

調査研究要覧

2024年度版

【座談会】

「労働市場の未来推計 2035」公開後の反響を受けて
推計は《変わる》きっかけに過ぎない
まずは置かれた環境で考えてみることから始めよう

阿部 正浩氏 中央大学 経済学部 教授

鈴木 俊光氏 中央大学 経済研究所 客員研究員 / 下関市立大学 経済学部 准教授

中俣 良太・今井 昭仁・児島 功和・田村 元樹 パーソル総合研究所 研究員

【調査研究活動】

職場の対話促進

人的資本経営戦略

正社員経験を持つ60代の雇用

信頼のらせん関係

転勤制度

若手のメンタルヘルス不調

スキマバイト

オフボーディング

1on1

カスタマーハラスメント対策

【総括】

「人」との向き合い方がこれからの経営を左右する

本間 浩輔 パーソル総合研究所 シンクタンク本部 本部長

調査研究要覧

2024年度版

04 座談会 Roundtable discussion

「労働市場の未来推計2035」公開後の反響を受けて

推計は《変わる》きっかけに過ぎない まずは置かれた環境で 考えてみることから始めよう

阿部 正浩氏 中央大学 経済学部 教授

鈴木 俊光氏 中央大学 経済研究所 客員研究員／下関市立大学 経済学部 准教授

中俣 良太・今井 昭仁・児島 功和・田村 元樹 パーソル総合研究所 研究員

09 調査研究活動 Research Activities

- 10 職場の対話促進 / 小林 祐児 上席主任研究員
- 12 人的資本経営戦略 / 佐々木 聡 上席主任研究員
- 14 正社員経験を持つ60代の雇用 / 藤井 薫 上席主任研究員
- 16 信頼のらせん関係 / 井上 亮太郎 上席主任研究員
- 18 転勤制度 / 砂川 和泉 研究員
- 20 若手のメンタルヘルス不調 / 金本 麻里 研究員
- 22 スキマバイト / 中俣 良太 研究員
- 24 オフボーディング / 今井 昭仁 研究員
- 26 lon1 / 児島 功和 研究員
- 28 カスタマーハラスメント対策 / 田村 元樹 研究員

30 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

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

調査レポート・報告書
機関誌「HITO」ほか刊行物
特設サイト

46 総括 Message from the Head of Research

「人」との向き合い方がこれからの経営を左右する
本間 浩輔 パーソル総合研究所 シンクタンク本部 本部長

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、2024年度に発表した調査・研究成果の中から代表的なものを、研究員それぞれの解説にてご紹介します。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/>

「労働市場の未来推計2035」公開後の反響を受けて

推計は《変わる》きっかけに過ぎない まずは置かれた環境で 考えてみることから始めよう

2024年10月、パーソル総合研究所と中央大学は共同研究「労働市場の未来推計2035」の結果として、2035年には1日当たり1,775万時間の労働力不足になるという推計結果を発表しました（概要は8ページ図表参照）。今回、多方面からいただいた反響のうち、目立った意見・質問を取り上げ、阿部正浩氏、鈴木俊光氏、パーソル総合研究所の研究員4名が議論を交わしました。



前列右から、中央大学経済学部教授・阿部正浩氏、中央大学経済研究所客員研究員／下関市立大学経済学部准教授・鈴木俊光氏
後列右から、パーソル総合研究所研究員の今井昭仁、児島功和、中俣良太、田村元樹

受け手の関心事によって
さまざまに異なる推計への反応

「労働市場の未来推計2035」の結果を発表後、セミナーやアンケートを通してさまざまな意見・質問（5ページ図表参照）が寄せられました。皆さんの周囲で印象的だった意見や反応はありますか。

児島 大学関係者からの反応になります。就業人数が増える結果への驚きや、時間視点での推計から、単純に就業人数が増えれば解決する問題ではないという点に関心が集まっていました。

今井 私は、「個人の能力の違いは考慮されているのか」「労働力不足なのにリストラがあるのは矛盾している」といった企業からの意見が印象的でした。同時に、マクロ視点の推計を個別企業の視点に引きつけて過ぎて捉えることで、解釈や理解にややズレが生じているのではないかと感じたこともあります。

中俣 業種・職種別のより詳細なデータに関する要望・質問も多かったですね。また、私が講演で話す例え話（推計結果から想定される労働の在り方の変化として、これからは1人で走り切るマラソン型から、複数の人が短時間ずつ働かないでいくバケツリレー型になるという話）も、企業の方からの反響が大きい

けではなく、技術革新による非連続的な成長も加味した未来の姿を大胆に予想し、そこから逆算するようなバックキャスト型の予測も見たいというものです。

**過去の歩みから未来を見るか
先にありたい未来を設定するか**

——このニーズについて、どうお考えですか。

中俣 推計をする際、経済成長の度合いや賃金の上昇、さらには技術革新、特に生成AIの影響などをどのように組み込むかによって想定されるパターン、つまりシナリオは大きく変わります。そのため、今後の非連続的な成長まで考慮した推計をするのであれば、バックキャストの視点も必要なのかなと感じます。

阿部氏 私はバックキャスト型に反対の立場です。バックキャスト型で一般的に行われるのは、例えば技術や医療、教育などの各専門家の知見

——どちらの方法を選ぶかは、思想の違いにもよりそうです。未来の姿を描いてそこに向かって進んでいく考え方に共感する人もいます。

阿部氏 確かに、政治家や経営者は未来を描き、そこへ向かって努力しようとしてます。それはひとつのアプローチとして理解できます。しかし、経済は本当にそれで動くでしょうか。労働力不足を「そんなに深刻ではない」と楽観視している声もあるようですが、環境問題と同じで、大した変化ではないと思っているうちに気づけば取り返しのつかない《ゆでガエル》状態になっている危険性は大きいにあります。その意味でも、現状のままではこうなるという予測を立て、警鐘を鳴らすほうが、地に足の着いた議論ができると思います。

鈴木氏 同感です。バックキャスト型は

阿部 正浩氏 中央大学 経済学部 教授
慶應義塾大学商学部卒業、慶應義塾大学大学院商学研究科単位取得退学、博士（商学）。（財）電力中央研究所社会経済研究所主任研究員、一橋大学経済研究所助教授、獨協大学教授を経て、2013年より現職

鈴木 俊光氏 中央大学 経済研究所 客員研究員
下関市立大学 経済学部 准教授
中央大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士（経済学）。中央大学経済学部任期制助教、内閣府、こども家庭庁を経て2024年より現職

「労働市場の未来推計2035」の内容に寄せられた声(抜粋)

推計に対する理解/不可解、感想など

- ・ 頭数ではなく時間で捉えることにハッと、対策を考えるヒントになった
- ・ 就業人数は増えても、労働時間は減るという結果に驚いた
- ・ 労働の在り方がマラソン型からバケツリレー型になるという話に「なるほど」と思った
- ・ 現状、労働力不足の実感はなく、そんなに深刻ではないと思う
- ・ 推計結果を見ても、具体的にどうなるのか想像できない
- ・ 推計が分かったとしても、個人ではどうすることもできない

経営や人事をはじめ、各自の関心事に沿った意見・要望

- ・ 自社の経営戦略/事業戦略/人事戦略の立案時の参考になる
- ・ 1人が1時間に生み出せる成果は社員によって異なる。そのような違いはどの程度考慮されているか
- ・ より詳細な職種別、業種別、地域別の数値を知りたい

社会への影響や労働力不足の解消策に関する意見

- ・ 経済成長や社会保障、生活の質に直結する重要な問題（国力が弱まる、経済が回らなくなる、サービスの質低下やインフラが維持できなくなる不安など）
- ・ 外国人労働力に頼ることにより、外国人が大勢流入してくることへの懸念
- ・ 労働力不足といいつつ待遇は低いまま。賃金を上げれば、労働力不足は解消するのではないか
- ・ 労働力不足というわりに仕事がない。人件費削減でリストラする企業もあり矛盾している。仕事と働く人のミスマッチに問題があるのではないか
- ・ AI活用や機械化で、労働力不足は解消するのではないか

※当社が行ったセミナー参加者からの感想・質問、インターネットによる簡易アンケートの自由記述から抜粋し、文意を変えない程度に表現を編集し掲載している。簡易アンケートは、全国の働いている人（学生を除く。アルバイト・パート含む）2,123人を対象に、2024年12月6日～8日実施。



結論ありきで、結果をいかようにも解釈できる部分があります。そのため、客観的なデータでありながら、向かわせたい結論に仕向けるような恣意的な使い方をされがちな印象も否めません。フォアキャスト型はそういった恣意性が少なく、このままでは訪れ得る最悪のシナリオを避ける行動を促すものであり、そのほうがポジティブな使われ方のように思います。

中俣 バックキャスト型では、未来のありたい姿を描くため、現実とのギャップが明確になり、やるべきことが見えやすくなるようにも思います。ただ、目的はフォアキャスト型でもバックキャスト型でも同じ、「今の行動に変化を起こさせること」に変わりはありません。両者の利点を組み合わせて活用できてもいいのかもしれません。

賃上げとAIは労働力不足解決の決定打となるか

「労働力不足なのに賃金が上がらない」「賃上げで労働力不足は解決するのは」など、賃金に関するご意見も多く寄せられました。賃金が上がれば労働力不足は解消するのでしょうか。

阿部氏 今回の推計のモデル上では、賃金を上げれば上げるほど労働力不足が解

と、やはりAIやロボットでの解決ばかりに重点を置き過ぎるのは消費との関係から危険な気がします。

推計をきっかけに《自分で考える》ステップが重要

冒頭にも挙げたように、マクロ視点の推計や試算の結果を、そのまま企業のミクロな視点に当てはめて考えることで誤解が生じる問題や、「推計の数字だけを見ても、何をどうすればいいかわからない」と具体策を求める声もあります。推計を踏まえ、現場の対策に落とし込んでいくには、どうすればよいのでしょうか。

阿部氏 企業が直面している状況は個別異なります。例えば、人材を確保できる企業もあれば難しい企業もある。AIを活用している企業もあれば、まだ手をつけられていない企業もある。そのため、個々の事情に合わせて、何が最適なのかを各企業で考えることが不可欠です。例えば、生産性や付加価値を上げる方向性もさまざまです。卓越した技術力の熟練工を増やして商品単価を上げる方法もあれば、機械化を進めて労働力を使わずに生産性を上げる方法もある。この2つだけでは不十分で、一方は労働者が必要、一方は不要とまったく異なるアプローチであ



消するかといえば、そうとはいえないのが現状です。

今井 賃金が上がらない点については、賃上げせずとも何とか労働力を確保できていたり、労働力が足りないままでも現場がどうにか回っていたりする実態がまだ辛うじてあることが一因のような気がします。その結果、「このままでも何とかなるのでは」と考える風潮につながっているのかもしれない。

鈴木氏 確かに限られた人員で現場が回っているところはあります。しかし、そうなると品質の低下が懸念です。目の前の仕事を回すのに精いっぱい新しい

り、どちらの方法が適しているかは、企業ごとに異なります。ただ、いずれにせよ、前者には技能、後者には知識といった、時代に応じた労働者個々のスキルレベルの向上が必要です。

機械化に必要な知識レベルの向上とは、具体的にどのようなイメージのことでしょうか。

阿部氏 例えば、山口県のある中小企業の話を挙げましょう。2019年に現社長が東京から山口に戻って先代から経営を引き継いで以降、その妻が外資系証券会社での勤務経験を生かして会社のDX化を主導。総務や人事、生産管理にITツールを導入して生産性を格段に向上しました。その会社では、効率化によって生まれた余剰時間を新事業の立ち上げに充て、新しい事業を2つ生み出しました。従業員も2019年には9人でしたが、2024年には19人にまで増えています。DX化にはある程度のレベルの知識が必要ですが、労働者の知的レベルの高さが企業の成長に大きく寄与した事例といえるでしょう。

知識レベルを上げるには、働く個人はどのようなことを意識し行動すればよいのでしょうか。

何かを考え出す余裕もなく、本来の品質の6割でよしとせざるを得ない現象が各所で生じれば、国全体のイノベーションや生産性にも影響を与えるでしょう。

今井 考える余裕が必要な点には賛成です。他方で今、限られた人員で何とか品質を上げて、その分の対価が支払われていません。本来は賃金や価格に反映すべきです。そのような無償の労働は、日本のサービス業でよく見られます。品質6割のサービスが社会にも当たり前に受け入れられるようになることで、無償分の労働が削減されていくならば、6割をよしとする状態も、ある意味、肯定的な見方ができるかもしれません。

賃金のほかに、労働力不足の解消策として多かった「AI活用や機械化をすればよい」という意見についてはいかがでしょうか。

鈴木氏 労働者は消費者でもあります。労働者が得た賃金で行われる消費活動によって、地域経済が回っていることを考えると、労働力不足を単にAIやロボットだけで補ってしまえば、経済や市場全体が縮んでいかざるを得ないでしょう。仮にAIなどの置き換えで企業にもうけが出て、今井さんの指摘のように賃金や投資などに適切に反映されないと

田村 今までの延長線上ではない新しいことを学ぼうという意識がまず必要なのではないでしょうか。

鈴木氏 知的好奇心とでもいうのでしょうか。学生でいえば、最近は難しそうなゼミや講義を避けたり、分からないことについても自分で考えてみようと思わず、答えがどこかにないか、教えてくれる誰かがいないかを探す傾向が強いように思います。そうではなく、分からないことから逃げずに自分で調べ、学ぼうとする姿勢。こうした自律的に学ぶ姿勢は、社会人にも共通して重要でしょう。

阿部氏 働く人それぞれが、自身の置かれた環境の中でどうしていけばよいか、方向性をいろいろと考え、試行する。その一人ひとりの知的レベルを上げていくことは、今後の社会において避けては通れない課題です。知識社会といわれて、はや30年がたちますが、詰まるどころ、そこに尽きるのかもしれない。

中俣 推計結果は結局、見た人々が今日から何かを変えるきっかけに過ぎず、それをどう変えていくかは、それぞれの企業や働く人自身が考えなければなりません。その際、推計結果を基に、2035年の労働市場や働く状況がどうなるのかをどこまで想像し、イメージを膨らませられるかも重要になるでしょうね。

田村 例えば、75歳くらいまで働けるシ

調査研究活動 2024年度

パーソル総合研究所シンクタンク本部にて2024年度に取り組み、発信した調査研究のうち10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。

職場の対話促進

対話促進の鍵は「共有性」と自然に対話が生まれる場づくり

小林 祐児 席主任研究員 …………… 10

正社員経験を持つ60代の雇用

「それなり」に働く60代の継続勤務者安易な年齢基準のリスク

藤井 薫 席主任研究員 …………… 14

転勤制度

応募回避につながる「転勤制度」企業主導から本人主導へシフトを

砂川 和泉 研究員 …………… 18

スキマバイト

潜在層は現状の約3倍スキマバイトのさらなる可能性

中俣 良太 研究員 …………… 22

1on1

1on1を部下の成長につなげるために必要なこと

児島 功和 研究員 …………… 26

人的資本経営戦略

経営戦略と人材戦略の連動鍵は「人材マネジメントポリシー」にあり

佐々木 聡 席主任研究員 …………… 12

信頼のらせん関係

これからの職場のマネジメント基盤は「安心」から「信頼」へ

井上 亮太郎 席主任研究員 …………… 16

若手のメンタルヘルス不調

増える若手のメンタルヘルス不調職場相談のハードル下げ、若い力を生かす

金本 麻里 研究員 …………… 20

オフボーディング

欠員発生を前向きに捉え戦略的なオフボーディングを

今井 昭仁 研究員 …………… 24

カスタマーハラスメント対策

注目を集める今こそカスタハラ対策着手の好機

田村 元樹 研究員 …………… 28

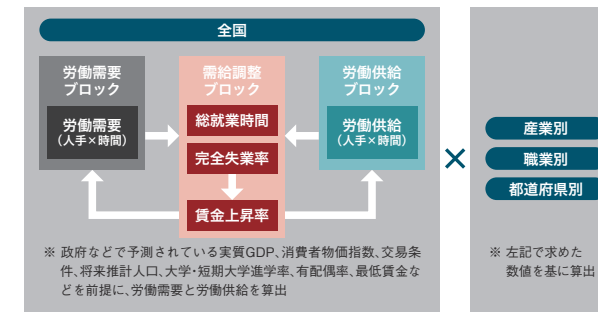
※各調査のより詳しいレポートや報告書は、Webサイトからご覧いただけます。
パーソル総合研究所 調査レポート <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/>



「労働市場の未来推計2035」の概要

今回の推計の方法や主な結果は以下の通り。

■ 今回の推計モデル

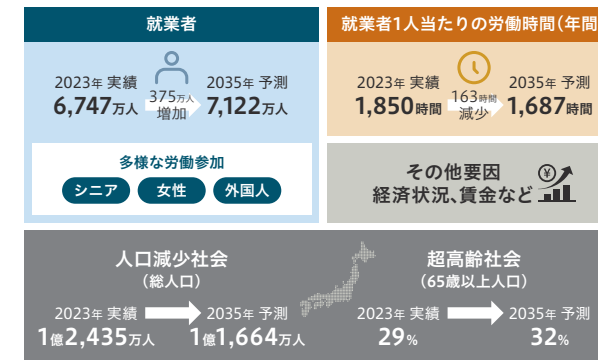


今回の推計では、「労働需要ブロック」「労働供給ブロック」「需給調整ブロック」からなる需給予測モデルを構築。このモデルにて、推計時点までの各種オープンデータを使用し、現在までの状況がこのまま、この先2035年まで続いた場合、どのような労働市場になるかを予測した（本文中の「フォアキャスト型」のこと）。

■ 2035年の労働市場の見通し【推計結果】

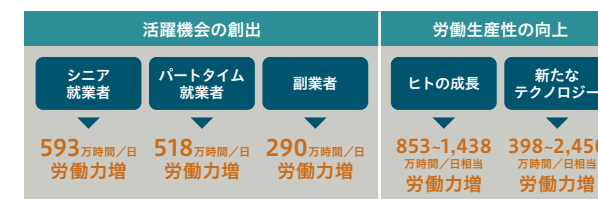
現状が、このまま継続すると

2035年、日本の労働市場では1,775万時間/日の労働力が不足



2035年、就業者数は増加するものの、1日当たり1,775万時間の労働力が不足するという「推計」の結果を発表。

■ 労働力不足解決に向けた2つの軸と5つのヒント【試算結果】



労働力不足解消に向けて考え得る施策のうち、上図5つに関する効果の「試算」も実施。なお、こちらの試算には、予測モデルは使用していない。

パーソル総合研究所では、「労働市場の未来推計2035」について、特設サイトや研究員の解説コラム、機関誌にて詳述しています。ぜひ併せてご覧ください。

特設サイト/研究員解説コラム
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2035/>



機関誌
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol15.html>



ニアが増えることを踏まえ、働く個人として、シニアになっても雇用されるための専門性やスキルは何かをまず考えてみることもひとつでしょう。

今井 パートの仕事には技術による代替可能性の高いものが多く、10年先に残る仕事の見極めが特に必要です。しかし、難度が高く、働く人には厳しい課題です。

阿部氏 これからは、正社員であってもパートであっても皆、この先の自分のキャリアを考えることが重要になっていくといえます。10年後を見据え、今からの10年間をどう過ごすのか、個人も真剣に考え、企業も支援しなければなりません。

改善・工夫を加えつつオリジナリティのある推計を目指す

—— 今回の推計を踏まえ、今後の展望や抱負があれば教えてください。

阿部氏 研究員の皆さんは怖いもの知らずだと思います(笑)。「人数」ではなく「時間」で推計するなど、専門家が避けるような新しいアプローチに挑戦した点は評価したいです。もちろん、見直すべき点はいろいろありますが、実際のデータを使った推計する手法は珍しく、一からこ

の中にも少数です。今後は自社データの活用や、地域別の推計などによって、推計のオリジナリティをさらに高められるとよいのではないのでしょうか。

鈴木氏 詳細な業種別や地域別のデータは、ニーズはあるものの信頼できるデータがなかなか世の中にないため、推計を出せれば活用は広がるでしょう。

中俣 仕事と人のミスマッチの観点や、個人の能力の違いといった労働の質をどう捉えるのかなど、今回の推計に加えた改善や工夫はいろいろと見えているので、先生方のご意見も踏まえ、皆で引き続き考えていきたいと思います。

対話促進の鍵は「共有性」と自然に対話が生まれる場づくり

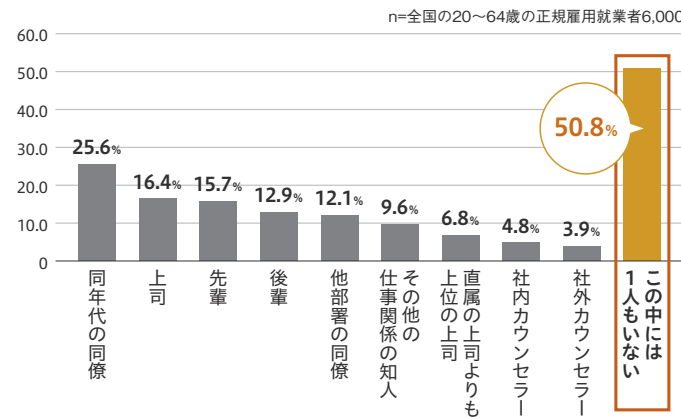


上席主任研究員 小林 祐児

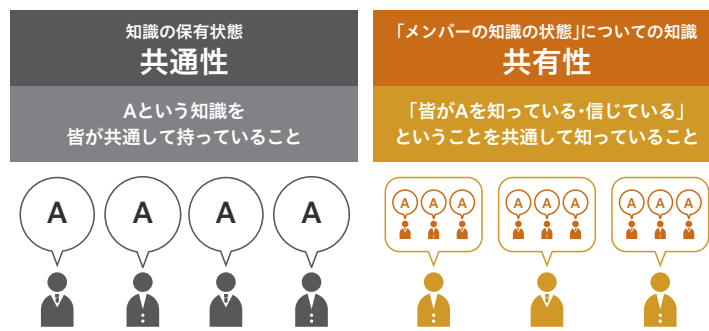
近年、1on1やキャリア面談、目標管理など職場における人事管理のさまざまな場面で、本音を提示し合う対話的コミュニケーションの重要性が目目されています。イノベーションや業績向上など経営的なパフォーマンス、ダイバーシティ、企業不祥事への対応などに効果が期待されているからです。しかし、本調査では、職場のコミュニケーションの多くは、本音を欠いたものであるという実態が明らかになりました。調査結果を基に対話促進のポイントを紹介します。

▶本記事の基になった調査研究：職場での対話に関する定量調査

図表1 職場内で本音で話せる相手は？



図表2 本音の対話を促進するには、「共有性」が鍵



橋本博文(2011).「相互協調性の自己維持メカニズム」『実験社会心理学研究』50(2)pp.182-193.

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>

- ・はたらくソーシャル・リスニング
- ・第九回・テレワークに関する定量調査
- ・キャリア対話に関する定性調査
- ・学び合う組織に関する定量調査
- ・職場のハラスメントについての定量調査 ほか

・執筆などの実績>

【書籍】『罰ゲーム化する管理職 バグだらけの職場の修正法』(集英社インターナショナル) / 『リスニングは経営課題—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

◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧ください。▶
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/dialogue-culture.html>



とを全員が知っている状態にすること(図表2の「共有性」)です。「自社の社員ならば誰もが当然、対話の重要性について理解していることは確かだ」と確信が持てれば、人は「自分も腹を割って話しても大丈夫だ」と思えるようになります。そのため、人事が対話促進に取り組む際には、研修を行うなら上司と部下が同時に進行するなど、上司と部下を同じ土俵に立たせるよう意識することが必要なのです。

「対話しよう」と構えると人は離れていく
 そもそも日本人は、自分から本音で対話することが不得意な傾向があります。それにもかかわらず、経営陣や人事部が「さあ、本音で話してください」と対話自体を目的とした話す機会を設けても、メンバーは及び腰になるばかりです。質・量両面での対話の加速には、場や機会の提供だけでなく、もう一歩、人事が踏み込んで

本音で話せる相手は「1人もいない」と5割が回答
 職場における対話的コミュニケーションの重要性が目目されるようになってきました。しかし、企業では対話の促進に対して、感覚的には是非を主張し合っている状況にあります。そこで、より客観的な議論に役立てていただきたいと考え、職場での対話に関する効果や促進のポイントを定量的に調査しました。
 まず、どの程度、企業内で本音の対話がなされているのかを見ると、全国の正規雇用で働く就業者の約5割が、本音で話せる相手は職場内に1人もいない状況(図表1)。上司との面談や会議の場では、過半数の人が「ほとんど本音で話せていない」という結果でした。本音で話せない背景には、本音で話すと、「転職を考えていると思われそう」「自分の議論のレベルが低いと思われそう」「言ったところで何にもならなそう」といったリスクを感じる意識があるようです。
 一方、本音の対話は、個人にも

組織にもさまざまな好影響をもたらします。本音で話せている個人はそうでない個人に比べ、仕事に対してポジティブな心理状態を示すワーク・エンゲイジメント、働くことを通じて感じる幸せ、個人の主観的なパフォーマンスなどが高い状態でした。また、本音の対話が多くなされている組織は、それまでの知識やスキルの使用をやめ、仕事のやり方や考え方を変えるアンラーニングが起こりやすく、職場の変化や変革が起こりやすいという関係性も確認できました。

自己開示しても大丈夫 そう思えるには 「共有性」が必要

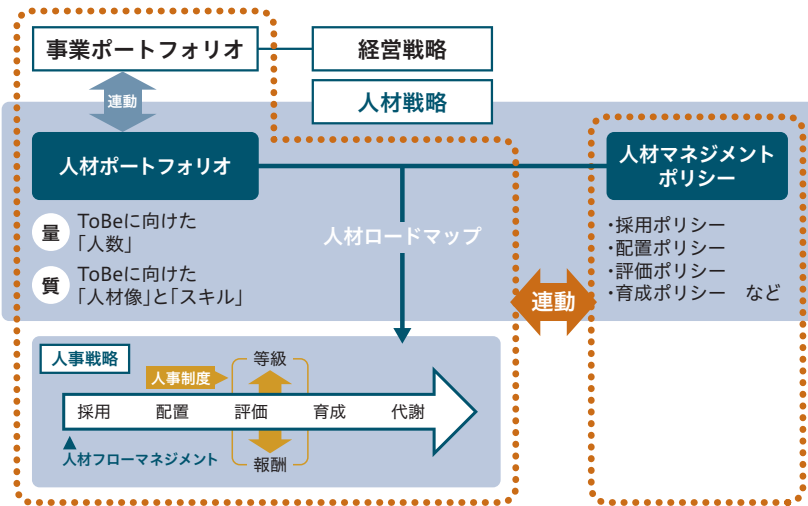
では、本音で話せない状況を打破するには、どうすればよいのでしょうか。それには、誰もがリスクを感じず、本音・本心で語れる組織の状態をつくるのが求められます。そのときに多くの企業が実施しがちなことが、対話や傾聴に関する上司向けの研修や、上司・部下の1on1など対話の機会を増やすことです。しかし、こ

組織にもさまざまな好影響をもたらします。本音で話せている個人はそうでない個人に比べ、仕事に対してポジティブな心理状態を示すワーク・エンゲイジメント、働くことを通じて感じる幸せ、個人の主観的なパフォーマンスなどが高い状態でした。また、本音の対話が多くなされている組織は、それまでの知識やスキルの使用をやめ、仕事のやり方や考え方を変えるアンラーニングが起こりやすく、職場の変化や変革が起こりやすいという関係性も確認できました。

と考えています。日本では、かつてあった村やご近所のような共同体が求心力を失い、少子化や未婚化が進む中で家族のつながりも薄れています。対話が苦手な日本人の孤立化は進む一方でしょう。そのような中で期待しているのが、企業内のつながりにおける対話の促進です。会社のつながり(社縁)は過去、国際的に見て唯一日本で強かったといえるつながりです。そのような社縁も今や弱体化してはいますが、職場なら、まだ対話をデザインし、促進できると希望を持っています。職場という共同体で、いかに本音の対話を促進するか。今後も研究を重ねながら、そのヒントを広めていきたいと考えています。

それではあまり効果は期待できません。なぜなら、片方(上司)だけがスキルやマインドセットを持ったとしても、もう片方(部下)が変わらなければ、本音の対話は成立しないからです。上司は研修への参加や1on1の対応に負担が増え、部下は話せないのに発言機会を与えられストレスが増すばかりでしょう。
 上司向けの研修を実施し、上司が自分の部下に対話の重要性を説けば、対話に関する知識は「共通」して組織の皆が持っている状態になります(図表2の「共有性」)。しかし、部下の視点からは「上司が言うには、会社は対話を重視しているようだ」ということは分かるものの、それを組織の全員が同じように認識していることとは確信できません。「上司は対話を重視しているようだ」が、他の上司たちや同僚はどう思っているか分からない。本音の対話を誰も歓迎するとは限らない」といった不安が残る、本音の対話は進みません。
 そこで重要なのが、「上司を含め、組織の誰もが対話に関する知識や理解がある状態だ」というこ

図表 「事業ポートフォリオ」「人材ポートフォリオ」と、「人材マネジメントポリシー」の連動が重要



経営戦略と人材戦略の連動 鍵は「人材マネジメントポリシー」にあり



首席主任研究員 佐々木 聡

経営に資する人事として、30年近く前からその重要性が認識されてきた戦略人事。しかし、その実現は難しく、今再び人的資本経営の文脈で注目が高まっています。経営戦略と人材戦略の連動の重要性を理解してはいるものの、実際にはなかなか歯車がかみ合わない企業が多い中、どうすれば連動できるのかについて、研究会をはじめとしたさまざまな活動を通して探求を続けてきました。そこで見えてきたキーワード「人材マネジメントポリシー（ポリシー）」について解説します。

▶本記事の基になった調査研究：企業価値に連動する人的資本経営戦略

ば、自ら手を挙げた人のみに研修機会を与えるAの方向性と、全員に平等に研修機会を与えるBの方向性のどちらにするかを迫り、現状はBの状態だが5年先までにはAの状態にする、といった具体的なところまで合意を形成しました。そこまでポリシーを具体化していくことで、先を見据えた人材戦略と人材ロー

差別化が重要になる中 明確なポリシーが不可欠に

ここ数年、企業人事の方々との勉強会や研修、慶應義塾大学の保田隆明教授と開催する「企業価値に資する人的資本経営コンソーシアム」、書籍執筆などのさまざまな活動を通して、人的資本経営に関して探究してきました。人材版伊藤レポートに提示されている通り、人的資本経営には経営戦略と人材戦略の連動が最も重要であるといわれます。しかし、現場での実現はハードルが高く、人材戦略の差別化もあまりなされていない状況です。ある研修で、参加企業の人事の方に人材戦略案を伺うと、どの企業の人材戦略も、「変化への挑戦」「ステークホルダーへの価値創出」「自ら考え行動する」などよく聞く文言が並び、施策に関しても「あれも、これも、やります」といった総花的な内容になっていきます。作れば売れる時代は、成功モデルを1つ見いだせば、そのモデルでの企業も成果が出るため、人材戦略が横並びの総花的なものでも投資家は

ドマップが描け、経営戦略と人材戦略の歯車が連動した形で回り始めるのです。

先述の通り、差別化が求められる現代においては、人材戦略も独自性のあるシナリオを描くことが必要です。そこでは「捨てる」勇気も大事。覚悟を持って決めることで、独自性が磨かれていきます。

中計より先を見据えるのが 戦略人事の仕事

経営と人事の連携が難しいというひとつの理由には、事業戦略と人材戦略のタイムスパンの違いもあるのではないのでしょうか。事業は中期経営計画書（中計）に基づき、3年ほどの短いスパンで戦略が検討されますが、人材や組織に関してはたった3年では変化は期待できません。そのため、例えば次世代リーダーの育成に関する中長期的な計画を打ち出しても、事業側からは「それは今の中計にどう影響するのか。先の話すぎて現実味がない」などと言われてしまうことがままあります。それでも人材戦略の

これからはポリシーの明文化が不可欠になると考えられます。
実効性のあるポリシーは「捨てる」ことで生まれる

納得してしまいました。しかし、今は複数の事業を展開する中で、戦略的に特化させた分野や特徴によってマーケットを獲得し、成長を狙う経営が主流となつていきます。求められる人材像は変化し、M&Aの増加で異なる風土の組織の人々が一緒に働く場面も増え、人材戦略にも独自性や明確さが必要になってきています。先述の「人的資本経営コンソーシアム」でも、投資家の方から、「市場から評価される人材戦略には、その企業ならではの個性がある」という意見がありました。

この仮説を確かめる上でも、小売某社の事例は参考になります。同社は20年近く不調が続く業界において、無店舗などデジタル領域への展開や新しい顧客層の開拓、金融など異業態への進出といった大きな経営変革を断行しているところです。そこで、経営戦略に基づき、5〜6年先のありたい事業の姿に沿った事業ポートフォリオと、それに連動する人材ポートフォリオを検討。その連動の鍵として重視したのが、人材マネジメントポリシーです。同社では、採用・配置・評価・育成など人事機能一つひとつのポリシーについて、AsIs（現在の姿）とToBe（あるべき姿）を、社長を含めた経営陣で徹底的に議論しました。その際、常に「実効性」を念頭に置き、ポリシーのあるべき姿に関して、究極の2択から1つを選択・決定していききました。例えば、育成であれ

ロードマップは、最低でも5〜10年単位の長期視点で描くことが肝要です。ここでも、人材マネジメントポリシーに注目することが鍵となります。ポリシーは10年ほど先を想定しながら決めていく必要があるため、決めたポリシーが起点となって10年先の人材戦略が描かれていくからです。そして、人材戦略の実効性を高めるには、人事部門がもっと強くなる必要を感じています。全社における人事のポジションが向上し、経営やIRと密に連携できる状態になることです。それには人事が経営戦略を十分理解し、その実現にどのような人材（質）がどれくらい（量）必要かの人材ポートフォリオを策定できる力

量が必要です。多くの企業では、人事は採用・労務など機能別に分かれ、それぞれが日々の業務に追われ、戦略的な業務の重要性を認識しながらも後手に回っている状況です。しかし、今こそ時間を確保し、リソースを戦略に向けてべきです。ある企業では、事業部単位の労務管理体制から脱却し、企画立案や組織開発のみを行う部署を新設するなど、人事部を変えようとする動きが見え始めています。人事部の強化に向けては、私も数年前から企業の人事の方々勉強会を重ねてきました。今後も引き続き、こうした活動を通して、人事が経営戦略の実現を力強く支えていく機運を高めていきたいと思います。

研究員プロフィール

リクルートを経て、ヘ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】『企業価値に連動する 人的資本経営戦略』（共著・中央経済社）／『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』（日経BP 日本経済新聞出版）

◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧いただけます。
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/books/20240713.html>



Theme 正社員経験を持つ60代の雇用



主任研究員 藤井 薫

「それなり」に働く60代の継続勤務者 安易な年齢基準のリスク

法改正による65歳までの継続雇用義務化や70歳までの就労機会確保の努力義務化などを背景に、60代の人の労働参加が進んでいます。60代の就労実態については、さまざまな経歴の人々を対象とした調査が多く公表されていますが、ビジネスキャリアの大半を正社員として勤務してきた人にフォーカスしたものはほとんど見当たりにません。そこで今回、「20年以上の正社員経験を持つ60代」に焦点を当て、調査を実施。その結果から、60代前半の実態を通して浮かび上がってきた継続雇用の課題を掘り下げます。

▶本記事の基になった調査研究：「正社員として20年以上勤務した60代」の就労実態調査

正社員経験者は 60代で約9割が就労

総務省の「労働力調査」によると、正社員だった人に限らず、60～64歳（60代前半）全体の2023年時点における就業率は74.0%、65～69歳（60代後半）は52.0%です。今回、当社で「正社員として20年以上の勤務経験を持つ60代」に限定し、調査したところ、60代の就業率は60代前半で95.8%、60代後半で89.3%と、正社員で働いていた人は、60代全般よりもさらに就業率が高い状況でした。また、2024年に60歳になる世代は、男女雇用機会均等法の施行直後に就職した均等法第一世代であることもあり、本調査の60代就労者の8割前後は男性が占めています。雇用形態は、60代前半の9割、60代後半の6割強が、正社員や定年再雇用、契約・嘱託社員形式で勤務。中でも60代前半は、65歳までの雇用義務の影響もあり、73.3%が55歳時点で勤務していた企業やそのグループ企業で、正社員や定年再雇用、契約・嘱託社員として働く「継続勤務者」が占めています。

「者」です。15.8%が他社へ転職し、正社員や定年再雇用、契約・嘱託社員として働く人でした。60代前半については、95.7%がフルタイム勤務であり、収入のボリュームゾーンは継続勤務者が400万～700万円未満。転職者は200万～400万円未満であり、転職者よりも継続勤務者のほうが、収入が高い傾向にあります。継続勤務者のうち60.0%は、55歳時点よりも給与・賞与が下がったと回答していますが、残りの40.0%は下がっていない点にも注目です。

半数は今の仕事に満足 そこに潜む課題とは

そのような60代前半の継続勤務者に、今の仕事への満足度を尋ねたところ、「満足」と答えたのは45.4%と約半数です。その満足の対象は、「働くことができていること（61.3%）」がトップであり、次いで「生計を維持できていること」も56.4%と高くなっています。一般的には、労働力不足といわれながらも中高年の就職には難しさが残る中、自身の健康やお金に対する不安が増して

くる60代においては、「働き続けられ、適度な収入を維持できていれば十分」との考え方を読み取ることができそうです。一方で、給与・賞与が下がったかどうかで、仕事への満足状況は異なります。給与が下がった人は、金銭処遇面以外の要素に満足を見いだそうとする傾向が見られました。また、給与が下がった人の4～5割が「自分の価値が低下したように感じた」「会社員としてのキャリアが終わったように感じた」「仕事のモチベーションが下がった」などと感じていたのに対し、給与が下がらなかった人ではいずれの項目も2割未満でした（図表1）。

今の自分の役割を重要だと感じている60代前半の継続勤務者は46.7%と、5割に満たない結果です（図表2）。さらに、具体的な役割として、「担当者としてのパフォーマンスの発揮」や「高い専門性の発揮」を、職場から期待されている役割として考えている割合も、自身が職場で果たしたい役割として考えている割合も、5割未満にとどまっています。

自分が長年勤めてきた企業やそのグループ企業で働く「継続勤務者」であっても、「これまでのビジネスキャリアで培った専門能力を生かしてバリバリ働く」という姿とは程遠い60代が少なくないことは否めません。60代の就労については、しばしば、モチベーションの低さなどが指摘されておき、本調査もそれを裏付ける結果になっています。しかし、その原因をすべて働く側に帰すことはできません。

用機会あり」は2割強に過ぎず、企業側が60代の継続勤務者を、自社の基幹業務を担う人材として位置付けているとは言い難い様子が浮かび上がってきます。

年齢基準の一律運用をやめ 継続勤務者の活躍を推進

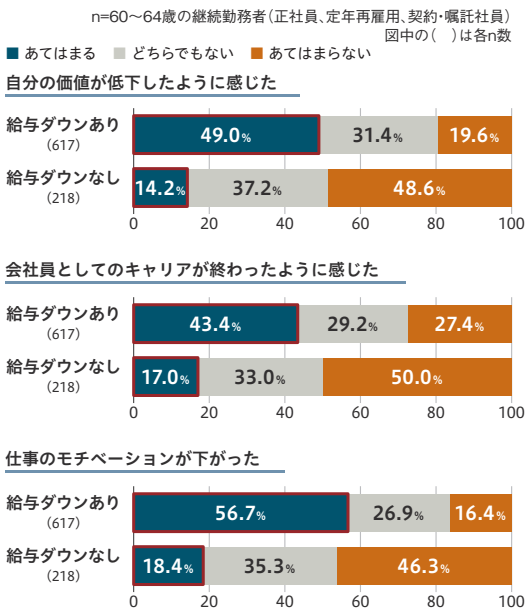
60代前半の継続勤務者の多くは、これまで長年にわたって自社の基幹業務を担ってきた人材です。もちろん、健康状況や働く必要性・意欲などは、年を取るにつれて個人による差が大きくなりますが、専門能力が高く、社業に大きく貢献できる人材は少ない

60代前半の継続勤務者の多くは、これまで長年にわたって自社の基幹業務を担ってきた人材です。もちろん、健康状況や働く必要性・意欲などは、年を取るにつれて個人による差が大きくなりますが、専門能力が高く、社業に大きく貢献できる人材は少ない

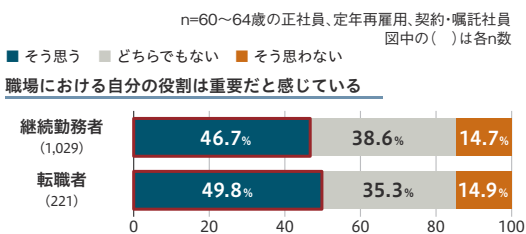
60代前半の継続勤務者に限っても、「人事評価制度」の適用率は約6割、昇格・昇給・賞与査定「の適用率は約5割、「役職登

60代前半の継続勤務者の多くは、これまで長年にわたって自社の基幹業務を担ってきた人材です。もちろん、健康状況や働く必要性・意欲などは、年を取るにつれて個人による差が大きくなりますが、専門能力が高く、社業に大きく貢献できる人材は少ない

図表1 処遇の変化による「自分の価値」の感じ方の違い



図表2 「自分の役割の重要性」に対する認識



研究員プロフィール

電機メーカーを経て、総合コンサルティングファームにて20年にわたる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、ソフトウェア開発企業にて取締役タレントマネジメント事業部長を務める。2017年8月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4月より現職。

<当社における調査研究実績>

- ・職務給に関するヒアリング調査
- ・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 ほか

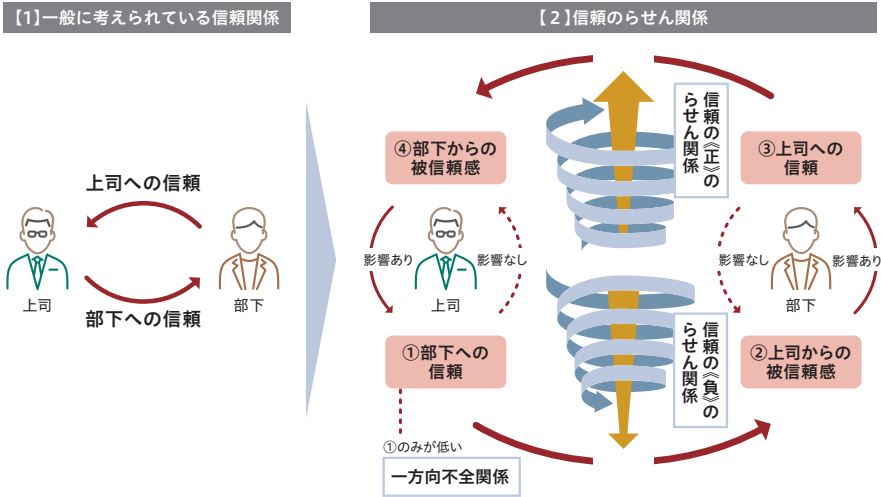
<執筆などの実績>

【書籍】『ジョブ型人事の道しるべ—キャリア迷子にならないために知っておくべきこと』(中央公論新社) / 『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) / 各種メディアへの寄稿も多数



◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧いただけます。
https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/60s-worker.html

図表 これまでの一般的な信頼関係と、今回の調査で明らかになった「信頼のらせん関係」



とすると、反対に悪循環し、らせん状に信頼が低下する「《負》のらせん関係」もあります。

調査では、全サンプルの26.4%が「《正》のらせん関係」にあり、21.1%が「《負》のらせん関係」にありました。さらに、残りの52.4%は、①の上司の部下に

これからの職場のマネジメント基盤は「安心」から「信頼」へ



首席主任研究員 井上亮太郎

皆が職場に出勤し、上司の目が届く範囲で働く環境における職場のマネジメントは、「まさか上司の目もある中で、部下はサボらないだろう」といった「安心」の上に成り立っていたのではないのでしょうか。しかし、テレワークが広がり、互いの状況が見えづらくなった今、この「安心」が揺らいでいます。これからは「安心」ではなく、「信頼」に基づいたマネジメントへの変化が求められるのかもしれない。そこで、上司・部下の信頼関係とそのメカニズムに関して、九州大学准教授の池田浩氏と共同研究を実施しました。

▶本記事の基になった調査研究：上司と部下の信頼関係に関する研究

テレワーク環境では機能しづらい「安心」

コロナ禍の影響でテレワークが普及し、職場の環境はオフィスで皆が顔を合わせて働くというスタイルから一変しました。職場内のコミュニケーションは取りづらく、互いの状況が見えにくくなり、部下は上司への相談のしづらさや評価に不安を抱えています。そして、そんな部下以上に、管理職は部下の仕事ぶりが見えづ不安を抱えています(※)。

このような職場環境や上司・部下の関係の変化に伴い、マネジメントの在り方も、従来の「安心のマネジメント」から「信頼のマネジメント」へ変えていく必要があると考えます。安心のマネジメントとは、かつての村社会のように「鍵をかけずに外出しても、誰も勝手に家に入り悪さはしないだろう。そんなことをすれば村八分に遭うから」といった相互監視的な「安心」を基盤としたマネジメントです。出社が前提の職場では、「まさか上司の目の前でサボらないだろう。見つければ評価が下がるのだから」と

信頼関係は循環的な「らせん関係」

いった緩やかな相互監視の下、安心のマネジメントが機能してきました。しかし、テレワークや在宅勤務が広がると、上司は部下の働きぶりを察知するのが難しく、安心が機能しません。無理に安心のマネジメントをしようとすれば、頻繁にチャットで進捗報告を求めたり、監視ソフトを導入したりとマイクロマネジメントに走りかねません。しかし、そんなことをすれば、部下の意欲は逆にそがれてしまうでしょう。

そこで、今後のマネジメントの基盤として重視したいのが「信頼」(Trust)です。信頼とは、端的に言えば「相手の行動を監視・管理できない状況であったとしても、こちらの依頼に対し、相手の遂行し得る能力と意欲に期待し、身を委ね、結果を受け入れること」です。信頼のマネジメントでは、期待通りにはならない可能性を踏まえ、そのリスクを受け入れることが重要となります。信頼関係はビジネス上の迅速な意思決定を促し、さまざまな取引コストを低減します。社会的不確実性が高まる中、脆くも尊い信頼関係への関心が高まるばかりです。

信頼のマネジメントとはどのようなものでしょう。今回の調査では、5つの日本企業・組織の協力の下、上司304名、部下1848名への調査を通して、上司・部下の信頼の関係性とそのメカニズムをより詳細に、また実証的に把握することを試みました。

一般的に信頼関係というと、図表の「1」のような単純な相互関係を想像する人が多いかもしれませんが、「2」のような、らせん関係の「2」のような、らせん関係の存在が明らかになりました。①上司がまず部下を信頼し、権限移譲したり仕事を任せたりすると、②部下は上司から信頼されている実感(被信頼感)が増す。そうすれば、③部下の上司に対する信頼が高まり、④上司も部下から信頼されている実感(被信頼感)を感じ、また①の部下への信頼へとつながっていく……。こうした循環により、らせん状に信頼関係が深化していく関係性です。このような良好な関係性を信頼の「《正》のらせん関係

対する信頼だけが低いという部下の片想いの関係性(以降、「二方向不全関係」と呼ぶ)でした。5社を対象とした調査結果であり日本の縮図とは言いきれませんが、日本企業は「一方向不全関係」が多いのかもしれない。この不全関係を放置すれば、①④の悪循環が生じ、「《負》のらせん関係」に陥りかねません。また調査では、「《正》のらせん関係」の場合、「《負》のらせん関係」に比べ、はたらくことを通じて感じる幸せ実感や職場業績が高い傾向も見られました。こうした信頼のメカニズムと効果を理解し、職場マネジメントの観点として取り入れることが重要でしょう。

上司がまず部下を信頼するそこから「正」の循環が生まれる

信頼の「《正》のらせん関係」は、①の上司から部下への信頼からスタートします。特に、日本企業において多いことが想定される「二方向不全関係」では、「上司の部下に対する信頼」をまずは高めることが求められます。ただ、

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>

- ・出張に関する定量調査
- ・教員の職業生活に関する定量調査
- ・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]
- ・グローバル就業実態・成長意識調査—はたらくWell-beingの国際比較
- ・はたらく人の幸福学プロジェクト ほか

<講演などの実績>

日本マーケティング協会「人事マーケティング研究会」監修・講義(2024年〜) ほか多数

◀こちらから本記事の基になった調査研究がご覧いただけます。
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/spiral-relationship-of-trust.html>



※参考：パーソル総合研究所(2020)。「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」



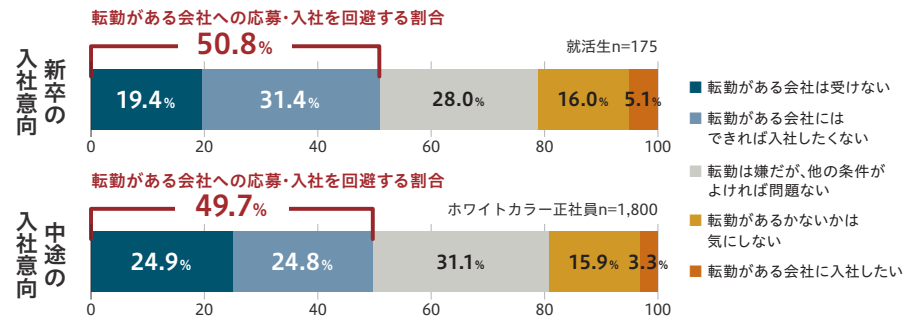
研究員 砂川 和泉

応募回避につながる「転勤制度」 企業主導から本人主導へシフトを

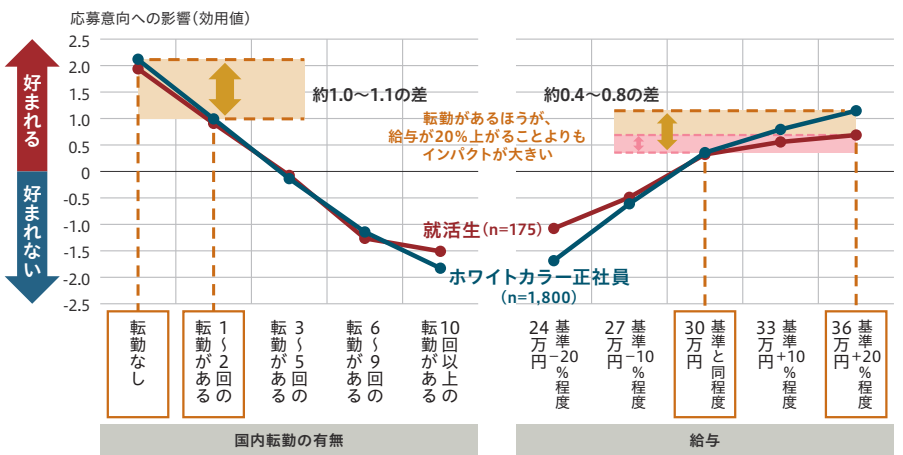
昨今、問題視されてきている転勤制度。背景には、共働き世帯の増加や終身雇用意識の低下、テレワークの普及などといった従業員側のライフスタイルや働き方の変化と、従業員の離職や採用、モチベーションへの影響などといった企業側の課題感があります。転勤制度を見直す企業は増えていますが、検討を先送りしている企業もまだ多い状況です。しかし、転勤制度のネガティブな影響は、いよいよ見過ごせないステージに来ています。その事実について調査結果を通じてお伝えします。

▶本記事の基になった調査研究：転勤に関する定量調査

図表1 転勤がある会社への入社意向



図表2 「国内転勤の有無」と「給与」が応募意向に与える影響の比較



※コンジョイント分析(CBC)にて応募意向を聴取した結果を抜粋。効用値は、各カテゴリごとに「0」を基準として、「好まれるもの」がプラス、「好まれないもの」がマイナスに表示され、数値の大きさはその強さを示す。
※質問文: 次のうち、あなたが最も応募したい会社を1つお選びください。給与は、学生の方は希望する業界の平均初任給、社会人の方はご自身の今の給与を基準としてお答えください。(給与の金額例は基準を30万円とした場合の金額)

転勤制度のある会社 約半数が応募避けたい

事業上の都合や人材配置・人材育成の観点などから、転勤制度を運用している企業は現在も多く存在します。転勤制度の見直しの必要性は以前から企業の間で意識されてきたものの、事業運営や人事の根幹に関わる転勤制度は変えるとなれば大仕事になることから、及び腰の企業も多いのではないのでしょうか。

しかし、採用や定着面での転勤のネガティブな影響は、もはや看過できないところまで来ています。2024年2〜3月に、社会人(ホワイトカラー正社員)および就活生に対し、国内転勤にまつわる実態を調査したところ、就活生の50・8%、社会人の49・7%が、「転勤がある会社への応募・入社は避けたい」と回答(図表1)。さらに「転勤がある会社は受けない」と答えた割合も、就活生で19・4%、社会人で24・9%に上ります。意外にも、転勤を嫌いな若年層の就活生と社会人の忌避感と同程度です。理由のひとつは、若年層にはワークライフ

バランスを重視する層が多い一方で、家庭を持つ前の若いうちに成長や新たな環境を求めて転勤したいという前向きな層も一定数いることが考えられます。

また、「転勤制度の有無」が応募意向に与える影響は、「給与額の増加」の影響よりも大きいことが分かりました。例えば、求職者の応募意向を上げるために、現在の給与額よりも20%高い金額の求人内容(月収30万円の人なら、月収36万円の求人)にすることよりも、「1〜2回の転勤あり」という条件をやめて「転勤なし」の求人内容にすることのほうが、応募意向を高めるインパクトが大きかったのです(図表2)。転勤制度の存在が、採用候補者の取りこぼしを生んでいる状況が見えてきました。

不本意な転勤に 37・7%が離職意向

さらに調査では、従業員の離職リスクの高さも見えてきました。転勤制度がある企業で働く総合職の社員に、転勤の受諾意向を聞いたところ、18・2%が「どんな条

件であっても転勤は受け入れない」と回答。不本意な転勤を命じられた場合、37・7%が「不本意な転勤を受け入れられるくらいなら会社を辞める」と答えています。

しかも驚くことに、転勤を実際に命じられたわけではないのに、会社に転勤制度があるだけで離職する人がいることも調査で分かってきました。転勤を理由に離職した経験のある人に、離職を決めたタイミングを聞いたところ、「転勤の内示・辞令が出てから転勤する前まで」が最も多くはあるものの、男性44・8%、女性38・3%と半数には届かず、男性の23・8%、女性の23・4%は転勤の辞令が出ていないにもかかわらず、結婚・出産・子どもが就学など「私生活に変化があったタイミング」で、将来命じられるかもしれない転勤を懸念して離職を決めていたのです。

企業主導の転勤から 本人主導の転勤へ

採用・定着においてこれだけのデメリットがあるということから、転勤制度の廃止の検討は

やはり企業にとって一考に値するといえます。しかし、事業上、どうしても転勤制度を継続せざるを得ない場合もあるでしょう。その場合、「企業主導の転勤」から、「本人主導の転勤」へ変えていくことをお勧めします。

調査では、転勤のある企業で

働く総合職社員に、どのような条件があれば転勤を受け入れられるかを聞きました。すると、「将来の(昇進・昇格に)転勤経験が考慮される」や「成長につながる」など、これまで企業が転勤のベネフィットになると考えてきた事柄は選択されず下位でした。

もはや従来のままでは、うまくいかないことがうかがえます。上位に挙げた事柄を見ていくと、毎月の手当や一時金など「金銭的手当」があること。また、この転勤で昇進・昇格できる、やりたい仕事ができる、希望勤務地であるといった「本人の希望」が実現されること。そして、自分が選ばれた「理由の説明」が十分になされること。総じて、確実に得られる見返りといえるようなものが並んでいます。

このうち企業にとって手早く対応できるものとして、金銭的手当が着しやすいく所です。75・8%の人が基本給の5%程度の手当額では転勤を受諾できないとし、3割以上増でも35・5%は転勤を拒むとしています。納得を得るにはそれなりの金額が必要になるでしょう。そのため、金銭的手当だけに走らず、やはり

進・昇格など、本人のキャリアにプラスになる点に注目し、十分な説明により納得を得るといった、従業員の意思に寄り添う方策を検討いただきたいと思います。

本調査で「不本意な転勤ならば退職する」と答えた人が多いのは、20〜40代の女性や20代男性、人事評価の高いハイパフォーマンス層です。また本調査を含め、最近の各種調査の結果を見ると、若い人を中心にワークライフバランスの意識が高まり、30〜40代も含めた男性の家事育児参画への意識が変わってきていることを改めて強く感じます。働く側の意識変化に合わせて、人事の制度もアップデートが求められます。

研究員プロフィール

大手市場調査会社に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加。2018年より現職。

<当社における調査研究実績>

- ・更年期の仕事と健康に関する定量調査
- ・仕事と私生活の境界マネジメントに関する定量調査
- ・ハタチからの「学びと幸せ」探究ラボ
- ・男性育休に関する定量調査 ほか



◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧いただけます。
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/transfer.html>

増える若手のメンタルヘルス不調 職場相談のハードル下げ、若い力を生かす

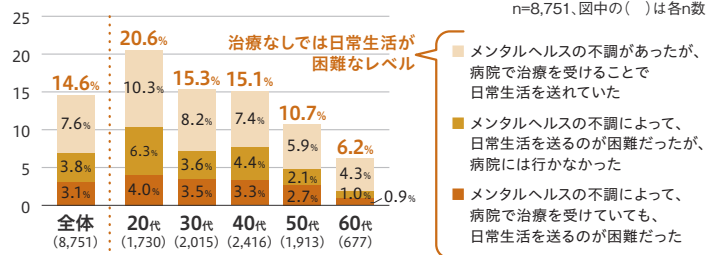


研究員 金本 麻里

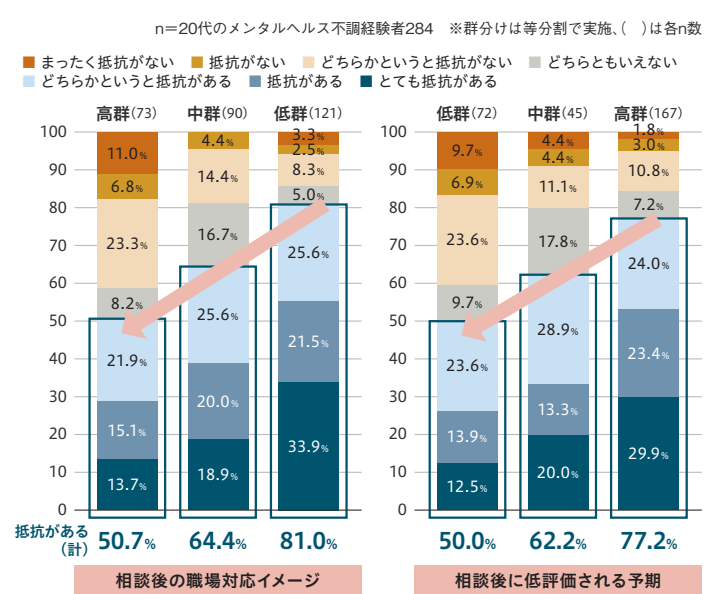
過労に関する問題などを背景に、2000年頃から職場のメンタルヘルス対策は急速に進んできました。メンタルヘルス不調の早期発見・早期対応の重要性が強く認識され、精神障害の労災認定の厳格化、ストレスチェック義務化といった法制度の改正、働き方改革やハラスメント対策などにより、職場環境の改善が進んでいます。しかし、メンタルヘルス不調になる人は依然として多く、最近では20代の不調が目立っています。本調査では、若手のメンタルヘルス不調の実態と対処のヒントを探りました。

▶本記事の基になった調査研究：若手従業員のメンタルヘルス不調についての定量調査

図表1 年代別に見たメンタルヘルス不調の経験割合



図表2 「職場対応イメージ」「低評価される予期」と職場相談への抵抗感の関係



なメンタルヘルス教育など手厚い対策が効果的です。しかし、そういった対応をする余裕がない職場も多いでしょう。そこで注目したいのが、相談後の職場の対応や公平な評価が予想できる場合、相談への抵抗感が下がるという調査結果です（図表2）。特に20代は、他年代に比べ、職場対応のイメージが持てない割合や低評価を懸念する割合が高い傾向が見られました。早期相談につなげていくには、

相談後の具体的な対応・評価への影響を明確に伝えることがひとつの策と考えられます。**若手の非管理職向けにメンタルヘルス啓発強化を** 本調査では、こうした相談後の職場の対応や評価への影響に関するイメージには、管理職と非管理職でギャップがあることが分かっています。例えば、「メンタルヘルス不調を相談したときの

20代の2割がメンタル不調 職場相談は悪化防止の砦

近年、増えている20代若手のメンタルヘルス不調。今回実施した当社の調査でも、20代のメンタルヘルス不調は他年代に比べ、高い割合であることが分かりました。

メンタルヘルス不調を「生活の質に影響を与えるような強い不安や悩み、気分の落ち込み、ストレスから来る体の不調など」と定義し（※1）、過去3年以内に「治療なしでは日常生活が困難なレベル」のメンタルヘルス不調を経験したかを尋ねたところ、正規雇用者全体では14・6%が不調を経験。年代別に見ると20代が特に多く、20・6%が経験しています（図表1）。また調査では、メンタルヘルス不調を経験後に退職につながる割合も、20代は35・9%と、全体（25・3%）に比べ10ポイントほど高くなっていました。

不調になった主な理由は、世代にかかわらず「仕事のプレッシャーや難しさ」「上司との関係、ハラスメント」が多く、20代では

特に「仕事のプレッシャーや難しさ」が全世代（23・1%）に比べ、27・8%と高い傾向でした。また、若手特有のストレス要因として、上司との世代間ギャップや将来の不安、デジタル端末の過剰利用、テレワーク下の孤独感なども影響していました。

一方で、メンタルヘルス不調になった際に職場に相談した人の8割近くは、「業務の負担を軽くしてもらった」「配置転換があった」など職場から支援的な対応を受けています。さらに、相談をした人の60・9%が、メンタルヘルス不調が解消または改善に向かったと回答。その割合は、相談しなかった人に比べ15ポイントも高く、また、このような効果は、医師やカウンセラーへの相談よりも大きかったです。職場への相談は、仕事状況や人間関係の改善につながり、その結果、症状の悪化を防げる可能性がうかがえます。

職場相談、半数が行うも20代は特に強い抵抗感 では、職場への相談は、どの程度行われているのでしょうか。

対応がイメージできる」と回答したのは管理職で38・2%に対し、非管理職は26・9%。また、管理職の62・6%が「不調の部下も公平に評価する」と回答したのに対し、「公平に評価されるだろう」と回答した非管理職は29・0%と、割合に開きがあります。この

メンタルヘルス不調を経験した人に、不調になった際の行動を尋ねたところ、最も多く見られた行動は、職場外の医師やカウンセラーへの受診・相談であり、49・3%の人が実行していました。他方、上司や同僚、人事部、社内の産業医や保健師といった専門スタッフなど、職場の誰かに相談したことがある人は46・1%で、2人に1人は相談しているようです。ただ、がんなどの身体的病気になった場合の職場相談の割合はおよそ7割で、必要があればほとんどの人が相談するといわれている中（※2）、まだまだメンタルヘルス不調に関する職場相談は改善の余地があるといえるでしょう。

実際に、メンタルヘルス不調を職場に相談することに抵抗感を持っている人は少なくありません。メンタルヘルス不調を経験した人の62・8%が職場への相談は「抵抗がある」と回答しており、中でも20代は68・0%が抵抗感を示しています。

相談への抵抗感を下げるには、まず、利用しやすい相談窓口があることや、管理職への十分な

と、割合に開きがあります。この差は、管理職向けと非管理職向けで、職場のメンタルヘルス対策の実施状況に差があることから生じていると考えられます。例えば、管理職向けには、ラインケア研修や部署のストレスチェック結果のフィードバックと対応に関する注意事項の共有などの施策が8割近くの職場で実施されている一方、非管理職向けには、セルフケア研修が3割未満、社内広報での情報提供や職場改善ワークショップが1割前後と、十分とはいえません。メンタルヘルス不調は、早期相談によって、悪化防止

や改善の可能性が見込まれます。中でも若い力である20代の可能性を見逃さないためには、新入社員向けにセルフケア研修を必修としたり、社内広報などで相談窓口の対応内容の紹介や、相談をしても従業員に不利益がないことの説明をきちんと行ったりするなど、若手の非管理職に向けた啓発施策の充実が望まれます。

メンタルヘルス不調対応は、今後も行政の取り組みが進んでいく分野であり、世の中のメンタルヘルスへの見方も大きく変わりつつあります。そうした世の動きを注視しつつ、企業や働く人々にとって意義ある研究を重ねていきたいと考えています。

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>
- 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
 - 精神障害者雇用の現場マネジメントについてのインタビュー調査
 - 働く10,000人の就業・成長定点調査 ほか

◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧いただけます。 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/young-mental-health.html>

※2 出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2024）。「治療と仕事の両立に関する実態調査（患者WEB調査）」

※1 厚生労働省の運営する「こころの耳」サイトにおけるメンタルヘルス不調の用語解説を参考にパーソル総合研究所作成

潜在層は現状の約3倍 スキマバイトのさらなる可能性



研究員 中俣 良太

「スキマバイト」という新しい働き方が注目を集めています。アプリなどで手軽にマッチングし、短時間から働けることで、学生をはじめ利用者が増加。スキマバイトのマッチングサービスもこの数年で次々と登場し、雇う側もサービス業を中心にニーズが高まっています。この先より一層、労働力不足が深刻化するであろう日本で、スキマバイトという働き方はどのような影響をもたらすのか。黎明期ゆえにつかみにくいスキマバイトの実態を探りました。

▶本記事の基になった調査研究：スキマバイト/スポットワークに関する定量調査

スキマバイト人口は 全国で452万人の推計

スキマバイトが注目を集める背景には、さまざまな要因が絡んでいます。中でも最も大きく影響しているのは労働力不足でしょう。最近ではコロナ禍が落ち着き、インバウンド需要が増えたことも、サービス業を中心にスキマバイト活用の増加に拍車をかけていると考えられます。そのほか、2018年の副業解禁や2019年からの労働条件通知書の電子化なども相まって、現在のスキマバイト利用増につながっていると推測されます。

このように急成長中のスキマバイトですが、利用実態を客観的に捉えたデータはまだ少ないのが実情です。そこで、データに基づく地に足の着いた議論を促進するため、スキマバイトの実態を調査しました(※)。

まず、個人のスキマバイト実施状況については、全国の男女15〜69歳の5・3%が過去1年以内にスキマバイトを経験していました。この経験率と、総務省の「人口推計」などを基に簡易

推計したところ、全国のスキマバイト人口(スキマバイトを行っている人数)は2023年時点で452万人でした(図表1左)。また、過去1年以内のスキマバイト未経験者に、今後のスキマバイト利用意向を尋ねたところ、21・8%の人が「行いたい」と回答していました。これらの人々のうち、現在の残業時間が長い層を除いた人々を、今後スキマバイトを行う可能性がある潜在スキマバイト層と捉え、その人口も同様

多い「生計維持タイプ」、④興味のあふ仕事も多く経験したいとスキマバイトを行う、正社員に多い「経験投資タイプ」、⑤応募条件や手続きが簡便なスキマバイトで手軽に働きたいと考える、無職者に多い「簡便志向タイプ」です。

1年以内にスキマバイトを行った人が携わった仕事内容を見ると、「シール貼り・荷作りなどの軽作業系(16・4%)」「飲食店やホテルなどの接客・サービス系(14・9%)」「配送・運輸系(9・4%)」が上位3つを占めています。なお、接客・サービス系はスキマバイトも多いものの、定期的に長期間働くレギュラーバイトの割合と比較するとレギュラーバイトのほうが多く、レギュラーバイトで補いきれないシフトをスキマバイトの活用によってやり繰りしている様子が見えます。

労働力の無駄遣いを減らすスキマバイト

飲食・ホテルなどの接客・サービス系の仕事は、顧客のオーダーに応じてその場で接客サービス

を提供する「生産と消費の同時性」という特性があり、季節や曜日・天候によって需要が大きく変動します。そのため、一般的には来店客数の予測を基に人員配置を行います。しかし、想定したほど忙しくならなかった場合、バイト人材はすることがなく待機する時間(無稼働時間)が発生してしまいます。

今回、この無稼働時間について、学生と社会人の、スキマバイトとレギュラーバイトをそれぞれ比較しました。すると、特に学生では、レギュラーバイトは33・0%に無稼働時間が発生していますが、スキマバイトは10・8%

イント少ない22・2%の発生でした。また、平均の無稼働時間も、学生のレギュラーバイトでは2・5時間であるのに対し、スキマバイトでは2・3時間と短くなっていました(図表3)。社会人についても、学生ほど発生割合に差はないものの、レギュラーバイトよりもスキマバイトのほうが無稼働時間は少ない傾向です。

この結果から、レギュラーバイトに比べ、スキマバイトのほうが、必要な部分に必要なだけの人員を効率的に配置できていると考えられます。スキマバイトとレギュラーバイトの併用が見られた飲食・ホテル業などの業種

では、閑散期に合わせてレギュラーバイト人材を採用・配置し、繁忙期だけスキマバイト人材に加わってもらうなど、巧みにスキマバイト活用を行っている状況がうかがえます。これまでスキマバイト活用を考えていなかった企業でも、こうした活用方法を参考に、自社で活用する場合、どのような業務・作業の切り出し方ができるかを想定してみると、現状の業務や人員配置の無駄が見えてくるかもしれません。

失業者の就職や副業での活用に期待

以上の通り、スキマバイトはさまざまな可能性を秘めています。加えて、私

は次の2点も期待しています。1点目は失業中の人が就職をする際の足掛かりとして、スキマバイトが有効に働く可能性があることです。

2点目は、図表2の「④経験投資タイプ」のような、正社員の副業での活用が伸びることです。この活用の場合、社員が企業に伝えずにスキマバイトをするケースもあり得るため、企業には副業規定や労働時間の管理などが求められるでしょう。一方で、このタイプの動機は「多様な仕事経験」です。スキマバイトで多様な仕事を試した経験が、本人のキャリア形成に影響を与える可能性があります。こうした点も含め、今後もスキマバイトの動向を追っていきたく考えています。

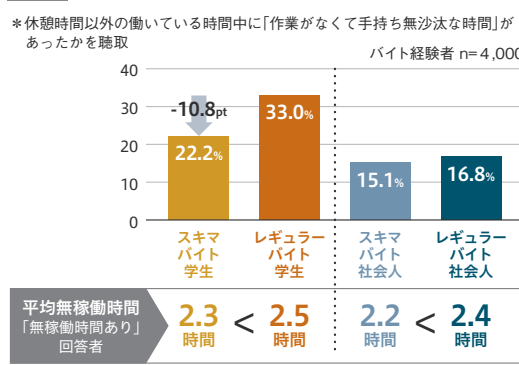
図表1 スキマバイト人口と潜在スキマバイト人口の簡易推計



図表2 スキマバイトをする人の5タイプと特徴

①隙間活用タイプ	隙間時間を有効活用したい女性が多い
②小遣い稼ぎタイプ	趣味に充てる資金が欲しい学生が多い
③生計維持タイプ	すぐに生活費を稼ぎたいパート・派遣社員が多い
④経験投資タイプ	興味のある仕事を多く経験したい正社員が多い
⑤簡便志向タイプ	手軽に働きたい無職者が多い

図表3 無稼働時間*が発生した割合



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>

- ・労働市場の未来推計2035
- ・出張に関する定量調査
- ・教員の職業生活に関する定量調査
- ・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 ほか

◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧いただけます。
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/spot-work.html>



※本調査では、スキマバイトを「数時間もしくは1日単位の単発で働き、直接雇用で収入を得る仕事」と定義し、業務委託などは含まないとしている。

欠員発生を前向きに捉え 戦略的なオフボーディングを



研究員 今井 昭仁

採用した人材の早期戦力化・定着を目指す「オンボーディング」が近年トレンドとなっています。その反面、社員の退職や育休・産休などによる欠員発生時に、スムーズな引き継ぎによって成果につなげようとする「オフボーディング」に目を向ける企業はまだ少ないのが現状です。欠員発生時の取り組み次第では残るメンバーに負荷がかかり、さらなる離職を誘発しかねません。欠員の影響を最小限に抑えるオフボーディングの在り方とは？ 調査を基に解説します。

▶本記事の基になった調査研究：オフボーディングに関する定量調査

図表 上司の割り振り指示のタイプ別に見た「組織への影響」

	上司の割り振り指示のタイプ		
	①成長期待	②均等割り ③横滑り	④優秀者優先 ⑤閑職者優先 ⑥育児・介護の考慮
問題発生率	発生しにくい	発生しにくい	発生しやすい
上司による業務の巻き取り	やや発生しやすい	発生しにくい	発生しやすい
チームメンバーの積極性・責任感	向上しやすい	向上しにくい	やや向上しやすい
チームの雰囲気悪化 押し付け合い	発生しにくい	やや発生しやすい	発生しやすい

※図表中の○△×は、比較した際の相対的な特徴を示したものの。
 ①成長期待…成長を期待する部下に重点的に割り振る／②均等割り…部下の業務量が均等になるよう分配／
 ③横滑り…類似業務を行う部下へ引き継ぐ／④優秀者優先…優秀な部下に多くの業務を託す／
 ⑤閑職者優先…仕事の少ない部下に多くの業務を託す／
 ⑥育児・介護の考慮…育児や介護などの事情がある部下には割り振る業務量を減らす

ある部下には割り振る業務量を減らす「⑥育児・介護の考慮」のタイプは、納得感の低い業務量の偏りからメンバーの不満やチームの分断を生み、雰囲気悪化や押し付け合いが発生しやすくなっていると考えられるでしょう。「②均等割り」「③横滑り」はポジティブな影響は少ないもの

77・0%が欠員補充なし
「退職者が続きそう」が40・0%

誰かがある会社に入社するということは、裏返してみると、誰かがある会社を辞めてきており、オンボーディングの機会と同じくらいオフボーディングは発生しています。しかし、新しいメンバーを迎え入れるためのオンボーディングは前向きに語られますが、オフボーディングには皆、目を背けがちです。管理職は退職希望者から急な退職意向を受け、余裕のない中、頼めそうなメンバーに取り急ぎ、引き継ぎを依頼する。「今の仕事で手いっぱいなのに」と不満を抱く後任に、退職者は気まずさを感じ、引き継ぎもそこそこ去っていく。このように関わる人がそれぞれネガティブな気持ちで進めているオフボーディングが多いのではないのでしょうか。転職や、育児・介護などによる休業が当たり前になりつつある今、人が組織から離れるときのオフボーディングも、もっと真剣に考えておくべきではないか。そう思った思い

から、今回の調査を行いました。調査では、退職、もしくは3カ月以上の休暇取得の発生を長期的な欠員と分類し、まずは欠員補充の実態から見てみました。驚くことに、77・0%の組織で欠員時の人材補充が行われていないことが分かりました。そのうち、募集はしたものの採用に至らなかったケースが29・6%あり、採用の難しさも垣間見えます。さらに欠員が発生した組織では、後任の40・0%が「他にも退職する人がいそうだ」と思っているほか、後任・上司ともに残業時間が伸び、バーンアウトのリスクが高い状況にあることが明らかになりました。

「なぜ自分か」と十分な「業務理解」が引き継ぎの鍵

では、企業において引き継ぎはどのように行われ、そして何が同僚や上司のストレスの要因となっているのでしょうか。調査を進めると、そもそも欠員発生に際し、管理職から引き継ぎが指示されないケースが22・4%存在することが分かりました。

他方、指示を行っているケース（77・6%）では、図表にあるような「①成長期待」「②均等割り」「③横滑り」「④優秀者優先」「⑤閑職者優先」「⑥育児・介護の考慮」の6タイプいずれか、または複数を組み合わせて、上司が後任の決定・業務分配を行っており、1番多いタイプが「③横滑り（類似業務を行う部下への引き継ぎ）」で実施率が48・3%、次いで「②均等割り（部下の業務量が均等になるよう分配）」で実施率は41・5%という結果でした。

引き継ぎタイプによって、欠員が発生したチームに与える影響はどのように違うのでしょうか。問題発生が少なく、チームに対して好影響を与えやすいのは、成長を期待する部下に重点的に業務を割り振る「①成長期待」タイプでした（図表）。なぜ自分がその業務を行う必要があるのかを本人も納得し、周りも応援するため、チーム全体の積極性や責任感につながり、雰囲気も良い状態になっていると考えられます。一方、仕事ができる優秀な部下に多くの業務を託す「④優秀者優先」や、育児や介護などの事情が

の、ネガティブな要素も少ない、比較的安定した引き継ぎ指示であることも分かりました。しかし、組織によっては「①成長期待」にフィットする部下や「③横滑り」させられる人材が少ない場面、「⑥育児・介護の考慮」を行わざるを得ない場面もあるでしょう。どうすれば欠員に伴う問題を最小限にできるのでしょうか。

まず重要なことは、十分な引き継ぎ時間を設け、後任の業務理解を高めることです。現在、47・1%の後任が「引き継ぎ時間が少ない」と感じています。引き継ぎ時間が少ない場合、具体的な作業の説明に終始しがちなため、その業務が必要な理由や問題発生時の対処法などを含めた業務の全体像まで理解することは難しいでしょう。作業の優先度も分からないまま言われた作業を全部こなそうとするあまり、無駄に仕事量が増えてしまう事態も想定されます。後任の業務理解度が高ければ、「自分で業務を組み立てよう」と主体的・効率的な動きにもつながりやすくなるため、引き

継ぎ時には十分な業務理解を目指す、引き継ぎ時間を確保することが理想です。その際、後任1人ではなくチームで連携して引き継ぎに対応することが重要です。引き継ぎ時間の確保だけでなく、負荷の分散にもつなげやすいからです。また時には、引き継ぎのタイミングを当人同士に任せず、上司が引き継ぎ日を設定するくらいの指示が必要かもしれません。

欠員がゼロになる日はない、今こそ捉え方を変えるとき

加えて、業務の無駄を見直すことも必要です。本調査にて「欠員発生時、前任者の業務の必要性を検討したか」を上司に聞いたところ、「検討した」のは29・0%、「業務を削減した」のは24・1%にとどまりました。理想を言えば、日頃か

ら業務整理をしておきたいものですが、なかなか難しい現場が多いと思われます。欠員発生を機に、無駄な業務の削減を断行することも一案でしょう。今後、男性の育休取得や介護休業の取得、退職・転職が増えていくことが予想される中、チーム内で誰かが休んでいる、または辞めていくという状態は、今よりも常態化してくるでしょう。だからこそ、オフボーディングを後ろ向きに捉えるのではなく、誰がいつ欠けてもフォローし合えて、気持ちよく送り出し、送り出されることを目指すといった、前向きで戦略的な捉え方へのシフトが、企業にはより一層求められると考えます。

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>

- ・ケアと仕事に関する研究
- ・労働市場の未来推計2035
- ・第八回・テレワークに関する調査/就業時マスケ調査
- ・企業の不正・不祥事に関する定量調査 ほか

◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧いただけます。
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/offboarding.html>

1on1を部下の成長につなげるために必要なこと



研究員 児島 功和

2010年代後半、1on1（上司と部下の1対1の定期面談）は、部下の成長促進や上司と部下の信頼関係構築への効果が認識され、大企業を中心に急速に広がりました。コロナ禍には、テレワーク環境下での有効なコミュニケーション施策として注目を集めます。しかし、普及に伴い、「形骸化している」「部下の成長につなげていない」など、課題も多く指摘されるようになりました。そこで、今回は1on1の効果のひとつである「部下の成長支援」にフォーカスし、1on1の実態調査を行いました。

▶本記事の基になった調査研究：部下の成長支援を目的とした1on1ミーティングに関する定量調査

図表1 1on1に関して困っていること

複数回答、上位5位抜粋

上司	n=直近半年間に1on1を経験した上司1,500	部下	n=直近半年間に1on1を経験した部下1,500
面談について学ぶ仕組みがない	35.4%	面談の効果が感じられない	29.7%
私が多忙で、面談のスケジュール設定が難しい	35.3%	面談について学ぶ仕組みがない	28.3%
面談の効果が感じられない	27.6%	上司が多忙で、面談のスケジュール設定が難しい	26.3%
面談しなければならぬ部下が多すぎる	26.3%	面談前に何を準備すればよいか分からない	24.2%
部下への以前の助言が部下の行動に反映されていない	25.7%	上司からの助言を、どう行動に移せばよいか分からない	20.8%

図表2 1on1を良くするために必要だと思うこと

複数回答、上位5位抜粋

上司	n=直近半年間に1on1を経験した上司1,500	部下	n=直近半年間に1on1を経験した部下1,500
「人材育成」を重視する組織風土をつくる	68.0%	「人材育成」を重視する組織風土をつくる	55.3%
上司の主な役割として「部下の育成」を位置付ける	61.4%	上司の主な役割として「部下の育成」を位置付ける	49.5%
上司のコーチングスキルを上げる研修	60.9%	上司のコーチングスキルを上げる研修	47.1%
上司の傾聴スキルを上げる研修	58.7%	部下の業務スキルを上げる研修	45.9%
部下の業務スキルを上げる研修	55.3%	上司の傾聴スキルを上げる研修	43.3%

普及する1on1 ただし複数の課題も

本調査で焦点を当てた「部下の成長支援」における「部下の成長」とは何か。本調査では、「自身の経験を振り返り、そこから教訓を引き出せていること」としました。これは、デバイスD・A・コルプが提唱した「経験学習サイクル」(*)の4つのサイクル(①具体的な経験をし②その経験を内省的に観察する③その観察した内容を抽象的言語化(概念化)し④それを職場で積極的に実践・行動してみる)のうち「②経験を内省的に観察すること」と「③内省したことを抽象的言語化(概念化)すること」に当たります。

そのような部下の成長の支援を目的とした1on1について実施率から見てもみましょう。従業員50人以上の企業で働く正社員を対象に行った本調査では、定期面談経験のある部下のうち55.7%が直近半年以内に1on1を経験。1万人規模以上の大企業では65%以上が経験していました。頻度は、1カ月当たり平均

0.8回。そのうち、会社が全社方針で実施しているものは1カ月当たり平均1回以下、上司の要請で行う1on1が1.8回、部下が上司に呼びかけて行う1on1が2.8回と、部下の希望によって実施された1on1の回数のほうが多い状況でした。このように多くの企業に普及している1on1ですが、上司・部下ともに図表1のような困りごとを抱えていることが分かりました。1on1のような面談に関して「効果が感じられない」「上司が多忙で、スケジュール設定が難しい」など一般的によく聞かれるような不満のほか、「面談について学ぶ仕組みがない」「上司の1位、部下の2位に挙がっています。また、部下の困りごとの4位には、「面談前に何を準備すればよいか分からない」も挙がっており、上司も部下も手探りで1on1を進めている様子が見えられます。

これら1on1に関する困りごとの結果を踏まえると、多くの組織において、1on1導入にあたり、何のために、どのように1on1を実施するのかにつ

いてきちんと従業員に説明がなされず、1on1について学ぶ機会も十分に提供されていない可能性が考えられます。特に、傾聴スキル研修などの学びの仕組みに関しては、一般的に上司向けには多くの企業で提供されていますが、部下向けには少なく、改善の余地は大きいのではないのでしょうか。

部下の学びがさらに良い相互作用を生む

では、部下にとって、1on1に関する学びの機会は、どの程度1on1を通じた成長に影響するのでしょうか。そこで、研修などで傾聴やコーチングを学んだ経験のある部下と、学んだことのない部下の成長度を比べてみました。すると、学んだ経験のある部下のほうが1on1による成長度は高く、こうした効果の違いは、1on1など面談に関するマニュアルや書籍を読んだり、勉強会に参加したりした場合でも同様に見られました。

一方、上司のマネジメント行動も、1on1を通じた部下の

成長に影響します。中でも本調査では、「上司が1on1で本音を話してくれている」と部下が感じていることが部下の成長に大きく影響することが確認できました。また、上司の本音は、1on1で部下が本音で話したり、部下が上司の話を傾聴することで引き出されることも明らかになっています。当然のことですが、1on1とは上司と部下の相互作用です。部下が1on1について学び、目的を理解した上で今以上に本音を話せ

たり、上司の話を傾聴できたりするようになることで、上司の本音が引き出され、それがまた部下の成長につながっていく可能性が考えられます。また調査では、上司が日頃から部下の提案を尊重する、部下を励ます、俯瞰視点で部下に意見するといったことも、部下の成長につながるという結果が見られました。先述のように上司の1on1における言動はもろく重要ですが、1on1時だけでは無い日頃のマネジメント行動の重要

性も改めて確認されました。

組織の育成施策の中に位置付けることが成功の鍵

本調査でもうひとつ注目すべき結果が、1on1を部下の成長支援の面で、より効果のある良いものにするために必要だと思うことを尋ねた結果です(図表2)。上司・部下ともに、1on1改善に必要なものの1位は「人材育成」を重視する組織風土をつくる、2位は「上司の主な役割として『部下の育成』を位置付ける」

難でしょう。実際、調査の分析結果でも、「誰でも活躍しやすいような配慮」や「仕事・ポジションの明示化」「現場での教育・訓練が手厚い」といった組織風土の下では、1on1の効果も高まることで確認されました。人材育成を重視する方針を組織的に明確に打ち出し、人材育成のための重要な施策として1on1を位置付けることが、1on1を部下の持続的な成長につなげる上でも重要なことになるのです。

「部下の育成」を位置付ける」でした。「人を育てる」ことを大切にしている組織風土がなく、部下が1on1を通して何か気づきを得ても、その気づきを仕事の中で行動に移してみる機会がなかったり、部下の挑戦をサポートする人や仕組みがなかったりすれば、成長を持続的なものにしていくことは困

りです。以上のように、1on1を部下の成長につなげていくためにはまだまだできる工夫がありそうです。部下の成長につながる1on1を目指す企業にとって、本調査結果が参考になれば幸いです。

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
- ・「正社員として20年以上勤務した60代」の就労実態調査

◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧いただけます。▶

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/1on1.html>

*出所：David A. Kolb (2015). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development Second Edition, Pearson FT Press

Theme カスタマーハラスメント対策

注目を集める今こそ カスタハラ対策着手の好機

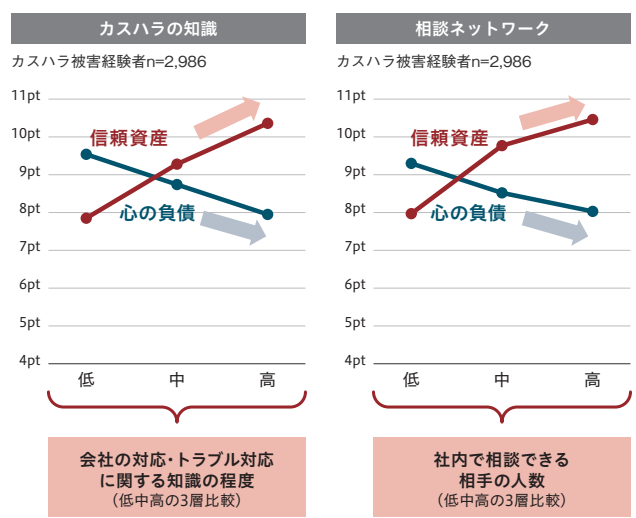


研究員 田村 元樹

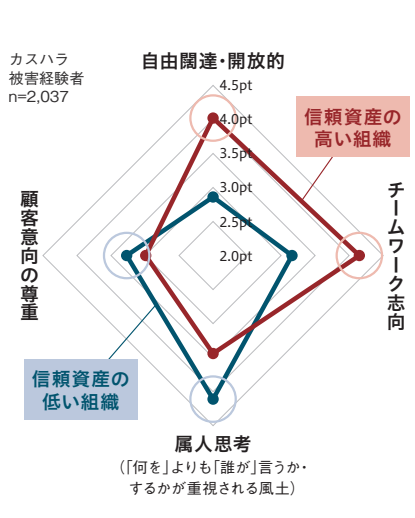
東京都カスタマー・ハラスメント防止条例の2025年4月施行が決まり、行政、顧客、就業者および事業者の責務を明らかにするなど、社会全体で対策が進むカスタマーハラスメント（カスタハラ）。しかし、企業の対応は、パワハラやセクハラほど進んでいないのが現状です。顧客や取引先などから過度な要求や不当な言いがかりを受け、疲弊する従業員を企業はどう守っていけるのか。カスタハラの現状を調査し、負の影響を防ぐための施策を探りました。

▶本記事の基になった調査研究：カスタマーハラスメントに関する定量調査

図表2 「信頼資産」を高め「心の負債」を低減する、カスタハラの知識と相談ネットワーク



図表1 「信頼資産」と組織文化の特徴



は要注意です(図表1)。また、カスタハラ被害が起こっても、「どうすればいいか分からない」「誰にも頼れない」といった

カスタハラ被害者の38・0%が離職を検討

顧客からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求といった著しい迷惑行為であるカスタハラ。われわれが2024年3月に実施した調査では、顧客とのやりとりがあるサービス職の35・5%が、過去にカスタハラ被害を経験していました。職種別に見ると、介護職で34・5%、カスタマーサポートなど顧客サービス・サポート職で30・7%の人が、過去3年以内にカスタハラ被害を経験しています。また、卸売・小売業や宿泊・飲食サービス業の業態別に見てみると、ホームセンターやファミレスなど幅広い客層が来店するような業態で発生率が高い傾向も見られました。

カスタハラを受けると、38・0%の人が仕事を辞めたいと思ったり、37・5%の人がもう顧客とのやりとりがある仕事にすら就きたくないと思ったりするなど、大きなストレスにさらされています。実際に、過去1年以内にカスタハラ被害に遭った人は、カスタハラ未経験の人に比べ、離職率が1・

3倍高い結果も見られました。カスタハラ被害から従業員を守る

ことができれば、従業員の離職に直結し得るのです。しかしながら現状、カスタハラ発生の時の企業の対応状況は十分とはいえません。カスタハラ被害者に企業の対応を聞くと、「(会社は)嫌がらせの被害を認知していたが、何も対応はなかった」が36・3%で最多。事実確認のためのヒアリングなど、何らかの対応を行った企業は26・0%にとどまっています。また、そもそもカスタハラ被害があったことを認知していなかったケースも19・3%存在します。

さらに問題であるのは、カスタハラ被害者の25・5%が、会社や上司に被害を報告・相談しても我慢することを強要されたり、相手にされなかったり、また自分に責任転嫁されたりするよう「セカンド・ハラスメント(セカハラ)」を受けていたことです。カスタハラ被害の多い業種には、労働力不足に悩む業種が多く見られます。人材確保の観点からも、カスタハラやセカハラなどで従業員を失わないよう、対策が急がれます。

防ぐだけでなく備えることの重要性

ただし、対策をするといっても、カスタハラを完全に防ぎきることは難しいでしょう。そこで、企業として考えたい対策の方向性は、「カスタハラに強い組織」をつくることです。

まず重視したいことは、直属上司や同僚など社内の身近な人との信頼関係です。例えば、カスタハラ被害を受けても、「上司や会社いつでも相談できる」「職場の皆と助け合える」といったように、職場の人間関係に十分な信頼を感じている(つまり「信頼資産」が高い)場合は、そうでない場合に比べ、カスタハラを受けた後の退職意向がほぼ半減することが調査から分かっています。

なお、そのような信頼資産の高い組織は、自由で伸び伸びと開放的で、チームワークを志向する組織であるのに対し、属人的で過度な顧客志向の組織では信頼資産は低くなっています。「何をやるか」よりも「誰が言ったか」を重視する組織や、「お客様は神様」といった風土の組織

た不安や無力感(これを「心の負債」と呼びます)を感じさせない組織にすることも重要です。調査でも、不安や無力感が強い人よりも、不安などをあまり感じていない人のほうが、カスタハラ被害に遭った後の退職意向や心身不調の割合が半分程度に抑えられていました。

信頼資産を高めると同時に、心の負債を減らすには、トラブルの対応方法や事例に関する知識を得ること、そして上司や同僚など社内に相談できる人を増やすことが有効であることも、調査からは明らかになっています(図表2)。

企業のカスタハラ対策は注目される今が好機

こうした結果を踏まえ、企業としてまずすべきことは、自社として「どこからカスタハラに該当するか」の線引きを示すことです。加えて、カスタハラ相談窓口を設けるなどして、会社としての救済方法を提示し、「会社は従業員を守る」という企業の姿勢を従業員に対して明示すること

でしょう。時には、「ここまで顧客の要望は許容すべき」「これ以上は自社の見解として要望に応える必要はない」など、営業の領域といえる現場にまで人事が入っていく、顧客折衝の線引きのガイドラインをつくることも、今や必要になってきているのかもしれない。また、実際に起こったカスタハラ事例の共有や、ロールプレイ・被害者対応の方法などで踏み込んだ研修なども有効でしょう。具体策の検討においては、厚生労働省の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」(※)も参考になります。

カスタハラやセカハラにより従業員が会社や業界から去る現状は、打破すべき課題です。カスタハラは企業の対応次第で、組織に対する従業員の信頼の分岐点にもなり得ます。従業員がトラブルに見舞われた際、きちんと対応してくれる会社や上司

でしよう。時には、「ここまで顧客の要望は許容すべき」「これ以上は自社の見解として要望に応える必要はない」など、営業の領域といえる現場にまで人事が入っていく、顧客折衝の線引きのガイドラインをつくることも、今や必要になってきているのかもしれない。また、実際に起こったカスタハラ事例の共有や、ロールプレイ・被害者対応の方法などで踏み込んだ研修なども有効でしょう。具体策の検討においては、厚生労働省の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」(※)も参考になります。

研究員プロフィール

大手医薬品卸売業社、政府系・民間シンクタンクや大学の研究員、介護系ベンチャー企業の事業部長などを経て、2024年より現職。医療・福祉領域を長く経験し、高齢者を対象とした余暇的な労働など多数の調査・研究に携わる。専門分野は公衆衛生学・社会疫学・行動科学。修士(公衆衛生学)、博士(医学)。

<当社における調査研究実績>

- ・はたらく人の休憩に関する定量調査
- ・「正社員として20年以上勤務した60代」の就業実態調査
- ・労働市場の未来推計2035

◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧ください。▶
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/customer-harassment.html>

※厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」 <https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000915233.pdf>

推薦者：研究員 金本 麻里

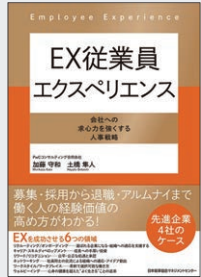


心のバリアフリーを目指して 日本人にとってのうつ病、統合失調症 【電子版】

中根 允文、吉岡 久美子、中根 秀之 著
勁草書房
2021年5月 発行

精神科受診のハードルがまだ高く、メンタルヘルス不調の早期発見・対応を妨げていた時期に、日本人が持つ精神疾患へのイメージや理解を国際比較研究によって明らかにし、偏見払拭や受診促進を図った1冊。本誌20・21ページで解説した調査研究では、メンタルヘルス不調への誤解は約1割、医療受診率は5割と、本書にて目指された活動の成果が表れていました。しかし、今も「人に知られたくない」状況は根強く、歴史的観点からも、「あと一步、取り組みが足りない」のが現在地でしょう。職場内啓発は本書の活動のゴールであり、改めて社会的意義を感じさせられる内容です。

推薦者：研究員 今井 昭仁



EX従業員エクスペリエンス 会社への求心力を強くする人事戦略

加藤 守和、土橋 隼人 著
日本能率協会マネジメントセンター
2024年6月 発行

本書において、従業員エクスペリエンス（Employee Experience）とは、「社員が仕事を通して得られるすべての体験」を指します。本書ではこの観点から、従業員が入社し、業務経験を積み、育成・評価・配置、そして退職までを経験していく中で、働く意欲や満足度、会社への求心力をどう高めていけるかについて、順を追って解説しています。入り口となるオンボーディングから、出口となるオフボーディングまで、従業員体験すべての見取り図が示されているため、全体像を描いた上でオフボーディングをデザインしたい人事の方にお勧めします。

推薦者：研究員 田村 元樹



カスハラ犯罪心理学

桐生 正幸 著
集英社インターナショナル
2023年6月 発行

カスタマーハラスメントはなぜ起こるのか。犯罪心理学者が加害者側の心理を分析・解説した書籍です。加害者の背景や心理、加害に至るまでの構造や、その対策について記載されています。カスハラ対応を進めたい人事にはもちろん、顧客サービスの最前線で「加害行動の理由が分からなくて怖い」「自分にも非があったのでは」と悩む従業員にもお勧めです。相手を知れば、心の余裕が生まれます。カスハラ研修などで加害者の心の構造を説明する際などにも参考になる1冊でしょう。

推薦者：研究員 砂川 和泉



日本企業の心理的契約 組織と従業員の見えざる約束 （増補改訂版）【オンデマンド版】

服部 泰宏 著
白桃書房

「心理的契約」という概念を日本に広めた服部氏の研究をまとめた学術書です。心理的契約とは、従業員・組織間の暗黙の了解や、相互期待で成り立つ見えざる約束を指します。転勤制度はまさに、「総合職なら転勤ありき」や「転勤すれば昇進につながる」といった心理的契約を前提としています。しかし、従業員の価値観が多様化する中で、今やそのような心理的契約は崩壊しつつあります。本書には、自社の社員は今どのような期待を抱いているのかを捉え、「新しい心理的契約」を築いていくための考え方のヒントがあふれています。

推薦者：研究員 中俣 良太



アルバイト・パート 採用・育成入門

「人手不足」を解消し、最高の職場をつくる
中原 淳、パーソルグループ 著
ダイヤモンド社
2016年10月 発行

「育成」の対象となりづらかったアルバイト人材をどう戦力化するか。外食・小売・運輸業の現場から得たデータを基に、人材育成の理論を織り交ぜ、アルバイトのオンボーディングから育成・定着までのノウハウをまとめた入門書。最近のスキマバイト活用においては、良いスキマバイト人材をスカウトし、レギュラー化する動きが見られます。スキマバイトとレギュラーバイト、レギュラー候補者が混在する現場のマネジメントはますます複雑で高度になっていくでしょう。そんな今後のスキマバイト活用において、土台となる知見を得られる1冊です。

推薦者：研究員 児島 功和



1on1ミーティング 「対話の質」が組織の強さを決める

本間 浩輔、吉澤 幸太 著
ダイヤモンド社
2020年11月 発行

1on1浸透に大きな影響を与え、累計6万部を突破した『ヤフーの1on1』（2017年）の続編。1on1がさまざまな組織に広がっていく中で、本書は、上司の傾聴やコーチングスキルの重要性を認識しながらも、それらのスキルにばかり焦点が当たる「いい1on1選手権」になっていないかと警鐘を鳴らします。改めて1on1が有効に機能するためには何が大切なのかを、企業事例の紹介や組織開発・心理学の専門家との対話を通じて紹介。1on1の改善を考える人事に加え、現場の管理職の方にもぜひお勧めします。

推薦者：席主任研究員 佐々木 聡



人事で一番大切なこと 採用・育成・評価の軸となる 「人事ポリシー」の決め方・使い方

西尾 太 著
日本実業出版社
2023年11月 発行

本書は、人材戦略の策定や人事制度の刷新、採用力強化の際に、人事が軸を持つ重要性を説いています。人事には、次々と新しい「やり方」が登場するものの、自社の軸がなければどのような手法を導入してもうまくいきません。この人事の軸を体系化したものが、本書で紹介する「人事ポリシー」です。強固な人事ポリシーがあれば、他社事例に頼らずとも、自社に合う等級・評価・処遇などの人事制度、採用・育成・異動などの施策が構築でき、「人事の失敗」を防げます。人的資本経営に本腰を入れて取り組む企業に、ぜひ読んでいただきたい内容です。

推薦者：席主任研究員 井上 亮太郎



安心社会から信頼社会へ 日本型システムの行方

山岸 俊男 著
中央公論新社
1999年6月 発行

日本社会の構造変化について、社会心理学者の山岸氏が分析・提言した書籍です。リストラ、転職市場の活性化、「キレる若者」など、社会の変容に多くの人が不安を覚え始めた1999年に「新しい環境への適応戦略」が語られています。「相手が信用に足るか」を毎度検討しなくともコミュニティの力で安心を担保できていた「安心社会」が解体される中で、「信頼」が基盤となるのではないかと。山岸氏の「信頼」をテーマとした多くの書籍の中でも、今日の構造変容を予見した色褪せない1冊です。

推薦者：席主任研究員 小林 祐児

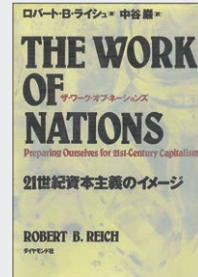


まず、ちゃんと聴く コミュニケーションの質が変わる 「聴く」と「伝える」の黄金比

櫻井 将 著
日本能率協会マネジメントセンター
2023年10月 発行

傾聴に特化し、「聴く」を分解・構造化した1冊です。対話において、本音での自己開示と他者受容は表裏一体である中で、「聴く」ための理論や、「聴く」と「伝える」のバランスを解説しています。また、具体的な「聴く」「伝える」「両立する」技術が語られており、例えば「我慢をせずに、ちゃんと聴く」「叶えないけど、ちゃんと聴く」「従わないけど、ちゃんと聴く」など、自分と異なる意見や考えを持つ相手との現実的な対話の場面に即した「聴き方」が提示されています。管理職のみならず、メンバーの方にも読んでいただきたい書籍です。

推薦者：席主任研究員 藤井 薫



ザ・ワーク・オブ・ネーションズ 21世紀資本主義のイメージ

ロバート・B・ライシュ 著、中谷 巖 訳
ダイヤモンド社
1991年10月 発行

グローバル経済が加速すると仕事はどう変化するのか。21世紀資本主義の未来を予測した1991年の名著。本書では、労働、工場や事務などの「ルーティン生産サービス」、小売や介護のような「対人サービス」、情報分析や問題解決などの「シンボルアナリスト」の3つに分類し、仕事の未来を予想しています。現在においてもこのフレームワークは有効です。AI時代において、どのような仕事人材に依存し、価値を生むのか、マクロ経済と労働の未来を考える上で原点ともなる考え方が得られます。

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

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グループビジョンのもと、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、調査レポートや報告書、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。

調査レポート・報告書

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。

<p>2024年6月5日</p> <p>カスタマーハラスメントに関する定量調査</p> <p>サービス系職種における顧客からのハラスメントの実態と影響を把握し、ハラスメントの負の影響を防止する人材マネジメント・施策の在り方を探ったほか、医療・福祉領域のペイシェントハラスメントの実態も明らかにしました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/customer-harassment.html</p>	<p>2024年10月17日</p> <p>労働市場の未来推計2035</p> <p>働き方改革やコロナ禍などの影響もあり、大きく変化した働き方や生活、社会を踏まえ、より実態に即した労働需給の把握を目指し、中央大学との共同研究として2035年時点の労働需給を推計。労働力不足解決への打ち手を検討しました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/roudou2035.pdf</p>
<p>2024年5月30日</p> <p>転職に関する定量調査</p> <p>ライフスタイルや従業員ニーズの変化、キャリア自律の推進に伴い、見直しを迫られる転職制度について、見直しを検討する際の示唆を得るべく、ホワイトカラー正社員や就活生の転職に対する意識やニーズを調査しました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/transfer.html</p>	<p>2024年8月30日</p> <p>第九回・テレワークに関する定量調査</p> <p>2024年7月時点でのテレワークの実態や、テレワークに関する意識の変遷を定量的に把握するほか、企業規模や業種・職種、雇用形態別の違いを明らかにしました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey9.html</p>
<p>2024年5月13日</p> <p>はたらくソーシャル・リスニング／24年4月</p> <p>2022年度と2023年度におけるインターネット上の投稿内容から、労働・組織に関わるトピックやトレンドの現状を把握し、労働市場全体の動向理解に資する分析結果を発表しています。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/social-listening.html</p>	<p>2024年8月28日</p> <p>出張に関する定量調査</p> <p>企業などの組織と従業員にとっての有意義な出張の在り方を探るとともに、出張者の出張先地域における貢献の実態と、貢献意識を高めるための観点について調査しました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/business-trip.html</p>
<p>2024年3月29日</p> <p>職場での対話に関する定量調査</p> <p>企業内の人事管理のさまざまな場面で、重要性が高まっている職場内の対話的なコミュニケーションについて、その実態と、本音・本心で話せない／話せる要因を、個人レベル・組織レベルの観点から明らかにしました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/dialogue-culture.html</p>	<p>2024年6月25日</p> <p>精神障害者雇用の現場マネジメントについてのインタビュー調査</p> <p>精神障害者を雇用する企業の上司・同僚・本人、採用担当者、支援者に対するインタビューを実施し、その内容を分析することにより、精神障害者の受け入れの課題と解決策、周囲へのポジティブな波及効果を明らかにしました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/seishin-koyou2_interview.html</p>
<p>2024年3月27日</p> <p>新卒者の内定辞退に関する定量調査</p> <p>売り手市場といわれる新卒採用市場において、今課題となっている就活生の内定辞退。内定辞退を防ぎ、入社へとつなげるためにはどうすればよいか、施策のヒントを探るべく調査を実施しました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/decline-a-job-offer.html</p>	<p>2024年6月25日</p> <p>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[上司・同僚調査]</p> <p>精神障害のある従業員と共に働く上司・同僚にアンケート調査を実施し、精神障害者の受け入れ現場の負担感の実態と影響、解決に向けた手立てを探るほか、周囲へのポジティブな波及効果を明らかにしました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/seishin-koyou2_quantitative.html</p>
<p>2024年3月26日</p> <p>教員の職業生活に関する定量調査</p> <p>長時間労働の問題をはじめ、教育関係者のみならず広く社会の関心を集める教員の働き方。本調査では、教員の「はたらくことを通じた幸せ」に関する実態を明らかにし、教員という仕事の魅力と課題について探りました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/teacher-well-being.html</p>	<p>2024年6月7日</p> <p>キャリア対話に関する定性調査</p> <p>個人のキャリアについての面談シーンの会話を分析し、感情変化や気持ちの言語化などの創発性がどのように生まれているかを明らかにしました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/career-interview.html</p>

<p>2025年1月23日</p> <p>スキマバイト／スポットワークに関する定量調査</p> <p>近年、利用者が急増しているスキマバイト。働く側とマネジメント側、それぞれのメリット・デメリットを明らかにするほか、スキマバイト人材を活用するためのマネジメントのポイントを探りました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/spot-work.html</p>
--

<p>2025年1月14日</p> <p>OJTに関する定量調査</p> <p>現場でのOJTの難度が、構造的／組織的要因によって高まっています。企業におけるOJTの実態と課題を把握し、効果的なOJTの方法、教える側・新人側双方に求められる行動・意識を明らかにするため調査を行いました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/ojt.html</p>

<p>2024年12月24日</p> <p>若手従業員のメンタルヘルス不調についての定量調査</p> <p>増加が指摘される若手従業員のメンタルヘルス不調。法令に基づき多くの組織で相談体制が整備されているにもかかわらず、なぜ解消しないのでしょうか。その理由と解決策についてヒントを探るべく、調査を行いました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/young-mental-health.html</p>
--

<p>2024年12月4日</p> <p>更年期の仕事と健康に関する定量調査</p> <p>更年期症状の実態や仕事に与える影響を把握するとともに、セルフケアと職場内支援の観点から、特に女性の更年期症状に対する有効な対応策を明らかにするため調査を行いました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/menopause.html</p>
--

<p>2024年11月27日</p> <p>オフボーディング(欠員発生時の組織的取組)に関する定量調査</p> <p>労働力不足が深刻化する中、退職の連鎖を招かないためにも、欠員発生時の対応(オフボーディング)を強化すべきです。そこで、欠員発生時に組織内で何が起きているのかを明らかにし、対応方法を探りました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/offboarding.html</p>

<p>2024年11月7日</p> <p>はたらくソーシャル・リスニング／24年上半期</p> <p>2024年上半期におけるインターネット上の投稿内容から、労働・組織に関わるトピックやトレンドの現状を把握し、労働市場全体の動向理解に資する分析結果を発表しています。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/social-listening-2024fh.html</p>

<p>2025年2月27日</p> <p>部下の成長支援を目的とした1on1ミーティングに関する定量調査</p> <p>今や広く普及する1on1。一方で、課題も多く指摘されるようになりました。特に部下の成長に結びつく1on1の在り方とは何か。そのヒントを探るべく、1on1の実態と効果、課題について調査しました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/1on1.html</p>
--

<p>2025年2月13日</p> <p>上司と部下の信頼関係に関する研究～被信頼感に着目した「信頼のらせん関係」の検証～</p> <p>社会的不確実性が高まる中、組織マネジメントにおいて「信頼」の価値がより高まることが想定されます。そこで、職場マネジメントで考慮すべき観点の提供を目的に、信頼関係構築のメカニズムに関する研究を行いました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/spiral-relationship-of-trust.html</p>
--

<p>2025年2月6日</p> <p>「正社員として20年以上勤務した60代」の就労実態調査</p> <p>シニアの就業率は年々高まっています。今回、「職業キャリアの大半を正社員として働いてきた60代」にフォーカスし、その就労実態を調査。60代の活躍に向けた個人の働き方と企業の雇用の在り方のヒントを探りました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/60s-worker.html</p>

<p>2025年1月30日</p> <p>はたらく人の休憩に関する定量調査</p> <p>休憩は従業員の心身の不調を減らし、パフォーマンスを向上させるために不可欠な要素です。効果的な休憩の取り方を検討するための基礎資料となることを目的に、休憩実態に関する調査を行いました。</p> <p>https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/break.html</p>
--

2023年2月22日 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>

2023年6月30日 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9月12日 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>

2024年2月20日 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>

2022年11月28日 戦略人事

人事部大研究－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>

2023年6月29日 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を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9月4日 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応答している時間（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>

2024年2月19日 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>

2022年11月18日 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、ハラスメントが暗黙化（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6月14日 キャリア リスキリング

派遣社員のリスキリングに関する定量調査

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・リスキリング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8月31日 ミドル・シニア リスキリング

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7日 人材育成 リスキリング

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>

2022年11月8日 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>

2023年4月28日 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8月8日 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－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>

2024年1月31日 ミドル・シニア リスキリング

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]

PART1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るにはどうすればよいかなどを分析しました。



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

2022年11月2日 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>

2023年4月12日 Global Well-being

グローバル就業実態・成長意識調査－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7月19日 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10月30日 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>

2022年10月5日 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>

2023年3月27日 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>

－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>

2023年7月10日 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10月26日 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>

2021年6月25日 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9月30日 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>

2022年5月23日 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率、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9月5日 賃金・報酬

賃金に関する調査

従業員の賃金の増減、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>

2021年6月8日 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。「はたらく人の幸福学プロジェクト」(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9月7日 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

2022年5月13日 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8月30日 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>

2021年6月2日 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8月31日 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>

2022年4月6日 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7月29日 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 —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> PDF

2021年3月15日 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>

2021年8月30日 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・チーム内での「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 PDF

2022年3月22日 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方の暮らし方・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>

2022年7月21日 人材育成 組織開発 リスクリテラシー

リスクリテラシーとアンラーニングについての定量調査

正社員のリスクリテラシーと学習意欲（アンラーニング）の実態と、リスクリテラシー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>

2021年3月3日 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>

2021年8月16日 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>

2022年3月1日 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>

2022年6月30日 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>

2021年1月21日 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>

2021年7月5日 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12月13日 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・適合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>

2022年5月27日 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9月発行 人材育成 組織開発 リスキング

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、リスキング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、替わりに新しい知識・スキルを取り込むことを指すアンラーニングは、個人や組織が何に着手し、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>

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、「どこからが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によって生じる「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冊を通して本誌なりの答えを探ります。



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

2024年3月発行

調査研究要覧2023年度版



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、それぞれの調査研究を担当した研究員の解説にてご紹介します。巻頭では、昨今の賃上げの動向と、継続的な賃上げ実現に不可欠とされる人的資本の強化について、法政大学大学院の山田久氏と当社研究員の対談を掲載しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/publication/guide/2023.html>

— 機関誌「HITO」ほか刊行物 —

各機関誌の詳細は、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。

機関誌「HITO」のバックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申し込みいただけます。

ご注文方法 <https://www.fujisan.co.jp> で「HITO」を検索



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/publication/pamphlet/reading-ito-report.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/publication/pamphlet/talent-management-2022.html>

2023年12月発行 採用 賃金・報酬 リスキング

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、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たい。そのような企画の第2回となる今号では、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>

2024年12月発行 アルバイト・パート オフボーディング

HITO vol.23

人事トレンドワード 2024-2025



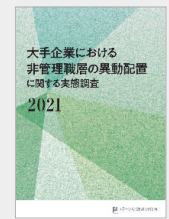
2022年から開始した本企画。3号目の今回も、2024～2025年の社会変化に伴う注目すべき3つの人事トレンドワードを厳選しました。本誌では、3大トレンドワードについての解説のほか、企業人事や識者が今注目するキーワードに関するインタビューを交えて、2024～2025年における人事の課題と展望を探求します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito23.html>

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りません。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。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/publication/pamphlet/talent-management-2021.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>

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> PDF

2024年10月発行 労働力不足

特別号 HITO REPORT vol.15 労働市場の未来推計2035 人口減少と高齢化にどう立ち向かうか「変化」を起こす



2018年に発表した「労働市場の未来推計2030」から約6年。働き方改革やコロナ禍などの影響もあり、働き方や生活、社会は大きく変化しました。そうした変化を踏まえ、より実態に即した労働需給の把握を目指し、中央大学との共同研究として2035年時点の労働需給を推計。労働力不足解決への打ち手を検討しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol15.html>

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>

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。また誌面後半では、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>

2024年6月発行 Global HRテック

HITO vol.22

海外のHRトレンド



前年に引き続き、2023年に海外の主要な学術ジャーナルやレポートで話題となったHR関連テーマを調査し、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定。また、テクノロジーとHRの未来について、デジタルの活用や働き方、心身の健康といった観点から海外識者に取材しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito22.html>

2023年7月31日

AI

AIの進化とHRの未来



ChatGPTをはじめ、技術進化が目まぐるしい生成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/>

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。

パーソル総合研究所の公式サイトでは、調査の解説動画も公開しています。以下の「調査解説動画ページ」よりご覧ください。

調査解説動画
一覧ページ <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/movie/>

2023年7月10日

障害者雇用

ダイバーシティ

精神障害者雇用を一步先へ



精神障害のある方に、企業で生き生きと活躍してもらうにはどうすればよいか。精神障害者の採用・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/>

2024年10月17日

労働力不足

労働市場の未来推計2035



私たちは、コロナ禍や働き方改革の推進など、社会や働き方に大きな影響を与えるようなさまざまな変化を経験しました。そのような変化を経て、これから労働市場はどのように変わっていくのでしょうか。2035年時点の労働需給状況の推計を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2035/>

2022年12月9日

DX

メタバースは私たちのはたらき方 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/>

2024年10月4日

就業・成長

Well-being

はたらく幸せ／不幸せの特徴 《仕事・ライフサイクル 編》



「はたらく人の幸福学プロジェクト」で開発した尺度を用いてアンケート調査を実施。その結果を基に、はたらくことを通じた「幸せ」「不幸せ」の状態について、年代や業種・職種などによる特徴を分析しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/pgs2024/>

2022年8月18日

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/>

2023年11月10日

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「ブレイク・シニア就業者」に着目し、就業実態や意識の変化、そこから見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/>

2020年12月発刊

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>

2021年11月発刊

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>

2020年9月発刊

コーポレート・アルムナイ

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>

2021年8月発刊

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 ～資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、「資金」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>

2020年5月発刊

外国人材

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1冊です。

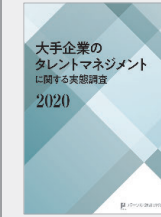


<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito15.html>

2021年4月発刊

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」と言えば定義は多様であり、実態や具体論はなかなか見えないものです。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、そこから見てきた特徴的動向について紹介します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/publication/pamphlet/talent-management-2020.html>

2020年2月発刊

働き方改革 労務管理

特別号 HITO REPORT vol.8 解説 同一労働同一賃金 ～人事・労務が知っておくべきこと、企業が対応すべきこと～



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>

2021年4月発刊

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まわりました。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>

2018年8月31日 サテライトオフィス

136万人が働き手が変わる “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/>

2020年6月15日 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避かつ喫緊の課題です。日本の外国人労働にまつわ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/>

2021年2月17日 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。その問いを探求するため、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/>

2022年7月29日 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/>

2018年1月24日 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のかについて、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/>

2020年5月21日 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/>

2020年9月29日 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/>

2022年6月10日 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/>

2017年11月28日 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・シニア層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/mspj/>

2019年2月1日 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/>

2020年9月28日 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/>

2021年7月6日 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/>

2017年9月17日 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/>

2018年12月15日 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/>

2020年7月15日 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/>

2021年4月23日 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/>

パーソル総合研究所の書籍

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。



最新刊

ジョブ型人事の道しるべ

キャリア迷子にならないために
知っておくべきこと

藤井薫著



▶中央公論新社 2025年2月発行

「ジョブ型」人事制度の導入が広がりつつあります。職務を基準とするジョブ型では、昇進昇格・異動配置・給与などの制度や運用が変化しますが、その実態は様ではなく、誤解も多い状況です。本書では、ビジネスパーソンの大多数を占める「ふつうの会社員」に焦点を当て、ジョブ型がどう影響を与えるか、そして、どのようにキャリアを構築していけばよいかを、具体的な事例とともに、解き明かしていきます。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4121508335/>



企業価値に連動する 人的資本経営戦略

保田隆明、佐々木聡 編著



▶中央経済社 2024年7月発行

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1冊です。

🏆「日本の人事部」HRアワード2024
書籍部門 優秀賞を受賞しました。

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



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」

小林祐児 著



▶光文社 2023年3月発行

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、今ちまたで行われているリスクリテラシーのブームを「活かす」にはどうすればいいのでしょうか。それには、リスクリテラシー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、リスクリテラシーを現実的に進めるための仕掛けや仕組み、方向性について幅広い調査データや学術知見を基に論じます。

<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年2月発行

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年4月発行

「このまま、今の会社で仕事を続けてよいのか」「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すればよいのか」——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1冊。転職を考えている社会人はもちろん、これから就職する学生、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年2月発行

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。本書では、上場企業の経営者・人事部長に実施した調査に基づき、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。どのレベルでどこまで情報開示を行えばよいのか。切実な疑問に答えます。

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



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年2月発行

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。会社側は何を企図しているのか。「人事異動＝ザ・人事」の秘密に迫ることで、働く個人がキャリアを考えるための羅針盤を提供するほか、管理職や人事担当者にとっても見逃せない1冊です。

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



早期退職時代の サバイバル術

小林祐児 著



▶幻冬舎 2022年3月発行

コロナ禍で早期退職の募集が急増しています。対象は3年連続で1万人を超え、リーマンショック後に次ぐ高水準。業績良好な企業の「黒字リストラ」も少なくありません。長年尽くした会社から突然、戦力外通告を突きつけられ、会社に残れば「動かないおじさん」と後ろ指を指される。なぜキャリアを積んだ中高年がこんなに邪魔者扱われるのでしょうか。転職すべきか、留まるべきか、どう変わればいいのか。制度疲労を起こしている「日本型雇用」の問題を浮き彫りにしながら、大リストラ時代に生き残る術を示します。

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



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年11月発行

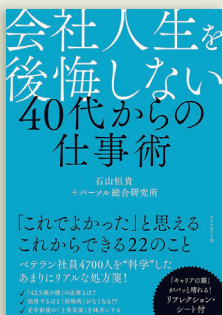
「ジョブ型雇用の本質とは何か」をはじめ、「日本の企業風土・雇用慣行と親和性の高い仕組みとは」「転職へのさまざまなハードルをいかに克服するか」「具体的なジョブ型雇用のモデルとは」「企業の円滑な転換をサポートする政策の在り方とは」といった幅広い観点で、有識者を交え議論。その内容を踏まえ、日本的ジョブ型雇用を提案するとともに、日本企業がジョブ型雇用へ転換する際にクリアしなければならない課題を指摘します。

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



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年12月発行

なぜ企業で働く人は、ミドル・シニア期(40・50・60代)に入ると、「停滞感」を抱き、職場での「居場所」を失っていくのか。ベテラン社員4,700人にリサーチを実施しました。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。

<https://www.amazon.co.jp/dp/B07KQWQ2DN/>



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://x.com/prc_thinktank	https://jp.linkedin.com/company/persol-research-and-consulting	https://www.youtube.com/@パーソル総合研究所	https://note.com/persolrandc/	https://rc.persol-group.co.jp/mail/

調査研究要覧 2024年度版

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒135-0061 東京都江東区豊洲三丁目2番20号 豊洲フロント7階

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 奥居 初音、さとう ともこ
写真 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 2025年3月17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ため、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>



202503-01

《総括》Message from the Head of Research

「人」との向き合い方が これからの経営を左右する



パーソル総合研究所 シンクタンク本部 本部長 本間 浩輔

今、日本は人口減少により労働力が不足すると同時に、技術革新によりビジネスの高度化が進んでいます。企業は採用がますます難しくなり、今まで以上に従業員にクリエイティブな仕事を求めるようになっていくでしょう。そこで最も懸念されることは、この状況下で人々が生き生きと働いているかどうかです。その意味では、当社調査にもある管理職の部下への関わり方や60代の働き方、中でも若手従業員のメンタルヘルス不調の増加は特に注目すべきテーマだと感じています。実際、社会やキャリアの入り口に立つ若手がメンタルヘルス不調になり、サポートも十分受けないまま会社を辞めているケースが、他の年代に比べて多い現状があります。

人事や経営に携わる者として、若手のメンタルヘルス不調がこれだけ増えている事実を反故(ほご)にしてはならないと強く思います。しかし、最近、働く人々に対する企業のまなざしに優しさがなくなっているように感じ、気掛かりです。労働力不足を背景に、「企業経営のため、働く人の不足は困る」「少子化は社会保障が機能しなくなるため問題だ」といった議論が多く聞かれますが、こうした議論は端緒においてすでに誤りなものではないでしょうか。

かという私もかつては、企業は競争に勝つことに意味があり、そのために人事があるという考えに立っていました。しかし、人的資本経営への注目が高まってきた頃から、経営や人事としての哲学的に、人を企業のもうけや経済成長のために「使う」という考え方に偏ることは果たしてどうなのか、と思うようになりました。これからの経営というものを考えたときに、利益を上げる企業のみが評価されるかは疑問です。もちろん、利益が出ない企業は働く人にとっても魅力がないことは確かです。健全な利益の追求、人が幸せになるために健全に働けるという企業の在り方は、今の資本主義の中では難しいかもしれ

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
株式会社朝日新聞社 社外取締役
株式会社東急エージェンシー HRXアドバイザー
スポーツヒューマンキャピタル 代表理事
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

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、人事担当執行役員、取締役常務執行役員(コーポレート管掌)を歴任。2021年より現職。著書に『ヤフーの1on1 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)など多数。

ませんができないわけではないと思うのです。そして、そのためには人に対する企業の向き合い方は変わっていく必要があります。企業のパーパスや戦略が多様であるように、人に対する考え方も多様になっていく。これからは、働く人に対する企業の考え方やポリシーが競争の源泉のひとつとなり、働く人から選ばれるポイントになってくるかもしれません。

当社には、こうしたポリシーの重要性を長年主張し続けてきた研究員がいます。また、人事コンサルタントとして専門性を築いてきた研究員もいれば、他の専門分野から集った研究員もいて、それぞれがオンリーワンの存在です。総合研究所とは、いろいろな人がいるからこそ「総合」と呼ばれます。多様な研究員たちが、積極的に外部との交流を持ちながら、特定の企業の利益のためではなく、日本を元気にするために研究し、世の中に向けて提言していく。パーソル総合研究所は、そのような

ユニークな存在であると自負しています。皆さまには、当社の調査研究を活用していただくとともに、さまざまな形で関わり合っていただけるとうれしい限りです。皆さまとの関わりを通して多様性をさらに広げ、今後AIが解けないような課題にも解を見いだせるような、力強い組織を目指していきたいと考えています。



PERSOL

パーソル 総合研究所

調査研究要覧 2024年度版

2025年3月17日発行

発行：株式会社パーソル総合研究所◎

〒135-0061 東京都江東区豊洲三丁目2番20号 豊洲フロント7階

<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