

2022年6月13日～6月29日、2023年3月24日～6月17日：日経新聞朝刊（夕刊）等から 例：220614m35：2022年6月14日日経朝刊35面

11【テレワーク・在宅勤務・ハイブリッド勤務】

【車通勤者のテレワーク】首都圏、CO2削減最大9.7% 22年度国交省白書「環境負荷低減に寄与」220614m35

【NTT、3万人テレワーク】来月から、居住地は全国自由に 出社は出張扱い、飛行機も容認 主要7社対象、6万人の半分以上が対象、企画やシステム開発が中心 220619m1 ⇒ 春秋1974年版通信白書「在宅勤務への道」（郵政省）。日本電信電話公社INS（高度情報通信システム）構想、自宅でラクラク勤務、我が家の情報革命。NTTは3万人を原則テレワークへ、電電公社の理想を後身が実現へ。イノベーションの進展は目覚ましく、皆が集まる会社はどんどん遠くなる。2206022m1 ⇒ 「働き方、社員の選択尊重」3万人原則在宅勤務、NTT 島田社長 リモートスタンダード組織の選定へ 220625m15

【テレワーカーのための「街ナカ個室」】テレキューブサービス(株)広告 いつでもどこでもテレキューブ：個人会員275円/15分 220620e10

【ハードパンツ ソフトを知ったら戻れない】職種にもよるが、原則出社の働き方には戻れない・・・一度テレワークを経験したあとは、出社したくないと思っている人が大多数。220627e8

【都内中小のテレワーク実施率低迷】22/5、29.7%。20/5-6月の67.3%から20/3の26.0%の水準まで減少。コロナ新規感染者数の減少に伴い、テレワークをやめる企業が増加。220628m39

【社長100人アンケート：テレワーク4割が「生産性向上」 コロナ5類移行も社内ルール残る マスク・出張制限「撤廃」3割】230330m15

【海外居住でも日本「勤務」 三菱電機、リモートで越境 人材獲得へ柔軟運用】 国をまたいだ遠隔地勤務を可能に。「バーチャルアサインメント」対象者が所属する法人と、実際に業務をする法人の間で業務委託契約を結ぶ形。まずは販売戦略や人事施策に関する人材。230418m1

【Analysis エコノミクストレンド 「事件」が企業組織を変える 若林直樹 京大教授】①出来事が新奇なほど与える影響は甚大に、②コロナ下の企業研究は経営にも寄与する、③組織の影響見極めが企業の将来を分ける。 3年に渡る新型コロナウィルス感染症流行は企業組織のあり方に大きな影響：テレワーク・オンライン会議の拡大、人材の採用や離職、事業再編、多角化と新規事業開発、グローバル化戦略やサプライチェーン（供給網）再編。 230410m14

【ハイブリッド勤務制度化 在宅+出社 東芝、4.1万人対象】230419m14

【オフィス出社回帰、7割に 都心部、コロナ5類移行にらむ 企業、対面重視へ投資 NTTなどは在宅維持 座席数を大幅増、各国で差大きく】230423m3

【Analysis 在宅勤務、今後どうするか④ 山本勲 慶應義塾大学教授 健康や幸福感高める可能性】①働き方改革進んだ職場ほど在宅勤務定着、②危機時

にはマイナスの影響減らす効果も、③労働者の希望に合うハイブリッド勤務を。230425m25

【Analysis 在宅勤務、今後どうするか① 稲水伸行 東京大学准教授 勤務場所の自律的選択 重要】①出社と在宅勤務の対立で考えるのは不敵、②企業は自律した個人として社員を扱う必要、③労使ともに成果高めるための働き方探れ。230426m27

【音・香りで「行きたいオフィス」 リコー：会議の司会自動に、北海道新興：室内で森林浴気分】230427m17

【オフィス賃料一転上昇 3年ぶり 経済回復で移転需要】前年同期比 4.18 ポイント高い（1985/2 基準）。230504m1

【上期オフィス賃料上昇 好立地ビルに引き合い 年後半、大量供給もあり、上昇が続くか？】コロナ感染沈静化を踏まえ、出社勤務へ見直し。オフィス環境改善へ。社員が思わず出社したくなるようなオフィス。230504m9

【コロナ5類 出社回帰 企業「方針変更」4割 対面の重要性再認識 在宅とのバランス模索】230509m3

- ・TOYO TIRE：原則在宅から出社へ、本社2フロア分を改装、対話しやすいエリアや個室のオンライン会議用ブースを今後新設へ。
- ・東京海上日動火災保険：働き方ガイドライン撤廃、従来の出社率目安7割を個人の判断に。

コロナ禍で定着した働き方の指針を変更しない企業

- ・第一三共：21年に上限なくテレワークできる制度を導入済み、今後も新たな出社方針を設ける予定なし。
- ・東芝：居住地を問わない遠距離勤務制度を試験的に導入済み。
- ・NTT：22年夏に勤務地を自宅とする「リモートスタンダード制度」導入、優秀な人材が米テック大手「GAFA」に流れるのを防ぐ。

出社と在宅との最適なバランスを米企業も模索

- ・米金融大手JPモルガン・チェース：一部の管理職に週5日の出社を要請、その他の社員にも最低週3日の出社を求めた。
- ・米ウォルト・ディズニー：週4日出社を求めた。

中小企業はDXの遅れや代替要員不足など、従業員が在宅勤務できる環境が整わない。

職種：IT系技術職やコンサルタントのテレワーク実施率は6割台だが、生産技術や生産管理などの職種は2割。

雇用形態：正社員25%、非正規雇用15%。

コロナ禍収束後もテレワークを行いたいのか？45.4%「そう思う」と回答。

【ポストコロナの働き方：原則出社 圧力にため息 会社選び、「在宅可」が左右】顔を合わせたコミュニケーションの重要性が再認識される中…。ネット環境さえあれば仕事しやすい技術職。230510m5

【3歳まで「在宅」努力義務 厚労省、企業に 育児時間を確保 中小など導入に壁】24年中にも育児・介護休業法や関連省令の改正へ。現在：3歳まで、原則一日6時間の短時間勤務制度が義務。230516m1

【40カ国からリモート勤務 ルネサス、人材獲得に弾み 「リモートワーキングアブロード」導入】23年度から、年間30日を上限、社員1万5000人が

対象。半導体業界は世界的に専門人材の奪い合いが激化。230519m12

【「在宅」が促す事務機再編 リコー・東芝、生産統合 中国の国産要求 対抗も】24年に統合新会社。リコー85%、東芝テック 15%出資。コロナ禍のテレワーク浸透が紙需要の減衰に追い打ちをかけ、事務機の需要が急減。230520m7

【チャートは語る：オフィス世界で空室の山 大都市 6 割でリーマン超え 金融不安の火種に】在宅勤務の定着や人員削減の影響、サンフランシスコでは22年秋以降、各社が成長鈍化で人員削減に。出張社需要やカンファレンス需要が減少。借り換えが難しい不相産所有者は物件売却を迫られ、価格下落に拍車。230611m1

11.1 【働きたい街・ワーケーション・オフィス環境】

【三菱地所：丸の内へ出社でポイント テナント社員向け 働きたい街へ魅力向上 オフィスビルの競争力 ソフト充実、不可欠に 働き手の健康・満足度向上】「Machi Workers(マチワーカーズ)」丸の内オフィスビルに入居している約 2500 社、約 17 万人が対象。出社やショッピングでポイント優遇。オフィスの空室率対策。従業員がオフィスに出社したくなる環境を作る。エリアの働き手に付加価値を提供する。230405m14

【地域のチカラ 街のイノベーション： ワーケーション、切り札に 広島県福山市 まず「関係人口」増やす 「よそ者」の定住、ソフト面が重要】福山版ワーケーションの特徴：①市民や企業との交流を重視、②ホテルなどの協力施設は 21 ヵ所登録。オーシャンビューや里山体験を楽しみながら仕事ができる、③医師不足や耕作放棄地の増加、高齢化などへの対応に資する取り組みに補助金。230516m39

【やさしい経済学：オフィス環境の新潮流①-⑧ 価値総合研究所主任研究員 室剛朗むろたけお】230530-m30-

- ① コロナ・環境対応による変化：ここ数十年は「近新大（きんしんだい）」志向が主流。その時々最新の設備を備えた新築ビルの供給量が多い。コロナ感染で出社抑制、オフィス稼働率の低下。人手不足による労働者の奪い合い。環境対応の社会的要請。
- ② リモートワークと生産性：在宅勤務の普及による出社率低下。85%→69%。アフターコロナでも 71%。従来型オフィスとシェアオフィスを含めたリモートワークのハイブリッド利用へ。通勤時間削減効果大。
- ③ 企業の「おびえ」が下支え：リモートワークの平均生産性は約 60-70%に留まる。多くの企業が管理・教育面を懸念。コミュニケーションの減少により、従業員の生産性と長期的なイノベーションが阻害されている。これからは最適な場所と時間を探して生産性の高い仕事を行う考え方へ。
- ④ 脱炭素対応は必須の要件：日本は 2030 年までに業務部門で CO2 排出量を 51%削減する目標を掲げており、既存建築物でも削減目標を設定。
- ⑤ 木材利用の現状と課題：木材の利用は国内の森林ストックの有効活用だけでなく、脱炭素にも資する取り組み。
- ⑥ 社会的課題への対応に注目：ウェルビーイング対応施設⇒コミュニケーション促進、健康増進、リフレッシュスペース。多様性とインクルージョン⇒ジェンダーレストイレ、多言語対応、礼拝設備。
- ⑦ 地域全体で価値を創造：ビルや地域に求める追加的な機能。シェアサイクル、オンデマンド交通、マイクロモビリティ（自転車・電動キックボード

など)、ビルエネルギー管理システム (BEMS) によるエネルギーの使用・管理状況の可視化。

⑧ 市場に到来する大きな変化：テナント側の行動変化。省エネルギー性能・再エネ由来電力調達の有無。認証コストの負担でビル賃料は上昇。

【都心オフィスを小口貸し フロア細分化や月契約 スタートアップに的 三菱地所・三井不、相次ぎ改装】コロナ禍で在宅勤務が増加、企業はオフィスを縮小する動きがあったが、コロナの影響が薄まり、徐々に出勤が増える中、縮小したフロアを一気に増やさず、シェアオフィスや小規模スペースでやりくりする事例が出てきたことに対応。業績が好調な大手は改装等臨機に対応するも、資金体力が劣る個人オーナーなどに対応が困難。230613m15

11.2【勤務地・転勤問題・海外で働く】

【転勤制度いつまで？】共働き時代に合わず、必要性の吟味不可決 年60万人の大移動 最高裁「甘受すべき」 慣行、見直す企業も 「人員調整に難」本音？ キャリアの一部？ サイボウズは合意が前提 220614m13

【地域限定の働き方、男性も】共働き、子育て、介護やテレワーク増で。就活生、転勤多い会社は回避。AIG 損害保険、転勤の原則廃止で新卒応募 10 倍へ。社員のライフステージに合わせて働き方を選べるなど、納得感のある仕組み作りが大切。私生活を大切に学生が増加。220623e10

【私見卓見：一過性でない若年層の地方移住】若者にとって地方移住とは、都市とは異なる仕事・暮らし・人間関係の再構築。①移住前の都市での暮らし：「長時間労働」「定年までは無理」「未来が見えない」など就労継続困難。仕事と生活のアンバランスから「身体の不調」「家族生活との齟齬（そご）」「高い住居費や物価など高コストの生活」。就労中心の生活は将来への見通しや安心につながらず、都市生活への疑問。②移住後の職業は、(1)特殊技能による職業（陶芸家、助産師、猟師）(2)ウェブ環境により就労地の制約がない職業（ウェブデザイナー、デザイナー）(3)地域資源と密接に関わる職業（農業、グランピング経営、チーズ工房運営）(4)安価な不動産を利用した起業（カフェ経営、宿泊・飲食業経営、シェアハウス経営、ペットホテル、ホース・セラピスト）——など、いずれも地方居住が不利に働かないものである。また多くが被雇用者から事業主へと就労スタイルを変えており、結果的に「仕事時間のコントロール」「時間のゆとり」を実現。③地方居住に可能性や価値。第一に地域資源への視点がある。空き家・空き店舗・古材・廃材などのモノ、野生動物・竹林などの天然資源、里山・里海などの景観、祭り・伝統工芸・地場産業などのコトは、いずれも「そこにしかない資源」と映っている。第二に新しい働き方（短い通勤時間、家族のそばで働く、必要以上に働かない）の実現。第三に子育て環境としての可能性（ほとんどない待機児童問題、豊かな自然）。第四に起業・事業運営における低コスト・リスク分散（安価な初期投資や運営の低リスク）を指摘。220624m33

【生活 今こそ海外で働く 若者が関心 働き方意識 コロナ断念の反動 円安で「出稼ぎ」物価・条件確認】ワーキングホリデー制度：働きながら滞在できる。230427e8

【税法務： 「IT 遊牧民」呼び込みを 越境ワークに詳しい 宇賀神崇弁護士】ソフトウェア開発など IT（情報技術）スキルを持ち、場所にとらわれずに働く「デジタルノマド（遊牧民）」を誘致する動きが世界で広がっている。40 ヶ国以上がデジタルノマド専用ビザを発行。世界で 3,500 万人、2035 年には 10 億人に。日本は在留資格、所得税の問題が課題。230508m13

【希望に沿わぬ転勤廃止 25 年度オリコ、異動も原則公募】3400 人の全ての正社員が対象。230510m8

【ポストコロナの働き方： 人・企業 地方移住の波 若者は再び「都心回帰」も】会社が社員の居住地制限をなくしたのをきっかけに。静岡や長野、栃木など東京から 100～200 キロメートル圏が希望先の上位。一方、3 年ぶりに東京都は転入者が転出者を上回った。仕事や出会いの場が多い東京。230511m5

【「転勤なし社員」正社員と同待遇 ライフ、大手スーパー初】働く店舗やエリアを限定する「限定社員」を廃止。希望者全員を正社員と同待遇とする。
多様な働き方での待遇格差を縮小へ。 230604m3

12【長時間労働の解消】

【残業削減へ採用増や業務見直し 中小「対応済み」1 割 4 月から賃金割増で】中小企業も 23/4 から 60 時間超えの残業代の割増率がこれまでの 25%以上から 50%以上に引き上げ。適用猶予期間終了。230507m7

12.1【国家公務員】

【「勤務間隔 11 時間確保を」 国家公務員の働き方提言 人事院研究会 実現へ国会改革 不可避】週休 3 日も掲げた（報告書ポイント）①全職員に 11 時間のインターバル確保を目指すべきだ。②インターバル確保の責務を早期に法令上明確に。③希望車者が「週休 3 日」を取得可能に。④原則、職員の希望でテレワークを可能に。⑤業務の改善について国会の理解・協力を強く求める。…長時間労働への懸念もあり 22 年度の総合職試験の申込者数はおよそ 1 万 8000 人と 10 年間で 3 割ほど減った。230328m3

【国家公務員、週休 3 日拡大 事情問わず 働き方多様に 人事院勧告へ 「霞ケ関離れ」歯止め】230414m1

【霞が関の業務効率化探る チャット GPT 活用へ初会合 機密は除外 答弁案作成を補助】過去の議事録の参照など。230425m5

【自衛官再任用の基準緩和 人材確保へ身体検査など シフト勤務も可能に】自衛官の安定確保に向け、23 年度以降。①任官条件の身体検査の基準を緩和、②再任用後はシフト勤務も可能に、③退官時より下位の階級でも再任用、④退官前と違う職務や部隊にも配置。230601m4

【霞が関「東大卒」10 年で半減 「キャリア官僚」合格 200 人割れ 働き方改革の遅れ響く 試験前倒しでも戻らず】女性の合格者は過去最高。理工系増加、デジタル人材。長時間残業やサービス残業の多さから「ブラック職場」230609m4

12.2【医師】

【Inside Out 今を解き明かす：働き方改革、勤務医に逆効果 実施まで 1 年、進まぬ効率化が現場にしわ寄せ 名ばかり「宿日直」改革の機運しばむ 労働負荷温存で収入だけ減少も やり方見直す発想転換を】無制限だった残業時間に上限設定、2024 年 4 月実施。230327m21

12.3【教員】

【教諭、過重労働で適応障害 大阪地裁判決 府に賠償命令】230万円、安全配慮義務違反。自主性の尊重と労務管理は別の問題。220629m46

【教職 魅力向上へ「2本柱」 [働き方] 事務作業をDX 「給与」制度見直し議論 教員離れ 欠員2700人 昨年5月時点 1年で3割増】230331m42

【教員確保へ「残業代」増 職責に応じた新手当も DXで業務効率化 急務】230414m36

【教員の残業 短縮へ一歩 中学、なお7割「月45時間」以上 DXで業務効率化急務 部活動の指導時間減少 今後の待遇改善焦点に 文科省、給与体系見直し検討へ】230429m45

【社説： 教員不足を解消するには】2022年度教員勤務実態調査、公立学校の教員の働き方改革道半ば。持続可能な公教育のあり方…首長のリーダーシップが重要。230507m2

【教員の「残業代」増額を提言 自民】教職調整額を4%から10%以上に増額へ。学級担任の手当新設も。230511m4

【教員「残業代」増額の公算 50年ぶり 中教審が議論開始 働き方改革と一体で】「教育調整額」4%を約50年ぶりに増額へ、来春に答申。文科省は教員確保の重要性から諮問が必要と判断。1971年制定当時は月8時間程度の残業、2022年度の調査では小学校約41時間、中学校約58時間で、当時との差が大きくなっている。業務のDX化も。230523m2

【教員の長時間労働の是正 首長・教育長 役割大きく 住民理解求めよ/職場風土にもメス 保護者の理解も改革進展に必須】文科省残業月45時間以内の指針：上限超えの教員、小学校64.5%、中学校77.1%。徹底した業務削減を通じて時間管理を行うべし。19年12月の給特法改正で、自治体には教員の労働時間の上限を条例や規則で制定し順守する責任が生じた。首長や教育長のやる気が問われている。230613m28

12.4【トラック運転手・物流施設】

【そこが知りたい：物流施設、24年問題どう対応？ 長時間運転抑制へ拠点増】230330m17

【「荷待ち」時間削減 義務に 運転手不足で政府 荷主に報告要請】24/4月から年960時間上限に。荷主に、運転手の待機時間、荷物の積み載せ・積み下ろし時間削減取り組みを義務づけ。230602m5

【「送料無料」見直し要請へ 政府、物流24年問題で対策 通販利用、意識改革促す】政策パッケージのポイント：①通販業者に送料無料表示の変更要請、②再配達削減の取り組みを財政支援し、24年度に半減、③高速道路のトラック速度上限引き上げ、④トラックGメンによる荷主と運送業者の取引監視強化、⑤荷主に待機時間削減など計画策定を義務つける法整備。230603m5

【物流維持へ「脱・最速」 セブン、加工食品即日配送せず ヤフー、遅い配達希望日で特典 24年問題 運転手不足拡大 ドライバー求人6割増 トラック運賃は過去最高】野村総合研究所の試算：25年に全国の荷物の28%、30年には35%を運べなくなる可能性あり。230606m3

12.5【映画制作現場の就業環境のルール】

【映画界の就業環境調査 労働時間など 業界で認定制度】映画制作現場の就業環境改善と取引の適正化を図る「日本映画製作適正化認定制度」が4月にスタート。認定作品に「映適」マークを付与。230330m47

【文化 映画制作の適正化へ一歩 「映適」認定制度、課題も山積】映適のガイドラインの主な内容：「映画製作者（製作委員会）-制作会社間の取引」①契約書、②予算、「制作会社-フリーランス間の取引」③契約書・発注書、「撮影現場のルール」④作業・撮影時間、⑤休日、⑥休憩・食事、⑦スケジュール、⑧安全管理、⑨ハラスメント。230407m40

13【勤務間インターバル制度】

【勤務間隔 11 時間 東京海上が導入 生産性向上狙う】管理職、裁量労働制を含む全社員が対象。230421m9

14【(選択的) 週休 3 日制】

【働き方 innovation 生産性上がっていますか】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。

【週休 3 日、英国企業が効果測定】給与や福利厚生を維持した週休 3 日制 220619m8

【複眼：週休 3 日が問いかけるもの】政府は「骨太の方針 2022」に「選択的週休 3 日制の促進」を盛り込み。合意形成は道半ば。220627m9

□労働経済学者、清家篤：生産性を向上できるか。有給休暇の完全消化が先。働き方の選択肢の拡大：高齢者、女性、リカレント教育・学び加えに効果。

□電機連合中央執行委員長、神保政史：出社する意味を考える。柔軟な働き方の一つ、制度ではない。収入面で不利はあり得ない。

□ヤフー常務執行役員兼 CCO、湯川高康：働きがいの改善不可欠。育児や介護、月単位で休む日を申請、「えらべる勤務制度」。コアタイム無しのフレックスも。

【しごと「進化論」 アクセンチュア週休 3 日で成果 時間あたり達成度で人事評価 育児・介護・学びに 離職率半減 水曜は子ども送迎 不在補う体制に】 週休 3 日でも増収 英調査 9 割の企業「継続意向」230412m15

17【賃金引き上げ・人事制度】

【中小もパート賃上げ UA センセン 2 次集計 5.84%増で最高】流通、外食、繊維。8 年連続で正社員 4.34%を上回る。230324m1

【全社員、総合職に一本化 東京海上、昇給しやすく】24 年度から、国内外の勤務地を問わないコース廃止。5 階層から 3 改装へ。勤務地を限定しない総合職には従来通り手当あり。230324m9

【チャートは語る：日本の賃金「時給」は増加 10 年で 12% 時短先行、生産増が課題】雇用の増加と裏腹に働く時間は減少。雇用形態の多様化や働き方改革で年間の労働時間が 7%減少。時給上昇の 3 分の 2 が効率化による。230326m1

【オリックス、最大 10%m一度下げ 管理職(主に部長級)の年収 全社員に一律 15 万円】オリックス本体のほか、不動産や自動車リースなどの子会社を含めた計 13 社に所属する社員約 8300 人が対象となる。大きな成果を上げた社員の賞与を引き上げる方針で、月給を底上げするベースアップ(ベア)は実施しない。230328m1

【初任給 5 万円上げ 三菱 UFJ 銀 賃上げ実質 7%超】2024 年春入社の新卒。みずほ銀行とみずほ信託銀行も同日基本給を底上げするベア 2.5%を実施と発表。大手行の大卒初任給はここ 10 年 20 万 5000 円で横並び。三井住友銀行は 23 年 4 月入社総合職を 5 万円増の 25 万 5000 円とする。みずほフィナンシャルグループ (FG) やりそな銀行も 1 年後の 24 年に同水準とし、大手行の初任給が 25 万円以上でそう。230328m7

【きらぼし銀も 5 万円の上げ 初任給で方針】23 年月の新卒、従来より 24%アップで、25 万 5000 円となる。ベアは 2018 年の合併以来初めて 2.5%とし、定期昇給などと合わせて約 8%の賃上げとなる。初任給や賃金の引き上げ幅は地方銀行でトップクラスとなる。230328m7

【Next World フェアネスを問う③ 「ESG+S」を探して テキサスは訴える マネーの打算】OECD 平均の労働分配率は過去最低水準まで低下。脱 ROE 主義の象徴である ESG。ただし持続力 (サステナビリティ=sustainability) あってこそ。地域や働き手といった幅広い関係者に目を配る「ESG+S」へ 230329m1

【転職支援人材 年収上げ パーソル HD、最大 3 割増】傘下のパーソルキャリアの正社員 5300 人が対象、国内 G 会社で働く 1 割に相当。新型コロナ禍前の 2019 年の転職者数は 350 万人超で過去最高、経済再開で 22 年は 303 万人と前年比で増加。各業界や職種に詳しい人材を獲得したい考え。230330m17

【クレディセゾン 初任給 2 割引き上げ 24 万 6000 円に】4 万 1000 円増。5 年半ぶりの改定。あわせて、社内昇格試験の受験条件緩和。230324m9

【月曜経済観測：労働者派遣市場の現状 時給上昇で反転、再成長 アデコ社長 川崎健一郎氏】無期雇用増加 25%超。ずっと人で不足で、無期雇用してもリスクがない。230403m3

【管理職も賃上げ 人材確保へ 一般社員より伸び停滞 OKI：8 年ぶり、協和キリン：初のベア】日本の賃金水準低く 上位の管理職ほど海外と差。部長級、米の 42%どまり。230407m15

【地銀 20 行超 初任給上げ 横浜銀 11 年ぶり/きらぼし 5 万円増 人材獲得に危機感】230412m7

【派遣時給 2.2%高 1,652 円 3 月三大都市圏 IT、人手確保狙う】「IT・エンジニア系」前年同月比 186 円 (7.9%) 高の 2,527 円、「医療・介護系」同 67

円 (4.9%) 高い 1,440 円、「営業・販売・サービス系」同 18 円 (1.2%) 高い 1,563 円、「営業アシスタント」同 80 円 (47.7%) 高い 1,772 円。230421m19

【賃上げ平均 5%超 三井住友信託 若手総合職に厚く】23 年度は大手 5 大銀行全てがベアに踏み切る。230425m8

【オークマ、取引先のベア負担 部品購入価格 人件費の 2%上乘せ】「オークマ協力会」の会員企業約 115 社が対象。オークマはサプライヤーからの購入価格に原材料価格や電気料金の変動分を反映させる「サーチャージ制度」を導入済み。今回、人件費増加分も負担へ。230425m12

【富士通、月額賃金 1 割上げ 国内社員平均 (最大 29%) 新卒月額賃金 255,000 円、数年で年収 1,000 万円も】230428m15

【保険料・税負担、20 年で 1.4 倍 昨年度家計調査 月 11 万 7750 円 消費伸び悩みに波及 / 実質賃金減少へ 給与増でも物価高補えず 昨年度】230510m5

【賃上げ 31 年ぶりに高水準 3.89%、ベア実施 9 割 欧米企業なお遠く】230513m1

【夏のボーナス 3.4%増 2 年連続プラス コロナ前上回る 業種別では温度差 ANA は 2 倍 ベア前年比 3 倍 最高に ゼンショウは 5 倍、2.6 万円】230513m13

【日本の賃金 強まる上昇圧力①： 時給 2000 円でも働き手来ず 「安いニッポン」に転機 G7 で最低水準 建設・医療で枯渇】賃上げ率の加重平均は 3.67%、前年同期比 1.7 倍。3%台は約 30 年ぶりの水準。製造業などの満額回答が続くも、隠れた主役は飲食・サービス業。総人口は 08 年をピークに減少するも、就業人口は 19 年の 6750 万人まで増加、08 年以降女性が約 360 万人、60 歳以上は約 390 万人増加。230516m1

【日本の賃金 強まる上昇圧力 経営者に聞く①：人手不足、深刻度増す 「人への投資」意識高まる ロイヤル HD 菊池会長】23/7 全社員 1830 人賃上げ平均 6.5%実施。人への投資とテクノロジーが必要。例：人工知能 (AI) を活用した宿泊料金の提案システムなど導入。230516m16

【日本の賃金 強まる上昇圧力②： 待遇改善、老いも若きも 賃上げドミノ、横並び変える 初任給伸び最高 「永久凍土」融解】3 メガバンク初任給 25 万円台、三菱商事は 30 万円台に。管理職、シニアへも。230517m1

【日本の賃金 強まる上昇圧力 識者に聞く②：「賃金上昇率、2 ケタも」人手不足の構造変わらず 日本総研 西岡氏】230517m14

【日本の賃金 強まる上昇圧力③： 「雇い負け」現実に 人材獲得、陰る国際競争力 アジアと差縮小 日本人も流出】国内で働く外国人労働者は 22 年に 182 万 2725 人と、就業者数の 3%に。賃金安の日本は、海外企業から見れば、日本の優秀な人材を安価に採用できることを意味する。230518m1

【日本の賃金 強まる上昇圧力 経営者に聞く③：「人事制度、専門人材対応を」働き手に選ばれる企業に パーソル HD 和田社長】日本の人手不足は 2030 年に 644 万人、一方社内失業者は 400 万人、103 万円の壁で自粛している人々等の対策で一定程度は改善？ 賃金などの待遇と働き方に多様な選択肢を持つ企業へ。業務の外注も。30518m14

【日本の賃金 強まる上昇圧力④： アバターもロボも働き手 生産性向上へ総力戦 地方救うカギに 人件費減に限界】「グリーンローソン」お客を出迎えるのはモニター画面に映し出されたアバター (分身)。1 人のオペレータがアバターを並行して操作し、3 店舗の接客を掛け持ちへ。住友化学：24

年度までに同社従業員の約 1 割にあたる約 600 人をデータエンジニアなど高度な DX 人材に育成する計画。230518m1

【日本の賃金 強まる上昇圧力 識者に聞く④：「絶対的な労働供給制約」仕事のムダ削減 選択肢に リクルート 古屋主任研究員】不足は生活維持サービスの担い手が顕著：医療・介護、運輸、建設。30518m14

【アマダ、3 年連続ベア 今年 4% 25 年、給与水準 15% 上げ】今年から、管理職も対象。キャリア採用における競争力を高める狙いも。有期雇用、契約社員も。新中計における会社の成長と同期させる形で、人材の強化を進めるため。230522m7

【実質賃金、年度内プラスへ 賃上げ効果上回る 効率化・価格転嫁欠かせず 昨年度、1.8% マイナス】実質賃金：労働者が給与からどれだけのモノやサービスを買えるかを示す。物価高が落ち着く一方で 30 年ぶりの高水準となった賃上げが底上げ。物価高に負けない賃上げは企業の社会的責務、継続が必須。230524m3

【太陽生命、初任給 28 万円 今年度総合職 業界で最高水準】230526m8

【賃上げ「来年以降も継続」 経団連会長 就任 3 年めへ強調】成長と分配の好循環につなげる。2023 年大手企業の定期昇給とベースアップを合わせた賃上げ率は 3.91%、30 年ぶりの高い水準。230531m5

【法務省：正職員の手当削減「合法」 地裁判決、非正規と待遇格差解消で】労働契約法 10 条：合理性があれば、労働者に不利な一方的な就業規則の変更を例外的に許す。パートタイム・有期法 8 条を契機に見直しを実施。230605m15

【賃上げ追いつかず 消費に水 4 月の実質賃金 13 ヶ月連続マイナス】食品や日用品の値上げは収束せず。230607m5

【骨太草案 構造的賃上げ 少子化対策 「分厚い中間層」再構築 成功戦略は力不足】230608m1

主なポイント

- ① 賃上げと分厚い中間層の形成（・赤字法人の賃上げへ税制など検討 ・全国加重平均で最低賃金を 1,000 円達成）
- ② 労働市場改革（・学び直し支援を個人経由にシフト ・転職促進へ退職所得課税を是正）
- ③ 少子化対策（・30 年代初頭までに国費 4.7 兆円を倍増 ・加速化プランは実質的に追加負担なし）・・・(注)少子化対策はこれまでの議論から作成
- ④ 資産運用立国（・金融リテラシー向上へ認可法人を設立 ・金融資産所得の拡大へ資産運用業改革）
- ⑤ 脱炭素・デジタル化への対応（・半導体など戦略分野への投資促進 ・水素産業の拠点集積など制度整備）
- ⑥ 財政（基礎収支黒字化年度は不記載）（・歳出入を多年度で均衡させる計画投資 ・24 年度に経済財政一体改革の進捗検証）

【財政出動「平時に戻す」明記 骨太方針、予備費の膨張修正 少子化対策や防衛力強化 恒久的な歳出増なお】230608m5

【賃金の底上げで好循環 骨太の方針 閣議決定 負担増の議論先送り】230617m1

【社説：負担論を避けた骨太方針は説得力を欠く】今回、少子化対策の拡充、防衛力の強化という 2 つの大型の歳出増への対処方針を追加。構造的な賃上げやリスキリング（学び直し）で労働移動を促し、脱炭素やデジタル化投資を成長力の強化につなげる方向は正しい。だが、制度改革など具体策は不明確

だ。乱立する政府会議の結論をホチキスで束ねるだけなら骨太方針は存在意義を失う。230617m2

【骨太の方針のポイント：物価安定・賃金上昇狙う ①少子化対策：児童手当や育休給付拡充。②労働市場改革：成長産業へ人材移動促す。③経済・食料安保：国内供給網 強固に。④所得向上：分厚い中間層形成】230617m6

17.1 【年収の壁・厚生年金】

【ポリシーフォーカス：「年収の壁」英国では低く 保険料発生でも収入急減せず 日本、抜本見直し急務】時給が上がった人が働く時間を抑えるようになると、年収が増えない上に企業が人手を確保できない。保険料の負担が段階的に増え、手取りの急減を避ける英国の制度が参考に。230328m5

【私見卓見 「年収の壁」は退職金で超えて 賃金コンサルタント 蒔田照幸】過剰分を退職金として積み立てる。現行法下で、実務としてやれることをやり、パート社員のモチベーションアップを図る。230404m28

【厚生年金 パート適用拡大 政府、企業の規模要件（従業員 101 人以上）撤廃へ議論 加入者 130 万人増の試算】25 年度以降の新制度導入へ、81→86%。週 20 時間以上、月収 8.8 万円（年収換算 106 万円）以上。勤労者皆保険も視野。230531m5

【厚生年金、月 4889 円増に抑制 今年度、3 年ぶり支給額調整 1200 円目減り 先送りの付け 各国、財政安定へ苦慮 金額抑制や年齢引き上げ】230615m3

17.2 【脱・年功序列】

【損保ジャパン 20 代課長初登用 脱・年功序列、変化に対応 NTT や塩野義、制度導入】年齢にかかわらず、優秀な人材を管理職に登用しやすくする。230407m15

【私見卓見 COMEMO：急がば回れで 20 代課長に Slow Innovation 代表 野村恭彦】スローリーダーシップ：共感により他部署の主体的関与を促すアプローチ。まずは自分自身の軸をもって、社内様々な部門の役職者の話を聴ききすることで、幅広い強力な信頼関係を作る。230601m27

21 【正規雇用：ジョブ型雇用】（仕事に人をつける）

・富士通 ・三菱ケミカル ・KDDI ・日立製作所 ・NTT ・NEC ・住友生命保険 ・テルモ

【私見卓見 職務給制度、成長促す「日本型」で SANWA バリュー 田村和央】各職務の内容を定めた職務記述書とそれに連動する給与レベルに妥当な幅を設け、勤労者の熟練や成長の幅を見込んだ制度設計とするもの。230406m27

【十倉・経団連会長インタビュー ジョブ型採用に付いて…リスクリングや労働移動を高めようとするれば、ジョブ型を中心に考えることになる。『就社』ではなく『就職』と言われるのはそのためだ。雇用・採用のあり方は企業が主体的に選ぶべきだが、ジョブ型の導入は自然な流れ】230425m5

【Opinion 中外時評 ジョブ型が迫る管理職改革】管理職は辛い：働き方改革などへの対応で仕事は増え、パワハラを恐れて若手との接し方も難しく。背景には役割が曖昧な日本独特の管理職像がある。欧米：部下の育成が主体、日本：営業などの実務をこなすプレーイングマネージャー。 管理書になりたがらない若い人が増えている。230503m7

【迫真：ジョブ型雇用、御社は？① 新任課長は部署最年少】日本型雇用は制度劣化が激しい。ジョブ型は上場・有力非上場計 813 社中 11%が導入、12%が予定。230523m2

・リコー：22/4 導入、ポストの職務や職責、求められる知識・経験など職務記述書として明文化し、年齢を問わず、ふさわしい人材を充てる。併せて管理職試験を廃止。ジョブ型が問うのは個人の資質。年齢や在籍年数を基軸とする年功序列とは一線を画す。活躍は実力次第。

・アセットマネジメント ONE：20/10 導入、同時に役職定年を廃止。

・三菱ケミカル：主要ポスト、約 2700 件を公募するも、応募は半数、実際に公募での異動は 3 分の 1 程度。ジョブ型には社員が自らキャリアを設計する意識が必要。

・富士通：導入と同時に、働く目的を社員に問うワークショップを開始。「従来の日本型雇用と異なり、活躍の場は自分で見つけなければいけない。まずは自分自身を知ることがやりたい仕事を見つける第一歩。」

・コニカミノルタ：ジョブ型は当社に合わない。当社の強みは責任範囲を超えて助け合う職場風土。22/4 導入の新人事制度では管理職の在りかたを刷新。組織力向上に努めるエンパワメントリーダーと専門性を発揮するエキスパートの複線型キャリアを導入。役員並みの高額報酬も導入、外部人材対応も。

【迫真：ジョブ型雇用、御社は？② 自分の人生、自分で決める】自分の裁量で働けるからとフリーの立場を選ぶ人は多かった。ジョブ型で仕事の機会が増えるのはワークライフバランスを重視する人にとって朗報」 230524m2

・SOMPO ホールディングス：2020 ジョブ型導入、役割が明確なジョブ型はいつどう働くかの調整が比較的容易。出産や育児、介護などの状況に合わせた働き方に対応しやすい。

・資生堂：21 年に美容職と生産技術職を除く全社でジョブ型導入、管理職に若手が挑戦。出産や育児の時期の前に挑戦、「人生の選択肢が広がった」

・パナソニックコネクト：優秀な人材を確保するためにもジョブ型導入。勤続年数が短い 20 歳代の社員でもプロジェクトの統括役を担う。「1400 もの職務を定義、20 歳代の社員が管理職になると、賃金が 1.5 倍になるケースもある」

【迫真：ジョブ型雇用、御社は？③ さよなら配属ガチャ】74%の学生が「キャリアパスは自分で主導権を持ちたい」とし、68%は「ジョブ型採用に興味がある」 企業と学生を結ぶインターンシップもジョブ型を前提に進展。230525m2

・日立製作所：22 年から技術系が中心だったジョブ型インターンシップを事務系にも拡大、営業職では 2 週間から 1 ヶ月ほどの間、実際の商談に同行。顧客の生の声をもとに社員と新たな商品規格を考える。

【迫真：ジョブ型雇用、御社は？④ 日本型「答えがない」】世界標準のジョブ型への転換を目指す企業は増えてきたが、多くは「自社版ジョブ型」確立

した日本型雇用の全面刷新は摩擦も多く、部分導入が主流。「社内公平性との両立は難題。移行は 20 年がかり」 230526m2

・凸版印刷：22 年「トッパン版」ジョブ型導入、日本型雇用とのハイブリッド。職務記述書はデジタル職などに限定し、異動も従来通り。職種間に大きな賃金差は設けないが、評価の比重を年功から専門性や成果に移し、若手の抜擢に道を開いた。

・NTT：21 年、全管理職にジョブ型を導入、一般社員は育成を重視し、職務は限らず職能型は変わらない。

21.1 【正規雇用：メンバーシップ型雇用】（人に仕事をつける）

22 【副業・兼業（・複業）・出向】

【副業の知見 本業に還元】三井住友海上火災保険：社外経験を課長昇進の条件。キリン：相互受け入れ。勤務管理、仕組みの整備必要。 220625m7

【副業解禁、企業に促す 厚労省、制限なら理由開示 成長分野に人材移動】ガイドラインを 7 月に改訂。要請の位置づけ。 220626m1

【広告：マイナビ「出向支援」導入事例 働き手と企業輝く出向を実現】社員の雇用を維持する「産業雇用安定助成金」も活用。一時的な雇用過剰の企業と人手不足の企業をマッチングし、2 社間での出向を支援するサービス。 230330m31

【副業人材を関電が公募 新事業立ち上げで】7 月から、5 職種 6 人。業務委託契約で、原則 3 ヶ月、週一日、月 40 時間、月額報酬 15 万円。不動産や次世代インターネット「Web3」関連の事業企画、データ分析など。 230522m7

【しごと進化論：副業 相互派遣で社員鍛錬 キリン HD など 23 社・団体 効果・課題の検証 容易 組織変革の原動力に コンソーシアム 12 社で実証実験 起業し経営学ぶ 容認する企業急増 実施は横ばい】キリン HD は副業など「越境」で社員の挑戦を促す。コンソーシアムにはキリン HD グループのほか三菱ケミカルグループ、パーソナルキャリア、日本郵政、小田急電鉄などが参加。社会的に信頼が高い企業に社員を任せられる安心感。社員と受け入れ先企業が個別に業務委託契約を結び、月 5-10 万円の報酬。「副業・兼業を認めている」企業は 22 年度 53.1%（17 年度比+24.4%）、従業員 5,000 人以上の大企業は 66.7%、「認める予定」も含めれば 83.9%。ただ 22 年の副業・兼業の実施社割合は 9.9%にとどまり、ここ 3 年は横ばい。「副業希望者の伸びに求人の伸びが追いついていない」 230524m14

23 【非正規雇用：パート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託、その他】

【非正規の待遇改善】西友：育休の条件緩和、三越伊勢丹：扶養手当を導入 220617m15

【増える非正規、日本突出 昨年 26 万人増 賃金上昇に重荷 「年収の壁」見直し急務】2022 年 2101 万人。12 年以降は雇用者の 4 割弱で推移。非正規を選ぶ人には様々な理由があるが、総務省調査では「自分の都合の良い時間に働きたい」が 33.5%で最も多い。働き方の違いではなく、能力や成果に見合った賃金や処遇に改めることが大切。働き方に中立な社会保障制度の構築が必要。 230324m5

【月曜経済観測：労働需給に敏感な労働者派遣市場の現状 時給上昇で反転、再成長 アデコ社長 川崎健一郎氏】コロナ前の 37 万人が 41 万人へ増加、関東近郊事務職時給 1,600 円程度、最低賃金の 1.6 倍。無期雇用も増加 25%超、ずっと人手不足なので無期雇用のリスクが低下。230403m3

【パートの賃上げ 満額回答 4 割弱 UA ゼンセン 3 次集計】流通や外食、繊維などの労働組合が加盟。3 月末時点でパートが正社員の賃上げ率を上回るのは 8 年連続で、雇用形態間の是正が進む。特にベアの引き上げ分は 4.74%（時給 49.2 円相当）と物価上昇分を大きく超える水準。230406m15

【女性の働き方 正規にシフト 19 年比 80 万人増、非正規は 50 万人減 柔軟な人事戦略必要に】230415m5

【バイト・パートに雇用保険 学び直しや育休 支援対象に 主体的な労働移動促す 勤務時間の線引き課題】週 20 時間未満働く短時間労働者も育休給付金、教育訓練給付金、失業給付の対象に。230425m5

24 【フリーランス・個人事業主・自営業】

【フリーランスが新団体】社会保障の充実など求める任意団体「フリーランスユニオン」が発足、雇われている人と働き方は対して違わないのに、権利に雲泥の差がある。社会保障の格差改善を政府に訴え。一方「プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会」は、発注者との契約条件の明示など、事業者としての権利を強化するルール整備を要求。220615m15

【社説： フリーランス保護の一步に】フリーランス・事業者間取引適正化等法成立。400-500 万人。230512m2

25 【スタートアップ・起業】

【新興企業 人材確保に壁 新型株式報酬、給与扱い】信託型とよばれるストックオプション（株式購入券）は給与所得になり、税率最大 55%@国税庁。株式購入券は有償取得の場合、譲渡所得となり税率が 20%。230528m3

【新型株式報酬は「給与」 国税庁が説明 税率最大 55%に】信託型の株式購入権は、上場企業を含めて約 800 社が導入。企業側に源泉徴収義務がある。20230430m1

【株式報酬、企業の税負担増 信託型、新興の決算に影響】政府のスタートアップ振興策に影響も、との意見あり。230430m2

【株式報酬 脱・信託型を模索 ユビー、税制適格型へ移行 国税が税務見解 負担拡大に懸念 使い勝手を向上 有償型を検討】230531m15

【上場 20 社超の「税負担増」 国税庁、信託型株式報酬で】権利行使時に給与所得に当たるとの見解。230603m7

【株式購入券、税優遇へ緩和 「新しい資本主義」計画案 行使価格、機動的に決定 利用条件は米に見劣り】優秀な人材が集まりやすい仕組みが必要。米国「ストックオプションルール」資金調達時に投資家との契約で 15-20%程度は従業員に付与する購入権を確保する実務が浸透。230604m3

【未上場株 価格算定、明確に 株式購入権（ストックオプション）、税優遇受けやすく 新興育成へ、来月にも 国税庁】株式購入権（ストックオプション）：あらかじめ決められた価格で株式を購入できる権利、その価格と株価との差が利益。230605m7

【ストックオプション（株式購入権）、信託型は「給与」か 当事者に聞く】①国税庁個人課税課長：山形哲也氏 課税認識の誤解は問題。事前に課税関係を細かく問い合わせてもらえば、齟齬は起きなかっただろう。②弁護士：松田良成氏 国税庁見解、二重課税に。「オーナーが信託に資金拠出するタイプであれば、譲渡益課税である」との回答は得ている。③サンアスタリスク取締役：服部裕輔氏 納得できる法的根拠を。230614m13

26【その他】

26.1【労働者協同組合（労協）】

【「協同組合」で柔軟な働き方】22/10月開始 社会課題に対応も シニア就労の受け皿期待 設立は登記のみ、働き手に決定権 220616e8

【身近な課題 地域で解決 働く人が出資の新組織 労働者協同組合（労協） 福祉や子育て、役割期待 多様な働き方へ一歩 昨年施行 新法で可能に】働き方は話し合っ、賃金には最低賃金法適用、利益は働いた程度で配当。230501m22

26.2【ティール組織/トップダウン組織】

【「脱・階層」仕事は自ら作る フラットな組織運営】ティール組織は多様な人材が活躍しやすい。個人が職務内容や働き方などを決定できるフラットな組織。管理職廃止や社員相互の人事評価。多様な人材、挑戦しやすく。トップダウン疑おう。

ティール組織：経営目標などを全員で共有し成長を目指す。・個人の評価はチームの同僚同士の評価を総合する。・社員自身が職務内容や働き方などを管理する。・会社の財源や報酬などの情報に誰でもアクセスできる。・個々の働き手の役割は流動的。欠点、自己管理が難しい社員が増えたり互いの進捗がわからなくなったりすると組織運営が難しくなる。

トップダウン組織：・役員が管理職、管理職が一般社員の労務管理や人事評価を行う。・社員は専門分化が進み、個人の意思決定は少ない。 事例：ガイアックス、ネットプロテクションズ、アトラエ。230403m27

31【女性活躍・ダイバーシティ】

【男女間の賃金格差開示へ】人材活用指標 投資家も注目 6/7閣議決定「経済財政運営と改革の基本方針 2022」（骨太の指針に明記） 220613e2

【リクルート、女性登用新基準】働き方・意欲の先入観排除し能力重視 管理職候補、2倍の効果 性別の役割意識根強く 管理職の道、多様な人材に・・・要件・基準を明文化（業績、戦略理解・説明力、計画策定・推進など）により女性を含め多様な人材が候補に 220628m13

【データで読む地域再生：M字カーブ改善 島根首位 出産後も正規雇用多く 出雲のIT 有休30分単位 育児と両立】女性の就業が主に出産や子育てによって30代で落ち込む「M字カーブ」Mの谷が小さい地域は女性の正規雇用率も高い。230401m2

【きょうのことば：M字カーブ 女性の労働力、30代で低下 女性は出産や結婚を理由に離職する傾向】 230401m3

【後輩輝く舞台 私が作る 女性アナの仕事 継続支援】裏方に回れば、輝く人を何十人にも増やすことができる。 女性起業家が意識する目標「女性の地

位向上」2割。起業の時期、20代が最多。 事例：トークナビ。230403m35

【キャノン：御手洗会長の取締役選任 賛成比率 50.5%どまり】一部の米議決権行使助言会社が取締役に女性がいなかったことを理由に反対推奨したことが影響した可能性がある。230404m15

【女性経営者をどう増やす？ 責任もたせ周りが支援を サントリー食品インターナショナル社長小野真紀子氏】売上高 1兆円超の国内上場企業で女性として初めてトップに就任。①女性側の意識、家庭は家事代行も、②アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）、女性は大変？③役職者のサクセッションプラン（後継者計画）をしっかりと議論、④女性社員との対話、⑤主夫として男性の育児も大切。230406m14

【女子大、少子化で逆風 共学・理系で生き残り】230502m2

【金融・不動産の平均賃金 女性、男性の6割 民間調査】建設・資材、商社・卸売でも男性の7割。経営層や管理職など報酬・賃金の高い役職が男性に占められている。逆に医薬品86%、素材・化学85%。製造業の生産現場では相対的に同一労働同一賃金が進んでいる。230502m12

【全面広告：ジェンダーの課題はこの国みんなの課題です。】日経ウーマンエンパワーメントプロジェクト230512m30

【野村不、更年期ケアで休暇 45歳以上の女性社員 国内500万人超す アイシンは受診支援 管理職拡大めざす 生産性損失 世界で20兆円 女性活躍、競争力に直結】「月経」「妊活」→「更年期」：管理職候補になりやすい 45-55歳は更年期で女性ホルモンの分泌が急減し、疲労や頭痛、めまい、いらいらなどの症状が出やすく、うつ状態になる場合もある。体調不良の時に月一回取得可能。職場の理解が重要。230519m12

【迫られる脱・女性役員ゼロ キャノン・東レが初登用へ 投資家が圧力/政府も要請】4月、岸田首相はプライム市場に上場する企業に対し、「30年までに女性役員比率を30%以上とすることを目指す」と表明した。230510m7

【東証プライム企業 最低1人は女性役員 政府、25年メドに努力義務】6月にまとめる女性版骨太の方針に盛り込みへ。30年目標に向けた中韓目標。230521m1

【Business Law and Taxation: 男女賃金差、語る企業 省令改正で義務 理由説明は濃淡 海外投資家から注目 格差放置に厳しい司法】301人以上の企業は正社員、非正規社員、全社員について決算後概ね3ヵ月で、女性の平均賃金（総賃金を人数で割った額）の対男性比を公表。各企業の歴史的経緯に原因がある格差を企業自身がどう分析し、改善につなげるかがポイント。230522m15

【女性リーダー 業種超え育成 出光・東京海上 共同で研修】他社メンターで、社内のしがらみにとらわれない率直な意見交換を実施し、キャリア意識の向上につなげる。230606m15

【Views 先読み：格差是正、経済にプラス ■男女共同参画でG7会合】女性の経済的自立が重要。「会社員の夫と専業主婦」慣行の打破。230604m6

【女性役員3割@2030 起業家2割@2033 政府新目標 多様性・活力高める】女性活躍・男女共同参画の重点方針（女性版骨太の方針）230606m1

【きょうのことば：男女共同参画 平等表す指数、日本116位/146カ国中 ジェンダーギャップ指数】男女が対等に社会活動へ参画する機会が確保され、均等に責任を持つ考え方。230606m3

【女性活躍、支援策欠かせず 政府、プライム企業役員は「30 年に 30%」 新しい資本主義の中核に】当面は外部人材の活用。230606m4

『Women@Work』特集

【弁護士×家庭 両立サポート】女性比率 2 割止まりで法曹界が対策 テレワーク推進/志望学生支援 社外取締役としての女性弁護士のニーズの高まりあり。220620m19

【不妊治療、伝えやすい職場に】仕事や家庭の悩みを相談できるメンター制度や専門窓口設置。管理職が気をつけるポイント：①知識を身につけるだけでは×。対応方法を学ぶ。研修を受けたことを部下の前で話し、相談しやすい環境につなげる。②考えは十人十色、画一的な配慮はしない。③相談に乗るオープンな態度を心がける。日本の夫婦の 5.5 組に 1 組が不妊治療を経験する。220627m30

【「妻と呼んで」6 割 実際 35% 中立的な表現、望む声多く 役割決めつけは不適切】230327m33

【「会社の顔」に多様化の波 コロナやジェンダー意識 受付の姿問う】かつて「職場の花」ともてはやされたが。受付のシステム化で無人化。派遣では今でも人気の職業だが。230410m19

【「マッチョ」な職場・働き方を変えるには 上司から弱音、外部の風も 育休男性、悩み共有の場を】230424m23

【「新しい工学」女子大が挑む 奈良女、独自の履修科目 エンジニア育成の拠点に ものづくり企業と連携】230501m19

【ママ候補の統一地方選 子連れルール明確に/シッター費助成も 「子育て中ならではの政治を」】230508m17

【昇進 周囲が納得の評価に 「女性が活躍する会社」資生堂 1 位 2 年連続 「スポンサー」役員が併走 アフラックが 2 位】20230522m21

『女性：ダイバーシティ進化論』特集

【性的少数者や同性婚巡る差別発言 自分らしく生きられる社会へ】主要 7 カ国（G7）で同性婚を法や制度で認めないのは日本だけ。日本には性的少数者への差別を禁ずる法律もない。自分らしく生きられない社会…性的少数者は自殺やうつ病のハイリスク層なのだ。230403m27

【「オールドボーイズクラブ」対策は どんどん女子会 連帯が力に】組織内文化を変える 230501m19

【男女の不公平な処罰 多様性で回避】経営陣の多様性が組織全体のバイアスを軽減できる。230508m17

【「グループシンク（集団浅慮）」に要注意 危機管理にも必要な多様性】20010911 米同時テロ事件を見過ごした CIA は多様性がなく、自分たちを過大評価し、外部からの警告を無視していた。20230522m21

Women's トレンド

【ジェンダーギャップ会議：不確実な社会、多様性で変革。自分事で変える、格差の現状】ダイバーシティー&インクルージョン（D&I=多様性と包摂）

は福利厚生ではなく、経営戦略。事業環境が激変する先行き不透明な今こそ、多様性が変革を生み出す原動力。220623m36-37

□早大、入山章栄：ダイバーシティの目的はイノベーション。管理職がファシリテータとして心理的安全性を高め、多様な人が自由に意見を言えるように。

□人事院、川本祐子：人事制度（長時間労働、性別役割）の歪みの見える化と評価制度の変更。価値観を共有することで、現場への権限委譲を。

□アイスランド首相：夫婦ともに取得できる手厚い育児休業、質の高い保育や就学前教育の提供。男女間の賃金格差が課題、介護職などが過小評価。

□駐日アイスランド大使：1975 女性たちの一斉ストライキを経験、その後 5 回も。女性議員 48% @2016。上場企業役員男女比率 6：4 法令化。

□ワークシフト、小早川優子：両立リーダーの育成が重要。育児、介護、病気療養、副業、社会活動、個人的な趣味等々。全社員を対象に、不公平感はない。

□損害保険ジャパン、酒井香世子：2003 女性活躍推進専門部署設置。アンコンシャスバイアス研修、心理的安全性、女性の健康関連。

□パネル：誰が休んでも回る職場。管理職によるダイバーシティーマネジメント。男性育休の陰に女性活躍、ジェンダー平等、児童虐待あり。

【職場の慣習や暗黙のルール「格差を感じる」6割】男性の方が昇進し易い、男性のほうが責任ある仕事を任される、男性は長期(1ヶ月以上)の育休を取得しづらい空気がある。230508m17

32【少子化対策・人口・人材難・人手不足・若者・ロボット導入】

【再戦の早稲田大学総長に聞く 田中愛治氏 10 兆円ファンドに名乗り 文理連携の教育推進、全学で脱炭素を研究】18 歳人口の減少という長期的課題とデジタル化における国際競争力の低下という中期的課題 誰もが社会で役立つ教育を受けられる大学へ 220628m37

【少子化対策、「非正規」も厚く 保育所要件や育休給付で検討 就業形態で格差、是正へ 出産、保険適用を検討 費用上昇の抑制図る】230325m5

【少子化対策の視点㊦ 女性の逸失所得 防止が本筋 鈴木亘 学習院大学教授】①現金給付や現物給付の効果は明確でない。②専業主婦優遇や日本の雇用慣行を見なおせ。③財源確保は子ども保険で全国民が負担を。…大卒女性が子育て期にキャリアを中断することで被る逸失所得は生涯で約 2 億円にのぼる。高卒女性でも約 1 億円。これらの莫大な費用と比較すると月 1 万円程度の児童手当など焼け石に水。旧態依然とした日本の雇用慣行とそれを支える専業主婦優遇などの諸制度の是正が必要。230327m17

【少子化対策の視点㊦ 子育て世代の幸せな姿 重要 吉田千鶴 関東学院大学教授】①結婚意欲も希望子ども数も低下傾向続く。②夫の家事育児参加へ男女間賃金格差正せ。③子どもと触れ合う機会を増やすのも有効。…人口置換水準 2.06 を下回って約半世紀。経済学の視点での「幸せ」は①子どもをもつ喜び、②物質的豊かさ（消費量）、③余暇時間量（好きなことに使える時間）の 3 つで構成される。この 3 つのバランス、やりくりで各人の行動が決まる。230328m31

【少子化対策の視点㊦ 人口減前提の成長モデルを 平口良司 明治大学教授】①日本経済の停滞の一因は資本蓄積の低迷。②電力確保や省人化

のための設備投資必須。③教育投資充実で少人数でも技術革新実現。…経済成長は供給面①労働力②資本③技術力（技術革新などを示す全要素生産性）の3要素の持続的増加により実現されると考えられる。労働力は女性やシニアの就業が進み、生産年齢人口（15-64歳）の就業率は20年前の約68%から約78%まで上昇したが、そろそろ限界を迎えている。設備投資の増大も必要。特に高騰するエネルギー価格を抑制できる発電設備が必要。また省人化、デジタル化投資も重要。大学や企業での人材の育成。230329m31

【社説：少子化社会から脱却へもっと速度と深さを】少子化の最大の要因は非婚化・晩婚化。経済基盤の弱さが若者の結婚や子どもを持つ希望を阻んでいる。いったん非正規になるとなかなか抜け出せない硬直的な労働市場や、正規非正規の大きな格差、旧態依然とした長時間労働などを根本から見直す必要がある。「共働き・共育て」の社会全体の意識改革と男女の分業を前提とした税・社会保障制度の見直しも必要。230401m2

【こども家庭庁発足 自治体は窓口統合 相談「たらい回し」回避へ 幼保一元化など課題 こども産みたい社会に 小倉少子化相担当閣僚に】少子化対策や子育て支援などを集約。+230401m5

【こども家庭庁本格稼働 若者の意見反映 課題】社会問題解決に意欲、4割のみ。230404m3

【人口と世界 逆転の発想② 経済維持へ ロボ密度倍増 「職奪う敵」から社会の要に】韓国サムソン電子、ロボットスタートアップに約90億円出資。2030年度までに主要生産拠点を無人化。製造業の労働者1万人当たりのロボット導入台数：韓国1000、シンガポール670、日本393。生産維持に不可欠なインフラに。絶対的な人手不足⇒3年で回収できるロボットへ。230404m1

【人口と世界 逆転の発想③：出産への希望誰にでも イスラエル出生率3.0, 生殖医療の推進力】イスラエルでは18-45歳の女性は子ども2人まで無料で体外受精を受けられる。卵子提供の場合は54歳まで対象。機材や薬剤の進歩に伴い生殖医療は爆発的に普及した。「試験管ベビー」と衝撃を与えた体外受精児は、もはや特別な子どもではない。22年4月に不妊治療への保険適用が拡大された日本では、13-14人に1人が体外受精などで生まれる。230405m1

【人口と世界 逆転の発想④：複数国籍、8割近くが容認 高度人材獲得の選択肢に 変わる国民国家 紛争時に弊害も】1804ナポレオン法典、国籍唯一の原則：国家への忠誠義務や兵役義務。現在、外国人をいかに誘致するか国際規範は皆無。『望ましい移民』が優遇され『望ましくない移民』は定住を認めないという二極化が進んでいる。複数国籍容認状況：①完全に容認：米・加・英・仏・伊、②国内の外国人のみ：マレーシア・タイ・エジプト・南ア、③国外の自国民のみ：ベトナム・イスラエル・モンゴル・ベラルーシ・ブルガリア、④容認せず：日・中・印・サウジアラビア・シンガポール。230406m1

【人口と世界 逆転の発想⑤：子は負担 覆す日本へ 「経済合理性」が招く1億人割れ 仏、多子手当厚く】農村型社会では子どもは世帯にとって貴重な労働力、都市経済で給与所得が世帯の収入源では子どもは家計を圧迫する存在へ。フランスの少子化対策：子どもの多い世帯ほど負担が軽くなる所得税制。第二子、第三子と手厚くなる家族手当。「子どもを持たないともったいない」…結婚や出産を阻害するあらゆる要因を排除すべき。男性の育児参加を増やす思い切った施策や、非正規雇用からなかなか抜け出せない硬直的な労働市場の改革が必須。230407m1

【出産費用 地域差大きく 最大 20 万円保険適用へ壁 鳥取 35.7 万円、東京 56.5 万円】230407m5

【人口と世界：専門家に聞く④ インド商科大教授 人口首位インド、雇用足りず若者低賃金 】230412m5

【人口と世界：専門家に聞く⑤ ハイファ大教授 人口増イスラエル、周辺国と緊張も一因 】イスラエルの合計特殊出生率は 3.0 前後。子どもを持つことが当然という社会風土、生殖医療への手厚い支援。「子どもを生みなさい、ただし健康な子どもを」比較的容易に中絶可能。230419m5

【大機小機 人口減少が打ち破る 30 年の停滞】かつて「外圧」でしか変われないと言われた日本経済は、人口減の「内圧」で転機を迎えようとしている。人手不足：①賃上げ、②設備投資、③社員の再教育。230412m27

【出生率より男女平等を 国連人口基金、白書で提言 活躍推進「経済的な利益も」】世界人口の 3 分の 2 は出生率が人口維持に必要な 2.1 を下回る国に住む。手厚い支援で一時的に出生を増やしても、出産のタイミングが早まるだけで「長期的な効果は乏しい」。出生率に拘らない国のほうが人間の自由度指数が高い傾向。目標を掲げたりすると人々の判断の自由や権利を損なう恐れがある。 日本や韓国、出生率の低い国は「職場の男女不平等、家庭における男女不平等、共働き家族への支援の欠如という三位一体がみられる」。230420m5

【社会保険料「30%時代」現役負担余地少なく 最高水準 少子化対策の財源論に壁】230421m1

【少子化、財源「消費税も議論」 継続的な賃上げ不可欠 経団連会長に聞く】十倉氏は「賃上げ分を全て社会保障に回されると賃上げの実感を得られない」と幅広い層に負担を求めるのが望ましいとの見解。230425m1

【少子化財源「税を軸に」 令和臨調、安定確保を提言 保険料負担は資産反映促す】230426m3

【人口減 縮む国力 生産性向上が急務 将来推計人口 2070 年、3 割減 8700 万人（現在 1 億 2600 万人）…日本の 9 人に 1 人が外国人に 出生、59 年に 50 万人割れ】230427m1

【社説：人口減を前提に社会を作り直そう】230427m2

【少子化加速 備え不可欠 2070 年どうなる 0-14 歳は 1 割以下 生産年齢人口 3000 万人減 外国人 9 人に 1 人 「3 割減」成り立つ社会に】230427m3

【将来推計人口 指揮者に聞く④ 学習院大教授 鈴木亘氏：人口推移、現実性を欠く側面。外国人の流入？ 日本総合研究所シニアスペシャリスト 村上芽氏：出生率、15 年後見据え対策を。結婚制度の変更、夫婦別姓。年収の壁。】230428m5

【出生率、透ける政治の楽観 政策立案「低位推計」前提に】コロナ禍の 3 年間に失われた婚姻数は 161,000 件。これを取り返そうとする補償的増加が起きるか？少子化対策と子育て支援策は区別すべき。外国人頼み？230503m5

【核心： ゆでがえるは目覚めたか 永遠の人材難が変化迫る】30 年ぶりの大幅賃上げと設備投資意欲の高まり、背中を押すのは人口減少の加速がもたらす「永遠の人材難」。人手不足の時代は「危機であり希望でもある。危機を乗り越えるには機械化や自動化を徹底し、無駄な業務を効率化するしかない。230508m8

【InsideOut いまを解き明かす： 膨張子ども予算、果実乏しく 自治体予算 3 倍も出生率横ばい、検証が不可欠 政策効果、現金より現物給付】230508m15

【少子化克服 力不足の財源 税活用に及び腰、衆院選意識 政府・与党の議論低調 医療保険の仕組み「流用」】公的医療保険や介護保険の保険料への上乗せを軸。経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）を 6 月中旬頃に取りまとめる。230518m4

【少子化対策に医療保険上乗せ案 日々の負担感見えにくく 政府・与党 増税論広がらず 消費税は日常の買い物で負担を感じる】230519m5

【Views 先読み：「全世代型」シフト続く ■出産一時金、高齢者も負担へ】高齢者数ピーク 2043 年に向け、高齢者にも負担能力に応じて協力を。230521m6

【複眼 Opinion:サービス業「負の連鎖」を断つ 人手不足がサービス低下による客離れや過剰労働に繋がり、さらなる離職へ。収入が増えると社会保険料などで手取りが減る「年収の壁」も働き手を遠ざける…政府の不作为で需要満たせず】①定休日設けて価値最大化、ロイヤルホールディングス会長 菊池唯夫氏。②観光デジタル化へ改革を、森トラスト社長 伊達美和子氏。③早期採用・研修で人材確保、東横イン社長 黒田麻衣子氏。④年収の壁、まず給付で解消、野村総合研究所エキスパート研究員 武田佳奈氏。20230522m9

【少子化対策、財源は消去法 医療保険に上乗せ案浮上 増税：世論反発根強く、国際：安定財源ならず】230523m3

【少子化対策 最大 1.1 兆円捻出案 社保歳出改革 数字が先行 実行性・政権運営 バランスに苦慮 年 1800 億円ずつ、5-6 年かけて 自民から異論 児童手当、第三子以降高校生まで 3 万円】230527m3

【出生数、70 万人前半ペース 1~3 月 5.1%減 18 万 2 千人 年間「中位」割れも 婚姻再び減少 若者の結婚、支援乏しく】出生数は婚姻件数に 2 年半ほど後ずれして顕在化する。新型コロナ禍で 20 年、21 年に結婚が大幅に減り、出生数は下振れする可能性大。230527m5

【Inside Out 今を解き明かす： 巣立たぬ若者、米英も急増 3 分の 1 が親と同居、人口動態に影響も 大恐慌時以来 北欧は低同居率 出生率と逆相関 パラサイト化も】日本や南欧など親との同居率が高い国は出生率が低い傾向。米英は住居費の高騰が原因。230529m23

【出生率 1.2 台に 17 年ぶり低水準 昨年、コロナ影響】行動制限などで結婚数の減少に拍車。22 年の婚姻数はコロナ禍前の 19 年からおよそ 10 万組減った。230531m1

【児童手当・育休給付上げ 少子化対策素案 予算、30 年代に倍増】子ども未来戦略方針の素案。所得制限を撤廃し、支給期間を拡充する。3 歳から高校生まで一律 3 万円。第 3 子以降は 0 歳から高校生まで 3 万円。230602m1

【医療福祉人材 96 万人不足へ 医療・介護 規制改革に壁 関係団体抵抗 結論 3 割先送り@規制改革推進会議 デジタル導入不可欠 政権、責任持ち道筋を】これまでの実績①医薬品のコンビニ販売、②製造業への労働派遣の解禁、③携帯電話の通信と端末の料金分離、④行政文書の押印廃止。230602m3

【安定財源 28 年度までに 少子化対策、年 3 兆円台半ば 給付先行、歳出改革頼み 消去法で社会保険料 医師会など 12 団体反発】230602m5

【出生率 1.26、経済活力に危機 少子化、7 年で 2 割減 昨年過去最低 官房長官「静かなる有事」】230603m1

【少子化 見えぬ反転 働き方改革 官民進まず 若者の不安払拭 急務 少子化は副作用 「第3次」訪れず 「共働き・子育て」が土台に】出生数がまだ100万人を超えていた00年代生まれが30代の間に出生減に歯止めをかけなければ、日本は出生率を反転させるきっかけを失う。男女がともにフルタイムで柔軟に働けること、若者・子育て世代の所得が伸びること、男性が育児に参加すること。230603m3

【教育費格差「ワニの口」に 高所得層の支出、平均の2倍 補習代、高校生最大15倍 中所得層追随なら家計圧迫】特に塾代の伸びが著しい。230604m2

【予算の最重要テーマ、815市区調査 少子化対策、4割に拡大 保育所・給食支援目立つ】230604m2

【出生率最低 識者に聞く 】230604m5

- ① 法政大教授 小黒一正氏 企業、女性社員の合計特殊出生率の公表を。希望すれば出産や育児と両立できる環境づくりが必要。
- ② BNP パリバ証券 中空麻奈氏 高校生までに受け取る累計200万円ほどを出生時に一度に受け取れるようにしては。給食費や修学旅行代など学校生活に必要な出費は政府が全て出しては？

【社説：柔軟な働き方で「子育て」を】①3歳まで1日6時間の短時間勤務、②3歳までのテレワークを努力義務化、通勤時間が不要に、③3歳から小学校入学前までの柔軟な働き方、短時間に加えテレワークや「フレックス」、④男性の育児参加（現在は女性が5.5倍）230605m2

【複眼 Opinion：少子化加速と社会保障】230605m9

- ① 一橋大教授 小塩隆士氏：子育て支援と少子化対策は異なる。結婚前の問題解決に注力すべき。
- ② 日本総合研究所理事長 翁百合氏：安心して子育てできる環境が大切。低所得の若い人たちへの支援が急務。
- ③ ジーンクエスト取締役 高橋祥子氏：先進国では女性の労働参加率が高まると家計が安定して出生率が高まる傾向。日本は労働時間が長いままで、育児と仕事の両立ができず、キャリアを諦めざるをエアに状況。企業から徴収している「子ども・子育て拠出金」を見直し、子育てに協力する企業の負担を見直す。平均残業時間月20時間以下、男性育休取得率の高さと日数の長さ、産休を取得する女性の昇進が遅れない仕組みがあるか、など。長時間労働やジェンダーギャップなど、構造的な問題への取り組みが必要。

【女性 Women@Work 不妊治療 地域で受けやすく 「4割が県外通院」の福井県など新施設 かかりつけ医と連携、両立支援 不妊治療は晩婚化で23%が経験 20年に生まれた子共の7%は体外受精などの生殖補助医療を受けた。】月10回近い通院、福井県は共働き率が61%で全国1位。230605m22

【女性 Women@Work 地方女子、難関大進学ためらう 東大の学生団体調査「親の影響大きい」】実家に近い大学を、東大など難関大はオーバーエデュケーション。教育投資の対象から女性は外されている？ 230605m22

【「地域消滅」対策 離島が先行 10自治体が若年女性増やす 島留学や就業支援実る 遠隔勤務 普及も後押し】多様な島留学制度で、働きながら島の生活を体験する「大人の島留学」。新型コロナウイルス禍に伴う働き方の変化も追い風。「リモートで都市の会社に勤めながら島に住む」など移住の捉え方が多様化している」230611m2

【首相「若者の所得伸ばす」児童手当、来年 10 月拡充 少子化対策決定 「追加負担なし」道見えず】首相会見のポイント：①若者・子育て世代の所得を増やす、②児童手当拡充は 2024 年 10 月分から、③子育て世帯向け住居を 30 万戸用意、④26 年度から出産費用に保険適用、⑤国民の実質的な追加負担を求めず。230614m1

【社説：財源も明示し少子化対策を前に進めよ】不退転の覚悟を表明、対策も自らの指導力で。230614m2

【児童手当、高所得者にも満額 現金給付、効果に限界 男性の育児時間欠かせず】親子の時間確保：長時間労働の是正+男性育休の取得促進、積極的家事育児への参加。230614m3

【首相の会見要旨：成長と少子化対策「車の両輪」】230614m4

【少子化対策の要旨】230614m4

【少子化・防衛 財源論後回し 歳出改革には抵抗も 経済界は増税検討求める 児童手当拡充で扶養控除廃止なら年収 900 万円超は負担増も】230614m5

【少子化と向き合う：総人口維持、外国人が頼り 年 75 万人以上の入国超過必要 気になる数字】2020 年国勢調査時の日本の人口 1 億 2615 万人。入国超過 0 なら、2049 年に 1 億人割れ。230615m5

【くらし探検隊 日本の人口減、「4 度目」の波？ 1970 年代には抑制策を議論】過去、「子どもは 2 人まで」の宣言を採択。ほぼ想定通りに。230617m s 11

32.1 【子育て・育休・介護等と仕事の両立】

【大機小機 働き方改革、芳野会長への期待】選挙への対応「自由で民主的な労働運動は共産主義とは相いれない」との大原則を貫いた。企業別に分断された日本の労働組合は、個別企業の利益の配分を獲得することが主要な役割。今後の低成長期には夫婦がともに働き、ともに家事・子育てが基本となる。女性や子育て期の若手組合員の利益を運動の中心に置くべし。大胆な働き方改革を、初の女性連合会長に期待。220629m21

【保育所の入所要件緩和 政府検討 短時間勤務・主婦でも】23 年度にモデル事業開始。「孤育て」防止。母親が第二子を諦める要因排除。230324e1

【大成建設、パパも全員育休…男性 8 割でも 3 年連続 申請・収入・昇進の不安除く】丸井グループも 4 年連続 100%を継続中 理想は「早く・長く」取得、政府「男性版産休」を創設 220615m16

【ニュースぷらす、ニッキーの大疑問：男性の育休どう増やす 4 月から取得状況の公表義務化】育休を取得しても職場に迷惑がかからない仕組み作りが必要。三井住友火災海上保険では 7 月から、育休取得者の職場社員に 3 千円～10 万円の「育休職場応援手当」（一時金）を支給、気兼ねなく休める職場作りを進める。業務の棚卸しを徹底し、仕事の属人化を解消するのも重要。230327e2

【社説：男性の育児阻む壁を崩せ】そもそも育休は、長い子育て期間の一部、男性が日常的に担えるようにすることこそが本丸。「育児は女性」という古い社会規範を払拭すること。旧態依然とした長時間労働にメスを入れ、フレックスタイム制や在宅勤務など多様な働き方を定着させることがカギ。230330

【Opinion 中外時評 なぜ「共育て」が難しいのか 政府 3 月末、少子化対策の「たたき台」をまとめた 「共働き・共育て」を掲げる】日本は女性に偏る「ワンオペ」の国、無償労働の分担格差は 5.5 倍。男性の育休取得を直近 14%⇒25 年 50%⇒30 年 80%へ。収入の保証。働き方改革が必須：生産性向上で労働時間削減、在宅勤務やフレックタイムなど柔軟な働き方。230412m6

【小規模保育 5 歳児まで 対象拡大、転園の負担減 こども家庭庁】現在原則 2 歳児まで⇒5 歳児へ、定員 6-19 人の施設。230420m1

【トヨタ、時短勤務拡大 子供 18 歳まで、非正規も】柔軟な働き方で従業員の満足度を高める。230425m13

【「本人のため」楽な職場へ 育休後の配置転換に注意】育休法違反に。育休を取った社員への「不利益な扱い」を禁じ、指針で「原職また原職相当職に復帰させるように配慮する」と定める。230508m13

【大和ハウス工業 26 年度に男性育休取得率 8 割】22 年度は 62%。女性の登用：管理職女性比率 5%⇒23/4⇒8%⇒27/4、主任職女性比率 21%⇒25%、新入社員女性比率 25%⇒30%。230516m17

【データで読む地域再生：子育て支援企業 徳島厚み 上位県、女性管理職多く 男性育休 13%など、全国 548 社認定】男性の育休取得率都道府県トップは徳島県で、静岡県、奈良県が続く。子育てサポート企業の認定制度（基準のうち男性社員の育児休業取得率）①プラチナくるみん（548 社）13%以上（新基準は 30%以上）、②くるみん（4,124 社）7%以上か、育児休業取得が 1 人以上など（新基準は 10%以上）、③トライくるみん 7%以上。男性の育休取得率はここ 3 年間で大幅に上昇したが、平均取得日数は横ばい、実効性を高めるため育児支援金などの諸手当を充実させ、現状の 1 週間程度から 2 週間以上へ伸ばすことも課題。230527m2

【データで読む地域再生：「取得率 100%に」社長宣言 男性育休推進、企業・自治体で拡大 大王製紙 直属上司が意向確認】「プラチナくるみん」の取得企業比率は東京都が 2.7%で全国トップ。東京含め、茨木、群馬、栃木、千葉の 5 都県が全国平均 1.7%を上回った。管理職が率先して育休を取得し経験を語ることで、部下も育休を取りやすくなる。230527m31

【子の看護休暇、入園式も 厚労省が支援策】仕事と育児・介護を両立するための支援策を議論する研究会開催。看護休暇：就学前の子ども年 5 日まで、2 人以上の子ども 10 日。行事や感染症流行に伴う学級閉鎖も取得目的に追加し、小学校 3 年までに拡大へ。両立支援策（子ども 3 歳まで）：現在、時差出勤やフレックスが努力義務、今後、テレワークも追加へ。230531m5

【ドキュメント日本：ダブルケアの毎日「もう限界」 育児+介護 働き世代直撃 地域・企業の包括支援 途上 平均寿命延び 介護も長期化 離職の引き金にも】230604m27

【育児期、働き方柔軟に 厚労省が報告書案 在宅拡充、残業も免除】硬直的な働き方や女性に偏った育児負担が少子化の遠因になっている。両立支援の見直し案：①柔軟な働き方：1. 3 歳まで ・短時間勤務の代替措置にテレワーク追加 ・努力義務でテレワークを選択肢に追加。2. 就学前まで ・短時間・テレワーク・フレックスなど 2 つ以上を企業が選択。②残業免除：「3 歳まで」から就学前までに延長。③子の行事も理由に追加。④男性育休取得率：

300 人超の事業主も新たに公表義務。230613m3

33【シニア人材】

【シニア社員は覚醒する】「働かないおじさん」から中高年の意欲を引き出し、自己の強みを意識させ、新たなチャレンジを。副業経験も。意欲ある人が転職しやすくなる柔軟な労働市場作りは政府の役目。220622m7

【70 歳まで就業、対応鈍く】高齢者雇用安定法改正から 1 年、大企業が足踏み。65 歳以上 70 歳未満の社員への「就業確保措置」が努力義務に。対象者選別に難しさ。再雇用の延長や雇用によらない業務委託など。220627m17

【大和ハウス：再雇用、月給最大 35 万円 65 歳で、1 級建築士・施工管理技士の資格を持ち、建設現場の工事監督も担える人材を想定】従来週 4 日勤務で一律月給 20 万円。23/4 より「アクティブ・エイジング制度」導入、週 5 日可能へ、27.5 万円から 35 万円。定年延長 60 歳から 65 歳へ@2013, 60 歳時点の役職定年制廃止。230404m14

【働く高齢者の貯蓄増加 昨年、月平均 11 万円 10 年で 3 倍 消費・投資へ施策必要 世帯収入が増加 若者移転進まず】金融資産は 60 歳以上が全体の 6 割超にあたる 1200 兆円を抱える。230502m5

34【外国人労働者】

【経済教室 私見卓見：高度外国人材の受け入れ醸成を 前駐カナダ大使 川村泰久】カナダでは、カナダ国民の多くが、外国人材は能力が高く、カナダの経済成長やイノベーションに取って不可欠な存在であると実感していること。外国人材とその家族は差別意識の少ないカナダでの生活に満足している。日本全体でもこのような好循環を築くことが近道。230327m17

【JMU、外国人材賃上げ 造船大手、7 年目以降に毎年付き 3,000 円強 人手不足で待遇改善】ジャパンマリユニテッド。2019 年に新設された「特定技能」に、技能実習生から切り替えが進みつつあることに対応。特定技能は同業他社への転職が可能で、待遇改善により人材の流出を抑える。JMU は 23 年春季労使交渉で月額 7,000 円のベアを決めた。外国人労働者にも取組み加速。230404m17

【外国人転職制限を緩和 政府、新制度検討 技能実習は廃止 「人材確保・育成」に軸足】1993 発足制度の転換へ。実習生は 32.5 万人@22 年末、10 年前の 2 倍超…外国人労働者の 2 割。19 年創設の特定技能制度を考慮。230411m1

【技能実習 ゆがみ解消急務 転職禁止に批判 人手不足が迫る改革】理念とする国際貢献と、人手不足対策という実態との乖離の大きさ。失踪した実習生 7161 人@21 年。230411m3

【外国人増、労働力なお不足 コロナ規制緩和で 2 年ぶり 待遇・環境 改善欠かせず】外国人が増えても人口減少により生産年齢人口は減っている。230413m5

【技能実習廃止後の新制度 転職時の費用負担 論点に】受入企業の費用負担の取り扱い。230420m4

【大機小機 外国人労働者に能力開発の道を】外国人を安い使い捨ての利く労働者としてでなく、労働者・生活者として受け入れること。230420m23

【外国籍児、不就学 8000 人超か 22 年、文科省調査 家庭への案内継続】就学義務はないが、教育を受ける権利を保障するための啓発継続。230424m35

【熟練外国人の「特定技能」長期就労 全分野で可能に 6 月にも 食品製造、素形材・産業機械・電気電子情報関連製造、農業や外食など】230425m1

【外国人「共生」の実相： 熟練外国人 現場の中核に 「特定技能 2 号」拡大へ調整 日本語教育拡充や処遇改善 受け入れ体制整備 重要】家族との同居や永住権取得が可能に。230502m35

【ニュースが分かる： 技能実習、どう変わる 転職認め新制度に】理念と実態の乖離、矛盾を解消へ。人権侵害のおそれ、指摘あった。悪質な送り出し会社の排除も。230504m11

【データで読む地域再生： 高度外国人材 滋賀で急増 5 年で 4.9 倍、中小の戦力に 専門性、ものづくり支える】家族を含めた暮らしやすさは人材を迎える鍵。日本人と同等待遇で働く。230513m2

【特定技能の長期就労拡大 外国人材、製造・外食も 3⇒全 12 分野 人手不足解消急ぐ ワタミ「歓迎」生活支援も急務】課題の多い技能実習は「発展的に解消」。家族帯同や定住・永住が可能に。50 万人近い。安心して来日し、生活できる環境を整えられるか、受け入れ側の真価が問われる。230610m1

【特定技能の長期就労拡大 企業、待遇改善へ意欲】外国人労働者に頼る外食や食品製造、宿泊といった企業は前向き。230610m7

【熟練外国人、定住広がるか 長期就労可能な「特定技能 2 号」拡大 「家族呼び寄せたい」待遇改善が必要に】国の技能検定 1 級に合格が必要。外国人を労働力として「期限限定で使う」のではなく、ともに社会を構成する市民として迎え入れる姿勢が求められる。230613m39

35 【障害者雇用】

【障害者の働く機会 拡大へ】厚労省が意見書、短時間でも可能に 法定雇用率制度を巡り、算定対象に精神障害者や週 10 時間以上 20 時間未満で働く人を加えることが柱 220619m27

36 【人権】

【人権尊重 企業に促す 経産省 供給網や製品点検 対策、米欧に遅れ】日本に法律はない。人権デューデリジェンスに取り組む上場企業は 52% 止まり。4 つの観点から人権侵害がないか点検を求める。①事業分野：農業、鉱業、廃棄物処理など 10 分野を例示：人身取引による労働(漁業)、事故発生時の安全確保(石油・ガス)、②製品：農産物、アパレル、鉱物など 5 分野：カカオ、パーム油、布製品、金など、③地域：ユニセフが算出する児童労働リスクの指標を例示：ソマリアなどアフリカが高リスク、インドネシアなど東南アジアも、④企業固有のリスク：指針で記載する 10 の侵害シルクを一覧に：強制・児童労働、賃金未払いなど。230404m1

【人権デューデリジェンス 強制労働や差別の有無 開示】企業が取引先を含めたサプライチェーン（供給網）で人権侵害がないか確認し、予防や改善に取り組むこと。①人権侵害を特定し、深刻度合いを評価②防止と軽減措置③実効性を評価④結果開示-の 4 つの手順を定期的に繰り返す。

230404m3

【人権尊重 企業に手引書 経産省、リスク対応促す】「人権方針」の策定と供給網における人権侵害の特定を、企業が最初に取り組むべき事項とした。230405m15

【ファストリ、紡績工場も監査 3次取引先まで、人権配慮徹底 安定調達へリスク管理】ファーストリテイリング：一次取引先の縫製工場、二次取引先の生地工場（一次二次合計 800 工場）から拡大。綿糸を供給する紡績工場など。人権や環境に関するコード・オブ・コンダクト（行動指針）の同意書に署名をもらう。①児童労働・強制労働の禁止、②建物や機械の安全対策、③組合結社の自由の尊重、④法令に基づいた賃金・諸手当の支払い、⑤労働時間の遵守。綿花から種を取り除いた利する 4 次取引先より上流へは未定。230405m15

37【ハラスメント】

【社内恋愛・職場結婚は時代遅れ アプリ台頭 セクハラリスク 雇用が変えた「オフィスラブ」】同僚の男性と結婚しても豊かな生活は送れないと、冷めた目でみてしまう。お誘いはセクハラのリスクを伴う。過去、全国転勤がある男性社員に、会社の方針への理解がある元社員の専業主婦という組合せは“カイシャコミュニティ”の結束に寄与してきた。230330e10

【Answers：元球児の学者、体罰連鎖断つ 選手尊重の指導法追求 職場マネージャも資質変化 コンプラや対話重視】マネージャ層に求められる資質：部下が主体的に考え行動することを促すコーチングのスキル。230605m31

41【人への投資・人的資本経営・非財務情報の開示】

【いい会社のものさしが変わる：全面広告 Well-being Initiative】非財務指標の公開 尺度を変えれば、会社が変わる。社会が変わる。世の中をもっと Well-being にしていくために会社はどうあるべきなのか。220615m34

【Next World フェアネスを問う① 人への投資、国開く礎(いしづえ)に リカードの矛盾を超えて】「各国が最も効率的な産業に特化すれば、どの国も利益を得られる…」英経済学者リカードが 19 世紀に唱えた「比較優位」説は自由貿易による富の増大を説き、近代グローバリゼーションを理論面から支えた。グローバリゼーションに対する国内世論の不満への対応、敗者を守ろうとしない失敗。人は簡単に不得意な産業から得意な産業へ変わらない。デンマーク政府がリスクリングや失業給付に投じる額は労働力人口 1 人当たり年 4500 ドル。米国の 4.5 倍。人への投資が盛んなら貿易も活気づく。230327m1

【逆メンター制度（リバースメンタリング） 導入広がる 経営層 指導役は若手社員 新発想で下意上達に】テーマは役員が知りたいこと、若手が伝えたいことを自由に選ぶ。住友化学、三菱マテリアルなど。個々を尊重するダイバーシティー（人材の多様性）施策でもある。230329e1

【人口と世界 逆転の発想① 成長の罫 人材投資で克服 モデル転換、盛衰左右】230403m1

- ・復活アイルランド：教育や研究、厚い支援。80 年代、大規模な規制緩和と減税で外資を誘致。教育無償化で人的資本の蓄積に注力、IT 大手が競って拠点を設置、対内直接投資は 30 年で 30 倍。21 年一人当たり GDP は 10 万ドルで、日本 3.9 万ドル、米 6.9 万ドルを超えた。移民流入で人口は 4 割増加。
- ・人口首位のインド：雇用に課題、頭脳流出。所得水準は中国の 1/6、出生率 2.0 まで低下、豊かになる前に高齢化し、中所得国のまま推移する「中所得国の罫」に陥りかねない。大学進学率 31%で低。一方、高度な能力を活かせる職場が必要。
- ・中国：少子化と並行して急成長実現。「一人っ子政策」等で合計特殊出生率 6.0⇒1.28、働く世代の増加による人口ボーナスで所得水準改善するも、足踏み。高所得国の基準には達せず。人口減の開始で働き手不足が加速、成長率 2.5%レベルへ鈍化。
- ・日本：高度成長後の持続的な発展モデルを見いだせていない。人口減少と停滞にどう立ち向かうか。人材への投資で生産性向上や技術革新を生み出すことが人口減対策にもなる。今までとは異なる発想が必要。

【企業、新入社員定着へ投資 実践的な研修手厚く サントリー海外 NGO に全員派遣 初任給アップも相次ぐ】やりがいが高めることで定着に結びつける。①サントリーHD：入社 2 年目にインドネシアなどアジアの NPO などへ 2 週間派遣、②サイバーエージェント：多様性の尊重などをテーマとした「DEI 研修」を実施。ダイバーシティ（多様性）、エクイティ（公平性）、インクルージョン（受容性）（DEI: Diversity, Equity, Inclusion）、③ソニー：商品の企画や開発で障害者らを含む多様な意見を取り入れる「インクルーシブデザイン」を学ぶ、④三菱商事：一人一つオリジナルアプリを作成する 2 泊 3 日の研修を実施、⑤全日本空輸（ANA）：DX 戦略を研修メニューに追加。230404m2

【女性 「人的資本」充実へ学ぶ機会を ボルボ・カー人事担当役員に聞く】学び直しの機会を広げ、女性など少数派が力を発揮できる環境を整えることが不可欠。230410m19

【人への投資を推進 成長分野へ労働移動支援 G7 労働相会合】閣僚宣言。生産年齢人口の減少が進む先進国でリスクリング（学び直し）を通じ、デジタルやグリーンといった成長分野への労働移動を支援。230424m2

【若手伸ばす「育て方改革」 「俺についてこい」➡「自ら育つ」環境整備へ 社内外から刺激、成長促す】「質的負荷」が高いほど成長実感は増す。上司や先輩との「関係負荷」は逆に成長実感は減少。水平的な関係に向けての「育て方改革」が必要。230502m2

【高度人材賃金で特別枠 ニコン、M&A や IT など】年収の上限を撤廃、ジョブ型で特別枠。年収 2,000 万円程度で 10 人程度採用済。230506m1

【経営の視点： 数字超えたりターン生む 新設高専が問う学費の ROI】徳島県神山町「神山まるごと高専」年間授業料 200 万円無償、各企業が 10 億円ずつ拠出。「数字では示せないが、リターンは見えた」「息の長い良質なリターンを思い描く」「企業理念、パーパス（存在意義）」230508m7

【人的資本経営を支援 MS&AD 系 改善策や情報開示】男女の賃金格差や離職率など、最短 2 週間程度でシステム導入できる。230523m16

【三菱電機、人材投資 200 億円 能力開発や職場改善、3 年で キャリア支援の新制度も】以前の 3 年間より 7 割増、人材育成 150 億円、職場環境の改善 50 億円。23 年度新卒 1100 人、経験者 1000 人採用。24 年春にはジョブ型雇用の要素を取り入れた新制度導入を検討中。230528m 7

【ホンダ、ソフト人材倍増 トヨタは9000人再教育 電動化の競争左右】EVや自動運転車では「ソースコード」はすでに1億行を超えた。ソフト開発は労働集約的な側面が強く、人員規模がソフトの競争力に影響。230530m1

【人的資本、高評価で融資 みずほ銀、第一弾はIHI】みずほリサーチ&テクノロジーズが融資先の人材育成や多様性について5段階でスコア付け。融資後も定期的にモニタリングし、支援する。三井住友銀行も22/12月開始。230430m9

42 【デジタルトランスフォーメーション (DX)・人工知能 (AI)・労働生産性向上】

【デンシバ Spotlight：接客訓練もVR(仮想現実)やメタバース(仮想空間)で サービス業の生産性を向上】クロスリアリティー (XR) 技術の活用。客の振る舞いや言動を再現したアバター (分身) を相手に、接客手順の反復訓練などに活用。230327e2

【クボタ：熟練工の視線「見える化」 若手の育成期間半減】DXで技能伝承を円滑化。鋼管生産の最終工程に導入。鋼管のどの部分をどのような順番や速さで確認しているかなど。230406m14

【キャノン、全社員DX教育 AIの基礎、本社や工場2.5万人に 現場の提案力を底上げ 生産効率化にはずみ】230415m15

【Inside Out いまを解き明かす さらば学歴 DX採用はスキルで 専門人材奪い合い 大学で学べぬ「最先端」】230418m31

【ビッグ Biz 解剖 JR 東日本㊤ JR 東、鉄道持つ IT 企業に Suica・えきねっと…データ統合へ 金融参入、競争力高める 縦割り崩す組織】230426m16

【ビッグ Biz 解剖 JR 東日本㊤ 人手かからぬ運行追求 赤字路線・減る都市部の定期収入 ■効率高めサービス維持、■同業と連携、技術を輸出 社員も柔軟活用】働き方改革：22/1月、業務時間の2割を普段と異なる仕事に充てる「20%ルール」導入。本業以外の仕事をする事で、これから必要になるサービスを柔軟な発想で生み出してもらうことを期待。230427m17

【ビッグ Biz 解剖 JR 東日本㊤ JR 東「品川は東京の玄関」 先端技術・サービスを集中 「非鉄道」売上高の5割へ。230428m15

【@EDGE 働く＝苦しいを変える ナレッジワーク CEO 麻野耕司氏】営業活動を効率化するクラウドサービスを運営。一人ひとりに合った商談資料の作成などを支援。230503m15

【ニュース一言： 日立製作所小島社長 システム開発は「技術者の人数＝売り上げ」となる分野だ。中期的にはシステム開発の利益率を高めることが重要で、人子知能 (AI) の活用が鍵。】230508m7

【Analysis: 人工知能と社会㊤ 「仕事」の再定義 必須に 中川裕志 理化学研究所チームリーダー ①身体感覚も知性獲得の重要な要素になる、②定型的な業務はほぼ AI に置き換え可能、③内部データとの連動で格段の能力向上に】米金融大手ゴールドマン・サックスのニューヨーク本社では、00年のピーク時に600人いたトレーダーが17年に2人になった。一方、データを用いた市場の数学的分析やトレーダー用のソフト開発で求人増。230508m12

【Analysis: 人工知能と社会㊤ 「AI8原則」の順守を 横山広美 東京大学教授 ①検証丸投げのビッグテックに大きな責任、②一定の未来予測に基づく予

防原則が必要、③社会と企業内で倫理面の監視制度強化を】米金融大手ゴールドマン・サックスのニューヨーク本社では、00年のピーク時に600人いたトレーダーが17年に2人になった。一方、データを用いた市場の数学的分析やトレーダー用のソフト開発で求人増。230508m12

【DX TREND デジタル トランスフォーメーション： 部品在庫リスク村田製「見える化」 生産ライン、ヒートマップで監視 作り過ぎ2割減 スマフォ対応迅速に 需要減速に対応】製品をロット毎に割り振る無線自動識別（RFID）カードを活用、ロットがどこにあるかを可視化。230511m12

【中外製薬、全社にRPA自動化で20万時間削減へ ◆試薬発注など300業務で ◆社員自らアプリも開発】ロボティック・プロセス・オートメーション推進へ、3本柱「全部署にリーダー」「RPA適性の自動化チェック」「社員による開発」。230512m14

【人材各社、DX要員を育成 派遣先の業務自動化に対応 パソナ、社内外で1万人 パーソル、3年内4倍超】パソナグループ、パーソルホールディングス（HD）、スタッフサービス、サイバーエージェント、リクルート。データの取扱方法、基礎的なプログラミング、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)、CRMシステムの運用、企業が抱えるDXの問題点の把握、人工知能（AI）の活用。230527m13

【IBM「AIで雇用創出」 CEO「5年後、単純な事務作業の30%が不要になる」 開発・コンサル増員 利用時の規制には理解 人材流動性高める好機教育への投資欠かせず】効率的な働き方のためには「テクノロジーは選択肢ではなく、必要不可欠になる」。AIの導入によって自社の競争力を高め、「正味で雇用創出につながる」。23/5月、企業向けのAI「ワトソンX」を発表。顧客が自社のデータを使って、利用できる。量子コンピュータでは東京大学とも連携、最先端半導体ではラピダスと技術ライセンス契約を締結済み。230528m3

【ドコモ、中小のDXを支援 25年度までに全店で専門営業員 「非通信」の収益を強化】個人客接点の店舗を法人営業の拠点としても活用。ただ法人営業ではKDDIやソフトバンクが先行、差別化がポイント。230530m17

【大学のDX人材育成 弾み 東京23区の定員緩和、来年度からに 学部新設 教員確保が要】理学・工学分野のデジタル系学部学科に限って新設や定員増を認める。230606m38

【全面広告：Service Nowで企業変革を加速 富士通代表取締役社長 時田隆仁氏】「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続的にする」というパーパスを掲げ、パーパストリブン経営を推進中。多様なデータを収集・分析するためのデータドリブン経営。20/7月に全社DXプロジェクト「フジトラ（Fujitsu Transformation）」を立ち上げ、ビジネスから業務プロセス、人事制度、企業文化まで全方位でDXを推進。その中でService Nowを使用し、さまざまな業務で利用されるアプリケーションのデータベースを1つのプラットフォームに統合することで、業務の可視化、効率化、自動化に役立てている。2306123m8

43【リスクリング（学び直し）・アップスキリング】

【リスクリング、隗より始めよ 役員が動いて会社変える】経営層の関与の度合いが大切。「デジタルが分からない経営者のもとはからは、どんどん優秀な人材が逃げていく。プライドを捨てて、社員からでも学ぶべき」。230327m7

【ANA、50代も学び直し 社内コンサルが支援 専門資格取得も】70歳までの就業機会確保が努力義務を踏まえ。住友商事、ダイキン工業も。230329m15

【しごと進化論： 旭化成、DXスキル可視化 20種類の電子バッジ「DXオープンバッジ」で習得証明 グループ4万人取得へ 経営から現場、学ぶ循環 SNSで公開も、社長も率先垂範 リスキリング、自発性が課題】リスキリング（学び直し）、アップスキリング（スキルの向上）230503m16

【リスキリング後押し 「新しい資本主義」改定案 転職しやすい環境整備 働き手の意識改革も促進】自分への投資を進める環境整備が欠かせない。230607m5

44【雇用流動化・転職のしやすさ・中途採用・労働移動・労働市場改革・レイオフ（一時解雇）】

【米テック解雇、人材流動化促す 富士通など海外採用拡大 世界で昨年16万人 今年も高水準 異業種分散で技術創出 国内勢、待遇の改善課題】採用競争が加熱していた分、解雇されたエンジニアは給与面での待遇悪化も覚悟しており、待遇面で見劣りする企業にも採用の機会広がる。230324m20

【Analysis 失業給付見直しと雇用流動化④ 妥当な給付水準も検討課題 佐々木勝 大阪大学教授】①給付制限見直しの転職促進効果は限定的、②転職しやすい環境の整備が賃上げに必須、③失業給付と再就職賃金の逆転現象解消を。230411m22

【Analysis 失業給付見直しと雇用流動化④ 転職仲介業務の質向上 急務 神林龍 武蔵大学教授】①日本の労働市場の硬直性を示す根拠曖昧、②円滑な労働移動を求めない被用者も存在、③仲介サービスは労使双方に中立の立場で 230412m35

【Analysis 失業給付見直しと雇用流動化⑤ 政府、人材育成に積極関与を 大内伸哉 神戸大学教授】①デジタル化で労働市場の流動化は不可避、②企業申し出の解雇の金銭解決の導入急げ、③企業に頼らぬ職業教育と社会保障が必要。230413m27

【巨大テック大量解雇の波紋④ デジタル人材10万人大移動 ヘルスケアや航空宇宙 給与・待遇面では課題も 起業も有力選択肢】230412m13

【巨大テック大量解雇の波紋⑤ 「蜜月」に転機、代償の懸念 肩たたき、次は自分では？】揺らいだ信頼の回復は容易ではない。230414m15

【「転職の壁」打開へ半歩 迅速な失業給付 退職金課税制度を改善 人材定着試される企業】4/12 政府、新しい資本主義実現会議で労働市場改革の具体策について本格的に議論開始。 労働市場の三位一体改革：①リスキリング（学び直し）、②職務内容を明確にして成果で評価する「ジョブ型」の導入、③成長市場への労働移動の円滑化。230413m3

【中途採用比率、最高37% 今年度、7年で2倍へ 日本型雇用に変革迫る】新卒が主体の日本の雇用慣行は生産年齢人口の減少で限界へ。DX加速へ専門人材の中途採用で確保も。背景は構造的な人手不足。230420m1

【日本の雇用 国際標準へ一歩 流動化、ジョブ型を軸 新卒前提の採用限界】日立製作所、富士通の事例 230420m15

【キャノンMJ、中途を3倍に DX即戦力を確保 住友重、社員の知人など紹介】社員の知人・友人を介した「リファラル採用」も。転職で退職した人を呼び戻す「アムルナイ」の採用も。230420m15

【営業秘密 問われる管理 転職時代リスクに直面 厳格対応、世界の潮流 双日社員、情報持ち出し疑い】国内の転職者数は年間 300 万人。

230427m39

【私見卓見： 労働移動は質的な議論を 立教大学経済学部教授 首藤若菜】40-50 代はこれまで経験してきた職業領域と近い隣接の領域で転換できる仕組みが必要。日本型雇用は社内流動性を活用したリスクリンが有効。230505m17

【ポストコロナの働き方： 転職希望、コロナで増える 「20 代、このままじゃ不安」】「自分も会社も成長できる環境に身を置きたい」「今は子どもはいないが、将来は子育てしながら仕事を続けたい」22 年の転職希望者は 968 万人、過去最高を更新、総務省。コロナ前の 19 年（848 万人）に比べ 14%伸びた。ただし、実際の転職者は経営不安による「人員整理・勧奨退職」を理由が増加。230512m5

【チャートは語る： 転職増加 賃金の天井突く 転職者の 3 人に 1 人、1 割以上収入増 流動化 海外と差】転職者は 15 年比で 2 倍に。230514m1

【Analysis 労働移動は成長を促すのか 鶴光太郎 慶大教授】①労働市場の流動性の違いに経済的合理性、②上場企業は雇用流動性を高める余地あり、③キャリアの自律性促進により人を動かせ。人が動かないことを前提にしたメンバーシップ型雇用。キャリアの自律性が担保されることで望ましい転職を後押しするジョブ型（職務限定型）正社員。230516m30

【銀行誤算の 20 年⑦ 銀行で一生働きますか 異業種へ転職、10 年で 3 倍 進む多様化 残るは経営陣】「銀行に入れば一生安泰」という時代が終わり、働き手の銀行離れが止まらない。一方、中途採用も 4 割に迫り、5 年前の 5%から大幅増。230526m8

【社説：民間の力を生かして労働移動の促進を】「三位一体の改革」①働き手のリスクリング（学び直し）支援、②職務給の普及、③成長分野への労働移動。労働移動を阻害しかねない仕組みへのメス入れ。IT(情報技術)始め人材不足が懸念される分野で、官民一体で担い手を育てる枠組みが必要。企業の新陳代謝。230527m2

【退職金課税 格差を是正 骨太の方針概要 終身雇用前提とせず 労働移動円滑に】週 20 時間未満で働く人に雇用保険を拡大。2028 年度までをめぐりに実施。非正規で働く人も失業給付や育児休業給付を受け取れるようになる。230603m3

【終身雇用前提の退職金を見直し 政府、税制と企業規則一体で 成長産業への転職後押し】ただ制度設計は容易でない。自己都合退職の扱い等厚労省の「モデル就業規則」も改正する。230606m5

【新しい資本主義：転職・起業で成長底上げ 新しい資本主義 労働市場改革 年功制転換 見通せず】230607m1

主なポイント

- ① 人への投資や労働市場改革（・自己都合でも失業給付を迅速支給 ・中小賃上げへ年内に労務費転嫁の指針）
- ② 企業の参入・退出とスタートアップ（・ストックオプションの使い勝手向上 ・債務軽減へ多数決型の私的整理）
- ③ 脱炭素・デジタルなどへの投資（・半導体などの国内企業立地の促進 ・生成 AI の開発環境の整備）
- ④ 社会的課題の解決（・社会的起業家の新たな法人形態検討 ・財務規律の柔軟化など公益法人改革）

⑤ 資産所得倍増と分厚い中間層（・金融リテラシー向上へ認可法人 ・資産運用業の参入促進など政策プラン）

深まらなかった課題

- ・転職時の年金持ち運びの改善
- ・倒産・再編時の労働者保護の法整備
- ・解雇など雇用規制緩和

【春秋：労働市場改革 高度成長を支えた日本的な年功序列と終身雇用 歴史が長く、どこから手を付けるべきか困惑するテーマなのだ。】230608m1

【骨太方針：転職促進へ税制見直し 解雇規制緩和 触れず 「資産運用立国」年内に具体策】骨太の方針にはなお積み残しが多い。230607m3

45【就活・採用・退職者の再雇用・配属】

【専門人材就活 3 ヶ月前倒し 大学3年終了前の春休みに】230407m5

【就活、選考早期化に拍車も 政府「専門人材」3 ヶ月前倒し 定義あいまい 企業任せ 内々定者の拘束防止明記（内々定後に就活終了を強要する「オワハラ」防止）】現2年生向け新ルール。人工知能（AI）やデータ分析。230411m5

【3メガ新卒採用8年ぶり拡大 底入れ、来年1割増 三井住友銀データ分析など3倍超】230407m8

【金融「辞めても仲間」広がる 三菱 UFJ 銀が交流サイト イベントや採用情報発信】「アルムナイ（卒業生）」ネットワーク。退職者を再び採用するカムバック人材の活用も進む。優秀な人材の獲得競争が激化する中、「裏切り者」というかつての意識は変化。みずほフィナンシャルグループ（FG）は20年。23/4 三井住友銀行も。

- ・カムバック採用：いちど外の世界を見た上で戻ってくるため「むしろロイヤルティーが高い」
- ・転職待ち採用：新卒採用で最終面接を通過したが、内定の受諾を辞退して他社に就職した人材を中途採用試験で優遇。転職先として意識してもらう。
- ・リファラル採用：従業員が知人を紹介するもの、専門領域を担当する人材同士の横のつながりを生かし、優秀な人材を引き抜く。

230510m8

【サイバーエージェント 新卒配属決めに AI「ミカエル」 5 項目の資質分析】ビジネス職約 170 人の配属決めに採用。230514m7

【大卒就職率 今春 97.3% コロナ前水準に近づく 「売り手市場」鮮明に】3年ぶりに前年を上回る。人出の増加や観光需要の回復を受け、飲食や旅行といった業界が積極採用に転じた。230517m7

【新卒選考解禁、内定はや7割超 企業、辞退者にも接触 将来の中途採用に期待】6/1 採用選考解禁、人手不足深刻な中。230602m2

【Analysis：新卒採用の今後① 固定的・同質的慣習に変化も 服部泰宏 神戸大学教授】①学生側は採用活動の「標準」に懐疑強める。企業は求職者の懐疑に答えるだけの明確なロジックが必要。②優秀な人材獲得へ「秘密裏の特別扱い」でない「公明正大な特別扱い」の技術が必要。③企業は解像度の高

い近未来「入社後数年間の良質な経験」の提示必要に、嘘や無理はないことを前提に。230605m14

【Analysis：新卒採用の今後⑦ 短期型「一時期一括」は岐路に 鈴木智之 名古屋大学教授】①従来は短時間面接や適性検査の工夫重視。構造化面接法、性格適性検査。②短期型採用では情報の非対称性埋まらず。早期退職リスク。③インターンシップ活用中長期型採用に移行か、学生の興味関心の醸成とエントリー予備車のプール作りからの選抜的工夫が必要。230606m1-

【採用代行 人手不足で拡大 ランスタッド、担当者 3 割増へ 中途や新卒でも利用企業増 日本郵政・中部電も導入】採用戦略の立案や面接の代行も。情報伝達や意思の疎通も適切にして、内定辞退や早期離職を防ぐ効果も。中立的に評価できる人材会社の目線を求める動きも。230607m17

46 【退職勧奨・早期退職】

【法税務 グーグル、進む退職勧奨 日本の司法「手厚い対応」を重視】日本では割増退職金の支払いを伴う希望退職募集でのリストラが大半で、退職勧奨や整理解雇が先行した例は少なかった。230410m15

【早期退職制度シャープ導入 55 歳以上の 700 人対象】2023 年 3 月期は 6 期ぶりの最終赤字。希望者には最大で 6 ヶ月分の給与を退職金に加算する。230528m27

51 【ウェルビーイング】

【NIKKEI STYLE GDW Gross Domestic Well-being 自己肯定の選択肢、どれだけ用意できるか】経営共創基盤（IGPI）グループ会長 富山和彦 人的資本に依存する事業モデルが変わった。賃金水準の格差：中小企業・非正規雇用は年収 200-300 万円程度、大企業の正社員は年収 700-800 万円。産業構造を見直すことで日本のウェルビーイングの必要条件を整え、何を幸福とするかの十分条件は個人に委ねる。 220626m20

【NIKKEI STYLE GDW Gross Domestic Well-being 四半期調査発表 「生活の豊かさを実感」は前期比 1 ポイント減 10-12 月期、3 期連続マイナスに】主観的ウェルビーイングを示す新指標、ウクライナ情勢とそれに伴う物価高？230326m20

【全面広告 Well-being Initiative One Week for Well-being ウェルビーイングな社会へ 取り組み集結】3/18-24、有楽町マルイで開催。230426m14

【NIKKEI STYLE GDW Gross Domestic Well-being サークュラー・バイオエコノミー 生物圏へ配慮し資源を循環させる社会を 東京大学大学院農学生命科学研究科教授 五十嵐圭日子】230430m20

【NIKKEI STYLE GDW Gross Domestic Well-being vol.22 ポスト SDGs と未来創造 子どもたちの想像力が未来を創る 人々が「ともに幸せに生きる」正世界を】問を立て他者へ思いを馳せる契機に 人とつながり Co-Well-being を実現。230528m20

【エコノミスト 360° 視点 ウェルビーイング軸に都市作りを ヴァオリア・ジャパン会長 野田由美子】「循環型都市（サーキュラーシティ）」を標榜し、世界に先駆けて経済社会システムの変革を進めるオランダの首都アムステルダム。市長は、シェアリングによる人と人とのつながりや、修理やリサイクル業といった新たな雇用の創出を通じて、市民のウェルビーイング（心身の健康や幸福）の向上がもたらされる、と力説。230602m7

【課題 02 中小企業がウェルビーイングを推進するためには？ 今、私が伝えたいこと 大同生命保険 北原睦朗社長】①「心身の健康」：複数の中小企業がチームで歩数を競うウォーキングイベント企画。②「経済的な安心」：社長同士が声を掛け合うサイト「どうだい？」設置。③「社会とのつながり」：サステナビリティに関する新技術を持ったスタートアップを紹介するオンラインイベントを主催。230605m21

【多忙極める大学教員 健康・幸福になるには ①京都大学人と社会の未来研究院長・教授 内田由紀子氏：学内の評価軸を多様に ②立教大学軽絵学部教授 中原淳氏 時間かける仕事を選ぶ。・・・ウェルビーイング低下 「末は博士」は昔 人材枯渇の一因。230614m27

51.1 【エンゲージメント・やりがい・働きがい】

【従業員満足度 詳細開示進む 改善策練りやすく 東京海上日動や東急不動産】社員を信頼し情報を公開することで、働きがい向上への意識を浸透させる。改善の計画と併せて開示が大切。230331m19

【オピニオン：仕事で得たいもの見極めて】庶務的な業務が全社員に割り振られ。秘書業務、一般事務は今後急速に雇用者が減る。それでも出張の手配は自分で下がる人も多い。230403m8

【働く意欲高める策 支援 損保ジャパン 問題分析、企業に助言】調査に 2-3 ヶ月、利用料金は 200-300 万円。230411m8

【Answers 働く意義 見失わせない 若き日の苦悩、Z 世代導く NTT データ OJT に「課題ある」89%】新入社員だけのチームに仕事を委ねる職場内訓練（OJT）プログラムを開始 230401m23

【役員報酬 働きがいに連動 日立や出光が導入 従業員の意欲改善狙う 投資家の評価も意識】役員報酬とエンゲージメントを連動する主な企業（予定含む）：①日立製作所、②住友商事、③京浜急行電鉄、④出光興産、⑤パーソルホールディングス、⑥味の素。230608m3

【「仕事に熱意」日本 5% ミギャラップ調査 世界平均は 23% ギャラップ CEO に聞く 「上司と社員の対話必要」 いい仕事認識し褒める】日本は世界で最も低い部類、ただ、不満をまき散らす全く無気力な社員の割合は減少していて、改善も見られる。社員に仕事を任せて管理していく方が生産性も高まるし、離職率も下がる。230615m15

52 【健康経営】

【データで読む地域再生 「健康経営優良法人」 岡山が先行 全国の認定中小法人、3 年で 2.9 倍 人材定着、採用で強みに】長時間労働や食生活の改善などに取り組む企業を毎年認定。230520m2

53 【心理的安全性】

54 【パーパス経営】

【エーザイ、熱帯病対策への挑戦 「社会善」効率的に実現】22 年株主総会で定款変更「本会社は…人々の健康憂慮の解消と医療較差の是正という社会善を効率的に実現する」を追加。パーパスの一種。「その効率性の高さこそ営利企業の強み」という宣言。リンパ系フィラリア症（LF）対策、DEC 錠の無償供給。WHO や各地の医療機関、コミュニティと絆が強まり、それが一種の「関係資本」となって事業基盤が強化される。社会的な評価が上がれば、社員の誇りやエンゲージメントも高まる。230403m7

【全面広告：日本版エグゼグティブ教育研究会 第 18 回一橋大学 CFO 教育研究センター長 伊藤邦雄名誉教授が聞く パーパスで人材の力結集 「世界の優秀人材 D&I で獲得・育成」東京海上ホールディングス（HD）取締役社長グループ CEO 小宮暁氏】東京海上グループのパーパス「お客様や地域社会の『いざ』をお守りし明日への挑戦を後押しすること」。「パーパスを求心力に多様な人材をワンチームとして結びつける」230529m22

【ビッグ Biz 解剖④：家電経営に「松下パーパス」 量販店と共存共栄図る 返品応じ価格指定◆生産、販売データと連携 パナソニック 適正在庫へ秘策 根底に幸之助氏】適正利潤がパーパス？流通在庫を半数以下に減らし、欠品をゼロにする。対象製品は価格競争に巻き込まれない。230601m15

以上