

# HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

パーソル総合研究所  
PERSOL

2022.12

# vol.19

Special Feature

# 人事トレンドワード

# 2022-2023



対談

## トレンドに踊らされるのではなく 戦略的に活用できる人事へ

立教大学 経営学部 教授 中原 淳氏 × パーソル総合研究所 上席主任研究員 小林 祐児

### 3大 人事トレンドワード解説

#### 識者・人事担当者に聞いた「HRキーワード」

- 株式会社CORESCO 古森 剛氏
- 株式会社人材研究所 曾和 利光氏
- 積水ハウス株式会社 藤間 美樹氏
- アサヒグループジャパン株式会社 林 雅子氏
- 株式会社デンソー 原 雄介氏
- 株式会社商船三井 毛呂 准子氏

### 研究者の視点

- 甲南大学 経営学部 教授 尾形 真実哉氏
- 青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授 須田 敏子氏
- 大手前大学 学長 平野 光俊氏

2023年版 人事が知っておきたい法改正のポイント

はじめに

近年の人事トレンドの移り変わりは、非常に目まぐるしい。そのように感じている読者は、多いのではないだろうか。そこへきて「またトレンドワードか」と思われた人がいるかもしれない。

今号より、我々がトレンドワードを特集テーマとして企画した背景には、次のような思いがある。それは、人事のトレンドやブーム、その軌跡を客観的な形で残し、冷静に振り返られるようにすることで、「今、人事において本質的に議論すべき、また注力すべき大事なテーマは何か」をより確かな目で見極め、お伝えしていきたいということ。次から次へと押し寄せてくるトレンドの人事テーマに表面的に流されることなく、使えそうなものを戦略的に活用し、各社において最も大事で、優先度の高い人事施策を進めていただけるように。そのために、一年の総括と次年度への期待を込めて、毎年末の12月にこの企画をお届けしていきたいと考えている。

なお、初回の今号では、全国1,000人の人事担当者などへの事前調査や当社ウェブサイト内検索結果などを参照しながら、選考会（詳細は4頁を参照）にてアドバイザーの皆様にご意見をいただき、当社研究員が3つのトレンドワードを最終決定した。この3ワードに関連する特集に加え、誌面では《人事》に関係するさまざまな立場の方が注目しているキーワードについての取材記事も収録した。それぞれのキーワードや考えに対する感じ方は、人によって異なることと思われるが、来る2023年に思いを馳せ、仕事に向き合っていく中で、各読者にとって刺激や支えになる要素が少しでもあったなら嬉しく思う。

パーソル総合研究所  
機関誌「HITO」編集長 木下学

働き方改革  
タレントマネジメント  
アフターコロナ  
副業  
中途採用  
男性育休  
定年外国人  
心理的安全性  
Z世代  
新卒・再エ  
テレワーク  
戦略人事  
ジョブ型  
ウェルビーイング  
同一労働同一賃金  
リスクリソ  
育児・介護休業法の改正  
離職率  
賃上げ  
最低賃金  
パーパス  
人的資本経営  
DX人材  
人材不足  
ダイレクトリクルーティ  
ハラスメント

の採用・雇用  
若者の採用・雇用  
雇用ミドル・シニア  
ンゲージメント  
ング  
転職  
健康経営  
資本経営  
DE&I  
メンタルヘルス  
ング  
キャリア自律  
オンライン採用

Special Feature

# 人事トレンドワード 2022-2023

コロナ禍の長期化や、人材不足の深刻化など、2022年も人事領域ではさまざまな課題に直面した一年だったといえるでしょう。パーソル総合研究所では今回、《テレワーク》《DX人材》《人的資本経営》の3つをトレンドワードとして選定しました。さまざまなトレンドワードが飛び交う中で、この3ワードを選出した理由について、人事界の動向などをひもときながら詳述していきます。さらに、識者や企業の人事担当者が注目しているHRキーワードなども紹介。ぜひ、ご自身の考えや自社の人事方針などと照らし合わせながら読み進めていただければ幸いです。

※2～3頁のワード群は、事前に実施した各種調査（4頁参照）でリストアップされたワードから一部を掲載した。



立教大学 経営学部 教授  
(人材開発・組織開発)

## 中原 淳氏

〔PROFILE〕 東京大学教育学部卒業。大阪大学大学院人間科学研究科、メディア教育開発センター（現・放送大学）、マサチューセッツ工科大学客員研究員、東京大学講師・准教授等を経て、2018年より現職。博士（人間科学）。専門は人材開発論・組織開発論。「大人の学びを科学する」をテーマに企業・組織における人材開発・組織開発を研究している。

トレンドに踊らされるのではなく  
戦略的に活用できる人事へ

対談

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部 上席主任研究員

## 小林 祐児

〔PROFILE〕 上智大学大学院総合人間科学研究科社会学専攻博士前期課程修了。NHK放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年パーソル総合研究所入社。労働・組織・雇用に関する多様なテーマについて調査・研究を行っている。専門分野は人的資源管理論・理論社会学。研究領域は働き方改革、ミドル・シニア層の活性化など、多岐にわたる。

パーソル総合研究所が2022年2023年において注目される人事の3大ワードとして選出したのは、「テレワーク」「DX人材」「人的資本経営」。数あるワードからこの3つを選んだ理由やその解釈、さらにトレンドワードとして取り上げることの意義とは何か。2022年10月21日に開催したワード選考会にアドバイザーとして参加いただいた中原先生と、最終的なワード決定の責任者を務めた小林が、選考会を振り返りつつ議論を深めました。

編集部 今年、人事領域で目立ったワードに対して、選考会では現役の人事担当者などから、さまざまな意見が出されました。お二人はどう感じられましたか。  
中原氏 人事の課題が流行語として短期サイクルで乱造されている現状を懸念していました。今回、選考会に参加した方々の意見を聞き、こうしたワードが流行していること自体をうまく利用して、やりたい施策を進めたり、企業の体質を改善したりするきっかけにできればと改めて感じ

〈表紙の言葉〉



時間は等しく流れていく。昨日を振り返り、明日をより良くするために《今》をどう生きるか——。それが、《先の見えない時代》の指針となる。

イラスト/後藤美月

Special Feature

## 人事トレンドワード 2022-2023

5……〈対談〉

### トレンドに踊らされるのではなく 戦略的に活用できる人事へ

立教大学 経営学部 教授 中原 淳氏 × パーソル総合研究所 上席主任研究員 小林 祐児

9…… パーソル総合研究所が選んだ

### 3大 人事トレンドワード解説 《テレワーク》《DX人材》《人的資本経営》

### 6人のキーパーソンが注目する2022年～2023年の人事の方向性とは 識者・人事担当者に聞いた「HRキーワード」

12……「個の覚醒」 株式会社CORESCO 代表取締役 古森 剛氏

14……「全国採用」「タレントアキュイジション」「創造性」  
株式会社人材研究所 代表取締役社長 曾和 利光氏

16……「組織文化資本」 積水ハウス株式会社 執行役員 人財開発部長 藤間 美樹氏

17……「キャリアオーナーシップ」  
アサヒグループジャパン株式会社 キャリアオーナーシップ支援室 室長 林 雅子氏

18……「二律背反の共生」  
株式会社デンソー 総務人事本部 執行幹部 人事企画部・人事部担当 原 雄介氏

19……「セルフアウェアネス」 株式会社商船三井 常務執行役員/  
チーフヒューマンリソースオフィサー/人事部、秘書総務部（秘書）担当 毛呂 准子氏

### 研究者の視点

20……すべての人が《幸せに》働ける社会の実現を目指して  
甲南大学 経営学部 教授 尾形 真実哉氏

22……ガラパゴス化した日本の人事制度を国際比較の観点で研究・分析  
青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授 須田 敏子氏

24……重要度が増すウェルビーイング HRMができることを探求し続ける  
大手前大学 学長 平野 光俊氏

### 26……2023年版 人事が知っておきたい法改正のポイント

31……インフォメーション

パーソル総合研究所のウェブサイトでは、本号に掲載した対談・インタビュー記事の長尺版をお読みいただけます。



#### ▼人事トレンドワード選考会の概要

2022年10月21日、都内にて開催。トレンドワード選考の最終責任者は、小林祐児（パーソル総合研究所 上席主任研究員）。以下4名の方にアドバイザーとして参加いただいた。中原淳氏（立教大学経営学部教授）/矢野三保子氏（住友金属鉱山株式会社）/蛭谷敏氏（ビジネスノンフィクションライター・編集者）/大場竜佳（パーソルホールディングス株式会社）。ファシリテーターは、本間浩輔（パーソル総合研究所 取締役会長）。  
なお、選考会では「注目している人事ワード」を聞いた以下①～④の事前調査などの結果を参照した（上位5つの抜粋/カッコ内は件数）。

#### ① 人事担当者1,000人を対象にしたインターネットアンケート調査（2022年9月5日～9月7日）：

1位「テレワーク/リモートワーク/在宅」(377)、2位「コロナ/ウィズコロナ/アフターコロナ」(269)、3位「人材不足/人材確保」(259)、4位「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」(185)、5位「ダイバーシティ/多様性」(168)

#### ② パーソル総合研究所主催 人事リーダー育成プログラム「HRリーダーズフォーラム®」第5期生を対象にしたアンケート（2022年9月14日～9月19日）：

1位「人的資本経営」(31)、2位「ジョブ型」(9)、3位「DX/DX人材」(8)、4位「リスクリング」(6)、5位「エンゲージメント」(5)

#### ③ パーソル総合研究所シンクタンク本部研究員アンケート（2022年9月16日～9月27日）：

1位「人的資本経営」(7)、2位「リスクリング」「賃上げ」（ともに3）、3位「ウェルビーイング」「ジョブ型」「Z世代またはシニア（定年後）」（ともに2）

#### ④ パーソル総合研究所のウェブサイト内検索ランキング（2022年2月18日～8月31日 ※4月19日～4月30日を除く）：

1位「テレワーク/リモートワーク/在宅」(603)、2位「研修/学習/人材育成/資格/スキル」(397)、3位「シニア/ミドル/高齢/ミドル・シニア」(209)、4位「労働市場/求人状況/就業実態」(196)、5位「副業」(166)

ています。

小林 立場によっても出てくる意見がさまざまだったので、面白い取り組みだと感じています。全体的に《テレワーク》《人的資本》《DX》など、いわゆる経営や全社的に対応が必須なテーマとして人事に降りかかっているものが多く、《キャリア自律》など人事が発信するテーマはあまり上位に挙がっていません。人事の動きが経営や全社的な動きの後に回っている、人事部が発するメッセージが全社を巻き込むような動きにはなっていないのだという気付きがありました。

編集部 参加者からは《人的資本》《DX》などは海外では話題にも挙がらず、日本特有の課題との意見もありました。中原先生は選考会で印象に残っていることはありますか。

中原氏 「女性活躍推進」が事前調査のランキングで上位に入らず、参加者の方も「最近はやや聞かなくなりました」と仰っていたのが印象に残っています。女性活躍だけでなく、ダイバーシティ、ウェルビーイング、ワーク・エンゲイジメントなどは、10年がかかりで取り組む経営テーマだと思おうので、トレンドでなくなったからといって、もう取り組まなくてもいいという空気にはなっていないですね。

テレワークは、組織視点で  
実践・検証を繰り返すべき

編集部 それでは、3大ワードをひとつずつ追っていきたいと思います。まずは《テレワーク》について、当社ウェブサイトの内の検索ランキングや人事従事者へのアンケート調査でも1位でしたが（4頁参照）、小林さん、最終選出の意図をお聞かせください。

小林 テレワークは2020年に新型コロナウイルス感染症防止のための緊急事態的な対策で一気に広がりました。コロナ禍が収まってきたここ2年は、蓄積した組織課題を背景に、今後どうするかを占う壮大な社会実験のような極めて重要な時期だったといえます。この間にテレワークの議論は、仕事に合わせた「ハイブリッドワーク」という個別最適のフェーズから、「組織をどうマネジメントし、運営するか」という組織最適のフェーズに入るべきでしたが、多くの企業が「定着させるか」「やめるか」の二元論に縛られ続けています。2022年は各社のスタンスと議論のレベル感の差がはつきり出たという意味で、記録に残したいと思われました。

中原氏 テレワークに関しては、各人・各社にとって最も成果につながる

『人に期待をするなら、人に投資を』  
最後かもしれないこのチャンスを  
逃してはいけない



性と呼ばれるフェーズから、「現実的課題」へとようやく戸を開いたのが2022年。そうした意味からDX人材を選びました。

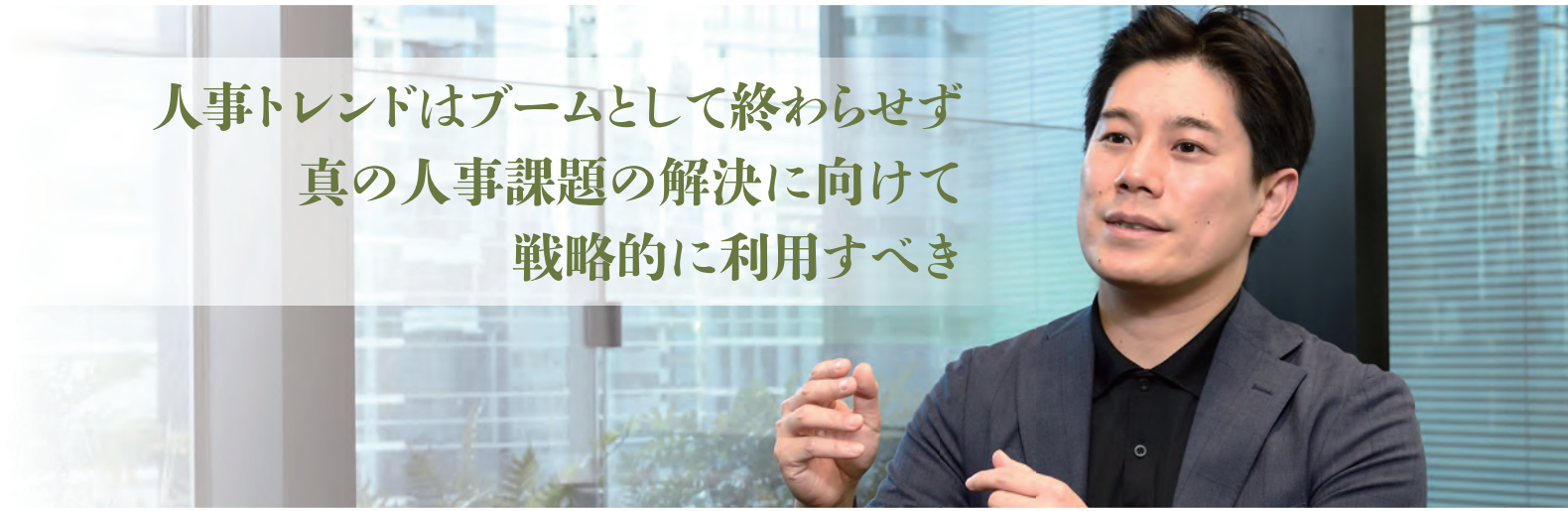
人的資本経営の潮流を利用し  
実践を通じた本気の育成を

編集部 《人的資本経営》は、人事リーダー育成プログラム参加者アンケートで1位であり（4頁参照）、選考会でも参加者のほとんどが注目しているワードとして挙げていました。経済産業省の「人材版伊藤レポート」などの影響もあって、2022年、一気に注目度が高まった言葉です。

小林 機関投資家や欧米先行という外圧によって、急速に注目が集まり、人事・経営が情報収集に追われた1年でした。人的資本「開示」元年といえます。開示後数年は開示指標の経年変化や成長の度合い、独自性などが肝になります。来年以降、成果に関する企業間の差も出てくるでしょうし、人事にとつては投資家対策より実質的な議論を進める必要が出てくるでしょうから、2022年はその分水嶺に当たる年ともいえます。

中原氏 《人的資本経営》は古くからいわれていますが、こうした人事の

人事トレンドはブームとして終わらせず  
真の人事課題の解決に向けて  
戦略的に利用すべき



働き方を選べばよいと私は思っています。テレワークが対面で働くかは、あくまでも手段。うまく組み合わせてやっていくのがよいでしょう。選考会では、「テレワークを進めた結果生じた組織課題もあり、どういう働き方がよいか仮説をもって実践を繰り返すしかない」という企業人事の方の発言が印象的でした。「実践」は因果を明らかにすることであり、結果はやってみなければ分かりません。だからこそ、積極的に実験をする人事や経営であってほしいです。また、そうやって各企業において人事が実験し、自社なりの答えを出すのが当たり前になる時代が目前にきていると思います。

DX人材は内部育成へ  
重要なのは実践すること

編集部 人事従事者などへのアンケートで《DX人材》は比較的上位でしたが、どのように受け止めていますか。

小林 コロナ禍によりデジタル化が進み、バズワードとして見られていたDXが不可逆的な流れとして認識されています。人事としてはDX人材の採用に注力してきたところ、外からの採用に限界を感じ、社内育成に振り向けられた転換点の1年だったと思います。か

言葉を経営者が口にするようになったことは画期的なことですが、そもそも人事が経営学の科目になったのは、1983年のハーバード大学が最初で、戦略やマーケティングよりもかなり遅れていました。それが、今まさに人・組織が企業の競争優位をつくる時代がきています。ただ、本来は現場で語られるべきテーマですが、今のところ経営周辺の人が中心で、残念ながら人事の現場の人が関心を持って話している場面に遭遇したことはありません。

小林 人的資本は「個人の能力・資質」をいかに投資して上げていくかということであるため、「個」が対象となる概念です。そんな人的資本の論調に引きずられる形で、リスキリングも「個人主体」の学び直しとジョブチェンジの話へと先祖返りに矮小化しているように思います。「個人のスキル・能力を上げること」を人的資本の指標にしても、スキルが現場で発揮されなければ意味がない。個人がスキルを持っていることと、職場でスキルを生かすことはかけ離れています。

中原氏 人的資本への投資が、企業へのパフォーマンスに直接影響するかという点、そうではありません。間に「行動変容」が挟まり、媒介することで、影響します。「行動変容」とは、職場



や現場で人々が学んだ知識を実践する（行動が変わる）こと。実践に尽きるのです。人への投資という面では、日本は猛省すべきでしょう。企業は、この20年間でOJTや人的資本、人材開発への予算を絞っています。国も高等教育に対する運営交付金を減らしており、日本はOECD加盟国で国内総生産（GDP）に占める公財政教育支出が最低レベルです。

**小林** その意味では、この人的資本投資やDX人材育成の流れを、人事が利用しない手はないと思います。これを機に育成の予算をしっかりと取りに行き、成果を測定して示し、次に上げていかなければ、本当にただのブームで終わってしまいます。

**中原氏** おそらくこれが最後のチャンスではないでしょうか。

**小林** 確かに。30年以上ぶりにきた、バブル崩壊後初のチャンスですね。

ワードで総括するのもいいと思います。ただ、私が一番危惧しているのは、「流行しているから、同業他社がやっているから、とりあえずやっておかねば」という思考や、流行語に飛びついておけば、後れをとらないという発想に陥ることです。本当に経営にインパクトを与えるのであれば、他社とは違う競争優位をつくるのが一番大事。それには、事例を真似るのではなく、流行語をどう解釈して自社にフィットした形で実践するかが重要なのです。

**小林** 流行語の後追いで情報や事例を求める傾向は、構造的になかなか変わらないかもしれません。ただ、第1回として2022〜2023年で押さえるべきテーマを選べたと思うと同時に、流行語として取り上げるべきではないテーマも明らかになりました。まずひとつの群として、長期的に達成していきにくいもの。中原先生も挙げておられた《DE&I》《ワーク・エンゲイジメント》《ウェルビーイング》などはまさにそうだと思います。

**中原氏** 《キャリア自律》もそのひとつです。私がこの業界に入った20年前からいれ続けていますが、昨年頃からシニアと結びついて再燃しています。

**小林** もうひとつの群は、現場では大きな問題になっていても、経営や人事

のムーブメントにならないもの。例えば《目標管理制度》は成果主義のレガシーになってしまっていますが、見て見ぬ振りやされ、ジョブ型が目玉されたりしています。《女性活躍推進》は進展がないにもかかわらず、もう飽きられてしまった感があります。《ハラメント》や《メンタルヘルス》の問題も、絶対にブームにして終わらせてはいけないものとして言い続けたいです。

**中原氏** それでいえば、皆の悩みはすごくシンプルなものが多いですね。例えば「学び直し」を進めるにも何をすればいいかわからないとか。そういう生々しい、地に足のついたことは誰も教えてくれないので戸惑ってしまふ。

**小林** 現場の運営に近づけば近づくほど話題に挙がりづらい。しかし、本当の人事課題はそういうところにあるように思います。

**中原氏** 流行語を横目で見て、現場を見る。今年はまだ納めつつ（笑）、2023年もトレンドを見ながら現場にとって一番大事なことを、フィットすることを実現していきましょう。

**小林** 本企画は、5年後、10年後に、あの時こういう議論があったと振り返りつつ、今後に生かしていただくことを目指して続けていきたいと思えます。ぜひご期待ください。

# 《テレワーク》

## 日本企業におけるテレワーク普及の経緯

「テレワーク」の定義を、日本では総務省が次のように明示している。「ICT（情報通信技術）を利用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」。新型コロナウイルスの感染対策により急速に身近なものとなったが、まだ定着している段階とはいえない。テレワークの普及は、過去約40年の過程で景気変動に影響を受けながら前進と後退を繰り返し、今日に至る。なぜなら、景気の浮沈による労働の需給関係が反映されてきたからである。



日本企業でテレワークが導入されたのは、日本電気（NEC）が、1984年に吉祥寺エリアにサテライトオフィスを設置したのが始まりとされる。その後は、バブル経済による売り手市場を背景に、高騰する都心の土地を避けて、郊外で従業員が働きながら育児や介護を確保するために導入されていった。

## テレワーク、継続するかどうか まずは「働き方」ポリシーの明確化を

**テレワークに対する企業と働く個人の意識のギャップ**

2020年3月からパソール総合研究所が継続的に実施している調査（※1）によると、正社員のテレワーク実施率は2022年7月時点で25.6%であり、新型コロナウイルス「第1波」以降、30%は超えていない。また、企業側がテレワークを

推奨・命令する割合は2022年7月で33.3%と、2020年4月以降で最低の数値となった。一方、従業員側のテレワーク実施者による継続意向は、80.9%と過去最高となり、両者の姿勢にギャップが見られる。企業が強く推進しない限り、周囲の会社など同調圧力に影響され、さらなる普及は見込まれない可能性がある。企業がテレワークを実施していない理由の1位は、「テレワークで行える業務ではない」で44.3%だった。また、出社時の生産性が「100」とした場合の、テレワーク時の主観的生産性を聞くと、平均で89.6%にとどまる。働く環境の柔軟性と仕事の生産性のトレードオフが解消しない限り、未曾有の感染症による影響を受けても、過去の歴史を繰り返すことになるだろう。

今後、企業としては、自社における「働き方」のポリシーを明確に定めた上で、テレワークによる自社のメリットとデメリットを、柔軟性と生産性を考慮して検討していくことが望まれる。

# 3大 パソール総合研究所が選んだ 人事トレンドワード 解説

パソール総合研究所が2022～2023年の人事トレンドワードとして選出した《テレワーク》《DX人材》《人的資本経営》について、言葉の定義や人事領域でどのように扱われているかなどを解説します。

解説 パソール総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員 佐々木 聡

# DX人材

## DX人材はなぜ必要か

「DX（デジタル・トランスフォーメーション）人材」は、従来IT人材と呼ばれた人材と何が違うのか。経済産業省が2018年に公表した「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン）」では、DX人材を「DX推進部門におけるデジタル技術やデータ活用に精通した人材」、あるいは「事業部門において、業務内容に精通しつつ、デジタルで何ができるかを理解し、DXの取り組みをリードする人材、その実行を担っていく人材」と定義している。つまりDX人材とは、単にデジタル技術やデータ活用に関して精通したIT分野の人材だけではなく、DX推進部門以外の事業部門で、ビジネスの側面からデジタルを理解し、DXを進めていく人材も含まれていることを意味している。

## 企業の競争優位性に不可欠となるDX人材 社内育成／リスクリングの進展に期待



## 外部採用から内部育成へ 舵を切った2022年

DX人材を重視する直接的な背景には、「2025年の崖」といわれる危機感がある。このままDXが進まなければ、2025年以降、最大で年間12兆円の経済損失が生じる可能性があるという試算が、その根拠となっている。一部のスペシャリストだけでは超えられない崖を、対象を広げて総力で乗り越えていくために必要な人的資本が、DX人材なのである。

そんな現状に各社が、本格的なDX人材の育成に走り出したのが2022年である。例えば、三菱商事は経営陣や海外出向者を含む全社員の約5,600人に対して、研修制度を7月に導入。計約70時間分の16講座を用意した。需給予測による食品の生産・加工・販売の最適化や、自動運転トラックなどによる鉱山操業の最適化を想定するなど、幅広い事業の生産性向上につなげるのが狙いだ。一人ひとりにDXの基礎知識がなければ競争に勝ち抜けないと判断し、これまで外部に委託していたDX

業務を社内人材で内製化し、デジタル事業の提案力を底上げする考えだ。また、住友化学はDX人材を2倍に増やし、開発競争の激化に対応するなど、業種や職種の違いに関係なく各社が育成に力を込める。

企業だけではなく、地方自治体も動き出している。石川県加賀市は金沢工業大学が提供する社会人向けプログラムを利用して、職員にITリテラシーの向上や人工知能など先端技術の活用方法のリスクリング（学び直し）させて、デジタル人材を育成すると2022年8月に発表した。

岸田総理大臣は、リスクリングの支援に5年間で1兆円を投じると2022年10月に表明。しかし、「学び直しをしたことはなく、今後も学び直しをしたいと思います」といって、約半数に上ることも内閣府の世論調査（※3）で分かっている。DX人材の創出は、企業による人材投資と、個人によるリスクリングが噛み合っこそ実現する。リスクリング元年ともいえる2022年。先の道のりは、まだ遠い。

※2 総務省「情報通信白書令和4年版」  
※3 内閣府「生涯学習に関する世論調査（令和4年）」

## 人的資本経営の これまでの歩み

2022年は「人的資本経営元年」といわれた。しかし正確には「人的資本情報（開示）元年」が、その実態を示している。なぜなら人的資本経営そのものは、海外では1990年代頃から知的資本の重要性が唱えられ、その中に人的資本が位置付けられていたからである。アメリカをはじめスウェーデン、デンマーク、イギリス、ドイツなどヨーロッパでもレベルで実践的に取り入れられていった。バランス・スコアカードは知的資本マネジメントの議論の中から生まれたものだ。

日本においても、人的資本経営の源流は1987年に「橋大学の伊丹敬之教授（当時）が著した『人本主義企業』」に見られる。人本主義は、欧米における株主を主権者とする「資本主義企業」との対立概念として位置付けられ、従業員を主権者とする人本主義企業が、日本の高度経済成長を支えた主役であり、世界に誇る競争力の源泉であるという言説は、当時すでに海外から注目されていた。しかしバブル経済の崩壊後、経

## 古くて新しい人的資本経営 今、必要なのは日本独自の人を生かす経営

# 人的資本経営

済成長の停滞が続いた「失われた30年」の間に人本主義企業は鳴りを潜め、経営者は設備など短期的な投資や内部留保に走り、人的資本への投資を怠ってきた。GDPにおける能力開発費の比率は、厚生労働省の「平成30年版労働経済の分析」（※4）によればアメリカの2.08%に対して日本は0.10%（2010～2014年）で、ヨーロッパ各国と比較しても低く、経年的にも低下している。

## 人的資本経営に関する 近年の国内における動き

ようやく政府が動きはじめたのが、2014年に経済産業省内に設置された「持続的成長への競争力とイノベーション企業と投資家の望ましい関係構築」プロジェクトである。プロジェクトの最終報告書として、いわゆる「伊藤レポート」が公表された。さらにその後、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会（2020年）」と「人的資本経営

の実現に向けた検討会（2022年）にて、「人材版伊藤レポート」が公表された。経済産業省が人的資本経営を推進していく目的は、人的資本経営が「人」という無形資産への投資とその情報開示を前向きに行っている企業に資金が集まる仕組みをつくり、企業競争力の底上げにつなげる」とある。

さらに、2021年に発足した岸田内閣の看板政策である「新しい資本主義」によって、「人への投資」が示され、人的資本経営に対する具体的な施策へと展開されていった。人的資本を含む非財務情報の開示に投資家の関心が高まる中、2022年8月に内閣官房から「人的資本可視化指針」が公表された。開示項目や方法について、海外ではすでにISO（※5）30414、SEC（※6）などのさまざまな基準や指針が乱立している。政府の指針はこれらを整理して、人的資本に関して日本企業として開示が望ましい項目を具体例で挙げながら提示した。企業

は必ずしもすべてを開示する必要はない。

人的資本情報の開示に関して企業側も、項目の選定や表示方法など模索の段階にある。2022年は開示元年であっても人的資本経営そのものは元年ではない。温故知新に倣って、日本企業が蓄積してきた、他国にはない人的資本を生かした経営の実践が望まれる。



※4 厚生労働省「平成30年版労働経済の分析」働き方の多様化に促した人材育成の在り方について」  
※5 ISO（国際標準化機構）  
※6 SEC（米国証券取引委員会）

6人のキーパーソンが注目する2022年～2023年の人事の方向性とは

# 識者・人事担当者に聞いた 「HRキーワード」

組織・人材コンサルティングを行う専門家や、企業の人事担当の方々に、2022年を振り返り、また2023年を見通す中で注目しているHRキーワードを伺いました。



## 「個の覚醒」 個の責務

## 目覚めよ！個人 施策成功のカギは個々の主体性にあり

株式会社CORESCO 代表取締役 古森 剛氏

〔PROFILE〕 日本生命保険相互会社、マッキンゼー・アンド・カンパニー、マーサーを経て2014年に株式会社CORESCO創立。組織人事分野を中心とした経営者向け相談のほか、リーダー人材開発やD&I経営、人間と社会への深い洞察を生かした商品開発支援などに強みを持つ。

「人事界での大きな前提が変わってきている」と話す古森氏。その上で企業施策を成功に結びつけるキーワードを《個の覚醒》と表現します。現在の問題は何か、解決策とともに語っていただきました。

### リーダー層の負担が限界に 個人レベルの責任に着目

私は日々、現役経営者からさまざまな相談を受け、リーダー育成を行っています。現在のリーダーと次世代のリーダー、両者に触れる中で私が感じているのは、これまで人事界が掲げてきた大きな前提が変わりかけているということです。

これまで経営の大事な部分、軸足は「会社側の責任」に置かれていました。経営戦略に沿って人事施策があるわけで、その人事施策を進めるにあたっては、経営トップのコミットメントと、各リーダー層の動きは非常に重要です。広い意味で会社側が重要な責任者であることに変わりはありません。しかし、近年の現場を見ていると「リーダー側にある種の限界がきている」ことを感じます。

施策が思ったように進まない、トップやリーダーの責任が問われがちですが、私は「個人の力」も問わ

れるべきではないかと考えます。企業として施策を成功させるには、「経済価値」を生みながら「社会的価値」も維持しなければなりません。例えば、D&Iでは単純にジェンダーバイアスをなくすだけでは経済的価値を生み出すことはできません。最低限の差別的要素を除外した上で、バイアスと関係なく「いい個人が出てくる」ことが結果につながるのです。

しかし、リーダー側に個性を生かしたいという気持ちがあっても、社員の間からなかなか個性が出てこないのが現状ではないでしょうか。パーパス経営に関しても同様です。「心が前を向く」ことがパーパスの力。必ずしも会社と個人のパーパスが100%一致する必要はありませんが、一部が重なる個人も頑張りやすくなります。そこで重要となるのが、個人と企業のパーパスに一致し得る部分があるのかどうかですが、そもそも個人に意志や生き方（パーパス）がなければ擦り合わせもできず、それではパーパス経営は成立しません。

つまり、人事施策の軸足を会社側に置いた上で、場をつくる責任というステージは会社側に残りますが、加えて「個人の責任」が求められる時代になってきているのです。

### 個の意識を変えていく 日常的なきっかけづくりを

こうした背景から、人事のアプローチも変えていかねばなりません。《個へのアプローチ》、つまり従来のリーダー育成に加え、それとは違った手法で、一般社員へのアプローチを始めるのです。

社員の中には、必ず少し話せば変わろうとする人がいます。人事の役割は、まさにそのきっかけを与え、変化の波を広げていくこと。そして、あらゆる施策は会社全員で成し遂げていくものですから、その推進の《空気》をつくるのが大事です。

そのためには、研修で伝えるだけでなく、社員に対して「あなたのパーパスは何ですか?」「この会社のことが好きですか?」と大真面目に問う時間を持つことも重要です。年に一度の盛大なビジョンデーで伝えるのではなく、一日15秒で構わないので頻繁にアプローチするのは、夫婦でも日常的に愛を伝え、相手の愛情を確認するほうがうまくいく場合もあります。人事も日々、社員に会社への愛を確かめればよいのです。日常的にきっかけを提供し、個の覚醒を促すことが企業の発展につながっていくでしょう。

### 上からの「強制」では どんな施策も成功しない

「多様性を生かす」というと会社側からの活用視点ですが、では「生かされる個人」は果たして生かされるようになっているでしょうか。残念ながらそうではないことが多く、企業側の「片思い」で終わってしまいます。どんなにリーダーがレベルを上げたとところで「生かされようとする個人」が少なければ効果は出ません。

近年、「心理的安全性」が注目されていますが、そうした環境を確保した

だけで、積極的に議論が交わされるようになるわけではないのです。例えば、ジョブ型で考えてみましょう。会社としてジョブを定義し、ジョブディスクリプションを整備し、それにひもづくベンチマークに基づいた給与体系を用意し、必要に応じて人を入れ替えようとする。しかし、個人側がアグレッシブにスキルを自分で身につけ、新しいジョブを目指してくれなければ、会社がどんなにジョブ型に力を入れても、それは「強制異動」に過ぎません。個々に努力する責任が足りなければ、会社の対応が不十分な印象になりかねないのです。

D&Iもジョブ型も会社側だけの責任で成果が出るものではありません。キャリア自律でも同じことがいえます。個人がどんな人生観を持ち、どのようなキャリアを歩みたいと思っているのか、明確でなければ、施策は意味を成しません。

### 主体者になりきれない社員 《個の覚醒》が必要

このように分野は違えども、個人側の成熟度やレディネス（心身の準備性）の不足が課題の根底にあります。リーダー側の思いが届かずに孤独感が募り、現場ではこれ以上経営側

からプッシュしても仕方がない状況になってきていることを痛感しています。企業が施策を成功させるためには《個の覚醒》が必要なのです。企業は完全な民主主義ではありませんが、以前に比べると個人の尊厳の重視やガバナンス強化など、民主的要素が高まっています。そんな近年の企業には、日本の「政治と国民」の関係と似た構造が見られます。自らの成長に向けて行動しないのに、会社のやり方に不満だけ主張する社員は、投票に行かずして、自身の立場から見えない範囲だけで政策の良し悪しを判断し、批判する国民と変わりません。個人が国に対しても会社に対しても「主体者」になりきれないのです。

また、所属する会社へ「貢献する」というコンセンサスを持つことが必要です。D&I経営では、「リーダー（会社側）」と「個（雇われる側）」に加え、すべての社員が持つべき「ALL（会社への貢献意識）」がベースになります。しかし「ALL」がないまま、「個」が強くなっているのが現状。その組織に雇われることを選んでいる以上、会社が目指す目的達成への貢献を大前提として、個は学び、リスクをとって考えを発言し、価値提供する責務があると考えています。





## 優秀な人材獲得と活性化が焦点 人事は、より戦略的に攻めの時代へ

株式会社人材研究所 代表取締役社長 曾和 利光氏

【PROFILE】 京都大学教育学部教育心理学科卒業。株式会社リクルートで人事採用部門を担当、ゼネラルマネージャーとして活動したのち、多種の業界で人事を担当。2011年に株式会社人材研究所を設立し、人事・採用コンサルティングや教育研修などを行う。



組織・人事と「心理学」をクロスさせた独自の手法で採用コンサルティングを行う曾和氏。少子化とコロナ禍後のオンライン進展で注目している、3つの事象について語っていただきました。

### オンラインによる全国採用 地方に人材を呼ぶチャンス

コロナ禍で面接や会社説明会など、採用活動にもオンラインが浸透する中、今後は《全国採用》がトレンドになってくると予測しています。近年、地方移住やUイターン転職の需要が高まっていますが、人材の東京一極集中はなくなるどころか、

むしろ進んでいます。現状、全国をターゲットに採用の手を伸ばしている企業は限定的で、全国展開する企業でも採用拠点は東京・大阪に絞っているケースがほとんどです。しかし、東京の有効求人倍率は全国でも中位よりやや高く、決して採用しやすいマーケットではありません。加えて、転職が退職の動機になることが多いため、東京・大阪で採用した人材が地方配属を理由に辞めてしまいかねません。

一方で、コロナ禍前から全国採用のポテンシャルに気付いて、オンライン採用を導入している東京の企業も存在し、以前は2割程度だった地方採用を現在では半数以上に伸ばしています。また、IT企業を中心に、学生数の多い関西に事業拠点を設けて採用・配属する例もあります。

オンラインのメリットを生かした採用活動を展開する企業もあれば、ここへきてオフライン採用を復活させる企業もあります。そういう企業ではオンライン面接は精度が下がると考えがちですが、数値化して分析するとジャッジの精度が上がっているケースが多くあります。非言語のバイアスをかけずに発言に集中できるためです。オンライン・オフラインのいいと

ころを取り入れたハイブリッド型の採用もあります。ただ、地方の中小企業ほどオンラインを止めてはいけません。Uイターンの希望者が増えているのがチャンスだからです。

### 潜在層にアプローチする タレントアクイジション

《タレントアクイジション》は近年、人事界隈で注目されているワードです。「優秀な人材の獲得」という意味の言葉で、リクルーティング（採用）と対比して使われます。リクルーティングは、顕在層に対して広告やスカウトを打つなどして働きかけ、応募してきた人に対して選考をし、内定を出して入社してもらうところまでを指します。対して、タレントアクイジションでは、採用の「前」と「後」も含めた広範な活動を含みます。

まず、「採用前」ではブランディングが重要になります。少子化を背景とした構造的な人手不足の現代においては、10年、20年先を見据えて日々潜在層に働きかける必要があるからです。採用ブランディングは企業ブランディングと近いものですが、目的が違うため、どうすみわけていくかがメディアの選択も含めたテーマになります。

例えば、IT企業では、ハッカソンの開催やエンジニア向けイベントへの協賛を行っています。こうした活動をする、エンジニアから人気が高い企業の中に、IT大手企業と並んで従業員数千人規模のベンチャー企業の名を連ねています。こうした企業では、エンジニアがテクノロジーに関するテックブログを書くなどしてブランディングの一端を担っています。オーディオメディアを使って採用ブランディングをするオーディオメディアリクルーティングで、新卒者はもちろん転職の潜在層にも働きかけられるなど多くのメリットがあります。

「採用後」については、選考活動で採用に至らなかった人や一度入社して辞めた人（アルムナイ）もプールしようという動きがあります。オーディオメディアに登録してもらってプッシュ通知をしたり、自社のスカウトメディアにキャリアを登録してもらったり、プールする方法はさまざまです。求人倍率が高いIT企業が先行していますが、ほかの業種でも広まりつつあります。

一度でも接点のあった人に対して、いかにポテンシャルを活性化させるか。この点が、アクイジション（獲得）という能動的な言葉に表れています。

### 組織の「創造性」の維持は 人事の意識がカギとなる

最後に、新しい言葉ではありませんが、「ウイズコロナ時代」に人事が再認識すべきものとして《創造性》を挙げたいと思います。オンライン化の良い面では働き方改革が進みましたが、その半面でもコロナ鬱のようなメンタルの問題、コミットメントやロイヤリティの低下、転職の増加などの課題が生じているほか、今はリモートワークを継続しながら、育成やオンボーディングの方法を模索している企業が多いと思います。

一方であまり話題になっていませんが、創造性の問題は深刻です。野中郁次郎先生のSECI（セキ）モデルによると、個人が持つ知識（暗黙知）を形式化して組織全体で共有し、それを組み合わせることでもまた新たな知識が生み出されます。オンラインの職場では、知識の共有のために暗黙知を言語化する必要がありますが、誰もがそれをできるわけではありません。暗黙知と暗黙知のリンクの欠如は、オペレーション型の組織はともかく、創造性の高さが求められる組織には気づかれざる死活問題です。インフォーマルネットワークによつ

て情報が流通し、知識と知識が結合して新しいものが生まれることはよくあります。オンボーディングにおいても、組織に対して自己有用感を得るまでには、自己受容感がなければならぬといわれますが、インフォーマルネットワークに接続されることで、組織に受け入れられたと感じて（自己受容感）コミットメントが高まり、ロイヤリティや貢献欲求が生まれるものです。創造性を創出・維持していくためには、オフラインミーティングがより重要になってきます。出社をエンターテインメントにするためにオフィスを改装したり、オフサイトミーティングを重視する企業も増えています。こうした「場づくり」には、人事の働きかけや意識変革が不可欠です。社員一人ひとりの創造性をどうすれば高めたいけるのか、人事の皆様が改めて考えてみる必要があります。

これまで3つのワードを挙げましたが、「オンラインの進展」と「人手不足」という側面で共通しています。人事や採用にDXが浸透して、誰もがオンラインを活用でき、企業総出で人を採りにいく総力戦の時代になっています。少子化を言い訳にせず、今まで以上に戦略的に攻める人事が求められるのではないのでしょうか。





## 改革を受け入れる企業風土が チャレンジングな人財を育てる

積水ハウス株式会社 執行役員 人財開発部長 藤間 美樹氏

〔PROFILE〕1985年神戸大学卒業後、藤沢薬品工業（現アステラス製薬）に入社。その後、バイエルメディカル、武田薬品工業、参天製薬を経て、グローバルに通用する経営に資する戦略人事を探究。2020年積水ハウスに入社。人と組織の活性化研究会「APO研」メンバー。



積水ハウスでは「『わが家』を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョンと連動し、社員の幸せを目指した「積水ハウスを世界一幸せな会社にする」人財戦略が進められている。社員を幸せにするために、会社に何が必要なのか。そのカギとなる言葉を伺った。

### イノベーションを生み出す 組織文化とは

最近、注目されている「人的資本」ですが、人的資本に投資し、人を育てていこうとしたときに、組織はその育った人財が自分の価値を発揮できる風土でなければなりません。そこで、私の造語なのですが、今後は組織の文化をひとつの資本と考える《組織文化資本》が重要になってくると考えます。

例えば、会社がイノベーションを起こして成長する方法として、世界中で話題になっている「両利きの経営」では、知の「深化」と「探索」の両立が重要とされています。深化についてはこれまでのやり方でよいでしょう。しかし、イノベーションを起こす探索についてはどうでしょうか。新しいことを提案し、チャレンジする人財を育てるためには、組織も同じように成

長していかなければなりません。トップと人事は一緒になって組織の古い文化を変え、改革を受け入れる土壌をつくっていくことが必要です。

### キャリア自律から 社員の成長、幸せへ

当社では、「わが家」を世界一幸せな場所にする」という2050年に向けたグローバルビジョンのもと、「積水ハウスを世界一幸せな会社にする」ための人財戦略を進めています。その柱となるのが「自律的なキャリア形成のサポート」であり、社員自らキャリアビジョンを描き、その実現に向かって自律的にチャレンジできる企業文化を目指しています。

その施策のひとつとして導入した1on1でのキャリア面談では、上司には部下が行った業務や興味を持っている仕事など部下の話聞くことに徹してもらい、部下には振り返りの機会を設けています。振り返ることと部下は自ら行動を起こし、またその行動を振り返る。「振り返り」と「行動」を繰り返すことでキャリア自律をして成長し、その成長を実感することで幸せを感じるのです。

キャリア面談によって、すぐにキャリア自律に結びつけるのは難しいか

もしれません。しかし、誰かとキャリアについて話をするだけで、新しいことに興味を持ったり、意識を広げたりするきっかけが生まれます。上司や人事ができるのは、こうした内的動機付けができる外的環境を整えてあげること。これがキャリア面談の仕組みです。

### キャリア面談で 心理的安全性を確保

キャリア面談は、部下が上司に何でも話せる場所であり、心理的安全性を築くという狙いがあります。上司を中心に、メンバー全員が心理的安全性の確保された心地よい空間を体験することで、そのメンバーが集まる組織の心理的安全性も高まります。

そして、メンバー全員が自分のアイデアや考えを自由に上司に話せるようになり、誰もが自分の上司に提案していければ、最終的には組織のトップ、つまり社長に届きます。会社を成長させる素晴らしいアイデアも出てくるのではないのでしょうか。キャリア面談によって、当社が大事にしている「イノベーション&コミュニケーション」が実践され、キャリア自律した個人が成長し、幸せを実感できる組織文化も実現していけると考えています。

2022年9月、社内に新設されたキャリアオーナーシップ支援室の室長に就任した林氏。今、《キャリアオーナーシップ》に注目する理由を語っていただきました。

### 日本型雇用制度の限界から キャリアオーナーシップへ

「キャリアオーナーシップ」を「個々が問題意識を持ち、学び、働くことを通じて、自らの《羅針盤》を持ってキャリアを構築すること」と定義するならば、「キャリア自律」とほぼ同義といえます。今ようやく時代が追いついてきた感がありますが、立ち上げたキャリアオーナーシップ支援室は長年温めてきた思いを形にした部署です。

人生100年時代を迎え、健康寿命も延び、定年後も20〜30年という長い余生が生じています。セカンドキャリアを考える支援や、若い社員も含め、すべての社員がキャリアオーナーシップを持てるように、一人ひとりに寄り添った支援を目指しています。それが当支援室のビジョンでありミッションです。

具体的には、キャリア面談を中心に、キャリアを考えるためのセミナーの企画運営、eラーニングによる自己研鑽の支援、キャリアコンサルティングによる



## キャリア自律を促し、個々の違いを 認めながら成長していける環境を

アサヒグループジャパン株式会社 キャリアオーナーシップ支援室 室長 林 雅子氏

〔PROFILE〕1991年アサヒビール入社。1998年東京支社業務部配属、2003年アサヒフィールドマーケティング出向。2008年アサヒビール人事部キャリア開発・女性活躍推進担当部長、2010年人事部キャリア開発・ダイバーシティ推進担当部長、2022年9月より現職。



トである室員がキャリアに関する雑談をする「キャリアカフェ」のオンライン配信、不定期でのメルマガ配信などを行っています。

「年功序列で終身雇用」というこれまでの日本型の雇用制度では、主に企業側が職務内容、勤務地、労働時間を決め、個人のキャリア形成は企業側に依存する傾向にありました。企業を取り巻く環境の不確実性や不透明さがコロナ禍でさらに増し、改めて日本型の仕組みの限界を感じます。

### キャリアオーナーシップは DE&Iの達成にも不可欠

私自身、最初からキャリアオーナーシップを意識してキャリアを積んできたわけではありません。約20年前の35歳の時に転機があったのです。当時、管理職の試験に落ちて子会社に出向になると同時に、同僚でもある夫の単身赴任が決まりました。偶然重なったその異動を「会社は私に退職を促している」と受け止め、とても落ち込みました。

その際、キャリアをテーマとした社内勉強会で、雇われる能力である「エンプロイアビリティ」を知り、深く反省。「これまで私は自身のキャリアを会社任せにし、自分では何も考

えてこなかった。自分の中に軸がないから会社の異動に翻弄されるのだ」ということに気付いたのです。会社依存から脱却し、「自分は自分のキャリアのCEOだ」という自覚（キャリアオーナーシップ）を持つことが重要だと強く感じた経験でした。

その後、本社に戻り、2008年には女性活躍推進担当者に就任。以降、当社のダイバーシティ推進に携わってきました。その経験から、キャリアオーナーシップはダイバーシティ推進の側面からも、とても重要なキーワードだと改めて感じています。

当社では、2021年に「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）ステートメント」を策定し、DE&Iの推進に取り組んでいます。DE&Iが目指すのは、性別や国籍など属性の違いを超え、究極的には一人ひとり違う《個》が生かされ、個性が発揮されることです。その際、重要になるのが、《個》の側も自律していること。自身の《羅針盤》を持ってキャリアを歩んでいなければ、自分の良さを生かすことはできないからです。だからこそ、このキャリアオーナーシップ支援室から、できる限りの情報発信や支援を、今後も続けていきたいと思っています。



## 「社員の幸せ」と「会社の大義」 矛盾を受け入れながら共生を目指す

株式会社デンソー 総務人事本部 執行幹部 人事企画部・人事部担当 原 雄介氏

〔PROFILE〕 埼玉大学大学院修了後、1999年株式会社デンソーに入社。生産技術開発や生産システムと工程設計、生産供給体制企画など幅広い業務に従事。ASEAN地域本社出向を経て、2016年から経営企画部。中長期全社戦略立案・推進を担当。2021年から執行幹部として人事企画部を担当。



自動車産業は100年に一度といわれる大変革期を迎えています。デンソーは第二の創業期ともいえる今だからこそ、人と組織の在り方を見つめ直し、「社員の幸せ」と「会社の大義」を統合させたいと、さまざまな施策に取り組んでいるといます。その実現に必要なものとは何かを伺いました。

### お互いの重なり合う部分を見つけ、育てていく

当社はこれまで、モータリゼーション、グローバル化、バブル崩壊、コロナ禍など、事業を取り巻く環境の変化に対応しながら、人と組織の在り方を変えてきました。2030年に向けた長期方針「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい」を2017年に発表し、そのスローガンのもと、2021年に「実現力のプロフェッショナル集団」を目指す《人と組織のビジョン&アクション PROGRESS》を定め、社員の幸せと会社の大義の実現に向け、取り組んでいます。

しかし、現実には「社員の幸せ」と「会社の大義」の間には矛盾が生じ、「二律背反」の状態になることがあります。双方の実現には、矛盾を受け入れ、互いの重なる部分を見だし、育

ていくことが必要です。会社と社員の相互努力で二律背反と共生し、一歩ずつ前に進むことが大事だと考えています。

### 二律背反の共生に3つのステップで取り組む

人事においては、「経営と人事」「事業と人事」「個人と組織」「職場マネジメントと人事」などの間に二律背反が生じがちです。これにどう対応し、いかに共生していくか。そこで実践しているのが、「目的の共有」「何を重視するか」「重なりを見いだし育てる」の3ステップです。

「職場マネジメントと人事」を例に説明すると、まず、どんな人事の制度も施策も、最終的な「目的」は職場の課題を解決することにあります。そこで「重視」しているのが、「職場VS人事」の関係から「職場のための人事」に変わっていくことです。そのため、職場の意見を確かかつ早期に取り込むことが鍵となります。

### 重層的な議論を重ねて人と組織の問題を解決する

製造現場とバックオフィス、既存事業を成長させる人、新規事業を開発する人など、職場や社員ごとに立場や

価値観は異なります。そのような二律背反が生じがちな状況の中で、重なり合いを見つけ、育てていくために、制度の構築以上に運用を重視して進めています。

当社では、各部門にそれぞれ人事担当責任者を配置しており、今までは、何かあれば人事担当責任者に個別相談するという関係でした。制度を改定・展開して終わりではなく、職場で価値が生まれる姿に向け、「毛細血管を張り巡らせるように運用の構えを強化する」必要があると考え、約200ある部門の人事担当責任者や管理職等の代表者と人事とで「人事コミュニケーション」を形成しました。現場ニーズを確認しながら旬なテーマを設定し、この1年で100回近くの議論を実施。「職場マネジメントと人事」との間で重層的な議論を重ねること

で、職場課題の解決を目指しています。矛盾とは、往々にして、見る側からは正解であり正義です。だからこそ、違いを指摘し合う前に目的を共有し、その上で相手が何を重視しているかを理解する。そして、互いに重なり合う部分を見つけ、意味を見いだし、「二律背反の共生」を目指す。経営や人事、また社会においても共通する重要なキーワードだと思えます。

海運業を中心にさまざまな事業を展開している商船三井では、今後、より多岐にわたる事業に乗り出していくと見えます。多様な業務や役割に伴う人材の多様性の促進、およびグローバルなグループ社員との連携を推進する上で、重要だと考えるキーワードについて伺いました。

### 多様性の推進にはセルフアウェアネスが必要

近年、組織を取り巻く環境や働く人の価値観が大きく変化している中で、改めて《セルフアウェアネス》（自己理解）が大切だと感じています。

当社では、これまで海運業を中心に事業を展開してきましたが、今後はさまざまな分野の事業を強化します。より多様な人材が必要となり、会社はその一人ひとりが活躍できる組織づくりを担っていかねばなりません。そのためにも、社員自身が自分の強みや目指すものなど内面を認識し、かつ他者からのフィードバックを受け止めて自己認識を持たなければ、会社と社員の自律的な関係は築けないと考えます。

また、一人ひとりのウェルビーイングを考えたとき、本人の学びと内省に加え、適切なフィードバックの

提供が必要です。そして、自分のキャリアを豊かにしようとする本人の自律的な意志が大切になると思います。

### リカレント(学び直し)でキャリアを補強

会社にとって、人材は最も大事な資本です。最近DX化に備える人材育成などを中心に、《リスキリング》が注目されています。しかし、社員一人ひとりがより多様に成長し、会社の人的資本を基に事業の成長を目指すには、自分のキャリアを見つめ直し、その中から見いだした強みを生かし、弱みを補強するための、《リカレント》こそが必要になると考えます。

また、2023年、当社は本格的な人的資本経営の実現に向けて、新たな事業戦略に連動した人材戦略を実行します。会社全体の大きな取り組みですが、社員個人もこれをチャンスと捉え、自分の成長やキャリアのために、ぜひ自分事として考えてほしいと思っています。

当社では、グループ共通の価値観・行動規範として「MOL CHARTS」を掲げています。海図の意味を持つ「CHARTS」に6つの言葉の頭文字を重ね合わせており、中でもAとは



## 多様性の推進と成長の加速に必要なのは、自己認識と自律的なキャリアの歩み

株式会社商船三井  
常務執行役員/チーフヒューマンリソースオフィサー/  
人事部、秘書総務部(秘書)担当 毛呂 准子氏

〔PROFILE〕 立教大学卒業後、1986年大阪商船三井船舶株式会社(現・株式会社商船三井)入社。人事部人事グループマネージャー、人事部部長代理健康管理推進担当、コーポレートマーケティング部長などを経て、2022年4月より現職。2014年筑波大学大学院修了。博士(生涯発達科学)。



「アカウンタビリティ」(自律自責)、つまり「当事者意識を持って自律自責で物事に取り組もう」というもの。仕事だけでなく、自分のキャリアについても自律的に取り組むことが大切です。

### かけがえのないキャリアを磨き、味わってほしい

キャリアとは、誰にも奪われることのない、自分だけの《宝石》だと思えます。磨くだけではなく、頑張ったこと、難しかったことなど、自分のキャリアをしっかりと味わって、そのかけがえのなさを認識してほしいと考えます。

これからは、人生100年時代。多様なキャリアの歩み方があるはずですが、さまざまな可能性を信じて自分が挑戦したいことや数年後の自分をイメージし、上司や仲間と臆せず、周囲につぶやけるようになりたいですね。自分の可能性を信じて、ありたい姿を描く。セルフアウェアネスを高め、時に内省や学びを深めて修正し、また次のありたい姿を描く。そんな個人と組織が一緒になって、かけがえのない個々のキャリアを考え、その実現を目指していく時代がきていると思えます。

組織・人事領域で活躍する研究者に、「今注目する」そして「これから探求したい」研究テーマについて語っていただきました。



## #01 尾形 真実哉氏 甲南大学 経営学部 教授

### すべての人が《幸せに》働ける 社会の実現を目指して

従業員をいかに定着させるかが課題になっている昨今。  
組織適応の研究を続けている尾形真実哉氏に、  
その研究の根底にある思いや、これからの取り組みについて伺いました。

(PROFILE) 明治大学商学部卒業。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。甲南大学経営学部経営学科専任講師、准教授を経て現在に至る。専門は組織行動論、経営組織論、経営管理論。近年は若年人材の組織適応を中心に研究を重ね、関連著書も出版。2011年には若年看護師の組織適応分析に関する論文で人材育成学会論文賞を受賞。

#### オンボーディングのカギは「育成上手」の有無

若い人たちが会社になじんで、元気に働ける環境を……。私が「組織社会化」について研究しているのはそんな思いからです。どうすれば新入社員がスムーズに企業に適応できるのかを探っています。この研究テーマを選んだきっかけは、大学時代の友人でした。卒業後、会社に出た彼らはとても疲弊していて、大学院に進んだ私は衝撃を受けました。なぜ楽しく働けないのか、彼らが元気に働くためにできることはないか……。調査するうちに出会ったテーマが組織社会化だったので。

そして20年以上研究を続ける中で、たどり着いたひとつの結論が「上司が持つ役割の重要性」です。人材育成はどうしても若手への働きかけに目が向くでしょう。しかし、重要なのはむしろ「指導者に対する教育」です。適切に若手を育てられる「育成上手」を増やすことが円滑なオンボーディングのカギであり、人事の重要なテーマだと考えています。

例えば、育成上手になってもらう方法のひとつに、早い時期から育成に関わらせることが挙げられます。育成上

手になりそうな人材、育成上手になってほしい人材に若手社員の育成やメンター役を任せ、育成の大変さや難しさ、やりがいを感じてもらおうのです。

また、トップの意識も重要です。教育の必要性や課題感を正しく理解したトップのもと、教育担当だけでなく全社員、会社全体を巻き込んで社内に「若手を育てる文化」を根付かせることがオンボーディング成功の秘訣となります。

#### 急増する中途採用施策の悩み 健全な転職社会を築くには

「育成上手」の研究と並行して、約8年前から私が進めているのが、中途採用者に関する研究です。バブル崩壊後、これまでの終身雇用制度は徐々に崩れ、働き方は大きく変容、転職も当たり前になりました。そこで急増しているのが「中途採用者のオンボーディング」に関する悩みです。

状況を探れば理由は明解で、働き方の変化に対して企業の対応が追いつかず、中途採用者は新卒者に比べると教育体制がまだ十分に整備されていないからです。「即戦力として採用しているから」「すでに社会人経験があるから」といってサポートが不要な

わけではないかもしれません。むしろミスが許されにくい雰囲気の中、入社後すぐに成果を求められがちな彼らにこそ丁寧なフォロー、パフォーマンスを発揮しやすい環境整備が必要なのです。

そうなるに、必然的に上司の負担は増えていきます。近年の中間管理職は疲弊し、若者にとって必ずしも憧れのロールモデルではないようです。このままでは日本の将来は安心できません。いかに上に立つ社員のポジションが夢のあるものかを、その姿によって見られるか、重要な課題だと感じています。中途採用者のサポート体制に加えて、管理職教育の充実も欠かせないでしょう。

「どうせ転職して、辞めてしまおうか」ではなく、転職が当たり前になった現代こそ《なじめさせる力》が求められます。転職する人に《なじむ力》が備わり、同時に受け入れ側にも《なじませる環境》が整っている。これこそが健全な転職社会ではないでしょうか。

しかし、近年はテレワークの普及など、働き方は変わり続けています。選択肢が増えることは素晴らしいと思いますが、残念ながら育成、特にオンボーディングに関してはとても難しい状況です。これまでとは違ったアプローチが求められてくると思

います。

オンラインでのコミュニケーションだけでなく、些細な質問がしづらく、また会社の一員になった実感も得づらくなります。解決の一手として、私が考えるのは「対面の日のデザイン」です。自宅業務がベースでも、定期的に対面で話す機会を設ける。その際に重要なのは「上司あるいは教育担当者」と「新入社員」だけではなく、できる限り職場全員が集まれる日を設定すること。皆で話し、笑い合っことで、一体感や愛社精神が生まれます。

古い考え方と思われるかもしれませんが、愛社精神は「この会社のために頑張ろう」と個々のモチベーションにもなり得る大切な要素です。つながりを感じにくいテレワーク環境下で、いかに思いを醸成していくかは今後も課題として残るでしょう。

#### 産官学の連携で、安心して子どもを送り出せる社会に

私が研究を続ける根底には「皆が幸せに働いてほしい」という願いがあります。それは、会社にとってのパフォーマンス向上にもつながると信じています。

昨今、会社や仕事にストレスを抱

#### 幸せな人生を歩むために 身につけたい「4つの力」

今後、取り組むべき課題として捉えているのは「育成上手」と「産官学連携による教育体制」に加え、「幸せな人生を歩むために必要なスキル」です。人が幸せになるには、次の4つのスキルを習得することが大事なのではないかと思うのです。1つは「交わる力」、いわゆるコミュニケーション能力のことです。最近よくいわれる越境なども含まれます。2つめが「やり抜く力」、3つめが「乗り越える力」、そして4つめが「学ぶ力」です。

この4つの力は現代の競争を避けるような教育体制で容易に手に入るスキルではありません。特に「やり抜く力」や「乗り越える力」は、挫折や厳しい経験をしてこそ得られるもの。過程を通じて「学ぶ力」が身につくのです。これらのスキルを習得させるにはどんな経験や教育が必要なのか、ひいては教育とはどうあるべきか。専門の経営学の枠にとらわれず、より広い視点から長期的に取り組みたいです。《人を育てることが、皆の幸せにつながる》という軸を持ち続けながら、今後も研究を続けていきたいと考えています。

イギリス留学で  
欧米と日本の人事の違いを実感

人材マネジメントの研究において、国際比較は興味深い問題解決へのアプローチです。1990年代から人事と社会制度の補完性が研究者の注目を集めています。私はそのデータと理論を使って、国際比較による日本の人事の分析・研究を進めてきました。私がこの分野に興味を持ったのは、人事の専門家を目指すとして、日本に人事に関する専門修士課程があったためイギリスに渡ったことに端を発します。そこで、日本と欧米の人事研究に顕著な違いがあることを知りました。

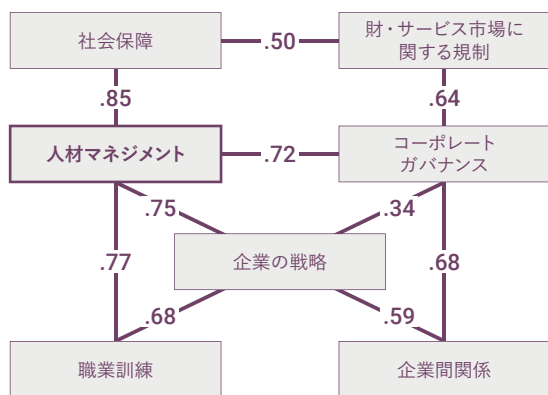
欧米の人事研究は、心理学、社会学、経済学、組織論、戦略論など多岐にわたる理論群に基づいて理論的枠組みを構築した上で、研究を行うのですが、日本の人事研究は理論面からの分析がやや弱く、現象面を追う傾向があることに気づきました。私の場合は、社会学や政治経済学分野などの制度理論が理論的背景の中心のひとつになっています。制度理論の分析方法のひとつに補完性からの分析があり、私はこれを日本の人事研究に応用しています。

日本の人事は世界的に見てかなり特殊なものです。例えば、人事に対する意思決定権については、日本の人事部門は海外に比べ権限が強く、集権的人事管理の特徴が見られます。採用・選抜や賃金の決定権などにおいても、国際的に見て日本だけが例外的に集権的人事管理が行われています。また、人事の戦略性においては、経営戦略立案の初期段階から人事が関わる割合が、日本は海外に比べ高いといえず、人事に関する意思決定権は強いものの、戦略性は高いとはいえないのが、日本の人事といえます。

なぜ国によって  
人事の特色が異なるのか

こうした国による人事の特色の違いを説明する理論領域は数多くありますが、そのひとつが補完性からの説明となります。ここでは「制度的補完性」と「戦略的補完性」を紹介いたします。まず「制度的補完性」（がある状態とは、2つの制度間にシナジー効果があり、個別に用いるよりも高い効果が得られる状態のことです。人事分野に制度補完性の概念を応用すると、人事の中で補完性と、社会制度間の補完性があります。人事の中で補完性で

▼社会制度間の補完性(数値は相関係数)



Hall & Gingerich (2004) Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy, MpiG Discussion Paperを基に一部修正

例えば、伝統的な日本型人材マネジメントにおける年功制や長期雇用、また前述の集権的人事管理の特色などは、お互いに制度補完性が成り立っているために有効に機能してきたのです。しかし、年功制や長期雇用などに変化が起こっている現在、補完性に問題が出てきています。1990年代以降の人事変化の中でさまざまな問題が生じているのは、制度補完性が崩れていることにひとつの要因があります。

もうひとつの「戦略的補完性」とは、個別の国が持つ諸制度の国際比較において、絶対的にどの国の制度が有効とはいえないものの、個別企業にとっては、その企業が活動する国で普及している制度に

適応すること  
が有効性を高めることをいいます。  
例えば、ある企業が、長期雇用を中心とする国で効果的な採用方法を検討する場合、そのような国では中途採用市場に良い人

材がないため、新卒採用を選択することが有効になるという具合です。その結果、国が違えば企業の戦略や施策が異なってくるのです。

社会制度間の補完性に見る  
人材マネジメントの違い

制度補完性のうち社会制度間の補完性に注目すると、「人材マネジメント」は、「社会保障」「職業訓練（人材育成）」「コーポレートガバナンス」「企業の戦略」などと影響し合っており、この違いが国による社会制度や経営・人事の特色などに表れています(上図)。

例えばコーポレートガバナンスは、日本や大陸ヨーロッパの多くの国で、少数の安定大株主と間接金融で成り立つ「インサイダー型」から、多数小株主と直接金融で成り立つ「アウトサイダー型」へとシフトしています。人材マネジメントの特色は、インサイダー型は長期雇用、アウトサイダー型は外部からの人材調達です。コーポレートガバナンスは、日本でも近年変化の大きなところですが、それに対し、「職業訓練」や「社会保障」といった他の社会制度の変化が追い付いていない状況です。このように社会制度間でも変化している側面と、変化して

#02 須田 敏子氏

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授

ガラパゴス化した  
日本の人事制度を  
国際比較の観点で研究・分析

人事に関する国際比較研究の第一人者である須田敏子氏。研究を進めてこられた「補完性」からの国際比較分析を中心に、日本の人事の特色や課題を解説いただきました。

(PROFILE) 青山学院大学経営学部経営学科卒業。日本能率協会グループで月刊誌『人材教育』編集長などを歴任した後、イギリスに留学し、リーズ大学で修士号 (MA in Human Resource Management) を、パース大学で博士号 (Ph.D.) を取得。専門は人材マネジメント、組織行動、国際経営比較など。『持続的成長をもたらす戦略人事—人的資本の構築とサステナビリティ経営の実現』など著書多数。



賃金停滞脱出のカギは  
資本主義の多様性を知ること

よく人事の基本目的は、採用・定着・モチベーションの3つといわれます。多くの産業・職種でいまだ転職が難しい日本では、賃金を上げなくても定着に問題はありません。すでに採用はしているのに、これも問題なしです。組織内の激しい競争の中で、社員は勤勉に働くでしょうから、ある意味でモチベーション問題も解決しています。このような状況では、企業には賃金を上げる必要は特にはないのです。

「企業が利益を上げれば、賃金が上がる」がアベノミクスの基本的仮定でした。これは人材が流動化した労働市場で、賃金によって採用や定着に問題が生じる国の場合です。資本主義のタイプはひとつではないのです。日本のように人材流動化が進んでいない国では、世界各国の市場メカニズムは基本的に同じだとの仮定に立つ主流派経済学の主張どおりにはならないのです。ぜひ、資本主義は多様なものであり、他国で有効に機能した施策が別の国でうまくいくとは考えないでいただきたいのです。その社会、あるいは特定の労働市場にあった施策が必要だと思います。

# #03 平野 光俊氏

大手前大学 学長



## 重要度が増すウェルビーイング HRMができることを 探求し続ける

企業人事に従事した経験を持ち、人的資源管理の専門家として長年、研究を続けてこられた平野光俊氏。昨今、重要性が増している職場におけるウェルビーイング(以下、WB)の向上について、人事部の現状に見る課題感と解決に向けてカギとなる観点などを教えていただきました。

(PROFILE) 早稲田大学商学部卒業後、ジャスコ(現イオン)株式会社入社。人事部長、経営企画室次長として22年間勤務したのち、2002年神戸大学大学院経営学研究科助教授、06年同教授。19年大阪商業大学教授。21年大手前大学教授・副学長、22年4月から同学長。神戸大学名誉教授。専門分野は人的資源管理、組織行動、キャリア開発。

### WB向上に重要な役割を担う 2つの部門

先日、ある学会にて「健康経営とキャリア開発支援の補完的関係」をテーマにお話ししました。キーワードは3つ、「健康経営」と「キャリア開発支援」そして「WB」です。私は「健康経営とキャリア開発支援は同時に進むことで相乗効果が生まれ、WBがより向上するのではないか」といった観点から研究をしています。健康経営とキャリア開発支援は、重要な要素として多くの企業人事で取り組まれているでしょう。そこで私が問題意識として持っているのは、この2つの活動を請け負うセクションが分かれ、連携が不足していることです。例えば健康経営は、産業保健や健康推進のセクションが担当。一方、キャリア開発支援は人材開発支援部門などが担い、この両者間にはコミュニケーションがなれない。そこに問題があると感じています。そもそもWBは多義的な意味合いを持つものですが、大枠で3つに分類できると考えられています。まずは、心身の健康から見た「医学的WB」。2つ目は「快楽主義的(Hedonic)WB」で、心と体の《快》と《不快》を差し引き、《快》が多いほど幸福度

が高いとされます。3つ目が「持続的(Eudaimonic)WB」で、アリストテレスが唱えた人間の最高善(Eudaimonia)に基づいたものです。「人間が心身の潜在能力を発揮し、意義を感じ、周囲の人との関係の中でイキイキと活動している状態」として定義されています。

### HRMにおける WBと組織的成果の関係

このように整理されるWBは、人的資源管理(以下、HRM)の世界ではどのように扱われてきたのでしょうか。実は、1984年に発表された「ハーバードモデル」です。WBという概念は登場しているものの、現在まで直接的には扱われてこず、「Happiness(心理面)」「Relationship(社会面)」「Health(健康面)」という3つのWBに近似した概念で扱われてきました。「Happiness」は組織的なコミットメントや仕事への満足度のことで、「Relationship」は組織的な支援、組織の中の信頼関係など、「Health」はこの場合、ストレスなどメンタル面だけをいいます。「HRM施策」と「WB」「組織的成果(業績など)」の3者間の関係性

を見ると、必ずしもWBが高ければ組織的成果も上がるとは限りません。ただ、さまざまな研究結果をまとめると「Happiness」と「Relationship」は概ね組織的成果にポジティブな効果があり、「Health」には「仕事に没頭して成果を上げているがバーンアウトする」といった逆効果のケースがあり得るという関係性にあります。

健康経営は「Health」に、キャリア開発支援は「Happiness」や「Relationship」に影響します。その健康経営とキャリア開発支援はどのように影響し合っているのでしょうか。現状、人事部の別々のセクションがそれぞれの目的に応じて取り組んでいるわけですが、私は両者を同時に取り組むことで相乗効果が生まれ、すべてを良くする関係性があるのではないかと考えており、そこでカギとなる観点は何かを探っているところです。

### 事例からひもとく 媒介変数の重要性

そして最近、その糸口を、健康経営を行う2社の事例に見いだしました。味の素とデンソーで、経済産業省が毎年表彰する健康経営銘柄がおなじみの企業です。ここでは2つのカギ

となる観点が見えてきています。

1つは「インクルージョンの認識」です。例えばデンソーでは、キャリア開発支援の中で「自分らしさの価値の向上」に取り組みながら、健康経営面では職場の一体感を醸成する施策を行っています。一見、違う取り組みに思えますが、いずれもインクルージョンを高めることにつながっています。つまり、健康経営とキャリア開発支援の相乗効果の結果といえます。2つ目が「セルフの意識」です。味の素の例を見ると、キャリア開発支援ではセルフキャリアドックを導入し、自己への気づきなど「セルフの意識」を醸成する一方、健康経営では「セルフ・ケア」をコンセプトに置き、個別面談を実施するなどして、両者の施策が補完的にセルフの意識を高めています。

このように、健康経営とキャリア開発支援という、いずれも従業員のWB向上を最終的な目標とした取り組みは、別々に行うのではなく連携されることによって、より大きな効果が期待できると考えます。その際、「インクルージョンの認識」と「セルフの意識」の2つの観点から、互いに相乗効果を高められるよう、活動内容をすり合わせることをお勧めします。

### 社会が転換する今、 《その人らしさ》が重要に

そもそもWBとは、《Being》とあるように、人の生き方や自分の価値に重きを置いたもの。WBが昨今注目されている背景には、社会のパラダイムシフトがあると思います。例えば、ハーバードビジネススクールは2008年に大きな教学の転換を行いました。リーマンショックやエンロン事件を受け、その反省から従来の「Knowing(知識)と「Doing(スキル・能力)」に加え、「Being(価値観)」の重視を打ち出し、《人間力》を育むことに注力するようになったのです。この転換は経営学全般にも大きな影響を与えました。リーダーシップ研究では従来のカリスマ的なリーダーシップから「オーセンティックリーダーシップ」や「シェアードリーダーシップ」のように、皆がリーダーである、リーダーシップをシェアする、といった考え方が広まりました。最近話題の「パス経営」もその一例でしょう。

社会的に良いこと、社会的正義・社会的厚生をより重視する社会になっているのです。健康経営やキャリア開発支援、WBもその一環にあるといえるでしょう。競争して利益を追う

《効率的》な経営モデルから、《社会的正義》へと価値観が転換しつつある中で、企業はどのような経営をしていくべきか、同時に我々自身はどう生きていくべきか。また大学はそのような心をもどくようにして学生に育てていくべきか。それぞれに問われています。私は大学の学長なので、学生の育成に苦心しています。そこで思っているのは、胸を打つ教育心に火をつけるような教育をせねばならないということです。それは、学生自身が己をよく知ることから始まります。企業の従業員教育にも通じることです。

自分の価値とは何か。基軸をどこに据え、社会的に意義があることに自分の人生をどう使っていくのか。そうした一連のBeingをそれぞれが育んでいく。それは個人のもので、企業が決めることはできませんが、例えば「パス経営」において、企業の理念やビジョンといった企業のBeingが、個人のBeingと部分的に重なり合えば、互いにWin-Winの関係になります。今、一番大事なことはそういうところにあるように思います。こうしてみると、人事というのは哲学的です。人事の方々は「Knowing」ばかりにとらわれず、「自分なりの哲学」を持つて取り組まれてみてはと思います。

# 2023年版 人事が知っておきたい 法改正のポイント



2023年、法改正により人事・労務担当者の対応が変更になるもの、新たに対応が必要になるものがある。その中で特に注目の3つの法改正の概要と対応のポイントについて、弁護士の今井靖博氏に伺った。

—— 弁護士 今井靖博氏

(PROFILE) 山田・尾崎法律事務所パートナー弁護士。2008年弁護士登録。企業における予防法務や、トラブル対応、改善策の策定など企業法務全般を広く取り扱う。ハラスメントに関する執筆活動や企業・大学・学校等各種団体における講演活動多数。

## 育児休業取得率の公表

2021年6月、育児・介護休業法が改正されました。それに伴い、これまで「育児休業を取得しやすい雇用環境整備及び妊娠・出産の申出をした労働者に対する個別の周知・意向確認の措置の義務付け」や「産後パパ育児（出生時育児休業）の創設」

### 弁護士の解説

#### 改正の背景

男性の育児休業取得率は、2020年度で12.65%と、上昇傾向にあるものの、女性と比べ未だ低い水準にとどまります。取得期間も男性の場合は8割が1カ月未満となっています。

また、男性・正社員の育児休業制度を利用した者の割合は19.9%であるのに対し、育児休業制度の利用を希望していたが、利用できなかった者の割合は37.5%となっており(※1)、男性労働者の育児休業取得が容易ではない現状があります。

以上の状況を踏まえ、今回の育児・介護休業法の改正は、**出産・育児等による労働者の離職を防ぎ、希望に応じて男女ともに仕事と育児等を両立できるようにすること**を目的としており、**男性労働者の育児休業の取得を促進する**

※1 二葉UFJリサーチ&コンサルティング(平成30年度 報告書「厚生労働省委託事業(平成31年2月) ※2 仕事と家庭の両立の取組を支援する情報サイト「両立支援のひろば」<https://youthsumi.go.jp/>

「育児休業の分割取得」等の内容が行われています。そして2023年4月1日からは、常時雇用する労働者が1,000人を超える事業主は、**男性労働者の育児休業等の取得の状況を年1回公表することが義務付けられること**になりました。

るための施策として、大企業に対し、男性労働者の育児休業取得状況の公表を義務化しました。

#### 公表の時期・方法

常時雇用する労働者数が1,000人を超える事業主は、厚生労働省令で定めるところにより、毎年少なくとも1回、その雇用する労働者の育児休業の取得の状況として、厚生労働省令で定めるものを公表することが義務付けられました(育児・介護休業法22条の2)。

公表は自社のホームページ等のほか、厚生労働省のウェブサイト「両立支援のひろば(※2)」で公表することもできます。

なお、公表義務に違反し、行政の勧告に応じなかった場合は、企業名が公表されるおそれがありますので、注意が必要です(育児・介護休業法56条の2)。

## 中小企業の割増賃金率の引き上げ

2010年4月に施行された改正労働基準法により、月60時間を超える時間外労働の割増賃金率が25%以上から50%以上へと引き上げられました(労働基準法第37条1項ただし書き)。

この改正は、中小企業主の事業については、企業の経営に多大な影響を与えます。そのため、当分の間、割増賃金率の引き上げの適用が猶予されています(労働基準法附則第138条)。

しかし、2018年6月に成立した働き方改革関連法により、労働基準法の一部が改正され、労働基準法附則第138条が削除されることになりました。

この改正により、中小企業の割増賃金率の引き上げの適用猶予措置が廃止され、2023年4月1日から中小企業においても、**月60時間を超える時間外労働の割増賃金率が50%以上**に引き上げられることになりました。

### 弁護士の解説

#### 深夜労働との関係

月60時間を超える時間外労働を深夜の時間帯(22時から翌5時)に行わせた場合は、深夜割増賃金率25%以上に時間外割増賃金率50%以上を加えた75%以上の割増賃金率で計算することになります。そのため、時間外労働の合計時間のみならず、**当該労働が深夜労働に当たるかどうかの管理も必要**です。

#### 休日労働との関係

月60時間の時間外労働を算定する際は、労働基準法第35条の法定休日に行つた労働時間は含まれません。しかし、法定休日以外の休日に行つた労働時間は算定の対象となります。そのため、**法定休日とそれ以外の休日を区分けして計算するには注意が必要**です。

#### 企業が行うべき対応

● **就業規則(賃金規程)の修正**  
就業規則(賃金規程)の割増賃金の条項において、時間外労働に対する割増賃金率を「月60時間超の場合は50%以上」に修正する必要があります。賃金の決定等に関する事項は就業規則の絶対的変更記載事項となりますので、速やかに変更を行い、遅滞なく所轄労働基準監督署長宛てに届け出なければなりません。

● **労働時間の適正把握**  
今回の割増賃金率の引き上げにより、

#### 代替休暇の付与

代替休暇とは、法定時間外労働が月60時間を超えた場合、当該超過分の割増賃金の支払に代えて、有給の代替休暇を与えることで、割増賃金の支払を免れることができる制度です(労働基準法第37条3項)。

厚生労働省が発表した平成28年就労条件総合調査によると、1カ月60時間を超える時間外労働にかかる割増賃金率を定めている企業のうち、割増賃金の支払に代えて有給の休暇を付与する代替休暇制度がある企業割合は約2割と低調です。

しかし、中小企業の割増賃金率の引き上げの適用猶予措置が廃止された経緯として、中小企業主に使用される労働者の長時間労働を抑制し、その健康を確保すること、さらには働きやすい職場への改善、生産性の向上等にあることからすると、代替休暇の導入については積極的に検討すべきでしょう。

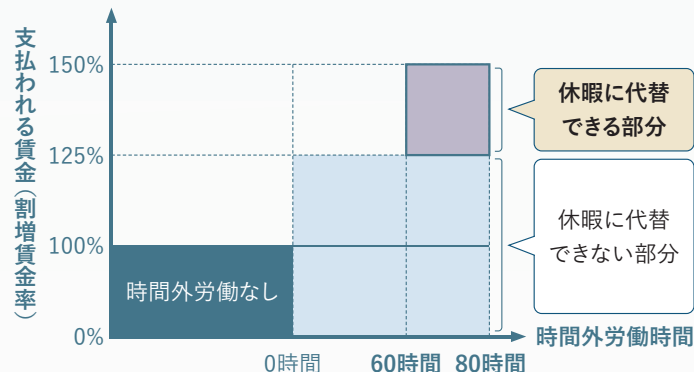
なお、代替休暇の導入をするには、過半数組合(過半数組合がない場合は事業場の過半数代表者)と労使協定を締結する必要があります。

図2 割増賃金率の変更点

1カ月の時間外労働	改正前 (2010年4月1日～)		改正後 (2023年4月1日～)	
	60時間以下	60時間超	60時間以下	60時間超
大企業	25%	50%	25%	50%
中小企業	25%	25%	25%	<b>50%</b>

参考：東京労働局「しっかりマスター労働基準法 割増賃金編」

図3 代替休暇の付与



参考：厚生労働省「改正労働基準法のポイント」

# パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのグループビジョンのもと、さまざまな調査・研究活動を続けています。調査・研究の成果は、報告書や特設サイト、機関誌、書籍などで公表しておりますので、ぜひご活用ください。

## 調査一覧(2022年)

各調査の詳細は、下記URLまたは二次元バーコードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2022年11月18日公開

ハラスメント

### 職場のハラスメントについての定量調査

職場のハラスメントについて、その発生要因や影響、ハラスメントが暗数化（潜在化）する要因と防止策、また上司マネジメントとの関係などについて調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/harassment.html>

2022年11月8日公開

就業・成長 Global

### グローバル就業実態・成長意識調査(2022年)

世界18カ国・地域の主要都市における人々の働く実態や働く意識、Well-being、働くことを通じた成長、グローバルな就業意向、コロナ禍の影響による働く実態や意識の変化などについて把握するため、調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/global-2022.html>

2022年11月2日公開

DX

### メタバース社会における対人インタラクション研究(Phase1)

対面と非対面（VRアバター、Web会議）の形態の違いが、営業場面などにおけるコミュニケーションに引き起こす影響について、データに基づき解明するため、基礎的実験を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/metaverse.html>

2022年10月5日公開

人的資本

### 人的資本情報開示に関する調査【第2回】～求職者が関心を寄せる人的資本情報とは～

人的資本情報開示に関して、求職者が転職／就職先の検討にあたり重視する要素や使用する媒体・ツール、人的資本情報開示項目への関心度を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital2.html>

2022年9月5日公開

報酬

### 賃金に関する調査

就業者の賃金の増減、収入に対する満足度、年収、副業の有無および、企業の経営層の賃上げに対する意識について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/wage-survey.html>

2022年8月30日公開

テレワーク

### 新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する調査(第七回)

新型コロナウイルス感染症の第7波感染拡大下におけるテレワークの実態を定量的に把握するため、約2万人の調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey7.html>

2022年7月21日公開

人材育成 組織開発

### リスニングとアンラーニングについての定量調査

正社員のリスニングと学習意欲（アンラーニング）の実態と、リスニングやアンラーニングを促す組織的要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/unlearning.html>

2022年6月30日公開

女性活躍

### 女性活躍推進に関する定量調査

女性管理職比率向上に向けて女性活躍の現状と課題を整理し、その課題に対して有効な施策を男女の格差観点から明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/female-manager.html>

2022年5月27日公開

人的資本

### 人的資本情報開示に関する実態調査

非財務情報の関連用語や開示指針の理解度、人的資本情報開示に関する議論の状況、主管部署、重視する要素、マネジメント実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital.html>

2022年5月23日公開

組織開発

マネジメント

### 企業の新規事業開発における組織・人材要因に関する調査

新規事業開発の実施状況や成功度、組織的な成功要因（手法、組織マネジメント、人事の支援、組織風土など）、新規事業開発担当者の実態について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/new-business-development.html>

## 図4 各区分の情報公表項目

### 「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供」

以下の①～⑧の8項目から1項目選択 + ⑨の項目（必須）\*新設

- ① 採用した労働者に占める女性労働者の割合
- ② 男女別の採用における競争倍率
- ③ 労働者に占める女性労働者の割合
- ④ 係長級にある者に占める女性労働者の割合
- ⑤ 管理職に占める女性労働者の割合
- ⑥ 役員に占める女性の割合
- ⑦ 男女別の職種または雇用形態の転換実績
- ⑧ 男女別の再雇用または中途採用の実績

⑨ 男女の賃金の差異（必須）  
\*新設

+

### 「職業生活と家庭生活との両立」以下の7項目から1項目選択 ※従来どおり

- ① 男女の平均継続勤務年数の差異
- ② 10事業年度前およびその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合
- ③ 男女別の育児休業取得率
- ④ 労働者の一月当たりの平均残業時間
- ⑤ 雇用管理区分ごとの労働者の一月当たりの平均残業時間
- ⑥ 有給休暇取得率
- ⑦ 雇用管理区分ごとの有給休暇取得率

参考：厚生労働省 女性の活躍に関する情報公表に関する周知リーフレット

## 弁護士の解説

### 改正の背景

日本における男女間の賃金格差は、長期的に見ると縮小傾向にあります。が、ほかの先進国と比較すると依然として大きい状況にあります。これまでの女性活躍推進法は、常時雇用する労働者の数が100人を超える規模の企業に対し、男女間の賃金格差の主要な原因となる管理職や役員に占める女性の割合、平均継続勤務年数の差異などに関する状況を把握し、目標設定や一般事業主行動計画の策定及び情報公表を義務付けていました。このたびは男女間の賃金格差の現状を踏まえ、更なる縮小を図るために、情報公表項目に「男女の賃金の差異」が追加され、常時雇用する労働者が300人を超える規模の企業に対しては、従前の情報公表項目に加えて、「男女の賃金の差異」を公表することが義務化されました。

### 対応すべき事項

● 公表の方法  
男女間の賃金格差は、正規雇用、非正規雇用それぞれの男女労働者の割合の差異の影響を大きく受けるため、**全労働者、正規雇用労働者、非正規雇用労働者の3区分ごと**に男女間の賃金の差異を公表しなければなりません。また、男女間の賃金格差の公表は、自社のホームページや厚生労働省が運営する「女性の活躍推進企業データベース」

「ス」などを利用し、求職者等が容易に閲覧できるようにしましょう。

### ● 公表の時期

男女間の賃金格差の公表義務については、2022年7月に施行されていますが、初回の情報公表は、施行日以後に終了した事業年度が終了し、新たな事業年度が開始してからおおむね3か月以内に公表することとされています。常用労働者数が300人を超える規模の会社の多くは、2023年1月以降に公表の時期が訪れますので、早い段階で自社の男女間の賃金格差の状況を把握し、公表できる準備をしておくことが肝要です。

### ● 説明欄の活用

男女間の賃金格差を公表するに当たり、事業主は任意に追加的な情報を説明欄で公表することができます。男女間の賃金格差の公表は、求職者等に的確に理解されなければならぬため、自社における男女間の賃金格差の理由を説明することや、勤続年数や役職などの属性を踏まえて賃金格差を公表するなど、説明欄を積極的に活用すべきでしょう。● 賃金体系等の見直し  
今回の改正の趣旨は、前述のとおり、男女間での賃金格差の縮小にあります。そのため、単に賃金格差を公表するだけでは足りず、男女間の賃金に差別的な取り扱いがある場合は、賃金体系等を見直すべきでしょう。







PERSOL

パーソル 総合研究所

# HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization vol.19

## 人事トレンドワード 2022-2023

2022年12月2日発行

発行人：萱野 博行

編集長：木下 学

発行：株式会社パーソル総合研究所©

〒107-0062 東京都港区南青山一丁目15番5号 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/>



定価 **1,000円** 税込

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています