

【第 275 回 監査実務研究会】

●日 時 2023 年 6 月 21 日(水) 14:00～17:00

●テーマ これからの働き方改革

これまで大きく進展してきた「働き方改革」だが、中小規模の企業ではまだまだであり、大企業でのジョブ型雇用も各社各様となっている。また、DX 推進のための高度人材が高給での奪い合いとなっていたりする中で、働き方を柔軟にして採用に結びつける動き、既存社員のアップスキリング等の人への投資、女性活躍等のダイバーシティ推進などが活発化している。人的資本の開示の流れもふくめ、これからの企業・監査役の取組みについて意見交換を実施する。

●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 (株)ニレコ 取締役監査等委員 中井淳夫

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 回
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 22 年 6 月
3. 最近の施策 22 年 7 月～
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】【ウェルビーイング（心身の健康）】から【少子化対策】【労働市場改革】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。別紙参照
6. 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 2 回

0 1. はじめに 2017.10.12 スタディグループ分科会WG 7 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、当会会員の取り組み状況 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働き方改革への取り組み事例 ・昭和リース(株) 昭和リース(株) 常勤監査役 神保卓哉

02. 【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（2017 S G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

03. 【第247回 監査実務研究会】で報告実施。

●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

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～
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・・・別紙参照
6. 【ジョブ型雇用】に付いて・・・別紙
7. 【ウェルビーイング（心身の健康）】に付いて・・・別紙
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22年6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 2009-2012/12

2016年6月 「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定…安倍晋三首相 2012/12-2020/9

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

注:「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

[ここから前回]

2021年6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（骨太の方針 2021）～令和3年6月18日 閣議決定

2021年6月 「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 ガイドラインの周知。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。
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。労働移動の円滑化。選択的週休三日制度。
4. 女性・外国人・中途採用者の登用などの多様性の推進。**多様性を包摂**する組織への変革を促す。
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。
6. **労働移動の円滑化** リカレント教育の推進。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。

2021年11月 「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：当面、岸田内閣が最優先で取り組むべき施策。

II. 成長戦略

1. 科学技術立国の推進 (1) 科学技術・イノベーションへの投資 (2) デジタルトランスフォーメーション (DX) (3) クリーンエネルギー技術
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
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 (1) デジタルの地方からの実装 (2) 地域の中小企業の DX 推進

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) 賃上げ (2) 男女間の賃金格差の解消 (3) 労働分配率向上税制支援 (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 ②非正規雇用労働移動の円滑化
 - ③ 正規雇用と非正規雇用の同一労働同一賃金、最低賃金引き上げ、働き方改革

2022年3月 「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

- 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」という枠組みを具体化させようとする際に、実行に移すべき取組み、有効となる工夫。
- ③ 各項目について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。

『人材版伊藤レポート 2.0』

1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組 [視点1]

- 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 [視点2] … **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 [視点3] … **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 ③ CEO・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 [要素①] … **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 [要素②] … **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 [要素③] … **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 [要素④] … **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 [要素⑤] … **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

2022年6月 「0.0」 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画

～人・技術・スタートアップへの投資の実現～ 令和4年6月7日 閣議決定

「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

～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～（骨太方針 2022）令和4年6月7日 閣議決定

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 ◆スキルアップ（人的資本投資）◆多様な働き方の推進◆質の高い教育◆賃上げ、最低賃金の引上げ◆「資産所得倍増プラン」
- (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

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創造◆PPP/PFIの活用等で官民連携◆社会的インパクト投資、共助社会づくり◆イノベーションを促す競争環境整備
- (2) 包摂社会の実現 ◆少子化対策・こども政策 ◆女性活躍 ◆共生社会づくり ◆孤独・孤立対策 ◆就職氷河期世代支援
- (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。
◆デジタル田園都市国家構想 ◆分散型国づくり ◆多極化された仮想空間へ ◆関係人口の拡大と個性を活かした地域づくり
◆中堅・中小企業の活力向上 ◆債務が増大している企業や家計への対応 ◆観光立国の復活 ◆文化芸術・スポーツの振興
- (4) 経済安全保障の徹底
- (5) 対外経済連携の促進 (外国人材の受入れ・共生)

3. 最近の施策 22年7月～

3.1 人的資本可視化指針 内閣官房 非財務情報可視化研究会 2022.8.30

エグゼグティブサマリー

1. 人的資本の可視化に高まる期待
2. 可視化の前提としての経営戦略・人材戦略

人的資本投資に係る、経営者自らの明確な認識やビジョンが存在すること。指標・目標の設定、計画の実行、結果の評価。

「人材戦略に関する経営者の議論とコミットメント」、「従業員との対話」、「投資家からのフィードバックを通じた経営戦略・人材戦略の磨き上げ」の一連の循環的な取組の一環として可視化に取り組むことが必要。

3. 指針の役割

人的資本に関する資本市場への情報開示の在り方に焦点を当て手引き。人材版伊藤レポート2件と併せて活用することで相乗効果が期待できる。

3.2 「三位一体の労働市場改革の指針」策定 新しい資本主義実現会議 2023.5.16

1. 基本的考え方
2. 目標：日本企業・外国企業間、性別、年齢別賃金格差の解消。転職時に賃金が増加する者の割合が減少する者の割合を上回ること。

3. 指針の方向性：三位一体での取り組み：

①リ・スキリングによる能力向上支援 ②個々の企業の実態に応じた職務給の導入 ③成長分野への労働移動の円滑化

4. ①リ・スキリングによる能力向上支援・・・労働者自ら主体的に

- (1)個人への直接支援の拡充 (2)日本企業の人への投資の強化の必要性 (3)「人への投資」施策パッケージのフォローアップと施策見直し
(4)雇用調整助成金の見直し (5)デジタル分野などの認定講座の拡充 (6)給与所得控除におけるリ・スキリング費用の控除の仕組みの柔軟化

5. ②個々の企業の実態に応じた職務給（ジョブ型人事）の導入・・・年功序列・終身雇用からの脱却

- (1) 職務給の個々の企業の実態に合った導入 (2)給与制度・雇用制度の透明性の確保 (3)いくつかの導入事例

…今後年内に職務給（ジョブ型人事）の日本企業の人材確保の上での目的、ジョブの整理・括り方、これらに基づく人材の配置・育成・評価方法、ポストイン制度、リ・スキリングの方法、従業員のパフォーマンス改善計画(PIP)、賃金制度、労働条件変更と現行法制・判例との関係、休暇制度などについて、事例を整理し、個々の企業が制度の導入を行うために参考となるよう、多様なモデルを示す。

- …いくつかの導入事例： i) 職務給（ジョブ型人事）の導入目的 ii) 人材の配置・育成・評価方法 iii) ポスティング制度
iv) 職務給（ジョブ型人事）の導入方法 v) 順次導入 vi) パフォーマンスや行動の適格性を勘案する事例

6. ③成長分野への労働移動の円滑化・・・GX（Green Transformation）やDX（Digital Transformation）など新たな潮流への対応

- (1)失業給付制度の見直し (2)退職所得課税制度等の見直し (3)自己都合退職に対する障壁の除去
(4)求人・求職・キャリアアップに関する官民情報の共有化 (5)副業・兼業の奨励 (6)厚生労働省関係の情報インフラ整備

7. 多様性の尊重と格差の是正

- (1)最低賃金 (2)中小・小規模企業等の賃上げに向けた環境整備等 (3)同一労働・同一賃金制の施行の徹底
(4)女性活躍推進法の開示義務化のフォローアップ (5)キャリア教育の充実 (6)外国人労働者との共生の推進

8. 国家公務員の育成・評価に関する仕組みの改革

3.3 「こども未来戦略方針」 内閣官房こども未来戦略会議 2023.6.13 閣議決定

～次元の異なる少子化対策の実現のための「こども未来戦略」の策定に向けて～ 年末までに「戦略」を策定予定

I. こども・子育て政策の基本的考え方 ～「日本のラストチャンス」2030年に向けて～ 若者人口が急減する2030年代に入るまでが勝負

次元の異なる少子化対策：①構造的賃上げとあわせて経済的支援を充実させ、若い世代の所得を増やすこと。②社会全体の構造や意識を変えること。③全てのこども・子育て世帯をライフステージに応じて切れ目なく支援すること。

II. こども・子育て政策の強化：3つの基本理念…前記①②③

1. こども・子育て政策の課題

(1) 若い世代が結婚・子育ての将来展望が描けない

雇用形態の違いによる有配偶率の差が大きい。男性の

正規職員・従業員の場合の有配偶率は25～29歳で30.5%、30～34歳で59.0%

非正規の職員・従業員の場合はそれぞれ 12.5%、 22.3%

非正規のうちパート・アルバイトでは、それぞれ 8.4%、 15.7%にまで低下

(2) 子育てしづらい社会環境や子育てと両立しにくい職場環境がある

○保育園の迎え、夕食、入浴、就寝などの育児負担が女性に集中する「ワンオペ」になっている傾向がある。

○「女性にとって子育てとキャリアを両立することは困難」「フルタイム共働きで子育ては無理があるかもしれない」

○正社員の男性：育児休業を利用しなかった理由「収入を減らしたくない 39.9%」「制度を取得しづらい職場の雰囲気、職場の無理解 22.5%」

「自分にしかできない仕事や担当している仕事があった 22.0%」…制度はあっても利用しづらい職場環境が存在。

III. 「加速化プラン」～今後3年間の集中的な取組～

III-1. 「加速化プラン」において実施する具体的な施策

3. 共働き・共育ての推進

(1) 男性育休の取得促進 ～「男性育休は当たり前」になる社会～

○制度面の対応：男性の育児休業取得率目標引き上げ。直近の民間取得率実績：女性 85.1%、男性 13.97%

2025 公務員 85%(1週間以上の取得率)、民間 50% 2030 公務員 85%(2週間以上の取得率)、民間 85%

一般事業主行動計画は数値目標の設定やPDCAサイクルの確立を法律上の仕組みに。

育児休業取得率の開示制度を拡充し、有価証券報告書における開示を進める。

○給付面の対応：「産後パパ育休（最大28日間）」を念頭に、給付率を現行の67%（手取りで8割相当）から、8割程度（手取りで10割相当）へ引き上げる。また業務を代替する周囲の社員への応援手当に支給に関する助成の拡充も検討。

(2) 育児期を通じた柔軟な働き方の推進 ～利用しやすい柔軟な制度へ～

・こどもが3歳になるまで短時間勤務が事業主に義務つけられており、フレックスタイム制に加えテレワークも努力義務へ検討。

・こども3歳以降小学校就学前まで：短時間勤務、テレワーク、フレックスタイム制、休暇など柔軟な働き方に付いて、事業主が労働者の

ニーズを把握しつつ複数の制度を選択して措置し、その中から労働者が選択できる制度（「親と子のための選べる働き方制度（仮称）」）の創設を検討。現状、こどもが3歳までの残業免除も年齢引き上げを検討。

- ・こどもが就学の前の場合に年5日間（2人以上のときは年10日間）取得が認められる「子の看護休暇」について、対象年齢の引き上げのほか、こどもの行事（入園式等）参加や、感染症に伴う学級閉鎖等にも活用へ見直し。
- ・勤務間インターバル制度の導入、ストレスチェック制度の活用など、事業主の配慮を促す仕組みも検討。
- ・以上の個々の制度の前提として、長時間労働の是正を始め、企業全体の働き方改革を一層推進し、育児期の男女がともに職場からの帰宅後に育児や家事を行うことができるようにすることが重要。家族介護、不妊治療等様々な事情を抱える方が、仕事との両立を可能とし、各自の能力を発揮することにもつながる。

（3）多様な働き方と子育ての両立支援 ～多様な選択肢の確保～

- ・雇用保険の適用拡大
- ・保険料免除措置の創設

3.4 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023改訂版案 2023.6.6公表 2023.6.16閣議決定

・ 分配と成長の好循環と分厚い中間層の復活を目指す政府の複数年度にわたる計画

・ 新しい資本主義を貫く基本的な思想

- ① 「市場も国家も」、「官も民も」によって課題を解決すること
- ② 問題解決を通じて新たな市場を創る、すなわち社会的課題解決と経済成長の二兎を実現すること
- ③ 国民の暮らしを改善し、課題解決を通じて一人ひとりの国民の持続的な幸福を実現すること

III. 人への投資・構造的賃上げと「三位一体の労働市場回各区の指針」（1）～（8）は前記3.2参照、尚、別に基礎資料集あり。

（1）三位一体の労働市場改革の指針の基本的考え方 前記3.2 （2）目標 （3）改革の方向性

（4）リ・スキリングによる能力向上支援 （5）個々の企業の実態に応じた職務給の導入 （6）成長分野への労働移動の円滑化

（7）多様性の尊重と格差の是正 （8）国家公務員の育成・評価に関する仕組みの改革

（9）三位一体の労働市場改革の指針の関連事項

①フリーランスの取引適正化：相談・支援体制の充実 ②公的セクターの処遇改善：医療業務従事関係者

③男女ともに働きやすい環境の整備：106万円、130万円の壁 ④高等教育費の負担軽減（P）

IV. GX・DX等への投資

1. レジリエンス上の日本の優位性と国内企業立地促進・高度外国人材の呼び込み

(4) 高度外国人材の呼び込み…高度人材の外国生まれの割合：日本 1%、英国 23%、米国 16%、ドイツ 13%。

言語の壁、税制、行政手続きも含めた生活インフラへの対応。トップレベル人材については新たな在留資格制度を創設済み。

6. 官民連携による科学技術・イノベーションの推進

(8) 留学派遣・受け入れ…コロナで途絶えた海外との人的交流の再構築、2033 年度までに派遣年間 50 万人、受入 40 万人（国内就職率 6 割）へ。

V. 企業の参入・退出の円滑化とスタートアップ育成 5 年計画の推進

1. 産業構造の転換と企業の参入・退出の円滑化の必要性

企業の参入率・退出率の平均（創造的破壊の指標）が高い国ほど、一人あたり経済成長率が高い。また、スタートアップの方が付加価値大。

開業率：日本 4.4%、米国 9.3%、英国 12.4%。 廃業率：日本 3.1%、米国 9.4%、英国 11.1%。

2. スタートアップ育成 5 年計画の推進

(4) スタートアップ創出に向けた人材・ネットワークの構築 ①ストックオプションの環境整備

(i) スtockオプションプールの日本での実現に向けた会社法制上の措置 株主総会から取締役会への委任、委任期限 1 年の撤廃

(ii) 税制適格ストックオプションの制度見直し (iii) 未上場会社の株価算定ルールの方策 純資産価額方式による算定を認める方向

3.5 「経済財政運営と改革の基本方針 2023（骨太の方針）」 閣議決定 2023.6.16

経済財政運営と改革の基本方針 2023（仮称）（原案）2023.6.7 公表

第 2 章 新しい資本主義の加速

1. 三位一体の労働市場改革による構造的賃上げの実現と「人への投資」の強化、分厚い中間層の形成

（三位一体の労働市場改革）（家計所得の増大と分厚い中間層の形成）

（多様な働き方の推進）…週所定労働時間 20 時間未満労働者への雇用保険の適用拡大、時間や場所を有効に活用できる良質なテレワーク、ビジネスケアラーの増大等を踏まえた介護と仕事の両立支援を推進、勤務間インターバル制度の導入促進、メンタルヘルス対策強化、副業・兼業促進、選択的週休 3 日制度普及、フリーランス・事業者間取引適正化等法の十分な周知・啓発、同法の執行体制や相談体制充実等。

国家公務員：デジタル環境の整備、業務の見直し、時間や場所にとらわれない働き方の充実、採用試験の受験者拡大や中途採用の活用、職員としての成長に資する業務経験やスキルアップ機会の付与、民間知見の習得。

2. 投資の拡大と経済社会改革の実行 ・スタートアップの推進と新たな産業構造への転換

3. 少子化対策・こども政策の抜本強化 ・加速化プランの推進 ・こども大綱の取りまとめ…「こどもまんなか社会」の実現
 - ・加速化プランの推進…下記について「「加速化プラン」を支える安定的な財源の確保」を進めつつ、政府を挙げて取り組んでいく。
 - ①「ライフステージを通じた子育てに係る経済的支援の強化や若い世代の所得向上に向けた取組」（児童手当の拡充、出産等の経済的負担の軽減、地方自治体の取組への支援による医療費等の負担軽減、奨学金制度の充実など高等教育費の負担軽減、個人の主体的なり・スキリングへの直接支援、いわゆる「年収の壁」への対応、子育て世帯に対する住宅支援の強化）
 - ②「全てのこども・子育て世帯を対象とする支援の拡充」（妊 娠期からの切れ目ない支援の拡充や幼児教育・保育の質の向上、「こども誰でも通園制度（仮称）」の創設など）
 - ③「共働き・共育ての推進」（**男性育休の取得促進**や育児期を通じた**柔軟な働き方**の推進、**多様な働き方**と子育ての両立支援）
 - ④以上の具体的政策に実効性を持たせる「こども・子育てにやさしい社会づくりのための意識改革」…優先案内や専門レーンの設置、公共交通機関等において妊産婦、乳幼児連れの方を含めた配慮が必要な方に対する利用者の理解・協力の啓発等。
4. 包摂社会の実現 ・女性活躍 ・共生・共助社会づくり…労働者共同組合の活用促進 ・就職氷河期世代支援 ・孤独・孤立対策
5. 地域・中小企業の活性化 ・個性を生かした地域づくりと関係人口の拡大 ・物流の革新「物流 2024 年問題」

3.6 「女性活躍・男女共同参画の重点方針 2023(女性版骨太の方針 2023)」 2023.6.13

令和 5 年 6 月 13 日 全ての女性が輝く社会づくり本部・男女共同参画推進本部決定

I 女性活躍と経済成長の好循環の実現に向けて

(1) 企業における女性登用の加速化

① プライム市場上場企業を対象とした女性役員比率に係る数値目標の設定等

・2025 年を目途に、女性役員を 1 名以上選任するよう努める。 ・2030 年までに、女性役員をの比率を 30%以上とすることを目指す。

② パイプラインの構築に向けた取組の支援

ア 女性リーダー研修の更なる充実 イ リスキリングによる能力向上支援 ウ 企業による多様な人材が登用される環境づくりの推進

(2) 女性起業家の育成・支援

① 段階ごとの課題に対する有機的な女性起業家への支援 ア ロールモデルとなる女性起業家の創出、育成支援

イ 女性起業家のためのネットワーク等の充実 ウ 女性起業家による資金調達への支援

② 女性起業家育成・支援のためのエコシステムの整備

(3) 地方・中小企業における女性活躍の促進

- ①中小企業向け補助金における優遇による両立支援に向けた取組
- ②中小企業を含む企業経営者等のアンコンシャス・バイアスの解消・行動変容を促すコンテンツの開発・普及
- ③地域金融機関を通じた女性経営人材のマッチング支援の促進 ④女性活躍に取り組む中小企業の好事例の横展開等

II 女性の所得向上・経済的自立に向けた取組の強化

(1) 男女がともにライフイベントとキャリア形成を両立する上での諸課題の解消

○企業の労働慣行の見直し

①平時からの多様で柔軟な働き方の推進

- ア 長時間労働慣行の是正 イ 労働者に対する就業場所・業務の変更の範囲の明示 ウ 投資家の評価を利用した両立支援の取組の加速
- エ 多様な正社員制度の普及促進、選択的週休3日制の導入促進等…希望する労働者が多様な働き方を選択でき、活躍できる環境を整備する観点から、短時間勤務や勤務地、職種・職務を限定した多様な正社員制度の導入・拡大
- オ 勤務間インターバル制度の導入支援

②育児期における休暇取得や柔軟な働き方の推進 ア 男性の育児休業取得の促進 イ 育児期を通じた柔軟な働き方の推進

③仕事と介護の両立に関する課題への取組

○外部サービス利用の普及による家事・育児負担の軽減

①ベビーシッター利用の普及に向けた施策の推進 ②家事支援サービス利用の普及に向けた施策の充実

○女性のキャリア意識をめぐる課題の解消 ①女性の視点も踏まえた社会保障制度・税制等の検討

②固定的な性別役割分担意識やアンコンシャス・バイアスの解消③個々の女性労働者のキャリア形成支援

(2) 男女間賃金格差の開示に伴う更なる対応

常時雇用労働者301人以上の対象企業における適切な情報公表を推進し、各企業における課題の的確な把握・分析とその結果を踏まえた格差の是正に向けた取組を支援する。

国・地方公共団体においては、各機関における状況を適切に把握・分析することを可能とする観点から、任期の定めのない常勤職員に係る役職段階別及び勤続年数別による公表を含め、令和4年度における職員の給与の男女の差異の実績について、おおむね令和5年6月末までに各機関のホームページ等において適切に情報公表を行う。

(3) 非正規雇用労働者の正規化及び処遇改善等

①非正規雇用労働者の正規化 ア 企業による正規化の促進 イ 女性非正規雇用労働者等のリスクリングの促進

②非正規雇用労働者の処遇改善 ア 同一労働同一賃金の遵守の徹底

③多様な働き方に応じた各種制度の構築…どのような働き方を選択しても…雇用保険の適用拡大等

(4) 女性デジタル人材の育成等

①女性デジタル人材育成に資するデジタルスキル標準等の活用促進

②多様化する就労形態（フリーランスなど）に関する知識向上を目的とした地方公共団体による取組の支援

③「女性デジタル人材育成プラン」の実行

(5) 地域のニーズに応じた取組の推進

①独立行政法人国立女性教育会館（NWE C）及び男女共同参画センターの機能強化 ②地方公共団体の取組への支援

③男性相談の充実 男性の望まない孤独及び孤立の解消

(6) ひとり親家庭支援 ①養育費の確保 ②職業訓練の充実

III 女性が尊厳と誇りを持って生きられる社会の実現

(1) 配偶者等からの暴力への対策の強化 (2) 性犯罪・性暴力対策の強化

(3) ハラスメント防止対策

① 職場におけるハラスメントの防止と相談窓口の周知 非正規雇用労働者も含めて活用可能な外部相談窓口についての周知徹底。

② 就職活動中の学生に対するハラスメントの防止と適切な対応

③ 高等教育機関におけるセクシュアルハラスメントを含む性暴力等及びその他のハラスメントの防止に向けた取組の推進

(4) 困難な問題を抱える女性への支援 (5) 生涯にわたる健康への支援 (6) 行政運営を補佐する合議体の委員構成における性別の偏りの解消

(7) 「女性・平和・安全保障（W P S）」への取組強化 (8) 夫婦の氏に関する具体的な制度の在り方

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】【ウェルビーイング（心身の健康）】から【少子化対策】【労働市場改革】へ

○2017年（2017/7-9日経新聞他225件）2017.10 S G W G 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～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AB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）]

○前回：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」：「多様で柔軟な働き方」

「テレワーク（・在宅勤務）⑩」「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②} …22%

「副業・兼業（・複業）⑨」 …6%

「フリーランス④」 …3%

「選択的週休3日制③」：選択的…従業員が希望すれば …2%

{シニア人材②・外国人労働者①} …2%

{長時間労働の解消}「国家公務員の働き方改革②」「医師②」「教師②」 …4%

- ◆ 「ジョブ型雇用⑩」「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⑧」 「健康経営」「従業員・社員・組織エンゲージメント」 …5%
 - {心理的安全性③} …2%
 - {ハラスメント②} …1%
- ◆ 「ダイバーシティ&インクルージョン」…「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}「女性、外国人、中途採用者の管理職への登用」「男女間賃金格差解消」{ジェンダーフリー} …15%
- ◆ 「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%
 - {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）
- ◆ 「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。

| | |
|-------------------------------------|------|
| 「 <u>テレワーク（・在宅勤務）⑳</u> 」 | …22% |
| 「 <u>ダイバーシティ女性活躍⑭</u> 」 | …15% |
| 「 <u>ジョブ型雇用⑩</u> 」 | …7% |
| 「 <u>副業・兼業（・複業）⑨</u> 」 | …6% |
| 「 <u>ウェルビーイング⑧</u> 」 | …5% |
| 「 <u>子育て・育休（・介護等と仕事の両立）⑧</u> 」 | …5% |
| 「 <u>デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進⑧</u> 」 | …5% |
| 「 <u>リスクリング（学び直し）⑦</u> 」 | …4% |

○今回：2022年6月13日～6月29日、2023年3月24日～6月17日：日経新聞等調査 合計349件…下記アンダーライン部、丸数字は個別の件数

- 11【テレワーク・在宅勤務・ハイブリッド勤務 ⑳】・・・働く場所 32件（9%）
 - 11.1【働きたい街・ワーケーション・オフィス環境 ③】
 - 11.2【勤務地・転勤問題・海外で働く ⑧】

- 12【長時間労働の解消 ①】・・・働く時間 25件（7%）
 - 12.1【国家公務員 ⑤】
 - 12.2【医師 ①】
 - 12.3【教員 ⑧】
 - 12.4【トラック運転手・物流施設 ④】
 - 12.5【映画制作現場の就業環境のルール ②】
- 13【勤務間インターバル制度 ①】
- 14【(選択的) 週休3日制 ③】

- 17【賃金引き上げ・人事制度 ㉝ 11%】・・・賃金・お金 44件（13%）
 - 17.1【年収の壁・厚生年金 ④】
 - 17.2【脱・年功序列 ②】

- 21【正規雇用：ジョブ型雇用 ㉞ 2%】（仕事に人を付ける）・・・働くルール・契約 31件（9%）
 - 21.1【正規雇用：メンバーシップ型雇用 ㉟ 0】（人に仕事をつける）
- 22【副業・兼業（・複業）・出向 ⑤】
- 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 ⑥】
- 24【フリーランス・個人事業主・自営業 ②】
- 25【スタートアップ・起業 ⑧】
- 26【その他】

26.1 【労働者協同組合（労協） ②】

26.2 【ティール組織/トップダウン組織 ①】

31 【女性活躍・ダイバーシティ ③9%】・・・人材活用・少子化対策 131件（38%）

32 【少子化対策・人口・人材難・人手不足・若者・ロボット導入 ⑤⑦ 16%】

32.1 【子育て・育休・介護等と仕事の両立 ⑮】

33 【シニア人材 ④】

34 【外国人労働者 ⑮】

35 【障害者雇用 ①】

36 【人権 ④】

37 【ハラスメント ②】

41 【人への投資・人的資本経営・非財務情報の開示 ⑬】・・・人への投資 68件（19%）

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 ⑰】

43 【リスクリング（学び直し）・アップスキリング ④】

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） ⑳6%】

45 【就活・採用・退職者の再雇用・配属 ⑩】

46 【退職勧奨・早期退職 ②】

51 【ウェルビーイング ⑧】・・・経営・ウェルビーイング 18件（5%）

51.1 【エンゲージメント・やりがい・働きがい ⑥】

52 【健康経営 ①】

53 【心理的安全性 ①0】

54 【パーパス経営 ③】

| 前回との比較 | 前回 | 今回 |
|-----------------------------------------|-----|-----|
| 「テレワーク（・在宅勤務） ^⑩ 」 | 22% | ↘9% |
| 「ダイバーシティ女性活躍 ^⑭ 」 | 15% | ↘9% |
| 「ジョブ型雇用 ^⑪ 」 | 7% | ↘2% |
| 「副業・兼業（・複業） ^⑨ 」 | 6% | ↘1% |
| 「ウェルビーイング ^⑧ 」 | 5% | ↘2% |
| 「子育て・育休（・介護等と仕事の両立） ^⑧ 」 | 5% | ↘4% |
| 「デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進 ^⑧ 」 | 5% | →5% |
| 「リスクリング（学び直し） ^⑦ 」 | 4% | ↘1% |
| 「少子化対策等」 | | 16% |
| 「賃金引き上げ」 | | 11% |
| 「雇用流動化・労働市場改革等」 | | 6% |

5. 働き方改革等の最近の動向(各企業・官庁等の取組み)

4項のキーワードのもとになった新聞情報を確認する。新聞情報から・・・別紙1参照

6. 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4回目の報告となりました。

今回、これまでに比べ大きな変化がありました。それは少子化対策です。働き方改革と一体どんな関係があるのか？と思われる方もいらっしゃると思いますが、これが大きく関係しているのです。

2023.6.13に閣議決定された「こども未来戦略方針」では「子育てしづらい社会環境や子育てと両立しにくい職場環境がある」と明記され、具体的には

- ①保育園の迎え、夕食、入浴、就寝などの育児負担が女性に集中する「ワンオペ」になっている傾向がある。
- ②「女性にとって子育てとキャリアを両立することは困難」「フルタイム共働きで子育ては無理があるかもしれない」
- ③正社員の男性：育児休業を利用しなかった理由として「収入を減らしたくない 39.9%」「制度を取得しづらい職場の雰囲気、職場の無理解 22.5%」「自分にしかできない仕事や担当している仕事があった 22.0%」…制度はあっても利用しづらい職場環境、があるとのことです。

これらは男女それぞれに働き方そのものに課題があることを示しており、我が国の人口減少の大きな原因となっているのです。

国は、出生率の大きな低下に伴う将来の我が国人口の減少が与える年金や国家運営への影響に対し大きな危機感を抱いており、岸田首相は日本の社会・経済全体に係る問題で不転の覚悟で取り組むと述べています。

これまでの働き方改革は長時間労働に代表される旧態依然とした日本の労働状況を改善しようとするもので、長時間労働で心身の健康を損ない自殺するものや精神を病むものも大勢出てくるなか、労働基準監督署を始めとする関係官庁の取り締まりや日々のマスコミの糾弾のなか、残業時間の上限規制が大企業では2019年4月から、中小企業で2020年4月から始まり、各企業が残業時間管理の取組強化を始めました。フルタイムの労働時間はこの10年間で年1948時間に83時間減少、出勤日数も12日減、有給休暇取得率+9%の58%へ。サービス残業含め長時間労働の是正が進んでいます。各企業の取組もあり、以上のように労働時間の減少は確かなものとなり、過重労働は大きく言われなくなりましたが、医療関係、教育関係、公務員関係、物流関係ではまだまだ長時間労働が当たり前となっています。時間外削減の義務が猶予されていた医療、物流、建設でも24年4月からは完全適用が始まります。弱音も聞こえてきますが、正念場を迎えることになります。

働き方としてのテレワーク・在宅勤務は、当時既に奨励されており、一部の先進企業では取組が開始されていましたが、日本を代表する大企業ではまだままだの状況でした。コロナ前のサラリーマン勤務はいわゆる会社勤めであり、毎日の通勤、深夜にまで及ぶ残業は当たり前で、会社に寝泊まりすることさえありました。若い頃は何でもありませんでしたが、50代を迎える頃から夜の無理はつらくなってきたのも確かです。その頃、自宅や自宅に近いオフィスからのテレワーク勤務が言われるようになりましたが、一部先端企業のどこか別世界のことでした。

これが一変したのが2020年のコロナ禍です。人が多数集まること、触れ合うことがリスクとされる新型コロナウイルスの出現により、行政の指示もあり半ば強制的に出勤が制限され、試行錯誤の後に在宅での勤務ができるようになりました。が、中小企業を中心にものづくりに関わっている企業、サービス業などでは未だに実現できていません。

在宅勤務の他にも、働く場所を自宅にも限定しないテレワーク、これには親の介護のため実家からのテレワークやリゾート先でリフレッシュしながら働くワーケーションなど、また、出勤時間などを自由に選択できる「フレックスタイム」、就業時間と就業時間の中に一定の時間を空ける「勤務間インターバル」、個人が自由に時間を使えるように週休3日を可能とする「(選択的)週休3日制」、希望に沿わぬ「転勤廃止」等々、いわゆる柔軟な働き方は多くの企業で、多くの制度が検討され実行に移されてきています。

新聞報道等は当然大企業や先端企業を取り上げますので、多くの働き方改革が進められていると考えがちですが、ただこれらは現時点、一部の企業・

団体に留まっているように思えます。日本企業の99.7%を占める中小企業で、就労者の7割が生計を立てているのが実際に、ここで働く人々は実はまだまだ働き方改革の恩恵を十分には受けていません。政府・労働組合の言う価格転嫁が一層望まれます。

さて、働き方は本来働く人の自由意志で決めるべきものでもあります。従来、どちらかという企業に就職し雇用契約を結んでいるいわゆる正規雇用の人の働き方改革が議論されてきましたが、パート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託、その他の非正規雇用もあります。また、フリーランス、個人事業主、自営業として自ら事業活動を行う人、またスタートアップとして自ら起業する人もいます。まさに働き方は様々であり、働く人は個人の事情もあり、それぞれの特徴を生かした働き方を選択するべきでしょう。最近フリーランスで働く人が増えていますが、メリット・デメリットまとめます。フリーランス：メリット①仕事をする時間や場所が自由、②多くの会社と仕事ができる、③人脈が広がる、④業種によってはムダな経費がかからない。⑤自分の好きなことやアイデアを仕事にできる、⑥収入に上限がない、⑦定年退職がない。デメリット①新規顧客に対する信用力が低い、②事業規模が小さい、③収入が安定しない、④縛るものがないので、生活が乱れやすい。⑤雇用保険に入れない…ケガや病気で働けなくなると、収入が途絶える可能性がある、⑥福利厚生がない、⑦個人の場合、全て1人で行わなければならない、⑧確定申告の手間がかかる。

また、働く人のやりがい、生き甲斐が重視されるようになり、特に若い人たちを中心に単に処遇を求めるのではなく、自分自身の成長を感じられ、社会に役立つ仕事をしたいという声は大きくなっています。就職の際も、自分がその職場で何ができるのか、何に取り組めるのかが気になっています。我々のときはまさに就社であり、何かの業務を捉えた就職の意識はありませんでした。総合職として入社しますから、与えられる仕事にまず取り組むのが当たり前で、多少の好き嫌いは我慢するものと感じていました。将来的に転勤はあるだろうし、チャンスがあれば海外勤務も狙っていたはずです。

昨年議論したウェルビーイングでは人の心身が健康、心が豊か、社会面・福祉面での満足がポイントでした。また、エンゲージメントという言葉では企業の従業員が企業に対してどれだけやりがいを感じているかを測定します。役員報酬とエンゲージメントを連動させる企業も出てきました。パーパス経営・健康経営という言葉も昨今もてはやされています。いずれにしても経営者が自らの言葉で従業員に対し、企業の目的・社会的役割・存在理由を説明し、一人ひとりの仕事がどれだけ価値あるものなのかを理解させ、業務を達成することでやりがいを感じさせることができるかが問われています。

今回の調査で3つのキーワードが新たに登場しました。「少子化対策等」「賃金引き上げ」「雇用流動化・労働市場改革等」です。

◆「三位一体の労働市場改革の指針」策定 新しい資本主義実現会議 2023.5.16 では

①リ・スキリングによる能力向上支援 ②個々の企業の実態に応じた職務給（ジョブ型人事）の導入 ③成長分野への労働移動の円滑化

◆「こども未来戦略方針」 内閣官房こども未来戦略会議 2023.6.13 閣議決定 では、次元の異なる少子化対策として

①構造的賃上げとあわせて経済的支援を充実させ、若い世代の所得を増やすこと。②社会全体の構造や意識を変えること。③全てのこども・子育て世帯

をライフステージに応じて切れ目なく支援すること。

が、新たに取り上げられており、新聞等でも何度も報道されました。

最初の「**三位一体の労働市場改革**」ですが、日本のこれまでの終身雇用制度を改め成長する産業へ積極的に人材を移動させようとするもので、リスクリングで労働者のデジタルリテラシーを含む能力を向上させ、一方企業はジョブ型により必要な職務とそれに相応しい賃金を示し、労働者を移動させることで企業は必要な人材を満たし、労働者はより高給を得られるようにしようとするもので、目指す方向は良いとしても、これまでの世の中の仕組みを大きく変えるものであり、実現には相当の困難があると思われます。

日経の春秋にも、「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。」とあり、指針で書いている通り「**個々の企業の実態に応じた職務給（ジョブ型人事）の導入**」である以上、まずは企業内・グループ内でジョブ型を徐々に採用したうえで、その後に社内・グループ内の労働移動の円滑化が来るのではないかと。昨年「ジョブ型雇用」で取り上げたように外部労働市場が存在する「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」では人材の流動性は高いが、そのような労働市場がない殆どの企業では、まずは自前で社内・グループ内に労働市場を作ることが現実的と思われます。

以上、否定的なコメントをしましたが、IT・情報系・サービス産業を中心に若い人の転職が活発化しており、国内の銀行でも中途採用比率が40%を超えるなど

もう一つの問題は企業の「戦力にならない中高年層の存在」で、「会社の責任（メンバーシップ型の終焉）」と言われており、これまで永らく放置されていましたが、そろそろ正念場の対策と活性化が期待されるのではないのでしょうか？

2つ目の「**こども未来戦略方針**」ですが、次元の異なる少子化対策として「入る」を考えずに「出る」だけのバラマキとも言える制度が検討されています。賃上げそのものは若者だけでなくすべての管理職を含む従業員に還元されるべきものだが、方針の中には少子化対策を実現するために沢山の働き方改革の施策が入っています。

- ・もはや「会社員の夫と専業主婦」ありきではない。企業は今後男性の長時間労働に頼ることはできない。
- ・賃金向上の重要性：大企業には男女間の賃金格差の開示が義務つけられているが、なぜそのような数値差になるのか、その説明が大切で、働き方や育成、職場の問題に取り組むことが大切。
- ・男性が子育てに参加できる職場環境作り：少子化の問題は子どもにお金がかかり過ぎることも指摘されている。そもそも結婚していない非正規労働者も多い。賃金が安く、結婚できない問題もある。また、育児に女性の手が取られており、男性の育児への参加も必要で、いつでも休めるように企業は

代替要員を予め確保しておくことが今後は必須である。

- ・女性が経済的に自立することで年金として将来にも反映される。
- ・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・・・
- ・少子化対策のために種々の方策が検討されているが、男女間の賃金格差の問題…男性が働くより女性が働いたほうが収入が増えるケースも有る、男性の育児休業取得…男性の長時間労働からの解放、専業主婦が優遇される措置の見直し…女性も働けば働くほど収入が増える仕組み
- ・育児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、育児取得者の職場社員に3千円～10万円の「育児職場応援手当」(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。
- ・男性育児推進企業が実施する主な施策：厚生省イクメンプロジェクト「男性育児推進企業実態調査 2022」①キャリアの多様な選択肢を示したり相談に乗れる仕組み②育児対象者以外にも男性育児の重要性などの情報を周知③会社全体で働き方の変革を実施④育児対象者への個別周知・意向確認を担当部署と上司で共有⑤育児対象者以外にも男性育児の重要性や制度・方針を学べる仕組み⑥自社が積極的に男性育児を推進していることを発信⑦社内に向けて取得者の事例を収集・発信
- ・【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

これまでの男女の役割を見直し、「共働き・共育て」をどのように社会として推進するのか、企業として取り組むのか？

最後に人的資本開示の流れですが、「やっつけ開示」と「戦略的開示」があり、前者は開示そのものが目的で、人的資本経営はブラックボックスのままの可能性がありますが、後者は企業価値の向上が目的であり、副次的効果として優秀な人材の採用増、離職者の減少等が期待されます。時間切れでここまで十分な時間が取れませんでした。いずれにせよ **人的資本可視化指針** (内閣官房 非財務情報可視化研究会 2022.8.30) が言う通り、人材戦略の決定・運用、定量的なデータが取れる仕組みを作り、企業経営の結果としての数値の動きが説明でき、次の向上のための施策を従業員も含めたステークホルダーが納得できること、が重要です。今年が開示元年でもあり、各社の対応を注視したいと思います。

働き方改革にこだわって来ましたが、はじめは勉強のつもりでやっていましたが、途中から社会問題化し、切実なテーマとなってきました。一人ひとりの人間の生き方が問われています。仕事の選択も、結婚も子どもを持つかも、誰にも強制されるものではありませんが、何をしたいのか、何をすべきなのか、真剣に問いかけるべきなのでしょう。企業も一緒に、役員、監査役も・・・

参考資料

- ・ 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）
- ・ 経営戦略として人的資本開示 一般社団法人 HR テクノロジーコンソーシアム（日本能率協会マネジメントセンター）
- ・ 戦略的人的資本の開示 運用の実務 一般社団法人 HR テクノロジーコンソーシアム（日本能率協会マネジメントセンター）

以上