

# 調査研究要覧

2023年度版

## 【対談】

継続的な賃上げに不可欠な人的資本の強化

企業も個人も学びについて見直すとき

法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授 山田 久氏

パーソル総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員 小林 祐児

## 【調査研究活動】

企業理念・パーパスの浸透

人的資本経営

正社員・総合職の職務給

ミドル・シニアの学び直し

男性育休の取得促進

精神障害者の雇用の現場マネジメント

副業の実態と効果

人的資本の情報開示

新卒者の内定辞退防止

## 【総括】

自分の無知を自覚し 今こそ、外に出よう

パーソル総合研究所 シンクタンク本部 本部長 本間 浩輔

## 04 対談 Interview

継続的な賃上げに不可欠な人的資本の強化

## 企業も個人も 学びについて見直すとき

法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授 山田 久氏  
パーソル総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員 小林 祐児

## 09 調査研究活動 Research Activities

- 10 企業理念・パーパスの浸透 / 上席主任研究員 小林 祐児
- 12 人的資本経営 / 上席主任研究員 佐々木 聡
- 14 正社員・総合職の職務給 / 上席主任研究員 藤井 薫
- 16 ミドル・シニアの学び直し / 上席主任研究員 井上 亮太郎
- 18 男性育休の取得促進 / 研究員 砂川 和泉
- 20 精神障害者の雇用の現場マネジメント / 研究員 金本 麻里
- 22 副業の実態と効果 / 研究員 中俣 良太
- 24 人的資本の情報開示 / 研究員 今井 昭仁
- 26 新卒者の内定辞退防止 / 研究員 児島 功和

## 28 推薦図書紹介 Recommended Books

### パーソル総合研究所研究員が選ぶ推薦図書

## 30 これまでの調査研究・発信活動 Our Research & Dissemination Activities

調査一覧（2018年～2024年）

- 36 機関誌「HITO」ほか刊行物
- 40 特設サイト

## 46 総括 Message from the Head of Research

### 自分の無知を自覚し 今こそ、外に出よう

パーソル総合研究所 シンクタンク本部 本部長 本間 浩輔

## ごあいさつ

あらゆる人がWell-beingに働ける社会の実現に向けて、パーソル総合研究所のシンクタンク本部では、企業の経営層や人事担当者、働く人々が次なる行動を起こすきっかけや後押しとなるような情報の発信を目指し、人と組織、労働市場に関する調査・研究活動を続けてきました。

本誌では、2023年度の1年間に発表した調査・研究成果のうち代表的なものを9点、担当研究員の解説にてご紹介いたします。読者の皆様のより良い働き方の実現に少しでも役立てば幸いです。

今後も、パーソル総合研究所シンクタンク本部では、より多くの職場において、一人でも多くの働く人のWell-beingにつながるような情報をお届けできるよう、調査研究および発信活動に取り組んでいきたいと考えております。

パーソル総合研究所 シンクタンク本部



※パーソル総合研究所ホームページでは、本誌でご紹介した調査の詳しい調査報告書や研究員執筆のコラムを掲載するほか、ご紹介し切れなかったテーマの調査・研究についても報告書や記事にてご紹介しております。ご関心をお持ちいただいた方は、ぜひ左記二次元コードよりご参照ください。

パーソル総合研究所ホームページ <https://rc.persol-group.co.jp/>

## 継続的な賃上げに不可欠な人的資本の強化

# 企業も個人も

# 学びについて見直すとき

2023年度は、30年ぶりの高水準といわれる賃上げが、大手企業を中心に実現しました。1990年代半ば以降、上がらないことが前提とされてきた日本の賃金や物価ですが、上昇トレンドに向けて次のステージに入ったといえます。背景には何があり、2024年以降はどうなっていくでしょうか。そこで、法政大学経営大学院の山田久教授と当社の小林祐児に、それぞれの立場から解説してもらいました。



**山田 久氏(上)**  
法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授/  
株式会社日本総合研究所 客員研究員  
京都大学経済学部卒業。住友銀行(現三井住友銀行) 入行。1991年日本経済研究センター出向。93年より日本総合研究所調査部出向。同調査部長、チーフエコノミストなどを経て2019年より副理事長。15年、京都大学 博士(経済学)。23年副理事長退任、客員研究員。同年より法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授。

**小林 祐児(下)**  
パーソル総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員  
上智大学大学院総合人間科学研究科 社会学専攻博士前期課程修了。NHK放送文化研究所、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年パーソル総合研究所入社。労働・組織・雇用に関する多様なテーマについて調査・研究。専門分野は人的資源管理論・理論社会学。

### 持続的な賃上げができれば 企業の体質も変わる

**編集部** まずは、山田先生に2023年の賃上げの動向をマクロの視点から振り返っていただきます。

**山田氏** 2023年の春季賃上げ率は30年ぶりの高水準で3%後半でした(図1)。労使が共に賃上げの必要性を共有する中で生じてきた動きであり、大きな成果だと思えます。

賃上げの背景には、大きく次の3つの要因があると考えます。

- ① 主要先進国の中で最低水準となった日本の賃金
- ② 労働力不足
- ③ 物価上昇

1つ目は、日本の賃金が数年前から主要先進国の中で最低水準のグループに属し(図2)、経営者に危機感が芽生えていることです。2つ目は言うまでもなく、労働力不足です。今や経営の最重要課題と言ってもよいでしょう。賃金を上げなければ、採用も定着も見込めません。3つ目は物価の上昇です。人々の生活が苦しくなる中、従業員のモチベーションを保つため、経営者が相次いで賃上げした側面があります。

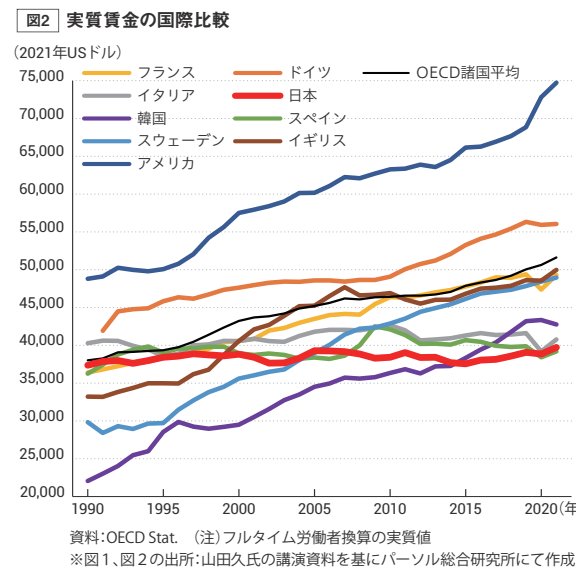
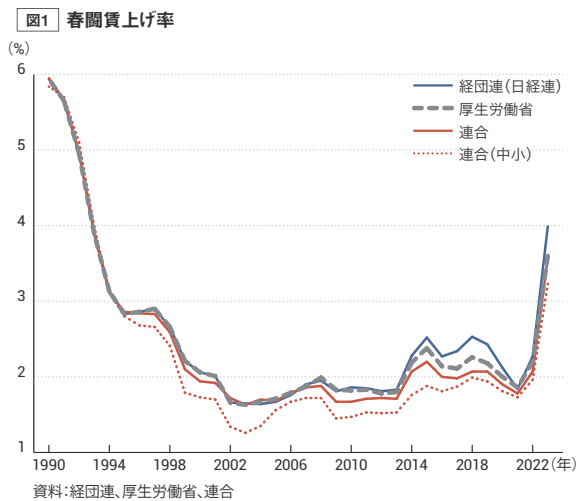
なお、賃上げ率は企業間でばらつきが大きく、特に中小企業は大手企業の賃上では、良いものはそれなりの値段で売っています。

そのため、2023年の物価上昇は、これまで物価が上がらなかった「状況」が変わってきたという意味ではプラスの変化であり、大きな転換のチャンスだと思えます。今は消費者も「ある程度物価が上がることは仕方がない」と許容する雰囲気もあるため、企業はこの変化を味方に戦略を変えていくことが重要でしょう。

**編集部** 賃上げをさらに推進するための方策はあるでしょうか。

**山田氏** 政府は「三位一体の労働市場改革」による構造的賃上げを目指しています。確かに、リスクリングを行い、成熟分野から成長分野へ人材をシフトさせれば、生産性が高い分野で働く人が増えるため賃金は上がります。米国で実現している現象であり、日本でも同じことを中長期で目指す点には賛成です。しかし、日本の労働移動においては中高年を中心に賃金が下がるケースが多く、構造的賃上げの実現には一定の時間を要します。

そこで私が提案しているのは、春闘の再建です。具体的には、次の3点セットの実現を指します。1つ目は、政労使会議を定例化してPDCAサイクルを回す。2つ目は、地域・産業別の会議体を設ける。地域・産業によって必要な支援策は異なるためです。3つ目は、独立した第三者



げ率に劣るため、賃上げの裾野を広げていくことも課題です。

**編集部** ばらつきはなぜ生じるのですか。

**山田氏** 大手企業はグローバル競争やガバナンス改革などによって売り上げが上がっていますが、中小企業はほぼ横ばいです。一時的な景気の悪さによって売り上げが落ちている企業もありますが、ニーズに合わない事業を行い、収益が悪化していることも多いのです。そうした不採算事業を継続できているのは賃金を抑えているからであり、結果として企業体質が低迷したままになっています。逆方向に考え方を転換すると、企業が持続的な賃上げをすれば、内需拡大を通じて売り上げが増えると同時に、不採算事業の整

理圧力が生まれます。それによって財務体質が改善し、高収益な事業に資金を回せるようになるという、好循環が期待できるのです。

### 賃上げを推進するために 春闘を機能させる形に

**編集部** これまで日本企業で賃金が上がらなかつた背景にはどのようなことがあると考えられるのでしょうか。

**山田氏** 一般的に日本企業の生産性の低さが指摘されています。生産性には「実質労働生産性」と「名目労働生産性」の2種類があり、端的に言えば前者はいかに効率的に物やサービスを提供している

か、あるいは品質がどの程度良くなっているかを意味し、後者はどの程度儲けが出ているかを意味します。日本は、実質労働生産性の伸び率は欧州などに劣っていませんが、名目労働生産性が低迷しているのです。つまり、日本は良いものを作っても安く売っているのです。海外



**編集部** ここからは、対談形式でお話を伺っていきます。まずは2024年以降の賃上げの見通しや期待について、お二人のご意見を伺えますか。

**山田氏** 2023年の賃上げは3つの要因があったと前述しましたが、最初の2つは構造的なものです。それに対して、物価上昇は先行きが見えづらい部分があります。ただ、企業経営者からも前向きな発言が増え、良い人材を採用するには上げざるを得ない状況であるため、賃上げ傾向は続くと思っています。

### 自社のプライシングの戦略を人事も学ぶ必要性

まず、研修を増やして「あとは自律的に学んで」と言っても、一部の人が学びません。リスキリングの内容がデジタルスキルに偏っていることも問題です。人材育成全体の仕組みや設計プランを含めた積極的な人材開発投資が必要と考えます。

**小林** 私も、基調トレンドとしては賃上げが進むのは間違いないと思います。今は、インフレの影響で実質賃金はマイナスに振れています。2024年はプラスに転じるタイミングもあるのではないのでしょうか。一方、各社のプライシングを見ると、良いものを作っていないながら、品質に見合った高価格で売る戦略が少ない印象があります。今後は、人事も自社のプライシング戦略、つまり稼ぎ方に対して総合的な賃金水準と人材要件を検討することが求められるでしょう。例えば、広範囲に売り上げ拡大を狙うのか、ニッチな領域で高付加価値のものを開発するのかなど戦略を理解した上で、それを達成するにはどの職種で、どの程度の賃金オフアーが必要かを考えていく、などです。

**編集部** インフレの影響を受けて賃上げが自分ごとになり、自社やマーケットの動向を気にする個人は増えているようですね。

**小林** 先ほど、日本では社員の会社への交渉力（Voice）が弱いという話をしましたが、賃金が低いことを理由に会社を辞める人（Exit）も今はまだ日本では少なく、日本人の転職理由を分析すると、多くが人間関係トラブルです。しかし、今後は周りの企業で賃金上がる中、自社が上がっていないことに気づき、賃金アップのための転職を考える人が増えていくと思います。

※2 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

### 賃上げ抑制の最大の課題は人的資本への過少投資

**編集部** 続いて小林さん、ミクロ視点から論点を整理していただけますか。

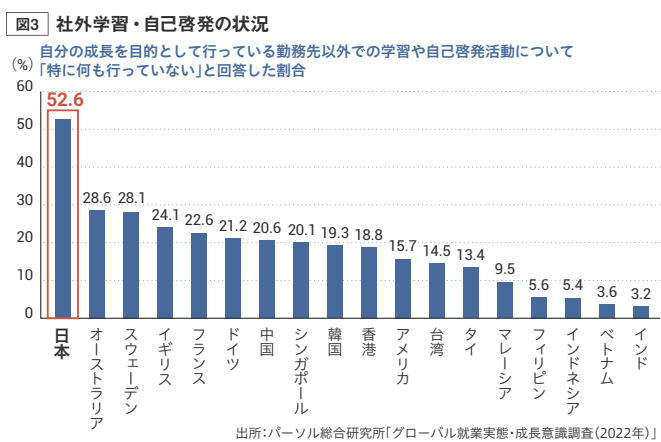
**小林** 日本企業が賃上げに消極的である背景について4つの論点を挙げます。

- ① 下方硬直性による上方硬直性
- ② 従業員の交渉力の弱さ
- ③ 「外部相場」より「内部相場」を重視した賃金設定
- ④ 企業と個人による人的資本への過少投資

まずは、経済用語でいわれる「下方硬直性による上方硬直性」です。一度賃金を上げると将来下げることが難しいことが予想され、企業はそれを見越して賃上げに消極的になるといえます。

2つ目は、日本の従業員の企業に対する交渉力（Voice）が弱いことです。他の先進国と比べ、個別交渉によって労働者が賃上げを求める習慣がありません。今は団体交渉力も弱いため、企業は賃上げに消極的になります。

3つ目は、外部相場より内部相場を参照して賃金を決める点です。近年、ジョ



ブ型が注目されていますが、厚生労働省の「賃金改定の重視ポイント」(※1)を見ると、世間相場は長らく減少傾向にあり、参照されていません。

4つ目が人的資本への過少投資です。ここ数十年、日本企業はOJT以外の人材投資を抑制してきました。さらに問題なのは、個人も学ばなくなったことです。われわれの調査でも「社外学習、自己啓発は何もしていない」という日本人の割合が5割を超えています(図3)。個人の生産性が上がらない中で賃上げは、企業としては考えづらいものです。

**編集部** これらの論点について、企業は

どう考え、対応していけばよいのでしょうか。

**小林** 1つ目の論点については、「賃金は上がっていくものだ」という前提に立ち、プランニングが必要なフェーズに入ると捉えるべきだと思います。国際的には賃金は上がって当然という感覚があり、国内でも2024年春の連合の賃上げ目標が5%以上など、賃上げ機運が高まっているためです。

2つ目についても、変わっていく傾向が見えます。グローバル化に伴い、日本企業にも外国人社員が増えています。グローバルで働く外国人社員にとって、賃上げ交渉は常識です。その影響は、当然日本人社員にも及ぶでしょう。また、転職情報が溢れる現代社会において、社員が自社と他社の賃金を比較できる機会は格段に増えています。他方、企業が社員にキャリアを自律的に考えてほしいと望むトレンドもあり、これらは会社と個別に交渉できる社員の増加を促すと考えられます。

3つ目の論点も、ロングトレンドでは変化する傾向にあります。中途採用の現場では現状、オフィスの額が前職ベースになっている企業が多いです。DX人材など戦略的人材の獲得・定着も視野に、金額設定を現場任せにせずに、人事がコントロールすることが重要です。

4つ目の論点は、最重要項目だと思います。

**山田氏** 若い世代を対象にした調査などでは、就職や離職の理由に給料を挙げる割合が高くなっています。また、「賃金構造基本統計調査」(※2)でも、転職者の賃金に変化が見られます。これまで転職者の賃金は、20代は勤続年数に応じて上昇するも、30代になると増加しない傾向がありました。しかし最近では、大卒以上の30代前半・男性の賃金は、非転職者より転職者のほうが上がっています。海外では転職によって賃金が上がっていくのは普通ですが、日本もそのような状況に変化してきたのではと感じます。

**編集部** 人材獲得・定着のための賃上げの必要性ですね。一方、前段では継続的な賃上げを実現するには、働く個人の成長・生産性向上が必要というお話も小林さんからありました。人材開発と賃上げの関係についてご意見を伺えますか。

**小林** 人的資本が高まらない限り、企業にとって賃上げをするロジックは見えにくくと思います。自社にいる人を育て、その活躍に応じて賃上げをすることは、非常に明快で納得性の高い賃上げのロジックです。しかし、それがここ数十年の日本ではうまく行えていませんでした。育成の観点では、日本企業は人を大切にしてきたとはいえないのではないのでしょうか。特に有期雇用やパートなどの人材にはほぼ投資をしない傾向が定着してい

※1 厚生労働省「賃金改定の重視ポイント」

# 調査研究活動

2023年度

## Research Activities

パーソル総合研究所シンクタンク本部にて2023年度に取り組み、発信した調査研究のうち9テーマについて、調査を担当した研究員が結果の要点を解説します。

### 企業理念・パーパスの浸透

理念やパーパスの浸透に影響するのは  
トピックよりも、従業員のインボルブメント

上席主任研究員 小林 祐児

### 正社員・総合職の職務給

3タイプに分類される職務給運用  
絶対的な正解はない 自社としての妥当解を探れ

上席主任研究員 藤井 薫

### 男性育休の取得促進

企業成長の戦略的投資と捉え  
男性の中長期育休の取得促進を

研究員 砂川 和泉

### 副業の実態と効果

個人・副業先企業・本業先企業  
3者による「歯車連動型」の副業を

研究員 中俣 良太

### 新卒者の内定辞退防止

内定辞退を防ぎ、入社につながる  
就活生との接点施策のヒント

研究員 児島 功和

### 人的資本経営

見えてきた人的資本経営の実態  
推進の鍵は、経営層との共働

上席主任研究員 佐々木 聡

### ミドル・シニアの学び直し

学びは本来、人間が求める楽しいもの  
企業は学び続ける姿勢の育成に重点を

上席主任研究員 井上 亮太郎

### 精神障害者の雇用の現場マネジメント

精神障害者の雇用・活躍を  
当たり前にしていくために今必要なこと

研究員 金本 麻里

### 人的資本の情報開示

義務項目以外も含めた  
4項目の開示とストーリー化が重要

研究員 今井 昭仁

※各調査のより詳しいレポートや報告書は、Webサイトからご覧いただけます。  
パーソル総合研究所 調査レポート <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/>



### 編集部

リススキリングの必要性は分かっ

### 社員の副業や出向は Off・JTの機能も果たす

リススキリングといえは、Off・JTのイメージが強く、日本が弱い部分です。もっとも、今でもOff・JTは重要です。米国のロミンガー社が提唱した「ロミンガーの法則」では、仕事の1割は研修で学び、2割はコーチングや先輩の指導を受けるが、7割は実践で身に付けるべき、とあります。日本のやり方を全否定するのではなく（放任はいいませんが）、効率的な指導法を考え、Off・JTのトレーニングをしっかりと整備していくことが必要です。

山田氏 かつてOff・JTがうまく機能したのは、日本企業がキヤッチアップ型だった

小林 Off・JTの目的は既存業務を一人前にできるようにすることであり、復習型といえます。Off・JTだけで育ち、その後研修も受けず勉強もしないとなれば、キヤッチアップだけで会社人生が終わっていくことになりません。日本は企業主導で社員の異動を行い、異動先の仕事をキヤッチアップさせるOff・JTを繰り返してきました。未来志向で現状とは別の領域を学ぶような予習型のOff・JTとの組み合わせが不十分だったのです。そのため、リススキリングも復習型・予習型に分け、長期視点でプランニングするのがよいと考えます。また、Off・JTという予習型の学びは、人材開発とキャリア開発の両方を考慮して作っていく必要があるでしょう。

山田氏 かつてOff・JTがうまく機能したのは、日本企業がキヤッチアップ型だった

小林 「パーパスを持って」と言われても、何を目標せよばいか戸惑う個人もいます。そのような個人の方にお勧めしたいことは、人と話すことです。一人で考えて解決が難しいことも、人と話せば何かしら答えが出てくるものです。対話の繰り返しによってキャリアの目標が見いだされれば、予習型の学びにもつながるはずです。

編集部 今後の継続的な賃上げ実現には、社員の資質向上も不可欠。そのため、個人のキャリア開発を基点にしつつも、企業としても学ぶ目的の明確化やリススキリングを通して、社員の主体性を促していくことが重要になりそうですね。



\* 本記事は、2023年12月～2024年1月に実施した「機関誌HITO発刊記念セミナー『人事トレンドワード2023-2024』」の内容を再構成したものです。

Theme

企業理念・パーパスの浸透

# 理念やパーパスの浸透に影響するのは トピックよりも、従業員のインボルブメント

主任研究員  
小林 祐児



世界的なトレンドとなっているパーパス経営。日本でも、多くの企業が理念・パーパスの策定に躍りになっているようです。ただ、理念やパーパスは、策定して終わりでは意味がありません。従業員一人ひとりに浸透し、一人ひとりのアクションが変わり、経営にポジティブな結果をもたらすことが理念・パーパスを掲げる本来の目的だからです。どうすれば理念やパーパスは浸透するのか。その施策について調査を基に明らかにします。

現場への浸透までは  
解明されていない  
理念・パーパス

人材不足、転職意識の上昇、属性や価値観の多様化、テレワークの拡大などを背景に、組織から人心が離れていく「遠心力」が近年強まっています。そうした中、求心力を保つ要素として理念やパーパスへの関心が高まっています。しかし、その重要性への注目度は高いものの、現場への浸透施策の効果や要点は十分に解明されているとはいえません。そこで、調査によって、理念・パーパスの浸透施策における課題や重視点を探りました。

理念やパーパスの浸透に  
トピックは影響しない

多くの企業が膨大な時間をかけて明文化する理念・パーパスですが、「理念・パーパスにどのようなトピックが含まれるか」は現場への浸透を左右しないことが調査から分かりました。例えば、一般的にパーパスによく含まれる「社会貢献」や「誠実さ」

それだけ現場との乖離が生じやすいことを認識し、透明化を意識することが不可欠です。

理念・パーパスの  
写像から共鳴へ

これからの理念・パーパス浸透にあたっては、こうした調査データを超え、応用的な議論がされるべきだと考えています。

多くの人が「浸透」と聞いて抱くイメージは、「伝達」のモデルです。明文化した理念を、Aさんの心からBさんの心にコピー＆ペーストしていくようなイメージです。しかし、冒頭でお伝えしたように「遠心力」が強くなり、かつ多様な価値観が出てきている時代に、浸透を「伝達モデル」で考えることはかなり難しいでしょう。そもそも、人の心は見えませんが、送り手は伝達できている気がしたとしても、それは幻想に過ぎないのです。

つまり、経営層が抱いている「理念・ビジョンの姿」にできるだけ似たものを、従業員に伝えるのではなく、経営層は経営としての「理念・ビジョン・パーパス

感」「ワクワク」「新規性」「驚き」といった感情が伴うものでした。驚きや関心をかき立てられるような施策は、やはり人の口に上るものなのです。

いかに従業員を  
巻き込めるか

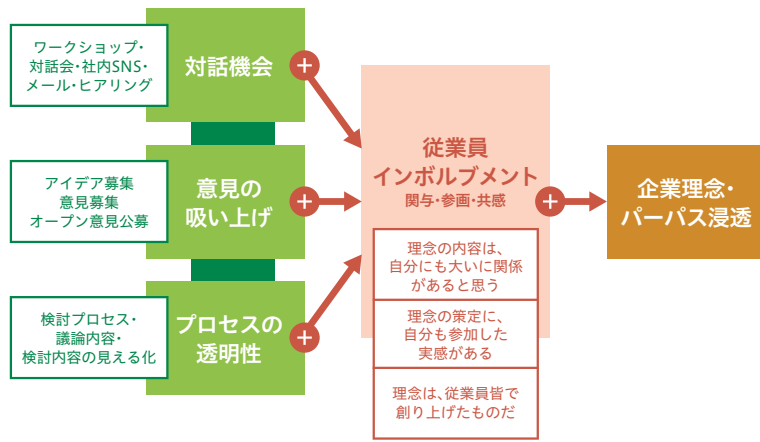
調査結果から、理念・パーパスの現場浸透への影響力が最も高く、浸透の鍵といえるものは、従業員の関与や参画、共感を意味する「インボルブメント」の度合いです。つまり、いかに「従業員を巻き込めているか」という点こそが浸透施策には重要なのです。理念・パーパスの完成後はもちろん、策定中からの巻き込みも意味を持ちます。

従業員のインボルブメントを高めるには、3つの方法が有効です(図)。1つ目は、対話の機会を持つこと。ワークショップや対話会、社内SNSなどの方法で、従業員自身が話す機会を設けることです。2つ目は、アイデア募集やオープンな意見公募などによって、従業員の意見を吸い上げること。3つ目は、

策を従業員の「マイ・パーパスの掘り起こし」へとシフトする事例が出てきています。上司との対話機会、キャリア支援施策、本人への意識啓発、公募型異動や社内副業のような施策によって、従業員の意志を創発する機能強化こそが、「共鳴モデル」の目指す方向性です。

理念・パーパスは、社長や経営陣がブラックボックス化された状態で策定し、トップダウンで一方的に伝達するような在り方ではもはや機能しません。「伝達モデル」の限界を知った上で、従業員のパーパスを創発し、企業のパーパスとの「共鳴」部分を探し合う。これからのパーパス経営の在り方はこうしたものだと考えています。

図 企業理念・パーパス浸透の鍵「インボルブメント」を高める方法



研究員プロフィール

NHK放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年より現職。労働・組織・雇用に関する多様なテーマについて調査・研究を行っている。専門分野は人的資源管理論・理論社会学。<当社における調査研究実績>・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する調査・シニア従業員とその同僚の就業意識に関する定量調査・企業の不正・不祥事に関する定量調査・人事評価制度と目標管理の実態調査・学び合う組織に関する定量調査 ほか<執筆などの実績>【書籍】『リスクリテラシーは経営課題—日本企業の「学びとキャリア」考』(光文社) / 『早期退職時代のサバイバル術』(幻冬舎) ほか多数

<本記事の基になった調査>

「企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査」  
https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-identity.html

Theme

人的資本経営

# 見えてきた人的資本経営の実態 推進の鍵は、経営層との共働

主任研究員  
佐々木 聡



人的資本経営とその情報開示はここ数年、HR領域のホットトピックとして注目されています。一方で、その真意が経営層に届いていないのではないかと、このまま流行で終わってしまうのではないかと、いった危機感も抱いていました。パーソル総合研究所では過去に2回、「人的資本情報開示に関する実態調査」を実施し、人的資本経営の「今」を明らかにしました。そうしたデータと併せて、現場の方の声からも実態を把握することにより、現場で生かせる施策を考え発信し続けています。

## 注目度は高いものの 経営層の理解不足に危機

私が「人的資本経営」という概念に初めて触れたのは、20年以前のことです。しかし、当時は日本では浸透しませんでした。そのため、2020年に経済産業省から公表された「人材版伊藤レポート」には多少「いまさら感」があったことは否めません。しかし、ここ数年の動きを見ると、当時とは温度感や実現可能性が異なる印象を受け、個人的に再び注視していました。パーソル総合研究所としても、具体的な対策をタイムリーに企業の皆様に提示できるよう調査や取材などにスピード感を持って取り組んできた経緯があります。

そのような折、東証プライム上場の某グローバル企業の人事部長から次のような相談を受けました。「わが社の人的資本情報開示について相談させてください」と社長に掛け合ったところ、「他社に倣えばいい」と一蹴されてしまったのを覚えています。強い危機感を覚えました。人的資本経営の情報開示

## 経営戦略と人事戦略の連動 実態は想定以上に深刻

2022年の10月に立ち上げた自主研究会では、人材版伊藤レポートの一丁目一番地である「経営戦略と人事戦略の連動」や情報開示の各社の進捗について伺いました。計12社の参加企業から現状を赤裸々に何う中で明らかになったのは、日本を代表するような企業であっても、「経営戦略と人事戦略が紐づいていない」「簡単ではない」「道半ば」「情報開示の独自性が見つからない」という実態でした。

また、2023年6月には慶應義塾大学の保田隆明教授と共同で「企業価値に資する人的資本経営コンソーシアム(※)」も立ち上げました。機関投資家を含め、10社以上の企業に参加いただき、事例研究や実証分析などを通して、約半年をかけて人的資本経営について重点的に研究。企業におけるESGへの取り組みの最適解を探りました。これら活動を通して、特に次の2点が明らかになりました。

1点目は、経営戦略と人事戦略の連動の実現度がまだまだ低いということです。パーソル総合研究所の調査では、59.2%は「経営戦略と連動する人材戦略が策定できている」と回答していましたが(図)、人事の方々の肌感も含め、実態を詳しくヒアリングすると、6割も連動できているとはいえない印象でした。また、先進的な企業では、「経営戦略と人事戦略の連動」から、より具体的な「事業ポートフォリオと人材ポートフォリオの掛け合わせができているか」とい

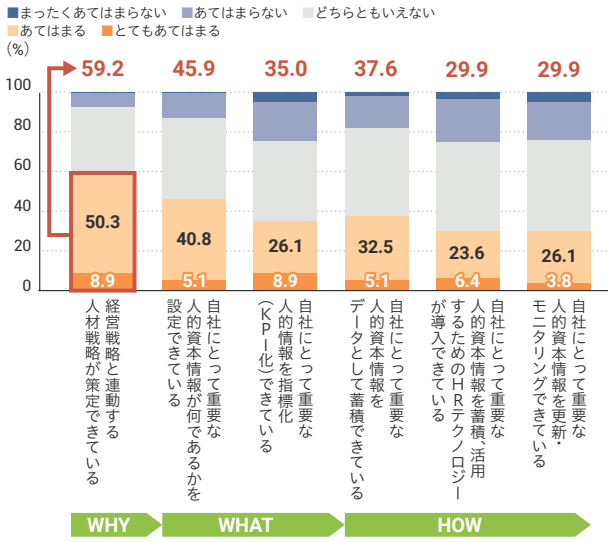
う観点に焦点を当てており、私もそこが肝だと考えています。例えば、多事業を展開する大企業において必要な人材像は1つではなく、事業の再編に合わせて人材ポートフォリオを組み替えていく必要がありますが、特に日本型雇用の場合、それがなかなかイメージしづらく取り組みは進んでいません。人事が事業ポートフォリオを読み解ける戦略人事へと変わっていく必要性を強く感じます。

2点目は、多くの企業において情報開示の姿勢が定まっていないことです。良いことばかりを書いた百花繚乱な開示情報投資家や個人に魅力的に映りません。さらに「なぜその観点に注目し、開示するのか」という独自性には、その企業の戦略が表れます。誠実な姿勢で独自性を表現する道を、各社で議論し見つけることが重要です。

## ようやく目覚め始めた 経営層

ここまで課題点に焦点を当ててきましたが、良い傾向も生じ

図 人的資本情報のマネジメント実態



WHY WHAT HOW  
n=上場企業の役員層・人事部長 157  
※赤字は、とてもあてはまる+あてはまるの回答割合  
出所: パーソル総合研究所「人的資本情報開示に関する実態調査」

**研究員プロフィール**  
リクルートを経て、ハイコンサルティンググループ(現: コーン・フェリー)に転職。次世代リーダー選抜、育成やメソッド開発を中心に人材開発領域ビジネスの事業責任者を担当。2013年パーソル総合研究所に入社。執行役員コンサルティング事業本部本部長を経て、2020年より現職。立教大学大学院客員教授。  
＜当社における調査研究実績＞  
・企業価値に資する人的資本経営コンソーシアム(共同研究)  
・人事部大研究  
・企業の新規事業開発における組織・人材要因に関する調査(ほか)  
＜執筆などの実績＞  
【書籍】『日本の人的資本経営が危ない一強みを活かした変革の戦略』(日経BP 日本経済新聞出版) / 『日本のジョブ型雇用』(湯元健治との共著・日本経済新聞出版)

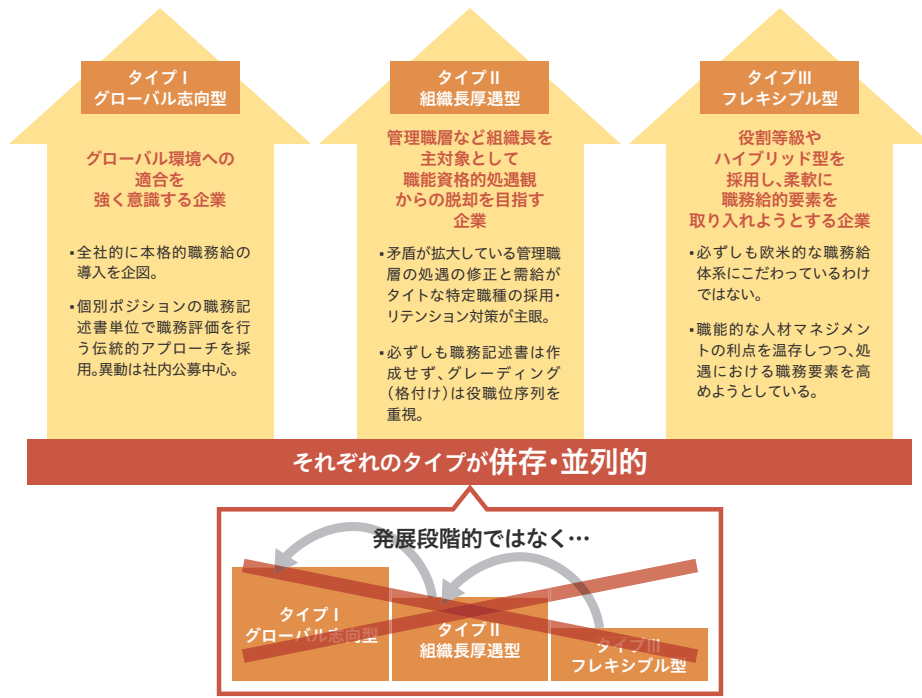
＜本記事に関連する調査＞

「人的資本情報開示に関する実態調査」  
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital.html>

ています。役員研修などで人的資本経営を取り上げる企業の増加です。先日、某ニッチトック・グローバル企業の役員向けに登壇しましたが、役員を対象にした、このテーマでの登壇は2023年だけでも5社目です。経営層が強い共感を示す話題は「ビジネスの競争ルールが、アナログ・ベースからデジタル・ベースに変わった」というもの。日本は過去、集団の「すり合わせ技術」の蓄積によって固有のものづくり手法を確立し、高性能な製品を生み出すことで世界から評価されてきました。しかし近年は、携帯電話からスマートフォンへの転換をはじめ、デジタル中心のビジネスにシフトしました。模倣しやすくコモディ

ティ化も激しいデジタルベース・ビジネスでは、「組み合わせ技術」による瞬発的な商品開発力が不可欠です。かつての日本の強みは一気に弱みへと変化しました。こうした環境変化や危機感を共有すると、人的資本経営の必要性に対する経営層の意識の高まりからか、その後も経営主導で議論が活発化するようです。人的資本経営は、人事だけが追うテーマではありません。経営層と共に考え、行動していくことが求められます。今ようやく経営層が目覚め始めたといえるかもしれませんが、この流れを逃さず、今回こそ、日本における人的資本経営が実現するよう研究活動によって貢献していく所存です。

図 職務給導入企業に見られる3タイプの取り組みスタンス



Theme

正社員・総合職の職務給

# 3タイプに分類される職務給運用 絶対的な正解はない 自社としての妥当解を探れ

近年、ジョブ型や職務給への関心が急速に高まっています。ジョブ型や職務給といえば、「ポジションごとの職務記述書を基に職務評価を行う」「職種や担当職務が変われば給与が変わる」などの形が想起されますが、実際に導入企業ではそのような制度設計や運用が行われているのでしょうか。本調査では、職務給の実態を把握すべく導入企業へのヒアリングを実施しました。

上席主任研究員  
藤井 薫



## 職務給導入が難しい 正社員・総合職に切り込む

私は長年、人事制度改革を中心としたコンサルティングや、タレントマネジメント・異動配置に関するサービス開発、研究などに取り組んできました。今回「職務給」を研究テーマに選んだのは、近年、職務給の導入を検討する企業が増える一方で、まだ議論が迷走しているように感じたためです。そこで職務給の現在地を明らかにし、検討すべきポイントを整理するため、職務給を導入している大手企業にヒアリング調査を実施しました。

調査では、職務給の適用対象者として「総合職採用の正社員」に焦点を当てました。理由は、有期雇用の従業員が多くは、すでにジョブ型の雇用が適用されているほか、無期雇用でもコース別人事制度の場合、総合職以外の一般職・技能職などは職務内容が限定されていて、給与テーブルもそれに応じたものになっているためです。また、本調査でいう「職務給」は、役職手当や営業手当などの手当

## 人事の本丸「異動配置」の再検討が必要

人材など市場における需給がタイトな職種だけは総合職から切り離して職種別の職務給を設定する動きがありますが、多くの職種では職種別の給与相場が形成されているわけではないことがその背景です。

調査では、タイプにかかわらず職務給導入企業の多くが共通して抱える課題も見えてきました。そうした課題に対する取り組みの方向性を4点述べます。

1つ目は、プロフェッショナル職の設定・運用に積極的に取り組むことです。全体的にマネジメント職に対してプロフェッショナル職の位置付けが曖昧で、やや消極的であることは否めません。プロフェッショナル職の充実には、その企業の人材層の厚みに直結します。特に高度なスキルのある人について職種やポジションを定義し、それにふさわしい処遇をしっかりと考える必要があります。

2つ目は、一般職層については総合職の中から、職務給の適用にふさわしい職務と人材を順次切り出していくことです。そもそも総合職という考え方や職務給の考え方は矛盾が大きいため、現状の総合職すべてを職務に分けて「値札」を付けようとするのではなく、職務給導入が

は含めず、あくまで給与の根幹である基本給を仕事基準で決めているケースを対象としています。職務給を定義する等級制度の組み立て方や異動配置の運用なども含めて、7社に実態を詳しく伺いました。

## 明らかになった 職務給導入の3タイプ

調査から分かったことのひとつは、職務給の取り組みのスタンスは一律ではなく、3つのタイプに分かれるということ。タイプIは「グローバル志向型」、タイプIIは「組織長厚遇型」、タイプIIIは「フレキシブル型」です(図)。ここで強調したい点は、必ずしもタイプIIIからタイプIに向けて職務給体系が進化していくというわけではなく、それぞれのタイプは想定する「あるべき姿」が異なり、併存・並列的であったことです。

職務給には「これが絶対に正解」といえるような型が存在するわけではないので、企業人事の方には、3タイプのうち最も自社に合う妥当解を見つけ参考

3つ目は、HRBP(HRビジネスパートナー)の体制を整備することによって、現場の管理職の負担を軽減させることです。給与における仕事要素の比重が高まれば、運用は本社人事部による統制型ではなく、現場主導型になっていきます。ただでさえ現場の管理職に課せられるマネジメント業務は複雑化、肥大化しており、特にピープルマネジメントの負担が重くなっています。

4つ目は、人事の本丸である異動配置の方法を再検討することです。最近では、手挙げの異動がトレンドですが、社命による配置の必要性はなくなりません。戦略的にはもちろん、組織の淀みの防止や手挙げだけでは拾い切れない人の育成のためにも、手挙げ異動と社命異動のバランスが重要です。職務給の導入や運用を考える際には、職務給の金額よりも、「仕事をどのように切り分けるか」「その仕事に就く機会をどのように作り出すか」といった視点のほうが大変重要でしょう。

この先、給与決定における仕事要素の重みは、確実に増していくでしょう。そうした中で、自社ではどのような制度体系にして、どのように運用するのか。自社としての妥当解を追いかけることが必要だと考えます。

にしていただきたいと思いません。また、仮に制度体系が同じでも運用次第でまったく異なるものになることも申し添えておきたいところです。制度運用は、評価や異動配置の権限がどこにあるか、労務構成がどうなっているか、これまでの制度や改編に至った経緯、事業ライフサイクル上のフェーズなど、さまざまな事情に影響されます。企業・組織が違えば決して同じように動くことはありません。企業の個別事例を読み解くにはそのあたりを意識する必要があります。

もうひとつ調査から明らかになったことは、一般社員層に導入されている職務給は、職務給という言葉から多くの人がイメージするようなものではなく、職能的な色合いが濃いということ。例えば、人事・経理、営業などの職種によってそれぞれ仕事内容も求められるスキルも異なるはずですが、実際には職種にかかわらず「補助的業務、定型業務、企画業務、監督指導業務」など、「職責や難易度」で職務を定義していました。DX

### 研究員プロフィール

電機メーカーに勤務後、総合コンサルティングファームにて20年にわたり人事制度改革を中心としたコンサルティングに従事。その後、タレントマネジメントシステム開発ベンダーにて、取締役および傘下のコンサルティング会社の代表を務める。2017年パーソル総合研究所に入社、タレントマネジメント事業本部を経て2020年より現職。

- <当社における調査研究実績>
- ・管理職の異動配置に関する実態調査(2022)
  - ・人事部大研究—非管理職の意識調査
  - ・非管理職層の異動配置に関する実態調査(2021)
  - ・大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査(2020)ほか
- <執筆などの実績>
- 【書籍】『人事ガチャの秘密—配属・異動・昇進のからくり』(中央公論新社)

### <本記事の基になった調査>

「職務給に関するヒアリング調査」  
https://rc.persol-group.co.jp/  
thinktank/data/job-based-pay.html





Theme

ミドル・シニアの学び直し

# 学びは本来、人間が求める楽しいもの 企業は学び続ける姿勢の育成に重点を

2023年に政府が掲げた、三位一体の労働市場改革。そのひとつのテーマである「リスキリング」はホットピックとして人事業界を賑わせています。日本社会では、「学び」といえば受験勉強のようなものを連想されやすいですが、本調査では「仕事やキャリアに関する学び」だけでなく、仕事やキャリアとは無関係の「趣味的な学び」も学び直しの対象として調査。学びの本質を再認識させられるような結果も得られました。

主任研究員  
井上 亮太郎



意欲はありながらも  
学んでいない層が29.8%

社会人の「学び直し」は、個人的にも関心を持ち続けてきたテーマです。私は前職の学校法人で社会人の学びを支援していましたが、「仕事は仕事の中で学ぶのが一番」という考えの方も多く、Off-JTや自己啓発支援など企業側が「仕事以外の時間に学ぶ」機会を用意しても、ありがた迷惑のように抵抗感を示す方もいました。直近では、2023年に政府が「三位一体の労働市場改革」を発表し、「リスキリング」による能力向上支援を掲げているため、学び直しはホットなテーマとなっています。

しかし、パーソル総合研究所の調査(※)では、「特に40代以降の日本人において、業務外の学習や自己啓発が行われていない」という結果が出るなど、政府の意向とは裏腹に、いまだに現場は学び直しに積極的とはいえない状況でした。そこで、改めて学び直しについて掘り下げ、ミドル・シニア層の社会人が、「学ぶ」ということを捉え直すためのヒ

ントを見いだしたい。そんな想いから本調査に取り組みました。調査での「学び直し」の定義は、「業務外の時間に、仕事やキャリアに関して継続して学習すること」としました。また、新たな学びのコンセプトとして、英会話、投資、料理などの習い事や勉強も、当人が学びと認識して取り組んでいけば、「趣味的な学び」として捉えることにしました。

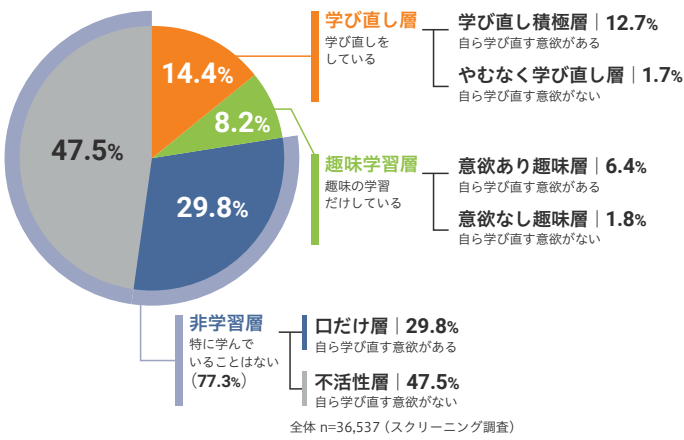
調査対象は、35〜64歳のミドル・シニア就業者9000人。そのうち、学び直しをしている人は14.4%、趣味的な学びをしている人が8.2%でした。一方、学ぶ意欲はあるが実行に移せていない「口だけ層」が29.8%、そもそも学ぶ気力・意欲がない層が47.5%確認されました(図)。学んでいない理由としては、想定通り「お金や時間の余裕のなさ」が挙がりました。しかし、別の切り口で見ると、学びに対し「年間平均10万円程度は投資可能」としながらも実際の支出額は3.5万円(平均)と少なく、また残業が多い人のほうが学んでいる傾向も見られました。実際には、学びに意識を向

学び直しは  
労力に見合う

まず、学びに足踏みする個人に対し、調査結果を通して最も伝えたいことは、「学び直しは労力に見合う」ということ。例えば、プロジェクトへの任用、転職や結婚など過去の転機をきっかけに自主的に学んでいた人のほうが、そうでない人よりも個人年収が高く、現在要職に就いている傾向が見られました。また、学び直しを継続して長い期間行っている人ほど、学ぶこと

によって、「さらなる学びの意欲」や「日々の幸福感」が高まっているという結果も得られました。学びとは本来、ワクワクするもの・楽しいものであり、人間が自然と求めるものだと思います。それがデータからも確認できたといえるでしょう。学びによっ

図 ミドル・シニア就業者の学び直しのタイプ



て仲間を得たり、新たな刺激を受けたりすることは生きていく上で大きな喜びをもたらす、ということを改めて発信していきたいです。

また、学び直しの行動を起こすために重要な「マインド」も見えてきました。「自己効力感」「好奇心」「エンジョイメント」「いけぬかしさ」の4つです。加齢とともに、新しいことへの挑戦に慎重になり躊躇することや、億劫になることがあるかもしれません。しかし、もともと自分の好

奇心を解放し、楽しんで、「恥をかいたっていい」と少々図太いくらいになって、まずは取り組んでみる。それが何より重要だと思います。それが何より重要だと思います。とにかく一歩踏み出さなければ、何も始まりませんから。

企業は学び続ける姿勢を  
引き出し、評価せよ

では、ミドル・シニア社員に学びを促したい企業人事には、何ができるでしょうか。

まずは、先述のような学び直しのマインドを持つて行動しようとしている人に対し、肯定姿勢を示すことです。調査では、学び直しをしている人も職場では内緒にするという人は少なくありませんでした。好奇心が旺盛で活動的な人や、挑戦している人が冷やかな目で見られ、存在が浮いてしまうような職場風土になってはいないでしょうか。人事部門が率先して「いかなる学びも尊い」と、まずはこうした挑戦や活動をポジティブに受け入れる態度を取ることが重要です。

また、実務に直結する学習内

容には教育予算を充てていても、趣味的な要素の強い学びは対象外とする企業は少なくないでしょう。ただ、実務に結びつく学習内容の練り込みは難しいものです。例えば、趣味を通じて培った知見や人脈から、仕事での新たな着想やビジネスパートナーを得たりすることだつてあるでしょう。主体的に学ぶ社員が増えてほしいと考えるならば、組織としては「何を学ぶか」だけでなく、「学び続けている姿勢」を積極的に評価する視点が必要になると考えます。

また、社員の主体的な学びを求めるからといって、費用面の助成制度の用意だけでは不十分でしょう。意欲はあっても、何をどう学ぶべきか迷っている人

もいるため、組織として多様な学びを促進する文化・風土・トレーニング・カルチャーを醸成することが大事です。副業や多様な学びの実践事例に触れられるイベントやコミュニティを作るなどの余地は多いかと思えます。

生成AIなどの技術が急速に進化・普及する中、企業において従来評価されてきた知識量やスキルに基づく「優秀さ」は再定義されていくと思われまます。企業が今後提供する人材育成施策としては、「学び」を狭く捉え過ぎず、4つの学び直しマインドのような、社員が働くことを通じて自らを更新し続ける意欲を育むことを重視して、再構築していく必要があるでしょう。

研究員プロフィール

大手総合建材メーカーにて営業、マーケティング、PMI(組織融合)を経験後、学校法人産業能率大学に移り、組織・人材開発のコンサルティング事業に従事。2019年より現職。慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科特任講師。

<当社における調査研究実績>

- ・はたらく人の幸福学プロジェクト
- ・ミドル・シニアの学びと職業生活に関する定量調査
- ・就業者の多拠点居住に関する定量調査
- ・メタバース社会における対人インタラクション研究(Phase1)
- ・人的資本情報開示に関する実態調査ほか

<講演などの実績>

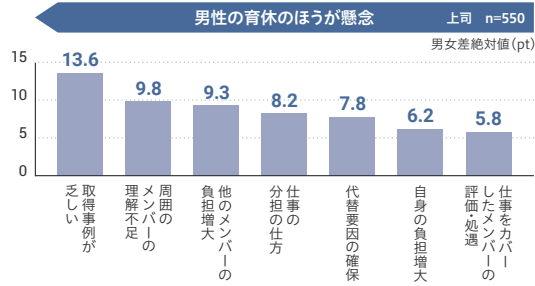
【講演】日経Well-beingイニシアチブ「ウェルビーイングな社会と働き方の探求」(2021年)

<本記事の基になった調査>

「ミドル・シニアの学びと職業生活に関する定量調査」  
https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/middle-senior-learning.html

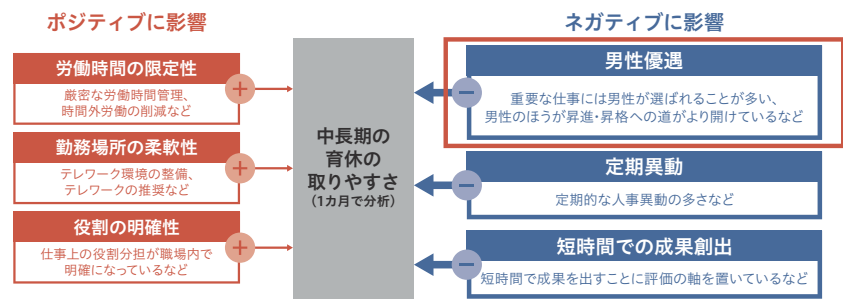
※ パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査(2022年)」https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/global-2022.html

図1 男性部下が育休を取得する場合に、特に懸念が大きい項目



※数値は「男性の育休の場合」-「女性の育休の場合」の回答差で、5pt以上の差があったもの

図2 男性の中長期の育休の取りやすさに影響する組織要因



※重回帰分析の結果を基に図式化 ※赤枠で強調したものの枠や矢印の太いものは特に影響が大きいもの

司はどうかといえ、男性部下の育休取得に対し、「周囲のメンバーの負担増大」「仕事の分担の仕方」などメンバー（同僚）への懸念が大きく（図1）、さらには同様の懸念を、同僚も強く抱えていることが分かりました。加えて、「男性優遇のマネジメント環境」も潜在的な問題と

なっていることが見えてきました（図2）。「中長期の育休の取りやすさ」に影響している要素を分析したところ、男性の中長期の育休を最も取りづらくしているのは、「重要な仕事には男性が選ばれることが多い」「男性のほうが昇進・昇格への道がより開けている」といった、男性優遇のマネジメント環境でした。これらの結果を踏まえると、男性に偏ってプレッシャーがかかるような昇進構造や異動配置を行う組織では特に、本人は上司の反応を過度に気にして仕事を手放せず、上司や同僚は男性育休取得者の不在に対し、大きな負担を感じてしまう。そのために、男性の育休、ことさら中長期の育休が取得しづらくなっていることがうかがえます。

このように男性育休を阻む原因を突き詰めると、男性を中心に、時間や勤務地について無制限な働き方を強いてきた従来の雇用管理の在り方に行き着きます。男性育休というテーマにおいても、制約がないことを前提とした働き方には限界がきてい

るといえるでしょう。

は、男性育休促進によって「女性活躍推進」「従業員のモチベーション向上」「優秀な人材の採用・定着」といった効果を実感していません。さらに、こうした効果は、取得率が5%に達するまでは取得期間の長さにかかわらず効果実感は上がりますが、5%以上になると中長期の取得者がいなければ効果実感が伸び悩む傾向にありました。つまり、育休取得の数だけでなく、期間を延ばすことにより企業にとっても効果が高まるのです。

また、育休を取得した男性の3〜5割が、「多様な人材への理解力」や「不確実性への対応力」などの向上を実感。こうしたビジネススキルは、ジョブ・パフォーマンスや周囲支援といった組織貢献にもつながっています。不確実性や多様化が進み、労働力も不足する中で、男性の育休促進は今後ますます必要不可欠となる施策といえるのではないのでしょうか。

にもかわらず、男性の育休取得が進まないのはなぜか。男性の中長期的な育休の取得をさ

**研究員プロフィール**

大手市場調査会社にて10年以上にわたり調査・分析業務に従事。定量・定性調査や顧客企業のID付きPOSデータ分析を担当したほか、自社内の社員意識調査と社員データの統合分析や働き方改革プロジェクトにも参画。2018年より現職。

**<当社における調査研究実績>**

- 女性活躍推進に関する定量調査
- ワーキングマザー調査
- 従業員のキャリア自律に関する定量調査
- 介護人材の成長とキャリアに関する研究プロジェクト
- ハタチからの「学びと幸せ」探究ラボ ほか

**<本記事の基になった調査>**

「男性育休に関する定量調査」  
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/paternity-leave.html>



Theme

男性育休の取得促進

# 企業成長の戦略的投資と捉え 男性の中長期育休の取得促進を

出生時育児休業（産後パパ育休）制度の創設や育休取得状況の公表の義務化などの法改正に伴い、男性育休への関心が高まる中、2022年度の男性の育休取得率は17.13%と過去最高となりました（※）。しかし、周知の通り、女性の取得率に比べれば相当低く、取得期間も短いなど、まだまだ多くの問題が潜んでいます。そこで本調査では、取得率だけでなく取得期間にも着目し、男性の中長期的な育休の取得を阻む壁を明らかにし、解消の方策を探りました。

研究員  
砂川 和泉



本人、人事、上司・同僚  
多角的な視点で分析

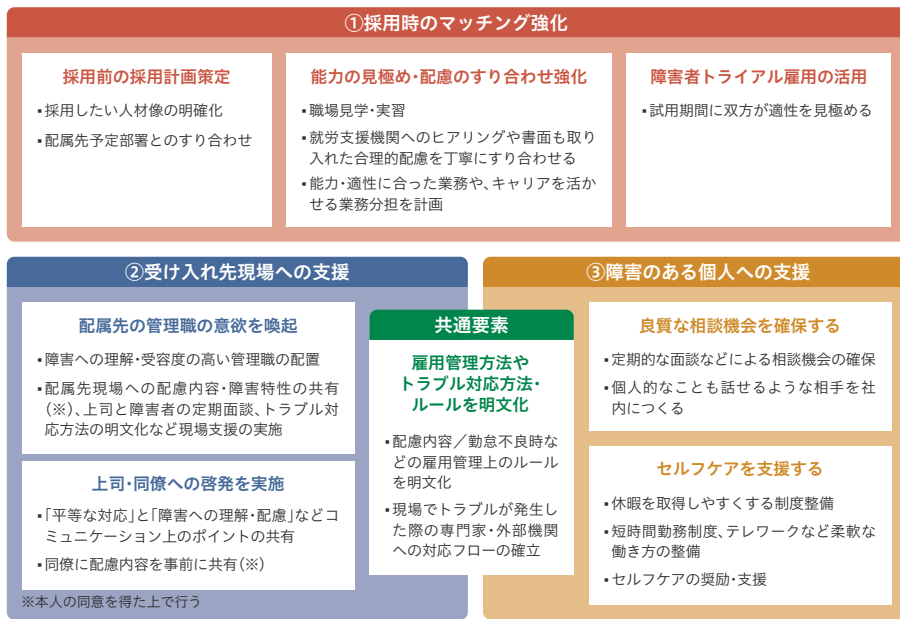
2021年に「育児・介護休業法」が改正され、産後パパ育休制度の創設や1歳までの育休の分割取得が可能になるなど、男女ともにニーズの高い時期に、より柔軟に育休を取得できるように制度が変わってきています。2023年4月から従業員1000名を超える企業に男性育休取得状況の公表が義務化されるなど社会的な関心が高まる中、男性の育休取得率は年々上昇しています。しかし、育児・介護休業法に基づく取得だけでなく、企業独自の特別休暇や有給休暇を含め出産前後の実質的な休業・休暇を「育休」として聞いたわれわれの調査でも、2割の企業が取得率50%以上である一方で、半数が取得率5%未満であり、取得期間も1カ月未満が6割という状況でした。

また、育休を取得した男性の3〜5割が、「多様な人材への理解力」や「不確実性への対応力」などの向上を実感。こうしたビジネススキルは、ジョブ・パフォーマンスや周囲支援といった組織貢献にもつながっています。不確実性や多様化が進み、労働力も不足する中で、男性の育休促進は今後ますます必要不可欠となる施策といえるのではないのでしょうか。

調査では、女性に比べ、特に男性の場合における育休取得を阻む問題点を探りました。そこで浮上した問題のひとつが「不在時のマネジメント」です。まず、人事が考える男性育休の課題を見たところ、取得事例が乏しく取得希望者の少ない点が多く挙げられました。そこで、男性本人の育休取得に対する考えを聞いたところ、取得意向は約7割と低くないものの、「上司がよい顔をしない」「上司に迷惑がかかる」など上司に気兼ねする回答が多く見られました。上

※ 厚生労働省「雇用均等基本調査」より

図 人事担当者に向けた「精神障害者の定着・活躍のポイント」



強化」です。事前の採用計画や実習・見学によって業務・待遇・人のミスマッチを防ぎながら、合理的配慮を丁寧にすり合わせることで肝要です。障害者トライアル雇用の活用も有効です。2つ目は「受け入れ先現場への支援」です。コミュニケーション

# Theme 精神障害者の雇用の現場マネジメント

## 精神障害者の雇用・活躍を当たり前にしていくために今必要なこと

研究員  
金本 麻里



2018年から、精神障害者の雇用の義務化が始まりました。「医療の対象」であった精神障害者が「雇用・就業支援の対象」に加えられ、ここ10年で精神障害者の就職件数は急速に増加しています。しかし、雇用ノウハウは蓄積途上であり、課題は「量」の改善から「質」の改善へと移行していることが指摘されています。精神障害者の雇用ノウハウの共有と蓄積に資するべく、定量調査を通じて明らかになった精神障害者の雇用の現在地と成功のポイントについて、その一部を紹介します。

### 精神障害者は遠い存在ではない

身体・知的障害者と比べて、精神障害者の雇用の義務化は歴史が浅く、雇用ノウハウが現場に蓄積されていないことに私自身、課題を感じていました。先行研究から「雇用数は増加しているが、定着していない」といったデータも見られ、「精神障害者の雇用」を研究対象とすることに決めました。また、調査するからには結果を用いて、採用から定着に向けた現場の課題解決に貢献したいと考え、「職場におけるマネジメント方法」を掘り下げることにしました。

そもそも学生時代からメンタルヘルスなどの領域に関心があったことも、このテーマに取り組みきっかけになっていっていると思います。また、当社の研究員になってからは、働く人のWell-beingに関する研究にも取り組んできており、今回の調査では精神障害者のWell-beingについても分析しました。

精神障害者の多くは、後天的に発症することの多い「心の

病気」がある方であり、私たちにとって遠い存在ではありません。調査対象とした精神障害者も、「気分障害や神経症性障害、統合失調症、依存症、てんかん、およびそれらの関連疾患を抱えている方」と定義付け、約半数から「働き始めてから発症した」という回答を得ています。

### 精神障害者を雇用する意義をとらえ直す

調査結果の中で特筆したいことは、「障害者には成果発揮は求めず安定的に働いてもらうことを重視している」と答える企業が多かったことです。障害者の戦力化が叫ばれて久しいですが、現在でも多くの企業が障害者の戦力化を求めず、雇用数の確保を優先することも少なくないことが明らかになりました。一方、調査では、障害者枠で働く精神障害者の多くが「成長機会のなさ」に不満を抱えていました。社会的にも精神障害者の雇用の課題として、「雇用の質（能力開発、キャリア形成）を高めること」が求められています。採用後

### 他障害の手法を踏襲せず精神障害に適した手法を

では、雇用に際して気を付けるべきことは何でしょうか。大事なことは、身体・知的障害者の雇用でうまくいった方法が必ずしも転用できるわけではないということですね。なぜなら、身体・知的障害者と異なり、外見では分かりづらいことや就業経験のある人が多いことなど、精神障害者特有の事情があるためです。そこで、精神障害者の定着・活躍の促進に有効な人事施策のポイントとして、調査から見えた3点をご紹介します(図)。

1つ目は「採用時のマッチング

の齟齬など、現場ではさまざまな問題が起こり得ます。配属先現場への教育・情報提供によって、上司のみならず同僚の「平等な対応」と「障害への理解・配慮」を両立したコミュニケーションを推進していく必要があるでしょう。現場管理職を支援することで、障害者雇用への意識・関心を引き出すことも有効です。

3つ目は「精神障害のある個人への支援」です。上司との定期的な面談など、「相談機会」を設けることで、不安を解消するとともに、状態変化を早めに察知しながら配慮内容を継続的にすり合わせることができそうです。また、障害者本人のセルフケアも奨励されます。

### 一人ひとりを見る一人ひとりと向き合う

調査では、働く精神障害者の45.4%が「総合職レベルの業務内容・待遇で働き、昇進・昇格したい」と回答しました。しかし、希望通り実際に総合職に就けている割合は34.4%と、身体障害者(58.0%)より低く、年収

も本人の希望には紐づかない傾向がありました。障害特性による勤怠・パフォーマンスの不安定さもあつてのことと考えられますが、一人ひとりの症状やスキル・経験はかなり異なります。個々人の能力を十分に発揮してもらうために、一人ひとりを見て向き合っていくことがより重要になっていきます。

Well-beingの分析では、精神障害者も、働く人全般の結果と同様に「チームワーク」がWell-beingを高める要素となっていました。また、精神障害者への対応において、「障害への理解・配慮」だけでなく、「平等な対応」や「存在承認」も重視してほしい、という結果も出ていました。互いに存在そのものを認め合い、感謝し合う。チームとして仲間意識を持って働く。当たり前のことのように感じますが、改めて意識したいものです。

精神障害者の雇用に戸惑っている企業はまだ

多いと思いますが、今は雇用ノウハウの共有と蓄積が大事な時期と考えます。現在でこそ雇用が浸透した身体・知的障害者の場合も、先行事例やノウハウの共有、その実践と蓄積によって今に至っているのです。また調査では、精神障害者の雇用ノウハウが豊富な企業ほど、精神障害者の就労可能性や能力を評価する傾向も見られました。ノウハウを溜めることによって、障害の特徴や対応方法、能力発揮の可能性に対する理解が進むのだと考えられます。今後、精神障害者の雇用を当たり前のようにしていくためには企業をはじめ、私たち一人ひとりが、精神障害者やその雇用に対する理解や意識を高めていくことが必要です。

#### 研究員プロフィール

総合コンサルティングファームに勤務後、人事サービス提供会社に転職。適性検査やストレスチェックの開発・分析報告業務に従事。調査・研究活動を通じて、人・組織に関する社会課題解決の一翼を担いたいと考え、2020年より現職。  
**<当社における調査研究実績>**  
 ・はたらく人の幸福学プロジェクト  
 ・働く10,000人の就業・成長定点調査  
 ・職場のハラスメントについての定量調査  
 ・2020年度新卒入社者のオンボーディング実態調査(コロナ禍影響編) ほか

#### <本記事の基になった調査>

「精神障害者雇用の現場マネジメント」についての定量調査  
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/seishin-koyou.html>



Theme

副業の実態と効果

# 個人・副業先企業・本業先企業 3者による「歯車連動型」の副業を

研究員  
中俣 良太



厚生労働省による副業解禁の方針が打ち出された2018年から6年、現在も企業の副業解禁の動きは加速しています。今後、さらに副業を促進し、かつ個人にとっても、副業を容認する企業、副業者を受け入れる企業にとっても実りある副業にしていくには、どのようなことを意識的に行っていくべきでしょうか。本記事では、調査から見えた課題点と、それを解決するための主に企業における施策についてご紹介していきます。

## 副業の課題を解決する 副業先企業の働きかけ

パーソル総合研究所では、副業元年ともいわれる2018年とコロナ禍の2021年の過去2回「副業に関する調査」を実施し、コロナが落ち着いてきたタイミングである2023年に実態と意識を把握すべく3回目の調査を実施しました。

調査対象は、「本業先企業（社員の副業を容認する側）」と「副業先企業（副業者を受け入れる側）」の企業、そして個人（正社員）。この3者にとって実りある副業とはどのようなものかを探っています。また、副業は始めることがゴールではなく、開始後に継続し、パフォーマンスを発揮できるかが重要です。そこで調査では、個人が副業を探し始めてから、副業に従事し、パフォーマンスを発揮するまでの期間を【副業前】【副業開始時】【副業中】の3つに分け、それぞれのタイミングにおける課題を網羅的に洗い出し、解決策を検討しました。

副業先企業に勧めたい働きかけは次のようなものです。まずは【副業前】の「応募控え」の課題。限定的過ぎる条件や不明瞭な情報の副業求人、求める役割やスキルが高度過ぎる副業求人は、求職者の希望やスキルに合っていないために応募を控えてしまうといった求職者の応募控えにつながります。募集背景や責任範囲、働き方の柔軟性のほか、副業先で働く上で大変なことも含めて、求人に明記することが必要です。また、これらの情報は現状、求人記載率が低いため、なお重要であると考えられます。

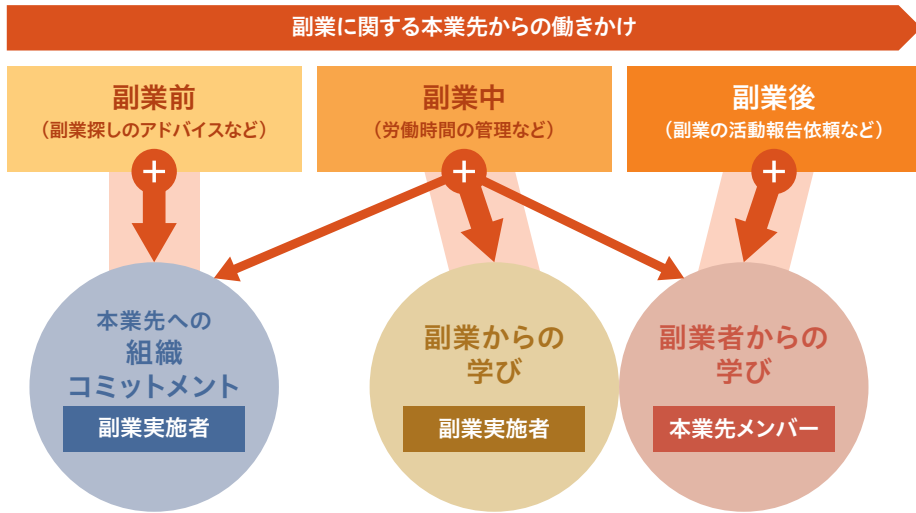
次に【副業開始時】における「リアリティ・シヨック」。つまり、採用前の期待やイメージと、実際の仕事や実態との齟齬です。副業者の3割弱がリアリティ・シヨックを感じていたほか、リアリティ・シヨックには副業開始後のストレスや過重労働、さらには副業先メンバーにも悪影響が見られました。こうしたリアリティ・シヨックを抑制するには、採用面談以外にも接点を持ち、副業内容や相性の理解を事前に深めておくことが有効です。

## 波及効果を高める 本業先企業の働きかけ

さらに調査からは、【副業後】に期待できる副業の効果として、副業者自身はもちろん、副業者と接した副業先・本業先企業のメンバーの学びという波及効果が見られました。

例えば、副業人材の働きを見聞きすることで視野が拡大し、モチベーションが向上するほか、副業先メンバーでは社内でのコ

図 本業先企業から副業者への働きかけによって高まる副業の波及効果



※矢印の太さは影響度(標準化偏回帰係数)の大きさを表す ※重回帰分析の結果から図式化

コミュニケーションの活性化、本業先メンバーではチャレンジ意欲の向上などが期待できます。さらに、副業促進における懸念として、人材流出のリスクがしばしば挙げられますが、調査からは真逆の結果が得られています。

まず、副業者は、副業を通して傾聴力や主体性、発信力といったエンプロイアビリティともいえる「企業の垣根を越えた労働市場における就業能力」が向上していました。しかし、こうした就業能力の向上は、転職意向にはそれほど結びつかず、むしろ本業先企業での「上昇志向」や「継続就業意向」など、本業先企業への愛着の向上につながっていたのです。

こうした波及効果をさらに高めていくためには、本業先企業による副業者への働きかけが鍵となります。例えば、「何のために副業をするのか」を明確化するような、【副業前】における副業を探す上でのアドバイス。【副業中】における副業の労働時間管理や副業のやり方についての助言。【副業後】における人事・上司への活動報告の依頼といった働きかけです(図)。本業先企業では、副業を容認すればそれ以降は関与しないケースが多いですが、調査結果を踏まえると自社のためにも、副業開始後も副業者へ働きかけたほうがよいといえます。

## 「ふるさと副業」 地方副業でも関心集める

これからは、企業は自社内に人材を囲い込むのではなく、その人材が持つ能力を企業間で積極的にシェアする発想を持ち、個人・副業先企業・本業先企業の3者が、歯車が噛み合って回転するかのよう互いに働きかけ合って副業の効果を高めていく「歯車連動型」の副業を目指すことが重要と考えます。

なお、副業は「地方創生」とも密接に関連しています。人口減少の激しい地方では、副業人材の受け入れによって関係人口(※)の増加を図る自治体や、優秀人材確保を図る中小企業が多く見られます。

す。今回の調査でも、「地方副業」への関心について質問したところ、地方副業の中でも、故郷での副業である「ふるさと

と副業」への関心が高いことが分かりました。

労働人口が減少していく未来が明らかな今、従来の正社員頼みの経営のままでは、いずれ支障をきたすでしょう。どの企業でも、副業容認にとどまらず、副業人材の受け入れの検討や、副業を希望する社員への積極的なサポートがさらに重要になってくると考えられます。「ふるさと副業」への関心の高さから想像するに、金銭的な目的だけではなく、故郷や地方の企業への貢献を意識した副業者や副業希望者は増えているのではないのでしょうか。地方を含め全国的に、個人と企業が働きかけ合う「歯車連動型の副業」が推進されていくことを期待しています。

### 研究員プロフィール

大手市場調査会社にて、金融業界における顧客満足度調査やCX(カスタマー・エクスペリエンス)調査をはじめ、従業員満足度調査やニーズ探索調査などを担当。担当調査や社員としての経験を通じて、人と組織の在り方に関心を抱き、2022年より現職。

### <当社における調査研究実績>

- ・第三回 副業の実態・意識に関する定量調査
- ・ワーケーションに関する定量調査
- ・企業の不正・不祥事に関する定量調査
- ・就業者の多拠点居住に関する定量調査
- ・職場のハラスメントについての定量調査ほか

### <本記事の基になった調査>

「第三回 副業の実態・意識に関する定量調査」  
https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob3.html

※ 移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域や地域の人々と多様に関わる人々のこと(総務省「関係人口ポータルサイト」による)

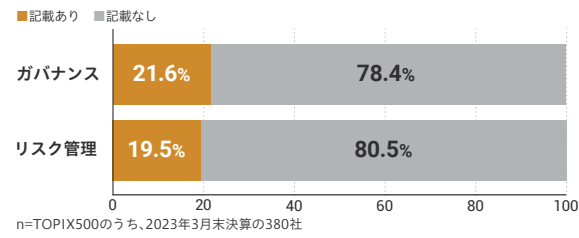
図1 国際的なサステナビリティ情報開示の各種組みにおける記載ルール比較

○は記載が求められている項目、△は重要なものについて記載を求められている項目

	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標
TCFD	○	○	○	○
TNFD	○	○	○	○
ISSB(S1:サステナビリティ一般)	○	○	○	○
ISSB(S2:気候関連情報)	○	○	○	○
サステナビリティ(有価証券報告書)	○	△	○	△
人的資本(有価証券報告書)		○		○

2023年の改正では、人的資本のこの2項目は義務化が見送られた

図2 人的資本で項目立てて「ガバナンス」と「リスク管理」を記載した企業の割合



Theme

人的資本の情報開示

# 義務項目以外も含めた4項目の開示とストーリー化が重要

有価証券報告書における人的資本の情報開示元年ともいえる2023年。義務化対象となった企業の有価証券報告書の記載内容には、どのような特徴が見られたでしょうか。TOPIX500のうち380社の有価証券報告書を閲覧し、開示の実態やトレンドを探りました。また、投資家の目線や、サステナビリティ情報の開示に関する国際的な基準策定の動向などを踏まえ、今後の情報開示に向けた記載のポイントを検討しました。

研究員  
今井 昭仁



## TOPIX500でも最低限の対応にとどまる

2023年3月末決算から有価証券報告書における人的資本の情報開示が義務化されたことを受け、パースル総合研究所では、TOPIX500のうち3月末決算である380社を中心に、有価証券報告書の記載内容を調査しました。

調査前の予想では、人的資本の情報開示に関する世の中の気運の高まりからも、充実した記載が見られるのでは、といった期待もありました。しかし、結論から言えば、大半の企業は最低限の記載にとどまっている印象でした。初年度の難しさに加え、2023年1月末に義務化が公表され、3月末決算が対象というタイトなスケジュールもあり、様子見の企業が多かったのかもしれない。来年度以降は、初年度の他社状況を参考にしつつ、さらに独自性のある開示を模索していくことになると思われまます。そこで、「投資家からの視点」に重点を置き、記載のポイントを探りました。

## 記載義務はなくても4項目の開示を

今回の日本における人的資本情報の開示義務化は、サステナビリティ情報の開示義務の一環として求められていますが、その開示義務の内容が、国際的なサステナビリティ情報開示のルールと比べた際、独特な点から確認していきたいと思えます。

サステナビリティ情報開示は国際的に、「①ガバナンス」「②戦略」「③リスク管理」「④指標及び目標」の4項目がスタンダードです。これは、サステナビリティ情報開示の国際的なルール化の変遷から一般化してきた結果です。国際的な開示ルールは、環境に関するものが先行しています。例えば、気候に関する情報開示の枠組みである「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」や、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)です。2023年には、ESGなど非財務情報開示の国際的統一基準の策定を目指す「国際サステナビリティ基準審議会

## (ISSB)も、サステナビリティと気候に関する2つの情報開示基準を公表しましたが、その基準も先のTCFDの枠組みを踏襲しています。こうしたことから、特に国際的な枠組みで開示された情報を見慣れている投資家にとっては、人的資本に

関しても当然、4項目の開示を期待すると考えられます。実際に、「不平等・社会関連財務情報開示タスクフォース(TISSFD)」も、TCFDなどの枠組みを踏襲し、社会分野の開示枠組みの策定を予定しています。しかし、2023年の日本における記載改正ルールでは、人的資本は「②戦略」と「④指標及び目標」の2項目だけが記載対象とされました(図1)。われわれが調査をした380社の有価証券報告書の記載でも、義務化された「②戦略」と「④指標及び目標」だけを記載した企業と、国際的なルールを鑑みて「①ガバナンス」「③リスク管理」も含めた4項目を記載した企業に分かれました。人的資本の項目として、「①ガバナンス」の記載があった企業は21.6%、「③リ

スク管理」の記載があった企業は19.5%であり、日系大手が並ぶTOPIX500の企業でも、義務対象以外の項目の記載率は2割程度という結果でした(図2)。なお、4項目を記載した企業は、従前からTCFDに対応した開示を行っているなどサステナビリティ経営に積極的な企業が多い印象でした。対応初年度において義務化されていない項目まで記載することは、情報が不十分な中で進め

ることになるほか工数もかかるため、見送った企業が多いのかもしれない。しかし、投資家の視点を意識するならば、今後4項目の開示は視野に入れていきたいところです。国際的な枠組みの動向を踏まえると、近い将来、4項目の開示が求められる可能性も高いといえるでしょう。

さらに、投資家による企業価値評価の基本は、「収益性の向上」「成長性の拡大」「資本コストの低減」にあると考えられます。人的資本の「②戦略」を開示することは「収益性の向上」と「成長性の拡大」を示すことにつながる一方、人的資本の「①ガバナンス」と「③リスク管理」を開示することは「資本コストの低減」の説明となり得ます。どの程度攻めようとしているのか、どの程度足元は盤石なのか、その両方をアピールする上でも「4つの項目開示」は目指すべきといえるでしょう。

## 4項目をストーリーで語るそのための連携が重要

調査からは加えて2点、情報

開示における具体的な対応ポイントが確認できました。

1点目は、4項目すべてをつなげてストーリーにして語れるようにすることです。「①ガバナンス」「②戦略」「③リスク管理」「④指標及び目標」の4項目すべてが埋められていても、項目間のつながりが見えづらい企業も多くありました。そうなるという背景には、ガバナンスは取締役会事務局で、戦略は人事などで、リスク管理は経営企画部で、などと記載担当の部署が縦割りになっていることがあると考えられます。開示前に急遽ストーリーを考えるのでは遅いことも踏まえると、人事部としては人材戦略を考える段階で、他の部署と連携しながらストーリーを描く必要があるでしょう。

2点目は、取締役会の関与を見えるようにすることです。「どの程度の頻度で人的資本について議論し、何をリスクとして認

識しているか。その軽減のためにどのような戦略を描いているか。その戦略が指標や目標を基に進捗管理され、それに基づいて取締役会がさらなる検討を行う」といった一連の取り組みには、取締役会の関与が鍵となります。ここでも、開かれた人事とが求められてくるでしょう。以上、義務化初年度の記載内容を基に解説してきましたが、あくまでも有価証券報告書は過去の情報であり他社の情報です。言うまでもないことですが、他社事例に倣うよりも、まずは自社の現状を把握し、今後の方針を考えること。それが最も重要であり、早道といえるでしょう。

### 研究員プロフィール

London School of Economics and Political Science 修了後、日本学術振興会特別研究員、青山学院大学大学院国際マネジメント研究科助手を経て、2022年より現職。専門分野は、コーポレートガバナンス、応用倫理。

### <当社における調査研究実績>

- ・第八回・テレワークに関する調査/就業時マスク調査
- ・企業の不正・不祥事に関する定量調査ほか

### <本記事の基になった調査>



人的資本情報開示への先行対応企業の有価証券報告書における記載内容の調査 (TOPIX500のうち、2023年3月末決算380社)

※結果は、左記をはじめ筆者のコラムにて紹介しています

図1 就活生の内定承諾企業に対する「第1志望」割合の変化

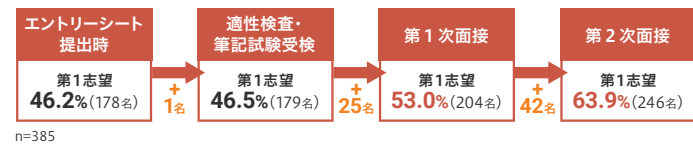
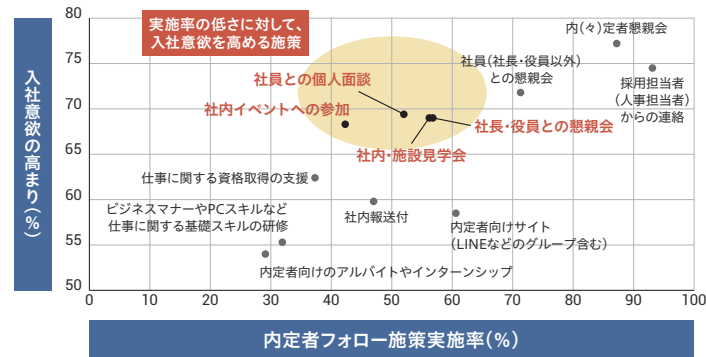


図2 内定者フォローの内容と入社意欲への影響



n=477  
 ※内定者フォロー施策実施率は「なかった」以外の回答の合算値、入社意欲の高まりは「あった(非常に高まった)」「あった(少し高まった)」の合計値  
 ※「採用担当者(人事担当者)からの連絡」「社内報送付」以外は(オンライン含む)としている

Theme  
**新卒者の内定辞退防止**

# 内定辞退を防ぎ、入社につなげる 就活生との接点施策のヒント



研究員  
**児島 功和**

売り手市場といわれる新卒市場において、企業が選ぶ立場から選ばれる立場へとシフトしてきている中、内定辞退が課題視されています。本調査でも、就職活動中の学生(以降、就活生)が「内(々)定を辞退した企業」は、1人当たり平均3.4社に上っています。内定辞退を防ぎ、入社へとつなげるための施策について、調査結果から見えたヒントをお伝えします。

**今も就活で重視される  
 職場の人間関係の良さ**

企業において、採用活動にかかる労力は多大なものです。にもかかわらず、最近では内定を出すに至っても内定辞退によって選考活動が振り出しに戻ることも多く、大きな課題となっています。どうすれば内定辞退を防ぐことができるのでしょうか。そこで本調査では、複数社から内定を得た就活生に、内定を「承諾した企業」と「辞退した企業」について質問し、両者の結果を比較することによって、就活生がどのような理由で内定の承諾/辞退を決定しているのかを探りました。その調査結果の中から、本稿では、就活生と企業の主な接点において、内定辞退防止のヒントとなりそうなものを中心に紹介します。

まずは、入社後の働く姿を就活生にイメージしてもらうために、企業ができる情報発信のヒントについて見ていきましょう。

就活生が「職場に望む条件」や「内定承諾の決め手」を聞いたところ、前者は「職場の人間関係

が良い」、後者は「社員に対する印象・社員から感じる職場の雰囲気」が1位でした。また、入社後の働き方を想像したときに「職場の人間関係が良い」というイメージが強い企業の場合、内定が出た際の内定辞退率も高くなる傾向が見られました。なお、「経済的に豊かな暮らしができる」「希望する職務で働くことができる」といった労働条件に関する良いイメージや、「社会に貢献できる」といったイメージも、入社意欲の向上に好影響を与えていました。

こうした結果から、就活生に対する情報発信では、従来通り、職場の雰囲気や働きやすさの条件などに関する働きやすさのアピールは不可欠であることに加え、昨今の就活生に対しては、事業や仕事が社会貢献につながる点の発信も重視するべきといえるでしょう。

**インターンシップと面接、  
 内定者フォローの内容も鍵**

就活生が社員と直接面会して、職場の人間関係や雰囲気をうかがい知ることができるといえる。例えば、「インターンシップ」や「面接」、「内定者フォロー」が挙げられます。こうした就活生との接点は、就活生の内定承諾/辞退の判断にどのように影響を及ぼすのでしょうか。

まず、インターンシップについて。就活生のインターンシップ参加割合は、内定の承諾企業の場合も辞退企業の場合も、大きな差はありませんでした。違いが見られたのは、その内容です。

内定の承諾企業と辞退企業で、就活生が体験したインターンシップの内容を比較したところ、承諾企業に特に多いのは、社員や社長・役員との交流を行う【交流型】のものであり、辞退企業に多いのは企画や提案を行う【特別プロジェクト系】のものでした。【特別プロジェクト系】のものは近年、人気が高まっているインターンシッププログラムですが、この結果を参考にすれば、企画・提案を就活生に課して終わりではなく、就活生と社員が率直に話せる機会を加えて設定することも検討の余地があると思われます。

次に、面接についてです。面接は企業側としても選考の重要な機会ですが、就活生にとっても企業への志望度が高まるか否かの重要な機会となっていることが、データ上で明らかになりました。

まず、内定を承諾した企業に対する就職活動期間における志望度について、エントリーシート提出の時点から一貫して第1志望企業であったのかを尋ねた

ところ、約6割がそうではなく、もともとは第2志望以下であったり、途中で志望順位が変動したりしていました。特に、エントリーシート提出や適性検査などの受検を経たタイミングでは、内定承諾企業に対する第1志望割合には変化がないのに

**社員との交流を通して  
 受け入れ姿勢を示す**

調査では、採用活動における企業のライバルは、大手企業や同業他社とは限らない、ということも明らかになりました。例えば、製造業に入社予定の就活生の約4割が製造業以外の企業の内定を辞退、金融・保険業では約5割が他業種の企業を辞退していました。また、「5000人未満の中小規模」の企業の内定を承諾した就活生が、「5000人以上の大企業」の内定を辞退した割合は5割近くに上ります。

就活生の多くは、必ずしも規模の大きな企業を選んでいくわけではなく、同じ業種の企業ばかりを受けているわけでもないのです。また、私が前職の大学教員時代に学生たちから受けた就職活動に関

さらに、面接官から受ける印象が「熱意がある」「誠実だ」「頼りになりそう」「親しみやすい」などである場合には、その面接に対する評価が高まり、入社意欲にもつながる関係性も見られました。面接はやはり極めて重要な場であり、信頼性を伴う熱意や親しみやすさを感じさせるような面接官を考慮して配置することが肝要といえます。

最後に、内定を出した後の内定者フォローの内容も、入社意欲に影響を与える重要な要素であるため注目です。特に、「社長・役員との懇親会」「社員との個人面談」「社内・施設見学会」「社内イベントへの参加」は、現時点での実施率は高くないのに

調査では、採用活動における企業のライバルは、大手企業や同業他社とは限らない、ということも明らかになりました。例えば、製造業に入社予定の就活生の約4割が製造業以外の企業の内定を辞退、金融・保険業では約5割が他業種の企業を辞退していました。また、「5000人未満の中小規模」の企業の内定を承諾した就活生が、「5000人以上の大企業」の内定を辞退した割合は5割近くに上ります。

就活生の多くは、必ずしも規模の大きな企業を選んでいくわけではなく、同じ業種の企業ばかりを受けているわけでもないのです。また、私が前職の大学教員時代に学生たちから受けた就職活動に関

そんな就活生に向けて、より具体的に職場の雰囲気やメリットをイメージできるようにする施策は、特に重要といえます。面接はもちろん、面接以外にも社員との交流が可能である多様な接点を設けること。そして、そのような接点の場で、就活生を新たな仲間として受け入れようとしているという姿勢を、誠実かつ熱心に示すことが、最終的な内定承諾の決断を促す後押しとなるでしょう。

**研究員プロフィール**

日本社会事業大学、岐阜大学、山梨学院大学の教員を経て、2023年より現職。大学教員としては、キャリア教育科目の開発・担当、教養教育改革、教員を対象とした研修運営などを担当。研究者としては、若者の学校から職業世界への移行、大学教職員や専門学校教員のキャリアに関する調査などに関わってきている。

<当社における調査研究実績>

- ・新卒者の内定辞退に関する定量調査 ほか

<本記事の基になった調査>

「新卒者の内定辞退に関する定量調査」  
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/decline-a-job-offer.html>



推薦者：研究員 砂川 和泉

### 男性育休の困難 一取得を阻む「職場の雰囲気」

齋藤 早苗 著  
青弓社  
2020年8月21日 発行

男性育休について研究をする際、定量データだけでは捉え切れないリアルな実情を把握するため、人事や育休取得者、管理職などさまざまな立場の方へのヒアリングのほか、本書も参考にしました。本書は、男性育休を取り巻く人々の語りを基になされた定性的研究の本です。特に、男性育休の推進を阻むものとして、「仕事優先の時間意識が無自覚的に根強く残っている」ことを指摘している点が印象的でした。本書でインタビューされた2010年代からでは男性育休を取り巻く社会環境は変わってきていますが、それでも本書の指摘は、今なお残っている問題として改めて認識させられました。加えて参考になった点が、「組織構成員の相互作用」を視野に入れているところです。男性育休の推進は、「個人」の話ではなく、「職場」の視点で多角的に考えなければ実態や真の課題、解決策は見えてこないと考えるに至りました。

ダイバーシティ担当や働き方改革担当の方にとっても、それらの推進を阻む要因の理解に役立つでしょう。職場づくりや時間意識などを考え直すきっかけにもなるため、人材戦略に関わるマネジメント層全般におすすめです。

この本を参考にした調査・研究

男性育休に関する定量調査



推薦者：研究員 児島 功和

### 選ぶ就活生、選ばれる企業 一就職活動における批判と選択

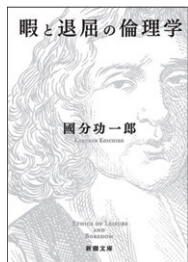
井口 尚樹 著  
晃洋書房  
2022年10月20日 発行

本書では、「就活生が企業を巧みに選んでいる」ことを明確に教えてくれています。具体的には「就活生は、企業が求めていることを予想し、ゲームをしている」といい、それを「就職ゲーム」という分析概念を用いて解説しています。就職ゲームには、例えばどれだけ優れているかを主張する「スペック・ゲーム」、採用担当者との間の心理的つながりを構築したり自身のパーソナリティとの相性を見極めたりしようとする「ケミストリー・ゲーム」、企業への志望意欲を強調する「コミットメント・ゲーム」などがあります。

新卒採用は、ポテンシャル採用です。企業は働いた経験のない学生のことがよく分からず、また学生も企業のことがよく分かりません。互いに「よく分からないこと」が「就職ゲーム」を生み出す要因となっています。とはいえ、就活生はどこでも受ければよいのではなく、「自分にとって心地よい職場」を探しています。できる限り互いに余計な探り合いをせず、効率的なマッチングが実現するように。そう願い、私の担当調査では就活生が最も気にし、入社につながる情報は何かを追究しました。

この本を参考にした調査・研究

新卒者の内定辞退に関する定量調査



推薦者：上席主任研究員 井上 亮太郎

### 暇と退屈の倫理学

國分 功一郎 著  
新潮社  
2021年12月23日 発行

「『ミドル・シニアの学び』とどう関係するのか」と思われるかもしれませんが、「学び直し」を考える際の《原点》となる視点を得られる本といえます。本書では、「人間にとって退屈はたまたま不快な状態であり、退屈を避けるために、人間はさまざまな気晴らしをする」という旨のことが書かれています。例えば、農耕生活となった縄文時代には、土器に縄模様を刻むことで気晴らしをし、究極的には争いも《退屈しのぎ》のひとつだといえます。

退屈は、自分のエネルギーがどこにも向けられずずぶっているような、期待がそがれたような状態。その状態から脱するために人間はさまざまな知恵を生み出し、現代の私たちは「好きなこと（趣味）」を通じて気晴らしをします。しかし、私たちが好きなことを通じて楽しみや喜びを味わうには、実は日々「楽しむ能力」を訓練し、絶えず更新し続ける必要があります。すなわち、大人の学びとは、楽しみながら、楽しむことを学び、思考する力を鍛えることなのかもしれません。仕事に役立つかどうかだけでなく、興味の赴くままに楽しみながら「学ぶこと」は大事なのだと気づかされる1冊です。

この本を参考にした調査・研究

ミドル・シニアの学びと職業生活に関する定量調査



推薦者：研究員 今井 昭仁

### TCFD開示の実務ガイドブック 一気候変動リスクをどう伝えるか

KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン 編  
中央経済社  
2022年4月20日 発行

投資家の視点から企業活動に対して情報開示が求められ、生まれた基準が「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」です。気候変動が企業にもたらすリスクは甚大であり、企業の将来性やリスクを把握したい投資家が情報開示を求めたことがきっかけでした。本書は、その「TCFD」についてまとめているものです。人的資本の情報開示がTCFDを踏襲しているのは、この調査研究要覧の24頁で述べた通りです。

「気候変動」と「人的資本」で当然異なる点もありますが、サステナビリティに関する情報開示という意味では、必要なポイントや観点は共通するところが多く参考になります。特に、情報開示に関して何か手掛かりが欲しい場合には、やはり先行する「TCFD」や「自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD)」を参考にすることが合理的と考えられます。本書では、情報開示の背景や特徴が解説されており、視野拡大や将来展望にもつながるのではないのでしょうか。実務的な解説本なので、「情報開示」について学びたい方にとっても、サステナビリティ部門などとの共通理解や社内連携を進めたい方にとっても、有効な1冊になると思います。

この本を参考にした調査・研究

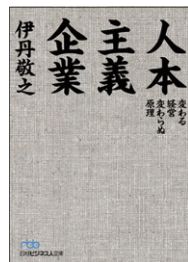
人的資本情報開示への先行対応企業の有価証券報告書における記載内容の調査

## パーソル総合研究所 研究員が選ぶ

# 推薦図書

Recommended Books

本誌で紹介した調査研究を進める上で研究員が参考にした書籍から、おすすめのものを1冊ずつご紹介します。



推薦者：上席主任研究員 佐々木 聡

### 人本主義企業 一変わる経営 変わらぬ原理

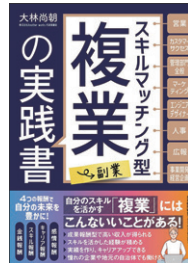
伊丹 敬之 著  
日本経済新聞出版 2002年2月27日 発行  
※初版は、筑摩書房より1987年 出版

1987年の発売当時、注目を集め、世間に一石を投じたこの本が人的資本経営の原点といえます。世界で時価総額5位圏内の企業がすべて日本企業であった1980年代後半、米国の資本主義に対し、日本の人本主義の価値について書かれています。人本主義企業と現代の人的資本経営には共通点が多いのですが、「まったく違う観点」もあります。それは、現代はマーケットに向けて広く情報開示する必要性が高まっていること。当時は、人材への投資は「社内」の投資で済みましたが、今は「社外」からのオープンな投資へと変化しています。本書を読めば、そうした時代の変化を学び取ることができます。

哲学者ヘーゲルは「事物の螺旋的発展の法則」を説いています。世の中は、直線的ではなく、螺旋的に原点回帰しながら発展していくという考えです。例えば、人々のコミュニケーション手段は、会話から手紙、電話、そしてメール、テレビ電話と進化していて、その本質は音声から文章、また音声、そして文章、音声（と映像）へと進化の過程で都度、原点に戻っています。人的資本経営でも、歴史を俯瞰し得られる学びを未来に生かしていきたいもの。そんな観点から、ぜひおすすめしたい1冊です。

この本を参考にした調査・研究

人的資本経営に関する研究



推薦者：研究員 中俣 良太

### スキルマッチング型複業（副業） の実践書

大林 尚朝 著  
日本能率協会マネジメントセンター  
2023年2月11日 発行

副業の調査企画時に参考にした1冊です。副業を検討する「個人」を対象に、副業を始める上での注意点から、副業先の探し方のポイントや副業開始後の注意点まで細かく指摘されています。また、副業の目的は「金銭的報酬」に焦点が当てられがちですが、スキルアップなどの「スキル報酬」や、思い入れのある場所やモノ・コトに携わるといった「感情報酬」など、人によって多様な目的があることが強調されています。副業推進の流れに押され、「副業を行うこと」が目的化してきている中で、「何のために副業をするのか。始めてからどうするか」に注目している点が参考になりました。私の担当した副業調査においても、個人の副業に対する動機やその明確化の重要性に注目しています。

なお本書では、サブという意味の「副業」ではなく、パラレルという意味での「複業」が用いられています。これから副業が当たり前になれば、本業と副業を区別することさえナンセンスかもしれません。われわれの調査では「副業」を使用していますが、今後は「ふく業」そのものの定義や在り方についても考えていきたいと思っています。

この本を参考にした調査・研究

第三回 副業の実態・意識に関する定量調査



推薦者：上席主任研究員 小林 祐児

### 理念経営2.0 一会社の「理想と戦略」をつなぐ 7つのステップ

佐宗 邦威 著  
ダイヤモンド社 2023年5月17日 発行

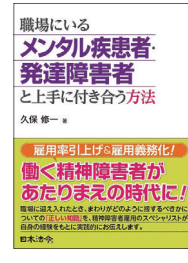
経営理念の分野における久々のベストセラーでしょう。過去に『直感と論理をつなぐ思考法』を書かれた、BIOTOPE代表の佐宗邦威さんによる著書です。一方的に理念を浸透させる「社長の誓い」（＝理念浸透1.0）から、問いかけて触発する「みんなの物語」（＝理念経営2.0）へと読者を促しています。特に印象的だった点が、いかにして組織の物語を「自分ごと化」させるかという「組織のナラティブを引き出す方法」です。組織のパーパスと個人のパーパスの重なる認識についても語られていて学びになりました。

本書は、特に経営者、経営企画、人事、そして広報の方におすすめです。理念浸透と人事制度の浸透は、人事や広報、経営企画などが共同でチームを組んで取り組むことに意味があります。人事は人事、広報は広報と縦割りで考えるのではなく、互いの領域を想定しながら読めば、より参考になると思います。

書籍の中には、「具体的にどうすればよいのか」という「実践ワーク」が紹介され、ワークシートも載っています。ナラティブの振り返りマップも付いているため、読後すぐに実践に生かせるでしょう。

この本を参考にした調査・研究

企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査



推薦者：研究員 金本 麻里

### 職場にいるメンタル疾患患者・ 発達障害者と上手に付き合う方法

久保 修一 著  
日本法令  
2018年4月1日 発行

「障害者のための労働組合」の書記長を務めた著書による、雇用ハウツー本です。精神障害者や発達障害者と一緒に働く際に起こり得るトラブルのケーススタディを基に、「どう対応すればよいのか？」を解説しています。ケーススタディには大企業の事例も登場するのですが、ここまで赤裸々なケーススタディは見たことがありません。

さまざまなトラブルで共通していた原因が「健常者による思い込み」によるものでした。例えば、気遣いのつもりで「元気？大丈夫？」と声をかけたところ、相手からネガティブに受け取られてしまって逆効果だった、など。「思いもよらない反応があるかもしれない」という前提に立って、「本人の意思を確認する」「言うべき内容は明確に伝える」「相談があったときは多く質問をして、適切な対応を見いだす」といったアドバイスが印象に残っています。障害の有無に限らず、世代や国籍など、違いによる価値観のギャップは生まれます。分かったつもりにならないことが大切なのですね。DEIの教本として読んでみても、具体的な対策が参考になるかもしれません。

この本を参考にした調査・研究

精神障害者雇用の現場マネジメントについての定量調査

2023年7月19日 公開

人事制度

## 企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査

企業理念や人事制度における社内コミュニケーションや浸透施策を「組織」「情報」「プロセス」「人」「媒体」の5つの次元に分けて定量的な検証を行い、重要点や課題を整理しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-identity.html>

2023年6月30日 公開

賃金・報酬

## コロナ禍における転職と賃金に関する調査

コロナ禍によって、労働移動と転職時の賃金はどのように変化したのでしょうか。コロナ禍における転職時賃金の増減や、異業種・異職種への移動（転職）と賃金、転職時の賃金増加に影響する要因などについて調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/change-jobs-wages.html>

2023年6月14日 公開

キャリア

リスクリテラシー

## 派遣社員のリスクリテラシーに関する定量調査

派遣社員のキャリア意識や派遣先企業・派遣元企業での就業実態、また派遣社員の学び・リスクリテラシーの実態とその課題を明らかにし、有効な支援の可能性を探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/haken-reskilling.html>

2023年4月12日 公開

Global

Well-being

## グローバル就業実態・成長意識調査ーはたらくWell-beingの国際比較

世界18カ国・地域（主要都市）の人々の仕事におけるWell-beingを表す「はたらくWell-being」について調査。その実態や要因を明らかにすることを通じ、日本の「はたらくWell-being」がなぜ低いのかを考察しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/global-well-being.html>

2023年2月22日 公開

地方創生

## 就業者の多拠点居住に関する定量調査

都市圏と地方圏を定期的に行き来する「多拠点居住」の生活実態の把握や地域にもたらす労働・消費効果、地域との関わりを通じてWell-beingを高めるための要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/multi-regional-life.html>

2022年11月18日 公開

ハラスメント

## 職場のハラスメントについての定量調査

職場のハラスメントについて、その発生要因や影響、ハラスメントが暗数化（潜在化）する要因と防止策、また上司マネジメントとの関係などについて調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/harassment.html>

2023年7月10日 公開

障害者雇用

## 精神障害者雇用の現場マネジメントについての定量調査

近年、雇用数が急増している精神障害者。企業における雇用、および障害者個人の就業についての実態と課題、また精神障害者の定着・活躍を促す現場マネジメントのポイントを探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/seishin-koyou.html>

2023年6月29日 公開

人事制度

人的資本

## 男性育休に関する定量調査

企業における男性育休推進の検討に資することを目的に、①企業が男性の育休取得を促進するメリット、②どうすれば男性の育休取得率が上がるか、③男性が中長期で育休取得するには何が必要かについて定量的に明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/paternity-leave.html>

2023年4月28日 公開

不正・不祥事

## 企業の不正・不祥事に関する定量調査

企業の不正・不祥事の実態とその影響を明らかにするほか、不正が発生する要因と防止策、さらに不正発生後の組織改善に向けた対応施策の在り方を明らかにしています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-misconduct.html>

2023年3月27日 公開

成長

Well-being

## 若年就業者のウェルビーイングと学びに関する定量調査 <高卒・専門学校卒・短大卒編>ーハタチからの「学びと幸せ」探究ラボ

高卒・専門学校卒・短大卒の若年就業者における多様な活躍とウェルビーイングについて、重要となる資質・能力・適性や仕事経験／最終卒業校時代の学び・経験の内容を探ることを目的に調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/hatachikara2.pdf>

2022年11月28日 公開

戦略人事

## 人事部大研究ー非管理職の意識調査

人事部の「非管理職層」に焦点を当て、人事部に所属する非管理職層社員から見た人事部の魅力、やりがいと課題、管理職意向や人事職域の経験意向などのキャリア意識を明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department2.html>

2022年11月8日 公開

就業・成長

Global

## グローバル就業実態・成長意識調査(2022年)

世界18カ国・地域の主要都市における人々の働く実態や働く意識、Well-being、働くことを通じた成長、グローバルな就業意向、コロナ禍の影響による働く実態や意識の変化などについて把握するため、調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/global-2022.html>

# パーソル総合研究所 研究活動のご紹介 *Our Research & Dissemination Activities*

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのビジョンのもと、さまざまな調査・研究活動を続けています。調査・研究の成果は、報告書や調査レポート、機関誌などの刊行物、特設サイトなどで公表しておりますので、ぜひご活用ください。

## 調査一覧(2018年～2024年)

各調査の詳細は、下記URLまたは二次元コードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2024年2月20日 公開

マネジメント

## 仕事と私生活の境界マネジメントに関する定量調査

仕事と私生活の境界コントロール実感が個人と組織に与えるメリット、および、個人の境界マネジメントが境界コントロール実感に与える影響を確認するとともに、職場における境界マネジメント支援策について明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/boundary-management.html>

2024年2月7日 公開

人材育成

リスクリテラシー

## 学び合う組織に関する定量調査

近年、関心が高まっている人材開発・育成。持続的に学び合う組織づくりの重要性が改めて問われる中、就業者と組織における学びの実態把握と、組織的な学びを促進する施策検討のための示唆を得るべく、調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/learning-culture.html>

2023年10月30日 公開

人事制度

人事評価

## 職務給に関するヒアリング調査

職務給／役割給を導入している各業界の大手企業へのヒアリングを通して、仕事基準の給与の考え方と運用実態、今後の課題を明らかにし、職務給の導入・運用のポイントを導き出しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/job-based-pay.html>

2023年9月12日 公開

地方創生

## ワーケーションに関する定量調査

ワーケーションの実態を明らかにするとともに、有給休暇取得促進やワーケーション後の変化といったワーケーションによる効果の傾向と、そうした効果を高める要因について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/workcation.html>

2023年8月31日 公開

ミドル・シニア

リスクリテラシー

## ミドル・シニアの学びと職業生活に関する定量調査 [PART1 学び直しの実態・効果・促進策]

ミドル・シニアの業務外の学び（学び直し、趣味）の実態と効果、学び直す意欲があるのに学び直せないミドル・シニアの学び直し行動を促進する個人・企業要因を明らかにするため調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/middle-senior-learning.html>

2024年2月19日 公開

メンタルヘルス

## 職場のメンタルヘルスマネジメントについての定量調査

重要性が高く難度も高いメンタルヘルスマネジメントについて、施策の実態を把握し、良好なメンタルヘルスマネジメントを実践する管理職の特徴を明らかにすることによって、マネジメントのヒントを探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/mental-health-management.html>

2024年1月31日 公開

ミドル・シニア

リスクリテラシー

## ミドル・シニアの学びと職業生活についての定量調査 [PART2 趣味の学習の実態・効果]

PART 1 に続き、このPART2では仕事やキャリアとは無関係の趣味として継続学習をしている「趣味学習層」に着目し、その学習対象を仕事やキャリアに向けてはどうかを分析しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/middle-senior-learning2.html>

2023年10月26日 公開

副業

## 第三回 副業の実態・意識に関する定量調査

企業と正社員個人における副業の実態を把握するとともに、企業と個人の双方にとって実りある副業を実現するためのポイントを明らかにすべく調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob3.html>

2023年9月4日 公開

テレワーク

## 第八回・テレワークに関する調査／就業時マスク調査

テレワークの実態や意識、就業時のマスク着用状況を把握するとともに、業務時間外においても業務連絡に回答している時間（つながっている時間）の実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey8.html>

2023年8月8日 公開

成長

Well-being

## 就業者の社会貢献意識(ソーシャル・エンゲージメント)に関する定量調査

ーハタチからの「学びと幸せ」探究ラボ  
就業者の社会課題への関心や社会変化への効力感を「ソーシャル・エンゲージメント (SE)」という独自概念を用いて、SEが高い人の特徴や、どのような学校教育経験・社会人経験がSEに影響を与えるかを分析しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/hatachikara3.pdf>



2022年3月1日 公開

テレワーク

### 第六回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査

新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響について把握するため、ワクチン普及後の第6波の感染拡大状況下におけるテレワークの実態や意識を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey6.html>

2021年9月30日 公開

人事評価

### 人事評価制度と目標管理の実態調査

日本企業の人事評価制度と目標管理制度について、制度実態と運用実態を把握するとともに、従業員・上司における人事評価制度と目標管理制度についての意識と行動実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-evaluation.html>

2021年8月31日 公開

テレワーク

### 第五回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査

新型コロナウイルス対策によるテレワークの実態・課題について、2021年7月の東京五輪開催期間中かつ感染拡大による緊急事態宣言下での状況を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey5.html>

2021年7月5日 公開

人材育成

### コロナ禍における研修のオンライン化に関する調査

コロナ禍における研修実態を把握するとともに、オンライン集合研修の成果創出に向けた課題と、その解決策を示すため、調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/online-training.html>

2021年6月8日 公開

テレワーク

Well-being

### はたらく人の幸せに関する調査【続報版】(テレワーカー分析編)

テレワークを実施した働く人々の心の状態にはどのような変化があったのか。「はたらく人の幸せプロジェクト」(2020年)にて開発した「はたらく幸せ／不幸せ実感」を測定する尺度と「はたらく幸せ／不幸せの各7因子」を使用して分析しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/well-being-telework.html>

2021年5月12日 公開

成長

Well-being

### はたらく人の幸福学プロジェクト はたらく人の幸せに関する実証研究

はたらくことを通じた幸せが個人や組織のパフォーマンスやメンタルヘルスなどを高めるという因果関係の実証に加え、類似する既存概念との相違や、部署・チーム内ではたらく幸せ／不幸せ実感の波及効果について検証を行いました。



[https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/Well-Being\\_empirical\\_research.pdf](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/Well-Being_empirical_research.pdf)

2021年12月13日 公開

組織開発

タレントマネジメント

### 一般社員層(非管理職層)における異動配置に関する定量調査

一般社員層(非管理職層)の異動配置施策の実態や、異動配置施策が組織・個人にもたらす効果、異動配置後の個人の活躍・適度に影響を与える要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-relocating.html>

2021年9月7日 公開

キャリア

マネジメント

### 従業員のキャリア自律に関する定量調査

キャリア自律が本人・組織へもたらすメリットやキャリア自律を促すための要因、およびキャリア自律と転職との関係の実態を調査しました。



[https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/career\\_self-reliance.html](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/career_self-reliance.html)

2021年8月16日 公開

副業

### 第二回 副業の実態・意識に関する定量調査

副業に関する企業、個人の実態や意識、企業の副業者(他社で雇用されている人材)の受け入れの実態や受け入れ意向、さらには、副業による本業へのプラスの還元を高める要因、過重労働リスクを高める要因などを明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob2.html>

2021年6月25日 公開

ジョブ型雇用

### ジョブ型人事制度に関する企業実態調査

ジョブ型人事制度に対する日本企業の検討状況・実態について明らかにするとともに、経営に資する人的資源管理を実現する雇用制度の在り方について探索しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/employment.html>

2021年6月2日 公開

ミドル・シニア

### シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査

シニア従業員の就労実態やシニア向け人事施策の実態を明らかにし、シニア従業員のパフォーマンスに影響する人事管理の特徴と、シニア従業員の就労状況が若年の同僚に与える影響を探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/senior-peers.html>

2021年3月15日 公開

外国人材

### 多文化共生意識に関する定量調査

日本人の外国人に対する排外意識の実態や、職場における日本人の排他意識の実態などを把握し、それらに影響を与える要因を探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/multicultural-consciousness.html>

2022年11月2日 公開

DX

### メタバース社会における対人インタラクション研究(Phase1)

対面と非対面(VRアバター、Web会議)の形態の違いが、営業場面などにおけるコミュニケーションに引き起こす影響について、データに基づき解明するため、基礎的実験を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/metaverse.html>

2022年9月5日 公開

賃金・報酬

### 賃金に関する調査

就業者の賃金の増減、収入に対する満足度、年収、副業の有無および、企業の経営層の賃上げに対する意識について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/wage-survey.html>

2022年7月29日 公開

成長

Well-being

### 若年就業者のウェルビーイングと学びに関する定量調査

ーハタチからの「学びと幸せ」探究ラボ

若年就業者の多様な活躍とウェルビーイングについて、重要となる資質・能力・適性や仕事経験／大学時代の学び・経験の内容を探ることを目的に調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/hatachikara.pdf>



2022年6月30日 公開

女性活躍

### 女性活躍推進に関する定量調査

女性管理職比率向上に向けて女性活躍の現状と課題を整理し、その課題に対して有効な施策を男女の格差観点から明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/female-manager.html>

2022年5月23日 公開

組織開発

マネジメント

### 企業の新規事業開発における組織・人材要因に関する調査

新規事業開発の実施状況や成功度、組織的な成功要因(手法、組織マネジメント、人事の支援、組織風土など)、新規事業開発担当者の実態について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/new-business-development.html>

2022年4月6日 公開

アルバイト・パート

### パート・アルバイトのフィールドマネジメントに関する定量調査

店舗現場のマネジメントとパート・アルバイト従業員の行動との関係や、従業員行動と現場品質、現場品質と顧客満足度の関係を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/ap-field-management.html>

2022年10月5日 公開

人的資本

### 人的資本情報開示に関する調査【第2回】～求職者が関心を寄せる人的資本情報とは～

人的資本情報開示に関して、求職者が転職／就職先の検討にあたり重視する要素や使用する媒体・ツール、人的資本情報開示項目への関心度を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital2.html>

2022年8月30日 公開

テレワーク

### 第七回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する調査

新型コロナウイルス感染症の第7波感染拡大下におけるテレワークの実態を定量的に把握するため、約2万人の調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey7.html>

2022年7月21日 公開

人材育成

組織開発

リスクリング

### リスクリングとアンラーニングについての定量調査

正社員のリスクリングと学習棄却(アンラーニング)の実態と、リスクリングやアンラーニングを促す組織的要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/unlearning.html>

2022年5月27日 公開

人的資本

### 人的資本情報開示に関する実態調査

非財務情報の関連用語や開示指針の理解度、人的資本情報開示に関する議論の状況、主管部署、重視する要素、マネジメント実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital.html>

2022年5月13日 公開

戦略人事

### 人事部大研究

企業人事部の人員体制や権限、機能、経営参加の実態や、戦略人事の実現状況、HRBP／事業部人事の実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department.html>

2022年3月22日 公開

地方創生

テレワーク

### 地方移住に関する実態調査

地方移住者と移住を検討している人の暮らし方・働き方や移住の意思決定に影響を与える要因など、地方移住に関する実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/migration-to-rural-areas.html>

2020年6月16日 公開

コーポレート・アルムナイ

## コーポレート・アルムナイ(企業同窓生)に関する定量調査

離職後における、前職の企業との関係性の在り方を明らかにし、企業・離職者が互いに有効な関係を継続させることにより、双方にどのようなメリットが享受できるかを探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/alumni.html>

2020年2月7日 公開

外国人材

## 日本で働く外国人材の就業実態・意識調査

日本で働く外国人材の労働環境の把握、定着を阻害する要因を明らかにすべく、日本で働く外国人材の入社経路や職場における孤独感、職場への不満、上司のマネジメント行動の特徴などについて調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/foreigners-working-in-japan.html>

2019年10月31日 公開

マネジメント

## 中間管理職の就業負担に関する定量調査

働き方改革が進む一方で、中間管理職の負担感が増していることを受け、本調査では、企業経営に資する定量的なデータを提供することを目的に、管理職と企業人事を対象に調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/middle-management.html>

2019年8月27日 公開

APAC

## APAC就業実態・成長意識調査(2019年)

アジア太平洋地域 (APAC) 14カ国・地域の主要都市の人々の働く実態や意識、仕事に対する意識、転職状況、働くことを通じた成長などのデータを明らかにしています。



[https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/apac\\_2019.html](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/apac_2019.html)

2019年6月4日 公開

新卒就活

## 就職活動と入社後の実態に関する定量調査

就活生における就活の行動・意識の実態、目指す「成長」のイメージ内容、入社後の成長・パフォーマンスの実態、入社後のリアリティ・ショックと就活時の活動の関係などを明らかにしています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/reality-shock.html>

2019年1月25日 公開

インターンシップ

## 企業インターンシップの効果検証調査

インターンシップの実態と、入社前の入社志望度や入社後の就業継続意向、パフォーマンスへの影響など、企業側から見たインターンシップの効果を入社前後に分けて検証します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/internship.html>

2020年4月24日 公開

テレワーク

## 新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査

新型コロナウイルス対策がテレワークにもたらした影響を定量的に把握し、日本の雇用・働き方の再考に資する分析を行うために調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework.html>

2019年11月19日 公開

外国人材

## 外国人部下を持つ日本人上司の意識・実態調査

外国人材をマネジメントする現場の課題を把握し、より良いマネジメント(外国人材の定着・活躍)の在り方を探るとともに、外国人部下を持つ日本人上司自身の離職のリスクやその回避方法を明らかにします。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/management-of-foreigners.html>

2019年9月27日 公開

外国人材

## 外国人雇用に関する企業の意識・実態調査

企業側の外国人材雇用の実態や課題、ニーズを明らかにするため、外国人材の雇用に対する今後の意向をはじめ、外国人と日本人の賃金格差や離職率などについて調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/employment-of-foreigners.html>

2019年6月27日 公開

ワーキングマザー

## ワーキングマザー調査

出産後の就業継続の意向や離職した理由と仕事量との関係、管理職の意向の変化などのデータから、ワーキングマザーが正社員として就業を継続して成果を出すための道筋を明らかにしています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/working-mother.html>

2019年5月9日 公開

副業

## 副業の実態・意識調査

副業に対する企業と個人の意識と実態を把握し、副業容認の判断材料になる情報や、副業のメリットを享受したい企業がとるべきアクションを明らかにします。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob.html>

2018年10月23日 公開

労働力不足

## 労働市場の未来推計 2030

未来の労働市場の姿を伝えることで、社会や企業、個人が早期に適切な打ち手を講じられるようにすることを目的に、2030年時点での労働力不足の状況を推計し、それを埋める4つの方向性を明らかにしました。



[https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/future\\_population\\_2030\\_4.pdf](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/future_population_2030_4.pdf) PDF

2021年3月3日 公開

キャリア DX

## ITエンジニアの人的資源管理に関する定量調査

ITエンジニアの採用や定着、年収および働き方、仕事観、キャリア構築などの実態や特徴を、他職種との比較を通して明らかにしています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/it-engineer.html>

2020年12月21日 公開

オンボーディング

## 2020年度新卒入社者のオンボーディング実態調査(コロナ禍影響編)

新卒若手社員が、新卒で入社した企業のオンボーディング施策の実態・意識、個人・組織特性、心的状態など、人事育成担当者が、2020年度新卒入社者に実施したオンボーディング施策の実態・意識を明らかにしています。



[https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/new-graduate\\_onboarding.html](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/new-graduate_onboarding.html)

2020年12月18日 公開

アンコンシャス・バイアス

## マネジメントにおけるアンコンシャス・バイアス測定調査

マネジメント層の「人事評価」「マネジメント職登用」「中途採用」の判断について、候補者の性別・未婚・学歴などの間接的な要素による偏り・重みを定量的に測定しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/unconscious-bias.html>

2020年10月30日 公開

マネジメント

## 人材マネジメントにおけるデジタル活用に関する調査2020

人材マネジメントに関するデータ活用の実態や課題、デジタルツールの導入状況などについて定量的に把握し、導入・活用のポイントを整理しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/digital-utilization.html>

2020年7月15日 公開

成長 Well-being

## はたらく人の幸福学プロジェクト はたらく人の幸せに関する調査

はたらくことを通じて幸せ／不幸せを感じている人の特徴や、従業員のはたらく幸せ実感が組織にもたらす効果、はたらく人を幸せ／不幸せにする組織・上司の職場マネジメントについて調査しました。



[https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/Well-Being\\_AtWork\\_ver1.pdf](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/Well-Being_AtWork_ver1.pdf) PDF

2020年6月19日 公開

テレワーク

## 第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査

新型コロナウイルス対策によるテレワーク(在宅勤務)の実態・課題について、緊急事態宣言解除後の時点での状況を定量的に明らかにしています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey3.html>

2021年1月21日 公開

テレワーク

## 第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査

新型コロナ感染拡大が雇用・労働にもたらした影響・実態を定量的に把握することを目的に、テレワーク時の生産性や、副業・兼業、転職などの意向、個人年収の変化、企業の採用計画、失業者・休業者の実態などを調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey4.html>

2020年12月21日 公開

テレワーク

## テレワークによる組織の求心力への影響に関する定量調査

帰属意識や一体感など組織の求心力を示す指標のひとつである従業員の「組織コミットメント」に着目し、テレワークのコンディションへの影響要因について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-organizational-commitment.html>

2020年12月1日 公開

マネジメント

## 企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査(2020)

日本企業がシニア人材マネジメントに対して抱えている課題感や制度・施策の実施状況・方針などの実態を明らかにし、シニア人材の活躍を促す制度・施策や企業・組織の特徴を探求しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/senior-management.html>

2020年10月23日 公開

外国人材

## 高度外国人材に関する定性調査

高収入な高度外国人材の日本で働く動機・実態および仕事上の満足点・不満点を通し、日本で働くことに対する期待とのギャップや障壁となっている環境要因を明らかにしています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/advanced-foreign-hr.html>

2020年6月24日 公開

留学生就活

## 留学生の就職活動と入社後の実態に関する定量調査

外国人留学生と元外国人留学生の就職活動に関する意識・実態を把握し、就職後の定着・活躍に関わる就職活動要因や入社後の企業のサポート体制を明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/foreign-students.html>

2020年6月17日 公開

テレワーク

## テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査

テレワークによって発生する不安感や孤独感の実態を把握し、働き方の多様化が加速する職場のマネジメントにおいて、今後求められることを探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-anxiety.html>

# 機関誌「HITO」ほか刊行物

各機関誌・刊行物の詳細は、下記URLまたは二次元コードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2022年6月発行

人的資本

## 人材版伊藤レポートを読み解く



経営環境が大きく変化する中、「人的資本経営」に注目が集まり、人的資本経営の情報開示に向けた機運も高まっています。本誌では、企業の実践において参考にしていただくべく、2020年9月に経済産業省より発表された通称「人材版伊藤レポート」をどう読み解くのかについて、識者や企業の視点を紹介いたします。



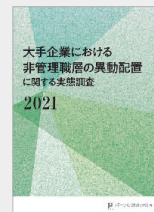
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/human-capital-book.pdf>

2022年3月発行

組織開発

タレントマネジメント

## 大手企業における非管理職層の異動配置に関する実態調査2021



タレントマネジメントとは、経営人材を対象としたものに限られません。新入社員からシニアまでの「非管理職層」の配置が最適化されるほど、企業のパフォーマンスは高まるはずですが。そこで本誌では、大手企業31社の人事責任者にヒアリングを行い、非管理職層の異動配置の実態と課題、最適化への糸口を探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/talent-management-of-major-companies2.pdf>

2022年3月発行

働き方改革

副業

労務管理

## 特別号 HITO REPORT vol.12 「副業」容認しますか？

～本業への影響、人事の本音、先進事例などからは是非を考える～



企業にとっても個人にとっても、より良い意味を持つ副業の在り方とは何でしょうか。また、そのために企業はどのような点に留意して従業員の副業について容認検討・推進すればよいのでしょうか。調査分析の結果のほか、人事への本音アンケートや企業取材などを通して、その解を探ります。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol12.html>

2021年11月発行

ミドル・シニア

## 特別号 HITO REPORT vol.11 「シニア人材」活性化のカギ

～70歳就業時代に向けた高齢者雇用の在り方を探る～



シニア就業者に、企業内で戦力として生き生きと活躍してもらうにはどうすればよいのでしょうか。「シニア人材を雇用する企業」「50～60代のシニア従業員」「シニア従業員と同じ職場で働く40代以下の同僚社員」を対象に実施した調査の結果と、取材を基に考察します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol11.html>

2021年8月発行

採用

人材育成

DX

## HITO vol.17 ITエンジニアに選ばれる組織の条件

～賃金と組織シニシズムの観点から考察する～



これからの企業の競争力維持・成長に不可欠なDX（デジタルトランスフォーメーション）。そのDXを支えるITエンジニアの需要が急速に高まっています。ITエンジニアの獲得・活躍推進にはどのような観点・施策が重要なのか。定量調査を基に、「賃金」と「組織シニシズム」の観点から考察します。

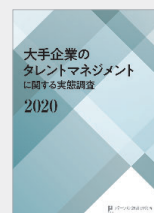


<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito17.html>

2021年4月発行

タレントマネジメント

## 大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査2020



一口に「タレントマネジメント」と言えど定義は多様であり、実態や具体論はなかなか見えずらいものです。そこで本誌では、タレントマネジメントの具体的な取り組みについて、大手企業21社の人事責任者／人事企画責任者を対象に実施したヒアリングの結果と、そこから見えてきた特徴的動向について紹介します。



[https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/talent-management\\_of\\_major-companies\\_2020.pdf](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/talent-management_of_major-companies_2020.pdf)

2021年4月発行

テレワーク

## 特別号 HITO REPORT vol.10 テレワークは組織成長の原動力になるか？

～調査データから見えた成功の秘訣～



新型コロナ対応のため、一気に導入が進んだテレワーク。しかし、その効果に対する企業の評価は分かれてきました。今後、企業にとって、どのようにテレワークを取り入れていくのがよいのでしょうか。2020年3月から継続的に行ってきた当社調査の結果を基に、課題を最小限に抑え、メリットを享受するための秘訣を考察します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol10.html>

2020年12月発行

Well-being

## HITO vol.16 はたらく人の幸福学

～組織と個人の想いのベクトルを合致させる新たな概念の探求～



経営指標とすべき概念として「幸せ」に着目し、慶應義塾大学大学院・前野隆司教授と共同研究を実施。その成果を基に、はたらく人に「幸せ／不幸せをもたらす因子」や「幸せ／不幸せの状態を測る尺度」を解説するほか、はたらく人の幸せが経営に与える影響についてデータや企業事例から読み解きます。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito16.html>

2023年12月発行

採用

賃金・報酬

リスクリテラシー

HITO vol.21

## 人事トレンドワード 2023-2024



人事のトレンドを客観的な形で残していくことで、「今、本質的に注力すべきテーマ」をより確かな目で見極めたい。そのような企画の第2回目となる今号では、2023～2024年の「人事」を映す3大トレンドワードを紹介。また、さまざまな識者や人事の方々への取材を通して2024年を展望します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito21.html>

2023年8月発行

AI

Global

Well-being

HITO vol.20

## 海外のHRトレンド



2020年以降に発表された海外の主要な学術ジャーナルやレポートを調査し、日本において今後重要になるであろう3つのテーマを独自視点で選出しました。また読後半では、AIの中でも生成AIのChatGPTに注目し、ChatGPTが今後の働き方に与える影響について識者にインタビューしました。

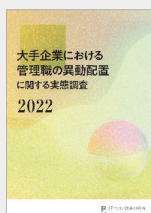


<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito20.html>

2023年3月発行

タレントマネジメント

## 大手企業における管理職の異動配置に関する実態調査2022



多くの企業の実態として、必ずしも管理職全員が次世代経営人材ではないでしょう。ミドルマネジメントとして位置付けられている、これら「普通の管理職」の登用や昇進、異動配置はどうなっているのでしょうか。大手企業34社の人事責任者へのヒアリングを通じ、その考え方や実態、今後の方針を明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/talent-management-of-major-companies3.pdf>

2022年10月発行

人的資本

## 特別号 HITO REPORT vol.13 動き出す、日本の人的資本経営

～組織の持続的成長と個人のウェルビーイングの両立に向けて～



人的資本経営、そして情報開示に向けた動きが加速しています。本誌では人的資本経営への注目が高まってきた背景や、情報開示に向けた取り組みの要点を解説するほか、投資家、経営者、企業人事、大学キャリアセンターなど、さまざまなステークホルダーにインタビューを行い、人的資本経営のポイントを探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol13.html>

2023年9月発行

障害者雇用

ダイバーシティ

## 第2ステージを迎える精神障害者雇用

定着・活躍の実現が、企業の持続的成長につながる



企業における精神障害者の雇用数が急増している一方、定着率の低さの問題が顕在化してきています。精神障害のある人に今よりもっと定着・活躍してもらうにはどうすればよいか。企業や個人を対象に実施した調査をはじめ、現場の支援者や当事者の方々への取材を通して、そのヒントを探りました。



<https://with.persol-group.co.jp/answers/pdf/brochure2023.pdf>

2023年3月発行

ハラスメント

## 特別号 HITO REPORT vol.14 ハラスメント対策の盲点と副作用

～現場が抱えるジレンマにどう向き合うか～



ハラスメント防止・撲滅への社会的意識が高まる一方で、「どこからかハラスメントに当たるのか」という線引きの難しさや、上司がハラスメントを回避し過ぎることで生じる「マネジメントの機能不全」など、職場ではジレンマも多いハラスメント問題。対策はどうあるべきか、1冊を通して本誌の答えを探ります。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol14.html>

2022年12月発行

人的資本

テレワーク

DX

HITO vol.19

## 人事トレンドワード 2022-2023



人事のトレンドを客観的な形で残していくことで、「今、人事において本質的に注力すべきテーマ」をより確かな目で見極めていきたい。その思いからスタートした本企画。第1回の本誌では、2022～2023年の3大トレンドワードを選び紹介するほか、さまざまな立場の方が注目するキーワードを取材しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito19.html>

2022年9月発行

人材育成

組織開発

リスクリテラシー

## HITO vol.18 組織成長に生かすアンラーニング

～これまでの知識・スキルを捨て、入れ替える～



近年、リスクリテラシーと共に注目を集めるアンラーニング。時代や環境の変化とともに通用しなくなった知識・スキルを捨て、代わりに新しい知識・スキルを取り込むことを指すアンラーニングは、個人や組織が何に注目し、注力すれば促進できるのでしょうか。調査や取材から探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito18.html>

「HITO」「HITO REPORT」の購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp> で「HITO」検索

2019年2月発行 **HITO vol.13**  
**変革か衰退か**  
 ～待ったなし！日本の雇用改革～



かつては日本の産業の競争力を支えた日本型雇用慣行。現在はそのメリットより雇用や労働に関する数々の問題を引き起こす原因として指摘されることが多くなっています。これからますます進行する少子高齢化において日本が再び輝くために、日本型雇用慣行の問題の根幹と今後あるべき雇用の在り方を考察しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito13.html>

ジョブ型雇用

2018年3月発行 **HITO vol.12**  
**ミドル・シニア社員の新時代**  
 ～躍進のために個人と会社がすべきこと～



「元気がない」「モチベーションが低い」と指摘されがちな企業のミドル・シニア。しかし中にはいつまでも成長が止まることなく、継続的に活躍している人材も存在します。いったいミドル・シニアの躍進にはどのような要因が影響しているのでしょうか。定量調査や企業事例などを通して考察しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito12.html>

キャリア ミドル・シニア

2017年8月発行 **特別号 HITO REPORT vol.2**  
**136万人が働き手になる**  
**"サテライトオフィス2.0"の提言**



パーソル総合研究所では2016年に、「2025年に583万人の労働力が不足する」推計を発表。本研究では、その解消のひとつの策として、生産性向上や女性・シニアの労働参加促進が期待できるサテライトオフィスに着目し、サテライトオフィス設置による雇用創出効果を推計しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report2.html>

サテライトオフィス 労働力不足

2016年11月発行 **HITO vol.10**  
**全員を光らせろ！**  
 ～タレントマネジメントの潮流～



働き手の減少や、日々加速度的に変化するビジネス環境への対応などに迫られる中で、企業の成長において人材の成長や適材適所といったタレントマネジメントは欠かせないものになっています。識者や企業などへの取材、調査を通して、これからのタレントマネジメントについて考察します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito10.html>

人材アセスメント タレントマネジメント

2018年6月発行 **特別号 HITO REPORT vol.3**  
**ピープルアナリティクスが人事を変える**



近年注目を浴びている「ピープルアナリティクス」。ピープルアナリティクスを駆使して「人」と「組織」のパフォーマンスを最大化するために、これからの人事に求められているものは何なのかについて、ピープルアナリティクスの最先端をいく企業の事例や識者への取材を通して考察します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report3.html>

ピープルアナリティクス HRテック

2017年10月発行 **HITO vol.11**  
**「両立」支援は誰のため？**  
 ～事業vs.育児？ キャリアvs.育児？～



充実の一端を辿る育児と仕事の両立支援制度。現状の制度の在り方は、本人のキャリアや職場運営、企業成長に十分寄与する形となっているのでしょうか。企業にとって本当に意義ある両立支援の在り方は何か。識者や現場管理職、制度利用者への取材、企業事例などを通して探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito11.html>

キャリア ワーキングマザー

2016年11月発行 **特別号 HITO REPORT vol.1**  
**労働市場の未来推計 583万人の人手不足**



日本の生産年齢人口は1997年以降減少しており、私たちの推計では2025年には583万人の労働力が不足する見込みです。本誌では、その解消に向けた選択肢として「生産性の向上」「女性の就業活性化」「シニアの就業活性化」「外国人労働者の活用」について、識者や企業などへの取材を通して検討しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report1.html>

労働力不足



2020年9月発行 **特別号 HITO REPORT vol.9**  
**コーポレート・アルムナイ**  
 ～企業と離職者で築くこれからの関係性～



「企業同窓生」とも訳され、企業と離職者の新たな関係性として注目される「コーポレート・アルムナイ」。退職後も元在籍企業と関係を保ち、新たな価値やビジネスを創出する例が増えています。本誌では、企業におけるアルムナイ施策の実態やメリット、押さえるべきポイントを調査や取材を基に紹介します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol9.html>

コーポレート・アルムナイ

2020年2月発行 **特別号 HITO REPORT vol.8**  
**解説 同一労働同一賃金**  
 ー人事・労務が知っておくべきこと、企業が対応すべきことー



2020年4月より「同一労働同一賃金」が施行されます。背景には、少子高齢時代の〈労働力人口不足〉問題と、〈有期・無期雇用労働者間の処遇格差〉があります。そこで本誌では、法改正の趣旨やガイドラインの概要を改めて紐解くとともに、中長期的な視点を踏まえた企業の実務的・戦略的対応を解説します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol8.html>

働き方改革 労務管理

2019年10月発行 **特別号 HITO REPORT vol.7**  
**True Colors**  
**日本的タレントマネジメントの可能性**



経営環境の変化の速さや不確実性、HRテックの進化等を背景に、日本でもタレントマネジメントに取り組む企業が増えています。本誌では、タレントマネジメントの実施状況に関する独自調査の結果や企業事例、識者インタビューを通じて、タレントマネジメント推進の要諦と今後の展望についてまとめています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol7.html>

タレントマネジメント HRテック

2019年4月発行 **特別号 HITO REPORT vol.5**  
**副業・兼業の光と陰**



働き方改革の一環で副業・兼業促進の動きが加速しています。そこで、企業が副業・兼業促進を検討するにあたり参考となる情報の提供を目的に、企業と個人の実態調査を実施。本誌では、調査結果と共に先進企業・識者への取材等を通して、副業・兼業のメリット・懸念点について紹介します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol5.html>

働き方改革 副業

2020年5月発行 **HITO vol.15**  
**開国、ニッポン！**  
 ～試される日本企業、外国人材に選ばれるにはどうするか～



近年、急増する日本で働く外国人材。今後、企業が外国人材の採用・定着・活躍推進を進めていく場合、どのようなことに注意すべきなのでしょう。高度外国人材やパート・アルバイト領域における外国人材の活躍推進について、調査分析や識者・企業事例の取材を通して、そのヒントを探った一冊です。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito15.html>

外国人材

2020年1月発行 **HITO vol.14**  
**中間管理職の受難**  
 ～人事よ、企業成長のキーパーソンを解き放て！～



近年、新たな法や働き方への対応によって、中間管理職の負担は増大しています。こうした「中間管理職の受難」ともいえる状況は経営の機能不全につながるリスクをはらんでいます。そこで本誌では、調査結果を基に中間管理職の負担増大のメカニズムを明らかにし、負担軽減に向けた対策を提言します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito14.html>

マネジメント

2019年10月発行 **特別号 HITO REPORT vol.6**  
**APAC就業実態・成長意識調査2019**



企業がアジア太平洋地域（APAC）進出においてビジネスを成功させるには、各国・地域における労働法制や働く人々の志向・特性の理解が不可欠です。本誌では、APACの就業実態・成長意識を探るべく実施した独自調査の結果をはじめ、現地のエピソード、識者インタビュー、労働法制などを収録しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol6.html>

就業・成長 APAC

2019年3月発行 **特別号 HITO REPORT vol.4**  
**労働市場の未来推計2030**  
 ～644万人の人手不足～



現在、日本は前例を見ないほどの労働力不足に直面しています。しかし、具体的な不足数は明確ではなく、対策に繋がっていないのが現状です。そこで、パーソル総合研究所では、中央大学経済学部の阿部正浩教授と共同開発した「予測モデル」を用い、2030年時点での労働需給状況を推計しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol4.html>

労働力不足

「HITO」「HITO REPORT」の購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」検索

2021年4月23日 公開

テレワーク

## 人と組織の可能性を広げるテレワーク



新型コロナウイルスへの対応を機に一気に企業導入が進んだテレワーク。メリットを引き出し、組織成長の原動力に変えていくにはどうすればよいか。検討のための参考情報として、調査結果やコラム、機関誌などをまとめて紹介しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/telework/>

2021年2月17日 公開

転職

## 転職学



働き手一人ひとりにとって、より良い転職を実現するための行動と選択とは何なのでしょう。その問いを探究するため、立教大学中原淳教授と共同研究を行いました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/career-change/>

## 特設サイト

各特設サイトの詳細は、下記URLまたは二次元コードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2023年11月10日 公開

就業・成長 ミドル・シニア

## 働く10,000人の成長実態調査2023 シニア就業者の意識・行動の変化と活躍促進のヒント



毎年行っている働く10,000人を対象とした成長実態調査。その2023年度の結果から、「シニア就業者」と「プレ・シニア就業者」に注目し、就業実態や意識の変化、そこから見えてきたシニア活躍のヒントを紹介いたします。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/2023/>

2023年7月10日 公開

障害者雇用 ダイバーシティ

## 精神障害者雇用を一步先へ



精神障害者の方に、企業でイキイキと活躍してもらうにはどうすればよいか。精神障害者の方の採用・定着・活躍に焦点を当て、パーソル総合研究所が行った調査や取材などを通して、企業ができる配慮の在り方を追求します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/seishin-koyou/>

2020年9月29日 公開

就業・成長

## 働く10,000人の就業・成長定点調査(経年)



パーソル総合研究所では、働く10,000人を対象に、働き方の実態や就業意識、成長の実感度・イメージについて経年で調査を実施中。本サイトでは、調査開始の2017年から現在までのデータを公開しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/pgs/>

2020年9月28日 公開

ジョブ型雇用

## 「日本的ジョブ型雇用」転換への道プロジェクト



日本の産業構造・企業風土・労働慣行に即した現実的な「日本的ジョブ型雇用」を新たに定義。その転換のためのロードマップについて、有識者との議論や定量調査による考察を通じて発信しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/employment/>

2023年7月31日 公開

AI

## AIの進化とHRの未来



ChatGPTをはじめ、技術進化が目覚ましい生成AI。今後、人々の仕事や働き方、企業の人材マネジメントに、どのような影響が予想されるのでしょうか。さまざまな分野の専門家に意見を伺いました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/ai/>

2022年12月9日 公開

DX

## メタバースは私たちのはたらき方をどう変えるか



オンライン会議の普及をはじめ、コロナ禍によって大きく変化した私たちの働き方。この先、さらにどのように変わっていくのでしょうか。メタバース(仮想空間)に着目し、メタバースと「はたらく未来」の可能性を探ります。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/metaverse/>

2020年7月15日 公開

Well-being

## これからの幸せなはたらき方を探求する はたらく人の幸福学プロジェクト



近年、社会や従業員のWell-beingを実現する経営姿勢が強く求められています。本サイトでは、「はたらく人の幸せ」に着目し、新たに開発した経営指標、経営への効果、マネジメント介入の実践的観点を提案します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/>

2020年6月15日 公開

外国人材 ダイバーシティ

## 外国人材の採用・定着・共生を探求する



外国人材との共生は不可欠かつ喫緊の課題です。日本の外国人労働者に関する課題をエビデンスを基に整理し、外国人材の採用・定着・マネジメントのためのヒント、さらには真の意味での共生を実現するための方策を探求します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/foreign-human-resources/>

2022年8月18日 公開

就業・成長

## 働く10,000人成長実態調査2022 20代社員の就業意識変化に着目した分析



毎年行っている働く10,000人を対象とした成長実態調査の2022年度結果において、20代社員に着目し分析。今の若手社員像を浮き彫りにするほか、若手社員の働く意識に対する在宅勤務の影響を明らかにします。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/2022/>

2022年7月29日 公開

成長 well-being

## ハタチからの「学びと幸せ」探究ラボ



大学生～若手社会人が、「よく生きている」「はたらくいて笑っている」未来をワクワクして描き、意欲を持って学びや行動へ向かうための羅針盤を届けたい。立教大学中原淳教授・ベネッセ教育総合研究所・パーソル総合研究所によって、産学連携で行った研究の成果をまとめています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/hatachikara/>

2022年6月10日 公開

人的資本

## 人的資本経営を考える



近年、関心の高まる「人的資本経営」。実現に向けて、どのような視点や意識を持ち、どう実践していけばよいのでしょうか。識者や経営層をはじめ、さまざまな立場の方へのインタビューや独自調査・分析などを通して検討します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/human-capital/>

2021年7月6日 公開

就業・成長

## 働く10,000人成長実態調査2021



毎年行っている働く10,000人を対象とした成長実態調査。在宅勤務の急増や残業減など、新型コロナウイルス対策を背景に大きく変化した人々の働き方に関する結果をはじめ、2021年の特徴的な就業・成長の実態を紹介します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/2021/>



2020年5月21日 公開

キャリア

## 介護人材の成長とキャリアに関する研究プロジェクト



介護事業に20年以上取り組むベネッセスタイルケアと共同で、「介護職にとって、成長を実感しながらキャリアを築いていける環境」について、エビデンスに基づいて科学的に探求するとともに、実践的な解決策を共創します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/kaigo/>

# はたらく人の 幸せ／不幸せ診断

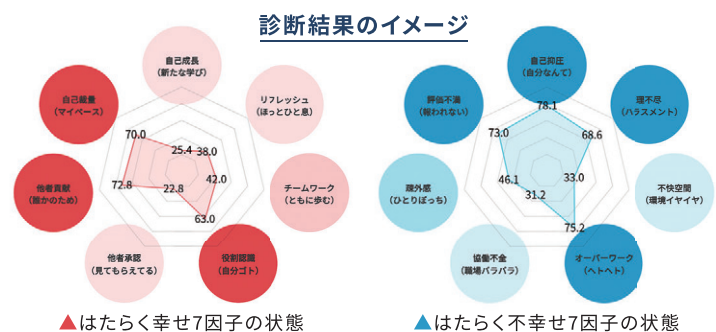
あなたの今の状態を測ってみませんか？

診断してみる  
(無料)



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being-survey/>

「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」とは？  
全42問の質問によって、「はたらく幸せ／不幸せ」をもたらす7つの要因である、「はたらく人の幸せの7因子」「はたらく人の不幸せの7因子」の状態を測定。現在のあなたの「はたらく幸せ／不幸せの状態」を診断します。



2018年12月15日 公開

残業

## 希望の残業学



立教大学・中原淳教授と共に立ち上げた「希望の残業学」プロジェクトにて、学問的に裏打ちされた大規模な調査やヒアリングなど、定量的・定性的な調査を基に、長時間労働の背後にある要因を多角的に探り、残業削減に向けて現実を変えていく有効性の高い打ち手を開発しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/zangyo/>

2019年2月1日 公開

労働力不足

## 労働市場の未来推計 2030



日本は深刻な労働力不足に直面しています。需給ギャップを明確にし、対策につなげられるようにするため、中央大学の阿部正浩教授と共同開発した「予測モデル」を使用し、2030年時点での労働力不足状況を推計。その結果を分かりやすく図で紹介しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2030/>

2018年8月31日 公開

サテライトオフィス

## 136万人が働き手になる “サテライトオフィス2.0”の提言



2016年に発表した「2025年の労働力不足推計」に対し、ひとつの解消策として、生産性向上や女性・シニアの労働参加が期待できるサテライトオフィスに着目。サテライトオフィス設置による雇用創出効果を推計しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/satellite-office/>

2018年1月24日 公開

就業・成長

## 働く10,000人成長実態調査2017



労働力不足が深刻化し、労働生産性をいかに高めるかが重要になっています。そこで焦点となるのが、働く一人ひとりの「成長」です。人々がどのように働き、成長をどう捉え実感しているかについて、2017年より経年の定点調査を開始しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/2017/>

2017年11月28日 公開

ミドル・シニア

## 日本で働くミドル・シニアを科学する



労働力人口の不足が深刻化する中、働き手の多くを占める40～50代であるミドル・シニアの活用が期待されています。法政大学大学院の石山恒貴教授との共同研究により、「ミドル・シニア躍進の鍵」を紐解いていきます。

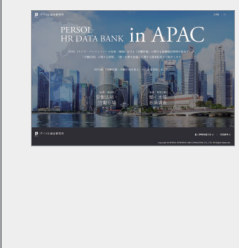


<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/mspjt/>

2017年9月17日 公開

APAC

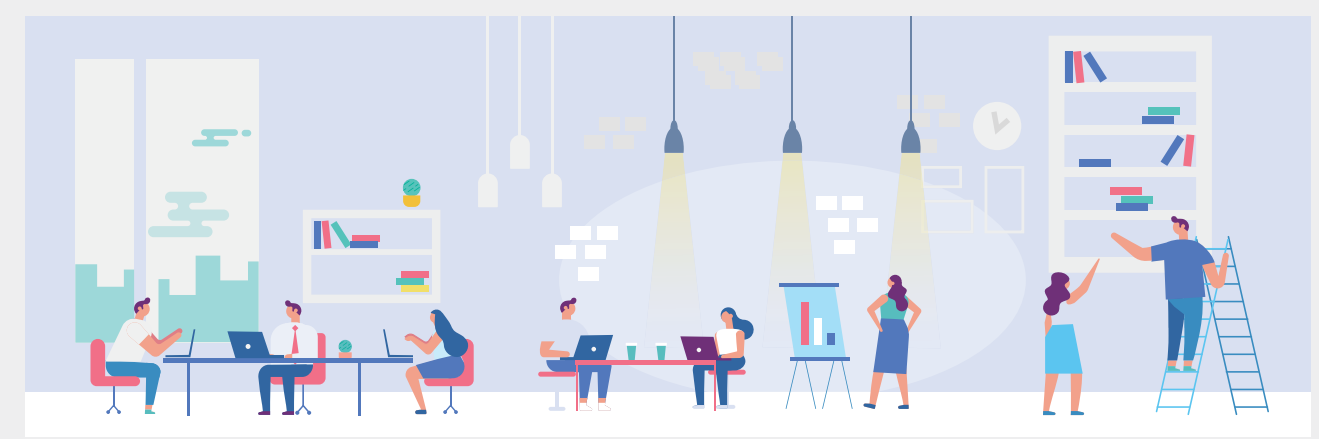
## PERSOL HR DATA BANK in APAC



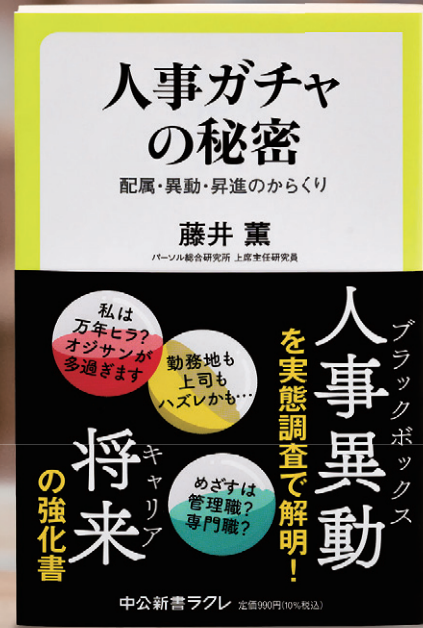
APAC (アジア・パシフィック) の各国・地域における「労働市場」に関する基礎統計情報や賃金データ、「労働法制」に関する情報、「働く実態や意識」に関する調査結果を紹介しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/hr-data/jp/>



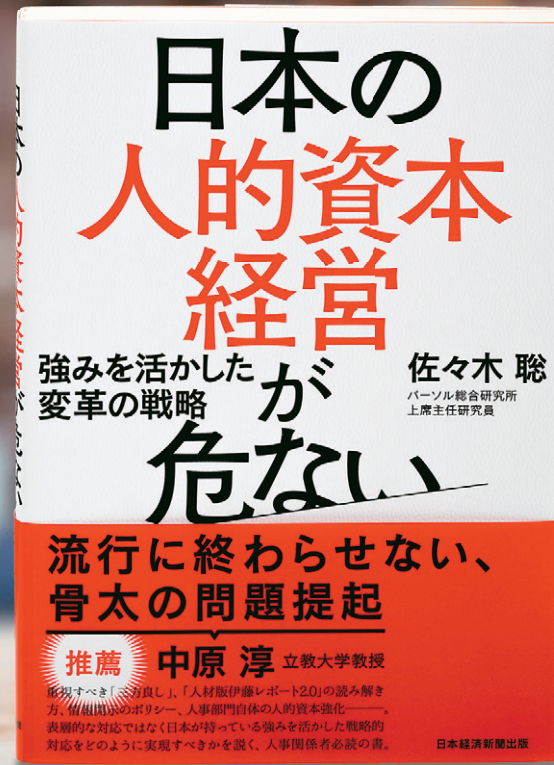
パーソル総合研究所の研究員が執筆した書籍、またパーソル総合研究所にて実施した調査研究、共同研究の成果をまとめた書籍をご紹介します。各書籍は二次元コード(Amazonのサイト)からご購入いただけます。



**人事ガチャの秘密**  
配属・異動・昇進のからくり  
藤井 薫 著 中央公論新社 2023/2/10発行

意欲をくじく配属・異動、木に竹を接ぐような組織改編などに、不平不満を募らせる若手・中堅社員は少なくないでしょう。「配属ガチャ」「上司ガチャ」が流行語になるゆえんです。しかし、一見運だけで決まるように見える《人事》について調査した結果、人事異動や昇進に各種のパターンが見えてきました。「人事異動=ザ・人事」の秘密に迫ることで、キャリアを考えるための羅針盤を提供します。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4121507886/>



**日本の人的資本経営が危ない**  
強みを活かした変革の戦略  
佐々木 聡 著 日経BP 日本経済新聞出版 2023/2/17発行

人的資本経営が話題になっています。しかし、世界的な波に乗って横滑りの形で整えても、本質を見逃し、市場からは魅力的な投資対象と見なされなくなるリスクをはらんでいます。本書は、上場企業の経営者、人事部長に実施した最新調査に基づき、海外や他企業の模倣ではなく、強みを活かした人的資本経営の実現に向けた日本企業の姿と、鍵を握る人事部の在り方を提示します。

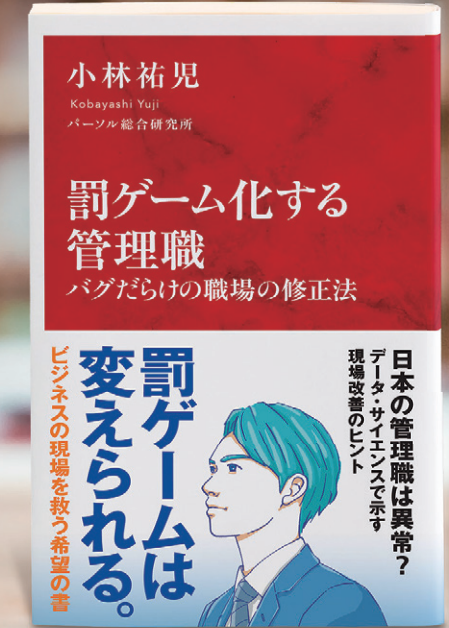
<https://www.amazon.co.jp/dp/4296115898/>



**リスキリングは経営課題**  
日本企業の「学びとキャリア」考  
小林 祐児 著 光文社 2023/3/15発行

世界的に見ても社会人に学びの習慣がない日本において、いま巷で行われているリスキリング・ブームを「活かす」にはどうすればいいのでしょうか。それには、リスキリングの議論に多く見られる《必要なスキルを明確にし、そのスキルを教育訓練し、必要な仕事に就かせていく》という発想を乗り越える必要があります。本書では、リスキリングを現実的に進めるための仕掛けや仕組み、方向性について各種データを基に論じます。

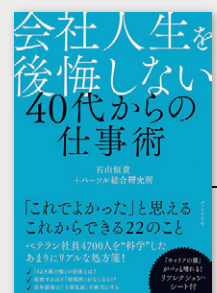
<https://www.amazon.co.jp/dp/4334046525/>



**罰ゲーム化する管理職**  
バグだらけの職場の修正法  
小林 祐児 著 集英社インターナショナル 2024/2/7発行

今、管理職として働くということが、「罰ゲーム」と化してきています。その影響は深刻です。管理職ポストの後継者不足、イノベーション不足、部下育成不足、さらには管理職本人のストレス、そして本人の自殺という悲劇的な問題にまで連鎖とつながっています。本書は、こうした日本の管理職の異常な「罰ゲーム化」をデータで示し、解決策を提案します。経営・人事にも、現場の管理職にも役に立つ一冊です。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4797681349/>



**会社人生を後悔しない**  
40代からの仕事術  
石山 恒貴、パーソル総合研究所 著  
ダイヤモンド社 2018/12/20発行

ベテラン社員4,700人へのリサーチを基にしたミドル・シニア期に特化した「仕事論」です。長期雇用を前提に、昇進・昇格の可能性を従業員に広く与え続ける日本の雇用慣行は、ミドル・シニア期に動機付けが難しくなるという構造的な欠点を抱えています。人生100年時代といわれ、長く働き続ける時代だからこそ、一人ひとりの働き手が知っておきたいポイントをまとめています。HRアワード2019（書籍部門）入賞。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4478104212/>



**働くみんなの必修講義 転職学**  
人生が豊かになる  
科学的なキャリア行動とは  
中原 淳、小林 祐児、パーソル総合研究所 著  
KADOKAWA 2021/4/1発行

「このまま、今の会社で仕事を続けていてよいのか」「どのように転職すればよいのか」「新たな組織に定着し、活躍するためにはどう行動したらよいのか」。こうした転職にまつわる一連のプロセスにおける問いに対し、1万2,000人に及ぶ大規模な調査の結果を基に科学的にアプローチした一冊。社会人はもちろん、学生、定年を迎えるシニアまで、立場の違いを超え、これからの労働市場を生きていく上で必読の内容となっています。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4046049820/>



**日本的ジョブ型雇用**  
湯元 健治、  
パーソル総合研究所 編著  
日本経済新聞出版 2021/11/9発行

ジョブ型雇用の本質とは何か、日本の企業風土・雇用慣行と親和性の高い仕組みとは、転換へのさまざまなハードルをいかに克服するか、具体的なジョブ型雇用のモデルとは、企業の円滑な転換をサポートする政策の在り方とは……。有識者を交え重ねた議論を踏まえ、日本企業がジョブ型雇用に転換する際にクリアしなければならない課題を指摘しつつ、現実即した導入を提案します。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4532324343/>



**早期退職時代のサバイバル術**  
小林 祐児 著  
幻冬舎 2022/3/30発行

早期退職募集の波がまた日本に打ち寄せています。会社からは「いらぬ」と言われ、国からは「70歳まで働く」社会の実現に向けて「働き続けてくれ」と言われる。年を重ねるごとに強まるこうした「板挟み」の中で、働いていかねばならない私たちはどう対処していけばよいのでしょうか。また早期退職に直面した際、幸せな選択をする要因はどこにあるのでしょうか。そんな日本の中高年齢が抱える問題に対し、具体的な処方箋の提示を目指した渾身の一作です。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4344986482/>



# パーソル総合研究所の調査研究の最新情報は、 メールマガジンや各種SNSにてご紹介しております。

ご関心をお持ちいただいた方は、ぜひ下記二次元コードより登録・フォローをお願いします。

## パーソル総合研究所 メールマガジン・公式SNSアカウント



<https://www.facebook.com/rc.persol/>



[https://twitter.com/prc\\_thinktank](https://twitter.com/prc_thinktank)



<https://jp.linkedin.com/company/persol-research-and-consulting>



<https://note.com/persolrandc/>



<https://rc.persol-group.co.jp/mail/>

## 調査研究要覧 2023年度版

発行 株式会社パーソル総合研究所  
〒107-0062 東京都港区南青山一丁目15番5号 パーソル南青山ビル

企画・編集 パーソル総合研究所 シンクタンク本部  
表紙デザイン 久保井 得夫  
執筆 外山 夏央、岸 並 徹、志村 江  
写真 清水 亮一、坂井 公秋  
校閲 ディクション株式会社  
印刷 日経印刷株式会社  
発行日 2024年3月27日

## 読者アンケート

今後のより良い誌面作りの参考とさせていただきます。  
アンケートを実施しております。ご協力をお願いいたします。

<https://questant.jp/q/J2V0K60X>



202403-01

## 《総括》Message from the Head of Research

# 自分の無知を自覚し 今こそ、外に出よう

パーソル総合研究所 シンクタンク本部 本部長 本間 浩輔



パーソル総合研究所では、2023年12月に人事トレンドワードとして「賃上げ」「リスキリング」「人材獲得競争の再激化」の3つを発表しました。未来に向けてもうひとつ加えるとしたら、私はChatGPTに代表される「AI」だと思っています。HRテックの延長線上で、評価や選考などの業務がテクノロジーによって格段に便利になるでしょう。人事のみならず、そのような変化が組織の至るところで2、3年後には起こり始めるはずであり、その変化が企業経営にもたらすインパクトは小さくないと思われます。

AIの技術は一部のエンジニアだけでなく、一般の人も使えるようなものになりました。今後、企業にとっては、自らAIに関するエンジンを何らかの開発し、提供するのかが、提供された技術をうまく活用するのかがはじめ、「自社にどう適応(アダプト)させるか」が重要となり、そこが人事の腕の見せ所になります。リスキリングも、そのよう

な適応を意識したものになるでしょう。スマートフォンの使いこなしひとつとっても、新しいものを面白がって使ってみる好奇心と、知識・スキルを組み替えていくアンラーニングが必要で、リスキリングは初心者が必要です。リスキリングは初心者がプログラミングを学ぶといった速いものではなく、もっと身近なものになってくると思います。

加えて、人事が直面するであろう課題のひとつが、「管理職」に求める立場・在り方です。労働力不足や雇用の流動性の高まり、IT化、ダイバーシティの推進といった現場の複雑な連立方程式を解ける管理職が現場にいなければ、これからの組織は回らなくなり、その意味では、専門職としての管理職がもう一度見直されるはずです。そこにAI活用が進むことで、人がやるべき、会社業績に資する管理職の仕事がより明確に見えてくるのかもしれない。そうになると、人事も従来のような効率を重視したコストセンターではなく、企業価値を上げるため

にどのような人を採用し、どういう管理職を置き、何をどうモニタリングしていくのか、さらには会社全体のイノベーションのために何ができるのかを考える役割が求められるでしょう。まさに「経営に資する人事」です。そのためには、これからの人事は積極的に外に出ていくべきです。外に出て仲間を作り、話をし、自社と外とを比較できるようにならなくてはなりません。

人事は機密情報や個人情報などを多く扱うため内向きになりやすい部門ですが、社外情報に触れずに意見交換ができる部分は多くあります。得た知見を自社に持ち帰り、共有する。それが、私たちが組織で働く意味でもあると考えます。

時代が変わるのを前提に考えれば、社内の上ばかりを見て同じことをしては乗り遅れてしまいます。特にシニア・ベテラン層の人ほど「自分が一番遅れている」という意識を持つこと。知らないこと・興味がなかったことであえて触れる、そんな姿

## 本間 浩輔

株式会社パーソル総合研究所 取締役/シンクタンク本部 本部長  
立教大学大学院 経営学専攻 リーダーシップ開発コース 客員教授  
法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 兼任講師

1968年神奈川県生まれ。早稲田大学卒業後、野村総合研究所に入社。2000年スポーツナビの創業に参画。同社がヤフー傘下入りした後は、ヤフー人事担当執行役員、取締役常務執行役員(コーポレート管理)を経て、2021年より現職。著書に『ヤフーの101 部下を成長させるコミュニケーションの技法』(ダイヤモンド社)、『会社の中はジレンマだらけー現場マネジャー「決断」のトレーニング』(中原淳・立教大学教授との共著。光文社)、『残業の9割はいらぬーヤフーが実践する幸せな働き方』(光文社)がある。

勢も求められるでしょう。そのときにはぜひ、パーソル総合研究所の調査レポートにも触れてみてください。われわれのレポートは定量的・定性的なエビデンスを基に、マクロになり過ぎない現場感を大切にしたいテーマ設定と分析によって、メッセージ性があるものの発信を心掛けています。読者の皆様の人事としての視野を広げる一助になれば幸いです。





PERSOL

パーソル 総合研究所

## 調査研究要覧 2023年度版

2024年3月27日発行

発行:株式会社パーソル総合研究所©

〒107-0062 東京都港区南青山一丁目15番5号 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/>



本誌掲載記事の無断転載を禁じます  
無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています