

エールセミナー 2023

第一部 “働く”と“多様性”

2023年4月26日(水)

社会保険労務士法人工エル

特定社会保険労務士 滝瀬 仁志



Copyright© 2023 SR-Yell All rights reserved

人的資本経営におけるD&I

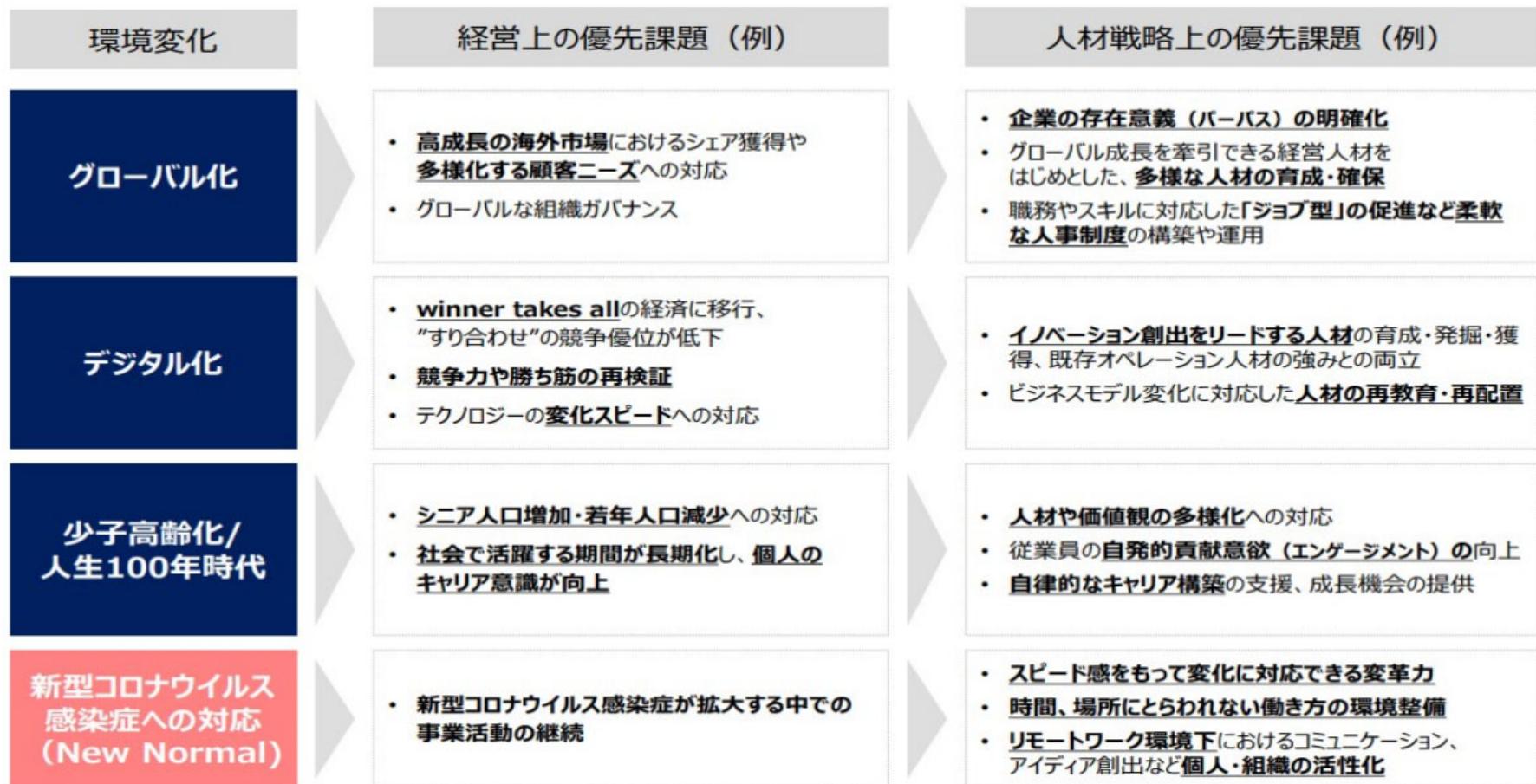
(ダイバーシティ&インクルージョン)

多様な人材を企業組織に受け入れ、それらすべての人々が多様性を活かしつつ、最大限に自己の能力を発揮できる
と感じられるよう戦略的に組織変革を行い、企業の成長と個人の幸福に繋げようとするマネジメント手法



Copyright© 2023 SR-Yell All rights reserved

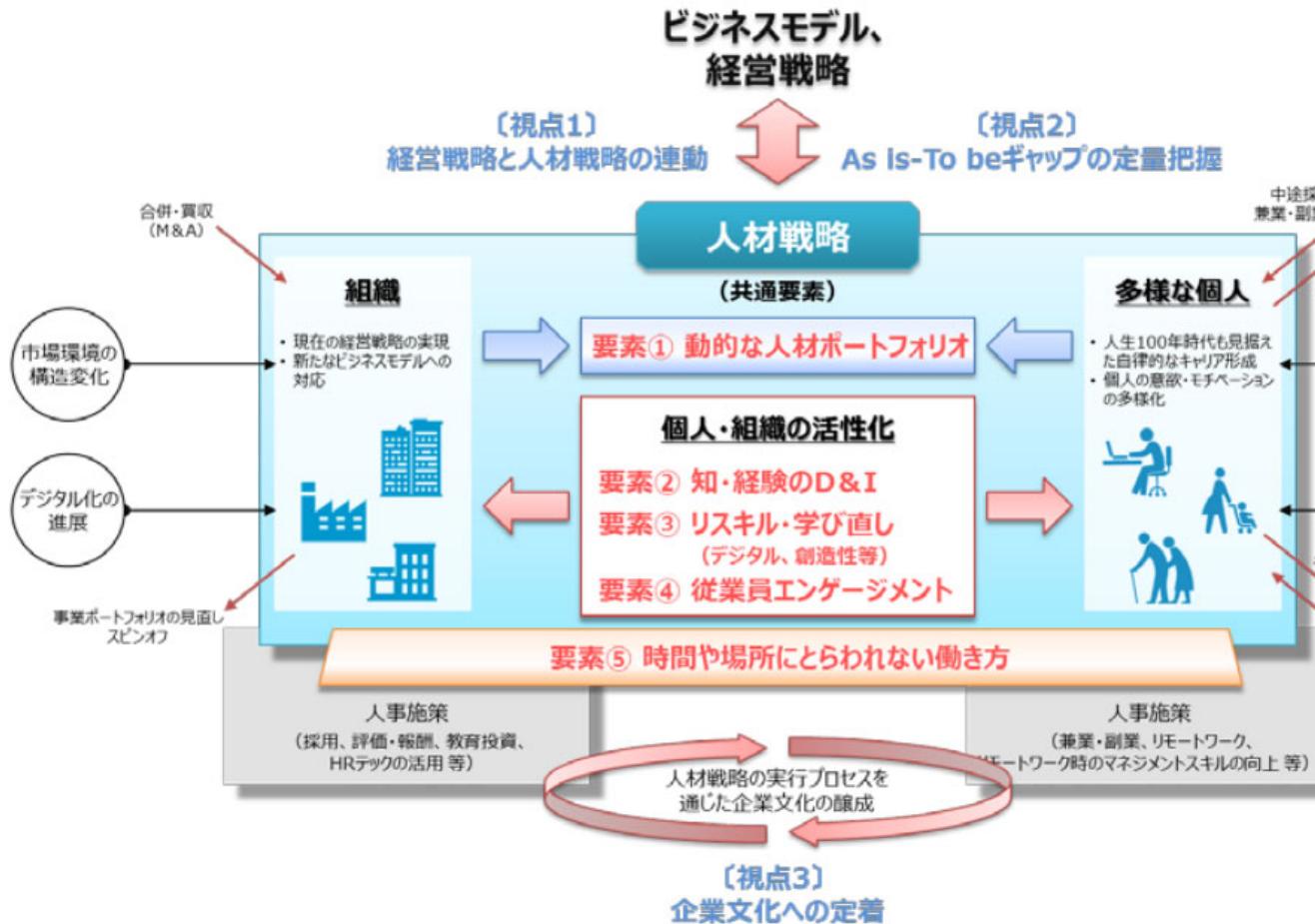
経営課題と人材戦略上の課題の連動



△変革の方向性Not this,But this



人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素(3P・5Fモデル)



- ・経営戦略とそれに紐づく人事戦略は各社ごとに異なる。
- ・今後の社会環境の変化を踏まえた共通する視点、要素が例示されているだけ
- ・あくまでも「アイデアの引き出し」が提供されているものであり、全て実施しなければならないわけではない。

人材版伊藤レポート2.0

D&Iについて

(ダイバーシティ＆インクルージョン)



Copyright© 2023 SR-Yell All rights reserved

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

ダイバーシティ(Diversity)

「多様性、相違点、多種多様性」という意味であり、最もシンプルな表現にすると「人々の間の違い(Difference between people)である。

ダイバーシティ&インクルージョン

多様な人材を企業組織に受け入れ、それらすべての人々が多様性を活かしつつ、最大限に自己の能力を発揮できると感じられるよう戦略的に組織変革を行い、企業の成長と個人の幸福に繋げようとするマネジメント手法

ダイバーシティの分類

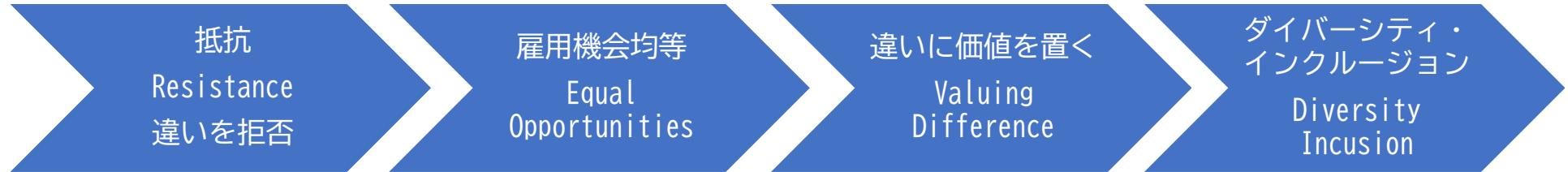
□人権尊重の視点：自己の意思で変えることができる、できない

可変的・選択可	不变的・選択不可
コミュニケーションスタイル ライフスタイル 働き方 所属組織 職務 収入 趣味勤務形態 教育	年齢 性別 性的指向 身体的特徴 出身地 人種・民族 国籍 価値観

□組織マネジメントの視点：外部から識別できる、できない

表層的	深層的
性別、人種、国籍、年齢、身体的特徴など	価値、態度、嗜好、信条、職歴、スキル、パーソナリティ、価値観、仕事観 など

ダイバーシティのステージと属性



第1ステージ: 抵抗…企業は「違い」をリスク、コスト増、企業の利益を減少させるものとという考え方方に立脚するため、違いはほとんど無視され、それに対する行動を起こすことはない。

第2ステージ: 雇用機会均等…違いを同化させる、違いは不公平や差別の根拠になるという考え方を持ち、法令違反がないように差別を減らすことを目的に多様性を進める傾向を持つ。
各属性における個々の違いを無視したため、少数派社員の意欲やモチベーションがの低下を招く要素を内包している。

第3ステージ: 分離…企業は組織において多様な人材なしには効率的な存在が不可能であることを認識し、多様な市場や顧客にアクセスするため、ダイバーシティのプラス効果を認め、違いを組織の活性化に生かす方向に考え始める段階。

第4ステージ: D&I…企業が違いを活かし、競争優位につなげる戦略的対応状態

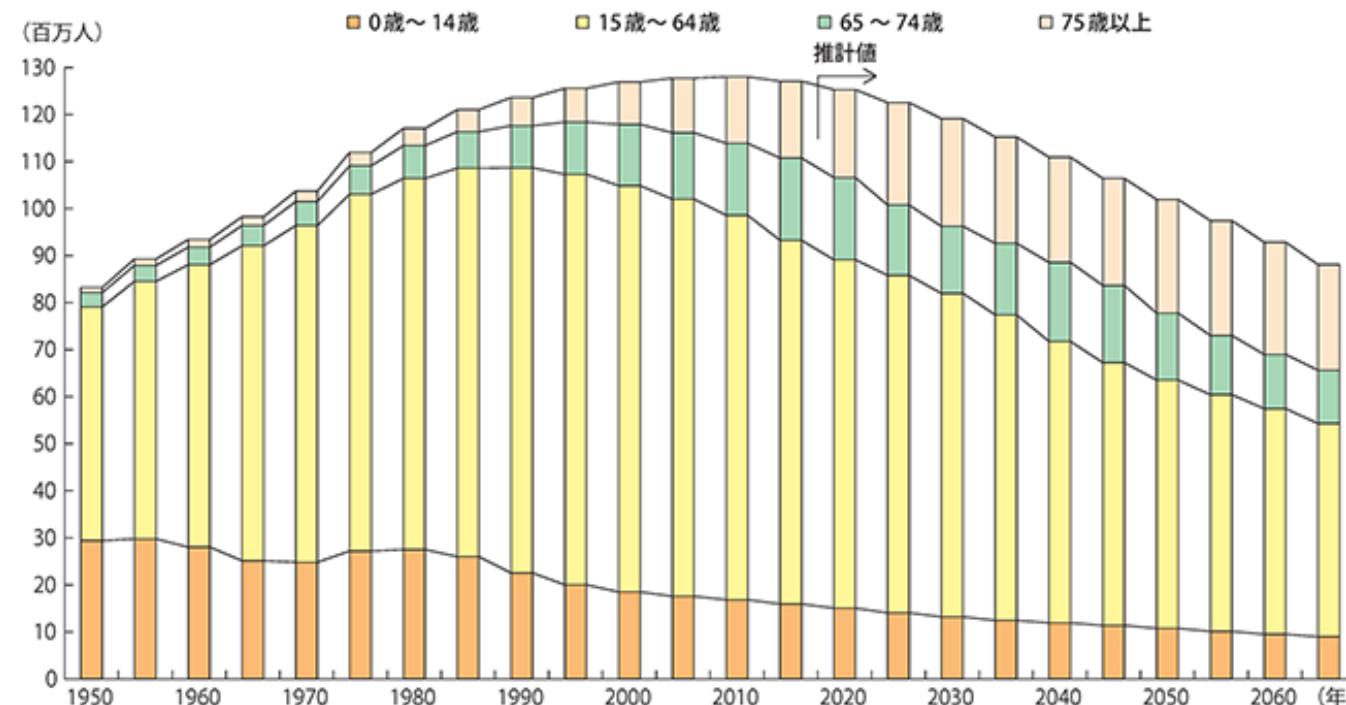


日本におけるD&I

- 1980年代までは人材の多様性に関して語られることがなかった
 - 単一民族国家
 - 日本型雇用慣行→多様性より同質性を有効活用する方向性
 - 終身雇用制度
 - 年功序列制度
- 男女間の不平等解消
 - 1972年 勤労婦人福祉法 施行:女性の職業能力発揮促進
 - 1986年 男女雇用機会均等法 制定:男女間の格差解消
 - 1999年 男女共同参画社会基本法 施行 セクハラ
- 本格的に2000年頃から
 - 乗り換え可能な複線型人事制度、自社型ポートフォリオ、トライアル雇用制度の拡大・活用
- 近年、多様性を企業の競争優位の源泉とする取組(大手企業)

日本におけるD&Iの意義

第2-1-9図 年齢別人口推計の推移



資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成29年推計)

(注)1. 2016年以降は、将来推計人口は、出生中位（死亡中位）推計による。

2. 2015年までは総務省「国勢調査」(年齢不詳をあん分した人口)による。



日本におけるD&Iの意義

働き方の未来2035

- 人口問題

世界人口 73億人→85億人

日本は、1.27億人→1.12億人

長寿化・少子高齢により高齢化率 26.7%→33.4%

※高齢化率：総人口に占める65歳以上の割合

- 労働力人口

- 増やすために高齢者、女性の活躍、外国人材の受入れなどが必要。
- 様々な人が真に働きやすい環境をどう作るか？

- 質的確保

- 産業構造のサービス化、ソフト化の進展→創造性やイノベーションを生み出す人材への需要が増加=量的な労働力不足だけではなく、質的確保の側面においても多様性が重要に

VUCA時代

Volatility:変動性

Uncertainty:不確実性

Complexity:複雑性

Ambiguity:曖昧性

の頭文字を取った造語で「先行きが不透明で

将来の予測が困難な状態」

- 想定外の出来事に対応力が求められる。
- 新たなサービス、製品が次々と生まれ、新時代の市場が生まれる。
- 従来の常識が通用しない。



企業には、

①ビジョンを明確にすること、②従来のマネジメント手法の見直し、③多様性（ダイバーシティ）などがますます求められる時代です



雇用意識・価値観の多様化

・働く価値観の変化

1. 仕事と私生活の両立志向
2. 仕事における達成感や仕事の面白さ志向
3. 自己の能力・個性を等を發揮した仕事志向
4. スペシャリスト志向
5. 転職志向

帰属意識の希薄化

・昭和的働き方

・労働時間

- ・労基法上限規制、過重労働対策
- ・共働きの増加、男性の家事、育児参加

・転勤

- ・家族の事情等で転勤できない従業員が増加
- ・生活や地域とのつながりを重視する地元志向の高まり

・職務無限定

- ・終身雇用を前提としたキャリア形成
- ・どの会社ではなく、何ができるか？(ジョブ)

働き方の見直しが必要に。さらにコロナによるWLBの意識の高まりがそれを促進する！！

【ご参考】2023年新入社員のタイプ

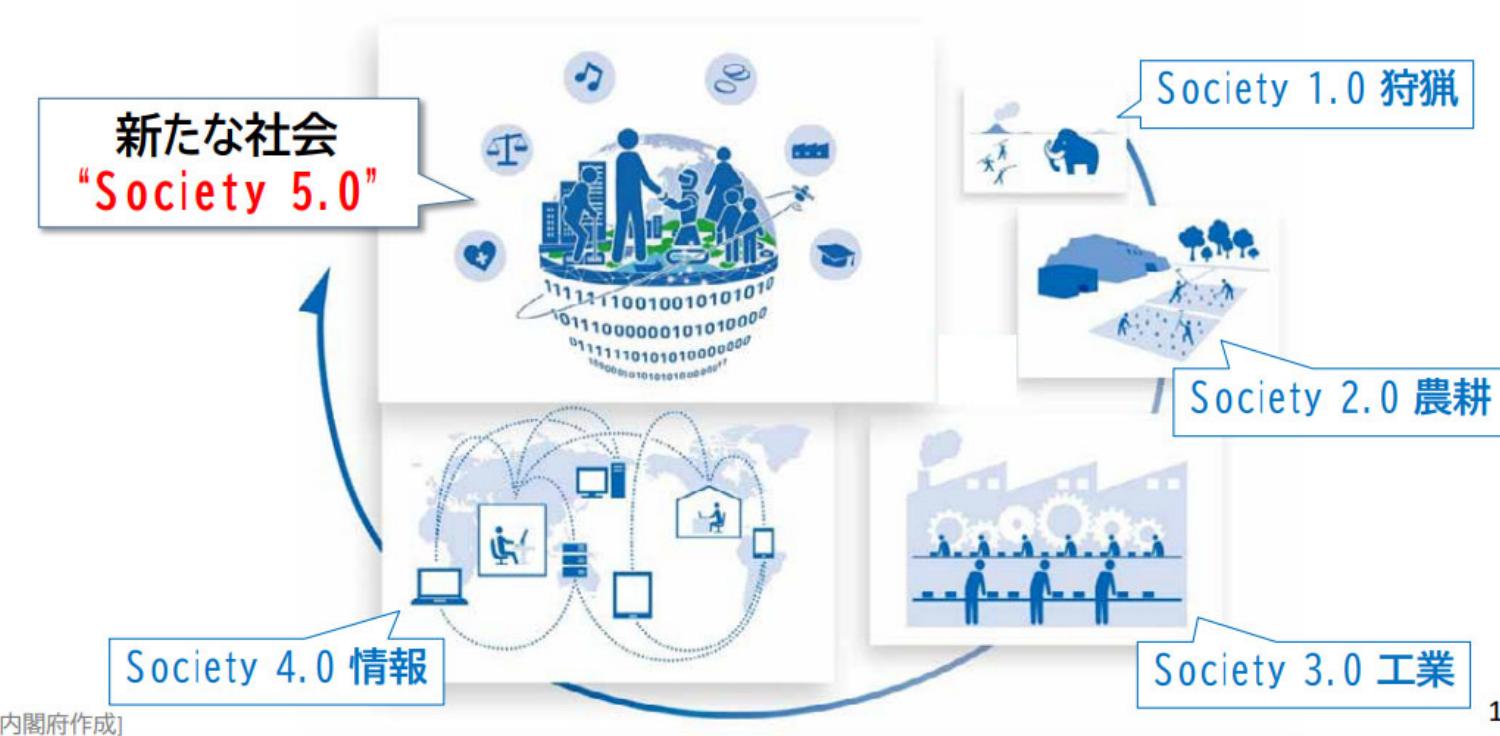
新入社員のタイプ

「可能性は∞（無限大） AIチャットボットタイプ」

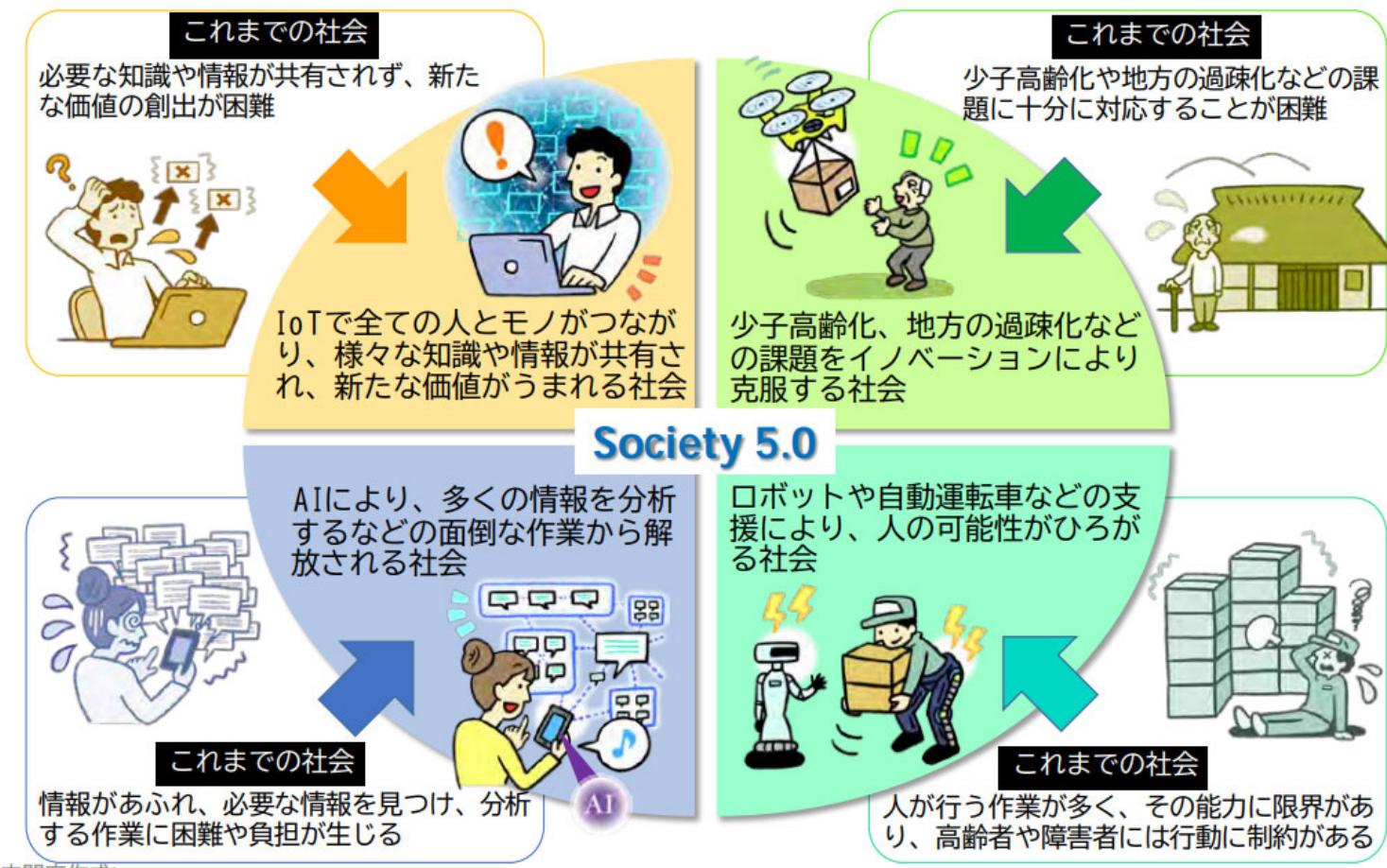
新型コロナウイルス感染症の猛威のなか、大学生活のほとんどをオンラインのカリキュラムで過ごした今年の新入社員。インターンシップや就職活動もオンラインでの選考がごく自然に盛り込まれ、むしろ対面での機会を増やそうという流れの中で入社を迎えた彼らは、対面でのコミュニケーション不足から、こちらに特別意図のない発言やしぐさでも、ストレスに感じてしまうことがある。一方で、知らないことがあればその場でごく自然に検索を始めるデジタルネイティブ世代である彼らは、さまざまなツールを扱い答えを導き出すことにかけては、すでに高いスキルをもっている。

先輩社員は、彼らの未熟な面や不安をこれまで以上に汲み取りながらコミュニケーションを取ってほしい。AIチャットボットが適切なデータを取得することで進化していくように、彼らは適切なアドバイスを受けることで、想定を超える成果を発揮する可能性に満ちている。

サイバー空間とフィジカル（現実）空間を高度に融合させたシステムにより、
経済発展と社会的課題の解決を両立する、
人間中心の社会（Society）



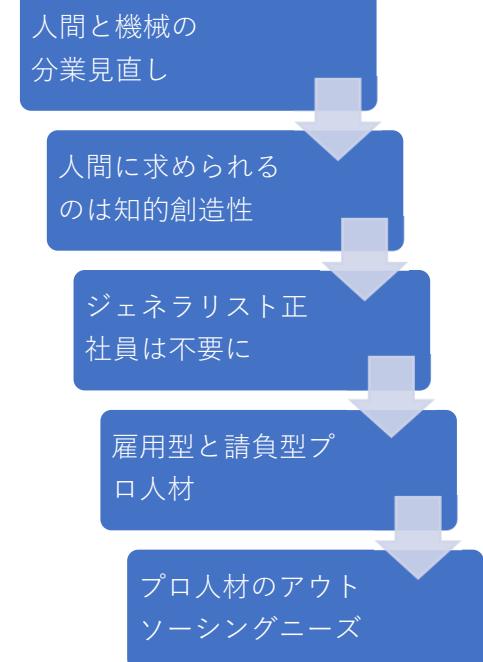
Society5.0



[内閣府作成]

2

職場における変化

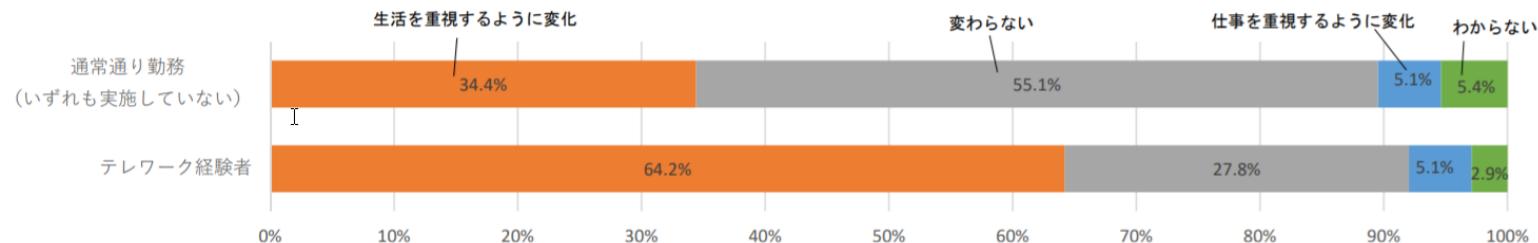


代替的労働力

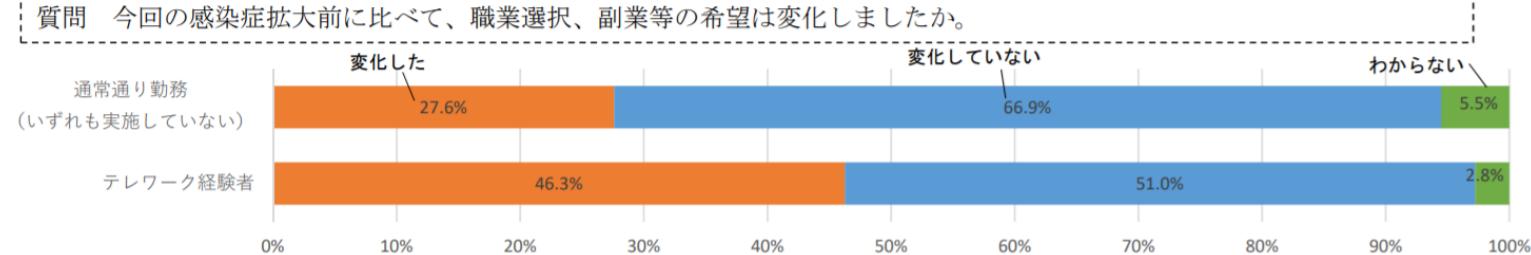
- ・副業・兼業、フリーランサー、クラウドワーカー、ギグワーカー、プラットフォームワーカー等新しいタイプの労働力
- ・一つの企業に属さない働き方
- ・ITの普及により、ネット上で企業と個人をむすびつけるプラットフォームが拡大し、業務の受発注が簡単に。
- ・人生100年時代
- ・必要なスキルをもった人材を社外に求めるように。
- ・環境の変化でスキルも重視され、自社に閉じない知見や経験も含めたマネジメントが重要に
- ・社外から確保する代替的労働力、社内人材のオープンタレントマネジメント、機械という新たなリソースで人材ポートフォリオの構成が重要になってくる。

在宅勤務による職業選択や副業への意識の変化

質問 今回の感染症拡大前に比べて、ご自身の「仕事と生活のどちらを重視したいか」という意識に変化はありましたか。



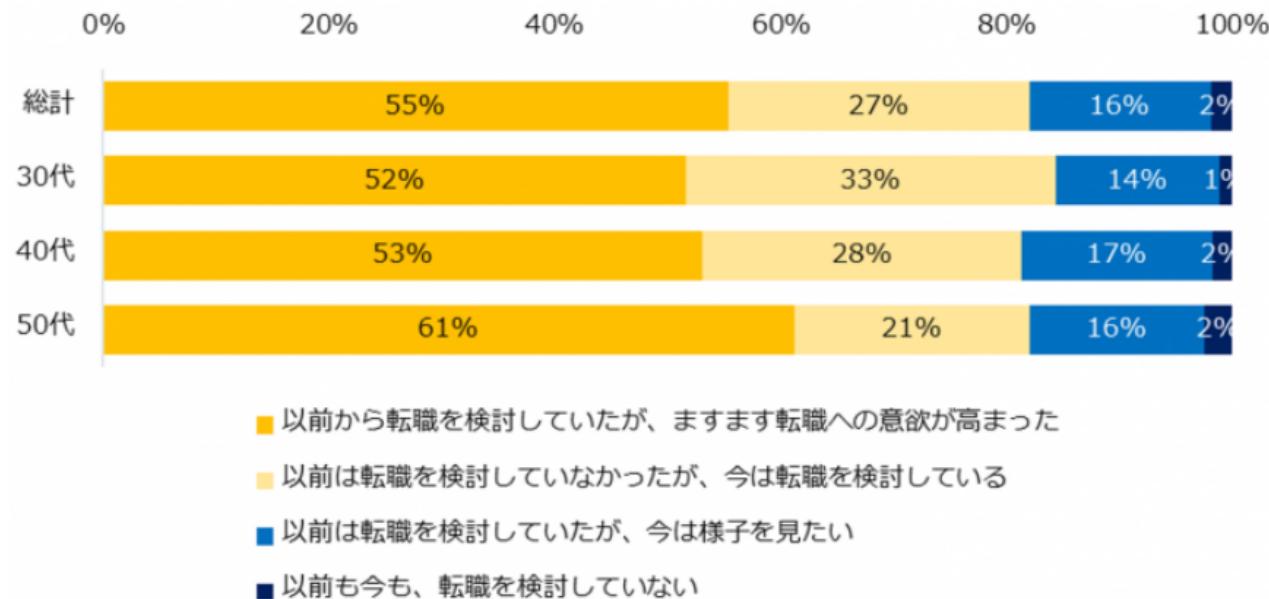
質問 今回の感染症拡大前に比べて、職業選択、副業等の希望は変化しましたか。



資料出所：内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査(令和2年6月21日)」

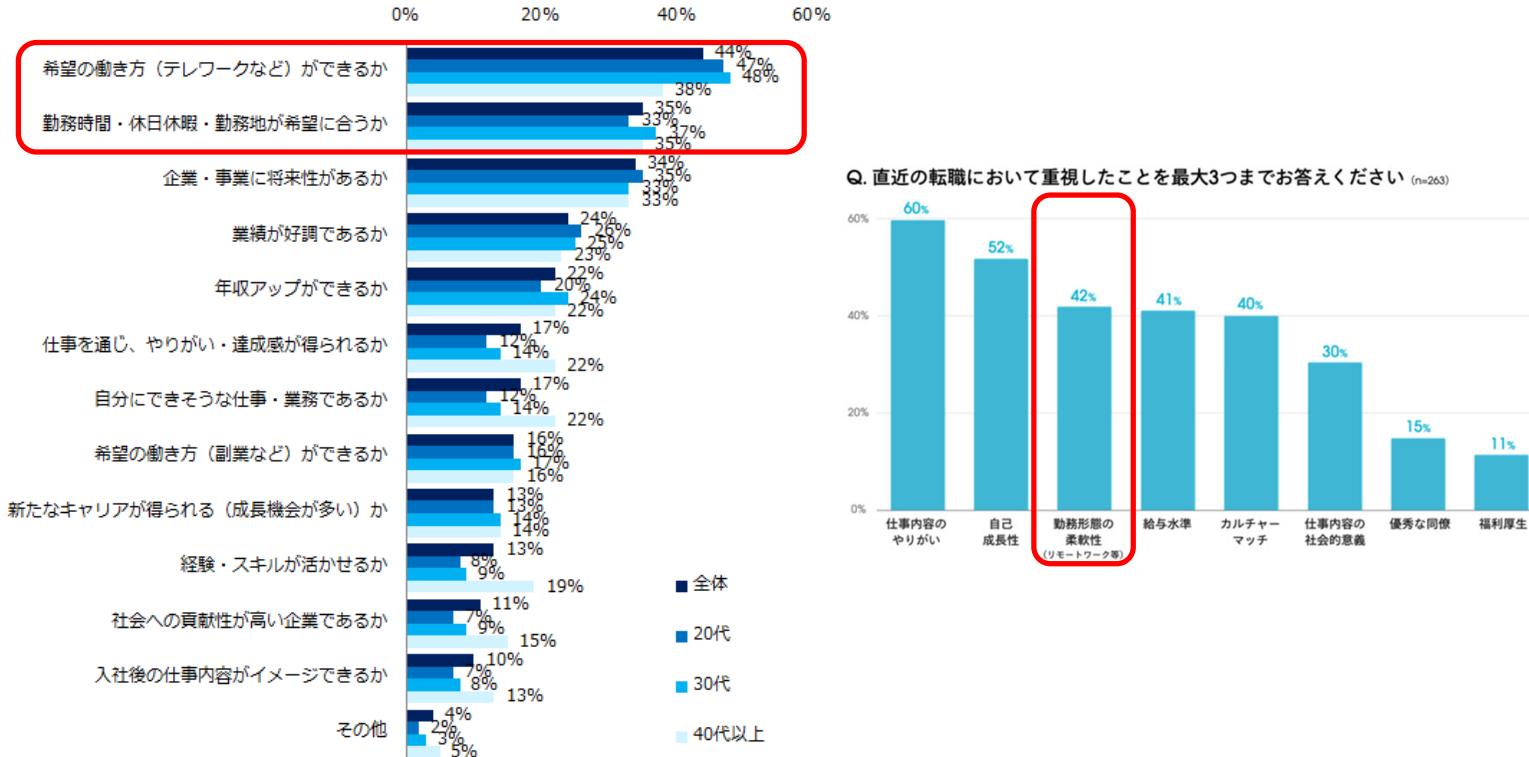
コロナにより高まる転職意向

【図8】コロナ禍の前後で、転職意向に変化はありましたか？



資料出所：エン・ジャパン「ミドル世代1,700人に聞く「コロナ禍前後のキャリア観の変化」意識調査
(2021/7/19)」

柔軟な働き方の実現や勤務環境が会社選びの軸に



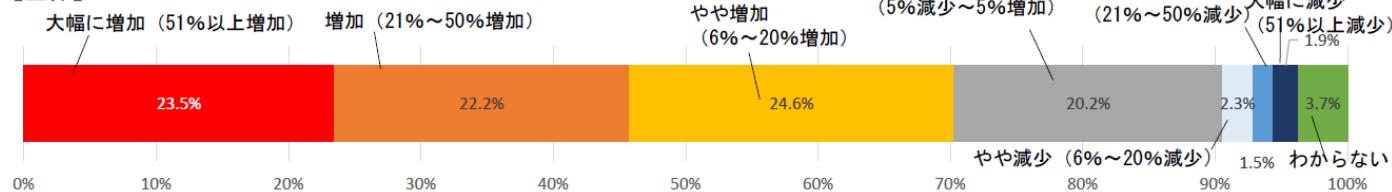
資料出所：エン転職「1万人アンケート（2021年2月）コロナ禍での企業選びの軸の変化」、Wantedly「コロナ渦における転職・働き方に関する調査(2021/4/22)」



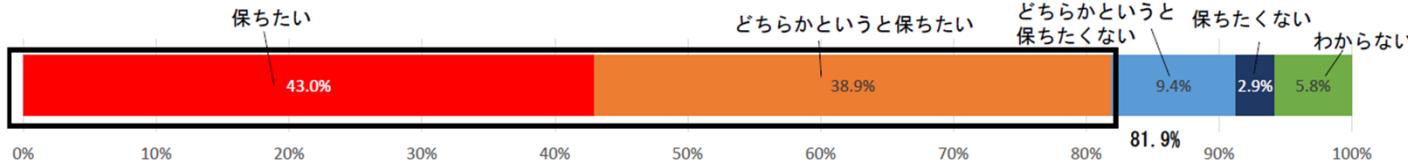
コロナによる家族と過ごす時間の増加とその希望の高まり

質問 今回の感染症の影響下において、家族と過ごす時間はどのように変化しましたか。

【全体】



質問 現在の家族と過ごす時間を今後も保ちたいと思いますか
(感染症影響下での家族と過ごす時間が増加したという回答者に質問)



- 今回のコロナによって、多くの従業員が家族と過ごす時間が増加し、今後もそれを保ちたいという意識が強まっている。その結果、残業や転勤などを避ける傾向が強まることが予想される。

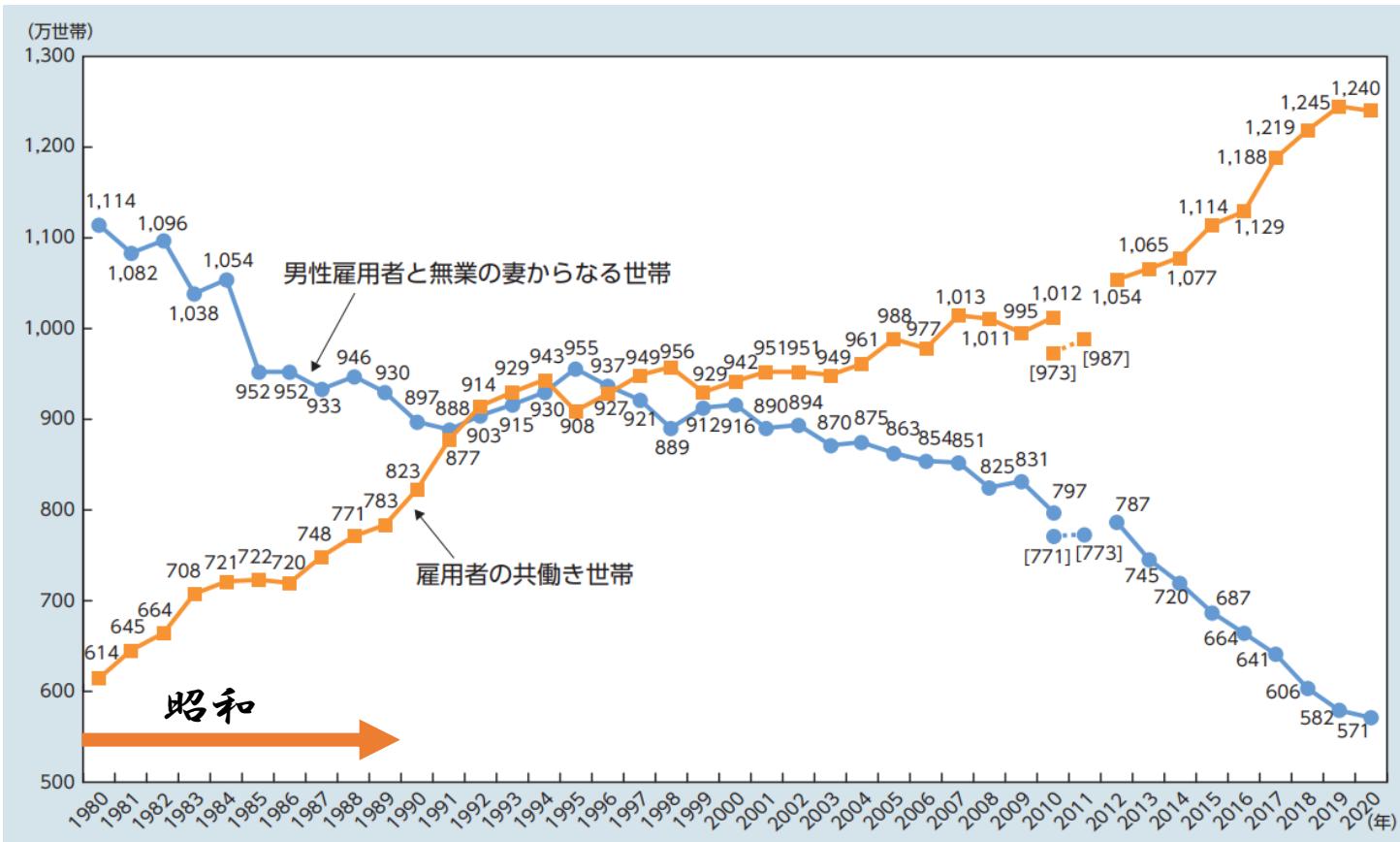
資料出所：内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査(令和2年6月21日)」

多様性① 女性活躍推進



Copyright© 2023 SR-Yell All rights reserved

日本の家庭の変化



資料出所：令和3年版厚生労働白書

女性活躍の現状

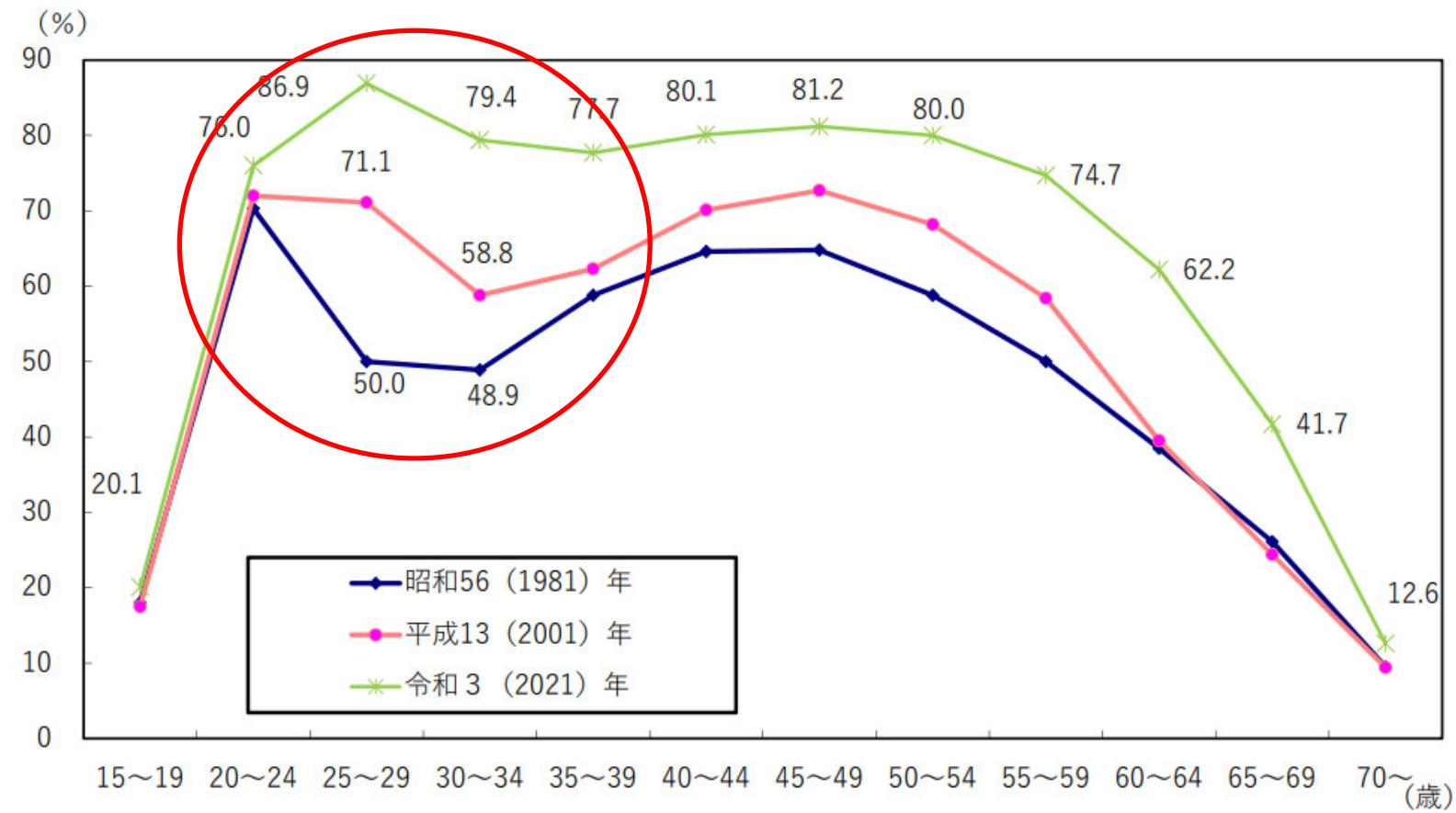
女性就業者数は、コロナの影響により、2020年は前年より減少したが、2012年～2021年で約340万人増加している。



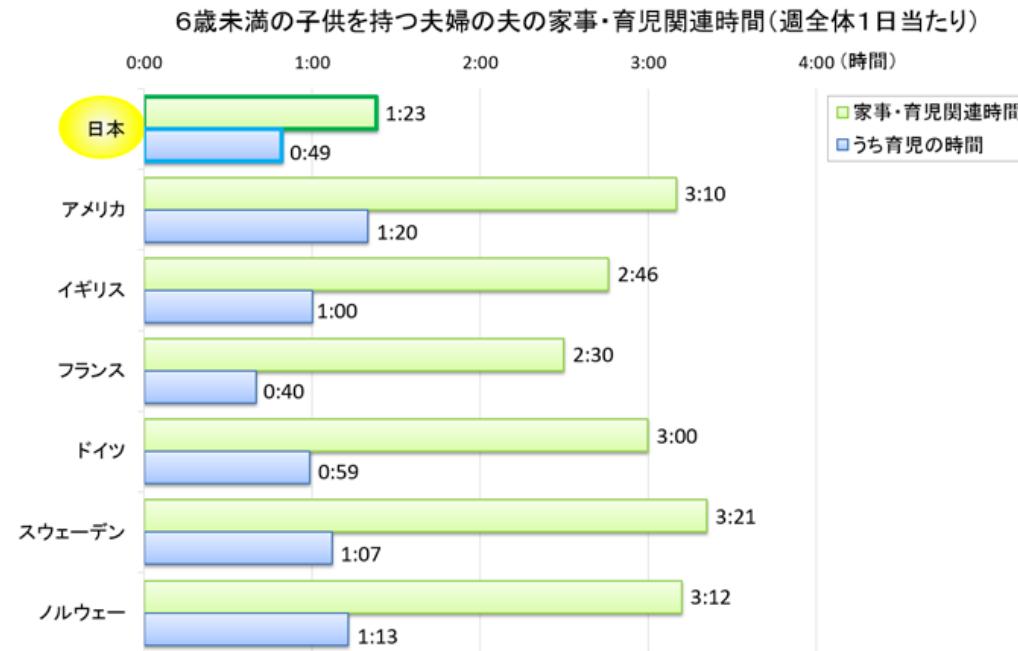
(備考) 出典：総務省「労働力調査（基本集計）」より作成。

1

女性の年齢階級別労働率(M字カーブ)の推移



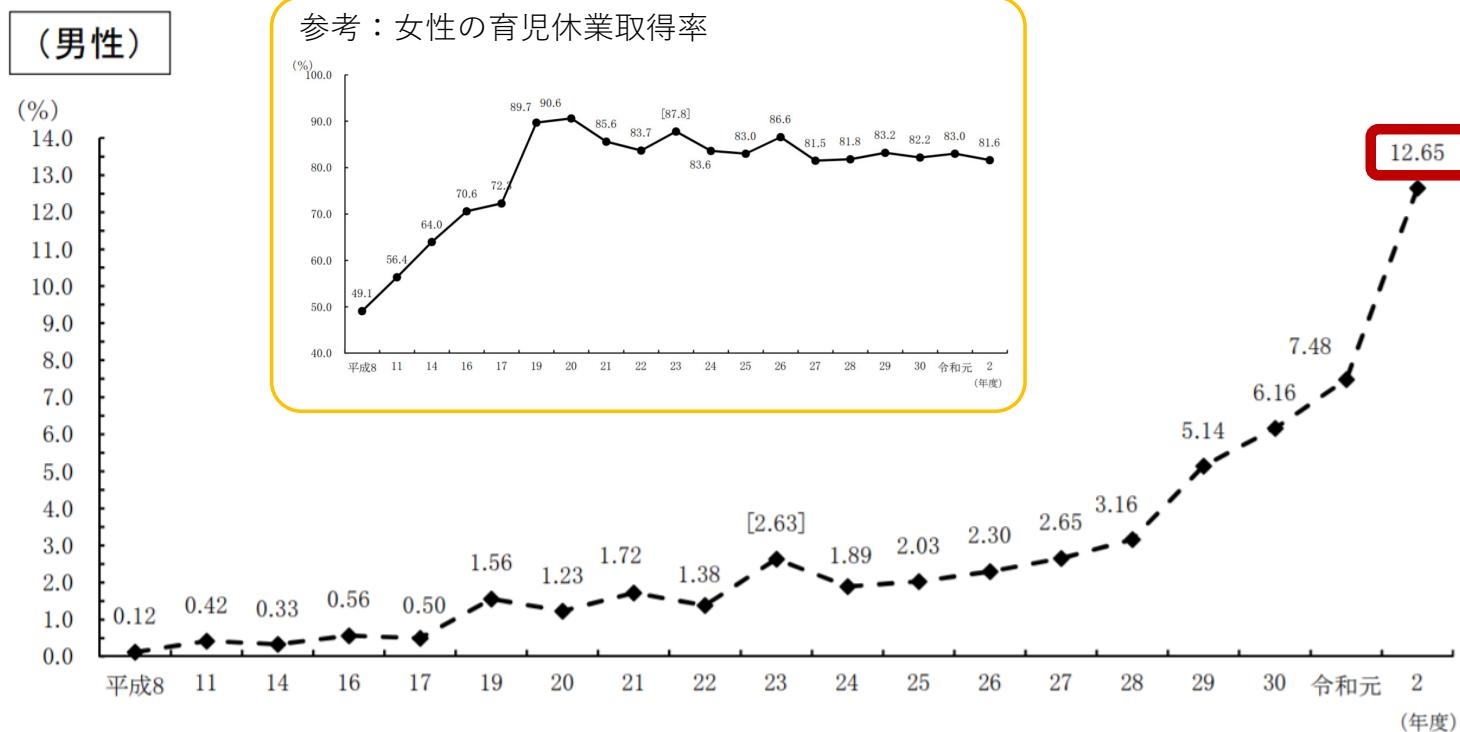
問題視されている日本男性の家事育児参加率の低さ



備考) 総務省「平成28年社会生活基本調査」、Bureau of Labor Statistics of U.S. "American Time Use Survey" (2016)及び Eurostat "How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Men" (2004) より作成。

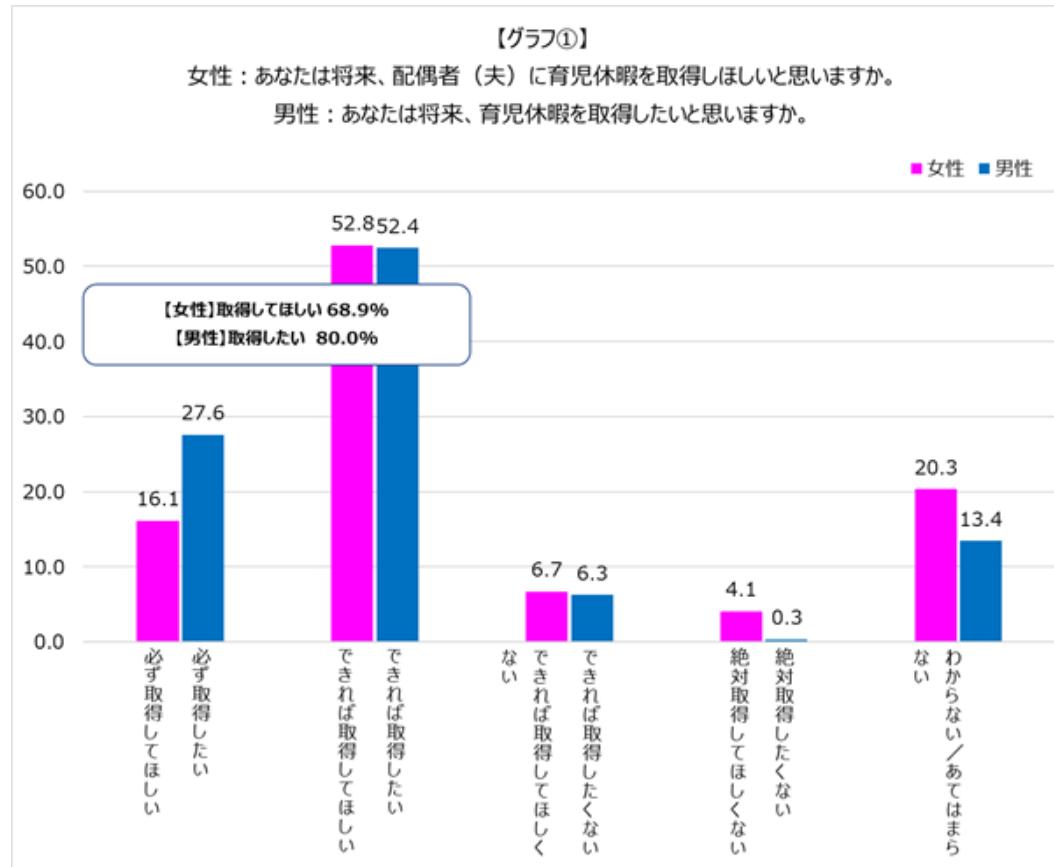
- 1億総活躍社会の実現に向け、夫の家事育児参加の低さが大きな問題に。
- 今後は男性の働き方を見直すことにより家事育児参加率、そして女性の就業率を高める必要があるとされている。

急増する男性の育児休業取得率



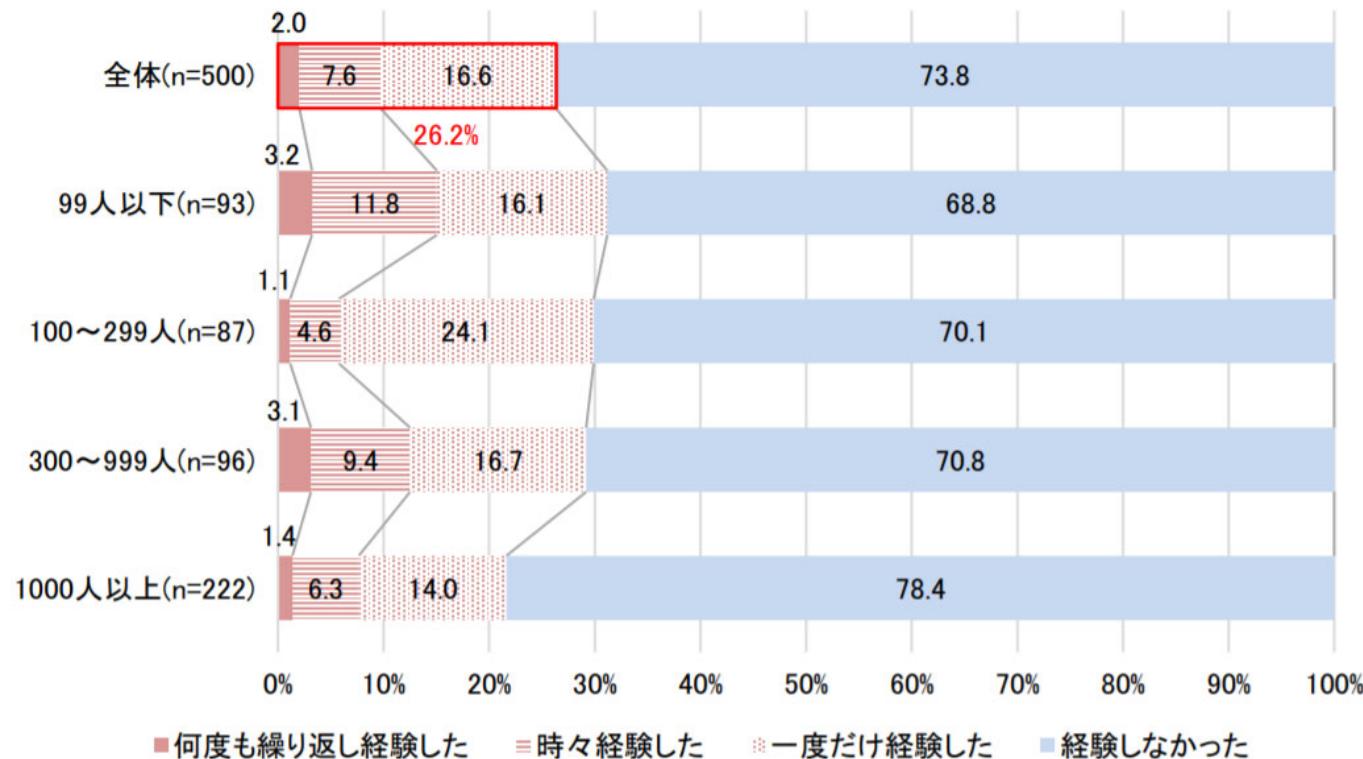
資料出所：厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査」

男性の育児休業取得に関する意向調査



資料出所：パーソルキャリア「男性育休に関する意識調査 第2弾(2022/1/18)」

男性の育児休業ハラスメントの経験割合



資料出所：厚生労働省「職場のハラスメントに関する実態調査報告書 令和2年度」

2022年7月 女性活躍推進法改正

2022（令和4）年7月8日施行

女性活躍推進法に関する制度改正のお知らせ 女性の活躍に関する「情報公表」が変わります

厚生労働省令を改正し、女性の活躍に関する情報公表項目を追加します。事業主の皆さまは、下記の改正内容をご覧の上、ご準備をお願いいたします。

今年7月8日の施行に伴い、初回「男女賃金の差異」の情報公表は、**施行後に最初に終了する事業年度の実績を、その次の事業年度の開始後おおむね3か月以内に公表していただきます。**

労働者が301人以上の事業主の皆さま

以下のA～Cの3項目の情報を公表する必要があります。

- 女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に関する実績
A：以下の8項目から1項目選択 + B：⑨男女の賃金の差異（必須）*新設
- 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績
C：以下の7項目から1項目選択

常時雇用する労働者が101人以上300人以下の事業主は、下記16項目から任意の1項目以上の情報公表が必要です。

各区分の情報公表項目

「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供」

以下の①～⑧の8項目から1項目選択
+
⑨の項目（必須）*新設

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

⑨男女の賃金の差異（必須）*新設

「職業生活と家庭生活との両立」

以下の7項目から1項目選択
※従来どおり

- ①男女の平均継続勤務年数の差異
- ②10事業年度前およびその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合
- ③男女別の育児休業取得率
- ④労働者の一月当たりの平均残業時間
- ⑤雇用管理区分ごとの労働者の一月当たりの平均残業時間
- ⑥有給休暇取得率
- ⑦雇用管理区分ごとの有休休暇取得率

- ・「男女の賃金の差異」は、男性労働者の賃金の平均に対する女性労働者の賃金の平均を割合（パーセント）で示します。
- ・「全労働者」「正規雇用労働者」「非正規雇用労働者」の区分での公表が必要です。

2023年4月育児介護休業法改正

2023年4月から、従業員が1,000人を超える企業は
男性労働者の育児休業取得率等の公表が必要です

育児・介護休業法の改正により、従業員が1,000人を超える企業の事業主は、
男性労働者の育児休業等の取得状況を年1回公表することが義務付けられます。

(令和5(2023)年4月施行)

対象企業 常時雇用する労働者が1,000人を超える企業

「常時雇用する労働者」とは雇用契約の形態を問わず、事実上期間の定めなく雇用されている労働者を指します。次のような者が該当します。

常時雇用する労働者

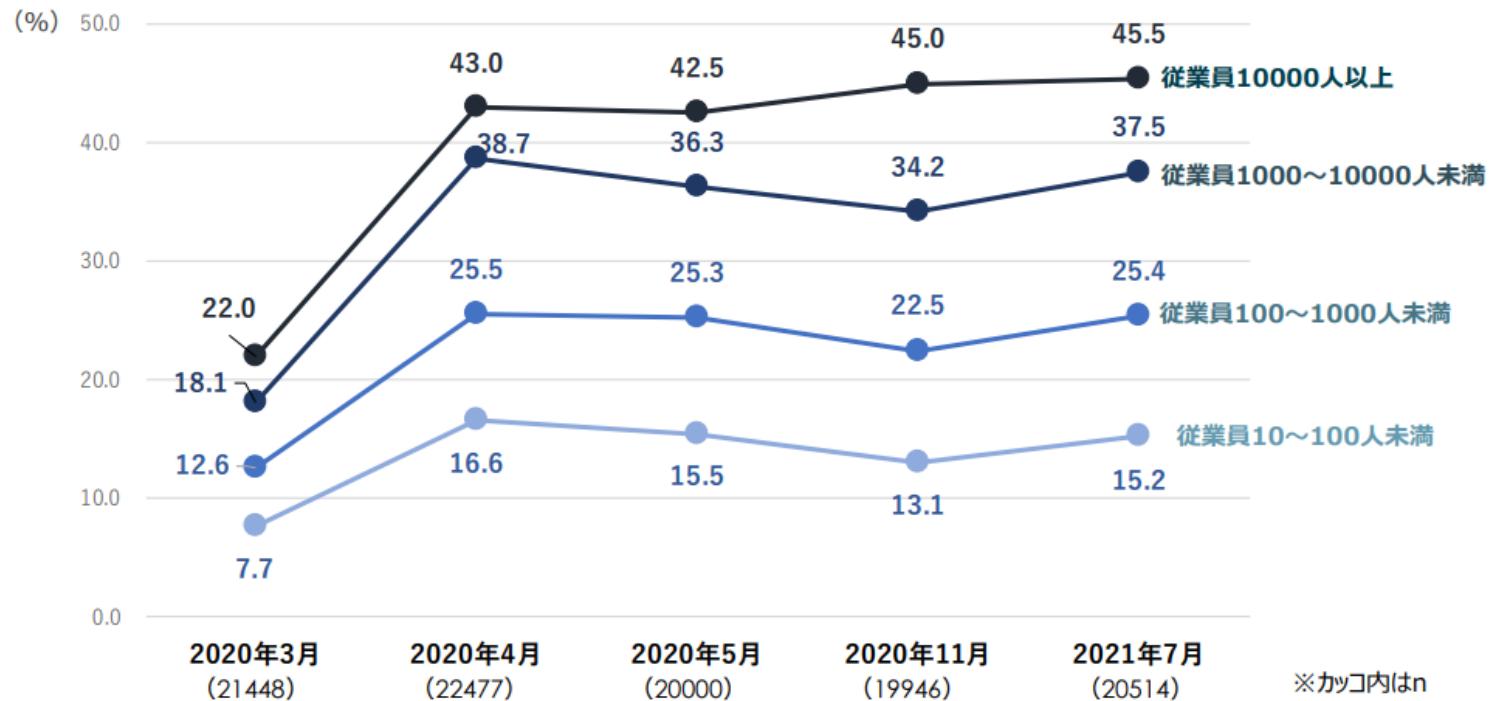
- ・期間の定めなく雇用されている者
- ・一定の期間を定めて雇用されている者または日々雇用される者であり、その雇用期間が反復更新されて事実上期間の定めなく雇用されている者と同等と認められる者。
すなわち、**過去1年以上引き続き雇用されている者または雇入れの時から1年以上引き続き雇用されると見込まれる者**

多様性②テレワーク



Copyright© 2023 SR-Yell All rights reserved

企業規模の差は大きいが、定着を見せているテレワーク

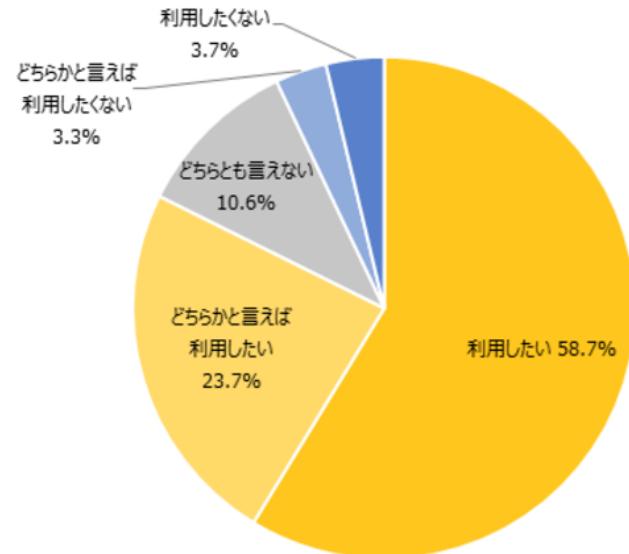


資料出所：パーソル総合研究所「第五回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」

新入社員及び20代のテレワーク実施意向

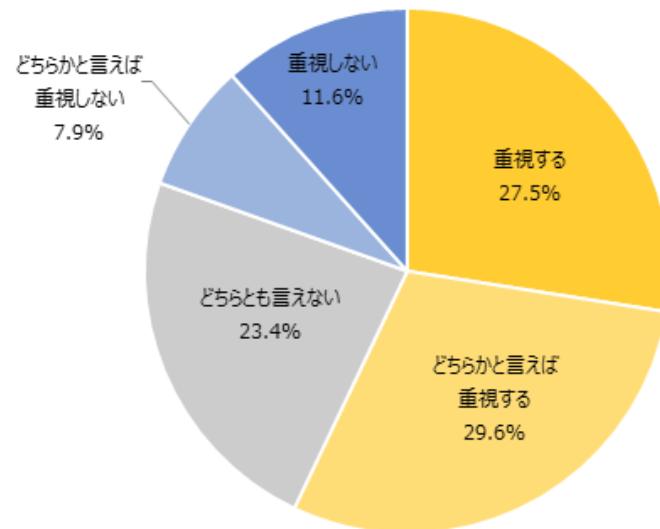
【新入社員】

入社先の企業に「テレワーク」の制度があったら
利用したいですか？



【20代】

応募時に、「テレワーク」制度の有無は重視しますか



資料出所：学情「【2022年卒】82.4%の学生が、入社先の企業で「テレワーク」を実施したいと回答(2021/6/18)」「【20代意識調査】テレワークをしたい頻度は「週に3~4回」が最多(2021/12/2)」

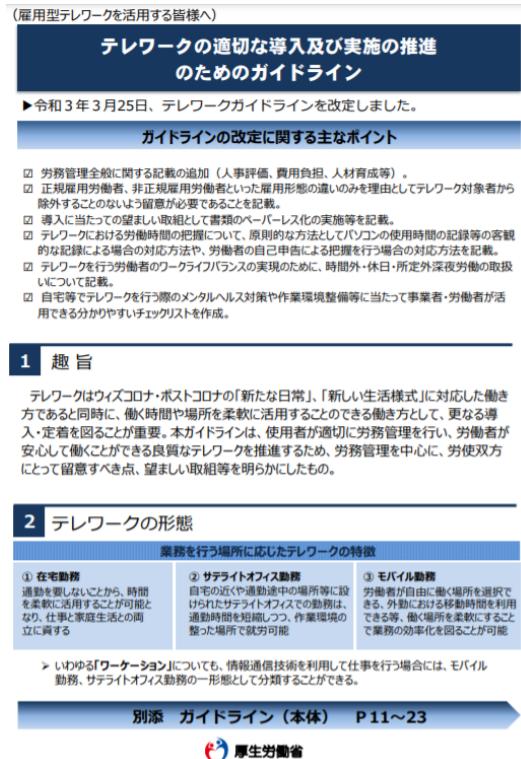
テレワークに関する規程整備



- ・ テレワークを行う際には、通常、就業規則に以下のルールを定めることとなる。
 - ① テレワーク勤務を命じることに関する規定
 - ② 労働時間の取り扱いに関する規定
 - ✓ 労働時間制度、労働時間把握、中抜け、移動時間など
 - ③ テレワーク時の服務に関する規定
 - ✓ 情報管理、使用機材、即応義務など
 - ④ 通勤手当、通信費などの負担に関する規定
- ・ 具体的な規程整備においては厚生労働省の「テレワークモデル就業規則作成の手引き」が参考になる。
- ・ そろそろBCPとしてのテレワークから、新たな働き方の一つの選択肢としてのテレワークに移行しており、そのルール整備を進めておきたい。

資料出所：厚生労働省「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」

テレワークガイドラインでテレワークに馴染むとの記載がなされた労働時間制度



① フレックスタイム制

- フレックスタイム制は、労働者が始業及び終業の時刻を決定することができる制度であり、テレワークになじみやすい制度である。特に、テレワークには、働く場所の柔軟な活用を可能とすることにより、例えば、次のように、労働者にとって仕事と生活の調和を図ることが可能となるといったメリットがあるものであり、フレックスタイム制を活用することによって、労働者の仕事と生活の調和に最大限資することが可能となる。

② 事業場外みなし労働時間制

- 事業場外みなし労働時間制は、労働者が事業場外で業務に従事した場合において、労働時間を算定することが困難なときに適用される制度であり、使用者の具体的な指揮監督が及ばない事業場外で業務に従事することとなる場合に活用できる制度である。テレワークにおいて一定程度自由な働き方をする労働者にとって、柔軟にテレワークを行うことが可能となる。

資料出所：厚生労働省「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」

おわりに



Copyright© 2023 SR-Yell All rights reserved



人材版伊藤レポートに見る多様性①

- ・動的な人材ポートフォリオ
 - ・人材ポートフォリオとビジネスモデル、経営戦略が連動した状態を保つことが重要
 - ・平時から人材ポートフォリオのギャップを埋めることができるよう、リスキル、異動、経営者候補を含めた外部人材のプール、企業・転職支援等への取組が必要
- ・知・経験のD&I
 - ・非連續的なイノベーションを生むための原動力が多様な個人の掛け合わせ
 - ・経験、完成、価値観、専門性といった知と経験のダイバーシティの取り込み、具現化が必要
 - ・女性、外国人といった属性に加え、他業界での経験等のキャリアパス、専門分野の多様性の取り込みも重要になる。
 - ・従来の日本企業の強みであった同質性の高いチームから多様なチームへ変わるため、社内及び社内外の協働の在り方の見直しも必要。



人材版伊藤レポートに見る多様性②

- リスキル・学び直し
 - 事業環境の急速な変化、個人の価値観の多様化に対応するため個人のリスキル・スキルシフト、専門性の向上が必要となる。
- 従業員エンゲージメント
 - 従業員がやりがい、働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むために、企業と個人が対等な関係の下で、一体となって、企業の成長の方向性や組織目標の達成と多様な個人の成長のベクトルを一致させることが重要。
 - 兼業・副業、在宅勤務等の多様で柔軟な就業環境の整備、社内外を含めた多様なキャリアパス等の魅力的な就業経験や機会(EX)の提供、意欲ある個人に対する幅広い教育訓練コンテンツの提供等、多様な個人一人一人に向き合い、価値創造を最大化することが求められる。
- 時間や場所にとらわれない働き方
 - 同じ時間や空間で働いていない多様な個人を束ねていくため、これまで以上にマネジメントスキルが不可欠な要素となる。
 - 業務プロセスの見直しも必要。

自社で取り入れられるD&Iのいくつかの視点

1. 感染症の影響からテレワークの拡大などの変化について、第5類移行後の検討をする。
2. 労働時間削減等を行ってきた働き方改革のフェーズⅠに続き、メンバーシップ型からジョブ型の雇用形態への転換を図り、従業員のやりがいを高めていくことを目指すフェーズⅡの働き方改革を推進する。
3. 裁量労働制について、実態を調査した上で、制度の在り方について検討を行う。
4. 兼業・副業の普及・促進のため、ガイドラインの周知、取組事例の横展開等に取り組む。
5. 選択的週休3日制度について、育児・介護・ボランティアでの活用、地方兼業での活用などが考えられることから、好事例の収集・提供等により企業における導入を促し、普及を図る。
6. また、フリーランスについて、ガイドラインを踏まえ、関係法令の適切な適用等を行うとともに、事業者との取引について書面での契約のルール化などを検討する。
7. これらの取組により、多様で柔軟な働き方を選択でき、安心して働ける環境を整備する。あわせて公的職業訓練における在職者の訓練の推進、教育訓練休暇の導入促進等を含め、働きながら学べる仕組みを抜本的に見直すとともに、周知を徹底することにより、その活用を図る。
8. 男性育休への取組、取得率公表等の対応を検討する。
9. 高齢者雇用、障害者雇用等これまでとは違う人物像が描けるか？
10. 外部リソースも含めた自社の人材ポートフォリオについて、検討する。