【第 262 回 監査実務研究会】

●日 時 2022 年 6 月 15 日(水) 14:00～17:00 Zoom 形式で開催

●テーマ 働き方改革とウェルビーイング

: 過去の言葉になりつつある「働き方改革」と最近急激に取り上げられるようになった「ウェルビーイング」、それぞれの現状と今後の課題に付いて、新聞記事の切り抜きもあわせて、個人的にまとめてみました。
会員会友からの「人間の幸せ」に付いての意見交換も宜しくお願い致します。

●問題提起者 元三菱電機システムサービス(株)常勤監査役 菊谷 純

●コーディネータ J-POWER テレコミュニケーションサービス株式会社 常勤監査役小川 重光

本日の説明の流れ

1. これまでの発表の流れ…スタディグループ分科会、監査実務研究会
2. これまでの働き方改革・テレワーク推進の流れ 2007 年から 21 年 3 月
3. 最近の施策 21 年 3 月～
 - 3.1 経済財政運営と改革の基本方針 2021 日本の未来を拓く 4 つの原動力…菅政権 2020(R2)0916 発足
～グリーン、デジタル、活力ある地方創り、少子化対策～令和 3 年 6 月 18 日 閣議決定
 - 3.2 成長戦略実行計画 成長戦略会議令和 3 年 6 月 18 日…菅政権 2020(R2)0916 発足
 - 3.3 緊急提言 ～未来を切り拓く「新しい資本主義」とその起動に向けて～ 令和 3 年 11 月 8 日… 岸田政権 2021(R3)10 月 04 日発足
 - 3.4 『人材版伊藤レポート 2.0』人的資本経営の実現に向けた検討 令和 4 年 3 月 経済産業省 産業人材課
 - 3.5 経済財政運営と改革の基本方針 2022 新しい資本主義へ… 岸田政権 2021(R3)10 月 04 日発足
～課題解決を成長のエンジンに変え、持続可能な経済を実現～令和 4 年 6 月 7 日 閣議決定
4. キーワードからみた変遷 【テレワーク・在宅勤務】【ジョブ型雇用】【副業・兼業】から【ウェルビーイング（心身の健康）】へ
5. 働き方改革等の最近の動向(各企業・官庁等の取組み)
4 項のキーワードに付いて新聞情報を確認する。新聞情報から・・・別紙 1 参照
6. 【ジョブ型雇用】に付いて・・・別紙 2 参照
7. 【ウェルビーイング（心身の健康）】に付いて・・・別紙 2 参照
8. まとめ

参考資料

1. これまでの発表の流れ…スタディグループ分科会、監査実務研究会

0 1. はじめに 2017.10.12 スタディグループ分科会WG7で「働き方改革と監査役の役割」を報告実施。……………監査役2年目。仲間作りを兼ねて。

- ①働き方改革の最近の動向(各企業の取組み) 新聞・雑誌情報から 三菱電機システムサービス(株) 常勤監査役 菊谷 純
- ②働き方改革とその第一段階としての労働基準法改正について、監査役として理解しておくべきこと 兼松エレクトロニクス(株)監査等委員 高橋 薫
- ③「働き方改革と監査役の役割」アンケート結果、当会会員の取組み状況 三菱電機インフォメーションシステムズ(株) 常任監査役 檜原章二
- ④テレワークについて 昭和リース(株) 常勤監査役 神保卓哉
- ⑤働き方改革への取組み事例 ・昭和リース(株) 昭和リース(株) 常勤監査役 神保卓哉
・メルテック・ビジネス(株) メルテック・ビジネス(株) 常任監査役 筑前賢一

0 2. 【第247回 監査実務研究会】で報告実施。

●日時 2021年4月21日(水)14:00～17:00 Zoom形式で開催

●テーマ 働き方改革と3つの取組み：①テレワーク・在宅勤務、②ジョブ型雇用、③副業・兼業

1. 働き方改革・テレワーク推進の流れ
2. 働き方改革の変遷(2017SGでの報告と以降)
3. 最近の施策
4. 論点A:【テレワーク・在宅勤務】
5. 論点B:【ジョブ型雇用】
6. 論点C:【副業・兼業】
7. 論点D:【デジタルトランスフォーメーション(DX)】【その他】: 省略
8. まとめ

参考資料

2. これまでの働き方改革・テレワーク推進の流れ 2007年から21年3月

2007年12月 ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議で(H19) …福田康夫首相 07/9-20/9

「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定

2010年6月 仕事と生活の調和推進室官民トップ会議で「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の新合意」…民主党政権 2009-12

2016年6月 「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定

2017年3月 働き方改革実現会議で「働き方改革実行計画」が決定

2018年10月 働き方改革実行計画フォローアップ 内閣官房働き方改革実現推進室

2019年05月 ニッポン1億総活躍プラン・働き方改革実行計画フォローアップ

内閣官房一億総活躍推進室・働き方改革実現推進室

2021年01月 働き方改革実行計画フォローアップ 内閣官房働き方改革実現推進室

2018年1月 副業・兼業の促進に関するガイドライン策定

2018年2月 厚生労働省が「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン

(テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン)」を策定

2020年4月 新型コロナウイルス感染症の流行による緊急事態宣言(1回目)

2020年9月 副業・兼業の促進に関するガイドライン改訂

2020年12月 これからのテレワークでの働き方に関する検討会 報告書

2021年1月 新型コロナウイルス感染症の流行による緊急事態宣言(2回目)

2021年3月 テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン

「一億総活躍社会とは、女性も男性も、お年寄りも若者も、一度失敗を経験した人も、障害や難病のある方も、家庭で、職場で、地域で、あらゆる場で、誰もが活躍できる、いわば全員参加型の社会である。」 ・「ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)」の実現

○成長と分配の好循環メカニズムの提示：希望を生み出す強い経済でGDP600兆円の実現・・・子育て支援・介護の基盤強化

⇒ 夢をつむぐ子育て支援で希望出生率1.8の実現 ⇒ 消費の底上げ・投資の拡大

⇒ 安心につながる社会保障で介護離職ゼロの実現 ⇒ 労働参加率の向上・生産性の向上

○働き方改革

・同一労働同一賃金の実現など非正規雇用の待遇改善…欧米諸国に遜色ない水準を目指す

・長時間労働の解消…欧米諸国に遜色ない水準を目指す

・高齢者の就業促進…希望する高齢者が就業可能とする

○子育て・介護の環境整備

○すべての子供が希望する教育を受けられる環境の整備

- 「希望出生率 1.8」に向けたその他取組…女性活躍、結婚支援、若者・子育て世帯の支援…
- 「介護離職ゼロ」に向けたその他取組
 - ・正規・非正規の不合理な処遇の差…世の中から「非正規」という言葉を一掃していく
 - ・長時間労働…長時間労働を自慢するような風潮を変えていく
 - ・単線型の日本のキャリアパス…転職が不利にならない企業慣行の確立

3. 最近の施策 21 年 3 月～

3.1 経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針） 2021 日本未来を拓く 4 つの原動力

菅政権 2020(R2)0916 発足

～グリーン、デジタル、活力ある地方創り、少子化対策～令和 3 年 6 月 18 日 閣議決定

第 2 章 次なる時代をリードする新たな成長の源泉 ～4 つの原動力と基盤づくり～

5. 4 つの原動力を支える基盤づくり

(5) 多様な働き方の実現に向けた働き方改革の実践、リカレント教育の充実

(フェーズ II の働き方改革、企業組織の変革)

感染症の影響からテレワークの拡大などの変化を後戻りさせず、働き方改革を加速させる。「新たな日常」の象徴であるテレワークについては、その活用等による出勤者数削減に関する各事業者の実施状況の公表を促すとともに、幅広く周知することにより、見える化を進める。また、ワンストップ相談窓口の設置等、企業における導入を支援するとともに、ガイドライン 100 の普及に取り組む。労働時間削減等を行ってきた働き方改革のフェーズ I に続き、メンバーシップ型からジョブ型の雇用形態への転換を図り、従業員のやりがいを高めていくことを目指すフェーズ II 101 の働き方改革を推進する。

ジョブ型正社員の更なる普及・促進に向け、雇用ルールの特化や支援に取り組む。裁量労働制について、実態を調査した上で、制度の在り方について検討を行う。兼業・副業の普及・促進のため、ガイドライン 102 の周知、取組事例の横展開等に取り組む。選択的週休 3 日制度について、育児・介護・ボランティアでの活用、地方兼業での活用などが考えられることから、好事例の収集・提供等により企業における導入を促し、普及を図る。また、フリーランスについて、ガイドライン 103 を踏まえ、関係法令 104 の適切な適用等を行うとともに、事業者との取引について書面での契約のルール化などを検討する。これらの取組により、多様で柔軟な働き方を選択でき、安心して働ける環境を整備する。あわせて、公的職業訓練における在職者の訓練の推進、教育訓練休暇の導入促進等を含め、働きながら学べる仕組みを抜本的に見直すとともに、周知を徹底することにより、その活用を図る。また、

民間求人メディア等についてマッチング機能の質を高めるためのルール整備やハローワークとの情報共有の仕組みの構築に取り組む。加えて、雇用保険の業務データ等を用いて公共職業訓練等の効果の分析を行い、今後の施策に反映させる。

コーポレートガバナンス改革を進め、我が国企業の価値を高めていく。女性、外国人、中途採用者の管理職への登用について測定可能な目標の開示を促進する。トップ経営者の多様性を確保し、若者を抜擢し、転職・起業を応援するなど、企業組織・企業文化の変革を働きかける。

国家公務員について、能力・実績主義の人事管理を徹底し、民間人材の活用を含む適材適所の人材配置を行う。業務効率化・デジタル化及びマネジメント改革を徹底し、長時間労働の是正につなげるとともに、定年引上げに当たり、各年齢層の職員の能力発揮につながる業務分担の在り方等に係る方針を本年度末までに策定し、働き方改革を推進する。

(リカレント教育等人材育成の抜本強化)

年代・目的に応じた効果的な人材育成に向け、財源の在り方も含め検討し、リカレント教育を抜本的に強化する。企業を通じた支援のみならず、個人への直接給付も十分に活用されるよう、教育訓練給付の効果検証により、その内容が労働市場のニーズによりマッチするよう不断の見直しを行うなど、その活用を推進する。企業や訓練機関の教育訓練において、一人ひとりの目的・状況に応じたプログラムの柔軟化・多様化を推進する。

博士号・修士号の取得を促すとともに、これらを有する企業人材やデジタル人材等の高度人材の育成を図る。このため、産学官連携の下、時代や企業のニーズに合ったリカレントプログラムを大学・大学院・専門学校等において積極的に提供する。企業、受講者、大学等に対する具体的なインセンティブ措置を検討し、必要な施策を講じてリカレント教育を推進する。博士号取得者の採用拡大に向け、企業との効果的なマッチング機会を支援する。

40歳を目途に行うキャリアの棚卸しや起業、地方企業への転職、NPO等での活躍等に向け、資格取得やキャリアコンサルティング、マッチング等の支援を強化する。オンラインや土日・夜間の講座の拡大を図るとともに、内容の検索機能や情報発信を充実する。

時代が変わる中で非正規の離職者等が市場ニーズにあった技能を身に付けた上で再就職できるよう、求職者支援制度や高等職業訓練促進給付金を不断に見直し、デジタル教育などの能力開発や資格取得を支援する。

100 「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」(令和3年3月25日厚生労働省改定)。

101 メンバーシップ型からジョブ型の雇用形態への転換、より効率的で成果が的確に評価されるような働き方への改革。ジョブ型の雇用形態とは、職務や勤務場所、勤務時間が限定された働き方等を選択できる雇用形態。

102 「副業・兼業の促進に関するガイドライン」(令和2年9月1日厚生労働省改定)。

103 「フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン」(令和3年3月26日内閣官房、公正取引委員会、中小企業庁、厚生労働省)。

104 私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（昭和 22 年法律第 54 号）、下請代金支払遅延等防止法（昭和 31 年法律第 120 号）、労働関係法令。

105 受講者に対する学位や資格取得と連動したインセンティブの付与、リカレント教育の推進に資する大学設置基準等の見直しや予算の重点化など。

3.2 成長戦略実行計画 成長戦略会議令和 3 年 6 月 18 日 … 菅政権 2020(R2)0916 発足

第 5 章 「人」への投資の強化

1. フリーランス保護制度の在り方（省略）

2. テレワークの定着に向けた取組 テレワークの定着に向けて、労働基準関係法令の適用について、ガイドラインの周知を図る。また、全国において良質なテレワークを推進するため、ICT ツールの積極的な活用やサテライトオフィスの整備等を進める。事業者にてテレワークの実施状況について公表するよう促す。

3. 兼業・副業の解禁や短時間正社員の導入促進などの新しい働き方の実現 多様な働き方や新しい働き方を希望する方のニーズに応え、企業における兼業・副業の選択肢を提供するとともに、短時間正社員等の多様な正社員制度の導入を促進する。産業構造の変化に伴う労働移動の円滑化を図るためにも、フェーズⅡの働き方改革を推進する。選択的週休三日制度について、好事例の収集・提供等により、企業における導入を促し、普及を図る。

4. 女性・外国人・中途採用者の登用などの多様性の推進 日本企業の成長力を一層強化するため、女性、外国人、中途採用者が活躍できるよう、多様性を包摂する組織への変革を促す。留学経験者や国際機関勤務経験者など異なる文化を経験している方の活躍の場を広げる。

5. 人事評価制度の見直しなど若い世代の雇用環境の安定化 子育て世代の収入の向上・安定を図るため、企業の人事評価制度の見直し等を通じて、若い世代の雇用環境の安定化を図る。

6. 労働移動の円滑化 リカレント教育の推進など、産業構造転換に伴う失業なき労働移動を支援する。また、特に、コロナ禍により雇用が不安定化しているのは、前述のとおり、飲食・宿泊・文化芸術・エンターテインメントなどで働く非正規雇用労働者の方々である。特に、女性の非正規雇用労働者で 20 代～40 代の方々への影響が大きい（図 8）。他方、女性の非正規雇用労働者の方々に非正規雇用を選択した理由を問うたところ、正規雇用の仕事がないからは 10.3%であり、都合の良い時間に働きたい（39.9%）、家事・育児・介護と両立しやすい（19.7%）といった優先順位が高く（図 9）、時間的制約があるため、フルタイムの職業への労働移動は困難なケースが少なくない。これらの方々のために、現在増加している正規雇用職への労働移動と時間的制約の少ない職への労働移動の選択肢を提供する。このため、非正規雇用の方々が、簡単なトレーニングを行って、時間的制約の少ない事務職などに失業なく労働移動できるシステムを検討する。同時に、企業側にも、勤務時間の分割・シフト制の普及や、短時間正社員の導入など多様な働き方の許容を求める。

7. ギガスクール構想の推進による個別最適な学びや協働的な学びの充実（省略）
8. 全世代型社会保障改革の方針の実施（省略）

3.3 緊急提言 ～未来を切り拓く「新しい資本主義」とその起動に向けて～ 令和3年 11月8日 …

岸田政権 2021(R3)10月04日発足

内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局

I. 新しい資本主義の起動に向けた考え方

（省略）本緊急提言は、早速、実行すべきものは実行に移し、新しい資本主義を起動するため、当面、岸田内閣が最優先で取り組むべき施策を整理するものである。

II. 成長戦略

1. 科学技術立国の推進

- （1）科学技術立国の推進に向けた科学技術・イノベーションへの投資の強化
- （2）デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進
- （3）クリーンエネルギー技術の開発・実装

2. 我が国企業のダイナミズムの復活、イノベーションの担い手であるスタートアップの徹底支援（1）～（7）省略

3. 地方を活性化し、世界とつながる「デジタル田園都市国家構想」の起動（3）～（6）省略

- （1）テレワーク・ドローン宅配・自動配送などデジタルの地方からの実装
- （2）地域金融機関を含めた地域の中小企業のDXの面的・一体的な推進

4. 経済安全保障（1）～（4）省略

III. 分配戦略 ～安心と成長を呼ぶ「人」への投資の強化

1. 民間部門における中長期も含めた分配強化に向けた支援

- （1）新しい資本主義を背景とした事業環境に応じた賃上げの機運醸成
- （2）男女間の賃金格差の解消
- （3）労働分配率向上に向けて賃上げを行う企業に対する税制支援の強化
- （4）労働移動の円滑化と人的資本への投資の強化
- （5）非正規雇用労働者等への分配強化

① 新たなフリーランス保護法制の立法

② 厳しい環境にある非正規雇用の方々の労働移動の円滑化

③ 正規雇用と非正規雇用の同一労働同一賃金の徹底及び最低賃金の経済状況に応じた引き上げ、働き方改革

(6)～(8) 省略

2. 公的部門における分配機能の強化 (1)～(3) 省略

3.4 『人材版伊藤レポート 2.0』 人的資本経営の実現に向けた検討 令和4年3月 経済産業省 産業人材課

『人材版伊藤レポート 2.0』の狙い

① 「人材版伊藤レポート」が示した内容を更に深掘り・高度化するもの。

② 特に「3つの視点・5つの共通要素」という枠組みに基づいて、実行に移すべきと考えられる取組や、その重要性、進める上で有効となる工夫記載。

③ チェックリスト的に取り組むことを求めるものではなく、アイデアの引き出しとして提示する。

『人材版伊藤レポート 2.0』の全体像

0. はじめに

① 人材版伊藤レポートを公表してからの変化

・ 人的資本経営、非財務情報の開示に関する課題が認識され始めている。

・ コロナ禍が、働くこと自体や働き方に対する人々の意識を大きく変えている。

② 人材版伊藤レポートで明らかにしたこと

③ 今回のレポートの狙い

1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

① CHROの設置・・・Chief Human Resource Officer (最高人事責任者)、Chief Executive Officer、最高経営責任者

② 全社的経営課題の抽出

③ KPIの設定、背景・理由の説明

④ 人事と事業の両部門の役割分担の検証、人事部門のケイパビリティ向上

- ⑤サクセッションプランの具体的プログラム化
 - (ア) 20・30代からの経営人材選抜、グローバル水準のリーダーシップ開発
 - (イ) 候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める
- ⑥指名委員会委員長への社外取締役の登用
- ⑦役員報酬への人材に関するKPIの反映

2. 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組 … 非財務情報の開示

- ①人事情報基盤の整備
- ②動的な人材ポートフォリオ計画を踏まえた目標や達成までの期間の設定
- ③定量把握する項目の一覧化

3. 企業文化への定着のための取組 … パーパス経営

- ①企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義
- ②社員の具体的な行動や姿勢への紐付け
- ③CEO・CHROと社員の対話の場の設定

4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用 … ジョブ型

- ①将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析
- ②ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得
- ③学生の採用・選考戦略の開示

5. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組 … ダイバーシティ&インクルージョン

- ①キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング
- ②課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有

6. リスキル・学び直しのための取組 … ジョブ型

- ①組織として不足しているスキル・専門性の特定
- ②社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播
- ③リスキルと処遇や報酬の連動
- ④社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等）
- ⑤社内起業・出向起業等の支援

7. 社員エンゲージメントを高めるための取組 … ジョブ型

- ①社員のエンゲージメントレベルの把握
- ②エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント
- ③社内のできるだけ広いポジションの公募制化

④副業・兼業等の多様な働き方の推進 … 副業・兼業

⑤健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み … 健康経営 … Well-being

8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組 … リモートワーク（在宅勤務） … リアルワーク

- ①リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進
- ②リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ

1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組（エグゼクティブサマリー冒頭）

○ 経営環境が急速に変化する中で、持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略と表裏一体で、その実現を支える人材戦略を策定し、実行することが不可欠である。

○ このような自社に適した人材戦略の検討に当たっては、経営陣が主導し、経営戦略とのつながりを意識しながら、重要な人材面の課題について、具体的なアクションやKPIを考えることが求められる。

2. 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組（エグゼクティブサマリー冒頭）

○ 経営戦略実現の障害となる人材面の課題を特定した上で、課題ごとにKPIを用いて、目指すべき姿（To be）の設定と現在の姿（As is）とのギャップの把握を定量的に行うことは、人材戦略が経営戦略と連動しているかを判断し、人材戦略を不断に見直していくために重要である。

3. 企業文化への定着のための取組（エグゼクティブサマリー）

○ 持続的な企業価値の向上につながる企業文化は、所与のものではなく、人材戦略の実行を通じて醸成されるものである。そのため、人材戦略を策定する段階から、目指す企業文化を見据えることが重要である。

（1）企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義

● CEO・CHROは、自社が社会・環境にどのようなインパクトをもたらすべきか、という観点から、**企業理念や企業の存在意義**を再考する。また、自社事業の成功につながる社員の行動や姿勢を**企業文化**として定義し、浸透を図ることで、企業の競争力向上に貢献する。

（2）社員の具体的な行動や姿勢への紐付け

● CEO・CHROは、企業として重視する行動や姿勢が社員に浸透するよう、社員の任用・昇格・報酬・表彰等の仕組みを検討する。その際には、現場の管理職・マネージャーがコミュニケーションスキルを養い、各社員の仕事上の動機や意向に耳を傾け、自発的な行動を促す。

（3）CEO・CHROと社員の対話の場の設定

● 経営陣・社員それぞれが企業文化をどのように体現し、定着させるべきかを考える契機として、CEO・CHROが、維持すべき文化や見直すべき文化等について、社員と直接対話する。

4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用（エグゼクティブサマリー冒頭）

○ 経営戦略の実現には、必要な人材の質と量を充足させ、中長期的に維持することが必要となる。

○ このためには、現時点の人材やスキルを前提とするのではなく、経営戦略の実現という将来的な目標からバックキャストする形で、必要となる人材の要件を定義し、人材の採用・配置・育成を戦略的に進める必要がある。

5. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組（エグゼクティブサマリー）

○ 中長期的な企業価値向上のためには、非連続的なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは、多様な個人の掛け合わせである。このため専門性や経験、感性、価値観といった知と経験のダイバーシティを積極的に取り込むことが必要となる。

○ このように、同質性の高いチームから多様なチームへと変わるに当たっては、社内外の協働の在り方を見直す必要がある。

○ 知と経験のダイバーシティ&インクルージョンは、多様な属性を持つ人材のみならず、社員全員に関わるテーマである。時代の変化に伴って、ダイバーシティの意味合いも変化する中で、人によって与える機会に制限をかけない、ということが重要となる。

(1) キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング

● CEO・CHROは、イノベーションの創出やグローバル展開の加速に向けて、女性活躍を促すことに加え、多様な知・経験を持ったキャリア採用者、外国人材を取り込む。その際、登用すべき地位・役職のレベルについても、その能力が最も発揮されるよう検討を行う。

● また、必要な範囲においてKPIを活用し、当該人材の定着や能力発揮の状況を定期的に把握し、多様な人材が活躍しやすい風土を醸成する。

(2) 課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有

● CEO・CHROは、「知と経験のダイバーシティ&インクルージョン」の実現に向け、課長・マネージャーが、多様な人材を受け入れて組織を運営する能力を高める。当該スキルの養成に向け、各課長・マネージャーが互いのマネジメント方針を参照し、優れた工夫を相互に学び合う環境を整備する。

6. リスキル・学び直しのための取組（エグゼクティブサマリー）

○ 経営環境の急速な変化に対応するためには、社員のリスクリを促す必要がある。また、社員が将来を見据えて自律的にキャリアを形成できるよう、学び直しを積極的に支援することが重要である。

(1) 組織として不足しているスキル・専門性の特定

● CEO・CHROは、経営戦略実現の障害となっているスキル・専門性を特定し、社員のリスクリ・学び直しを主導する。その際は、そのスキル・専門性の向上が社員にとってどのような意義を持つのか、丁寧にコミュニケーションを行う。

(2) 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播

● CEO・CHROは、自社に不足するスキル・専門性を有するキーパーソンを社内外で特定し登用するだけでなく、当該人材にスキルの伝播を任せることで、周囲の人材のリスクリ・学び直しも誘導することを検討する。

(3) リスクリと処遇や報酬の連動

● CEO・CHROは、組織に不足するスキル・専門性の獲得を社員に促すに当たって、「学ぶこと」や、失敗に終わったとしても学び挑戦をする姿勢そのものを称える企業文化の醸成の観点からも、その成果に応じ、キャリアプランや報酬等の処遇に反映できるよう、制度の見直しも含めて検討する。その際、組織のニーズのみに限定されない社員の自主的な学び直しにも配慮する。

(4) 社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等）

● CEO・CHROは、社員が社外で学習する機会を戦略的に提供し、リスクリ・学びを促す。

● その際、一定期間職場を離れて学習等に活用するための長期休暇（サバティカル休暇）の導入や、国内外の大学・大学院での留学等、様々な方策が考えられるが、既存の学習支援制度を含めて、自社にとっての意味合いを見直す。

（5）社内起業・出向起業等の支援

● CEO・CHROは、社員の知識・経験を多様化し、周囲も含めた人材育成効果を高めるため、社内での起業や、出向という形での起業に挑戦する機会を、選択肢として社員に提供する。

7. 社員エンゲージメントを高めるための取組

○ 経営戦略の実現に向けて、社員が能力を十分に発揮するためには、社員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境の整備が重要である。その際、企業の理念、存在意義及び文化の浸透度合いから、ダイバーシティ&インクルージョンの達成状況に至るまで、様々な要素が複合的に関係するため、取組と検証を繰り返していくことが期待される。

○ 特に、企業や事業の成長と多様な個人の成長の方向性を一致させていく必要があり、画一的なキャリアパスではなく、多様な就業経験や機会の提供を行うことが求められる。

（1）社員のエンゲージメントレベルの把握

① 本取組の概要

● CEO・CHROは、中期的な組織力の維持・向上を目指し、自社にとって重要なエンゲージメント項目を整理し、社員のエンゲージメントレベルを定期的に把握する。

② 本取組の重要性

● 社員のエンゲージメントレベルの向上には、それに資する様々な取組について試行錯誤を重ねることが必要。エンゲージメントレベルの把握は、その前提として、課題を抱える社員を特定し、エンゲージメントが低下している要因の分析につなげるために重要である。

③ 本取組を進める上で有効な工夫

工夫1：目的に応じたエンゲージメントレベルの把握

● 会社全体や部門単位でのエンゲージメント上の課題や、その克服に要する施策を検討することを目的とする場合には、社員のエンゲージメントレベルに影響を与えうる要素を分析する観点から、質問を精緻に設計する。

● 一方で、個人単位で、課長やマネージャーが迅速に改善を図ることを目的とする場合は、課題を早期に認識し、迅速に対応できるよう、簡易な質問票を活用して高頻度で把握を行う。

工夫2：エンゲージメント把握後のコミュニケーション担当の設置

● 社員の会社に対する信頼を維持し、高めるため、各社員のエンゲージメントレベルを把握した後は、組織としてどのように対処すべきかを検討し、社員にコミュニケーションを行う。

● このような取組に関連して、個人へのフォローアップのみならず、組織に共通する課題の抽出と、経営陣への提起を担う担当者の設置も検討。

(2) エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント

① 本取組の概要

● CEO・CHROは、エンゲージメントレベルが高い社員に対して、社員のキャリアプランと会社のニーズを一致させる形で、成長に資するアサインメントを提案することで、エンゲージメントの更なる向上につなげる。

● また、エンゲージメントレベルが高くない社員に対して、キャリア上の意向を確認し、より適したアサインメントの提案を行うことで、組織の成果を高めながら、エンゲージメントの向上を狙うことも可能となる。

② 本取組の重要性

● 社員のキャリア志向に沿った適切なアサインメントにより、他の職務や、より高いレベルの職務へ挑戦を促すことで、エンゲージメントレベルが向上し、その社員が持つポテンシャルや能力が最大限活かされることが期待される。

● これにより、企業の価値創造と、個人の自律的なキャリア開発を同時に達成され、好循環が生まれる。

③ 本取組を進める上で有効な工夫

工夫1：平時からの社内人材の状態の把握

● 各社員のエンゲージメントレベルに応じて、個人の成長に資する適切なアサインメントを行うため、各社員が保有するスキルや、過去の経験と成果等を平時から整理し、常に活用可能な状態とする。

工夫2：エンゲージメントレベルを踏まえた伴走者の任命

● 社員のエンゲージメントレベルが低下している場合、放置すると離職のリスクも高まる。

● 社員のエンゲージメントレベルを回復し、会社のパフォーマンス向上につなげるために、そのような社員とともにキャリア志向を深掘りし、会社のニーズと合致するアサインメントを検討する伴走者を任命する。

(3) 社内のできるだけ広いポジションの公募制化

① 本取組の概要

● CEO・CHROは、社員が異動又は退職するポジションについて、可能な限り公募を行い、社員が自律的にキャリアを形成し、高いエンゲージメントレベルで働ける環境を整備する。

② 本取組の重要性

● 公募制は、社員が人事部門任せにするのではなく、キャリアプランを自律的に考えるきっかけとなり、新たな職務領域に挑戦する機会を提供することにもつながる。

● 社員が異動後に高いパフォーマンスを発揮することで、エンゲージメントレベルも向上し、組織と個人の成長が同時に実現することが期待可能。

③ 本取組を進める上で有効な工夫

工夫1：各ポジションに求められる要件の明確な定義

● 公募制を実施するにあたって、各ポジションに求められる要件が不明確だと、挑戦する意欲が生まれず、また異動後のミスマッチも生じやすい。

● 組織全体から多くの候補者が手を挙げる状況を作るためにも、各ポジションに求められる要件を、具体的に示す。

● その際、社員が今の業務以外へと関心を広げ、自律的にキャリアプランを考えるきっかけとなる効果を期待し、各ポジションや各部門の業務内容についても広く公開する。

工夫2：平時からの各部門の職務内容や魅力の発信

● 公募制を通じて、各社員のエンゲージメントの向上につなげていくために、平時から、各部門がそれぞれのビジョンや職務内容、チームの魅力を社内に発信し、社員が応募して新たな仕事に挑戦しやすい環境を整える。

工夫3：期待する役割や、希望を叶えられなかった理由等についての、選考後の丁寧なコミュニケーション

● 募集の段階で要件を具体的に定義し、選考の際はその要件に照らして判断した後、応募した人材には、人事部門が丁寧にフィードバックを行う。

● 具体的には、公募ポジションに着任することになった人材には、明確に期待される役割を伝え、逆に、希望が叶わなかった人材には、その人材のどいういった点は評価されているのか、あるいは、当該ポジションに再度挑戦するに当たって何を改善すればいいのかについて伝える。

工夫4：着任後のパフォーマンスに応じ、再異動も含めた柔軟な対応

● 公募制によって、異動前とは大きく異なる職務を担うことになった社員の中には、着任後のパフォーマンスが振るわない人材も一定程度出ることが予想される。

● その際には、当該ポジションの前任者や所属部門・人事部門が支援を行い、仮に改善が見込まれない場合には、本人に十分なコミュニケーションを行った上で再異動等を検討する。

(4) 副業・兼業等の多様な働き方の推進

① 本取組の概要

● CEO・CHROは、社員が企業・社会に貢献しようとする主体的な意思を最大限に尊重し、社内外の副業・兼業を含む多様な働き方を選択できるよう、環境を整備する。

② 本取組の重要性

● 既存の業務にとらわれず、副業・兼業をはじめとした多様な働き方について、社員の希望に応じて認めていくことが、エンゲージメントの向上にもつながる。

● 副業・兼業等を認めることで、社員が自社の職務に専念できなくなることを懸念する意見もあるが、副業・兼業による知識・経験等の蓄積や、社員のエンゲージメント向上は、中長期的には自社にとって有益なものとなる。

③ 本取組を進める上で有効な工夫

工夫1：社内・グループ内での副業・兼業を試行

● 現在の職務の範囲を超えて知識・経験を充実させたいという社員の希望に対しては、まずは、社内での他部署との兼務や、別のプロジェクトへの参加を認める。

● この取組によって、社員が、今の所属部門の外にある業務の広がり視野を広げることが可能となり、リスク・学び直しの意欲、エンゲージメントの向上につながる効果が期待できる。

● また、グループ経営である場合は、グループ内の他企業での副業・兼業を認めること検討する。

工夫2：副業・兼業を認める範囲の見直し

● 業務時間以外の時間の使い方については、基本的には社員の自由であるため、原則、副業・兼業を認める方向とすることが適当であるが、他方で、企業によっては、業務上の秘密が漏洩することや、競業により自社の利益が害されることを懸念して、副業・兼業を禁止又は制限しているケースも存在する。

● このような例外的な場合を除き、可能な限り副業・兼業を認めるとともに、副業・兼業に寛容な風土の醸成を行う。

● その上で、実際に副業・兼業を進めるに当たっては、エンゲージメントを高める観点からも、社員と企業の双方が納得感を持てるよう、十分にコミュニケーションを取る。

工夫3：副業・兼業とリスク・学び直しの連動

● 副業・兼業が、企業と社員の双方にとって有益な取組となるよう、社員自身のリスク・学び直しの観点から期待される効果を、事前に人事部門と社員の間で検討しておくとともに、副業・兼業の期間中にも随時棚卸を行う。

(5) 健康経営への投資と Well-being の視点の取り込み

① 本取組の概要

● CEO・CHROは、社員の健康状況を把握し、継続的に改善する取組を、個人と組織のパフォーマンスの向上に向けた重要な投資と捉え、健康経営への投資に戦略的かつ計画的に取り組む。その際、社員の Well-being を高めるという視点も取り込んでいく。

② 本取組の重要性

● 法的に義務付けられている社員の安全確保や健康に対する配慮を超えて、健康経営を実践することは、社員の健康保持・増進によって生産性や企業イメージ等を高めるだけでなく、組織の活性化や企業業績等の向上も期待されることから、経営陣に求められる重要な取組の一つとなっている。

● また、社員のエンゲージメントの向上につながることから、心身を健康にするだけでなく、熱意や活力をもって働くことを実現する社員の Well-being も、視点として重要である。

③ 本取組を進める上で有効な工夫

工夫1：多様な健康課題に対応した施策の提供

● 業種業態や社員の構成によって、健康課題は異なることから、自社に適した施策を検討して実行する。

● 例えば、リモートワーク環境下でメンタルヘルスの不調が課題となる場合は、業務上のコミュニケーションにとどまらない、多様なコミュニケーションの機会を活用して、各社員の状況の把握に努める。

工夫2：ステークホルダーへの情報発信

● 健康経営の実践には、その取組が経営陣から現場の施策まで様々なレベルで連動・連携していることが求められる。そのため、経営陣が健康経営の意義や重要性を認識するとともに、その考え方や、取り組む姿勢を、社員や投資家等、社内外のステークホルダーに示す。

工夫3：組織体制の構築

● 健康経営の実践に当たって、健康経営の理念を全社へ広め、現場での実践を通じて取組を定着させる役割を担う管理職や推進担当者を設置し、その取組の必要性や具体的な方策についての教育や、ノウハウの共有に取り組む等、実行力を担保する体制を構築する。

工夫4：Well-being の視点の取り込み

● Well-being は、多義的であり、社員一人一人の価値観や働く目的が異なる中で、その意味するところも人それぞれである。

● そのため、経営陣は、中長期的な企業価値の向上につなげる観点から Well-being を捉え、それを高めるために、個々の企業の状況に応じて、多様な人材が能力発揮できる環境の整備や、自律的なキャリア形成の促進等の試行錯誤を重ねる

8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組（エグゼクティブサマリー）

○ いつでも、どこでも、働くことができる環境を整えることは、事業継続の観点からも必要性が高まっている。他方で、働き方に対する人々の意識が多様化する中で、マネジメントの在り方や、業務プロセスの見直しを含め、組織としてどう対応できるかが重要となっている。

(1) リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進

● CEO・CHROは、自社事業の生産性を維持・向上すべく、コロナ禍を契機に加速したリモートワークを今後も円滑に行えるよう、業務のデジタル化を継続的に行う。

(2) リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ

● CEO・CHROは、リモートワークの推進と同時に、自社の事業にとって、社員がオフィスに集まって仕事を進めることの意義や有効性を再考し、リアルワークとリモートワークの最適な組み合わせを実現する。

3.5 経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針） 2022 新しい資本主義へ …

岸田政権 2021(R3)10月04日発足

～課題解決を成長のエンジンに変え、持続可能な経済を実現～令和4年6月7日 閣議決定

第1章 我が国を取り巻く環境変化と日本経済

第2章 新しい資本主義に向けた改革

第3章 内外の環境変化への対応

第4章 中長期の経済財政運営

第5章 当面の経済財政運営と令和5年度予算編成に向けた考え方

第2章 新しい資本主義に向けた改革

1. 新しい資本主義に向けた重点投資分野

(1) 人への投資と分配：働く人への分配を強化する賃上げを推進するとともに、職業訓練、生涯教育等への投資により人的資本の蓄積を加速させる。あわせて、多様な人材の一人一人が持つ潜在力を十分に発揮できるよう、年齢や性別、正規雇用・非正規雇用といった雇用形態にかかわらず、能力開発やセーフティネットを利用でき、自分の意思で仕事を選択可能で、個々の希望に応じて多様な働き方を選択できる環境整備を進める。

◆スキルアップ（人的資本投資）

・2024年度までの3年間で4000億円規模の施策パッケージ：一般の方から募集したアイデアを踏まえ、働く人が自らの意思でスキルアップし、デジタルなど成長分野へ移動できるよう

・企業統治改革を進め、今年中に非財務情報の開示ルールの策定（男女の賃金格差の是正に向け）、四半期開示の見直し

・リカレント教育：社会全体で学び直し促進する環境を整備。学び直しによる成果の可視化と適切な評価、学び直し成果を活用したキャリアアップや兼業・副業の促進、学ぶ意欲がある人への支援の充実や環境整備、成長分野のニーズに応じたプログラムの開発支援や学び直しの産学官の対話、企業におけるリカレント教育による人材育成の強化等。

・円滑な労働移動促進：人への投資や強力な就職支援を通じて、成長分野等における労働需要に対応

・ 同一労働同一賃金の徹底：非正規雇用労働者の処遇改善や正規化

◆ 多様な働き方の推進：働く人の エンゲージメント 4 と生産性を高めていくことを 目指して働き方改革を進め、働く人の個々のニーズに基づいてジョブ型の雇用形態を始め 多様な働き方を選択でき、活躍できる環境の整備に取り組む。4：働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に 主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念。

・ ジョブ型の雇用形態

・ 裁量労働制：裁量労働制を含めた労働時間制度の在り方について、裁量労働実態調査結果やデジタル化による働き方の変化等を踏まえ、更に検討

・ 副業・兼業：労働移動の円滑化も視野に入れながら、労働者の職業選択の幅を広げ、多様なキャリア形成を促進する観点

・ 選択的週休3日制度：子育て、介護等や地方兼業での活用が考えられる。好事例の収集・提供等により企業における導入を促進し、普及を図る

・ 良質なテレワーク促進：ポストコロナの「新しい日常」に対応した多様な働き方の普及を図るため、時間や場所を有効に活用できる

・ 労働契約関係の明確化：就業場所・業務の変更の範囲の明示など

・ フリーランスが安心して働ける環境の整備：事業者がフリーランスと取引する際の契約の明確化を図る法整備や 相談体制の充実など

・ 労働者協同組合：地域に貢献しながら多様な就労の機会を創る労働者協同組合についてNPO等からの円滑な移行等を図る。そこで働く労働者自身が主として資金を持ち寄り、労働者自身によって所有・管理される協同組合。労働者協同組合法は、一部を除き、令和4年10月1日から施行。

・ 国家公務員の働き方改革：既存業務の廃止・効率化、職場のデジタル環境整備、勤務形態の柔軟化などを通じた働き方改革を一層推進

◆ 質の高い教育：デジタル化に対応したイノベーション人材の育成等

・ 給付型奨学金等を多子世帯等の中間層へ拡大、柔軟な返還・納付（出世払い）

・ 大学等の機能強化（成長分野への再編促進、自然科学（理系）分野の学生割合の目標設定（5割程度など）、文理の枠を超えた人材育成）

◆ 賃上げ、最低賃金の引上げ

・ 賃上げ機運の一層の拡大（事業再構築・生産性向上等支援、適切な価格転嫁の環境整備）

・ できる限り早期に最低賃金が全国加重平均1000円以上になることを目指す

◆ 「資産所得倍増プラン」：我が国の個人金融資産2,000兆円のうち、その半分以上が預金・現金で保有されている。

・ NISAの抜本的拡充、iDeCo制度の改革等の政策を総動員し、本年末に総合的な「資産所得倍増プラン」を策定

(2) 科学技術・イノベーションへの投資

(3) スタートアップ（新規創業）への投資

(4) グリーントランスフォーメーション（GX）への投資

(5) デジタルトランスフォーメーション（DX）への投資

- ・今後3年間で「デジタル原則に照らした規制の一括見直しプラン」に基づく法令等の見直しを行い、デジタル原則への適合を目指す
- ・自動運転車や空飛ぶ車、物流・人流分野のDX・標準化、MaaS、テクノロジーマップ、バンダーロックイン解消、サイバーセキュリティ戦略
- ・行政のデジタル化推進、マイナンバーカードの普及
- ・医療・介護等にかかるデータ・プラットフォームの整備
- ・「自治体DX推進計画」の改定、地方自治体のデジタル化推進

2. 社会課題の解決に向けた取組

(1) 民間による社会的価値の創造

◆PPP/PFIの活用等による官民連携の推進

◆社会的インパクト投資、共助社会づくり

- ・社会的起業家の支援強化、民間で公的役割を担う新たな法人形態の検討：社会課題の解決と経済成長の両立を目指す起業家の増加
- ・休眠預金法施行5年後見直しに際して必要な対応実施、PFS/SIB推進に向けた環境整備、NPO法人の活動促進、官民連携による協働促進

◆イノベーションを促す競争環境の整備

(2) 包摂社会の実現

注) 社会的包摂あるいはソーシャル・インクルージョン (英: social inclusion) とは、社会的に弱い立場にある人々をも含め市民ひとりひとり、排除や摩擦、孤独や孤立から援護し、社会(地域社会)の一員として取り込み、支え合う考え方のこと。社会的排除の反対の概念。『ウィキペディア (Wikipedia)』

◆少子化対策・こども政策

- ・「こども家庭庁」の創設、ライフステージに応じた総合的な取組の推進、日本版DBSの導入、こどもの貧困解消、改正児童福祉法の円滑な施行
- ・こども政策について、必要な政策を体系的に取りまとめ、充実を図る。必要な安定財源は、社会全体での費用負担の在り方を含め幅広く検討

注) 日本版DBS：教育・保育施設等において働く際に性犯罪歴等についての証明を求める仕組み

◆女性活躍：「女性の経済的自立」を実現する

・男女間賃金格差の開示義務付け：男女間の賃金格差の解消に向け。同一労働同一賃金を徹底し、女性が多い非正規雇用労働者の待遇を改善。女性の視点も踏まえた社会保障制度や税制等の検討。

・男性の育児休業取得促進：男性の育児休業取得促進や長時間労働の是正等働き方改革の着実な実施、男性が子育てに参画しやすくなるための環境整備等男性の家庭・地域における活躍を進める。

- ・女性の参画拡大：登用・採用の拡大を含めた幅広い分野における女性の参画拡大や、ベビーシッター・家政士等の活用推進。

・困難な問題を抱える女性に対する支援：女性の健康に関する支援、困難な問題を抱える女性に対する支援、フェムテックの更なる推進、アダルトビデオ出演被害対策、性犯罪・性暴力対策、DV対策等女性が尊厳と誇りを持って生きられる社会の実現に向けた取組を進める。

・女子学生等の理工系分野の選択促進：ジェンダーバイアス解消のための総合的な理解の醸成と支援を図り、女子中高生のIT分野を始めとした理工系の学びや分野選択を促進するなどにより、理工系分野の女性教員及び女子学生の割合を向上する取組。

◆共生社会づくり：長生きが幸せと思える社会の実現のため、高齢者の豊富な人生経験が尊重され、心通う拠り所となり、誰もが繋がりあえる地域づくりを推進する。

- ・包括的支援体制の整備、生活困窮者への自立相談支援等の強化
- ・認知症や障害者等に対する支援、性的マイノリティへの理解促進

◆孤独・孤立対策

- ・社会的処方¹の活用、ひきこもり支援、自殺総合対策
- ・地方における官民連携プラットフォームの形成に向けた環境整備

◆就職氷河期世代支援：公務員等での採用を推進し、地方自治体の取組も後押ししながら、民間企業での採用等を促すとともに、寄り添い支援。

- ・2023年度からの2年間で「第二ステージ」と位置付け、正規の雇用者の30万人増を目指す

(3) 多極化・地域活性化の推進：東京一極集中の是正、多極集中、社会機能を補完・分散する国土構造の実現。

持続可能な経済社会の実現や個人と社会全体の Well-being の向上、「全国どこでも誰もが便利で快適に暮らせる社会」を目指す。

◆デジタル田園都市国家構想：「デジタル田園都市国家構想基本方針」令和4年6月7日閣議決定（骨太の方針と同日）：（1）デジタルの力を活用した地方の社会課題解決、（2）ハード・ソフトのデジタル基盤整備、（3）デジタル人材の育成・確保、（4）誰一人取り残されないための取組、の4つを柱として取組を進め、「デジタル田園都市国家構想」の実現を目指す。

- ・スマートシティの実装
- ・5G・光ファイバ等通信インフラの更なる整備
- ・ポスト 5G/Beyond5G
- ・2026年度末までにデジタル推進人材230万人育成：

◆分散型国づくり

- ・地域公共交通ネットワーク再構築 ・物流・人流ネットワーク早期整備・活用、リニア中央新幹線、港湾AIターミナル、航空ネットワーク維持
- ・地域公共交通ネットワークの再構築、自動運転等のインフラ整備

◆多極化された仮想空間へ

・Web3.0、NFT、メタバースなど分散型のデジタル社会の実現に向けて必要な環境整備

◆関係人口の拡大と個性を活かした地域づくり：関係人口の創出・拡大や二地域・多地域居住、地方でテレワークを活用することによる「転職なき移住」の推進に向け、関係人口の実態把握とふるさと納税等の地域の取組の後押し、地方企業や地域人材との交流・連携の促進、全国版空き家・空き地バンクの活用、空き家や企業版ふるさと納税の活用等によるサテライトオフィスの整備等 73を進める。地域への人材還流を促進するため、地域おこし協力隊等自治体への人的支援の充実やまちづくりの中核となる経営人材の国内 100 地域への展開に取り組むとともに、「デジタル人材地域還流戦略パッケージ」に基づき、地域企業への人材マッチング支援等 74を行う。

・関係人口の実態把握：「関係人口」とは、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域と多様に関わる人々。地域内にルーツがある人や、過去に居住や勤務したことがある人、何度も行き来する人など。

・ふるさと納税

・サテライトオフィスの整備：

・沖縄・北海道振興

◆中堅・中小企業の活力向上…・事業再構築・生産性向上支援、取引適正化、地域企業での DX 実現

◆債務が増大している企業や家計への対応

・債務減免を含めた債務整理等の収益力改善・事業再生・再チャレンジの支援、新たな事業再構築法制の整備、緊急小口資金等の償還免除

◆観光立国の復活…・国内需要喚起策、観光地・観光産業の再生・高付加価値化、インバウンドの戦略的回復、CIQ 等の受入環境整備、水際対策

◆文化芸術・スポーツの振興…・日本の文化芸術・コンテンツの魅力の内外への発信・展開、スポーツの成長産業化

(4) 経済安全保障の徹底

第3章 内外の環境変化への対応

(5) 対外経済連携の促進

(外国人材の受入れ・共生) 高度外国人材の受入れや活躍を推進するほか、特定技能制度の受入分野追加は、分野を所管する行政機関が人手不足状況が深刻であること等を具体的に示し、法務省を中心に適切な検討を行う。技能実習制度について人権への配慮等の運用の適正化を行う。これらを含めて、制度の在り方に関する見直しの検討を行う。さらに、人道的な観点から真に庇護すべき者を確実に保護するとともに、送還忌避・長期収容等の課題解消を図る法整備に取り組む。これに加え、外国人が暮らしやすい地域社会づくりのほか、在留カードとマイナンバーカードの一体化の検討、日本語教育の推進や外国人児童生徒等の就学促進 110を含め、「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」等 111 に基づき施策を着実に実施し、外国人との共生社会の実現に向けて取り組む。

4. キーワードからみた働き方改革の変遷 【テレワーク・在宅勤務】【ジョブ型雇用】【副業・兼業】から【ウェルビーイング（心身の健康）】へ

○2017年（2017/7-9日経新聞他225件）2017.10 S GWG 7「働き方改革と監査役の役割」資料2より

- ①同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善：16件 7%
- ②賃金引き上げと労働生産性向上：68件 31%
- ③罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正：57件 25%・・・②③④で69%
- ④柔軟な働き方（テレワークや兼業・副業の推進）がしやすい環境整備：29件 13%
- ⑤女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備（社会に出てからの学び直しの支援）：8件 4%
- ⑥病気の治療と仕事の両立（産業医の機能強化など）：12件 5%
- ⑦子育て・介護等と仕事の両立（保育所の整備など）、障害者の就労：9件 4%
- ⑧雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援：0件
- ⑨誰にでもチャンスのある教育環境の整備：0件
- ⑩高齢者の就業促進（定年延長企業への支援など）：4件 2%
- ⑪外国人材の受け入れ：0件
- ⑫休暇の取得「ライフワークバランス」「休み方改革」：21件 9%

○2021年1月21日～2月12日～4月11日：日経新聞等調査 合計215件

- 1 テレワーク・在宅勤務 93件 43%……論点A：[テレワーク・在宅勤務]・・・論点A Bで68%
- 2 ジョブ型雇用 54件 25%……論点B：[ジョブ型雇用]
- 3 副業・兼業 36件 17%……論点C：[副業・兼業]
- 4 その他 32件 15%（内、DX 7件 3%）……論点D：[デジタルトランスフォーメーション（DX）]

○今回：2022年3月17日～6月11日：日経新聞等調査 合計156件…下記アンダーライン部、丸数字は個別の件数
キーワードは主に『人材版伊藤レポート2.0』より選定した。

◆「働き方改革②（真の目的は、企業の「労働生産性の向上」）」：

（前野隆志）少子高齢化による働き手減少に対する対策としての女性・高齢者活用、非正規雇用者含めた賃金の引き上げ、長時間労働の是正。

「多様で柔軟な働き方」

「テレワーク（・在宅勤務）⑳」「ICT ツールの積極的な活用」「サテライトオフィスの整備」{勤務地㉔} …22%

「副業・兼業（・複業）㉑」 …6%

「フリーランス㉒」 …3%

「短時間正社員の導入促進」

「選択的週休3日制㉓」：選択的…従業員が希望すれば …2%

{シニア人材㉔・外国人労働者㉕} …2%

{長時間労働の解消}

「国家公務員の働き方改革㉖」「医師㉗」「教師㉘」 …4%

◆「ジョブ型雇用㉙」「メンバーシップ型雇用」「労働移動の円滑化」「人事評価制度の見直し」 …7%

◆「ウェルビーイング㉚」 …5%

「健康経営」：（経済産業省）従業員の活力向上生産性の向上、組織の活性化や業績向上、株価向上…運動、食生活の向上

「従業員・社員・組織エンゲージメント（従業員の愛社精神や企業に対する愛着）」

{従業員満足度（従業員が待遇や環境、報酬に対してどれだけ満足しているか。従業員にとっての“居心地の良さ”に着目。）}

「ワークエンゲージメント」「従業員のやりがい」

「従業員エンゲージメント」社員と会社が信頼して貢献し合う状態

「ワークエンゲージメント」仕事にやりがいや熱意を持ち生き生きとしている状態。

「エンゲージメントサーベイ（コンピューターによるアンケート調査「パルスサーベイ（意識調査）」

…eNPS（従業員ネットプロモータースコア）：会社を他人に勧めたいかどうか）」

{心理的安全性㉛} …2%

{ハラスメント㉜} …1%

◆「ダイバーシティ&インクルージョン…

従業員のエンゲージメント向上（生産性の向上）、新たなイノベーションの創出、離職率の改善、人材獲得競争でのアドバンテージ」

「ダイバーシティ（多様なバックグラウンドを持つ個人が組織の中にいる）」

「インクルージョン（多様な人々が互いに個性を認め、一体感を持って働いている状態）」

c f. コグニティブ・ダイバーシティ（認知的多様性）：物事の見方や考え方が異なる人材を、バランス良く集めてチームを組織すること。

「多様性を包摂する組織への変革」「トップ経営者の多様性確保」

{女性活躍⑭}

…15%

「女性、外国人、中途採用者の管理職への登用」

「男女間の賃金格差の解消」

{ジェンダーフリー（従来の固定的な性別による役割分担にとらわれず、男女が平等に、自らの能力を生かして自由に行動・生活できること）}

◆ 「子育て・育休（・介護等と仕事の両立）⑧」

…5%

◆ 「人への投資」「人的資本経営」「非財務情報の開示」⑮」

…10%

「リスクリング（学び直し）⑦」「年代・目的に応じた効果的な人材育成」「働きながら学べる仕組み」「リカレント教育」…4%

「40歳を目途に行うキャリアの棚卸し」「起業、地方企業への転職、NPO等での活躍等」

{賃金引き上げ⑥} …4%

{労働環境整備①}

◆ 「企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義」「企業組織・企業文化の変革」

{パーパス経営②（自社の存在意義を明確化し、社会に与える価値を示す）：

1.ステークホルダーから支持される、2.従業員のエンゲージメントが高まる、3.革新や変化を生み出す}

◆ 「デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進⑧」「労働生産性向上」

…5%

◆ {日経スマートワーク大賞①}

多い順で下記の通りとなり、新しく「ウェルビーイング⑧」が加わり5位、女性活躍にダイバーシティが加わり2位へ。テレワークが依然としてトップ。

「テレワーク（・在宅勤務）⑳」……………22%

「ダイバーシティ女性活躍㉑」……………15%

「ジョブ型雇用㉒」……………7%

「副業・兼業（・複業）㉓」……………6%

「ウェルビーイング⑧」……………5%

「子育て・育休（・介護等と仕事の両立）⑧」……………5%

「デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進⑧」……5%
「リスキリング（学び直し）⑦」…………… 4%

5. 働き方改革等の最近の動向(各企業・官庁等の取組み)

4項のキーワードに付いて新聞情報を確認する。新聞情報から・・・別紙1参照

6. 【ジョブ型雇用】に付いて・・・別紙2参照

7. 【ウェルビーイング（心身の健康）】に付いて・・・別紙2参照

8. まとめ

働き方改革に拘っているいろいろ調べており、今回は3回目の報告となりました。

第二次安倍政権から本格的に働き方改革が言われるようになり、当初は長時間労働の是正が喫緊課題であり、規制当局の取締やマスコミでの報道等もあり、各社での取り組み進んだ結果、統計上は一人当たりの労働時間は16年比100時間減少しています。最近では新聞等でも取り上げられることは少なくなり、残された国家公務員、医師、教員等の問題が取り上げられています。これら3職種がいつまで例外扱いされるのか、長時間残業が許されるのか疑問ですが、若手の退職やなり手がいなくなることで改善が進むのでしょうか？

また休暇についても有給休暇取得率20年56.6%、16年比7.2ポイント上昇しており、100%に近い欧米に比べるとまだまだですが、着実に改善されています。休暇を取ることに違和感を感じる人は確実に減っているのでしょうか。

柔軟な働き方については大きく進展しています。特に従来から奨励されていた在宅勤務はここ2年間の新型コロナウイルス禍もあり、一部強制的に実施されました。コロナ禍が落ち着きを見せ始め、一部出社が奨励される事例が出ていますが、一度覚えた在宅勤務はなくなることはなく、いろいろな形に進化していくものと思われます。駅にテレワーク用のブースを見かけるのは珍しくなくなり、観光地のホテルでもワーケーションで仕事しながらホリデーをエンジョイしている人たちが増えました。またテレワークが困難と考えられていた現場作業についても一部企業では遠隔での監視業務が可能となるなど、進捗が見られます。尚、在宅勤務の実情は都市と地方、大企業と中小企業で全然違う、ともいわれています。

通勤時間が掛からない、家族の面倒が見れる等のメリットある反面、孤独作業となりメンタルに陥る従業員もでてきています。適切な働きかけが必要です。

勤務地の要件を外す会社もでてきており、職種によっては会社に出勤する必要がなくなりつつあります。ただコミュニケーション・人間関係維持や、人材育成のためのツールとして、チャット機能のアプリを使用したり、定期的に 1on1 ミーティングを実施したり、行事を設定してリアルで社員が集まれる工夫をしたりしています。

副業・兼業についても会社としてリストラのため一時的に社員を預かってもらう発想や、個人として収入を補うためにアルバイトする感覚で取り組む人もいますが、現在でもウーバーイーツのようなギグワーカーとして働く人もいますが、個人の視野を広げる・気付きを得る・外の世界を知ること個人成長を促し本業でのイノベーションにつなげようという会社がでてきています。潤沢に採用できない地方自治体では首都圏の優秀な人材に月5日程度働いてもらってその専門性をいかしているところも出てきました。出す側、受け入れる側、従業員本人、それぞれにメリットある働き方、三方よしが実現しています。労働時間管理が当初心配されましたが、本人の自己申告での運用が大きな問題なく受け入れられており、トラブル事例は少ないようです。

有給休暇の取得率の向上とは別に希望者対応の選択的週休3日制を導入する企業がでてきています。まだ一部に留まっていますが、こういう企業に人が集まるようになると他の企業も導入を検討せざるを得ないと思われれます。

シニア人材は70歳までの雇用努力義務が企業に課せられたことから、働こうと思えばかなりななんとかなる状況になってきています。ただ賃金が大幅に減少することが現状のネックで、一部企業で能力・成果見合いで従来より手厚い処遇を出すことで「シニアの活性化」に取り組むところがでてきており、今後の他企業の動きが期待されます。

外国人労働者については新型コロナウイルス禍での入国規制もあり、大きな動きはありませんでした。

ジョブ型雇用は新聞報道を見る限り大手では着実に進んでいるようです。ただ日本では従業員を簡単には解雇できませんし、欧米のように人材が流動することを前提とした社会の仕組みにもなっていないので、いわゆる日本型のジョブ型にとどまっています。参考文献にもありましたが、変化に富んだ経営環境に置かれた企業は、変化する競争ルールにキャッチアップする敏捷性・柔軟性が必要で、そのためには人的経営資源のアジャイルな組み換えが必須。よってジョブ型雇用となるというストーリーですが、日本では一部の業界、銀行・証券・資産運用・IT系、スタートアップなど特定の業界・企業群にとどまっていると思われれます。ライバル企業から中堅・幹部人材を引き抜くような事態が多発するような状況にならないと、大きくは変化しないのではないのでしょうか？

ただスタートアップ企業は別で、早大の入山章栄教授によると、「今や大企業に劣る優秀な若者はいなくなりつつある。やりがいのあるスター

トアップが大企業に見劣らない給与を出すようになってきている」ということで、とにかくやりたい仕事をやる、やりがいのある仕事をやる、という若者は制度論を超えて企業を選択するのではないのでしょうか。

いま、「やりがい」「働きがい」「生きがい」「社会への貢献」が問われるようになってきました。働きがいを感じる人は日本では56%、世界では66%で、まだまだギャップがあります。企業は、企業としての社会での存在理由が問われ、社会に対して貢献していくパーパス経営を標榜する企業（サイバーエージェント、ユニリーバ、ソニー、富士通他）も表れてきました。そこで働く個人個人も一人ひとりが説明責任を負わされようとしています。生活のためにお金を稼ぐことは大切なことですが、たんにお金を儲ければよいという発想では顧客が離れていくリスクがあります。SDGs(持続可能な開発目標)についてはここでは説明しませんが、これへの取り組みも企業としては必須です。尚、パーパス経営の究極のモデルとして「公益重視型」企業が欧米で拡大中とのこと、日本でも23年度新法制定を視野に入れており、定款で株主、従業員、取引先などのステークホルダー（利害関係者）への貢献に加え、社会の課題解決を事業目的とする、とのこと。

最近ではウェルビーイング（心身の健康）が言われるようになってきました。幸せな人は創造性が3倍高い、生産性が1.3倍高い、売上も37%高い、欠勤率が41%低く、離職率が59%低く、業務上の事故が70%少ない、寿命が7年から10年長くしかも健康との、調査結果もあるとのこと。こんなにいい事づくめの事はありません。経営者は社員が幸せか、仕事に満足しているか、従業員満足度調査・エンゲージメント調査・モチベーション調査等で常にモニタリングし、施策に反映すべきでしょう。

参考文献で紹介した前野隆司教授は、「口角を上げて笑顔を作るだけで免疫力が高まり、幸福度が増す」と言っておられ、全英女子オープン初優勝した渋野日向子さんはプレー中にも笑顔を見せ、ファンと交流することから「スマイルシンデレラ」と呼ばれていたことは皆さん方もご承知のことです。「**幸せの4つの因子**」①「やってみよう」②「ありがとう」③「なんとかなる」④「ありのまま」は実践して見る価値があるように思えます。

尚、統計的に処理することで各種サーベイが行われ、それに基づく施策が取られていますが、個人の感覚に基づくものである以上、絶対的な評価にはなり得ないと考えられます。ユヴァル・ノア・ハラリの「サピエンス全史」でも人類の幸福が改めて問われており、ハラリはこれらを主観的厚生と呼んでいます。一人ひとりにとっての幸せもさまざまであり、また際限の無いものでもあります。ハラリは「Homo Deus」で人類の目的は「ハピネス」の追求と「不老不死」の追求である、と説いているようです。「不老不死」は「健康+長寿命」ということでしょうか？

ウェルビーイングに関連して、職場の風土として4月に監査技術ゼミで取り上げた「心理的安全性」についても配慮が必要です。6月の監査技術ゼミでは「安全文化」を取り上げましたが、企業にとっては「品質文化」も重要であり、結果的に「組織文化」「組織風土」につながるものだと

考えます。

ダイバーシティ&インクルージョンと女性活躍については大きく取り上げられています。男だけで社会がやっていけるわけではなし、女性を含む多様な人々が互いに個性を認め、一体感を持って働くインクルージョンが重要です。各企業は経営戦略として女性活躍を取り上げ、もっともっと活躍事例を作り上げ、女性の賃金も上げるべきだと思います。非財務情報の開示の動きで、賃金格差が取り上げられており、改善のためには各企業は高給のポストに女性を登用する必要があり、これからの変化が期待されます。

女性活躍に関連して子育て・育休についても大きな動きがあります。改正育児・介護休業法が4月から段階的に施行され、企業は男性従業員に対し①育休制度を説明して、取得意向を確認、②申請の窓口などを伝える、③育児休業給付金について知らせる、④社会保険料の取扱について知らせる、ことが義務付けられました。会社は欠員が出て回る組織作りに取り組むべきです。

人への投資については、岸田政権は今回の骨太の方針で「人への投資を3年で4,000億円」としましたが、先進国では最低水準です。また、日本企業の人への投資はGDP比で0.10%にとどまっており、米国2.08%、仏1.78%に比べ圧倒的に少ない状況です。困ったときのばらまき行政をやめ、ニーズに合うスキルアップを支援するような、手厚い失業給付とセットになった雇用政策を実施すべきでしょう。衰退産業から成長産業へ労働移動が必要です。

尚、人への投資・人的資本経営については非財務情報の開示とセットで政策展開されており、企業は投資家を意識して行動する必要があります。デジタル時代の競争力の源泉は革新的ビジネスを創造する「人的資本」と言われています。単に数値の羅列の開示をしても評価されないでしょう。何を目的に、何に対して、どれだけのリソースを入れ、どれほどの効果を期待しているのか、そしてどれだけ実現できているのか、これらをストーリーとして説明することが求められています。

リスキリング（学び直し）もこれの一環で自社が抱えている人材の育成を企業の持続的成長の原動力と位置付け、経営戦略として取り組むべきです。

以上、多くの観点から今日の働き方改革の状況について説明してきましたが、これらは一部大企業等先進的な取り組みをしている会社では実現していることですが、日本企業の99.7%が中小企業で、就業者は7割に登る現実を踏まえると、社会全体としてはまだまだ取り組みを強化していく必要があります。

（以下、前回末文、一部追記）

繰り返しになりますが、これら項目の実現については業種や企業規模による進捗度合いの差も大きく、ますます格差が広がったということも言えます。一方身軽な中小企業が地方に本社を移転するなど臨機応変な対応を取っている会社もあります。いろいろな意味で対応できる企業にはより優秀で、やる気のある人材が集まることでしょう。制度や仕組みができていても一律に適用することは困難で、企業、職種、地域、環境等々により進め方を適切に調整する必要があります。同業他社で良好事例があれば真似れば良いし、真似ることができないなら自ら工夫して、試してみればよいだけです。地方自治体等の行政もいろいろな支援をしていますので、相談にのってもらえるのも良いと思われれます。

監査役として直接の改善活動に手を出せるわけではありませんが、参考事例を収集したり、気づきを現場に指摘するなどして、現場に改善しようという機運を作っていくことが大切だと思います。本人たち、当事者がその気にならないと、いつまでも変わりません。その意味で管理者、幹部の役割は大切です。子会社を指導する親会社の役割も重要でしょう。監査懇話会スタディグループ分科会等に参加して、自社・他社での取り組み状況の横通し、情報収集などが意外に役立つのではないのでしょうか？

9. 参考資料

- ・2022年3月17日～6月11日：日経新聞朝刊・夕刊
- ・ジョブ型雇用はやわかり：マーサージャパン編著（日経文庫）
- ・ウェルビーイング：前野隆司・前野マドカ（日経文庫）

以上