

資料1. 論点A:【テレワーク・在宅勤務】2021年1月21日～2月12日～4月11日:日経新聞等調査から

【新時代のテレワーク術】

現実:コロナ禍でのテレワークは半ば強制的で緊急避難的なもの。

メリット:通勤時間不要、一人で作業に集中できる。業務に集中できる。働き方を見直すきっかけになった。プライベートの時間が増えた。

デメリット:同僚とのコミュニケーション不足、(他人への)貢献感や自己肯定感が満たされない、周囲の顔が見えないと不安で焦る。生産性向上との因果関係が不明確。コミュニケーションが取りづらくなった。

対策・課題:仕事以外で自分の居場所を見つけること。ワーカー(労働者)間でのコミュニケーション促進。学習機会の充実。自律性の向上。権限移譲の促進。成果・業績に対する承認。新入社員の育成、異動者の受け入れ、アイデア創造。お互いが見えない環境では、やってほしいこと、わかってほしいことをすべて言語化すること。役割や立場を超えて気軽に相談できるスタイルに切り替える。210129m35

・日経第16回「企業法務・弁護士調査」押印の削減・廃止 契約書、受発注書、請求書、稟議書、経費精算、会議資料 210201m15

【在宅「心のケア」が課題に、社員のストレス把握へ企業動く、労働契約法…安全配慮義務】210208m11

【在宅浸透、業務「見える化」カギ。中高年管理職、まず発想転換。デジタル化の遅れが壁】210212e8

・睡眠障害「睡眠相後退障害」…「遅寝遅起き」、コロナで増加か?背景には、テレワークの増加などの生活の変化。日光浴とリラックスがカギ。210217e10

【雇用、消える3つの「無限定」…職務、労働時間、勤務地…長期的な雇用保障と引き換え】210218m2

【こころの健康学 朝、計画表づくりのススメ】在宅勤務でストレス 生活リズムの乱れ、在宅だとリズムが取りづらくなる、その日の仕事の数S目方の計画を立てる。一定の枠があると効率よく仕事ができるようになる。210222m15

【在宅勤務でもハラスメント】30%の在宅勤務中の人を感じている。「対面のときよりふざけた発言」「チャット上での嫌がらせ」「「出社しなければ仕事できない」と決めつけ、出社を強要する例」210222m19

【テレワーク、省庁は6割】本省で平均6割、出先で4割 経団連調査テレワークを含む出勤者の削減率は平均65%、政府目標の7割以下の企業は全体の4割未満 210224m2

【リモート時代の地震対策】コロナ下での在宅勤務は帰宅困難者を減らす効果がある。210225m39

【テレワーク成功の秘訣 コロナ時代を生き抜く経営 中堅・中小企業のための 日経産業新聞フォーラム】210226m43・27m39・0313e5 広告

・白河桃子昭和女子大学客員教授 働き方のパラダイムシフト 中堅中小企業こそテレワークでピンチをチャンスに 変化すべきことがコロナで加速した

だけ、時間と場所の活用 仕事と家庭の両立 210227m39 広告

【仕事でもオンライン飲み会】メリット：対面で会えない人と話せる、家なので気楽、安上がり。デメリット：飲み会を終えるタイミングが難しい、家で話にくい内容がある 210302e2

【領収書、電子化進む】税制改正で原本の即時廃棄可能に 電子帳簿保存の要件を大幅緩和「タイムスタンプを3日以内に付与⇒最長2ヶ月以内に付与」「定期検査まで原本廃棄不可⇒スキャナー後すぐに原本廃棄可」「2人以上で事務処理⇒1人でも可」「書類への自署が必要⇒不要に」 210308m13

【「引っ越し難民」今春少なめ？ 企業の異動自粛響く】特に長距離の引っ越しは大きく減少、短距離の引っ越しはテレワークの定着で郊外に住まいを移す動きあり 210304m15

【都内企業、テレワークワーク実施率低下】 2月前半65%⇒後半59% 東京都は人出を抑制するため「週3日・社員の6割以上」を推奨 210311m43

【増えるリモハラ要注意】

リモハラの原因：働く様子が見えないことからくる不安、プライベートに対する想像力の欠如（テレビ会議でカメラONを強要、業務時間外に即時の返信を求める）

予防方法：ルール作り（決まった時間に業務の報告、チャットの文面定型化など具体的に）、指導や指示は個別に（メールの一齐送信や大人数のテレビ会議で厳しく指導しない）、過程も評価（業務完了までの過程を細分化し、段階に応じた目標を上司と部下で決める）

もし発生したら：相談体制を事前に改めて周知、当事者間のやり取りの確認、似たような事案の調査、全社員へのアンケート調査も 210316e2

【厚生労働省 テレワークガイドライン見直しへ】新たな内容 ・労使で労務管理ルールを予め決定、・業務フローの電子化を推進、・テレワーク通信費など費用負担も考慮を、・深夜・早朝含め始業や終業時間は柔軟に設定、・長時間労働対策に業務システムへのアクセス制限なども検討、・健康相談体制やコミュニケーション活性化の措置を 210317m5

・全国社会保険労務士会連合会 人事労務戦略フォーラム デジタル活用がもたらすHRの効率化と高生産性化 テレワークや働き方改革、政府が進めるデジタル強靱化社会といった潮流の中、企業の進むべき道を考える 210317m34 広告

【孤立しないリモート勤務】 ①コワーキング・キャンプ：リモート勤務と孤独解消を両立、オフィス街にあるコワーキング・スペースと自然の中で楽しむキャンプを組み合わせたコンセプト。 ②ワーケーション：ジョージア、エストニアはリゾートで一人のんびりと働ける新しいビザ（査証）を発給。インドネシア・バリ島では快適なインターネット環境やレストランのような従来のリゾート設備だけでなく、作業スペースや音楽スタジオ、野外劇場なども併設し、リモート勤務H嵯峨互いに交流し、生産性の向上につながるクリエイティブな空間を演出。 210331e2

【在宅中本格フィットネス】リモート普及、違和感なく。隙間時間にぜい肉燃やす 210403e1

【オフィス供給過剰鮮明 都心5区、空室率高く】空室率2.15%⇒5.42%、大型ビルも賃料下げ圧力。新しい働き方としてのテレワークが定着 210411m2

人口減少

- 【東京からの転出 40 万人】 前年比 4.7%増、転入超過は 6 割減 コロナ禍での地方移住希望増、失業・収入減も理由 210130m5
- 【東京都人口増加に陰り】 テレワーク普及、移住拡大 企業が優秀な人材を確保できるかはテレワークへの対応力次第 210202m29
- 【東京都の人口減少】 20 年 5 月～21 年 2 月累計 25,000 人の流出超過、ただし東京圏（東京都+埼玉・千葉・神奈川県）は 4,000 人の流入超過。勤務先はそのままで、自宅での作業能率は高まり、ワークライフバランスは改善する。働く人の福祉は向上しているはず。210331m21
- ・内閣官房地方創生総括官 東京都で転出続く、20 年 7 月から 8 ヶ月連続転出超過。コロナ禍地方創生好機に、「転職なき移住」後押し。自治体のサテライトオフィス整備を支援する交付金創設。テレワークで東京の仕事を継続しながら移住する人にも支援金の対象に。 210406m31

【テレワークスペースの提供】

- ・三井不動産、野村不動産 シェアオフィス事業拡大 全国で 115 拠点(～21/3)、150 拠点(～27 年度)210130m1
- ・J R 東日本 東北新幹線に「テレワーク推奨車両」設置 移動時間の有効利用 いずれ専用車両化 210203m15
- ・東急 カフェにテレワーク専用席設置 1000 円で最大 7 時間利用、コヒー飲み放題 210203m15
- ・東急 通勤用大型バスを「動くシェアオフィスに」横浜市内発都内向け 210203m15
- ・埼玉県小川町 座席指定制列車「T J ライナー」指定席券補助金制度 移住者対象 半年で 10 件 210206e1
- ・福島県 体験費用支援 テレワーク宿泊代等最大 300,000 円補助 3 ヶ月間で 100 件申請 210206e1
- ・秋田県東成瀬村 「地域づくり事業協同組合」就労者は組合職員としてマルチワーカー勤務 最大 200 万円給与補助 210206e1
- ・J R 東日本法人会員・個人会員募集【さあ、ホテルで働こう。 STATION WORK ではじめる新しい働き方。】 駅ナカブースやホテル。 210222m34
- 【使用減った県内公共施設 テレワーク拠点に再活用 人を呼び込み 地域活性化】 210223m
- ・小田原市（旧片浦支所） 東海道線根府川駅 3 月に事業者を募集、夏頃をメドに運営方法決定 210223m
- ・相模原市（森のインオベーションラボ FUJINO） 中央線藤野駅 7 月から 22 年 3 月まで活用 三菱総合研究所との共同事業 210223m
- ・逗子市（ON/OFFice ZUSHI） 京急逗子線逗子・葉山駅 戸田建設が逗子会館の 2～3 階をワーケーションスペースとして整備、実証実験中 210223m
- ・ヤフー 95%が在宅勤務：自衛消防隊⇒警備会社へ、在宅時の防災意識を高める e ラーニング実施。210225m39
- ・観音崎京急ホテル【ワーケーション・シェアオフィスサービス三浦半島で開始 京急】 210226m43
- ・J R 東日本 プラットホーム上へのシェアオフィス設置。2 月西国分寺駅、3 月三鷹駅。会員は 15 分 250 円。シェアオフィス事業「STATION WORK」(ステーションワーク)推進中、23 年度までにホーム上含め 1,000 箇所に設置。210304m39
- ・三井不動産 法人向け多拠点型サテライトオフィス「ワークスタイリング」全国 100 拠点以上 1,500 の個室会議室 会員 600 社 16 万人 210309m11 広告

- ・茨城県日立市 テレワーク移住に最大 251 万円助成 コロナ禍による働き方の変化を人口減対策につなげる 210309m39
- ・共立メンテナンス 自宅近くのサテライトオフィス (3 施設先行/208)、ビジネスホテルで仕事 (日本全国 85 施設)、リゾートホテルで仕事 (2 施設先行/34) 210322m36 広告
- 【空き家バンク大忙し テレワークで売買急増/課題は物件の確保】南房総：海魅力 移住呼ぶ (補助金 100 万円)、逗子：登録促す助成金 (20 万円) 210325m43
- ・テレキューブサービス(株) テレキューブでテレワーク、いろいろな場所にもっとテレキューブが必要です。設置場所募集中 設置するだけで、遊休スペースをテレワークスペースとして提供し、社会的ニーズに応えられる。個人会員 275 円/15 分。210327m46 広告
- ・三井不動産 WORK STYLING 三井不動産の法人向け多拠点型サテライトオフィス 働き方に合わせて、働く場所を選ぶ時代へ 全国 100 拠点以上、1500 の個室・会議室。会員 600 社 16 万人 210330m13 広告
- ・アドレス(東京) 定額住み放題サービス「ADDress (アドレス)」の家を運営、月 40,000 円で全国 130 箇所以上ある家を利用でき、同じ家に 1 ヶ月で最大 2 週間滞在可能。「住所不定」で仕事快調、変わる景色と交流刺激。テレワークの加速で家賃の高い都心に住み続ける必要がなくなった、一方、在宅勤務疲れも発生、他者との交流や家族との適度な距離感を求める人が目立ってきた。 210405m38

【ワーケーション】リゾート地や温泉に滞在しながら、テレワークなどを活用して働く。 企業の意識改革がカギ SDGs の観点から地域貢献と結びつけるなど、新しいワーケーションを打ち出さないと企業は動かない 210315e2

・観光庁 ワーケーション X レジャーが秘める可能性 新たな旅のスタイル X 新たな働き方

ワーケーション = 「仕事 work」と「休暇 vacation」、ブレジャー = 「ビジネス business」と「レジャーleisure」

主なステークホルダー：①制度導入企業、②利用する従業員（個人）、③利用者を受け入れる地域と行政、④ワーケーションに関連した民間事業者

③地域行政が熱心：交流人口*及び関係人口*の創出や移住(定住人口)*促進など、地方創生との親和性が高い

* 移住した「定住人口」、観光に来た「交流人口」、地域や地域の人々と多様に関わる「関係人口」

実施形態	ブレジャー	業務型…出張先等で滞在を延長するなどして余暇を楽しむ
実施形態	ワーケーション	業務型 サテライトオフィス型…サテライトオフィスやシェアオフィスでの勤務
実施形態	ワーケーション	業務型 合宿型…場所を変え、職場のメンバーと議論を交わす
実施形態	ワーケーション	業務型 地域課題解決型…地域関係者との交流を通じて、地域課題の解決策をともに考える
実施形態	ワーケーション	体験型 福利厚生型…有給休暇を活用してリゾートや観光地等でテレワークを行う

導入企業事例:ユニリーバ・ジャパン 2016/7月働く場所や働く時間を自由に選べる新しい働き方『WAA(ワー)』(Work from Anywhere and Anytime)を導入、ワーケーション可能に。2019/夏『WAA』の働き方が地方創生と親和性が高いことに着目し、『地域 de WAA』を導入。現時点 8 つの自治体と連携。新たなイノベーションにつながっている。 210326m44

事例

- ・電通 本社ビル売却を検討、働き方改革の一環、テレワークの普及と厳しい経営環境を踏まえ、遠隔勤務を主体とした分散型のオフィスへ移行。20/2 社員のコロナ感染時即在宅勤務に切り替え本社ビル出社比率は最大でも 2 割。アイデア出しもオンライン雑談で。思いついたアイデアを気軽に壁打ちできる場は大事だが、リアルでなくてもよいことに気がついた。営業もオンライン主体へ。210122m15
- ・三井不動産 社員出社率 10%へ引き下げ、国内 1700 人施設の運営担当者を除く、在宅勤務の他シェアオフィスの利用促し 210122m15
- 【効率テレワーク 企業探る】元々育児や介護で長時間勤務が難しい人を想定していた 時間外・休日・深夜労働禁止実態と合わない 210128m3
- ・パソナグループ 午後 8 時 30 分に社員貸与の P C を自動遮断 210128m3
- ・ラファール 勤務時間外に P C を開くとアラート表示 210128m3
- ・ヤンセンファーマ 午後 10 時以降のメール送付しないように要請 210128m3
- ・ユニ・チャーム テレワーク社員への電話は原則禁止 210128m3
- ・カゴメ 全社員の 1 週間の業務予定が見える化 勤務時間を自由に設定できる「フレックスタイム制」を導入 210128m3
- ・日立製作所 国内管理職 8,000 人に進捗管理手法などを研修 テレワークする部下に 1 日 1 回仕事内容や進捗状況を会話を通じて確認することを奨励 上司や同僚とのコミュニケーションを通じテレワーク時の仕事のミッションを明確化する役割 H210128m3
- ・カヤック 社員に週 3 日の出社を奨励 上司や同僚とのコミュニケーションを通じテレワーク時の仕事のミッションを明確化する役割 210128m3
- ・サッポロビール 17 年から「働き方改革 2020」勤務時間インターバル、フレックス勤務でのコアタイム廃止、全社員携帯電話貸与、全席フリーデスク… 20/10 アンケート全社員の 46%が「ほぼ毎日」「週の半分以上」テレワーク中。210129m35
- ・NEC 「働き方見える化サービスプラス」P C の操作を基に労働時間を把握し、在宅でのサービス残業を警告する 210202m15
- ・パーソルプロセス&テクノロジー 「MITERAS 仕事可視化」使用しているソフトなどを 1 分ごとに把握 210202m15
- ・サイバーアーク(イスラエル) 重要な情報にアクセスしている間、その P C の画面を録画する 210202m15
- ・米マイクロソフト(M S) 「業務ソフトオフィス 365」の生産性スコア…メールやチャットの履歴などを数値化…個人情報削除 210202m15
- ・パナソニック 在宅勤務手当 月 3,000 円 定期券代は支給せず 対象 60,000 人希望者 210206e3
- ・日清食品 H D 20/8「テレワークうつ予防チーム」発足、疲労ストレス計活用、11 月までに国内 6 割 820 人実施、無自覚のストレスの見える化と対策

210208m11

- ・NTT 20/10G141 社約 19 万人対象、毎週一回システムで簡単なメンタル診断実施する仕組み導入 210208m11
- ・グリーン 20/4 オンラインでの飲み会の補助制度導入 月 1 回 3,000 円上限 飲み物やつまみ代 210208m11
- ・ポーラ・オルビスHD 20/12 件句管理知識学習動画を社内向け月 1 回配信 目のストレッチ、正しい座り方 210208m11
- ・クボタ 在宅勤務始終業報告させ就業時間中は緊急を除き個人への電話やメールは控える、直属の上司と部下が 2 週間に 1 回 15-30 分間 1 対 1 の面談、上司と部下の関係構築が目的、業務の課題や人間関係の悩みなどテーマは部下側が設定する。210208m11
- ・サントリー 職場救う「お節介おじさん」在宅の孤独癒やす包容力、シニアが相談係…働き方イノベーション 210216m13
- ・東電 在宅勤務手当を支給 4 月から 1 日あたり 300 円の手当を支給。対象は基幹事業会社を含む役 27,000 人の全社員。 210220m11
- ・グーグル 前日に翌日の計画を立て、優先順位を明確にすることが重要。2 つの G：①これまでよりも時間が多くある。子供世話などが加わり時間の成約が厳しくなった人「短距離走者型」②一日中働いている。移動がなくなり勤務時間が長くなった人「マラソン走者型」。メンタルヘルスのコンサルティングを強化。毎週火曜日の夜にパソコンやスマートフォンを使わず家族で過ごすのを促す「ノーテック・チューズデー・ナイト」を奨励。おオフィスの再開：出社と週 1-2 日の在宅での集中作業を組み合わせるハイブリッド型になる。オフィスが不要になるとは考えないが、役割が変わる簡単な打合せに使う場所が必要に。210228m7
- ・内閣官房コロナ対策室 今週からテレワーク導入 1 月の職員平均残業時間 122 時間、最長 378 時間 210309m4
- ・RSUPPORT 株式会社 リモートビュー 会社にある経理端末も自宅から安全に遠隔操作可能、12,000 円/台 210318 ネット広告
- ・DELL TECHNOLOGIES 建設現場の働き方改革 建設現場にもテレワークを、コベルコ建機で遠隔操作により重機を無人化 210323m8 広告
- ・NTT コムウェア 2022 年度の新卒採用から地方採用を開始、2 割 30 人、地方の理系学生中心 仕事はどこでも可能、生活基盤のある地元で働き続ける選択肢は入社動機になる 210326m15
- ・GMO ペパボ 4 月新卒入社の 12 人の居住地：東京名古屋金沢等々々、研修はオンラインで、6 月配属後はビデオ会議システム「Zoom」やソースコード共有サイト「ギットハブ」活用、20 年 6 月子会社含む社員 330 人を対象に居住地を問わない働き方に転換 210326m15
- ・明示安田生命保険 契約社員の 7 割、女性 1900 人が正社員に 21/4 月、働き手不足が生じる未来への投資。IT 化で定形事務作業の 55%が消滅、さらなる AI の導入で更に半減へ。 総合職地域型、内 700 人は事務サービス・コンシェルジュに、営業職に同行して顧客を訪ね、保険金が速やかに支払われるよう、現場で必要書類に不備がないか確認。営業職は営業に遷延できる。 定形事務の IT 化を推進する人も。 210330m13
- 【君たちはどう働くか① 新人よ、仕事を創ろう】4 つの新しい潮流：テレワーク、ジョブ型雇用、副業、デジタルトランスフォーメーション(DX) 210401m16
- 【君たちはどう働くか② リモート不安、IT で打開】 心の健康数値化、毎週 1 対 1 面談、管理職の 360 度評価 210402m14
- ・SHIFT 社員の健康や精神状態を示すツール「ヒトログ」の開発導入。社員の状況を個別に把握、対応。個人も自分の状態を理解し、仕事への考え方を

変える事ができる 210402m14

・旭化成 上司と部下のオンライン面談 1on1(ワン・オン・ワン)を実現する KAKEAI のシステムを導入、部下と上司が 1 対 1 の面談を毎週 1 回など定期的
に実施し、業務の進捗管理や仕事の悩みなどを共有 210402m14

・ウィルグループ 360 度評価導入。管理職の評価に上司だけでなく、同僚や部下も加わる。公平な評価の実現、より丁寧なコミュニケーションを取るよう
になる 210402m14

【出社か在宅か、米企業が模索】コロナ後視野、併用や選択型。柔軟な働き方を取り入れなければ優秀な人材を確保出来ない 210407m15

□マイクロソフト 出社と在宅のハイブリッド方式へ、3/29 から本社勤務再開 ステージ 1 休業、2 在宅勤務義務、3 在宅勤務強く推奨、4 一部の出社再開、
5 制限付き再開(出社範囲拡大)、6 出社再開。安全対策はほぼ解除。対面重要性強調「新たなアイデアや現場ならではの見方で付加価値を提供できる」

□ツイッター 社員が望めば恒久的に在宅勤務可

□ウーバーテクノロジーズ 3/29 からサンフランシスコのオフィス 20%稼働率で再開

□米フォードモータ 7 月から北米 3 万人を対象にハイブリッド方式導入

□ネットフリックス 対面にこだわる「対面でアイデアを議論できず、直接集まれないことはマイナス面でしかない」過半数の社員がワクチン接種でオフ
イス再開へ

以上

資料2. 論点B：【ジョブ型雇用】 2021年1月21日～2月12日～4月11日：日経新聞等調査から

・日本能率協会 ジョブ型人事制度の教科書 2021年私たちの働き方は大転換する！日本企業のための制度構築とその運用方法 事業環境の激変で導入が更に加速！ ジョブ型の良い点悪い点を含めて体系的に整理 三位一体の改革が条件だ！・職能型から職務型への転換、・人材の絶対評価、・人事の体制と仕組み 210309m1 広告

「ジョブ型人事制度の教科書」 コーン・フェリー 柴田彰あきら・加藤守和

第1章 なぜジョブ型人事制度が求められるのか…年功的人事運用に対する危機感、労働マーケットによる報酬ガバナンス

そもそも米国における公民権運動のさなか、偏見のない公正さを追求した仕組み。当時、白人や男性が厚遇されていた時代、人種や差別のない人事の仕組みとして、コーン・フェリーの前身の一つであるヘイグループの創始者エドワード・ヘイが提唱。

第2章 ジョブ型制度の普及拡大の実態…導入の狙い：①年功序列の打破(適正処遇の実現)、②適材適所の実現、③スペシャリスト人材の活用

・ジョブ型制度：「適材適所」の仕組み。職務を定義し、人事要件を明確化。性別・人種は関係ないため、多様性を実現しやすくなる。

・職能型制度：自組織に所属する「ヒト」から最善な人材を選ぶことになる。社内の主流派が選ばれ、同質性の高い人材登用になりがち。

第3章 日本の労働慣行とのギャップ…

ハイブリッド型の運用

日本企業：ゼネラリスト型キャリア、終身雇用・一括採用・ローテーション異動・人材流動性低い・・・下位等級：異動前提で育成

海外企業：スペシャリスト型キャリア、実力主義・実績重視採用・雇用保証なし・人材流動性高い・・・上位等級：職責に対して報いる

第4章 ジョブ型制度における等級制度…ヘイ・ガイドチャート・プロファイル法：職務の大きさこそが人の処遇を決める要素

・3つの視点と8つの評価軸…

① 知識・経験…1) 実務的・専門的・科学的(テクニカル)ノウハウ…そのポジションには、どれくらいの知識や経験が必要か？

レベル定義：A から H までの8段階

2) マネジリアル・ノウハウ…そのポジションは、どれくらい性質が異なる職務をマネジするか？

3) 対人関係のスキル…そのポジションには、どれくらいのコミュニケーションスキルが必要か？

② 問題解決…4) 思考環境…のポジションが思考すべきテーマの視点の高さはどれくらいか？

5) 思考の挑戦度…のポジションが思考すべきテーマの難易度はどれくらいか？

③ 達成責任…6) 行動の自由度…そのポジションは、どんなレベルの意思決定ができるか？

7) 職務規模…そのポジションが出すべき成果を金額で表すとどれくらいか？

8) インパクト…また、その成果に対してどんな関わり方・責任の負い方をするか？

・職務評価の実際のプロセス

①職務情報の収集、②職務記述書の作成、③職務評価案の作成、④職務評価の策定

②職務記述書とは…雇用側と社員側の意思疎通のツール、海外企業では組織責任者や上長が作成するのは当然の責務、リテラシーも高い

1 職務要件：1) 成果責任…どんなポストでも8~10個ある

「アウトプット」財務的成果…売上、利益

「プロセス」企画・遂行…成果を上げるため、プランを作成し実行する責任

「プロセス」体制強化…成果を上げるため、組織基盤を強化し、社内外ステークホルダーとの関係を構築する責任

2 能力要件：2) 必要な知識・経験 3) 必要なコンピテンシー、

3 職務評価に向けた職務情報：4) 定量データ 5) 直面する困難なテーマ 6) 決定権限 7) 組織図 8) その他特記事項

第5章 ジョブ型制度における評価制度

・職務に基づく業績評価(目標管理制度)

・職務遂行に求められる行動特性の開発度合いの評価(コンピテンシー評価) ジョブ型：発揮された能力、職能型：保有能力
コーン・フェリーのコンピテンシー項目 (一部)

①ビジネスを理解する：1) ビジネスの見識、2) 顧客志向、3) 財務経営知識の活用、4) 技術情報の活用

②複雑な問題に判断を下す：5) 複雑な状況への対応、6) 判断の質、7) 関係者間の調整

③これまでとは異なる新たなものを生み出す：8) グローバルな視点、9) イノベーションの推進、10) 戦略的思考

・評価こそが人事制度と社員をつなぐ結節点であり、制度の思想や哲学を組織に浸透させるために、評価の運用には特段の力が大切

第6章 ジョブ型制度における報酬制度：等級制度+評価制度⇒報酬制度

報酬：マルチレート(同一等級で昇給可)：重複型(等級間逆転可)、階差型(逆転なし)、シングルレート型(同一等級同一報酬)

手当：

第7章 導入コミュニケーション：全体コミュニケーションと個別コミュニケーション

・全体コミュニケーション：人事制度の正しい理解を伝え、多くの社員から賛同を得ること、経営トップがメッセージとして発信

・個別コミュニケーション：個別の処遇をきちんと説明し、合意を得ること。将来的なキャリアも意見交換。揉める時はまず傾聴。

第8章 ジョブ型制度における運用体制・プロセス…人事部門の役割。経営陣、事業部門、社員への対応。

第9章 ジョブ型制度の導入事例：武田薬品工業 1990年代から導入済み

・大手通信業A社：M&Aで管理職比率40%…頑張った社員に報いていく制度への切り替え、昇格プロセスの変更

- ・大手制御装置メーカーB社：グローバル化に対応。海外社員は職務の内容や責任、処遇に対する意識は高く、きちんとした説明が必要
- ・中堅精密機器メーカーC社：生産性向上企図、全社を動かすためのマネジメントシステムとして導入。責任達成のために時間を使うに変化
- ・大手消費財メーカーD社：若手や女性の抜擢を企図。人材抜擢委員会、全役職の職務記述書を社内イントラで公開、社内公募へ。

第10章ジョブ型制度の導入における課題：経営陣の意識改革、職務と人の分離、日本的組織変更と人事異動、人事部門の改革

【ジョブ型でなくとも】目標管理制度を機能させ、仕事内容と賃金をきっちり連動させれば課題を解決できる企業は多い 210126m2

- ・経団連 春季労使交渉の企業向け指針で「ジョブ型」雇用制度の積極的な導入を呼びかけ 210126m2
- ・経団連 新卒からジョブ型提案、生産性向上促す、企業の「脱ベア」広がる 適切な評価体系が必要 210127m2

【絶望を希望に変える雇用改革、流動化促し変化に備えを】 ジョブ型雇用も流動化の促進に寄与するもの 210201m9

【春季交渉 21 革新求めジョブ型議論 製造業、業績改善の兆し 賃金反映・働き方焦点】 210219m15

□経営側：社員の生産性を高められるジョブ型の導入は必須。必要なスキルがない場合でも直ちに解雇するというような話には法制上、日本ではならない。⇒ 終身雇用の慣行がなお残る環境に即した形で、ジョブ型への転換を進めざるを得ない。

□連合：多様な業種に広げるのではなく、高度専門人材のジョブ型採用はあり得る。

□労組：雇用の安定など日本型の人材マネジメントのメリットを生かすべき。

【電機連合、ベア月 2,000 円を要求】 210223m13

□経団連が企業に積極的な導入を呼びかける「ジョブ型」雇用

□電機連合：人事制度は各社の労使協定で検討しているとしつつ、「企業によっては言葉の捉え方が違うので整理が必要」との見解

【私見卓見 ジョブ型雇用を機能させるには】企業による雇用保障は弱まるが、労働市場全体での雇用保障に移行すべき。企業別組合から産業別組合へ。
人材育成の責任は企業から社会・政府・個人へ。 210226m33

【雇用・賃金 世界標準遠く 日本型システムの限界】 210318m2

□平均賃金：2000 年~2019 年米国英国は 7 割近く、カナダ 6 割、仏独 5 割強上昇、日本は 5%の低下。

□背景は生産性の低さ：日本は米国の 6 割、労組は雇用の確保を賃上げより優先

□3つの構造変化①デジタル化：日本で 27%の業務が AI やロボットに置き換わる、②コロナ禍によるリモートワークの普及、人件費の安い外国の人材に代替、③脱炭素の流れ、EV の普及で国内部品関連で 30 万人の雇用がなくなる。

□100 兆円を超える日本企業の手元資金の活用、ジョブ型雇用制度の導入（年功制や順送り人事を止め、実力本位で処遇する「世界標準」の仕組み）

【賃上げ見送り 6 割以上】金属労協、経営環境で対応 2 極化 210403m10

【商社、新卒「一芸採用」】 同一基準の選考を見直し、学生の強みである「一芸」を評価。脱炭素など経営環境が大きく変わる中、事業領域の拡大に対応、対面の営業力から創造力やマネジメント能力も含め、新たな課題解決に取り組める人材の確保を目指す 210313m11

□三井物産 3月にデジタル人材に特化したインターン(別枠採用)を実施。優秀な学生は6月以降の選考過程の一部を免除、22年は110人程度 デジタル部門が主導

□丸紅 各部署ごとに募集要項や使用方法を決める「キャリアビジョン採用」を開始、一芸も含めると内定者の3割

□住友商事 アイデア力や想像力を問う「デザイン選考(新規事業の考案を通じて発想力を評価)」で21年卒は7人を採用

□三菱商事 新規事業を立案するインターンシップを20年末から開催

□伊藤忠商事 会社説明のオンライン生配信を1月からはじめて実施

事例

・三菱ケミカル

20/10 ジョブ型雇用導入、職務定義明確化で社外からの応募容易化、一方満50歳以上の管理職を対象に最大で月給の50ヶ月分を支払う退職支援制度も20/11より開始、人材の流動化を狙っている 210121m15

20/10 全管理職約5,000人にジョブ型の人事制度導入、まず200のポストの人事を社内公募化 210126m2

ジョブ型雇用導入済み、管理職4,000人が対象、21年4月以降に拡大。210219m15

「転勤回避権」管理職5,000人対象に 最長6年、育児など配慮。優れた人材の確保目的…2020/10 管理職に職務定義書を作成して処遇する「ジョブ型」雇用を導入済み 210317m1

・KDDI

ジョブ型人事制度を21年から本格導入、新卒270名中4割がジョブ型採用1期生。データサイエンス、法務など 210126m2

ジョブ型雇用導入済み、新卒社員を対象。210219m15

今春からジョブ型配置拡大、管理職ら約3,000人対象 210401m16

ジョブ型が変える人材育成 実力主義の徹底で社員間の競争を活発化が制度の主眼 管理職向けだが一般社員にも導入するため組合と協議中 ポストが不要になっても雇用契約の解除は不可 チームワークなど個人の能力以外の要素も重視「KDDI 版ジョブ型人事制度」 公募制、中途採用の増加 ポストの獲得競争期待、自らの能力を磨く意欲が高まる 「能動的に学ぶ機会」の拡充 従来：OJT、階層別研修⇒今後：「個人のキャリア形成意欲が高

まり、会社も教育機会をいかに提供するかの競争をしている」 210414m8

・富士通

ジョブ型導入契機に採用権限も各自事業部門へ移譲 210126m2

20/4 から幹部社員 15,000 人にジョブ型雇用を導入 210127m2 210219m15

【NEXT ストーリー富士通再起動なるか】

②早すぎた成果主義 富士通 93 年管理職、98 年全社員に導入するも失敗。当時の秋草直之社長「従業員が働かないからいけない」そこで 01 年に結果だけでなく目標達成に向けたプロセスも評価する制度に改めたが、低迷。04 年黒川博昭社長「成果主義の誤解につながったのが富士通を弱くした」なぜ失敗したのか、年功序列に手を加えず形だけ成果主義を導入しただけ。現場と人事との間の埋めがたい温度差。一般社員は機械的な評価を実施の反面、管理職には 9 割近くは A 評価で、降格制度もなかった。頑張っても評価されない若手はやる気を失った。 210217m17

③新事業トップ、ジョブ型で 5 G ポストを初の公募 高い競争率、年上の部下も、20 年秋国内の課長職 600 ポジションをジョブ型で公募、900 人超が実際に手を挙げた（一般社員へのジョブ型導入は 21 年度以降）…実際に選択肢を示したことで自然とチャレンジ精神が芽生えた 210218m16

④DX 企業変身へ荒療治 子会社の人事制度厳しく 富士通 100% 子会社「リッジラインズ」DX コンサルティング会社 360 度評価 給与体系にくびきなし、高給 離職率年 2 割を見込む 新しい制度を試す場 210219m17

⑤「元外資」が壊す内外の壁 人材・オフィスも一体化 210220m11

・日立製作所

21 年度からデジタル人材採用コース設定、給与も個別に設定 210127m2

24 年度までに全社員。210219m15

中畑英信執行役専務、春季交渉焦点 ジョブ型雇用、20/9 にはすべてのポストの職務定義書が完成、社員がジョブ型を自分事として捉えて自らのキャリアを考える、行動変革の一年に。ポストごとに必要な能力を明確にしなければ外部から優れた人材が入らない。流動性を高め、成長事業に優秀な人材を配置しやすくする。女性や高齢者、転職志向の強い若者など多様な人材が活躍できるようにする狙い。210306m11

賃上げも大事だが 5 年後や 10 年後の働き方も議論。世界が驚く革新を生み出す人材を育てるの並大抵ではない、多様な才能を外部から招くには評価や待遇が明確なジョブ型が必要 コロナ下の在宅勤務で個々の業務範囲が曖昧なことが露呈 組合員は自らの職務を把握するためにもジョブ型に向き合わざるを得ない 人間は簡単には変わらない、時間をかけて変革 210322m1

新卒も中途もジョブ型で ジョブマッチング方式 2000 年頃から 21/9 月までに全てのポジションにジョブディスクリプション（職務記述書）を作成、

24 年度までに定着させる、【変わる日本の採用】 210325m6

高い技術を持つデジタル人材を新卒でジョブ型雇用 21 年度に約 40 人入社 動機と横並びでなく、中途入社のようにスキルや能力に応じて一人ひとり決める。【変わる給料④今年の労使交渉】 210224e5

・ NEC

21 年度～データサイエンスなど高度な領域でジョブ型の新卒採用開始 210127m2

2020/3 月期から課長職以上の管理職に成果主義を強めた新しい人事評価制度を導入、全社員の 3 割に相当する約 6,000 人の管理職が対象、1 年間の業務の目標を示した「コミットメントシート」で評価。 210319m17

・ 川崎重工

年功制を全廃 17,000 人、役割・成果で処遇(賃金・ポスト)決定 2021 年度から一般従業員 13,000 人は 4 月から、管理職は 7 月から、210227m1
年功制の人事制度を 21 年度に全廃、イノベーションや士気を引き出せなかった人事制度の限界 210322m1

・ 大和証券

ジョブ型雇用の一環で トレーダーなど高度専門職を対象に、能力次第で年収 5,000 万円。転職市場に応じ年収変動。210303m7

ジョブ型雇用 22 年 4 月入社の新卒採用で初任給 40 万円以上の採用枠を設定、30 年度までに全従業員の 5%にあたる 500 人程度に増員 210303m7
従来型の雇用形態は幅広い仕事を経験することで、能力が高まる利点がある。210303m7

・ オリンパス ジョブ型雇用導入済み、管理職 1,800 人が対象、2 年以内に拡大。210219m15

・ 日本電産 ジョブ型雇用導入予定、21 年 4 月以降順次。210219m15

・ 三井住友海上保険 21 年 4 月から順次、210219m15

・ 昭和電線HD シニア（60 歳以降）にも成果報酬型 生産性底上げ図る 21/4- 210311m43

・ 三菱 UFJ 銀行 新卒年収 1,000 万円も デジタル人材確保 2022 年春新卒採用の一部、1 割 40 人 システム、金融工学、富裕層ビジネス 210313m1

・ シャープ 大卒初任給上積み 組合要求 1,500 円の 2 倍 3,000 円を回答、ライバルとの違いを打ち出し人材獲得狙う 脱一律の波 210318m15

・ トヨタ自動車【賃上げより働き方】 賃金と賞与の満額回答するも、議論焦点は電動化などの荒波を乗り越えるための業務の在り方に終始、定期昇給にも成果をより反映させる仕組みに 210322m1

- ・ソニー 労働組合の要求上回る 7 ヶ月分の年間一時金で会社側が回答、人材獲得のため成果主義を強める。成果報酬の仕組みも強化、ベース給の幅を引き上げ、昇給のスピードも変える。係長クラスで最高 341 万円、最低 104 万円。入社年次に関係なく個人の成果に応じて支払う報酬に差をつけ、優秀な人材を呼び込む 210326m15
- ・メルカリ【変わる日本の採用】 多様性、世界で戦う条件 IT エンジニア採用は超売り手市場、原則 3 ヶ月のインターンで採用 高スキルとともに当社のカルチャーに合うかも判断 210325m6
- ・パーソルキャリア 中核人材厳選の時代に、リモート環境下でのマネジメント人材。新卒一括採用の変化は緩やかに 210325m6
- ・富士ソフト テレワーク、離れていても「密」に、自社開発のバーチャルオフィス、自分を表すアバターが移動、チャットの雑談盛り上がり 210401m16
以上

資料3. 論点C：【副業・兼業】 2021年1月21日～2月12日～4月11日：日経新聞等調査から

【副業、なぜ増えている？制度化進み、キャリア形成も 厚生労働省】 210208e2

□「毎月勤労統計調査」20/11の一般労働者の所定外労働時間(残業時間など)は前年同月比9.6%減の13.2時間。総実労働時間も同2.7%減。収入を補いたい、業績の厳しい会社はそれを応援。

□20/7 副業実態調査、全体の9.7%が副業。正社員は5.9%、フリーランス29.8%で自営業、会社役員が続く。

□20/9 ガイドライン修正、副業は自己申告で構わない。業務委託契約も多い、成果物のため労働時間管理不要。

・グループ外出向や副業の増加。人件費削減効果あり。雇用維持の手法。副業では副業先での労働時間に応じて給与を減らすことが可能。雇用の流動化を高める効果が期待できる。210219m15

【副業・兼業で変わる新しい働き方】 210225m28・29・30 広告

□ 受け入れ側の視点：地方中小企業のニーズ拡大、プロボノ人材活用も視野に 課題解決：平日の日中に1, 2時間、月30時間のリモート副業、月平均11万円程度で、経験豊富な人材を採用。課題抽出：プロボノ活用、その分野のプロが自らのキャリアを通じて培った知識やスキルをボランティア的に提供するもの。

□ 送り出し側の視点：副業解禁はニューノーマル、社員の成長が事業発展の礎に。 地方ではデジタルツールを使えるだけ重宝される。

□ 副業・兼業する側の視点：キャリアは自らつくる時代 副業で働く意味を再確認 副業をする意味：副収入⇒自身のスキルアップ。 副業・兼業成功のポイント「時間管理」「優先順位」「コンプライアンスの順守」

【リモート副業 地方潤す喜び】 銘菓のオンライン販売旗揚げ、企業・自治体が誘致 UI ターンの糸口に「関係人口を創出する政策の一環。ビジネスで結びつくと絆がより強固になる」、収入面でメリットはあまりないが「面白そうな企画で、スキルアップにつながる」210306e1

【私見卓見 パラレルキャリアの推進を】 収入の有無を問わない(副業より)広い概念 自身の将来への布石 社員の社外での学びの成果を自社に取り込み、イノベーションにつなげるしたたかさ 210308m15

【副業・兼業を通じた、企業と個人の成長の可能性 大企業の新しい働き方】 優秀な人材確保の一つの鍵 ルール作りの重要性：協業他社は不可、210312m16

【副業・兼業を通じた、企業と個人の成長の可能性 活躍する副業人材】 副業を「福」業と呼んでいる 本業と同等の充実が得られ、やりがいが増えた。色々な価値観の人と接点を持つ中で自分自身が成長できる。自己分析して自分のやりたいウイユを見つけるべし。何ができるかというキャンを切り売りする副業でなく、ウイユにチャレンジしながら、自分の将来を見つける 210312m16

【地方に大企業「副業人材」】 自治体の橋渡し活発化、経営革新やDX期待。大都市で働くビジネスパーソンを「副業人材」として地方企業に橋渡しする自

治体の取組み 国は推進交付金で支援 210322m21

【フリーランス 1000 万人争奪】仲介コナラ、マザーズ上場 登録数は 3 割増 2030 年には 2.6 兆円市場へ成長も 210320m11

【国内フリーランス 1670 万人】 一年で 57%増、労働人口の 2 割超す 雇用不安背景、ネットで単発請け負う「ギグワーカー」 ウーバーイーツ

① 特定企業との雇用関係を持たない「自由業者(個人事業主含む)」 前年比 2.4 倍の 859 万人

② 1 社のみと雇用関係にありながら他社の仕事も業務委託などで請け負う「副業者」 前年比 4.5%増の 439 万人

③ 複数企業と雇用関係を結ぶ「複業者」 前年比 29.5%増の 373 万人

課題：社会保障制度、ギグワーカーは原則、企業が保険料を負担する雇用保険や労災保険の適用がない 210331m15

事例

【派遣側】

・ IHI

20 年 11 月「社内副業（社内の他部署で働ける）」開始、終業時間の 2 割まで、G 会社含む国内 2 万人対象。21 年 2 月正社員 8,000 人他社での副業も解禁、外部で知見を学ぶ、給与や手当は減少、副業先は自分で探す、事業環境悪化が背景。週所定労働時間の半分以上(20 時間以上)は IHI での就労義務付け。井出博社長「在宅勤務や一時休業で生まれた時間を有効に使ってもらう」 210121m15 210208e2 210401m16

・ ライオン

個人の幸福度が高い会社は生産性が高い、ライオン流「働きがい改革」の一環で、申告制で 20/1 スタート 40 人程度。社会で自分を試し、新しい知見を取り入れて自分の能力を伸ばすのが目的。自社イントラから外部の副業紹介情報にアクセス可、鳥取県ハローワーク等。ルール作り、健康管理上最低限のルール：週 20 時間以内、就業時間内は禁止。週 1 の休日を取る。「副業を認めたことで、ライオンが変わっていくんだと社員が実感できたことが大きい」 210225m29 広告 210312m16

「受入」社員の意欲燃やす「外の風」、新事業支援の伴走者に。お惣菜を近場のレストランに LINE で注文する「ご近所シェフトモ」開始。売上高の 15%を手数料としてライオンが受け取る。ライオン掬川正純社長「専門性を持った副業人材と接し、社員が自分のキャリアや専門性を意識するきっかけになっている」【「社員シェア」働き方の今② ライオン、副業の専門人材採用】 210407m14

・ 三菱地所

20/1 社員の副業を解禁。目的：社員一人ひとりの多様な働き方やスキルアップの実現と、副業先で得た様々な知見や人脈の本業への還元。許可制 30 人、

1ヶ月50時間上限 210225m29 広告

社員の働きがいの向上が目的、本業以外で様々な経験を積みたいと考える社員の増加。雇用契約は不可、労働時間の通算管理義務が生じ、運用上のハードルが上がる 「新しいチャレンジへの道を開くことができ、非常にポジティブに受け止められている」 210312m16

・日本航空 JAL

1日当たり1,000人をグループ外出向や一時派遣させる。210219m15

出向者、1400人2月から4割増 210403m10

【「社員シェア」働き方の今① JAL、雇用維持へ社員出向】コールセンター業務受託のテレコメディアへ、「在籍型出向」需要の回復まで社員を別の企業で働かせる。人件費の削減と雇用の維持が狙い。昨夏以降、G全体で1日最大1,400人の社員を約120の外部企業・団体へ。3月末からは新たな観光ニーズの発掘に携わる等、成長の機会に変わりつつある。 210406m12

【「社員シェア」働き方の今④ 業種問わず出向先を探せ 空港勤務⇒物流・卵焼き製造】航空会社の地上業務を請け負うスイスポートジャパン、経験豊富な従業員がいないと現場は回らない。需要消失も怖い、それ以上に怖いのが回復の山、政策一つで旅客は一挙に増える。受け入れ先を探す伴走者：公益財団法人「産業雇用安定センター」「失業なき労働移動」を目標に掲げ、自社に在籍したままでの出向を支援。 210409m13

・ANAHD 出向者、想定の2倍。20/10月以降G外出向社員累計約750人。企業や自治体など200超の団体。出向元が引き続き給与を支払うが、出向先からの補填あり 210403m10

・三井化学 21/1 管理職の副業制度化、外部の技術やアイデアの獲得が急務 210121m15

・KDDI 社内副業制度 就業時間の約2割を目安 所属部署以外の業務 210126m2

・キリンHD 副業 20/7 解禁主要G会社約6,000人が対象 210208e2

・ヤフー 副業人材募集 20/7「ギグパートナー」約4,500人の応募104人採用、10歳の小学生から80歳の高齢者まで、業務委託契約、報酬月50,000円 210208e2

・みずほフィナンシャルG 副業 19/10 解禁、社外で武者修行の機会を 210208e2

・オムロン 同社で副業したい人材を公募、30人以上/年 スマートシティー関連事業立ち上げ人材、医療現場の自動化推進する人材 210318m15

・ワタミ 【「社員シェア」働き方の今③ ワタミ店長、牛に「おはよう」】居酒屋大手ワタミの店長、鹿児島県のカミチクファーム(ワタミと提携関係、牛の肥育を担う)で牛の世話。20年春からワタミ社員を派遣、カミチク側も外国人が渡航制限で入国できず。食品ロス、命を無駄にしない、気付き 210408m12

【受け入れ側】

・パソナG 出向社員 1,000 人受け入れ、20 代対象、コロナ支援で。在籍出向で給料は出向元が支払い。雇用維持と若手社員のキャリアアップが狙い。(厚生労働省 出向者の雇用元と受け入れ先を支援するため、日額 1 万 2000 円を上限に賃金など人件費の最大 9 割を支給する助成金制度を創設している。)

210401m16

・SOMPO ホールディングス【働き方イノベーション チーム過半、フリーランス】DXを担う部隊の過半がフリーランス。業務委託：労働条件①契約期間3ヶ月～1年②他社との兼業可③正社員と同水準の報酬の人も、仕事の内容①アプリ開発などDX関連が主体②スピードを重視したシステムの試作・実証 自分のスタイルで働きたい、柔軟で幅広い裁量が認められる 210316m13

以上

資料4. 論点D：【デジタルトランスフォーメーション（DX）】【その他】 2021年1月21日～2月12日～4月11日：日経新聞等調査から

論点D：[デジタルトランスフォーメーション（DX）]

【デジタルトランスフォーメーション改革に失敗3つのワナ】

- ①トップの意識の低さ：ビジネスモデルの大幅な変更・拡張または新規ビジネスモデルの開発を可能とする…SOMPOは社長が変革先導
- ②推進役の能力不足：会社の変革を先導するスキルと適切な権限…三菱ケミはプロ人材を招く
- ③現場(抵抗勢力)を巻き込めず：デジタル化で将来の事業がどう変わるかのコンセプト提示…コマツは内外でビジョン共有 200304m17
- ・日本IBM DX人材中途採用 21年度1,000人/前年度比2倍、国内最大級 DX人材拡充目指す 企業のデジタルトランスフォーメーション需要に対応、顧客企業の課題と事業変革に対する要望を丹念に聞き出せる高度人材 210320m11
- ・NEC 20年度に前年度比100人増の約400人を中途採用 210320m11
- ・NTTデータ 20年度に前年度比1.5倍にあたる約300人を中途採用 210320m11
- ・日立製作所 20年度に前年度比100人増の約400人を中途採用、デジタル人材採用コースを設け、給与も個別に設定する 210320m11
- ・富士通 20年度に例年の2倍に当たる約300人を中途採用 210320m11
- ・楽天 18年度から技術系以外の新入社員にも3-6ヶ月かけてプログラミングなどの技術研修を実施、DX 文系も必須のスキルに 210401m16

【その他】

- ・【コロナが招く「分断景気」】 日本の消費者物価上昇率はマイナスだが、在宅勤務の需要などでデスクトップ型パソコンや電子レンジ、電気炊飯器等の家電は値上がりしている 210124m1
- ・【コロナ禍で取るべき主な不正対策】 リモート業務増加、不正見えない懸念…竹内朗弁護士 210202m?
- ・【コロナで考えた現場の意味】 …お客さんと直接会って感じるものがあった。210215e1

【春の人事、コロナで異動縮小。大手金融、人材戦略に難題】 210216m9

- ☐ 日本生命 4月異動の規模を縮小する方針。210216m9 ☐ 住友生命 4月異動の規模を縮小する方針。210216m9
- ☐ 明治安田生命 転居を伴う移動を3分の2に縮小。210216m9 ☐ 第一生命 転居時に待機措置をとることを検討。210216m9
- ☐ 東京海上 転居時に待機措置をとることを検討。210216m9 ☐ 損保ジャパン 転居時に待機措置をとることを検討。210216m9
- ☐ 三井住友信託銀行 感染拡大の状況に応じて異動の抑制も検討。210216m9 ☐ 新生銀行 感染拡大の状況に応じて異動の抑制も検討。210216m9
- ☐ 三菱UFJ銀行、三井住友銀行、クレディセゾン 通常通り4月に人事異動実施 210216m9

【私見卓見 働き方改革への個人の価値向上を】

これまでの働き方改革：企業主導のもと、残業時間削減や有給休暇の取得促進によって生産性向上や人件費削減を目指していた。

これからの働き方改革：個人が各自の価値を高め、企業との力関係を対等にする。個人が自己能力を高め、いざとなれば転職を覚悟で企業を選ぶこと。多くの人が馬車馬のように働いているのは、やらされ仕事ではなく、自分が選んだ仕事をやっているから。 210222m14

【出勤減へ「週休 3 日」の損得 コロナ下で導入拡大機運】柔軟な就業形態の一つ、子育て介護との両立、大学院での学びや副業。余暇の増大による消費拡大、年 10 兆円。給与減は年 40 兆円の消費減。210226e2

□みずほフィナンシャルG 20/12 から週休 3 日制導入、ただし給与は 2 割減

□東芝 20/6 から在宅勤務が困難な工場勤務者の一部を対象に週休 3 日を試験的に導入

□ファーストリテイリング コロナ以前から週休 3 日を導入済み

・藤原和博「朝礼だけの学校」校長 AI コロナ時代の戦略的生き方のすすめ～変革と成長を促す思考法 ゲームメーカ、情報編集力、希少性を上げる、3 つのキャリア(20 代、30 代、30-40 代)の掛け算… 210227m39 広告

【本社移転 意外と幸せ 地方で充実 仕事も生活も パワーサプライテクノロジー社三重県松阪市に本社 企業の地方移転が進まない中】 210228m27

【新常態の働くを考える】・在宅拡大など若年層の順応速く、・副業を考える：生活費の懸念、自己のキャリア形成、・社員の定着・勤続、20 年 4 月入社半数が 10 年以内に退職予定、中でも 3 年位内が 28%、定年までは前回 22%⇒今回 18%。210301mA23

・IHI 井手博社長、春季交渉焦点 働く意欲を高める働き方…個人の事情や要望にあわせた制度に変えられるか？ 副業：収入減る…在宅勤務や一時休業で従業員はこれまで以上に自分の時間を有効に使えるようになった。社員の新しい発想を生かす環境整備を進める。210302m15

・JFE スチール 20/5-一時帰休 21/3 未終了へ 自動車メーカを中心に鋼材需要が回復 210311m13

・ANA 地上職に短時間勤務制度 21/4-希望者対象 1 日 5-7 時間 人件費の削減と働き方改革につなげる 210311m13

【君たちはどう働くか④ 無自覚…部下でも加害者に】 「テクハラ」注意/SNS 慎重に。新入社員でもハラスメント加害者になりうる：

テクハラ(テクノロジー・ハラスメント)IT 知識が高い人、 アルハラ(アルコール・ハラスメント)、 マリハラ(マリッジ・ハラスメント)結婚の有無、 スモハラ(スモキング・ハラスメント)、 ラブハラ(ラブ・ハラスメント)恋人がいる人が、恋愛や結婚に関する考えを押し付ける、 レイハラ(レイシャル・ハラスメント)国籍・人種、 エイハラ(エイジ・ハラスメント)年齢

…コミュニケーションや冗談の積みでも、信頼関係がなければハラスメントになり得る 210407m14

以上