

構造改革徹底推進会合 企業関連制度・産業構造改革・イノベーション会合

雇用・人材第4回

ダイバーシティ経営・多様な採用等の視点から

1. タレント人材(グローバルリーダーになりうるハイポテンシャルな人材)の活躍には、仕事とキャリアにおける2つのautonomy(自律)が不可欠である

◎仕事における自律

ービジネスにおける裁量権・自治権

◎キャリアにおける自律

ー自分のキャリアゴールを決め、仕事やポストをそれに資するものか吟味し、困難な課題へのチャレンジを通じて経験値を高めている状態

出所:リクルートワークス研究所「Works」115号 “タレントマネジメントは何に効く?”

2. 日本企業では2つのautonomy(自律)が重視されておらず、むしろ制度によって阻害してしまっている状態

◎仕事における自律を阻害するもの ——

- ① 業績や成果並みに態度やプロセスを重視する人事評価制度
- ② ゴールを明確にせず、報連相を受けながら調整するジョブアサインメント(マネジメント)

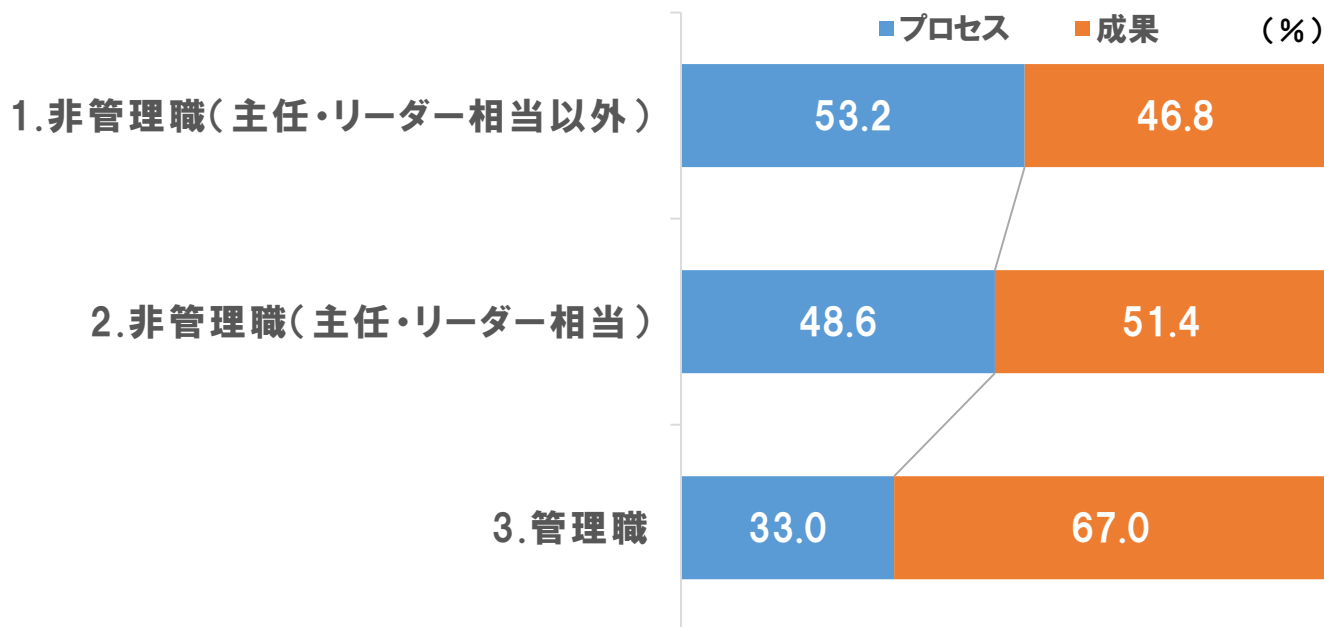
◎キャリアにおける自律を阻害するもの ——

- ① 正社員の特徴である「非限定性」
特に本人の志向によらない職種転換や転勤
- ② 不明確なキャリアパス
特に細かすぎる職級構造と昇進の遅さ

<参考>

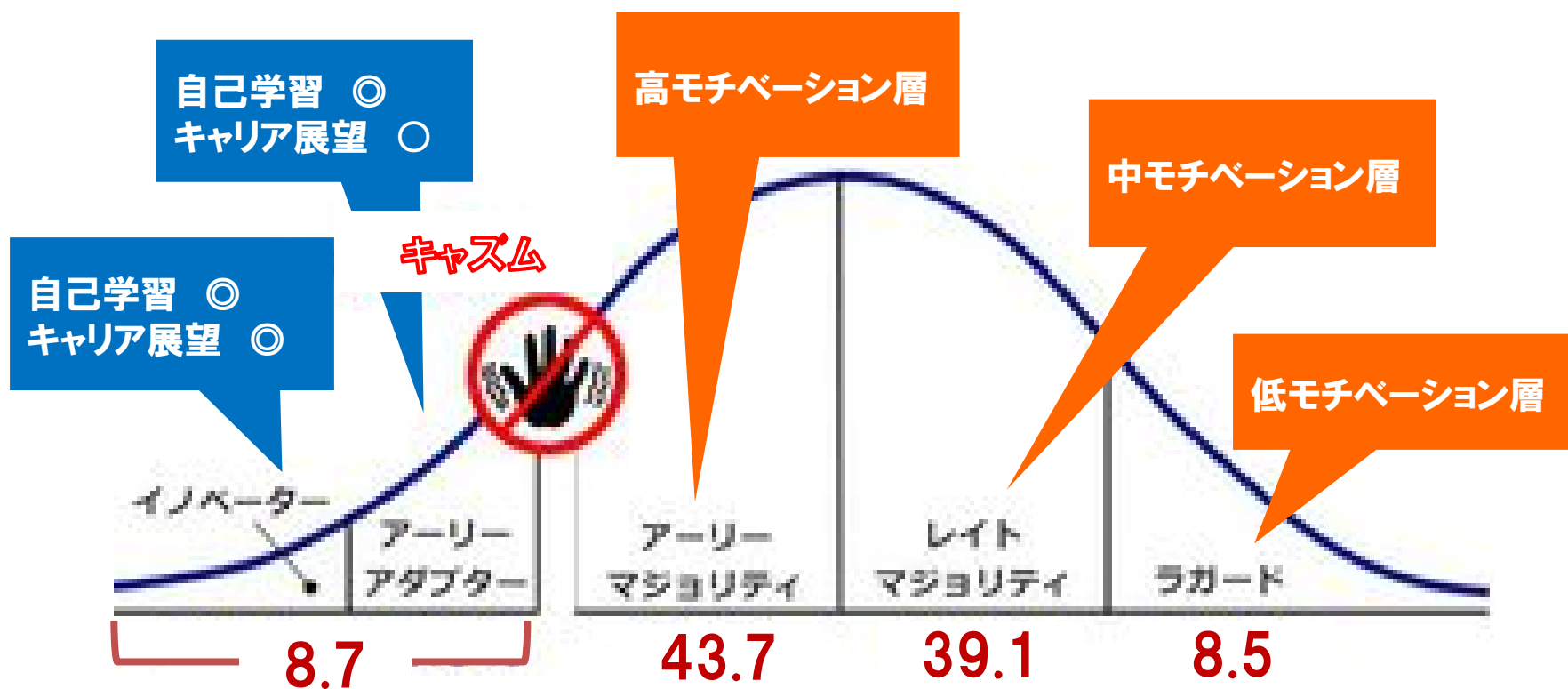
人事評価における「プロセス」と「成果」の割合

東証一部上場企業を対象とした調査(人材マネジメント調査 リクルートワークス研究所 2017年)によれば、人事評価において「プロセス」と「成果」を見る割合は非管理職(主任・リーダー相当以外)では過半の重みづけがなされ、管理職においても1/3はプロセスを見ていることがわかった。



<参考>

キャリア自律をしていると考えられる人は正社員の8.7%
（「① キャリア展望を描いている」かつ「② 自己学習をしている」人をキャリア自律者と想定）

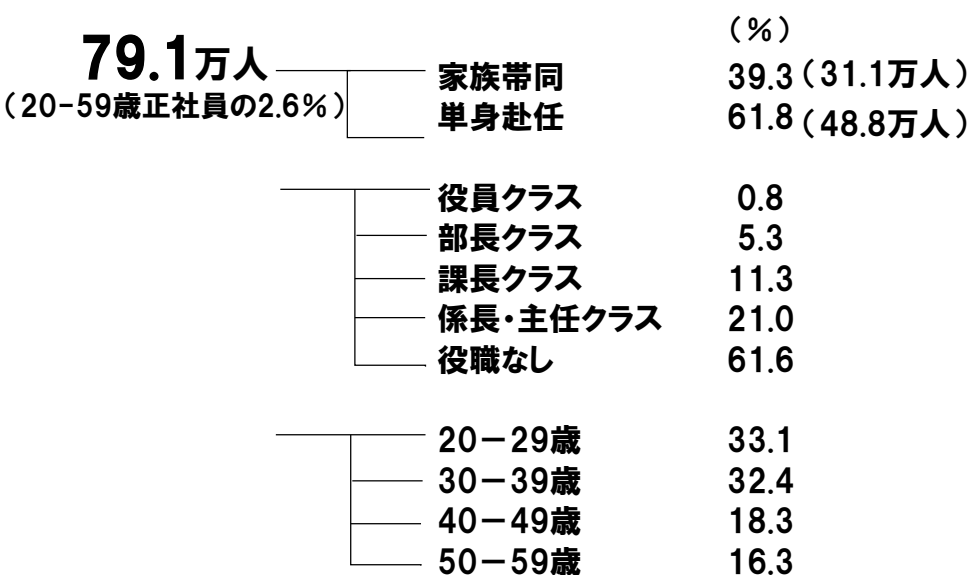


※マーケティングにおける「キャズム理論」をキャリア理論にあてはめたもの
数字はリクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」2017を再分析したもの

<参考>

転勤が社員のワークライフに与える影響

◎1年あたりの転勤発令を受けた者 79万人



出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」2017年

◎転勤の影響

	男性	女性
介護しづらい	76.0	70.9
持ち家を所有しづらい	69.2	63.0
進学期の子どもの教育が難しい	67.8	56.5
育児がしづらい	52.0	58.7
子どもを持ちづらい	28.6	48.8
結婚しづらい	27.3	38.0

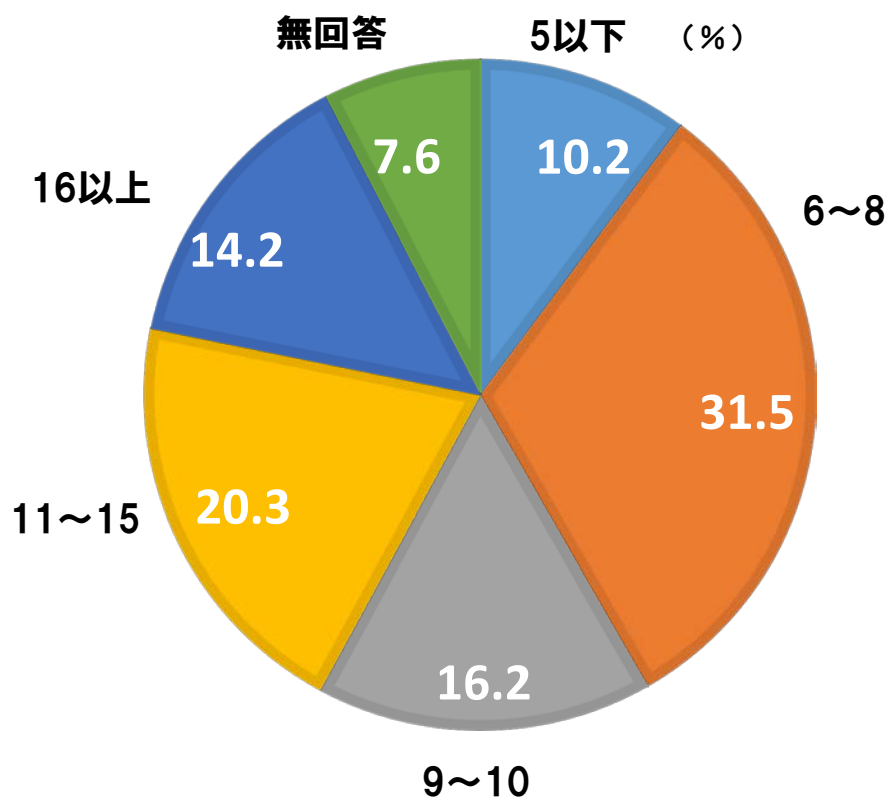
*各項目において「そう思う」「ややそう思う」の合計

出所:独立行政法人 労働政策研究・研修機構「企業における転勤の実態に関する調査」

<参考>

等級数と昇進・昇格の実態

◎全社員の等級数 平均12.8等級



課長相当職への標準的な
昇進年齢

39.9歳

部長相当職への標準的な
昇進年齢

46.8歳

出所:リクルートワークス研究所「人材マネジメント調査」2017年
※東証一部上場企業を対象とした調査

<参考>

従来の「日本的雇用システム」は、企業と個人とが包括的な雇用契約を結び、「就社」する「メンバーシップ型」の働き方を基本とするものである。「終身雇用・長期雇用」、「年功的昇進・賃金体系」、「企業別労働組合」をその特徴とし、働き手は「終身雇用」等と引き換えに、長時間労働、配置転換、転勤命令等の「無限定な」働き方を受け入れてきた。

このシステムは、高度経済成長の原動力となったが、外部労働市場や教育・訓練システムの活性化が図られず、また、**グローバルに通用するプロフェッショナルの育成にも不向きであった**。さらに、労働契約に関わるルールも予見可能性が低いと指摘されてきた。

産業競争力会議「雇用・人材分科会」中間整理より

3. そのため高度な外国人やイノベータータイプな日本人等を惹き付ける魅力がなく、採用したとしてもリテンションできずに早期に離職してしまう

<参考>

外国人留学生の採用理由 (複数回答)

- ①国内での外国人顧客の対応にあたるため
- ②海外との連絡係、通訳にあたるため
- ③海外拠点で将来活躍する人材確保のため
- ④日本人社員のグローバル対応力を高めるため
- ⑤国籍を問わないで人材確保をするため
- ⑥明確な理由はない

明確な理由はない(⑥)

8.6%

明確な理由
がある

外国人の特性(①~④)

38.1%

日本人と同じ(⑤)

33.1%

左記両方を
選択している企業

20.2%

(①~④+⑤)

出所:リクルートワークス研究所「企業の採用状況と見通しに関する調査(二次調査)」2012年

4. 結果として、ダイバーシティ経営や働き方改革に取り組んでいる企業でも、持続的にイノベーションを生み出し続け、生産性を向上させる段階に至っていない

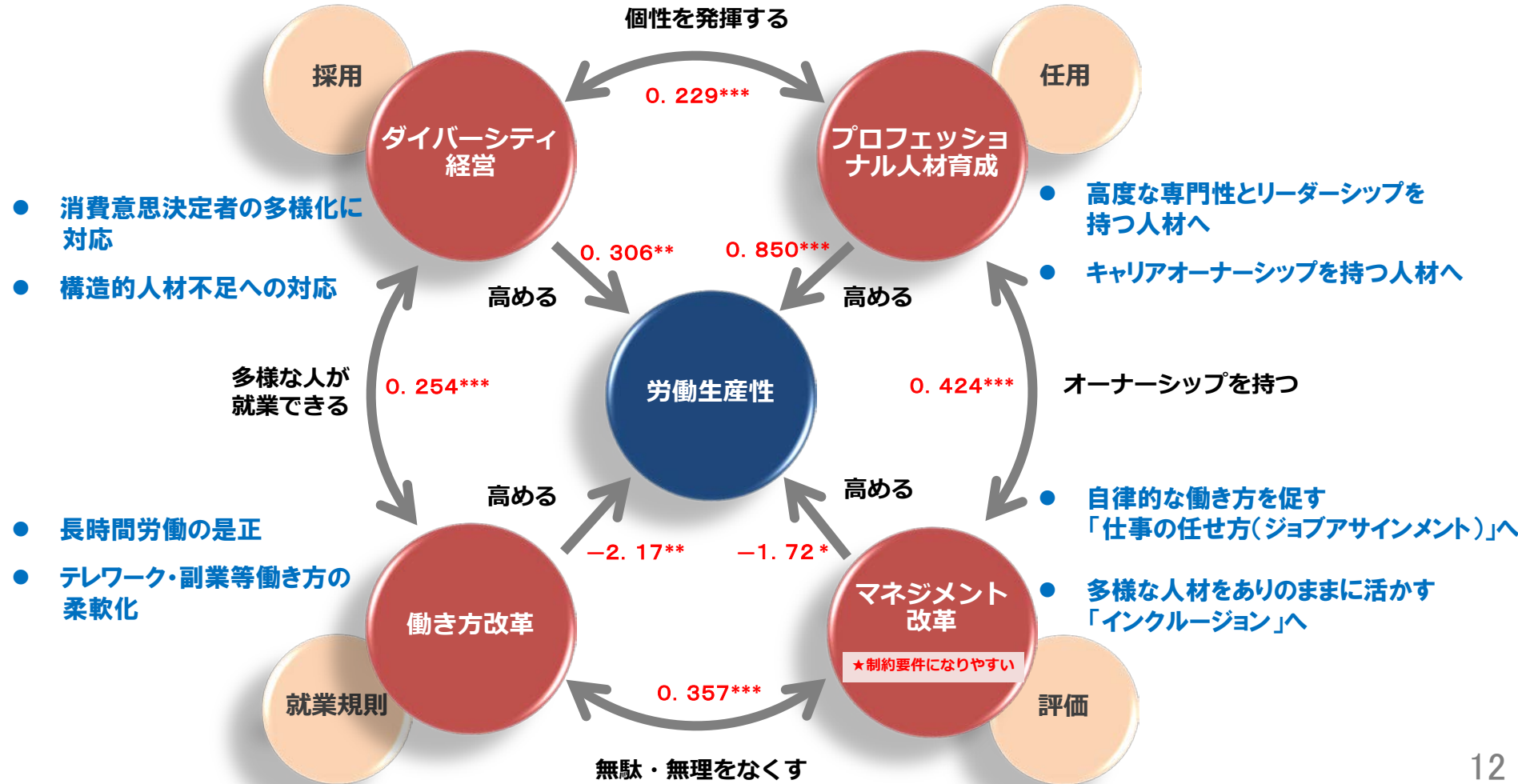
※経済産業省ダイバーシティ経営企業100選では、明確な経営戦略ストーリーをもって、ダイバーシティ経営に取り組むベストプラクティス企業を見出すため、新たに「ダイバーシティ経営企業プライム」を設けた。

外国人もダイバーシティの対象のひとつだが、現在のところ外国人の活躍が顕著な企業は少数にとどまる

<参考>

ダイバーシティを起点とした労働生産性の持続的向上モデル

「ダイバーシティ経営」「働き方改革」「マネジメント(ジョブアサインメント)改革」「プロフェッショナル人材育成」の4つには正の相関関係があり、それぞれが労働生産性を向上させる効果を持つ



5. テレワークの本格導入は日本的雇用システムの変革を促す起爆剤となる可能性がある

◎目の前から部下がいなくなるというマネジメント改革と人事評価制度見直しの好機

◎オフィスでは集中できず。創造的な仕事はテレワーク向き

<参考>

テレワークに関して確認された真実

① オフィスで仕事をしている時が最も集中度が低い

〔 JINSが仕事する場所別に集中度を計測した結果 〕

② テレワークは創造的な仕事に適する

〔 米オハイオ大学の研究によれば、在宅勤務は、単調な仕事においては6-10%生産性が低下する一方、創造的な仕事においては11-20%生産性が向上 〕

③ 男性の家事・育児参加を促進

〔 全国就業実態パネル調査(リクルートワークス研究所)によれば、テレワークにより男性の家事・育児参加時間は1日32分増加 〕

④ テレワークを積極的に利用している人は「自分で仕事のやり方を決めることができる人」

〔 リクルートワークス研究所 全国就業実態パネル調査 〕

⑤ フランスの頭脳労働者の92%は週2日のテレワークを希望

〔 CEBR テレワークのもたらす経済効果に関する調査 2014年 〕

⑥ テレワークと合わせてビジネスチャットを活用すれば、「組織の関係の質が向上」し、「業務プロセスが改善」し、「管理職の業務が効率化」する

〔 株式会社リクルートホールディングスの導入事例 〕