

# HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

パーソル 総合研究所  
PERSOL

2025.12  
vol.25

Special Feature

## 人事トレンドワード 2025-2026



### 管理職は冒険できるのか？

～疲弊した現場を解き放つ鍵は「本音のつながり」～

株式会社MIMIGURI 代表取締役Co-CEO 安齋 勇樹氏 × パーソル総合研究所 主席研究員 小林 祐児

対談

### 3大 人事トレンドワード解説

#### 企業の取り組みから浮かび上がる「HRキーワード」

- オムロン 富田 雅彦氏
- アルプスアルパイン 松浪 孝昭氏
- 商工組合中央金庫 田中 広郎氏
- イトーキ 藤城 修二氏・仲本 大輔氏

### 研究者の視点

- 福岡大学 人文学部  
准教授 縄田 健悟氏
- 兵庫県立大学 環境人間学部  
教授 竹端 寛氏
- 大阪大学 社会技術共創研究センター  
特任准教授 工藤 郁子氏

2026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〉



目まぐるしく過ぎていく日々、思わず流されてしまいたい。そんなときこそ一息ついて、自分自身を見つめ直してみよう。

イラスト/吉田雨水

4……〈巻頭スペシャル対談〉

## 管理職は冒険できるのか？

～疲弊した現場を解き放つ鍵は「本音のつながり」～

株式会社MIMIGURI 代表取締役Co-CEO 安齋 勇樹氏  
パーソル総合研究所 主席研究員 小林 祐児

Special Feature

# 人事トレンドワード 2025-2026

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

10……《管理職の罰ゲーム化》

12……《「年収の壁」緩和》

14……《生成AIのインフラ化》

16……3大 人事トレンドワード2025-2026に見る兆し  
共通項は「再均衡（リバランス）」

### 人事トレンドワード2025-2026 Topics

17……① 編集部が目じた《今》を映すトレンドワード

24……② 人事担当者1,000人の声に見る 人事の関心事の変遷

## 研究者の視点

18……組織統合、ハラスメント、不祥事……

集団心理研究に学ぶ組織問題を乗り越える鍵  
福岡大学 人文学部 准教授 縄田 健悟氏

20……「ままならなさ」に巻き込まれる——これからの組織開発の鍵はケアと対話

兵庫県立大学 環境人間学部 教授 竹端 寛氏

22……人事領域での適切なAI活用は

AIや現在の法・慣行に対する違和感を大事にすることから  
大阪大学 社会技術共創研究センター 特任准教授 工藤 郁子氏

## 企業の取り組みから浮かび上がる「HRキーワード」

26……「凡事徹底」

オムロン株式会社 取締役執行役員専務 CHRO 富田 雅彦氏

27……「人に賭けるマネジメント」

アルプスアルパイン株式会社 人事部 部長 松浪 孝昭氏

28……「X（変革）」

株式会社 商工組合中央金庫 執行役員/キャリアサポート部長 田中 広郎氏

29……「アジャイルに変化する」

株式会社イトーキ  
人事部 人事統括部 統括部長 藤城 修二氏・人事企画室 室長 仲本 大輔氏

30……2026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。その軌跡を客観的に残し、冷静に議論・振り返りができる状態を整えることで、「今、人事が本質的に注力すべき大事なテーマ」を確かな目で見極められるようにする。——この思いから「人事トレンドワード」は生まれ、今回で4回目の発刊となる。

今号も、企業人事へのネットアンケートやヒアリング、研究員による検討を重ね、社会動向の変化を踏まえた3つのトレンドワードを厳選した。今号の3大ワードは、《管理職の罰ゲーム化》《年収の壁》緩和》《生成AIのインフラ化》である。

管理職をめぐる論点は、個人の力量ではなく、役割設計・権限・報酬の整合性という制度起点のものへ。いわゆる《年収の壁》の問題は、就業選択と社会

保障設計に関わる本質論として再浮上。生成AIの活用は、「導入可否」を検討する段階を越え、配置・育成・評価を含む人事管理の前提を書き換える段階に入った。

ここで鍵となるのは、次の3つの問いである。第1に、管理職の役割から何を外し、何を任せ、何に報いるのか。第2に、《壁》の越え方を個人任せにせず、賃金・労働時間・社会保険の設計をどう整合させていくのか。第3に、AI活用を前提に仕事の定義と育成をどう更新するのか、である。

そして、これら3大ワードは、互いに別領域の話に見えて、いずれも過去の前提を再均衡（リバランス）するという点で連なるテーマである。「前提の再均衡（リバランス）」が進む今、人事には「短期の応急対応」と「中期の設計」を

同時に考えながら進める統合的な視点が必要となる。本誌では、今号も多数の企業人事や有識者の方々にご協力いただき、取材を行った。現在の取り組みや今後の展望などを伺ったこれらのインタビュー記事からは、統合的な視点を磨いていく上でヒントになるような取り組みや考え方を随所に感じていただけるのではないだろうか。

本号が目指すのは、流行語の羅列でも、テクニク集でもない。人事・経営に携わる皆さまには、社内の対話の起点として本号を活用し、自社にとって本当に必要な施策の起案・実装など、ひとつでも具体的な行動に役立てていただけることを願っている。

# 管理職は冒険できるのか？

～疲弊した現場を解き放つ鍵は「本音のつながり」～



株式会社MIMIGURI 代表取締役 Co-CEO  
東京大学大学院 情報学環 客員研究員  
**安齋 勇樹氏**

〔PROFILE〕東京大学大学院学際情報学府博士課程修了。博士（学際情報学）。人の創造性を生かした新しい組織・キャリア論について探究している。2021年に組織づくりを得意領域とする経営コンサルティングファーム「MIMIGURI」を創業。『冒険する組織のつくりかた「軍事的世界観」を抜け出す5つの思考法』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）、『問いのデザイン 創造的対話のファシリテーション』（学芸出版社）など著書多数。

パーソル総合研究所  
主席研究員／執行役員／シンクタンク本部長  
**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 バグだらけの職場の修正法』（集英社インターナショナル）、『リスキリングは経営課題』（光文社）、『早期退職時代のサバイバル術』（幻冬舎）など多数。

## 《対談》

企業の成長には、組織改革が欠かせない。その重要な鍵となるのが管理職の存在だ。管理職の課題が浮き彫りとなる中で、これからの組織、そして管理職はどう変わっていくべきか。著書『冒険する組織のつくりかた』で組織の新たな世界観を提示する安齋勇樹氏と、『罰ゲーム化する管理職』で、管理職の疲弊を明らかにした小林祐児に、「管理職は冒険できるのか。それが可能な組織には何が必要なのか」について語ってもらった。

### 強い意志を持つ5%から大きな変革を生み出す

**小林** 安齋さんと私の著書は、現状の組織に対する課題感や、日本企業を変えるトリガーにしたいという思いは共通していると感じます。

**安齋氏** 私は自身の学問的背景から、知識は現場の問題解決に役立っており、本書も企業の現場で疲弊している人たちに「少しの時間と努力によって、組織を変えられるかもしれない」と思ってもらいたいという気持ちで執筆しました。

**小林** 私の書籍では、管理職として

働くことが罰ゲーム化している現状がなぜ起こっているのかを、構造的に明らかにしようと試みました。罰ゲーム化している理由のひとつとして、企業が「リーダーシップ幻想」(\*)に頼り過ぎていているという内部的要因があります。経営者や人事が組織を変えたいと思ったときに、ターゲットとなるのは管理職です。外部環境が厳しさを増す中で、組織改革を求める圧力だけが高まっている、その矛先がマネジャーに向けられれば、精神的にも物理的にも負荷がかかり過ぎ、管理職は潰れてしまうでしょう。そのため、「罰ゲームの作り手」の一員である人事に対するメッセージも込めました。

**安齋氏** 私はファシリテーターとして企業内の対話を支援し、その延長で、大企業のコンサルティンクも行ってきました。その経験から、どの会社にも部門や役職にかかわらず5%程度は、「組織を変えたい」という強い意志を持つ社員が存在すると実感しています。組織変革には、この5%の人たちの割合を高

めていくことが重要です。そのためには、人事を含め「もぐら叩き」的な短期的視野での対処ではなく、組織の世界観そのものを転換する必要があると考えています。

多くの企業はこれまで長らく、まるで軍隊のように、企業が作ったミッションや戦略に従って社員が管理される「軍事的世界観」の上に成り立っていました。しかし、昨今の不確実な世界では、長期的な視点で社員の好奇心を尊重しながら、探索的に価値を見だしていく「冒険的世界観」にシフトチェンジしていくべきだと考えています。組織に属する社員は、単なる一兵士ではなく、長いキャリアを通して一人ひとり異なる関心や強み、内面的な資源を持つ人々です。それを会社の方針と共鳴させ、整合させていくことが、今求められているマネジメントではないでしょうか。そうした思想に共感する人々が役職を超えてつながること、組織に新たな動きが生まれていくと考えています。

### 戦略よりも組織自体や人間の側面を重視すべき

な共通点として、「戦略を描くべき」と強調しない点が挙げられると思います。「軍事的世界観」といえば、昨今のリスキリングに関する議論も「軍事工場的」に語られており、課題に感じていません。つまり、組織の目標に照らして不足しているスキルを計算し、足りないスキルを社員に注入するという、「軍事工場的」なリスキリングを実践すれば組織は良くなるという考え方は、しかし、スキルは強制的に注入できるものではなく、このVUCA時代に将来必要になるスキルを正確に計算することも不可能です。人間の内的な側面や社会的な側面を無視し、計算によってはじき出した合理性だけに頼ってはいけません。組織として発展していくことは難しくなるでしょう。これからは「組織は戦略に従うのではなく、戦略が組織に従う」くらいに、組織自体や人間の側面が重視されるようになると考えています。

**小林** 安齋さんと私の主張の大き

また、生成AIがここまで言語に特化した形で高度に発展すると、戦略の言説が似過ぎてしまい、戦略を立てても差別化が難しくなることも考えられます。そうなる、組織内の多様な問題を解決していくには、改めて組織資本や組織開発について考

※会社の業績や組織の状況を生み出す原因をことごとく「リーダーが発揮しているリーダーシップに原因がある」と結論付ける傾向

# 管理職は冒険できるのか？

えることが重要になるでしょう。

**安齋氏** とても共感します。私は企業内の学習論的観点からアップグレードされていきないうちに強く課題を感じてきました。工場のナリスキリングモデルもわかり、1920年代に提唱された「行動が変わることが学習である」という行動主義的な考え方にいまだに頼っています。しかし、人間の学びは思っている以上に複雑で、かつ主体的なもの。個人によって動機や認識は異なり、その上、コミュニケーションを通して変化もしていきます。納得したふりをしていても、実は腑に落ちていないという矛盾を抱えていることもあります。そうした人間の学びを捉えて尊重するという視点が、今の企業から抜け落ちていると感じています。

さらに、生成AIが組織の中で存在感を増していくにつれ、人間の学びの本質を捉えた企業の問題設定はますます重要になっていきます。技術コンサルはAIに取って代わられ、組織内の重要な仕事もつとAIが担うようになっていくでしょう。そうした変化に人間の感情が追いつかないまま進んでいくと、目に見えないズレや憎悪が組織に蓄積していきます。組織の問題

危機感を抱いています。転職時にすら、経験やスキルを棚卸しせず、やりたいことも明確にしないまま、転職すること自体が目的になってしまっている人が増えていきますよね。

昨今は「世の中の正しさの平均値」といった社会的規範や、年収などの市場におけるスコア、組織内の空気が期待される役割などが、デジタルプラットフォームで可視化されるようになってきています。その結果、個々の事情が加味されなくなり、「こうすべき・あさすべき」という「騒音」が重圧になり、それに対して自分を押し殺してリアクションし続けている状態になっていきます。外的圧力から距離を置き、もう少し静かに自分の内面を見つめ直す時間をつくったほうが、人は幸せになれるのではないのでしょうか。

好奇心が生まれにくくはなっていますが、好奇心のセンサーが死滅したわけではなく、少し視点をえれば、つまらないと思っていた仕事を面白くすることができる余地はあるように思います。興味のない仕事を我慢するのではなく、楽しんで技術を磨くことに集中していたら成果が上がったというような、因果の入れ替えは可能だと考えます。

は、人間の感情に起因したものがメインとなっていくでしょう。

## 自己探究のハードルが高い中「WILL」をどう見つけるのか

**小林** 組織の世界観を変えていくには、意思のある5%の人の周囲に共感層を増やしていくことが重要です。安齋さんは外から組織に入ってその支援を対応されています。その際、もともと安齋さんの考え方に近い思考の人であれば共感はずっと早いと思いますが、停滞感のある組織を変えるには、違う考え方の人をどう巻き込むかが鍵です。安齋さんの考え方を受け入れられない勢力がいた場合、どのように巻き込んでいきますか。

**安齋氏** ご指摘の通り、私がファシリテーターとして組織に入っても、反発的な反応をする人はいて、一時的に分断をおおってしまうことはあります。そういうときこそ、対話をコーディネートして、共感派のネットワークを増やしていくことが非常に重要だと思っています。実際に、弱っている軍事的側面の再強化に関心が高いような人々と対話を重ね、「軍事的な発想から冒険的世界観にシフトしよう」という結論に着地したこともあります。だからこそ、企業に支援が入るときは、課題設定から一緒に考えますし、長期間伴走しながら組織内での整合性を図っていくことを心掛けています。

**小林** 冒険的世界観の組織を目指す

上で、安齋さんは「成長」の捉え方を「望ましいスキル・行動の習得」から、「新たなアイデンティティの探究」へ変えるべきと指摘されています。私は、孤立が進む今の日本で、個人にアイデンティティ（私らしさ）を追い求め「自己探究」させ過ぎると、孤立化を進めることになってしまうと考えているので、安齋さんの意見に全面的には賛成できないところがあります。そもそも最近では、社員にWILLや好奇心が生まれにくくなっています。背景としては、賃上げによって手取りは増加、未婚化によって生涯年収が高くなっていいという人も増えており、冒険しなくても満足に生きていける状態にあることが挙げられます。また、管理職は罰ゲーム化して魅力がない上に、今の会社で冒険しなくても副業で冒険したり、投資で稼げる環境があります。

この点については、安齋さんも著書で「自己探究の神格化は危ない」と指摘されていますよね。

**安齋氏** 自己探究のハードルが高いという問題意識は、私も強く持っています。しかし、それ以上に外的プレッシャーに対して、多くの人が自動的に反応するリアクションボットのようになってしまうことに



## 冒険の鍵は2人目の賛同者横のつながりを持つ

**小林** 私は、現在の社会情勢においては、自己実現を求めても、「他者との比較」による自己探究にしかない気がしています。そのため、「私（I）」という個人ではなく、「私たち（We）」を起点に考えたほうがよいと思っています。人と人との関わりの中にいたほうが、人は力付けられる気がするからです。

ただし、「We」で重要なのは、「自分に合う人探し」をするのではなく、「相性に関係なく、気付けば一緒にいた」という関係性をいかに設計するかです。そこで、私が期待しているのが、「会社」です。会社は

仕事の好き嫌いに関係なく、生きるために所属しなければならぬ場所だ、「何だかんだ、10年間一緒に働いたよね」という関係性が構築できます。そういうつながり方は、強いと思っています。安齋さんも、マネジメント層の横のつながりの重要性に言及されていますよね。

**安齋氏** まさに、管理職の冒険の鍵を握るのは2人目の賛同者だと思っています。私はマネジメント研修を請け負うことも多いのですが、「今日は無礼講で、一番手を焼いている部下について話してください」と促したことがあります。すると、「毎回、1on1をスキップする部下がいる」など、同じ立場だからこそ話せる本音が出てきて、マネジャーの相

互ケアの場となりました。しかし、しばらくすると、互いにねざらう中で、自分たちの至らなさを新たな気づきに変わっていったのです。

**小林** そうしたつながりを、いかに組織的に設計していくかが大切ですね。単なる情報共有の場ではなく、部下の悩みを話し合うなど、情緒的なものが加わる必要があるでしょう。

**安齋氏** マネジャー層が集まる場を設けても、お互い規範的に振る舞おうとしてしまい、なかなか本音で話せないものです。そうした中で、マネジャー同士の対話を深められた成功例が、マネーフォワード社の事例です。ミドルマネジャーの研修を実施した際、その部門のトップの方が「実は役職を引き受けるかどうかためらっていた」と、そのときの心情や葛藤を正直に綴った日記を公開したのです。それを機に、他の参加者たちも武装が解けて、対話が一気に深まりました。

**小林** 最も避けるべきは、管理職がリーダーシップ幻想を内面化して、「自分がロールモデルにならなくて」と、一人で頑張ってしまうこと。他の管理職とつながり、アイデアを出し合いながら仲間と一緒に冒険し、組織を変えていけるといいですね。

# トレンドワード

## 2025-2026

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、『管理職の罰ゲーム化』『年収の壁』緩和『生成AIのインフラ化』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、次頁から詳しく解説していく。

さらに、人事の現場から、4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。

## 管理職の罰ゲーム化

## 「年収の壁」緩和

## 生成AIのインフラ化

### ▼人事トレンドワード選考の参考としたデータ

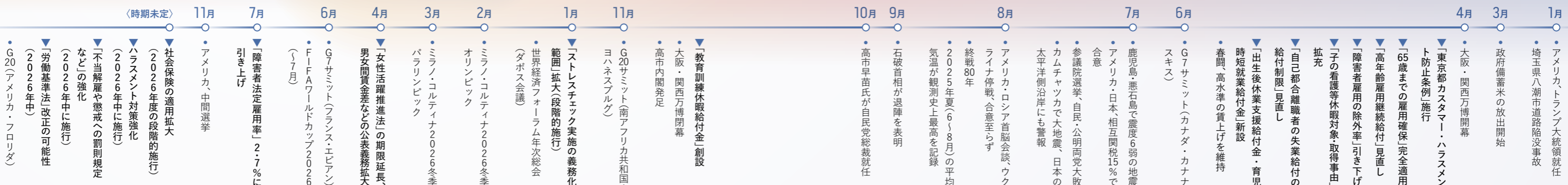
選考に当たり、「注目している人事ワード」を聞いた以下①～⑤の事前調査などの結果を参照した。

※①～④は上位1～5位を抜粋/カッコ内は件数  
※⑤のカッコ内はメション数の前年同月比・増減率(%)。なお、2025年期のメション数が10,000以上のトピックに限定。メション数は該当キーワードの投稿回数で、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。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、「Quid Monitor」を使用して分析

- 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(2025年8月15日～8月25日)  
1位「生成AI/生成AIに関すること」(8)、2位「初任給引き上げ/賃上げ/ベースアップ/実質賃金」(4)、3位「退職代行」(3)、4位「反DEI」「外国人材」「労働力不足/人手不足/産」(各2)、5位「静かな退職」「多様性」「Belonging」「株式報酬制度」「居場所感」「働き方改革の功罪」「ファイナンシャル・ウェルネス」「脱ホワイト企業」「反ジョブ型雇用」「信頼」「エッセンシャルワークの瓦解」(各1)
- 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(2025年7月24日～8月30日)  
1位「AI面接」(2)、2位「組織開発・人材開発における企業間連携」「アクティブバイスタンダー」「スキルベース型組織」「管理職の降格」「新卒初任給」「自社株の社員への付与」「人材ポートフォリオ」「ホワイトカラー消滅/ホワイトカラーのブルーカラー化」「SECIモデルの見直し・再評価」「新卒初任給/賃上げ」「副業」「報酬構成の見直し」(各1)
- 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(2025年8月22日～8月25日)  
1位「人材不足/人材確保」(374)、2位「AIの活用」(235)、3位「賃上げ/昇給」(214)、4位「最低賃金/最低賃金の引き上げ」(145)、5位「離職・退職/離職防止/離職率」(125)
- 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(2024年8月1日～2025年7月28日)  
1位「研修/学習/人材育成/資格/スキル」(384)、2位「労働市場/就業実態/成長などの調査」(202)、3位「キャリア」(199)、4位「管理職/中間管理職/マネジャー」(150)、5位「派遣/アルバイト/パート」(143)
- ⑤ パーソル総合研究所の調査結果「はたらくソーシャル・リスニング」(2024年1月～2025年9月)  
1位「103万円の壁」(5887.1)、2位「106万円の壁」(3032.8)、3位「ソーハラ」(2120.0)、4位「就活セクハラ」(1820.0)、5位「通称使用」(1632.6)

2026年

(主な出来事・予定) 2025年



※2025年11月13日時点での情報 ※▼は労働関連法、●は社会・経済に関する主な出来事・予定

# 《管理職の罰ゲーム化》

## 管理職の負担増大で企業が弱体化 次世代リーダーをどう育成するか

◎解説/主席研究員 小林 祐児



### パスワード化した 「管理職の罰ゲーム化」

かつて管理職は昇進・栄達の証とされ、男性社員が当たり前のよう目指すべきポジションとみなされていた。ところが現在では、責任ばかりが重く、権限や裁量は限られ、む

しろ「誰もやりたがらない役回り」として敬遠される傾向が広がっている。

手前味噌ながら、拙著『罰ゲーム化する管理職』（集英社インターナショナル、2024年）でこのフレーズを取り上げ詳述したことが、管理職負荷の議論のきっかけとなった。「罰ゲーム」という言葉そのものは

スキル」を語り、「管理職が変わることによって組織を変えること」というロジックを説き続ける。この偏りを逆方向に回したことが、「罰ゲーム化」という言説的な新規性だったといえよう。

### パスワード化による 「錯誤」に気を付けよ

こうして「罰ゲーム化」は、昨今のマネジメントを語る際の「定番の決まり文句」となったが、その後の議論を見ているとパスワードにありがちな錯誤もやはり見られる。中でもよくある錯誤は、「当社の管理職はエンゲージメントサーベいの数値が高いから大丈夫」という勘違いだ。管理職になった従業員は、すでに「選ばれた側」にいる。そもそも社内回答者が特定されやすい管理職は、匿名サーベイでも高めに答えがちだ。問題は管理職手前の層との「ギャップ」にこそある。管理職が精力的に働いているほど、下の世代からは「あのように、なれない／なりたくない」と管理職になることが罰ゲームに見えるという二重性を見逃してはならない。

次に、「管理職の魅力を発信すれば人は集まる」という幻想。見せかけの魅力のアピールだけでは、現場の実態は改善されない。当然ながら、管理職には部下の成長や組織運営の視点など、昔から変わらないやりがいがある。

る。問題はその変わらぬやりがい、次世代からは「コストが悪い」とみなされていることであり、それを直視しないのは、典型的な現状維持思考に過ぎない。

さらに、「管理職の負担を軽くする」という発想にはかり議論が偏ることだ。後述するワーク・シェアリングのアプローチやITツール導入などによる負荷軽減は確かに必要だが、それだけに偏ると、管理職の負担感の下がっても企業に必要な次世代の強いリーダーはいつまで経っても育たないだろう。

### 今後への4つの処方箋

現状を放置すれば、管理職の機能不全が深刻化するともに、経営人材のサクセッションの機能もまた弱体化する公算が高い。そこで、今後の方向性となる4つの処方箋を紹介する。

その4つとは、①ワーク・シェアリング・アプローチとして、評価・育成・業務管理を分散し、複数でマネジメントを担う仕組みを整えること。②キャリア・アプローチとして、優秀人材を早期に健全に「えこひいき」し、平等ではなく戦略的に人材へ投資すること。③ネットワーク・アプローチとして、縦・横・外のネットワークを強化し、管理職が孤立しない環境をつくること。④フォローアップ・アプローチとして、部下側にも育成や知識付

現場発のワードだが、予想以上の反応をいまだにいただき、驚きを隠せない。「まさにうちの会社で起こっていることだ」「当社のことを取材したのか」と、多くの管理職や人事担当者が共感を寄せてくださった。

では、なぜ管理職が「罰ゲーム」として広く受け止められたのか。背景には3つの構造的要因と1つの言説的要因がある。

第1に、ほとんどの企業でマネジメント遂行の難易度が上がり続けていることだ。ハラズメント防止の気運、人材の多様化、キャリア観の変化によって、従来の一律的な指導は通用しなくなった。第2に、役職者の賃金の伸び悩みだ。初任給や組合員の給与は上昇しているが、その分、管理職昇進で得られる報酬増が期待できなくなった。第3に、働き方改革の副作用がある。時間外労働規制やワークライフバランス重視の風潮の中で、メンバーに仕事を振りにくくなっている。その結果、管理職が業務を抱え込むことになった。

こうした条件が重なった上に、専門職等級やエキスパート職を整備すれば、マネジメントを行う管理職は「割に合わない役割」とみなされてしまう土壌が形成されるのは自然の流れだ。

そうした中、HRM（人的資源管理）を語るアカデミアも実務家も皆「適切なリーダーシップ」や「時代に即したマネジメント手法

与を進め、主体的に上司を支える力を育むことだ。

現在、管理職問題に取り組み始めた企業で主に先行しているのは、①ワーク・シェアリング・アプローチと③ネットワーク・アプローチの2つだ。人事評価やキャリア面談を専門人材に任せたり、メンバーのキャリア育成をベテランに任せたり、管理職同士のピア・コミュニティを形成したりする動きが多くの企業で見られる。一方で、②キャリア・アプローチや④フォローアップ・アプローチの強化施策への踏み出しは、これからの大きな課題として残っている。

管理職負荷は、管理職への「期待」の裏返しである。次世代リーダーを平等主義的に発掘したい日本企業は、「広く従業員を鍛える」ことによって、「その中からリーダーが現れてくる」ことを期待し続けている。「罰ゲーム化」とは、その期待感がこれまででは女性から回避され続け、今や男性からも拒否されるようになったことだ。各業界の大手企業からこそ、「優秀人材から先に辞めていく」という現象が起こっている。

日本企業がマネジメントを再設計し、次世代リーダーを育てるために今求められているのは、負担軽減だけではなく「挑戦と成長を引き出す設計」だ。「管理職の罰ゲーム化」を乗り越えられるかどうか、日本企業の競争力の行方を左右する。

# 「年収の壁」緩和が労働市場に与える影響

◎解説／研究員 中俣 良太

## 《「年収の壁」緩和》

深刻化する労働力不足と「年収の壁」というジレンマ

「昨今の日本経済を語る上で、「労働力不足」という言葉はもはや枕詞となった。特に、私たちの生活に直結する小売業やサービス業の現場では、労働力不足が事業存続を脅かすほど深刻化している。この構造的な課題の深層に横たわり、長年解決の糸口が見えなかった問題、それが「年収の壁」である。

年収の壁とは、パートタイム就業者などが一定の収入を超えると、税や社会保険料の負担によって手取りが減少する逆転現象が生じる基準額を指す。この制度の存在が、働きたくても働けない「働き控え（就業調整）」という歪んだ状況を生み出してきた。

昨今、この問題が再びクローズアップされた背景には、複数の要因が潜む。急激な物価高や円安が家計を圧迫し、人々は収入増を切望している。一方で、最低賃金は毎年引き上げられ、意図せずとも壁に直面してしまう労働者が増加した。企業は「もっと働いてほしい」、労働者は「もっと働きたい」。しかし、制度がその思いの前に立ちまはる。こ

の社会的なジレンマが臨界点に達したことこそ、2025年を振り返る上で、「年収の壁」の見直し最大のトピックのひとつとなった理由と考えられる。

### 日本の雇用慣行が生んだ歪み

この問題の根は深い。日本の社会は、長らく男性が主たる稼ぎ手となり、女性が家事・育児を担うという性別役割分業を前提に形作られてきた。企業は男性正社員（とその家族）の生活を保障する代わりに長時間労働を求め、その結果、女性が家事・育児と両立する働き方として、パートタイム就業が定着した。

この構造をさらに固定化してきたのが「年収の壁」だ。2022年の総務省「就業構造基本調査」によれば、非正規雇用者の実に4人に1人に当たる約540万人が、収入を抑えるために就業調整を行っている。特に103万円、106万円、130万円といった壁の周辺である年収100万円前後では、約450万人が調整し、その大半を女性が占めている。これは単なる労働問題ではなく、

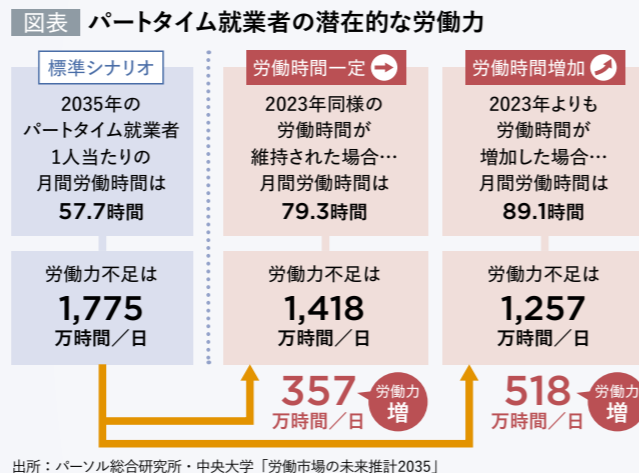
ジェンダー問題でもあることを示している。皮肉なことに、労働者の待遇改善を目的とする最低賃金の上昇が、この就業調整を助長してきた側面も示唆される。壁となる年収額は変わらないため、時給が上がれば上がるほど、労働者は目標年収が年収の壁に達しないよう労働時間を短く調整する。事実、1993年から2023年にかけて最低賃金は上昇する一方、パートタイム就業者の月間労働時間は反比例し、この30年間で1人当たり約20時間も減少している。

### 就業調整の解消が労働力不足解決の鍵となるか

り約20時間も減少している。

もし、就業調整の問題が解消されたならば、日本の労働市場はどう変わるのだろうか。パーソル総合研究所と中央大学の共同研究「労働市場の未来推計2035」では、複数のシナリオでそのインパクトを試算している（図表）。同研究では、このままパートタイム就業者の月間労働時間の減少傾向が続くと仮定した場合（図表左／標準シナリオ）、2035年には1日当たり1775万時間の労働力が不足すると予測。これに対し、仮に就業調整が解消され、2023年と同水準の月間79.3時間まで労働時間が維持された場合、労働力不足は1418万時間／日（図表中央／労働時間一定）に、さらに2023年よりも労働時間が増える場合は1257万時間／日まで緩和される見込みだ（図表右／労働時間増加）。就業調整が解消されれば、労働市場にとって大きな希望だ。

こうした中、事態が動いたのは、2024年10月の衆議院議員総選挙後の政局だ。選挙で過半数を割り込んだ与党に対し、国民民主党が政策協賛で「103万円の壁」の引き上



### 残された「社会保険の壁」と次の一手

今回の税制改正は、深刻な労働力不足を緩和する切り札となり得るが、これが就業調整の解消、ひいては労働力不足問題の解決に直結すると考えるのは早計だろう。今回の見直しで税や社会保険の壁の一部は見直されたも

の、就業調整の最大の動機のひとつとされる社会保険の「130万円の壁」は手付かずのままだからだ。この壁は、社会保険料の負担発生のみならず、扶養から外れることによる配偶者側の控除や（企業独自の）家族手当の減少などにも直結し得るため、就業調整の強い動機となっている。社会保険料の負担や手取りの逆転現象を前にしては、働き方を抜本的に変えるインセンティブにはなりにくいだろう。

重要なのは、この改革を一過性に終わらせず、本丸である社会保険制度の議論へとつなげることだ。そこでは財源の問題も加味しつつ、複雑に絡み合った社会保険と税の制度を抜本的に見直す姿勢も求められる。誰もが自身のライフプランに沿って働き方を自由に選択できる、シンプルで公平な制度設計を最終目標とすべきと考える。

同時に、企業の役割もこれまで以上に重要となる。「年収の壁」の先に待ち受ける「キャリアの壁」に取り組み必要があるからだ。パートタイム就業者を単なる補助的労働力とみなさず、スキルアップのための研修機会の提供、正社員への登用制度、多様なキャリアパスの整備などを通じ、彼らが組織の中核を担う人材へと成長できる環境を整えることが不可欠だ。

壁はひとつ動いたが、それは構造改革の入口に立ったに過ぎない。この一歩を確実な前進とするために、行政、企業、個人の次の一手が問われている。



# 生成AIの インフラ化



## 生成AIのインフラ化が 人事に求める3つの挑戦

◎解説/ 研究員 田村 元樹

### 登場から3年 特別なツールから「仕事の前提」へ

2022年にChatGPTが登場してから3年。生成AIは多様な業務で活用されるようになった。当初は一部の実験的な試みだったが、今や多くの就業場にとって身近な存在となっている。総務省「情報通信白書（令和7年版）」によれば、生成AIサービスを「使ったことがある」と回答した個人は、2023年度の9.1%から2024年度には26.7%へと約3倍に増加した。この急激な伸びは、2025年が生成AIにとって「一部の試行」から「社会的に不可欠な基盤」へと移行する転換点であることを示しているだろう。

もはや生成AIの活用は、一過性のブームではなく、インターネットのように仕事をする上で欠かせない「インフラ」へと変貌しつつある。ここで述べているインフラ化とは、電気や水道のように、それが存在することを特別に意識せずとも、仕事を進める上で基盤として組み込まれている状態のことだ。

生成AIの業務活用が急伸した背景には、主に2つの要因がある。第1に、技術の進化とアクセシビリティの向上だ。AIを組み込んだアプリやサービスが増加し、専門知識がなくとも誰もが日常的にAIの支援を受けられる環境が整った。第2に、労働力不足を背景とした企業の生産性向上への取り組みであ

る。限られた人材で成果を出すために、多くの企業が定型業務の自動化などを目的にAI活用を推進し始めた。その結果、AIはさまざまな職場で思考のパートナーとしても機能し始めている。

### 「インフラ化」といえる 差が見られる企業の活用度

すでに多くの業務において、文書作成や情報検索の一部を生成AIが担うのが自然となりつつあるが、インフラ化の進展は企業間で差も見られる。

先述の「情報通信白書」によれば、自社で生成AIの活用方針を定めている企業は2024年度時点で49.7%。裏を返せば、約半数は方針を持っていないということだ。このように、多くの企業では活用方針の整備などが遅れ、従業員個人の利用にとどまり、全社的な活用推進に踏み出せていない。

一方で、国内で先進的に生成AIを活用する企業では、独自の「社内専用AI」を構築し、社内の膨大なナレッジの共有のほか、顧客対応や意思決定支援といった基幹業務にもAIを組み込む動きが加速している。こうした企業では、活用のガイドラインやリスク管理体制など、生成AIを前提とした仕事のための制度を急速に整備しているのである。

セキュリティ・情報管理体制の構築、実態

に即した活用ルールの策定・教育は不可欠であり、人事部門も他部門と連携して推進する役割を担うことが期待される。特に、従業員教育や利用ルールの浸透は人事の領域であり、情報セキュリティ部門が仕組みを設計しても、現場で定着させるには人事との協働が欠かせない。利活用が急拡大している潮流に遅れを取らないためにも、人事部門の対応スピードは問われるだろう。

### 人事部門に求められる3つの挑戦

生成AIのインフラ化が進むにつれ、企業にとっての課題も変容する。かつては生成AIを「導入するか否か」が主要な論点であったが、今後は「いかにして標準業務に安全に組み込み、全従業員が安心して生成AIを活用し、付加価値を生み出せる環境を整えるか」という、より高度なマネジメントの段階へと移行する。だからこそ、この変革のドライバーとして、人事部門は中心的役割を果たすことが求められる。具体的に人事部門が求められる挑戦は、次の3つに整理できるだろう。

第1に、人事労務オペレーションの効率化・高度化である。採用広報の文案作成やエントリーシートの一次評価、従業員サーベイの自由記述欄の分析など、人事業務には多くの定型処理業務が含まれる。こうした業務に生成AIを活用し、迅速かつ低コストで処理する

### 仕事そのものの再設計へ

として共有し、チャレンジや失敗を許容する環境を整える必要がある。人事は制度や評価の仕組みを通じて、変化を受け入れやすい環境を整える。そして、現場を後押しし、文化を醸成して制度として定着させることこそが、核心的な役割である。

生成AIのインフラ化は、もはや避けられない現実である。AIはすでに「導入するかどうか」の段階を過ぎ、使われていることを前提に仕事そのものを再設計する時代に入った。

組織内で生成AIのインフラ化を実体のあるものにしていくには、まず全社的な活用方針を明確にし、部門横断での小規模な実証を積み重ねること。そして、成果と課題を可視化し、改善を繰り返す仕組みを早期に整えることが必要になる。それと同時に、人事部門は、先述した①オペレーションの効率化、②スキル・評価制度の再設計、③組織文化と制度の構築、という3つの挑戦を同時並行で推進しなければならないだろう。生成AIをインフラと捉えたとき、人事の役割は導入時の教育やルール浸透といった支援では終わらない。これからの仕事そのものを再設計するための中心的な役割が求められる。2026年以降の企業競争力は、この設計をどこまで早く実装できるかにかかっている。

# 編集部が注目した 《今》を映すトレンドワード

8~9頁で発表した3大ワードを選定するに当たり実施した事前アンケートでは、3つのワード以外にも2025~2026年を象徴する多彩なキーワードが挙げられた。その中から特徴的だったものと、添えられた理由を抜粋して紹介する。

※理由コメントは、元の趣旨を損なわない範囲で一部編集して掲載しています。

## 反DEI／多様性

- アメリカでトランプ大統領が再任されて以降、反DEIの動きがリベラル派企業からも湧き上がり、「DEI疲れ」が露呈した。日本ではそれほど影響が見られなかったものの、日本企業の間でも話題となった (当社研究員)

▼過去号2023-2024の3大ワード  
「賃上げ」の関連ワード

## 初任給高騰

- 2024年から引き続きではあるが、30万円近い初任給を提示する企業が増えた。当社の新卒市場での競争力維持のためにも興味深いテーマだった (当社主催の活動への参加者)
- 初任給が大幅に増加。高賃上げ率ながら実質賃金はマイナス。しかも、賃金制度やペーパー配分次第では、ミドルパーフォーマーにはまったく賃上げの恩恵がない (当社研究員)

▼過去号2024-2025の3大ワード  
「オフボーディング」の関連ワード

## 退職代行サービス

- 年始の利用件数が過去最高を記録し、労働市場で一般的な選択肢として定着した印象 (当社研究員)
- 退職代行は製造業界内ですます広がると思う。対応策がまだ確定的ではないため、2026年も同じ騒がれそう (製造業／ネット調査回答者)

## 熱中症対策

- 熱中症の対策、周知徹底が、企業の責任であることが明確になり、高温化した現場では連続作業が難しくなった (製造業／ネット調査回答者)
- 「空調服」「塩飴」「ネッククーラー」などの職場での熱中症対策は当たり前 (不動産業／ネット調査回答者)

## 居場所感／Belonging

- 所属するコミュニティに自分の居場所を感じられるということが大事になってきている。しかし、コミュニティに属しているということは、そこで何らかの役割を果たしているから居られるという点は踏まえておく必要がある (当社研究員)

## 株式報酬制度／ 自社株の社員への付与

〔株式報酬制度〕従業員への定着のほか、従業員に対し、自社の中長期的な業績に関心を持ち、企業の成長に貢献するよう促す目的から、新しい報酬の仕組みとして導入が進んだ年だった (当社研究員)

〔自社株の社員への付与〕業績貢献や中長期的な定着への施策にもなり得る一方で、役員報酬の運用から自社株管理 (BBT=Board Benefit Trust) の運用への変更は難易度が高く、どのように運用しているのかが気になる (当社主催の活動への参加者)

## ファイナンシャル・ウェルネス

- 人材獲得難や従業員の高齢化、雇用長期化などにより、多くの企業が報酬の見直しをせざるを得ない状況にある。そこで、注目されるのが、従業員が今も先々も金銭的な不安がなく幸せに生活できる状態である「ファイナンシャル・ウェルネス」の視点だ。この視点から、給与の増額に加え、奨学金返済の肩代わりや住宅支援制度の復活・拡充といった福利厚生の充実、金融・ライフプラン教育など、従業員の経済的安心を支援する取り組みが増えている (当社研究員)

## 生成AI関連の複合ワード

AI活用加速／AIでの業務拡大／AI面接／AI採用／AI人事考課／AIによる採用難／AI失業／AIエージェント ほか多数

〔AI〕2026年以降、さらに進化するだろう (情報通信業／ネット調査回答者)

〔AIでの業務拡大〕2025年春から業務へのAI活用がより指摘され、トップの意識もだいぶ変わってきた (製造業／ネット調査回答者)

〔AI人事考課〕公平な人事考課を考えたときに、AIを活用した考課について検討があった (サービス業／ネット調査回答者)

〔AIによる採用難〕アメリカのZ世代の就職口の減少問題が日本でも表面化する可能性がある (当社研究員)

## 3大 人事トレンドワード 2025-2026 に見る兆し

# 共通項は 「再均衡(リバランス)」

◎主席研究員 小林 祐児

2025~2026年の人事領域を展望する上で、象徴的な動きを表すワードとして、今号は《管理職の罰ゲーム化》《年収の壁》緩和》《生成AIのインフラ化》という3つのトレンドワードを選出した。これらのワードから読み取れる2025~2026年のトレンドのポイントとは何だろうか。

まずは、今号の3つの人事トレンドワードに関して、ここまでの解説記事の内容を簡単に整理する。

第1のワードは、《管理職の罰ゲーム化》である。管理職は「権限と報酬を伴う花形ポジション」ではなくなり、今や「責任過重で報われない役割」へと変容している。2025年はそうした課題に多くの人事の耳目が集まった年であった。成果主義や人員削減により業務量が拡大したといった課題が、

大きなうねりとなって議論を巻き起こした。

第2のワードは、《年収の壁》緩和》である。106万円や130万円といった社会保障の加入義務や扶養控除の金額設定が、家計補助的に働きたい女性やシニアの就労を制限するインセンティブを与えてきた。コロナ禍後、労働力不足がさらに深刻化し、名目賃金が上昇したことで、この問題は「労働制約」として課題視されてきたのが近年である。それが2025年、ようやく壁の緩和が一部実現され、参議院選挙でも大きな争点のひとつとなった。物価高対策や社会保障改革と並んで、年収の壁の緩和・撤廃をめぐる各政党のスタンスが注目を集め、労働政策の重要課題として位置付けられた。

第3のワードは、《生成AIのインフラ化》である。2025年、ChatGPTやCopilot、Geminiに代表される汎用的な生成AIサービスはその機能の高度化とともに、ビジネスの現場に一気に浸透した。HRMの視点では、「AIを各現場でどう活用・普及させられるか」という視点から、「AIが活用されることを前提とした人事管理」へと視点が移り変わっている。この転換を「インフラ化」として表現した。具体的には、AIスキルを等級要件に組み込んだり、新卒採用計画を下方修正したりといった企業が現れ始めた。さらに

AIによる効率化を見込んだ人材ポートフォリオの再設計を計画する企業も増えており、配置・育成・評価の在り方すべてがAIのさなる高度化を前提に再考され始めている。

以上3つのワードは、管理職、社会保障、テクノロジーという異なる領域で起こった動向である。しかし、共通しているのは、いずれも「再均衡(リバランス)」の動きであるという点だ。すなわち、これまでの社会が維持してきたベクトルが、現実の変化の中で、均衡点を変えようとしている動きが始まっている。

《管理職の罰ゲーム化》では、リーダーシップ強化一辺倒の流れから、負荷と権限の再配分、そしてメンバーとリーダーの役割の再定義へと視点が移り始めた。《年収の壁》緩和》は、就労インセンティブと社会保障のアンバランスを是正しようとする制度的再均衡の動きである。《生成AIのインフラ化》は、ここ数年のAI普及トレンドがひとつの臨界を迎え、人間と技術の役割分担そのものを再設計し、仕事全体の均衡点を新たに描き直している。

過去からの延長線上にあった思考と慣習が、現実の変化とのズレを修正するようにして、今まさに再均衡(リバランス)の局面を迎えている。2025~2026年のHRトレンドには、そのような「負荷・役割・制度のリバランス」が随所に現れている。

組織や社会、人に関わるテーマを探究する研究者に、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 縄田 健悟氏

福岡大学 人文学部 准教授

### 組織統合、ハラスメント、不祥事…… 集団心理研究に学ぶ 組織問題を乗り越える鍵



学校、職場、国家など、人が集まる場では、なぜ軋轢や対立が生じてしまうのか。昨今、企業で課題となることが多い「M&A後の組織統合」、「ハラスメント・不祥事」の場面における対応策について、集団心理の研究の観点から縄田健悟氏に伺った。

(PROFILE) 九州大学大学院人間環境学府博士後期課程修了。博士（心理学）。社会心理学、産業・組織心理学、集団力学を専門に、集団における心理と行動の研究を推進。一般社団法人チーム力開発研究所理事も務める。著書に『暴力と紛争の“集団心理”』（ちとせプレス）、『だけどチームがワークしない』（日経BP）。

#### そもそも集団運営は難しい

私の専門は社会心理学で、中でも「集団心理」の研究を続けています。この領域では、「集団で何かをやるとうまくいかない」ことを示す研究結果が多数あります。例えば、「自分がやらなくても、他の誰かがやってくれたらどう」と個人の責任感が薄れて集団のパフォーマンスが低下する「社会的手抜き」と呼ばれる現象や、集団で議論やブレストを行っても意思決定やアイデア出しがうまくいかないといったものです。一見すると集団のほうが生産性は高まりそうですが、現実には集団の協働が難しいため伸び悩みが多いためです。

#### M&Aにおける集団心理の壁と突破の手掛かり

企業において、最近多く生じている典型的な対立の場面のひとつが、M&Aでしょう。A社とB社の統合で新たにC社が誕生しても、旧来のA社・B社の意識が根強く残り、「われわれvs.彼ら」という対立構造が生まれがちです。これを解消するには、新たな上位集団である「C社」の一員であるという「われわれ意識」を明確にし、A社・

B社の出身者に共通した「C社としての目標」をしっかりと共有することが重要です。

そのための基礎となるのが「視点取得」です。いわゆる「相手の立場になって考える」という小さい頃から言われてきたことですが、実際に行うのはなかなか難しいものです。なぜならば、人は自分や自集団を中心に現実を捉えてしまう傾向があるためです。A社の人はA社の視点から、B社の人はB社の視点からしか状況が見えにくく、摩擦が生じやすいのです。だからこそ、「相手からはどう見えているか」を意識的に捉え直すことが大切で、包摂的な関係構築には欠かせない視点といえます。

また、2つの会社が合併すると多様性が高まります。多様性には、両刃の剣の側面があり、スキルや知識の増加がプラスに働く一方で、価値観の違いがしばしば対立を招きます。合併後は、このプラスとマイナスの両側面を的確にマネジメントする必要があります。その際には、「インクルージョン（包摂性）」の考え方が重要です。ダイバーシティは、「集団内にさまざまな属性やスキルを持つ人が比率として存在する」という「状態」を表します。一方でインクルージョンは、「お互いが違

いをそのまま認めて巻き込んでいく」という「関わり方」を示します。先述のA社とB社でいえば、それぞれの組織が持つ独自性を価値として互いに認め合いつつ、新たなC社への所属感を皆が持つようにすることで、インクルーシブな風土を醸成することが必要です。

加えて、多様性を前向きに捉えることも重要です。ある研究では、多様性をポジティブに捉えている人やチームほど、その多様性を生かして成果を上げやすいことが示されています。

また、両集団の間の上下関係やパワーバランスにも配慮が必要です。力の弱い側が大切にされていないと受け取ると、対立は深まってしまいます。組織間の統合では、まずは力の強い側が弱い側を尊重したコミュニケーションをとり、対等な関係性を築こうと努める姿勢を示すことが重要になるでしょう。

以上のような話は「きれいごと」や「理想論」だと感じる人もいるかもしれませんが、実は、私自身も研究を始めた当初はそう思っていました。しかし、現実の人々のデータ分析結果がその「きれいごと」の有効性を示しています。結局、「きれいごと」をしつかり実現している組織が成果を上げてい

るのです。

#### ハラスメント・不祥事を生むのは個人よりも組織である

もうひとつ、最近の企業で深刻な問題になっていることが、ハラスメントや不祥事です。こうした問題が生じたとき、人は「誰が悪いのか」と問題を属人的に捉えがちですが、集団心理の観点では、誰か一人を犯人にして罰しても問題は解決しません。

集団の中では、良い方向へも悪い方向へも「同調」が生じます。ハラスメントにつながるがちなインシビリティ（無礼な態度や否定的行動）や不正行為も、職場内で周囲に伝染していきます、それが組織全体に広がり、風土となります。当人だけを罰したり異動させたりしても、また別のところで同じような問題が起こるのはこのためです。組織や集団では、そこにいる人同士が互いに影響を与え合っているため、個人への対処だけではなく、入れ物としての集団自体を変えていく視点が必要です。

人の行動は、「そこで何が当然とみなされているか」という規範や風土——いわゆる「空気」次第で変わります。例えば、近年、飲酒運転に対する

社会の認識は大きく変化しました。当初は「最近、世の中が飲酒運転に厳しくなった」という自分の外側にある変化として受け止められていても、「周りも問題だ」と考え、実際にしなくなった」のを見る中で、やがて「飲酒運転は絶対ダメ」だと人々の内面に根付いていきます。

ハラスメントや不正も同様です。お題目を並べるだけでは不十分で、もしも無礼な態度や不正行為が黙認される状況が続けば、それが現状のルールとして受け取られ、その空気に皆が同調してしまいます。組織や社会として許容しない対応が一貫して続けられる中で、ハラスメントや不正を「しないのが当たり前」という状態が維持されるのです。

#### 対立を力に変えるために 心理的安全性をどう築くか

こうした集団の問題に共通するのは、集団の中で規範や風土がどのように形成されるかという点です。「集団の空気」は変えにくいものです。だからこそ、私はその変え方を探ることに強い関心を持っています。そして、もうひとつ注目している点が、「対立をどう力に変えるか」です。

対立には、人間関係上の感情的な「関係対立」と、仕事の上で意見が対立する「課題対立」があり、課題対立はプラスに働く可能性を秘めながらも、しばしばマイナスに終わってしまいます。そこで欠かせないのが、心理的安全性です。

日本社会では、対立が回避される傾向が強く、意見を戦わせること自体が好まれません。だからこそ、特に心理的安全性が担保されなければ、議論は避けられ、健全な対話が生まれません。心理的安全性とは「ぬるま湯」ではなく、本音や異論を率直に出し合えること。率直に意見し合ったとしても、人間関係が崩れないような環境で初めて、課題に向き合う議論が可能になるのです。心理的安全性の基盤は、日常的な支援行動の積み重ねによって築かれます。互いに助け合うといった小さな行動が、「この集団なら安心して発言できる」という信頼を醸成するのです。

今後、「風土」や「規範」を、組織の成果と健全性を左右する中核的要素として捉え直すことが、ますます重要になるでしょう。集団の心理を理解し、それを前向きな力に変えていく知見を、これからも研究し、発信していきたいと思えます。

# #02

## 竹端 寛氏

兵庫県立大学 環境人間学部 教授

# 「ままたらなさ」に巻き込まれる —これからの組織開発の鍵は ケアと対話



数字で測ることができる成果だけを求めることが  
当たり前となった業績中心主義の現代。  
そこに見落とされているものはないだろうか。  
「ケア」を社会的観点から研究する竹端寛氏に、  
その視座から見える現代の職場に潜む課題と、  
解決の鍵を握る対話の在り方について伺った。

**(PROFILE)** 1975年京都市生まれ。大阪大学人間科学部卒業後、同大学院人間科学研究博士課程修了。博士（人間科学）。山梨学院大学法学部教授などを経て、2024年4月から現職。福祉社会学、社会福祉学を専門とし、介護や育児、障害者などに対する「ケア」を、社会的観点から捉える試みに注力。近著に『能力主義をケアでほぐす』（晶文社）、『福祉は誰のため？』（筑摩書房）。

### 「ままたらなさ」子育て経験で 業績主義の自分に気付く

私はもともと精神病院をフィールドワークの場とし、重い障害を抱える人でも地域から排除されず、生活できるように支援する、いわゆる「ケア」をどう実現するかをテーマに研究を続けてきました。月のほとんどは出張に出て、講演に執筆にと毎日奔走してきました。大きな転機が訪れたのは、42歳で、子どもが生まれてからです。自分の力だけでは抗えない、子育てという「ままたらなさ」に巻き込まれることで生活が一変しました。

まず、出張をはじめ、仕事を控えるようになりました。すると、「戦線離脱」したような感覚に陥ったのです。しかし、一体何からの離脱なのか。考えを重ねる中、家事育児に追われて気付くと一日が過ぎたというある日、「今日は何もできていない」と自己嫌悪にさいなまされていた私に、妻が「立派に家事育児をしたじゃない」と言ったのです。そこで初めて、自分が業績的・生産的なことしか「できる」にカウントしてこなかったこと、離脱とは「能力主義的な業績中心主義からの離脱」だったことを悟ったのです。

学生の頃からフェミニズムなどに

関しても勉強し、頭では分かっているつもりでしたが、男性中心的な価値観が自分に根深くあったことも気付かされました。現在、日本社会が直面している問題の多くは、ケアを家族が丸抱えするか、施設に丸投げしてきたことのツケだと思えます。例えば、企業でも介護休職が問題になっていますが、実のところ、多くの人にとって福祉は「他人事」です。しかし、誰一人、生まれてから、何のケアもされずに育ち、生きていくことなどできません。それでも福祉を他人事にできてしまう「社会構造の歪み」が、今の日本にはあるのではないのでしょうか。

以前から取り組む「ケア」の研究に、個人的経験から膨らみもたらされ、現在は「ケアを主軸にした社会」をどう構想するかを探究しています。

### 数値で測れない価値を 人事はどう評価するか

ケアは育児や介護に限ったものではなく、同僚を気遣ったりチーム内の調整をしたりするなど、職場の中にも存在します。しかし、それらは可視化されず、ほぼ「不払い労働」です。

一方、業績主義の中で働く私たちは、生産性や効率性を重視し、PDCAを

回すことに気を取られています。場合によっては、PDCAが回っているように見せるために、必死で整合性を保つための数字や書類の作成に動んでいます。過度な数値化による管理は、人間はもちろん、機械ですら必ずしも予測不能であるにもかかわらず、あたかもすべてがコントロール可能かのよう

に錯覚させる側面もはらんでいます。この30年で新自由主義が台頭し、問題の責任を個人に帰する傾向が強まりました。企業でも、業績の責任を個人に落とし込み、その成果を測る指標として、最も分かりやすい「数値」を用いることが加速しました。

数値は目安として有効ですが、あくまで「測れるもの」に限定された指標に過ぎません。職場内のケアのように、計測不能であるために評価されないことが多々あります。そのため、数値化の限定性を意識し、定量評価だけでなく、この人がいけばチームがうまく回るといった計測不能な個人の魅力（定性評価）も考慮することは、企業の人

事において重要なことだと考えます。自分の見立てに頼らず部下と「対話」できるか

### 自分の見立てに頼らず 部下と「対話」できるか

企業が規格化されたモノの量産で

成功できた時代は、垂直型組織で対話がなくても成り立ちましたが、今後はチームビルディングが組織開発の鍵を握るでしょう。一人ひとりの良さをうまく機能させるには、人材の組み合わせを考えることが重要です。また、職場のメンバー間でも、「ままたらなさ」状況はしばしば生じ、上手に関係性を修復することで良いチームになっていきます。こうしたことこそがケアなのです。

そこで何より重要になるのが、「対話（ダイアログ）の在り方」です。例えば、1on1を行うときでも、上司が部下に助言や説教をしようとするのではなく、部下本人の話を邪魔せずに最後まで聞けるでしょうか。

多くの場合、上司は「今回はこんな話を聞き出そう」と自分で筋書きを設計して部下にヒアリングしていないでしょうか。このように見立てを優先してしまうと、表面的な聞き取りに終始し、本質的な部分にまでは触れられません。急がば回れで、相手が突拍子もないことを話し出しても、自分の設計図に引き戻さず受け止めることが、結果、生産的な対話になります。

この対話の方法は、精神科領域の手法である「オープンダイアログ」といわれるもので、「今こ」で起こる「不

### 「違いを知る対話」が 変化をもたらす

効率重視の職場において、どうすれば対話を促進できるでしょうか。対話には、「違いを知るための対話」と「決定のための対話」の2種類があります。多くの企業でなされているのは後者です。メンバーの考えを十分に知ろうとしないまま、上層部の思い込みや意思で一元的に決定がなされることが多いのではないのでしょうか。

しかし、これでは良いアイデアを持つているメンバーがいても周囲に気付かれず、組織内に多様性がもたらされないため、創造性にも結びつきません。これは、日本のGDPが下がっているひとつの要因でもあると考えます。「違いを知るための対話」は、チームビルディングにはとても重要な要素なのです。

しかし、今の日本企業には、空気を読んだり付度したり、「声を上げて大丈夫だ」と思える環境が足りず、閉塞感に覆われています。これをどう乗

り越えていくのかという「対話的組織」の在り方は、私が今後研究したい分野でもあります。この先10年、15年かけてでも、対話的組織へと組織の体質を改善することが、日本の社会の行く末を左右するよう思っています。

そこで、ひとつ課題になるだろうと考えている点が、管理職となる団塊ジュニア世代の苦悩です。自分たちが育ってきた価値観とは異なる価値観を持つ部下とどのように付き合っていくか。ただし、それは単なる「違い」であって、自らの経験や価値を自己否認する必要はないのです。他者と学び合い、認識をアップデートしていけるかの鍵も対話にあると思います。

日本人の多くは対話において、相手の期待に応えようとするあまり、自分の感覚や感情に蓋をして、ないものにしてしまう傾向があります。シナリオに沿った話の中に、3〜5%だけでも自分の直観的な違和感を混ぜ込んで話してみたら、対話はかなり違ったものになると思えます。これまでの経験で身に付いた認識や正しさの枠組みを外すことは、簡単ではないでしょう。しかし、まずは自分がハマっているその枠自体に気付く必要があります。その気づきが、チーム内での変化を生み出します。

人間の意思決定に対する関心から  
法とAIを研究対象に

私の主な研究領域は情報法学、公共政策学、法哲学で、主にデータやAIを対象としています。法学では一般的に現行法制度の解釈が主流ですが、私はむしろ制度の背後にある「不合理性」や「やむを得なさ」といったものに関心があります。一見すると不合理に見える意思決定にも、何らかの合理性や制約があった上でのやむを得なさが働いているのかもしれない。その正体を突き止めたいと思っています。

昨今は「AIが社会を変える」と期待されています。しかし、私は優れた技術の登場が社会を変えるのではなく、その技術に対する人々の期待や考えが技術への投資や開発を左右し、ひいてはビジネスへと展開していく側面があると思っています。そのため、人間の意思や感情がテクノロジーの発展にどう影響するかを分析したいという思いもあり、現在は法とAIの関係を研究しています。

日本におけるAIの法整備は、この1年で大きく進展しました。2024年7月には内閣府がAI制度研究会を設置。日本におけるAIの法規制や技術基準の在り方を検討し、政府に提言

することを目的とした有識者会議であり、私も委員として参加しました。主要な論点のひとつは、「EUのAI法のような包括的な枠組みを日本も導入すべきか」でした。EUのAI法は、すべてのAI関連分野を一律に規制する仕組みですが、「分野ごとにリスクや安全性のレベルが異なるのに、一括で縛るのは妥当なのか」という懸念が指摘されていました。この点を踏まえ、日本では著作権法や消費者保護関連法など既存の法体系をベースに、個別具体的に対応する方針が産業界に適用していると結論付けられました。

こうした議論を経て、2025年6

「人事活用」は注目テーマ  
AIが慣行を見直す契機にも

現在、AI戦略本部では日本国内におけるAI活用の実態調査を進めています。その主要な2大テーマのひとつが、「雇用・採用や人事評価におけるAI活用の状況と、そこに潜む法

的・倫理的・社会的課題」の分析です（もうひとつは「ディープフェイクボロボ」）。現時点の調査では、採用支援AIの活用が拡大しており、大きな問題も顕在化していないとされています。ただし、今後さらに活用が広がれば、リスクや紛争が発生する可能性もあり、継続的な実態の把握と対策の検討が提言されています。調査対象には、人事関連のAIを開発する事業者だけでなく、それを購入・利用する企業も含まれているため、人事関係者は今後の調査の動向に注目されるとよいでしょう。

特に注視されているのは、AIアバターによる面接です。AIによる応募者のスクリーニングが広がる中で、企業よりも立場が弱い求職者にとって不公平な状況が生じた場合は、法的対応が必要になるため、さらなる調査結果が待たれています。

一方で、求職者側も、生成AIを駆使して志望動機やレジュメを作成する例が増えています。どれももつともらしい文面で内容に差異のないレジュメが大量に集まることで、企業側は目を通すだけでも大変になり、内容の比較や求職者の真意を見極めることが難しくなっています。そのため、「AIで自動的にスクリーニングせざるを得ない」という声も聞こえています。

することを目的とした有識者会議であり、私も委員として参加しました。主要な論点のひとつは、「EUのAI法のような包括的な枠組みを日本も導入すべきか」でした。EUのAI法は、

すべてのAI関連分野を一律に規制する仕組みですが、「分野ごとにリスクや安全性のレベルが異なるのに、一括で縛るのは妥当なのか」という懸念が指摘されていました。この点を踏まえ、日本では著作権法や消費者保護関連法など既存の法体系をベースに、個別具体的に対応する方針が産業界に適用していると結論付けられました。

こうした議論を経て、2025年6

「人事活用」は注目テーマ  
AIが慣行を見直す契機にも

現在、AI戦略本部では日本国内におけるAI活用の実態調査を進めています。その主要な2大テーマのひとつが、「雇用・採用や人事評価におけるAI活用の状況と、そこに潜む法

AI任せへの懸念はあるものの、採用担当者が学歴や勤で選ぶ弊害を考えると、人間の面接官にある気分によるムラやバイアスを、AIによってエビデンスに基づいて補正するなど、AIと人間両方の得手不得手や能力の限界を見極めていくことが一層必要になるでしょう。

また、こうしたAI活用の広がりは、人間がこれまでに作ってきたルールや慣行を見直す契機にもなっています。例えば、「そもそも一時期に大量のレジュメを受け付ける新卒一括採用の慣行自体を見直すべきではないか」や「男女雇用機会均等法や今の雇用の仕組みは公正さを十分担保できているか」といった違和感が、本質的な問いへとつながっていくこともあります。AIの適切な利活用を進めるには、現行のルールや慣行の見直しも含め、人事に携わる人たちが主体的に考えていくことが求められます。

AIの影響は未知数だが  
現実世界の問題設定は人間に期待

AIの浸透により、企業では人材に必要なスキルや評価観点が変わるのではないかという関心も高まっているようですが、日本ではまだ、影響の有

工藤 郁子氏 #03  
大阪大学 社会技術共創研究センター 特任准教授

人事領域での適切なAI活用は  
AIや現在の法・慣行に対する  
違和感を大事にすることから

かつては会社員生活をしながら在野で法学やAIの研究を続け、内閣府のAI制度研究会にも参画していた工藤郁子氏。国内におけるAI活用の現状や、AIに関する法整備が進むことによる企業人事への影響などを伺った。

(PROFILE) 上智大学大学院法学研究科修了。専門は情報法政策。民間のコンサルティング会社やシンクタンクなどに勤務した後、世界経済フォーラム 第四次産業革命日本センター プロジェクト戦略責任者などを経て現職。データやAIのガバナンスについて研究活動を行い、国際会合の開催によりそのルール形成にも貢献。共著に『AIと憲法』（日本経済新聞出版社）、『在野研究ピギナーズ』（明石書店）など。



無について分析や議論が進められている段階にあるといえるでしょう。例えば、アメリカの巨大IT企業では、近年、エントリーレベルのプログラマーやエンジニアの採用抑制や解雇が見られます。その一因として、生成AIによる業務代替が指摘されることがありますが、コロナ禍での過剰採用の人員整理という見方もあり、AIが雇用に及ぼすインパクトについては専門家によっても意見が分かれています。

AIが業務やスキルに与える影響は、学習させられるデータの蓄積量をはじめ、職種や業種によって状況が大きく異なるため一概には言えません。ただし、タスクの自動運転などのようにサイバーとフィジカルが融合したAIサービスが実現すれば、ホワイトカラーだけでなく現業も含めた幅広い職種で、業務や雇用に大きな影響が表れるでしょう。AI導入は高コストのため、すべてがすぐにAIに置き換わることはないと思いますが、経営判断として長期的視点で業務自体のプロセスをAIに合わせて変える企業が増えてくれば、タスクレベルを超えて事業レベルで再構築を迫られるケースも増えてくるでしょう。

一方で、現在のAIはフレームワーク問題として、「これはニーズがあるかも」と

「問題になりそうだが」現場が苦労しているのではないかとといった現実世界に生じ得る問題設定を苦手としています。この点において、人間のスキルの価値はさらに高まっていくかもしれません。

AIは異質なものの  
違和感を無視しないことも大切

私はAIの専門家ではありませんが、AIは異質なものであり、その発展に対しても懐疑的に捉えています。AIを使いこなせなければ「負け」と感じさせる風潮もありますが、新たなテクノロジーに対して、期待感よりも不安感や抵抗感、違和感を覚えることは自然なことです。むしろこの違和感こそが、AI活用がもたらす現実世界での不平等の拡大や自由の制限、プライバシーの侵害といった負の側面を見抜く感覚につながる可能性があります。違和感を無視せず、意識的に向き合うことが重要です。

AIの導入や活用は、当然ながら良い効果を期待してなされることでしよう。しかし視点を変えれば、AIは思わぬ副作用をもたらしたり、抑圧的に働いたりすることがあるということも念頭に置いておくことが、賢いAIの利活用には不可欠だと考えます。

※正式名称「人工知能関連技術の研究開発及び活用の推進に関する法律」



# 人事現場の 〈今〉を切り取る

—2025年の足跡と2026年の視点—

企業の取り組みから浮かび上がる

# 「HRキーワード」

企業の人事担当の方々に、  
自社の取り組みを中心に、2025年を振り返り、  
2026年を見通す上で、注目しているHRキーワードを伺った。

人事トレンドワード  
2025-2026  
Topics 02

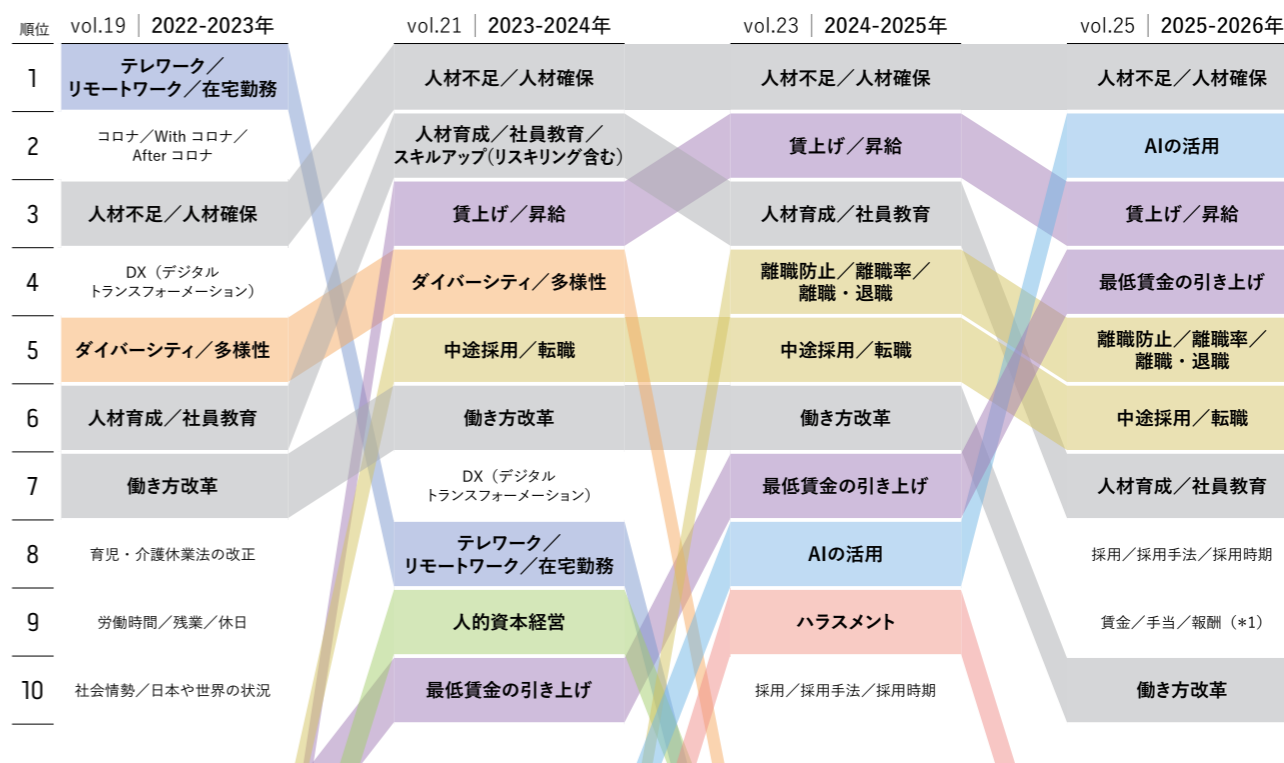
# 人事担当者1,000人の声に見る 人事の関心事の変遷

人事トレンドワード企画開始の2022年12月以来、本誌では図表1に示すキーワードを発表してきた。ここでは、ワード選考時に参考になっている人事担当者1,000人へのアンケート調査の結果(図表2)を基に、この4年間の人事の関心事の変遷を振り返る。

図表1 人事トレンドワード各号で発表した3ワード

vol.19   2022-2023年	vol.21   2023-2024年	vol.23   2024-2025年	vol.25   2025-2026年
テレワーク	賃上げ	カスハラ対策	管理職の罰ゲーム化
DX人材	リスクリング	スキマバイト	「年収の壁」緩和
人的資本経営	人材獲得競争の再激化	オフボーディング	生成AIのインフラ化

図表2 人事1,000人インターネットアンケート調査



\*1 賃金等を「上げる」というニュアンスが含まれるかどうかを十分に判断できなかった回答  
 \*2 図表中の色は、順位変動を分かりやすくするためワード別に色分け。ただし、「賃上げ/昇給」と「最低賃金の引き上げ」、「離職防止/離職率/離職・退職」と「中途採用/転職」は類似・関連ワードとして色分けしている。  
 ※インターネットアンケート調査について  
 ・調査対象：全国の人事担当者1,000人 ・調査時期：vol.19(2022年9月5日～9月7日)、vol.21(2023年8月25日～8月30日)、vol.23(2024年8月27日～8月30日)、vol.25(2025年8月22日～8月25日)  
 ・自由記述回答をアフターコーディングし、代表的な意見として集計した結果です。

人事トレンドワード企画を開始した当初の2022年は、新型コロナウイルス感染症の影響が強く、人事アンケートの結果(図表2)も、「テレワーク」や「コロナ」に関するワードが上位を占めた。企業において、テレワークをはじめとする業務・サービスのオンライン化が優先的に進められていた状況がうかがえる。しかし、2023年以降は順位を下げ、企業の関心が薄れる様子が見て取れる。一方、経済回復を背景に、「人材不足」が再び顕著に。「中途採用」や「離職防止」などの順位が上がり、以降、上位を維持している。情報開示義務化に伴い注目された「人的資本経営」は、2023・2024年に10位以内に入ったが、その後は順位が下落。一方、「AIの活用」は2022年11月のChatGPT公開を契機に注目度が増し、2025年には2位に浮上。AI技術の進化と業務活用の拡大を反映した結果といえる。また、賃上げ要請の強化や物価高騰を背景に、「賃上げ」や「最低賃金の引き上げ」が順位を上げる一方、「人材不足/確保」や「人材育成/社員教育」などは毎年、上位にあり、「働き方改革」も依然として注目を集めている。以上の通り、わずか4年の間にも社会動向に応じて人事の関心事は変化しており、企業は「今、自社はどこに焦点を当てるべきか」を慎重に検討する必要があるだろう。本誌では、今後も毎年のトレンドワードを追い続け、情報提供を続けていきたい。



## 「当たり前」を問い直し 原点回帰からの成長を目指す

オムロン株式会社 取締役執行役員専務 CHRO 富田 雅彦氏

(PROFILE) 1989年立石電機(現:オムロン)入社。電子部品事業などの事業戦略部長、企画室長を経て2012年グローバル戦略本部経営戦略部長に就任。2017年グローバル人財総務本部長、2019年に執行役員専務 グローバル人財総務本部長、2023年執行役員専務 CHROに就任。2024年より現職。

オムロンでは2022年度から、これからの10年を見据えた長期ビジョン「Shaping the Future 2030 (SF2030)」を開始。その中で掲げているのが「会社と社員が常に選び合い、ともに成長し続ける」という理念だ。同社が抱える課題と、目指す組織の在り方について、CHROの富田氏に伺った。

### 構造改革で見えてきた「できているつもり」の長

当社が今、重視していることは《凡事徹底》です。仕事の原理原則となる「型」を作り、実行・モニタリング・是正のサイクルを各プロセスに落とし込むことを意味します。当たり前のことですが、それを愚直に続ける重要性を再認識したのです。2024年度から着手した構造改革の背景には、長年磨き続けてきたビジネスモデルが世の中の変化に対応できなくなっていたことがあります。人事もこれまで数々の施策を打ってきましたが、会社を強く変える力にはなり切れていなかったと痛感しました。自律性を重んじ、社員に「型」の部分も任せてきたことで、ばらつきが大きくなったことも一因です。そこで、原点に立ち戻り足場を固めるためにも、改めて型を整え、全員が共通認識を持ち、体得する。その先に各

自がオリジナリティを発揮できる状態を目指しています。

具体的な取り組みでは、まず全マネジャー対象に研修を行い、マネジメントの基本は「パフォーマンス」と「ビープル」の2軸であると改めて伝えました。「なぜ今さらそんな基本的なことを？」と不満も上がりましたが、その後の360度サーベイで、「ビープルマネジメントができていない」と評価されるケースも多く、改善や時には降格するといったサイクルを回しました。同様のサイクルは、目標設定にも適用しています。目標設定時に「何をすれば評価されるか」について認識を合わせる重要性や評価方法などの「型」を周知し、実行・振り返り・是正のサイクルを徹底しているところでは、

なお、こうした施策を進める際には、複数の目で見、データを活用し、最後は話し合いによって納得を得て進めることを大事にしています。人が人を評価する以上、主観が入るためです。

### 成長に舵を切る戦略で会社も社員も成長する組織へ

今後さらに《凡事徹底》を推進するには、まずは構造改革から「成長への舵切り」が重要です。課題を絞り込み、確実に成果を出す。そのために必要な

人財を確保し、次世代の育成と両立させていきたいです。

加えて、「①実行力を高める育成」「②成果と処遇の連動」「③マネジメントスタイルの変革」の3施策に注力します。若手人財の早期戦力化で組織の実行力を高め、①、事業と個人の成果を処遇に連動させ、年齢やキャリアに関係なく挑戦できる仕組みを築き、結果に報いたいと考えています。②。さらに、マネジャーには、成果追求と、メンバーの成長支援という両資質を必要條件として求めていく考えです。③。「個々の主体性向上」と「結果を追求するための規律の徹底」は二律背反もありませんが、両立に挑戦していきます。

今後、会社と社員の関係はより対等になっていくでしょう。お互いが労力と時間を投資し合う関係である以上、双方が成長しなければ良好な関係は築けません。社員のやりがいや納得感といったソフトと、適正な評価制度といったハードの両面から、信頼を構築していく必要があります。仕組みを文化として根付かせることが、やがて企業のアイデンティティとなるのです。そのためにも、当たり前のことに正面から取り組み、多くの社員が納得感を得られる形で進めていくことが何より重要だと考えています。

2019年、アルプス電気とアルパインが経営統合して誕生したアルプスアルパインは、主に電子部品や車載情報システムの開発・製造を手掛ける。統合以降進めてきた中期経営計画は、2025年度から第3次計画が始動。新たな組織として生まれ変わるためなどのような指針の下、取り組みを行っているのが、人事部の松浪氏に伺った。

### 組織のコアとなる管理職を支え 生き生きと働ける風土を目指す

2019年の統合以降、「融合」を目指してきました。しかし、扱う製品も文化も異なる2社の融合は難しく、社員からも「会社の方向性が不透明」という声が多くありました。また近年、自動車業界の安全・品質管理の複雑化により制約が増し、自由な挑戦が難しくなる中、内向きで受け身な姿勢が強く、役割等級へ人事制度を変更したほか、管理職には対話を通じた部下の挑戦を支援するよう求めました。しかし、人材やスキルの不足、役割と業務の不一致などにより、現場の管理職が疲弊してしまいう事態に陥ったのです。

当社には《人に賭ける》という言葉があります。創業者の片岡勝太郎は「企業が潰れても個人が潰れるわけにはい

## 「人に賭けるマネジメント」

### 人の可能性を追求し、 個々の強みを組織力に転換する

アルプスアルパイン株式会社 人事部 部長 松浪 孝昭氏

(PROFILE) 1999年、新卒でアルプス電気(現:アルプスアルパイン)入社。グループ内の勤労専門のセクションに約4年間出向。その後、本社のほか、宮城や新潟、中国などさまざまな支社にて一貫して人事・総務職に従事。2025年1月より現職。



かない。自らの売り物を堂々と主張できる」個人であることを社員に求めました。苦境の今、創業精神に立ち返るべきと考え、管理職が《人に賭けるマネジメント》のできる環境づくりに本腰を入れていきます。また、2025年5月には、今後10年を見据えた新ビジョン「人の感性に寄り添うテクノロジーで未来をつくる」を発表。当社が培ってきた人とモノをつなぐ技術をさらに磨き、人の感性とテクノロジーが自然につながる世界の実現を目指し、一丸となって挑戦し始めたところでは、

こうした背景から、社員が個々の強みを生かしながら働ける風土づくりの必要性を改めて感じています。生産効率や品質管理の面で、同質的な価値観や上意下達は現場の強みでもあったので、そこに多様性をどう生かせるのか悩ましいところがあります。しかし、製造現場でも改善の余地は常にあり、個々のアイデアを解放し、それを受容できるインクルーシブな組織になることは、今後の企業成長には不可欠です。そのためには、組織のコアとなる管理職が、部下一人ひとりの強みを組織力に転換することが重要です。それが《人に賭けるマネジメント》であり、その実現に向けて管理職を支えることが人事の務めだと考えています。

### 社員の声に耳を澄まし イノベーションを生む風土へ

《人に賭けるマネジメント》を進める上で、大切に行っているのは社員の声を聴くことです。私は中国の生産拠点の管理部門へ出向していた際に、大規模な労働争議を経験しました。社員が働いてくれない状況の中、直接声を聴く機会を設け、個々の要望を一つずつ解決していった結果、数年かけて信頼関係を築き、離職率も大幅に下がりました。社員は常に会社と一心同体な存在であるわけではなく、それぞれ異なる価値観を持つ人々です。それを念頭に社員の声をまず聴くことが原点ともいえます。今後の課題は、人事が目指す組織の在り方について、経営や現場からも理解を得られるよう多角的な視点で伝え、社内浸透させることです。多様性や対話の価値は、数値化や業績への可視化が難しく、理解されづらい傾向にあります。しかし、イノベーションは優れた技術だけでは起こらず、活用シーンに想像を広げ、人の知やアイデアが交わる先に生じるのだと思います。だからこそ、既存の価値観を変え、人の可能性が発揮される風土をつくり直す必要があるのです。人事としてその変革の実現に尽力していきます。

中小企業専門の政府系金融機関として歩んできた商工中金は、設立90周年を翌年に控えた2025年6月、民営化した。さらなる成長を遂げるためには既存概念にとられない改革が必要との認識の下、社長直轄のプロジェクト「Xプロ」を中心に、人財・組織風土、経営の仕組み、ビジネスモデルの変革を加速させている。人事を担当する田中氏に、《X(変革)》の取り組みと、そこに込めた思いを伺った。

**不祥事からの再起、そして民営化  
挑み続ける抜本的な組織改革**

民営化した当社は、歴史的な転換点に立っています。顧客である中小企業が時代の変化に対応し、新たな価値を創造するには、支援する私たち自身が変わらなければなりません。過去の不祥事により、上意下達の硬直した風土や業績至上主義といった課題が浮き彫りになりました。そこからの脱却に向け、2018年には民間出身の新社長を迎え、ガバナンス改革や顧客起点のビジネスモデル構築など、全社的な見直しを進めてきました。

人事制度も、従来のコース別や資格等級制度を廃止し、役割等級制度に移行。採用要件や評価軸には《変革》を組み込み、変革人材の育成を目指した

企業内大学や多様な研修を企画運営しているところ。です。

**多様な価値観を掛け合わせ  
変革の推進力に**

長年培われてきた風土を変えることは容易ではありません。課題のひとつとして、政府系金融機関という性格から外部との接点が少なかったことが挙げられます。内にこもり保守的になることは、さまざまな問題の要因になり得ます。そこで、閉鎖性を打破すべく外部人材の登用と交流拡大を推進。これまで年間10人程度だった中途採用を4〜5倍に増やし、現在では全社員約3500人のうち170人超が外部採用者となり、組織に新しい視点をもたらしています。また、民営化と同時にグループC×Oを設置し、チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー（CTFO）に外部人材を迎えるなど、外部知見を経営に取り入れる体制も整えました。さらに、他部署との兼任や手挙げによる異動、外部志向を可能にし、キャリアの自律と社内外の交流を後押ししています。

取り組みの積み重ねにより、現場のマネジメントも変わりつつあります。風土改革初期に実施した部長長層のリーダーシップスタイル診断では、「指

**X(変革)**

**民営化元年に挑む企業変革  
社員を支えつつ、視野を開く**

株式会社 商工組合中央金庫 執行役員／キャリアサポート部長 田中 広郎氏

〔PROFILE〕1993年新卒で商工中金入社。熊本支店・広島支店で営業を経て、本部でシステム・経営企画を担当。静岡支店次長、本部営業企画を経て水戸・横浜西口の支店長、秘書室長を歴任。2023年より現職。現場と本部を往復したゼネラリストとして制度改革と人材育成を推進中。

示・命令型」が多数でしたが、研修や対話を重ね、社長自らも「数字よりマネジメントを」「部下の意欲を引き出そう」と発信し続けた結果、今では「ビジョン型・育成型・民主型」が増え、マネジメントの質に変化が生まれています。民営化初年度の今年、変革の中核を担うのが、社長直轄の企業変革推進プロジェクトチーム「Xプロ」です。漢字の「人」に「ツノ」を足すと「X」になることから「ツノプロ」と呼ばれています。ツノは力強さの象徴であり、変革に必要な意志と行動力を表します。未だの商工中金を担う若手精鋭を中心に、人財・組織風土、経営の仕組み、ビジネスモデルの3領域で議論を重ね、新たな長期戦略の策定が大詰めを迎えています。《X》は掛け算(×)とも読めます。部署や立場を越えた多様な人材の掛け算で新しい価値創造を目指します。

数年前、人事部は、社員を「管理」するのではなく、社員の自律的なキャリア形成を「サポートする」との意思から、「キャリアサポート部」に改称しました。その名の通り、キャリア支援を基礎に、変革人材づくりに挑戦し、企業変革をリードする。それにより中小企業の未来を共に切り拓く。歴史的な転換点に立つ私たちに課せられた使命は、まさにそこにあります。

**「アジャイルに変化する」**

**不確実な時代に成長するための  
「柔軟性」と「スピード感」**

株式会社 トーキ  
人事部 人事統括部 統括部長 藤城 修二氏 (写真:右)

〔PROFILE〕2000年イトーキに入社。営業部門にてキャリアを積み、首都圏の営業支店長を勤めながら新商品企画の責任者を兼務。24年に北海道エリアの営業責任者を経て、25年より現職。

株式会社 トーキ  
人事部 人事統括部 人事企画室 室長 仲本 大輔氏 (写真:左)

〔PROFILE〕2010年イトーキに入社。商品設計、生産管理、商品企画の部門を経て、22年より人事部に着任。24年まで人材育成部門、25年より現職。



2021年度から構造改革を実施し、2024年1月には人事制度を刷新。人的資本経営を加速させ、従業員エンゲージメントスコアは2024年度に過去最高を記録した。新たな人事制度をリードする藤城氏と仲本氏に、次への課題と展望について伺った。

**努力に報いる新人事制度  
次の課題は《アジャイル》**

当社は2021年度の構造改革を機に、従業員エンゲージメントの向上に取り組んできました。これまでの人事制度は一律の平等を重んじるあまり、努力や成果が評価につながりにくい側面がありました。この課題を改善すべく、2024年から運用を開始した新人事制度では、「Professional（専門性の強化）」「Pay for Performance（成果を生み出す人材の育成と評価）」「Retention（社員が貢献意欲を持って働き続けられる環境づくり）」を柱に掲げ、努力や成果に応じたメリハリのある評価を実現しました。さらに、好調な業績を基盤に、手挙げ方式の選択型研修をはじめとした社員の主体的なキャリア形成を支援する投資を積極的に行っています。その結果、エンゲージメントスコアも高まってきています。新人事制度が始動して1年が経過

**軸は大事にしつつ変えていく  
相手の論理のタイミングで**

《アジャイル》の実践には「柔軟性」と「スピード感」が不可欠です。当社は従来、「構えてじっくり狙ってから打つ」という確実性を重視するカルチャーで、意思決定までのプラン設計に完璧さを求めるがゆえに、実行に至るまで時間がかかる傾向がありました。しかし、不確実性の高い現代では、不完全でもまずは行動を起こし、実行しながら修正していかなければ成長は難しいと考えています。現在は「構え・打て・狙え」の精神で、どう補正していくかのPDCAイメージがつけば迅速に実行に移しています。

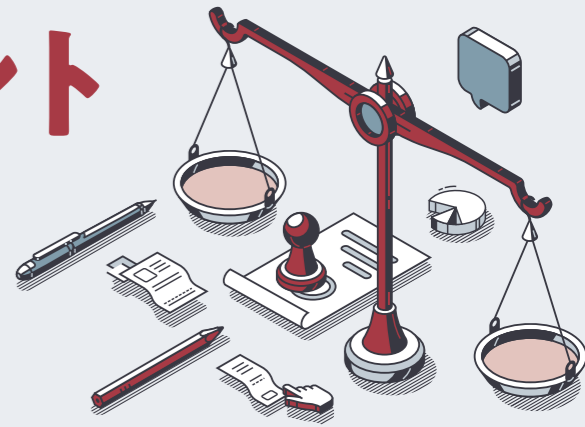
同時に、企業経営の根幹ともいえる「ガバナンス」と、ブレない意思決定の根拠となる「ポリシー」とのバランスを保つことも重視しています。ガバナンス強化に向けては、人事労務や給与体系、企業法制などを担う部門の高度化と安定運用を図っています。また、どの企画も運用に落とし込めて初

めて成果につながるため、企画部門と運用部門の信頼関係を強化しているところ。です。

従来の企業風土に慣れた社員の中には、変化に不安を感じる人も少なくありません。特に人事制度や方針は、発信のタイミングや内容によって受け取られ方が変わるため、社員に対して「いつ、何を発信するか」というタイミングは工夫するよう心掛けています。これはものづくりとも通じます。企画した新製品の市場投入時期は、サプライヤーの論理ではなく顧客の論理で決めるべきです。人事も同様に、人事の論理ではなく、場面に合わせて社員や経営の論理で考えをめぐらせることが重要だからです。

現在は経営戦略に基づく人事戦略を実施していますが、人事自らがアジャイルに変化できれば経営戦略と人事戦略は並走する状態となります。その実践のため、現在、人事組織も機能ベースではなく役割ベースでの組織体制へ移行し、人事マインドの変革を図っています。絶えず新しい人事のカタチをアジャイルに模索し続けることで、当社のミッションステートメントである《明日の「働く」を、デザインする》を社会に体現していきたい、そう強く思っています。

# 2026年版 人事が知っておきたい 法改正のポイント



2026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(1つは検討中)の法改正の概要と対応のポイントについて伺った。

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。

## ハラスメント対策・女性活躍推進に関する改正

ハラスメント対策強化として、カスタマーハラスメントや求職者などに対するセクハラ防止が重視され、雇用上必要な措置を講じることが事業

### 弁護士の解説

#### ハラスメント対策の強化と事業主の義務

労働施策総合推進法の改正により、カスタマーハラスメント対策が事業主の義務として明確に法制度へ組み込まれました。顧客や取引先の言動によって従業員の就業環境が害される事例は増加しており、企業には相談窓口の整備、研修、迅速な対応フローの構築など雇用上必要な措置を講じることが求められます。怠れば行政から助言や指導にとどまらず、勧告や企業名の公表といった措置を受ける可能性もあります。これにより、カスタハラ防止は自主的な取り組みから実効性ある義務へと強化されました。

#### 女性活躍推進法改正と透明性の向上

女性活躍推進法は有効期限が2036年3月まで延長され、長期的な枠組みとして定着します。特に、従業員101人以上の企業に対し、男女間の賃金差異や女性管理職比率の公表が義務化される点は大きな変化です。任意にとどまっていた情報公開が法的義務となり、給与や昇進の公平性が可

視化されます。また、「プラチナえるほし認定(※)」にセクシュアルハラスメント防止措置の公表が要件に追加され、社外に向けて取り組みを示す姿勢が不可欠となります。こうした仕組みは企業の信頼性や採用力を左右し、ブランド価値の向上にもつながります。

#### 実務への影響と企業対応

両改正は、職場環境改善と透明性確保を軸としています。企業は、まずハラスメント防止体制を整え、従業員や求職者を守る仕組みを強化することが必要です。その上で、賃金差や管理職比率のデータを収集・分析し、公表可能な体制を整備しなければなりません。制度設計や事務負担の増加が課題となりますが、外部専門家との連携やシステム活用で乗り越えることが期待されます。改正の目的は単なる法令順守にとどまらず、誰もが安心して働ける多様な人材が活躍できる職場を築くことにあります。企業にとっては負担も伴いますが、対応を進めることは人材確保や組織の持続的成長につながる重要な投資となります。

※一般事業主行動計画の目標達成や女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が、特に優良であるなどの一定の要件を満たした場合に認定される。

図表1 企業規模別の女性活躍推進法に基づく情報公表項目

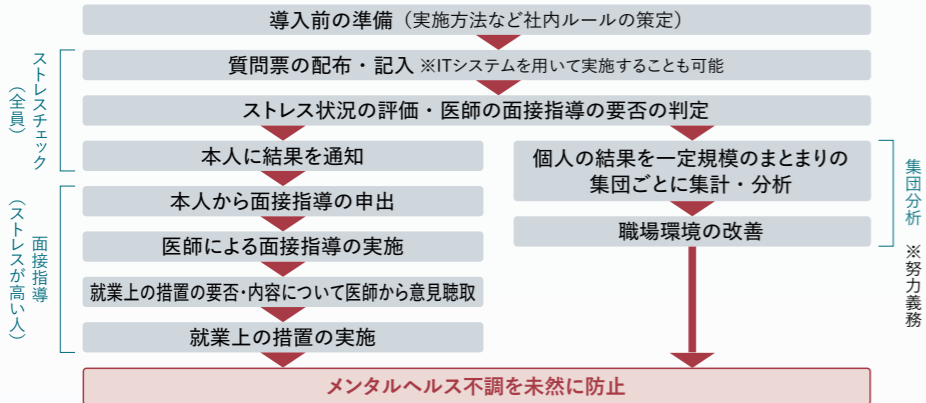
企業規模	「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供」		「職業生活と家庭生活との両立」	
	項目	必須	項目	必須
101~300人	2項目とも必須		14項目から1項目以上を公表	
301人以上	2項目とも必須 ※「男女の賃金の差異」が新設		7項目から1項目以上を公表	7項目から1項目以上を公表

参考：厚生労働省「女性の活躍に関する『情報公表』が変わります(周知リーフレット)」「ハラスメント対策・女性活躍推進に関する改正ポイントのご案内」  
※女性活躍推進法に基づく情報公表項目について、有価証券報告書においてのみ公表しても、女性活躍推進法の義務を果たしたことにはなりません。一般の求職者等から見て、どこに掲載されているのかが分かるように公表する必要があります。

## 労働安全衛生法改正

2025年5月14日に公布された労働安全衛生法の改正は、労働者の心身の健康を守るための施策をより確実に機能させることを目的としています。今回の改正の特徴は、従来事業場の規

図表2 ストレスチェック制度の流れ



参考：厚生労働省「労働安全衛生法及び作業環境測定法の一部を改正する法律」

模によって異なっていた制度の適用を一本化し、すべての労働者に等しく健康確保の仕組みを渡らせる点にあります。特にストレスチェック制度については、これまで努力義務とされていた小規模事業場も含め、全事業場での実施と高ストレス者への医師による面接指導が義務化されます。これにより、規模の大小にかかわらず統一した対応が求められることとなり、メンタルヘルス不調の未然防止が社会全体で強化されます。

今回改正された労働安全衛生法のうち、メンタルヘルス対策の推進に関する施行期日は「公布後3年以内」に政令で定める日」とされており、企業は実施体制の整備が求められます。本改正は、単なる法令改正にとどまらず、すべての職場において働きやすい環境を整備する契機となることが期待されています。企業は法令対応を通じて従業員の健康保持と組織の持続的発展を両立させる姿勢が欠かせません。加えて、労働者が安心して働ける職場づくりを進めることは、企業の社会的責任(CSR)の実践としても極めて重要な意味を持ちます。

### 弁護士の解説

#### 改正の背景と意義

近年、職場におけるメンタルヘルス不調は労働災害としての申請件数も増加傾向にあり、企業の安全管理において極めて重要な課題となっています。長時間労働や人間関係の不調などを原因とする精神疾患の増加は、労働者本人の生活に深刻な影響を及ぼすだけでなく、組織全体の生産性や人材定着率にも直結します。そのため、これまで努力義務とされてきた小規模事業場でのストレスチェックを義務化し、すべての労働者を対象に心理的負担を把握・軽減する仕組みを整備することは、社会的にも大きな意義を持つものです。今回の改正は、事業場規模にかかわらず等しく従業員の健康を守る体制を整える点に特徴があるといえます。

#### 改正の具体的な内容

改正の中心は、ストレスチェック制度の全面義務化となります。従来は常用労働者が50人以上の事業場に限定されていた義務が、全事業場に拡大されます。これにより、アルバイトやパートを含む少人数の職場でも年1回のストレスチェックを行う必要が生じます。実施方法は、質問票を用いた調査が中心となり、その結果「高ストレス」と判定された労働者については、本人の希望に基づき医師による面接指導を行うことが義務付けられます。また、事

#### 企業が取るべき対応


本改正は2026年1月から段階的に施行されますが、ストレスチェックの義務化は公布後3年以内の政令で定める日とされています。そのため、企業は早期に実施体制を整備する必要があります。具体的には、社内規程の改定、実施方法や委託先の検討、産業医や衛生委員会との連携強化、従業員への周知が挙げられます。とりわけ小規模事業場では、外部専門機関を活用して効果的かつ適切に制度を運用する体制を整えることが現実的です。

また、結果を個人ケアにとどめず、集団分析を活用して職場環境の課題を把握し、改善策を検討することが重要です。さらに、定期的に実施状況を確認し、制度や体制を改善することで、従業員の信頼を高め、組織の健全な成長につながります。したがって、単に法令を守るだけでなく、従業員の健康を守り、働きやすい職場づくりにつなげる姿勢が企業に求められます。

2025年8月27日 テレワーク

### 第十回・テレワークに関する調査

テレワークの実態やテレワークに関する意識の変遷を、企業規模や業種・職種、雇用形態別に定量的に調査。日常的な働き方の選択肢として定着してきている状況や、残存する課題面なども明らかにしています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey10/>

2025年7月29日 新卒就活 インターンシップ

### 新卒就活の変化に関する定量調査

2018年・2019年に実施した先行調査との比較に基づき、変化の渦中にある新卒就活の実態を把握し、企業と学生の間に広がる意識や構造のギャップについて可視化を試みました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/job-hunting/>

2025年7月10日 介護(介護人材) ミドル・シニア 女性活躍

### ケア就業に関する研究

少子高齢化が進む日本。育児や介護などを行いながら働くケア就業者は、どの程度増えていくのでしょうか。労働力不足に対する打つべき施策を見誤らないためにも、2035年時点におけるケア就業者数の推計を行いました。



<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/carer-employee.pdf> PDF

2025年7月1日 ミドル・シニア

### 企業の60代社員の活用施策に関する調査

65歳までの雇用義務や、70歳までの就業確保努力義務によって、今後増加が見込まれる60代社員。60代社員が本格的な戦力として働き続けられる環境づくりに向けて、課題と実態を把握すべく調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/60s-worker2/>

2025年6月30日 労働力不足 労務管理

### はたらくソーシャル・リスニング／24年下半期

2024年下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-2024sh/>

2025年2月27日 成長 マネジメント

### 部下の成長支援を目的とした1on1ミーティングに関する定量調査

今や広く普及する1on1。一方で、課題も多く指摘されるようになりました。特に部下の成長に結びつく1on1の在り方とは何か。そのヒントを探るべく、1on1の実態と効果、課題について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/1on1/>

# パーソル総合研究所 調査一覧(2025年版)

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。


## 調査レポート・報告書

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。

2025年11月6日 Well-being

### 医療従事者の職業生活に関する定量調査

医療従事者（医師を除く）のはたらく幸せに関する実態を把握するほか、多様な医療従事者の仕事の魅力と課題について明らかにすることを目的に調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/healthcare-worker-well-being/>

2025年10月28日 副業

### 第四回 副業の実態・意識に関する定量調査

企業の副業容認や受け入れ、正社員の副業実施率などに関する動向を把握するとともに、副業先の企業への転職実態、業務委託による副業の「労働者性」の実態などを多角的に把握することを目的に調査を実施しました。




<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob4/>

2025年10月16日 Well-being

### はたらく人のウェルビーイング実態調査2025

2020年から継続的に実施している本調査。就業者の「職業生活ウェルビーイング」の認識と実態、経年変化を把握するとともに、その要因を明らかにし、継続的な維持・向上のためのポイントを提示しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/worker-well-being/>

2025年9月11日 地方創生

### ニッポンのはたらく地図2025

独自調査とオープンデータを組み合わせ、労働市場・多様性・働き方における9つの指標、および地域特性に基づく8エリアからなる「72通りの地方創生の姿」を浮き彫りにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/hataraku-map.pdf> PDF

検討中

## 〈2026年度以降の改正〉労働基準法改正

厚生労働省は、働き方改革を進めるため「労働基準関係法制研究会」を設置し、2025年1月に報告書を公表しました。報告書は労働者の健康確保と働きやすさの向上を目的に、今後の労働基準法改正の方向性を示しています。主な論点は次の通りです。

- ①〔連続勤務の上限規制〕労災認定基準を踏まえ「13日を超える連続勤務禁止」の規定を新設すべきとし、36協定を結んでいても適用対象としています。
- ②〔法定休日の明確化〕現行法は休日の特定義務がなく不明確であるため、就業規則等で法定休日を明示する義務化を提案しています。
- ③〔勤務間インターバル〕終業から始業までの休息確保は現在努力義務ですが、今後は法制化し義務化すべきとしています。
- ④〔有給休暇の賃金算定〕労働者が不利益を受けないよう「通常賃金方式」を原則とする見直しを提案されています。
- ⑤〔副業・兼業の割増賃金通算〕現行は通算義務がありますが、煩雑さから割増賃金の通算廃止を検討し、

図表3 労働基準法改正の比較一覧表

項目	現行制度	改正後（予定）
連続勤務日数	理論上最長48日連続勤務可能（4週4体制）	13日を超える連続勤務を禁止
法定休日	就業規則で「休日のうち4日を法定休日」など曖昧な規定でも可	どの休日が法定休日であるかを事前に特定し、明記する義務化
勤務間インターバル	努力義務	義務化が検討されている
有休賃金算定	3つの選択肢から就業規則で規定	「所定労働時間、労働した場合の通常の賃金方式」が原則化
副業割増賃金	本業と副業の労働時間を通算して計算	割増賃金の通算廃止

参考：厚生労働省「労働基準関係法制研究会報告書」

健康確保のための労働時間通算は維持すべきとしています。これらはただちに施行されるものではなく、労働政策審議会での検討を経て法改正案化される予定です。

### 弁護士の解説

**連続勤務規制と休日管理の明確化**

報告書は、長時間労働による健康被害を防ぐため、連続勤務に上限を設ける方向性を示しました。例えば「13日を超える連続勤務禁止」を想定し、36協定で休日労働が認められる場合も対象とすべきとしています。従来の「4週4休」制では、制度上は2週間以上休みがない状況も起こり得ました。これでは過労死やメンタル不調のリスクを防げないため、最低限の休息確保を義務付ける必要があるとされました。

また、法定休日の特定義務も提案されています。現行法は「週1日または4週で4日」とのみ規定しており、具体的な休日の特定は求めていません。このため、就業規則と実際の休日が一致しないケースや、労使間で解釈が分かれる事例がありました。報告書は、企業に対し法定休日をあらかじめ明示させ、振り替えや変更手続きも法律で整理することを求めています。これにより休日管理が明確になり、生活設計の安定にもつながると考えられます。

**休息時間と有給休暇の適正な扱い**

勤務間インターバル制度は、現在努力義務にとどまるものを義務化する方針が示されました。終業から始業までに一定時間の休息を確保することは、睡眠不足や過労による健康障害を防ぐために不可欠です。ただし、交替制勤務や夜勤の多い業種に一律適用するのは難しく、具体的な時間数や対象範囲は今後の検討課題とされています。

また、有給休暇取得時の賃金算定方法についても見直しが盛り込まれました。従来は「平均賃金方式」など複数の方式が存在し、時給制や日給制の労働者が不利益を受けるケースも指摘されてきました。報告書は「通常勤務したと仮定した賃金を支払う方式を原則とし、収入面での不安を取り除き、労働者が安心して休暇を取得できる環境整備を目指しています。」

**副業・兼業と割増賃金制度の見直し**

副業・兼業の普及を踏まえ、割増賃金の通算規定も大きな論点となりました。現行法では、異なる事業場での労働時間も合算し、法定労働時間を超えれば割増賃金を支払う必要があります。しかし、複数事業者間で労働時間を把握し合うのは現実的に難しく、割増賃金の算定は煩雑で企業にとって大きな負担でした。そこで報告書は、副業・兼業の場合には割増賃金の通算を不要としつつ、健康確保のための労働時間通算自体は維持すべきと提案しています。

この変更は企業の負担軽減や副業解禁の後押しにつながる一方、割増賃金制度の意義を弱め、労働者保護が後退するのではないかと懸念もあります。長時間労働を抑制するための制度的工夫や監督体制の整備が必要であり、今後の調整次第で制度の実効性が左右されることとなります。

## 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、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・研究活動を続けています。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」、生成AIがHR領域に及ぼす影響について、さまざまな分野の専門家に意見を伺った「AIの進化とHRの未来」、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〉」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」



「AIの進化とHRの未来」



「はたらく幸せ／不幸せの特徴 〈仕事・ライフサイクル 編〉」

## 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



2025年6月 発行  
海外のHRトレンド



2024年12月 発行  
人事トレンドワード  
2024-2025



2025年9月 発行  
OJTを問い直す  
～現場任せから「戦略的OJT」への転換に向けて～

### 調査研究要覧 最新号



調査研究要覧  
2024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.25 2025.12

発行人 岩田 亮  
編集長 木下 学  
研究員 小林 祐児 (監修)、中俣 良太、田村 元樹  
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 井上 史実子、河崎 恵弥、さとう ともこ、佐藤 寿美、岸並 徹  
写真 清水 亮一、田村 裕未  
表紙イラスト 吉田 雨水  
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 2025年12月1日

発行 株式会社パーソル総合研究所  
〒135-0061 東京都江東区豊洲三丁目2番20号 豊洲フロント7階

本誌掲載の情報・リンク・参考資料等は、2025年10月時点のものです。現在の状況と異な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ため、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・LinkedIn・YouTube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/>



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



X  
[https://x.com/prc\\_thinktank](https://x.com/prc_thinktank)



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



YouTube  
<https://www.youtube.com/@パーソル総合研究所>

202512-01

2024年12月4日

女性活躍 ヘルスケア

### 更年期の仕事と健康に関する定量調査

更年期症状の実態や仕事に与える影響を把握するとともに、セルフケアと職場内支援の観点から、特に女性の更年期症状に対する有効な対応策を明らかにするため調査を行いました。



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

2024年11月27日

オフボーディング

### オフボーディングに関する定量調査

労働力不足が深刻化する中、退職の連鎖を招かないためにも、欠員発生時の対応（オフボーディング）を強化すべきです。そこで、欠員発生時に組織内で何が起きているのかを明らかにし、対応方法を探りました。



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

2024年11月7日

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

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/>

2024年10月17日

労働力不足

### 労働市場の未来推計2035

働き方改革やコロナ禍などの影響もあり、大きく変化した働き方や生活、社会を踏まえ、より実態に即した労働需給の把握を目指し、中央大学との共同研究として2035年時点の労働需給を推計。労働力不足解決への打ち手を検討しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/roudou2035.pdf> PDF

2024年8月30日

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/>

2024年8月28日

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/>

2025年2月13日

マネジメント リーダー育成

### 上司と部下の信頼関係に関する研究 ～被信頼感に着目した「信頼のらせん関係」の検証～

社会的な不確実性が高まる中、組織マネジメントにおいて「信頼」の価値がより高まることが想定されます。そこで、職場マネジメントで考慮すべき観念の提供を目的に、信頼関係構築のメカニズムに関する研究を行いました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/spiral-relationship-of-trust/>

2025年2月6日

ミドル・シニア

### 「正社員として20年以上勤務した60代」の就労実態調査

シニアの就業率は年々高まっています。今回、「職業キャリアの大半を正社員として働いてきた60代」にフォーカスし、その就労実態を調査。60代の活躍に向けた個人の働き方と企業の雇用の在り方のヒントを探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/60s-worker/>

2025年1月30日

ヘルスケア

### はたらく人の休憩に関する定量調査

休憩は従業員の心身の不調を減らし、パフォーマンスを向上させるために不可欠な要素です。効果的な休憩のとり方を検討するための基礎資料となることを目的に、休憩実態に関する調査を行いました。



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

2025年1月23日

アルバイト・パート

### スキマバイト／スポットワークに関する定量調査

近年、利用者が急増しているスキマバイト。働く側とマネジメント側、それぞれのメリット・デメリットを明らかにするほか、スキマバイト人材を活用するためのマネジメントのポイントを探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/spot-work/>

2025年1月14日

OJT 人材育成

### OJTに関する定量調査

現場でのOJTの難度が、構造的／組織的要因によって高まっています。企業におけるOJTの実態と課題を把握し、効果的なOJTの方法、教える側・新人側双方に求められる行動・意識を明らかにするため調査を行いました。



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

2024年12月24日

メンタルヘルス

### 若手従業員のメンタルヘルス不調についての定量調査

増加が指摘される若手従業員のメンタルヘルス不調。法令に基づき多くの組織で相談体制が整備されているにもかかわらず、なぜ解消しないのでしょうか。その理由と解決策についてヒントを探るべく、調査を行いました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/young-mental-health/>



PERSOL

パーソル 総合研究所

# HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization vol.25

## 人事トレンドワード 2025-2026

2025年12月1日発行

発行人：岩田 亮

編集長：木下 学

発行：株式会社パーソル総合研究所©

〒135-0061 東京都江東区豊洲三丁目2番20号 豊洲フロント7階

<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