

HITO

パーソル 総合研究所
PERSOL

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

2024.12
vol.23

Special Feature

人事トレンドワード 2024・2025



対談

「白馬のリーダー」は現れない
現実を正しく捉え、人事から議論を仕掛けよう

ジャーナリスト 浜田 敬子氏 × 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

人事担当者に聞いた「HRキーワード」

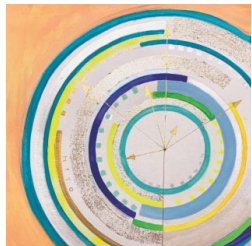
- 電通コーポレートワン 佐藤 淳氏
- オリックス 石原 知彦氏
- SCSK 河辺 恵理氏
- 日清食品ホールディングス 正木 茂氏
- 丸紅 鹿島 浩二氏

研究者の視点

- 早稲田大学 教育・総合科学学術院
非常勤講師 武藤 浩子氏
- 関西大学 社会学部 心理学専攻
教授 藤田 政博氏
- 哲学者、山口大学 国際総合科学部
教授 小川 仁志氏

2025年版
人事が知っておきたい
法改正のポイント

〈表紙の言葉〉



時が進んでいく中で、社会の様相は変化し、わたしたちの《あたりまえ》も少しずつ変わっていく。その変化を見逃さず、どう進んでいくのかを探索したい。

イラスト／押金美和

Special Feature

人事トレンドワード 2024-2025

6……〈対談〉

「白馬のリーダー」は現れない 現実を正しく捉え、 人事から議論を仕掛けよう

ジャーナリスト 浜田 敬子氏 × パーソル総合研究所 上席主任研究員 小林 祐児

10…… 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

《カスハラ対策》《スキマバイト》《オフボーディング》

5人のキーパーソンが注目する2024～2025年の人事の方向性とは

人事担当者に聞いた「HRキーワード」

19……「人事自身の変革」

株式会社電通コーポレートワン 執行役員 人事オフィス長 佐藤 淳氏

20……「Finding Paths. Making Impact.」

オリックス株式会社 執行役／
コーポレート部門 人事、総務、広報、渉外管掌／取締役会事務局長 石原 知彦氏

21……「Well-Being」

SCSK株式会社 執行役員／人事分掌役員補佐（DEIB・Well-Being推進担当） 河辺 恵理氏

22……「無自覚・無能からの脱却」

日清食品ホールディングス株式会社 執行役員／CHRO 正木 茂氏

23……「人材の力を組織の力に」

丸紅株式会社 常務執行役員CHRO 鹿島 浩二氏

研究者の視点

24……「主体性」とは何か――

曖昧な言葉に潜む、企業と学生の認識ギャップを解消したい

早稲田大学 教育・総合科学学術院 非常勤講師 武藤 浩子氏

26…… 認知の偏り＝バイアスを正しく理解してより良い職場環境、住み良い社会へ

関西大学 社会学部 心理学専攻 教授 藤田 政博氏

28…… 常識を超えた「哲学思考」が不確実な時代にイノベーションをもたらす

哲学者、山口大学 国際総合科学部 教授 小川 仁志氏

30…… **2025年版 人事が知っておきたい法改正のポイント**

はじめに

パーソル総合研究所

機関誌「HITO」編集長 木下 学

目まぐるしく移り変わる近年の人事トレンド。そのトレンドの軌跡を客観的な形で残し、冷静に議論したり振り返ったりできるようにすることで、「今、人事において本質的に注力すべき大事なテーマ」をより確かな目で見極められるように……。そのような思いから、この「人事トレンドワード」では、パンデミックの影響を受けた働き方、価値観の大きな変化、そして近年進展し続けるデジタルトランスフォーメーション（DX）、生成AIの影響など、近年の変化を過去2回にわたって紹介してきた。

トレンドワードとして厳選した。2024・2025年は特に、個人と企業の関係に変化が見られる年となった。構造的労働力不足に加えて、賃上げの動きも加速し、売り手市場はさらに進行。実質の求人倍率は過去最高を記録し、採用競争は最も激化している。その中で、顧客と企業の関係性の変化への対応、働き方の多様化から生まれた新たな解決策、そして従業員と企業の新しい関係の在り方など、さまざまな動きが見られた。こうした変化は、今後も急速に進むことが予想される。これらの動きは、労働市場の多様化が進み、労働移動が一層活発になっていく中で、企業がいかにして、顧客や求職者、従業員など、《個人》が成すさまざまなステークホルダー

と、持続的に良好な関係を構築していくかを模索する様子の表れといえる。一方で、働く個人と企業のあるべき対等な関係性の構築に向けては、過渡期に突入したばかりの状況ともいえるだろう。本書では、こうした動きを背景に浮かび上がってきたトレンドワードを深掘りし、企業人事が今注目するキーワードについてのインタビューも交えて、2024・2025年における人事の課題と展望について探求していく。

人事担当者や経営者の皆様にとって、この特集が貴重な情報源となり、新たな戦略の構築に役立つことを願うとともに、2024・2025年のトレンドを通じて、人事戦略の未来について考える一助となることを心より期待している。

カスハラ対策

スキマバイト

オフ
ボーディング

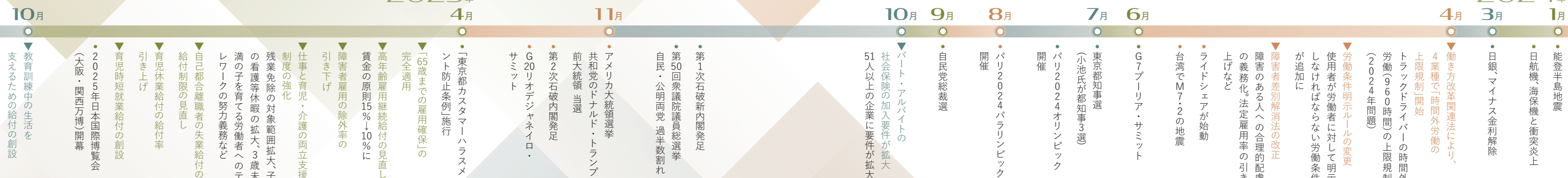
人事

トレンドワード
2024-2025

Special Feature

社会情勢の変容や労働力不足の常態化に伴い、人事課題がさらに多様化する中、パーソル総合研究所では今回、《カスハラ対策》《スキマバイト》《オフボーディング》の3つをトレンドワードとして選定した。これらを今、議論すべきテーマとして選出した理由や注目されるようになった背景などについて、次ページから詳しく解説していく。さらに、人事の現場から、5社の人事担当者に今注目しているHRキーワードを伺い、今後の人事戦略にかける思いや人事の在り方について語っていただいた。

※年表は2024年11月14日時点での情報





ジャーナリスト

浜田 敬子氏

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

浜田 敬子氏

〔PROFILE〕1989年朝日新聞社に入社。支局、週刊朝日編集部を経て、99年にAERA編集部へ。2014年から同編集長。17年3月末に退社し、経済オンラインメディアBusiness Insider日本版を統括編集長として立ち上げる。20年末の退任後は、フリーランスのジャーナリストに。22年一般社団法人デジタル・ジャーナリスト育成機構を設立、代表を務める。著書に『男性中心企業の終焉』（文藝春秋）、『働く女子と罪悪感』（集英社）など。

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、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。専門分野は人的資源管理論・理論社会学。著作に『罰ゲーム化する管理職』（集英社インターナショナル）、『リスクリングは経営課題』（光文社）、『早期退職時代のサバイバル術』（幻冬舎）、『残業学』（光文社）、『転職学』（KADOKAWA）など。

「白馬のリーダー」は現れない 現実を正しく捉え、 人事から議論を仕掛けよう

今回選定した3つのトレンドワード《カスハラ対策》《スキマバイト》《オフボーディング》は、一見脈絡のない事象に思えるが、ベースには労働力不足やコミュニケーションの在り方という共通課題をはらんでいる。なぜこれらのワードの注目度が上がってきたのか。人事としてどのように向き合うべきなのか。働き方やダイバーシティなどについて取材・発信するジャーナリストの浜田敬子氏とワールド決定の責任者を務めた小林祐児に語ってもらった。

放置されてきたカスハラ問題 今こそ対策に乗り出す時

小林 3回目となる今回のトレンドワードは、より具体的な3つを選びました。まずは《カスハラ対策》です。現象としては昔からありますが、2024年ほど話題になったことはないでしょう。背景には、インバウンドの復活でサービス業が軒並み労働力不足になったことがあります。これまで放置されてきた問題がようやく注目を集めました。

浜田氏 おっしゃるようにカスハラ

と考え、トレンドワードとして選出しました。

浜田氏 「お客様は神様です」の時代から、「従業員を守らなければ」という意識が企業に求められる時代になりました。同時に、これから接客は人手不足から自動化・ロボット化が急速に進むでしょう。

オフボーディングを 退職代行ニーズと アルムナイ施策から考察

小林 《オフボーディング》には《退職》にまつわる従業員の経験（従業員体験）に関するワードを広く含めました。例えば、「アルムナイ」です。われわれが調査した2019年頃からの（※1）、アルムナイ採用を広げる動きが活発化してきました。今はさらに進んで、辞めた人とながら続けようというコミュニケーションづくりが進んでいる印象です。

一方、本人に代わり退職意思を会社に伝えてくれる「退職代行」サービスは、引き留めのトラブルといった退職時の企業対応に問題がある場合を中心に利用が伸びています。ネガティブになりがちな退職をいかにし

てソフトランディングさせるかに注目が集まった年だったともいえます。

浜田氏 私は、退職代行サービスが注目され始めた2018年に『Business Insider Japan』で取り上げました。新卒の売り手市場で、会社側の強い引き留めによって辞めたくても辞めづらい新入社員が増え始めていました。そうしたニーズにいち早く目を付け、退職代行がビジネスとして立ち上がってきた時期でした。当時は違法行為ではないかという非難のほうが目立ちましたが、今はイメージがかなり変わったのか、当時はどの非難は聞こえてきません。

アルムナイ採用は、数年前から大手企業や官公庁でも開始していますが、うまく機能していない例も耳にします。出戻りは、役員レベルでは容認されても、現場レベルでは元同期と比べた場合の処遇面で折り合わない、一定のポスト以上に昇進できないといったことが多いようです。

小林 それは5年前のわれわれの調査でも数字に表れていました（※1）。大手企業であるほど、出戻り時の処遇において、転職していた期間の経験が考慮されず、同格かそれ以下の処遇で復帰している傾向が見られたのです。従来の日本の人事評

は以前からあり、私は朝日新聞社にいた2014年に『AERA』で「感情労働」について取り上げたことがあります。感情労働とは、相手から理不尽なことをされても、感情を抑え冷静に対応することが求められる仕事のことです。もともととは介護・医療・教育といった業界でいわれていましたが、BtoCの接客業などでも感情労働が求められるようになりました。当時は東京五輪の招致で日本の「おもてなし」がもてはやされていました。過剰なサービスを求められる日本はおかしいのではと問題提起をしたのです。

小林 日本ほど、サービス業で優秀

な人材を雇っている国はありませんでした。その中心を担っていたのは、就業経験があり、結婚・育児を機に辞めたパート主婦層です。90年代以降、そうした人材によってサービス品質が極めて高くなりました。それがインバウンドの強みになる一方で、無自覚に享受してきた消費者がいるわけです。

時が流れて、労働力不足に端を発するトラブルが急増したことに加え、今は映像がすぐに流出してしまう時代です。行き過ぎた顧客の言動が証拠として可視化され、注目を集めやすくなっています。今こそ、昔からあった問題の優先順位を上げる時だ

「白馬のリーダー」は現れない 現実を正しく捉え、人事から議論を仕掛けよう

浜田氏 アイスランドがジェンダー

小林 僕は、入社のスタートから、ゴール付近まで全員一律に進む「校内マラソン型」で行われるため、人事は既存社員の感情のほうを気にしがちです。

浜田氏 出戻り人材は職場のカルチャーも分かっている上に、リスクを負って退職して外で経験を積み、市場価値が上がっているはずで。そのため、出戻りを評価する企業がある一方で、いわゆるJTC(※2)と揶揄されるような旧体質の企業で

作ったアイスランドでは、あらゆる差別は最終的に賃金に表れるとして、同一労働の仕事の定義を細かく定め、従業員25人以上の企業に同一労働同一賃金の認証取得を義務化するなど、徹底しています。それでもまだ男女で12%の差があるのです。

日本の場合には業種で特徴が出ていて、保険、銀行、航空などで男女格差が大きい。つまりコース別人事管理がなされている企業が名を連ねています。賃金を見ると、その業界の問題があらわになります。

小林 私は、日本の社員に対する異常な平等主義が不平等を生んでいると考えています。日本は正社員であるならば皆が幹部候補であり、そのせいで選抜に時間がかかります。女性の場合、管理職への選抜までに出産・育児による空白が生じるため、結婚すると家庭への時間確保のために「管理職は無理」と辞退してしま

う人が多い。女性活躍は「男女関係なく活躍できる会社を」といった威勢のいいダイバーシティの文脈よりも、育成候補者のリストを早期化するなど、育成の在り方を構造的に変える方向で考えたほうが進むと考えます。



は特に「そうはいつでも……」と抵抗する考え方が残っています。

ホワイトカラーでも スキマバイトが広がるか

小林 《スキマバイト》については、ひとつのブレイクスルーを迎えた印象です。スキマバイトサービスの先駆者のひとつであるタイミーの上場があり、人材サービス業大手をはじめ新規参入が続いています。「週1可」「平日可」といったバイト時短化の動きが進み、ある種の究極の形が生まれつつあります。

浜田氏 これも先ほどの退職代行と同様に、法規制よりも現実が先に進み、必要に駆られてサービスが生ま

れる典型例だと思っています。

小林 利用者の対象が学生から始まって社会人に広がってきている中で、私は今後ホワイトカラーの間でどこまで広がるかを注視しています。副業、そして転職のための簡易的なインターンシップとして機能する可能性があるからです。ホワイトカラーの副業・転職はハードルが高い。スキマバイトで体験できるとなれば、ホワイトカラーの利用増加はあり得ます。かつ、契約時の労務管理、採用面接、書類審査までが省略されるため、面接などコミュニケーションをとらなくてよい点も、利用への心理的ハードルが下がるゆえんです。

浜田氏 先ほどの退職代行にしても、コミュニケーションの手間を省きたいというニーズがありますね。

小林 職場で発生するコミュニケーションコストを最小化したい願望は渦巻いていると思います。日本人は「空気」を予測しづらい場が苦手であるため、退職という空気を破るコミュニケーションを代行してもらい、すでにできあがっている空気に入っていく大変さを避けられる1回限りのスキマバイトが受け入れられやすい。スキマバイトと退職代行は入口と出口で、その潜在的な願望に

フィットした現象です。

男女の賃金格差が顕在化 女性活躍を阻むものは

小林 ところで、浜田さんが今注目しているワードは何ですか。

浜田氏 ひとつ挙げるなら、『男女の賃金格差』でしょうか。2022年から、企業(常時雇用する労働者が301人以上)に男女の賃金格差の公表が義務付けられました。2024年の国際女性デーにメディアが一斉に調査して、男女の賃金格差を公表したことはインパクトが大きく、社員ですら自分たちの会社の賃金格差の大きさに驚いていました。格差は正のため、2025年からコー

ス別人事採用を改める企業もあるようです。

小林 自社で賃金格差がどのように生まれているかを把握することは大事なことです。各社が細かい粒度で数字を見る癖をつけなければ、あらゆる男女の格差は解消されません。

浜田氏 私はその点で賃金は本丸だと思います。2024年5月にアイスランドを取材しましたが、2018年に男女同一賃金証明法を

2024年をひとつのターニングポイントとしてさらに伸びていく3つだと思っています。

浜田氏 今日話題に挙げたすべての事象に通じるのですが、現実を正しく捉えることが必要です。男女の賃金格差にしても、実態の可視化が義務化され、皆の目に触れたことで課題が浮き彫りになりました。

小林 手元の情報だけで具体性のない感覚的な議論をしても進展はしません。特に、抽象度の高い状態で下りてくることが多い「経営層からの『働く』に関する課題」に対し、実態を示す具体的なデータと熱意を持って提言していくことは、現場

の人事にしかできません。浜田氏 近年、人事機能の重要度が上がっています。自社の状況を正しく見る目を持つためにも、人事の方は社会の動きに関心を持ち、外部との接点づくりを意識されるとよいと思います。

小林 こうした時節やトレンドは、施策の企画書の1頁目に活用し、議

論すべき課題の優先順位を自ら動かすことに役立てていただきたい。状況を一変させるような「白馬に乗ったリーダー」は待てども現れません。未曾有の労働力不足に、人事自身が立ち向かうべき時が来ています。

※1 パーソル総合研究所「コーポレートアルムナイ(企業同窓生)に関する定量調査」<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/alumni.html>

※2 Japanese Traditional Companyの頭文字で、旧体質が残る伝統的な日本企業を揶揄するネットスラング

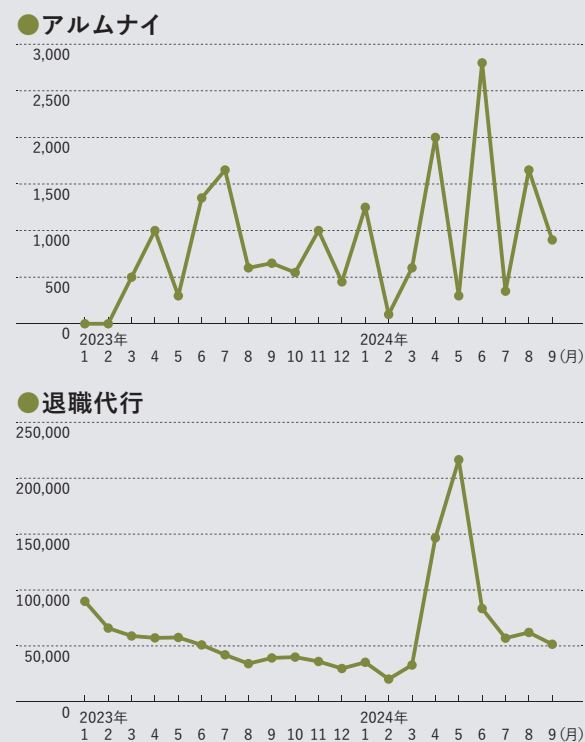
※3 複数の矛盾し要求などを課されて心理的ストレスを受けることで、二重拘束と訳される



ソーシャル・ウェブメディアにおける 3大 人事トレンドワードの言及数は？

下図は、2024～2025年の人事トレンドワードとして選出した
《カスハラ対策》《スキマバイト》《オフボーディング》に
関連するキーワードを含む言及数を収集し、推移を見た結果である。

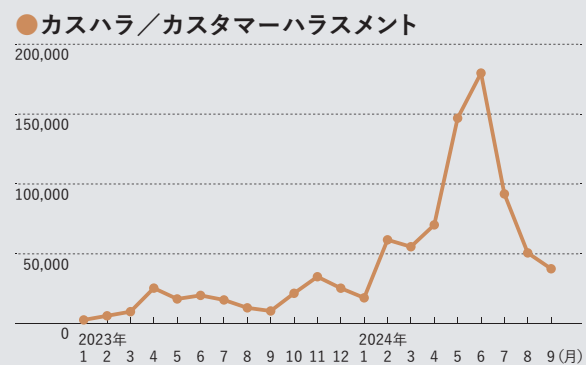
《オフボーディング》に関連するワードの言及数



2024年は、「退職」「離職」への注目がさまざまな角度から集まった年でもある。人事にも関連が深いのは「コーポレート・アルムナイ」のトレンドだろう。カムバック採用や共創相手として離職者とのつながりを維持しようと、アルムナイ・コミュニティを組成する動きが活発化してきた。

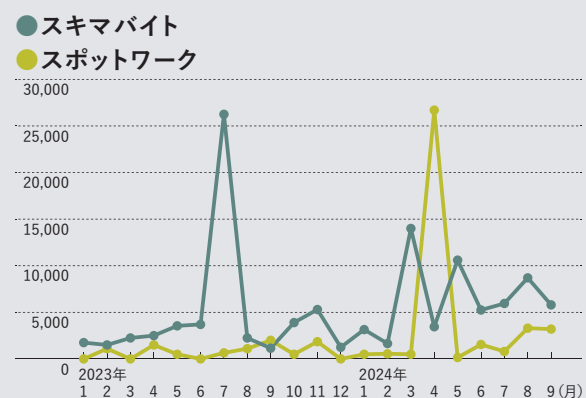
一方、退職周りで大きな話題を呼んだのが、「退職代行」サービスだ。労働者の退職手続を代行する民間の退職代行業者・利用者がともに大きく増加した。

《カスハラ対策》に関連するワードの言及数



2024年、顧客からの迷惑行為・過度な要求であるカスタマーハラスメント（カスハラ）に注目が大きく集まった。メディアでの報道が激増したほか、UAゼンセンやその他機関の調査によって、その被害規模や影響などに対する定量的な把握も進んだ。

《スキマバイト》に関連するワードの言及数



スキマバイト／スポットワークの伸長も2023年から2024年にかけての大きなトピックだ。アプリでマッチングを完結させるスキマバイトのプラットフォームは、人材サービス業のみならず他業界からも参入が活発化。報道の効果もあり、利用者が大きく伸びてきている。

※分析ツール：Quid Monitor
 ※分析対象時期：2023年1月～2024年9月
 ※対象メディア：X、YouTube、各種ブログ、掲示板、各種ニュースサイト、レビューサイトなど、日本国内10万ドメインのデータソースより投稿データ（サンプリングデータ）を取得し分析
 ※グラフ縦軸の単位はメンション数（該当キーワードの投稿回数）。1回の投稿文中に複数回使われている場合は、複数回分をカウントしている

3大

人事トレンド ワード解説

人事担当者へのアンケート結果などを参考に、
パーソル総合研究所が2024～2025年の
人事トレンドワードとして選出した
《カスハラ対策》《スキマバイト》
《オフボーディング》について、
言葉の概念や注目されるようになった
背景などを解説していく。

解説

株式会社パーソル総合研究所
シンクタンク本部 研究員

田村 元樹
(カスハラ対策)

中俣 良太
(スキマバイト)

今井 昭仁
(オフボーディング)

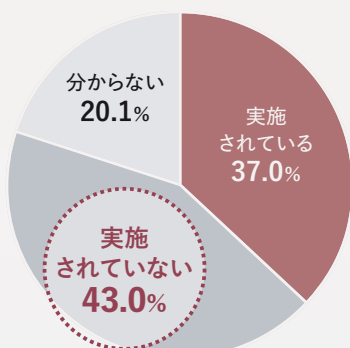
▼人事トレンドワード選考の参考としたデータ

選考に当たり、「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1～5位を抜粋／カッコ内は件数）。

- ① 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
(2024年8月8日～8月30日)
1位「人手不足／労働力不足」(4)、2位「賃上げ／最低賃金」(2)
- ② パーソル総合研究所主催の各種活動にご参加いただいた
企業人事担当者を対象としたアンケート
(2024年7月31日～8月30日)
1位「人的資本経営」(9)、2位「生成AI、生成AIの活用／リスクリグ」(6)、
3位「賃上げ、初任給UP／賃上げ率／最低賃金」(3)、4位「Well-being」(2)
- ③ 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
(2024年8月27日～8月30日)
1位「人材不足／人材確保」(364)、2位「賃上げ／昇給」(221)、3位「人材
育成／社員教育／キャリアアップ」(142)、4位「離職・退職／離職防止／離
職率」(137)、5位「中途採用／転職」(111)
- 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
(2023年8月1日～2024年7月31日)
1位「研修／学習／人材育成／資格／スキル」(469)、2位「管理職／中間管理
職／マネージャー」(295)、3位「キャリア」(241)、4位「シニア／ミドル／
高齢／ミドル・シニア」(190)、5位「テレワーク／リモートワーク／在宅」(184)

この背景には「お客様は神様」と考える商習慣が企業に根強くあったことが影響していると考えられる。欧米にも「お客様は王様」という言葉があるが、「王様」は同じ人間である。人間である以上、法律を守らなくては

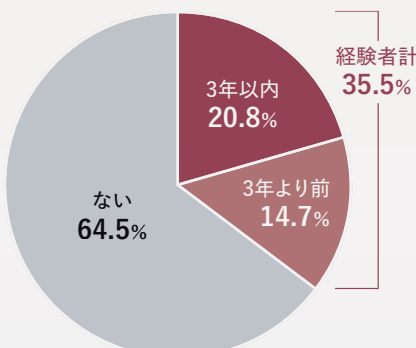
図表2 企業のカスハラ予防・対策の実態 (カスハラ経験者 n=3,000)



出所: パーソン総合研究所「カスタマーハラスメントに関する定量調査」

図表1 カスハラ被害の経験率

(サービス職全体 n=20,108)



企業のカスハラ対策 注目される今を逃さず着手を

行政によるカスハラ防止の 法規制が本格化

2024年はカスハラ（カスタマーハラスメント）の防止に向け、国や自治体の動きが本格化した年であった。

カスハラとは、顧客や取引先からのクレームや言動のうち、社会通念上相当とは認められない行為によって、労働者の就業環境が害されるものを指す。暴行や脅迫、正当な理由がない過度な要求などが該当する。

6月に閣議決定した「経済財政運営と改革の基本方針2024」（骨太方針2024）では、「カスタマーハラスメントを含む職場におけるハラスメントについて、法的措置も視野に入れ、対策を強化する」と明記された。厚生労働省は2025年の通常国会において、従業員を保護するカスハラ対策を企業に義務付ける労働施策総合推進法の改正案を提出する方針を示している。パワハラ防止の取り組みを義務化した2019年の改正に続くものといえるだろう。また、東京都では2024年10月に全国初のカスハラ防止条例が成立、2025年4月から施行される。三

重県や埼玉県、北海道も条例制定に動いているところだ。

カスハラ対策、遅れる日本

背景に「お客様は神様」のサービス精神

カスハラ被害の実態について、当社が2024年3月に調査（※）したところ、顧客折衝があるサービス職のうち、35.5%が過去にカスハラ被害を受けた経験があるという回答（図表1）。職種別では福祉職（介護士・ヘルパーなど）が最も高く、福祉職、宿泊サービス、受付・秘書などでは経験率とともに離職率も高くなっている。

カスハラは以前から発生していた。しかし、ここに来てカスハラ対策の法整備が進みつつあるのはなぜか。背景のひとつには、SNSの普及がある。10年ほど前から悪質なカスハラの映像がSNSを通じて公開される事例が続発し、カスハラが社会的に問題視されるようになったのだ。2019年頃に職場のパワハラやセクハラが注目されたという面もある。

加えて、2021年には国際労働機関（ILO）によって、職場でのセクハラやパワハラなどのハラスメント行為を禁じる「暴力とハラスメントの禁止条約」が発効されており、国際的にも仕事に関わるあらゆる場面

らない。法律を守れない場合には、罰せられる。一方、「神様」である顧客には何があっても従わざるを得ない。そのような日本独特の行き過ぎた顧客第一主義を改めるべき時がきたといえる。

企業のカスハラ対策、この機を逃すな

今後、法整備がさらに進むことは確実にあり、企業にはカスハラ防止や従業員保護の措置義務が求められるだろう。しかし、企業側による予防・対策の実態について、当社調査（※）でカスハラ被害者に聞いた結果は「実施されていない（43.0%）」が「実施されている（37.0%）」を上回る（図表2）。

職場のハラスメントという意味でパワハラやセクハラと同様に、カスハラによる被害は安全配慮義務違反に当たる可能性もある。そのため、企業のカスハラ対策は、人事がインシアチブをとって進めていくべきであろう。

まずは「どういった行為がカスハラに当たるのか」を示す内部ポリシーの整備が急務だ。究極的にはカスハラの線引きは個別に判断するしかないが、クレームの範疇を超えているかどうか、目安となるものの用意は重要である。他にも、カスハラ被害を受けた際の対処法の明示や研修、従業員の安全確保や相談体制の整備、被害を受けた従業員に対するケア、再発防止策など、カスハラ対策の内容は多岐

にわたる。企業によっては、そもそもカスハラにつながりかねないクレームをなくすため、サービス向上に向けた従業員教育や、「お客様は神様」という企業文化そのものの変革を行うことも必要になるだろう。

カスハラを完全になくすことは難しい。そのような中で重要なのは、「カスハラが起こったとしても、会社は味方になってくれるし、対処できる」と従業員が思える組織づくりだ。実際に、日頃から何かあっても会社全体で助け合えるだろうと思える「信頼資産」が高く、トラブルが起こっても何もできないと感じる「心の負債」が低い職場に勤めている人ほど、カスハラ被害を受けたとしても負の影響が軽減されるようだ。例えば、カスハラ被害を受けても「仕事を辞めたい」と思う割合は、「信頼資産」が高い職場では低い場合に比べおよそ半減。「心の負債」が低い職場でも、高い場合に比べて半分程度であることが、当社調査から明らかになっている（※）。

労働力不足の面からも、企業におけるカスハラ対策は喫緊の課題といえる。社会的にカスハラに注目が集まっている今のタイミングを逃さず、経営層に問題の重大さを訴え、人事が先頭を切ってその対策に舵を切っていくことが望まれる。

※パーソン総合研究所「カスタマーハラスメントに関する定量調査」
https://re-person-group.co.jp/thinkank/data/customer-harassment.html

労働力不足時代の新たな働き方「スキマバイト」をどう受け入れ、どう容認するか

《スキマバイト》

学生から正社員まで
スキマバイト利用が急増中

アプリなどでマッチングし、空いた時間に働く「スキマバイト」。この新しい働き方が、近年急速に広がっている。スキマバイトは、短時間、かつ基本的に1回限りの仕事を指し、スポットワークと呼ばれることも多い。事業者が労働力の足りない時間帯にピンポイントで求人を出し、働く人は自分の働きたい時間・仕事を選ぶという仕組みで、主にスマートフォンで専用アプリを介して行われる。履歴書や面接が不要なものがほとんどで、学生などの若年層を中心に主婦やシニア層、正社員の副業利用などにも広がっている。

仕事の内容は、飲食店や宿泊業などのサービス業や搬入などの軽作業といった通常のアルバイトと同様のものが主流だが、最近では介護など資格やスキルが必要な仕事でもスキマバイトが徐々に増えている。

スキマバイトアプリを運営する仲介事業者などで構成されるスポットワーク協会によると、アプリの登録者は右肩上がりですべてお



り、2024年9月時点でスポットワーカーの登録者数は約250万人(※)に達している。先行してスポットワークサービスを展開してきたタイミー、シェアフル、LINEスキマニに加え、2024年には、メルカリやディップ、リクルートなども続々と参入している。

単発の仕事という意味でスキマバイトに類似した働き方として、「ギグワーク」が知られる。2019年頃からアメリカで普及し、日本でも、コロナ禍にウーバーイーツなどのフードデリバリーの仕事が増えたことは記憶に新しい。スキマバイト(スポットワーク)と、ギグワークとの主な違いは雇用形態にある。ギグワークは個人事業主であり、発

注者・受注者という関係で、業務委託契約が結ばれる。労働者保護の観点から、日本を含め各国でギグワーカーを保護する取り組みが2020年頃から進んでいるが、現状、個人事業主とみなされるギグワーカーは基本的に、仕事上の事故や病気の感染、災害による発注途絶といった労災リスクを個人が負う。一方、スキマバイト(スポットワーク)は雇用される労働者であり、一般的に働く個人と事業者が雇用契約を結ぶ。

多様化する働き方や価値観にフィット

スキマバイトが注目を集める背景には、さ

まざまな要因が考えられる。主な要因のひとつは、労働力不足の深刻化とインバウンド需要の復活によって、単発・短時間でもよいので人手がほしいという職場が大幅に増えていることだ。一方、働く側も、コロナ禍を機にテレワークが浸透したことで、通勤から解放されるなど時間に余裕の生まれた人が増えたことも考えられる。生じた自由な時間でアルバイトをしたいという需要とうまくマッチした。その点では、2018年に正社員の副業が解禁されたことも、スキマバイトをする人の増加を後押ししていると考えられる。

労働条件通知書の電子化も、少なからず影響があるだろう。労働条件の明示は、従来は書面の交付が必要であったが、2019年4月から、労働者が希望した場合は電子メールなどでの明示でも可能となった。ネット上で手続きを完結させられるようになったことは、アプリ上で雇用の手続きが完結するスキマバイトと相性がよかったと思われる。

加えて、最近の多様化する働き方や価値観にフィットした面もあるといえるだろう。スキマバイトは履歴書が不要で、面接もない場合が多い。最近では若い世代を中心に、人間関係が深くなることを望まない人も多く、1回限りの関係性で終わる働き方に、一定のニーズがあったとも考えられる。

ここ数年で急増しているスキマバイトだが、10年先など長い目で見れば、どこかで需要が

上げ止まるタイミングが出てくるかもしれない。スキマバイトは比較的誰にでもできる仕事内容が多く、そのような仕事は徐々にテクノロジによって代替されていく可能性が考えられるからだ。テクノロジの進化が目覚ましい中で、スキマバイトをどのように位置付けるかを考えていかなければ、業界自体が難しい局面に入る可能性もあるのではないだろうか。

労働時間管理などには注意が必要

そうはいっても、この先数年はスキマバイトをする人が、さらに増えていくと予想される。スキマバイト人材を雇うケースや、すでにどこかに雇用されて働いている人がスキマバイトを利用して副業をするケースも増えるだろう。こうした状況を想定したとき、企業が留意すべきポイントはどこにあるだろうか。

まず、スキマバイト人材を雇い入れる企業においては、スキマバイトを一時的な人手補充の方法として捉えず、優良な人材がいれば長期就業してもらうことも視野に入れ、活用していくことだ。仲介事業者によっては、引き抜き費用を取らずに、長期バイトや正社員として採用することを認めている場合もある。

他方で、いくつか気を付けるべき点も生じてくる。例えば、社会保険加入の問題だ。月の賃金が8万8000円以上あった場合は、

社会保険の加入対象になる。仲介事業者によつてはそうならないようにマッチングしているが、1人が複数のサービスを使い同じ店舗の求人に申し込んでいる場合はコントロールは難しく、雇用側でも注意が必要だろう。また、契約タイミングも意識しておきたい。スキマバイトでは、アプリでマッチングした時点で契約は成立せず、現場に来てはじめて成立する。そのため、当日出勤後に、想定より業務が少なかったからといって雇用者がバイトを断れば、トラブルになるケースも想定される。

一方、従業員が副業としてスキマバイトをすることを容認している企業においても、気を付けるポイントがある。まず、労働時間の管理だ。労働基準法では、従業員が複数の企業で雇用されて働く場合、その労働時間を合算し、月や週の労働時間として計算しなければならぬ。会社に黙ってスキマバイトを行っている場合もあり得るため、労働時間超過の問題が発生しかねない。また、副業の条件として、個人のキャリア形成を目的に認めている企業も多くあるが、副業に選んだスキマバイトの仕事内容はたしてキャリア形成につながるのか、という点も吟味が必要だろう。労働力不足を補う点でも、今後さらに当たり前になっていくと考えられるスキマバイト。注意点を意識した活用が期待される。

※主要なスキマバイトサービスの単純合計。スポットワーク協会調べ

《オフボーディング》

退職代行、サイレント退職、
静かな退職、アルムナイ……

労働力不足が深刻化する中、2024年は《退職》にまつわる言葉が耳目を集めた1年であった。「退職代行」「サイレント退職」「静かな退職」「アルムナイ」などである。新採用者が1日も早く活躍できるよう組織に受け入れていく一連の取り組みを《オンボーディング》というが、これに対し、退職にまつわる従業員体験を向上させる一連の取り組みとして《オフボーディング》がある。具体的には、退職意思を表明してから退職するまでの手続きや業務の引き継ぎなどがオフボーディングに含まれるが、ここではその意味をもう少し広く捉え、従業員の「辞め方」だけでなく、「退職をしたかのような消極的な働き方」、そして「辞めた後」までを含めた体験や取り組みをオフボーディングとし、その動向を振り返る（図表）。

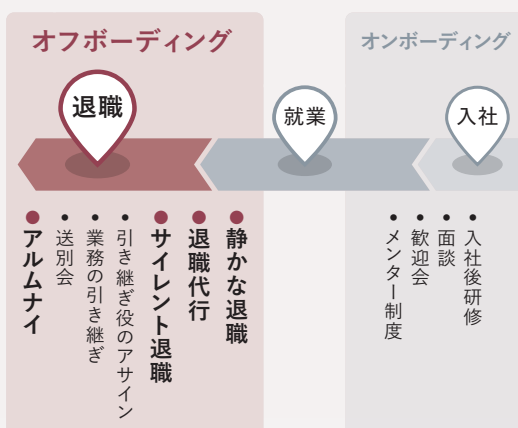
まず、「辞め方」のひとつとして注目を集めたのが、「退職代行」である。従業員の退職意向を本人の代わりに会社に伝え、退職手続きを行うサービスのことだ。利用者は、い

わゆるZ世代が多くを占め、退職時に上司や会社と直接関わることを嫌い、代行を頼むことに抵抗感がない人が多いと想定される。

「サイレント退職」は、上司や同僚に事前に何も言わず、突然退職してしまう「辞め方」である。退職代行とは異なり、現象としては昔からあるが、新たに名前が付いて注目度が高まったといえそう。また、テレワークで会う機会が減り、退職意向を事前に察知しづらいことから、「突然辞めた」という印象が増幅している可能性もある。これも、比較的若い世代に目立つ。

「退職をしたかのような消極的な働き方」として、「静かな退職」もよく聞かれた。従業員が最低限の仕事だけをして会社にとどまっている状態を意味し、退職するわけではないが、仕事への熱意もないケースを指す。静かな退職が目立つようになった理由としては、世代による意識の差もあると思われるが、やはりコロナ禍以降のテレワークの増加が無視できないだろう。雑談を含めた社内のコミュニケーションがとりにくくなり、悩みがあっても相談できずに不満を感じたままの従業員が仕事に消極的になっているような状況

図表 入社から退職までの従業員体験



だ。「Quiet Quitting」としてアメリカで言われ始めた現象だが、解雇が難しい日本のほうが静かな退職の状態を保ちやすい組織は多いのではないだろうか。

最後に「辞めた後」に関しては、退職者を同窓生のように「アルムナイ」として捉え、退職後もつながりを維持する施策が盛んになっている点を挙げたい。退職者を再雇用したり、新たな取引先となってもらったりする意図を持って、アルムナイのネットワークを構築する事例が増えている。

関心を集めるアルムナイ施策

これらオフボーディングの中でも、比較的早期から関心を集めてきたのがアルムナイ

だ。2019年12月実施の当社調査（※）では、離職した企業への再入社意向は8.3%、実際の出入り再入率は2.13%であった。実際の出入り再入率に比べて、以前の上司から誘われた」「以前の同僚から誘われた」など非公式な経路が全体の約75%を占める。アルムナイがもたらす効果は再入社だけではない。およそ10人に1人は離職後に元在籍企業のサービスや商品を利用・購買しており、元在籍企業との間での取引引きが3%程度生まれていることも同調査は明らかにしている。また、元在籍企業の商品・サービスを勧めるといったレベニューションに寄与する行動も、アルムナイを通じた効果のひとつだ。

実際に、企業において人事が推進するアルムナイ施策に多く見られるものとしては、退職者向けのサービス優待や出入り制度の整備のほか、公式のアルムナイ向けSNSの開設や退職者同士が非公式に行っている既存のSNS上のつながりの維持・促進支援、退職者向けイベントの実施などがある。特に最近では、金融業界での事例が目立つ。金融業界は不正や癒着の防止の観点から異動・転勤が多く、ライフイベントとのバランスをとることが難しい側面がある。そのため、育児や介護、配偶者の転勤などを理由として、やむを得ず退職に至った場合には、状況が変われば再入社を検討してくれる可能性が高いと考えられ、アルムナイ施策と相性がよいのかもしれない。

れない。

退職に直接関わるのは現場 周知・啓発などサポートを

以上のように、アルムナイに関しては、人事が主導する取り組みも多く見られるが、今回取り上げたような退職にまつわるさまざまな従業員体験に直接的に関与したり、影響を受けたりするのは、人事よりもむしろ現場のほうではないだろうか。そのため、退職にまつわる従業員の経験の質向上には、現場の管理職の協力が欠かせない。従業員はいつ辞めるとも限らない。そうならないために、そうしたときに何をどう備えておくのか。人事から現場に対して周知・啓発し、サポートすることが重要になるだろう。

かつての日本では、退職者を裏切り者のように扱う企業が少なくなかった。しかし、労働力不足が進む現代においては、退職者に気持ちよく辞めてもらい、その後も関係性を維持することが当たり前になっていくだろう。現時点で、人事主導のオフボーディングの取り組みは、アルムナイ施策が中心となっているが、新たな施策を模索していくべき時期がきているのかもしれない。

労働力不足が進む時代に重要性が増す 《退職》にまつわる従業員の体験



※パーソン総合研究所「コーポレート・アルムナイ（企業同窓生）の実態調査」
https://rc.perso-group.co.jp/thinkank/data/alumni.html



事業成長の一翼を担う存在に 今こそ人事が変わるべきとき

株式会社電通コーポレートワン 執行役員 人事オフィス長 佐藤 淳氏

〔PROFILE〕新卒で電通に入社し16年間ビジネスプロデュース（営業）を経験。2016年に関連会社の電通アイソバーに取締役として出向し、人事含むコーポレート部門を担当。18年電通に帰任し、人事局へ配属。22年より、国内の電通グループ約150社のコーポレート機能を担う電通コーポレートワンの人事オフィス長。



電通は2024年からビジネスの拡張に乗り出し、大きな変革の時期を迎えている。企業が目指す事業変革において、人事が担う役割とは何か。2022年に電通および国内グループ各社のコーポレート機能を強化するために発足した電通コーポレートワンで、人事を率いる佐藤氏にお話を伺った。

人事のための人事ではなく 事業のための人事へ

現在、電通は既存の広告・マーケティング企業の枠を超えた新たなビジネスモデルの開拓に取り組んでいます。これまで培ってきた広告事業のノウハウを生かしたコンサルテーションによって、顧客企業の成長を支援するパートナーを目指そうというものです。グループ全体の経営体制も刷新し、まさに大きな転換期といえる時期を迎えています。こうした中で、人事の責任者として私自身が今、一番意識しているのは「事業部門だけでなく、人事部門も変わらなくてはならない」ということです。ビジネスモデルが変わるということは、そこで働く人たちに求められる要件も変わることを意味します。しかし、われわれ人事は一度策定した制度や規則を守ることを優先しがちです。それでは、変化に対応できないどころか、変

化のブレーキになりかねません。「数字を伸ばすのは事業部門の仕事、人事の役目は守り」という従来の《型》から脱却し、人事のプロフェッショナルとして、事業部門側の課題を的確にキャッチし、積極的に事業を後押しするような提案ができる存在にならないければ、と考えています。そのためには、人事自身が「事業成長の一翼を担っている」という意識で仕事に向き合うことが必要だと感じています。

事業部門の理解を深めることが 人事変革の起点になる

企業の成長を推進できる人事になるには、事業部門との対話を積み重ねるしかないと思っています。特に変化が激しい現代において、現場で何が起きているのか、何に困っているのかということ、人事は把握しておくべきです。事業部門に対する人事の提案を検討するにも、その情報が起点になるはずだからです。

例えば、事業部門社員からの問い合わせに対して、人事関連のことについて詳しくない相手の立場に立って、分かりやすい説明に努める。それだけでも、事業部門担当者は顧客対応に充てる時間を増やせ、事業貢献につながるわけです。そうして信頼の構築を積み

重ねることで、この先、事業部門に対して同じ提案をしても「人事が事業のために何かしてくれようとしている」と、受け取り方も、その後の行動も変わってきます。そのため、今は事業部門との接点を増やす機会を積極的に設けるようにしています。相手に歩み寄り、理解し、信頼関係を築く。そうすることで提案したことが形になる。その喜びを人事のメンバーにもっと経験してほしいと思っています。

こう考える背景には、私自身の営業職時代の経験があります。営業は担当企業の要望を実現するため、コミュニケーションをとって情報収集し、企画提案を行い、さまざまな人の力を結集して形にします。人事の仕事も、人事にとってのクライアントである社員の生産性を高めるために、意見を聞き、提案し、形にする。それが結果的に企業の成長につながっていくのです。

こうした意識を人事全体に浸透させるのは、一朝一夕には成し遂げられません。それには、人事の仕事もすべてが事業の成長につながっているのだと伝え続けるしかないと思っています。企業が変革している今だからこそ、人事の真価を発揮する好機。そう捉え、これからの《人事自身の変革》を推し進めていきます。

5人のキーパーソンが注目する
2024～2025年の人事の方向性とは

人事担当者に聞いた 「HRキーワード」

企業の人事担当の方々に、
自社での取り組みなども含めて、2024年を振り返り、
2025年を見通す上で、注目しているHRキーワードを伺った。

「Finding Paths. Making Impact.」

未来をひらくのは社員 そのポテンシャル発揮の土壌をつくる

オリックス株式会社 執行役／コーポレート部門
人事、総務、広報、渉外管掌／取締役会事務局長 石原 知彦氏

〔PROFILE〕大学卒業後、三井信託銀行（現三井住友信託銀行）入社。2002年オリックス債権回収に入社後、05年よりオリックスに転籍。国内外の事業投資やM&A関連業務に従事した後、社長室、新規事業開発部、グループ広報・渉外部管掌補佐を経て、23年1月より現職。



オリックスグループは2023年11月より、新たな企業理念体系「ORIX Group Purpose & Culture」を導入した。活動の根幹となる「Purpose／存在意義」に「Finding Paths. Making Impact.／変化に挑み、柔軟な発想と知の融合で、未来をひらくインパクトを。」を掲げ、次世代にオリックスらしさをつないでいくことを目指している。Purpose & Culture策定プロジェクトをけん引した石原氏にお話を伺った。

成長をけん引してきた 創業時からの価値観を再定義

当社は、リース事業を起点に次々と隣接分野に進出し、現在は法人金融や自動車、再生可能エネルギー、空港運営まで、多岐にわたる事業をグローバルに展開しています。既存事業で得たノウハウや専門性を生かし、自由な発想とチャレンジ精神で新領域に挑みながら、成長を重ねてきました。

しかし、事業領域が拡充し、会社の規模が大きくなるにつれ、「オリックスグループとはどのような会社か」を言い表すことが社員でも難しくなっていました。また、ガバナンスの強化やコロナ禍といった社会の変化によって、組織の垣根を越えて自由に議論し、失敗を恐れず挑戦するという創業時から

の《オリックスらしさ》が薄れているようにも感じていました。

そうした中で、国内外のグループ社員1003名が主体となり、1年半をかけてゼロから策定したのが「ORIX Group Purpose & Culture」です。ワークショップを重ねて、オリックスの《らしさ》や《強み》、つくりたい未来について議論。そこから抽出されたエッセンスが、「多様性を力に変える」「挑戦をおもしろがる」「変化にチャンスを見出す」という創業時から根付く価値観（Culture）でした。このような特徴を持つオリックスグループであるからこそ、《変化に挑み、柔軟な発想と知の融合で、未来をひらくインパクト》を生み出し続けていくという意味で、「Finding Paths. Making Impact.」を存在意義（Purpose）として明文化しました。

押し付けではなく自らの体験から 自然にカルチャーを感じてほしい

現在は、役員から順に研修を実施し、Purpose & Cultureを社内浸透させている段階です。その際に気を付けているのが、言葉の押し付けにならないようにすること。浸透を担う管理職には、Purpose & Cultureのどういった部分に共感し、それは自身のどのような体験に基づいているのかを考

部下にも同様の経験ができる機会を設けることを心掛けてほしいと伝えています。

すでに異なる部署間で自発的に連携して新事業を始める動きや、国内外の子会社や部署単位で自分たちのミッション・ビジョン・バリューをつくる動きなど、Purpose & Cultureを起点に再びオリックスらしい柔軟さや知の融合が生まれているので、この流れを大事に育てていきたいと思っています。

Purposeに、オリックスの強みとして「時代の要請をいち早く捉え、それに応えるためのビジネスの芽を見出すこと」という一文があります。当社はこれまで、さまざまな分野のビジネスをファーストランナーとして切り開いてきました。それは社員がそれぞれの鋭い《嗅覚》によってニーズを捉え、旬なビジネスとして実らせてきた結果です。その意味でも今回の取り組みで、これまでの事業展開を支えてきた「人材像」を明確にできたことは、既存社員に対しても採用においても有意義であったと感じています。

あくまでも主人公は社員です。現場の社員一人ひとりが120%ポテンシャルを発揮できる土壌をつくること、それが私たち人事の最も重要な役割だと考えています。

長時間労働が常態化しがちなIT業界にありながら、働き方改革、健康経営に精力的に取り組む、9割の社員が「働きやすい会社」だと思っ状態にまでなったSCSK。2021年からは、次のステージとしてWell-Being経営に乗り出した。Well-Being推進を担当する河辺氏にお話を伺った。

働き方改革の先に 見つけた新たな目標

情報システムを24時間365日提供し続けるIT業界では、長時間労働・深夜残業が当たり前とされてきました。私もシステム開発の現場に長らく従事していましたが、夜遅くまでいる社員や休まない社員がよとされてきました。2012年、当時の経営トップがこの状況を見て「抜本的な改革が必要」と決意し、働き方改革に着手。2015年までの3年間で、従業員の残業時間月20時間以下、有給休暇年20日（100%）取得を実現しました。2015年からは健康経営にも取り組みしており、「働きやすさ」の点では大きな進歩を遂げたと思います。

そして次のステージとして、2021年からは《Well-Being》をキーワードに掲げ、新しい施策にチャレンジしています。この言葉には「心身および

「Well-Being」

「働きやすさ」のその先へ 一人ひとりの「働きがい」を 実現するために

SCSK株式会社 執行役員／人事分掌役員補佐
(DEIB・Well-Being推進担当)

河辺 恵理氏

〔PROFILE〕1986年住商コンピューターサービス（現SCSK）入社。流通業界、金融業界を中心とした大企業向けのシステム開発などを担当。2014年同社初の女性執行役員として人事グループ副グループ長に就任。その後、グローバル事業やリソース戦略の責任者などを経て23年に人事組織に戻り、24年より現職。



社会的に満たされた状態」などの訳語がありますが、当社におけるWell-Beingでは、健康／働き方／DEI／キャリア／組織／やりがい／未来創造の7つの価値観が、社員一人ひとりとって満たされた状態と定義しています。2024年3月に、この7つの価値観を基に社員の「働きやすさ」「働きがい」を指数化し、Well-Beingの実態を調査しました。その結果、働きやすさの実感値は相対的に高く、10年以上続けている働き方改革を通じて、社員が実感できるようになったのだと思います。しかし、働きやすさに比べると、働きがいはまだまだ伸びしろのある結果でした。働きがいのさらなる向上を視野に、こうしたデータと実態を照らし合わせながら、現在はWell-Being度を高めつ、「Well-Beingサイクル」の確立を目指しています。

「働きがい」は人それぞれ Well-Being施策も 多様なものに

働きやすさを感じる観点は、心身ともに健康に働ける、ワークライフバランスが取れているなど、人による違いが比較的小さいものであると思います。一方、働きがいをどこに感じるかは人によって異なり、Well-Beingを

実現するための施策も多様で複雑なものになるでしょう。そのため、全社的なWell-Beingの浸透もトップダウンではなく、各組織で主体的に進めていくことが重要と考えています。具体的には、組織ごとにワーキンググループを組成し、各組織の課題に応じたWell-Being施策の検討・実施を進めるようにしました。人事は、先述のような調査データなどの情報提供や事例の共有、ワーキンググループの場づくりなどによって、各組織で主体的に取り組めるよう後押ししていきます。

私自身がシステム開発の現場で働いていた頃を振り返ると、作ったシステムが実際に動いた時や顧客から感謝される時、働きがいを感じました。人それぞれ異なるとはいえ、こうした時に働きがいを感じる人は多いと思います。しかし、普段の仕事の中で「どこに働きがいを感じるか」を問われ、答える場面はあまりありません。思えば言語化することで認識されるものであり、それによって働きがいはより一層高まるように思います。働きやすい環境で、役職員が生きていき活躍し、仕事を通じて世の中の役に立っていること、そして必要とされていることをしっかり実感できることが、一人ひとりの幸せや働きがいにつながると考えています。

人事に求められる機能は、採用・教育・評価などインフラ的な役割にとどまらず、戦略人事の役割まで拡張してきている。この大きな変化の中、人事はいかにして企業成長に貢献すべきか。日清食品で長年、財務経理に携わってきた経験を基に、独自の人事再構築を推し進める正木氏に話を伺った。

企業価値への人事施策の貢献を投資家に伝わる言葉で届ける

財務経理の観点から表現すると、将来の企業価値は、現在の《儲ける力》を表す金額と、今後《儲け続ける力》がどれくらいあるかの時間を掛け合わせた積で決まってきます。従来の人事は主に、社員の生産性を高め、《儲ける力》を伸ばす役割を担ってきましたが、これからはそれに加え、人材の育成・開発によって《儲け続ける力》を伸ばす役割がより求められると思います。

加えて、人的資本の情報開示の義務化に伴い、CHROとして投資家に説明する場で人事に関する質問を受けることが増えています。人事施策がいかに企業の利益創出や持続的成長に貢献しているかを説明できる、人事自身のスキルが今後ますます求められるでしょう。特に、施策を投資家に単に《伝える》のではなく、《伝わる》言葉で

「無自覚・無能からの脱却」

企業成長に貢献する人事への変革は人事自身のアンラーニングからはじまる

日清食品ホールディングス株式会社 執行役員／CHRO 正木 茂氏

〔PROFILE〕1993年に新卒で日清食品に入社。経理課に配属後、アメリカへ社費留学し、会計学修士を取得。財務部、人事部を経て再び渡米し、アメリカ日清にてCFOを務める。帰国後、全社の基幹業務システム刷新のプロジェクトリーダーを経て、2018年に財務経理部長。翌19年人事部長。22年4月よりCHRO、執行役員に就任。

届けていくことが重要です。そのためには、女性管理職比率や育休取得率といった数値目標に加え、数字では表しづらい取り組みと企業成長の関連性を投資家が納得できるロジックで説明しなければなりません。だからこそ、人事施策も、1粒1粒のブドウが房を成すように、1つひとつの施策が日清らしさを成して企業成長につながるように、理論と実践を行き来し、効果を確かめながら取り組んでいます。

人事自身がアンラーニングして次のステージへ

《儲ける力》《儲け続ける力》を伸ばし、企業価値を高めるには、カップスノードルはじめ既存ビジネスを維持すること、さらに深化させること、探索によってまったく新しい領域を開拓することの3つの方向性が必要です。その方向性によって社員に求められる「優秀さ」は異なり、特に新領域の開拓は従来とはまったく異なる「優秀さ」が必要になります。そのため、社員が従来持っていた「優秀さ」を壊し、変化を促す数々の施策に取り組んでいます。一部の例を挙げると、毎年さまざまなポストを公募し、社員自らエントリリーする「公募制度」や、自然環境下でのサバイバル体験を通して自活力を身に付け

る「新任管理職アウトドア研修」などがそれです。

社員が進化に向けたチャレンジをするならば、人事である私たちも変わらなければなりません。私が2019年に13年ぶりに人事に戻ってきたとき、人事の扱う領域の拡大ぶりに驚きました。人事が今、期待されている役割は、採用・教育・評価などインフラ的な「今日の仕事」を維持しつつ、ダイバーシティやジョブ型への移行など「未来に向けた変革」、つまり戦略人事の実践です。そのため、人事に求められる「優秀さ」も変化しています。大胆に戦略が描ける力と、とはいえ情が伝わるから人は動くわけですから、現場の社員の気持ちの方が分かる力が欠かせません。

長年、財務経理の道を歩んできた私も2年間大学院に通い、人事の新しい在り方を学びました。50代でのアンラーニングは、これまで積み上げてきたものを一度手放さねばならない痛みを伴うものですが、次の成長ステージにおいて自分はまだ無能であり、その自覚もなかった、ということに気付かされる体験でもありました。社会が目まぐるしく変わる中で、自身の《無自覚・無能》に気付く、そこから脱却すべく知識・経験を磨き続ける姿勢こそ、今の人事に必要なと感じています。

2017年に丸紅の人事部長に就任した鹿島氏。「当時、史上最高収益を更新しながら、経営陣には『今のままで10年後も生き残れるか』という危機感があった」と振り返る。入社以来、人事一筋、経営変革に伴う人事制度変革を率いてきた鹿島氏が思う、これからの人事にとって重要なことを伺った。

組織の

戦略実行力強化が課題に

人的資本経営や経営戦略に沿った人材戦略の重要性が、多くの企業に浸透してきている中で、私が課題として感じているのは《人材》の力をいかに「組織」の力につなげていくか、ということです。多様な価値観や個性を持ったメンバーが増え、外部のビジネス環境の変化も激しい今、組織をまとめる難度は確実に高まっています。同質な人々を採用し、ビジネスの変化も少なかった頃の勝ち筋は通用せず、成果を出すことが難しくなっています。

昨今はキャリア自律をはじめ、「個」がフォカスされていますが、いくら個人のレベルを上げたとしても、組織力が高まらなければ会社への貢献にはつながりません。ここでいう「組織」というのは、会社全体ではなく、チームや部・課といった単位のことです。

個々が所属する組織がビジネスの実践の場であり、そこで人材が力を発揮してこそ会社の業績につながるのだと考えます。

「現場」が組織マネジメントの最適化を主導する

経営の変革に合わせて、丸紅では2020年に大きな人事制度改革を実施。その頃から、人材の力を生かして組織力を強化することを念頭に置いた制度を導入し始めました。「ミッション・レーティング制度」は、その一例です。ミッションに基づいて等級や基本給を決定することで、適材適所と時価的な処遇、より大きなミッションに挑戦する風土の実現を目指しました。また、管理職のボーナスを「貢献度加算」に変えたことも大きな変革です。従来は全社で分布調整される個人業績評価でボーナスを決めていましたが、個人の貢献度に応じて、組織長が原資を分配する形にしたのです。

仕事のミッション設定やアサイン、評価・処遇の権限をすべて現場が主導する形にしたことで、各組織は「誰が何をやるべきか」を深く考えます。これは組織の戦略実行力を高めることに寄与しました。同時に、権限・負担の増える現場を支援するため、営業の各

「人材の力を組織の力に」

変革後も制度を改善し続け人材の成長と組織貢献を最大化

丸紅株式会社 常務執行役員CHRO 鹿島 浩二氏

〔PROFILE〕1989年丸紅に入社し、現在に至るまで一貫して人事業務に従事。2001～07年まで米国・ニューヨークへ赴任。帰国後人事部企画課長に就任。13～15年に中国・北京にて2度目の海外駐在を経験。17年人事部長、20年執行役員人事部長、23年執行役員CHROを経て、24年より現職。処遇制度、タレントマネジメント、働く環境の3つの視点から人事制度改革に取り組む。

グループにHRBPとして人事部門を配置しました。

また、エンゲージメントサーベイの結果を用いて組織の状態を可視化し、特別なプログラムによる改善も行っています。

現在は、改革した制度を実践している最中ですが、おおむね社員からはポジティブに受け入れられています。経営会議で徹底的に議論を重ねた制度でもあることから、各組織のトップ自身が腹落ちした状態で推進できていることも大きいと思います。

とはいえ、この人事制度を決して完璧なものとは考えていません。必要に応じて今後も修正を繰り返すべきであり、経営も社員もそれを理解しています。

一般に、人事に携わる人は「人事は常に正しく、過去の施策と整合性がとれているべき」という価値観が強いように感じています。しかし、これだけ変化の激しい時代ですから、経営環境も目まぐるしく変わっていきます。完璧な人事制度を目指すのではなく、走りながら修正していく。これからの時代、人材の力を組織力に変え続けていくには、そのようなスピード感を持った柔軟な対応が必要なのではないでしょうか。

組織や社会、人に関わるテーマを探求する研究者に、研究に至る経緯や今注目するテーマについて語っていただいた。

#01

武藤 浩子氏

早稲田大学 教育・総合科学学術院 非常勤講師

「主体性」とは何か—— 曖昧な言葉に潜む、 企業と学生の認識ギャップを 解消したい

従業員に求める資質として、「主体性」を想起する企業は多いだろう。
しかし、「主体性」とは具体的にどのような態度、行動、言動を指すのか——
「主体性」に関する企業の実態を調査・分析し、
研究に取り組む武藤浩子氏に伺った。

〔PROFILE〕IT企業で長年勤務した後、早稲田大学大学院へ進学、教育学研究科博士後期課程修了。博士（教育学）。専門は教育社会学。大学教育学会・学会奨励賞受賞（2021年度）。東京大学高大接続研究開発センター特任助教を経て早稲田大学非常勤講師。著書に『企業が求める〈主体性〉とは何か：教育と労働をつなぐ〈主体性〉言説の分析』（東信堂）。



質問をしないことは
主体性がないことなのか

もともと私は、新卒から20数年にわたって会社勤めをしていました。IT企業でシステム開発に携わっていましたが、以前から教育に興味があり、教育IT企業に転職。管理職の経験を積んだ後、大学院で教育学を学ぶ道に進みました。今は教育社会学の視点から、高校、大学、企業を通じて学びや成長、育成について研究しています。

私が「主体性」という言葉を意識したのは、大学院生時代に見学していた授業で、先生が学生たちに質問をするよう促したときのことです。質問をしない学生を見て、私は無意識のうちにその学生を「主体性がない」と評価していたのですが、なぜ「質問をしない」「主体性がない」と感じたのか。さらに、それは企業では自然に行われている一般的な評価ではないか。だとすれば、「企業の人が考える主体性とは何か、そもそも主体性とは何なのか」と疑問が深まってきました。

学生たちの中には、就職後、自分では「主体性を発揮している」と思っているのに、上司や先輩からは「主体性がない」と評価されてしまう人が少

なくないようです。また、企業の人事担当者に「学生に不足していると思う能力」を、学生に「自分に不足している能力」をそれぞれ聞いたところ、「主体性」を挙げた人事担当者が20・4%だったのに対し、学生では5・6%だったという調査があります（※）。主体性について研究することは、こうした「企業が求める主体性」と「学生が考える主体性」のギャップを埋める助けになるのではないかと考えています。

「主体性」は、企業や教育の場でよく使用されているが、その意味が人によって異なり、曖昧である言葉の代表格のひとつでしょう。主体性を分析することには、研究としての意義もあると思っています。産業界での人材育成においても、そこに向かって学生を育成する教育界においても、「主体性」のように曖昧な言葉の意味が明確になることの意義は大きいと考えます。

企業が求める「主体性」とは
自分なりに考え、発信し、
仕事に関して協働すること

企業の人材育成に関する研究では、採用（人事）部門を対象とすること

が多いのですが、私の研究では採用部門と事業部門をあえて分けて、採用部門・事業部門・経済団体の3つを対象にして、企業が求める主体性について分析しました。分析からは、時代ごとに「主体性」の意味が変化していることが分かりました。経済団体・採用部門に関しては、2000年頃には「行動力」が主体性と結び付いていましたが、2020年頃には主体性は「思考力」「協調性」と結び付けられるようになりました。また、事業部門の管理職は、これらに加えて「発信する」という要素も重視していることが分かりました。

つまり、企業が求める「主体性」とは、「粗削りであったり間違ったりしていたとしても、《自分なりに考え（思考力）》、それを《発信》して、同僚や他部署の社員といったヨコ方向や、上司というタテ方向の他者と《仕事に関して協働する（協調性）》」ことまで含んでいるのです。

自分にとって
何が面白いかを知ることが
「主体性」発揮の起点

では、主体性はどのように獲得し、
発揮することができるのか——。管理

職層の中には、仕事で修羅場のようなものを経験して、主体的にならざるを得ない状況の中で、自分なりの主体性を獲得した方もいます。しかし、修羅場経験がなくてもメタ認知ができる人であれば、主体性発揮に至るようです。重要なのは、仕事をする中で自分を俯瞰して「自分はこういうことに興味があるのだな」とメタ認知し、「自分が何をすれば面白いと思うのかに気付くこと」です。面白くもないことに主体性を持ちなさいというのは、ほぼ無理だと私は思っています。

また、「自分に仕事の裁量がある」と認識することも重要です。仕事を通して自分の興味関心を認識し、自分に仕事の裁量があることに気付けたなら、自分が面白いと思う方向に仕事を進めることができます。それによって、おのずと主体性の発揮に至るのではないのでしょうか。たとえば最初は、上司からの高い評価や給与アップのためという動機であったとしても、仕事に真摯に取り組む、業務を工夫することで面白さを感じるようになるとしたら、さらなる主体性の発揮にもつながると思います。

最近では、多くの企業で若手社員の主体性育成のために、仕事に関する情報の提供や発言の機会提供、雰囲気づく

りといったサポートが行われています。

このようにお膳立てされた形で主体性を育成することに対しては、逆に若手の内発的な「主体性」を抑制するのではないか、という懸念も生じるようです。しかし、不確実性の高い今の時代においては、入社後すぐに主体性の発揮が求められるため、企業ではうまく若手をサポートし、導いてあげることで、内発的な「主体性」の発揮を早めようとしているのでしょう。

先ほど、企業の求める主体性の3要素に触れましたが、若手社員の育成において、自分なりに考えて発信するだけではなく、「仕事に関して協働する」ことも大切だと、きちんと言語化して伝えることも有用ではないかと思えます。

流行言葉に要注意
まずは自社を知ることが大事

企業の中でも人事の世界では、「主体性」のような曖昧な言葉だけでなく、海外や学術界における最新の概念や流行の言葉をいち早く自社に取り入れることを「良し」とする文化があるのかもしれませんが、それ自体は悪いことではありませんが、吟味もせず、はなから「良いもの」として受け

入れてしまうと、思うような結果が出ないことにもつながりかねません。場合によっては、結果が出ないために次の新しい概念や言葉に飛びつき、また結果が出ず、さらに次の概念・言葉を探す……といった悪循環に陥る可能性もあり得ます。企業のパフォーマンスにも影響することですから、新しい概念や言葉を取り入れる柔軟さは持ちつつも、人事部門としては、まず自社の現場の把握と理解に努めることが肝要ではないかと思えます。それが将来的には、企業の成長へとつながっていくのではないのでしょうか。

2023年から「有価証券報告書」での人的資本の情報開示が義務化されましたが、人事部門が事業部門の実情を把握した上で、企業としての人材戦略と合わせながら、人的資本に関する方針を打ち出すことができれば、よりリアルで整合性のある情報提供につながるでしょう。今の学生は、社会に出た後の自分自身の成長に強い関心を持っているため、実情に即した人材育成方針が企業から打ち出されることで、学生の企業理解が進み、企業と学生の認識ギャップが減ることも期待されます。

※経済産業省（2010）「大学生の「社会人観」の把握と「社会人基礎力」の認知度向上実証に関する調査」

#02
藤田 政博氏

関西大学 社会学部 心理学専攻 教授

認知の偏り＝バイアスを
正しく理解して
より良い職場環境、
住み良い社会へ

思考や認知の偏り・ゆがみを意味する「バイアス」。
昨今、ビジネスのフィールドで耳にすることも増えている。
「バイアスは善でも悪でもない。
バイアスを理解することでさまざまなリスクを回避できる」
という藤田政博氏に、認知の偏りはなぜ生まれるのか、
バイアスはビジネスにどのような影響を与えるのかを伺った。

〔PROFILE〕東京大学法学部卒業、同大学院修士課程修了後、心理学の道へ進み、北海道大学大学院文学研究科修士課程修了。東京大学大学院法政学政治学研究所博士課程修了。政策研究大学院大学准教授などを経て、現職。専門は社会心理学、法と心理学、法社会学。著書に『バイアスとは何か』（ちくま新書）ほか多数。

認識は客観的に捉えられない
法学から社会心理学の道へ

私は社会のルールについて興味があり、法学部に進学して刑法を学びました。刑法では、犯人が法を犯しているという認識の程度によって責任の重さが変わります。しかし、認識そのものを客観的に捉える方法はありません。学びを深めるほどに、そのプロセスに疑問を感じるようになりました。

そのときに会ったのが、社会のルールと人の心理を扱う社会心理学でした。個人の問題と社会の問題を結び付ける考え方に共感して、社会心理学の分野で集団や規範に関する実験的な研究を始めました。

「認知バイアス」（以下バイアス）について深く考えるようになったのは、社会心理学の道に進んで15年ほど経った頃。共に研究してきた先生にバイアスに関する一般向け書籍の執筆を勧められたことがきっかけです。バイアスは心理学の分野で長年研究されてきたもので、大学の授業でも扱ってききましたが、自分自身の研究では直接的に取り入れていませんでした。

執筆を通して「バイアスとは何か」について考える中で、「バイアスの研究Ⅱ認識の研究」ということが見えて

きました。「バイアス」とは、人間がものごとを認識するときに、現実と異なるゆがんだ形で認識してしまう現象です。それを追求していくと、私たちはものごとをどのように認識しているのか、なぜ認識するときに偏りが生じるのかという、認識のメカニズムに迫ることになります。それをひも解いていくと、人間関係や意思決定の基準など抽象的な概念も含めて、人間のものの見方が分かってきます。つまり、バイアスを理解することは、私たちがどう生きているのか、なぜ生きているのかを考える手掛かりを増やすことなのだと思に至りました。

そうしてできあがったのが、拙著『バイアスとは何か』（ちくま新書）です。出版された2021年は、ちょうど社会的にバイアスへの関心が高まり始めた時期でした。その背景には、2002年のダニエル・カーネマンのノーベル経済学賞の受賞があります。心理学者である彼は、バイアスの研究を経済学に応用し、行動経済学という新しい学問を生み出したことが高く評価されました。カーネマンが行動経済学を一般向けに著した本が世界的にベストセラーになったことで、バイアスの概念が世に広まったのです。その影響で企業などがバイアスに関する研修

を開催するようになり、注目されるようになったと私は考えています。

組織の意思決定や人事評価、
経営施策にも役立つ

実際、バイアスについて学ぶことは、ビジネスの現場でも大いに役立ちます。まず、バイアスを理解していれば意思決定の質が向上します。例えば、改善する見込みのない事業でも、それまでに投じた労力や資金といったコストを無駄にしないという心理から、合理的な判断ができなくなってしまう。結果的に無駄にコストをかけてしまう「サンクコスト効果」と呼ばれるバイアスがあります。特に会社や組織のリーダーは、バイアスに捉われて誤った判断をすると、大きな損失を招きかねません。しかし、サンクコスト効果を知っていれば、偏りが生じていることを認識でき、合理的な意思決定につなげることができるのです。なお、この場合は、これまでの成果・コストがゼロであつても今、その事業に投資するかを考え判断すればよいことまで分かっています。採用や人事評価の場面でも、バイアスを知ること、より良い評価に結び付けることができます。例えば、難関大学出身の人が面接を受けに来た場合、

「仕事の理解が早そう」「どんな仕事もうまくこなせるだろう」と、思い込んでしまうことがあります。このように、何かひとつ優れた点があると、すべてにおいて優れているという印象を持つ心理を「ハロー効果」といい、これもバイアスのひとつです。逆に、何か悪い点をひとつ見つけると、すべてにおいてネガティブな印象を抱く場合もあります。その人の特徴や印象の一部分に引きずられ、正しい評価ができなくなるのです。

ただし、バイアスは無意識に生じるもので、個人の意思で防げるものではありません。しかし、組織でバイアスに気付く仕組みをつくることで、その影響を軽減することは可能です。例えば、面接の評価表に、「性別が気になったか」「出身大学が気になったか」など、バイアスをチェックできる項目を入れておく、面接の途中や面接後に面接官に確認する方法が考えられます。さらに、面接に参加していない人を含め、複数人で評価について話し合い、客観的な意見を聞く場を設けることも有効です。実際に、自分の判断を言語化したり、判断の理由を説明したりすることで、バイアスの影響が軽減されるという研究結果もあります。

また、企業業績が悪化したとき、原

「バイアスⅡ悪」という誤解
差別や偏見とは区別すべき

企業に限らず、社会全体が基本的帰属の誤りに惑わされ、原因の所在を間違えたまま改革に突き進む場面はよく見られます。こうした状況を鑑みても、皆がバイアスの存在を認識し、正しく理解する必要性を感じています。

そういった意味では、アンコンシャス・バイアスをはじめ、バイアスに関する研修が開催され、学ぶ機会が増えたことは良い傾向といえます。しかし現状では、バイアスは差別や偏見と同義に捉えられ、「バイアスは悪いもの」という誤った受け取られ方をされているように感じます。バイアスとは人間がものごとを認識して理解する際に必然的に生じるもので、善や悪ではかれるものではありません。無意識のう

ちに生まれるもので、意志や努力によってなくなったり、直したりできるものではないのです。

さらに、単にバイアスの事例を列挙するだけにとどまっていたり、バイアスではない要因による現象に関してもバイアスの文脈で語られている研修が少なくありません。例えば、男性より女性の管理職登用数が少ないことは、「女性は管理職に向かない」というアンコンシャス・バイアスの影響が考えられるといわれます。しかし、単に性別だけでパフォーマンスの違いを示したデータを見て、背後にある性的役割分業などの他要因を検討しないまま、データを鵜呑みにすることで生じた統計的差別である場合もあります。研修を開くにしても、バイアスとはどのようなものか、なぜそういった偏りが生じるのかという理論や背景まで伝えるものでなければ、浅い理解で終わってしまいます。だからこそ、研修の主催者となる人事の方には、バイアスに対する理解を深めてほしいと思います。バイアスへの対策をした上で意思決定や評価ができれば、他者に無用なネガティブ感情を持つことが減るでしょう。バイアスに対し皆が理解を深めることで、より良い職場環境、住みやすい世の中につながると信じています。

疑うことで問題を解決する 哲学に惹かれて

私は新卒で商社に入社したのですが、さまざまな経験を積み中で「公益に関することで、社会を変えたい」と思うようになりました。企業活動もひいては「社会を変える」ことになりましたが、やはり利潤追求が第一です。広く社会のためになるようなことを追求したかった。会社を辞め、その手法を模索する中で出会ったのが、哲学です。他の学問のように確立された手法に沿って解決するのではなく、哲学は「疑うことで問題を解決していく」つまり、既存の常識を別の角度から見ることで、ゼロから方法論を生み出していきます。そのアプローチに惹かれ、「公共哲学」について研究を始めました。

しかし、研究はあくまで理論の構築が中心です。《公共》というからには、世の中と関わって、社会の中で実践したいと思うようになりました。そこで始めたのが、市民と哲学的に対話したり、個人の悩みに答えたりする「哲学カフェ」です。

さらに、個人に限らず、社会課題にも応用すべく、現在は哲学の社会実装に注力しています。さまざまな分

野で哲学的な分析の手法を取り入れて、新しいものの見方や現象の捉え方を模索することで、より良い方法を構築することはできないか。そうしたことを各分野の専門家と一緒に考えています。例えば現在は、看護を専門とする研究者の方々と協力して、哲学的手法を用いたターミナルケアの実践を試みています。

なぜ今、哲学に関心が 高まっているのか

近年、世の中における哲学へのニーズの高まりを感じています。その背景として、私は主に3つの要因があると考えています。

まず1つ目は、世の中の不確実性が増しているということ。これまでは既存のデータを基に未来を予測できていましたが、不確実な時代においては必ずしも過去の経験が役立つとは限りません。そうすると、主観的に考えることが必要になるので、必然的に哲学が求められるようになっていくのだと思います。

2つ目は、世の中に社会課題が山積している状況です。日本でも少子高齢化や経済力の低下といった課題がありますが、こうした状況を打破するに

は《学ぶ哲学》《知る哲学》といったお勉強的な哲学が主流でしたが、これからはより実践的な哲学が必要とされると思います。

哲学思考をビジネスに応用すれば イノベーションを起こせる

昨今、ビジネスにおいても哲学へのニーズや関心が高まっています。10年ほど前に、GAF Aが哲学を取り入れていることが広く知られるようになりました。そこから日本でも少しずつ取り入れる企業が増えていき、私もビジネス哲学研修を依頼される機会が多くなりました。

ビジネス哲学研修では、「常識を疑って視点を変え、再構築して言語化、概念化していく」という哲学思考の、ビジネスへの生かし方を伝えています。今までのビジネスを捉え直して新たな概念を構築できれば、新たなビジネスや素材を生み出すことができるからです。まさに現代において求められているイノベーションへとつながるでしょう。

哲学思考は、何に対しても、誰にでも適用することができるものです。営業職であれば、「営業」の概念を捉え直すことで、新たな営業のアプローチ

#03 小川 仁志氏

哲学者、山口大学 国際総合科学部 教授

常識を超えた「哲学思考」が 不確実な時代に イノベーションをもたらす

近年、ますます注目を集めている哲学思考。
実践的な哲学で新たな領域に挑戦し続ける小川仁志氏に、
哲学ブームの背景や、
ビジネスに哲学を取り入れる意義を伺った。

〔PROFILE〕 京都大学法学部卒業。伊藤忠商事、名古屋市役所での勤務を経験した後、名古屋市立大学大学院博士後期課程修了。2019年より現職。専門は公共哲学。「あなたの人生に哲学を」をモットーに、市民を対象にした「哲学カフェ」やビジネス向けの研修を行うほか、各種メディアで積極的に情報を発信。著書に『哲学を知ったら生きやすくなった』（日経BP）など。



ができるでしょう。人事であれば、「採用」を再定義することで、まったく新しい採用ができるようになるかもしれない。新たな働き方のヒントを見いだすことができるのです。

まず個人で哲学思考を用いてよく考え、革新的なアイデアを思い付いたら、社内に対話の場を設けることが大切です。自分のアイデアを共有し、意見を出し合いながら、皆が納得する答えを導き出していく。この二段構えが、哲学思考の基本です。

これまでの基本的な議論のスタイルは、自分の考えを主張して相手を説得するというのが一般的でした。しかし、不確実な時代では、自分の考えが正しいとは言いきれなくなっています。だからこそ、「対話」して「納得」してもらうことの重要性が高まっているのです。対話を通して、自分自身の考えを吟味し、新しい概念を構築する際の材料を得ることもできます。

不確実な時代の中で 「より良く生きる」ために

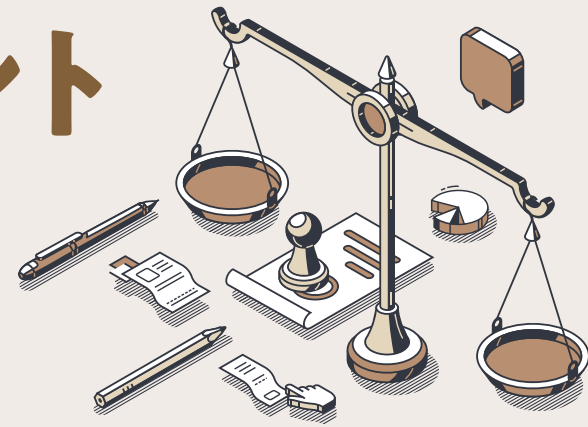
哲学思考を身に付けることは、「地頭をグレードアップ」することだとも表現できます。ですから、哲学思考はビジネスに限らず、日常生活や生き方

など、あらゆる場面で判断に迷ったときに応用できます。一度常識を超えて、再定義すれば、これまでとは違った選択ができるようになり、自信を持つて前に進むことができるでしょう。物事を正しく知って、正しい判断をする――それが、哲学の父と呼ばれる古代ギリシャの哲学者・ソクラテスの言葉を借りれば「より善く生きる」ことだと思っています。

組織の場合は、一部の人が哲学思考を身に付けて革新的なアイデアを思い付いても、他の人が理解できなければ意味がありません。哲学思考が共通言語になって初めて、組織の成長につながるのです。

哲学思考を身に付けることができたから、「常識の中で考えること」と「常識の枠を超えて考えること」をスイッチングすることを目指してほしいと思います。例えば、自動販売機で「何をかうか」なら「常識の中」で対応できますが、「自動販売機自体の新しいアイデア」を求められたときは「常識の枠を超えて考える」ことが必要になります。自分で状況を判断しながら、思考をスイッチングできるようにになると、不確実な時代の中でより有意義なビジネスライフが送れるようになるでしょう。

2025年版 人事が知っておきたい 法改正のポイント

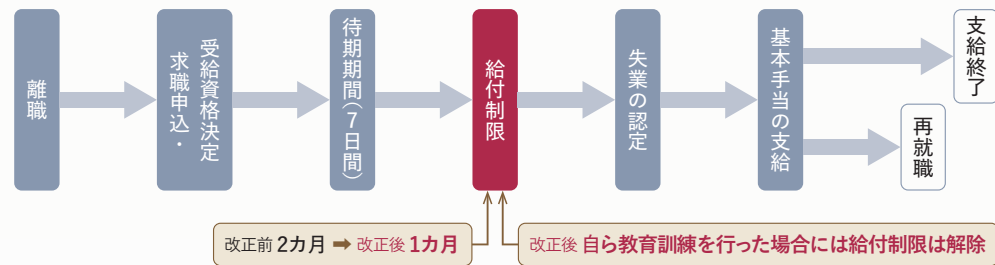


2025年、法改正により人事・労務担当者の対応が変更になるもの、新たに対応が必要になるものがある。その中で特に注目の4つの法改正の概要と対応のポイントについて、弁護士の今井靖博氏に伺った。

弁護士 今井 靖博氏

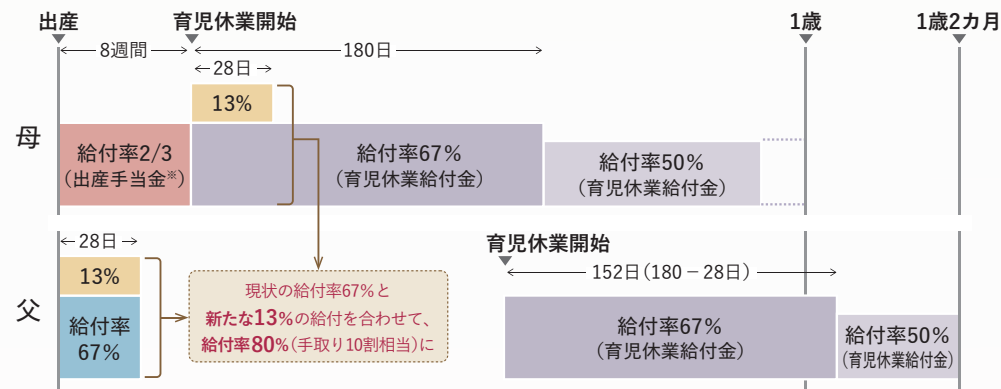
(PROFILE) 山田・尾崎法律事務所パートナー弁護士。2008年弁護士登録。企業における予防法務や、トラブル対応、改善策の策定など企業法務全般を広く取り扱う。ハラスメントに関する執筆活動や企業・大学・学校等各種団体における講演活動多数。

図表3 失業給付（基本手当）の受給の流れ（自己都合離職者）



参考：厚生労働省「雇用保険法等の一部を改正する法律（令和6年法律第26号）の概要」

図表4 育児休業給付の給付イメージ



※健康保険等により、産前6週間、産後8週間について、過去12カ月における平均標準報酬月額2/3相当額を支給。

参考：こども家庭庁「子ども・子育て支援法等の一部を改正する法律（令和6年法律第47号）の概要」

多様な働き方を効果的に支える雇用のセーフティネットの構築、人への投資の強化や共働き・子育ての推進などを目的に、雇用保険制度の拡充と見直しが行われ、2025年度から、教育訓練やリスクリング支援の充実、出生後休業支援給付の創設、育児時短就業給付の創設などが施行されます。

雇用保険制度の拡充と見直し

しが行われ、2025年度から、教育訓練やリスクリング支援の充実、出生後休業支援給付の創設、育児時短就業給付の創設などが施行されます。

弁護士の解説

高年齢雇用継続給付

2025年4月1日より、賃金の額がみなし賃金月額額の64%相当額未満の場合、高年齢雇用継続給付の給付率が15%から10%に引き下げられます。また、賃金がみなし賃金月額額の64%相当額未満の場合、高年齢雇用継続給付の給付率が15%から10%に引き下げられます。

高年齢雇用継続給付は、60歳到達時に比べて賃金が75%未満に低下した状態で働き続ける60歳以上65歳未満の労働者で、一定の要件を満たした方に支給される給付です。高年齢者の就業意欲を維持・喚起し、65歳までの雇用の継続を援助、促進することを目的とした制度で1994年に創設されました。60歳になると定年や再雇用となり、それに伴い収入は下がることが多い一方、60歳から65歳の間は、原則として年金を受け取れないため、この期間は、最も収入が減る期間といえます。そこで、60歳以降の賃金の低下を補う制度として、高年齢雇用継続給付（高年齢雇用継続基本給付金および高年齢再就職給付金）が定められていました。

給付率の引き下げ

しかし、2025年度には高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）による継続雇用制度の経過措置が終了し、60歳以上65歳未満の労働者で、一定の要件を満たした方に支給される給付です。高年齢者の就業意欲を維持・喚起し、65歳までの雇用の継続を援助、促進することを目的とした制度で1994年に創設されました。60歳になると定年や再雇用となり、それに伴い収入は下がることが多い一方、60歳から65歳の間は、原則として年金を受け取れないため、この期間は、最も収入が減る期間といえます。そこで、60歳以降の賃金の低下を補う制度として、高年齢雇用継続給付（高年齢雇用継続基本給付金および高年齢再就職給付金）が定められていました。

手続き方法

高年齢雇用継続給付の申請は、会社を通してハローワークに手続きを行う必要があります。手続きに必要な賃金証明書や受給資格確認票の提出がなかったり、遅れたりすると、被保険者の方が支給を受けられなくなることがあるので、注意が必要です。

高年齢雇用継続給付に関する改正

た、賃金がみなし賃金月額額の64%未満になった場合は、その割合の程度に応じて、給付率が10%から減少することになりました。

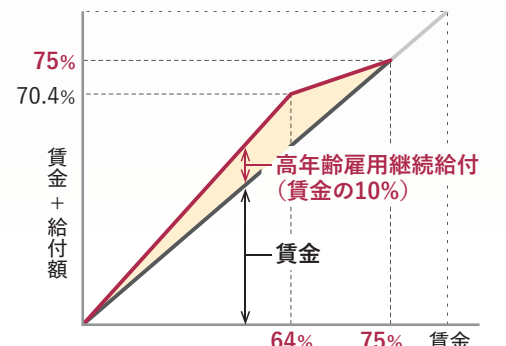
満の労働者は、希望すれば全員が継続雇用制度の対象者になるなど、高年齢者雇用確保措置の進展などがあることから、高年齢雇用継続給付の給付率は2025年度から縮小となることになりました（最終的に廃止の予定）。2025年4月1日から、賃金の額（65歳以後の各月に支払われる賃金額）がみなし賃金月額（60歳に達した日を離職日とみなして算定した賃金月額に30を乗じて得た額）の64%相当額未満の場合、給付率は従前の15%から10%に引き下げられます。また、賃金がみなし賃金月額額の64%未満になった場合は、給付率の変更に応じて、給付率が減少することになりました。

図表2 雇用保険制度の変遷

	2003年改正以前 (1995年4月創設)	2003年改正 (同年5月施行)	見直し後 (2025年4月施行)
給付率	賃金の原則 25%	賃金の原則 15%	賃金の原則 10%
	●賃金と給付額の合計が60歳時賃金に比して ・80～85%：給付額は通減 ・85%以上：支給しない	●賃金と給付額の合計が60歳時賃金に比して ・70.15～75%：給付額は通減 ・75%以上：支給しない	●賃金と給付額の合計が60歳時賃金に比して ・70.4～75%：給付額は通減 ・75%以上：支給しない

参考：厚生労働省「高年齢雇用継続給付の見直し（雇用保険法関係）」

図表1 見直し後の制度のイメージ



※〔%〕は60歳時点の賃金に対する割合。
参考：厚生労働省「高年齢雇用継続給付の見直し（雇用保険法関係）」

弁護士の解説

教育訓練やリスクリング支援の充実

自己都合離職者の給付制限の見直し

現状では、自己都合離職者が失業給付（基本手当）を受給するには、待期間（7日間）満了の翌日から原則2カ月間の給付制限がありますが、ハローワークの受講指示を受けて公共職業訓練などを受講した場合は、給付制限が解除されます。今回の改正では、労働者が安心して再就職活動を行えるようにする観点などから、離職期間中や離職日前1年以内に、自ら雇用の安定および就職の促進に資する教育訓練を行った場合にも、給付制限が解除されることになりました。また、通達の改正により、原則の給付制限期間が2カ月から1カ月へ短縮されました。

教育訓練中の生活を支える給付の創設

現状では、労働者が自発的に、教育訓練に専念するために仕事から離れる場合に、その訓練期間中の生活費を支援する仕組みがありません。労働者の主体的な能力開発（リスクリング）をより一層支援する観点から、離職者を含め、労働者が生活費などへの不安なく教育訓練に専念できるようにする必要があります。今回の改正により、雇用保険被保険者が教育訓練を受けるための休暇を取得した場合に、基本手当に相当する給付として、賃金の一定割合を支給する教育訓練休暇給付金が創設されることになりました。

出生後休業支援給付の創設（育児休業給付の給付率引き上げ）

現状では、育児休業を取得した場合、休業開始から通算180日までは賃金の67%（手取りで8割相当）、180日経過後は50%の育児休業給付が支給されますが、今後、夫婦共に働き、育児を行う「共働き・子育て」の推進が必要であり、特に男性の育児休業取得のさらなる促進が求められます。

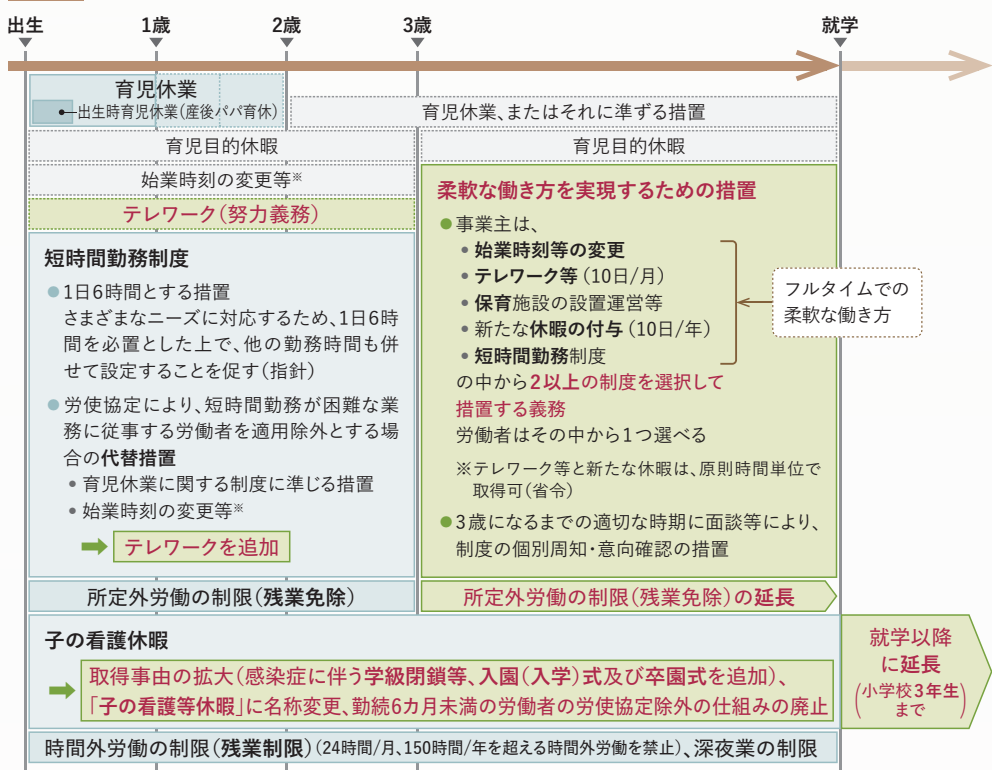
そこで、今回の改正により、子の出生直後の一定期間以内に、被保険者とその配偶者の両方が14日以上育児休業を取得する場合に、最大28日間、休業開始前賃金の13%相当額を給付し、育児休業給付とあわせて給付率80%（手取りで10割相当）へと引き上げることとされました。

育児時短就業給付の創設

現状では、育児のための短時間勤務制を選択し、賃金が低下した労働者に対して給付する制度はありませんが、柔軟な働き方として、短時間勤務制を選択できるようにすることが求められます。

そこで、今回の改正により、被保険者が、2歳未満の子を養育するために、時短勤務をしている場合の新たな給付として、育児時短就業給付が創設されました。給付率は、休業よりも時短勤務を、時短勤務よりも従前の所定労働時間で勤務することを推進する観点から、時短勤務中に支払われた賃金額の10%とされます。

図表6 改正後の育児・介護休業法のイメージ



次の3点を目的として、育児・介護休業法等が改正されました。①子の年齢に応じた柔軟な働き方を実現するための措置の拡充、②育児休業の取得状

況の公表義務の拡大や次世代育成支援対策の推進・強化、③介護離職防止のための仕事と介護の両立支援制度の強化など、の3点です。

育児・介護休業法等改正 仕事と育児・介護の両立支援制度の強化

弁護士の解説

仕事と育児・介護の両立支援制度の強化

男女共に仕事と育児・介護を両立できるようにするため、各支援制度の強化を講ずる法改正が行われ、2025年4月1日から段階的に施行されます。

子の年齢に応じた柔軟な働き方を実現するための措置の拡充

女性の正社員をはじめ、子の年齢に応じてフルタイムで残業をしない働き方やフルタイムで柔軟な働き方を希望する割合が高くなることから、男女とも希望に応じて仕事・キャリア形成と育児を両立できるようにしていく必要があります。そのため、残業免除の対象範囲拡大、テレワーク導入の努力義務化、子の看護等休暇の拡大などの措置が取られます。

仕事と育児の両立に関する個別の意向の聴取・配慮などの新設

仕事と育児の両立支援のニーズに対応するためには、「柔軟な働き方を実現するための措置」の制度などの周知とその利用の意向を確認するとともに、子や家庭の状況に応じた個別の意向に配慮する必要があることから、労働者の仕事と育児の両立に関する個別の意向の聴取・配慮などが新設されます。

育児休業の取得状況の公表義務の拡大

男性の育児休業取得などをはじめとした仕事と育児の両立支援に関する事業主の取り組みを一層促す必要があることから、従業員数が300人超の企業に、育児休業取得状況の公表義務などが課されます。

仕事と介護の両立支援制度の強化など

仕事と介護の両立支援制度を十分活用できないまま介護離職に至ることを防止するため、事業主に対し、労働者が家族の介護に直面した旨を申し出たときに、両立支援制度などについて個別の周知・意向確認を行うことや、労働者への両立支援制度などに関する早期の情報提供や、雇用環境の整備(労働者への研修など)が義務付けられます。

企業が取るべき対応

育児や介護に直面する従業員がいなくとも、従業員から育児・介護の相談を受けたときに、どう対応し、どう仕事と育児・介護の両立支援を進めていくのかなど、普段から準備しておくことが重要です。

高齢者雇用安定法の経過措置終了(65歳までの雇用確保の完全適用)

2004年の高齢者雇用安定法改正により、65歳未満の定年を定めている事業主に対して、65歳までの雇用を確保するため、高齢者雇用確保措置の導入義務が定められました。

この高齢者雇用確保措置のうち、65歳までの継続雇用制度の導入に当たっては、継続雇用制度の対象となる高齢者に関する基準を労使協定により定めたときは、希望者全員を対象としない制度も可能でした。しかし、2012年の法改正により、2013年4月1日から継続雇用制度の対象となる高齢者につき事業主が労使協定により定める基準により限定できる仕組みを廃止することが決定されました。

一方、2012年度までに労使協定により継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めていた事業主は、経過措置が認められていましたが、その経過措置は2025年3月31日で終了します。そのため、2025年4月1日以降は、高齢者雇用確保措置として、①定年制の廃止、②65歳までの定年の引き上げ、③希望者全員の65歳までの継続雇用制度の導入のいずれかの措置を講じる必要があります。

弁護士の解説

65歳までの雇用確保の完全適用

2012年度までに、労使協定により継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めていた事業主は、経過措置として、老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢以上の者について継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めることが認められていましたが、その経過措置は2025年3月31日をもって終了します。これにより、すべての企業は、従業員が希望する場合に65歳まで雇用機会を確保することが義務付けられました。これは、企業に65歳までの定年制を義務付けるものではなく、次のいずれかの対応を企業に義務付けるものです。①定年制の廃止、②65歳までの定年の引き上げ、③希望者全員の65歳までの継続雇用制度の導入。

企業が取るべき対応

●雇用契約や就業規則の見直し
定年延長の場合は、再雇用と異なり改めて雇用契約を結ぶ必要はありませんが、高齢者雇用確保措置に伴い、労働条件に変更が生じる場合は、従業員に対して労働条件の変更の内容を周知し、新たな雇用契約書や労働条件通知書を作成する必要があります。

また、65歳までの定年の引き上げや継

続雇用制度の導入に当たり、労働条件などに変更が発生するため、就業規則の内容を変更する必要があります。特に退職に関する項目は、就業規則への記載が義務付けられていますので、就業規則の変更を忘れないでください。

賃金制度の見直し

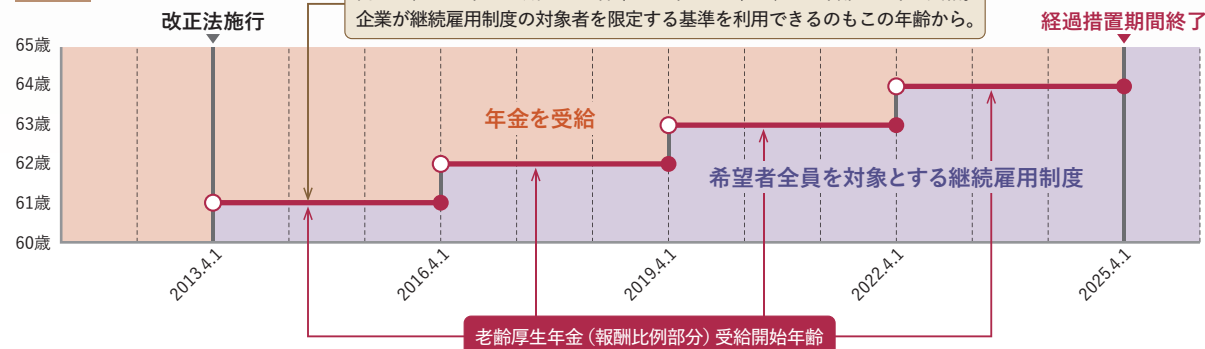
高齢者雇用確保措置に伴い、シニア従業員の賃金をどのように設定するかは、企業のコストやシニア従業員のモチベーションに関わる問題です。現状の賃金制度を維持するのか、それともシニア従業員専用の新しい賃金制度を創設するのか、それぞれの企業に合った選択が必要です。

前述の通り、2025年4月1日より高齢者雇用継続給付が縮小されるので、賃金体系によっては、シニア従業員の収入が減少することも考えられます。モチベーション維持のためにも、賃金制度の見直しを検討してもよいでしょう。

その他

他にも、シニア従業員の健康状態や勤務形態に応じて柔軟に対応する労働環境づくりが必要となります。改正を機に、シニア従業員の処遇改善について検討してもよいかもしれません。

図表5 経過措置の流れ



参考：厚生労働省「高齢者雇用確保措置を講じる必要があります」

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「はたらくて、笑おう。」というパーソルグループのビジョンの下、さまざまな調査・研究活動を行っています。2035年における労働市場を推計した「労働市場の未来推計2035」、はたらくことを通じた「幸せ」「不幸せ」の状態について分析した「はたらく人の幸福学プロジェクト はたらく幸せ／不幸せの特徴《仕事・ライフサイクル 編》」、定期的に発信してきたテレワーク関連の調査結果やコラムなどのコンテンツをまとめた「人と組織の可能性を広げるテレワーク」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍で公表しております。ぜひご利用ください。



「労働市場の未来推計2035」

「はたらく幸せ／不幸せの特徴
《仕事・ライフサイクル 編》」

「人と組織の可能性を広げるテレワーク」

機関誌・刊行物バックナンバーのご案内

機関誌「HITO」バックナンバー

2023年12月 発行
人事トレンドワード
2023-20242024年6月 発行
海外のHRTrend2024年10月 発行
労働市場の未来推計2035

調査研究要覧 最新号

調査研究要覧
2023年度版

機関誌「HITO」のバックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申し込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp> で「HITO」検索

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

vol.23 2024.12

発行人	萱野 博行
編集長	木下 学
研究員	小林 祐児（監修）、田村 元樹、中俣 良太、今井 昭仁
編集	井上 史実子、杉山 德里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、阿部 加寿世、兒島 佑美子
執筆	さとう ともこ、岸並 徹、木原 昌子、河崎 恵弥、佐藤 寿美
写真	清水 亮一、田村 裕未
表紙イラスト	押金 美和
デザイン	久保井 得夫、今井 梨津子
校閲	株式会社聚珍社
制作	株式会社アーク・コミュニケーションズ
印刷	日経印刷株式会社
発行日	2024年12月1日

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

本誌掲載記事の無断転載を禁じます
© PER SOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd.All Rights Reserved.

本誌に掲載されているURLは、2024年11月時点の情報です。
リンク先は移動・閉鎖されている場合がありますので、ご了承ください。

読者アンケート

今後のより良い誌面作りの参考とさせていただきます。
アンケートを実施しております。ご協力をお願いします。
<https://questant.jp/q/J2V0K60X>



パーソル総合研究所

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

メルマガやSNSのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebook・X・note・Linked inで随時お届けしています。



メルマガ登録
<https://rc.persol-group.co.jp/mail/>



Facebook
<https://www.facebook.com/rc.persol/>



X
https://x.com/prc_thinktank



note
<https://note.com/persolrandc>



Linked in
<https://jp.linkedin.com/company/persol-research-and-consulting>

202412-01

パーソル総合研究所 調査のご紹介

パーソル総合研究所では、人と組織に関わるさまざまな調査を実施しています。ここでは、直近の調査について、概要と結果をまとめたWEBページをご案内します。ご関心のあるテーマのものがあれば、ぜひ二次元コードより調査結果や分析・提言をご覧ください。

調査一覧(2024年) 各調査の詳細は、下記URLまたは二次元コードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2024年11月7日公開

アルバイト・パート

オフボーディング

はたらくソーシャル・リスニング
／24年上半期

ハラスメント

2024年上半期におけるインターネット上の投稿内容から、労働・組織に関わるトピックやトレンドの現状を把握し、労働市場全体の動向理解に資する分析結果を発表しています。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/social-listening-2024fh.html>

2024年8月28日 公開

人事制度

出張に関する定量調査

企業などの組織と従業員にとっての有意義な出張の在り方を探るとともに、出張者の出張先地域における貢献の実態と、貢献意識を高めるための観点について調査しました。

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

2024年6月25日 公開

障害者雇用

ダイバーシティ

精神障害者雇用の現場マネジメントについての
インタビュー調査

精神障害者を雇用する企業の上司・同僚・本人、採用担当者、支援者に対するインタビューを実施し、その内容を分析することにより、精神障害者の受け入れの課題と解決策、周囲へのポジティブな波及効果を明らかにしました。

https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/seishin-koyou2_interview.html

2024年6月5日 公開

ハラスメント

カスタマーハラスメントに関する
定量調査

サービス系職種における顧客からのハラスメントの実態と影響を把握し、ハラスメントの負の影響を防止する人材マネジメント・施策の在り方を探ったほか、医療・福祉領域のペイシエントハラスメントの実態も明らかにしました。

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

2024年5月13日 公開

外国人材

女性活躍

ミドル・シニア

はたらくソーシャル・リスニング
／24年4月

2022年度と2023年度におけるインターネット上の投稿内容から、労働・組織に関わるトピックやトレンドの現状を把握し、労働市場全体の動向理解に資する分析結果を発表しています。

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

2024年8月30日公開

テレワーク

第九回・テレワークに関する定量調査

2024年7月時点でのテレワークの実態や、テレワークに関する意識の変遷を定量的に把握するほか、企業規模や業種・職種、雇用形態別の違いを明らかにしました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey9.html>

2024年6月25日 公開

障害者雇用

ダイバーシティ

精神障害者雇用の現場マネジメントについての
定量調査[上司・同僚調査]

精神障害のある従業員と共に働く上司・同僚にアンケート調査を実施し、精神障害者の受け入れ現場の負担感の実態と影響、解決に向けた手立てを探るほか、周囲へのポジティブな波及効果を明らかにしました。

https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/seishin-koyou2_quantitative.html

2024年6月7日 公開

キャリア

キャリア対話に関する定性調査

個人のキャリアについての面談シーンの会話を分析し、感情変化や気持ちの言語化などの創発性がどのように生まれているかを明らかにしました。

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

2024年5月30日 公開

人事制度

転職に関する定量調査

ライフスタイルや従業員ニーズの変化、キャリア自律の推進に伴い、見直しを迫られる転職制度について、見直しを検討する際の示唆を得るべく、ホワイトカラー正社員や就活生の転職に対する意識やニーズを調査しました。

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

2024年3月29日 公開

組織開発

職場での対話に関する定量調査

企業内の人事管理のさまざまな場面で、重要性が高まっている職場内の対話的なコミュニケーションについて、その実態と、本音・本心で話せない／話せる要因を、個人レベル・組織レベルの観点から明らかにしました。

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



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization **vol.23**

人事トレンドワード 2024-2025

2024年12月1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