

<第1回セミナー>

企業調査から紐解く”日本型雇用の変化” 選ばれる企業の特徴とは？

プログラム

企業調査から紐解く“日本型雇用の変化” 選ばれる企業の特徴とは？

第1部／調査分析解説

『人材流動化時代』に選ばれる企業の特徴とは？
～Closed to Openに向けた人事改革のポイント～

第2部／調査分析の解説と企業4社によるパネルディスカッション

PART1: 調査分析解説
「人的資本経営・労働生産性向上の実現に向けてエンゲージメント向上のカギとは？」

PART2: パネルディスカッション「企業の課題とその解決に向けた取り組み」

企業調査からひもとく“日本型雇用の変化”
選ばれる企業の特徴とは？

『人材流動化時代』に 選ばれる企業の特徴とは？ ～Closed to Openに向けた人事改革のポイント～



株式会社リクルート
HR横断リサーチ推進部
マネジャー／研究員
津田 郁



現在、労働力人口は減少の一途をたどり、働く人の価値観も多様化しています

企業は、経済価値と社会価値の両立が求められ、
サステナビリティや人的資本を無視した経営は支持されなくなっています

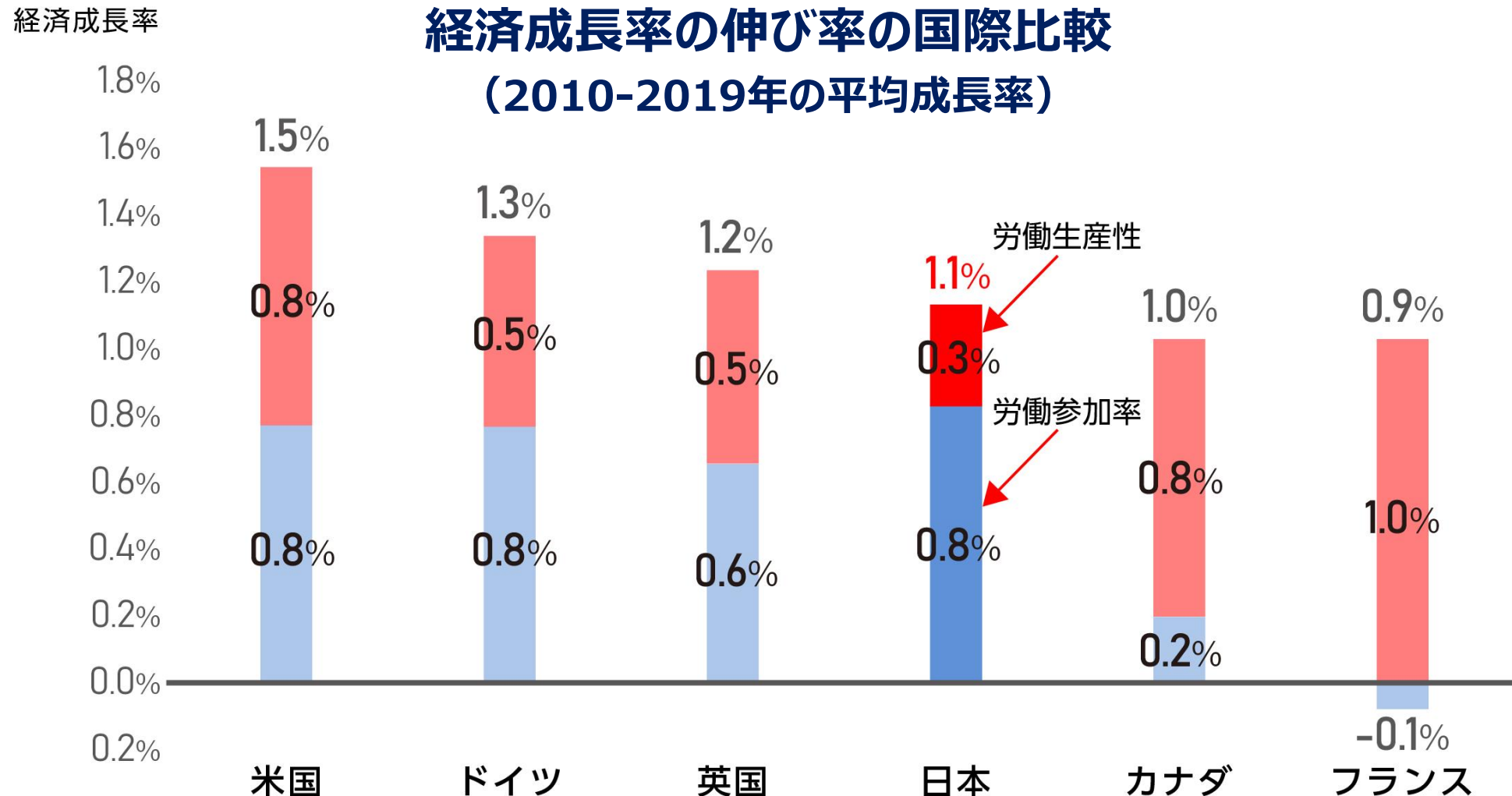
企業の雇用慣行は、働き方・賃金に限らず、
家族・住まいといった、私たちの生活に大きく影響します

今の時代に必要な、企業と働く人の幸せを実現する
雇用の在り方とは何であるか

調査結果やゲスト企業さまのお取組みのご紹介を通じて、
皆さまと一緒に考えていきたいと思えます

先進諸国の経済成長率の伸び

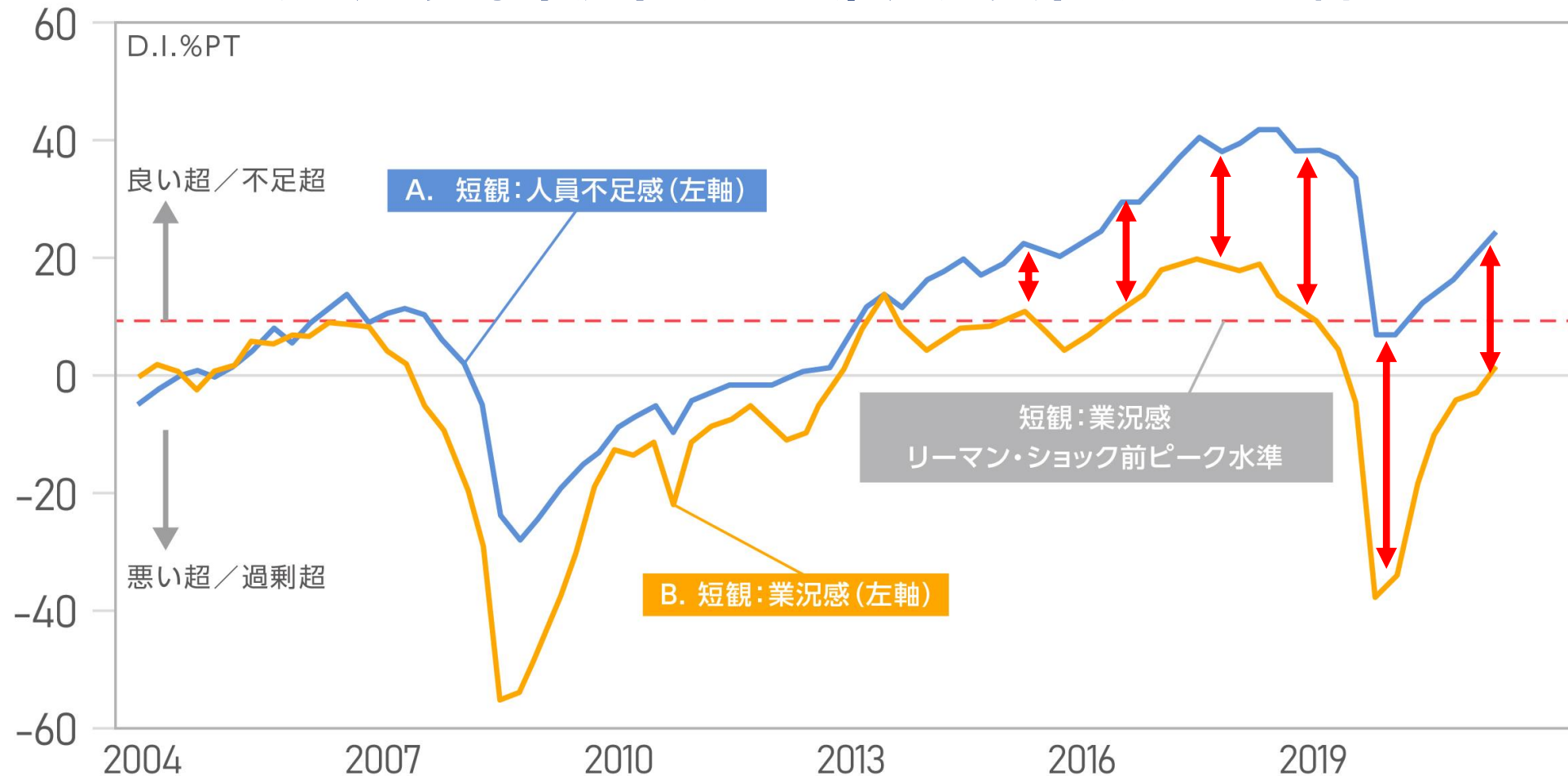
- 過去10年の日本の経済成長は、主に「労働参加率」によって支えられてきた



構造的な人手不足

- 2013年頃から人手不足が常態化

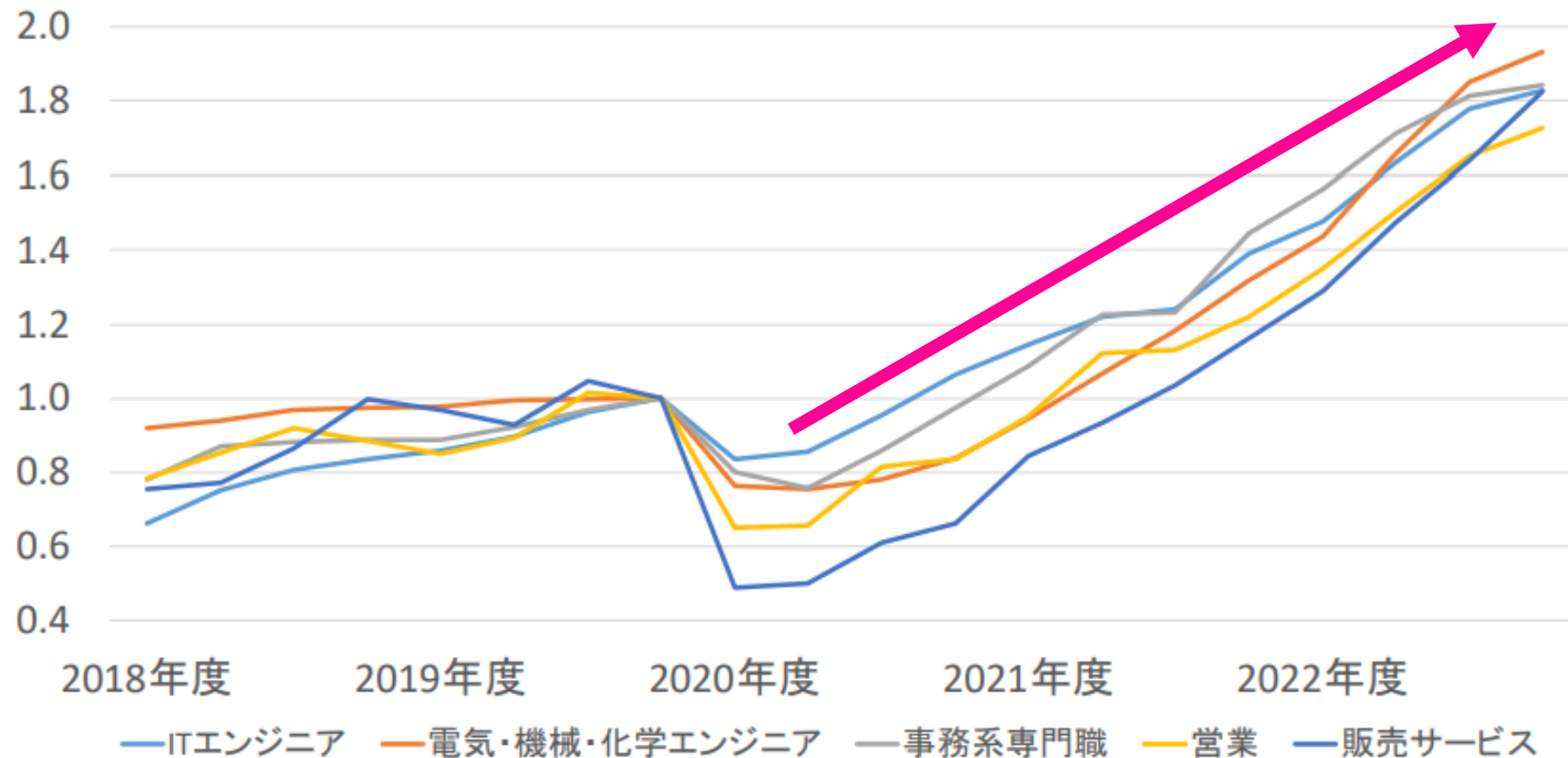
短観に見る業況判断DIと雇用人員判断DIの乖離



転職市場の変化

- 求人数は2020年度を底に回復。コロナ禍前の約2倍の水準に

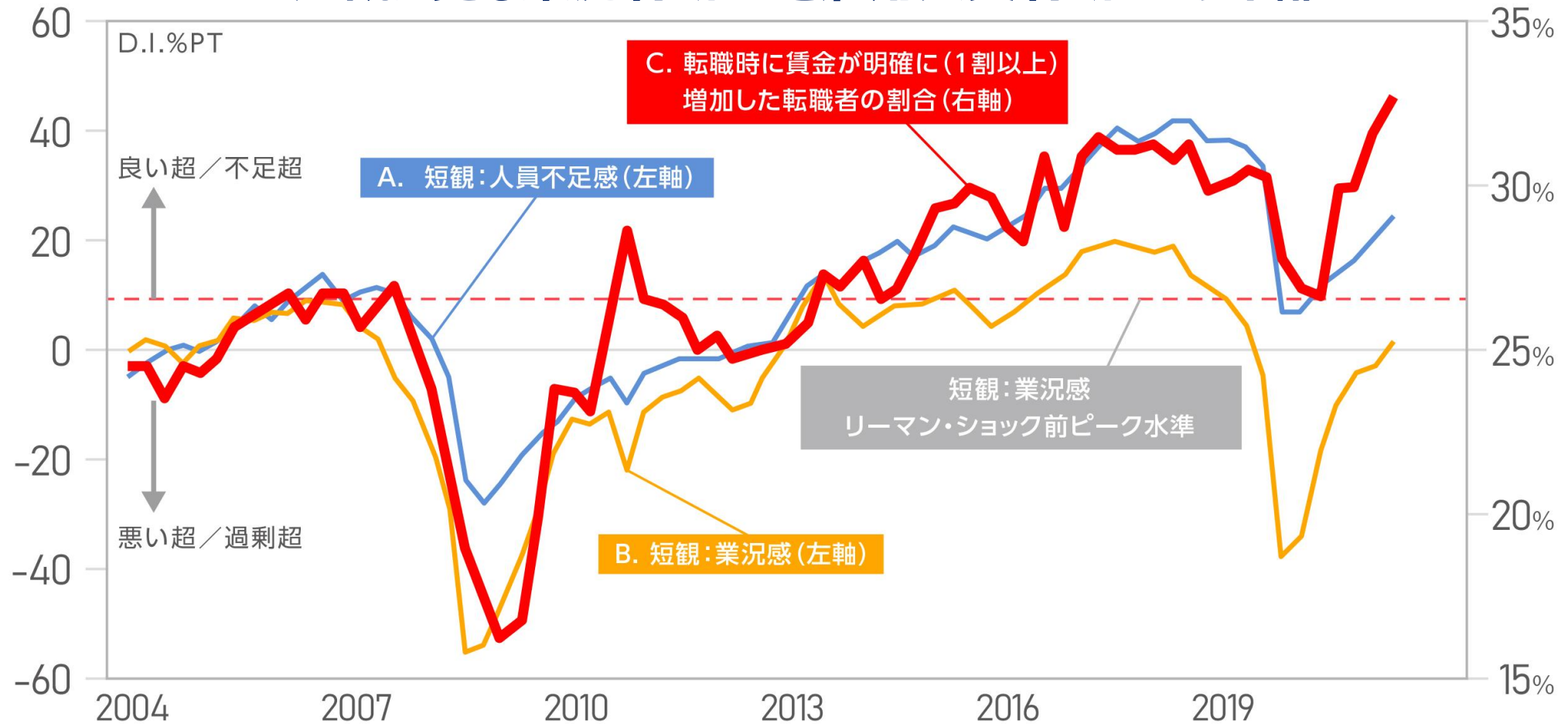
『リクルートエージェント』代表職種別 求人数推移
(2020年1-3月期を1とする)



約2倍

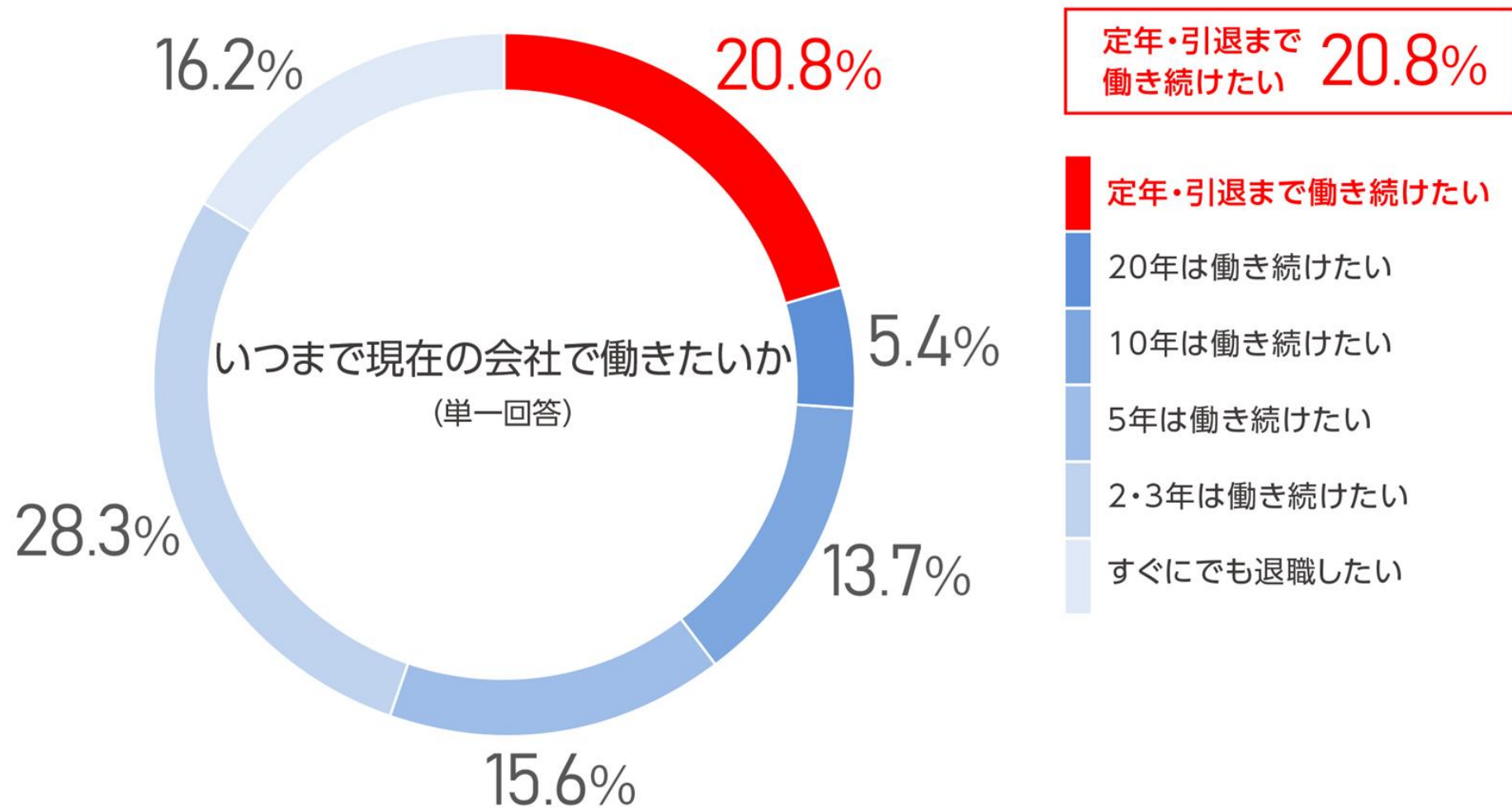
- 転職によって「賃金が増えた人の割合」は増加傾向にある

短観に見る業況判断DIと雇用人員判断DIの乖離



働く人の価値観の変化

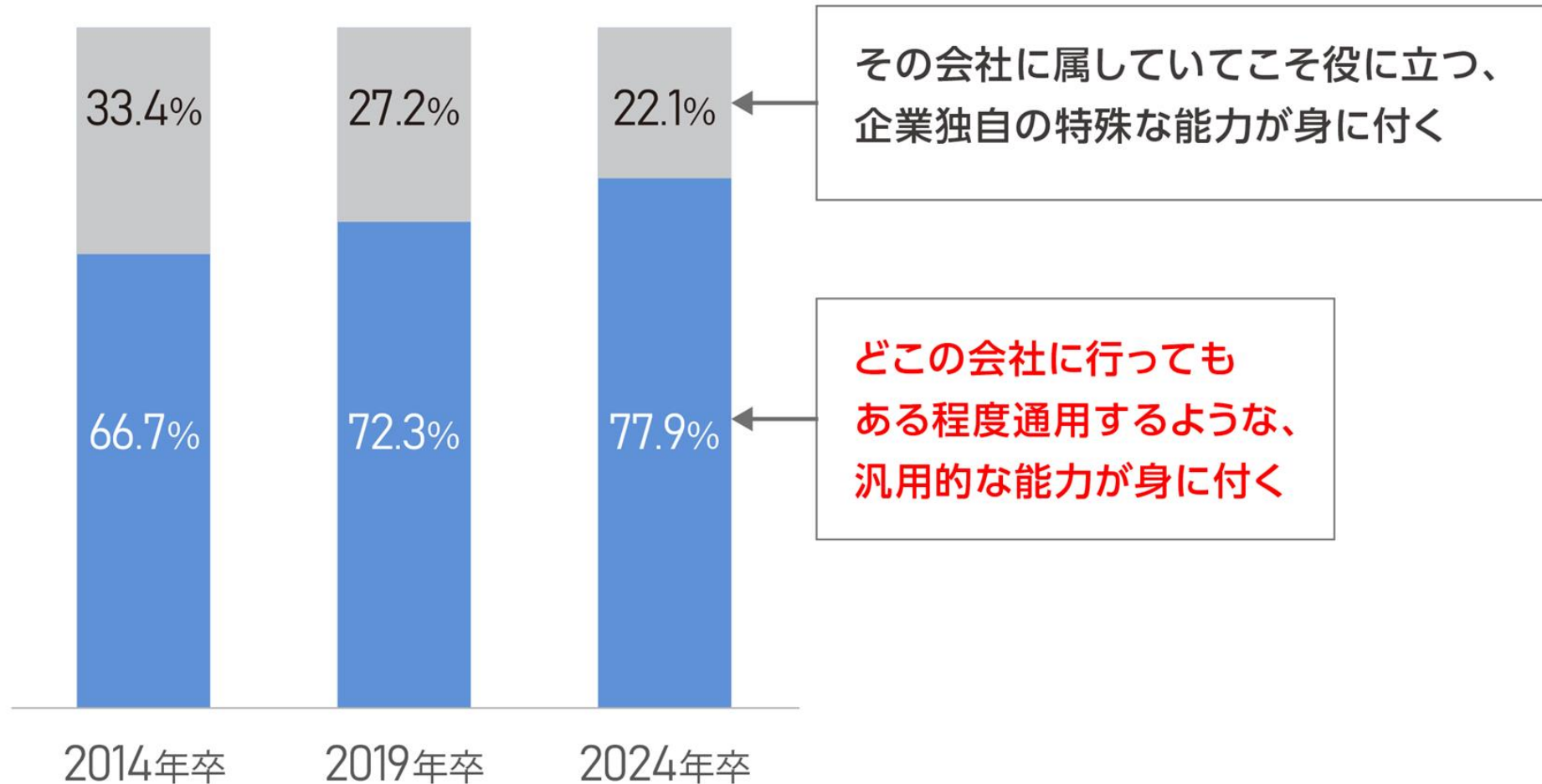
- 若手社員調査：現在の会社で定年まで働きたい人は約2割



働く人の価値観の変化

- 大学生調査:どの会社にも持ち運べる能力を身に付けたい(+11.2pt)

大学生が望む成長のスタイル



起きている「変化」

1. 構造的な人手不足を背景に、労働市場の選択権が個人に移る
2. 転職市場は過熱しており、働く人の機会が増えている
3. 働く人の価値観は、キャリアオーナーシップが前提になっていく



**『人材流動化時代』において
働く人から選ばれる企業になるために
従来の雇用のアップデートが必要**

選ばれる企業の方向性『Closed to Open』

- 内向きの雇用慣行や人の潜在能力をオープンにしていく

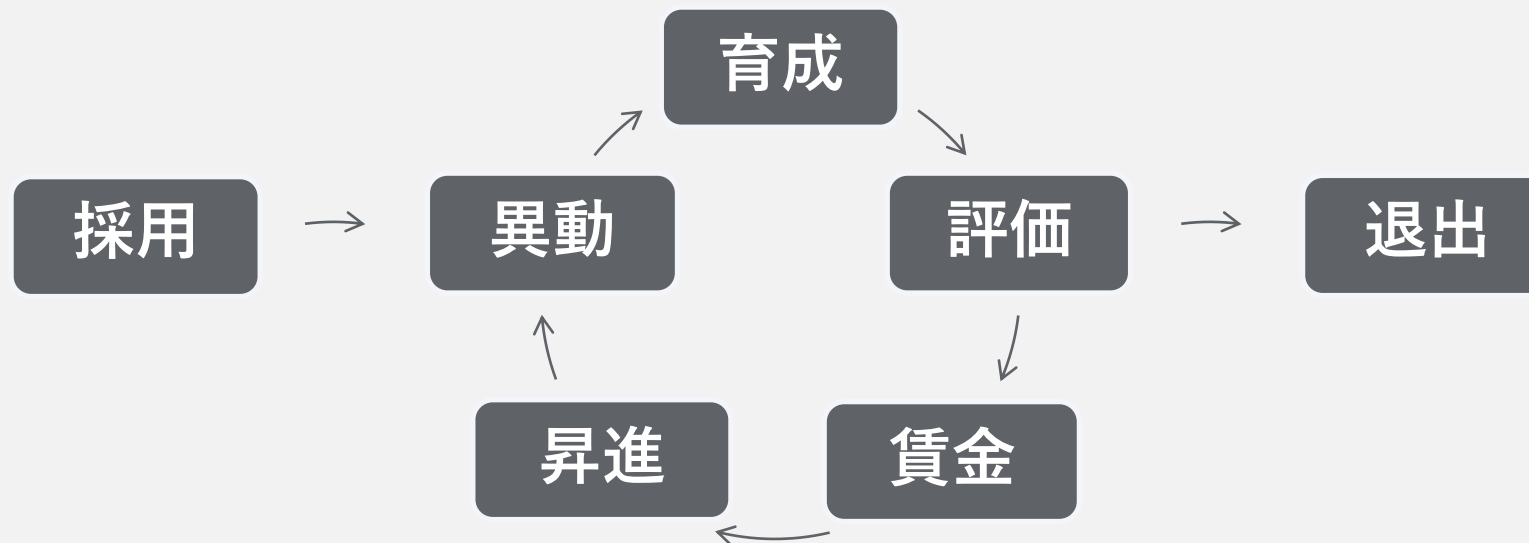
Closed to Open

Closed		Open
新卒のみの入口	採用	多様な選択肢
企業主導型キャリア	異動	個人主導型キャリア
スタンダード	育成	カスタムメイド
一様・均等	評価	パフォーマンス
内部公平性の重視	賃金	外部公平性の視点
年功序列	昇進	成果・能力
非日常・関係の途切れ	退出	アルムナイ・つながり

調査概要 「企業の人材マネジメントに関する調査2023」

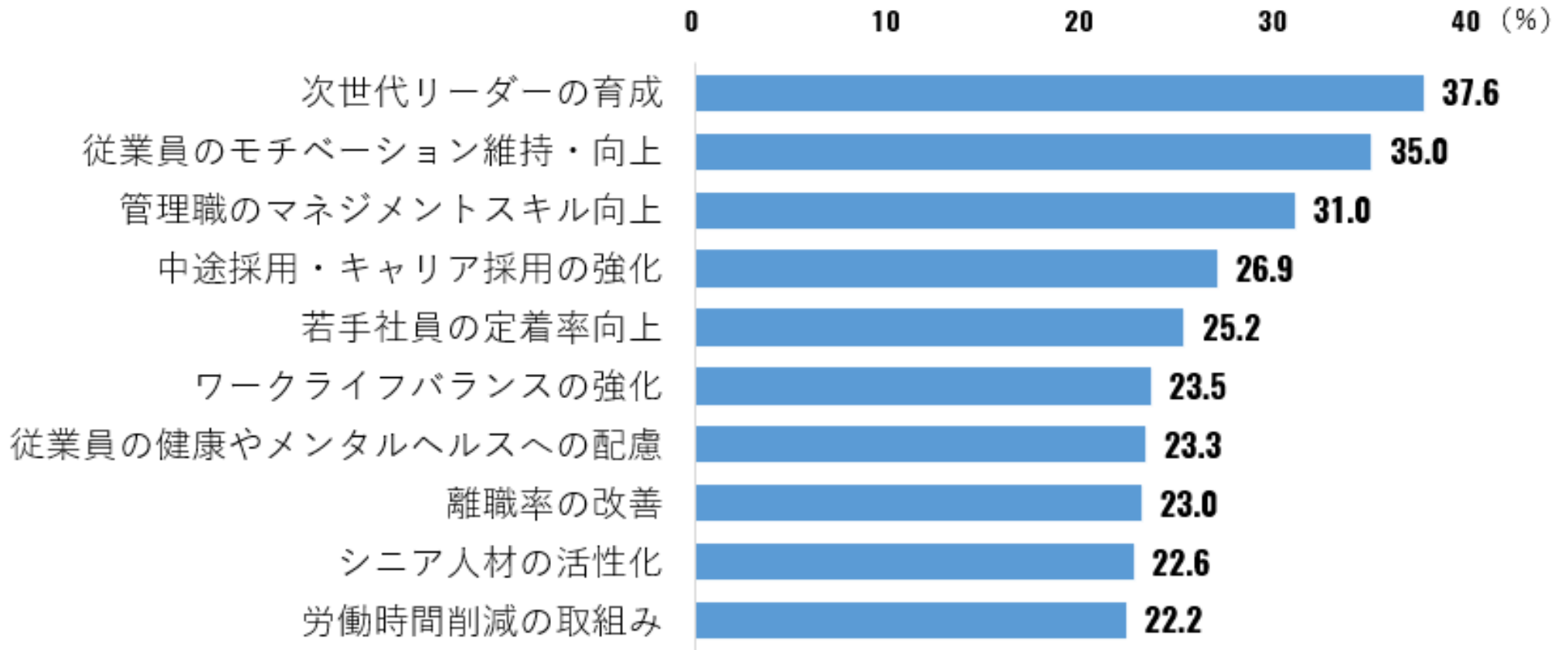
- 調査目的 : 企業における人々の仕事や人事制度の実態を明らかにする
- 調査方法 : インターネット調査
- 調査対象 : 「人事制度の構築や運用・採用・教育」に2年以上関与している企業従事者
- 調査期間 : 2023年3月29日（水）～2023年3月31日（金）
- 調査回答数 : 5,048人 ※今回の集計対象は2,761人（従業員規模30人未満を除外）
- 設問数 : 136問（本調査）

人材マネジメントの主要素とプロセス



- 従業員のモチベーションや中途採用、定着率などに課題を感じている

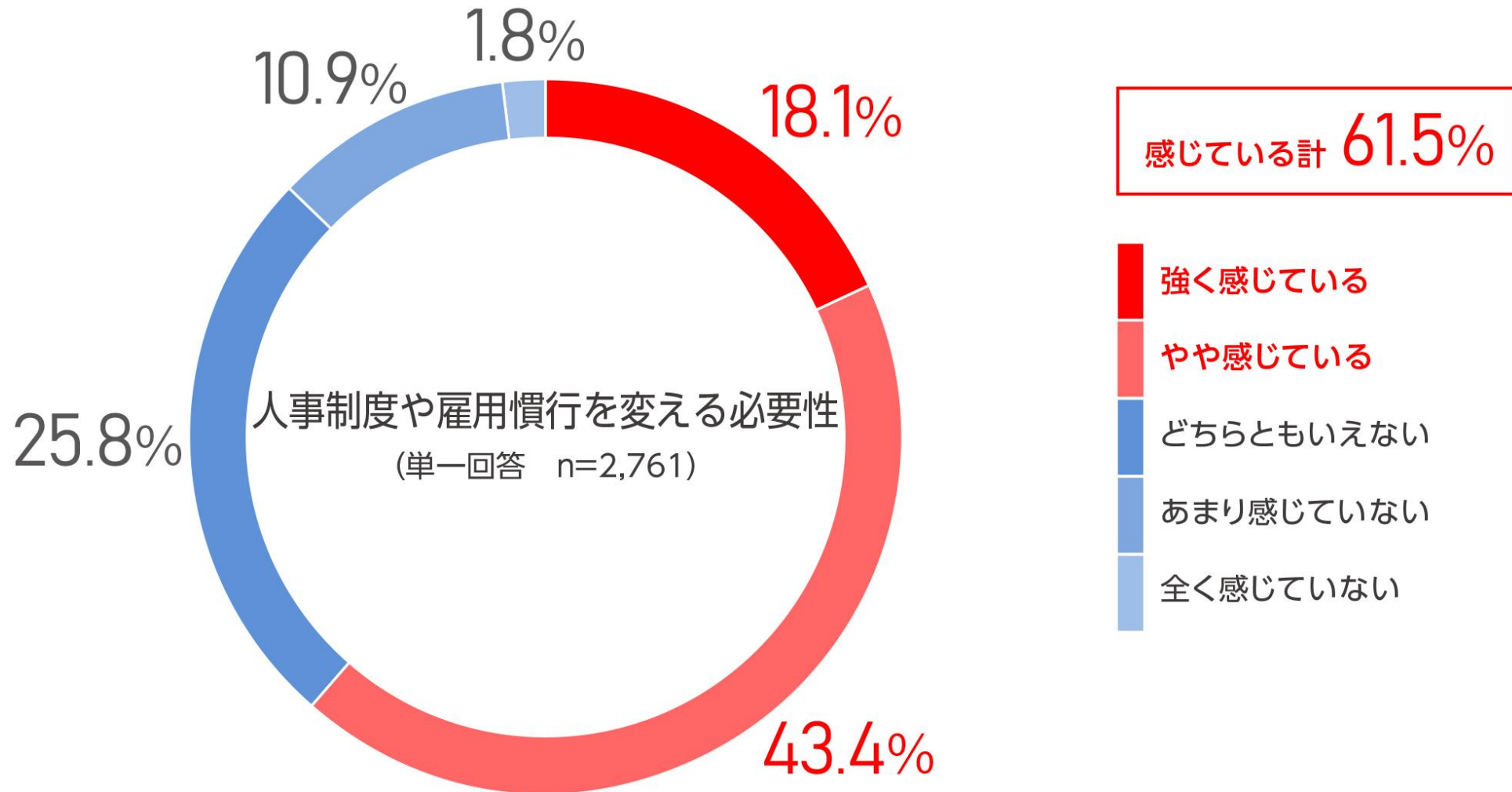
現在、人事課題だと感じているもの（複数回答 n=2,761）



※25項目のうち選択率上位10項目を掲載

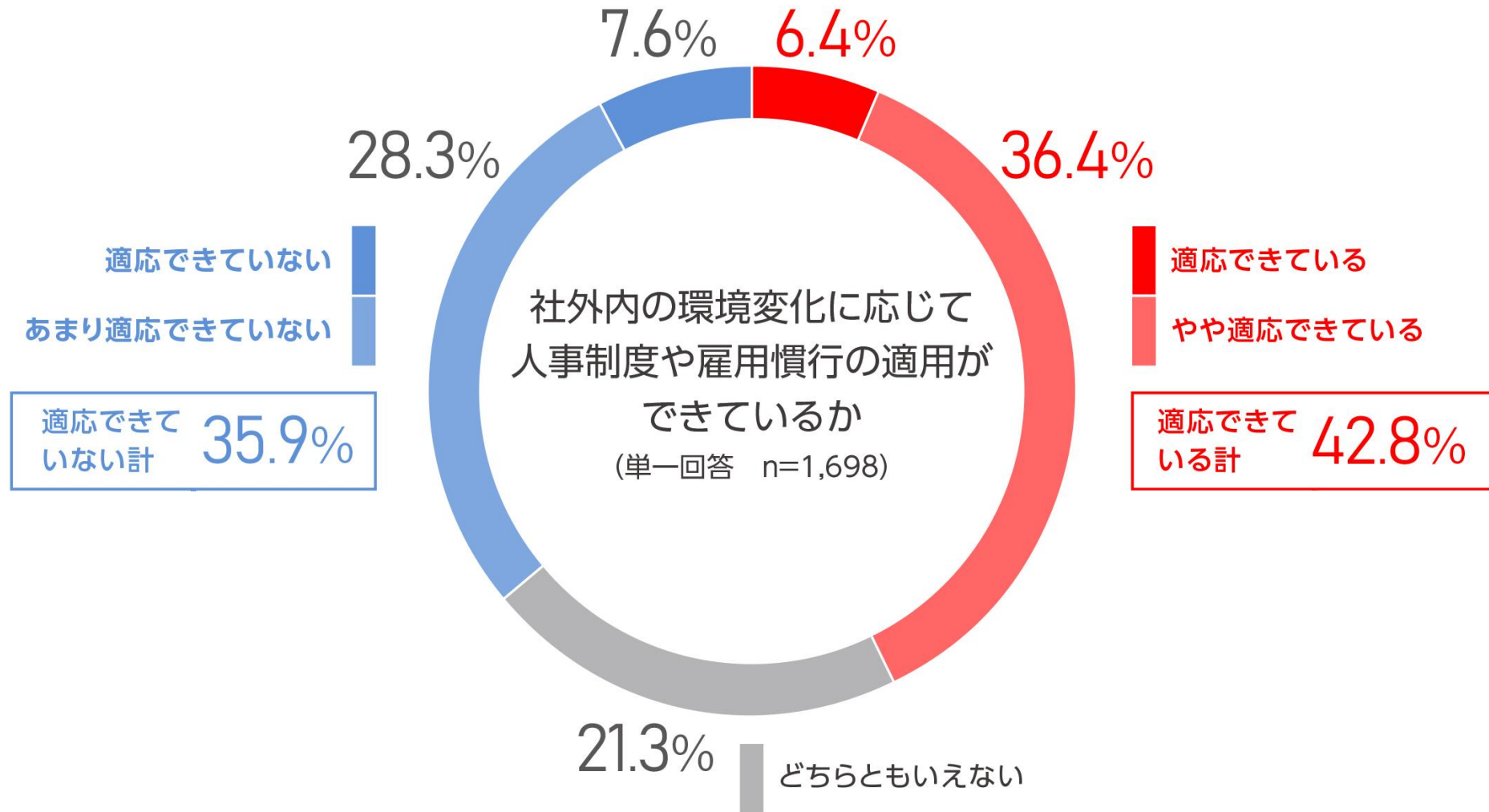
人事制度・雇用慣行を変える必要性

- 61.5%の企業が人事制度・雇用慣行を変える必要性を感じている



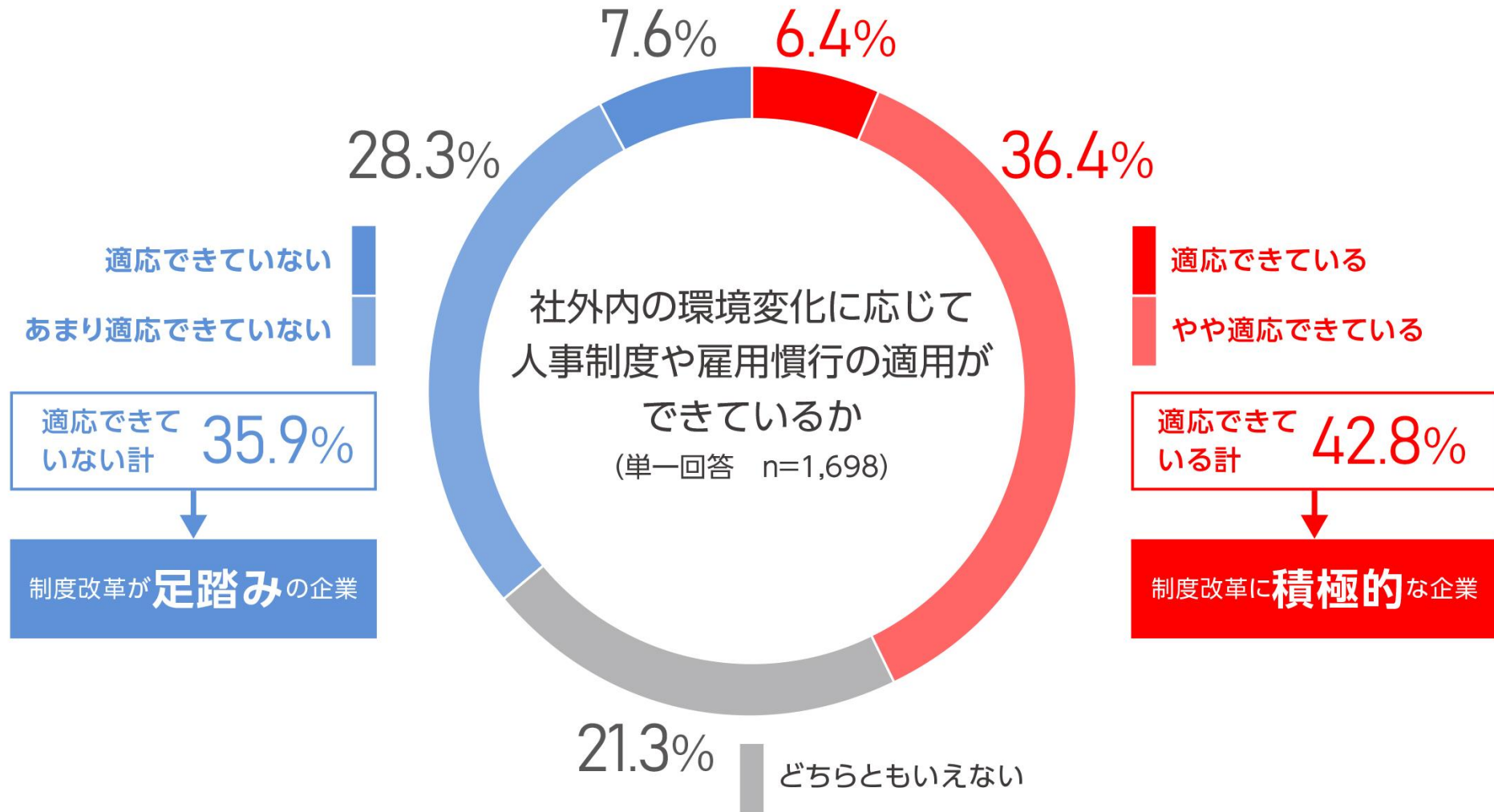
人事制度・雇用慣行の適応ができていないか

- 変更の必要性を感じている企業のうち、適応できている企業は42.8%



人事制度・雇用慣行の適応ができているか

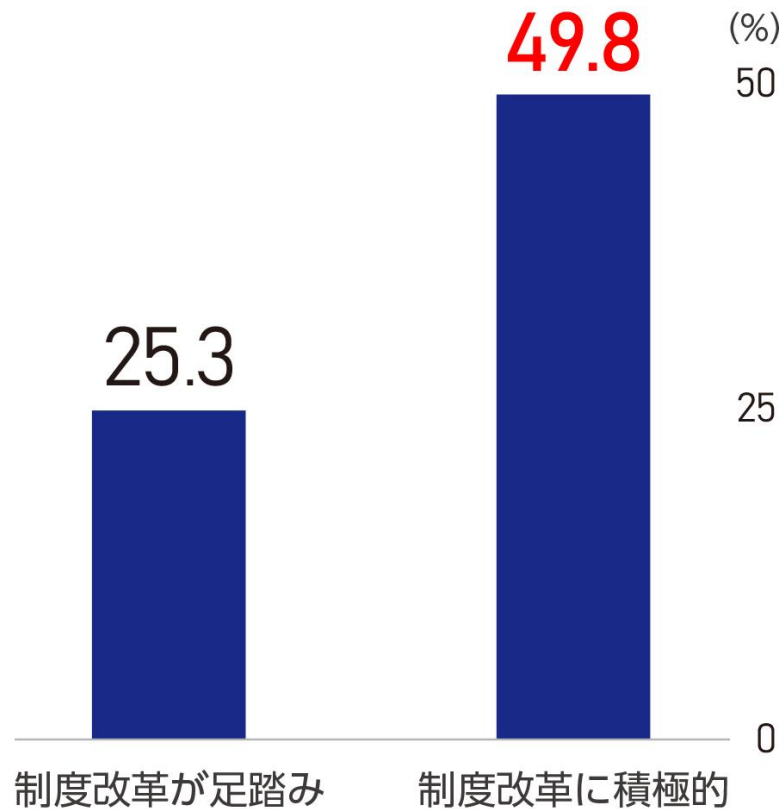
- 変更の必要性を感じている企業のうち、適応できている企業は42.8%



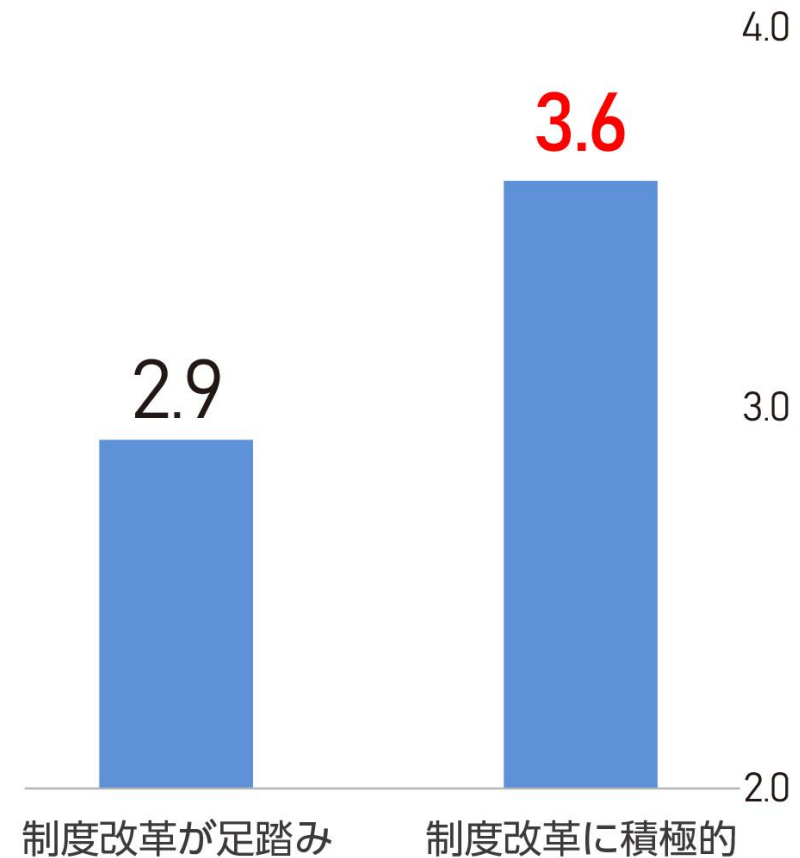
変化への適応と組織成果の関係

- 制度改革に積極的な企業は労働生産性や従業員エンゲージメントが高い

3年前と比較して
労働生産性が増加したと回答した割合



従業員エンゲージメントの平均スコア



選ばれる企業になるための 『Closed to Open』

制度を開く

外部労働市場
との接続

考え方や基準の
情報開示

外から
選ばれる

中から
選ばれる

可能性を開く

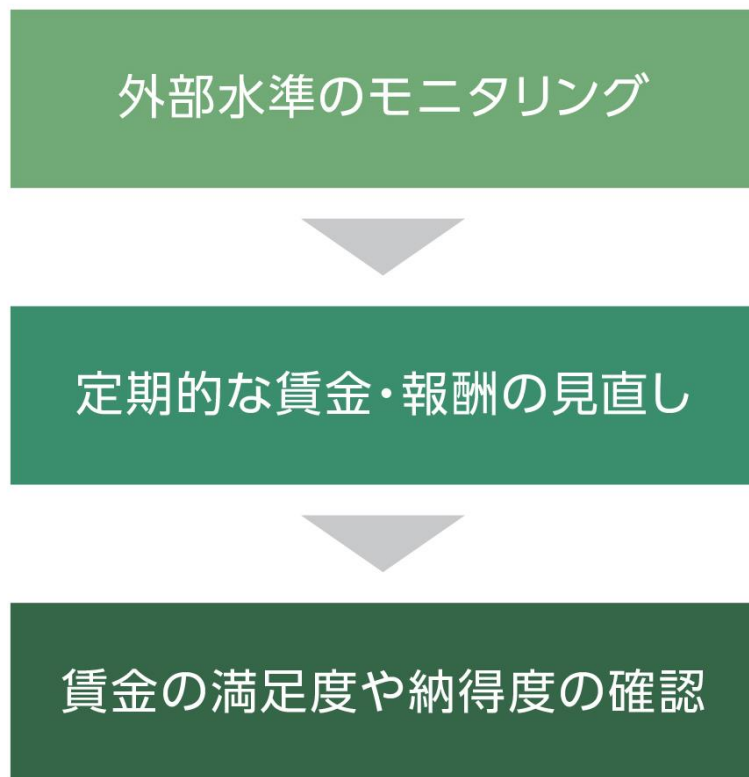
多様な人材
働き方の選択肢

個の尊重
機会の提供

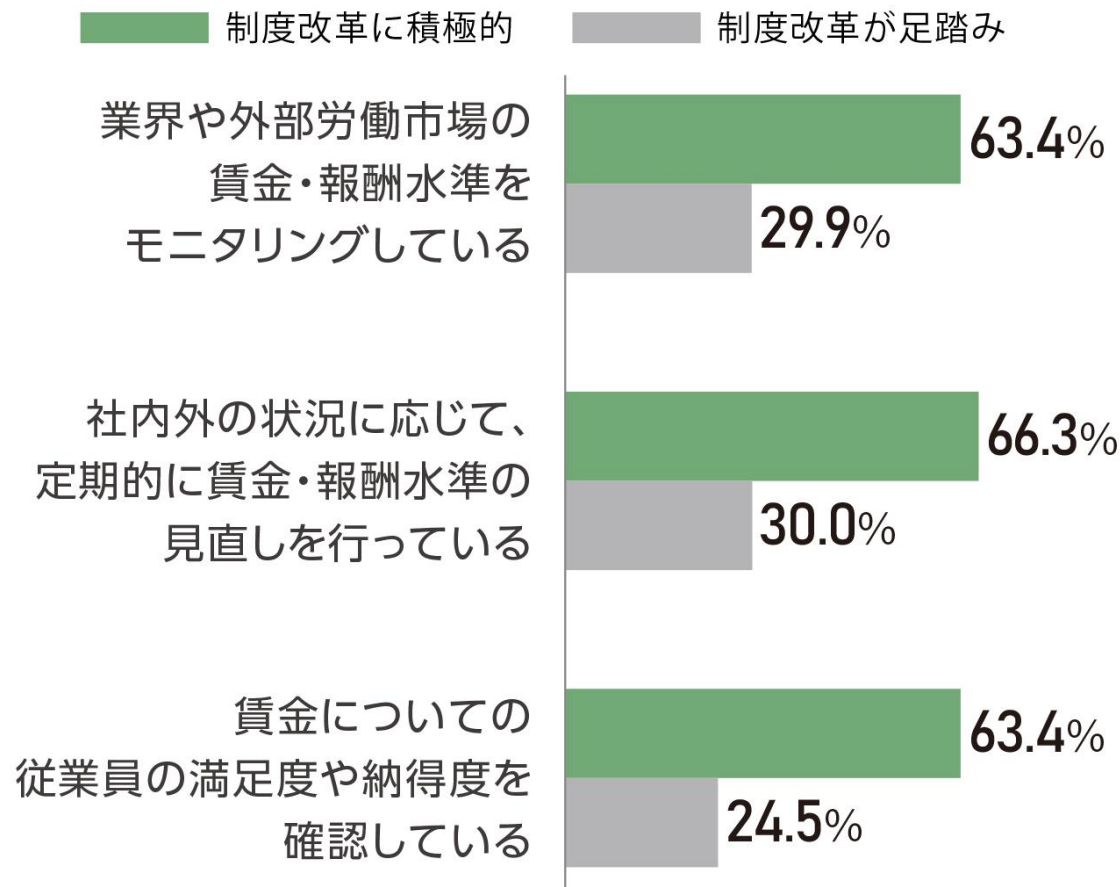
外から選ばれる「外部労働市場との接続」

● 外部労働市場(転職市場)や市場価値に応じた賃金水準

制度改革に積極的な企業の特徴



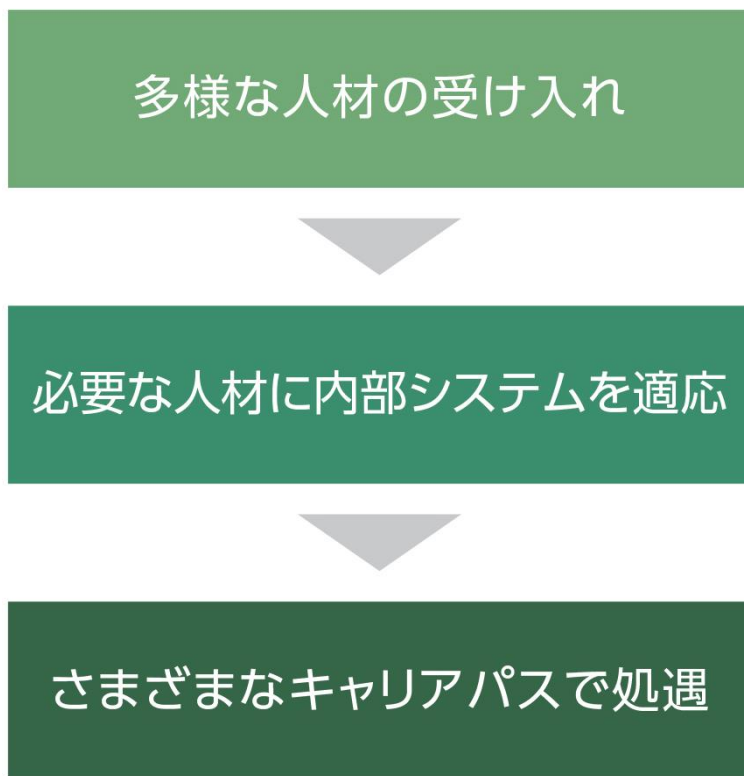
賃金・報酬に関する取組みの実施率



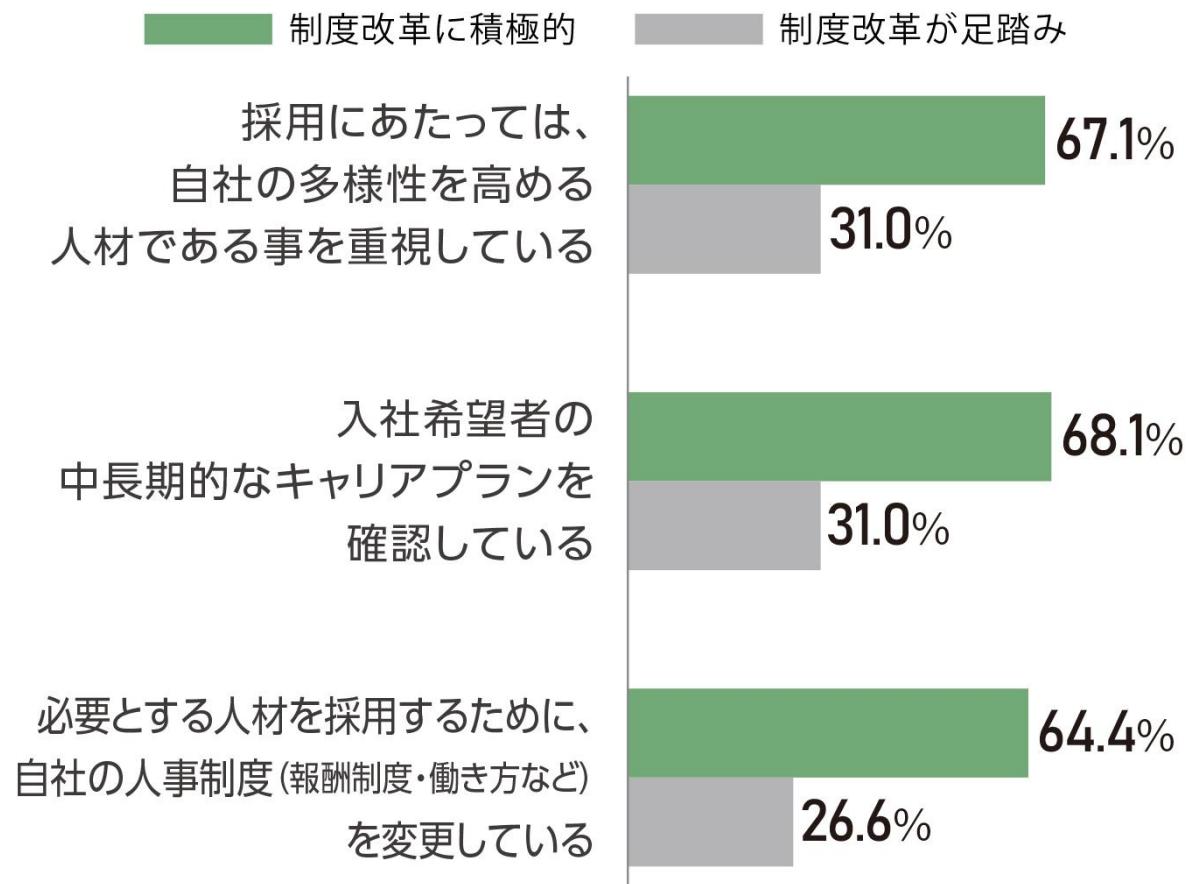
外から選ばれる「多様な人材、働き方の選択肢」

● 多様な人材に開かれた採用、働き方・キャリアパスの選択肢

制度改革に積極的な企業の特徴



人材採用に関する取組みの実施率



中から選ばれる「考え方や基準の情報開示」

● 考え方や基準の公表、積極的な情報開示

制度改革に積極的な企業の特徴

評価の考え方や基準を公表

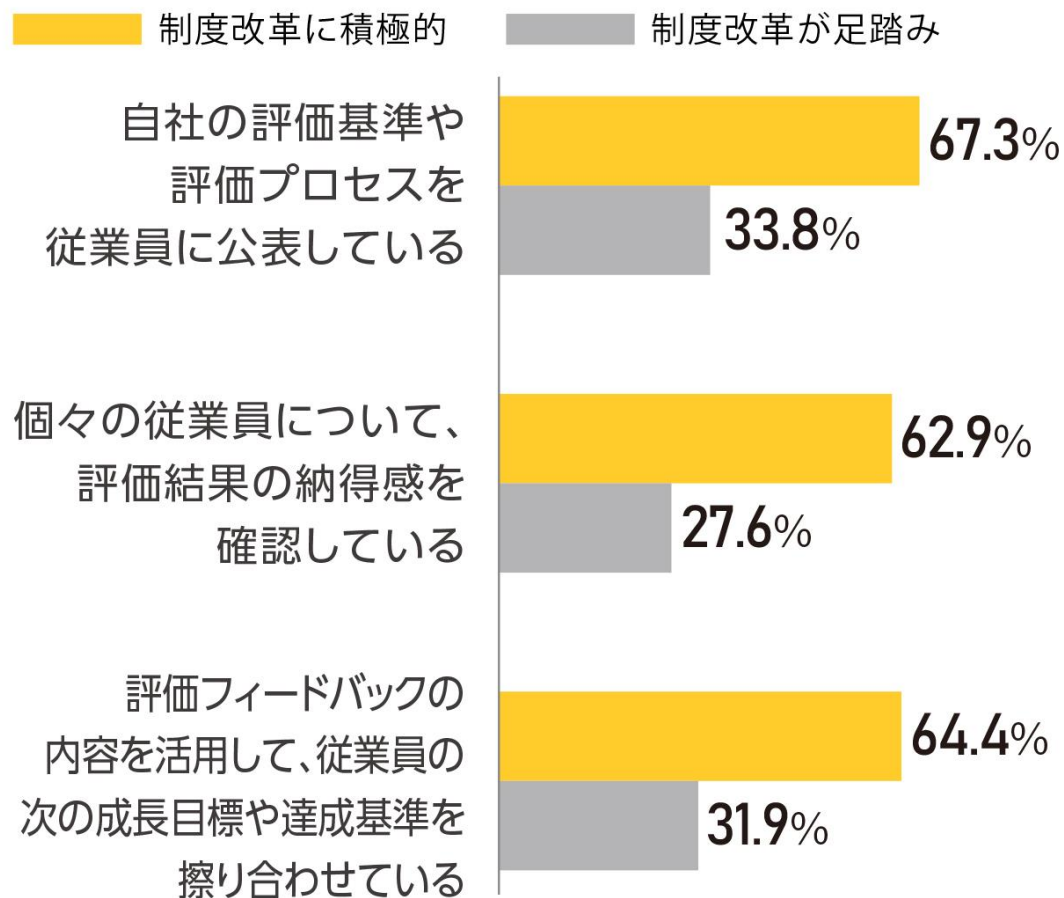


フラットな評価・納得感の確認



次の成長目標や試行・挑戦へ接続

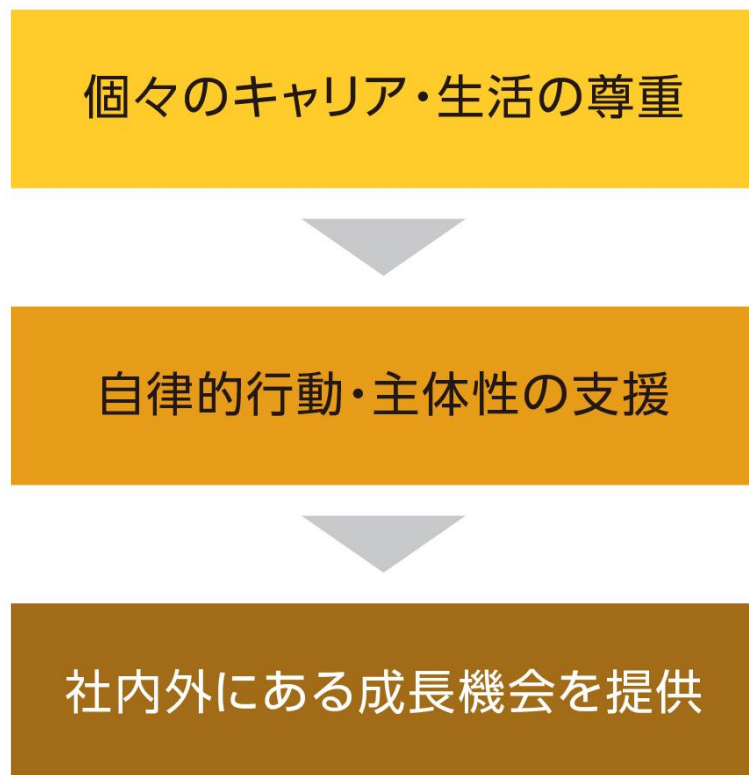
評価に関する取組みの実施率



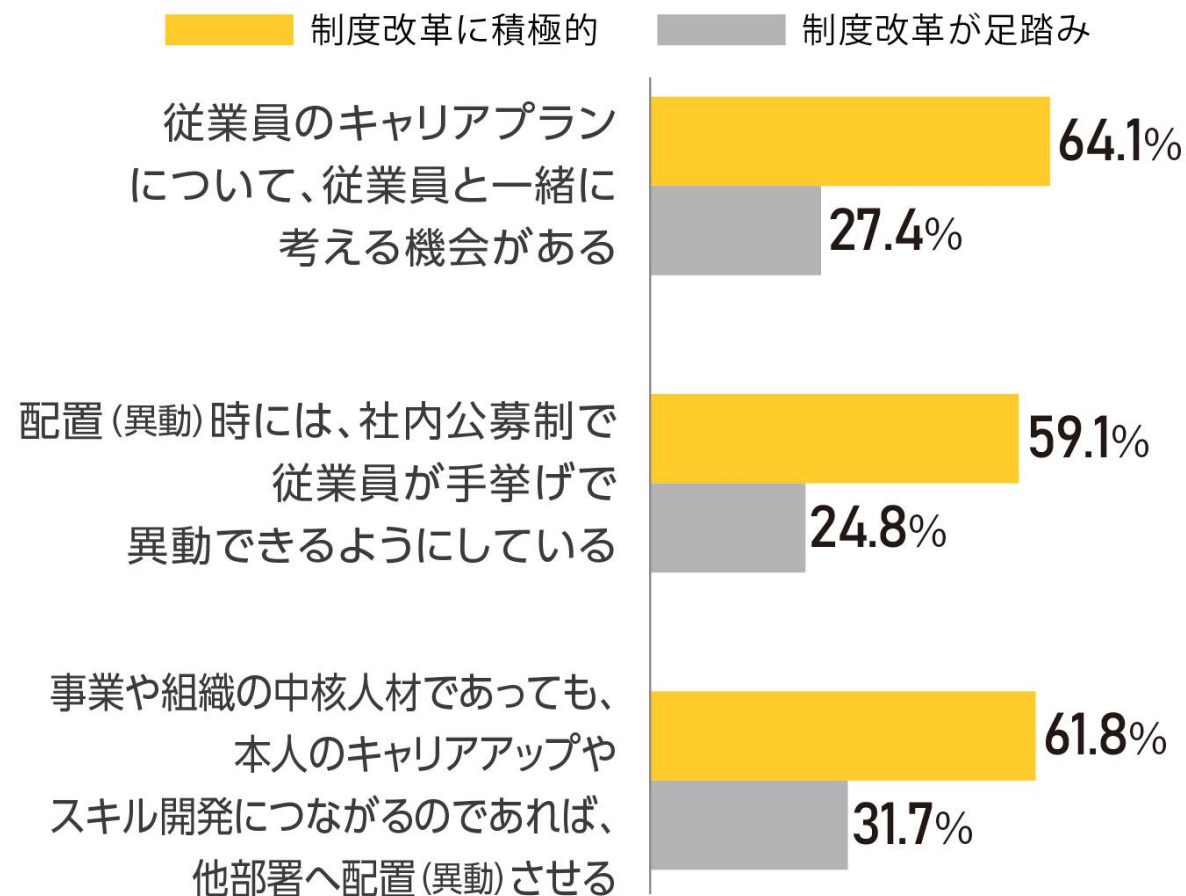
中から選ばれる「個の尊重、機会の提供」

● 個々の主体性の尊重、**個人主導のキャリア**開発

制度改革に積極的な企業の特徴



育成・異動に関する取組みの実施率



選ばれる企業になるための 『Closed to Open』

制度を開く

外部労働市場
との接続

考え方や基準の
情報開示

外から
選ばれる

中から
選ばれる

可能性を開く

多様な人材
働き方の選択肢

個の尊重
機会の提供

選ばれる企業の方向性『Closed to Open』

- 内向きの雇用慣行や人の潜在能力をオープンにしていく

Closed to Open

Closed		Open
新卒のみの入口	採用	多様な選択肢
企業主導型キャリア	異動	個人主導型キャリア
スタンダード	育成	カスタムメイド
一様・均等	評価	パフォーマンス
内部公平性の重視	賃金	外部公平性の視点
年功序列	昇進	成果・能力
非日常・関係の途切れ	退出	アルムナイ・つながり

企業調査と企業事例から紐解く 日本型雇用の変化

エンゲージメント向上のカギとは？



株式会社リクルート
HR横断リサーチ推進部
マネジャー／研究員
津田 郁



株式会社リクルート
就職みらい研究所
研究員
水野 理哉



ご存じの通り、日本の『従業員エンゲージメント』は、
グローバル比較において極めて低い状況にあります。
果たして、その真因は何にあるのでしょうか？

パート1では、
選ばれる企業になるカギとして『Closed to Open』を紹介しました。
一人ひとりの潜在能力を引き出し、組織とキャリアを外向きに開くことが
これからの企業経営の必須命題と言えるでしょう。

実は、『従業員エンゲージメント』についても、外向きに開くことが
向上のカギであることが調査からわかりました。

このパートでは、内向きの雇用慣行を外向きに転換し、
『従業員エンゲージメント』を高めるポイントについて
調査データやゲストの皆さまとの対話とともにご紹介します。

調査名	調査内容	回答者
①【企業側】 人材マネジメント に関する調査	企業における人々の仕事や 人材マネジメントの実態を 明らかにする	企業の経営管理や 人事部門などの従事者
②【個人側】 キャリア自律に 関する調査	働く個人のキャリア自律に 関する実態を明らかにする	20～60代の働く（または 就業意思のある）個人

キャリア自律調査の調査概要につきましては
以下の弊社プレスリリース（2023.4.19）をご確認ください

[【セミナー動画配信のお知らせ】日本型雇用の転換期におけるキャリア自律・キャリアオーナーシップの実態・課題・処方箋 | 株式会社リクルート \(recruit.co.jp\)](#)

定義はさまざまですが、大きく以下の2つの視点があります。

- ① 職務自体との関わりや愛着の度合いを示す「職務エンゲージメント」
- ② 組織自体と従業員の結び付きの強さを示す「組織エンゲージメント」

職務エンゲージメント

仕事への愛着

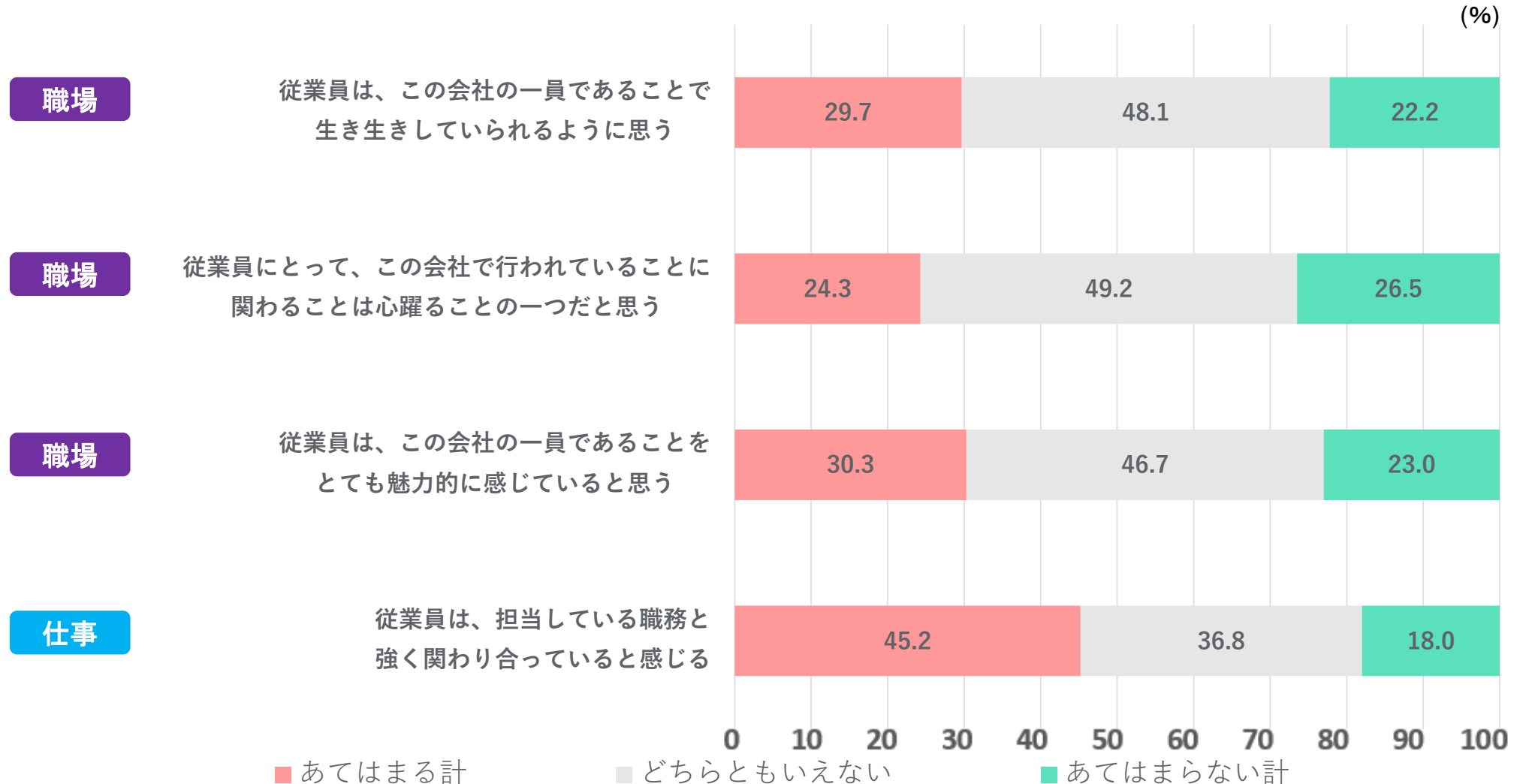
組織エンゲージメント

会社や職場との
結び付きの強さ

分析では、これら2つの相関は高く、
どちらか一方だけでなく、共に重要であると考えられます

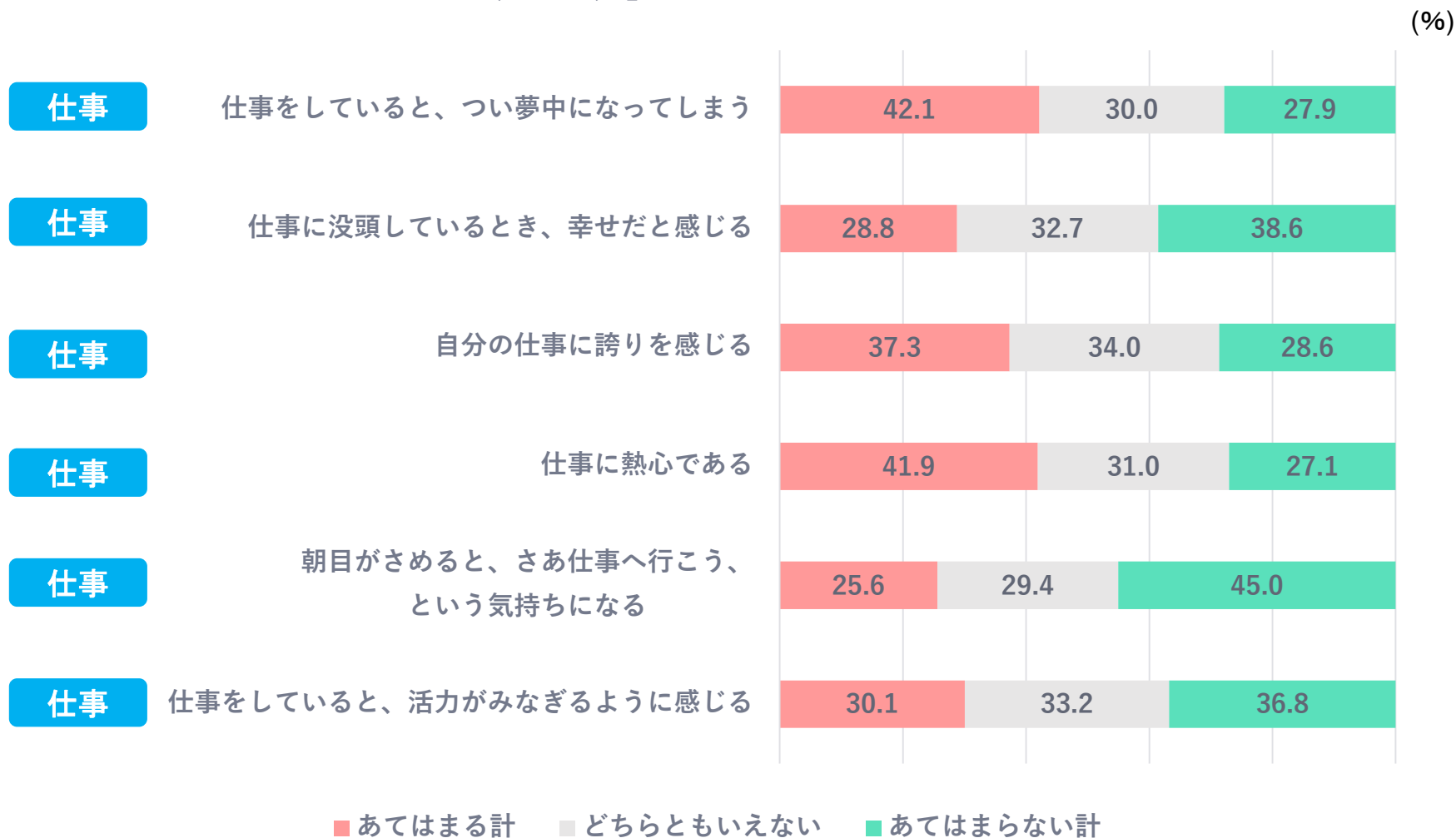
仕事・職場へのエンゲージメントに対し「あてはまる（計）」と回答したのは、**わずか約2~4割**

■組織・職務へのエンゲージメント「あなた自身ではなく所属する会社について（無記名）」



サーベイの設問によってエンゲージメントの回答傾向は変わる

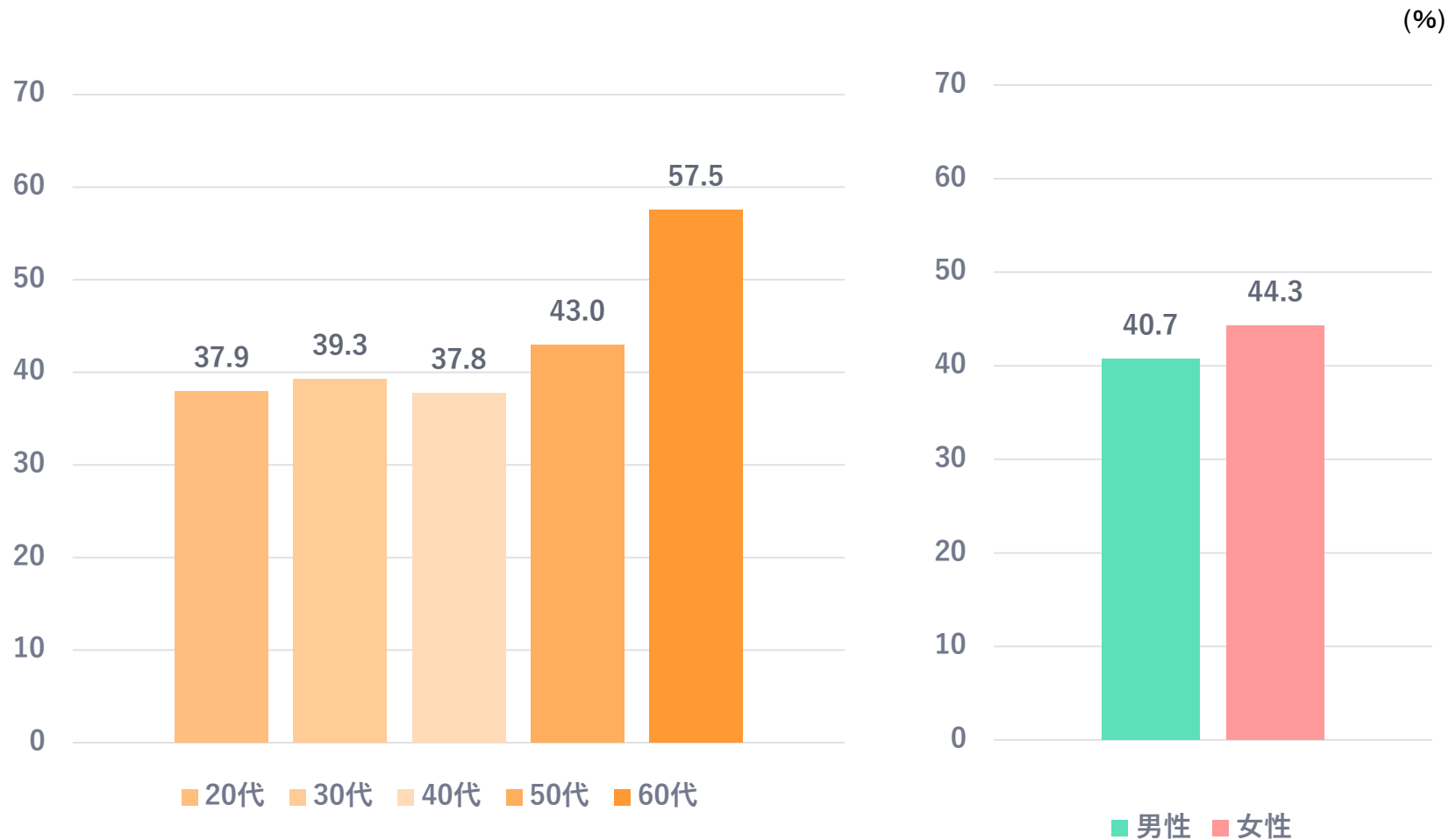
■職務へのエンゲージメント「あなた自身について（無記名）」



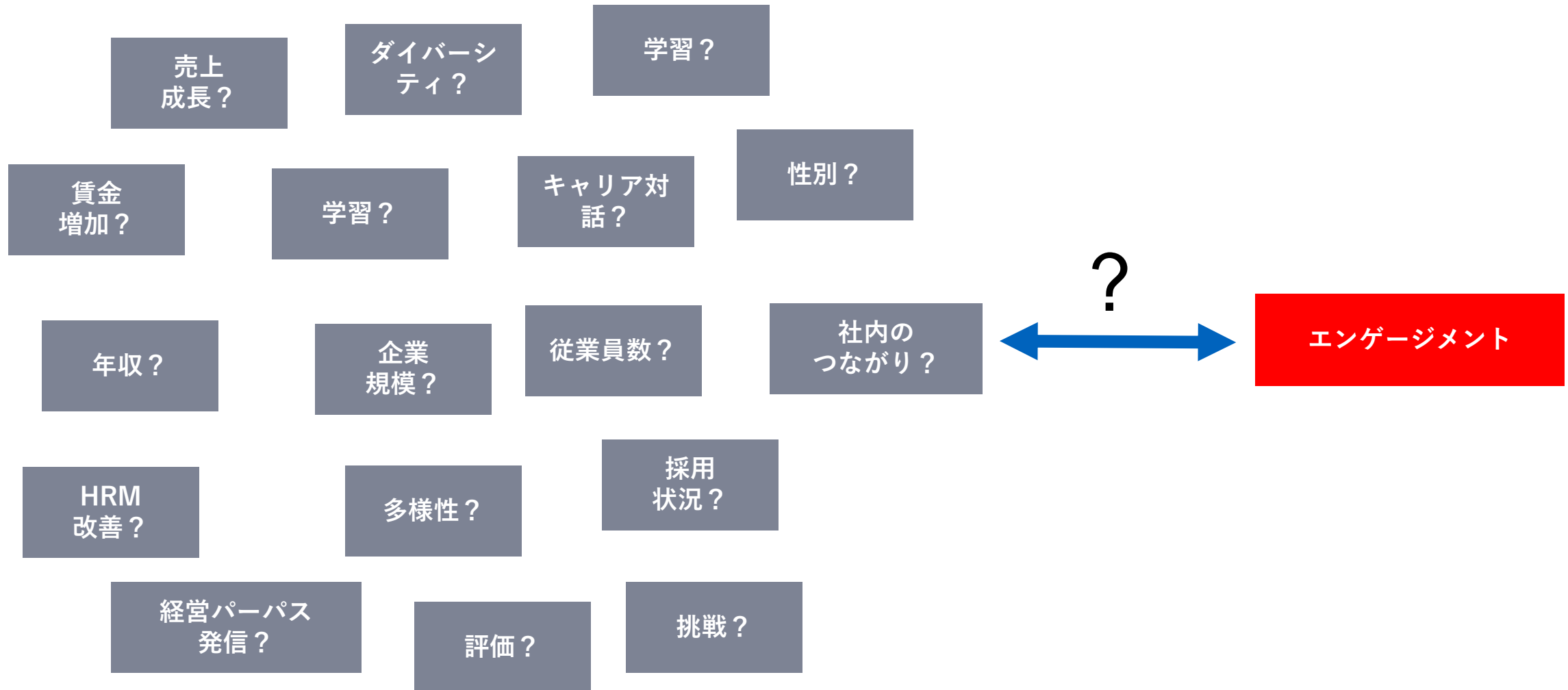
属性によって回答傾向は変わるので、細かく分析することで課題が見えてくる

■職務へのエンゲージメント「仕事に熱心である」あてはまる計

仕事



エンゲージメントに相関しているかどうか、100以上の変数を分析



エンゲージメントの変数と多数の変数の相関を分析

■エンゲージメントとの相関係数

本調査でエンゲージメントとの相関を調べた項目（抜粋）	相関係数
主体的に考えることが促進される職場 （主体的：本質理解・複数視点・多様な情報）	0.68
社内外のネットワークが活性化している職場	0.64
新たなトライができる職場	0.62
周囲からフィードバックがあり共に学ぶ職場	0.61

(①人材マネジメント調査 回答者全体／単一回答)

エンゲージメント

- ・従業員は、時々、**職務に熱中**して時が経つのを忘れるほどだ
- ・従業員は、担当している**職務に夢中**である
- ・従業員は、担当している職務と強く**関わり合っている**と感じる
- ・従業員は、この**会社の一員である**ことで生き生きしていただけるように思う
など9問からなる

主体的に考えることが促進される職場

- ・従業員は、問題の**本質**を理解するために、時間をかけて考えている
- ・従業員は、問題を**複数の視点**から考えている
- ・従業員は、**幅広い多様な情報**を参照している
など11問からなる

社内外のネットワークが活性化している職場

- ・従業員は、社内の人間関係を広げようとしている
- ・従業員は、仕事を進めるうえで、社内のネットワークから情報を得ている
- ・従業員は、**他部門**の人達との繋がりを大切にしている
- ・**社内外の多様な人とのネットワーク構築**を支援されている
など6問からなる

新たなトライができる職場

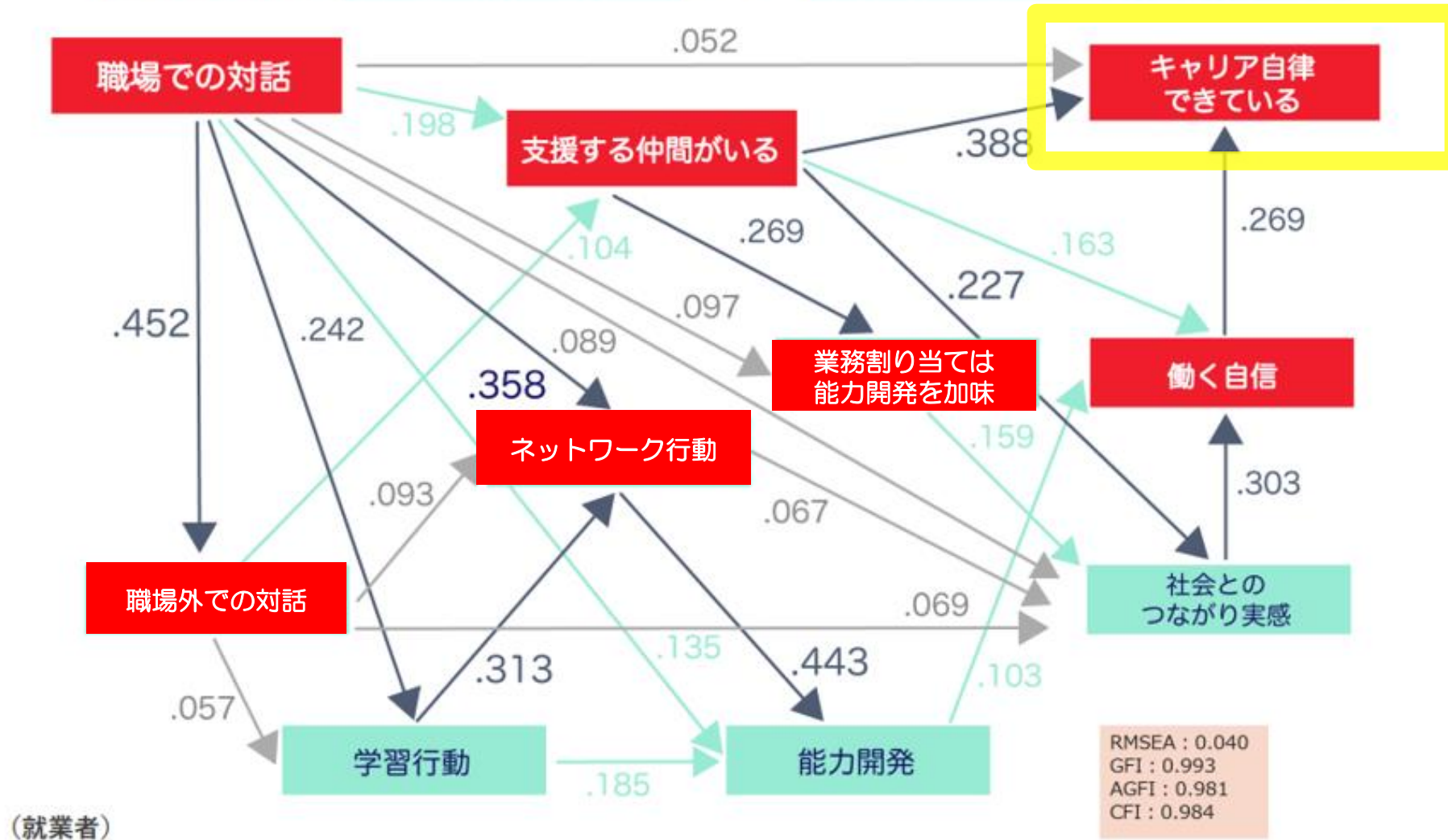
- ・従業員は、**新たなアイデア**を積極的に試している
- ・従業員は、**従来の仕事のやり方にとらわれず**、新たなやり方を試している
など4問からなる

周囲からフィードバックがあり共に学ぶ職場

- ・従業員は、**上司からアドバイスやフィードバック**をもらうことで学習している
- ・従業員は、**職場の同僚からアドバイスやフィードバック**をもらうことで学習している
- ・従業員は、**職場の同僚と一緒に同じ仕事**に取り組むことで**学習**している

コミュニケーションによる「社内外のネットワーク」や「対話」は「キャリア自律意識」にも大きく影響する

「職場での対話」が「支援する仲間がいる」実感を下支え、「働く自信」や「キャリア自律」自負に影響。



エンゲージメント向上のカギは、**主体的な思考**、**新たなトライ**を促し、**社内外のネットワーク**が活性化され、**フィードバック**・**共に学ぶ**職場の存在

エンゲージメント

主体的に考えることが促進される職場

新たなトライができる職場

社内外のネットワークが活性化している職場

周囲からフィードバックがあり共に学ぶ職場

キャリア自律支援

エンゲージメント向上のカギ

会社単位の大味なエンゲージメント指標ではなく

「働く個人・一人ひとり」の解像度を上げる

働く個人を会社・組織に従属させる（従業員）ではなく

新たな機会に解き放ち、対話する（主業員）

エンゲージメントに関する 取り組み事例

働く個人がイキイキする

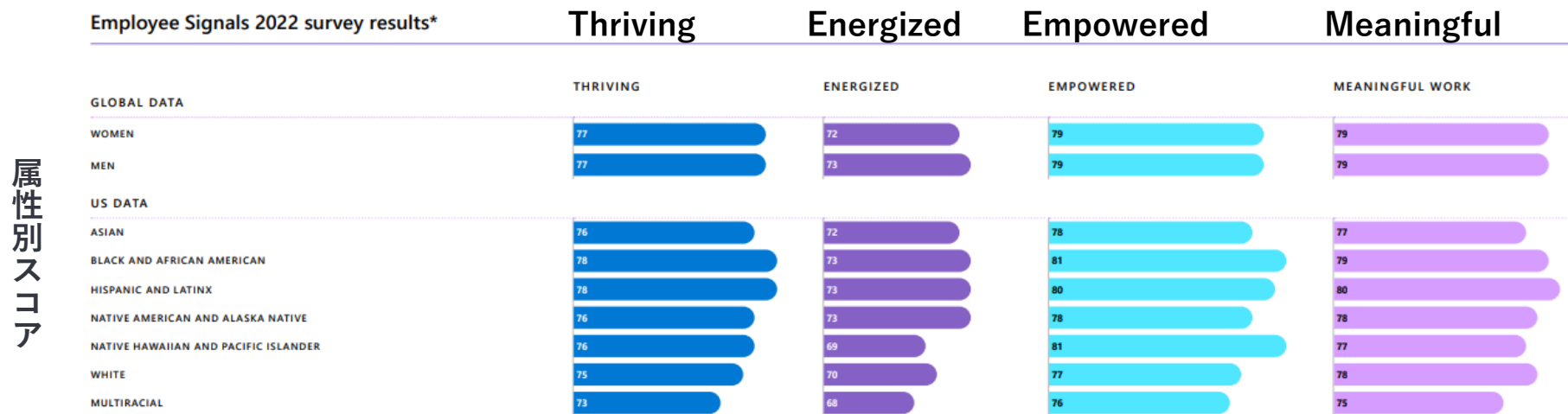
エンゲージメント向上のカギ

経営と個人をつなぐ深い解像度

個人の機会を未来につなぐ対話

Microsoft

「エンゲージメント」から「**繁栄 (Thriving)**」へと焦点を移し、
従業員サーベイを最適化。 People Analyticsチームが行った分析結果に基づき、
 “社員が自身の仕事に対して**意義を感じ**、生き生きと働くことができているか、
仕事を通してエンパワーされているか”という指標がより重要であると判断。



属性別スコア

出典：Microsoft Global Diversity & Inclusion Report 2022

“私が仕事で繁栄しているとき、私はエネルギーを枯渇させるのではなく、エネルギーが生み出されていた。一日の仕事を終えて他の活動に移るとき、繁栄していた人々はエネルギーがあった。”

—Thriving at work ミシガン大学教授 GRETCHEN SPREITZER <http://worklife.wharton.upenn.edu/2014/08/thriving-at-work-gretchen-spreitzer/>

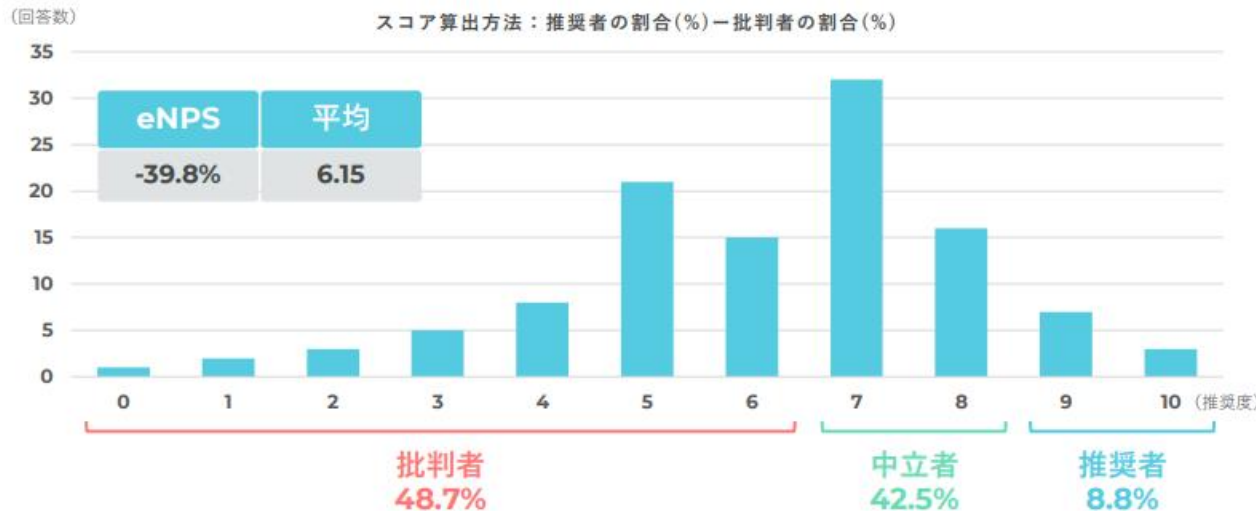
Unipos

事業戦略の大幅な変更により、**従業員のパーパスと会社パーパスの乖離**が予想される中、その**一致度を重要指標**として設定。

人的資本戦略における「eNPS」の位置づけ

当社では、従業員のはたらきがいを高めることで、事業計画の達成に向けた課題解決や、生産性の向上を目指しています。目指す姿を実現する施策の一つとしてeNPS (職場に対する推奨度) を導入し、2023年4月にサーベイを実施しました。今後も継続してエンゲージメントを高めるための課題抽出に活用すると共に、従業員の定着や採用力の強化に繋げ、”時代をつくる力のある人材が集う集団”を目指していきます。

【質問】現在の職場で働くことを、親しい友人や知人にどの程度お勧めしたいと思いますか？ (2023年4月実施)



※eNPSSMはペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

推奨度への影響が高いと考えられる要素

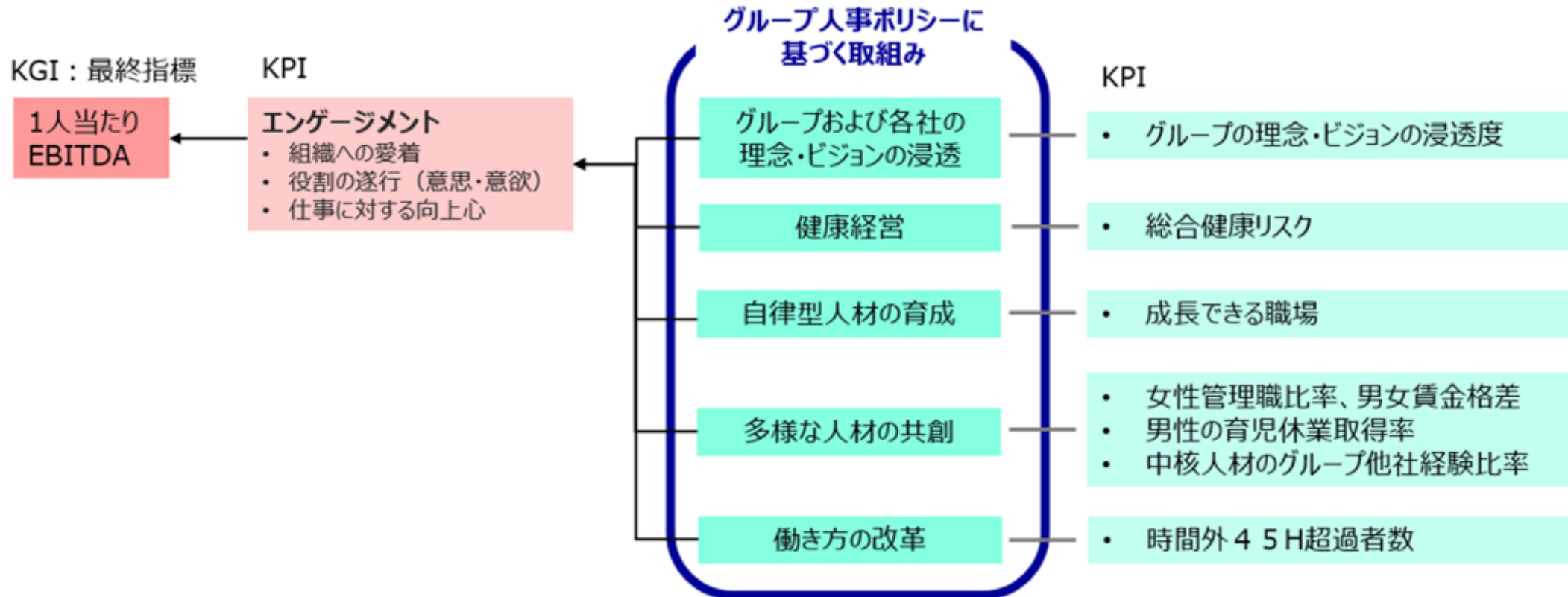
- マイパーパスと会社パーパスのシンク度
- 事業達成と顧客への貢献実感
- 成長実感

1年後

eNPSスコアの目標値
-30.0%程度を目指す
 (10%程度の向上)

東洋製罐グループホールディングス

- **年代別・部門別**にエンゲージメントを開示。**課題**解決のための取り組み内容を開示。
- 人事部門が独自にグループ各社の社員の**エンゲージメント**と**1人当たりEBITDA**に**相関があることを分析**、**非財務指標と財務指標を結び付けたストーリー**を開示。



しずおかフィナンシャルグループ（静岡銀行を含むグループ会社）

従業員の異業種企業等への積極的な出向による、社外での知の探索を促進。
週1日希望する部署等で勤務できるなど、社内外の流動的なジョブ体験を促す。

各制度	内容
地域企業派遣	地域企業が抱える経営課題に対し、的確なソリューションを提供する等、地域企業の成長発展への貢献を通じ、自らの成長につなげます。
社外派遣・社内トレーニー	事業承継、マーケット、デジタルなどの専門知識習得をめざし外部企業等への派遣や専門部署でのトレーニーを行っています。
ポストチャレンジ・サイドジョブ	希望する部署へのポストチャレンジや、現部署に所属しながら希望する部署で週1日勤務できるサイドジョブ制度（グループ内副業）を導入しています。
IT・DXプログラム	デジタル人材の育成を目的にサイドジョブ制度と外部コンサルタントからのインターバル教育を組み合わせた専門プログラムです。
グループ会社間転籍制度	雇用形態に関係なく、一人ひとりのキャリアビジョンに応じてグループ会社間を転籍できる制度です。
副業・兼業	役職員の自己実現と幅広い知見・人脈を得るため、副業や公募による兼業先への派遣を積極的に支援しています。

実際の出向者の声

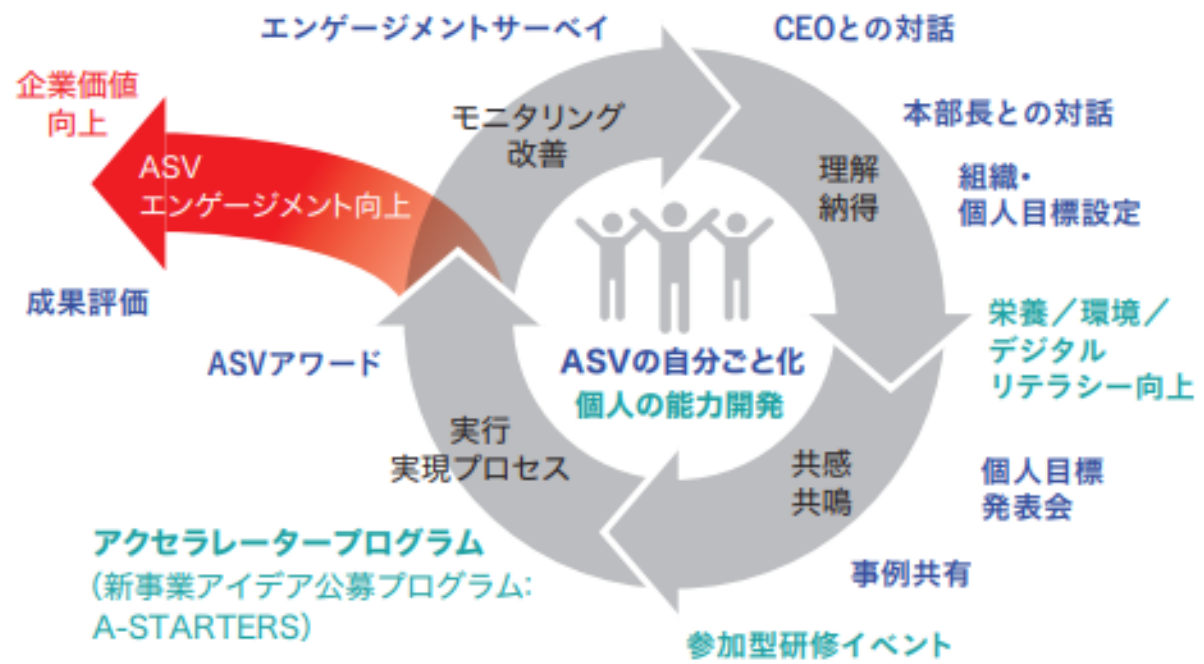
「ベンチャー企業にて週1回兼業、普段は所属部店で銀行業務をしています。兼業先でカルチャーショックだったことは、組織の同じ目的に対して「こうしたい」、「こうしたほうがいい」と積極的に発言する文化です。兼業先の社員に触発されて、銀行内でも、自信をもって主張ができるようになりました。その結果周囲からの反応や気づきをより多く得られ、自身の金融商品提案の質向上にもつながっています」

※一部制度は静岡銀行のみ

味の素

- 対話→ギャップ（誤解）の発見→対話→相互理解→各個人の目標への落とし込みと共有
→志、ビジョン、戦略等の浸透→エンゲージメントの向上→力強い実行というサイクルを仕組み化
- 「志への共感」「顧客志向」「生産性向上」の項目について、1人当たりの売上高と事業利益に正の相関があることを分析。

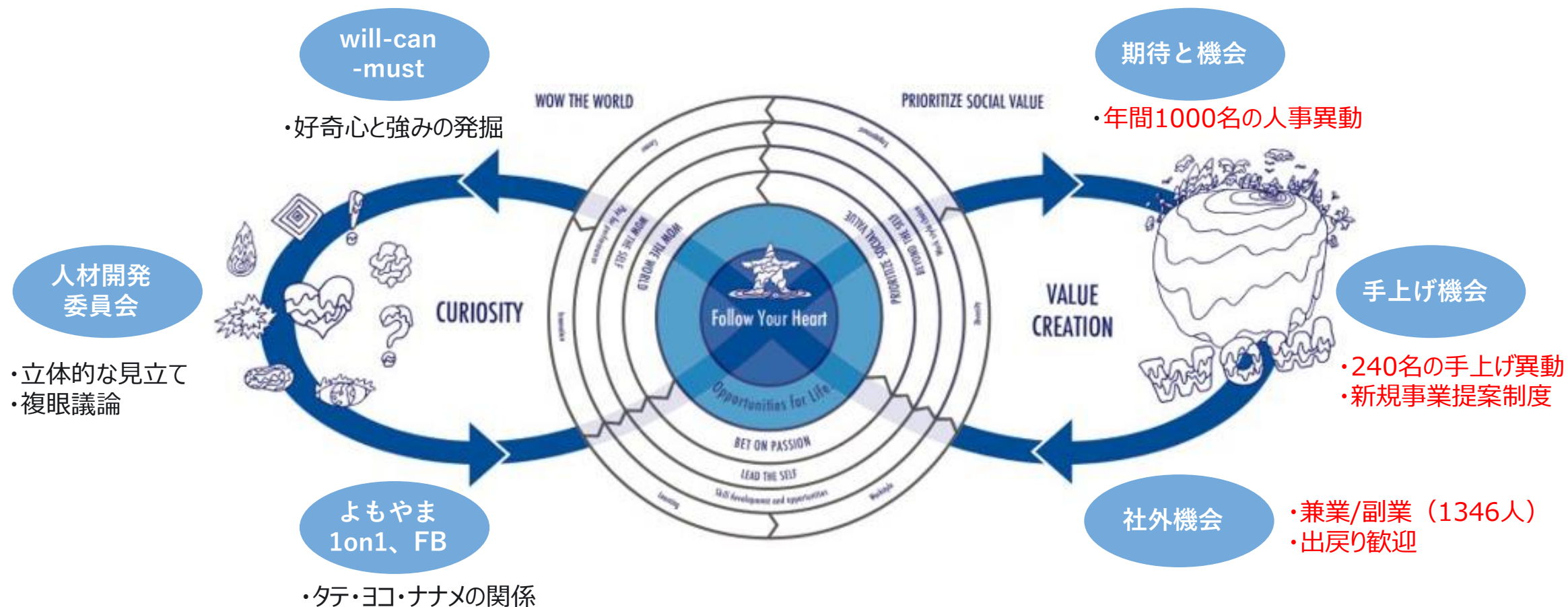
【ASV成果創出のマネジメントサイクル】



リクルート

抑えられない情熱や一人ひとりの違いが圧倒的な成果を生むと信じ、人材マネジメントサイクルは、**好奇心と機会にフォーカス**

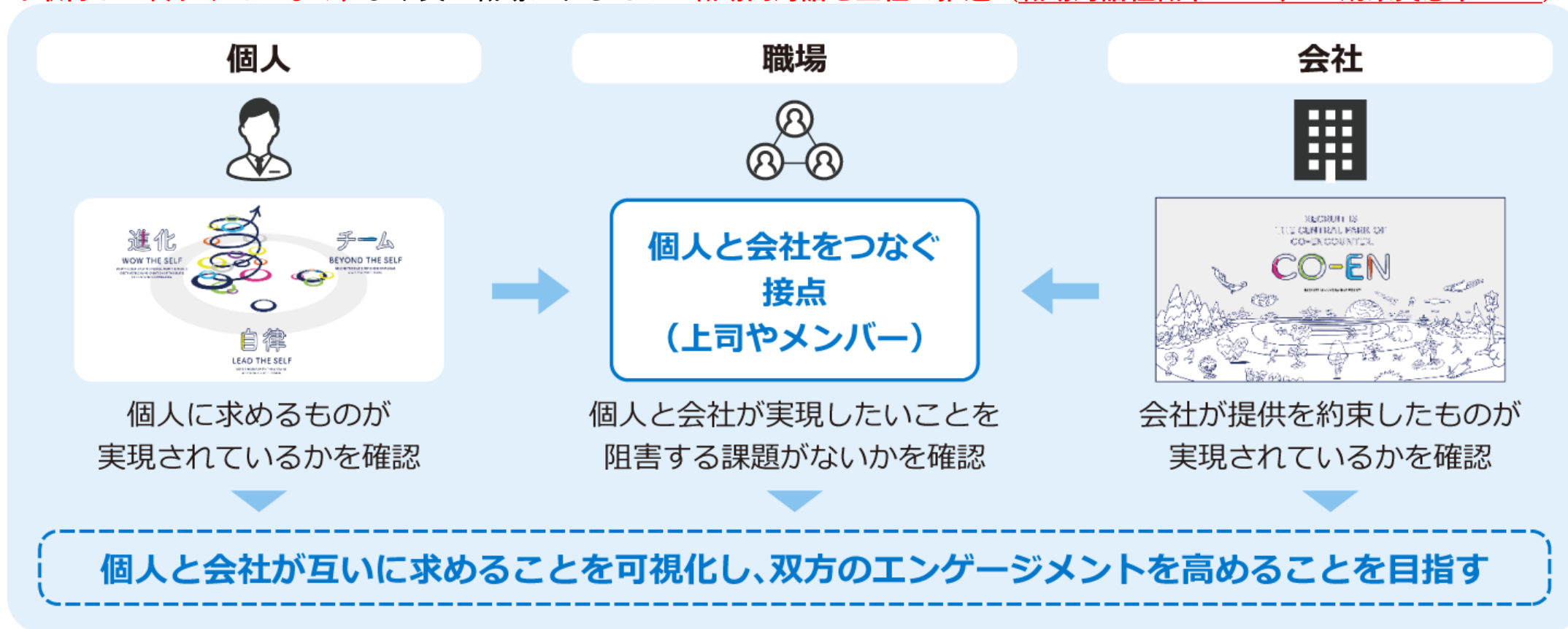
2021年の会社統合時に、会社のコンセプトを「**CO-EN**」としました。「CO-EN」には、**会社や領域、社内外の垣根をも越えてさまざまな人が集い交流し、自律的に交流し互いを高め合える“公園”や“Co-Encounter（出会い）”**の場でありたい、という想いを込めています。



リクルート

人材マネジメントポリシーで定める「個人への期待」「会社の3つの約束」の実現度合いおよび、**個人と会社をつなぐ接点 = 職場**と捉え、個人と会社が実現したいことを阻害する課題がないかをサーベイで可視化。

サーベイ取得して終わりではなく、より良い職場にするための**職場内対話を全社で推進**（職場対話組織率:53%、FB効果実感率:92%）



エンゲージメント向上のカギ

会社単位の大味なエンゲージメント指標ではなく

「働く個人・一人ひとり」の解像度を上げる

働く個人を会社・組織に従属させる (従業員) のではなく

新たな機会に解き放ち、対話する (主業員)

『従業員エンゲージメント』も『Closed to Open』
外向きに開くことが向上のカギです

第2部 パネルディスカッション話者紹介

「企業の課題とその解決に向けた取り組み」

< 登壇企業 >

Unipos株式会社
代表取締役社長CEO

田中 弦
(たなか ゆづる) 氏



株式会社リクルート
人材・組織開発室室長 /
ヒトラボ ラボ長

堀川 拓郎
(ほりかわ たくろう)



東洋製罐グループホールデ
ィングス株式会社 人事部
人事企画グループリーダー

鈴木 誠
(すずき まこと) 氏



味の素株式会社
コーポレート本部
執行理事 人事部長

山本 直子
(やまもと なおこ) 氏



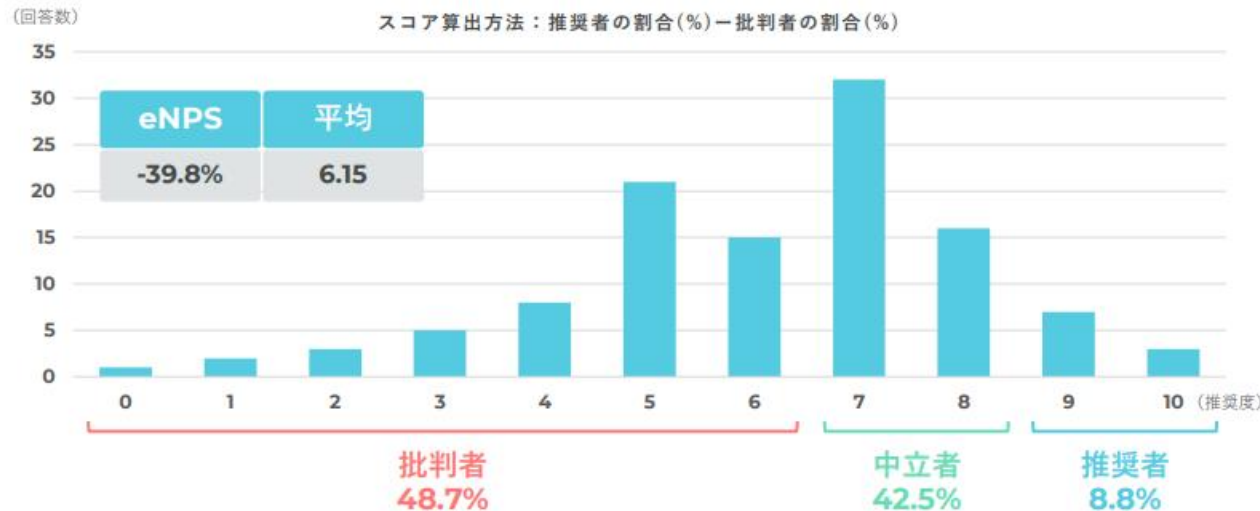
Unipos

事業戦略の大幅な変更により、**従業員のパーパスと会社パーパスの乖離**が予想される中、その**一致度を重要指標**として設定。

人的資本戦略における「eNPS」の位置づけ

当社では、従業員のはたらきがいを高めることで、事業計画の達成に向けた課題解決や、生産性の向上を目指しています。目指す姿を実現する施策の一つとしてeNPS (職場に対する推奨度) を導入し、2023年4月にサーベイを実施しました。今後も継続してエンゲージメントを高めるための課題抽出に活用すると共に、従業員の定着や採用力の強化に繋げ、”時代をつくる力のある人材が集う集団”を目指していきます。

【質問】現在の職場で働くことを、親しい友人や知人にどの程度お勧めしたいと思いますか？ (2023年4月実施)



推奨度への影響が 高いと考えられる要素

- マイパーパスと会社パーパスのシンク度
- 事業達成と顧客への貢献実感
- 成長実感

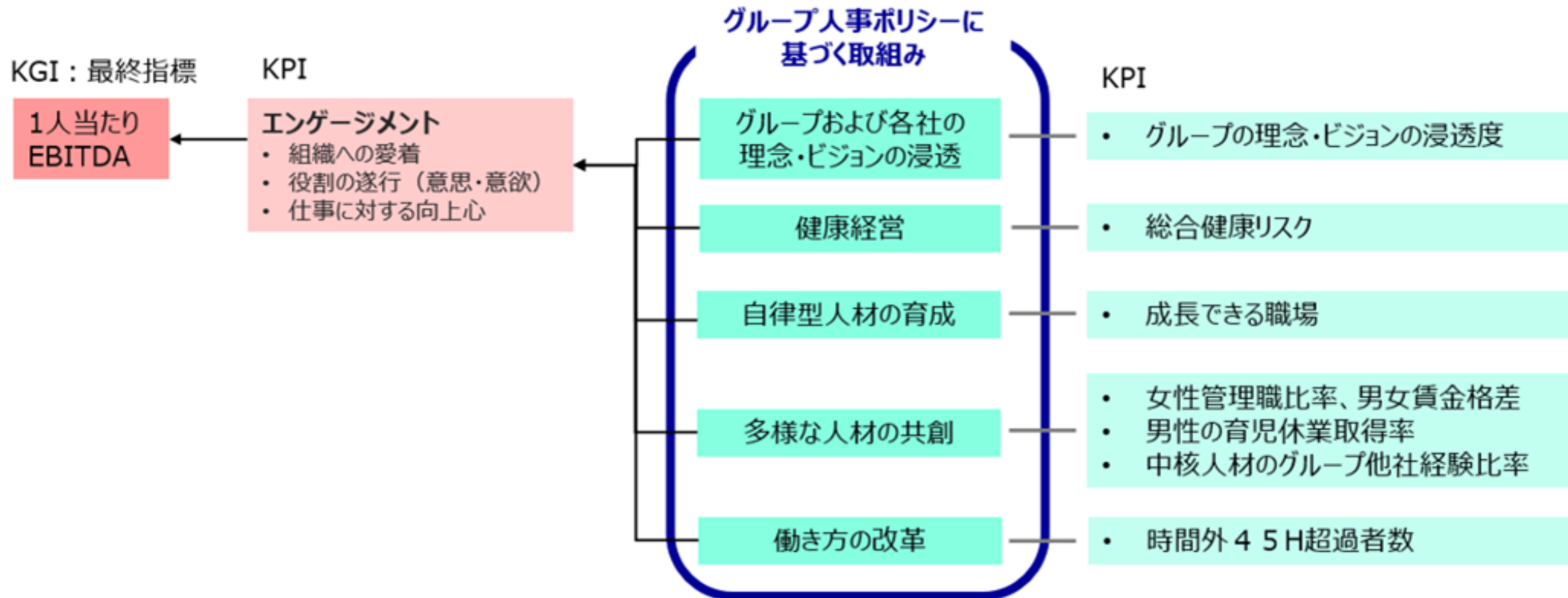
1年後

eNPSスコアの目標値
-30.0%程度を目指す

(10%程度の向上)

東洋製罐グループホールディングス

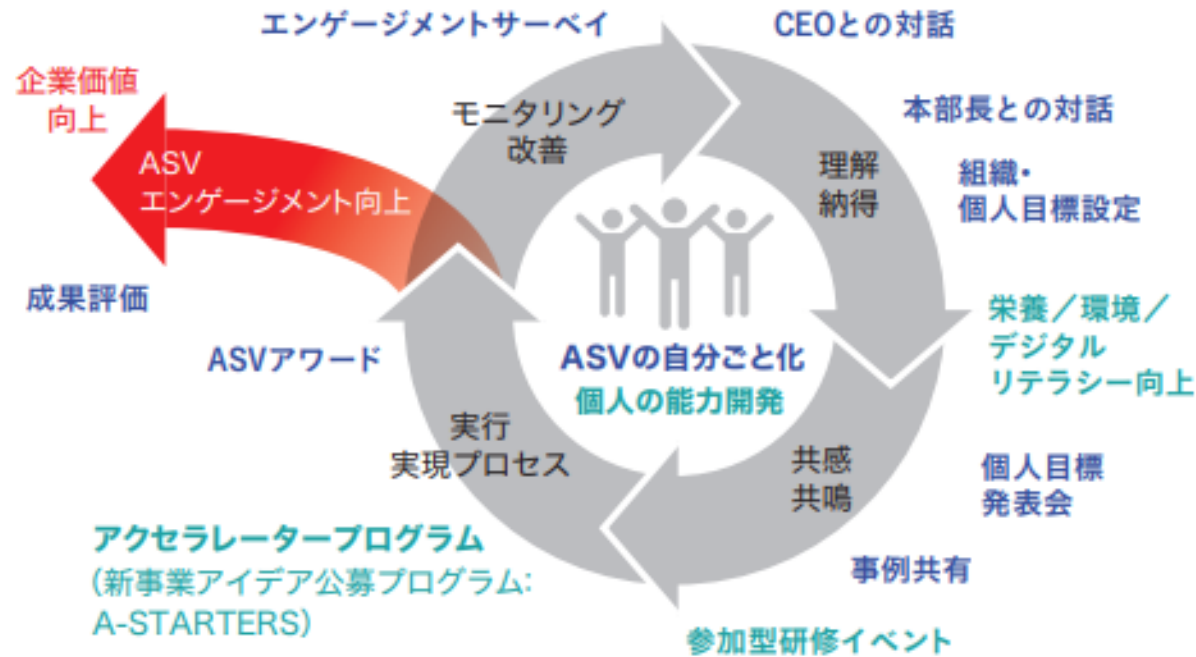
- 年代別・部門別にエンゲージメントを開示。課題解決のための取り組み内容を開示。
- 人事部門が独自にグループ各社の社員のエンゲージメントと1人当たりEBITDAに相関があることを分析、非財務指標と財務指標を結び付けたストーリーを開示



味の素

- 対話→ギャップ（誤解）の発見→対話→相互理解→各個人の目標への落とし込みと共有
→志、ビジョン、戦略等の浸透→エンゲージメントの向上→力強い実行というサイクルを仕組み化
- 「志への共感」「顧客志向」「生産性向上」の項目について、1人当たりの売上高と事業利益に正の相関があることを分析。

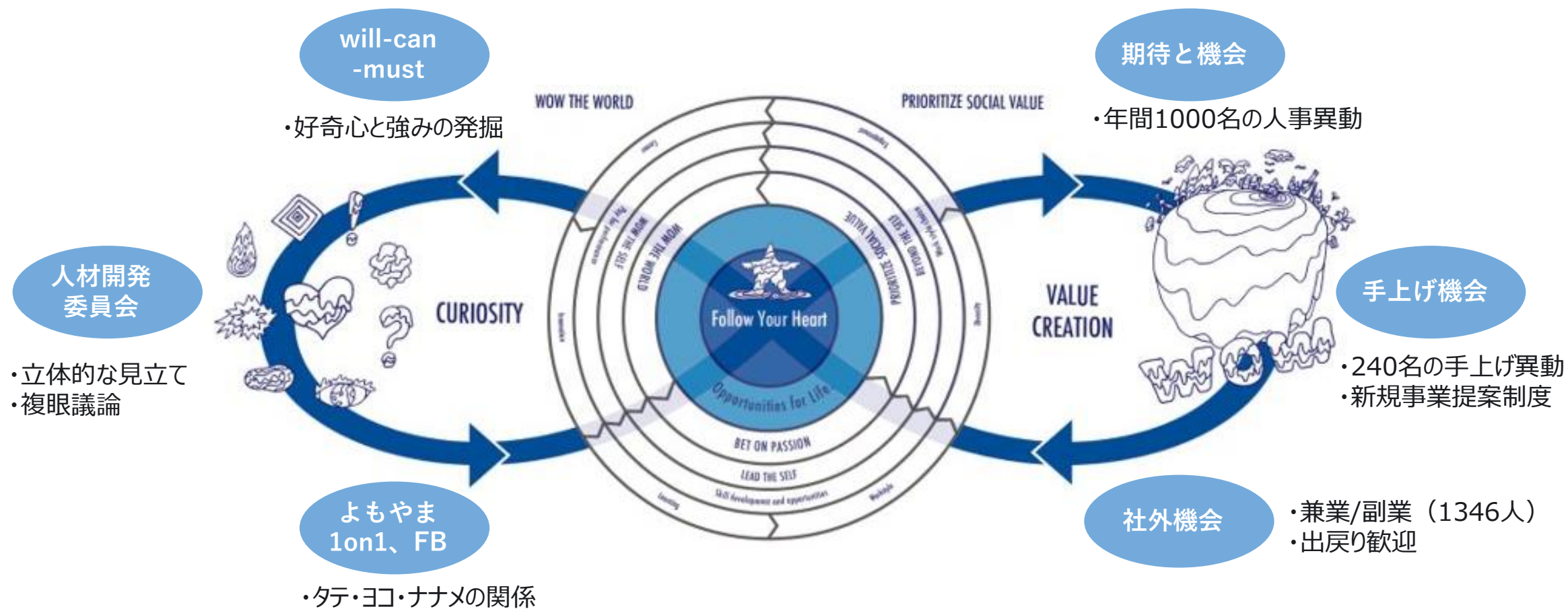
[ASV成果創出のマネジメントサイクル]



好奇心と強みを機会に接続する人材マネジメントサイクル

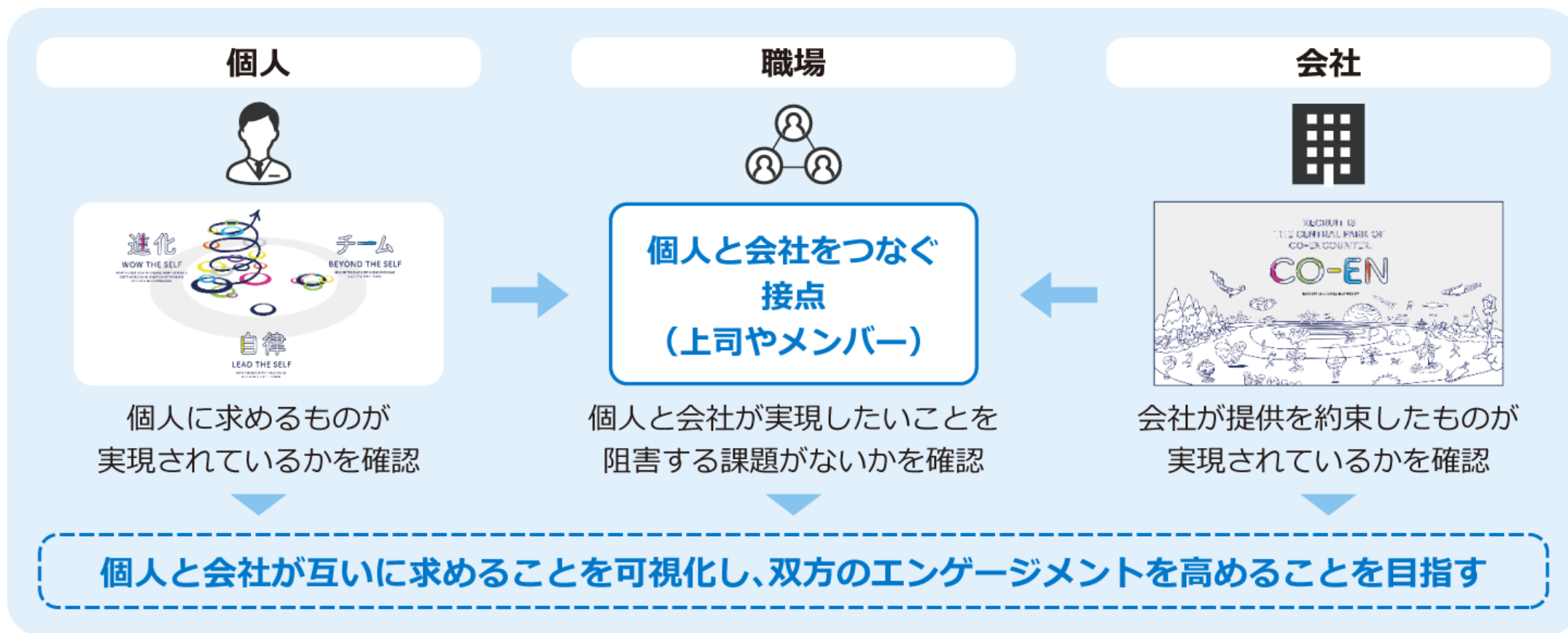
抑えられない情熱や一人ひとりの違いが圧倒的な成果を生むと信じ、人材マネジメントサイクルは、**好奇心と機会にフォーカス**

2021年の会社統合時に、会社のコンセプトを「**CO-EN**」としました。「CO-EN」には、**会社や領域、社内外の垣根をも越えてさまざまな人が集い交流し、自律的に交流し互いを高め合える“公園”や“Co-Encounter（出会い）”の場でありたい**、という想いを込めています。



人材マネジメントポリシーで定める「個人への期待」「会社の3つの約束」の実現度合いおよび、**個人と会社をつなぐ接点＝職場**と捉え、個人と会社が実現したいことを阻害する課題がないかをサーベイで可視化。

サーベイ取得して終わりではなく、より良い職場にするための**職場内対話を全社で推進**（**職場対話組織率:53%、FB効果実感率:92%**）



選ばれる企業になるための 『Closed to Open』

制度を開く

外部労働市場
との接続

考え方や基準の
情報開示

外から
選ばれる

中から
選ばれる

可能性を開く

多様な人材
働き方の選択肢

個の尊重
機会の提供

選ばれる企業の方向性『Closed to Open』

- 内向きの雇用慣行や人の潜在能力をオープンにしていく

Closed to Open

Closed		Open
新卒のみの入口	採用	多様な選択肢
企業主導型キャリア	異動	個人主導型キャリア
スタンダード	育成	カスタムメイド
一様・均等	評価	パフォーマンス
内部公平性の重視	賃金	外部公平性の視点
年功序列	昇進	成果・能力
非日常・関係の途切れ	退出	アルムナイ・つながり

エンゲージメント向上のカギ

会社単位の大味なエンゲージメント指標ではなく

「働く個人・一人ひとり」の解像度を上げる

働く個人を会社・組織に従属させる（従業員）ではなく

新たな機会に解き放ち、対話する（主業員）

**『人材流動化時代』において
働く人から選ばれる企業になるために**