

添付資料 1

働き方改革とウェルビーイング 新聞等資料 【第 262 回 監査実務研究会】2022 年 6 月 15 日(水) 元三菱電機システムサービス 菊谷 純

2022 年 3 月 17 日～6 月 11 日：日経新聞等調査から

【働き方改革】

【地域のチカラ 社員の勤怠 常時見える化 働き方改革を支援】アプリシエイト（水戸）が開発。社員は仕事にどの程度の時間を費やし、どれだけの付加価値を生んでいるのか？利用料金 300 円/人。「社員の監視でなく自立が目的。一人ひとりが自分の仕事を洗い出すきっかけにして欲しい」220329m43

【全面広告、日経デジタルフォーラム：効率と創造性 テックで働き方改革】220531m28-29

- ・慶應義塾大学大学院 鶴光太郎教授：「新たなテクノロジーの徹底的な活用」と「多様な働き方」で企業業績の向上を。生産性向上：「効率性向上」X「創造性発揮」。業務のデジタル化、AI(人工知能)を含む ICT(情報通信技術)
- ・総務省：テレワーク定着へ施策推進「日本型テレワークの実現」

【テレワーク・在宅勤務】

【駅のテレワーク室多様に…首都圏、郊外でも駅ブース設置続々】少人数の会議ができる「応接室型」が登場、住宅地に近い郊外の駅や駅に隣接した博物館内など。JR 東日本、西武鉄道、東急電鉄、京成電鉄。220317m43

【「走るオフィス」旅先で仕事 イトーキ、テレワークも想定】移動しながら仕事ができる車両「走るオフィス」を開発。5 人乗りのワンボックスカーを改造。まず社員が活用し、今後事業化を検討。220326e1

【働き方 innovation 生産性上がっていますか⑤ サイバーエージェント流、15 分ウェブ会議】2 時間から 15 分に短縮、事前に議題や質問を共有し会議は議論に集中する。出社日を揃え、対面の会議では雑談を重視してアイデアを引き出す。目的に応じた使い分けが質の高い対話につながる。①リアルとオンラインの使い分け、9 人以上は原則リモート、②会議資料は前日までに準備、会議では資料の説明は省略、議論の本題からスタート、③1on1 でフォローアップ：キャリアの悩みや日頃の業務の困りごとを先輩社員に相談できる仕組み。220328m9

【働き方 innovation データで読む ウェブ会議増加 5 割 デジタルツール使い分けを】ウェブ会議は少人数ほど効果的。10 人以上では対面の方が効率通り。パソコン画面では参加者の表情が読み取りにくく、円滑な対話が難しいようだ。雑談ツールの活用も。220328m9

【薬剤師 テレワーク容認 政府検討 服薬指導の規制撤廃】これまで薬剤師は薬局で指導する決まりだったが、年内に自宅でテレワークできるようにする方向に。薬剤師の働き方改革と、患者らの利便性の向上の両立を目指す。医薬品医療機器法（薬機法）改正へ。220331m5

【引っ越し料金 1 割高 2 月前年比 転勤減少する中、在宅勤務普及で郊外人気】在宅勤務の普及で職場から離れた場所への移動需要が増加。220331m27

【迫真 ウィズコロナの新年度 2 「実在したんですね！」】新入社員の勤務形態「出社」6 割、「出社とテレワークの組み合わせ 3 割」220405m2

□ミクシー：22/4 月居住地自由化、正午までに本社など拠点に出社できれば、全国何処に住んでも構わない。交通費も実費で月 15 万円まで認める。IT（情報技術）人材の獲得競争は激しい。自由度をました働き方で「多様なバックグラウンドを持った人材が集まる」

□損害保険ジャパン：3 年ぶりに対面での入社式を開催。オンラインで情報交換はしていたが、回数を重ねるほど実際に会いたい気持ちが互いに高まった。

□某製薬会社：入社前に一度も職場を見ていない。内定者は 100 人近くいるが、同期という意識は全くない。働き始めれば仲間意識ができるか…

【「東京圏転入超」は連続減】東京、神奈川、千葉、埼玉への転入超過は 21 年が 80,441 人と前年から 17,500 人（18%）減少し、2 年連続のマイナス。220405m-1

【米で「出社」まだ 4 割 コロナ前と比較 新しい働き方定着か？】テキサス州ダラス約 5 割、ニューヨーク 36%、サンノゼ、サンフランシスコ 3 割強。グーグル、アップル、マイクロソフト…本社を全面再開へ。経営者：フルタイムで顔を会わせる働き方を求める。「直接会うことで円滑に進む業務は多い」従業員：リモートワーク、または週に数日の在宅勤務と出社を組み合わせる「複合型」の働き方を希望。 220405m11

【個室観覧席でテレワーク プロ野球の横浜 DeNA ベイスターズ】主催試合日 9：30-15：30 バックネット裏のスタンド上部の個室。220406m31

【Medicine & Health Frontier コロナと病 継続治療重視の糖尿病 在宅勤務増で悪化懸念】 受診回避で治療の停滞リスク。テレワークをしている人たちの中で血糖コントロールがうまくいかない傾向が確認されている。通勤がなくなり運動の機会が減ったことが影響した可能性あり。220412m27

【テレワークによる生産性上昇】テレワークに関する研究によると、14%がテレワークにより業務効率が低下したとしているのに対し、42%がテレワークにより業務効率が上昇したと回答。テレワークによって業務効率が上昇した要因としては、通勤時間の節約が最も大きい。また、業務環境が静かであることや食事・家事・育児の効率の上昇、ミーティングの数・時間の減少といった要因も大きい。新しい資本主義実現会議（第 6 回）基礎資料 220428

【私の住まい①、Re:Connect つながり再び 暮らす場所はサブスクで】「自宅」をその日、その時の気分で変える。漂流生活を可能に、住まいのサブスクリプション(定額課金)サービス、月額 44,000 円で全国 200 箇所以上の古民家などに 1 箇所あたり最長 2 週間滞在。家具・家電は備え付け、電気・ガス代込み。220504m23

【インターネットイニシアティブ IIJ、営業益 6 割増】新型コロナウイルス禍でテレワークやオンライン会議などが定着化、また企業のデジタル需要を背景に、高採算の法人向けネット接続サービスが伸びた。220510m17

【コリビング（Co-living）、アジアに職住一体の波】数週間や数ヶ月単位から契約できる共同居住施設。「シェアハウス」に比べて、仕事で使える水準の通信・デジタルインフラや、共用キッチン、ジムなどが充実。デジタル機器を駆使して様々な場所で働く「デジタルノマド」やフリーランサーの受け皿としても期待。220510m12

【私の住まい⑤、Re:Connect つながり再び 拠点ない「遊動生活」の時代、「地縁・血縁・社縁」薄れ絆探る】都会に住んでいる人はアイデンティティー

がなく、何処に住んでも同じ。定住の必要がなく、所有物もなくなる時代。数カ所に自分の居場所があれば、家みたいなもの。総合地球環境学研究所長 山際寿一氏。220510m36

【社員のメンタル不調が見える化】：スタートアップが企業による早期発見を支援。新型コロナウイルス禍で在宅勤務が広がり、社内コミュニケーションの難しさは増している。新興勢は独自技術を駆使して心の健康が見える化。220511m13

□iCARE(アイケア東京・渋谷)：社員の健康診断やストレスチェックの結果を基に個人の心身不調者を探すサービス。働く環境への不満も数値化

□wellday(ウェルデイ東京・港)：ビジネスチャット「チャットワーク」「スラック」内容から精神不調者を見つける人工知能 (AI) システム

□S'UIMIN(スイミン東京・渋谷)：睡眠時の脳波測定、「眠りの深さ」「規則正しさ」など7項目を判定

□メンタルヘルステクノロジーズ：産業医とのオンライン面談サービスなど

□Mentally：心の悩みを相談できる SNS(交流サイト)

□DUMSCO：ストレス状況の測定アプリ

【競技場で仕事ができるワーケーションサービス：プロ野球・Jリーグチームが提供】 220512m35

□横浜スタジアム (DeNA ベイスターズ)：バックネット裏スタンド上部にある個室観覧席でテレワーク。個人 3,300 円、09：30-15：30。観戦チケットは別売り。「仕事の後、そのまま試合を観戦できるので異動が楽」「プロ野球の試合時間以外で、横浜スタジアムを有効活用する方法を模索」今後も継続検討

□東京ドーム (巨人)：三井不動産の法人向けサービス利用者が対象。ナイター試合日の朝から午後までテーブルや椅子のある「プレミアムラウンジ」で。

□埼玉スタジアム (浦和レッズ)：展望レストラン、個人利用は 3,000 円、昼食引換券付きで定員 20 人、10：00-16：30。観戦チケットは別売り。

□ベルーナドーム (埼玉西武ライオンズ)：個人利用は 5,000 円、定員 40 人、10：00-18：00。観戦チケットは別売り。

【オフィスの賃料 在宅定着で下落】東京の上期既存ビル、11 年ぶり。21 年下期に 10 年ぶりに前年同期比で低下、今回更に低下幅を拡大 220505m1・11

【社説 テレワーク定着へ知恵を絞ろう】新型コロナ感染対策で拡大も、コミュニケーションが懸念。働きぶりが見えにくいからこそデータを集め、分析する工夫が必要。テレワークを恒久的な制度にする企業と、通常出社に戻す企業の二極化へ。対面で話したほうが革新的アイデアが生まれやすい面もあり、知恵を絞る。220501m2

□日立製作所：管理職研修、オンラインでの会話の進め方やチームの運営方法。一対一の面談で部下の悩みや課題を把握。

□NTT コミュニケーションズ：労働時間や年休取得日数、会議の回数・時間などについて部署ごとのデータをネットに公開、社員が見られるようにした結果、一人ひとりが生産性を意識するようになり労働時間は減少。

【リアル&デジタル「明日への話題」三井不動産社長菰田政信】 リアルとデジタルの最適な組み合わせがこれからの街作りの要諦。

リアルが望ましい：①新しい人間関係の構築、②複数の人間が偶発的に出る発想をぶつけ合ってイノベーションを起こすこと、③相手の表情を観察しながらざりざりの落とし所を探る難しい交渉、④新卒・中途入社社員の教育：現場で起こることを目の当たりにし、先輩の背中を追いかけることで業務の本

質を知り、会社の雰囲気や文化を五感で感じ取る、⑤学校教育：情操面も含めて全人格的な成長を求める、⑥買い物も EC で買わずに待つお客、買い物そのものがエンタテインメント。220523e1

【曖昧になる仕事と余暇の境】ビジネスとレジャーを掛け合わせて「ブレジャー」。柔軟な働き方の定着に伴う。従来：海外出張のついでに観光。今回：①米エアビーアンドビー：21 年 1 ヶ月以上の長期の宿泊予約が全体の 2 割に。同社自体も同じ国内なら場所を問わず給与も減額なし、年間 90 日を限度に他国からの勤務も認める。②米コンサルティング会社デロイト：休暇に仕事を組み入れるのに積極的な人たちを「ラップトップ・ラガーズ（ノートパソコンを持ち運ぶ人々）」と呼んだ。彼等はよく旅行し、日数や予算が予定を上回ることもしばしばで、購買力も高い。③米セールスフォース・ドットコム：カリフォルニア州にリゾート施設を開設、従業員が協力したりトレーニングに参加したりしながら、企業文化に浸れるようにするのが狙い。……オンとオフの融合は急ピッチで進行。完全にリラックスする時間がなくなる恐れ。感染拡大を受けて生活のあらゆる場面に仕事が入り込んだが、今や仕事場が忍び込みかねない。リモートワークのスペースを競うように提供している飲食・宿泊業界が少し風変わりな大きな職場に。220516m8

【消えるコロナ特需…Zoom、ネットフリックス時価総額 感染拡大前に逆戻り】暮らしが正常化しつつあるなかで売上高が伸び悩み。コロナ禍で躍進した企業は正念場。日本でも巣ごもり需要で拡大した料理宅配代行サービスが減速（ウーバーイーツ、出前館）。220525m3

【企業の 51%がテレワーク導入。昨夏、初の 5 割超】総務省発表、21 年 8 月時点 51.9%の企業が導入、前年比 4.4 ポイント増、従業員 100 人以上の約 2400 社から有効回答。220528m5

【オピニオン FINANCIAL TIMES マスク氏「オフィスで働け」 在宅か出社か 労使に働きかけ 米ウェストコースト・エディター リチャード・ウォターズ】マスク氏 5/31 ステラとスペース X の社員にメール、快適な住宅勤務をあきらめてオフィスに出勤すること」「毎週、最低 40 時間オフィスで働くのが嫌だという者は、他の就職先を探すべきだ」「（在宅勤務をしている人は働いているふりをしているだけだ）そんな人は別の会社で仕事を見つけて働いているふりをしていればいい」画期的な製品開発に携わる機会を与えられたエンジニアには今後も会社にとどまる強い動機があるだろうが、携わっていない多くの従業員にとっては仕事への使命感は薄れる？220610m 7

【都心空室率 5 月 0.01 ポイント低下 オフィス増減 綱引き】新型コロナウイルス禍の収束を見据えて賃料水準が下がっているうちにより良い立地にオフィスに移す、あるいは新規で借りる企業が増えている一方、大型ビルでの解約は依然多く縮小移転も目立つ。220610m10

【勤務地不問求人 コロナ前の 11 倍】完全テレワーク求人、IT（情報技術）エンジニア、インサイドセールス、人事・労務が目立つ。地方企業が首都圏の人材採用に成功した事例も。場所に縛られない働き方を求める人は多く、採用に際してテレワーク重視を打ち出すメリットは大きい。220610m14

事例

・米エアビーアンドビー 6,000 人働く場所自由化、オフィス完全再開を転換。自宅や旅先など。優秀な人材の引きつけ狙う。このため数年先までの事業計画を全社で共有し、透明性を持たせる。社内向けの対面イベントや交流会などを定期的に設け、トレーニングや人間関係の構築、チーム作りに生かす。220430e3

・ヤフー 22/4 月から全社員 8,000 人対象、国内どこでも居住可能、人事担当者「通勤にかかる時間を自己研鑽やプライベートに充てられれば従業員のウェルビーイング（心身の健康や幸福）にもつながる」220504m-1

・ホンダ 本社部門や研究所などのオフィスで原則出社に、5 月上旬通達、国内全社段階的に。EV シフトなど変革期で事業を円滑に進めるために対面での働き方を重視する。社内コミュニケーションを活性化し、事業成長に結びつける。育児や介護などで必要な場合は引き続き在宅勤務を活用できる。220521m7

・三菱ケミカルホールディングス 在宅無期限へ。出社不要の「完全テレワーク制度」を期限を区切らずに始めた。全体の 1 割に当たる 4,200 人が対象。デジタル関連などの多様な人材を呼び込む。コミュニケーション確保へ、上司部下面談を密に、オンライン非公式会合奨励へ。220518m1

【勤務地】

【真相深層 限定正社員 普及へ一歩 職務・勤務地の変更範囲、明示義務化へ】厚生労働省「無限定」と言われる日本の正社員の働き方を変える一歩に。現在、常用労働者の中で「職種・職務限定正社員」は 10.4%、「勤務地限定正社員」は 8.7%。事業再編時の解雇のルール作りも必要。220407m2

【社説 勤務地を柔軟に選べる制度を作ろう】希望と違う異動を命じられてトラブルになるのを防止、転勤制度そのものが今の時代に相応しいか企業は見つめ直して欲しい。勤務地にこだわる学生は約 69%にのぼり、前年より 9 ポイント増加。優秀な学生確保の観点からも企業は転勤制度を見直してはどうか。NTT は原則転勤廃止を表明した。勤務エリアを絞った地域限定社員の制度も導入を。ヤフーとミクシーは 4 月からテレワークを活用して社員が全国何処にでも居住できる制度を導入した。経営者は改革で競い合うべきだ。220414m2

【副業・兼業（・複業）】

【私見卓見：副業、本業にも良い影響】本業と違う世界を経験する。会社員としては関わることもない世代や職業の人たちと出会い、様々な世界を知ることができる。220505m15

事例

【人間発見カルビー常務執行役員武田雅子：人事部は魔法使い⑤】21 年 2 月、専門性を持った外部の人が副業としてカルビーで「ちょびっと」働く「カルビっとワーカー」という仕組みを開始、新しい価値観や変化を受け入れ、社員のチャレンジマインド醸成につながることを期待。同年 12 月からカルビーの全社員を対象に副業を解禁、いろいろな人と触れ、刺激を受け、人生の選択肢を増やす。210527e2

【地歩貢献型の副業：やりがい重視で腕磨く】地方の企業で 1 週間に数時間だけ働く「ふるさと副業」に注目。都市部で働く人が副業として地方の中小企業の業務を担う。「地域や企業への思い入れや共感が大事」月 15 万円の副収入がある人も。地方貢献型の副業が探せる主なマッチングサイト（運営会社）と平均報酬月額：①JOINS (JOINS) 11 万円、②Skill Shift (みらいワークス) 3.4 万円、③YOSOMON! (NPO 法人エティック) 3~5 万円、④サンカク

(リクルート) 5 万円、⑤Loino (パーソルキャリア) 3~6 万円。220528 s 3

【社員の相互副業で連携 ブリジストン・パルコなど 6 社】社員を相互に副業察せる仕組み、各企業が抱える案件毎にチームを結成して課題解決を図る。1 案件毎に期限は 6 週間、実働 45 時間を基本。将来的には案件を増やしてデータベース化し、案件や報酬を提示する「副業マッチング」へ。220610m 14

『Women@Work』特集

【社内副業でキャリア磨く 主婦や女性の視点生かす 事業転換の契機にも】勤務時間の一部を通常業務以外の活動に充てる「社内副業制度」。異動や転職なしに異分野業務を経験でき、子育て中の社員でも手を挙げやすい。220404m 35

□リコー：起業家育成プログラム「トライバス」コンペ：19 年 4 月社内副業制度スタート、就業時間の 2 割まで他部署で働ける。インドで下着を販売。

□愛媛銀行：20 年、県内外の支店で働く女性行員らで PJ を立上げ、支店の利活用に向けたアイデア持ち寄り。金融業と関係ないイベントで駐車場を活用。

□KDDI：社内サイトで他部署の募集をみて、応募。100 件以上の副業求人あり。個々人が持つ自由な発想や強みを生かす機会でもある。

□大日本印刷 (DNP)：ビジネスモデル転換のきっかけ。印刷産業は受注産業のイメージが強いが、実証店舗を運営、仮想現実 (VR) を使って本をおすすめするシステムなど、さまざまな実証実験を実施中。

迫真 副業 2.0 特集

【▷1 次世代型の副業の最前線を追う】副業全面容認企業は 14.4%/18 年⇒23.7%/21 年。社内で得難い知見や人脈を取込みイノベーションの芽に 220606 m 2

□三井住友海上火災保険：男性不妊治療の社員向けセミナー。職場の先輩と二人で立ち上げ。2 年目売上 360 万円、黒字転換の計画。…副業を含む社外経験を 30 年に課長昇格の条件に据える計画。

□大日本印刷：南国フルーツの国産化を目指す農業法人をサポート。月 10 万円で業務委託契約。農作物の知財をどう守るか、シビアな最前線を経験中。

□静岡銀行：週一日を別の企業で働く「兼業」…丸紅電力サービス事業部勤務「銀行と商社では死後の仕方も文化も違う。副業は発見に満ちている」

□キリンホールディングス、ヤフー、パーソルキャリア：22/2-4 月に相互副業の実証実験、7 人が 5 万~10 万円の業務委託契約を結び他社の仕事に従事。受け入れ側は「新たな発想や自社に無いスキルを取り込めた」と評価し、副業者は本業と異なる仕事をこなし、成長を実感した。

【▷2 社内に第 2 の勤務先】社内副業は労務管理の煩雑さなどの課題はあるが、人材や技術の流出を防ぎたい企業と自律的なキャリアを形成したい社員双方のニーズを満たす仕組み。220607m 2

□ガイアックス：副業する社員と業務委託契約を締結、通常業務の給与は減らず、そこに加わる形で副業の対価をもらえるので、モチベーション向上へ。

□ソフトバンク：累計約 100 人が参加、人材交流で部署間のつながりが深まり、助言をし合う事例も増えた。

□東京海上日動火災保険：管理職クラスの社員の意識改革にも、人工知能 (AI) で交通事故の対応を効率化するためのプログラムの開発に参加。長年現場

で事故対応してきた視点を開発者に伝えた。「社内のデジタル化で部下を先導していきたいという思いが強まった」

【▷3 閉じた教育界に新風】先生の副業は閉鎖的な教育界にとって起爆剤になりつつある。220608m2

□新渡戸文化小学校：勤務3年目の教師、毎週金曜日は塾講師。担当する小学1年生では「チーム担任制」を採用。2クラスを同僚と3人で受け持ち、合間に生徒の状況を密に情報交換する。生徒と向き合う時間は減るが、得るものは大きい。「指導方法で悩んでいても1日離ればリセットでき、アイデアが生まれやすい。塾では幼稚園児からの成長をみており、子供への多様な関わり方を学べるのも強み」教職員60人のうち副業先生が半数以上を占める。

□LX デザイン：学校と外部の講師希望者をつなぐサービス「複業先生」。これまで中高54校で約600人のマッチングに成功。富山県の県立高校では20年10月に9人の外部講師に授業を依頼。「社会との関わりや質の高い学びを提供するためにも、外部人材の活用が必要」

【▷4 渋谷区を変える複業人材】自治体でも自前主義を捨てなければ、都市間競争に取り残されとの危機感が広まっている。220609m2

□渋谷区：23区はまとめて採用試験を実施、特定分野に強い職員を思うように確保できない。複数の仕事を持つ人材を「複業人材」として採用、11人。有給契約のほか、スキルを、無償提供するプロボノもいる。「本業で磨いたスキルが極めて高いレベルにある」1ヶ月に5日ほど区役所の仕事にあたる。

□京都市：京都市は財政危機に直面しており、即戦力である複業人材を活用し、財政再建を急ぐ。『働く街』としてブランディングしていく知見を求める」

□福山市：自治体の複業人材活用の先駆け。18年から10人以上が市政に従事。「住民のニーズをしっかりと汲み取り仕事をするため、外の声を幅広く聞く」

【フリーランス】

フリーランス…新しい資本主義実現会議（第5回）220412

- ・我が国のフリーランスの実態：○ 日本では462万人がフリーランスとして働いていると試算されている（2020年、内閣官房）。○ 営業、講師・インストラクター、建設・現場作業、デザイン・コンテンツ制作、配送・配達など多様な業種でフリーランスとして働かれている実態がある（2021年）。
- ・フリーランスが経験したトラブルの内容：、「報酬の支払いの遅延」と「一方的な仕事内容の変更」がいずれも29.5%と最も多くなっている。
- ・フリーランスの取引形態：取引相手と単発1回限りの案件で取引を行うフリーランスは23.2%に留まり、多くのフリーランスが取引相手と複数回、または長期・定期的な取引を行っている。
- ・フリーランスが取引する依頼者の事業規模：資本金1,000万円超59%、売上高10億円超41%、従業員数100人超%が一番多いが、他方で、資本金500万円以下23%、売上高5,000万円以下31%、従業員数20人以下37%も、無視できない割合を占める。
- ・特定の依頼者への売上依存度：特定の依頼者に50%以上の売上が集中するフリーランスが5割を超えており、特定の依頼者への依存度が高い傾向がある。
- ・取引条件や業務内容の提示状況：書面・メールなどで十分に示されていない又は全く示されていないと回答するフリーランスが4割を超える。
- ・明記されていなかった取引条件・業務内容：「報酬の額や報酬の算定方法」（36.6%）、「納期・作業スケジュール」（36.2%）が多い。
- ・業務終了から報酬の支払いを受けるまでの期間：「2か月以上」かかると回答したフリーランスが7.8%存在する。

- ・依頼者から納得できない行為を受けた経験：○直近3年間の取引で、依頼者から納得できない行為を受けた経験があるフリーランスは39.2%。
- ・納得できない依頼者の行為の内容：依頼者の都合による発注取消しや発注量減少が39.1%を占める。
- ・納得できない行為を行った依頼者とのその後の取引状況：その後も取引を続けている者は、56%。
- ・コロナ禍がフリーランスの事業収益に与えた影響：事業収益が減る見込みと回答したフリーランスについてその理由を聞いたところ、取引先事業者の倒産や業務縮小による受注減、イベント中止による収益減、経営不振によりフリーランスとの契約を中途解約し社員による運営への切り替え、などの事例が挙げられている。

【「雇用なき労働」に法の保護 「業務委託」でも使用者責任の和解や判決 就労の実態、司法が重視】業務委託で労働力を確保するビジネスモデルが広がる中、「事実上の労働者」を保護する方の判断が動き始めた。業務委託では、委託元と委託先の従業員の間に雇用関係がないため、各種労働法に規定された労働者保護に関する使用者の責任を遮断できる。その代わり、委託元は委託先の従業員への指揮命令や支配ができない。冠婚葬祭業ベルコと委託先の従業員、ウーバーイーツと配達員、スーパーホテルと支配人。220415m2

【違法派遣に「雇用の強制」 受入企業に判決、初の完全適用 就労管理の再点検、急務】違法な「偽装請負」の労働者を受け入れていた企業に、それらの労働者を直接雇用するよう実質的に矯正する判決がでた。21年冬大阪高裁、22年2月札幌地裁。220425m17

【真相深層 ギグワーカー、見えた実態 万能でない労働法の保護】「雇用なき働き方」自ら選択多く。フリーランスの人たちの団体が調査：「個人事業主」が5割、「会社員」3割近い＝副業。まずは事業者とフリーランスの人の情報格差を是正。220503m2

【選択的週休3日制】

【FINANCIAL TIMES 週休3日制は「退廃」ではない 生産性高め、隠れ残業防げ エンプロイメント・コラムニスト サラ・オコナー】英国では6月から、約30社の企業が大胆な案を試す6ヶ月間の実験に参加する。給与を据え置いたまま週休3日にする。220320m7

【日立、週休3日で給与維持 生産性向上へ働き方改革 時間から成果へ転換】働き方を柔軟にして多様な人材を取り込む。220412m1

□日立製作所：本体15,000人対象、月間の所定労働時間を勤務日毎に柔軟に割り振ることができる新制度22年度中に導入、1日3.75時間としていた勤務時間の下限をなくし、働く日を従業員が選ぶ。勤務日の労働時間を増やすことで、総労働時間も賃金も維持する。

□NEC：22年度中本体20,000人のうちの希望者に導入、給与は勤務日数が減った分だけ減額を検討。

□パナソニックHD：22年度中に試験的に採用する。間接部門対象。

□塩野義製薬：4月から希望者に導入。

□みずほフィナンシャルグループ：希望者に導入、週休4日も可能。

□ファーストリテイリング：勤務地域限定の正社員向け、給与水準は維持。

【働き方 innovation 生産性上がっていますか⑦ 「週休3日」で 残業6割減 休むための業務改善 好循環】ZOZO 働く側・経営側双方がウィンウィン。出勤日の終了時間を延ばすことで給与も据え置く。導入に向けた業務改善策：①業務マニュアル、②返答・対応は休日前日に、③早い段階から上司と擦り合わせ、④全員参加会議は事前設定、⑤情報共有、⑥休日はメール確認不要、⑦何曜日に休みたいか個人の希望をできるだけ尊重、⑧属人化業務の洗い出しと改善。220502m9

◆勤務日数に応じ収入も減少：みずほフィナンシャルグループ、ヤフー…減収の不安が大きい、78.5%利用したくない

◆一日の所定時間を延ばして収入を据え置く：ZOZO、日立製作所…同 53.9%

◆勤務日数・時間が減っても収入が変わらない：サタケ…利用したい 77.9%ただし大幅な生産性向上が不可欠、導入のハードルは高い。

□サタケ：夏限定で週休3日。電話や雑談を一切禁じる業務集中タイムを午後に設けるなど生産性向上に取り組んだ成果。

【シニア人材】

【シニア社員 社外派遣 旅行業 感染収束後の需要期待 KNT-CT ホールディングス (HD)】シニア人材の派遣事業に参入。60歳以上で再雇用を希望する社員をグループ内の派遣会社で再雇用し、ホテルや観光施設などに派遣。シニア人材のノウハウを生かす。22年度まず200人。220424m1

【シニア就労にブレーキ：感染懸念や希望業務減少、労働意欲の向上 課題に】20年春のコロナ感染拡大初期は、女性を中心に離職者が増えた、21年春以降は男性の離職増加。意欲ある高齢者に働き続けてもらい、労働力人口を下支えするには就労環境の改善が急がれる。220527m5

【外国人労働者】

【定住外国人「正社員」に壁 昇給遅い非正規、日本人の2倍 生活描けず来日敬遠も】外国人は勤続5年以上でも非正規社員が36%。契約社員や食卓などの非正社員は正社員より昇給しにくく、生活が安定しない。新卒入社なら外国人と日本人の待遇は変わらない可能性が高い。220609m1

【長時間労働の解消】

「国家公務員」

【勤務間インターバル 人事院国家公務員に導入検討 6月に中間報告】長時間労働が常態化している国家公務員：中央官庁は深夜から未明まで働いたとしても、通常は翌朝も定時での出勤が求められる。働きやすさの向上と優秀な人材の確保が目的。220403??

□リコーリース：21/9月勤務間インターバル制度導入。終業から翌日の始業まで11時間以上空けることを義務付け：在宅勤務でオンとオフの境が曖昧になってしまった。{気付けば長時間労働!}を防ぐ狙い。夜8時から翌朝7時までメールの送受信も併せて禁止。

【「ブラック霞ヶ関」色薄まるか 若手「変わらぬ絶望」訴え】中央省庁には長時間労働やサービス残業が多い。20代の総合職の3割が過労死ラインの

「月 80 時間」を超えた。「月 100 時間」を超えた人も 2 割弱いた。若手「変わる見込みがなければ、黙って組織から離脱するしかない」。国会对応は民主主義の根幹だが、一言一句まで閣僚の想定問答を用意する慣行や、質問主意書に短期間で回答する国は日本以外にない。220603e2

「医師」

【医師の働き方 IT でメス…残業上限規制適用まで 2 年】遠隔診断で負担軽く。5 G や AI 活用広がる。24 年 6 月から 960 時間へ (60,000 人)、特例地域 1,860 時間へ (20,000 人) …36 年 3 月まで。220518m14

□岩手医科大学附属病院：医療ベンチャーアルムの遠隔診断アプリ「Join」導入、専門医が場所に縛られずに必要なときだけ、より早く治療に介入して院内の医師に指示を出せることで、医師の負担を減らしながら医療の質が上がった。夜間の当直医 5 割減少。

□横浜市立大学付属病院：NTT データ提供の集中治療専門医が複数の病院を支えるシステムで、専門医がカメラで患者の様態を見守り、酸素濃度や血圧のデータ、重症度スコアなどを基に治療を支える。夜間の医師の業務負荷は 2 割減少。

□昭和大学病院：オランダのフィリップスの遠隔システム活用、本院と関連病院の ICU の約 70 床を一体的に運用。限られた医師の人数でも効率的に集中治療を運用できる用になった。質も上がり、死亡率が減少。

【医師のタスクシフト迫れ：規制改革推進会議答申に課題、勤務医・患者の利益向上】規制改革推進会議の医療・介護・感染症対策ワーキング・グループは医師の業務を他の医療職に移す「タスクシフト」の実現に傾注すべきだった。受け手となる医療職は看護師や助産師にとどまらず、救急救命士、臨床検査技師など幅広い。必ず医師がしなければいけない医療行為は最小限に。220526m5

「教師」

【小中の勤務時間 過小申告 教員 17%「求められた」】名古屋大教授らが調査。 220514m42

【公立中学校の部活、運営主体を休日は学校主体から地域の外部団体運営に：少子化による部員の減少や教員の働き方改革に対応】①休日の運営主体を 2025 年度までに地域の団体・企業に移す。②希望する教員が指導を続けられるよう兼職の運用を整理。③保護者の経済的負担軽減のため国から自治体への財政的な支援。④勝利至上主義につながるトーナメント方式主体の大会のあり方を見直す。220601m38

「裁量労働」

【裁量労働制やめこれまでのいびつな労働慣行をゼロベースで見直し：みずほフィナンシャルグループ】持株会社と傘下のみずほ銀行、みずほ信託銀行の中核 3 社で、裁量労働社員全員約 1,500 人が対象。一人ひとりの労働時間が見えにくく、過重労働を招く懸念。実態を検証して働きがいを感じてもらうための環境作りを進めるための仕切り直し。220602m 9

【ジョブ型雇用】……添付資料 2 参照

【迫真 労使交渉ニューノーマル 2 ジョブ型否定しない】22 年の春季交渉では多くの企業でジョブ型に関する議論が進んだ。「ジョブ型は一概に否定す

べきものではない」電機連合中央執行委員長。労組も優秀な人材の確保や自律的なキャリア形成など人への投資を増やすには避けて通れないテーマ。「労使が共同で作り上げていくという認識が」220323m2

□NTT 労組：21 年 10 月全管理職に導入。組合員対象提案、協議継続。「生涯賃金が低下するケースがあると職場から厳しい意見が出ている」

□NEC 労組：「ジョブ型について多く話し合った」23 年度に本体でジョブ型の全社員導入検討、「賃金だけでなく採用から育成、評価、退職までを話し合う必要性を確認」今回、満額回答ながら、優秀な人材に相応の賃金を支払うジョブ型移行を先取りした。

【富士通、9 割ジョブ型に 国内外、グループ 11 万人に拡大 専門人材獲得しやすく】22/4 月グループ会社を含む国内の一般社員 5 万人に。IT サービスの事業モデルの構造転換を速める狙い。従来の顧客の要件にあわせたシステム構築の「請負型」からデジタルトランスフォーメーション（DX）の需要が拡大する中、デジタル技術やデータ分析などを用いて課題を解決できるサービスを提供する「提案型」へ転換中。優秀な人材の獲得が重要。22 年 3 月には本体と国内グループ会社で 50 歳以上の幹部社員の 3,031 人が早期退職すると発表、18 年度に 2,850 人の人員削減を実施したが一段と合理化。220324m19

□三菱ケミカル：21 年度に一般社員に適用

□KDDI：4 月に本体の一般社員へ拡大

□日立製作所：7 月めどに本体の一般社員に拡大

□NTT：21 年 10 月にグループ主要者の全管理職に拡大

□NEC:一部専門職で導入済み、23 年度の本体全社員への導入目指す

【入社した日に「退職届」 独立意識させ 成長促す】日本型雇用の限界が指摘される中、終身雇用へのこだわりは新入社員の間でも薄れてきているうえ、定年までの勤務を前提としない会社も出てきている。220421e8

□カヤック：定年退職を想定する新入社員はまずいない。会社は社員に独立開業を勧めている。大きな仕事に関わる機会はいくらでもある。成長意欲が高い人材が集まり散じることで会社は活性化し、成長するとの考え。実際、これまで 114 人の起業家・経営者を輩出。

□タニタ：新入社員に終身雇用以外の道があると説明。17 年に正社員に個人事業主として独立してもらい、会社と業務委託契約を結ぶ働き方を導入。個人事業主なら請け負う業務に応じて収入を増やせる。社外で活躍する機会も増やせる。就業時間や休日の制限はなく、いつどこで働くかも自由。制度導入以来、社員の 1 割 30 人が切り替えた。

□日立製作所：入社式での小島啓二社長挨拶「皆さんが社会課題を解決する仕事を見つけ、さらには作り出し、その中で成長して輝くキャリアを形成していただくのは私の願いです。ある人は日立で仕事をした後に、日立の外にすべきことを見出すかもしれません。それもまた素晴らしいことだと思うのです。」入社式 ⇒ 「Career Kickoff Session」（社会人としてキャリアを歩み始める初日）

【管理職、役職で評価 LIXIL 30 代で部長起用も】従来は勤続年数のながさを重視 ⇒ 役職ごとに必要な能力を満たすかで判断。4 月からの新制度では、部長や工場長など役職ごとに必要とされる職務内容や能力を細かく定義する。有望な若手を幹部候補生として育てていく狙い。220423m13

【実は緩い？正社員の解雇法制】通説覆す国際指標（OECD）、日本は37カ国の平均よりも正社員を解雇しやすい。新卒学生一括採用の大企業「メンバーシップ型雇用」で、「解雇権乱用法理」の個別事例が判例で積み上がり。企業別組合との労使協調は雇用の維持が大前提だけに、経営不振の集団解雇は「禁じ手」になった。一方、メンバーシップ型でない中小零細企業では解雇は日常的、殆どが「解決金」の支払で終結。 ドイツ（ジョブ型）：金銭解決「勤続年数 x 月給 x 0.5」で、産業毎に職種別労働組合に属し、転職しても同じ「拡張型労働協約」の下で基本給がさがらない仕組みあり。220523m18

【シニアのやる気、処遇で刺激】戦力化へ制度改訂相次ぐ。シニアこそジョブ型雇用が適切。これまで平均3割ダウンで「働かないシニア」をその気にさせられるか？業務をよく知るベテランは貴重な存在。優秀なシニアが流出する職場は、若手の離職率も高まる。220509e2

□住友生命保険:21年4月、60歳以降の働き方としてスペシャリスト（ジョブ型社員）を新設。職務や役割りを明確にし、報酬は職責と成果に連動。従来の再雇用に比べ最大約1.5倍の報酬も可能。

□ダイキン工業：21年4月希望者全員70歳まで雇用、同時にボーナス制度を一新、原則一律支給から働きぶりに応じて最大60%増額支給。

□TOWA：22年3月60歳の定年後も正社員と同等の処遇で働ける再雇用制度を導入。半期ごとに成果を評価し、賞与や昇給に反映（従来なし）。

【実は緩い？正社員の解雇法制】通説覆す国際指標（OECD）、日本は37カ国の平均よりも正社員を解雇しやすい。新卒学生一括採用の大企業「メンバーシップ型雇用」で、「解雇権乱用法理」の個別事例が判例で積み上がり。企業別組合との労使協調は雇用の維持が大前提だけに、経営不振の集団解雇は「禁じ手」になった。一方、メンバーシップ型でない中小零細企業では解雇は日常的、殆どが「解決金」の支払で終結。 ドイツ（ジョブ型）：金銭解決「勤続年数 x 月給 x 0.5」で、産業毎に職種別労働組合に属し、転職しても同じ「拡張型労働協約」の下で基本給がさがらない仕組みあり。220523m18

【職種別インターン広がる：インターンを採用選考に活用できる（23年度インターンから）ようにする政府方針を受け】ジョブ型意識、デジタル人材確保、インターン長期化、採用前倒し加速。外資系・スタートアップは既に広く実施。「新卒一括採用」は過去のものへ。220529m7

□日立製作所：22年度、テーマや必要なスキルを予め示した「ジョブ型インターン」を400人募集。

□ソニーグループ：「起業家」や「職場密着型」などコース別の募集拡大を検討。

□イオングループ：ネットスーパー事業の強化などをにらみ、デジタル人材対象のインターンを拡大。

□凸版印刷：22年秋以降、顧客システム開発部門で職種別のインターンを募集。

□エーザイ：22年の募集人数を前年比50人程度増やし、期間の延長も検討。

□AGC：22年度、事務系のインターン募集を1.5倍程度に拡大。

□日本製鉄：5日間以上のインターン新設を検討。

□電通：参加者から内定者を選ぶ採用直結型インターンの導入を検討。

【きょうのことば：ジョブ型雇用、賃金 職種の価値が左右】仕事内容を予め細かく定めた雇用形態。職務を限定しない総合職が一般的な日本の「メンバーシップ型雇用」に比べ、働き手の専門性を高めやすい。労働市場の流動性が高く経験者採用が一般的な欧米企業で広く取り入れられている。国内企業の

12%がジョブ型を導入、23%が導入検討中。半面、全社員への適用は賃金格差の拡大につながるため、管理職や高度専門職に限定して導入する企業も少ない。220529m3

【インターン どう変わるの？採用に活用、質の向上も課題】企業、インターンシップで得た学生情報を採用活動で利用へ。インターンの最大のメリットは、採用におけるミスマッチを減らせる。日立製作所は 21 年度から 2 週間～1 ヶ月程度の「ジョブ型インターン」を開始、参加に必要なスキルを提示。220530e2

事例

・テルモ 22/4 月管理職にジョブ型、国内 1,000 人対象。23 年度からは国内一般社員にも拡大。220518m14

【ウェルビーイング】……添付資料 2 参照

【NIKKEI STYLE GDWGrossDomesticWell-being 「やりがい」と「つながり」で幸せに働く】心が成長する国 慶応大学前野隆司 主体的に自己決定し、生き生きと働いて、つながりのある中で承認され、尊重され、信頼される関係性を持つことが大事。 つながりだけだと同調圧力になり、やりがいだけだと孤独になる。220320m20

【人間発見 幸せはどこにある①-⑤ 幸福学研究者 前野隆司】やりがいや感謝から、4 因子満たせば OK 「幸福学の基礎となるのは、1,500 人の男女から集めたアンケートを基に統計的手法を用いて導き出した 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」「働き方改革や健康経営の重要性が叫ばれるなか、企業の幸福学への関心が年々、高まっている」「新型コロナウイルス禍は改めて幸福とは何かを考える契機になった」「幸福学はどこまで広がるか」220411-15e2

【経営の視点 成否握る企業文化醸成 HR テックで防ぐ「大離職」】 21/6 月米国で自主的に離職した人は 1 年前より 6 割近く増え、400 万人を突破。社員の満足度向上などのために社員教育等のサービスを使用。人工知能（AI）を使い職場ごとの離職率を予想して対策を提案するサービス。社員が長く働きたいという文化が大切。「文化が最重要で、方向性を決めるのは人事部ではなくリーダー」220418m5

【その資本主義、新しい？】220510m25

慶大教授 鶴光太郎：「ステークホルダー資本主義 2.0」①従業員のウェルビーイング（肉体的、精神的、社会的に良好な状態…やりがいやワークエンゲージメント（熱意・活力・没頭）を含む広い概念）向上で企業業績を高める、②社会的課題への貢献…投資家による ESG 投資、消費者の感応度、企業の存在意義・ミッションを明確化する「パーパス経営」での従業員の共感確保、③企業価値向上（長期的な視野からの利潤最大化）。

【日経十字路：ウェルビーイング経営の必要性】220511e7

東レ経営研究所 エグゼクティブエコノミスト増田貴司。ウェルビーイングとは身体的・精神的・社会的に良好な状態にあることを指し、「幸福」と約さ

れることも多い。今日、従業員のウェルビーイング向上を目指す企業が増えて来ている。①経済的豊かさだけでなく、心の豊かさを重視する社会が好ましいという価値観が高まってきた。②幸福度を測定することがある程度可能になり、何が幸福に寄与するかについても知見が蓄積されてきた。その結果、幸福度の高い従業員はそうでない従業員より創造性や生産性が高いことが分かっている。③人材確保の視点。人材を引き付ける求心力を発揮するには、従業員が幸せを感じて働ける環境をつくることが急務になった。⇒ ヒトは管理の対象としての資源ではなく、良い環境と機会を提供すれば自律的に価値を高められる「人的資本」をみなすことが重要。

【日本のウェルビーイングの捉え方】220520m27 経済教室私見卓見世界経済フォーラム日本代表 江田麻季子

ウェルビーイング…経済的側面のみならず、住環境や安全・文化・食・生活環境の豊かさをも指す、より包括的な概念に。生きる目的そのもの。ESG（環境・社会・企業統治）の観点が浸透する中、組織や人事戦略、事業運営にウェルビーイングの概念を取り入れる企業も出てきた。新しい価値観に基づく取り組みを。

【ポストコロナの働き方：満足度指標 政策に活用を】Analysis:一橋大学 白井恵美子教授、松下美帆准教授 国内総生産 GDP だけでは計測できない経済社会の進歩と発展を把握する試みとして「ウェルビーイング指標」が注目されており、ニュージーランド等で活用が開始。日本は内閣府が 19 年度から、家計の状況や社会とのつながり、健康状態などの 13 分野から生活満足度を調べる「満足度・生活の質に関する調査」を実施。この一環で「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」を実施。①男性の家事・育児参加は増えるも、女性の家事・育児負担や時間を減じる方向には作用せず、むしろ負担や時間が増えている。②テレワークをした男性は、非実施者の男性と比べて労働時間は短く、家事・育児時間や家族と過ごす時間は長く、生活満足度は高かった。③未婚男性は社会との繋がりが減り、生活満足度を押し下げている。④国連児童基金ユニセフが発表する子どもの幸福度では、日本は 38 カ国中 20 位、精神面の幸福度は 37 位。子どもを含めた全世代のウェルビーイング向上に取り組むべき。220602m25

【全面広告：デジタル田園都市の効果測定 ウェルビーイングの視点 街作りに】一般社団法人スマートシティ・インスティテュート (SCI-Japan)、日本経済新聞社。デジタルトランスフォーメーション (DX) による街づくりの最終目標はデジタル技術を利用して、「市民が幸福感を感じられる街」をつくること。その目標達成を検証する指標として SCI-J が開発した「リバブル・ウェルビーイング・シティ・インディケーター (LWCI)」の政府採用が決定。4 つの要素で測定。①生活環境指標、②活動実績指標、③活動満足度指標、④主観的幸福感指標。①は医療・健康や福祉・介護の充実度、事故や犯罪の発生率、交通の利便性など 22 分野を定め、各自治体が発表している 100 種以上のデータを当てはめて数値化。②は市民の街での行動を把握。③はアンケートに加え市民に加速度センサーを付けてもらい市民の実際の活動を測定、満足感との関係を測定。④「あなたはこの街に住んで幸せか?」「あなたの周囲の人も幸せに見えるか?」という主観的アンケート。220530m26-27

【心理的安全性】

【私のリーダー論 おかしいと言える組織作る EY 新日本監査法人理事長 片倉正美⑤】監査法人は「資本市場のゲートキーパー」「誰もが安心して『お

かしい』と言える雰囲気がないと監査は成り立たない」東芝会計不正で理事長交代のタイミングで企画担当役員に、金融庁からの業務改善命令を実行に移す仕切り役。経営トップだけでなく、事業トップとも面談。気づいたことを必ず書面で提出させる。従来 30-40 人規模の「グループ」単位としていたが 21/10 月から 10 人規模の「ファミリー」単位に、ファミリーのリーダーがきめ細かくコミュニケーションを取るように。監査業務の責任者であるパートナーが集まるミーティングも四半期に 1 回から隔週へ、どんな質問もウエルカムとした。何を言っても大丈夫という雰囲気を広げるため。パートナーとのミーティングや職員 4-5 人との対話などは、何でも言える雰囲気の醸成に加えて現場の声をすくい上げる貴重なルート。220407e2

【働き方 innovation 生産性上がっていますか⑥ 積水ハウス、受け止める力 キャリア面談、安心感が要】キャリア面談を組織改革の根幹と位置づけ 2021 年からスタート。目標達成の面談とは別に年 5 回、職場によってはそれ以上。「部下の話を『聞き切る』ことで、心理的安全性の醸成につながる」。部下を持つ管理職 4,000 人が動画研修などでキャリア面談のやり方学習。「自分お考えを押し付けない」「自発的に問題や課題を発見してもらう」。自律した社員の存在が目的。220418m11

【働き方 innovation データで読む 心理的安全性 仕事の成果向上に寄与】1. 職場のどこに心理的安全性を感じるか？：①他愛のない雑談ができる 75% ②出社してリアルで合う機会がある 34%③心身の状態を配慮し合える 28%④人格や発言をむげに否定されない 27%⑤指摘やネガティブなことを言い合える 22%⑥弱音をさらけ出せる 17%。遠慮は不要で安心感がある職場で仕事に取り組む社員は、今後のキャリアを考えて自ら切り開いていく「キャリア自律」の意識も高まる。2. 管理者の役割：経営者が心理的安全性の確保を経営課題として捉え、その確保を主導していくこと。マネージャは部下との信頼関係の醸成などのチームビルディングに専念させることが重要。自分のわからないことを恥ずかしがらずに聞く「恥をかく時間」をつくれるような上司がフラットな関係を生み、会議を活性化できる。220418m11

【ハラスメント】

【ハラスメントのルール刷新…法令や指針強化、職場の変革迫る。企業の対応責任重く】上司や先輩の問題行為の典型例：①取引先にセクハラされた部下に「我慢しろ」と口止め、②ゲイの部下を応援しようと勝手に周知、③管理職のパワハラ疑惑が「法的には問題なし」とされ、職場の体制は現状維持…従業員のモチベーション低下や企業イメージが下がるリスク、④妻が妊娠した部下に祝福だけで対応…育児休業制度の説明が義務、⑤新型コロナウイルスの影響を理由に内定取り消し、⑥部下の辞表を「後任が来るまで認めない」と受取拒否。220516m15

【パワハラ防止 模索する中小企業、22 年 4 月から適用】中小では専任の相談窓口設置や配置転換が困難。まずは対話の機会を作る、1on1(ワンオンワン)ミーティング。トップが防止に動き出すと職場への浸透は早いメリットも。220526e8

【ダイバーシティ・女性活躍】

【正社員、最多の 3,565 万人 昨年 企業、女性の登用活発に】非正規職を正規職に置き換える流れが生まれている。製造業や情報通信業、金融業・保険業

など幅広く女性社員を増やす動き。有期雇用者の正社員転換を促す「キャリアアップ助成金（正社員化コース）」の利用も中小企業を中心に伸びている。男性の労働力は今後伸びづらい。高齢者の取り込みも限界に近い。220322m3

□明治安田生命：21年4月、女性の契約社員約2,000人を正社員として登用した。将来の人手不足を見越して先行投資。

【Analysis ダイバーシティ実践の課題⑤ 企業自らの行動変容が鍵 好川透 シンガポール経営大教授】①多様性を有する企業の利益率は高い傾向、②女性取締役の効果発揮は一定比率が必要、③日本はまず社会全体の女性登用率向上を。220328m15

【Analysis ダイバーシティ実践の課題⑥ 経営に複雑さを許す覚悟を 山田仁一郎 京都大学教授】①株主・外部役員は多様な利害・帰属を持つ、②たゆまぬ変革を支えるストーリー共有を、③制度改革には継続と確たる見通しが必要。220329m28

【コロナ 出口への課題 働き方改革 さらに推進を 日本女子大 周燕飛教授】コロナ禍で子育て中の女性は大きな影響を受けた。一度雇用を失うと再び職に就くハードルが高い。夫の収入だけで中流の生活をするのは難しくなっている。ITの活用、リモートワーク等で家庭との両立を。220331m5

【Next1000 仕事と両立 技術で支える セリオ、子育て世帯に伴走】子育て世帯を支援する機運が盛り上がる中、新興勢は出産を機に退職した女性の再就業を後押しする事業や、育児記録を効率的に管理するアプリなどで家庭を支えている。売上高100億円以下の中堅上場企業「Next1000」220404m11

□SERIO ホールディングス（セリオHD）：パートタイム型の人材派遣サービス、登録30,000人中主婦が7割。派遣先の業務を分析して人員配置を共同で考えることで、パートタイム型の裾野を広げている。保育園運営や放課後の子供を預かるサービスも担う。

□CaSy：デジタル技術を活用した家事代行サービスを提供、業務委託契約を結んだ主婦などをスタッフとして顧客に派遣。独自のアルゴリズム（計算方法）で時間や場所、家族構成などを分析して最適なスタッフを抽出、最短で3時間後の予約に対応する。

□カラダノート：妊娠時や出産直後の子供を持つ家庭に、授乳や予防接種などを管理する7種類のアプリを提供。出産前後の時期に特化したアプリは珍しく、アプリに寄せられた利用者の情報を同意を得た上で顧客企業に提供し、マーケティングに役立てることで収益化している。

□ODK ソリューションズ：ポータルサイト「UCARO（ウカロ）」を運営し、大学受験生とその保護者を支援している。全国の大学86校が登録。受験生は無料で受験校への出願から合格後の入学手続きまでを一元管理できる。

□AIAI グループ：保育園と、障害を持つ子供の支援施設を運営する。データの活用で興味関心の変化や成長状況を可視化し、日々の保育業務に反映させる点が特徴。登園・帰宅などを管理する総合業務支援システムなど、事務作業を効率化することで、保育士が園児のために使う時間を増やす狙い。

【就活のリアル 働きやすい会社の見極め 「決定層」に女性はいるか】女性が働きやすい会社の調べ方。①くるみんマーク認定。仕事と子育ての両立支援に取り組む企業を厚生労働省が認定。子育て支援に取り組んでいる企業は人を大切にする姿勢があり、ダイバーシティやSDGs(持続可能な開発目標)への配慮とも連動。②転勤制度の柔軟性。③女性の管理職の数、取締役の数。220405e2

【チャートは語る 地方回帰 女性なお慎重 男性は「東京転出超」働きやすさで差】人口動態男女の違いが鮮明。コロナ禍でテレワークが広がり、東京の求心力は低下。東京には女性でもキャリアアップできる企業が多い。地方には希望する仕事がない、男性に限定されている。220410m1

【私のリーダー論 J-Win (ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク) 理事長 内永ゆか子①② 女性リーダー、経験伝えて 部下をもっと好きになる】日本 IBM で「女性初」を歩み続けてきた。リーダーになりたがる女性が少ない。自信がないのは当たり前、自分のやれることを。組織の上に行くことがどれだけ面白いかわかる。家事・育児は完璧をめざさず。様々な刺激を受け取ること。 リーダーに必要な素質は 4 つ①きちんとしたビジョンを持てる人②自分なりの価値判断があり、適切に決定を下せる③顧客はもちろん、社員を大事にできる④前向きに考えられる。220414・21e2

【教育岩盤 揺らぐ人材立国⑤ 偏見が狭める女性の進路…国の未来、多様性がひらく】理系女子の少なさ、東大卒女子は婚活に不利、女性経営人材の不足…(米国大学：奨学金・入試での配慮、女性・黒人など少数派の積極的な受け入れ) 高度な学びや革新的な研究成果の創出には人の多様性が欠かせない。220506m1

【男女の賃金差 開示義務化…政府方針、非上場・中堅企業も対象】301人以上常時雇用。非上場では10,000社以上が対象になる見込み。220520m1

【男女平等…無意識の思い込みからの解放】雇用形態：男性の非正規2割強、女性5割台半ば。固定的な性別役割分担。背景にアンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み) 夫が働き妻が家を守ることを「理想」とする男女はともに4割台半ば。220523m14

【女性仕事も育児も「M字」解消進む、20年労働力率：30代5ポイント上昇 8割迫る】出産や育児を機に職を離れ、30代を中心に働く女性が減る「M字カーブ減少」の解消が進んでいる。育児休業などの普及などで、女性が働きやすい環境が整ってきた。ただ、女性は非正規職員として働くケースが多く、働き方や待遇の改善には課題が残る。220528m5

【社説：賃金格差の開示義務付けを女性の力活かす契機に】格差の大きさは、企業が女性の力を生かせていない表れ。意識面の改革「無意識の偏見：男性は仕事、女性は家庭」なくす。働く場所や時間の柔軟性を高める。成果で評価。220531m2

【女性役員ゼロ、投資先に「ノー」】主要企業5割、なお不在。三井住友トラスト・アセット、アセマネ One、東京海上アセット、ニッセイアセット等。女性取締役ゼロなら代表取締役の選任に反対。220531m18

【男女の賃金差：公務員も開示義務】政府、「女性版骨太」明記へ。官民で足並みを揃えて不当な待遇の格差の縮小に取り組む。内閣府を中心に取りまとめる女性活躍・男女共同参画の重点方針(女性版骨太の方針)に盛り込む。「すべての女性が輝く社会づくり本部」「男女共同参画推進本部」220602e1

【Answers:女性の管理職希望 32%…男性下回る、趣味・生活重視、男性 56%】□ポラテック：「サーバントリーダーシップ(社員の目標や成長のために相手の話に傾聴して共感しながら導くリーダー論)」社員の成長「下支え」、とにかく社員と丁寧に対話する。30歳で課長、37歳で部長、42歳で営業本部長、「与えられた立場で私にできることを一日一日精一杯やろう」「社員に支えられて私の仕事が成り立っている。下支えに徹すればいい」220606m28

【男女賃金差 欧州で透明化 女性のキャリア改善促す 日本、来月から開示義務】賃金に格差がつく要因を見極め、女性が適切な評価を受けて働きやすい社会を作るのが目的。英国：17年から義務付け中央値と平均値で比較。フランス：19年から、3年赤点で罰金。是正は労使の団体交渉で。220610m5

『Women@Work』特集

【「活躍見込めず」選考辞退 2割 今春の女子学生 1,000人調査】うんざり：女性も男性と同等に昇進機会があるかどうかに関心があるのに、時短勤務や

育休など制度のアピールばかり聞かされる。「産後働き続けている女性が少ない」「希望部署に女性が少ない」採用枠や制度などのハード面では女性活躍の素地が整っても、「企業側の意識や態度、とくにアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）のような、社員自身でさえ気づいていないソフト面での整っていない会社が少なくないのでは」220328m39

【更年期、企業が支える 3年で離職46万人 昇進辞退も 研修やサブリ配布 休暇を整備】女性ホルモンの減少に伴う更年期の不調に対する理解を深め、働く女性を支える。「治療でよくなることを知る」「サポートする、という意識を周囲が持つこと」220502m19

□大和証券グループ本社：生理休暇の名称を「エル休暇」と改め、更年期の体調不良の際にも使えるようにしている。

【「私らしい」リーダー像育む】「女性が活躍する会社」資生堂1位。2017 女性管理職育成塾立ち上げ、女性社員一人ひとりの視点の転換を促す。女性管理職比率 37.3%。上司にも同様の研修を実施してサポート体制を整えている。女性役員との対話の場…役員の方の子育て時の苦勞を知り、身近に感じる。魚谷雅彦社長：グローバルな成長企業には多彩な発想が必要、多様な人材が混在し、仕事で評価されることが大切。男性社員の育児休暇取得率も 100%を目指す。働き方には正解がない、アイデアを持っている社員にはどんどん発言してもらう。220516m21

【男女格差 情報開示で是正】女性賃金、男性の 88%（OECD）、日本は 78%と更に低い。性別にかかわらず、報酬や昇進に付いて透明性と納得性がなければ社員のモチベーションは下がり、優秀な人材が流出するリスクあり。求める役割やスキル、成果を明確にした人事評価制度を整え、定期的に上司と本人が擦り合わせすることが大切。男性が女性幹部と協働し、女性の能力や素質に対する懐疑的な味方を減らすのも大切。220523m21

□アメリカン・エクスプレス：評価する管理者にはアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）のトレーニングを徹底、上司と部下の「1on1」を毎週実施し、評価などを擦り合わせる。

【女性活躍「未達」次の一手】経営層巻き込みや育成計画強化。企業価値との関連推計：エーザイ、女性管理職比率が 1 割改善すると 7 年後の PBR(株価純資産倍率)が 2.4%上がる。NEC、部長級以上の女性管理職数が 1%増えると 7 年後の PBR が 3.3%上昇、と推計。220530m30

□伊藤忠テクノソリューションズ：キャリア・スポンサーシップ・プログラム（CSP）課長や部長への昇進予備軍の女性約 150 人が仕事の進め方やスキルの磨き方と言った悩みに本部長約 40 人が答える。未達原因は経営層や男性社員の巻き込み不足、CSP で男性社員幹部にも当事者として参画期待。

□丸井グループ：未達の原因は根深い性別役割分担意識、「男性は仕事、女性は家事・育児」という考えに反対する女性社員は 37%に過ぎなかった。

□ダイキン工業：「彼女は 25 年度末までに管理職になれますか？」「なるためにいつどんな仕事を経験させますか？」女性管理職候補の名前を上げ、上司の部門長・役員と今後の育成計画を一人ひとり詰める。「数合わせの昇進・昇格はしない」「修羅場を意図的に経験させ、管理職に相応しい力を身に付けさせる」

【理系進学への偏見なくせ、ロールモデルが進路選択に影響「研究開発に多様な視点必要」】STEM（科学・技術・工学・数学）分野に進学する女性の比率が低位にとどまっている。Path to Science for Girls（PSG）はオンラインイベントを通して理系分野で活躍する女性研究者や彼女たちがどのように研究しているかなどを紹介している。女子中高生の身近に潜む無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）の存在を指摘。220606m19

『女性：ダイバーシティ進化論』特集

【大学の研究者登用 組織構造にメス入れる効用】東北大学大学院工学研究科今年4月女性限定で教授職の公募を開始。独立した研究室を運営、助教を雇える。要件を満たすパートナーは他の組織に所属したまま東北大の同科で働ける。女性教授を2人から7人へ。これまでの取扱などが原因で職場に男女格差が事実上生じている場合は、女性を有利に導くポジティブアクションは男女雇用機会均等法でも認められている。220606m19

【子育て・育休・介護等と仕事の両立】

【複眼 Opinion：男の育児、企業どう後押し】改正育児・介護休業法が4月から段階的に施行。世界で最も充実した制度、取得者1割止まり。220321m7

□技研製作所社長 森部慎之助：高知に定着を、若い人が働きながら子育てできる環境作り。20年度取得率61.5%平均取得日数60.6日。10日程度では要領がわかった頃に終わる。育児に慣れると、復帰後もうまくできる。妻と一緒に子育てすることで家庭の安定が期待でき、本人の生産性につながる。

□ユニセフ・イノチェンティ研究所コンサルタント アナ・グロマダ：日本では男性が育児休職を取得すると52週間で平均58%の賃金が支払われる。先進国では最も手厚いが取得率は低い。心理的な壁が大きい。地位ある男性が模範を示すのが大事。育休が取りにくい雰囲気、給与の減少、キャリアへの影響。

□21世紀職業財団会長 伊岐典子：育休制度は整ったが、休むことではなく職場に戻れることに意義がある。男性が積極的に育児に関わる方が、夫婦でキャリアを志向する傾向が強い。在宅なら休むことなく育児に対応できるケースもある。今後は働くことと子どもの近くにいることが両立できる方策も重要。

□4kiz 代表取締役 CEO 本山勝寛：実際に育休を取ると、子育ては大変。収入も半減。ただ自分にとって大切なのは家族だと気づき、復帰後はワークライフバランスを意識して働くようになった。男性の育児参加を進めるには、経験者の情報を企業や社会全体で共有することが有効。

【夫の育休 収入減に不安 民間調査 子育て中の女性の7割】賃金の8割は実質保障されるが、収入が減ることへの不安が大きく、夫が育休を取るハードルは高い。220413m38

【男性、育休もっと取って 首都圏の自治体が支援策】220607m35

□埼玉県警：21/10月育休支援策導入、2ヶ月以上の育休を取得する警察官が所属する署に、県警本部の自動車警邏隊に隊員をパトカー勤務員として派遣。5/27時点、36人が利用。16年度0%、21年度は前年度比7.7ポイント増の25.5%に。

□千葉市：男性の育休取得率が都道府県・政令指定都市でトップは千葉市。千葉市では管理職を「イクボス」と呼び、職員の育成だけでなく部下の仕事と家庭生活の両立を支援する役割を求めている。

□横浜市：20年度で24.1%の男性職員の育休取得率を25年度末までに100%に引き上げる目標を設定。育休取得を希望しない職員には理由を求める。

□東京都：男性従業員が育休を取得した実例がある企業を対象に、育休に関する研修を実施するなどした場合に最大300万円を支給する。

事例

・JBCC ホールディングス：育児休業中の社員が最長2年間、給与の8割の金額を受け取れる支援金制度を導入。国の給付金では育休開始から180日は休

業前給与の 67%、それ以降は 5 割を非課税で受け取れる。最長で子が 2 歳になるまで、給付金はそれぞれ約 30 万円、23 万円が上限。220606m1

・メルカリ：育休時の給与を保障する制度運用、期間は最長産後 6 ヶ月まで。220606m1

『Women@Work』特集

【男性育休 上司の心得 「休まれるとつらい」本音は NG】法改正 3 点：①『産後パパ育休』の新設、②男女とも育休の分割取得が可能に、③制度の周知と意向の確認の義務化。男性部下から「子どもが生まれる」と言われたら、次の 4 点：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。会社は欠員が出ても回る組織作りに取り組むべし。220321m29

【男性育休「昇進が不安」 子育て世代が本音の座談会 ロールモデル、価値観の転換必要】何よりも①上司の理解、②同僚の理解、③昇進や配置転換で不利にならない、ことが必須。事業規模にもよるが、業務の属人化を改め、欠員を前提としたチームを作り、育休だけでなく働き手の病欠や介護休暇にも対応できる。⇒ 労働市場全体でみても「優秀な女性が仕事を継続できるので、生産性が高まる可能性あり」220418m21

□積水ハウス：育休取得率 100%、「個々の企業にあった仕組み作りを優先すべき」2018 年以降、育休取得者が上司と取得計画書を作成し、仕事の分担を話し合う仕組みを構築。

【復職式…育児休業から復帰する男女 12 人の社員を歓迎する場】復帰者の不安を取り除くのが目的。育児休業明けの「復職恐怖症」…仕事のスピードや休業中の変化についていく不安。育児との両立、「長い目で見て仕事を継続して欲しい」育てた人材を失うのは企業にとって大きな損失。220521m1 春秋

【人への投資・人的資本経営・非財務情報の開示】

【人への投資開示広がる 女性登用目標 5 割/従業員満足度 2 割】2021 年度統合報告書を発行した 718 社。経営戦略を実行するのは従業員。経営戦略と人事や教育制度が連動しているかに注目。220324m1

□双日：女性管理職の育成。31 年 3 月期に課長職の 20%程度（21 年 3 月期は 9%）

□リコーリース：従業員の研修体系の開示を充実させた。経営者養成塾、SDGs(持続可能な開発目標)ワークショップ、育児休業からの復職セミナーなど

□NTT データ：社員の研修に一人当たり年間 91 時間を充てている。デザインや人工知能 (AI)、クラウドなど独自プログラムを設けサービス創出を目指す。

□味の素：従業員が業務で経営方針を実践しているかどうかを把握するため従業員エンゲージメントスコアを集計。社内取締役の報酬を連動させる。

□大日本住友製薬：離職率の推移を開示、17 年 3 月から低下傾向。

【InsideOut 社員のやる気、数字で見せる 「人的資本」こそ競争力、日本企業に伸びしろ】企業会計で資産とみなされない社員のスキル、やる気などを数字で開示する動きが広がっている。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」という考え方。米企業の株式時価総額の約 9 割は無形資産に由来する。米証券取引委員会 (SEC) は一足早く、企業に人的資本に関わる情報を開示させる仕組みを整えた。投資家「社外でのボランティア活動や寄付よりも、能力や意識を高める教育システムがあるかどうかをみる」「何が企業価値の源泉なのかを表現できている企業はまだ少ない」

・ISO31414:国際標準化機構が 2018 に策定した企業の人事マネジメントのガイドライン。社員の生産性やコストだけでなく「ダイバーシティ（多様性）」「組織文化」「後継者計画」など人事関わる領域をすべて計 58 指標でカバーする。離職率などは対外開示が推奨されている。

□オムロン：人的創造性…年間の付加価値/人件費（2024 年度までに 7%増の目標） 人に投資して付加価値を伸ばす考え

□味の素：人財投資額…次世代リーダー育成研修などの費用（2020-22 年度に 1 人当たり 88 万円）

□三井化学：後継者準備率…後継者候補数/重要ポジション数（20 年度は 226%）

□双日：チャレンジ指数（新分野開拓）…上司の評価が「平均より上」の割合（20 年度は 51%。23 年目標は 70%）

【複眼 Opinion：人材を「人財」に育てる】「人的資本経営」が求められる中「人財」として育成するにはどのような問題意識や戦略思考を持つと良いのか？若い世代は安定や高給より、やりがいや成長機会を重視する傾向が強い。220418m7

□丸井グループ取締役執行委員 小島玲子：「売る」の先へ積極投資…「手挙げ制度」重要な PJ や社内会議への参加者を年齢や役職に関わらず公募。

□アストナリング・アドバイザー代表 三瓶裕喜：社員の多様な価値観 配慮…従業員が前向きになり、やる気に満ちて仕事ができるよう、必要なコストはかけて欲しい。欧米企業は「人が育つ環境をつくる」ことにお金を使う。人間はやる気を高め、他人から触発されれば、能力発揮のアップサイドは大きい。
エンゲージメントスコアは単に数値だけではだめ。どんな要望や問題を汲み取ったか、どんな対策を打ったか、その結果スコアがどう変わったか。

□三井化学 CHRO(最高人事責任者) 安藤嘉規：後継者の「準備率」を開示。人材を生かすにはまず可視化が重要。

□学習院大教授 滝沢美帆：中小での教育訓練が継続出来よう、また非正規のスキルが向上するよう、それぞれの支援が必要。

【核心 日本企業の「偽りの優しさ」 上級論説委員 西條都夫】アジア太平洋 14 カ国・市域を対象のパーソル調査では「現在の職場で継続して働きたい人」も「転職意向のある人」も日本が最低だった。今の仕事に愛着はないが、かといってそこを抜け出して新天地に飛び込むほどのエネルギーもない。そんな無気力さが浮かび上がる。日本人には受け身の真面目さはあっても、自発的に仕事に向き合う積極性に欠ける。 職場を活性化するキーワードが「自己決定」。一人ひとりが自らの選択に覚悟と責任を持ち、自律的にキャリア形成するのが本来の姿。やらされ感からの脱却。若い世代には選択を手助けする環境整備が会社の役目。「サイバーエージェント（CA）はじめデジタル企業の取り組みが進んでいるのは、労働市場の流動性が高く、古ぼけた制度を漫然と続けていると、優秀な人から順に会社をやめていくからだ」と言われている。有為の人材が組織や会社を自由に移動できる環境が、自己決定を重んじる風土を育む。政府の雇用政策も労働市場の流動化を促す方向にカジを切るときだ。220418m9

□KDDI：20 年に始めた社内副業、業務を指定して公募、意欲ある人が手を挙げ、6 ヶ月間業務の 20%を充てる。いろいろな出逢いの経験で、成長できる。

□カゴメ：働く人のあえて「拒否権」付与、最大 2 回まで転勤に付いての希望を叶える。勤務地の選択を社員に委ねることで、働く意欲を引き出す狙い。

□：極めて実践的なビジネスコンテスト。「あした会議」執行役員がヘッドになり、現場の社員 4 人を募り、新たなビジネスプランを競い合う。この会議から既に子会社が 32 社生まれている。

□双日：HassoJitz（ハッソウジツ）と名付けたイベントで新ビジネス発掘。

【「人材価値」開示 欧米が先行 育成法や男女別賃金水準 日本でも夏メド指針】企業が抱える人材の価値を示す「人的資本」の開示が世界で進む。内閣官房は①共通して開示が推奨される項目、②企業が独自性や創造性を発揮すべき項目、③先進的な開示項目-の3つに分けた指針を検討。220420m9

【チャートは語る 「働きがい改革」道半ば 「仕事に熱意」6割弱どまり】一人当たりの労働時間は16年比100時間減少。有給休暇取得率20年56.6%、16年比7.2ポイント上昇。働きがい エンゲージメント（社員が会社を信頼し貢献したいと考えること）調査 働きがいを感じる日本56%、世界66%。背景に、日本企業の組織運営の改革遅れ。上意下達の組織風土や年功序列によるポスト滞留など、旧来型の日本型経営が社員の働きがい低迷に影響。業績：働くことに幸せを感じる社員が多いほど増収率が高い。

220501m1

【きょうのことば エンゲージメント】人事分野で「働きがい」①「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、②「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。数値化により組織が抱える課題を客観的に把握し、改善につなげる。220501m3

【日本企業は人的資本の質向上に創意を】220520m2 社説

経産省は5月に「人材版伊藤レポート 2.0」をまとめた、従来の人事システムが制度疲労を起こしているという問題意識。伊藤教授「今や企業価値を決めるのは有形資産ではなく無形資産だ。その無形資産の中核は紛れもなく人材だ」各企業の人材の質についての情報：業績の先行指標に。

①人材の力を最大限引き出すのは自律性の向上。丸井グループ：「手挙げ文化」の醸成。職種変更からプロジェクトや研修への参加。4,500人以上参加。多くの企業で社内公募制が拡大、社員の自己決定を促す仕掛け。

②組織の構成員の心の状態を定点観測。サイバーエージェント、キリンホールディングス

【「人的資本」情報開示へ…スキルや女性登用 人材に投資…有報記載、23年度義務付けも】政府指針：企業に対し人材への投資にかかわる19項目の経営情報を開示するよう求める。①人材育成（リーダーシップ/育成/スキル/エンゲージメント/採用/人材維持/後継者計画）、②多様性（多様性/非差別/育児休業）、③健康安全（安全/身体的健康/精神的健康）、④労働慣行（労働慣行/児童・強制労働/賃金の公正性/福利厚生/組合との関係/コンプライアンス）。

220514m1

【骨太の方針原案：「人への投資」前面に】経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）。企業には男女の賃金格差など人的資本に関する情報開示を求める。「成長と分配の好循環」を進めると明記、成長・分配の双方につながる「人への投資」を強化、24年度までの3年間で4,000億円規模を投じる。社会人の学び直し（リカレント教育）や奨学金制度の見直し、兼業・副業の推進を盛り込む。情報開示の拡充も：人材への投資に関する非財務情報「開示ルール」策定へ。220524m5

【「新しい資本主義」原案：持続可能な成長追求、教育訓練など100万人支援：6月に閣議決定予定】人への投資に充填を置き、働き手が成長分野に円滑に移れる仕組みを整える。スタートアップ支援や人への投資のほか、科学技術・イノベーション、グリーントランスフォーメーション（GX）、デジタルト

ランスフォーメーション（DX）への投資を強調。フリーランス保護、男女賃金格差の公表義務付け、公益重視の会社形態検討も。220529m5

【政府、経済政策「新しい資本主義」実行計画案公表】6月7日閣議決定予定。新しい資本主義①人への投資：非正規含む 100 万人に再就職支援や能力開発、男女賃金格差の公表義務、非財務情報の開示強化。②科学技術：量子、AI、バイオで国家戦略。③スタートアップ（新興起業）：公益重視の新たな法人形態を検討。④脱炭素・デジタル化。220601m1

【きょうのことは：「新しい資本主義」投資・成長にも範囲拡大】岸田政権が掲げる経済政策。①人への投資、②科学技術分野への重点投資、③スタートアップの起業加速、④「グリーントランスフォーメーション（GX）」への投資。骨太の方針：①安全保障、②財政健全化。220601m3

【社説：雇用調整助成金の延長より労働移動を】「新しい資本主義」で掲げる 100 万人の再就職支援と能力開発の方向性は正しいが、スピードと実効性が問われる。雇調金は経営不振の企業が人材を抱え込み、衰退産業から成長分野への労働移動を妨げる面がある。220603m2

【人への投資 世界水準遠く 3年で4,000億円 骨太方針決定 成長へ生産性向上急務】政府7日、経済財政運営と改革の基本方針を閣議決定 220608m1・7 ⇒ 本文へ

【リスクリング（学び直し）】

【Biz Frontier 副業や休暇増、学び後押し 企業価値高める工夫広がる】企業が「自ら学ぶ」人材の育成を持続的成長の原動力と位置付け、学びの機会を増やす副業や週休3日制の導入を推進。 220322m25

□キリンホールディングス（HD）：個人は収入増より「自社以外で働くことで視野を広げ、それを自社に還元する」機会と捉える。キリン HD、ヤフー、パーソル 3 社で相互副業実証実験。「副業によって個人や受け入れる組織、送り出す組織がどう変わるのか？」副業・兼業を人材戦略に組み込む場合に「どんな問題が生じ、どう制度設計すべきか、論点を洗い出す」

□塩野義製薬：22 年度からリスクリングに（学び直し）に充てることを想定した選択的週休3日制度を導入。

□パナソニック：22 年度からリスクリングに（学び直し）に充てることを想定した選択的週休3日制度を導入。

□サントリーHD：ミドル層やシニア層の学び直しをサポートする体制強化。

□日産化学：博士号取得に必要な時間を業務認定し、費用も会社負担。

□JTB：グループ横断型の教育研修プラットフォームを導入。21 年度ウェビナー受講者約 4,900 人、e ラーニング約 6,300 人の見込み。

□中外製薬：グロービスの e ラーニングシステムを導入済み。

□ソニー：「フレキシブルキャリア休職制度」導入、私費就学目的の休職と配偶者の海外赴任や留学への同行によって知見を広め、その後のキャリアに活かすための休職。グループ本社、エレクトロニクス、半導体の累計で 92 人が利用。

【求められる生産性改善の好循環 日本の一人当たり労働生産性 OECD 加盟 38 カ国中 28 位】円滑な労働移動（衰退産業から成長分野への転職）ができ

ていないため。その要因①ジョブ型雇用の普及、②（転職先の）職業情報の見える化、③リカレント教育、の遅れ。220322m25

【組織活性 シニアが課題】「専門性の発揮」「取引先・人脈の伝承」などの面で貢献するも、「自律的なキャリア構築」「新たな仕事へのチャレンジが弱い」…シニア人材はポストオフ（役職定年）や定年後再雇用で一旦キャリアがリセットされる。それを機に処遇と研修などを連動させる。220322m25

【チャートは語る ミドル転職 5年で2倍 雇用流動化に広がり 50歳未満は収入増】コロナ禍を経て企業が新たな成長事業の立ち上げを急ぐ中、経験が豊富な人材への需要が高まっている。即戦力となる中高年の流動化が進めば経済の活性化につながる。背景に企業のリストラ（青山商事、JT、ホンダ、LIXIL グループ、パナソニック、三陽商会）。終身雇用や年功序列の慣習が崩れ、転職の選択肢はますます一般的になる。働き手にとっては年齢に縛られずにリスキリング（学び直し）の機会を持てるかが重要。220417m1

【経済教室私見卓見 自分を支えるセルフコーチング ピープルエナジー代表 伊集院正】自分で自分をコーチすること。自分のキャリアは自ら主体的に考える。問題を自分から切り離して考える。状況を文字や図で表し、客観視する。220504m11

【社会人の学び直し 米英に比べ低水準】社会人が仕事を離れて大学などで長期間学び直す「リカレント教育」の普及は海外に比べ低調。大学生のうち社会人ら 25 歳以上の割合は日本が 2.4%、英国 16%、米国 14%。費用がかかりすぎる指摘。 参考：セカンドキャリア支援、退職金に前年度年収と同額を上乗せ。220516m30

【しごと：進化論…富士通、8万人全員「学び直し」】「デジタルトランスフォーメーション（DX）企業」への転換を急ぐ富士通が、担い手の国内グループ 80,000 人のリスキリング（学び直し）にアクセル。必要なスキルを社員自らが選び、学ぶ。ジョブ型雇用 6,000 人、毎月の上司との 1 対 1 ミーティングで不足するスキルを助言。経営戦略・人事戦略と一体で推進。組織の新陳代謝も 3 月には 50 代以上の管理職約 3,000 人が希望退職に応じた。220525m14

【賃金引き上げ】

【Opinion 中外時評 融合する資本の論理と社会】英国：従業員の賃金引き上げを求める株主提案、「実質生活賃金」（リアル・リビング・ウエージ余裕をもって暮らせる賃金）物価上昇の折、さらなる引き上げは良い暮らしを送る人の権利を守り、会社の評判も高める。 米国：「人権監査」「公民権監査」を求める株主提案。・・・国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク（ICGN）が「投資家の社会的責任」について言及している。 220406m7

・「シェアーホルダー・キャピタリズム」（株主資本主義）⇒ 株主資本主義 2.0 資本の論理と社会課題の解決が融合

・「ステークホルダー・キャピタリズム」（利害関係者資本主義）従業員や取引先への目配り

【社説 企業は株主と従業員の利益両立を目指せ】従業員や社会への利益還元を重視する「ステークホルダー（利害関係者）資本主義」の流れを見逃さない。株主利益の重視だけではビジネスの持続可能性が保てないとの認識が広がっている。市場評価を高めるためにも「人」の価値を高めたい。220418m2

【三井住友信託 賃上げへ】平均 4.5%、ベア実施は 7 年ぶり(1.5%)。デジタル技術の習得支援・研修充実等人材への投資額を積みます。スタートアップも含め人材の獲得競争が激しくなる中、従業員への配分を増やして働く意欲を高める。三菱 UFJ 銀行は実質平均 3.5%超の引き上げで妥結済。220511e1

【21 年度実質賃金、コロナ前下回る】宿泊・飲食等のサービス産業を中心に業務量の減少で労働時間が短くなり、パートタイム労働者の賃金上昇を抑制。
220525m5

【NEXT Company：平均給与が増えた企業】①1 位アトラエ 39.3%増(平均給与増加率)739 万円(直近期の平均給与額)：求人サイト「Green（グリーン）」を運営。働き方変化、顧客を深掘り。「社員の意欲」支える黒子。社員の仕事への意欲や組織への帰属意識（エンゲージメント）の分析ツール「Webox(ウィボックス)」の販売。スコアの変化で従業員の内面にどのような影響が生じているのか高精度で把握。②4 位 AI inside27.3%776 万円：AI 技術による光学式文字読み取りサービス。③7 位タツモ 218.%579 万円：半導体製造装置の開発。④8 位コスモ・バイオ 21.5%759 万円：研究用試薬の販売。220530

【社員の年収「5%あげる」三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券】小林真社長 22 年度「社員の満足度を上げることで、顧客にもより良いサービスが提供できるようにしたい」社員の年収は専門職など一部を除き、賞与の水準を決める労働分配率を調整し、給与と賞与の合計の平均年収を上げる。220610m9

【労働環境整備】

【労働環境改善へ 1.2 兆円 グーグル、オフィスやデータセンターなど整備】20/4 月初めに本社を全面再開し、多くの社員が週 3 日出社するハイブリッド型に移行した。製品開発や労働環境の改善、地域社会のために必要。220415m14

【パーパス経営】

【My Purpose 世の中から孤独をなくす】Purpose：社会に存在する目的や意義、My Purpose：一人ひとりにとっての生きがい。ロボットの開発により、病気や障害で遠出が難しい人でも遠隔操作で世の中に進出することができる。孤独を癒やすテクノロジー：人との出会いを可能とする。自宅や病院などから 70 人が交代で分身ロボットオリヒメを操作、1,050 円以上の時給も得る。オリィ研究所代表 吉藤健太郎「誰もが歳を取れば外出が難しくなる。働き続け社会とつながり続けられる環境を作りたい」。220523m19

【「公益重視型」企業、米で拡大】進む法整備、定款明記求める。株主利益と両立課題。日本でも 23 年度新法制定視野。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。220525m 5

【デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進】【労働生産性向上】

【邦銀もシステム人材育成】米銀などに比べて遅れている自前のシステムエンジニアを育成し、デジタル化する金融をリードしたい考え。220331m9

□りそな銀行・埼玉りそな銀行：全社員を対象にプログラミング研修実施。顧客管理や営業報告など身近な事務作業を効率化するアイデアを生むのが狙い。

□三菱 UFJ フィナンシャル・グループ(FG)：グループ横断でデータ分析を競うイベントを開催。13 社、約 200 人で。

□三井住友フィナンシャルグループ：2016 年にデジタル分野の教育組織「デジタルユニバーシティ」を設置。計 5 時間程度のオンラインやグループワー

クを通じてデジタル活用のノウハウ高める。

□みずほフィナンシャルグループ：今後、外部の IT 企業へ社員を派遣するなどして専門人材を育成する。

【DX TREND 大塚商会、営業育むデータ 商談情報 5,000 万件分析、指南】大塚商会が人工知能（AI）を活用した営業で成果。商談データを AI に学習させて受注確度の高い訪問先を特定、営業担当者に推奨する。日報に記載された上司から部下への助言も学習させ、自動でアドバイスする機能も持たせた。全社の商談件数は 2.3 倍に増加、受注の成功率も向上。220414m15

【InsideOut いまを解き明かす 名ばかり、DX 逆効果 疲労や集中力低下、アナログ風土の見直し遅れ】増え続けるオンライン会議、夜間休日も絶えない業務連絡の通知音。革新的デジタル技術の普及が働く人々の疲労や集中力低下を招き、かえって生産性を落とすという残念な事態が懸念。仕事もプライベートも「常時接続」が当たり前。就業時間外の連絡に対応する人の 7 割は「気になることは早く終わらせたい」ことを理由に。業務時間外にメールを受け取らない設定も大切（つながらない権利：仏 17 年に法制化）。オンライン会議の出席を必須・任意、特定の日や時間帯を会議禁止…220418m13

【デジタル人材「230 万人」の虚実】岸田政権「デジタル田園都市国家構想」未来目標から逆算 $6800 \text{ 万人} \times 0.3 \times 0.16 = \text{約 } 330 \text{ 万人}$ —現有 100 万人=230 万人の不足、26 年度までに育成。統計情報の空白：大学で ICT（情報通信技術）を学んで僧都業した人材の人数、文部科学省「学校基本調査」で把握していない。デジタル人材に関わる「データサイエンス」「コンピュータサイエンス」は「数学」「電気」「その他」扱い。220510m32

【NTT、前期営業益 6%増、3 年ぶり最高】デジタルトランスフォーメーション（DX）需要を背景に国内外でシステム開発が伸長。リモートワークの浸透でインターネット光回線の契約、法人向けウェブ会議システムも順調。220511m17

【DX 推進へ企業の需要増】テック人材、海外とつなぐ。海外人材の獲得を後押しするスタートアップのサービスが拡大。日本企業でデジタル化を担う人材が不十分なことに対応。日本の人気は低くない…国民の勤勉さや信頼感が好評。一方で定着には課題も…言葉の壁、年功序列、意思決定の遅…組織風土の国際化が必要。220420m15

□ファインディ（東京・品川）転職支援：アジアの IT（情報技術）エンジニアなどを日本企業へ仲介するウェブサイトの運営委員会を開始。登録エンジニアが公開したデータを人工知能（AI）で解析し、プログラミング言語ごとに「スキル偏差値」を算出する点が特徴。個々の能力を可視化することで採用のミスマッチを削減。

□Sun Asterisk（サンアスタリスク）企業向けソフトウェア開発：ベトナムやマレーシアのなど 4 カ国の大学と連携。プログラミングや日本語の教育を提供した上で、日本企業への就職を支援。もともとは政府開発援助（ODA）の事業だった。

□米ディール、企業の国際展開支援：各国の法律や税制に対応した独自の労務管理システムを使い、契約や保険に関わる煩雑な手続きを代行する。

【チャートは語る：IT 人材難 低賃金が拍車】日本は IT 職種の年収が全職種中央値を下回る。21 年の IT 職種の平均年収は 438 万円と 19 年比 4%減った。IT スキルを持っていても十分に評価されないため人材が流入しにくく、賃金の押上効果が弱い。また IT スキル習得コストは割高。専門学校では 3～6 ヶ月で 30～60 万円が相場。ジョブ型雇用の浸透を急ぎ賃金に市場メカニズムが働くようにすることが必要。220529m1

【中小企業、なお FAX の山】官民挙げて「デジタルトランスフォーメーション (DX)」が叫ばれても、中小企業の事務机から FAX の山が消えない。日本では 1970 年代から企業間取引の「EDI(電子受発注)」システムが動き出したが、2 次、3 次の下請けは蚊帳の外のまま。大企業や業界の商慣習である「部分最適」が壁。99.7%が中小企業、就業者は 7 割。中小企業庁が 16 年から提唱している「中小企業共通 EDI」の実証実験では受発注業務の所要時間を約 58%削減、総労働時間で 6%短縮。製造業 DX で先行するドイツでは、政府が中小企業への導入を無償で支援。220530m29

【「日経スマートワーク大賞」スマートワーク経営】多様で柔軟な働き方を通じて人材や組織のパフォーマンスを高めるとともに、イノベーションを生み、新たな市場を開拓し続ける好循環を作り出すことで生産性を最大化する経営戦略。

□ダイキン工業「大賞（「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」「テクノロジー活用」など、企業の成長に不可欠な力を総合的に評価し、最も優れた企業）」…産学連携や他社との共同開発に数多く取り組み、多様な人材を活用して事業を革新。希望者全員が 70 歳まで勤務可（賞与も成果に応じて 4 段階）。カメラを搭載したウェアラブル端末を活用、熟練技術者が遠隔地にいる作業者に空調の設置や修理を指示し、効率化。空調機器を無償で設置し、使うときだけスマートフォンで料金を支払うサービスを開始。220318m32

□アサヒグループ HD「審査員特別賞（大賞に準じる企業や特定の分野で際立った取り組みをしている企業、飛躍的に成果を高めた企業）」

…工場など生産部門のリモートワーク、海外工場の技術指導や水・電気などの利用状況の確認に拡張現実（AR）の技術を活用。通信ネットワークの制御・運用面の安全性等を確認。多様な働き方を支える仕組みも拡充：コアタイムのない「スーパーフレックス制度」と在宅勤務の併用。 220318m33

□SOMPO ホールディングス「人材活用力部門賞（多様で柔軟な働き方の体制を整え、人材の能力を最大限に引き出している企業）」

…社員のスキルやキャリア開発への手厚い支援に加え、女性活躍の促進など。健康経営を目指す取り組みも。パーパス（存在意義）『安心・安全・健康のテーマパークにより、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむ事ができる社会を実現する』220318m32

□ソフトバンク「イノベーション力部門賞（国内外の企業や大学との連携、知的財産の活用、情報化投資、新製品の寄与度などを総合的に評価）」

…専門性の高い職種で外国人社員を登用。人工知能（AI）人材の育成にも積極的。自社の IT 人材は 5,000 人超え。220318m32

□ソニーグループ「日経スマートワーク大賞：市場開拓力部門賞（市場開拓の実例や SNS などのコミュニケーション戦略、顧客満足度、市場シェアなどを総合的に評価）」

…世界初の AI 搭載イメージセンサーを商品化、社員のアイデアを事業化につなげる社内企業支援制度で成果。「ソニー・スタートアップ・アクセラレーション・プログラム」が社員のアイデアをもとに、専門人材が新たな事業の立ち上げを支援する。220318m32

□東京海上ホールディングス「テクノロジー活用部門賞（各部門で調査したテクノロジーの活用事例やその効果などを総合的に評価）」

…人工知能（AI）など新しい技術を積極的に取り入れた業務改善実施。自動車事故の対応、水害発生時の被害の把握等。システムへの迅速な記録の入力で、労働時間の削減へ（年間 30 万時間）。事故対応部門では顧客とコールセンターの通話内容を音声マイニング技術で分析し、適切な法律用語などを自動

で予測・提案する AI を開発。 220318m32

以上