

HITO

パーソル 総合研究所
PERSOL

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

2023.12

vol.21

Special Feature

2023-2024 人事トレンドワード



鼎談

マクロ視点の成長志向と 学ぶ文化の醸成により 日本全体での成長を目指すべき

法政大学経営大学院
イノベーション・マネジメント研究科 教授 山田 久氏 × ジンズホールディングス
人事戦略本部 堀 友和氏 × パーソル総合研究所
上席主任研究員 小林 祐児

研究者の視点

- 東京大学大学院 情報学環
准教授 藤田 結子氏
- 埼玉大学 基盤教育研究センター
准教授 渡辺 大輔氏
- 神奈川県立保健福祉大学大学院
ヘルスイノベーション研究科
准教授 津野 香奈美氏

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」

- ブレインパッド 西田 政之氏
- 日本通運 卯野 孝児氏
- パナソニック インダストリー 梶谷 恵里子氏
- 学研ホールディングス 渡辺 悟氏
- 三菱重工業 川島 秀之氏

2024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〉



わたしたちが生きる毎日は不可逆で、過ぎたことをやり直すことはできない。しかし、恐れることはない。わたしたちは経験から学ぶことができ、いつでも学び直すことができるのだから。

イラスト/浅見ハナ

Special Feature

人事トレンドワード 2023-2024

6……〈鼎談〉

マクロ視点の成長志向と 学ぶ文化の醸成により 日本全体での成長を目指すべき

法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授/
株式会社日本総合研究所 客員研究員 山田 久氏
株式会社ジンスホールディングス 人事戦略本部 堀 友和氏
株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部 席主任研究員 小林 祐児

11…… 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

《賃上げ》《リスキリング》《人材獲得競争の再激化》

5人のキーパーソンが注目する2023～2024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」

18……「哲学的思考力」

株式会社ブレインパッド 常務執行役員CHRO/人事ユニット統括ディレクター 西田 政之氏

20……「インテグリティ&エンパシー」

日本通運株式会社 人財戦略部長/ダイバーシティ推進室長
NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社 人財戦略統括部 専任部長 卯野 孝児氏

21……「ポテンシャルの解放」

パナソニック インダストリー株式会社 人事戦略統括部 統括部長 栃谷 恵里子氏

22……「X(トランスフォーメーション)」リーダー」

株式会社学研ホールディングス エグゼクティブディレクター/
人的資本経営・サステナビリティ推進担当 渡辺 悟氏

23……「適時・適所・適材」

三菱重工業株式会社 HR改革推進室 副室長/グループ戦略推進室 戦略企画部 主幹部員/
名古屋ヒューマンバリューセンター長 川島 秀之氏

研究者の視点

24……学歴や職業にかかわらず、すべての女性が能力を発揮できる社会に

東京大学大学院 情報学環 准教授 藤田 結子氏

26……「性の多様性」を基本に置く「包括的性教育」は、個人を尊重する「人権教育」

埼玉大学 基盤教育研究センター 准教授 渡辺 大輔氏

28……科学的データとエビデンスでパワハラ対策を推進。働く人を、日本を、元気に

神奈川県立保健福祉大学大学院 ヘルスイノベーション研究科 准教授 津野 香奈美氏

30……2024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たい。そのような思いからトレンドワード特集を昨年、企画した。

昨年号においては、「テレワーク」「DX人材」「人的資本経営」といったトレンドワードについて特集を組んだ。これらのキーワードは、世界的なパンデミックの影響により、働き方や人材に対する価値観が大きく変化する1年の中で選定であったが、まだまだ継続的なトレンドとなることだろう。

そして、2023-2024年の人事のトレンドワードを探るために、多くの人事担当者からのネットアンケートやヒアリングを行った。今年も今年で、変化に富む一年であった。5月に新型コロナウイルスが第5類に引き下げられ、インバウンドにおいてもコロナ以前の状況まで一気に回復。また、政府においても、新しい資本主義、三位一体の労働政策が力強く宣言され、『はたらく』を取り巻く報道は、ナショナルアジェンダとして日々取り上げられるようになってきている。

トレンドワードを選定するに当たり、昨年とは様相が大きく異なる1年となったが、有識者の意見も参考に、検討

を重ね、当社研究員にて3つのトレンドワードを選定した。

本書では、これらのトレンドワードを掘り下げるほか、企業人事が今注目するキーワードに関するインタビューなどを交え、2023-2024年における人事の展望と課題について詳しく探求していく。

人事担当者や経営者の皆様にとって、本書が貴重な情報源となり、新たな戦略の構築にお役立ていただけることを願うとともに、2023-2024年のトレンドに焦点を当て、人事戦略の未来について考える一助となるであろうことを期待している。

Special Feature

人事トレンドワード 2023-2024

賃上げ

リスキリング

人材獲得競争
の再激化

コロナ禍で落ち込んだ雇用が回復しつつある現在、各社の人材確保に向けた動きが加速している。そのような中、パーソル総合研究所では、《賃上げ》《リスキリング》《人材獲得競争の再激化》をトレンドワードとして選定した。これら3ワードを選出した背景にある雇用状況や労働市場の変化について、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、これからの人材育成や人事施策にかける思いを語っていただいた。

▼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3～5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（2023年8月21日～9月8日）
1位「リスキリング」（7）、2位「賃上げ/実質賃金の引き上げ」（4）、
3位「AI（HRにおけるAI活用含む）」「人的資本経営（人的資本の情報開示、人的資本投資含む）」（ともに3）
- 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（2023年8月23日～8月31日）
1位「人的資本経営（人的資本の情報開示含む）」（30）、2位「リスキリング」（10）、3位「キャリア自律（プロティアン・キャリア含む）」（5）、
4位「ジョブ型」（4）、5位「女性活躍（女性管理職含む）」「エンゲージメント」「人材不足、採用（採用難含む）」（ともに3）
- 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（2023年8月25日～8月30日）
1位「人材不足/人材確保」（468）、2位「人材育成/社員教育/スキルアップ（リスキリング含む）」（252）、3位「賃上げ/昇給」（217）、
4位「ダイバーシティ/多様性」（171）、5位「中途採用/転職」（169）
- ④ パーソル総合研究所のウェブサイト内検索ランキング（2022年9月1日～2023年7月31日）
1位「研修/学習/人材育成/資格/スキル」（343）、2位「テレワーク/リモートワーク/在宅」（229）、3位「キャリア」（157）、
4位「シニア/ミドル/高齢/ミドル・シニア」（143）、5位「幸福/はたらく人の幸せ」（92）

働き方改革

ジョブ型

人的資本
経営

ダイバーシティ

アフター
コロナ

DX

男性育休

パーパス
経営

テレワーク

HR tech

Well-being

リスキリング

女性活躍

AI活用

シニア活用

DI&E

キャリア
自律

時間外労働の
上限規制

人材不足

エンゲージメント

マクロ視点の成長志向と 学ぶ文化の醸成により 日本全体での成長を目指すべき



株式会社ジズホールディングス
人事戦略本部

堀 友和氏

〔PROFILE〕2004年、業務用スーパー及び飲食店運営などを行う企業に現場社員として入社。パーテンドー、鉄板焼き居酒屋店長などを経て人事部門へ異動。その後、生活雑貨ブランドを展開する企業に人事部門のリーダーとして転職。11年に成長企業での挑戦を考え、ジズホールディングス（当時はジェイアイエヌ）に入社。総務、労務、財務部門を経て、20年より現職。

法政大学経営大学院
イノベーション・マネジメント
研究科 教授／
株式会社日本総合研究所
客員研究員

山田 久氏

〔PROFILE〕京都大学経済学部卒業。住友銀行（現三井住友銀行）入行。1991年日本経済研究センター・93年より日本総合研究所調査部・同調査部長、チーフエコノミストなどを経て2019年より副理事長。15年、京都大学博士（経済学）。23年副理事長退任、客員研究員。同年より法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授。



株式会社パーソン総合研究所
シンクタンク本部 上席主任研究員

小林 祐児

〔PROFILE〕上智大学大学院総合人間科学研究科 社会学専攻博士前期課程修了。NHK放送文化研究所、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年パーソン総合研究所入社。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『リスクリングは経営課題～日本企業の「学びとキャリア」考』(光文社) など多数。

今回選定した3つのトレンドワード《賃上げ》《リスクリング》《人材獲得競争の再激化》は、互いに関連している。それぞれのワードが注目される背景や現状、今後予想される展開などについて、マクロ経済の視点から賃上げの必要性を主張してきた山田氏と、ジズホールディングス（以下、ジズ）の人事戦略本部でディレクターを務める堀氏、そして最終的なワード決定の責任者を務めた小林に、各々の立場から語ってもらった。

賃上げは個人視点と社会視点の両面で行うのが理想的

小林 今回のトレンドワードの選考で、まず外せないと考えたのが《賃上げ》です。この水準のインフレと賃上げは、日本においては数十年ぶりです。「うちの業界はどれくらい賃上げしたらよいか」と企業から相談されることもあり、各社が他社動向を見ながら賃上げを検討し、実際に多くの業界で賃上げが実現しました。一方で、物価はそれ以上のペースで上がり、実質賃金の前年同月比はマイナスが続いています。ジズでは、2023年9月から店舗勤務の正社員の月額基本給を一律

1万5000円（約7%）上げられています。2022年には全国の準社員・パートの時給を東京水準に改定されたそうですね。意図などについて伺えますか。

堀氏 もともと当社には、従業員の給料を上げていこうという経営の基本方針があり、その目的・背景は主に次の2点です。1つは、採用市場で魅力のある賃金を提示しなければそもそも当社を選んでももらえません。加えて、労働市場の中でもサービスや物販の仕事希望する人にできるだけ報いたいという思いがあります。もう1つは、われわれの「Magnify Life（マグニファイライフ）」というビジョンです。人生を拡大、拡張することにより豊かにしようという思想であり、お客様はもちろん、すべてのステークホルダーに対して同じ思いを持っていきます。当然、従業員にもそうであり、正社員だけでなく、準社員やパートの人にもインパクトのある賃上げを行い、従業員皆の生活をより豊かにできればと考えています。

山田氏 ジズの賃上げは、ベースアップに加え、正社員登用を含めた昇進昇格の仕組みを整えて連動させている点が良いです。賃上げは、多くが物価水準や会社の業績に合わせて行

われます。それが必要ですが、それ以上に、個人のキャリアに合わせて毎年少しずつ上げていくとか、能力の向上分を認めて上げるなど、人材育成やキャリア形成と賃上げの間に相関があるというメッセージの打ち出しが大事だと思います。個人視点（キャリア）と社会視点（物価対応）の両面で賃上げするのが理想的だということですね。

賃上げは産業構造や事業構造を変えるドライブになる

編集部 2023年、賃上げする企業が増えた理由について、改めて教えてください。山田氏 理由の1つは、言うまでもなく労働力不足です。2つ目はグローバル化です。日本の賃金は主要国の中で最も低く、物価水準も低いため、「これは上げていく必要がある」と、危機意識を持った経営者が増えています。3つ目はインフレ、物価高です。物価がこれだけ上がると、さすがに従業員の生活が苦しくなるため、企業には賃上げが求められます。

最初の2つは構造的なもので、賃金を上げていかなければ良い人材を採用できず、グローバル展開にも限界が出てきます。一方、インフレは不確定要

素が多いものの、現在の経済構造の変化を考えると、当面物価が大きく下がることは考えづらいでしょう。物価がどう決まるかという点、経済学では人々の「期待」が重視されますが、最近では「ノルム」(*)という概念が注目されています。これは企業や個人の「何となく物価はこれくらいで上がっていくのでは」という感覚のことです。ノルム形成には、世の中の動きや政策、業界リーダーの発言、メディア報道などが影響します。そして、ノルムは賃金とも相関が高いものです。従業員は消費者でもあるため、賃金が上がれば少し高くても良いものを買うようになり、企業はそのコストを価格に転嫁できるからです。

小林 ジズのプライシング戦略が気になるのですが、まずは物価上昇の中、店舗の売り上げに何か変化はありますか。

堀氏 顧客一人当たりの購買単価は上がっています。この後の話題にも出てくると思いますが、当社は人材育成に力を入れ、従業員の知識向上に取り組んでいます。販売員の知識量が増えることで、お客様の課題に対して提案できることが多くなり、お客様に納得して商品をお買い上げいただくことで、結果として顧客満足やリピ

※ノルムとは、物価や賃金の先行きについて、社会の人々が共有する「相場観」のこと。（参考：渡辺努（2022）『物価とは何か』〈講談社選書メチエ〉）



トにつながり、一人当たりの購入単価が上がっていると考えています。
山田氏 プライシング戦略において、価格を安く抑えるのではなく、商品の価値を上げて正当な対価を顧客からいただき、従業員にも還元するという思想ですね。ジーンズにはそうした思想

がもともとあったのでしょうか。
堀氏 あつたと思います。当社はアイウェア業界では後発ですが、ただ安く売ろうと打ち出したことは一度もありません。アイウェアは1日中、顔に装着しているもので、着心地やデザインにこだわるべきプロダクトだ

でも賃上げしなくてよい」となってしまう。単なる安売りは、価値のあるものを提供する努力をせず、安ければよいという戦略であり、顧客をないがしろにする行為といえます。
**IT、コンサル業界を中心に
人材獲得競争が激化している**



という考えの下、それに見合った適正価格を大事にしています。また、現場の従業員への還元についても、売り上げが上がってから還元するのではなく、先に賃上げすることで、会社からの期待を伝え、それが結果として会社へのロイヤリティやモチベーションにつながればよいという考えです。
山田氏 良い考え方ですね。先行投資としての賃上げは、個人には「期待」というプレッシャーになり、会社にとって「儲けなければならぬ」というプレッシャーになります。マクロ視点での賃上げの重要な機能は、産業構造や事業構造を時代の変化に合わせて変えるドライブになることです。『賃上げをしないで単にコストを下げればよい』となれば、『従業員がいくら頑張っ

小林 物価は低いことが当たり前という消費者感覚がようやく変わり、今は価格転嫁のチャンスがきているともいえますね。良いものを作って高く売るといって、いわば当たり前のビジネス戦略を循環させていくために必要なのものひとつが、人材の獲得だと思います。労働市場を見ていると、中小企業や現業職などを含むハローワークの求人倍率は2022年末あたりで天井を打ち、その後は下降傾向を見せています。
一方で、中堅以上の企業の正社員求人が多い転職市場の求人倍率は、上がり続けています。特にITやコンサルテイングなどの分野で、人材獲得競争がコロナ禍前より激しくなっており、『人材獲得競争の再激化』が起こっています。こうしたいわゆる戦略人材の獲得について、ジーンズではどのように考えていますか。

堀氏 当社も、グローバル戦略を一緒に進めてくれる人材やIT・デジタル人材は特に、今後もさらなる獲得が必要で、「眼鏡屋」のイメージが強く、当社のグローバル領域の仕事がどのようなかをイメージしていただけないことも多いため、採用現場では、ジーンズのグローバル事業におけるゴールを示すことで、当社の魅力を伝えていきます。
一方、「人材の獲得」だけでなく、「既存人材を生かす」ことも重視しています。当社では従来、デジタル部署のITリテラシーが高い人材を対象に、特別手当を支給してきました。しかし、今は一般の部署の社員でもITの勉強ができる研修の仕組みを整え、そこでITリテラシーを高めたい人がデジタル分野の課題解決や新

た適正価格を大事にしています。また、現場の従業員への還元についても、売り上げが上がってから還元するのではなく、先に賃上げすることで、会社からの期待を伝え、それが結果として会社へのロイヤリティやモチベーションにつながればよいという考えです。
山田氏 良い考え方ですね。先行投資としての賃上げは、個人には「期待」というプレッシャーになり、会社にとって「儲けなければならぬ」というプレッシャーになります。マクロ視点での賃上げの重要な機能は、産業構造や事業構造を時代の変化に合わせて変えるドライブになることです。『賃上げをしないで単にコストを下げればよい』となれば、『従業員がいくら頑張っ

とが求められるわけで、ジーンズのような取り組みは大事だと思います。
**コーポレートユニバーシティで
何を教えるか**
編集部 人材育成に注力されているジーンズでは、このたび社員の国家資格取得のサポートも始めたそうですね。
堀氏 2022年に「眼鏡作製技能士」という国家資格が新設されたことを受け、資格取得を目的とした社内教育機関「JINS Academy」を設立しました。資格取得が増えれば、従業員のスキルアップと同時に、お客様に安心してジーンズを選んでいただくことにもつながると考えています。また、社内には教育機関があると、社内資格の勉強も一緒にできるほか、会社側も受講者がどこで悩んでいるかが分かり、フォローアップがしやすいというメリットもあります。

には、アイウェアの専門知識やスキル以外の研修も充実させています。アイウェアは提供までにタスクが多いプロダクトなので、以前はテクニカルなスキルを優先して研修していましたが、今は小売りをを行う人間として何が重要かを精査し、「店舗づくり」や「人づくり」についてインプットを行う研修に力を入れています。そういうスキルを現場も欲しがっているためです。
小林 従業員には「販売」は好きでもアイウェア以外の商品も扱ってみたいなど、モチベーションにばらつきはないのでしょうか。また、そのような従業員にはどのように動機づけしているのでしょうか。
堀氏 アイウェアは視力矯正だけでなく、花粉から目を守るなどの機能性、ファッション性も求められるプロダクトです。顧客のニーズもさまざまです。ですから、お客様に本当に満足していただけるアイウェアを提供できるスキルがあれば、小売業界ならどこに行っても最高のものを提供するアプローチや提案ができるようになることを確信し、そう伝えていきます。また、グローバルに市場を展開しているアイウェアブランドは他にあまりないため、日本発のプロダクトでグローバル展開の夢を描ける市場にチャレン



ですが、そこだけで独立して何かをやっているだけではあまり意味がありません。あらゆるビジネスにデジタルを使うこと、つまりあらゆる人がデジタルを使えるこ

小林 《リスクリング》については、コーポレートユニバーシティがブームになっています。内容は各社千差万別で、今まであった教育体系に名前を付けただけというものも多いようです。JINS Academyは、特殊なスキルにひもづいた教育機関という印象です。
堀氏 そうですね。加えて、店長向け

には、アイウェアの専門知識やスキル以外の研修も充実させています。アイウェアは提供までにタスクが多いプロダクトなので、以前はテクニカルなスキルを優先して研修していましたが、今は小売りをを行う人間として何が重要かを精査し、「店舗づくり」や「人づくり」についてインプットを行う研修に力を入れています。そういうスキルを現場も欲しがっているためです。
小林 従業員には「販売」は好きでもアイウェア以外の商品も扱ってみたいなど、モチベーションにばらつきはないのでしょうか。また、そのような従業員にはどのように動機づけしているのでしょうか。
堀氏 アイウェアは視力矯正だけでなく、花粉から目を守るなどの機能性、ファッション性も求められるプロダクトです。顧客のニーズもさまざまです。ですから、お客様に本当に満足していただけるアイウェアを提供できるスキルがあれば、小売業界ならどこに行っても最高のものを提供するアプローチや提案ができるようになることを確信し、そう伝えていきます。また、グローバルに市場を展開しているアイウェアブランドは他にあまりないため、日本発のプロダクトでグローバル展開の夢を描ける市場にチャレン



ジできるという部分も、社員の動機づけにつながっています。

リスクリングに必要なマクロ視点の成長志向

小林 ささまざまな調査でも明らかのように、日本の企業では自発的に企業が従業員に学ぶ機会を与えてこなかったという面もあるでしょう。その反省もあってか、近年コーポレートユニバーシティの設置や従業員に学びを促す企業が増え、政府の働きかけもあって、「リスクリング」が注目ワードになりました。今後日本人がもっと学ぶようになるかどうかは、来年にかけて正念場になる気がします。日本でリスクリングをスムーズに進

てよいのですが、今の時代は一企業の枠を超えて知識を得たりトレーニングしたりする機会をつくっていくことが重要になっていきます。

海外ではすでにそういう仕組みがあり、例えば米国では、ビジネススクールに多様な国や企業から人が集まります。スウェーデンでは、人材育成は実務との連携が重要と考え、1年目は座学で勉強させますが、2年目は企業で実務を経験させます。企業にとっては必ずしも採用しない人にも実務研修を提供することになりますが、協力的です。なぜなら、その中で良いと思った人材を採用することもできる上に、一歩引いて見れば、採用しなかった人たちも、他社に採用されて仕事上の協力関係者になったり、消費者（顧客）になったりするからです。

めていくにはどうすればよいでしょうか。
山田氏 企業がこれまでに蓄積してきたノウハウを従業員に伝えていくという伝統的な教え方は今後もある

つまり、他社の従業員は自社の事業に寄与する人材にもなり得るし、従業員は消費者にもなり得る。企業がそういう「マクロ視点」の成長志向を持ち、一企業内で閉じることなく人材育成をする。そのような風潮が社会全体に広がっていくことが大切だと思います。小林 日本のリスクリングは大企業の本社員に焦点を当て過ぎ、失業対策というより「働かない中高年層の押し上げ策」になっているように見えます。中小企業は大企業以上にリソースも社外とのつながりも少なく、自社の中での成長余地が限られます。そこで私が期待しているのは、地方大学の活用です。大学の多くはリカレントプログラムがあり、人が集まる場所を持っています。地方大学と中小企業が連携するハブとなるプレーヤーさえあれば、地方の中小企業におけるリスクリングの可能性はぐんと広がると思います。

模感の会社でもここまで従業員に還元できるということを、定期的に社会に向けて情報発信できるように頑張りたいと思います。
山田氏 《賃上げ》《リスクリング》《人材獲得競争の再激化》の根本にある問題は、人口減少による労働力の圧倒的な不足です。まさに待ったなしの状況で、3つのワードが出てきたのではないのでしょうか。人口が減ると経済も停滞すると思いますが、そんなことはありません。ジンズが眼鏡の価値を再定義しているように、顧客価値はあがる意味で無限大なのです。成長している企業の共通点は、いかに売り上げを増やすかという拡大均衡の姿勢であることです。そのような成長志向がどう強まり広がっていくかが2024年のポイントになるでしょう。
小林 加えて、このリスクリングブームの中、企業は社内に「学ぶ文化」をつくれるかどうかの岐路に立っていると思います。今回の3つのワードはつながっていますが、《賃上げ》と《人材獲得競争の再激化》は現象なので、実務として改革のしがいがあるのは《リスクリング》なのではないでしょうか。今後その動向をしっかりと見守っていききたいと思っています。

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

パーソル総合研究所が2023～2024年の人事トレンドワードとして選出した《賃上げ》《リスクリング》《人材獲得競争の再激化》について、言葉の定義や人事領域でどのように扱われているかなどを解説します。

解説 株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部 上席主任研究員 佐々木 聡

賃上げ

30年ぶりの賃上げ

日本は1990年代半ば以降の長引くデフレの下で、賃金が上がらない状況が続いてきた。しかし、2023年になって状況は大きく改善。大手企業における賃上げ率は、2022年の実績を1.72ポイント上回る3.99%（※1）で、それまでのピークであった1993年の3.86%を上回った。賃上げ幅は5800円上昇して1万3362円となり、ともにおよそ30年ぶりの高水準となった。大手企業に限らず、組合員約700万人を擁する日本労働組合総連合会（連合）においても同様の傾向となり、賃上げ率は平均で3.58%を超えたのは1993年の3.90%以来の高水準であった。

賃上げが進んだ理由として、政府の後押しは大きいといえよう。「新しい資本主義」の実現に向け、分配戦略として「所得の向上につながる『賃上げ』」の必要性を訴えてきた岸田首相は、2023年初の国会開会に当たって「企業が収益を上げて、労働者にその果実をしっかりと分配し、消費が伸び、さらなる

い。厚生労働省の資料（※2）によれば、長引くデフレの下で、日本の実質賃金（※3）は過去25年の平均上昇率が0.0%と変化が見られなかった。これに対して、米国では1.4%、イギリスが1.7%、ドイツが0.9%、日本に次いで上昇率が低いイタリアでも0.5%であり、日本だけが景気変動にかかわらず頑なに賃金を上げてこなかったことが分かる。

米国企業では、1990年代のIT革命以降、半導体やパソコン、スマホの設計開発などソフトウェア分野に経営資源（ヒト・モノ・カネ）を再配分した。その生産を、中国や韓国、台湾の企業が請け負った結果、経済運営の効率性が高まり、より高い賃金を求めて転職する人が増えた。また、2000年代のドイツでは、当時のシュレーダー政権が労働改革を進め、失業保険の給付期間の短期化や職業訓練制度（いわゆる学び直し）の拡充など、人々がより高い賃金を目指す環境を整備してきた。

一方で、日本企業は、バブルが崩壊し景気が後退していく過程で、その後遺症から消費の回復が遅れる中、顧客離れを恐れて思い切った値上げができず、雇用を守ることを優先するあまり、労使間でも賃上げ交渉が進まない状態が続いた。そうして、社会全体が「商品価格や賃金は上がらないものだ」ということを前提とした《常識》の中で、企業では労働者がサービス残業による補填など長時間



ようやく動き出した賃上げ 長時間労働解消との 両輪で経済成長へ

労働をすることで、少しでも他社より良質なサービスを提供するという過当競争を繰り返してきた。

働き方改革とともに進めるべき

しかし、ここに来て物価は上昇し、賃上げが始まった。《常識》は、変わり始めているのだ。これに加え、労働者の長時間労働でどうにかやり繰りする経営にも限界がきている。そもそも長時間労働は働く人々を疲弊させ、労働生産性への影響が懸念される。日本の労働生産性の低さはしばしば指摘されている通りであり、前述の厚生労働省の資料でも、過去25年の労働生産性（実質GDPマンアワーベース）の平均伸び率は、米国が1.7%、韓国が4.2%なのに対して、日本は1.3%であった。未曾有の人口減少を迎えている日本では、一人当たりの労働生産性を今よりも飛躍的に上げなければ、今後の経済成長はもはや見込めない。長時間労働を解消させない限り、賃金を上げて消費を促していくだけでは、持続的な経済成長は望めないだろう。

なお、2023年は、例年以上に建設や物流現場での事故が目立った。もちろん原因はさまざまだが、過度な労働による疲労、不注意の影響も報じられていた。業種・業界を問わず慢性的な労働力不足にある中で、こうした長時間労働に起因する事故が増えるよう

経済成長が生まれる。この好循環の鍵を握るのが、「賃上げ」だ。（中略）まずは、足元で物価上昇を超える賃上げが必要だ」と話し、インフレ率を超える賃上げに向けた決意をあらわにした。こうしたことから、2023年は賃上げムードが高まった。

しかし、実質賃金は前年比マイナスが続き、物価上昇には賃上げが追いついていない状況だ。また、グローバルな人材獲得競争における待遇面での競争力強化という面でも、まだまだ物足りない賃上げ率といえる。例えば、昨今のDX（デジタル・トランスフォーメーション）の加速による世界的なDX人材獲得競争において、待遇面で不利であった日本企業としては、賃金上昇による採用競争力の強化に期待がかかる。しかし、国内で不足しがちなDX人材を海外から獲得するには、現状の賃金水準では太刀打ちできない。そのためか、危機感を抱いた企業の中には、新卒採用に活路を求めるケースも見られた。エンジニアを対象に新入社員でも年1000万円超の報酬を支払えるようにする採用など、2023年は一律で支給されてきた初任給を異次元レベルで見直すケースが出現した年でもあった。

日本の賃金低迷の経緯

日本企業で、長らく賃上げが行われなかった経緯について、簡単に振り返っておき

あれば、生産性向上以前の問題として人命が犠牲になる懸念も拭いきれない。

長時間労働に関して、政府は働き方改革の一環として2018年に「働き方改革関連法」（※4）を公布し、順次施行させている。働き方改革とは、厚生労働省による定義では「働く方々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で『選択』できるようにするための改革」だ。そのように各自の事情に応じて働き方を選べるよう、残業時間の上限規制や勤務間インターバル制度の導入、年次有給休暇取得の義務づけ、残業割増賃金率の引き上げなどの法制の見直しが行われてきた。しかし、働く一人ひとりが生産性を向上しつつ、長時間労働を解消するには、法制の見直しと併せて、やはりすべての企業・職場に、このような取り組みが広く《浸透》していくことが何よりも重要だ。そのためには、職場の管理職の意識改革、非効率な業務プロセスの見直し、取引慣行の改善が欠かせない。長時間労働をなくしていきながら、賃金を上げていく。この両輪が、我が国の経済成長には不可欠だと考える。

※1 日本経済団体連合会「従業員500人以上の大手企業136社を対象とした2023年春労働交渉・大手企業業績開示結果」（最終集計）（2023年8月）
 ※2 厚生労働省「第2回社会保険審議会年金部会全労政における経済前提に関する専門委員会資料」（2023年2月24日）
 ※3 労働者が実際に受け取った給与である実賃金から、消費者物価指数に基づき物価変動の影響を差し引いて算出したもの
 ※4 厚生労働省「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（2018年7月6日公布）

《リスキリング》

政官民で取り組みが進む リスキリング 浸透には、ポストや 処遇へのひもづけが必要



政官民による リスキリングへの取り組み

岸田首相は2023年の夏に、「日経リスキリングサミット2023」(※5)で、日本型の職務給の導入、成長分野への円滑な労働移動と合わせ、「三位一体の労働市場改革を進めている」と強調した。その上で、働く人の学び直

し(リスキリング)に関して、官民が連携してリスキリングを根付かせる重要性を訴えた。政府は前年の2022年にも、職業能力の再開発、再教育を意味する個人のリスキリング支援に、5年間で1兆円を投じる方針をすでに発表している。それに呼応するかのよう

に、厚生労働省は資格学習の費用を助成する「教育訓練給付」の補助率を引き上げて、人

工智能(AI)などデジタル人材を増やすとした。また、経済産業省はリスキリングを経て再就職できた場合に、講座の受講費用など最大56万円の支援を受けられる制度を導入するなど、政官で相次いでリスキリング政策を打ち出し、2023年は「リスキリング元年」といってもよい様相であった。

民間企業でもデジタル人材を中心とした育成が進む。これまで積極的に対象としてこなかった50〜58歳のシニア社員に対して、ANAホールディングスはリスキリングプログラムを導入し、デジタルスキルの習得や会計士などの資格取得を後押しする制度を設けた。サッポロホールディングスは2022年から「全社員DX人材化」を掲げ、これまでにグループ会社も含めて国内約6000人にデジタル分野の学び直しを実施している。

人々に質の高い教育や仕事の機会を提供しようとする戦略がある。生産年齢人口が今後

「リカレント教育」ではない

これまでも重要視されてきたリカレント教育とリスキリングは、同じことを意味してい

に実施した「リスキリングとアンラーニング」についての定量調査(※6)によると、就業者のリスキリング実態は、一般的な領域でのリスキリングの経験が3割前後、デジタル領域におけるリスキリング経験は2割程度しかないことが分かった(図)。競争力のあるデジタル人材を育成していく上で、就業者の自主性に任せるだけではグローバルレベルでさらに差が広がる懸念が漂う。

リスキリングを促進するために

デジタル領域のリスキリングの成否には、リスキリングに対するキャリア上の見返りがあることが強く影響していることが、前述の「リスキリングとアンラーニング」についての定量調査で明らかになっている。国や企業が学びの機会だけをつくっても、学ばない業者が一部にとどまっている現実において、リスキリングを学習機会の提供に終わらせず、具体的なポストへのキャリア・パスや処遇の提示、配置転換の施策とのひもづけが鍵となってくるだろう。

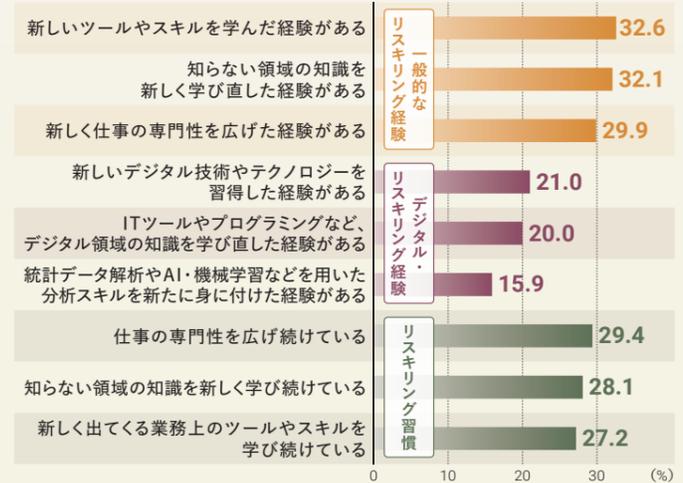
3大 人事トレンドワード解説

パーソル総合研究所が選んだ

リスキリングの実態

パーソル総合研究所が2022年

図 リスキリングの実態 (n=3,000)



出所：パーソル総合研究所「リスキリングとアンラーニング」についての定量調査

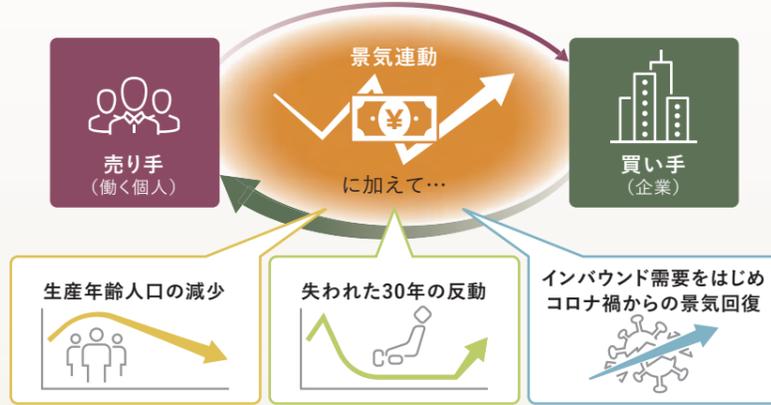
※5 「岸田文雄首相の発言要旨『リスキリングサミット』」日本経済新聞2023年9月1日
<https://www.nikkei.com/article/DOZQ00U01370R000C2A300000/>
 (参照日2023年10月11日)
 ※6 パーソル総合研究所「リスキリングとアンラーニング」についての定量調査
<https://rs.persol-group.co.jp/thinktank/data/unlearning.html>

人口減少と

競争優位産業不在の二重苦

今後の日本は、生産年齢人口の減少割合が、総人口の減少割合を上回ることが予測されている。つまり、総人口の減少で需要が減っていったとしても労働供給が追い付かず、経済成長が停滞することになる。

図 景気以外のさまざまな影響を受けた2023年の労働市場



世界に目を転じれば、現在の世界人口は約80億人であるが、2037年には90億人、2058年には100億人を超え、2080年代にピークに達する見通しだ(※10)。経済成長率に関して、金融引き締め政策の影響で短期的には鈍化するものの、長期的には人口増加を背景に、世界では積極的な市場拡大、生産性の向上などによる経済成長を目指す拡大均衡にある。対して日本では、コスト削減や効率化などで利益確保を図る縮小均衡にある。ハーバード大学経営大学院のルイス・ウェルズ名誉教授は、かつて日本が戦後に奇跡的な復興と高度経済成長を成し遂げた経済社会的要因は、政策として「人口増加」を背景に「重化学工業」に重点を置いたことだと論じる。時代が変わり、現在の日本は生産年齢人口の減少とともに、デジタル領域で欧米に遅れをとっており、「人口減少」と「競争優位産業不在」の二重苦の状態にある。例えば1988年頃、世界の50%以上のシェアを占めていた日本の半導体産業は、1990年代以降、徐々にその地位を低下させ、現在では10%程度とされる。先行する海外メーカーとの差を縮めるために、2023年には新会社の設立支援など官民一体で先端半導体の生産化を実現しようとする動きが加速した。しかし、そこには優秀なエンジニアの世界的かつ熾烈な人材獲得競争が繰り広げられており、人材の不足が国産化の足かせになりかねない

人材獲得競争の再激化

構造と反動による人材不足

2023年は、例年以上に人材の獲得競争が激化した年であった。特に10月に施行された「インボイス制度」に対応するための業務のデジタル化や、DX化を推進するニーズが高まり、求人数が増加した(※7)。

DX人材はインボイス制度対応にとどまらず、企業の競争優位性がDX抜きでは成り立たない状況になりつつある。社内育成だけでは質量ともに人材確保が追い付かず、外部から採用する人材獲得競争が激化している。DX人材に限らず、人材不足自体は日本企業の多くの職種で深刻化しており、「人材が不足している」と回答した企業の割合は正社員で51.4%、非正社員でも4年ぶりに3割を超えた(※8)。厚生労働省による有効求人倍率の推移(※9)をたどると、2009年のリーマン・ショック後の0.47倍を底に

2019年のコロナ禍直前まで1.60倍程度まで駆け上がってきた。コロナ禍の影響で経済が、一時的な機能不全となったことで、2021年には1.13倍まで下がった。しかし、2023年5月に感染症法上の分類が5類に移行したことで、行動制限が緩和された。それに伴い、人流が戻り、消費マインドが改善したことで国内景気が回復、2023年には1.3倍程度まで回復してきた。

労働市場では、これまでいわゆる「売り手市場」と「買い手市場」のサイクルが、景気の浮沈に連動してきた。しかし、さらに一歩引いて雇用環境の変化を長期的に見渡せば、景気連動だけによらない、生産年齢人口の減少といった構造的な問題や失われた30年の反動、そこにコロナ禍後の景気回復が重なる複合的な要因が生んだ人材不足現象が、2023年に一気に表出したといえる(図)。

景気以外の影響も受けた人材不足が深刻に 人材獲得のためにも人的資本経営が鍵



実情がある。

人的資本情報の誠実な開示が重要

売り手市場が続く見込みの中で、企業は求職者とのベストマッチングを図るためにも、人的資本経営に関する取り組み状況を誠実に伝えていくことが鍵となる。

買い手市場を前提とした人的資源経営では、企業側の視点で人材をコストとして扱ってきたといえる。しかし、ESG投資が世界的な潮流にあり、人的資本経営の必要性を問われる今、投資家や求職者、従業員といったステークホルダーの視点が欠かせない。

人的資本情報の開示は、ステークホルダーとの対話であり相互理解につながる。人材獲得が「企業側」の視点であれば、適職探しは個人の「求職者側」の視点である。今や、個人の適職探しにおいて、口コミサイトが応募先企業の真の姿を知る重要な情報になる時代だ。人材獲得のためには、企業は自社に都合のよい情報だけでなく、場合によっては苦情件数や内部通告件数など、一見、自社の利益にならないことでも、誠実に伝えていくことが求められるだろう。

※7 パーソルキャリア「求職者求人数率」(2023年8月)

※8 帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」(2023年7月)

※9 厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」

※10 国際連合「World Population Prospects 2022」(2022年10月ダウンロード)

5人のキーパーソンが注目する2023～2024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、2023年を振り返り、
また2024年を見通す中で注目しているHRキーワードを伺った。

哲学的思考力

混迷のVUCA時代に必要なのは、 自分の頭で考えて探求する力

市場の動向やこれまでの常識が目まぐるしく変化する現代、ビジネスでは新たなニーズへの対応や新規事業開発の重要性が高まっている。そのような時代に、イノベーションを生み出す最強人材を養成するキーワードとして『哲学的思考力』を重要視しているという西田氏にお話を伺った。

日本のデジタル力はなぜ低迷しているのか

VUCAの時代といわれて久しいですが、特に今はIT活用が差別化の源泉となる時代です。にもかかわらず、日本のデジタルスキルは20年も前から低迷し続け、IMD(※1)のデジタル競争力ランキングでは世界64カ国中35位(2023年)と過去最低順位に凋落。人材のデジタルスキルやデータ活用においては、ほぼ世界最下位レベルです。日米のIT投資額の比較でも大きな差が開いており、1994年には1.4倍の差でしたが、2016年にはその差が4倍に開いています(※2)。

この背景には、過去のIT導入における日本の経営のリーダーシップ不足があるといえます。海外の企業ではイノベーション実現のために、IT投資が積極的になされてきたのに対し、日本ではコスト削減や効率化を優先した

IT活用にとどまっています。また現場の抵抗を避けて、現行プロセスに合わせた過剰なアドオンの開発を重ねた結果、技術的負債にもつながっているのです。

これからの変化の時代には、IT活用のビジョンの提示、組織横断的な事業変革、イノベーション実現のための投資をさらに強化する必要があります。それには経営者による強烈なリーダーシップが不可欠です。

あらゆる仕事に必要なサイエンスとアートの力

こうした強烈なリーダーシップを追求する上で鍵となるのが、『サイエンス』と『アート』です。現代はあらゆる仕事において、サイエンスとアートの力が必要だと思えます。例えば、データ分析から見えてくるファクトをベースに、現場で起こっていることを把握するのがサイエンスの力。その現状に沿ってディレクションやプランニング、マーケティングをするときにはアートの力が必要です。日本の経営者はサイエンスに弱く、欧米の経営者は逆にサイエンスに強い。今後は日本でもサイエンスのセンスを兼ね備えた経営者が必要になるでしょう。

2023年7月に私がCHROに

就任したブレインパッドは、日本最大級のデータサイエンティスト集団を擁するデータ分析のプロフェッショナルファームです。理系の博士号所持者など、サイエンスに強い人材が揃っています。『BrainPad HR Synapse Initiative』と名付けた新人事戦略では、彼らが持つ「データ分析力」というサイエンスの力をベースに、「哲学的思考力」と「ビジネスの実践力」を掛け合わせることでイノベーションを生み出す最強人材の育成・輩出を目指します。中でも注力しているのが、「本業を極めたければ異分野を学べ」を合言葉にアート、特に哲学を中心としたリベラルアーツを学ぶことです。

自分の道は自分で考える 1億総哲学者の時代

哲学とは、物事の本質を徹底的に考えて解き明かす営みです。個の課題を突き詰めると、必ず哲学に行き着きます。かつては一部の思考力の高い人や哲学者が物事の在り方を考え、人々はそのフォロワーとしてついていけばよい時代もありました。しかし、現代は追従すべき「誰か」がいない状態で、誰もが自分の道を自分で考え、切り開き、決断していくしかない。つまり、一人ひとりが哲学者になるべき「1億

総哲学者の時代」を迎えています。

今を生きていくための『哲学的思考』を身に付けるには、私は次の5つが大事だと思っています。1つ目が、情報を盲目的に受け入れず、論理的に分析する「批判的思考」。2つ目が、具体的な状況から一般的な原則や概念を抽出する「抽象的思考」。3つ目が、情報を系統的に整理し一貫性のある結論を導き出す「論理的思考」。4つ目が、事象の背後にある本質を探る「深い洞察」。5つ目が、事象を異なる視点から考察する「多面的な視点」です。これらを習得するには、問いを立てて考える技術と独学を深める手法を学ぶことが重要です。こうした力を開発するため、『BrainPad Liberal Arts Core』として希望者の誰もが、創発を促す他分野を学べるよう研修体系を整えました。24年はまず環境整備の1年ですが、今後の3年間で個や組織が変化していくのが楽しみです。

歴史や哲学の中には、古の天才たちが考え抜いて出した答えがあります。彼らの思考をベースに自己探索する機会を増やし、哲学的思考を深める。それこそが、予測困難なこの時代に真の意味で自分の頭で考え抜ける人材の養成につながり、ひいては持続可能な未来づくりへの貢献になるのだと信じています。

株式会社ブレインパッド 常務執行役員CHRO／
人事ユニット統括ディレクター 西田 政之氏

【PROFILE】1987年に金融分野からキャリアをスタート。米国社費留学を経て、内外の投資会社でファンドマネージャー、金融法人営業などを経験。2004年に人事・経営分野へキャリア転換し、人事コンサルティング会社マーサーで取締役COOなどを歴任。その後、ライフネット生命保険取締役副社長兼CHRO、カインズ執行役員CHROなどを経て、23年7月より現職。



※1 スイスの国際経営開発研究所 ※2 総務省「平成30年版情報通信白書」

「インテグリティ & エンパシー」

いつの時代も正しいことを誠実に 信頼されることが企業価値の根源

日本通運株式会社 人財戦略部長 / ダイバーシティ推進室長
NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
人財戦略統括部 専任部長

卯野 孝児氏

【PROFILE】 関西大学卒業後、1992年日本通運入社。福山支店管理次長、広島支店次長（業務・安全・交通担当）、同（総務・CSR担当）を経て、2020年人財戦略部ダイバーシティ推進室長。22年NXホールディングス人財戦略統括部専任部長を兼務、23年より現職。



2022年1月、NIPPON EXPRESSホールディングスを持ち株会社とするホールディングス体制へ移行し、新たなスタートを切ったNXグループ（旧日本通運グループ）は、翌年3月、企業理念に掲げる「使命・挑戦・誇り」を体現する人財像として「NXグループ人財ポリシー」をグループ各社の総意で制定した。その旗振り役である卯野氏に、今の時代、社会に信頼される企業人の資質について伺った。

インテグリティは健全な組織のキーワード

「インテグリティ&エンパシー」は「誠実さ」を英訳した言葉です。NXグループの人財ポリシーの策定に当たり、国内外各社のHR担当者が話し合ってきたワードを導き出しました。誠実さ・真摯さを表す英語は多数ありますが、中でもインテグリティは経営やマネジメントで求められる資質のひとつとして、欧米企業を中心に用いられている言葉です。ドラッグやパフエットもこの言葉を用いて、「能力があってもインテグリティを欠く者は、組織に害をもたらす」と述べています。企業が不祥事によって社会の信頼を失う例などは、誠実さを欠いた結果ともいえます。

コンプライアンスを超えて守るべき約束がある

私自身、誠実さはビジネスをする上で最も根幹になるものだと考えています。企業が守るべきものにコンプライアンスがありますが、それは法的もしくは社会的な義務であって、最低限やらなければならないことです。インテグリティはその一段上にある、その人が持つ「品格」のようなものだと考えています。

20年ほど前、私がマネジメントの立場で心に留めた言葉に「ノブレス・オブリージュ」があります。欧州貴族の格言で「立場のある者が責任を果たす」を意味しますが、後にインテグリティという言葉と出会い、責任を果たすために大切なのが誠実さ、つまりインテグリティであると腑に落ちました。

人財ポリシーの策定において、「誠実さ」を表す「インテグリティ」と「共感」を意味する「エンパシー」を合わせたのは、私たちのビジネスに由来します。物流サービスはお客様への共感に始まり、さまざまな部門のメンバーとも共感し、連携することで成り立ちます。一人ひとりが相手の立場に立って考え行動することで、良質なサービスを提供できるのです。

信頼される人財の総合力が企業価値を創造する

NXグループでは、社員と会社の持続的な成長のために、人財に関する基本方針「NXグループ人財ポリシー」を2023年3月に制定しました。ここでは、企業理念の体現・実現に向けて求める人財として「自律」「挑戦と変革」「誠実さ」を挙げています。「誠実さ」は、NXグループの企業理念のひとつ「私たちの誇り、それは信頼される存在であること」にひもづいています。

人的資本経営が注目されていますが、人に投資してリターンを出す中でも、やはり誠実さが根幹になれば、単なる儲け主義に走りかねません。信頼されるからこそ、お仕事がいただける。信頼の大切さは、創業以来ずっと言われてきました。信頼は相手の評価で得られるものであり、そこで不可欠なのが個人の「インテグリティ&エンパシー」です。時代を経てもそれは変わりません。むしろAI時代を迎え、自分自身で考え、実行することこそが人間の価値ともいえるでしょう。今後、働く上で、一人ひとりが自律的に持つ「インテグリティ&エンパシー」は、ますます重要になってくると思います。

パナソニックグループの持株会社制への移行に伴い、2022年に設立されたパナソニックインダストリーは「想いを動かせ」のコンセプトの下、目的・未来志向で挑戦し続ける企業風土の実現を目指す人財戦略を推進している。戦略策定に関わった栃谷氏にお話を伺った。

一人ひとりの挑戦が社会を変える力になる

人事業界で注力すべきキーワードは、かなり出尽くしている感があります。今後はそれらをどれだけ本気でやり続けるかによって、企業の差別化がなされていくように思います。個人においても、そうした社会の動きを成長のチャンスと捉えて挑戦することが大切で、それが社会を変えていく力になると考えています。今はまだ、一部の人が動き出している状態ですが、今後、過去「当たり前」だったことが大きく変わり、新しい時代へと移っていくのではないのでしょうか。そうした中で、私が重要視しているのが《ポテンシャルの解放》です。

社員一人ひとりが持つポテンシャルを解放したい。この思いは、「想いを、動かせ」をコンセプトに推進している当社の人財戦略にもつながっています。

一律平等の制度を変え、働き方を選択できる環境へ

当社は長年、デバイス事業において、お客様の要望に着実にお応えし、高い品質を維持する上で、まじめで堅実な社員と、同質的で団結力が強い組織の在り方が優先されてきました。そうした既存の強みに加え、2022年の創業を機に、「未来の兆しを先取り、お客様とともに社会変革をリードする」を経営のビジョンに掲げ、人・組織・文化のあるべき姿を再定義しました。社員一人ひとりはプロとして自己変革を続け、組織は多様な人財と知恵を生かしてチームの成長を最大化していく。そのためには、社員が挑戦することを称える文化に変わっていかなくてはなりません。

そこで打ち出したのが、「フアーストペンギン・フアースト」です。リスクを恐れず初めてのことに挑戦する人を、敬意をこめて「フアーストペンギン」と呼びますが、そのような人を称賛することで、挑戦する精神と行動を社内を広げていこうとしています。他にも、異動や昇格などの登用については公募を基本としました。募集は通年で必要なときに行われ、要件を満たしていれば誰でも挑戦できます。

「ポテンシャルの解放」

個人の挑戦を称賛する文化が時代に先駆けた変化を生み出す

パナソニック インダストリー株式会社 人事戦略統括部 統括部長 栃谷 恵里子氏

※所属・肩書は2023年9月、取材当時

【PROFILE】 1990年、松下電器産業入社。入社以来、松下電池工業、パナソニック本社部門などで一貫して人事を担当。パナソニック インダストリーにて新会社としての人財戦略立案、実行を推進した後、2023年10月よりパナソニック オートモーティブシステムズ人事戦略部長（兼）採用部長。



これまでのように会社の都合で異動や昇格を命じて、各々の人生のタイミングに合わず、挑戦したくてもできない人もいます。公募制にすることで、自分のキャリアを自分の最適なタイミングで決められるようにしたのです。また、誰もが自分の発意で、いつでもどこでも学べるプラットフォーム「マナビバード」を開設。全社的に各ポジションの役割・人財要件定義が公開されるため、「マナビバード」で自主的に学び準備することも可能です。これらにより、現在すでに挑戦的でダイナミックな異動が実現してきています。

さらに、全国どこでも働ける「フリーオフィス制度」の導入や、勤務時間に柔軟性を持たせた「フレキシブルタイム制度」を拡充するなどして、誰もが遠慮なく生き生きと挑戦できるように環境を整えているところです。一人ひとりに寄り添う制度に変えることで、今まで発揮しきれなかった社員のポテンシャルが解放されれば、より多様な知恵や力が集まり、より組織が強くなっていく。それは、組織の持つ《ポテンシャルの解放》にもつながるのではないかと。私はそう考えています。

「X(トランスフォーメーション)リーダー」

変革をリードする人材をどう育成していくか

株式会社学研ホールディングス エグゼクティブディレクター／
人的資本経営・サステナビリティ推進担当

渡辺 悟氏

(PROFILE) 大学卒業後、大手銀行に入行。外資系大手コンサルティング会社などで事業戦略策定や研修サービス事業化などに従事後、2010年1月にシュハリ株式会社を設立。コンサルティングと研修を掛け合わせた新たな企業支援サービスを創出。19年、学研グループにDX推進のため入社。経営課題のフロンティアに挑み続ける。23年1月より現職。



経営変革を主眼としたホールディングス体制へ移行し、現在では教育分野医療福祉分野を中心に事業展開する約50社の企業集団へと成長した学研グループ。今後の発展のためにどのような人材育成を推進しているのか、人的資本投資を推進する渡辺氏に伺った。

VUCAの時代に求められるXリーダーとは

経営を取り巻く環境が大きく変化し、先の見通しが困難なVUCAの時代において、DX(デジタル・トランスフォーメーション)やSX(サステイナビリティ・トランスフォーメーション)など、新たな経営課題は、X(トランスフォーメーション/変革)とともに語られることが増えています。学研グループは創業以来、社会ニーズの変化に応じた変革を実現し、経営や事業のトランスフォーメーションに挑戦し続けてきました。例えば、2000年代には少子高齢化が加速する中、シニア世代をターゲットに医療福祉(介護)領域の新事業を創造し、いまやグループの柱のひとつになっています。新たな社会課題の登場に対して変革し続けることができているのは、新たな挑戦や変化を許容する組織文化を醸成し続けているからです。そうした「環

境づくり」の結果、その時々時代に
応じた変革を主導するヒーロー&ヒロ
イン、つまり「トランスフォーメーション・リーダー(以後、Xリーダー)」
が出現してきました。

VUCAの度合いが加速する現在、
環境づくりを通じたヒーロー&ヒロイ
ンの創出に加えて、Xリーダー出
現のための戦略的な人づくりの必要性
が高まっています。「未来の展望を明
示し、心躍る表現で人材の意欲を刺激
する。同時に一人ひとりを思いやりつ
つ、人材や組織に良き変化をもたらす
変革を迅速・適時に実現する」のが、
リーダーです。

Xの基礎的戦闘力であるポータブルスキルを磨く

ホールディングス体制に移行して十
数年経ち、管理職登用アクセスメントや
Xリーダー創出に向けた鍛錬など、
ホールディングスが主導してグループ
共通で取り組むべき課題も増えてきま
した。そうした背景から2022年12
月よりグループの人的資本投資体系を
見直し、グループ全社を対象とした企
業内大学である「学研仕事塾」をスタ
トさせました。従来通り各社が取り組
むべき人的資本投資と、グループ共通
で取り組むべき人的資本投資の良いと

こ取りを狙っています。

「学研仕事塾」の重点施策のひとつ
が、「ポータブルスキル」の鍛錬です。
Xリーダーはある日突然生まれる
わけではなく、リーダーポテンシャル
群の中で可能性が開花した人材が、
リーダーとして活躍するのです。人的
資本投資策としては、リーダーポテン
シャル人材増につながる素養磨きが重
要です。その素養の中でも、論理思考
や資料作成力、プレゼンテーションや
ファシリテーションなど、企業規模や
職種・職場を問わず通用する基礎的戦
闘力である「ポータブルスキル」の優
先度が高いと考えています。

ポータブルスキルは、人的資本投資
領域では別段目新しいものではありません。
しかしながら、仕事の賞味期限の
短命化や企業間での人材流動化の加速
など、人的資本関連のトレンドを鑑み
れば、今だからこそ、「持ち運び可能な」
スキルの重要性は高まっています。
昨今、注目度の高い1001やコー
チングなど「対話系」の取り組みなど
も、その前提としての基礎的戦闘力が
あってこそ。高いポータブルスキルを
持つ人材を輩出できれば、在職者のロ
イヤリティ向上や求職者へのアピール
にもつながり、会社自体のブランド力
向上にも貢献することになるでしょう。

三菱重工は、2022年4月に戦略機
能と事業支援の強化、環境変化への対
応を目的とするHR改革推進室を設置
した。その副室長を務める川島氏に、
これから人事としてより重要になると
思われるキーワードについて伺った。

人事は《適所適材》に加えて《適時》も考える必要がある

私は当社に入社後20年間、事業部門
を経験し、直近13年は本社で主に人事
を担当してきました。このたび三菱重
工グループ全体のHRの戦略・企画立
案を担うHR改革推進室の副室長とい
う立場になり、改めて人事の役割を考
えると、「適所適材」を実現させ、従
業員一人ひとりにとって最適なポジ
ションで、力を最大限に発揮してもら
うことに尽きる」という思いに至りま
した。加えて、最近特に重要と感じて
いるのが、適所適材を最適なタイミン
グで実現させる《適時》の視点です。

この《適時・適所・適材》は、会社・組織側の事業ニーズの観点から重要であることはもちろんですが、個人のキャリアにおいても、適したタイミングに適した任務や役割を経験することはとても重要です。誰も「若い頃こんな経験ができれば(できて)よかった」ということがあると思います。そ

「適時・適所・適材」

従業員が最も力を発揮できるポジションとタイミングを提供

三菱重工業株式会社 HR改革推進室 副室長/
グループ戦略推進室 戦略企画部 主幹部員/
名古屋ヒューマンバリューセンター長

川島 秀之氏

※名古屋ヒューマンバリューセンター長は2023年9月、取材当時

(PROFILE) 1990年三菱重工業入社。冷熱事業部門にて人事勤務や資材購買、営業、事業企画、中国上海駐在などを経験し、2010年より本社コーポレート部門のHR担当に。10年人事部グローバル人事グループ長、16年シェアテクノロジー部門技術戦略推進室次長、21年グローバルHR部長を経て、22年より現職。



社内越境や副業・兼業など多様な「場」を提供

《適時・適所・適材》を重視するよ
うになった背景には、世代の多様性と
もいえるような、キャリアに対する価
値観の変化があります。今の若い世代
は、タイム(リタイムパフォーマンス)
を優先させる傾向があるといわれます
が、実際に若手社員と接すると、学生
時代からすでにキャリアについて考え
ていて、われわれの世代に比べ「早く
経験を積み、成長したい」という意識
が強い人が多いように感じます。

そのため当社では、キャリアを考
え「覚醒」を促す支援と、それを「実
践」できる場の提供の支援を行って
います。例えば、2023年から始めた
「社内(グループ内)越境プログラム」
です。もともと手挙げによる異動や副
業・兼業の制度はありましたが、社内
越境は半年間などの期限付きで別部署
の仕事を経験できるもので、若手から
課長職手前までの層を対象としていま

す。異なる部署の業務に携わり、それ
が終わると元の部署に戻り越境体験を
生かす。そのようなサイクルがうまく
回っていけばと期待しています。

こうした機会提供は、人事部門の
中でも積極的にを行っています。人事戦
略や企画の立案について、全国各地の
若手も参画できるように分科会を設け、
プロジェクト型で実施しています。ま
た、HRテックやマーケティングに強
い外部の方に副業・兼業という形で一
定期間参画してもらい、社内メンバ
のスキル強化を図ったり、外部の視点
から提言をもらいうケースもあります。
組織開発やHRテック、ウェルビーイ
ングなど、人事もさまざまな新しい分
野への取り組みが必要になる中、この
ように社内外における《適時》の《適
所適材》が実現されることが力となっ
ていくでしょう。

なお、《適時・適所・適材》を効果的
に実現するためには、やはり「従業員
一人ひとりをよく知る」ことが不可欠
です。人事としては当たり前のことだ
ですが、最も大切なことではないでし
うか。本社勤務が長くなった私ですが、
今年度からはまた現場に近い業務を兼
務しているので、最前線の従業員の皆
さんとの積極的なコミュニケーション
を心がけていこうと思っています。

組織や人に関わるテーマを探究する研究者に、「今注目する」そして「これから深めていきたい」研究テーマについて語っていただいた。



#01 藤田 結子氏

東京大学大学院 情報学環 准教授

学歴や職業にかかわらず、すべての女性が能力を發揮できる社会に

仕事と家事・育児との両立に悩む女性たちへの聞き取り調査を通して、世の中に問題提起を続ける藤田結子氏。女性が本当に活躍できる職場をつくるための課題について伺った。

(PROFILE) 米国コロンビア大学大学院で修士号（社会学）、英国ロンドン大学大学院ゴールドスミス校で博士号（コミュニケーション）を取得。明治大学などを経て2023年から現職。メディアと国際移動、人種・ジェンダーなどをテーマに調査を実施。『ワンオペ育児』（毎日新聞出版）、『働く母親と階層化』（共著、勁草書房）など著書多数。

自身の出産を機に働く母親たちを調査

もともと海外移住者などを対象にしたメディアコミュニケーション研究を専門にしていた私が、ワーキングマザーの調査を始めたのは、2012年に自分自身が出産を経験したのがきっかけです。子どもを持つてから、出張や転勤はもちろん、日々の出社すらままならず、困っている女性が多いことは周知の通りですが、自分も当事者になってその厳しさを痛感しました。そんなとき、育児をテーマに新聞のコラムを執筆する機会を得て、これを機に研究してみようと思ったのです。

2015年頃から母親たちへの聞き取り調査を始め、2017年にそれまでのコラムをまとめた本を出版したところ、本のタイトルにも使った「ワンオペ育児」という言葉がさまざまなところで取り上げられ、その年の新語・流行語大賞の候補にもなりました。この言葉自体は以前から使われていて、私の造語ではありませんが、「女性が一人で育児をする過酷な状況」と定義したコラムが広まって、メディアの取材を受ける機会が増えました。私自身も子どもが生まれて数カ月

《現場で働く母親》が抱える悩み

その後も調査を進める中で、社会階層によって母親を取り巻く状況に違いがあることが見えてきました。私の周りには研究者や企業の会社員が多く、当初は調査の対象者もいわゆる高学歴のオフィスで働くような層の女性がほとんどでした。しかし、働く女性の大半は、介護士や保育士、看護師といった福祉・医療の関係職や、販売員など、現場で仕事をしている非大卒層といわれています。そこで対象者を広げて調査したところ、中でも資格を持たない女性たちは特に雇用が不安定で、妊娠するとマタハラに遭いやすいということも分かってきました。

希望を持って働き始めても、出産・

育児との両立となると、厳しい現実に向き合おうと働く意欲を失ってしまう。子育ては頑張った分、報われるので、母親である自分には価値を見いだせるのですが、仕事には価値を見いだせない。それでもお金が必要なので働かなくてはいけない状況に追い込まれていく女性が数多くいました。

また、ワンオペ育児の悩みも、より深刻な印象を受けました。現場で働く女性たちは、夫も建設業や運送業、製造業などの現場で働いているケースが多く、そのような職場では男らしさが重視される傾向が強いこともあり、夫が「育児は女がするものだ」という価値観を持ち続けているケースも珍しくありません。「子どもが泣いていても構わず、夫がスマートフォンをゲームをしている」といった話も頻繁に聞きました。

大学を出て大企業で働く男性の場合、何かしらジェンダー平等について学ぶ機会があり、子育てにもまだ協力的ですが、そうした学習機会がなく、家事・育児全般を母親が担う家庭環境で育った男性は、その状態を普通と捉えています。これだけ男性の育児参加が叫ばれている今でも、このような現実があることに私自身、衝撃を受けました。

AIや情報技術の普及で「ケア労働」にも影響が

今後深めたいことのひとつは、人工知能（AI）が家事や育児、介護などの「ケア労働」に与える影響を明らかにすることです。欧米では、AIを搭載した家庭用ソーシャルロボットが、子どものスケジュール管理や誕生日パーティーの準備をしたり、留守の間に掃除を済ませてくれたりするサービスが登場しています。表向きはロボットが働いているように見えるのですが、管理や準備、掃除などの実務は、本国に子どもを置いて出稼ぎに來ている移民の女性労働者が、低賃金で担っていたりするので。

本来、ケア労働はとても大変で、価値あるものなのに、ロボットでも簡単にできる仕事のように受け取られ、実務の担い手である人間の存在を覆い隠し、人種やジェンダーの問題まではらんでいる。介護の現場などで、人手不足をAIや海外からの労働者で補う策が検討されている日本にも無関係の話ではないでしょう。もうひとつ、国内のシェアリングエコノミーも関心のあるテーマです。家事育児の代行など、助かっている人がいる反面、通常の対価よりもか

なり安い料金でサービスを提供するケースも生じています。いずれにしても、AIや情報技術の普及によってケア労働が不可視化されてしまうことを危惧していて、問題提起をしていければと思っています。

ジェンダー平等の壁となる日本の雇用制度と価値観

近年「女性活躍」が盛んに議論されていますが、それが実現しない大きな要因は、男性の労働時間が非常に長いことにあると思っています。伝統的な日本型雇用では、長時間働くほうが昇進しやすいということが、制度上も意識上も根強く残っています。仕事に出た男性がなかなか家庭に帰ってこないため、女性がワンオペ育児をせざるを得ない状況になっている。そして女性はキャリアと育児の間で葛藤しながらも時短勤務を選んでいて、というのが実情ではないでしょうか。

他に日本社会の特徴として、男女ともにプライベートな時間より仕事を優先する価値観が欧米諸国に比べて強く、家事にかかる時間が短いという傾向が指摘されています。このような価値観もワークライフバランスが取りづらい背景にあるのかもしれない。

れません。いずれにしても、企業の経営者や管理職がまず取り組むべきは、長時間労働の改善です。長時間労働を続けているとジェンダー平等を実現するのが難しいだけでなく、若い人材を獲得する上でもプラスになりません。

例えば、最近の大学生、特に男子学生を見ていると、大企業に入っても、やりたいことや仲間と過ごす時間を優先して、3年ほどで転職するケースが目立ちます。プライベートを重視する価値観への転換が起こっているといえます。ただ、こうした若者たちは、上司や先輩の背中を見ていて将来への希望を感じられず、「頑張っても若手に裁量権がないなら、やりたいことをやりたい」と考えているくらいがあります。

女性と若者とは事情が異なりますが、どちらも社会や企業の現行のシステムにうんざりしていて、組織のために働くことに熱意を持ってなくなっているのではないのでしょうか。女性が本当に能力を發揮できて、若者にとっても魅力的な職場をつくるには、現在、企業のリーダー職の多くを占める男性の中高年齢層が自ら意識を変えて、制度改革をしていくことが必要だと思います。

#02 渡辺 大輔氏

埼玉大学 基盤教育研究センター 准教授

「性の多様性」を基本に置く 「包括的性教育」は、 個人を尊重する「人権教育」

従来の性教育よりも大きな視点で性や「らしさ」を問い直す
「包括的性教育」に取り組む渡辺大輔氏。
性の多様性を認め、誰もが生きやすい社会を
実現するためのヒントを伺った。

〔PROFILE〕 東京都立大学大学院博士課程単位取得満期退学。博士（教育学）。専門はセクシュアリティ教育。東京都内の中学校・高等学校で包括的性教育の授業づくりに携わるほか、教員研修や講演活動を行う。ユネスコ『国際セクシュアリティ教育ガイダンス【改訂版】——科学的根拠に基づいたアプローチ』（明石書店）の翻訳を務め、著書も多数。



「包括的性教育」が目指すもの

多くの大人にとって、学校の性教育で習ったことは、生殖の仕組みや性感染症の予防法が中心でした。しかし、本来「性」をめぐる話題はジェンダー平等や性の多様性のことなどまで広範囲にわたります。それを総合的に学ぶのが「包括的性教育」です。

包括的性教育は、ユネスコなどが2009年に作った指針「国際セクシュアリティ教育ガイダンス」の中で大きく整理された概念です。現在、この中には①人間関係、②価値観、人権、文化、セクシュアリティ、③ジェンダーの理解、④暴力と安全確保、⑤健康とウェルビーイング（幸福や喜び）のためのスキル、⑥人間の体と発達、⑦セクシュアリティと性的行動、⑧性と生殖に関する健康——の8つのキーコンセプトが挙げられています。これを基に、日本の中学校や高等学校での実践方法を探るのが、私の研究の柱のひとつです。

授業づくりは状況に応じて現場の先生方と話し合って進めるため、定型のやり方はありませんが、例えば、生徒たちに「男らしく／女らしくしなさい」と言われたことがあるか、「『ホモネタ』や『オカマネタ』で笑ったことが

あるか」といった質問をして、その回答をディスカッションで膨らませていく授業があります。授業後には、先生と生徒双方からフィードバックをもらい、次の授業計画に生かしています。

授業内容は同じでも、クラスによって反応はさまざまです。多くの場合、授業後、クラス内や生徒と教師の信頼関係が深まり、差別的な言動がなくなったりといった変化が見られますが、中には、先生の何気ない言動でむしろ偏見や差別を助長してしまったのではと、疑問符がつく結果になることもあります。教育という営みに完成形はないので、修正を繰り返しながら10年以上、プログラムを作り続けています。

「性の多様性」をめぐる 日本社会の変化

私の研究の原点は、子どもの頃に感じていた生きづらさにあります。私はいわゆる「男らしさ」に当てはまらない言動が多く、クラスメイトにからかわれたり、周りの大人からたしなめられたりしていました。現在もこうしたことはなくなっていないと思います。それでも学校現場の意識はかなり変わってきたと思います。

この変化の背景には、社会の大きな変化があります。自分の生き方が、誰かが決めた「らしさ」に縛られていないか、改めて考えてみることをおすすすめします。性の多様性について学び考えることは、自分を知ることであり、この問題を「私たち」のこととして考える視点を持つことにもつながります。現代の日本は、政治と経済分野のジェンダーギャップ指数が特に低いです。より多くの人がジェンダーやセクシュアリティの多様性への理解を深め、環境を整えていけば、社会が決めた「らしさ」に捉われず、さまざまな分野で挑戦する人が増えていくと思います。

性教育は、つまるところ人権教育です。子どもたちには、自分が困っていることや権利が保障されていないことに対して、「声を上げてほしいんだ」と話して、ルールを変えることもできるんだ」ということを知ってもらいたいと思っています。今は政治への関心の低さも目立ちますが、包括的性教育を学んだ世代が社会に出る頃には、より多くの人が政治に対して積極的に声を届けるようになるかもしれません。そのようにして、社会がより良い方向に変化していく未来を期待しています。

な流れがあります。1990年頃から、同性愛者やトランスジェンダーの当事者たちが人権尊重を求めて声を上げるようになったことに加えて、メディアの力が働いて、性的マイノリティの存在が認知されるようになりました。学校教育では文部科学省が2010年に性同一性障害の子どもへの配慮を求める通知を出し、2015年には支援対象を広げ、性的マイノリティの子どもたちへのきめ細かな対応を求める通知を出しました。同年は、東京の渋谷区と世田谷区で「パートナーシップ制度」が始まった年でもあります。この頃から学校でも、いろいろな性の子どもがいるということが意識化され、「個性を大切に」する教育や言葉かけが「大事」という認識を持つ先生が増えたように思います。今ようやく子どもたちが、ジェンダーやセクシュアリティに関する悩みを先生に相談できる環境が整ってきて、制服や校則を見直す動きも広がっています。

「科学と人権」をベースとする 包括的性教育のアプローチ

日本では性の話題はタブーという感覚が根強くありますが、包括的性教育では「科学と人権」をベースに話を

します。例えば、性交を説明する際にも、精子は空気に触れると弱ってしまう性質があるため、なるべく子宮の近くに届けるのだ、というように、科学的事実をメインに伝えます。性教育をめぐっては「性行動の低年齢化を招くのでは」といった懸念も聞かれますが、むしろ科学的に説明することで、初めての性行為の経験年齢が上がるといデータもあるのです。

性の情報は世の中に溢れていますが、偏った情報や誤った情報も多く、子どもたちにとって何を信じていいのか判断が難しい。一方で、子どもたちは性に関心を持っていて、だからこそ信頼できる大人から話を聞きたいと思っています。

もちろん、なんでもあからさまに話しましょう、ということではありません。個人の性に関する話は極めて個人的なことですから、話題にする際には、自分の質問が相手の「人権」にどう関わっているかを考えることが重要です。そういったことを大人が丁寧に伝えるべきなのです。今の親世代は十分な性教育を受けていないため、伝え方が分からず戸惑う人も多いと思いますが、子どもの質問に対してごまかさず、真摯に向き合うことで、子どもとの関係も深まっていくはずですよ。

多様性が真に尊重される 社会をつくるには

性の多様性に関する認知は広まりましたが、本当に社会が変わるためには、LGBTQを「あの人たち」として捉えるのではなく、多様な性自認や性的指向を持つ「私たち」として捉える視点が重要です。企業の経営層や管理職の多くを占める日本の男性には、自分を取り巻く社会の価値観に、さほど違和感を持たずに生きてきた人も多く、新たな価値観を受け入れにくいケースがあると聞きます。「多様な性の在り方を尊重しましょう」などと、これまでの価値観と違うことを言われると、自分が身に付けてきたものや、ひいては自分自身を否定されるような気分になるのかもしれない。しかし、世の中には自分とは違う感覚を持つ人もいるということを確認、他者の生き方も大切にしていきたいと願います。

「トランスジェンダー」に対して、出生時に戸籍に登録された性別が性自認と一致している、世の中の多数派の人々を「シスジェンダー」と呼びますが、その中でも自分らしさや体の感覚、人生の価値観は千差万別です。男らしさ／女らしさをはじめとした社会におけるさまざまな「らしさ」の定義と、

パワハラの実態や
原理原則を知ってほしい

私がパワハラに関心を持つきっかけになったのは、大学時代のアルバイト先でのことでした。パワハラに遭って体を壊し、退社していく人を何人も目撃し、人材を潰す指導法に大きな違和感を覚えたのです。また、こうしたパワハラが他でも横行しているのではないかと危機感も抱きました。働く人を対象に研究をスタートさせたのは、社会的なインパクトが最も強いと感じたからです。社会は、私たちが仕事を通してさまざまなサービスを世の中に提供したり、納税したり、子どもを産み育てたりすることで活性化します。労働者が元気であることが生産性を高め、経済を活性化させ、次世代を育成し、それが日本の元気につながっていくのです。社会や日本を元気にするために、まずは働く人を元気にしたいという思いが、この研究を続ける最大のモチベーションになっています。労働者が元気でなくなる最大の要因は人間関係のトラブルです。精神障害や自殺に関する労働災害の原因の4割がハラスメントによるものです。この要因を解決しなければ、日本全体の生産性も下がっていくのではないかと。

のような危機感を持ち、10年以上、パワハラについて講演や研修会を続けていますが、いまだに多くの方から「知らなかった。もっと早く知りたかった」と言われます。

私は物ごとの対策を講じる際に、一番重要なのは「敵を知る」ことだと考えています。敵がなぜ、その行動を起こすのか、その原理を知るのがスタート地点です。パワハラについては、すでに世界各国で研究され多くのデータも揃っています。それらのエビデンスを基に、なぜパワハラが起こるのか、原理を理解できれば、パワハラが「得体の知れない敵」ではなくなり、当てずっぽうの対策ではなく、根拠のある効果的な対策を行うためには、パワハラを正確に知ることが先決です。例えば、よく実施されるパワハラ防止策に「コミュニケーションの活性化」がありますが、本来聞くべきではないプライベートまで踏み込んでいる場合があります。背景には、部下と仲良くなれば多少強い言動でもハラスメントにはならないといった誤解があるようです。しかし、仲の良いあしはハラスメントかどうかの判定には関係ありません。あくまでも、第三者から見ている言動そのものが不適切かどうかによって判断されます。この間違っ

た加しているのが「インシビリティ」の問題です。インシビリティとは、他人に対する思いやりのない、失礼で無礼な態度のこと。質問に答えない、意見に関心を示さない、担当業務の判断を信用しないといった行為です。自治体や企業のハラスメント相談でも、インシビリティレベルのものが目立っています。パワハラ認定はされないものの、すでにさまざまな健康影響や生産性低下との関連が明らかになっています。パワハラについては法制化され、やっつけはいいけないという意識が広まっている中で、今後はこのインシビリティ問題がさらに増えていくでしょう。インシビリティが企業や労働者などのように影響するのか、エビデンスを蓄積し、科学的根拠に基づいた防止策を示していきたいと思えます。

パワハラ未満のグレーゾーン
「インシビリティ」に着目

研究を始めた当初に比べると、暴力行為などのひどいパワハラ事例は明らかに減っています。しかしその反面、研修などで「ハラスメントをしよう」とこんな罰則を受けますよ」といった話を聞いて、萎縮する上司が増えているようです。パワハラを回避するあまり、部下とのコミュニケーションを極力控えようとする上司が多くなり、新たな課題となっています。また、明確なパワハラに代わって増

えているのが「インシビリティ」の問題です。インシビリティとは、他人に対する思いやりのない、失礼で無礼な態度のこと。質問に答えない、意見に関心を示さない、担当業務の判断を信用しないといった行為です。自治体や企業のハラスメント相談でも、インシビリティレベルのものが目立っています。パワハラ認定はされないものの、すでにさまざまな健康影響や生産性低下との関連が明らかになっています。パワハラについては法制化され、やっつけはいいけないという意識が広まっている中で、今後はこのインシビリティ問題がさらに増えていくでしょう。インシビリティが企業や労働者などのように影響するのか、エビデンスを蓄積し、科学的根拠に基づいた防止策を示していきたいと思えます。

ハラスメントの相談窓口を設けると、目立ったパワハラ案件の対応がおおむね終わった後に、グレーゾーンの相談が増える傾向があります。「自分の受けている行為はパワハラに当たるのか」「パワハラではないかもしれないが、受けているので対処してほしい」といったものです。そのような相談が寄せられるようになるには、まず組織内で発生している明らかなパワハラを止めることが必須です。実績が積み重

なれば、社員は会社を信頼し、安心して相談窓口に自分のケースを訴えようと思えるはずです。

#03 津野 香奈美氏

神奈川県立保健福祉大学大学院 ヘルスイノベーション研究科 准教授

科学的データとエビデンスで
パワハラ対策を推進。
働く人を、日本を、元気に

従業員の健康と幸せに大きく作用し、企業の生産性低下や人材流出といった影響を及ぼすパワハラ問題。各企業で対策が講じられているものの、いまだ問題は後を絶たない。10年以上にわたり科学的な視点でパワハラを研究する津野香奈美氏に、現状や対策などを伺った。

(PROFILE) 東京大学大学院医学系研究科博士課程修了。博士(医学・保健学)・公衆衛生学修士。2021年国際行動医学会Early Career Award受賞。20年度 厚生労働省「ハラスメント実態調査」検討委員、20~21年度 厚生労働省「中小企業におけるハラスメント相談体制実証事業」検討委員。著書に『パワハラ上司を科学する』(ちくま新書)など。



ワーク・エンゲイジメントの前に
まずパワハラ対策を

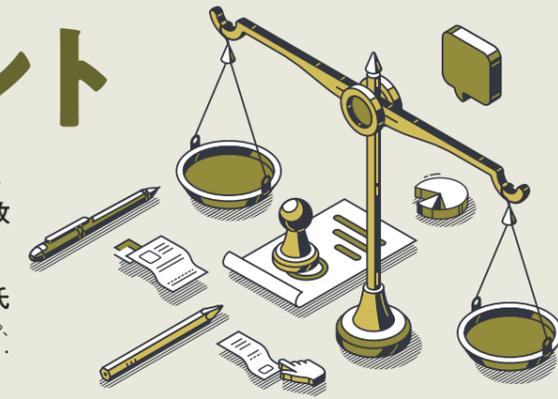
パワハラを抑制するための組織風土づくりに関しては、「心理社会的な安全風土」がパワハラの発生を減らすというエビデンスがあります。心理社会的な安全風土とは、「ストレスの要因に對して職場がしっかりと対応している」「職場でのストレスを上司に訴えやすい、相談しやすい雰囲気がつくられている」といった職場の共通認識のことです。経営層や上級管理職が「生産性」と同様に、従業員の「健康(メンタルヘルス)」を重要視している風土のことです。つまり、パワハラに特化した対応をするというより、要は健康で働きやすい、お互いを尊重し合える職場づくりをすればよいともいえるでしょう。

今の時代、パワハラが起こるような企業には人材が集まらなくなっています。そして、それは今後さらに加速していくと予測されます。労働者不足という問題を抱える中で、パワハラにいかにか本気で取り組んでいくかは、企業の存続にも関わる経営課題です。

ワーク・エンゲイジメントの向上やリスベクト・トレーニングなど、最近ではポジティブな取り組みを行う企業が増えています。もちろん、それはとても良いことなのですが、私が経営層や人事の方にいつもお伝えするのは、それはあくまでも「ハラスメントがないのが前提だ」ということです。社内にパワハラが存在しているのに、全社でリスベクトする文化をつくりましようとか、コミュニケーションスキルを上達させましようとか、そうした取り組みを行ってもうまくいきません。逆に、パワハラを一定数なくすることができれば多くのことがうまくいき、企業は従業員を守ってくれるというメッセージも伝わります。そうやって初めて、他のポジティブな取り組みに對しても、「企業は本当に働きやすい職場づくりを考えてくれているのだな」と、従業員から受け止めてもらえるのだと思えます。

従業員の幸せのために、企業の経営層や人事部門の方たちは、さまざまな方法を模索し、新しい取り組みにチャレンジされていると思います。しかし、働きやすい職場づくりの基本は、まずパワハラをなくすこと。ここから始めるのだというところを理解して、パワハラ対策に取り組んでいただきたいと考えます。

2024年版 人事が知っておきたい 法改正のポイント



2024年、法改正により人事・労務担当者の対応が変更になるもの、新たに対応が必要になるものがある。その中で特に注目の3つの法改正の概要と対応のポイントについて、弁護士の今井靖博氏に伺った。

弁護士 今井 靖博氏

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

労働条件明示ルールの変更

使用者は、労働契約の締結に際し、労働者に対して、賃金、労働時間その他一定の労働条件を明示しなければなりません（労働基準法15条1項）。そして、使用者が労働者に対して明示しなければならない労働条件は、労働

基準法施行規則（以下、「労基則」）5条に定められています。この労基則5条が改正され、2024年4月1日以降、労働契約の締結・更新の際、明示する労働条件が追加されることになりました。

弁護士の解説

今回の改正は、すべての労働者が対象となる明示事項と、有期契約労働者が対象となる明示事項等に分けられます。

すべての労働者が対象となる明示事項

改正前の労基則5条1項1の3号は、「就業の場所及び従事すべき業務に関する事項」の明示を求めていましたが、今回の改正により、「就業の場所及び従事すべき業務の変更の範囲を含む。」という文言が追加されることになりました。これは、雇入れ直後の就業場所・業務の内容の明示だけでなく、将来の配置転換などによって変わり得る就業場所・業務の範囲を明示することにより、労働者の予測可能性を高める目的があります。

有期契約労働者に対する明示事項等

改正前の労基則5条1項1の2号は、「期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準に関する事項」の明示を求めていましたが、今回の改正により、有期労働契約の締結と契約更新のタイミングで、更新上限（有期労働契約の通算契約期間、または更新回数の上限）の有無と内容の明示が必要となりました。併せて、最初の労働契約の締結より後に更新上限を新設・短縮する場合は、その理由を労働者にあらかじめ説明することが必要となりました。これは、労使間の認識の相違からトラブルが生じるのを予防するために設けられたものです。

図1 2024年4月から追加される労働条件明示事項

明示のタイミング	新しく追加される明示事項
すべての労働契約の締結時と有期労働契約の更新時	1. 就業場所・業務の変更の範囲
有期労働契約の締結時と更新時	2. 更新上限（通算契約期間または更新回数の上限）の有無と内容 併せて、最初の労働契約の締結より後に更新上限を新設・短縮する場合は、その理由を労働者にあらかじめ説明することが必要になる
無期転換ルール（※1）に基づく無期転換申込権が発生する契約の更新時	3. 無期転換申込機会 4. 無期転換後の労働条件 併せて、無期転換後の労働条件を決定するに当たって、就業の実態に応じて、正社員などとのバランスを考慮した事項について、有期契約労働者に説明するよう努めなければならないこととなる

※1 同一の使用者との間で、有期労働契約が通算5年を超えるときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換する制度。
参考：厚生労働省「2024年4月から労働条件明示のルールが変わります」リーフレット

時間外労働の上限規制と適用猶予事業・業務について

働き方改革の一環として、労働基準法が改正され、大企業は2019年4月から、中小企業は2020年4月から、法律による時間外労働の上限規制が定められていました（※2）。ただし、長時間労働の理由として業務の特殊性や取引慣行の課題がある建設

事業や自動車運転の業務などについては、上限規制の適用が5年間猶予されていました。その猶予が2024年3月31日で終了し、2024年4月1日からは、当該事業・業務にも上限規制が適用されることとなります。

※2 原則として月45時間・年360時間以内、臨時的な特別の事情がある場合でも、年720時間、月100時間未満（休日労働含む）、複数月平均80時間以内（休日労働含む）、限度時間を超えて時間外労働を延長できるのは9カ月が限度。

弁護士の解説

建設事業

2024年4月以降、建設業では、災害時における復旧および復興の事業を除き、時間外労働の上限規制が原則通りに適用されます。一方、災害時における復旧および復興という業務に特殊性のある事業には、時間外労働と休日労働の合計を月100時間未満とすることおよび、2〜6カ月の平均を80時間以内とする規制は適用されません。

自動車運転の業務

2024年4月以降、自動車運転の業務に関しても、時間外労働の上限規制が原則通りに適用されることになり、臨時的な特別な事情がある場合でも、時間外労働は、年960時間（休日労働を含みません）を超えることができなくなりました。

一方、時間外労働と休日労働の合計を月100時間未満、2〜6カ月の平均を80時間以内とする規制および、時間外労働が月45時間を超えることができるのは6カ月までとする規制については、従前通り適用されないことになりました。

もともと、自動車運転の業務に従事する労働者は、別途、運転時間や勤務間インターバルなどの拘束時間について定めた「改善基準告示」を遵守する必要がありました。

物流業における2024年問題

物流業における2024年問題とは、上限規制の適用の猶予が終了する2024年4月1日から、トラックドライバーに時間外労働の上限規制や改善基準告示が適用されることで発生する物流業界への影響のことを指します。トラックドライバーの時間外労働規

制および拘束時間規制により、これまで1日・1人で運送可能だったルートも、2日または2人での運送が必要となると、長距離輸送の人員が不足し、輸送能力が低下します。これにより、運送コストの増加やサービス低下などが懸念されています。

そのため、政府が一体となって総合的な検討を行うべく、「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」が設置・開催され、①商慣行の見直し、②物流の効率化、③荷主・消費者の行動変容について、抜本的・総合的な対策を「物流革新に向けた政策パッケージ」（※3）として決定しました。

企業としては、2024年問題に対処するべく、労働者の労働環境の見直しを図りつつ、IT化やデジタル化を推進することで、業務の効率化を図り、この問題を最小限に食い止める努力が必要となります。

※3 物流革新に向けた政策パッケージ（令和5年6月2日、我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議決定）
https://jta.or.jp/pdf/member/policy_package.pdf

図2 時間外労働の上限規制の適用猶予期間が終了する主な事業・業務（※4）

事業・業務	猶予後の取扱い（2024年4月1日以降）
建設事業	<ul style="list-style-type: none"> 災害の復旧・復興の事業を除き、上限規制がすべて適用される 災害の復旧・復興の事業に関しては、時間外労働と休日労働の合計について、〈月100時間未満〉〈2〜6カ月平均80時間以内〉とする規制は適用されない
自動車運転の業務	<ul style="list-style-type: none"> 特別条項付き36協定を締結する場合の年間の時間外労働の上限が年960時間となる 時間外労働と休日労働の合計について、〈月100時間未満〉〈2〜6カ月平均80時間以内〉とする規制は適用されない 時間外労働が月45時間を超えることができるのは年6カ月までとする規制は適用されない

※4 上記の他、「医師」や「鹿児島県及び沖縄県における砂糖製造業」なども上限規制の適用が猶予されていた。今後の取扱いについては、下の参考資料を参照。
参考：厚生労働省「時間外労働の上限規制 わかりやすい解説」資料

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(2022年～2023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。

2023年10月30日公開

人事制度 人事評価

職務給に関するヒアリング調査

職務給／役割給を導入している各業界の大手企業へのヒアリングを通して、仕事基準の給与の考え方と運用実態、今後の課題を明らかにし、職務給の導入・運用のポイントを導き出しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/job-based-pay.html>

2023年10月26日公開

副業

第三回 副業の実態・意識に関する定量調査

企業と正社員個人における副業の実態を把握するとともに、企業と個人の双方にとって実りある副業を実現するためのポイントを明らかにすべく調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob3.html>

2023年9月12日公開

地方創生

ワーケーションに関する定量調査

ワーケーションの実態を明らかにするとともに、有給休暇取得促進やワーケーション後の変化といったワーケーションによる効果の傾向と、そうした効果を高める要因について調査しました。



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

2023年9月4日公開

テレワーク

第八回・テレワークに関する調査／就業時マスク調査

テレワークの実態や意識、就業時のマスク着用状況を把握するとともに、業務時間外においても業務連絡に回答している時間（つながっている時間）の実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey8.html>

2023年8月31日公開

ミドル・シニア

ミドル・シニアの学びと職業生活に関する定量調査

ミドル・シニアの業務外の学び（学び直し、趣味）の実態と効果、学び直す意欲があるのに学び直せないミドル・シニアの学び直し行動を促進する個人・企業要因を明らかにするため調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/middle-senior-learning.html>

2023年7月19日公開

人事制度

企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査

企業理念や人事制度における社内コミュニケーションや浸透施策を「組織」「情報」「プロセス」「人」「媒体」の5つの次元に分けて定量的な検証を行い、重要点や課題を整理しました。



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

2023年7月10日公開

障害者雇用

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

近年、雇用数が急増している精神障害者。企業における雇用、および障害者個人の就業に関する実態と課題、また精神障害者の定着・活躍を促す現場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/seishin-koyou.html>

2023年6月30日公開

報酬

コロナ禍における転職と賃金に関する調査

コロナ禍によって、労働移動と転職時の賃金はどのように変化したのでしょうか。コロナ禍における転職時賃金の増減や、異業種・異職種への移動（転職）と賃金、転職時の賃金増加に影響する要因などについて調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/change-jobs-wages.html>

2023年6月29日公開

人事制度 人的資本

男性育休に関する定量調査

企業における男性育休推進の検討に資することを目的に、①企業が男性の育休取得を促進するメリット、②どうすれば男性の育休取得率が上がるか、③男性が中長期で育休取得するには何が必要かについて定量的に明らかにしました。



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

2023年6月14日公開

キャリア

派遣社員のリスキリングに関する定量調査

派遣社員のキャリア意識や派遣先企業・派遣元企業での就業実態、また派遣社員の学び・リスキリングの実態とその課題を明らかにし、有効な支援の可能性を探りました。



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

図3 対象となる企業と新たな加入対象者



新たな加入対象者（以下のすべてを満たす）

- 週の所定労働時間が20時間以上
- 所定内賃金が月額8.8万円以上（※5）
- 2カ月を超える雇用の見込みがある
- 学生ではない

※5 基本給、諸手当が対象。残業代、賞与等は含まず

図4 社内準備の4ステップ



まずは、社内の加入対象者を把握

社内の加入対象者に周知

必要に応じて説明会や個人面談を実施

厚生年金保険の「被保険者資格取得届」をオンラインで届け出る

参考：厚生労働省「社会保険適用拡大ガイドブック」

弁護士の解説

加入対象事業所の拡大

より多くの人が、これまでよりも長い期間にわたり多様な形で働くようになることが見込まれる中、今後の社会・経済の変化を年金制度に反映し、長期化する高齢期の経済基盤の充実を図るため、2020年5月、年金制度改革法が成立しました。それにより、パートタイムやアルバイトなどの短時間労働者を被用者保険の適用対象とすべき事業所の企業規模要件について、従前の500人超という要件から段階的に引き下げることで決定。2022年10月からは100人を超える勤め先が適用対象となっていました。さらに2024年10月から、従業員51人以上の勤め先も、社会保険の加入対象となりました。

が、口座振替などの方法で支払っていた国民年金・国民健康保険料は、厚生年金保険料・健康保険料に変わり、毎月の給料から天引きされることとなります。なお、保険料の半分は会社が負担します。また、厚生年金に加入することで、1階（基礎年金部分）に加えて、2階報酬（報酬部分）が上乗せされることになり、老齢年金、障害年金、遺族年金が充実します。さらに、厚生年金加入中の障害について、障害基礎年金に加えて障害厚生年金の上乗せがあるほか、国民年金のみの加入だと障害年金の支給が受けられない軽度な障害（障害等級3級やそれより軽い一定の障害）の場合でも障害厚生年金または障害手当金（一時金）の支給が受けられることになり、より充実した保障を受けられることとなります。

企業への影響

社会保険の適用拡大の対象となる企業は、社会保険料の負担が増加することになります。そのため、従業員の採用や雇用の在り方について、早いうちに方針を決定しておくことが必要です。また、社会保険の加入に難色を示す従業員も一定数いることが予想されるため、社内の加入対象者を把握し、周知をした上で、必要に応じて説明会や個人面談を実施するなど、事前に従業員に意向確認をすることも重要です。

パート・アルバイトで働く人への影響

これまでパート・アルバイトの方々

パートタイム・アルバイトの社会保険適用事業所の拡大
2020年5月29日に「年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する法律」が成立し、2024年10月からは、従業員51人以上の勤め先で働くパート・アルバイトも社会保険の加入対象となります。すでに、2016年10月から従業員501人以上、2022年10月からは従業員101人以上の勤め先で働くパート・アルバイトは、労働時間・賃金・雇用見込などの一定の要件を満たすことで社会保険の加入対象となっていました。その適用事業所の範囲がさらに拡大される形です。

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「はたらいて、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・研究活動を続けています。はたらく人の幸せの実態や経営への効果をまとめた「これからの幸せなはたらき方を探求する『はたらく人の幸福学プロジェクト』」、就業率が年々高まるシニア従業員の活躍をより一層促すためのヒントを探った「『働く10,000人の成長実態調査2023』シニア従業員の意識・行動の変化と活躍推進のヒント」、人的資本経営に関する動向や企業の実態調査、識者や企業経営層・人事へのインタビューを紹介する「人的資本経営を考える」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。ぜひご活用ください。



「はたらく人の幸福学プロジェクト」



「シニア従業員の意識・行動の変化と活躍推進のヒント」



「人的資本経営を考える」

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



2023年8月 発行
海外のHRトレンド



2022年12月 発行
人事トレンドワード
2022-2023



2022年9月 発行
組織成長に生かす
アンラーニング
～これまでの知識・スキルを捨て、入れ替える～



2023年3月 発行
ハラスメント対策の盲点と副作用
～現場が抱えるジレンマにどう向き合うか～



2022年10月 発行
働き出す、日本の人的資本経営
～組織の持続的成長と個人のウェルビーイングの両立に向けて～

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.21 2023.12
 発行人 萱野 博行
 編集長 木下 学
 監修 小林 祐児 (研究員)
 編集 井上 史実子、杉山 徳里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、阿部 加寿世
 執筆 佐々木 聡 (研究員)、岸並 徹、石川 美香子、さとう ともこ、河崎 恵弥、古里 学、山中 章子
 写真 清水 亮一、田村 裕末、田中 大造、武藤 奈緒美
 表紙イラスト 浅見ハナ
 デザイン 久保井 得夫、今井 梨津子
 制作 株式会社アーク・コミュニケーションズ
 校閲 株式会社聚珍社
 印刷 日経印刷株式会社
 発行日 2023年12月1日

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒1107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

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。ご協力をお願いいたします。
<https://questant.jp/q/J2V0K60X>



パーソル総合研究所

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



メルマガ / Facebook / X (旧: Twitter) 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 (旧: Twitter) で随時お届けしています。

メルマガ (無料) 登録はこちら
<https://rc.persol-group.co.jp/mail/>

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

X (旧: Twitter)
https://twitter.com/prc_thinktank



202312-01

2023年4月28日公開

不正・不祥事

企業の不正・不祥事に関する定量調査

企業の不正・不祥事の実態とその影響を明らかにするほか、不正が発生する要因と防止策、さらに不正発生後の組織改善に向けた対応施策の在り方を明らかにしています。



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

2023年2月22日公開

地方創生

就業者の多拠点居住に関する定量調査

都市圏と地方圏を定期的に行き来する「多拠点居住」の生活実態の把握や地域にもたらす労働・消費効果、地域との関わりを通じてWell-beingを高めるための要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/multi-regional-life.html>

2022年11月28日公開

戦略人事

人事部大研究 ～非管理職の意識調査～

人事部の「非管理職層」に焦点を当て、人事部に所属する非管理職層社員から見た人事部の魅力、やりがいと課題、管理職意向や人事職域の経験意向などのキャリア意識を明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department2.html>

2022年11月8日公開

就業・成長

Global

グローバル就業実態・成長意識調査 (2022年)

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



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

2022年10月5日公開

人的資本

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

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



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

2022年7月21日公開

人材育成

組織開発

リスキリングと アンラーニングについての定量調査

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



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

2023年4月12日公開

Well-being

Global

グローバル就業実態・成長意識調査 ～はたらくWell-beingの国際比較

世界18カ国・地域 (主要都市) の人々の仕事におけるWell-beingを表す「はたらくWell-being」について調査。その実態や要因を明らかにすることを通じ、日本の「はたらくWell-being」がなぜ低いのかを考察しました。



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

2022年12月22日公開

タレントマネジメント

管理職の異動配置に関する実態調査 (2022)

管理職の登用 (昇進率、社内公募、キャリア採用) や、異動、役職定年についての考え方と実態、今後の方針などに関して、人事責任者／人事異動業務責任者にヒアリング調査を行いました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/talent-management-of-major-companies3.html>

2022年11月18日公開

ハラスメント

職場のハラスメントについての定量調査

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



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

2022年11月2日公開

DX

メタバース社会における 対人インタラクション研究 (Phase1)

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



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

2022年9月5日公開

報酬

賃金に関する調査

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



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

2022年6月30日公開

女性活躍

女性活躍推進に関する定量調査

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



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



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization vol.21

人事トレンドワード 2023-2024

2023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