これからの働く個人と企業の関係性

個人と企業の関係性の質を上げるために大切な視点とは?

| コミュニケーションで、学生の | 納得度、企業の充足度に差

この冊子で紹介したデータやインタビューから、学生の志向や時代背景が変化し、採用コミュニケーションの進化が求められていることなどがわかった。

「大学で学んだことと実際の仕事との 関係」「どのような職種なら学んできたこと を活かせるのか」など、すでに「学生をより 理解する」「自社の魅力を深く知ってもら う」ことに注力し成果をあげている企業も ある。採用予定数の充足・未充足別に見 たデータからも、積極的な情報提供、学 生とのコミュニケーション機会の充実の 効果がうかがえる。学生側から見ても、き め細やかな採用コミュニケーションが入社 予定企業への納得度に寄与していた。

これまでの日本企業は、職種や勤務地が無限定の雇用契約を結び、企業側が異動(職種や勤務地の変更)などの強い人事権を持っていた。社員はキャリアを深く考えなくても、企業側の人事に従って働くことである程度のキャリア形成が可能であった。長く働けば、年功序列で賃金が上がり、終身雇用で企業が保障してくれた。

「5カ国」調査から見えた 不満だらけの日本の現状

しかし、リクルートワークス研究所の「5 カ国リレーション調査」によると、日本における個人と企業の関係は、ほかの国に比 べ良好ではない。働き方に対する満足度はすべての項目で他国より低い結果に。企業との関係性に関する項目も同様で、「会社の経営理念に共感している」かつ「仕事にのめりこんでいる」ような人材は、アメリカや中国では約6割もいるにもかかわらず、日本では約1割しかいなかった。働き方に不満を持ち熱意も低い社員が多いのが日本の現状だ。

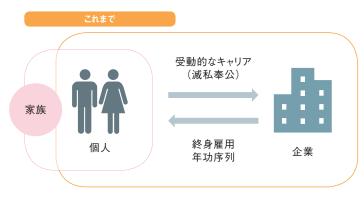
加えて、日本は5カ国のなかで「上司や同僚は家族のようである」の値も突出して低かった。安定した雇用が保障され、「職場の仲間は家族である」と考えられてきた日本だが、いまや個人と企業の関係も相当に変化し、人間関係がドライな職場が増えていると考えられる。

学生

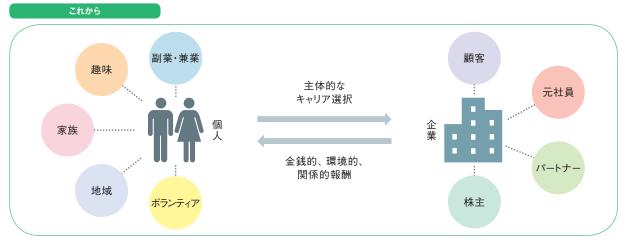
受け身なキャリア形成は、多様な関係性・選択肢の中で主体的に変化

企業

● 個人と企業の関係性の変化



これまでは終身雇用に守られ、定年まで働くのが一般的であった。その代わり、異動や職種変更などのキャリア形成は、企業が主導権を握っており、働く個人の人間関係は「家族」「職場」が中心だった。しかし環境が変化し、個人の選択肢は増えている。多様なかかわりの中で、役立つ情報や助言を得て、新しいキャリアを形成するなど、これからは、企業主体ではなく、働く個人の主体的なキャリア形成が可能になる。企業は、個人のキャリア形成を視野に、提供できる報酬を棚卸しすることで、魅力を言語化できる。かつては「裏切り者」のイメージさえあった退職者をアルムナイ(卒業生)として関係構築する企業も出てきている。企業、個人双方にとってさまざまなつながりを持つことが大切だ。



※リクルートワークス研究所「マルチリレーション社会」を参考に就職みらい研究所作成



企業は個人に提供できる 報酬の言語化を

リクルートワークス研究所は先の調査 結果をレポート「マルチリレーション社会」 にまとめ提言している。その中で、「人との つながり」が良質で多い人ほど、幸福度や 「希望の仕事につける」と感じている割合 が高いことに注目している。これからは家 族や職場など身近な人間関係を大切に し、さらに家族や職場以外の人ともつな がっていくことで、豊かなキャリアを形成で きると提案している(P44・図●)。

新卒採用においても、企業が個人に 提供できるさまざまな価値(報酬※)を言 語化することで、学生とのコミュニケーシ ョンを深め、関係性の質を高めることがで きる。給与などの「金銭的報酬」だけでな く、仕事内容や研修、評価などの「環境 的報酬」や、職場の人間関係や上司に よるキャリア支援、将来役に立つ人脈な どの「関係的報酬」も、広義の報酬には 含まれるのだ。企業は社員の魅力はもち ろん、どんな支援や人脈が得られるのか も、言語化しておきたい。

近年、働く魅力や社員の人柄をインタ ーンシップなどで学生に直接伝える企業 も多く、インターンシップへの参加が入社 決定を後押ししているという声もある。し かし、受け入れ人数に限りのあるインター ンシップでは、提供できる機会が限られる。 そこで、より多くの学生が利用できるホー

ムページや就職情報サイトなどからの発 信の質の向上が期待される。また、リク ルートワークス研究所の中村氏が話すよ うに、就職活動期から入社後にも続く継 続的な個人と企業の対話の積み重ねが、 人材育成の観点でも効果的だ。

将来どのように働きたいか、それをどの ように実現できるのか、長期的な視点で 個人に寄り添ったキャリア支援ができる 企業が個人の「幸せ」に寄与できる。リフ ァラル採用も一般的になり、社員がイキ イキ安心して働けること自体が大きな価 値になる。企業はこれまでよりも学生の 声に耳を傾け、成長や将来の展望など自 社で叶えられるキャリアについて十分に 対話してほしい。

※ここで言う報酬は、金銭的なものに限らない

個人と企業の未来志向の関係を研究

個人と企業の双方がWin-Winになる方法は 「幸福 |と「キャリアの時間軸 |にヒントがある

「報酬」を広義に再定義することで 個人も企業もハッピーになる

アメリカやフランス、デンマーク、中国と 比較した国際調査で、日本人の企業との 関係性はWin-Winではなく、Lose-Loseで した。「会社の経営理念に共感している」 「仕事にのめりこんでいる」といった項目の スコアが他国より著しく低いのに、「今の会 社を辞めたい」という項目は高くないのです。 つまり、個人は不満だらけの会社にぶら下 がっており、企業はそういう社員を抱えざる をえないという状態です。

これをWin-Winの関係に変えるためには、 企業が個人に払う「報酬」を変える必要が あります。ここで言う「報酬」とは、基本給と ボーナスなどに限らず個人に報いるもの全 般としての「Total Reward」です。

そこで、Total Rewardを、[安心][喜び] 「成長] 「展望]という個人のキャリアの時間 軸と、[金銭的報酬] [環境的報酬] [関係 的報酬 という幸福の軸で再定義しました。

ところが、キャリアの時間軸の報酬に関 しては、日本は[安心]は他国並みな一方、 [成長][展望]といった未来へつながる項 目ほど、スコアが下がります。また幸福を生 み出す報酬では、職場の人間関係や上司 からのキャリア支援、将来役立つ人脈とい った [関係的報酬] が乏しいこともわかりま した。

この結果は、逆に伸びしろに気づかせて くれました。[成長][展望][関係的報酬」が 不十分ならば、職場の人間関係を通じて、 どのような成長ができ、将来にどのような展 望が描けるのかを、企業が個人と対話すれ ば良いのです。職場の人間関係を通じて [成長][展望]を感じられる人材ほど仕事に 意欲的というデータもあることから、新たな 「報酬」の定義が、個人と企業をWin-Win の関係に導くと考えています。

新卒採用の場面では、学生と企業の 対話を通じた人材育成に期待

企業の新卒採用においても、そうしたコ

リクルートワークス研究所 主任研究員 中央大学大学院 戦略経営研究科 客員教授



「労働市場の高度化」をテーマとした調査研究 や、未来の働き方の提言を行っている。著書に 『採用のストラテジー』(慶應義塾大学出版会) など。専門は人的資源管理論、博士(商学)。

ミュニケーションに関心が高まっています。 例えば、自律的なキャリア形成につながる 「キャリアアスピレーション」という観点から、 学生に問いかけ、学生からの声に向き合っ て対話を重ねる試みがそれです。こうした 対話を、採用時や内定期間中、入社後を 通じて続けることで、企業のイノベーション を担い、競争力を高められる人材の育成に つながるでしょう。個人の「幸福」と「キャリ アの時間軸」の枠組みを使った対話によっ て、自律的な人材に対して、個別性の高 い処遇を提示する採用も広がっていきます。 企業の中には、有望な学生に対して挑戦 機会を早い段階から約束する例もあり、今 後の成果に注目しています。