

2020年1月17日  
株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ

## 多様性のあるチームは成果が上がる？それとも下がる？会社員 351 名の声を調査 「多様性が高いチーム」の実態調査 結果を発表

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(本社:東京都品川区、代表取締役社長:藤島 敬太郎)組織行動研究所は、従業員規模 300 名以上の企業において、20~50 代の会社員 351 名に「チームにおける多様性経験に関する実態調査」を実施し、「多様性が高いチームは成果をあげているのか」など、調査結果から見える実態について公表しました。詳細は 1 月 16 日に公表した当社 Web サイトの調査レポート ([https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000000816/](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000816/)) からご参照いただけます。

### 1. 調査実施の背景

現在、職場では、グローバル化・女性の社会進出・ミレニアル世代の影響により、国籍、性別、年齢などの表層の多様性だけでなく、価値観や志向、スキル・経験などが多様なメンバーと共同する機会が増加しています。多様性は、うまく働けばチームの成果や創造性に良い結果をもたらしますが、軋轢や衝突、遠慮が重なれば悪影響を及ぼす可能性もあります。多くの職場ではチーム単位で業務を遂行するため、各チームではその多様なメンバーを活かし合いながら、成果を上げていかなければならない状況です。

こういった状況にある今、日本企業のチームにおける多様性経験の実態を明らかにしつつ、多様性のあるチームをうまくマネジメントし、成果や創造性につなげるためにはどうすればいいかについて、分析・考察しました。

### 2. 結果のポイント

「多様性が高いチーム」の“多様性”は、「年齢層の幅が広い」「保有知識やスキルのレベルにバラつきが大きい」という傾向がある【図表 3】

職務系統別に特徴があり、営業職では勤務地が、サービス職では勤務地・勤務形態・雇用形態・専門性が、事務と技術においては専門性が多様である傾向が強い。

多様性が高いチームのうち 45.0% が、業務・人間関係が共に良好

多様性が高いチームの業務・人間関係がうまくいっているかについては、職務系統別にはいずれも「共に良好」が最も選ばれた。その中でも、営業職では「業務推進状況に問題があるが、チーム内の人間関係は良好である」という回答が他より多く、サービス職では「業務推進状況は良好であるが、チーム内の人間関係に問題がある」という回答が他より多い傾向があった。【図表 5】

チームの成果とポジティブな関係がある多様性の種類は、「性別」「専門性」、  
ネガティブな関係がある多様性の種類は「勤務地」「知識・スキルレベル」【図表 6- 】

多様性が高いチームのうち 8 割以上が「助け合いながら仕事を進めている」「メンバーは、チームで成果をあげることに貢献しようとしている」一方で、約 7 割が「チームのメンバーには心身に疲れが見られる」という結果も【図表 7】

チームをうまく進めていく上で障害となる多様性の特徴は、「知識・スキルレベル」が最多で 33%、続いて「価値観」28.2%、「年齢層」21.7%という結果に【図表 8】

多様性が高くてよかったことは「異なる意見によってチームの成果があがる」「刺激がある」「楽しい」【図表 10】

## 3. 組織行動研究所のコメント

### チームの多様性の種類や程度はさまざま、それによって成果や影響も異なる

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所  
主任研究員 藤村直子



一言で「多様性」といっても、その種類や程度はさまざまです。程度の感じ方も、人によって違います。年齢・性別・国籍などの属性や役職・立場の違いなど、限定的なものではなく、幅広い多様性について、一般的な日本の会社におけるチームの実態がどうなっているのか、意外とよくわかっていません。そこで、本調査では、日本の会社員が所属している職場・チーム・プロジェクトは、どのような多様性の種類がどの程度あるのか、本人の認知を通じて、その実態を明らかにすることを目的に調査を実施しました。

実際に、多様性の種類や程度はさまざまであること、種類によってチームの成果やプロセスに及ぼす影響が異なることが示唆されました。多様であることで苦労したことも多い反面、その状況を楽しんでいるような声も感じとることができました。限られたデータではありますが、本調査が、チームの多様性を考える上で、少しでも参考になれば幸いです。

### 多様性をうまく生かすことがチームの力に

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所  
所長 古野庸一



近年、チームが注目されています。それは、従来のやり方ではチームがうまく機能しないことを反映しています。

従来と比べると、メンバーの多様性と専門性が増しており、成果を上げるためには、コミュニケーションに時間をかける必要があります。

多様性をうまく生かせば、ミスを防ぎ、より創造的な成果が得られます。そのために、チーム内での心理的安全性を確保し、自由に発言できる場をつくっていくことが求められます。そのことは、単に創造性や学習に寄与するだけでなく、メンバーの満足度につながります。会議の場での発言を促すのが難しいのであれば、メンバーとの1対1の対話を通して、メンバーのバックグラウンドを把握し、会議の場での発言につなげていくような仕掛けが必要です。

チームの良さは、それぞれの強みを生かし、弱みを補強し、他者を励まし、誰かの頑張りに刺激され、互いに切磋琢磨して、成長していくところにあります。そのことは、現代において、ますます求められていると言えるでしょう。

## 4. 調査結果

### 「メンバーの多様性が高いチーム」とは

- ・「現在あなたが所属している職場・チーム・プロジェクト（以下、チーム）のうち、メンバーの多様性が最も高いと思うチームを1つ思い浮かべてください。多様性の種類（年齢、国籍、雇用形態、勤務先企業、経歴、価値観など）は問いません。」という質問への回答から導き出された多様なチームは、人数としては5-10名、11-20名が多く、期間は3年以上が過半数で、定常的な組織であることが分かりました。

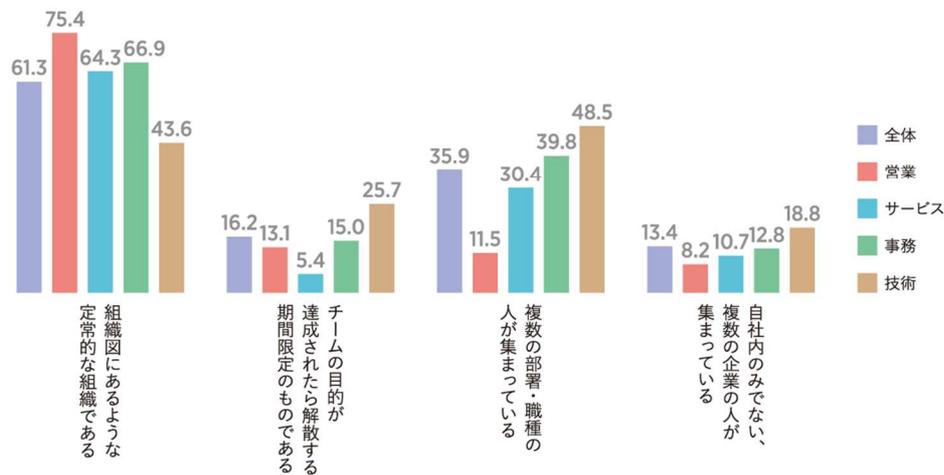
- ・職務系統別に見ると、営業は定常的な組織が多く、技術は期間限定、複数の部署・職種の人が集まるものが多い結果となりました。

図表 2 「現在所属している多様性が高いチーム」の属性

①メンバーの人数とチームが発足してからの期間 (n=351/%)

		期間				合計
		半年以内	1年以内	3年以内	3年以上	
人数	5名未満	3.1	1.1	2.6	4.3	11.1
	5-10名	7.7	7.4	5.7	15.1	35.9
	11-20名	4.6	3.4	5.4	14.8	28.2
	21-30名	0.9	0.9	2.0	4.3	8.0
	31名以上	0.3	0.6	1.4	14.5	16.8
合計		16.5	13.4	17.1	53.0	100.0

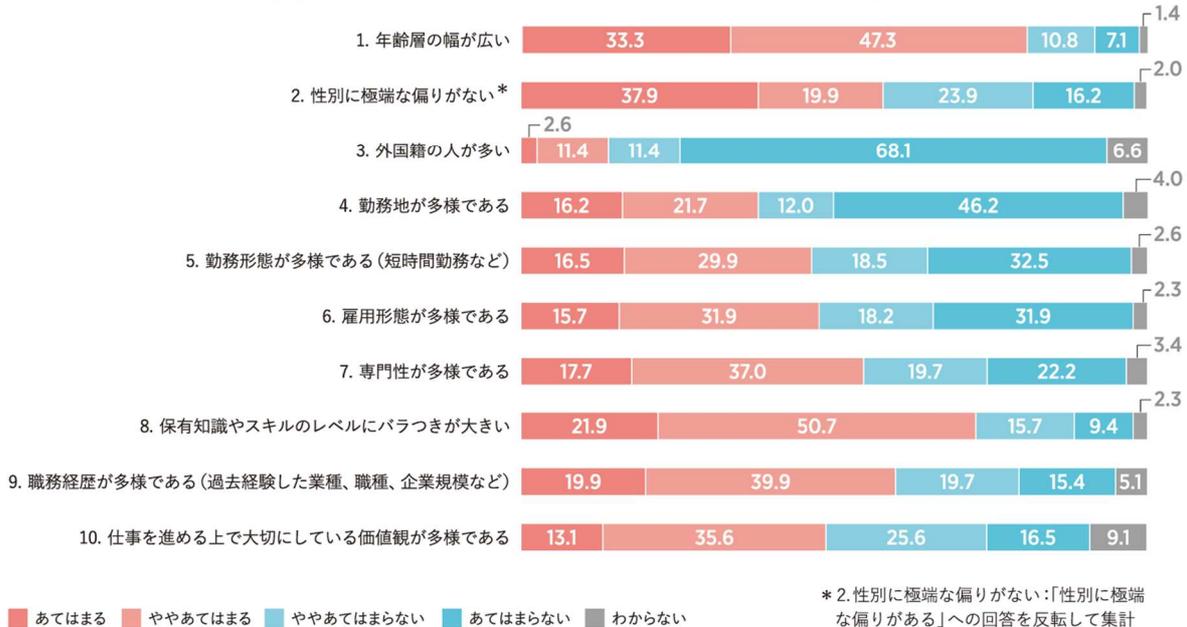
②チームの位置づけ (n=351/複数回答/%)



- 回答者が想起した「多様性が最も高いチーム」とは、どのような多様性がどの程度ある状態なのか、10の多様性の種類ごとにあてはまる程度を尋ねたところ、「年齢層」「知識・スキルレベル」が相対的に多く選択されました。（「あてはまる」「ややあてはまる」の合計が80.6%、72.6%）

図表3 「現在所属している多様性が高いチーム」多様性の状況 <n=351/>%>

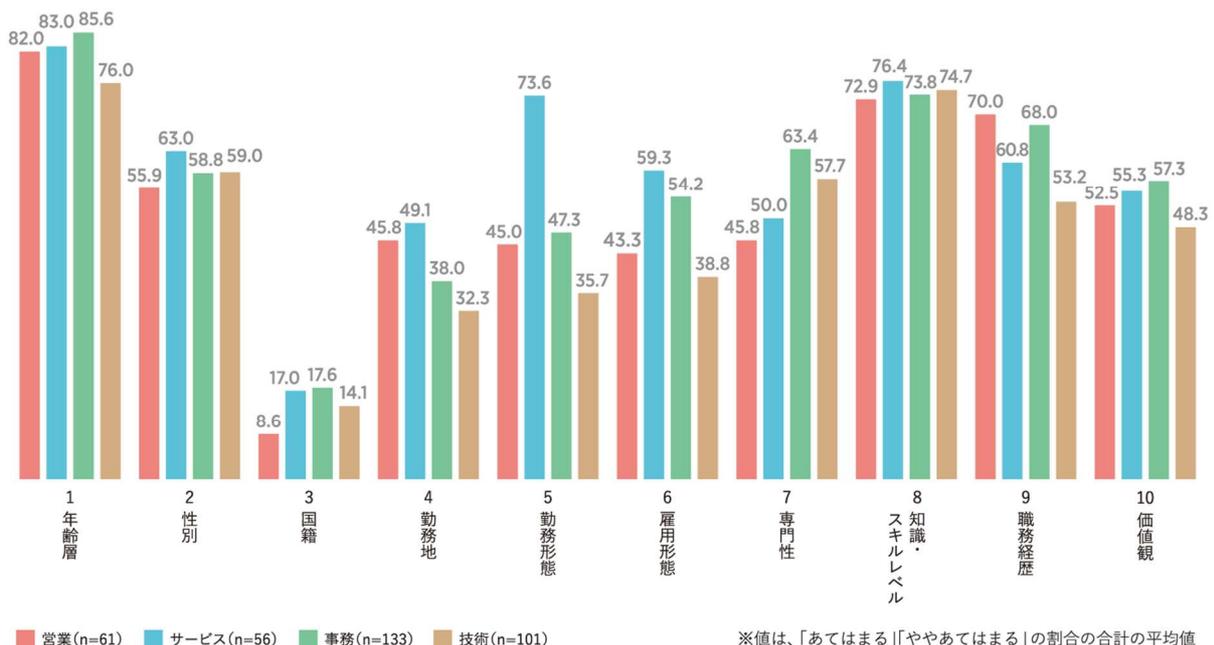
そのチームの多様性の特徴について、以下のことはどれくらいあてはまりますか。



- 職務系統別での多様性の大きさについては、以下のような傾向があることが分かりました。

営業・サービス：勤務地の多様性が大きい  
 サービス：勤務形態・雇用形態の多様性が大きい  
 事務・技術：専門性の多様性が大きい

図表4 「現在所属している多様性が高いチーム」職務系統別多様性の状況 <n=351/>%>



- ・チームが目的が達成されたら解散する期間限定のものである場合には、「国籍」「勤務地」「専門性」「知識・スキルレベル」「職務経歴」「価値観」が、そうでない場合に比べ、多様であることが分かりました。
- ・チームの人数と、発足からの期間については、以下が明らかになりました。  
人数：多いほど「年齢層」「勤務形態」「雇用形態」「専門性」が多様  
期間：期間比例して傾向が変わることはないものの、半年以内と3年以上を比較すると、3年以上の方が「勤務形態」「雇用形態」が多様で、「職務経歴」は多様でない

**業務・ともに人間関係が良好な多様性が高いチームは全体の45%、  
営業職では「業務問題、人間関係良好」が他より多く、  
サービス職では「共に良好」が相対的に少なく「業務良好、人間関係問題」が他より多い傾向**

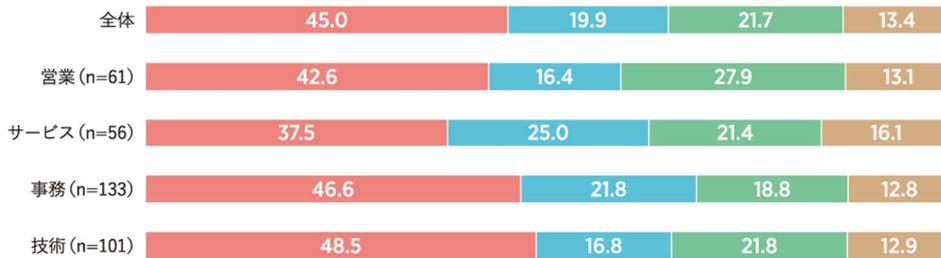
- ・多様性が高いチームの業務推進状況と人間関係、それぞれ良好か問題があるかについては、「業務、人間関係、共に良好（以下、共に良好）」が最も選ばれており、45.0%と半数弱、それに続いて、「業務問題、人間関係良好」は21.7%、「業務良好、人間関係問題」は19.9%、「業務、人間関係、共に問題（以下、共に問題）」は13.4%という回答結果となりました。
- ・職務系統別に見ると、いずれも「共に良好」が最も選ばれていましたが、以下の傾向も読み取れました。  
サービス：「共に良好」が相対的に少なく、「業務良好、人間関係問題」が他より多い。  
営業：「業務問題、人間関係良好」が他より多く選ばれていた。
- ・チームの属性による傾向の違いとしては、位置づけや人数によるものは見られませんでした。期間において、3年以上に「共に問題」が、半年以内に「業務問題、人間関係良好」が多く見られました。
- ・回答理由や具体的なエピソードを見ると、以下のような特徴・傾向が考察できます。  
「共に良好」「共に問題」の回答からは、人間関係の良否が、業務推進にそれぞれプラス、マイナスの影響を及ぼしている様子がうかがえました。  
「共に良好」の回答には、属性や立場の違いにかかわらず安心して発言できるといった、いわゆる心理的安全性やサポートし合える職場であるというような記述が散見されました。  
「業務良好、人間関係問題」の回答からは、業務は滞りなく進んでいるが、少数派の意見が顧みられないといった内容など、チーム内の人間関係、コミュニケーションに不満や課題意識を感じていることが分かった一方で、「業務問題、人間関係良好」の場合には、プロセスは良好だが外的要因のせいで結果が伴わない、業務に直結しない人間関係の良さなどの記述が見られました。

図表 5 「現在所属している多様性が高いチーム」チームの成果

総じて、チームはうまくいっていると思いますか。

チームの業務推進状況とチーム内の人間関係の観点から、もっともあてはまるものをお選びください。

①全体成果(全体・職務系統別)(n=351/%)



- 業務、人間関係、共に良好  
(「業務推進状況、チーム内の人間関係、共に良好である」)
- 業務良好、人間関係問題  
(「業務推進状況は良好であるが、チーム内の人間関係に問題がある」)
- 業務問題、人間関係良好  
(「業務推進状況に問題があるが、チーム内の人間関係は良好である」)
- 業務、人間関係、共に問題  
(「業務推進状況、チーム内の人間関係、共に問題がある」)

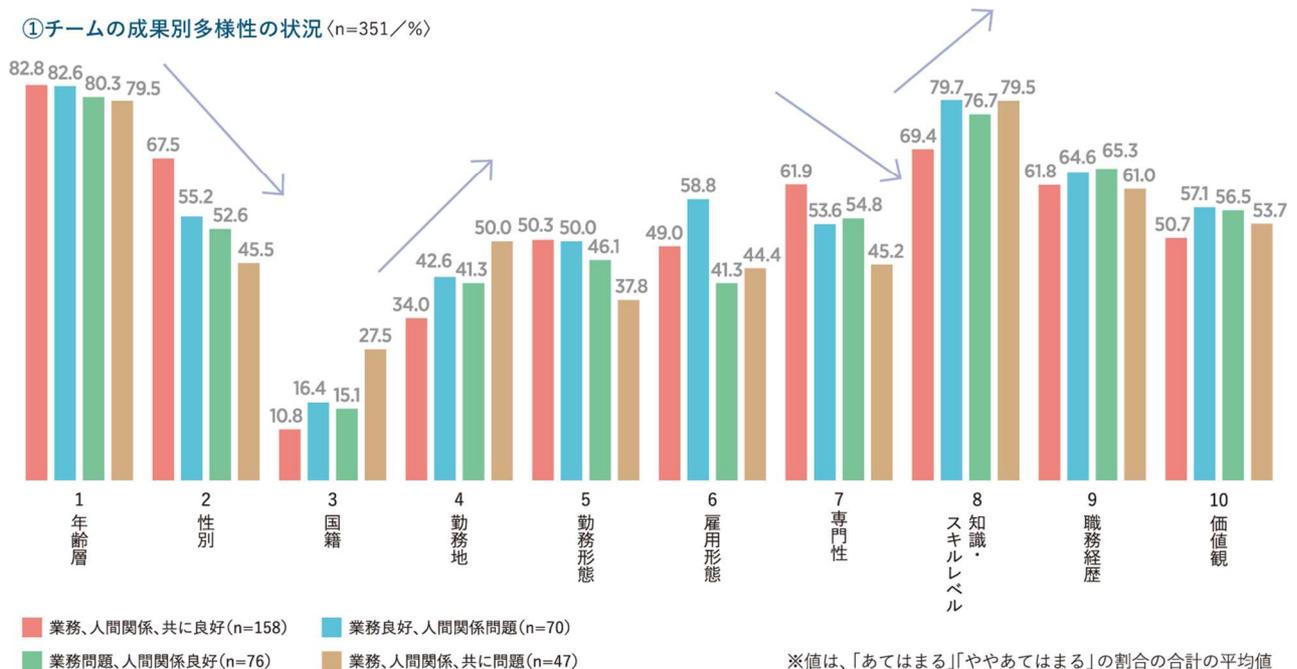
②チームの成果への回答理由や具体的なエピソード(自由記述より抜粋)

業務、人間関係、共に良好	人間関係が良いことで皆が気を遣わずに意見を言え、それによって業務も良い方向に向かう。	サービス	女性20代
	皆が協力して、分からないことを相談しやすい環境である。	事務	女性20代
	年齢、性別問わず、発言できる組織である。	営業	男性40代
	発言しやすい雰囲気になるように、年齢が上の方々も気を遣ってくれている。	事務	女性20代
	会議を通して、人となりやこれまでの経歴を全員で共有してきた。	営業	男性30代
業務良好、人間関係問題	前から同期の人間関係は良好だったが、レクリエーションを開催することにより、上司と部下の関係が向上した。	技術	男性20代
	仕事は進んでいき、成り立っているが、お互いにストレスをためてしまっている。	サービス	女性50代
	能力の差があって上意下達になりやすい。	営業	男性30代
	ベテランが、昔はこうだったとか昔話ばかりして新しい取り組みをしたがらない。	事務	女性40代
	若手が遠慮なくベテランに意見しすぎて、周囲がドキドキしている。	技術	男性50代
業務問題、人間関係良好	いろいろな考えの人がいるのは当たり前だが、弱者や少数派の意見を取り上げるなど、皆で議論する機会がない。	事務	女性50代
	業務推進状況は思うように進んでいないが、それについての問題意識はみんな同じだと感じられるし、取り組み姿勢は前向きだから。	サービス	女性40代
	チームの仲はいいが、会社の求めることがコロコロ変わり振り回されるため、仕事がスムーズに進まない。	事務	女性30代
	お互い思ったことを遠慮なく言えるが、次々と仕事が増える。	事務	男性30代
	日常的な会話はあるが、仕事内容のコミュニケーションとは程遠い。	技術	男性40代
業務、人間関係、共に問題	互いの意思疎通ができていないせいで、業務が滞ることがある。	営業	女性40代
	コミュニケーションを積極的に行わないことが業務遂行の妨げになっている気がする。	技術	男性50代
	役職が上の方が会議に入ると途端に発言できない雰囲気になるので、無駄な作業が増えモチベーションが下がる。	サービス	女性30代
	実務対応者とそれ以外(管理職、リーダー)が完全に分離しており、お互いが何をやっているのか分からない。上の言うことには従うべきだという風土。	事務	女性40代
	年配のメンバーの高圧的な態度で、自由に意見が発信できない環境がある。その結果、若手のスキルが生きない、育たない。	事務	男性40代

- ・「共に良好」「共に問題」を比較すると、「共に良好」は「性別」「専門性」が多様である割合が高い一方、「共に問題」では「勤務地」「知識・スキルレベル」が多様である割合が高いことが明らかになりました。この4項目のみ、「共に良好」「共に問題」間に統計的に有意な差が確認されています。

**図表6 「現在所属している多様性が高いチーム」  
成果・チームプロセスと多様性の状況との関係**

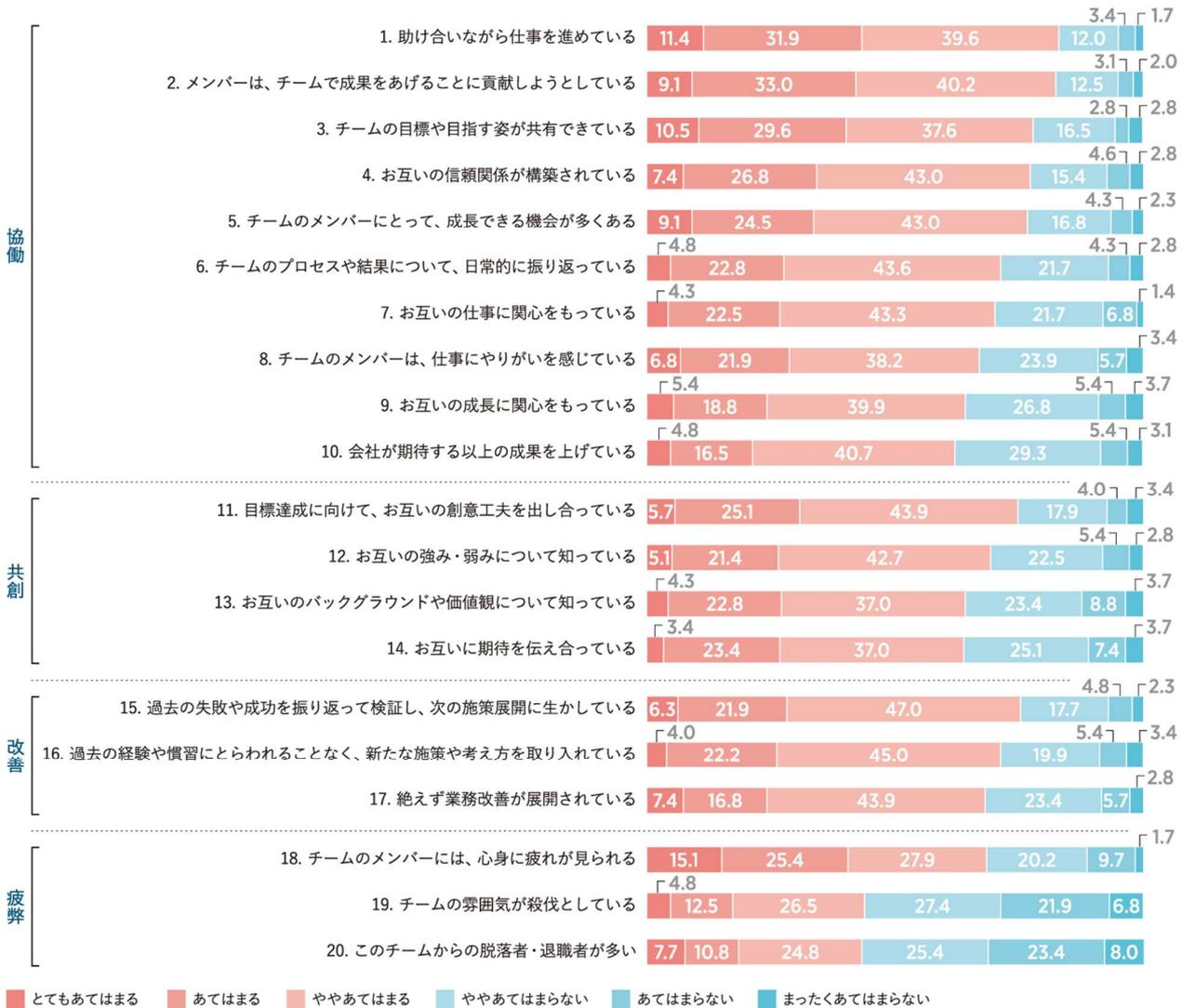
①チームの成果別多様性の状況 (n=351/%)



## 多様性の高いチームの8割以上が助け合いながら仕事を進めている一方で、お互いの成長やバックグラウンド・価値観について関心があったり期待を伝え合っているのは6割

- ・多様性の高いチームの特徴としてあてはまる（「とてもあてはまる」～「ややあてはまる」）という回答が8割を上回ったのは、「助け合いながら仕事を進めている」「メンバーは、チームで成果をあげることに貢献しようとしている」の2つという結果となりました。
- ・一方、「お互いの成長に関心をもっている」「会社が期待する以上の成果を上げている」「お互いのバックグラウンドや価値観について知っている」「お互いに期待を伝え合っている」があてはまるという回答は6割強でした。職務経歴や価値観の多様さがある中でも、相互理解を深めようとする状況ばかりではないことが考察されます。
- ・「チームのメンバーには、心身に疲れが見られる」にあてはまるとの回答は7割弱でした。「チームの雰囲気や士気が殺伐としている」は半数以下だったので、そこまで悪化した状態ではないものの、やや疲弊した状況であることがうかがえます。

図表7 「現在所属している多様性が高いチーム」 チームプロセスの状況 <n=351/%>



こういったチームの特徴と多様性の 10 の種類の相関性を分析すると、チームプロセスに影響を及ぼす要因はさまざまであるため解釈は容易ではないものの、多様性の種類によって、チームの特徴のどの部分に関係するかが異なることが分かりました。例えば、「勤務形態」「価値観」の多様さは「協働」「共創」「改善」とプラスの相関がありますが、疲弊ともプラスの相関があり、多様であることが、ポジティブとネガティブ、両方の側面をもたらすことがうかがえます。一方、「専門性」は、「協働」「共創」「改善」および「心理的安全性」とプラスの相関があるものの、「疲弊」との関係は確認されていないため、**総じてポジティブな影響がある多様さといえそうです。「性別」の多様さは、「疲弊」とはマイナスの相関、「心理的安全性」とはプラスの相関がありますが、「協働」「共創」「改善」との関係は確認されませんでした。**この分析結果からは、「性別」の多様性は、チームに対して直接ポジティブな影響があるわけではないものの、職場風土に影響している可能性が示唆されます。

図表6 「現在所属している多様性が高いチーム」  
成果・チームプロセスと多様性の状況との関係

	1. 年齢層	2. 性別	3. 国籍	4. 勤務地	5. 勤務形態	6. 雇用形態	7. 専門性	スキルレベル	9. 職務経歴	10. 価値観
協働					.183		.248		.170	.204
共創				.128	.168	.107	.278		.200	.236
改善			.151	.114	.227	.171	.174		.154	.222
疲弊		-.140			.197	.203		.122	.119	.200
心理的安全性		.143					.188		.171	

## チームをうまく進めていく上で障害となる多様性の特徴は、「知識・スキルレベル」が最多で33%

ここからは、現在所属している特定のチームについてではなく、これまでのチーム経験からの回答についての調査結果となります。

- ・チームをうまく進めていく上で、多様性のどの特徴が障害となると思うかを、複数回答で選んでもらったところ、「知識・スキルレベル」が最多で33.0%、続いて「価値観」28.2%、「年齢層」21.7%という結果となりました。
- ・職務系統別で見ると、営業は「年齢層」「価値観」を、技術は「勤務地」「専門性」「知識・スキルレベル」を障害として感じる傾向があることが分かりました。
- ・年代別で見ると、20代は「年齢層」「勤務地」の選択割合が高い一方で、「勤務形態」は選択割合は1割に満たないのに対し、50代は2割以上が障害だと感じていました。障害だと感じる多様性の種類も、それぞれ異なる様子がうかがえます。

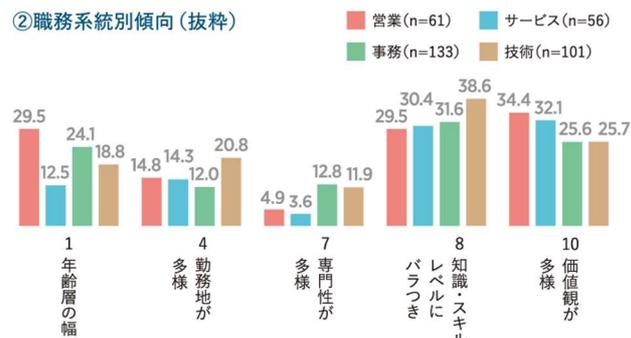
図表8 これまでのチーム経験 障害となる多様性の状況 <複数回答/n=351/%>

現在の仕事において、以下のような状態は、チームをうまく進めていく上で、障害になると思いますか。

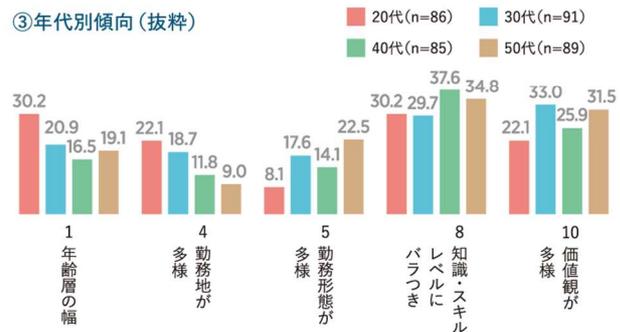
### ①全体傾向



### ②職務系統別傾向(抜粋)



### ③年代別傾向(抜粋)



- ・メンバーが多様であることで困った経験や不安についての自由記述では、合意形成・意思疎通に関する記述が最も多く見られました。前述のように、多様な専門性はポジティブな効果をもたらすことが期待されますが、合意形成を困難にする側面もあるようです。また、勤務地や勤務形態の多様さ、知識・スキルレベルのバラつきなどによる意思疎通の苦労も垣間見えます。
- ・いわゆるチームワークの側面である、サポート・協働に関する記述も多く見られ、お互いサポートし合う気持ちや、立場が違う相手への配慮の不足、多様さゆえのサポート要請の難しさなどが挙げられていました。
- ・業務推進、人間関係構築上のベースの考え方に関する記述も多く見られ、判断基準が異なったり、直面する問題の捉え方、対処の仕方が異なったりすることによる大変さを感じられました。中でも、世代間ギャ

ップについての具体的な記述が散見されました。

- ・やる気・意欲のバラつきに関する記述も複数見られました。また、大きなテーマであるため、本調査ではあえて組み込まなかったチームマネジメントやリーダー的な役割について、多様なチームのマネジメントの難しさを感じさせる記述も確認されました。

これらの自由回答からは、「心理的安全性を損なわないようにしつつ業務の質に関連する指摘をし合うこ  
「お互いにサポートを求めることの」の難しさが多様性の中では増大しやすく、また、多様なチームに  
おけるリーダーのあり方がこれから多くのチームで課題となることが考察されました。

**図表 9** これまでのチーム経験 メンバーが多様で困ったことや不安 <自由記述より抜粋>

一緒に働くチームで、メンバーが多様であることについて、これまで困った経験、  
現在感じている不安などがあれば、ご自由にご記入ください。

合意形成・ 意思疎通	船頭が多い。	営業	男性 50代
	専門職は、自分の専門の立場からの意見を言うばかりで、それぞれが引かないと会議が長引きまともらないことがある。	事務	女性 40代
	それぞれ技術に自信をもっているの、意見がまともらないことがある。	技術	男性 20代
	信念をもって仕事をしている人ばかりなので、納得してもらえないと動いてくれない。専門外のことも多々あるので、納得してもらうまでに時間を要することが多く困った。	技術	女性 30代
	時間が合わなくてなかなか話し合いの機会がもてない。	事務	女性 40代
サポート・ 協働	周りに対してサポートをする気持ちが不足していると、うまく業務が回っていかない。	サービス	女性 30代
	1人でやりたいならチームを抜けてほしい。	営業	女性 30代
	スキルレベルが異なり、頼めない仕事もある。	技術	男性 40代
	雇用形態が多様な場合、相手の立場に配慮した発言提案が必要。	事務	女性 50代
	同じ分野の専門がないので相談できない。	事務	女性 30代
ペースの 考え方	仕事に求めるものがそれぞれ違った。	サービス	女性 50代
	仕事の進め方の感覚が違うこと。	事務	女性 50代
	問題の認識が少し違うことで、問題に対する対応が違うときがある。	技術	男性 50代
世代間 ギャップ	年下の生活感が、価値観が分からない。特に 20代。	営業	男性 30代
	年齢層によって若干世代の差(価値観の違い)を感じるので不安。	サービス	女性 30代
	年代によって意見が偏る。それぞれが自分の価値観が正しいと思っている。	事務	女性 50代
	ベテランが逆に今の世代の和を乱す。	技術	男性 30代
やる気・意欲	自己中心的な人や、やる気がない人がいると困る。	営業	女性 30代
	プロジェクトに対する熱意の温度差があるので、やる気のない人は何もしない。業務量に偏りが出る。	事務	女性 50代
マネジメント	上司が、スキル不足、勉強不足を自覚していない。	技術	女性 40代
	上司の業務が至らない部分に対する指摘がなかなかできない。	サービス	女性 20代
	上司が気に入らないと、能力があっても追い出してしまう。	技術	男性 40代
	大切にしているものなど価値観の違う人が上司だと、考えの押し付けが起こる。	事務	女性 30代

多様性が高くてよかったことは「異なる意見によってチームの成果があがる」「刺激がある」「楽しい」

・多様でよかったとき、もっと多様だといいと思うときに関する自由記述には、「異なる意見によってチームの成果があがる」「個人としても刺激がある」「楽しい」といったものがポジティブな声も多くありました。

**図表 10** これまでのチーム経験 多様でよかったとき、もっと多様だといいと思うとき <自由記述より抜粋>

一緒に働くチームが多様でよかったとき、もっと多様だといいと思うときはありますか。

目指す方向が同じで多様な意見が出るとワクワクします。	営業	女性30代
それぞれが違うからこそ、違う立場からの意見が出て、最終的な結論に至るまでの議論に厚みがあった。	営業	女性20代
少しのことで劇的に業務内容が改善されたとき。	営業	女性20代
思いもかけない解決策が提案されることがある。	営業	男性50代
自分にはないノウハウを享受でき、補完し合えるメンバーがいる状態。	営業	男性50代
若い人の参加。着眼点、デジタル思考を理解しないといけない。	営業	男性50代
自分の考えにはない意見があると刺激を受けるため。	サービス	女性20代
各部署の意見を汲んで進めることは大切。特に現場の意見を取り入れなければ良い企画も利益を生まないと感じます。	サービス	女性30代
いろいろな考えがあり、自分には思いつかないことを思いつくから面白い。	サービス	男性30代
経歴がまちまちなので、それぞれに対応できる幅が広いこと。	サービス	男性40代
互いを信用できる関係にさえなれば、知恵を出し合えるし、効率よく仕事できる。	事務	女性40代
多様性は強さ。	事務	女性50代
どうしても同じ方向に偏りがちな部分を、改善するきっかけになる。	事務	女性50代
多様な価値観、多様な習慣、多様な文化観、といったことは業務内容に直接関係していて武器になるので、好奇心や向学心が互いに刺激される。	事務	男性20代
中途入社の方がいると、他社での経験や自社の弱みが分かって勉強になった。	技術	女性30代
行き詰まったときに違う視点から提案してもらえ、助かったことが度々あった。	技術	女性30代
いろいろな面から同じものごとを見ることが出来る。そのため1人では気づかなかったことに気づくことができる。	技術	男性30代
開発チームなので、技術的に凝り固まった考えが多い気がする。	技術	男性20代
多角的な視点で課題をクリアできる可能性が高まると思う。	技術	男性50代

## 5. 調査概要

### 「チームにおける多様性経験」に関する実態調査 調査概要

#### 調査対象

22～59歳の会社勤務の正社員  
 ※勤務先の従業員規模は300名以上、管理職・役員・経営者は除く  
 ※性別、年代(20代/30代/40代/50代)がそれぞれ均等になるように回収  
 ※現在、仕事上で多様なメンバー(部署・職種、所属企業、国籍、勤務地、雇用形態、専門性、職務経歴)が在籍する3名以上の職場・チーム・プロジェクト(以下、チーム)に所属している人

#### 調査内容

- ・現在所属しているチームのうち、メンバーの多様性が最も高いと思うチームについて、多様性の特徴、チームの成果やプロセスの状況など
- ・これまでのチーム経験において、メンバーが多様であることによる弊害、よかったことなど

調査方法 インターネット調査

実施時期 2019年9月

有効回答数 351名

#### 回答者の属性

製造業32.5%、非製造業67.5%  
 従業員規模：300名以上1000名未満36.2%、1000名以上3000名未満18.2%、3000名以上5000名未満9.4%、5000名以上10000名未満11.1%、10000名以上25.1%  
 職務系統：営業17.4%、サービス16.0%、事務37.9%、技術28.8%

#### 【本件に関するお問い合わせ先】

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 社外広報担当 山野、小川  
 TEL: 03-6670-1042 E-mail: press@recruit-ms.co.jp