

2020 年 9 月 1 日
株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ

テレワークが普及する中で成果創出の鍵となる「自律」の実態とは 「自律」は協働や働きがいにもつながることやその高め方も明らかに 自律的に働くことに関する実態調査

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 名以上の企業に正社員として勤務する一般社員と管理職 435 名を対象に「**自律的に働くことに関する実態調査**」を実施しました。

本調査では「**自らのキャリアを切り拓く意識の高い人は、目の前の担当業務や職場の他者を疎かにしてでも自分を優先する**」という一般的なイメージは実態と異なり、**協働して仕事をしていること、また「自律」は「組織への共感・愛着」「社員の働きがい」につながる**こと、**本人の特性だけでなく、環境要因である上司・職務設計も「自律」を促す要因となっていること**など多くのことが明らかになりました。テレワーク下で社員の「自律」がより一層求められるなか、**社員の「自律」を促す上司や組織の関わり方**について、組織行動研究所 主任研究員 藤澤 理恵が解説、提言します。

＊詳細は 8 月 31 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/0000000889/) から参照できます。

調査担当研究員のご紹介



組織行動研究所 主任研究員 藤澤 理恵

2001 年に入社後、人事制度設計のコンサルティングや、研修開発、組織調査などに従事。東京都立大学大学院・社会科学部研究科・経営学専攻にて 2015 年修士号を取得後、博士後期過程に在籍中。

企業人の社会貢献・プロボノ活動、育児休業、HRM の柔軟性などを題材とした調査を手がけ、組織を出入りする「越境」経験と、仕事で個を生かす「ジョブ・クラフティング」をテーマに研究を行っている。

1. 調査実施の背景

新型コロナウイルスの流行に伴い、在宅勤務をはじめとするテレワークの導入が急速に進んでいます。ウィズ/アフターコロナ時代のあたらしい働き方が求められるなか、いま、自分の行為を主体的に規制する「自律」に注目が集まっています。組織が社員に期待しており、また社員個々人も希望する「自律的に働く」ことに関して、その実態を明らかにするため本調査を実施しました。

2. 調査結果のポイント

- **回答者の 8 割が所属企業から「自律的に働くことを期待されている」と回答し（図表 2）、また「自分自身は自律的に働きたい」と回答している（図表 4）。**一方で、その半数にあたる 4 割前後の人が、「上司や会社から、自律的に働くことを阻まれている」「周囲に、自律的に働くことを望んでいる人は少ない」と回答している（図表 4）。
- 20 代は他の年代に比較して「自律的に働きたい」とする回答が低く、「自律を求められることに、息苦しさを感じる」との回答が高い。また、20 代は「きめ細かく支持をしてくれる上司」を好み、30 代以降は「大きく任せてくれる上司」を好む傾向がある（図表 5）。

- チームや組織が良い状態となるよう行動する「自律的協働」や、自らのキャリアの為に行動する「自律的キャリア形成」よりも、日々の仕事において自らを律しながら職務を遂行する「自律的職務遂行」の方が難しいと感じる人が多い（図表 6）。
- 「自律的キャリア形成」を平均以上に行っている人は、「自律的職務遂行」も「自律的協働」も平均以上に行っている。（図表 7）。
⇒「キャリア自律が進むと、心が会社から離れ、協働がおろそかになるのではないか」という懸念は実態と異なる。
- 「自律」の水準が高くなるほど、「ワークエンゲージメント」「組織への共感・愛着」「不測の事態における従業員の主体的活動」は増加する（図表 8）。
⇒「自律」は働きがいにつながる。また「自律」の水準が高い人は、「新型コロナウイルス対策に企業が直面するなかで、主体的な提案や活動が活発化」したことがわかった。
- 自律に影響を与える要因として、自己決定志向、仮説思考といった本人要因だけでなく、上司の自律支援型マネジメントや他者・他部署との連携を必要とする職務設計などの環境要因が自律を促すことが明らかに（図表 9 図表 10）。

3. 調査結果を踏まえての提言：「自律」を促すために企業・人事、個人ができること

組織行動研究所 主任研究員 藤澤 理恵

<企業や人事ができる 5 つのこと>

■「自己決定志向」の育成

何事も自分で決めたいという「自己決定志向」は「自律的職務遂行」と「自律的キャリア形成」を促します。自己決定を尊重し見守る上司マネジメントを推進したり、主体的に行動したことで損をしたり、失敗したときに過剰に責任を問わない評価制度を整備することが大切です。

■「仮説志向」の育成

すべての「自律」を促すことが明らかになったのが、「仮説思考」です。「仮説思考」とは、実行する前に達成状態や目的を思い描いたり、うまく行かないときには前提を見直したりといった習慣を指します。自己理解やキャリア開発のようなトレーニング実施や上司との 1on1 ミーティングを通じて個人の「仮説思考」の習慣づくりを支援できます。

■自律支援型マネジメント

上司の「自律支援型マネジメント」がすべての「自律」を促す傾向があることがわかりました。上司は部下が自分のやり方で仕事を進めることを認めたり励ましたりすることに加え、仕事の重要さを理解させたり、必要な情報を提供したり、振り返りを支援したりといった情報提供をすることが重要です。

■自己成長や人生の充実、社会の役に立つ実感の向上

「自分の成長につながるか」、「人生の充実につながるか」、「社会の役に立つか」という行動基準・規範をもつことも、「自律」を促す要因となることがわかりました。人事や上司は、キャリア研修やコーチングなどの自己理解支援の施策によって、成長目標を具体的に描くことや、人生を充実させる指針を持つことを支援できます。また、経営理念やその先にある社会のニーズを理解できるよう、経営層が理念を語りかけたり情報を開示したりすること、従業員の社会体験を奨励することも有効です。

■他社・他部署との連携を必要とする職務設計

他者・他部署との連携を必要とする職務設計が、「自律的協働」と「自律的キャリア形成」を促すことも明らかになりました。個人に閉じた仕事として仕事や役割を与えるのではなく、協働に開いた仕事や役割であることを、事前に明示し意識づけることが重要といえます。

<個人ができる4つのこと>

■自分で決めたいという気持ちを大事にする

自分で決めたい、もっと裁量がほしいと考える気持ちは自律の原動力となります。周りの人が安心して任せられるよう、具体的な提案と共に周囲に伝えることが大切です。

■「仮説思考」を伸ばす

自律的な人が皆、自己決定志向が強いわけではないことが調査で分かりました。強い意志がなくても、「仮説思考」を伸ばすことで自律を促すことができます。目的を意識し、事前に見通しを立て、うまく行かないときには立ち止まって前提を見直す、といった仕事の進め方の習慣、つまり「仮説思考」を心がけることが自律を促すうえで有効です。

■拠り所となる「行動基準・規範」をもつ

拠り所となる「行動基準・規範」をもってこそ、「自分で」考えられるようになります。今回の調査では「自分の成長につながるか」、「人生の充実につながるか」、「社会の役に立つか」という行動基準・規範をもつことが、「自律」を促す要因となることがわかりました。時間軸を伸ばして、どのような自分に成長したいか、会社・社会の望ましい未来は何か、といったことを考えることが重要です。

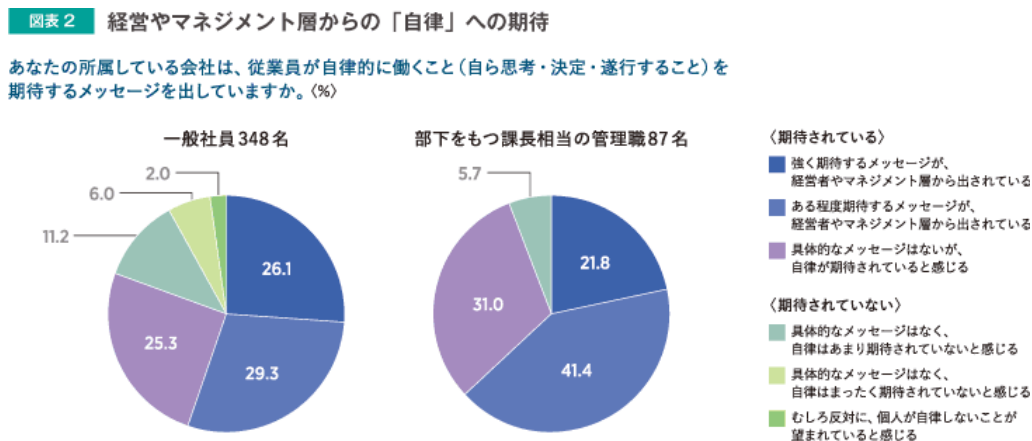
■周りをよく見る

自律的な人は、周りをよく見ています。自分の仕事がどのような「他者・他部署連携」を必要とするのかを考えたり、社会や経済の動きを知り、自社や社会の課題を理解したりすることを心がけてください。

4 調査結果

● 経営者やマネジメント層からの「自律」への期待（図表2）

- ・ 回答者の8割が、所属企業から「自律的に働くことを期待されている」と回答。
- ・ また半数以上が、経営者やマネジメント層から「自律的に働くことを期待されている」と感じる具体的なメッセージを受け取っている。
- ・ 対象を管理職に絞ると、9割を超える人が、所属企業から「自律的に働くことを期待されている」と回答。



● 会社が従業員に「自律」を期待する／しない理由（図表3）

- ・ 一般社員・管理職ともに「自律」を期待されていると思う理由は、「会社の業績を高めるために、現場の工夫や提案を求めているから」「従業員の働きがいが高まると考えているから」という回答が多く、会社が重要員に「自律」を期待することは、合理的な経営判断であると捉えている。
- ・ 管理職は「上司が正解を示せる時代ではない」と考える人が多く、「部下の仕事の専門性が高まり、管理職が細かい指示をすることは不可能だから」といった業務の高度化・複雑化の影響を受けているといえる。

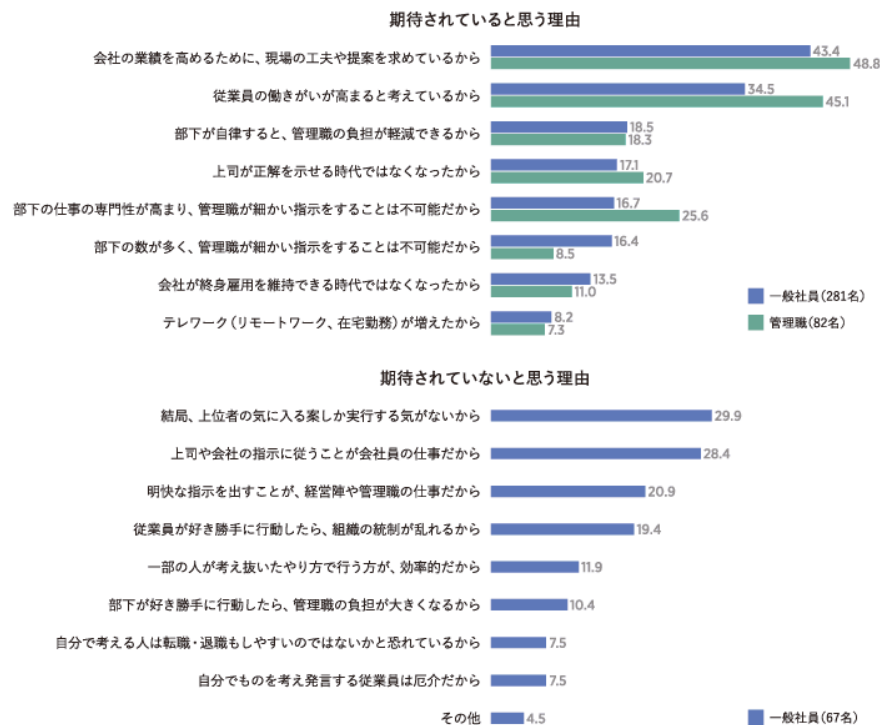
- ・ 「自律」を期待されていないと回答した約 2 割、67 人が挙げる理由としては、「上司や会社の指示に従うことが会社員の仕事だから」という回答が多い。「結局、上位者の気に入る案しか実行する気がない」という諦めと、「明快な指示を出すことが、経営陣や管理職の仕事だから」という上位層への期待の強さともとれる役割意識があることがわかった。

図表 3 会社が従業員に「自律」を期待する理由／しない理由

前問で会社が従業員に自律を期待している／期待していないと答えた方にお伺いします。

その理由や背景はどのようなことであると、あなた自身は考えますか。あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／%〉

※会社が従業員に自律を期待していないと答えた管理職は5名のみであったため、図表には掲載していない。

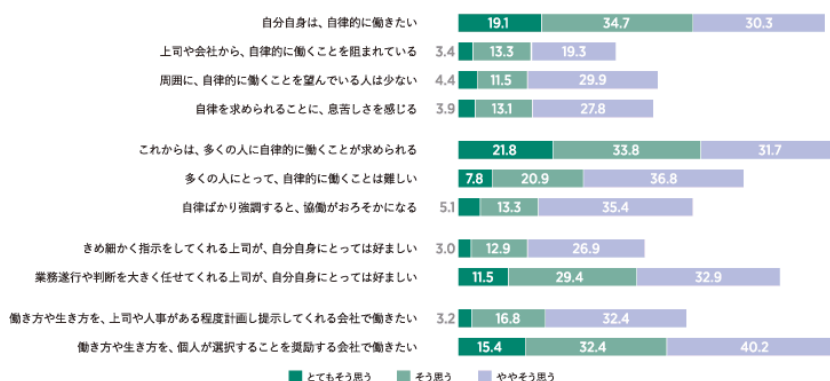


● 「自律」に対する意識（図表 4）

- ・ 回答者の 8 割が、「自分自身は自律的に働きたい」と回答。
- ・ 一方で「上司や会社から、自律的に働くことを阻まれている」「周囲に、自律的に働くことを望んでいる人は少ない」と回答する人が、「自律的に働きたい」とする人の半数程度いる。
⇒ 「自分は自律的に働きたいけれど、周りが望んでいない」という認知が存在する。
- ・ また「自律を求められることに息苦しさをを感じる」人も、自律的に働きたいとする人の半数程度いる。
⇒ 自らが自発的に「自律」を欲することと、他者から「自律」を求められることは別であるようだ。
- ・ 8 割以上の人々が「これからは、多くの人に自律的に働くことが求められる」が、「多くの人にとって、自律的に働くことは難しい」「自律ばかり強調すると、協働がおろそかになる」と考えている。
- ・ さらに、「大きく任せてくれる上司」の方が「きめ細かく指示してくれる上司」より好まれ、「個人が選択することを奨励する会社」の方が「働き方や生き方を、ある程度計画し提示してくれる会社」より好まれる傾向がある。

図表 4 「自律」に対する意識

自律的に働くことに関連する次のようなことがらについて、あなた自身はどの程度そう思いますか。(n=435/%)

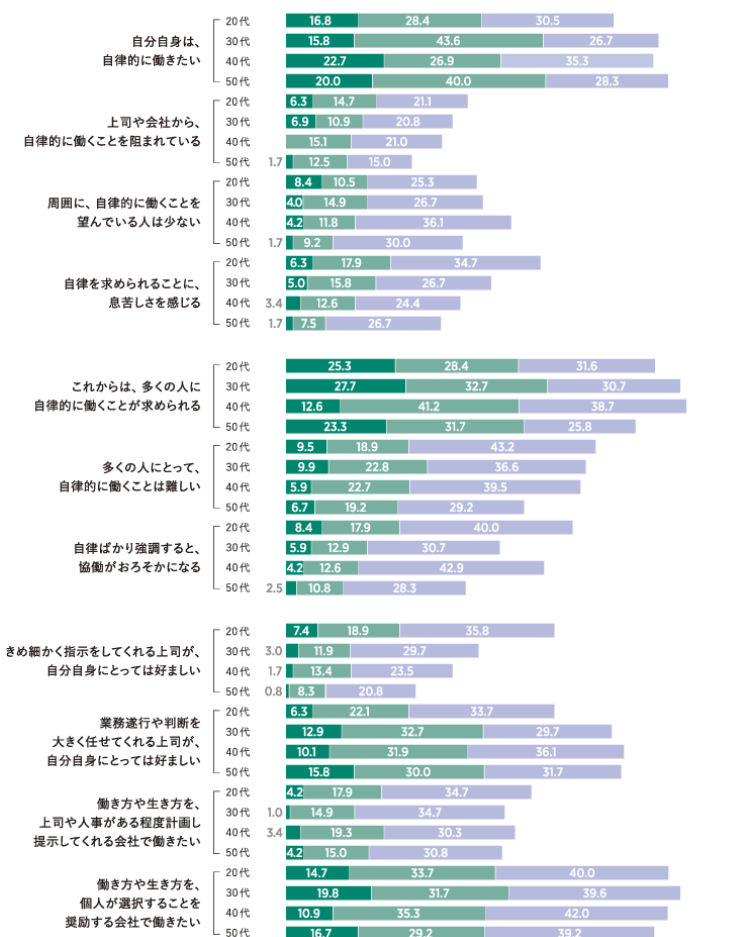


● 「自律」に対する意識（好ましい上司、会社）_年代別（図表 5）

- 20代は「自律的に働きたい」と回答する人が少なく、「自律を求められることに、息苦しさをを感じる」と回答した人が多い。
- 20代は「きめ細かく支持をしてくれる上司」を好み、30代以降は「大きく任せてくれる上司」を好む傾向がある。
- 「上司や会社から、自律的に働くことを阻まれている」「自律を求められることに、息苦しさをを感じる」といった意識は年齢とともに減少している。

図表 5 「自律」に対する意識_年代別

自律的に働くことに関連する次のようなことがらについて、あなた自身はどの程度そう思いますか。(%)

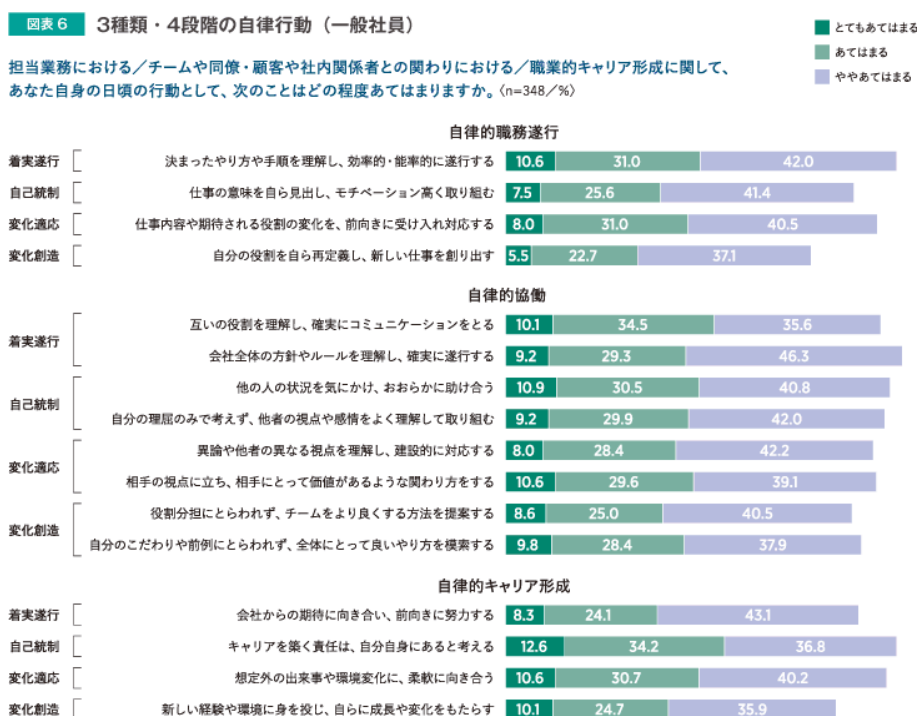


● 「自律」の種類と「自律行動」の段階（一般社員）（図表 6）

- 「自律」を担当業務に関する「自律的職務遂行」、チームや組織に関する「自律的協働」、キャリア形成に関する「自律的キャリア形成」の 3 種類に、「自律行動」を変化対応の度合いが低い順から「着実遂行」「自己統制」「変化適応」「変化創造」の 4 段階に分けて調査した。
- 「自律的協働」や「自律的キャリア形成」に比べて、「自律的職務遂行」の実践度はやや低いことがわかった。

⇒チームや組織の良い状態や、人生という時間軸での良い状態に向けて自らを律することよりも、日々の仕事における自律が難しい。

- あらかじめ示された基準に従って効率や能率を高める「着実遂行」は比較的遂行されやすく、自ら基準を選択し変化を創造する「変化創造」は難度が高い。



● 「自律的キャリア形成」と「自律的職務遂行」「自律的協働」の関係性（一般社員）（図表 7）

- 「自律的キャリア形成」が平均以上の群では、「自律的職務遂行」も「自律的協働」も平均以上である人の割合が最も多かった。
- 逆に「自律的キャリア形成」が平均未満の群では、「自律的職務遂行」も「自律的協働」も低い人の割合が最も多かった。

⇒「自律」の経験やマインドは、「協働志向の自律」にもつながっている。

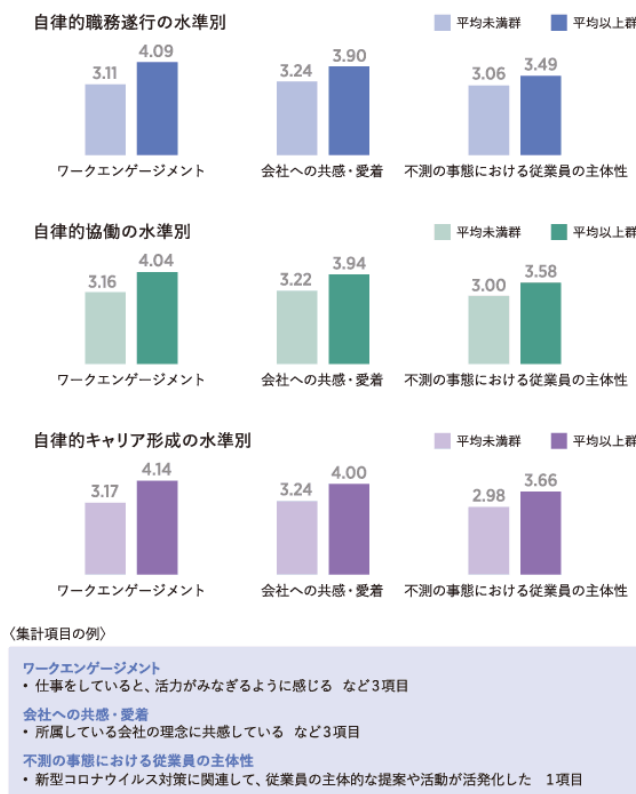
※本調査では自律的キャリア形成が平均以上の群と平均未満の群に分け、自律的職務遂行の平均以上・未満群×自律的協働の平均以上・未満群の掛け合わせの集計をして分布を調べた。



● 「自律」の水準別、仕事や会社へのポジティブな態度（一般社員）（図表 8）

- 「自律」の水準が高くなるほど、個人の働きがいや所属組織へのポジティブな関わり方は増加する傾向がみられた。
- 「不測の事態における従業員の主体的活動」は「自律」の水準の高まりとともに増加する傾向がみられた。自律の水準が高くなるほど、「新型コロナウイルス対策に企業が直面するなかで、主体的な提案や活動が活発化する」と考えられる。

図表 8 自律の水準別、仕事や会社へのポジティブな態度（一般社員）＜n=348／％＞



● 「自律」に影響を与える要因（図表 9・10・11）

- 「仮説思考」と「自律支援型マネジメント」の間にはお互いに影響し合う関係が見られた。
- 「仮説思考」の水準が低い場合に、「自律支援型マネジメント」が「自律的協働」を促す効果が強くなることが分かった。
- 何事も自分で決めたいという「自己決定志向」は「自律的職務遂行」と「自律的キャリア形成」を促す。
⇒ 会社や人事は、自己決定を尊重し見守る上司マネジメントを推進する他、主体的に行動したことで損をしたり失敗したときに過剰に責任を問われたりしない評価制度を整備することによって自律を支援することができる。
- 「自己決定志向」以上の強さで、自律的協働も含めたすべての「自律」を促すことが明らかになったのが、実行する前に達成状態や目的を思い描いたり、うまく行かないときには前提を見直したりといった習慣を指す「仮説思考」である。
⇒ 会社や人事は、トレーニング実施や上司との 1on1 ミーティングの設計などを通じて個人の仮説思考の習慣づくりを支援することが可能。

- 「自己成長・充実規範」、「公共善規範」も、すべての「自律」を促した。
⇒ 人事や上司は、キャリア研修やコーチングなどの自己理解支援の施策によって、成長目標を具体的に描くことや、人生を充実させる指針を持つことを支援できる。また、経営理念やその先にある社会の二重構造を理解できるよう、経営層が理念を語りかけたり情報を開示したりすること、従業員の社会体験を奨励することも有効だろう。
- 人からの評価や評判を気にする「承認規範」は「自律」を促進しない。
⇒ 短期的な人事評価に一喜一憂せず済むような環境が作れるとよいだろう。
- 環境要因においては、「上司の自律支援型マネジメント」がすべての「自律」を促していた。
⇒ 部下が自分のやり方で仕事を進めることを認めたり励ましたりすることに加え、仕事の会社全体から見た重要さを理解させたり、必要な情報を提供したり、振り返りを支援したりといった情報提供を上司が担うことが重要なポイントだ。特に「仮説思考」が低い部下に協働を促すには上司の関わりが有効である。
- 他者・他部署との連携を必要とする職務設計が、「自律的協働」と「自律的キャリア形成」を促す。
⇒ 個人に閉じた仕事として仕事や役割を与えるのではなく、協働に開いた仕事や役割であることを、事前に明示し意識づけることが重要といえる。
- 外部環境の厳しさの認知が、「自律的職務遂行」と「自律的協働」を促していた。
⇒ 危機意識は連帯を生み出す要因となる。しかし、それはここまで見てきたような、個人の習慣や支援的な環境が整った上であることが重要だ。取り得る手段がない状況で危機への不安が煽られると逃避行動につながるとの研究もある。
- 会社や上司からの関わり方の事例を要因ごとに整理し、図表 11 にまとめた。

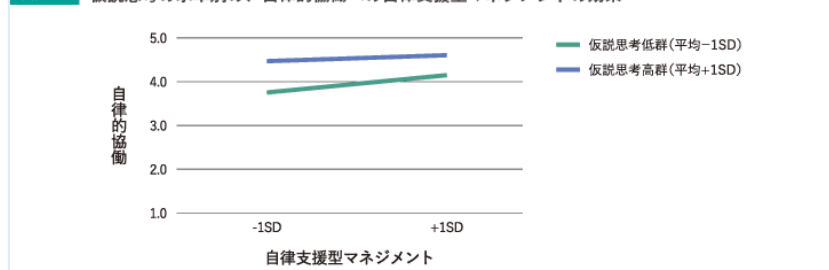
図表 9 一般社員の「自律」に影響を与える個人要因／環境要因 <n=348/>%

			自律的職務遂行	自律的協働	自律的キャリア形成	
個人要因	自己決定の心理的・能力的資源	自己決定志向	.10*		.17**	**：1%水準で有意 *：5%水準で有意 †：10%水準で有意傾向 灰色：有意水準でない
		仮説思考	.32**	.38**	.30**	
		他者への基本的信頼				
	規範意識	自己成長・充実規範	.22**	.09 †	.20**	
		公共善規範	.13*	.16*	.19**	
		承認規範				
環境要因	上司の関わり	自律支援型マネジメント	.15*	.18**	.12*	年齢、性別（男性ダミー）、従業員規模（1000名以上ダミー）をコントロールした自律的職務遂行、自律的協働、自律的キャリア形成を従属変数とした重回帰分析における調整済み決定係数はいずれも有意水準を満たしており、0.52、0.52、0.58
		個人裁量		-.08 †		
	職務特性	他者・他部署連携		.18**	.10*	
		ゆとりのなさ				
		見通しやすさ				
	外部環境の認知	外部環境の厳しさの認知	.08 †	.11*		
		人材確保の難しさの認知				

〈集計項目の例〉

自己決定志向 ・自分の考えで行動する方だ など3項目 仮説思考 ・実際に業務を行う前に、頭のなかで達成状態を思い描く ・物事がうまくいかないときは、自分の考えや前提が正しいかを自己点検する など5項目 他者への基本的信頼 ・ほとんどの人は信用できると思う など3項目 自己成長・充実規範 ・自分の成長につながるか ・自分の人生の充実につながるか など3項目	公共善規範 ・世の中のためになるか ・会社の理念やミッションに沿っているか など5項目 承認規範 ・上司や会社から評価されるか など3項目 自律支援型マネジメント ・私の上司は、私が自分のやり方で仕事を進めることを認めてくれる ・私の上司は、私の仕事の、会社全体から見た重要さを理解させてくれる など8項目 個人裁量 ・仕事の手順や進め方の自由度が高い など2項目	他者・他部署連携 ・他の部署のメンバーと連携して進める など3項目 ゆとりのなさ ・締切や納期にゆとりがない ・定期的に残業が発生している など4項目 見通しやすさ ・役割分担が明確である など3項目 外部環境の厳しさの認知 ・市場の競争状態が激しい など3項目 人材確保の難しさの認知 ・採用環境が厳しく人員確保が難しい など2項目
---	---	--

図表 10 仮説思考の水準別の、自律的協働への自律支援型マネジメントの効果



図表 11 重回帰分析から浮かび上がった「自律」を促す要因ごとに整理した自由記述コメント

	管理職(部下の自律性を高めるために働きかけていること)	一般社員(自律のきっかけ、役立つスキルや経験、会社や上司への期待)
自己決定志向	- 一から十まで指示するのではなくまずは本人が何をしたいのかを聞き、承認する(40代、営業、その他サービス) - まず、部下の自分の意見を聞くことを徹底している。相手に大きな迷惑をかけないなら意見どおりやらせてみる(40代、サービス、百貨店・スーパー・コンビニエンスストア) - 自分で考え、発言させ、こちらから後押しできる態勢を作る(50代、営業、その他製造)	- 自分で決めてやった仕事の方がやりがいがあると感じたから(30代、技術、医薬品) - 以前勤めていた会社は仕事上のルールも最低限で、それが悪いわけではなく伸び伸びと働けた(30代、サービス、その他サービス) - 入社後間もないときから、立場や勤続年数にかかわらず意見を言える場を設けてくれたり、否定せず聞いてくれる環境(30代、事務、情報処理・ソフトウェア)
仮説思考	- 意思決定や思考の過程、決定に至るプロセスを常に問いつけている(40代、事務、機械・電機機器) - 企画フェーズにおける徹底的な妄想(40代、事務、運輸・倉庫・物流) - 部下自身が考えるよう、指示ではなく問いかけを多用する(40代、サービス、その他小売)	- 自身で想像し、価値を生み出す方法を考えること(30代、営業、食品) - どうしたら仕事がうまくいくかなどを常に考えること(30代、サービス、その他サービス) - 顧客満足度をより高めるためには何をすべきかを、常に自問自答しながら日々実践していく(50代、サービス、その他サービス)
自己成長・充実規範	- 当たり前や普通という考え方はしない。また、部下は年齢や性別で考えず、一人ひとりの特徴を見てそれぞれに指導する(30代、営業、その他サービス) - 部下が自分の長所を自分なりに理解することが重要(50代、サービス、金融・保険)	- 熱意がなければ自律的に行動はできません。同時に、会社から「正当な評価をしてもらう」ことも重要な要素であると思います(30代、営業、食品) - 社内公募のキャリアアップチャレンジに応募(40代、サービス、その他製造) - 定年以降の自分の道を真剣に考えるようになったこと(50代、事務、その他製造)
公共規範	- 最終的に何かあれば私が責任をとるからと伝え、会社に恥じない対応とお客様の立場に立ててどうしてもらいたいかを考え、その上で自律的に判断させる(40代、サービス、その他サービス) - 方向性だけを与え、あとは任せる(watchはするが)(50代、技術、通信)	- 過去に出会った先輩や先生など尊敬できる人から影響を受けた(30代、技術、医薬品) - 明確な目的・目標を会社が提示する。目指す方向が明確になれば、行動しやすくなる(30代、営業、その他サービス) - 個々の案件についてではなく、将来的に会社をどのようにしたいというビジョンを示唆してほしい。大きな目標を示すことで、個々の作業の方向性を個人で考えやすくなり自律性を発揮できる(40代、事務、その他サービス)
自律支援型マネジメント	- 創意工夫での改善と挑戦する気持ちを期待し、なるべく失敗を咎めない(40代、サービス、その他サービス) - エラーを恐れないように声をかける(40代、事務、建設・設備) - 細かい指示は出さず、ある程度の失敗をさせてあげる。その失敗から学ぶ機会を作る(40代、技術、通信) - 常に口出ししない(50代、技術、金融・保険)	- 今までと違うやり方を提案しても、上司が頭ごなしに否定せず、より良くなるように方向性を示してくれた(30代、技術、機械・電機機器) - 上司が指示するばかりでなく、部下に考えて行動させる機会を作る(30代、営業、金融・保険) - 部下を信頼し見守っていてほしい(40代、サービス、通信) - 会社が情報を公開し、裁量を認めてくれること(40代、技術、情報処理・ソフトウェア) - 権限を与え、問題発生時にはサポートをしてほしい(40代、営業、運輸・倉庫・物流)
職務特性(他者・他部署連携、個人裁量)	- 積極的に社外の方とのコミュニケーションをとること(40代、事務、運輸・倉庫・物流) - テーマを与えたときに他部門も巻き込んで進めていく(40代、技術、機械・電機機器) - 仕事をきっちり分かっていないとできない新人の教育をさせる(40代、サービス、その他サービス) - 仕事を任せる(50代、技術、その他製造)	- 上司に個人での仕事を任せられ、最後に他部署の部長に会議で報告した。仕事をこなす上で、他の部署との関わりもあり話を進めていくのに自律性が少し高まった(20代、事務、その他サービス) - 担当を任せられるようになったから。責任感が芽生えたと自律心は出てくると思う(20代、営業、食品) - 自分の得意分野を後輩に指導することを任せられたため(40代、営業、その他サービス)
外部環境の厳しさの認知		- コロナで本業に支障が出ており、新しい事業や今何ができて、何をすべきなのかを考える必要が出てきたから(30代、事務、その他サービス) - パブル崩壊をきっかけにして(50代、サービス、商社)

※管理職は「部下の自律性を高めるための工夫や働きかけ」、一般社員は「自律性が高まるきっかけや理由となった出来事」「どうすれば自律的に働けるようになると思うか」「自律的に働くために、会社や上司に望むこと」への自由記述回答より抜粋

5. 調査概要

図表 1 自律的に働くことに関する実態調査 調査概要

調査対象	会社勤務の、正社員として働く一般社員および部下をもつ課長相当の管理職 ※年齢は20～59歳 ※勤務先の従業員規模は300名以上 ※職務系統(営業/サービス/事務/技術)が均等になるように回収 ※一般社員は年齢層(20代/30代/40代/50代)が均等になるように回収
調査内容	会社から「自律」を期待される程度、自身の「自律」の実態、「自律」の促進要因・阻害要因、仕事や会社の状況、適応感など
調査方法	インターネット調査
実施時期	2020年6月12日～13日
有効回答数	435名
回答者の属性	製造業30.3%、非製造業63.4%、その他・不明6.2% 従業員規模: 300名以上500名未満17.2%、500名以上1000名未満15.6%、1000名以上3000名未満19.8%、3000名以上5000名未満8.5%、5000名以上10000名未満11.7%、10000名以上27.1% 一般社員80.0%、部下をもつ課長相当の管理職20.0% 女性37.7%、男性62.3%

【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 岩本、小川
 TEL: 03-6670-1042 E-mail: press@recruit-ms.co.jp