

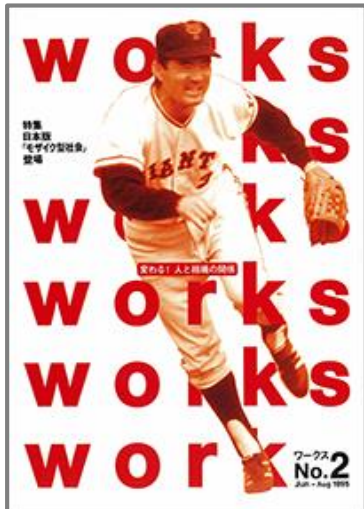
マルチリレーション社会

一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造

2019.10.1.

中村 天江
リクルートワークス研究所

“モザイク社会”
1995年発行



“2015年予測”
2005年発行

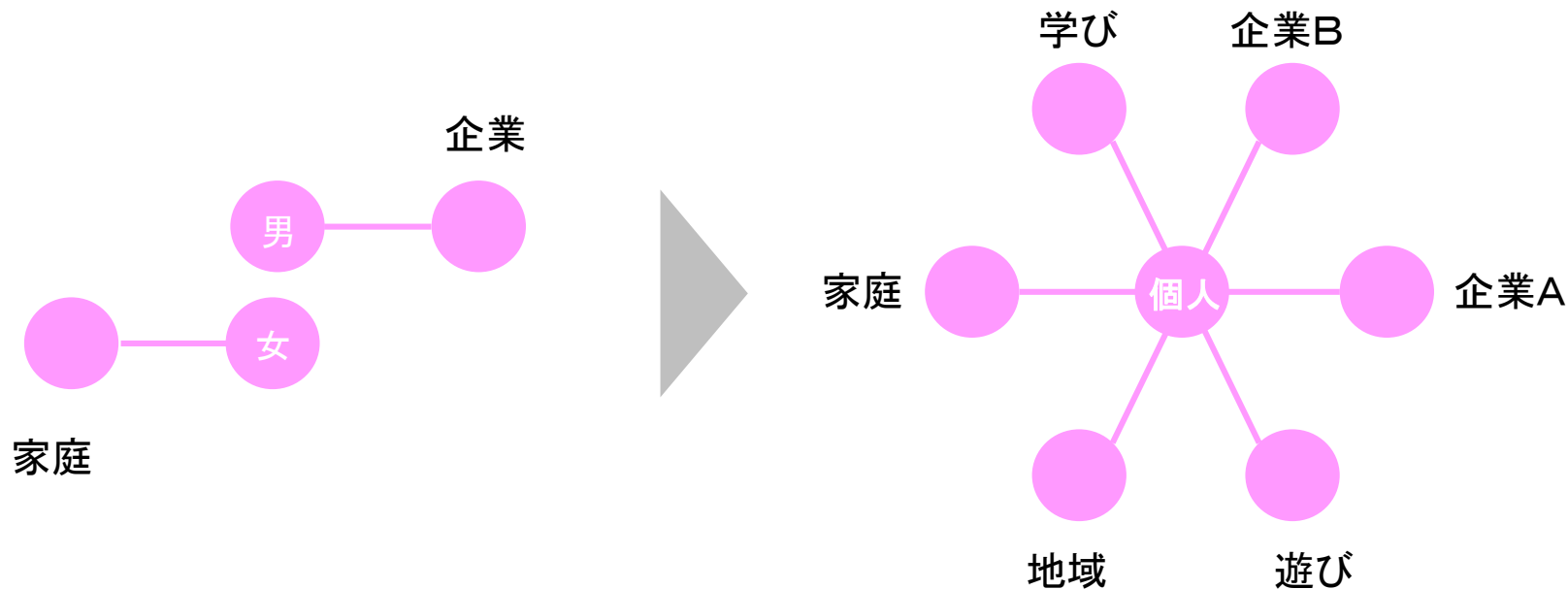


“2025年再発明”
2015年発行



“2030年WorkModel”
2016年発行





- ・ワークライフバランス(育児、介護)
- ・Couple Career
- ・仕事と遊びの融合
- ・仕事と健康の両立
- ・越境学習
- ・副業
- ・転職
- ・ボランティア
- ・仕事以外の居場所(Technologyによる省人化)
- ・社会参加(孤立・高齢化による孤独)
- ・インクルージョン(包摂)

(参考) 展望をもてるライフキャリア

個人のライフロール

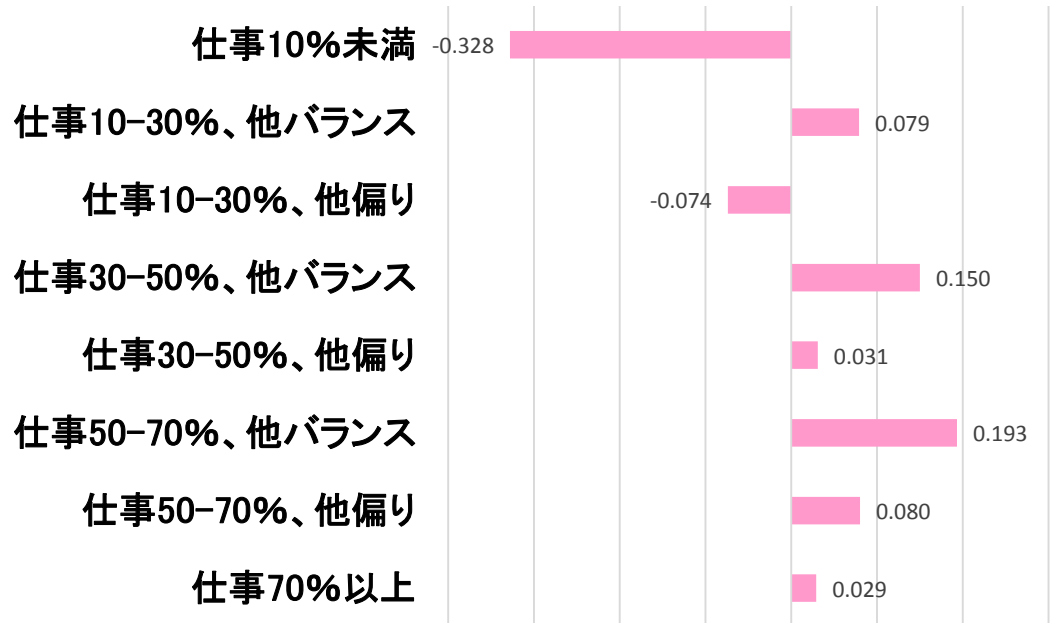
- 仕事
- 学び
- 地域・社会
- 芸術・趣味・スポーツ
- 個人
- 家族

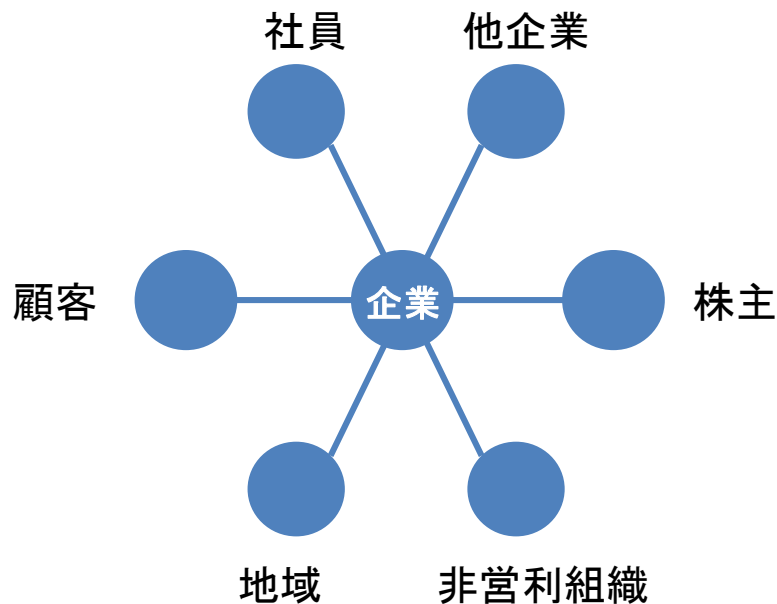
働くことを通じて、世の中に価値を提供し、貢献する
 新たなことを学ぶ
 地域の一員、社会の一員として、なすべきことをする
 趣味・関心のある芸術・趣味・スポーツ活動を行う
 くつろぎ、友人との交流などを通じて、安息や心の充実を図る
 自身の家族の一員として、なすべきことをする

ライフキャリアのタイプ

仕事10%未満	13%
仕事10-30%、他バランス	22%
仕事10-30%、他偏り	22%
仕事30-50%、他バランス	12%
仕事30-50%、他偏り	12%
仕事50-70%、他バランス	7%
仕事50-70%、他偏り	7%
仕事70%以上	6%

ライフキャリアのタイプ別「マルチサイクル展望」





- ・儲け
- ・競争 (competition)
- ・拡大
- ・独占
- ・商圈
- ・存続 (going concern)
- ・安定
- ・オペレーションの効率
- ・コスト削減
- ・人手の数
- ・スキル

- ・社会課題
- ・イノベーション
- ・協創 (co-creation)
- ・共存共栄
- ・目的 (purpose)
- ・社会性
- ・変化 (事業の開廃)
- ・付加価値
- ・意味ある投資
- ・希少な仲間
- ・コミットメント

(参考) 米国経営者団体の表明

BR Business Roundtable

Statement on the Purpose of a Corporation

Americans deserve an economy that allows each person to succeed through hard work and creativity and to lead a life of meaning and dignity. We believe the free-market system is the best means of generating good jobs, a strong and sustainable economy, innovation, a healthy environment and economic opportunity for all.

Businesses play a vital role in the economy by creating jobs, fostering innovation and providing essential goods and services. Businesses make and sell consumer products; manufacture equipment and vehicles; support the national defense; grow and produce food; provide health care; generate and deliver energy; and offer financial, communications and other services that underpin economic growth.

While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders. We commit to:

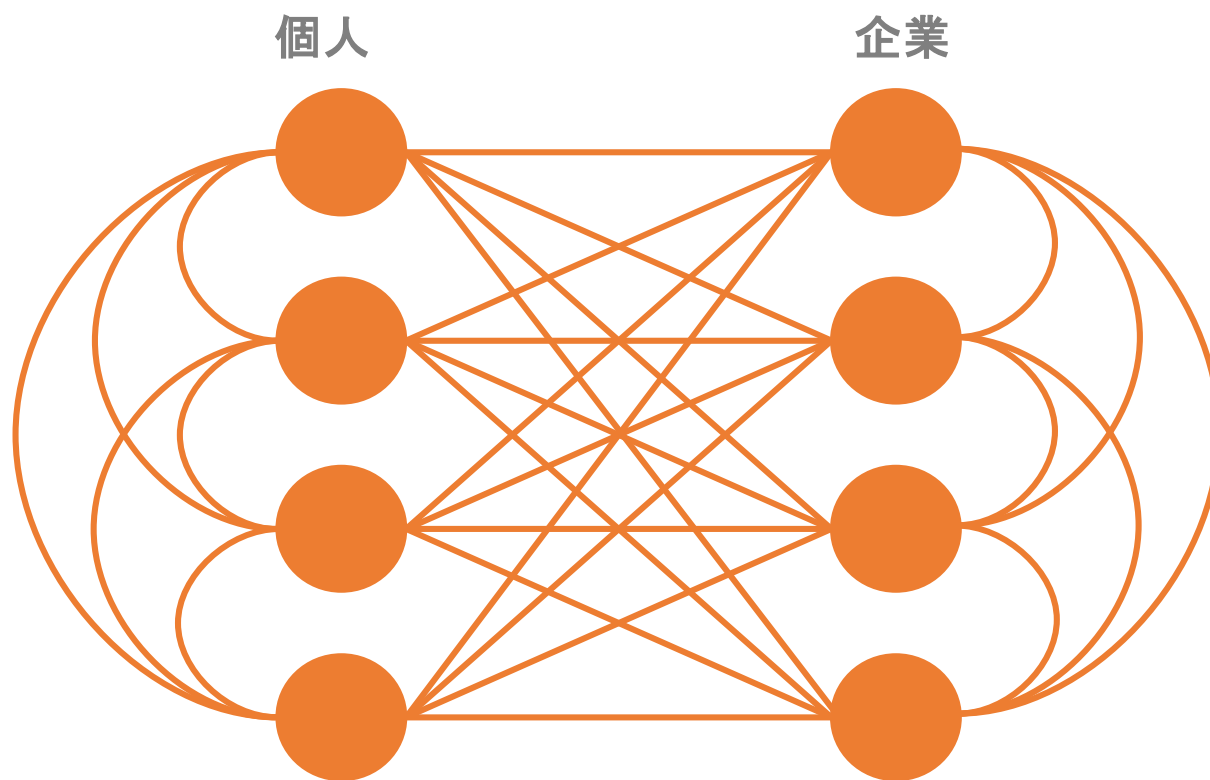
- Delivering value to our customers. We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.
- Investing in our employees. This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect.
- Dealing fairly and ethically with our suppliers. We are dedicated to serving as good partners to the other companies, large and small, that help us meet our missions.
- Supporting the communities in which we work. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses.
- Generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate. We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.

Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country.

August 2019

多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会

マルチリレーション社会



<個人>

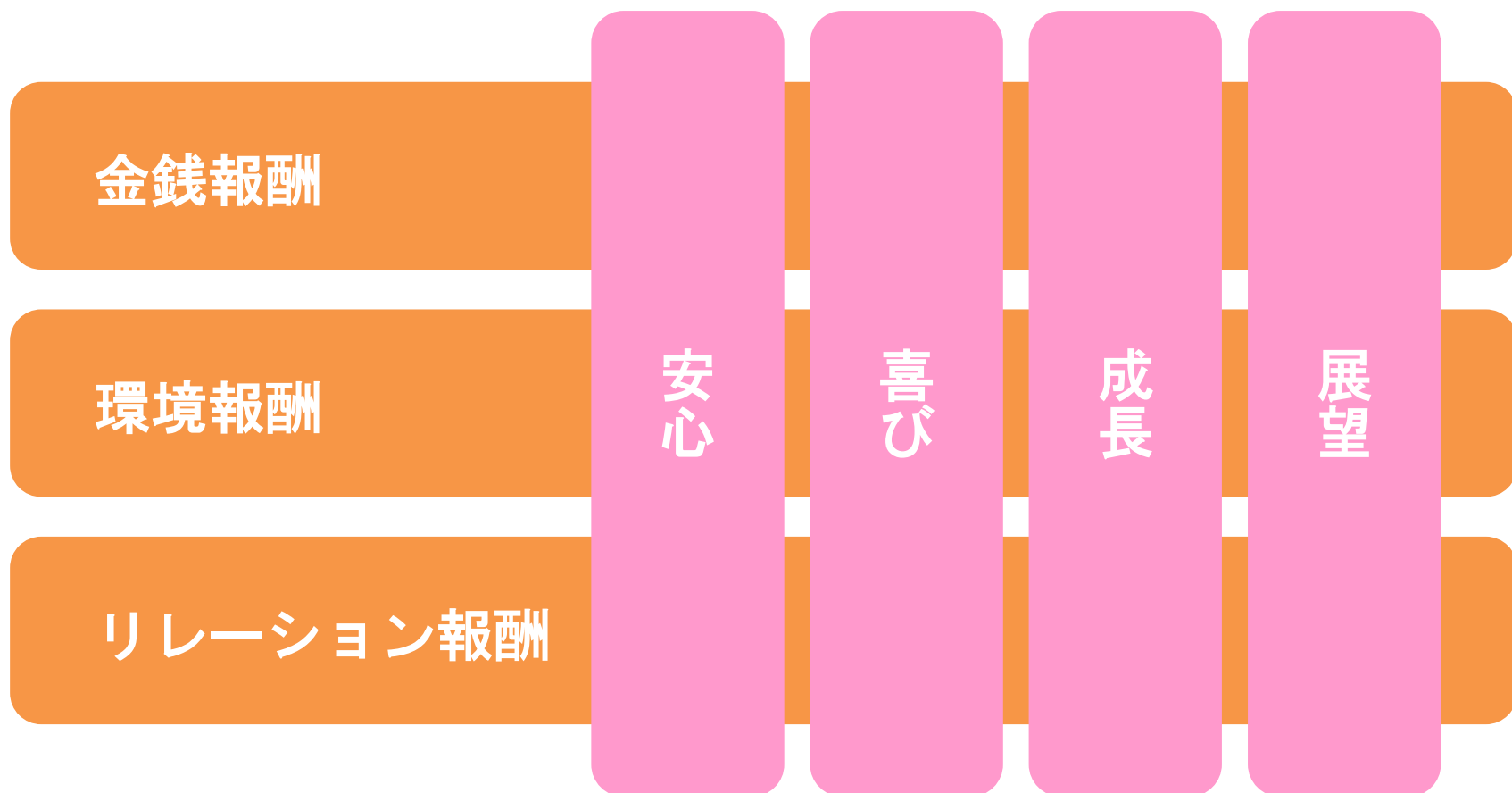
- ・誰もが、心安らぐつながりと、心躍るをつながりをもっている
- ・つながりは1つではない、つながりは変わっていく
- ・小さな行動によってリレーションは育つ
- ・不足でも、過剰でもない、つながり



<企業>

- ・企業はリレーションを通じて価値を創造する
- ・企業はお金と思いを循環する(社会的意義と経済的価値の両立)
- ・独占から共存共栄へ、ステークホルダーはマルチロール化する
- ・人材を惹きつけポテンシャルを開花できる企業が価値を生む

企業と個人の新たな交換関係 —Total Reward—



(参考) 個人と企業の交換関係 —Total Reward—

無断転載禁止

Total Reward		個人が得たいもの			
		安心	喜び	成長	展望
		日々の生活や暮らしの基盤	モチベーションや満足につながるもの	今の仕事やこれまでの職業キャリアを軸とした短・中期的な伸び	他の場所での選択を含む長期的な職業・ライフキャリアの見通し
企業が提供できるもの	金銭報酬 (Reward1.0)	<ul style="list-style-type: none"> ○基本給 ○生活給的ボーナス、手当 ○食費補助・食堂 ○住宅補助・社宅 ○貸付制度 	<ul style="list-style-type: none"> ○自社株 ○特許インセンティブ ○ピアボーナス 	<ul style="list-style-type: none"> ○学習費補助 ○個人成果連動ボーナス 	<ul style="list-style-type: none"> ○退職金 ○企業別年金
	環境報酬 (Reward2.0)	<ul style="list-style-type: none"> ○安定雇用 <ul style="list-style-type: none"> ・無期転換 ・再雇用制度 ○最低限の法令順守 <ul style="list-style-type: none"> ・労働時間/休暇取得 ・安全衛生/社保加入 ○法定以上の働きやすさ <ul style="list-style-type: none"> ・健康支援 ・すりあわせ型転勤制度 ○契約条件 <ul style="list-style-type: none"> ・契約条件のすりあわせ ・労働組合による条件向上 ・契約の履行 ○経営情報の開示 	<ul style="list-style-type: none"> ○やりがいのある仕事 <ul style="list-style-type: none"> ・希望の仕事への異動 ・権限移譲(裁量) ○役割・居場所 ○承認 <ul style="list-style-type: none"> ・表彰/インセンティブ ○企業文化 ○ステータス ○社会的意義のある仕事 <ul style="list-style-type: none"> ・企業のビジョン ・仕事の意味付け 	<ul style="list-style-type: none"> ○能力開発 <ul style="list-style-type: none"> ・スキルの向上 ・リーダー育成 ・ポータブルスキル ○挑戦機会 <ul style="list-style-type: none"> ・タレントマネジメント ・戦略的人材配置 ○海外留学/・サバティカル ○他社との協業機会 	<ul style="list-style-type: none"> ○仕事の実績、評判づくり ○中途採用の積極活用 ○フリーランスの積極活用 ○兼業・副業容認 ○独立・開業支援
	リレーション報酬 (Reward3.0)	<ul style="list-style-type: none"> ○人権の尊重(国籍、LGBT) ○差別がない(雇用形態等) ○ハラスメントがない ○同僚との良好な人間関係 	<ul style="list-style-type: none"> ○ワークライフバランス ○一体感のある職場 <ul style="list-style-type: none"> ・懇親会補助 ・イベント、部活動 ○社内での新たな出会い ○経営「参加」 	<ul style="list-style-type: none"> ○ボス・アサインメント ○ロールモデル ○メンター ○社内勉強会 	<ul style="list-style-type: none"> ○人脈 ○越境学習 ○外部人材の積極活用 ○出戻り(再就職)制度 ○アルムナイ ○過剰な拘束・同調圧力がない

(参考) 個人と企業の交換関係を再構築する必要性

無断転載禁止

Total Reward		個人が得たいもの			
		安心	喜び	成長	展望
		日々の生活や暮らしの基盤	モチベーションや満足につながるもの	今の仕事やこれまでの職業キャリアを軸とした短・中期的な伸び	他の場所での選択を含む長期的な職業・ライフキャリアの見通し
企業が提供できること	金銭報酬 (Reward1.0)	平均賃金、貧困率いずれも日本はG7ワースト2位 OECD 2016年、2015年	発明への金銭報酬 日本は米・独・EUに比べ少ない 発明者サーベイ/長岡・大西2015	労働者1人当り教育訓練費1991年をピークに減少傾向 2016年職業能力開発関係資料集	定年退職金(大卒) 2003年2499万円 →2018年1983万円 就労条件総合調査
	環境報酬 (Reward2.0)	<p>労働者の58%が強いストレス 労働安全衛生調査2018</p> <p>不本意非正規255万人 労働力調査2018</p> <p>正社員3割契約締結認知ナシ JHR雇用区分呼称調査</p> <p>労働組合組織率 戦後55%→17% 労働組合基礎調査</p>	<p>○やりがいのある仕事 ・希望の仕事への移動 ・権限移譲(裁量)</p> <p>○役割・居場所 ・表彰/インセンティブ</p> <p>○企業文化 ○ステータス</p> <p>縮小再生産のループに入っている 常態化→認知鈍麻→改善要望なし→関係性の劣化 (⇒リレーションから、関係性の質を再生する)</p> <p>エンゲージメント 日本6%、139国中132位 Gallup State of the Global Workplace 2017</p>	<p>○能力開発 ・スキル向上 ・育成 ・スキル</p> <p>○海外留学・サバティカル ○他社との協業機会</p> <p>若年正社員男性離職理由キャリアアップ 28%、第3位 JILPT 2017調査シリーズ164</p>	<p>○副業を認めない企業 76%、理由1位は過重労働 JILPT2018調査シリーズ184</p> <p>1986年→2016年にかけてパート入職者は4.2倍だが一般転職入職者は1.7倍に留まる 雇用動向調査</p> <p>開業率 日本<米英 独仏 中小企業白書</p>
	リレーション報酬 (Reward3.0)	技能実習生人権侵害 従業員相談最多はパワハラ 2016年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査	労働時間と労働生産性のマトリックス 日本は長時間×低生産(米英独仏と比較) 2015年労働経済の分析	人間関係不満による退職 13カ国中日本のみ10%超え Global Career Survey2012	現在のポジションを得るのに役立ったもの 人脈 米35%、中45% 日本19% 五か国マネジャー調査2015



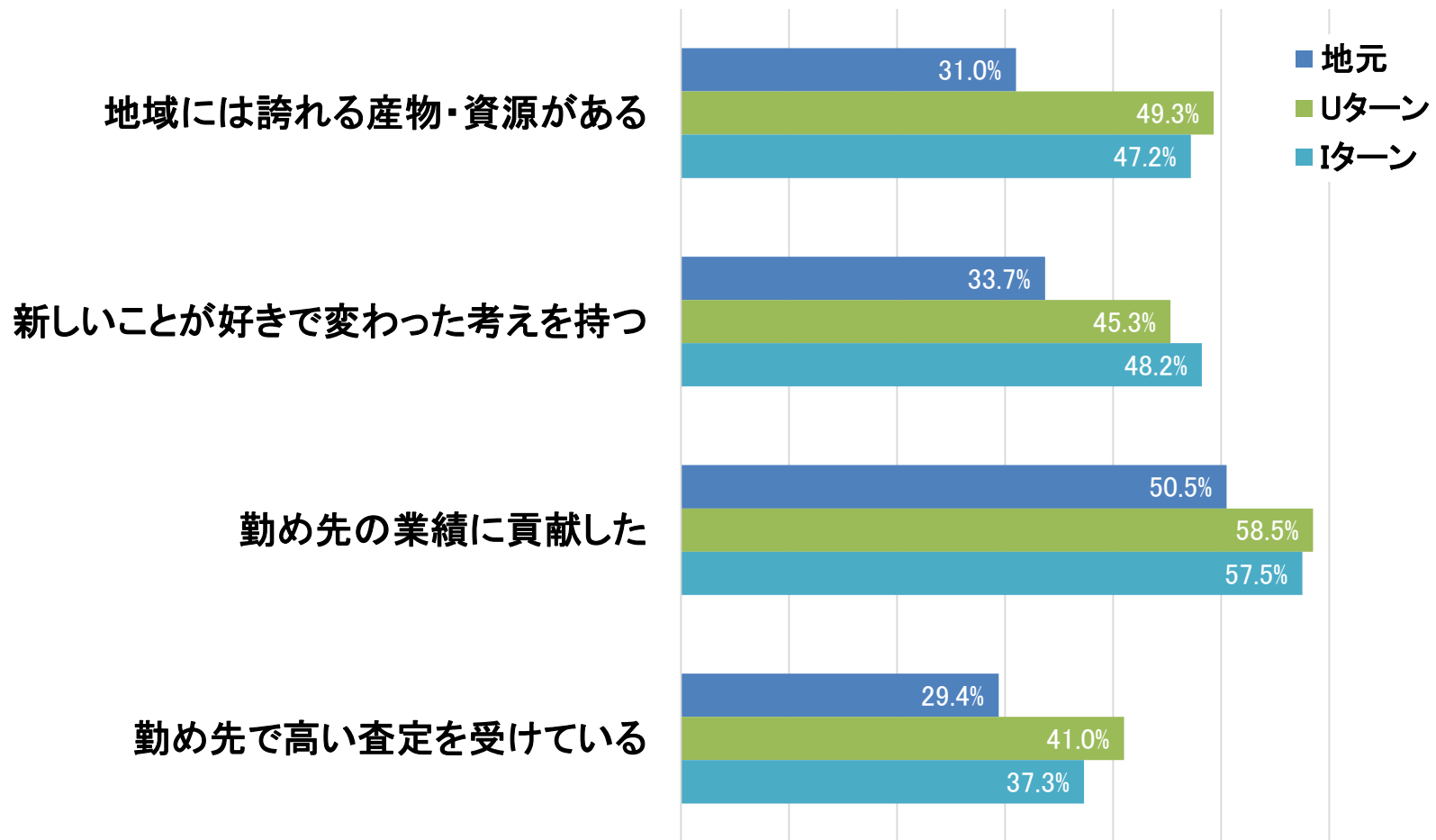
つながりのつくり方

culture fit / job fit / member fit

つながりの育て方

つながりの放し方

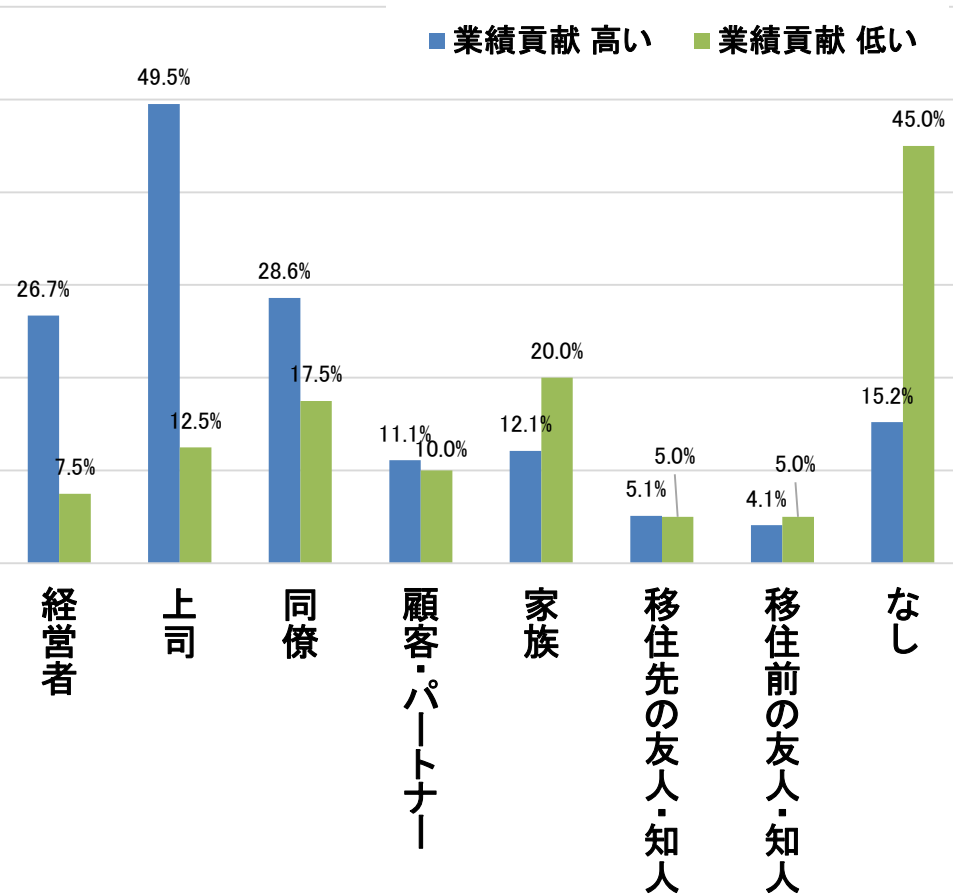
UIターン人材のポテンシャル



(参考) “外部人材”が活躍する条件

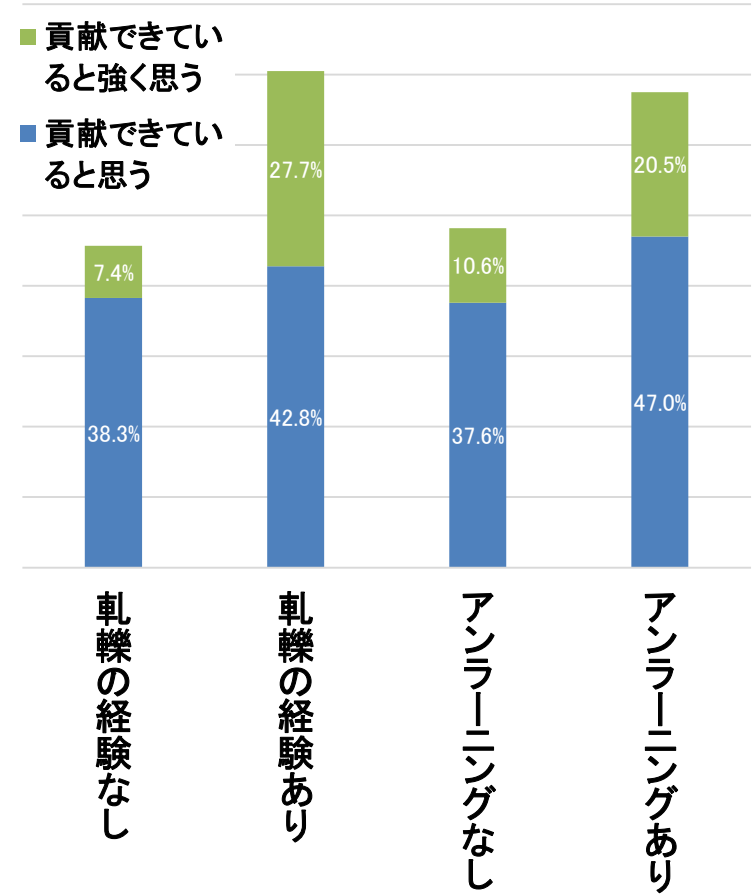
<周囲のかかわり方>

期待をかけてくれた人と業績貢献



<本人のかかわり方>

UIターン人材の入社後の業績貢献



<つながり方>

<関係の形態>

<課題>

人々への思い

- 家族・親戚・友人がいる

- 進学、就職等で他地域に流出する
- 子供の進学先の選択肢が少ない

お金を使う

- ふるさと納税
- 特産品の購入

- 経済的なゆとりが必要

時間を使う

- 旅行に行く
- ボランティア
- ワークেশョン

- インバウンドの拡大
- ボランティアの機会情報の流通不足

仕事をする

- リモートワーク
- 副業
- 転職
- 起業

- 成功事例が出てきている段階→広がりが限定的
- 有償労働の機会が少ない／仕事情報が流通していない
- 失敗時の負担が大きい

地域で活動する

- 移住
- 二地点居住

- なじめない、地域から排除されることも
- 経済的な負担が発生

価値観・姿勢 の変容

- つながりは、地元の人と、外部の人相互のかかわりによってできる → 受入側と参入側双方に「つながりのつくり方」「育て方」「放し方」に関する知識の伝授
- 有償労働とは異なる「活動」の切り出し(雪かきなど)

情報のデリバリー

- 進学や就職など地元から離れるタイミングでSNSでつながる
- ボランティア、副業、求人の募集情報を地元以外に積極的に発信する

地元と他地域 の往還

- 若年層の地域定着政策の推進にあたっては、都市部や海外など「外の世界」を知る機会を設ける
- 都市部の若年層が地域の生活・仕事を体験する機会をつくる

賃上げ

- 賃上げによる可処分所得の増加
- 地方における賃金水準の引き上げ(賃上げの過渡期に発生する雇用機会の影響への対策)

成功事例の 拡大展開

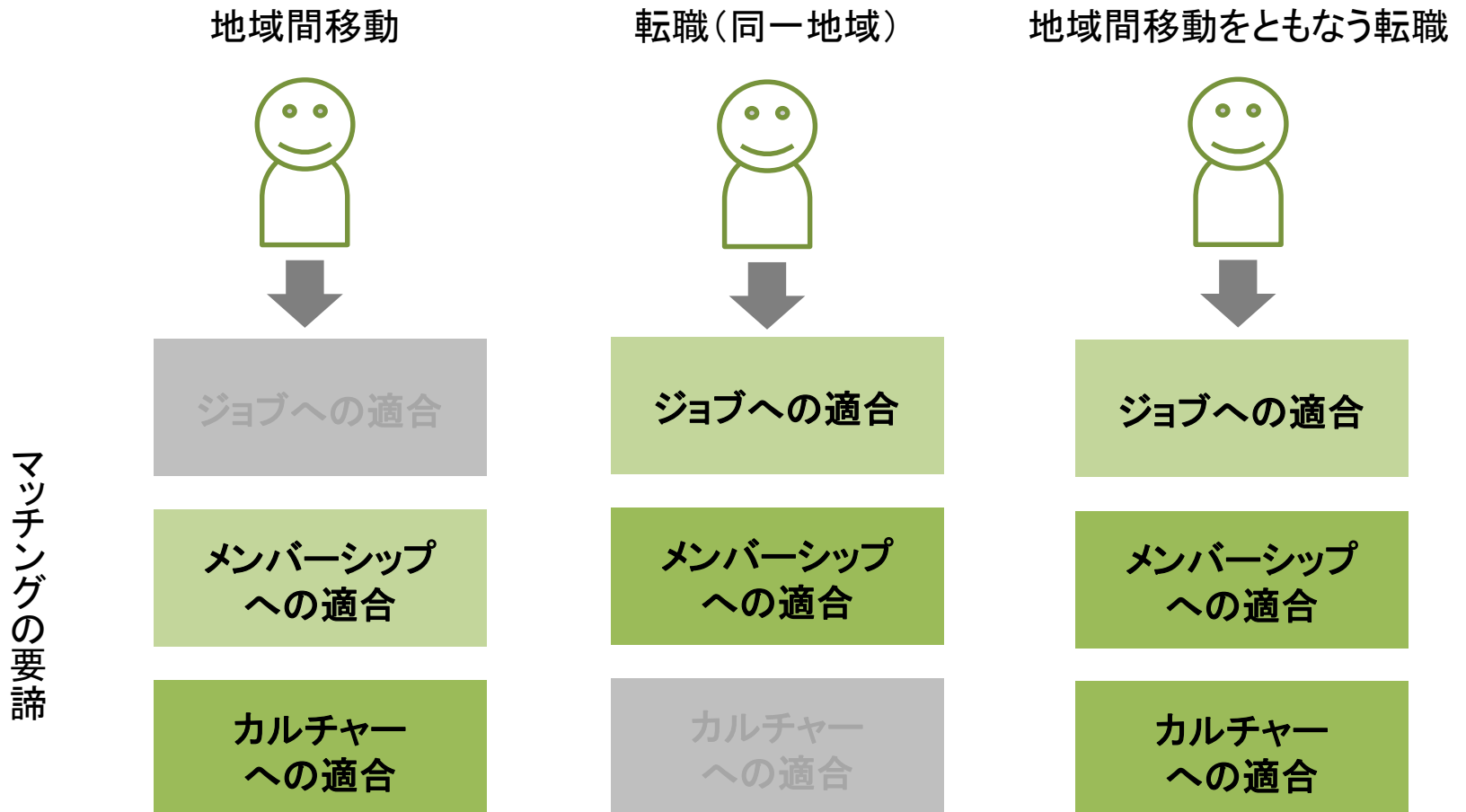
- 既にさまざまな成功事例や兆しが生まれている → 経済団体や労働者団体などの協力を得て、拡大展開をはかる

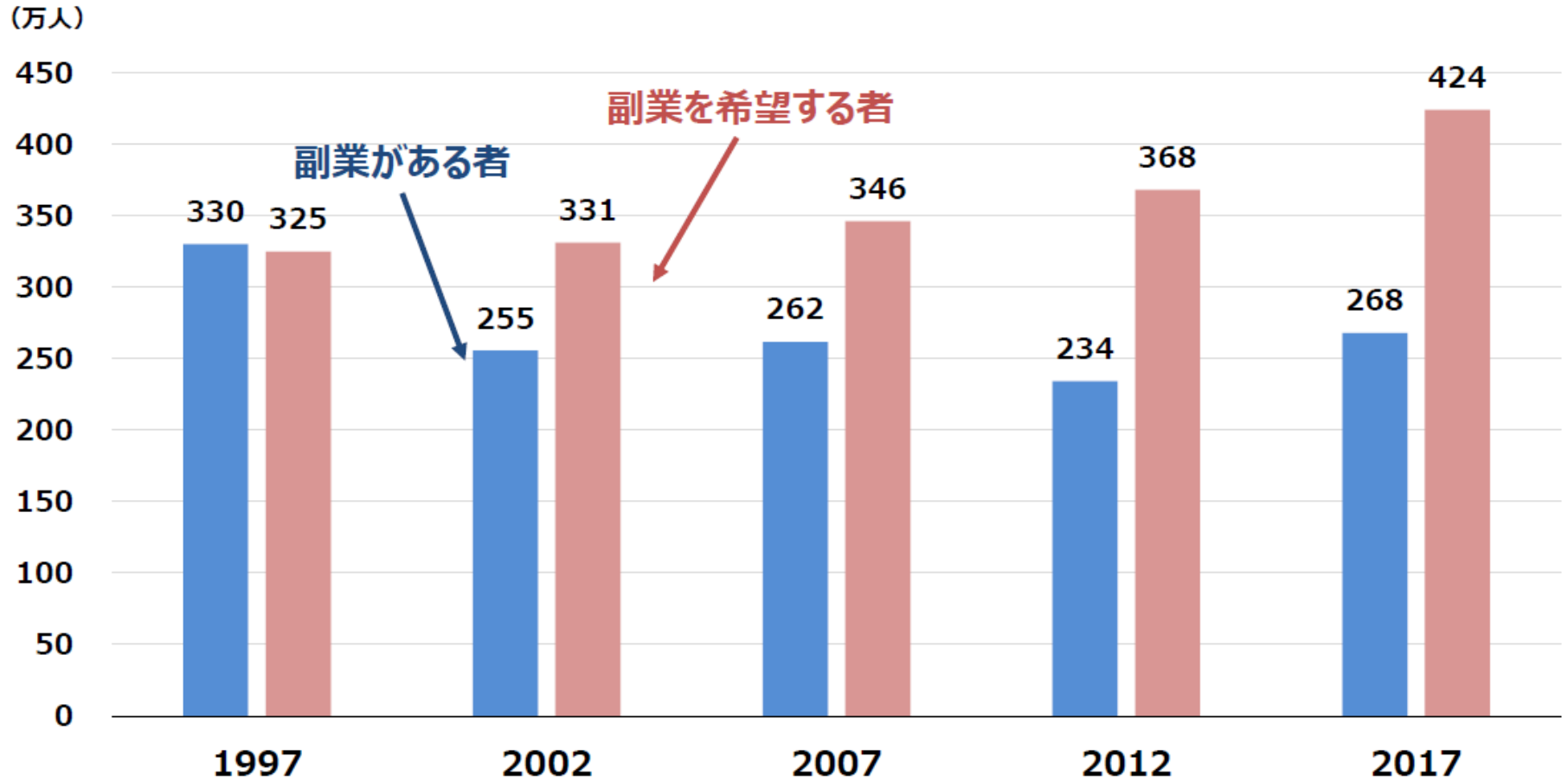


補足資料

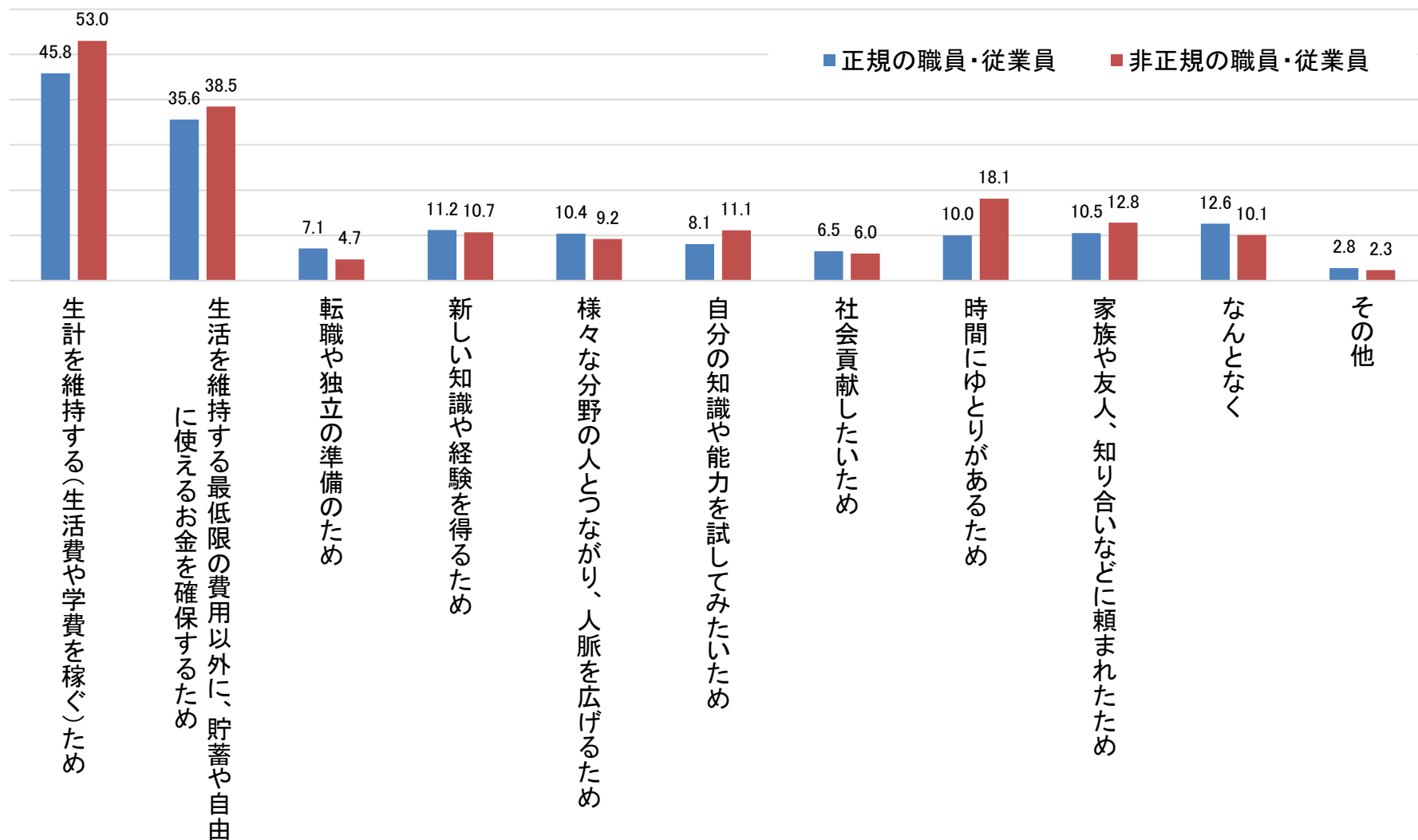
新天地で成功する条件

- 海外の先行研究では、カルチャーやジョブへの適合の重要性が指摘されてきた
- メンバーシップ型の日本では、ジョブだけでなく、人間関係の影響が大きい
- 人間関係は客観視が難しいため、受入側にも参入側にも円滑な参加を可能にするための知識や方法を伝えることが重要

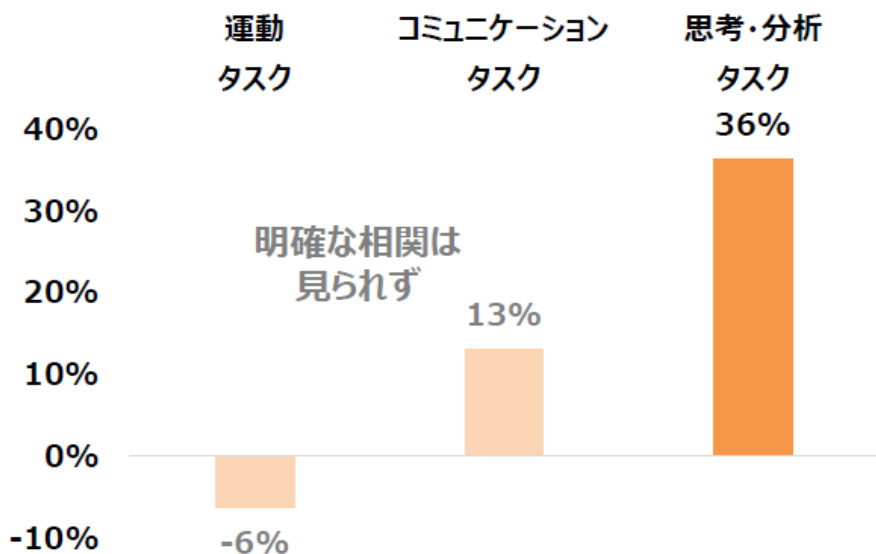




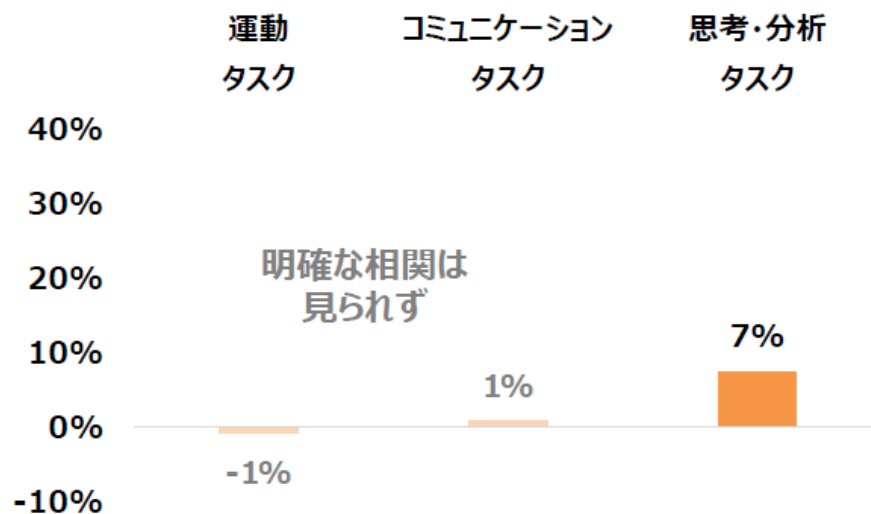
副業する理由



副業経験が賃金に与える影響 (対 副業経験なし従業者)



ボランティア経験が賃金に与える影響 (対 ボランティア経験なし従業者)



(注) グラフは、副業（ボランティア）を始めた従業者の、副業経験（ボランティア経験）を持たない従業者と比較した、賃金の増加分を示している。なお、ここでの「賃金」は、本業の1時間あたり賃金を、「運動タスク」は主に運動能力が求められる仕事（製造・建築作業、運輸・通信事業等）、「コミュニケーションタスク」は主に対人能力が求められる仕事（サービス職、販売職等）、「思考・分析タスク」は主に思考能力・分析能力が求められる仕事（管理職、専門・技術職、情報処理技術職等）を表す。

(出所) Kawakami (2019) を基に作成。元データは、慶應家計パネル調査（2004-2016年）。

越境学習施策の導入企業 ⇔ 離職率が低い
(定着率の高い企業ほど、越境学習施策を導入)

越境学習施策と社員の離職率の相関関係

離職率 (3年以内)	海外留学支援 制度	副業・兼業の 許可	社外ボランティア 支援制度	再雇用制度 を導入・検討
新卒採用 (大卒・院卒)	-0.294***	有意でない	-0.345***	-0.134*
中途採用	-0.251***	有意でない	-0.341***	有意でない