

# リクルートワークス研究所 2020年度の主な活動とアウトプット

## 【プロジェクト活動】

<p><b>価値変容プロセスから探る、定年後のキャリア</b> —なぜ定年後の仕事に熱中するのか—</p>	<p>迫りくる生涯現役社会。いま、定年後に長く続くキャリアに対し、多くの人が不安を抱えている。しかし、高齢期のキャリアはそんなに暗いものではない。人生の後半の豊かな暮らしに、高齢期の仕事はどう貢献するのか。データと事例調査によって明らかにしていく。</p>
<p><b>これからの時代の「高校卒就職システム」を考える</b></p>	<p>毎年約20万人の若者が高校卒業後に入社していく。「高校生の就職」は、現代においても日本における重要な職業社会との結節点である。就業社会が急激に変化するなか、高校生がより納得して働きだすための仕組みを考える。</p>
<p><b>コロナショックは働き方を変えたのか</b></p>	<p>新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、私たちの働き方はどのように変化するか。全国約5万人の同一個人の就業実態を毎年追跡調査する「全国就業実態パネル調査(JPSED)」を活用し、新型コロナウイルスの流行前後の人々の働き方の変化を定点観測する。</p>
<p><b>十人十色のキャリア選択を支える社会</b></p>	<p>不確実性が高まり、個人の希望も多様化する時代。キャリアの道筋が固定的な社会から、誰もが希望の生き方や働き方を選択できる社会への転換が不可欠。多様な選択を阻む要因とその構造を明らかにし、個人を支える新たな社会を実現するための方法を提言する。</p>
<p><b>DX時代のリスクリテラシー</b></p>	<p>企業の事業戦略が大きく変化するときには、人材に求められるスキルも当然変化する。デジタル・トランスフォーメーションが全企業の関心事となっている現代、特にデジタルにかかわるスキルの再構築＝リスクリテラシーが急務である。リスクリテラシーとは何か、どのように進めるのかを明らかにする。</p>
<p><b>リモート・マネジメントプロジェクト</b></p>	<p>テレワークが急速に浸透するなかで、いかにマネジメントを行えばよいかを研究する緊急プロジェクトである。リモートワークを前提とした組織におけるジョブ・アサインメントとチーム・マネジメントの要諦を改めて定義し、リモート・マネジメントモデルとして提示する。</p>
<p><b>次世代社会提言</b> —マルチリレーション社会：個人と企業の豊かな関係—</p>	<p>2019年度、次世代社会提言プロジェクト「マルチリレーション社会」では、個人のつながり、個人と企業の関係、企業と多様なステークホルダーの関係性について新たな捉え方を提案した。2020年度は、個人の幸せとキャリアのためのトータルリワード(金銭的報酬に限らない報酬)の枠組みを展開した(個人のつながりについては「十人十色のキャリア選択を支える社会」プロジェクトに接続し、「キャリアの共助」という提案につなげた)。</p>
<p><b>「働く×生き生き」を科学する</b></p>	<p>下がり続ける日本人の仕事のやりがい、達成感や充実感の低さ。働き方改革が進む裏側で、個々人のモチベーションに関する問題は、40年近く放置され続けたままである。この問題に向き合い、どうすればそれぞれ異なる「私」という個人が生き生き働けるのか、1万人調査の結果から明らかになった要素や手立てについて研究的に解明する。</p>
<p><b>職場のハラスメントを解析する</b></p>	<p>ハラスメントは仕事の遂行の妨げになるのみならず、メンタルヘルスの悪化を通じ、人々の厚生にも悪影響を与えると考えられる。本プロジェクトでは、ハラスメントが起きた場合に何が発生するかを分析し、さらにどのような組織がハラスメントを生み出すのかを明らかにしていく。</p>
<p><b>人事評価の再考</b></p>	<p>本プロジェクトは、人事評価は何のために行うのか、という原点まで立ち戻ったうえで、人事評価の能力開発的な側面に着目し、評価が能力開発につながり得るのか、そのための要件は何か、評価者であるマネジャーに求められるものが何かについて解明していく。</p>
<p><b>ゼミナールが大学生にもたらす価値</b> ～選択と成長のメカニズム～</p>	<p>文系大学生の学習機会の象徴＝ゼミナール。ゼミでの学びを通して成長・変容する学生は多数存在する。その成長・変容はどのように生まれるのか。実践コミュニティ「ゼミナール研究会」を起点に、ゼミ選択視点に着目して、その構造を解き明かしていく。</p>
<p><b>対話型社会の学び方を研究するプロジェクト</b></p>	<p>2017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。対話型の学びを進めるにあたって必要な要素や技法を検討する。</p>

## 【基幹調査】

<p><b>全国就業実態パネル調査</b></p>	<p>全国就業実態パネル調査(JPSED)は、毎年、有識者で組織した調査設計委員会と協議しながら質の高い調査設計を行っている。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。日本の働き方に関するデータや分析結果を公表することで、一人ひとりが生き生きと働き続けられる次世代社会の創造に貢献していく。</p>
<p><b>大卒求人倍率調査</b></p>	<p>「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。</p>
<p><b>中途採用実態調査</b></p>	<p>「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。</p>
<p><b>採用見通し調査</b></p>	<p>「採用見通し調査」は、全国の民間企業における大学・大学院生ならびに高校生の新卒採用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。</p>

【機関誌 Works】

Works159号 地球視点の働き方改革	159号では、地球環境保護の視点から「出勤」や「出張」など働き方を見直す必要性を訴える「地球視点の働き方改革」を特集した。ESGやSDGsなど、企業による社会への影響がこれまで以上に關心を集めるなか、私たちの働き方も大きな影響を受け得るという近未来を考えたい。
Works160号 不安と働く	withコロナで不安とうまく付き合いつながりながら働くには、人事は個人をどのように支援するか。160号では、4300人への調査、専門家インタビューを通じて、コロナ禍の働き方を特集した。
Works161号 オンライン元年	急速にリモートワーク化が進む一方で、緊急事態宣言の解除後、多くの企業では元の“出社前提”の働き方に逆戻りしているように見える。本特集では、オンライン化によって発生している課題の本質を明らかにし、それを乗り越えるために人事は何を考えるべきかを、専門家の意見や事例をもとに考察する。
Works162号 グループ経営の人事	グループ経営の多い日本では、大手企業の子会社など、多くの企業が“子会社”になる。本特集では、グループ経営の本来の目的に立ち返り、あるべき姿を実現するための人事の要諦とは何か、逆に阻んでいる要因は何かを解明していく。
Works163号 書く力	オンライン化をきっかけに、チーム内コミュニケーションやクライアントへの提案など、書くスキルがより求められるようになってきている。そもそも書く力とはどのような力なのか。働く人々の書く力を高めるために、人事は何ができるのか。多様な領域の有識者とともに考える。
Works164号 ジョブ型と大学	2020年以降、ジョブ型の人材マネジメントへのゆるやかな移行を模索する企業が増えてきた。本特集では、企業がジョブ型に移行しようとするとき、人材を企業に送り出す大学教育はそれに対応する準備ができてきているのか、専門家や企業への取材、学生への調査から導き出す。

【Works Report】

Works Index 2019	働き方改革法が順次施行され、労働時間の縮減や休暇の拡充など、働き方の指標「Works Index」ではその効果がしっかりと表れている。一方で、勤務時間の自由度の低下や業務負担の高まりなどの課題も明らかになり、新たな課題への取り組みが求められている。
JPSED2020データ集	全国就業実態パネル調査(JPSED)の最新データ(2019年)を公開した。JPSED.statを用いれば、任意の項目を組み合わせたクロス集計を簡単に行うことができ、誰でもその集計結果を活用することができる。
職場のハラスメントを解析する	ハラスメントを受けている人は誰か、ハラスメントはなぜ起こるのか。そして、職場のパフォーマンスにどのような影響を及ぼすのか。その発生メカニズムと帰結を「全国就業実態パネル調査」により検証する。
全国就業実態パネル調査2020 臨時追跡調査データ集	緊急事態宣言下での人々の働き方の変化を定点観測すべく、「全国就業実態パネル調査」の2019年12月時点就業者のうち約1万人に対して臨時追跡調査を行った。このデータ集は、主要な属性とのクロス集計表をまとめたものである。
高校生の就職とキャリア	「高校生の就職」について、(1)卒業後のキャリア形成の調査、(2)送り出す学校の調査、(3)採用企業調査から、横断的な検証を実施した。就業社会が急激に変化するなか、高校生がより納得して働きだすために「比て選ぶ」ことの重要性を提起する。
「高校生の就職とキャリア」参考資料 ——「高校卒就職当事者に関する定量調査」における、就職活動でもっと学校にしてほしいことに関する自由記述回答の一覧	「学校卒業時の就職活動に関して、もっと学校にしてほしいことは何ですか」という質問への自由記述回答を一覧にした。
高校の就職指導・キャリア教育に関する調査報告書	高校で行われている就職指導・キャリア教育について、全国の普通科、工業高校、商業高校、総合高校への調査を実施。就職活動の見通しやキャリア教育の内容、学校で働くことをどのように伝えているかを明らかにした。
SDGs Good Practices —— 欧州企業30社の 「質の高い教育」「働きがい」「公正さ」	SDGs(持続可能な開発目標)が重要視され、社会に浸透してきている。本レポートは、リクルートグループの掲げている目標のなかから、④質の高い教育をみんなに、⑧働きがいも経済成長も、⑩人や国の不平等をなくそう、の3つの目標に注目し、世界各国で積極的に取り組んでいる企業の萌芽事例について取りまとめている。
社内フリーランスという選択 〜プロ人材の業務委託は広がるか〜	社員から個人事業主(業務委託契約)へのトランジションについて、各所に取材し展開したコラムを改めてPDFにまとめた希少な萌芽事例のレポート。企業の人事制度や個人事業主との関係性は三者三様であり、トランジションのタイプ分類や、移行プロセスなどの参考情報についても取りまとめている。
米国におけるテレワーク、リモートワーク	本レポートは、米国におけるテレワークとリモートワークの違いについて言及したうえで、これまでの研究調査に基づいて、その実態、効果、限界について取りまとめ、併せて、リモートワークのジョブボード27例を紹介する。また、リモートワークの先進企業事例として、いち早くフルリモートを導入し成功したZapierと、フルリモートを導入するためのノウハウをマニュアル化し、公開したGitLabのリモート・マネジメント術についても紹介する。
これからの人事、これからの組織 ——人事トップ30人とひととく人事の未来——	人事トップ30人へのインタビューをベースに、人事と組織の未来を紡ぎ出す。また、個人向け調査の結果から、そうして描かれた未来に対して、個人は準備ができていのかどうかを検討する。2017年まで実施されていた「Works人材マネジメント調査」の大幅なリニューアルとして行われた調査研究である。
定年後のキャリア論 ——いまある仕事に価値を見出す——	2021年4月より改正高齢者雇用安定法が適用され、70歳までの就業確保措置が企業の努力義務となる。人生100年時代の現代において、定年後のキャリアをどう構築していけばよいかを考える。
能力開発に資するMBOとは	現在、大企業の約8割でMBO(目標管理制度)が導入されている。日本にMBOが導入されてから約20年が経過したいま、MBOの運用方法にはいくつかのパターンが生まれていることが分かった。また、MBOが導入された企業で働く個人はどのようにMBOと向き合っているのか、定性および定量調査によって明らかにした。
『マネジメント行動に関する調査2019』基本報告書	現代のマネジャーは、多様な部下のマネジメントと育成、長時間労働の是正やコンプライアンスの徹底といった、ひと昔前には存在しなかった課題を抱えながらチームの業績目標を達成していかなくてはならない。現代のマネジャーがプレイング業務実施に割いている時間の割合やプレイング業務を行う理由、プレイング業務の内容などの実態を明らかにすることを目的に、2183人の現役のマネジャーに対して本調査を実施した。その調査結果を報告する。
リモート・マネジメントモデル ——リモートワークで変わる、マネジメントとチームづくり	「リモート・マネジメントプロジェクト」のアウトプットとしてまとめ、リモート・マネジメントモデルを一冊で学べるレポートである。巻末にはリモート・マネジメントを進めるにあたっての参考情報なども取りまとめている。

<b>リスクリング</b> ～デジタル時代の人材戦略～	「DX時代のリスクリング」プロジェクトの中間報告書である。リスクリングとは何か、なぜ、いま、リスクリングが日本企業に必要なのか。日本企業にとって、リスクリングがなぜ難しいのか。これらを明らかにした。
<b>リスクリングする組織</b> ——デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる	「DX時代のリスクリング」プロジェクトの最終報告書である。組織でリスクリングを始めるための手順、それを成功させるための要諦を解説した、「リスクリングの教科書」である。
<b>「人事アナリスト」のキャリア</b> ～ピープルアナリティクスを主導する新しい人事職～	近年、企業ではデータドリブンな意思決定が重視されるようになり、人事にもその波が迫っている。働き方改革の効果測定する必要性と相まって、「人事アナリスト」という職種が登場した。データ分析のスキルを持つ専門人材が不足するなか、どのような経歴やスキル、性格特性を持つ人材が人事アナリストになり得るのか。日本と北米のピープルアナリティクス関係者25人へのインタビュー調査から明らかにする。
<b>「つながり」のキャリア論 希望を叶える6つの共助</b>	企業社会が揺らぐなか、日本では個人がキャリア選択の面で孤立し、次の一步を踏み出しにくくなっている。本報告書では、国内約4000人の調査、内外事例研究をもとに、誰もが希望の働き方や生き方を選択できる社会への突破口としての「キャリアの支え合い(共助)」に焦点を当てる。その具体的な姿として「職業コミュニティ」「企業アルムナイ」「地域アルムナイ」「NPO」「協同労働」「労働組合」を紹介し、共助にあふれる社会に向けた提言を行う。

**[Works University 労働政策講義]**

<b>労働政策講義 2019-2020</b>	日本の労働政策を中心として、労働政策の歴史、労働組合、労働時間、賃金、若年・女性・高齢者の就業支援、非正規労働者、再就職支援、開業支援、職業訓練、セーフティネット、副業・兼業、外国人労働者など、欧米主要国の政策のポイントについて、17のコンテンツを1冊の冊子に取りまとめている。
-------------------------	---

**[Works Discussion Paper]**

<b>インターンシップにおける実務体験の教育的効果・リアリティショック軽減効果</b> ——若手社会人の振り返り調査から——	大学生・大学院生の企業インターンシップにおいて行われる「実務体験」に注目し、企業の日常の業務との関係性の強弱によって、その効果にどのような違いがあるのか検証した。
<b>主観的仕事ウェルビーイングの規定因についての探索的検討</b>	生き生き働くことにもっとも影響するのは、個人の認知的境界であった。個人が仕事の捉え直しを行っている場合には、自己主導型の「生き生き働く状態」を求めている。一方で捉え直しが進んでいない場合は、他者から与えられた環境によって仕事ウェルビーイングが左右されることが示唆された。
<b>どのような20代が生き生き働いているのか</b> ——「生き生き働く」要素の探索的分析——	20代は恒常的に生き生き働く傾向が低い。本稿では、どのような20代が生き生き働いているのか、その特徴を分析から明らかにした。また、年代による違いは加齢によるものなのか、他の属性によるものなのかを確認し、ワーク・エンゲイジメントとの比較から、20代にとって「生き生き働く」とはどのような状態なのかを明らかにした。
<b>従業員の成長につながるMBOのあり方</b>	MBOは従業員の成長につながっているのか。本研究ではMBOを導入している企業で働く個人へのアンケート調査をもとに、MBOの能力開発機能について分析した。
<b>新型コロナウイルス感染症の流行への対応が、就労者の心理・行動に与える影響</b>	リクルートワークス研究所と国内大学所属の研究者有志(江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行)のグループでは、2020年4月に、新型コロナウイルス感染症の流行に対して、働く人々にはどのような対応を行い、どのような変化を認知し、どのような心理状態にあるのかを明らかにするための調査を行った。
<b>新型コロナウイルス流行下での就労者の生活・業務環境と心理・行動</b> ——4月調査と7月調査の比較を中心に——	リクルートワークス研究所と国内大学所属の研究者有志(江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行)のグループでは、新型コロナウイルスの感染拡大が就労者の心理と行動にどのような変化を与えたのかを検討するために、2020年4月の第1回調査に続いて、2020年7月に第2回調査を実施した。
<b>労働時間によらない固定報酬支払いは労働時間や賃金にどのような影響を与えるか</b>	労働時間にかかわらず固定の報酬を支払われる固定報酬支払いが行われているのはどのような労働者かを検証し、またそれが労働時間や賃金に及ぼす影響を分析した。
<b>個人の“Voice”と“Exit”が賃上げに与える影響</b> ——賃金に対する制度・風土・感度が乏しい中で——	賃上げの要望と転職の関係について分析したところ、日本では“Voice and Exit”が起きていることが確認された。要望する人は、50代でも転職後に賃金が増加する。一方、内部労働市場には賃金決定の経路依存性が推察される。
<b>介護発生前の個人の備えや会社支援が、介護離職・介護疲労に与える影響</b>	本稿では、介護発生前に個人が行う備えや会社による支援が、介護発後の介護サービスの利用や専門家・家族との分担による介護体制の構築、職場での働き方などの見直しを通じて、介護離職や介護疲労に及ぼす影響を分析した。
<b>ハラスメントはどう職場を蝕むのか</b>	2020年6月に、通称パワハラ防止法(改正労働施策総合推進法)が施行された。今後の政策評価に先立ち、ハラスメントが個人や職場にどれだけの影響を与えるのかを明らかにすることを目的に、ハラスメントの効果推計を試みた。

**[ウェブ連載・コラム]**

<b>定点観測 日本の働き方</b>	変革の時を迎えている日本の働き方。公的統計と「全国就業実態パネル調査」(JPSED)を用い、時系列で数値の変化を追い、その全体像を明らかにする。
<b>日本の働き方を考える2020</b>	全国の実業・非実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。
<b>世界の最新雇用トレンド</b>	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する。
<b>HR Technology 世界の人事が目目する「HRテクノロジー」2019-2020</b>	世界の人事が目目する28の「HRテクノロジー」コラムの第2弾。2017年の調査ではHR(Human Resource)テクノロジーの代表的なサービス分野を、労働市場のバリューチェーンごとに28種類に大別したが、2019～2020年調査では、さらにサービス領域が拡大し、主要な商品サービスも1年間で大きく入れ替わるほど変化のスピードは加速している。
<b>人事トップ30人とひもとく人事の未来</b>	Works Report「これからの人事、これからの組織—人事トップ30人とひもとく人事の未来—」に掲載された人事トップ30人のインタビューパートを改めてコラムとして展開している。これからの人事にかかわるテーマを、人事トップ30人とリクルートワークス研究所の対話で解きほぐす。
<b>「働く」の論点</b>	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。