

# Works

*Review* 2023

特集

一人ひとりの  
「はたらく」を  
再考する



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。

くわしくは、下記ウェブサイトをご参照ください。

## **Our Mission**

一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会を創造する

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/  
index.html](https://www.works-i.com/outline/index.html)

## CONTENTS

## 特集

## 一人ひとりの「はたらく」を再考する

## Part 1 : Special Issue

特集 1-1	「Works未来予測20XX」プロジェクト 鼎談 労働需給シミュレーションから見えてきたもの	4
特集 1-2	「Works未来予測20XX」プロジェクト 座談会 進む機械化・自動化 変わる働き方	10
特集 2	「創造性を引き出しあう職場の研究」プロジェクト 座談会 社員の持つ「創造性」の蓋を開き、職場変革をもたらす方策とは	18

## Part 2 : Works Report Guide

未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる	古屋 星斗	28
「創造性を引き出しあう職場」の探究	大嶋 寧子	30
あらまほしき部長	千野 翔平	32
「個人選択型異動」入門 ジョブポスティング制度のすすめ	千野 翔平	34
副業のリアル 解禁ガイドライン 副業のリアル 受入れガイドライン	萩原 牧子	36
欧米主要国の「副業」の現状	村田 弘美	38
「週休3日」で働く 働くスタンダードはどう変わる？	村田 弘美	40
海外のスキルベース採用 — 潜在デジタル人材を発掘し、即戦力人材に —	石川 ルチア	42
なぜ人は自主的に学ばないのか 学びに向かわせない組織の考察	辰巳 哲子	44
介護中でもやりがいを失わずに働く 新しいビジネスケアラー支援入門	大嶋 寧子	46





## Part 1 : Special Issue

特集

# 一人ひとりの「はたらく」を再考する

世界中で加速するDXや生成系AIの登場など、技術革新は日々、社会に様々な影響を与えています。そしてこの変化は、我々の仕事や働き方にも影響を及ぼしています。

日本でこれまで一部の問題とされてきた人手不足問題は、生活維持サービスを中心に、今後、日本各地の様々な職種で深刻化すると予想されています。来たる「労働供給制約社会」に対して、企業や個人は何にどう備えればいいのでしょうか。

特集1では、「Works未来予測20XX」プロジェクトより、

鼎談と座談会から「労働供給制約社会」とは何か、

そして今後私たちに求められる取組みについて考えます。

最初の鼎談では、「労働供給制約」に着目し、

2040年までの労働需給シミュレーションをベースに構造的な問題について有識者とともに考えます。

続く座談会では、人手不足の解決策の一つとして考えられている、

機械化・自動化による業務プロセスの見直しについて、先進企業より学びます。

一方で従来の働き方に対する変化も迫られています。

特集2の「創造性を引き出しあう職場の研究」プロジェクトでは、

働く人の誰もが発揮しうる「身近」で「日常的」な「創造性」について考えます。

メンバーの創造性を引き出すとはどういうことか？

従業員の行動が大きく変わり、職場での創造性が発揮されている企業に取り組み内容を伺いました。

副業や週休3日制、リスクリングなど、いま、「はたらく」という価値観も大きく変化しようとしています。

本特集が何かしらの気づきと明日への行動のヒントとなりましたら幸いです。



鼎談

# 労働需給シミュレーションから 見えてきたもの

## ～労働供給制約社会の「危機と希望」

現役世代の急減と高齢人口の増加という試練の時代が始まろうとしています。人口動態の急激な変化によって必要な労働力の需要と供給のバランスが崩れ、2040年には1100万人余の不足が見込まれています。私たちが直面するのは単なる人手不足ではありません。誰も経験したことのない慢性的な労働供給不足です。この「労働供給制約社会」において最も懸念されるのは、生活の維持に不可欠な配送やゴミ処理、災害からの復旧といった「生活維持サービス」の崩壊です。労働供給制約下に組織や個人はどう備えればいいのか。企業と従業員の関係性はどう変わるのか。立教大学経済学部教授の首藤若菜氏を招き、労働需給シミュレーションが示す将来像を掘り下げます。労働供給制約社会の「危機」の先には「希望」もある。データで将来を見通したうえで、より良い未来のためのヒントを議論していきます。



古屋 星斗

リクルート  
リクルートワークス研究所 主任研究員

首藤 若菜氏

立教大学 教授

中村 星斗

リクルート  
リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト

### 3分でわかる解説動画

<https://www.youtube.com/watch?v=6psEaBn22rc&t=18s>



### 詳細説明動画

<https://www.youtube.com/watch?v=999cthtAbYE&t=66s>



**古屋:**労働供給制約社会の到来によって、私たちは著しい困難に直面するのは避けられません。しかし、私は希望も感じています。例えば、企業と従業員の関係性がフラットになれば、サステナブルな労働社会を築ききっかけになるかもしれません。労働供給制約という危機を共有しつつ、希望も論じ合える鼎談にしたいと考えています。ではさっそく、労働需給シミュレーションの概要説明に入りましょう。

**中村:**このシミュレーションは労働政策研究・研修機構の推計方法を参考に実施しました。日本全体では、2040年に1100万人余の供給不足が生じると予測しています。労働需要は大幅な経済成長が見込めない中、ほぼ横ばい。一方、労働供給は人口減少を反映して右肩下がりになります。この結果、生活維持に不可欠なサービスが多岐にわたって制約される恐れがあります。とりわけ、介護サービスや保健医療の専門職は需要の伸びに対し、供給が追いつかない状況が顕在化します。建設や輸送、接客なども大幅な供給減に。事務職なども2032年に需給が反転し、不足に陥ります。都道府県別で

は、東京都以外の全道府県で供給不足が見込まれます。

## 女性労働力アップのポイントは男性の労働時間減

**首藤:**生産年齢人口は1995年以降減少しています。女性の労働力はこの間ずっと伸びています。女性の就業者数はどう見積もられていますか。

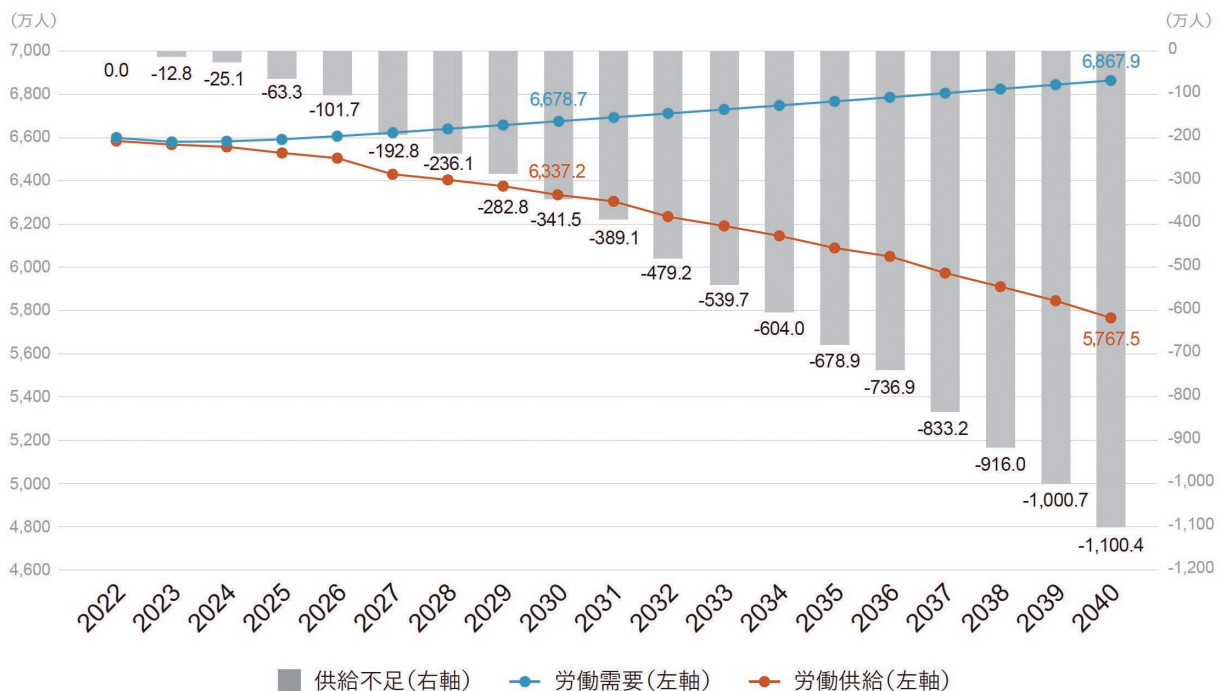
**中村:**さらに伸長する推計となっています。例えば、30～34歳の有配偶女性の場合、労働力率が2021年の71.5%から2040年には83.5%に上がる推計結果となっています。

**首藤:**女性の労働力は今後も伸びるけれど、それでもまだ全体の労働供給は大きく不足するという見通しですね。恐ろしいですね。

**古屋:**私たちはいわゆる「ガラスの天井」を打ち破って女性の労働力は伸びる、伸ばせると想定しています。そのうえで、男性と同等の水準まで届くかは重要なポイントですね。

**首藤:**ここはまだ改善の余地がある。私はそう

労働需給シミュレーション



あってほしいと思っていて、施策を打つことで就労者数も労働時間も伸ばせると考えています。ただ、女性労働力の比率を上げていくうえで大事なポイントは、男性の労働時間を下げることかもしれません。

**古屋:**本当にそうですね。育児や介護、家事サービスの担い手が女性に偏る状況が続くかどうかは女性の社会進出に大きく影響しますね。

**中村:**このシミュレーションモデルは先行研究を踏まえ、男性は年齢階級別、女性は有配偶と無配偶に分けて推計しています。男性もこの先、家庭内での役割分業や労働時間に変化が生じることも念頭に予測していく必要性を感じます。

**古屋:**女性だけ有配偶と無配偶に分けて推計する、という手法が一般的であること自体、問われるべきなのかもしれません。

**首藤:**でも分けないと、なかなか実態に迫れない面もあります。

**古屋:**そこはパラダイムシフトが必要というわけですね。

**首藤:**すごく重要です。政府の「異次元の少子化対策」も女性のみならず、男性にとっても有効でないと機能しないと思っています。あと、シニア男性の働き手の伸びが全体の就業者の減少をカバーしてきた面もありますが、今後はこの層も伸びを期待できない。となると、労働力が下げ止まった後の社会はそれなりに安定するかもしれませんが、縮小していく過程の体感がものすごくきついの

はないでしょうか。

**古屋:**労働市場を考えると、この瞬間に少子化対策が大成功を取めたとしても2040年時点で彼らはまだ高校生。厳しい労働力不足に直面するのは現在高齢の方々ではなく、私たち現役世代です。

## 個社の生産性向上の努力が全体最適にならない現実

**首藤:**私は調査研究を通じ、物流業界の切実さを実感しています。御社の『未来予測2040』には、ドライバーがいないために荷物が届けられない地域が発生し、「荷物が届くかどうか」が、人が住める地域を決めるようになる、というシナリオも提示されています。こうならないために次々と手を打たなければいけません。

肝は生産性の向上です。例えば、10トントラックを20トントラックに切り替えれば1人で2倍の量を運べます。ただ、小規模事業者が多い中、保有している車両の減価償却も考慮しなければならず、むやみに車種変更できません。生産性の向上に何が必要かという議論と、各プレイヤーが必要な行動を取れるのかは別問題です。物流業界は過当競争に陥り、低運賃・低賃金の構造的問題を抱えています。マクロデータを見ると人手不足は明白ですが、ミクロな労働現場を見てきた私の肌感覚として、適切な人員配置がなされていない面も指摘せざるを





得ません。

**中村:**事務などの面で無駄が多い、という議論は私たちも行ってきました。業務の偏りやミスマッチなど個別の問題が多いと感じています。

**首藤:**無駄を排除するためには各企業が個別に取り組むのではなく、マクロな施策が必要です。日本が誇る「ジャストインタイム」の生産管理システムは必要なものを必要な時に必要な分だけ供給するため、在庫を抱えず非常に高い生産効率を保つと評価されています。しかし、その土台を支える輸送トラックは何度も小分けして運ばざるを得なくなるため積載率が下がり、生産性が著しく低下します。製造現場で高い生産性を実現しているシステムも、運送システムの面では生産性の低下につながっている。これは運送業界が努力をしていないからではなく、努力してジャストインタイムを支えているがゆえに生じているコスト＝無駄です。つまり、個社レベルの生産性向上は必ずしもマクロな生産性向上につながるとは限らない。産業構造や企業間競争を踏まえつつ、個別最適が全体最適にならない実態に社会全体としてどう向き合うかが問われています。

## 「ワーキッシュアクト」が生み出す “逆流”の可能性

**古屋:**個社の努力が全体の労働効率を下げているかもしれない、というお話で浮かんだのは、私たちが「ワーキッシュアクト」(Workish act)と名付けた動きです。これは、「誰かの困りごとや手助けしてほしいという気持ち」(労働需要)に本業以外で力を貸す多様な人たちの活動を指します。例えば、介護の資格を持たない人たちに施設のレクリエーションの手伝いやホームページの管理といった「小さな仕事」をシェアする取り組みがあります。介護福祉士は人手不足の中、施設内のあらゆる業務を担っています。しかしこれは、施設全体の運営の質を考えた時に本当に正しい努力と言えるのか。外部の担



い手を取り込むことで介護福祉士にしかできない専門分野に注力できる好循環が起きています。

**首藤:**ワーキッシュアクト、すごく面白いなと思いました。

**古屋:**「仕組み化」が大切だと思っています。例えば、健康維持のためにジムのルームランナーで走るだけなら誰の助けにならなくても、おそろいの鮮やかなユニフォームを着て街頭を走れば防犯活動も兼ねられる。報酬も大事な要素です。金銭でも地域通貨でも社会的承認でも。楽しくて報酬も得られる仕組みが活動の継続性を支えています。

**首藤:**他者から評価されれば私たちは意義や価値を実感できます。報酬は大事ですが、経済的報酬だけの議論ではないと思います。以前、家事労働を金銭に換算して貢献度を数値化する議論がありましたが、私は違和感がありました。経済的な裏付けがなくても、私たちはその価値を認識しているはずですよ。

**中村:**よく分かります。自宅近くに子どもやペットを預かってくれる飲食店があり、私もお世話になったことがあります。金銭的な対価は払いませんが、感謝の言葉を伝えることでお互いの心が温まる、心地よい場だと感じています。

**首藤:**そういうことって社会生活において当たり前じゃないけど、当たり前になってほしいことですよ。同時に「やりがい搾取」にならない仕組みも必要ですよ。

**古屋:**ワーキッシュアクトという造語を提示した背

景には、哲学者ハンナ・アーレントの指摘があります。人間の活動は「労働」「仕事」「活動」に分けられ、それらが人間を他の動物から区別している。しかし、近代社会は「労働」（生物が生きるために行うこと、近代以降の人間においては賃金労働）がすべてとなり、「仕事」や「活動」は押しつぶされつつあると彼女は説きました。私たちはこれを逆流させる現象が起きると考えています。いろんな人が本業以外の様々な活動に関わり、その意義を評価し合う。そうしないともたない社会になる。そんな、近代以降の労働の概念を変える逆流現象が日本の労働供給制約社会の局面で起きるかもしれない、と私は考えています。

## 「The war for talent」から 「War is over」へ

**中村:** 首藤先生は大学でキャリアセンター長も兼務されていますが、最近の学生さんは労働条件に対する感覚も変わってきているのではないですか。

**首藤:** そうですね。賃金よりも労働時間や転勤の有無を重視する傾向が強いと感じます。結婚後も転勤しないで働き続けられるのか、といった要素も大事なようです。

**中村:** 就職面接で求職者の側から「転勤はありますか」と質問できる空気もあると聞いています。

**首藤:** 社会の認知も随分変わってきたということですね。

**古屋:** ぜひ伺いたいのが、労働供給制約社会の中、企業と従業員の関係性はどう変わるのかという点です。先日、外資系コンサルの方とディスカッションしていた時に「War is over」という言葉が出ました。「The war for talent」（才能をめぐる企業間競争）という言葉が一時話題になりましたが、労働供給制約社会においては「その闘いも終わる」と。買い手と売り手の関係性が入れ替わり、労働者側が強くなるという見方です。

先日、地方の若手経営者の方たちと懇談の機会

がありました。その席で海運業者の社長が「今年は1人しか採用できなかった」とこぼされました。その採用に至った高校生は面接の際、初対面の社長に向かって「私、火曜日と水曜日は残業できませんけど、よろしいでしょうか」と告げたそうです。

**首藤:** すごい。それって許されるんですか（笑）。

**古屋:** 就職面接の場で労働条件の交渉をする、という感覚はその高校生にはなかったと思いますが、そういうことが言える環境の変化は起きています。

## スキルを生かし、 誇りを守る労働移動

**首藤:** 一方で、非正規で働く人が増え、賃金が上がらない現実もあります。今年の春闘で強調された労働条件の底上げが、どこまで波及するのか気になっています。

**古屋:** 格差拡大を防ぐ手立てとして最近考えているのが技能習熟の問題です。特に現業系の仕事について、習熟の範囲が狭いという理由で賃金体系が抑制されていいのか。今後もそれで社会は成立するのか。

**首藤:** その解は2つあると思います。まずどんな仕事に就いても1日8時間、週40時間働けば普通の生活ができる賃金水準にしないとイケない。これは最低賃金の引き上げに尽きます。もう1つは、本人が希望すればこれまでのスキルを生かす形でより高い賃金が得られる仕組みを作ること。例えば、介護の隣接分野には看護という職があります。コロナ禍にたくさんの高齢者が病院に運ばれた時、看護師



とともに介護士も対応しました。介護士は看護師の賃金水準に及びませんが、介護士経験のある人のスキルを評価し、准看護師や看護師の資格試験のうち何科目かを免除して労働移動できるようにする、そんなキャリアパスの仕組みもあっていい。多くの人は自分の仕事に誇りを持っています。その誇りを維持したまま隣接業界に移動できれば雇用の安定にもつながります。リスキングも否定しませんが、個人の裁量にすべて委ねるのは危険です。そうすると、深刻な人手不足にもかわらず、長期失業者が大量発生するリスクがあります。

**中村:**聞いた話ですが、ある製造業で本業とは関係のない工場に出向させる形で雇用を守ってきたそうです。その結果、人件費を抑えられはするのですが、社員は仕事を通じた能力開発や訓練を受ける機会を逃すことになるため、長い目で見れば厳しい状況に立たされることもあるようです。このようなケースを考えると、雇用を守ることが本当に誠実と言えるのか、よく分からない面もあります。

**首藤:**参考になりそうなのが百貨店業界の取り組みです。百貨店は店舗閉鎖に伴う失業者の増加を抑えるため、本人が希望すれば別店舗に異動して雇用を守っています。例えば、閉店した地方の百貨店の従業員が新宿の本店に異動する。そうすると本店で人が余り、そこでも雇用調整をしないといけなくなる。異動による雇用調整では対応しきれないほど全国で閉店が相次いでいるため、新たな雇用先が必要になります。そこで労使が取り決めたのは出向による雇用維持です。銀行のATMの傍らに時々、案内係のような人が立っていることがあるでしょう。あれって百貨店からの出向者がすごく多いんです。

**古屋・中村:** そうなんです！

**首藤:** 銀行も百貨店で勤務経験のある方の接客能力の高さを買っているわけです。地方の店舗閉鎖に伴って都内の店舗に異動したものの、親の介護などのため帰郷を希望する従業員も増えています。そういう人は提携先の地方銀行に出向させる形で



地元に戻しています。土日も開店している百貨店に比べて銀行の労働時間は短く、百貨店が賃金を補填するシステムもあり、対象者に歓迎されている面もあるようです。百貨店は試行錯誤を繰り返し、この出向形態にたどり着きました。労働市場に放出されていれば、銀行に再就職するのは難しかったと思います。日本は労働市場の硬直化が指摘されますが、企業内市場はすごく流動的です。

**古屋:** 出向という「小さく変えていく」形で長期に労働市場から外れてしまうリスクを低減しているわけですね。本日のお話で、労働供給制約社会においては個人も企業も小さく変わりながら変化に対応していく大切さを知り、そこに希望も感じられました。本日はありがとうございました。

**首藤:** 私も貴重な予測に接することができ刺激的でした。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

**Works 未来予測20XX**

<https://www.works-i.com/project/futureofwork.html>



### 座談会

# 進む機械化・自動化 変わる働き方

前出の特集1-1では少子高齢化により労働生産人口は減少し、供給は減る一方だが需要側は減らないという「労働供給制約社会」について警鐘を鳴らしてきました。特集1-2では、その解決策として有力な選択肢の一つである企業の現場における業務の「機械化および自動化」にクローズアップします。端的にいうと、タスクを見直し、ロボットを導入し、より少ない人手で仕事が回るようにすれば、供給制約という“魔手”から逃れられるのではないかと考えています。ここでは、いずれも労働集約的産業で、労働供給制約の影響を大きく受けると予想される建設、小売、介護の各業界における先進企業の方々に集まっていただき、既に起きている人手不足の現状と、ロボットの導入など、それに対応した現場の働き方の変化、業界横断の先進的取り組みなどについて語っていただきました。



伊藤 仁氏

鹿島建設 常任顧問  
One Team 代表取締役社長  
建設RXコンソーシアム 顧問(元会長)



山本 慎一郎氏

カスミ 代表取締役社長



片岡 眞一郎氏

SOMPOケア  
(Future Care Lab in Japan 前所長)  
DX 推進部 特命部長



芳賀 沙織氏

Future Care Lab in Japan  
R&D 責任者



ファシリテーター  
坂本 貴志

リクルート  
リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト  
(社名順)

## 建設業界を悩ます

### 2024年からの残業上限規制

**坂本:**まず初めに、皆さんの業界における人手不足の現状を教えてください。

**伊藤:**建設業の場合、現場の作業員と建設会社に雇用されている社員の大きく2つに分かれます。作業員は約300万~350万人おり、高齢者も多いので、辞める人が多い。この1年だけでも、約10万人が職場を去りましたので、新規の入職者増が業界にとって喫緊の課題になっています。一方の社員については、建設業の人気の落ちてきているのでしょうか、応募する学生が減っています。採用人数を1.5倍に増やしたこともあります。7~8年前までは12倍ほどだった倍率が約4倍にまで落ちています。その結果、学生のレベルが下がってきているという危惧があります。

**坂本:**何が原因で倍率が落ちているのでしょうか。

**伊藤:**作業員も含めてですが、まずは休暇の問題が大きいですね。現場にいる社員の場合は代休をやり繰りしてほぼ週休2日になっているのですが、現場に関しては、日曜日だけ休みという場合がまだ多いのです。

加えて残業の問題も悩ましい。来年4月から建設業には残業の上限規制がかかってきます。それをうまく乗り切れるかが、業界最大の問題です。さらにテレワークの問題もあります。管理部門はともかく、現場で施工管理に従事する社員がテレワークで働くのは難しい。新卒採用では、休暇の少なさと、このテレワークの問題が大きなネックになっているのではないかと思います。

**山本:**小売業界では人手不足がずっと続いています。なかでも深刻なのは、全体の7~8割を占める、時給で働く現場の人たちです。外食業も含め、そうした人たちの採用難が深刻です。もう一つ、小売業とは切っても切れない物流業や配送業にも来年4月から残業の上限規制がかかってきます。ここがしっかり機能しないと、商品が棚に並ばないわけですか



ら、これも頭の痛い問題です。

人手不足ということでは、構造的な問題もあります。小売業における人的サービスの本来の役割はお客様に相對し、お声がけしたり、さまざまな提案をしたりして、買い物のお手伝いをするものですが、現状は商品の運搬や陳列、はたまた精算といった単純業務に多くの人手が割かれています。それらの業務の効率をいかに上げ、本来の接客サービスに従業員をいかに向かわせることができるか。そこがわれわれの業界の大きなテーマになっています。

**芳賀:**日本は世界に先駆けて超高齢化社会に突入しており、介護業界においても、圧倒的な人材不足が発生しています。2025年には35万人、2040年には69万人もの不足が起こると厚生労働省は予測しています。これは介護を受けたくても受けられな





い高齢者が増加し、介護職員一人ひとりにかかる負担が増えることを意味しています。その背景には、危険・きつい・汚いという3Kに加えて、給料の低さ、仕事の多さといったイメージもあるようです。実際に入職しても、結婚や出産といったライフイベントが契機となり、離職していく人も多い。業界全体として、介護人材確保は喫緊の課題であり、働きがいの創出や処遇の改善に取り組んでいかなければならないといった状況です。

## セミセルフレジから 完全無人レジへ

**坂本:**それぞれの業界の人手不足の状況はよく理解できました。そうした状況を乗り越えていくには、現場の業務プロセスやタスクの中身を変えていく必要があると思います。いかがでしょうか。

**伊藤:**先ほど介護業界の3Kの話が出ましたが、建設業界もまったく同じです。そうした仕事を減らすために、われわれはロボットの開発を進めています。各種ロボット自体は出来上がりつつありますが、問題はコストです。建設業界のロボットは工場内でのそのように、作業の全自動化を目指すわけではありません。今まで3人の作業員が従事していた作業を、2人プラスロボットでできるようにして作業員の負担を減らそうという考え方なのですが、コスト面というと、作業員3名のほうがまだ有利なんです。

ロボットのコストを何とか同じレベルまで下げたい。

そのために立ち上げたのが、ゼネコン約30社と、ロボットやアプリなどを開発するIT企業約170社で構成される建設RX(Robotics Transformation)コンソーシアムという組織です。大量生産すれば製品単価が下がる。それを狙って、開発したロボットやアプリを会員企業間で幅広く共通して使うわけです。また、作業員は、あるときはゼネコンAの現場で、またあるときはゼネコンBの現場で作業しますので、同じロボットやアプリを使うことができれば、使い方を早期に習得でき、結果的に仕事の生産性が向上します。それを作業員の収入増につなげることも取り組んでいます。

**坂本:**小売業界はいかがでしょうか。先ほどのお話ですと、商品の運搬や陳列、精算に多くの人手がかかっている構造を改善したいということでしたが。

**山本:**精算でいえば、私どものスーパーでは、従業員が商品のスキャンをするもの、お支払いはお客さまご自身でやっていただくセミセルフレジを2012年から導入しています。従業員は1つのレジに対し1人で足りません。それまでは2人の従業員が対応していましたから、半分に減ったわけです。

そこから、従業員不要のセルフレジを導入し、さらに2020年からはScan&Go Ignicaというスマートフォンアプリを取り入れました。個々のお客さまが各自のスマートフォンを商品のバーコードにかざし、精算していただく。完全な無人レジです。最も高い普及率を誇る店舗では、4割のお客さまがこの仕組みで買い物をしています。



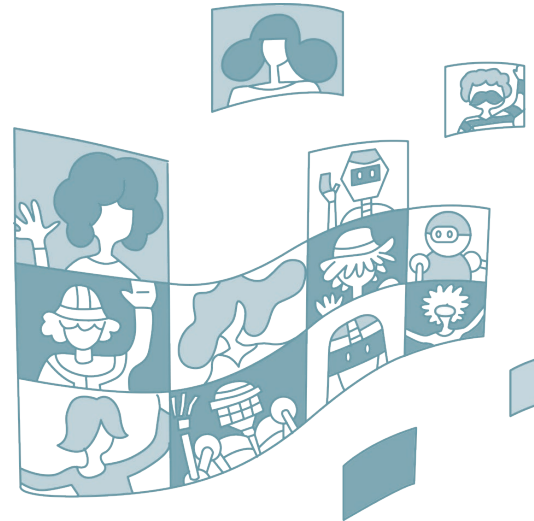
**坂本:**完全無人レジも普及し始めていますが、一方で、お客さまにその価値を理解してもらうのは大変なのではないでしょうか。

**山本:**利用していただいたお客さまにはボーナスポイントを付与しており、それが普及のインセンティブになっています。それ以前に、Scan&Go Ignicaはレジに並びたくない、余計な待ち時間をなくしたいというお客さまにはとても好評です。

**坂本:**ロボットに関してはどうでしょうか。

**山本:**値段のチェックや、商品のピッキング作業を補助するロボットを導入できないか、実験中です。一方、在庫品をピッキングしたり、フォークリフトを自動化したりといった、物流センターにおけるロボット化はどんどん進めています。それが可能なのは、100店舗分の商品を取り扱うなど、ロットが大きいからです。ここまでの規模だと、コスト面の採算がとれる。ところがこれが店舗単位になると、1万数千点の商品があって、極端に言えばそれらを数個だけ、ロボットで動かすことになり、採算が合いません。

でも諦めるわけではありません。ここ3年ほど、小売業はロボットフレンドリーな社会をどうつくっていくのかというテーマの経済産業省の委嘱事業に参加しており、導入実験を続けています。



## コスト、スペース、リテラシー …… 機械化が進まない理由

**坂本:**続いて介護業界についても伺います。機械化に関しては、食事、入浴、排せつといった三大介助が中心になるかと思いますが、いかがでしょうか。

**芳賀:**われわれの介護業務は、ご利用者の身体に直接触れる直接介助と、触れない周辺業務に分けられます。このうち、利用者の口元にお食事を運ぶような直接介助は機械化が難しく、あくまで人が担当したほうが良い業務だと思います。一方、食事といっても、配膳や下膳、あるいは食べた食事の量を記録する周辺業務は機械に置き換えることが可能で、現にそれを進めています。

さらに、ある業務を本当に介護の有資格者が行わなければならないのか、という問題もあるんです。具体的にいきますと、先ほどの配膳や下膳などは介護の有資格者でなくても対応可能で、有償のボランティアやシルバー人材センターの人に任せられることも可能です。そういった形で、さまざまな方に関わっていただくことも重要だと思います。

**坂本:**機械やロボットの普及にあたっては、どのような課題があるのでしょうか。

**片岡:**一つは先般から話題になっているようにコストです。これは介護業界でも大きな問題です。もう一つは運用面です。まずスペースの問題がある。介

護施設は手狭なところが多く、置き場所がネックになる場合があります。加えて職員のICTリテラシーが十分ではないといった教育の問題もあります。こうした問題を一つひとつクリアしないと、ロボットを導入したけれど、逆に負担を感じてしまうなど、宝の持ち腐れになってしまう可能性があります。

**坂本:**機械化、ロボット化を進めるにあたって、利用者のほうが歩み寄るべき点はあるのでしょうか。

**片岡:**歩み寄りといったほど大げさではないのですが、利用される方、介護職員、事業者それぞれの立場で導入を考えることが重要に感じます。例えば、高齢者の呼吸・心拍・睡眠を把握する見守りセンサーというツールがあります。従来ですと、夜間の介護施設では、職員が各部屋を訪問し、利用者の安否確認を行っていたのですが、このツールがあると、足を運ぶことなく画面を通じて安否確認ができるようになったばかりか、利用者の側も睡眠を邪魔されずに済むようになりました。結果、夜勤職員の数も減り、経営的にも助かっています。

**坂本:**職員には、そうしたツールを使うにあたって、どんな心構えが必要になってくるのでしょうか。

**片岡:**管理者と現場のリーダー、職員という立場の違いはあると思いますが、共通していえることは何のためにツールを使うかということをしっかり理解することだと思います。自分たちがどんな介護をやっていききたいのかをよく認識したうえで、便利

なツールを活用し、業務の効率化を図る。そうやって創出された時間を活用することで、利用者とのコミュニケーションを増やしたり、自分たちの残業時間を減らしたりするのが大切だと考えています。最初の導入は結構苦労しますが、そこさえ押さえておけば、「こんなに便利なものなんだ」と、自然な感じで普及していきます。

**坂本:**特別な教育までは必要ないということでしょうか。

**片岡:**はい。導入目的や使用方法などの教育はもちろん必要ですが、話し合いをしたうえで、全員が納得した形で導入していくという姿勢がいちばん大切です。

**坂本:**建設業においてはどうでしょう。リスキリングのような仕掛けは必要でしょうか。

**伊藤:**われわれ鹿島建設では社員の集合研修の方法を大きく変えようとしています。これまでは講義型の研修が主流でしたが、体験型の新しい研修を行える施設を開設しました。施設内には、鉄骨造や鉄筋コンクリート造などの主要な構造体や、鉄筋や型枠、設備などの各種モックアップを配置しています。実物に触れ、体験し、研究できるようにしています。講義もすべてeラーニングとし、事前に学習して試験に通った状態で、討議形式の研修に参加するというやり方です。

**坂本:**ロボットやアプリの導入といったように、現





場の仕事のやり方も大きく変わってきているようですが、そうした変化に対応する教育も研修施設で行っているのでしょうか。

## 建設現場をサポートする One Teamという会社

**伊藤:**そうですね。ただし、社員にすべてを理解してもらおうとすると、自分の担当業務に差し障りが出てきますから、現場の一員となってあらゆる業務をサポートできるようにOne Teamという会社を鹿島のグループ会社として立ち上げました。建設業の場合、新しい現場ができるたびに現場に事務所を立ち上げ、さまざまなシステムのセッティングをする必要があります。それをサポートし、現場の社員や作業員がすぐに仕事をできるようにするのがOne Teamの役割です。

**坂本:**その会社はどのような人たちで構成されているのでしょうか。

**伊藤:**社員150人ほどの会社です。デジタルに強い人材は1割ほどですが、大学で専門教育を受けた人だけではなく、大学は文系ながら、ITやデジタルに興味があり、経験を積んできたという人もいます。また、外国人が50人ほど在籍していて、そのうち46人がミャンマー人ですが、非常に前向きに仕事に取り組んでいます。

**坂本:**山本さん、こういった人材育成やリスクリングについて、小売業での取り組みを教えてください。

**山本:**小売業全体かどうかはともかく、わが社が推進しているのが仕事に対する認識を変化させることです。日本の小売業の生産性は米国と比べると非常に低い。商品が1万点あるとしたら、毎日同じ商品を10個ずつ配送している。その背後には人間による予測があります。明日これくらいのお客さまが来るだろうから、これくらいの数を店舗に並べておけば大丈夫だろうと。人間がやっていますから、その精度は高くありません。しかも、在庫の状態は自分の目で確認しないと把握できません。それぞれ



の売り場に張り付きながら、予測を行ってきました。

これをやっているのと、人手がいくらあっても足りません。そこで、現在はデジタルツールを使い、在庫の可視化を進めています。それが進むと予測の精度が上がる。明日の予測しかできなかったものが、1週間先までできるようになります。そうすると、物流や陳列作業のあり方も大きく変わります。各自が担当する棚の範囲も広げることができるし、陳列以外のほかの業務もできるようになる。毎日の配送が週1回になったら、これまでは商品の陳列しかやってこなかった人が、別の役割をこなせるようになる。スキルや職種が広がっていく可能性があります。これまでは、人に作業を張り付けていたところが、その都度必要な作業に人を張り付け、アサインできるようになってきています。

## マルチタスク化が進める 人材育成と働き方改革

**坂本:**スキルの多様化が必要になりますね。

**山本:**その通りです。今まで商品の陳列しかできなかった人にパンを焼く能力や、魚をさばく能力を身に付けていただいています。そのために重宝しているのが、紙ではない、動画によるマニュアルです。500本ほどあり、オンデマンドでいつでも視聴できます。しかも、多能工化の対象は正社員もパートも



問いません。全員がそうになると、社内の階層構造も変わります。働き方も変わり、フレックスタイムが普及します。定年も必要なくなる。副業や兼業も可能になり、働き方の自由度が高まります。

**坂本:**店員のマルチタスク化が進むと、店長の役割はどう変わるのでしょうか。

**山本:**店長は1店舗に1人しかおらず、仮に週40時間労働だとすると、店舗の総営業時間の4割程度しかカバーしていません。今後は店長以外の方が店長の業務をこなせるような仕組みをつくっていきたい。下位職の人が上位職の仕事をこなせるようになることは、人材育成という面でも歓迎すべきことです。これらを通じて、働く人たちの社内での流動化を高めたいと考えています。

**坂本:**現場だけではなく、管理部門もマルチタスクが要求されるというわけですね。最後に、ここまでお話ししてきたテーマに関する業界横断の取り組みについて、それぞれお聞かせいただけませんか。

**伊藤:**建設業界には日本建設業連合会(日建連)と

いう団体があり、建設業に係る諸制度をはじめ、建設業における基本的な諸課題の解決に取り組んでいます。そのなかには、建築ロボット専門部会もあるんです。業界のロボット化推進には行政も関わっていますので、行政との調整をこの専門部会が担い、実際のロボット開発は先述した建設RXコンソーシアムで行うというような棲み分けをしています。

**坂本:**日建連だけに頼らず、コンソーシアムをつくった理由は何でしょうか。

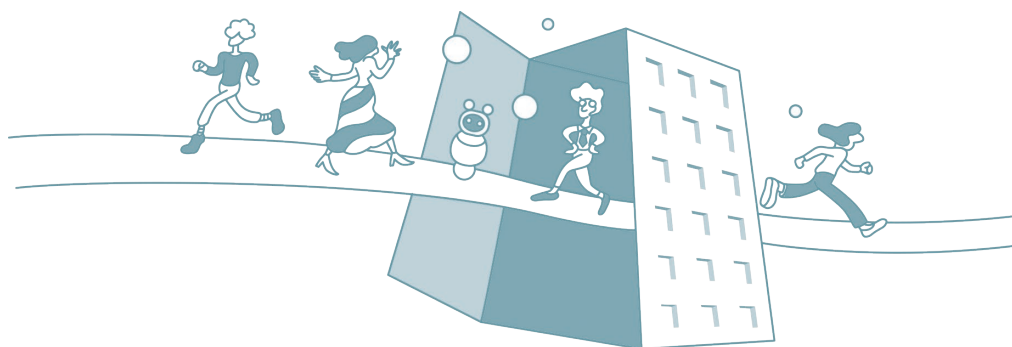
**伊藤:**日建連には140社ほどの建設会社が加盟しています。それを通じて、主に業界に関するさまざまなルールづくりを担っていますが、参加企業は基本的に競争関係にあるので、資金を拠出し、議論をしながら新しいロボットの共同開発に取り組むのは難しい面があります。そこで、コンソーシアムという協調のための新たな組織を立ち上げたのです。

**坂本:**小売業にも同じような横串連携の仕組みはあるのでしょうか。

**山本:**小売業界の喫緊の課題といえば、商品情報の管理です。今の日本にはそれが一元化されていない。商品情報の正確性というのは物流はじめ、あらゆる業務のベースになります。この問題に小売業協会という業界団体が責任をもって取り組んでいます。

例えば、経済産業省の協力も仰ぎながら、商品バーコードを管理するGS1 Japanへの登録の速度を上げていく取り組みを行っています。そのほか、首都圏の複数のスーパーマーケットがトラックを共有し、積載率を向上させる取り組みなども始まっています。

**坂本:**そうしたさまざまな取り組みが行われるなか



で、何か障壁はあるのでしょうか。

**山本:** 物流でいいますと、多重下請けという構造的な問題があります。そこが可視化され、解消されないと共同配送はすんなりとは実現しないでしょう。先ほどの在庫の話もそうですが、小売業というのは可視化の推進がすべての鍵を握っています。車両の可視化、商品の可視化が進まないと明るい未来は開けてきません。

## 大企業発の研究所が 業界変革のハブになる

**坂本:** 業界横断的取り組みという意味で、介護業界はいかがでしょうか。

**芳賀:** まず私たち自身がそうです。Future Care Lab in JapanはSOMPOホールディングスが運営している研究所ですが、そのSOMPOという看板は掲げていません。介護業界は中小企業が非常に多く、大手といわれるSOMPOも売上シェアは全体の1%程度です。そうしたなか、業界全体の発展に役立ちたいという意味で、あえて社名を掲げていないのです。また、われわれは行政との連携も密で、厚生労働省が主管する介護ロボットの開発や実証、普及を目指す事業に参画しています。

**坂本:** 御社が新たな介護のあり方を生み出す重要なハブになっているわけですね。介護業界は中小と



いうより、それこそ、小事業者の集まりであり、新しいテクノロジーやツールを一つひとつきめ細かく、各社に届けていくのは難しいことだと思います。

**芳賀:** 小売業と同じように、介護業においても可視化はなかなか進んでいません。一方で、介護に関するテクノロジーやツールもたくさん出てきています。しかし、何が自分たちの事業所にマッチし、何はマッチしないのか、わかりにくい面があります。事業者同士が横の連携をとり、それらの情報を共有し、それぞれを最適な事業所に提供できる支援につなげたい。そうすることで、高齢者、介護職員、未来社会の三方良しを成し遂げたいと考えています。

**坂本:** そういう意味では、御社が成功事例の一つとなっていかのかもしれないですね。皆さま異なる業界にもかかわらず、課題や運用面では共通項が見えるような気がしました。本日はありがとうございました。



Works Reportはこちら

進む機械化・自動化  
変わる働き方

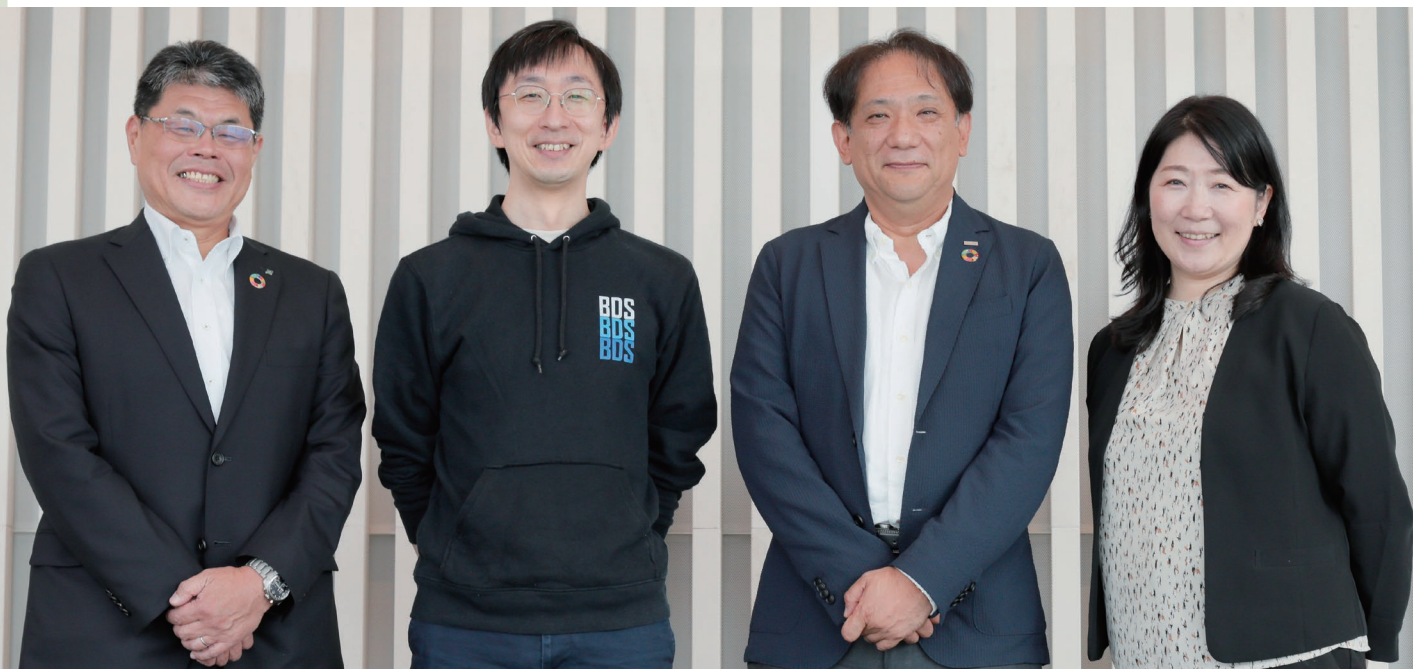
[https://www.works-i.com/research/works-report/2023/automation\\_report.html](https://www.works-i.com/research/works-report/2023/automation_report.html)



### 座談会

# 社員の持つ「創造性」の蓋を開き、 職場変革をもたらす方策とは

人口減少に伴う労働力不足、コロナ禍に代表される想定外のリスク、AIテクノロジーの急速な進歩などによって、企業を取り巻く環境は急激に不確実性を増しています。こうした中、変化に対応するため社員一人ひとりに創造性を発揮してもらい、彼ら彼女らのアイデアをイノベーションや職場改善に生かしたいと考える企業が増えています。しかしリクルートワークス研究所の調査では、組織で働く人のうち日常的に仕事や職場をより良くするためのアイデアを思いつき、職場に提案している人は4人に1人とどまります。また働き手の多くは、創造性やイノベーションを、無から有を生む特別な才能がもたらすものと捉え、自分に関わるという発想を持っていません。このためリクルートワークス研究所は「創造性を引き出しあう職場の研究」プロジェクトを立ち上げ、社員一人ひとりが問題意識を持って職場に提案し、変化の担い手となれる、つまり創造性を発揮できる組織作りやリーダーシップについて研究してきました。プロジェクトリーダーを務めた大嶋寧子主任研究員と、先進企業3社の担当者に、自社の取り組みや課題について話し合ってもらいました。



谷口 裕史氏

安藤ハザマ  
執行役員 技術研究所長

小木曾 信吾氏

NTTデータ  
法人アセットベースドサービス推進室  
SDDX 担当

渡辺 均氏

サトーホールディングス  
秘書部長

ファシリテーター

大嶋 寧子

リクルート  
リクルートワークス研究所  
主任研究員

(社名順)

## 現場の困りごとの中に、 創造性の種がある

**大嶋:**日本の職場では、多くの社員が「ここがおかしいんじゃないか」という違和感を覚えても、その違和感に蓋をして見ないふりをしています。しかし企業が生き残るには、あらゆる現場で課題を熟知する社員にこそアイデアを出してもらい、組織を変えていくことが不可欠です。今日はお三方に、いかにして社員の問題意識やアイデア、提案を引き出し、組織に変化を起こしてきたのか、そしてどのような課題を抱えているかなど、それぞれの職場の「リアル」を話していただきたいと思います。

まず谷口さんにおうかがいしたいのですが、安藤ハザマでは技術開発部門の社員が建設現場や営業部門と積極的にコミュニケーションを取り、「こんな技術が欲しい」という情報を吸い上げています。技術開発というと先端技術を追求するイメージもありますが、なぜこうしたアプローチを取るのでしょうか。

**谷口:**建設会社の技術開発は、全く新しい商品を生み出すメーカーの開発部門とは性質が違い、お客さまの求める品質の建物構造物を、コストを抑えて安全に、環境にも優しくつくるための技術や工法を考えるのがミッションです。いかに優れた技術を開発しても、現場の使い勝手が悪ければ採用してもらえませんし、雑誌や本に載っている技術が、お客さまのニーズにそのままフィットすることもほぼありません。先端技術を追いかけても、リソースが豊富なスーパーゼネコンに後れを取ってしまいがちです。当社にとって最も有益な技術の「種」は、研究所にこもって文献を読んでいるだけでは見つからず、営業や建設現場の抱えるニーズや困りごとの中に潜んでいるのです。

例えばオフィスをつくる時、その部屋で打ち合わせをするのかPC作業をするのかで、求められる照明の明るさは異なります。設計者がその部屋の用途やクライアントの予算などをヒアリングし、自身



の感性も駆使しながら、設計するわけですが、技術開発の担当者は、そのような背景を踏まえて、ZEBやエネルギーマネジメントといった技術開発につなげていきます。

このため開発者は平素から、社内外のさまざまな人とつながり、多くの仲間をつくっておく必要があります。営業や現場の事情を知り人脈を培うために、研究員を一定期間、こうした部署へ異動させることもありますし、現場出身の開発者も多いです。

**大嶋:**イノベーションの種となるアイデアは特別な力を持つ誰かの頭の中から、完成した形でぽんと出てくるわけではない。さまざまな関係性の中で「種」が生まれ、対話を通じて育っていくのですね。

## 「ネタ探し」が問題意識を高める 社長を「鍛える」効果も

**大嶋:**プリンタなどのメーカーであるサトーホールディングスは、社員が毎日会社へ何らかの提案をする「提報」を47年間続けています。社員の提案を職場改善につなげ、企業を成長させる仕組みを実装



してきた点に、学ぶべきものが多いと感じます。

**渡辺:** 提報は、創業者の佐藤陽が「経営には社長一人だけでなく、社員全員の参画が必要だ」と考えて始めた取り組みで、社員が毎日社長あてに、130字ほどの提案を出します。毎日出される提報約2000通のうち、スタッフが抽出した約20通には社長が目を通し、自らコメントを付けます。

先ほど「職場の課題を見なかったことにする」というお話がありましたが、当社の社員は毎日、何らかの提案をしなければならないのでネタに飢えており、課題が見つかるピラニアのごとく食いつこうとします(笑)。このため自然と、問題意識に対するアンテナが高くなるのです。

営業はお客さまとのやり取りから、製造部門はラインの中で、それぞれネタを見つけやすいのですが、管理部門はしばしば

ネタに詰まります。こうした場合によく出されるのが、消費者の目線で「こういう機能がほしい」といった当社の製品に対する提案です。これによって社長は製造者と取引先だけでなく、ユーザー目線の意見も拾い上げられるメリットがあります。

先ほどもお話がありましたが、イノベーションは「起こせ」と言われて起こせるものではありません。日々の提案を通じて、社員が常に問題意識を持つ中から生まれるのだと考えています。また自分の提報に社長がコメントし、時には提案が実現することで、社員は「自分の声で会社を変える」という意識を持ち、活発に意見を出すようになります。その結果、職場の風通しが良くなりコミュニケーションも活性化します。また、提報の情報からトラブルの火種が見つかり、大ごとになる前に解決できるといったリスクマネジメント上の効果も期待できます。さらに提報の内容に、別のルートでもたらさ



れた関連情報が加わって「点」が「面」になり、課題の全体像が立ち上がってくることもあります。

**谷口:** 社長からコメントをもらえるのは、社員にとって励みになるでしょうね。また営業や技術開発、バックオフィスや製品そのものなど、さまざまな分野の提案にフィードバックを返すことによって、社長自身が鍛えられる面もあるのではないのでしょうか。

**渡辺:** おっしゃる通り、提報に関する負担が最も大きいのも、また最も鍛えられているのも社長だと言えます。書く人は1日1枚ですが、社長は毎日20

通、必ず読んでコメントを付ける必要があります。出張などで1日読めないと、翌日は倍になってしまいます。歴代の社長たちは、スポーツクラブで自転車をこぎながら読んだり、移動中の飛行機の中で読んだり、何をしても提報に追い回されてきました(笑)。た

だ提案を受け入れて職場を変えた結果、社員のモチベーションが高まる、という成功体験を繰り返すことが、カリスマ性を向上させ経営者としての成長にもつながっています。

2週間に1度、1週間に1度など国によって頻度は違いますが、近年は海外の事業所でも提報が導入されています。タイで最初に取り入れたところ、現地スタッフから要望や提案がつぎつぎに出され、コミュニケーションが格段に良くなったのです。この事例を参考にシンガポールとマレーシア、欧州でも提報が始まりました。



## コミュニティにアイデアを発信 「楽しい」が活動のベース

**大嶋:** 小木曾さんの運営するBDSコミュニティは、NTTデータで新規事業に取り組む社員が互いにつながること、孤立を防ぎアイデアを磨き合う場として機能しています。義務感や悩み相談のような重苦しさがなく、楽しさをベースに集まっている点に感銘を受けました。

**小木曾:** BDSコミュニティ発足のきっかけが、私や仲間たちの趣味の延長のようなものだからかもしれません(笑)。発足の経緯をお話すると、新規事業に不慣れな人をサポートする「BDS (Business Design Sprint)」という問題集のようなものを社内の有志の仲間で作ったことが始まりです。BDSを活用してもらおうと社内でセミナーを開いたところ、多くの参加者が「アイデアを思いついても相談相手がない」など共通の悩みを抱えていたんです。そこで2020年冬、新規事業に挑戦する人たちがアイデアを最初に相談し合える場として、BDSコミュニティを立ち上げました。コロナ禍もあったため活動はオンラインがメインで、今では700人あまりが参加しています。

コミュニティでは、参加者が自らのアイデアを事業開発の経験者などにぶつけてブラッシュアップする「壁打ち」をしたり、事業化の可能性を探るためのアンケートやインタビューを募ったりしています。新規事業開発は苦勞も多いのですが、肩書や所属を問わず、社員がわいわいと盛り上がって楽しめる場にしたいと考えています。

**大嶋:** 「壁打ち」してください、と運営者が言っても、自分のアイデアに自信を持たず、言い出せない人も多いのではないのでしょうか。コミュニティのメンバーから活発に意見を出してもらうために、何か工夫はしていますか。

**小木曾:** おっしゃる通り、社員の中には「コミュニティはノールール。好きなように使ってください」と伝えても「専門家にダメ出しされるんじゃないか」

「質問する前に許可が必要じゃないか」などと“忖度”してしまうことも多く、発信をためらいがちです。運営側としては、「疑問や不安があったら運営者に個別に相談してください」などと呼びかけて発信をためらっているメンバーを探し出します。その上で「発表してくれれば、運営メンバーが全力で盛り上げるし、相談に乗ってくれそうな人も紹介します」と事前に「根回し」して、発言してもらえる仕掛けをつくっています。

またメンバーは勤務地も部署もバラバラで「知らない人には話しづらい」という抵抗感も当然あるので、お互いを知り合う場も設けています。社内外のゲストを招いて話してもらい、視聴者もチャットなどで議論に参加できる双方向のオンラインイベントを定期的に行っているほか、新規事業と一見関係のないテーマで会話が始まっても一緒に盛り上がることもあります。ちなみにBDSコミュニティ内には「社会人大学院に通っている人」の交流トピックもあり、仕事と学業の両立に関する苦勞話などで盛り上がっています。まずは参加者に「楽しいな」「話に加わりたいな」と思ってもらうこと、そしてお互いの人となりを知ること、活発に意見が交わされる環境をつくり、新たな発想やアイデアのヒントを得てほしいと考えています。





## 「やりたいこと」が学びを促す チームでの取り組みも有効

**大嶋:** 小木曾さんから大学院の話題が出たので、テーマを「学び」に移したいと思います。当研究所の調査では、意見を発信できない働き手は離職を希望する割合が高く、学ぶ意欲も低いという結果が出ています。「何を言っても、職場は変わらない」と諦めてしまった人は、目の前の仕事に取り組むだけになり、自発的に学ぼうともしなくなるのがうかがえます。

かと言って企業側が「学びなさい」と発破をかけても、社員を動かすのは難しいですね。みなさんは、社員が自発的に学ぶことに関わる取り組みを何かされていますか。

**谷口:** 建設業の場合、キャリアアップのためには一級建築士や技術士などの資格が必要なことも多く、社員は資格取得には熱心です。ただ資格を取った後、次の学びのステップへと進むかどうかは個人の自由意志に任されており、日々の業務に追われる中で学び続けるのはやはり大変です。

学ぶ人を増やすには、社員自身にやりたい仕事、達成したいことを考えて発信してもらい、会社側もそれを受け止めて挑戦の場を提供する必要があると思います。上から降ってきた仕事より、自ら望んだ仕事の方が力を入れて取り組むでしょうし、達成に必要なスキルも、率先して学んで身に付けようとするでしょう。

チームを組むことも、社員の学びを促す効果があります。例えばある社員は専門分野の空調には

詳しいが、空調に近い分野である電気や排水については専門外で分からない、といったことが往々にしてあります。しかし関連分野を専門とするメンバーがチームで一つの技術開発を行うと、社員がお互いに専門知識を吸収し合い、知識の幅が広がります。個人戦よりチーム戦で取り組んだ方が、お客さまのニーズにも素早く対応できます。その結果チームの評価が高まれば、メンバーに成功体験が蓄積されて知識の幅をさらに広げるようになるし、職場全体にもいい流れが生まれ、勢いがつきます。

**小木曾:** 学習意欲と創造性や好奇心は、非常に近しい領域だと思います。われわれはゼロからイチを生み出すスーパーマンでないので、谷口さんのおっしゃる通りチームを組んで参加者同士が学び合い、事業開発スピードを加速させる必要があります。

一方、当社はBtoBビジネスが主体のため、お客さまごとに部署が分かれて、他部署との交流が生まれにくい面があります。また、最近では少なくなりましたが「自分の知識を他人に漏らすのはもったいない」と考え、アイデアを自身の中のため込むタイプの人もいました。

しかし最近は、自分の考えを発信しフィードバックをもらうことが、アイデアをアップデートする重要な機会だという認識が広まってきました。さらにBDSコミュニティを通じて、共通の悩みを抱える参加者となつながらできるようになり、支え合いも生まれています。事業開発の方向性を慎重にすり合わせる必要はありますが、共通の課題を抱えた人たちがチームを組んで、協働する道も開けつつあります。



アイデアを発想したら外へ発信し、周囲の反応を取り入れて磨いていく、という好循環を回したいと思っています。

**渡辺:** 提報は「～がほしい」「～を変えてほしい」と要望を言いつばなしにするのではなく、必ず「自分ならどう解決するか」も盛り込むのがルールです。このため社員からは「提出し続ける中で、自分がどうすべきかを考える力が鍛えられた」といった声が寄せられています。自分で見つけた解決策に取り組む人も出てくるので、行動力も培います。また考えを短くまとめる力が身に付き、提案書の書き方が上達したという声もありました。

3年前、社員も提報を検索・閲覧し、コメントを付けられるよう、システムを再構築しました。社長が読む20通に選ばれなかった1980通にも、現場にとって大切な気づきがあると考えたのです。社員同士の「横の関係」をつくることで、提案に対して「こんな情報もありますよ」「この課題にはうちの職場が取り組みます」などのコメントが付くようになり、コミュニケーションが活性化しました。「自分たちの職場が外からどう見られているかが分かり、職場を改善できた」という部署もあります。

### 社員の思いを引き出すには 「提案を受け止める」のが第一歩

**大嶋:** 社員から自発的に気づきや問題意識を発信してもらえよう、企業はコミュニケーションの在り方を変えなければいけない時代が来ています。しかし実際には多くの組織が、社員の思いを引き出す



ことができず苦勞しています。社員の発信を促す第一歩として、まず何から始めたらいいとお考えでしょうか。

**谷口:** 伝えたいことを抱えている社員はたくさんいると思うんです。それを引き出すカギとなるのが、発信する側と受け止める側のキャッチボールです。社内を見ていると、上司が若手の提案にネガティブに反応する部署は、閉鎖的になり活気が失われてしまいます。「これに取り組んでみたい」といくら言っても「そんなの無理だ」とはねつけられたら、若手は相談しなくなってしまうからです。このため、若手の直属の上司に当たるグループ長たちには、部下の提案を否定しないでまず聞き、トライさせることが大事だと話しています。その結果失敗したら、原因を一緒に考えればいいのです。

私自身も、部下に「期待しているよ」といったポジティブな声かけをするよう心がけています。そうすると部下から、どんどん報告メールが来るんです。さらに隣で見ていた同僚も「俺も話してみようか」と考え、職場全体が活性化します。否定しない組織風土をつくり、次の世代に継承してもらうことで、少しずつ創造力が引き出される職場がつくられるのではないかと考えています。

**渡辺:** 私も、自発的な行動を促す言葉かけがポイントだと思います。提報は開始当初、提出率が70%と低く、創業者は未提出者にペナルティを科すなどして、「出せ、出せ」と社員をせっついたんです。しまいには社員の家族に「提報を出すよう伝えてくれ」と手紙まで書いたんですが(笑)、提出率はさほど上がりませんでした。

一方、2代目はことあるごとに提案の内容をほめ、さらに「提報は経営者に直接提案できる権利を持っているので、どんどん生かしてください。われわれもそれに応えます」と呼びかけました。その結果、提出率は格段に上がり、現在はほぼ全員が出しています。上から押し付けられてやらされるのか、ほめられて自分からやるかで、効果は全く違います。

**小木曾:** BDSコミュニティでの振る舞いも同じで、

発言したがない参加者がいるからといって、運営側が「1人1回発言して」などと強制したら、雰囲気も悪くなるし活動そのものがつまらなくなってしまう。運営側はメンバーが何かを発信してくれたら、まず発言してくれたこと自体を称賛し感謝します。

またコミュニティの中に、アイデアを出した人を「すごいね」とリスペクトする雰囲気を醸成することも、重視しています。多くの社員が自分の考えを述べる時、「自分でもつままないと思うんですけど……」とまず予防線を張ります。そんな時に周囲の人が「つまらなくないですよ。私から見るとそれ、すごくいいアイデアですよ」と前向きに反応してくれれば、発言者も「自分の発想はそんなに捨てたものじゃない」と自信を持ち、また発信してくれるようになります。



## 社員のもやもやを拾い上げ、 小さな変化を積み重ねる

**大嶋:**創造性を引き出しあう職場をつくるには、まず言葉にしづらい小さな違和感や「もやもや」を課題として言語化し、周囲に伝えることがスタートになると考えられます。この「もやもや」を言語化し共有する環境をつくるには、どうすればいいでしょうか。

**谷口:**「もやもや」のような言語化しづらい話は、本人がリラックスしている時にぼろっと表に出てくるものです。面談というオフィシャルな形を取ると、本人も周囲も「所長に呼ばれたけれど何事か？」と身構えてしまい逆効果です。ですから飲み会や食事、立ち話などで雑談を交えながら、カジュアルに聞くようにしています。

研究所には所長室もあるのですが、私はあえて部下たちと同じ部屋に席を置き、時間があれば職場を歩き回って、部下に話しかけています。若い世代は権威主義的に接するよりも、上司を身近に感じてもらった方が「もやもや」を話してくれる関係性もつくりやすいと思います。

**小木曾:**組織ならリーダーが、コミュニティなら運営者である私たちが、自分の考えを進んでさらけ出すことで「もやもや」を共有しやすくなると考えています。私もBDSコミュニティでは本音が見える発言

言やたわいない話をすることで、参加者に「こんなことも話していいんだ」と思ってもらえるようにしています。

実はBDSコミュニティでアンケートを取ったところ、人気トピックの3位は「雑談」だったんです。雑談があるからこそ、参加者がやり取り

に参加するハードルが下がり、「もやもや」や小さな違和感も表に出やすくなるんじゃないでしょうか。

**大嶋:**提報は毎日提出するだけに、「もやもや」を拾い上げやすい仕組みだと思います。社員の小さな違和感から生まれた意見が、会社を変えることもあるのでしょうか。

**渡辺:**提報は、売り上げを10億円増やすような、大きな変化を引き起こす仕組みではありません。成功事例も「正午に昼休みが始まると、飲食店が混んでいて入れない」というまさに「もやもや」レベルの声を聞き、昼休みをフレックスタイムに変えるといった、小さな改善がほとんどです。ただこうした小さな変化を積み重ね、階段のように登っていくと、10年経った時、社内にとっても大きな変化が起きているのです。

また大規模な制度変更は、変化に費やすコストや努力が大きい分、失敗した時修正しづらい面があ

ります。しかし小さな変化は「間違えた」と分かたらすぐ元に戻せます。周りの反応を観察しながらトライアンドエラーを繰り返すことで「この取り組みは職場にフィットしないようだ」「これは受け入れられそうだ」といった判断力も磨かれていきます。

## 社員の行動変容を加速 お客さまへの「逆提案」力を鍛える

**大嶋:**最後にみなさんがそれぞれの職場で抱える課題と、それをどう乗り越えていくかについて、聞かせていただけますか。

**渡辺:**提報は、現時点ではまだ「経営者のため」という色彩が強く、社員が一つのテーマで検索をかけると大量の件数がヒットしてしまうなど、横のフィードバックには課題が残されています。しかし毎日2000件、何十年も蓄積されたアイデアをもっと生かさなければもったいないし、社員に対しても、提報を書き続ける努力に見合うメリットを還元したいと思います。今後はAIによる分析機能なども追加し、社員がいろいろな場面で活用できるよう、環境を整えていくつもりです。

**小木曾:**BDSコミュニティの活動は新規事業の創出だけでなく、社員の主体的な行動も促せると考えています。当社の事業の柱である受託型ビジネスは、基本的にお客さまが定める仕様に従ってシステム開発を進めるため、分からないことはお客さまに聞くという行動パターンが社員に定着していました。しかし今では受託型ビジネスでもお客さまの考えを超えるプランを発想し「逆提案」する力が求められています。こうした本業に対して、BDSコミュニティでの参加者の主体的な行動が、好影響を与えるのではないかと期待しています。

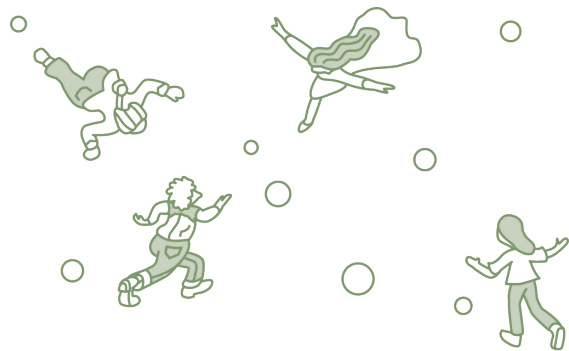
また私を含めた運営メンバーはこれまで、自身の興味やキャラクターを前面に押し出し、遊び心を効かせることで活動を盛り上げてきました。参加者のアイデアを当社の事業と接続させたいという思いもあるのですが、同時にメンバーの個性や遊び心、地

下活動的な楽しさも失わずにいたいですね。

**谷口:**時代とともに社員の仕事に対するスタンスは多様化し、家庭の事情などで仕事に割けるエネルギーに限られる人も増えています。チームとして一つのテーマに取り組む時も、全力で走れない人は必ず出てきます。しかし管理職は、さまざまな考えを持つ部下が「会社」という同じ船に乗っていることを肝に銘じ、組織の方向性を押し付けないようにすべきです。

組織には、全力でダッシュする瞬発力が必要な仕事もあれば、巡航速度を維持しながら長期的に取り組むべき仕事もあります。当社の管理職も今後ますます、部下の話聴いて意思を尊重し、各人にふさわしい活躍の場を、一緒に考えるスキルを身に付ける必要があるでしょう。

**大嶋:**社員が自ら考え提案する組織風土や、社員同士がつながる仕組みをどうつくるのかを考える上で、みなさんのお話はとても示唆に富む内容でした。また3社の取り組みが実際に社員の行動を変え、受け止める側のリーダーシップを鍛え、会社にも変化をもたらしていることは、日本企業が今後の生存戦略を考える上で、希望になるとも感じているところです。



研究プロジェクトページはこちら

創造性を引き出しあう  
職場の研究

<https://www.works-i.com/project/littlec.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、発表しており、当研究所ホームページでも全文をPDFで公開しています。本誌では以降のガイダンスページにて、2022年度の「Works Report」の概要を紹介します。各ページにはQRコードおよびURLが掲載されており、そこからそれぞれのPDFをダウンロードできます。

\*冊子での郵送をご希望の方は、巻末にあるウェブアンケートに必要事項をご入力の上、入手ご希望のタイトル(Works Report)をご連絡ください。但し、数に限りがございます。

# 未来予測2040

労働供給制約社会がやってくる



労働需給

シミュレーション

機械化・自動化

ワーキッシュアクト

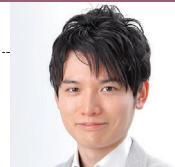
少子高齢化

生産性向上

プロジェクトリーダー

古屋 星斗

主任研究員



## 概要

人口動態の変化により日本社会に何が起こるのか。仕事や労働の面から検証するべく、労働需給シミュレーションを実施。2040年に1100万人の労働供給制約（担い手不足）に直面することが明らかになった。この結果から2040年にかけての日本で起こる私たちの生活への影響を明らかにするとともに、労働供給制約の時代でも持続可能で豊かな社会を作るための、いま打てる4つの解決策と今後議論が必要な論点を提起する。

## 問題意識

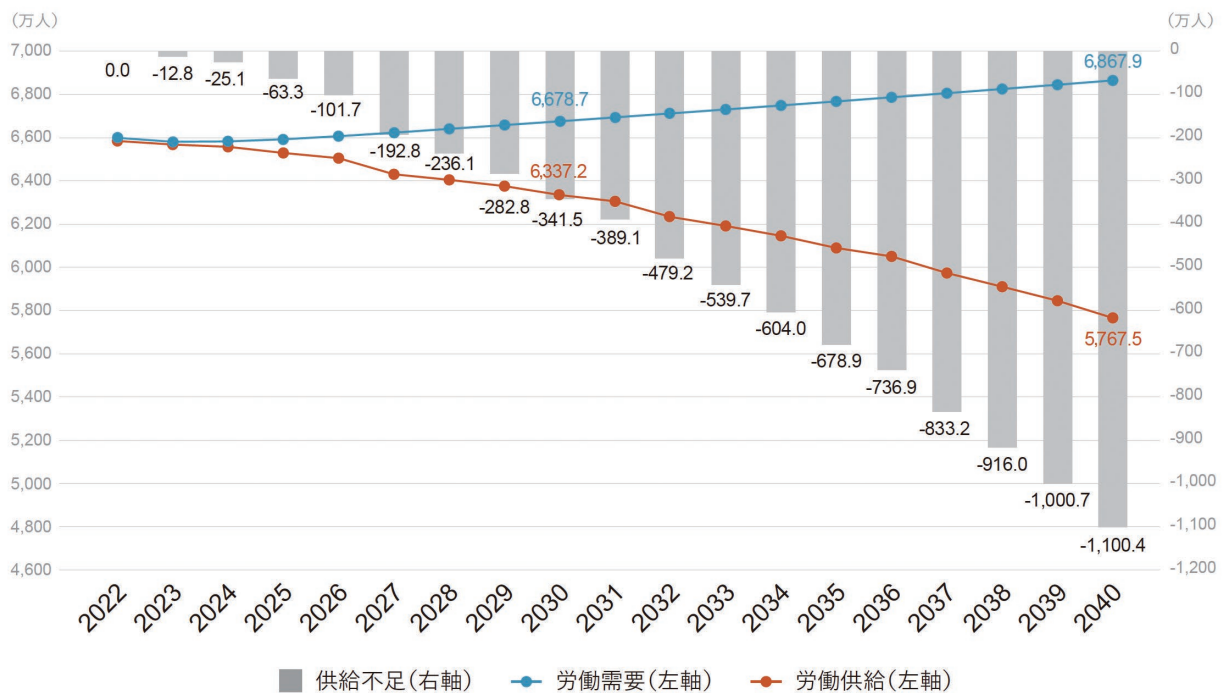
少子高齢化が急速に進む日本。高齢人口は2042年まで増加を続けると言われる一方、現役世代が急速に減少する局面に入っている。結果として起こるのは、労働の担い手となる人の割合が低下していく社会。高齢人口比率の高まりは、社会において労働力の需要と供給のバランスが崩れ、慢性的な労働供給不足に直面することを意味する。我々は「生活を維持するために必要な労働力を日本社会が

供給できなくなるのでは」と問題意識を持ち、2040年までの労働需給シミュレーションを実施。社会のインフラとなるサービス（生活維持サービス）の近未来を予測するとともに、労働供給量が経済活動から生活インフラ維持までのボトルネックになる社会をより良いものにしていくための検証を実施した。

私たちはこの「労働供給制約社会」をどう乗り越えていけば良いのだろうか。

## 結論

## 労働需給シミュレーション



我々が実施した労働需給シミュレーションの結果、日本社会は2030年に341.5万人、2040年に1100.4万人の担い手不足に直面する。さらに職種別のシミュレーションも行った結果、2040年の労働需要に対する不足率はドライバー職で24.2%、介護サービス職で25.3%、建設職で22.0%となっており、こうした職種が担っている生活維持サービスが今の水準を保てなくなり、私たちの生活の維持が難しくなる状況が明らかになってきた。

こうした状況に対し試行錯誤が必要ななか、我々が特に注目する「いま打てる解決策」を提案した。「徹底的な機械化・自動化」「ワーキッシュアクトという選択肢」「シニアの小さな活動」「待たなしのムダ改革」の4点だ。こうした打ち手を加速することで労働供給制約の発生を2032年まで遅らせることが可能であり、それによって生まれる10年の猶予の間にさらなる抜本的・構造的な打ち手を考えることができる。試行錯誤は今、始まったばかりだ。



## Works Reportはこちら

## 未来予測2040

<https://www.works-i.com/research/works-report/2023/forecast2040.html>



# 「創造性を引き出しあう職場」の探究



働く人の創造性

リーダーシップ

レディネス

もやもや

職場のつながり

プロジェクトリーダー

大嶋 寧子

主任研究員



## 概要

経営環境が激変を続けるなか、社員に仕事や職場の変化に関わるアイデアの生成や提案をしていくこと、すなわち創造性の発揮を求める企業が増えている。しかし日本では、創造性を身近に感じにくく、その発揮に価値を感じる人が少ない傾向にある。本報告書は企業の実践や大規模調査の分析に基づき、職場のリーダーや管理職、リーダーシップを発揮しようとする人に向けて、創造性を引き出す職場づくりの方法を提案する。

## 問題意識

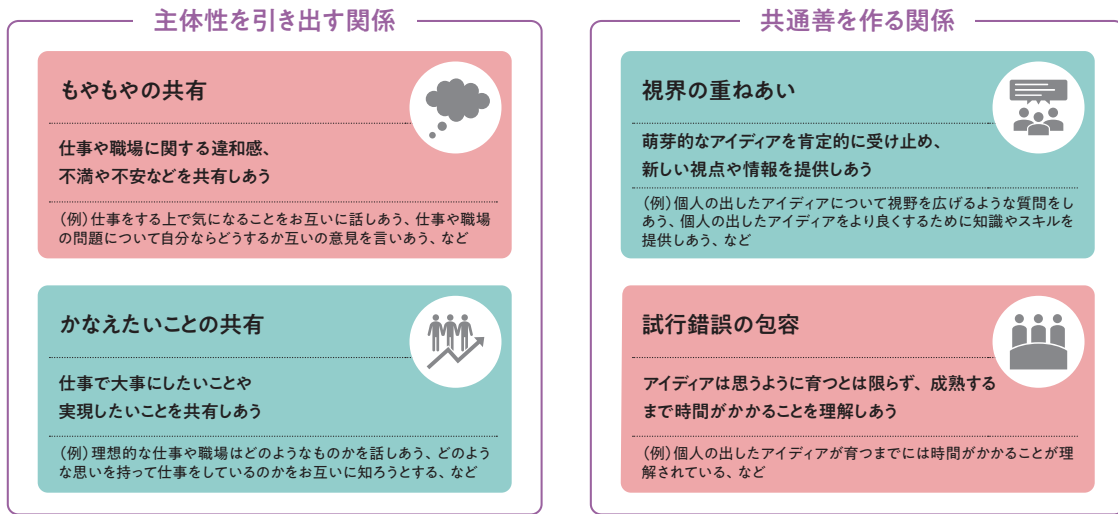
労働供給制約社会の到来、テクノロジーの進歩による競争環境や顧客ニーズの変化、地政学的リスクの顕在化をはじめ、企業は急激な変化に直面し続けている。こうしたなか、社員一人ひとりが問題意識を持ち、新たなアイデアの生成や提案を行うこと、すなわち日常的な創造性を発揮することを求める企業も増えている。しかし、仕事や職場で感じた違和感を口に出せなかったり、前例踏襲が重視されたりす

ることにより、自分の創造性に蓋をしている人は少なくない。働く人の日常的な創造性は、小さなアイデアにとどまらず、その蓄積は社会や企業が大きく変化していく礎になるものである。だからこそ、日本の職場の実態に即して、働く人の日常的な創造性を引き出す方法が明らかにされることが必要である。



## 結論

問題意識の形成・アイデアの探求に関わる4つの「職場のつながり」



## 創造性の発揮に必要な2つの行動

創造性は、発揮しようと促されて突然発揮できるものではない。正社員のデータの検証からは、働く人がアイデアを思いつく行動にはその手前で問題意識を持つこと(レディネス)が、職場に新たな提案を行う行動にはその手前でアイデアをみかいたり、一次情報に照らして再検討する行動(探求)が関わっていることが分かった。働く人に創造性を発揮してもらいたければ、問題意識を形成しやすく、アイデアについて探求しやすい環境を作る必要がある、ということになる。

## 創造性を引き出す4つの「職場のつながり」

問題意識の形成やアイデアの探求には、職場の4つのつながりが関わっていた。具体的には①もやもやの共有(仕事や職場に関する違和感、不満や不安などを共有しあう)、②かなえたいことの共有(仕事で大事にしたいことや実現したいことを共有しあう)、③視界の重ねあい(萌芽的なアイデアを肯定的に受け止め、新しい視点や情報を提供しあう)、④試行錯誤の包容(アイデアは思うように育つとは限らず、成熟するまで

時間がかかることを理解しあう)である(図表)。

なかでも最も重要なつながりは「もやもやの共有」であった。この関係がある職場で働く人は、心理的安全性の有無や個人特性等を考慮しても、問題意識の形成やアイデアの探求を行う傾向にあった。「もやもや」とは、働く人が気づいた小さな違和感やまだ言語化されていない変化の兆しである。そのような違和感や兆しを否定せずに受け止めあい、対話できることは、働く個人が小さな気づきの重要性を再認識したり、今できることを考え始めるきっかけになっていると考えられる。

創造性を引き出しあう職場のつながりを作る上でのキーパーソンは、管理職や職場のリーダー、リーダーシップを発揮している人である。本報告書では、これら管理職やリーダー層に向けて、創造性を引き出すつながりづくりの方法を、企業事例とともに提言している。

## Works Reportはこちら

## 「創造性を引き出しあう職場」の探究

[https://www.works-i.com/research/works-report/2023/creativity\\_tankyu.html](https://www.works-i.com/research/works-report/2023/creativity_tankyu.html)



# あらまほしき部長



部長

中間管理職

選抜

昇進

次世代リーダー

日本企業

プロジェクトリーダー

千野 翔平

研究員



## 概要

経営組織において第1層をメンバー、第2層を課長、第3層を部長とした場合、第2層の課長に比べて第3層の部長が「何をすべきか」「どのような存在であるべきか」の議論が少ない。本レポートは、部長の役割とは何か、という素朴な疑問に端を発している。実際の部長へのインタビュー、約1000人の部長に対する定量調査、2021年8～12月にリクルートワークス研究所が主宰した「部長の役割研究会」を通じて、真の部長の役割に迫った。

## 問題意識

第2層の管理職「課長」については、何をすべきか、どのような行動が成果を生むのかなど、現場から様々な知見が生まれ、研究でも多様な展開がみられる。しかし、第2層である課長に比べ、第3層である部長にフォーカスを当てた研究は少ない。現在の組織不全の一端は「部長がなすべきことをなしていない」から、かもしれない。部長とは何か、その定義にまで立ち戻った上で、部長の役割とは何なのか、日々の職

務とはどのようなものなのか、その役割遂行のためにはいかなる能力や資質、経験が必要であり、どのような権限を付与すべきかを考え、ひいては部長をどのように育てればよいのかについて明らかにした。

## 結論

## 5つのクラスターに分かれた部長

	全体平均	クラスター1 平均型	クラスター2 未来変革型	クラスター3 大課長型	クラスター4 低水準型	クラスター5 部下直接関与特化型
出現率		41.8%	33.7%	9.0%	11.2%	4.2%
「未来変革と仕組みづくり」尺度	4.89	4.91	5.96	3.44	3.88	3.98
「現在成果追求」尺度	5.44	5.38	6.36	5.56	4.02	2.86
「部下直接関与」尺度	5.46	5.17	6.23	5.57	4.07	5.80

本レポートでは、あらまほしき部長＝私たちがこうあってほしいと望む部長が、企業のなかでどのような価値を創出し、どのような役割を担うべきか、研究会での議論や有識者との対話、また企業で働く部長へのインタビューをもとに紐解いていった。本プロジェクトでは、あらまほしき部長を次のように定めた。

「部長の役割とは、現在の業績に対する責任を負いつつも未来を構想し、その実現に向け、組織内(上・横・下)および組織外に働きかけ、事業の改善、刷新、変革および創造につなげることである。また、これらにあたって部長は、個人に個別に働きかける直接的な影響力の行使のみならず、構造や仕組みに働きかけて文化や価値観を醸成するという間接的な影響力の行使を行う」

企業で部長という役職に就く人たちの実態をアンケート調査によって明らかにした。約1000人の部長を対象にしたアンケート結果の分析から、5つのクラスターが現れ、その中でも「未来変革型」部長(＝あ

らまほしき部長)は、未来に向けた行動や現状を推進する行動、部下マネジメント行動などに対して全方位的に取り組んでいることが分かった。また、各クラスターの部長がそれぞれどのように生まれるのか、その要因が見出された。

では、今後、あらまほしき部長を増やすにはどうすればいいのか、以下6つの論点を挙げた。

- 【論点1】部長の報酬はどうあるべきか
- 【論点2】部長の権限はどうあるべきか
- 【論点3】部長育成の責任者は誰か
- 【論点4】部長をいかに選抜すべきか
- 【論点5】部長の責務をどうマネジメントするか
- 【論点6】大課長型の部長は「いてもいい」のか

この6つの論点は、一人でも多くのあらまほしき部長を増やすために重要な論点だと考える。経営の一員を担う部長が一人でも多く生まれることを期待する。

## 派生アウトプットの紹介

2024年度は、企業との共同調査に取り組んでいる。あらまほしき部長がどのくらい存在しているのか、どのような環境でキャリアを進めた人があらまほしき部長になっているのか、といったことに加え、業績や成果に対してどのような貢献をしているのかを明らかにしていく予定である。

## Works Reportはこちら

## あらまほしき部長

<https://www.works-i.com/research/works-report/2022/aramahoshikibucho.html>



# 「個人選択型異動」入門

ジョブポスティング制度のすすめ



ジョブポスティング制度

社内公募制度

個人選択型異動

手挙げ制度

異動

自律

プロジェクトリーダー

千野 翔平

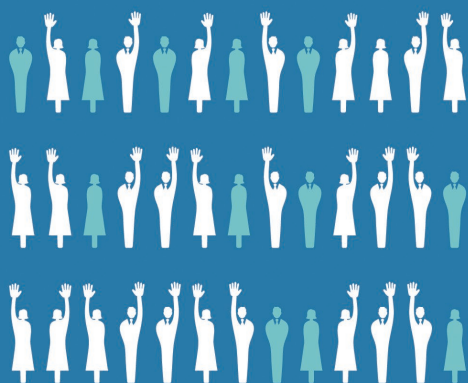
研究員



Works  
Report  
2022

## 「個人選択型異動」入門

ジョブポスティング制度のすすめ



## 概要

近年、あらたな異動の動きが見られる。従業員が異動先を選択できる人事施策に力点を置く企業の出現だ。本レポートでは、個人選択型異動の中でも、特にジョブポスティング制度(社内公募制度)に焦点を当て、その実態と課題について定量調査および定性調査によって明らかにした。企業は個人選択型異動の導入によって何を獲得しているのか(何をトレードオフしているのか)、企業の人事戦略にとって有効な施策となるにはどうすべきかを示した。

## 問題意識

バブル崩壊後に導入された成果主義人事以降、企業は社員自身が自分のキャリアについて考えるべきであるとし、個々人の主体的なキャリア形成を尊重する異動の仕組みを整えてきた。その代表的な人事施策が、ジョブポスティング制度である。ジョブポスティング制度は他の異動施策と比べても導入率が高く、約4割の企業で導入されている。昨今はジョブポスティング制度による異動の割合を拡大する風潮が

高まっている。個人の意見や希望を重視した個人選択型の異動は、人材マネジメント全体に影響を与える。個人選択型の異動は企業の人事戦略にとって、本当にプラスなのか。このような問題意識から、ジョブポスティング制度がどのように運用されているのか、どのような点に気を付けて制度設計すればよいのか、そして最後に人事が取り組むべき支援策についてまとめた。

## 結論

## ジョブポスティング制度における7つの課題とその対応

【課題1】 上司に気兼ねして応募しにくい	上司の許可や推薦を不要とする
【課題2】 抜けた部署の人員補充がうまくいかない	あえて、補充しないという選択/人が抜けない職場づくりに取り組む
【課題3】 選考評価が不透明でわかりにくい	今後のキャリアに向けたフィードバックを必須にする
【課題4】 幹部人材育成への影響がある	キャリア選択は本人に、企業はその支援をする
【課題5】 人事がどこまでプロセスに介入すべきか	第三者の立場からキャリアを点検する
【課題6】 異動した人に効果があったのか	主体的に手を挙げた人はエンゲージメントが高まる
【課題7】 キャリア自律支援として機能しているのか	主体的にキャリア形成に向けた行動を起こす人を支援する

ジョブポスティング制度とは、会社や人材を必要とする部署が必要とする仕事やポストの要件を明示し、その仕事に従事したい社員が応募し、その応募者を会社が選抜する仕組みである。本レポートでは、まず、企業に勤める個人1300人へのアンケート調査を用いて、ジョブポスティング制度の実態について整理した。ジョブポスティング制度への応募時期は、年間「1、2回」が多く、応募要件は「入社後の勤続年数」「年齢」などが設定されており、誰でも応募できるわけではない。また、異動者のキャリア転換を見ると、企業主導の異動に比べて、現在の部や職務内容から大きく変化する非連続な異動を実現していることが確認された。

導入企業の運用の仕方を見ると、3つのパターンに分類される。第1のパターンは、年間異動者のうちジョブポスティング制度による異動は5%未満という消極的な群である。第2のパターンは、5%以上30%未満の比率で、ジョブポスティング制度による異動者比率を増やそうと模索する企業群である。第3のパターンは、年間異動者のうちジョブポスティング制

度による異動が30%を超え、積極的に拡大している群である。ある企業では、「異動は原則手挙げ」とし、年間数千人もの社員が手を挙げ、個人が望めば選考を経たうえで、あらたな仕事を得ることができる機会を創出している。

ジョブポスティング制度をうまく活用していくには、企業として考慮すべき7つの課題がある。本レポートでは、その7つの課題にどのように対応していくとよいかについて具体例を交えて示した(図表)。今後、人事による「ダイナミックな異動の奨励」「主体的な学習行動の促進」「他の人事施策との整合」という3つの支援が、個人選択型異動を後押しする鍵となるだろう。

## Works Reportはこちら

## 「個人選択型異動」入門

[https://www.works-i.com/research/works-report/2022/jobposting\\_nyumon.html](https://www.works-i.com/research/works-report/2022/jobposting_nyumon.html)



# 副業のリアル 解禁ガイドライン

## 副業のリアル 受入れガイドライン



副業

兼業

モデル就業規則

労働時間通算

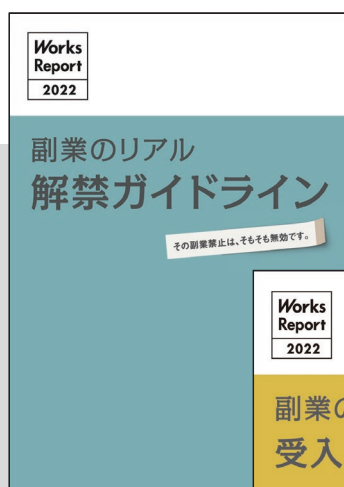
柔軟な働き方

人手不足

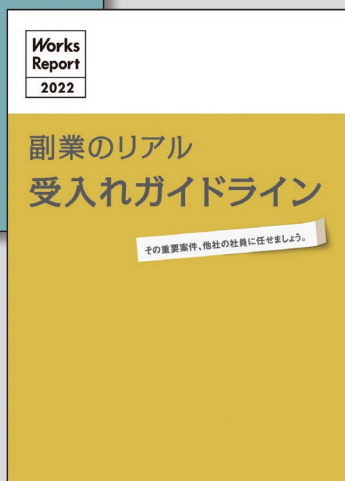
プロジェクトリーダー

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



長時間労働が心配だし、企業の責任範囲がわからない。そもそも社員の副業がイメージできないし、できればそのまま禁止しておきたい——。本プロジェクトでは、副業に関する人事のリアルな声を起点に、データと事例に基づく2つの実践的ガイドラインを作成した。副業が進む社会では、自社の社員を困り込めなくなる一方で、他社で活躍する社員を活用対象に広げることができる。「解禁」だけでなく「受入れ」にも着目し、企業の枠を超えた人材活用の在り方を検討する。

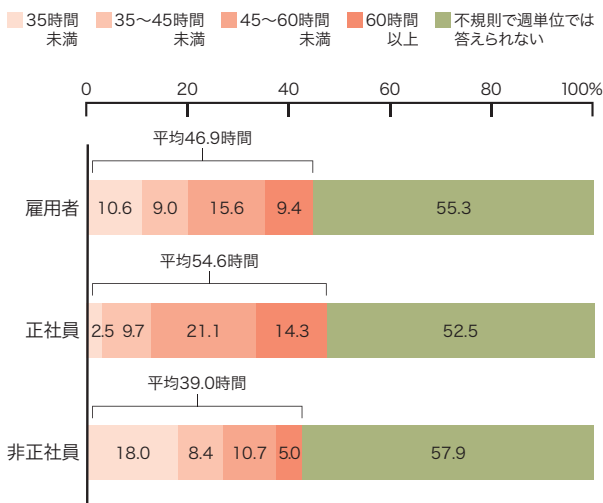
### 問題意識

政府の働き方改革のなかで「希望者が副業を選択できる社会にする」という目標が掲げられ、翌年の2018年には厚生労働省のモデル就業規則を改定、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」も策定された。しかしながら、それ以降、副業希望者は増加傾向にもかかわらず、副業従事率に大きな変化はみられない。背景には、そのまま困り込みたいという企業のホンネや、現行ルールのわかりにくさもあるが、

検討の材料として必要な副業の実態を把握できる情報が不足しているという根本的な問題がある。副業は多様であるため、各自のイメージをもとに繰り返られる副業議論は噛み合わず、混乱を招く。「副業のリアル」と名付けた本プロジェクトでは、データと事例によって副業の実態を正しく捉え、副業議論の土台となる材料を提供することを目指した。

## 結論

### 副業者の1週間の総労働時間



出所)「全国就業実態パネル調査」2020

### 「解禁ガイドライン」

まず、専門家とともに副業に関するルールを整理する。多くの企業が就業規則において副業を禁止しているが、労働者が労働時間外の時間をどのように活用するかは自由であり、副業禁止がそもそも無効である。

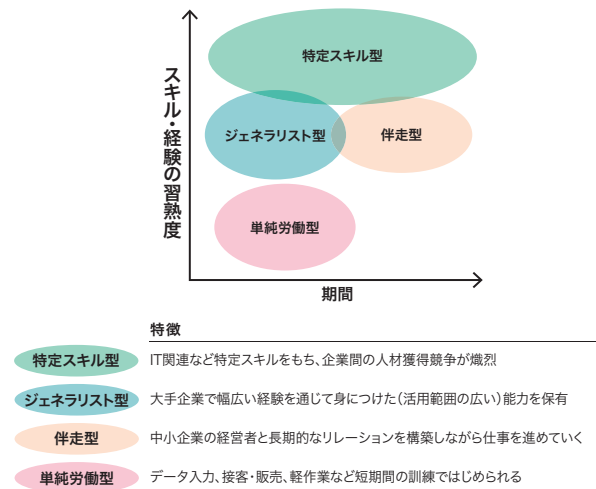
次に、「全国就業実態パネル調査」を活用して、多様な副業の実態と効果をみていく。副業者の1週間の総労働時間をみると、ほとんどが長時間労働といわれる週60時間を超えていないことがわかる。

最後に、多くの企業がある「副業解禁をためらう理由」に対して、すでに副業を解禁している企業が、どう向き合ってきたのか、飾らない声を紹介する。解禁企業に共通していたのは、副業が就業時間外の1つの活動に過ぎないという捉え方である。

### 「受入れガイドライン」

副業受入れを、検討すべき理由からはじめる。人手不足に加え、変化の激しい社会において、その局面に応じた経験やスキルを保有する人材は取り合いになる。雇用ではなく、他社で活躍している人材を副業者

### 本業正社員の副業受入れタイプ



として受け入れれば、対象者を広げることができる。

つづいて、副業受入れの4つのタイプと活用方法を整理する。日本企業には、幅広い職務経験をもつジェネラリストが多くいる。専門職に比べて仕事の切り出しが難しいため、まずは「インターンシップ期間」と位置づけ、継続的なコミュニケーションで、仕事の範囲やゴールをすり合わせる点がポイントになる。

これまで、重要かつ知識や経験が必要な業務の多くは、自社の正社員が担うものと位置づけられてきたが、先駆企業は、そこから「緊急性」を要しないものを、他社の社員に切り出していた。副業受入れをうまく活用することで、自社の社員は緊急で重要度の高い仕事に集中できる。

### Works Reportはこちら

#### 解禁ガイドライン

[https://www.works-i.com/research/works-report/2022/kaikin\\_guide.html](https://www.works-i.com/research/works-report/2022/kaikin_guide.html)



#### 受入れガイドライン

[https://www.works-i.com/research/works-report/2022/ukeire\\_guide.html](https://www.works-i.com/research/works-report/2022/ukeire_guide.html)



# 欧米主要国の「副業」の現状



副業

兼業

マルチプルジョブホルダー

ムーンライター

ダブルワーク

米国

アイスランド

ノルウェー

担当

村田 弘美

グローバルセンター長/  
主幹研究員



## 概要

本レポートでは、副業について、①定義、②基本統計と調査、③副業率が高い国の特徴（米国、アイスランド、ノルウェー）、④日欧米の副業関連事例50社と、4つのパートで構成している。副業が活発な国に焦点をあて、副業の実施状況や、調査・データなどに基づく副業者の姿、メリット・デメリットなど、「副業の現状」について明らかにした。また、各国の副業の取り組みや、副業を仲介し支援する企業などを紹介している。

## 問題意識

日本において2018年は「副業元年」と謳われ、同年1月には現行の法令のもと、企業や働く人は何に留意すべきかをまとめたガイドラインが策定された。日本経済団体連合会も2021年10月に「副業・兼業の促進～働き方改革フェーズIIとエンゲージメント向上を目指して」と題した報告書を発表、副業・兼業は社員のエンゲージメントにつながるとした。2018年以降、政府・企業ともに、副業・兼業への向き合い

方を再考し、推奨することで、これまで慎重であった企業も検討する、許容するなど、現在は氷山が溶けつつある段階である。

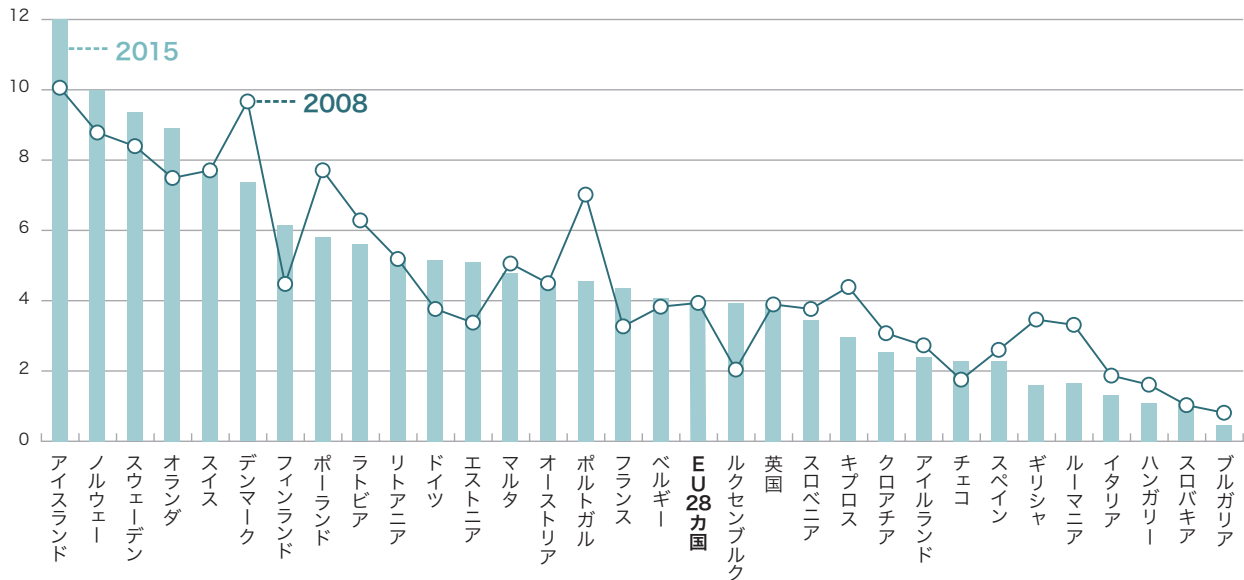
しかし、2020年1月に5万人を対象に実施した「全国就業実態パネル調査」をみると、「1年の間に副業を経験した」割合は正社員の8%と、日本における「副業解禁」はまだ低い水準にとどまっている。



## 結論

欧州各国の副業率（2008年、2015年）

（単位：％）



注) 縦軸は各国の15～64歳の全被用者に占める副業を持つ人の割合を示す。  
出所) LEHD

Konstantinos Pouliakas, Multiple job-holding: Career pathway or dire straits?, IZA World of Labor, no.356, 2017, p.3

副業は欧州や米国で広く普及している。Konstantinos Pouliakas 調査(2017)によると、EUでは労働者の約870万人(EU人口の4%)が副業をしていた。副業を持つ労働者は、2005年と比べて100万人増加している。米国では推定約730万人(米国の人口の4.9%)が副業をしていた(2015年時点)。より最近の調査では、副業は増加している。図表は2008年と2015年に、欧州各国における副業率を示したものであるが、2015年の時点で、欧州の中で最も副業率が高いのはアイスランド(労働者の12%)、次いでノルウェー(同10%)だった。

欧米主要国の副業は、パンデミックを機に2つの流れが生じた。1つは在宅勤務による副業の活発化、もう1つは収入減を補うための副業の増加。本レポートでは、米国、アイスランド、ノルウェーなど副業が活発な国々に焦点をあて、「副業の現状」について明らかにした。

近年はオンラインプラットフォームやアプリなどの

テクノロジーを介して、副業を持つことが容易になった。副業の効用は、副収入を得られる以外にも、本業とは異なる能力やスキルを活用することで、知識、エンゲージメント、モチベーションが向上し、それを本業に生かすことが期待でき、仕事に対する意欲も高くなるという。

人的資源が豊かな国を目指すには、セキュリティに配慮しつつも新たな活躍の場を与える、2倍3倍の能力発揮ができる機会を増やすという選択肢も必要となる。

## Works Reportはこちら

## 欧米主要国の「副業」の現状

[https://www.works-i.com/research/works-report/2023/side\\_jobs\\_2023.html](https://www.works-i.com/research/works-report/2023/side_jobs_2023.html)



# 「週休3日」で働く

—働くスタンダードはどう変わる?—



週休3日制

週4日勤務制

ワーク・ライフ・バランス

労働生産性向上

圧縮労働時間制

担当

村田 弘美

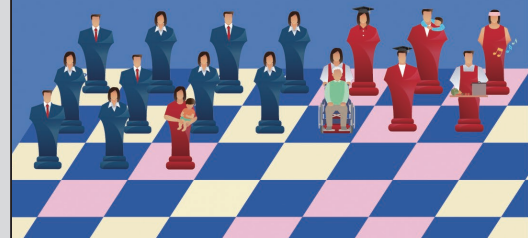
グローバルセンター長/  
主幹研究員



Works  
Report  
2023

## 「週休3日」で働く

—働くスタンダードはどう変わる?—



### 概要

『「週休3日」で働く—世界各国に広がる週4日勤務制・トライアル事例—』(2022年)に続き、本レポートでは、前編は日本IBM、ヤフーなど日本企業7社の先進的な取り組みを紹介した。日本では週休3日制を働き方改革の選択肢の1つとして導入しているが、欧州は新たなスタンダードとなり得るかを検討しており、2022年には10カ国がトライアルを実施した。後編では大規模なトライアルを実施した英国の事例を中心に海外の現況について報告する。

### 問題意識

日本では、まだ週休3日制を本格的に導入している企業は少ないが、大手メーカーなど一部の先進企業が導入しはじめた。コロナ禍以降、多様な働き方は加速し、今後はハイブリッド型が主流となる見込みである。日本企業は、働く場所、働く時間を柔軟にするために、制度の見直しを進めている。一方、休日・休暇制度に関しては、日本では有給休暇の消化もままならない人も多く、大きく後れを取っている。欧

米では長期休暇やサバティカル休暇の取得は一般的である。

1980年代以降、9割以上の企業が週休2日制を導入、浸透してきたところであるが、労働基準法上の休日は、毎週1日または4週間を通じて4日以上のみである。テクノロジーが進化し、自動化が進んでいるいま、日本人の働き方や労働時間のあり方について本格的な見直しを行うべきと考える。

## 結論

## 週休3日制の効果

- 労働時間の削減
- 働き方の自由度を高める
- 個人のキャリア形成の支援（能力開発、学位取得、副業など）
- 個々が望む  
ワーク・ライフ・バランスの実現（育児・介護・休息・余暇の充実・地域貢献など）
- シニアの再雇用
- 仕事のシェアリング

企業インタビューでは主に、制度を導入した目的、対象者、実施期間、報酬制度、メリット、デメリット、制度導入による効果や、従業員など周囲の反応について聞いている。同じ週休3日制であっても三者三様で、他社や業界、従業員個人の事情を考慮して、自社に合った柔軟な制度を設計している。例えば、制度の適用期間を1年単位で見直す企業、休日を従業員が決めた曜日とする企業などさまざまであった。

導入のメリットは、「生産性は下がらなかったし、従業員の評判は良かった」「パフォーマンスは変わらなかった」ことだという。生産性が上がったわけではなくとも、生産性を落とさずに、従業員のワーク・ライフ・バランスの改善にはつながっているということをポジティブに受け止めている。一方、導入によるデメリットはなかった。日本企業の場合は、永続的な週休3日制とするよりも、多様な働き方の1つのメニューとして導入し、従業員のライフイベントに合わせて、必要な期間働き方を変える、選べるということが好まれているようである。

日本では、日立製作所、パナソニック、NEC、オムロン、ポピンズ、ANAなどが週休3日以上柔軟な働き方を導入するという。テクノロジー関連企業な

ど、人材不足の企業ではいち早く環境を整えるようだが、今後はこのような日本を牽引する企業の成否を見てから、ゆっくりと追随する企業が出てくると思われる。

導入にあたっては、まずトライアルを実行し、本格導入するか、やめるか、あらゆる角度から検討することに価値がある。どのような働き方（働く時間・場所・休日休暇）が最善か、仕事の質を落とさないために既存業務を見直し、効率性など無駄や無理がないか、テクノロジーで代替できる部分はないかを考え、試行錯誤を繰り返して、自社、自分、顧客にとっての「最適解」を探る。

週休3日制の導入にあたっては、役職、年代などによって賛否両論あるが、これらの事例を参考にしていただき、制度導入や検討につなげてほしい。

## Works Reportはこちら

## 「週休3日」で働く

[https://www.works-i.com/research/works-report/2023/4dayww\\_2023.html](https://www.works-i.com/research/works-report/2023/4dayww_2023.html)



# 海外のスキルベース採用

— 潜在デジタル人材を発掘し、即戦力人材に —



スキルベース採用

デジタル人材

職務適性

スキルアセスメント

即戦力

担当

石川 ルチア

アソシエイト



## 概要

デジタル人材の採用難への対策として、海外では選考プロセスにおいて学歴や実務経験ではなくスキルを重視する「スキルベース採用」が提唱されている。スキルを重視することで、企業は母集団を広げて多様な候補者の中から早期に戦力化する人材を特定できるが、必要なスキルや職務適性をどのように見極められるのか。本レポートでは、スキルベース採用実施企業10社における必須スキルや選考プロセス、スキルベース採用導入による効果を解説している。

## 問題意識

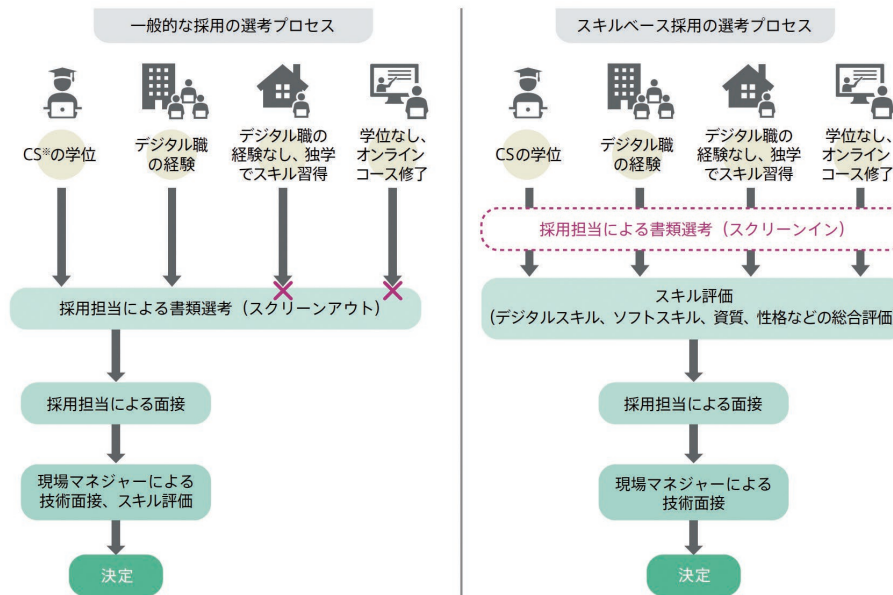
日本におけるデジタル人材不足は深刻で、多数の企業が従業員のリスクリングに取り組んでいる。帝国データバンク「DX 推進に関する企業の意識調査」(2022年9月15日～9月30日、有効回答企業数1万1621社)によれば、DXに取り組む企業の81.8%がリスクリングを行っている。

一方で、自発的にデジタルスキルを習得する個人もおり、企業はこのような人材の採用もリスクリング

と同時に行っていくことで、デジタル人材不足を緩和できるだろう。候補者がIT関連の学位や実務経験を持たなくても採用後に活躍できるかどうかを判断するためには、スキルベース採用という方法が有効である。スキルベース採用実施企業が候補者に求めるスキルと、スキル評価の方法、従来の選考プロセスとの違いを知ることが参考となる。

## 結論

## 一般的な採用とスキルベース採用（エントリーレベル）の選考プロセスの比較



出所）Works Report 2023『海外のスキルベース採用 ―潜在デジタル人材を発掘し、即戦力人材に―』

一般的な採用とスキルベース採用との違いは、選考プロセスの初期段階にある。スキルベース採用では、書類選考において、情報工学などIT関連の学位やデジタル職の経験がない候補者も選考に残す「スクリーンイン」という方法をとる。次に、業務遂行能力を確認するために、スキル評価を実施する。スキル評価では、職務で使用するプログラミング言語やオペレーションシステムといったデジタルスキルに加えて、問題解決力や学習能力などのソフトスキル、資質や性格も測定する。スキル評価には、30分ほどで完了する市販のスキルアセスメントを利用する企業が多い。スキル評価の結果、最低限のデジタルスキルと職務適性がある候補者を面接へ進めて、より職務に直結した質問でスキルとその熟練度、チームとの適性などを見極める。なお、これはエントリーレベルの採用に適した方法である。

採用後は、新入社員向けの企業内大学で戦力化する企業がある。座学やグループワークを通じて、1週間～3カ月間の研修を実施する。体系的なプログラムを持たずに、新入社員各自のニーズに合わせて

メンターを付けたり、資格取得を支援したりする企業もある。選考プロセスで業務遂行能力の高い候補者を見極めていることで、採用後は学位や実務経験の有無にかかわらず早期戦力化するという。

スキルベース採用を導入した企業では、デジタル人材の獲得以外の効果も表れている。ダイバーシティ人材の増加、採用期間の短縮、離職率の低下、の3点である。スキルを重視することは、候補者の年齢や性別などに対するバイアスも除外し、客観的に評価することになる。その結果、多様な人材の採用につながる。また、理想的な経歴にこだわらずに必須のスキルと職務適性を早期に測定することで、長く在籍する人材を短期間で採用できるようになる。

## Works Reportはこちら

## 海外のスキルベース採用

<https://www.works-i.com/research/works-report/2023/skills-based2023.html>



# なぜ人は自主的に学ばないのか 学びに向かわせない組織の考察



学習障害

リスキリング

大人の学び

学習意欲

学習する組織

プロジェクトリーダー

辰巳 哲子

主任研究員



Works  
Report  
2023

Why don't  
people take the  
initiative to learn?



なぜ人は自主的に学ばないのか  
学びに向かわせない組織の考察

## 概要

学びはこれまで個人のやる気の問題とされてきた。しかし、学ばない人を取り巻く職場には共通する特徴がある。変化やチャレンジを望まず、学びの必要性を感じさせない、個人にキャリア自律を望まないことだ。学びの主導権を誰かに渡したままでは自主的に学ぶことは難しい。自主的な学びには、本人が意味づけした「学ぶ理由」が必要だ。本報告書では、4つの組織タイプ別に、個人が自主的に学ぶための職場要因を明らかにした。

## 問題意識

人的資本経営やリスキリングの潮流を背景に、「従業員を自主的に学ばせるにはどうすればよいか」と考える企業は多い。しかし、そもそも「自主的に学ばせる」という表現は矛盾している。学ばせた時点でそれはもう自主的・自発的な学びとはいえないからだ。本プロジェクトの調査結果によると、学びの必要性を感じていない人は24.4%、自分が何を学ぶべきかわかっていない人は21.9%、周囲・上司に学びを阻害されている人は

18.1%であり、個人が自分の学びをマネジメントできていない状態であることは明らかだ。

事業環境が変化する中、いつまでも学びを個人任せにしておくことはできない。そこで、本プロジェクトでは、これまでの「どのように学ばせるか」から、「学びたくなる職場はどのような職場なのか」へと問いの視点を変え、学びに向かわせない組織の特徴を把握すると同時に、学びたくなる職場について検討を進めた。

## 結論

大人の学びの種類は、「短期／中長期」  
「正解習得型／対話型」に区分できる

個人が学びの主導権を持つにはどうすればよいのか。その前提として、大人たちは実際にどのように学んでいるのかを整理し、図1の4象限に集約した。縦軸は時間軸、横軸の左側は不完全な自己を完全に近づけようとする「正解習得型」、横軸右側は他者とのコミュニケーションを通じて対象を探究する「対話型」の学びを表している。

図1：学びのポートフォリオ

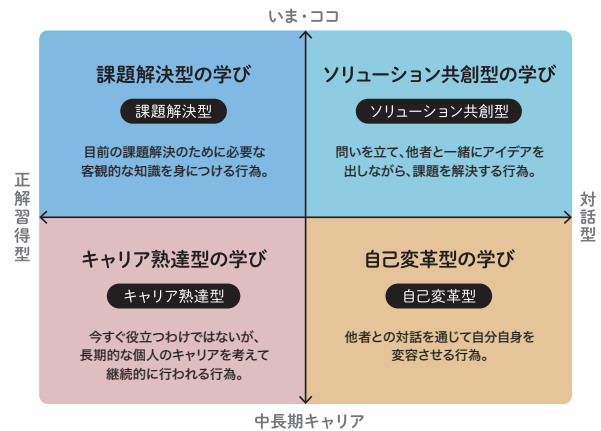


図2：組織タイプ別自主的な学びの促進要因

制度充実タイプ	個別対応タイプ	日本的雇用タイプ	現場支援タイプ
<p>日本企業に特徴的な年功的な賃金・昇進システムを基盤としながら、学びや自律的なキャリア形成を支援する制度など新しい制度も取り入れ、制度的な充実度の高いタイプの企業</p> <p><b>同僚からの刺激、社内外との協働、明確な専門性が鍵</b></p> <p>横の学びとキャリアステップの明確化</p>	<p>全体として制度が導入されおらず、現場の運用によってマネジメントが行われている可能性が高いタイプの企業</p> <p><b>中長期キャリアや学びのアドバイス、社内協働が鍵</b></p> <p>社内の個別支援</p>	<p>年功的な賃金制度や昇進システムにより、社員の処遇に大きな差をつけない伝統的な日本の雇用を守るタイプの企業。そのぶん、働き方やキャリア形成に関する柔軟さはあまりない</p> <p><b>上司とのキャリアイメージの共有、社内協働や明確な専門性が鍵</b></p> <p>社内の縦・横の学びとキャリアステップの明確化</p>	<p>学びや自律的なキャリア形成など新しい制度を取り入れるというよりは、社員それぞれに上司が積極的に関与し、現場で仕事やキャリアの支援をすることに力を注ぐタイプの企業</p> <p><b>上司とのキャリアイメージの共有、社内協働や明確な専門性が鍵</b></p> <p>社内の縦・社外の横の学び。社外の協働で自己を相対化しキャリアステップの明確化を</p>

自主的な学び行動を起こすための  
打ち手は組織タイプで変わる

まず、各組織で導入されている人事制度(目標管理制度や年功序列賃金、複線型のキャリアパスなど20の項目)の有無についての回答結果から、4つの組織タイプに分け、組織タイプごとの学びの特徴を分析した。その結果、組織タイプによって、自主的な学びを促進する要因は、図2のように異なっている。

明確な専門性を持てば、自分が次に学ぶべきことがわかる。社内との協働では、職場の人の考えを知る

ことで今の会社で求められることを知り、成長の道しるべができる。社外との協働では、広い労働市場の中で自身の立ち位置をつかむことができ、視野が拡大することで不足している点に気づきやすくなる。

## Works Reportはこちら

なぜ人は自主的に学ばないのか  
学びに向かわせない組織の考察

<https://www.works-i.com/research/works-report/2023/learninitiative.html>



# 介護中でもやりがいを失わずに働く

新しいビジネスケアラー支援入門



ビジネスケアラー

介護

調整支援

機会提供

キャリア伴走

プロジェクトリーダー

大嶋 寧子

主任研究員



Works  
Report  
2023

新しいビジネスケアラー支援入門

働く  
やりがいを失わずに  
介護中でも

Business  
Career

## 概要

高齢化の更なる進行により、これから日本では性別や役職の有無にかかわらず、介護をしながら働くことがより「当たり前」になっていく。しかし、仕事やキャリアに悪影響が生じることへの不安から、職場で介護について話づらいと感じる社員も多く、そのことが企業と社員が密にコミュニケーションをとり、その時々に必要な支援や働き方を選択することを難しくしている。本報告書は、当事者へのインタビューと2回の定量調査に基づき、介護中の社員（ビジネスケアラー）がやりがいを失わず、その時々々の両立課題を乗り越えながら組織に貢献していくことに関わる要因を明らかにし、企業が仕事と介護の両立支援をアップデートするための提言を行っている。

## 問題意識

これまで介護と仕事の両立支援において、介護中の社員の働きがいやキャリアの問題は主要なテーマとはなっていない。しかし、仕事やキャリアへの悪影響を懸念し、介護について上司や会社に伝えなかったり、伝える範囲を最小限にとどめる人は多く、そのことが会社・管理職と社員の両立に関わる調整

や、会社による実態把握を難しくしている。これからの仕事と介護の両立支援では、介護をしながら働き続けられることに加え、介護中でもやりがいを失わずに働き続けることを視野に入れた支援を行う必要がある。



## 結論

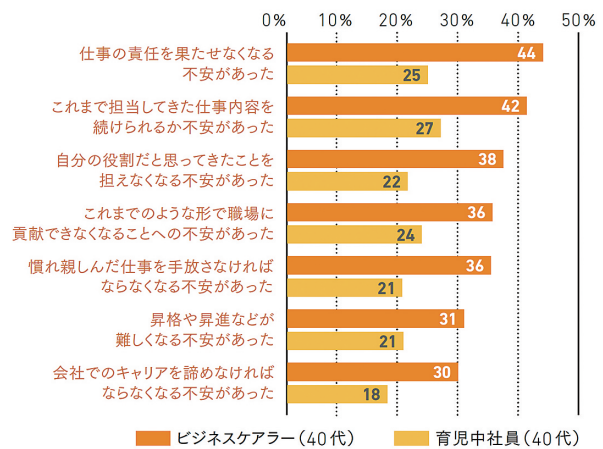
## 介護中の社員が直面する5つの課題

介護中の社員は様々な課題を抱えている。例えば、介護開始前に仕事と介護の両立に関わる適切な知識を得ているかは、介護開始後に早期に両立体制を築き、不安なく働く上で重要であるにもかかわらず、多くの人がその情報を事前に手にしていない。また、介護中の社員の中には介護を通じて仕事のありがたみを再確認する人が多いが、その仕事やキャリアを失う不安は育児期の社員以上に大きい。このほか、働く時間に制約がある中で仕事の責任を遂行するために、より効率的な仕事のやり方や同僚との協力関係の構築に創意工夫をこらす人が多い半面、両立のために仕事を手放す行動は意欲の低下につながりやすい。最後に、両立を相談できる職場内外の人間関係を持つことが、両立に関わる実践的な情報を入手しやすくし、今の仕事で上手くやっていける見通しを持つことを促しているが、そのような人間関係を持つ人は特に男性で少ない。

## 介護中でもやりがいを失わないための支援とは

以上のような課題やその克服に関わる要因からは、介護中の社員がやりがいを失わずに働き、組織に貢献していくための鍵が見えてくる。その一例が、介護中の社員の仕事やキャリアにより良く向き合えるよう管理職を支援することである。管理職がどのような支援を行うかは、介護中の社員が主体的に仕事のやり方を見直す行動を促すほかできるだけ仕事を手放さずに働き続けられる環境づくりを左右する。会社が、管理職が介護についてのリテラシーや介護中の社員が直面する課題や対話のコツ、どのような支援が本人の主体的な行動を促すのかについて学ぶことのできる研修や情報提供、管理職同士で介護中の社員の支援に関わる悩み

## 介護／育児開始当初の仕事やキャリアに対する不安



注) 「非常に当てはまる」と「やや当てはまる」の合計割合。  
「育児中社員」は、週15時間以上育児を行うフルタイム正社員。

を共有できる機会を設けることが重要である。

会社としての仕事と介護の両立支援のゴールを「介護中でも、やりがいを失わずに働き続けられること」に置き、社内に周知していくことも重要である。今後、介護をしながら働く人が大幅に増える中、介護でやりがいが失われやすい職場環境が続けば、会社の活力は低下してしまう。一方で前述の通り、介護を通じて仕事の価値を再認識したり、新たな視点を獲得する社員は少なくない。介護中でもやりがいを持って働ける支援によって、介護を通じた社員の成長を企業の活力として取り入れる方針を示すことは、介護中の社員やその予備軍、管理職を含む全社員の意識を変えることにもつながるだろう。

## Works Reportはこちら

介護中でも  
やりがいを失わずに働く

<https://www.works-i.com/research/works-report/2023/businesscarer.html>



# リクルートワークス研究所 2022年度の主な活動とアウトプット

## 【プロジェクト活動】

創造性を引き出しあう職場の研究	組織が価値を生み出し続けるためには、特別な一人ではなく、多様な個人の思いや価値、行動を引き出して変化につなげていく必要がある。それを可能にする職場の関係性とはどのようなものかを考える。
「労働移動」を再考する	転職希望者の約87%は、翌年に転職していない。転職活動者に限定しても半数に満たない。転職したいのに転職していない理由とは何か。本プロジェクトでは、転職や就職を希望する個人が「労働移動」できないとき、それを阻害する要因について、定量調査や定性調査を通じて明らかにし、解決するための手立てを見出し、提言していくことを目的としている。
Works未来予測20XX	少子高齢化が急速に進む日本。労働需要に対して労働供給が決定的に足りず、労働供給量が経済活動から生活インフラ維持までのポトルネックになる社会が来ようとしている。私たちはこの「労働供給制約社会」をどう乗り越えていけば良いのだろうか。本プロジェクトでは「労働供給制約」の実態についてシミュレーションをおこない、担い手不足に歯止めをかける解決策を探った。
副業のリアル	副業と聞いて、各自がイメージするものは異なるのではないかと。それが、副業がなぜ進まないのか、メリットやデメリットは何かといった、副業に関するさまざまな議論が噛み合っていない要因のひとつではないか。本プロジェクトでは、副業の実態を正しく捉え、社会の副業に関する議論のベースとなる材料を提供することを目指す。
エンジニアのキャリア・トランスフォーメーション	DXという潮流、リスキリングの推進といったムーブメントは、日本の「ものづくり」を支えてきたハードウェアエンジニアのキャリア展望に大きな揺らぎをもたらしている。彼らの経験・資質・想いを活かしたキャリア・ビジョンを構想する。
介護をする社員が働きがいを持てるマネジメント	高齢化の加速により、介護をしながら働く人はこれから急増していく。介護をする人が離職や介護疲労のリスクを軽減されるだけでなく、生き生きと働き、組織に貢献していくために、どのようなマネジメントが必要かを考える。
学習を阻害する職場の研究	なぜ大人は学ばないのか。それは、本来個人が持っていたはずの「学びの主導権」が環境によって奪われてきたからではないだろうか。個人の学びを阻害する職場の要因をあぶりだし、学びの主導権を取り戻すための施策を提言する。
「個人選択型異動」が人事戦略に与える影響	異動は企業主導により行われてきたが、近年、その異動に対して個人側が「NO」を突き付けている。新しい動きとして、従業員が異動を選択できる制度を取り入れる企業が増えてきた。こうした個人選択型異動の実態はどういったものなのか、そこから企業は何を獲得しているのか(何をトレードオフしているのか)、企業の人事戦略にとって有効となるにはどうすべきかを検討する。
就職活動とメンタルヘルスの研究	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。
対話型社会の学び方を研究するプロジェクト	2018年に「創造する」大人の学びモデル」をリリース。学習テクノロジーの進化に伴い、学びはインプットからアウトプットへと変化していることが示された。アウトプット型の学びは対話型の学びだ。本プロジェクトでは、理論と実証研究を通じて、実践場面で活用できる研究成果を紹介する。
「部長の役割」研究プロジェクト	ミドルマネジャー(組織における中間管理職)には複数の階層があるが、第1階層である課長に比べ、第2階層である部長にフォーカスを当てた研究は少ない。部長の役割とは何なのか、日々の職務とはどのようなものなのかをあきらかにし、その役割遂行のためにはいかなる能力や資質が必要であり、どのような権限を付与すべきかを考え、ひいては部長人材をどのように育てればよいのかを検討する。
「ゆるい職場」と若手の研究	Z世代の若手の職業観の変化とともに、若手をとりまく職場環境も急速に変わりつつある。大規模な労働法令改正を含めた環境変化が起こり、コロナショックでコミュニケーションスタイルも変わるなか企業と若手はどのように対応すべきか。

## 【基幹調査】

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

【機関連 Works】

Works 171 花開け！コーポレートスタッフ	これまでも Works 誌では、“経営に資する人事”について議論を重ねてきたが、一段視座を上げて、人事を含めたコーポレートが経営に資するためにはどのような役割、体制が求められるのかについて、これまで聞いてきた専門家や実務家の多様な意見をもとに整理し、あらためてそこで働くコーポレートスタッフが花開くためのキャリアを検討した。
Works 172 想像力と対話力 家族の多様化に向き合う	明治大学大学院教授野田稔氏とともに、“家族の形の多様化”をテーマに、想像力と対話力の重要性を考える。会社組織において対話の重要性が見直されているが、価値観や環境の異なる人々に対峙したとき、相手を深く理解するためにはどのような想像力が求められるのか、どのような対話をすればよいのか、専門家や活動家の取材をもとに学ぶ。
Works 173 “異業種” 進出の人事	企業は環境変化に対応すべく、異業種に進出していく。その時、人事は経営や事業の目まぐるしい不測の動きに対してどう支援するのか。本特集ではまず、現在の異業種進出のありようとその背景、人に及ぼす影響を詳らかにし、企業などのレポートにより、異業種進出を支える人事の役割を抽出した。
Works 174 リモートとオフィスの最適解 働く場所を選ぶのは誰か	コロナ禍で多くの企業がリモートワークに踏み切ったが、その後、リモートワークを継続するのか、原則出社というオフィス復帰か、企業の模索は続いている。リモートとオフィスの最適解をどのように捉えるべきか。本特集では、リモートワークの効果や課題などを調査より検証し、働く場のバランスの最適解を模索した。また明確な方針を決め変化を先取りする3社の事例や専門家の意見を踏まえ、2つの提案をおこなっている。
Works 175 女性活躍推進から、ジェンダー平等へ	本特集では、ジェンダー平等の本質を解き明かしながら、日本企業の課題を浮き彫りにし、日本企業がジェンダーギャップを解消するためには何をしなければならぬのか、専門家の知見による示唆、企業の実例などから提案する。
Works 176 グローバルリスクと人事戦略	世界情勢が不安定な昨今、日本企業が向き合うグローバルリスクとはどのようなものか。本特集では、高まるグローバルリスクが日本企業に与える影響を整理し、人事としてできること・すべきことを考えていく。

【Works Report】

「個人選択型異動」入門 ジョブポスティング制度のすすめ	主体的なキャリア形成を尊重する異動の仕組みが「ジョブポスティング制度」である。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。
あらまほしき部長	部長の役割研究プロジェクトの活動報告となる本レポートでは、課長と異なる、部長に固有の役割とは何であるかを議論と定量調査から導き出し、その役割を果たす部長を増やすために、人事と経営陣が何をしなければならぬかを考察した。
「企業のムダ調査」データ集	Works 未来予測20XXの中で実施した「企業のムダ調査」の、調査属性およびエグゼクティブサマリーに掲載しきれなかった設問・グラフに掲載した。
「企業のムダ調査」エグゼクティブサマリー	労働供給制約社会においては、機械化や自動化、ワーキングアクトで代替する前に、労働需要の総量自体を減らす必要があるのではないかと。企業のムダに注目して、企業側、生活者側から見た実態や兆しを調査した。
介護中でもやりがいを見失わずに働く 新しいビジネススクアラー支援入門	介護をしながら働くビジネススクアラーやその準備が増える一方、介護について会社や職場に開示せず、孤立する人は少なくない。ビジネススクアラーの経験を紐解き、介護中の社員がやりがいを失わず、組織に貢献し続けるための、企業支援のあり方を解説する。
なぜ人は自主的に学ばないのか 学びに向かわせない組織の考察	学びはこれまで個人のやる気の問題とされてきた。しかし、学ばない人を取り巻く環境には共通する特徴が見られている。本報告書では、4つの組織タイプ別に、個人が自主的に学ぶための職場要因を明らかにした。
未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる	日本が今後直面する「労働供給制約」の実態についてシミュレーションをおこない、今後起こる私たちの生活への影響を明らかにするとともに、労働供給制約の時代でも持続可能で豊かな社会を作るための、解決策を報告する。
「創造性を引き出しあう職場」の探究	情報技術の発展により、単純作業やルーティン業務は自動化が進んでおり、人間ならではの創造的思考力や発想力、アイデアの提案力が重視される時代が訪れつつある。本報告書は、職場のリーダーやリーダーシップを発揮しようとする人を対象に、メンバーの創造性を引き出すプロセスと、その鍵としての「職場のつながり」の作り方を解説する。
「職場における集まる意味の調査」調査結果 vol.2	職場の集まり方は大きく変わった。オンラインでも集まれる中、オフィスに戻って集まる理由は何だろうか。オンライン、対面にかかわらずうまく集まることができている組織では何が行われているのかをデータから読み解く。
大手企業における若手育成状況調査報告書	大手企業（従業員規模1000人以上）における新入社員をはじめとする若手社員の就業状況及びキャリア形成状況を検証し、現状の育成・定着に向けた課題を明らかにする。
副業のリアル 解禁ガイドライン	多様な副業の実態を正しくとらえたいうえで、副業の推進を検討する際に役に立つ材料を提供したい——。そうした思いで、人事担当者のための実践的な副業解禁のガイドラインを作成した。現行ルールの整理、副業実態と効果の検証、すでに副業を解禁した企業のリアルから、副業解禁の疑問を解消する。

副業のリアル 受入れガイドライン	人手不足に加え、変化の激しい社会に対応していくために、その局面に応じた経験やスキルを保有している人材活用施策として、他社でフルタイムで働く社員を、副業者として受け入れることが有効な手段となる。本業フルタイムで働く人材を副業者として受け入れる際のポイント、受入れタイプと運用方法、仕事を切り出すポイントなどをまとめた。
全国就業実態パネル調査(JPSED)2022データ集(全国版)	全国就業実態パネル調査(JPSED)2022の各設問について、主な属性(性別、年代、就業状態)とのクロス集計表をまとめたデータ集。調査概要・調査画面・単純集計値一覧も掲載している。
「週休3日」で働く 一働くスタンダードはどう変わる？	本レポートは、2022年3月に上梓した『「週休3日」で働くー世界各国に広がる週4日勤務制・トライアル事例ー』の13カ国57社の導入事例の紹介に続いて、コラム『「週休3日」で働くー働くスタンダードはどう変わる？』で萌芽事例として取材をした日本企業7社の先進的な取り組みを紹介する。
欧米主要国の「副業」の現状	本レポートでは、欧米主要国の中から米国、アイスランド、ノルウェーなど副業が活発な国々に焦点をあて、どのように副業が行われているのか、調査・データなどに基づく副業者の姿や、メリット・デメリットなど、「副業の現状」について明らかにした。最後に、日本を含む各国企業の副業の取り組みや、副業を仲介し支援する企業など、計50社の事例を紹介している。
海外のスキルベース採用 一潜在デジタル人材を発掘し、即戦力人材に	恒常的なデジタル人材不足への対応策として、海外の一部の企業では「スキルベース採用」を導入している。学歴や経験でスクリーニングをせずに、最初に候補者の業務遂行能力をアセスメントで確認するという選考方法で、母集団を拡大し、職務適性の高い人材を短期間で採用することができる。本レポートでは、海外企業9社の事例を紹介し、日本企業で導入する有用性について検討した。
英国のリモートワーク	英国のリモートワーク・テレワークの概要について、調査・データ、企業の導入事例、業務関連のワークサイトやツールの利用など5つのコンテンツを1冊にとりまとめました。
ドイツのリモートワーク	ドイツのリモートワーク・テレワークの概要について、調査・データ、企業の導入事例、業務関連のワークサイトやツールの利用など5つのコンテンツを1冊にとりまとめました。
フランスのリモートワーク	フランスのリモートワーク・テレワークの概要について、調査・データ、企業の導入事例、業務関連のワークサイトやツールの利用など5つのコンテンツを1冊にとりまとめました。
欧米主要国のフリーランス調査 英国のフリーランス	英国のフリーランスの概要について、定義、法制度、統計、新型コロナ対策など、8つのコンテンツを1冊にとりまとめました。
欧米主要国のフリーランス調査 オランダのフリーランス	オランダのフリーランスの概要について、定義、法制度、統計、新型コロナ対策など、8つのコンテンツを1冊にとりまとめました。
欧米主要国のフリーランス調査 デンマークのフリーランス	デンマークのフリーランスの概要について、定義、法制度、統計、新型コロナ対策など、8つのコンテンツを1冊にとりまとめました。
欧米主要国のフリーランス調査 ドイツのフリーランス	ドイツのフリーランスの概要について、定義、法制度、統計、新型コロナ対策など、8つのコンテンツを1冊にとりまとめました。
欧米主要国のフリーランス調査 フランスのフリーランス	フランスのフリーランスの概要について、定義、法制度、統計、新型コロナ対策など、8つのコンテンツを1冊にとりまとめました。
欧米主要国のフリーランス調査 米国のフリーランス	米国のフリーランスの概要について、定義、法制度、統計、新型コロナ対策など、8つのコンテンツを1冊にとりまとめました。

## 【Works University 人材ビジネス講義】

米国の人材ビジネス 01. 人材ビジネスの概要と歴史	米国における人材ビジネスの種類、基本的な統計データ、それぞれの事業の歴史について説明するとともに、インターネットを活用した、さまざまな新しい事業について紹介している。また最後のページには略年表を付けている。
米国の人材ビジネス 02. 人材ビジネスの関連法規と規制	米国では人材ビジネスに対する規制がほとんどないため、人材派遣会社で、紹介予定派遣、人材紹介サービスに加えて、パイロールサービス、再就職支援サービスなど、多岐にわたるサービスを行っているなど、日本のビジネスの形態とは異なる。本レポートでは人材ビジネスの概観と基本的な統計、歴史、M&A、新たなビジネスなどを紹介する。
米国の人材ビジネス 03. 人材ビジネスの事業領域	企業の採用手法は、デジタル化、グローバル化、スキル不足、働き方などさまざまな変化の影響を受け、それを支える人材ビジネス業界のサービスも多様化している。本レポートでは、人材ビジネス会社のサービスを、スタッフフィンギング、プロセスアウトソーシング、パイロリング&コンプライアンス、ダイレクトワークエンゲージメント、人材獲得テクノロジー、その他労働力ソリューションの6つに大別し、概要を紹介している。

<p>米国の人材ビジネス 04. 人材ビジネスの市場規模</p>	<p>労働者派遣(人材派遣)、職業紹介、再就職支援、MSPなどの人材ビジネス領域において、米国は最大の市場である。各領域別に、2020~2021年の世界と米国の市場規模、今後の見通しについてまとめた。</p>
<p>米国の人材ビジネス 05. スタッフィング(派遣・紹介)</p>	<p>米国では、労働者派遣(人材派遣)、人材紹介、紹介予定派遣、再就職支援(アウトプレースメント)、アウトソーシング、人事コンサルティングといった雇用関連のサービスを「スタッフィング」と総称している。派遣労働者の人数や職種別内訳、人材紹介のビジネスモデルやサービス内容、スタッフィング会社の事業所数、大手スタッフィング会社のランキングや概要について説明する。</p>
<p>米国の人材ビジネス 06. フリーランスとギグエコノミー</p>	<p>米国のフリーランスの市場規模は1兆3000億ドルと、労働力の35%を占めている(Upwork2021)。年々拡大するフリーランサーやギグエコノミーの実態や法的観点、フリーランス仲介事業者、特にオンラインワーク・プラットフォームやアウトソーシング・プラットフォームについて解説する。</p>
<p>米国の人材ビジネス 07. HROとRPO</p>	<p>HRO(人事アウトソーシング)は、給与計算・税務、福利厚生、業績、規制・リスクの管理や、採用代行などのサービスがあり、市場規模は約97億米ドル(2021)。RPOは、採用代行のサービスで、市場規模は36億2000万米ドル(2021)。成長を続けるHRO、RPOのビジネスの現況と、サービス事業者を紹介する。</p>
<p>米国の人材ビジネス 08. PEOとGEO</p>	<p>PEOとGEO、2つの雇用代行サービスを紹介する。顧客企業の従業員を共同雇用して、人事労務を請け負うPEO。顧客企業の海外展開にあたり、現地人材の採用・管理を請け負うGEO。最近では、GEOは企業の越境テレワーカー活用を支援するビジネスとして注目されている。</p>
<p>米国の人材ビジネス 09. HRテクノロジー</p>	<p>HRテクノロジー業界は、ジョブボード、ATS(応募者追跡システム)、アセスメントプラットフォーム、面接プラットフォーム、バックグラウンドチェックなど、多数のビジネス領域から構成されている。米国には数百家以上のサービス事業者が存在し、市場は急拡大している。人材の募集に利用されているHRテクノロジーの主な領域と代表的なサービスを紹介する。</p>
<p>米国の人材ビジネス 10. 人材ビジネス業界のM&amp;A</p>	<p>スタッフィング業界の特徴としてあげられる活発なM&amp;A活動について、取引実数を含むその実態と特徴を説明し、近年行われた北米における取引に関する、パイヤー企業、買収先企業、取引金額を含む情報をまとめた。</p>
<p>米国の人材ビジネス 11. 人材ビジネス関連団体とHR関連団体</p>	<p>米国人材派遣協会(ASA)や米国人材マネジメント協会(SHRM)など、米国の人材ビジネス関連団体とHR関連団体について紹介する。米国では労働者派遣事業や職業紹介事業に対する規制がほぼないため、人材ビジネス会社は複数の業界団体に所属することで、信頼性と安定性を確保している。</p>
<p>米国の人材ビジネス 12. 資格とスキルアセスメント</p>	<p>人事領域の主な資格とスキルアセスメントについて紹介する。米国には、人事職の知識とスキルを認定する資格が多数存在し、人事プロフェッショナルの約3割が1つ以上取得している。資格を持つ人は、昇給額が多く、昇進スピードが早いことがわかっている。</p>
<p>米国の人材ビジネス 13. HR人材養成(HR関連学部)</p>	<p>米国では、どのように人事の人材を養成しているのか。本レポートでは、HR系の職種に関する情報や、HR人材の養成プログラムを導入している大学・大学院の概要と就職状況、HR関連資格の認証機関と試験について紹介している。</p>
<p>米国の人材ビジネス 14. 入職経路・採用経路</p>	<p>BLS(米国労働省労働統計局)の調査によると、失業者の求職活動では、「履歴書を送付した・応募用紙を提出した」「雇用主に直接問い合わせた」が多いという結果であった。民間の調査で求職手段を聞くと、「ジョブボード」「友人」「ソーシャルメディア」が利用されており、効果のある採用経路として、「企業の採用情報ページ」「Indeed」「LinkedIn」の3つが挙げられている。</p>
<p>米国の人材ビジネス 15. 個人リクルーター</p>	<p>米国企業の人事部は、大量の人材を早急に採用したい、採用が難しい専門人材を確保したい場合など、企業に属せずにフリーランスで活動する「個人リクルーター」に業務を委託している。個人リクルーターは、人材紹介依頼の案件や候補者を探すために、何らかのネットワークやプラットフォームに所属しており、本レポートでは、個人リクルーターの概要と、代表的なリクルーター向けネットワークを紹介する。</p>
<p>米国の人材ビジネス 16. ダイレクトリクルーティング</p>	<p>ダイレクトリクルーティングは、企業が第三者を介さずに求職者に直接アプローチをする採用方法で、ダイレクトソーシングとも呼ばれる一般的な方法である。ダイレクトリクルーティングの概要と、ダイレクトソーシングプラットフォーム、ソーシャルサーチ、リファラル採用プラットフォームといった代表的な3つのサービスを紹介する。</p>
<p>英国の人材ビジネス 01. 関連法規と規制</p>	<p>英国では職業紹介事業ならびに人材派遣事業は主に「職業紹介事業法」「職業紹介事業・人材派遣事業施行規則」により規制されてきた。本レポートでは、均等待遇の適用除外の廃止や、ストライキ中の代替要員としての派遣労働者の共有の解禁など、近年の人材派遣事業に関する法改正などを紹介する。</p>
<p>英国の人材ビジネス 02. 人材ビジネス関連団体とHR関連団体</p>	<p>求人雇用連盟(REC)やAPSCO UKなど、英国の人材ビジネス関連団体とHR関連団体について紹介する。英国では一部の業種を除き、人材ビジネス事業を営むにあたり許可を必要としないなど規制が緩やかであることから、人材ビジネス会社は業界団体に加入することで、社会的な信頼性を高めている。</p>
<p>英国の人材ビジネス 03. 関連資格と人材育成</p>	<p>英国(主にイングランド)の人材ビジネス関連、人事関連の資格・人材育成について紹介する。イングランドの職業資格は、非内閣構成省庁の資格・試験規制局(Ofqual)が管理・運営している。人材ビジネス関連の資格は、求人雇用連盟(REC)をはじめ、複数の団体により提供されている。</p>
<p>英国の人材ビジネス 04. 関連統計データ</p>	<p>英国の人材ビジネス関連の統計データでは、派遣・契約労働者数、派遣労働浸透率、職業紹介成約件数、各事業の売上高、市場規模について紹介している。近年は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、市場は大きく縮小に転じた。英国の派遣労働浸透率は2.9%と最も高く、世界平均の1.5%を大きく上回った。</p>
<p>英国の人材ビジネス 05. 入職経路・採用経路</p>	<p>英国の入職経路として一般的なのは、「求人広告への応募」や「既にその会社で働いている人から聞いた」「直接応募」であり、また効果的な募集方法は、「自社ウェブサイト」「LinkedInなどのビジネスSNS」「人材サービス会社」「既存の人材プールに対する募集」であった。効果的な募集方法は、民間セクターと公共セクターとで、大きな違いがみられた。</p>
<p>英国の人材ビジネス 06. スタッフィング(派遣・紹介)</p>	<p>英国の人材サービス市場には、グローバルな大手企業と地域や専門領域に特化した多数の中小規模の人材サービス会社が存在している。ほかの欧州主要市場と比べて、英国では大手の人材サービス会社の市場占有率が低いことが特徴である。また、英国を本拠とする大手人材サービス会社についても紹介している。</p>

英国の人材ビジネス  
07.HRテクノロジー

英国では、新型コロナウイルスのパンデミックを機にHRテクノロジーの重要性がさらに増している。調査によると、多くの英国企業がHRテクノロジー戦略や、人事業務をサポートするために何らかのテクノロジーを導入している。英国を本拠とするHRテクノロジーのサービスプロバイダーを紹介する。

【Works Discussion Paper】

介護を担う正社員が経験する ワーク・アイデンティティの危機とその対処プロセス	介護に直面したミドルシニアの正社員がどのような葛藤に直面し、どのようなプロセスを経て新しい役割を獲得しているのかを明らかにするために、インタビューの分析をおこなった。
学生時代の社会と接する経験は 仕事生活の助走足りえるか	大卒者の初職入社前の経験に注目し検証したところ、入社前の越境経験(在学中の企業や社会人と連携した取組経験等)が入社後のワークエンゲージメントや組織コミットメントに正の関係を持っていることが明らかになった。
キャリア自律の観点から見た社内公募制度の運用実態	キャリア自律の観点から社内公募制度が社員に与える影響について分析した。特に、社内公募制度の運用実態、すなわち希望、選抜などが能力向上発揮、ワーク・エンゲージメント、リテンションにどのような影響を与えているかを検証した。
本業のタスクの構成と副業の関係について	正規雇用者および非正規雇用者について、本業のタスクの構成状況と副業実施および自己啓発の実施の関係について、二変量プロビットモデル(bivariate probit model)を用いて分析した。
近年のアルバイト・パート時給の動向について —民間求人広告データの利用可能性を探る—	リクルート「アルバイト・パート募集時平均時給調査」を用いて民間求人広告データの利用可能性を探った。同データの求人数と厚生労働省「一般職業紹介状況」の新規求人数とを比較したところ、その動向は概ね連動していることがわかった。
出社を望んでいるのは誰か ～性別によるテレワーク意向パターンの違い～	従業員のウェルビーイングを考慮すると、企業はテレワークの日数を個人の裁量に任せることが望ましいといえる。ただし、出社する人を無自覚に優遇しない方針策定が重要である。本論文では、出社あるいはテレワークを望む人の傾向を男女別に明らかにした。
副業保有が労働者の就業姿勢に与える影響	新型コロナウイルスの拡大を契機に、副業を促進する企業の動きが活発化している。本稿では、副業がどのような形で保有されるのか概観した上で、副業を持つことが労働者の仕事への取り組み方に与える影響について分析した。
企業調査による人材定着率の新卒・中途比較 —基礎的データの確認—	本稿では、入社3年目までの人材定着率の基本統計を新卒採用者と中途採用者で比較した。企業の人事施策や能力開発投資と人材定着の関係进行分析し、新卒採用者と中途採用者では人事施策の定着率に対して効果が異なる可能性を確認した。

【Web 連載コラム】

日本の働き方を考える 2022	全国就業・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。
日本人の賃金のいまを探る	本シリーズでは、中長期的に見た日本人の賃金の動向について、様々なデータを用いて明らかにしていく。日本人の賃金は上がっていないのか。そうだとしたらなぜなのか。国際比較や時系列の変化に着目しながら日本人の賃金のいまを探る。
「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している。
フランスの「働く」を考える	最先端のフランスの働き方や労働事情を取り上げ、「週3回のテレワーク」「有給休暇無制限制度」「週4日労働」「子育て・育児のサポート・支援」「フリーランス・ギグワーク」など、フランスの「働く」に関して幅広いトピックスを紹介する。
世界の最新雇用トレンド	世界の雇用政策の変遷や最新の人材ビジネス、HR関連のコンファレンスや気になるニュースなど、様々なテーマで世界の動きを紹介している。
「週休3日」で働く	週休3日制(週4日勤務)は、ニューノーマルとなるのか。日本の歴史を振り返ると、40年のスパンで週休1日から週休2日へと働き方が変わっている。
北米のスキル重視採用	北米ではデジタル人材の不足に対応する手段の1つとして、「スキルベース採用」に関心が集まっている。ポテンシャル採用に似た、学位と経験を問わない選考方法で、候補者のスキルと将来性をどのように評価するのかを調査した。
米国企業の採用トレンド2022	米国企業の採用責任者や有識者へのインタビューから、企業の採用環境に見られる特徴的なトレンドや今後の見直しを読み解く。

# Works *Review* 2023

## リクルートワークス研究所 所員一覧

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

### ◇研究センター

辰巳 哲子 主任研究員  
大嶋 寧子 主任研究員  
古屋 星斗 主任研究員  
坂本 貴志 研究員/アナリスト  
中村 星斗 研究員/アナリスト  
千野 翔平 研究員  
筒井 健太郎 研究員  
武藤 久美子 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  
村岡 理恵子 アシスタント

### ◇調査設計・解析センター

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

### ◇Works編集部

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

### ◇グローバルセンター

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

### ◇研究支援グループ

金坂 泰明 マネジャー  
前田 加奈子 web 担当  
平岡 麻実 web 担当  
岩泉 康子 所長秘書/アシスタント  
長野 鈴子 アシスタント

安部 由起子 客員研究員  
石原 直子 客員研究員  
後藤 宗明 客員研究員  
参鍋 篤司 客員研究員  
田中 美紀 客員研究員  
百瀬 由璃絵 客員研究員

発行人 奥本 英宏  
編集人 森 亜紀  
執筆 有馬 知子、石川 ルチア、大嶋 寧子、  
荻野 進介、辰巳 哲子、千野 翔平、  
萩原 牧子、古屋 星斗、村田 弘美、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  
フォト 平山 諭  
校正 ディクション  
印刷 PICO

発行  
2023年9月

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

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

(2023年7月現在)

### 『Works Review 2023』アンケートのお願い



こちらのQRコードより、  
『Works Review2023』  
のアンケートにご協力を  
お願い致します。



# Works

*Review* 2023

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