

労働政策審議会労働政策基本部会 報告書 参考資料

令和 5 年 5 月 12 日 労働政策審議会了承

厚生労働省

政策統括官（総合政策担当）

Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan

目次

2. 社会・経済の現状と課題について

(1) 産業構造の変化について

産業別の就業者数（就業者シェア）の推移	3
「G（グローバル競争）型産業」と「L（地域密着）型産業」	4
GxL: CXDX時代の経済社会トランスフォーメーション新旧憲法比較＜大項目＞	5

(2) 多様な人材の労働参加と企業の成長について

無形資産投資の定義と分類	7
労働力の属性変化	8
ダイバーシティ経営は企業にメリットがある	9
日本のダイバーシティ経営 関連データ	10
ダイバーシティインデックス テーマ分野と評価視点	11
上場企業の女性役員数の推移	12
諸外国の女性役員の割合	13

(3) 労働市場の変化について

企業規模別の入職者に占める転職入職者の割合の推移	15
--------------------------	----

(4) 労働者の意識・企業の求める人材像の変化について

労働者の職業生活設計の考え方（年齢階級別）	17
転職希望率の推移（雇用形態別）	18

3. 働き方の現状と課題について

(1) 生産性の向上に向けた雇用管理について

ア. 人材育成

企業のOFF-JT及び自己啓発支援に支出した費用の労働者一人当たり平均額	20
GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費の割合の国際比較	21

イ. デジタル技術への対応・リスクリング

日本企業に求められるDX関連無形資産投資	22
企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題	23
管理職が感じる職場の環境の変化や管理職としての悩みについて	24
中小企業のリスキングの中身	25
自治体による中小企業のDX・リスキング支援の現在と課題	26
事務局ヒアリング資料（佐賀県）	27

(2) 人事制度について

ア. 人事制度を取り巻く現状

テレワーク（在宅勤務）で感じた課題	32
テレワーク（在宅勤務）のデメリット	33

イ. ジョブ型人事の動き

競争力要素の国際比較	34
就社型と欧米型の歴史的相克	35
人材ポートフォリオの在り方	36
ヒアリングでわかった企業の取組事例	37

ウ. 労働移動について

一般労働者の年齢階級別平均勤続年数の推移	38
勤続年数別雇用者割合の国際比較	39
平均勤続年数の企業規模別比較（2020）	40
転職が年収変動に及ぼす影響	41
現在の勤め先を選んだ理由（男女別・年齢階級別）	42
転職者を採用する際の問題点（企業規模別）	43
転職に関して転職者が行政に要望する事項	44
新卒入社後、一度でも転職するとほぼトップになれない日本	45
スウェーデンの非営利再就職支援機関（Trygghetsträdet）	46

企業ヒアリング資料抜粋

ダイキン工業株式会社様提出資料	48
西川コミュニケーションズ株式会社様提出資料	52
株式会社 陣屋様提出資料	55
久野金属工業株式会社様提出資料	58
KDDI（春川委員）様提出資料	60
アフラック生命保険株式会社様提出資料	64

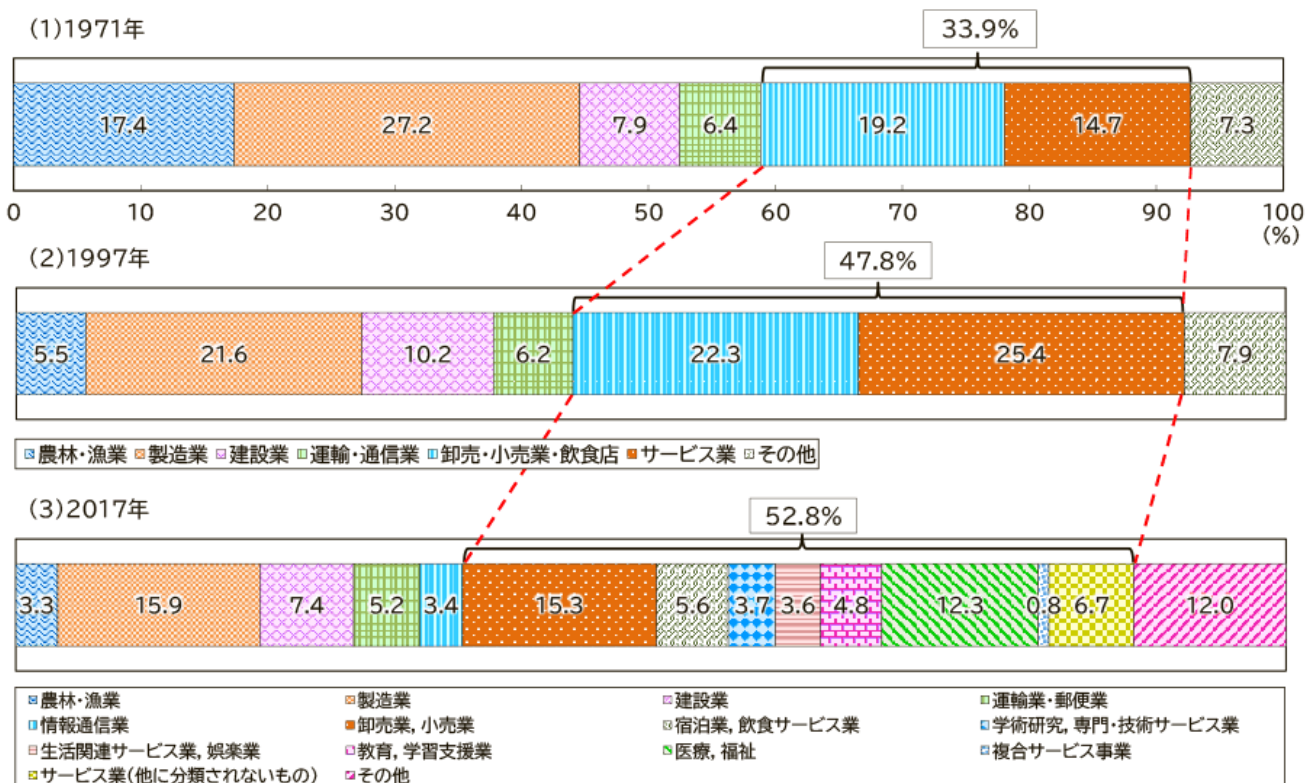
2. 社会・経済の現状について

(1) 産業構造の変化について

- (P3) 産業別の就業者数（就業者シェア）の推移
- (P4) 「G（グローバル競争）型産業」と「L（地域密着）型産業」
- (P5) GxL:CXDX時代の経済社会トランスフォーメーション新旧憲法比較＜大項目＞

産業別の就職者数（就業者シェア）の推移

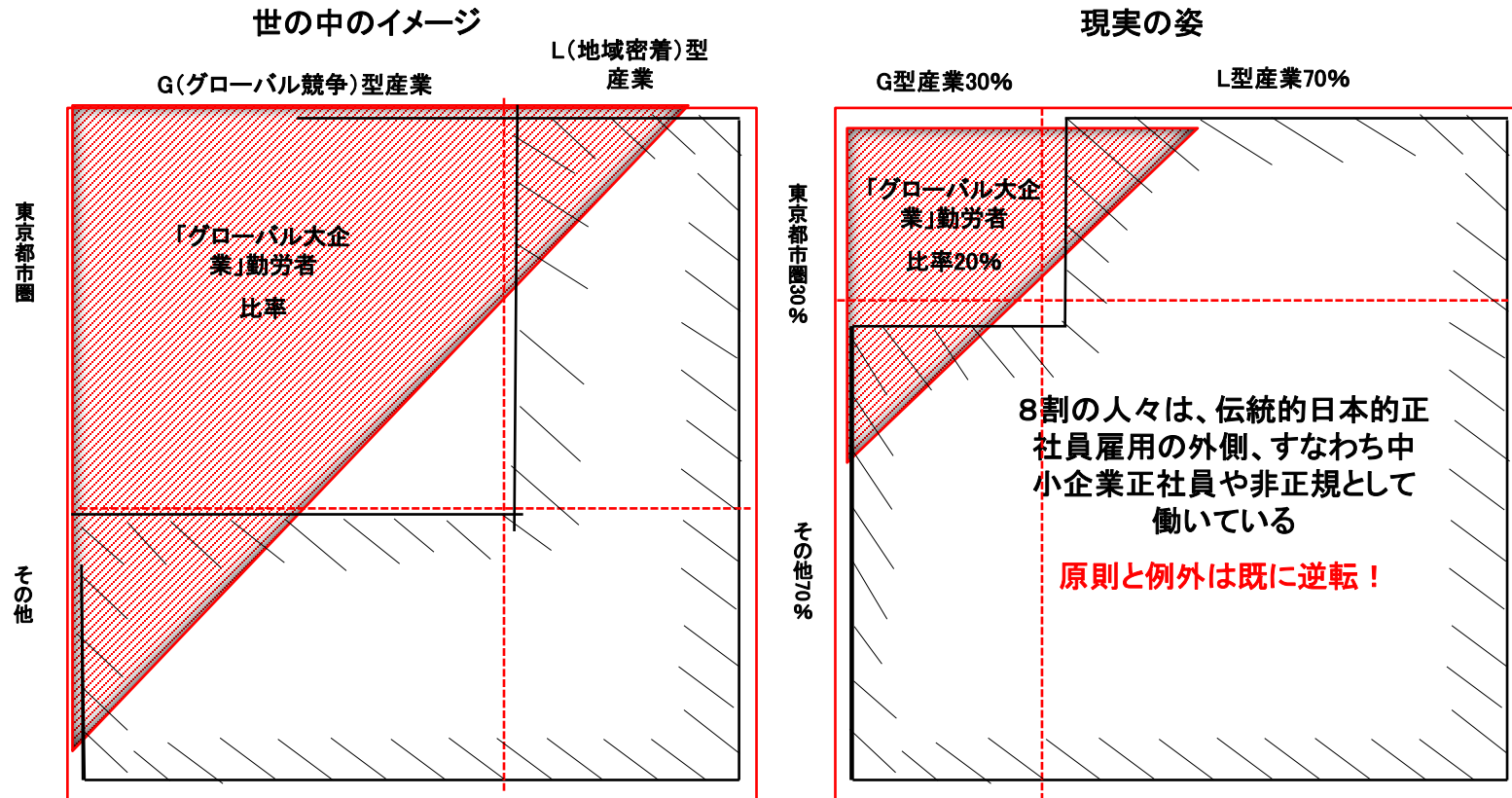
○ 第1次産業（農林・漁業）、第2次産業（製造業、建設業）、第3次産業（卸売業、小売業やサービス業など）といった大まかな分類ごとに就業者シェアの変遷を確認すると、1971年～2017年にかけて、第1次産業及び第2次産業では一貫して低下しており、第3次産業では一貫して上昇している。



資料出所 総務省統計局「就業構造基本調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) (1) (2) 図の「その他」は、「鉱業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融・保険・不動産業」「公務（他に分類されないもの）」の合計。
 2) (3) 図の「その他」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」「公務（他に分類されるものを除く）」「分類不能の産業」の合計。
 3) 端数処理を行っているため、内訳の和が100%にならないことに留意が必要。

「G（グローバル競争）型産業」と「L（地域密着）型産業」



G(グローバル競争型)型産業: 製造業、IT産業(大企業中心)

L(地域密着)型産業: 観光、宿泊、飲食、日用品・生活必需品以外の小売、住宅関連等のローカルなサービス産業(中小企業中心)

根本課題:新陳代謝と流動性を前提とした包摂的な経済社会システムをどう構築するか!?

	旧憲法	新憲法
①労働市場	低い流動性、長期雇用重視、 メンバーシップ型指向、個社の雇用責任重視	高い流動性、多様な雇用形態への備え、 ジョブ型指向、社会全体でセーフティネット
②産業組織	縦型で大企業を頂点とする閉鎖的な 階層構造 産業構造の安定性、固定性重視	フラットで新旧大小関係ない対等で 開放的なレイヤー・ネットワーク構造 産業構造の変容、新陳代謝重視
③経済成長モデル	大量生産大量販売モデル、設備投資、中産階級雇 用創出、GDPとGNIの両方に貢献	イノベーション・高付加価値知識集約モデルで戦うG 型産業がGNIを稼ぎ、L型産業はLDXによる生産性 向上でGDPに貢献
④資本市場	弱い資本市場規律、脆弱なベンチャー型 資本市場システム (日本の特殊性、慣性を重視)	強くて洗練された資本市場規律、高度な ベンチャー型資本市場システム (グローバルルールで勝つ力の基盤)
⑤成長戦略	伝統的な産業政策	広義の競争政策(水平独占規制よりもイノベーション 促進型ルールデザイン)、基礎研究機関と超高度人 材に関わる仕組みの大改革

2. 社会・経済の現状について

(2) 多様な人材の労働参加と企業の成長について

- (P7) 無形資産投資の定義と分類
- (P8) 労働力の属性変化
- (P9) ダイバーシティ経営は企業にメリットがある
- (P10) 日本のダイバーシティ経営 関連データ
- (P11) ダイバーシティインデックス テーマ分野と評価視点
- (P12) 上場企業の女性役員数の推移
- (P13) 諸外国の女性役員割合

無形資産投資の定義と分類

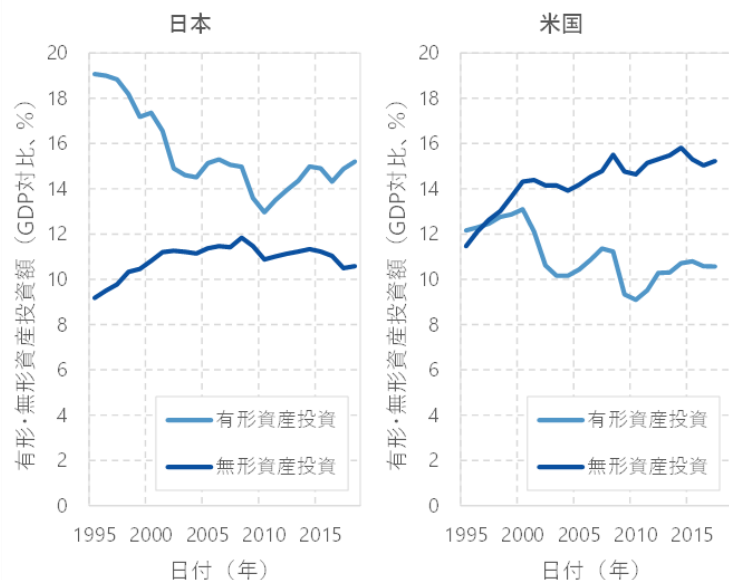
- 無形資産投資は、ソフトウェア等の情報化資産、R&D等の革新的資産、人的投資等の経済的競争力からなる
- 日本の無形資産投資（GDP対比）は2000年代以降ほぼ横ばい。一貫して増加する米国と対照的
 - ― 規模は依然として、有形資産投資＞無形資産投資。米国は1990年代に無形資産投資が有形資産投資を上回る

無形資産投資の定義と分類

無形資産の種類		内容
情報化資産	ソフトウェア	受注型ソフトウェア、汎用型（パッケージ）ソフトウェア、各企業が業務で作成する自社開発ソフトウェア
	データベース	製品データ・顧客データ等のデータベース
革新的資産	科学・工学分野のR&D	製造業・通信業・情報サービス業などの民間企業・研究機関や、大学、国立研究開発法人が行う研究開発（特許・ライセンス）
	鉱物探査・評価	石油・天然ガス等の鉱床の探査や、鑑定・試掘・ボーリング等による鉱床の評価
	芸術的創作物	娯楽・文学・芸術作品のオリジナル版の作成（著作権・ライセンス）
	その他の商品開発・デザイン	金融業などサービス業の研究・新商品開発、建築・製品デザイン、社会科学・人文科学分野の研究開発
経済的競争力	ブランド	広告・マーケティング等によるブランドや商標の開発、市場シェアの維持・獲得
	企業特殊的人的資本	被雇用者の労働スキルを向上させるためのOJT、OFF-JT等の教育訓練
	組織改革	企業経営者やコンサルタント業による組織改革・組織再構築

（出所）Corrado, Hulten & Sichel (2005) "Measuring Capital and Technology: An Expanded Framework"より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

日米の有形・無形資産投資額（GDP対比）



（注）日本は除く住宅・公務、米国は企業部門。その他の革新的資産は、芸術的創作物・ライセンス、金融業における新商品開発、鉱物探査・評価

（出所）経済産業研究所・一橋大学「JIP 2021データベース」、INTAN-Investより、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

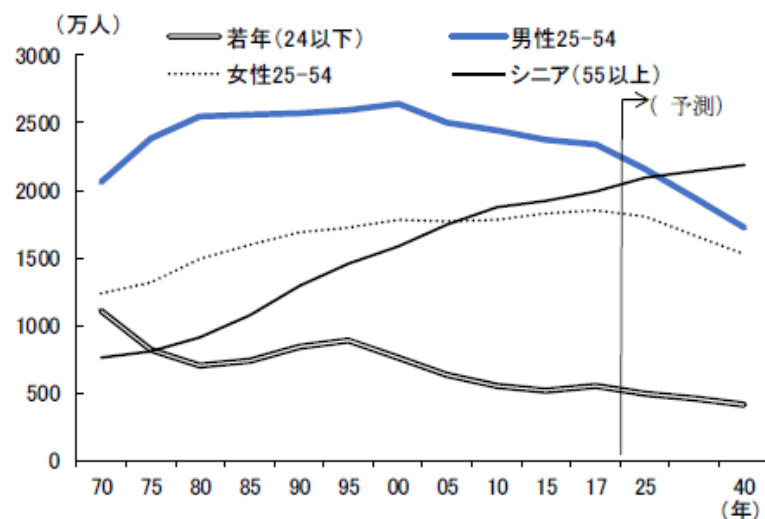
労働力の属性変化

◆雇用システム的设计で無視できないもう一つの側面である「生活面(労働力の属性・家族モデル)」からも、既存システムの限界が露呈。

◆中核労働力に位置付けられてきた「現役男性」が持続的に増加していた90年代までは、日本型雇用システムを裏で支える男女分業家族モデルが標準。しかし、人口動態変化により2000年以降はコア労働力「多様化」の必要性から家族モデルの変化が進展。「残業・転勤は当然」の日本型正社員の生活面でのコストが増大。

◆組織のダイバーシティの観点からも、日本型雇用の特徴である同質性重視の在り方と齟齬。

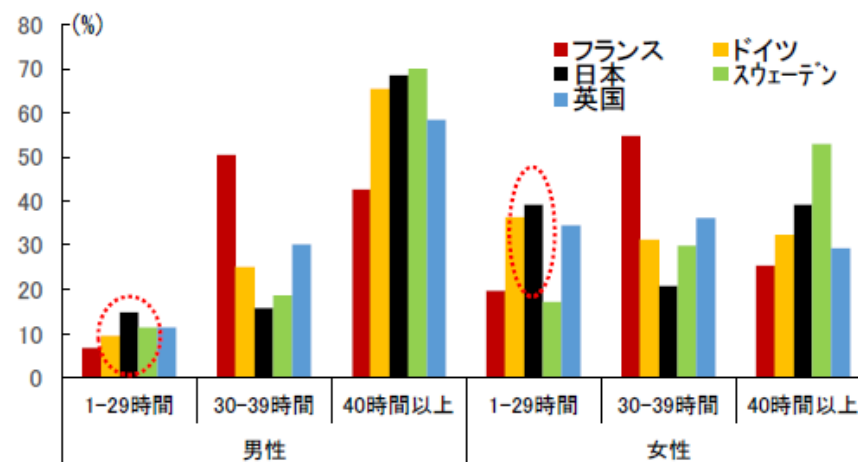
(図表1-7) 労働力の属性変化



(資料)総務省「労働力調査」、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)2020年以降はJILPT「平成27年 労働力需給の推計」のベースライン・労働参加漸進シナリオの年齢階層別数字を使用。

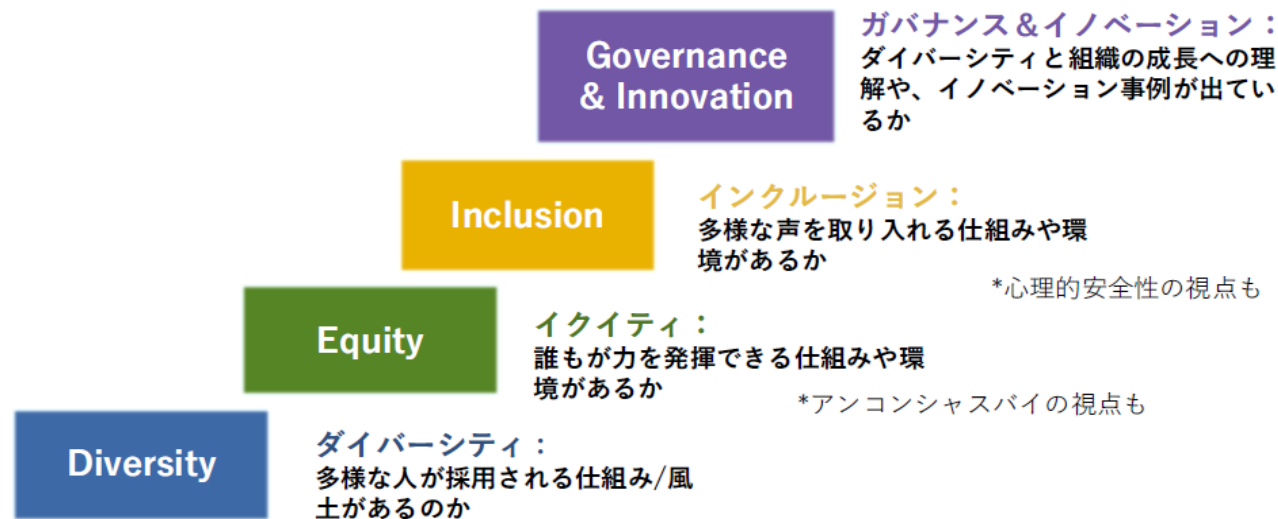
(図表1-8) 労働時間別の雇用者分布



(資料)OECD stat.(Incidence of employment by usual weekly hours worked)

テーマ分野と評価視点

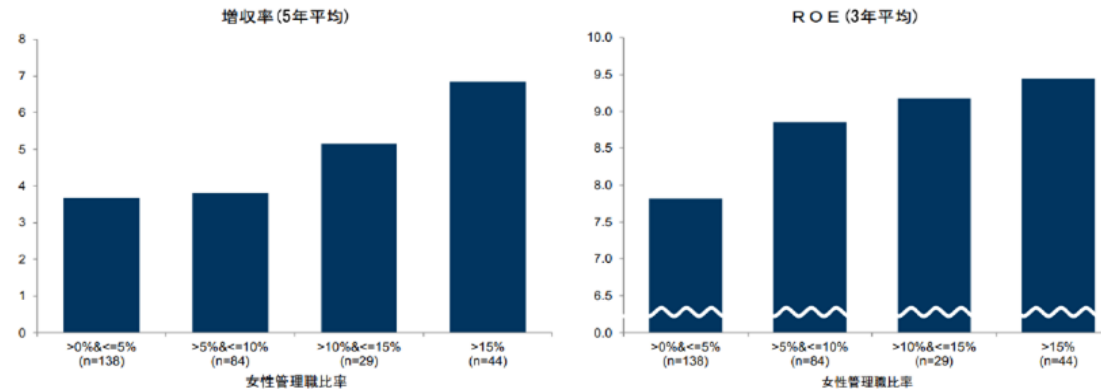
ダイバーシティインデックスは
4つの評価視点で「ダイバーシティ経営」を分析します



Copyright (C)2022 ewoman, Inc. 無断転載を禁ずる

日本のダイバーシティ経営 関連データ

図表 10: 女性管理職比率の高い日本企業は増収率やROEが高い傾向があった
%



出所：日経バリューサーチ, QUICK, Factset, ゴールドマン・サックス・グローバル投資調査部作成

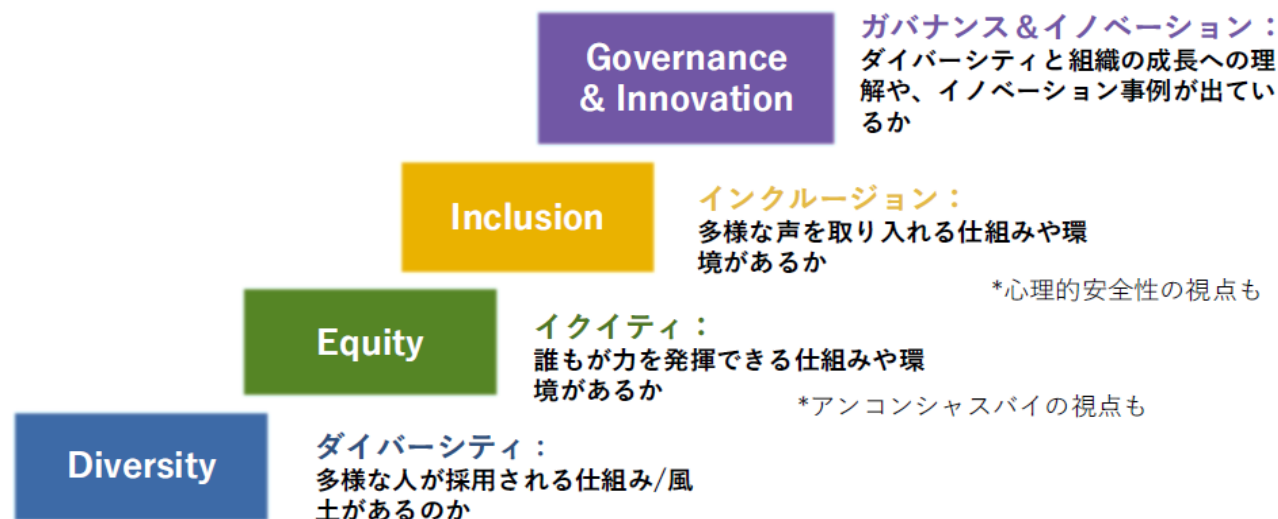
ウーマノミクス5.0 レポート (ゴールドマンサックス)

<https://www.goldmansachs.com/japan/insights/pages/womenomics-5.0/womenomics5.0.pdf>

Copyright (C)2022 ewoman, Inc. 無断転載を禁ずる

テーマ分野と評価視点

ダイバーシティインデックスは
4つの評価視点で「ダイバーシティ経営」を分析します



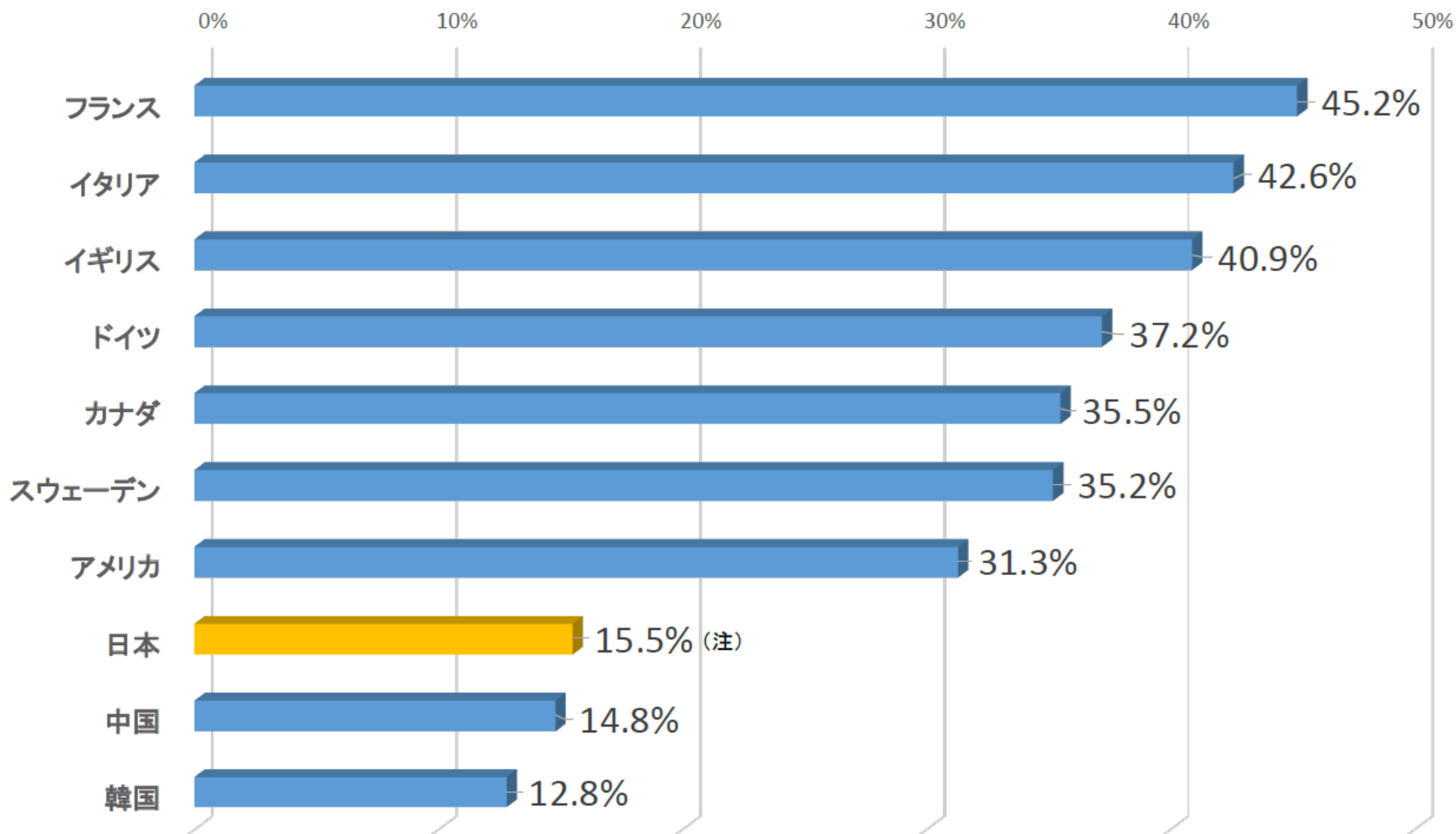
Copyright (C)2022 ewoman, Inc. 無断転載を禁ずる

上場企業の女性役員数の推移

- 2006年以降横ばいで推移してきた女性役員数は、2012年以降の10年間で5.8倍に増加と、取組が加速。
- 2022年7月には、女性役員数は前年から599人増加し3654人となったものの、未だ役員に占める女性の割合は9.1%にとどまっている。



諸外国の女性役員の割合



(出典) OECD "Social and Welfare Statistics" 2022年の値。

※ EUは、各国の優良企業銘柄50社が対象。他の国はMSCI ACWI構成銘柄(2,800社程度、大型、中型銘柄)の企業が対象。

(注) 2022年7月末時点の全上場企業役員に占める女性の割合(9.1%)は東洋経済新報社「役員四季報」より算出。

2. 社会・経済の現状について

(3) 労働市場の変化について

(P15) 企業規模別の入職者に占める転職入職者の割合の推移

ひと、くらし、みらいのために

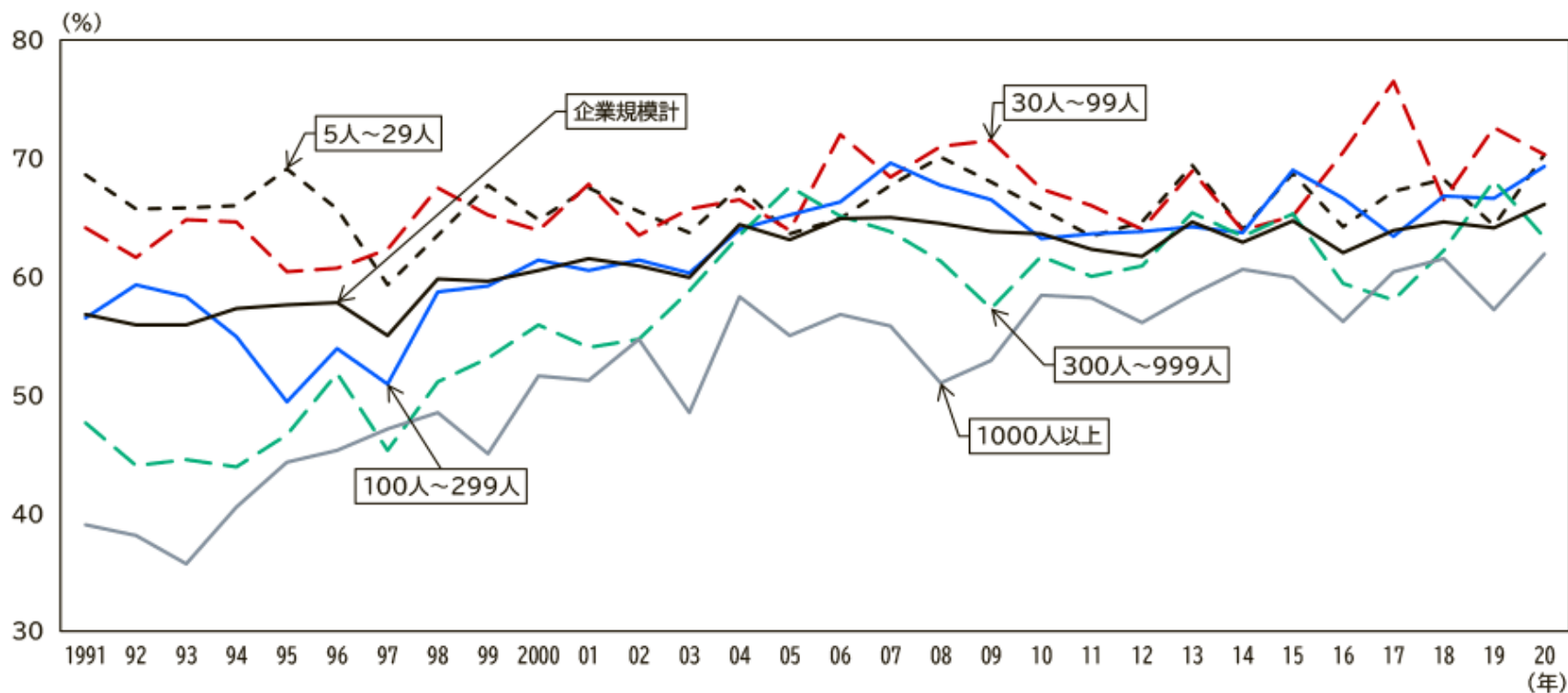


厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

Ministry of Health, Labour and Welfare

企業規模別の入職者に占める転職入職者の割合の推移

○入職者に占める転職者の割合は、1991年～2006年にかけてやや上昇した後、6割程度を横ばいに推移している。企業規模別でみると、規模が小さいほど入職者に占める転職入職者の割合が高い傾向にあるが、近年は企業規模300人以上の企業において上昇傾向がみられている。



資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

2. 社会・経済の現状について

(4) 労働者の意識・企業の求める人材像の変化について

(P17) 労働者の職業生活設計の考え方（年齢階級別）

(P18) 転職希望率の推移（雇用形態別）

ひと、くらし、みらいのために

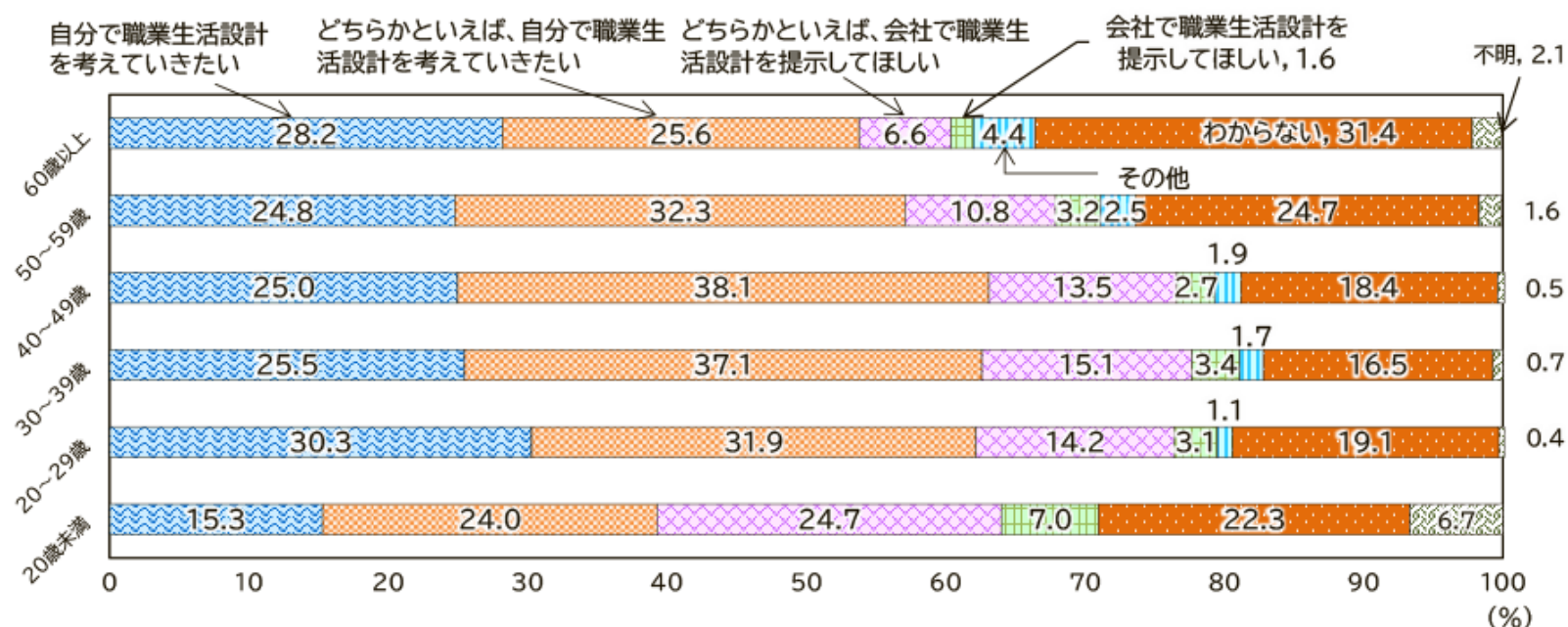


厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

Ministry of Health, Labour and Welfare

労働者の職業生活設計の考え方（年齢階級別）

- 40歳台以下の年齢層においては、50歳以上の年齢層よりも、「自分で職業生活設計を考えていきたい」「どちらかといえば、自分で職業生活設計を考えていきたい」と考えている者の割合がやや高い傾向がみられるほか、「20～29歳」「60歳以上」の年齢階級では「自分で職業生活設計を考えていきたい」と考えている者の割合がやや高くなっている。

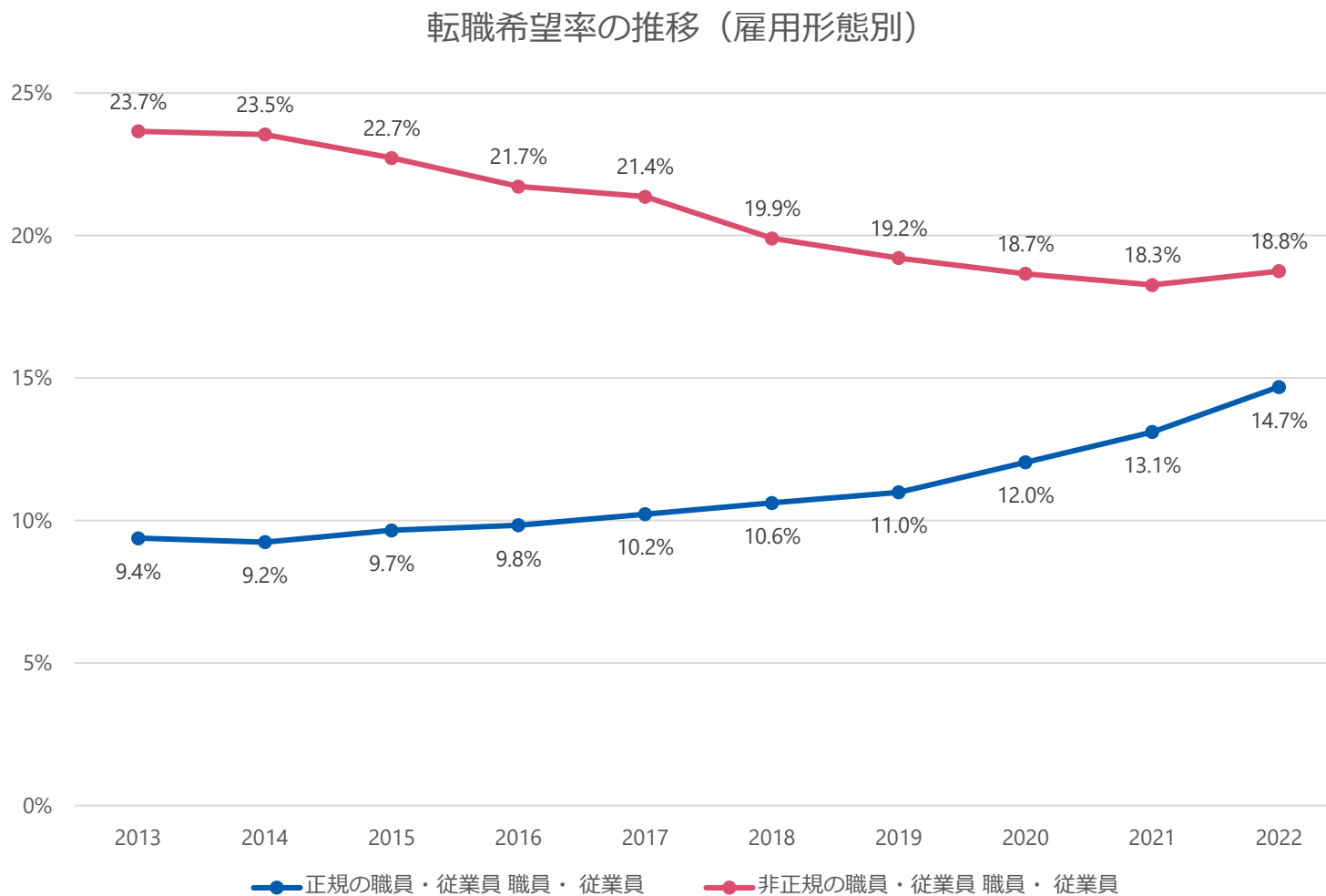


資料出所 厚生労働省「令和2年度能力開発基本調査（個人調査）」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

（注） 1）「あなたは、自分自身の職業生活設計について、どのように考えていますか。」と尋ねたもの。

2）職業生活設計とは、ここでは、労働者本人の適性、職業経験等に応じ、職業の選択、職業能力の開発及び向上のための取組について計画し、まとめたものをいう。

転職希望率の推移（雇用形態別）



3. 働き方の現状と課題について

(1) 生産性向上に向けた雇用管理について

ア. 人材育成

(P20) 企業のOFF-JT及び自己啓発支援に支出した費用の労働者一人当たり平均額

(P21) GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費の割合の国際比較

イ. デジタル技術への対応・リスクリング

(P22) 日本企業に求められるDX関連無形資産投資

(P23) 企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題

(P24) 管理職が感じる職場の環境の変化や管理職としての悩みについて

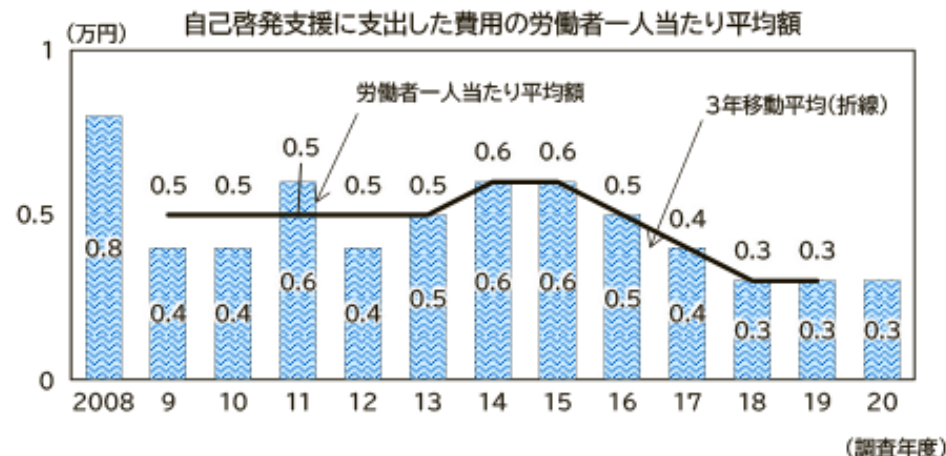
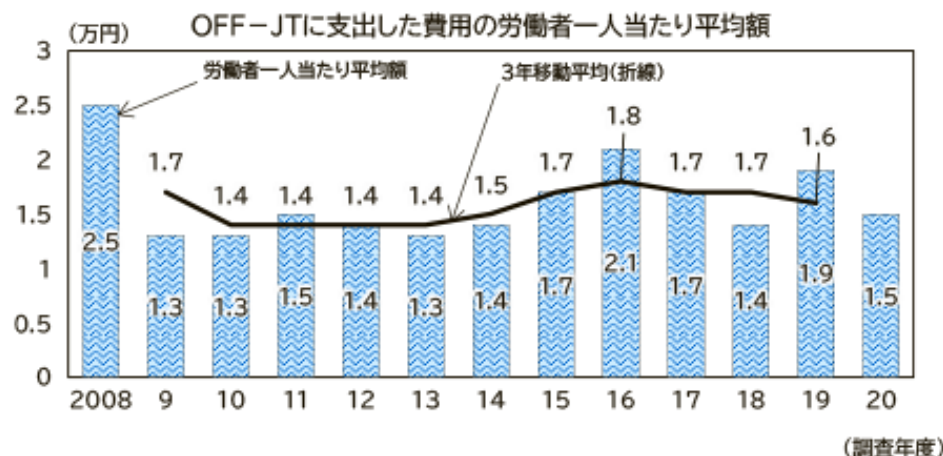
(P25) 中小企業のリスクリングの中身

(P26) 自治体による中小企業のDX・リスクリング支援の現在と課題

(P27～P30) 事務局ヒアリング資料（佐賀県）

企業のOFF-JT及び自己啓発支援に支出した費用の労働者一人当たり平均額

- 企業がOFF-JTに支出した費用の労働者一人当たり平均額（費用を支出している企業の平均額）は、2020年度調査では若干減少しているものの、3年移動平均はおおむね横ばいで推移している。
- 一方、企業が自己啓発支援に支出した費用の労働者一人当たり平均額は2020年度調査においては0.3万円であり、2016年度調査以降やや減少し、2018年度調査以降、横ばいで推移している。

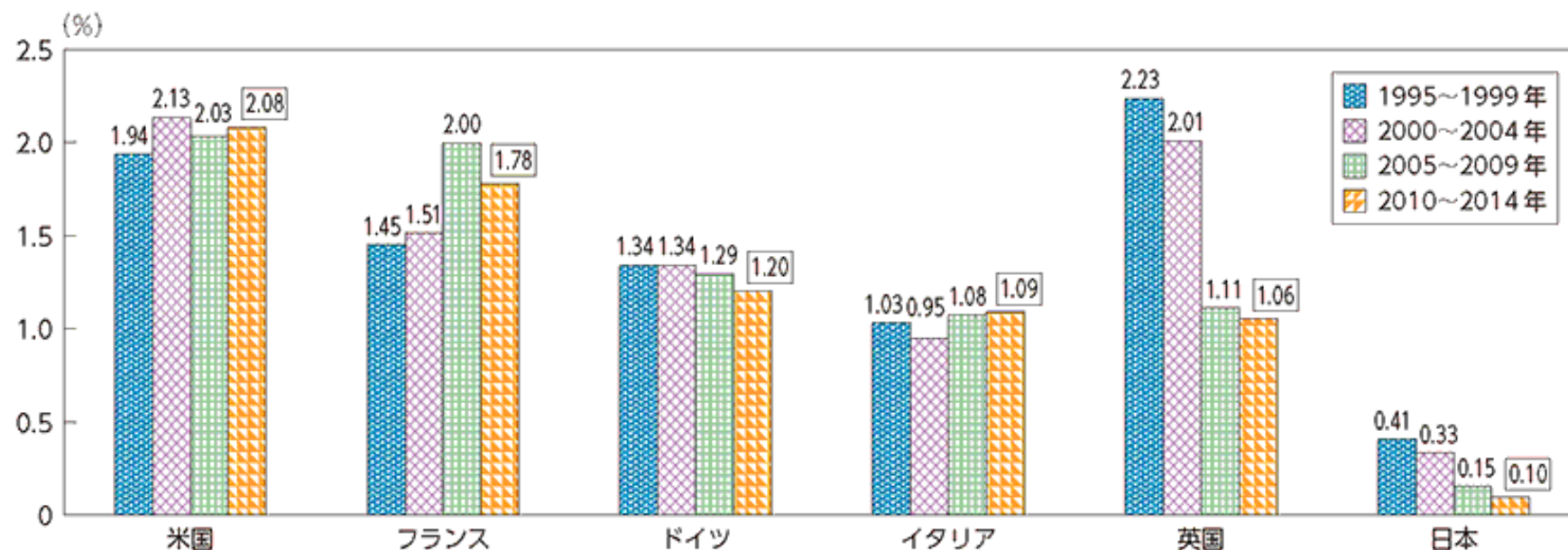


資料出所 厚生労働省「能力開発基本調査（企業調査）」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) 自己啓発とは、労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいう（職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない）。
2) 調査年度の前年度の実績を尋ねたもの。

GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費の割合の国際比較について

- 我が国の GDP に占める企業の能力開発費の割合は、米国・フランス・ドイツ・イタリア・英国と比較して低い水準にあり、経年的にも低下している。



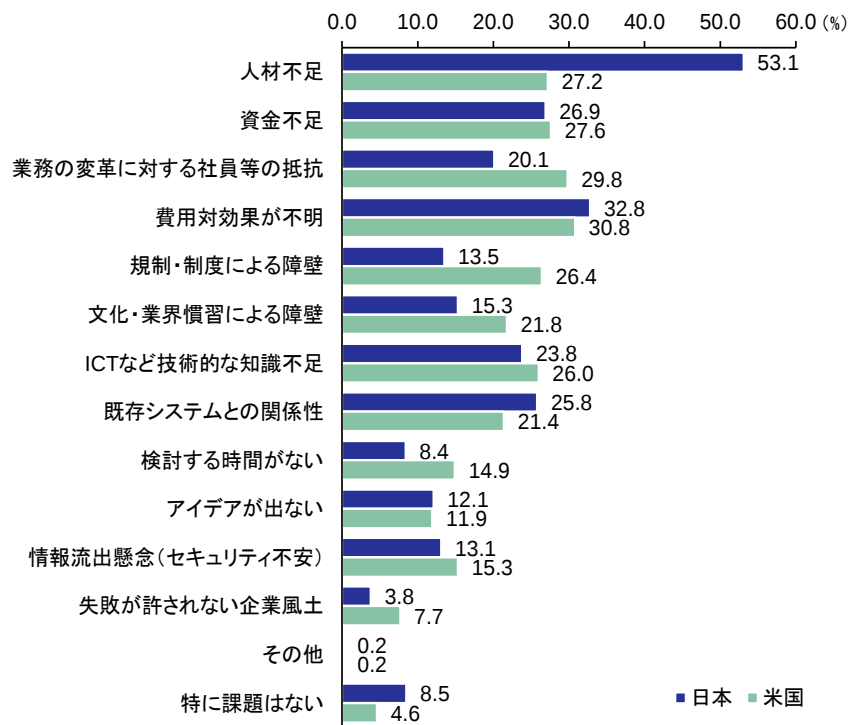
資料出所 内閣府「国民経済計算」、JIP データベース、INTAN-Invest database を利用して学習院大学経済学部宮川努教授が推計したデータをもとに作成

(注) 能力開発費が実質 GDP に占める割合の 5 箇年平均の推移を示している。なお、ここでは能力開発費は企業内外の研修費用等を示す OFF-JT の額を指し、OJT に要する費用は含まない。

日本企業に求められるDX関連無形資産投資

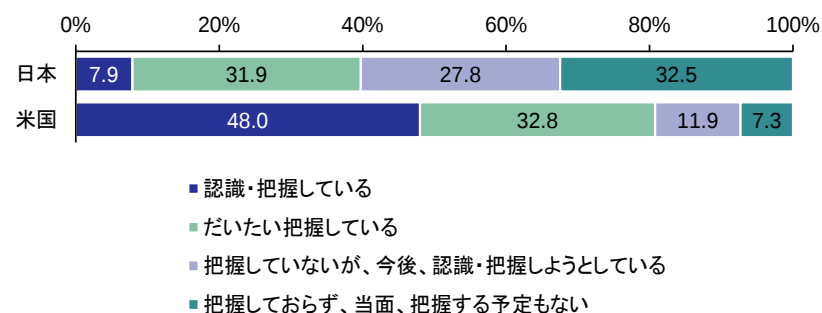
- 日本では、人材不足への取り組みが最大の課題。DXを推進するための専門知識を持つ人材がIT企業、非IT企業を問わず不足
- ITリテラシー向上のための労働者の教育訓練投資が不可欠

DXを進める際の課題



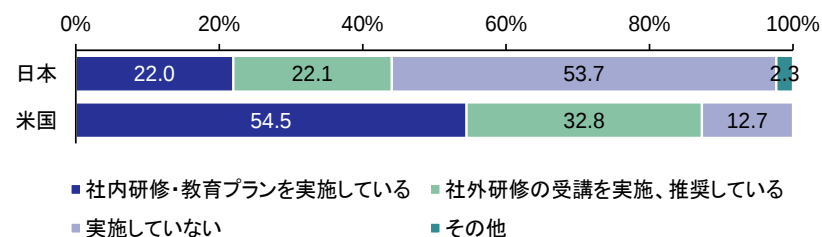
(出所)総務省「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」より、みずほ銀行産業調査部作成

従業員のITリテラシーレベルの把握・認識



(出所)情報処理推進機構「DX白書2021」より、みずほ銀行産業調査部作成

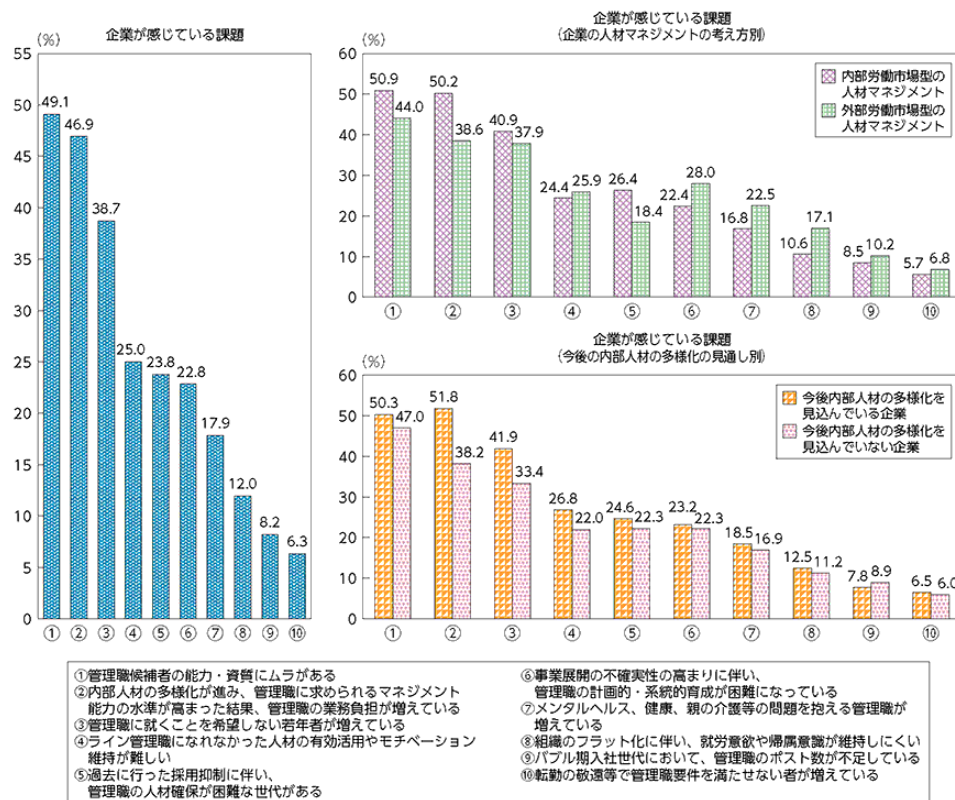
従業員のITリテラシー向上策



(出所)情報処理推進機構「DX白書2021」より、みずほ銀行産業調査部作成

企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題

- 企業の人材マネジメントの方針によって、企業が管理職の登用・育成に当たって感じている課題に特徴があるものの、管理職候補者の能力・資質のムラ、管理職の業務負担の増加、管理職に就くことを希望しない若年者の増加は、企業共通の課題となっている。

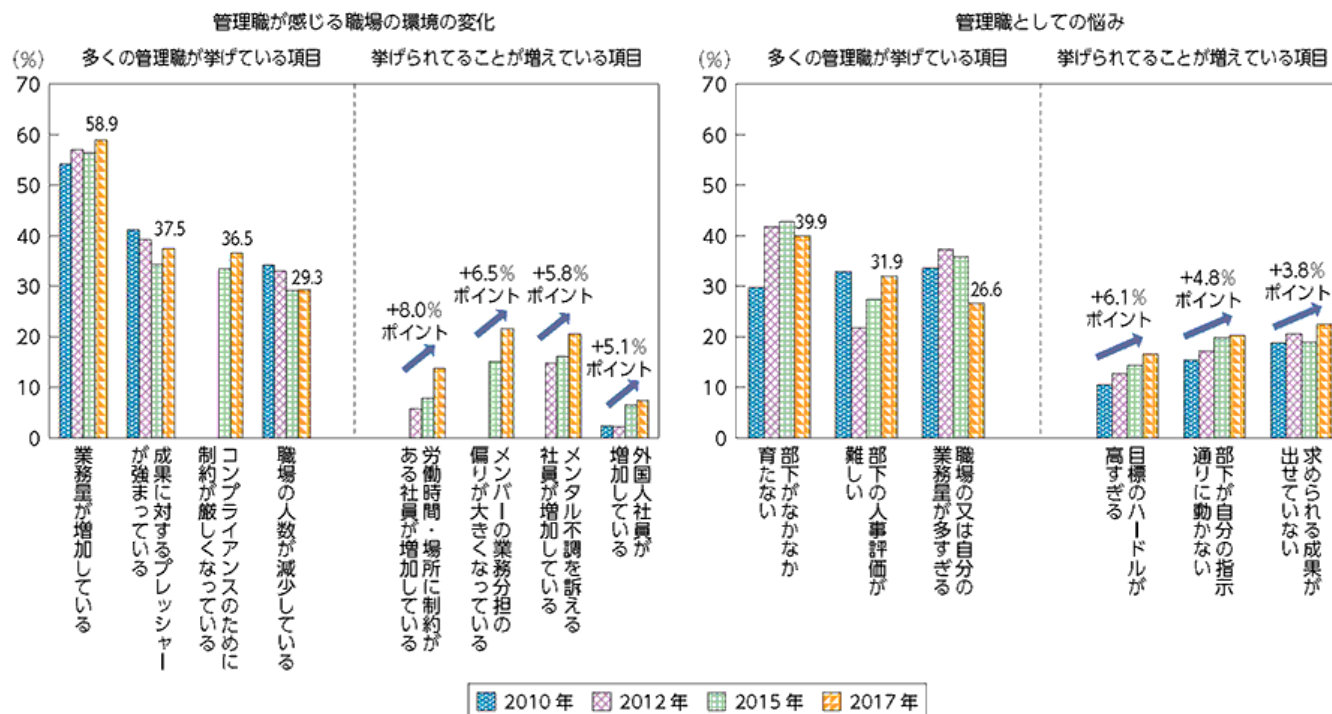


資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査 (企業調査票)」(2018 年) の個票を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 右上図において、内部労働市場型の人材マネジメントは、従業員の能力に関し、5 年先ゼネラリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社内部の人材を育成していくことを重視している企業を指す。外部労働市場型の人材マネジメントは、5 年先スペシャリストの重要性が高まると考え、かつ、今後自社外部の人材を適宜取り入れることを重視している企業を指す。
- 2) 右下図における「見込んでいる」は、5 年先に内部人材の「多様化が大幅に推進」「多様化がやや推進」と考えている企業。「見込んでいない」は、5 年先に内部人材の多様化について「変わらない」「一様化がやや推進」「一様化が大幅に推進」と考えている企業。
- 3) 複数回答の結果を示している。

管理職が感じる職場の環境の変化や管理職としての悩みについて

- 職場環境の変化としては、「業務量が増加している」が最も多く挙げられており、調査開始以来、過去最高の水準となった。
- 管理職の悩みとしては、「部下がなかなか育たない」「部下の人事評価が難しい」「職場の又は自分の業務量が多すぎる」が多く挙げられている。



資料出所 (学) 産業能率大学「上場企業の課長に関する実態調査」(2017年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 本調査は、従業員数100人以上の上場企業に勤務し、部下を1人以上持つ課長を対象としている。
 2) 左図及び右図は、複数回答となっている。
 3) 左図について、2010年・2012年のデータが表示されていないものは、当時の調査において当該回答項目がなかったものである。

- 中小企業のリスキングとして、経営者のリスキングと従業員のリスキング（3種類）を抽出

経営者の リスキ ング (1つ)	従業員のリスキング（3つ）	
	1. 使いこなしのリスキング	従業員がこれまでと全く異なる仕事のやり方に習熟し、価値創造できるようにする
	2. 変化創出のリスキング	従業員が自らデジタル技術による課題解決を提案・推進できるようにする
	3. 仕事転換のリスキング	DXの進化に伴い、従業員がこれまでと全く異なる仕事に移行できるようにする

自治体による中小企業のDX・リスクリング支援の現在と課題

- 2020年以降、都道府県や経済団体が地元企業のDX支援の一環としてリスクリング支援を導入する動き
- DXに対する経営者の問題意識の喚起や、リスクリング支援の充実はまだ大きな課題
- 加えて自治体による支援を俯瞰的に見れば、地域を超えた支援課題や有効なプログラムに関する情報共有が少なく、高質なプログラムの横展開、それによる全国的な支援内容の進化が起きにくい状況

自治体による地元企業のリスクリング支援

佐賀県	● 「佐賀県産業スマート化センター」で、先進技術の体験、個別相談、人材育成セミナーやイベントの開催等を提供 ● 2020年度より、Pythonを用いた開発者人材として必要な知識を習得するSAGA Smart Samuraiを提供。2022年度にはノーコードやSaaSを使った業務効率化スキルを学ぶSAGA Smart Ninjaを開始
愛知県	● 2021年度より経営者、リーダー層、一般社員という階層別の研修を開始 ● DXに関わる課題相談や助言、事業者とのマッチング等を行う専用窓口を整備し、窓口を通じてリスクリング支援に接続
三重県	● 2021年7月に「デジタルものづくり推進拠点」を設立。取り組みの一環として、DX寺子屋事業を実施しており、現場責任者向けコースのほかに、経営者向けコースを別建てで設定
広島県	● 2022年4月に広島県リスクリング推進検討協議会を設立。リスクリングに取り組む企業が宣言し事例を示す「広島県リスクリング推進宣言制度」創設のほか、経営者などへの研修プログラムの提供やセミナーを開催
東京都	● 2022年度に中小企業250社（経営者、業務リーダー等各社2名以上）を対象に、コンサルタントによるDXスキル診断、学習計画作成、オンライン学習や学びのコミュニティ、学習効果の可視化等を提供する「DX人材リスクリング支援事業」を実施

（注）各自治体が地元企業向けに行う支援の中から、リスクリングに関わる主要なものを抜粋。

（出所）リクルートワークス研究所「中小企業のリスクリングー DXを人材面で支える政策ー」、同「収集方法から分析、活用まで「データの読み書きそろばん」を教える「DX寺子屋」」、日本経済新聞「リスクリングでデジタル人材活躍 広島県が協議会」、東京都ウェブサイト等より作成

DX・スタートアップ推進室の取組

DXやスタートアップという“手段”を用いてイノベーションにチャレンジできる地域
(しかも、「佐賀であっても」程度ではなく、「佐賀だからこそ」)

“フロントランナー”として
DXを「ビジネスの常識」に

“佐賀型”産業DXの進め方

- 1 体験・相談からマッチングまで
全国初のDX推進ハブ
- 2 開発者や社内推進役など
DX人材の大量養成
- 3 裾野拡大へ向けた
アウトリーチ活動と事例創出

“聖地”へ向けて
「世界」を目指せる起業環境を

“佐賀型”スタートアップの育て方

- 1 成長フェーズに合わせた
3本の個別指導プログラム
- 2 未来を評価する手法を開拓
民間資金の調達へつなぐ
- 3 採択シード等とは日ごろから
密なコミュニケーション

DX×Startup Promotion Office @ SAGA Pref.

10

“佐賀型”①…ハブ：産業スマート化センター（H30～）

目的	テクノロジーを活用した県内産業の生産性向上及びビジネス創出の支援
受託者	EWM、佐賀銀行、佐賀電算センター
所在地	工業技術センター生産技術棟内
開館時間	平日午前9時から午後5時まで
URL	https://www.saga-smart.jp
提供する機能	● 個別相談（オンライン可） ● DXリサーチ（簡易診断） ● アプリやデバイスの体験 ● セミナー・イベント ● マッチング支援
運営状況	● 利用者数：延3,148名（R3） 延2,551名（R2） ● 相談件数：131件（R3）

平均して
250名/月



外観



ショールーム



ITフェア（イベント）



サイト



セミナー風景



交流会（イベント）

平成30年10月に開設、当時、同種の施設は全国初。今年度から他県でも類似施設を開設する例も。

DX×Startup Promotion Office @ SAGA Pref.

16

佐賀型③…人材：SAGA Smart Samurai (R2～)

目的

テクノロジーが経済社会を様変わりさせる中、
担い手たるプログラミング人材を育成・確保

概要

- 機械学習やデータサイエンスで用いられる言語
Pythonを中心とした4ヶ月程度のオンライン講座
- 採用側企業との交流・コミュニティ形成

応募・受講数

	令和2年度			令和3年度		
	応募	受講	修了	応募	受講	修了
在職者	373	49	46	469	104	85
求職者・ 転職志望	219	42	24	231	73	57
学生など	125	9	5	162	23	16
合計	717	100	75	862	200	158

自治体での大規模な育成事例は少なく、他県からの照会も



DX×Startup Promotion Office @ SAGA Pref.

22

佐賀型③…人材：SAGA Smart Community (R3～)

目的

ITエンジニアやクリエイターなどの**継続的な学びと組織を超えた創発とイノベーション**への足場づくり

概要

- 産業スマート化センターへの委託事業
- セミナーや展示会、ハッカソンなどのイベントを公募
- 適切なものには**広報**及び一部**開催経費を支援**
- Smart Samurai受講者にも参加を勧奨

取組状況

- R3.12から事業に着手
- 昨年度はSamurai卒業生によるセミナーや勉強会、民間企業によるハッカソンイベントなど5件を採択
- R4からはコミュニティの可視化などにも着手



佐賀県内のITコミュニティを応援します!!

【SAGA Smart Communityとは?】
SAGA Smart Community では、佐賀県内で活躍するITをテーマとした技術の習得やビジネス高度化のためのセミナー、勉強会、ハッカソン、アイデアソン、展示会・発表会などを開催します。
「年度の総動員では、遠方から講師を招いて最先端の知識を吸収したい」、「いつもよりちょっと大きな規模で、多くの方々に参加してほしい」、「新しいコミュニティを立ち上げるため、キックオフイベントを行いたい」などあれば、ご相談ください!!

【2つの支援内容】

① 資金支援
上程された金額の**上限143,000円**以内
コミュニティイベント等の必要経費の一部（講師やゲスト等の旅費、会場にあっての設備や機材などの取上料等）を補助や、会場・講師とスマート化センターから直接支払いたします。

② 広報支援
コミュニティの広報を支援します
佐賀県産業スマート化センターは公式ホームページ、Facebook、メールマガジンなどでコミュニティを支援いたします。
※コミュニティの名称や活動内容を「SAGA Smart Community」に準拠していただく必要があります。

【こんなお悩みありませんか?】

- ・コミュニティイベントを開く予定だけど、資金が不安な方
- ・コミュニティの知名度を高めたいけど、どうすればいいのかわからない方
- ・仲間とコミュニティ活動したいけど資金がない方 など

【申込受付期間】 2022年 2月28日まで
【活動実施期間】 2022年 3月10日までに実施される活動が対象
詳細は面談にてご説明しますので、お気軽にお申し込みください

TEL:0952-97-9120
佐賀県産業スマート化センター 114
（佐賀県工業技術センター 3階3階特別室）
<https://saga-smart.jp>

詳しくはHPへ!!

3. 働き方の現状と課題について

(2) 人事制度について

ア. 人事制度を取り巻く現状

(P32) テレワーク（在宅勤務）で感じた課題

(P33) テレワーク（在宅勤務）のデメリット

イ. ジョブ型人事の動き

(P34) 競争力要素の国際比較

(P35) 就社型と欧米型の歴史的相克

(P36) 人材ポートフォリオの在り方

(P37) ヒアリングでわかった企業の取組事例

ウ. 労働移動について

(P38) 一般労働者の年齢階級別平均勤続年数の推移

(P39) 勤続年数別雇用者割合の国際比較

(P40) 平均勤続年数の企業規模別比較（2020）

(P41) 転職が年収変動に及ぼす影響

(P42) 現在の勤め先を選んだ理由（男女別・年齢階級別）

(P43) 転職者を採用する際の問題点（企業規模別）

(P44) 転職に関して転職者が行政に要望する事項

(P45) 新卒入社後、一度でも転職するとほぼトップになれない日本

(P46) スウェーデンの非営利再就職支援機関（Trygghetsträdet）

ひと、くらし、みらいのために

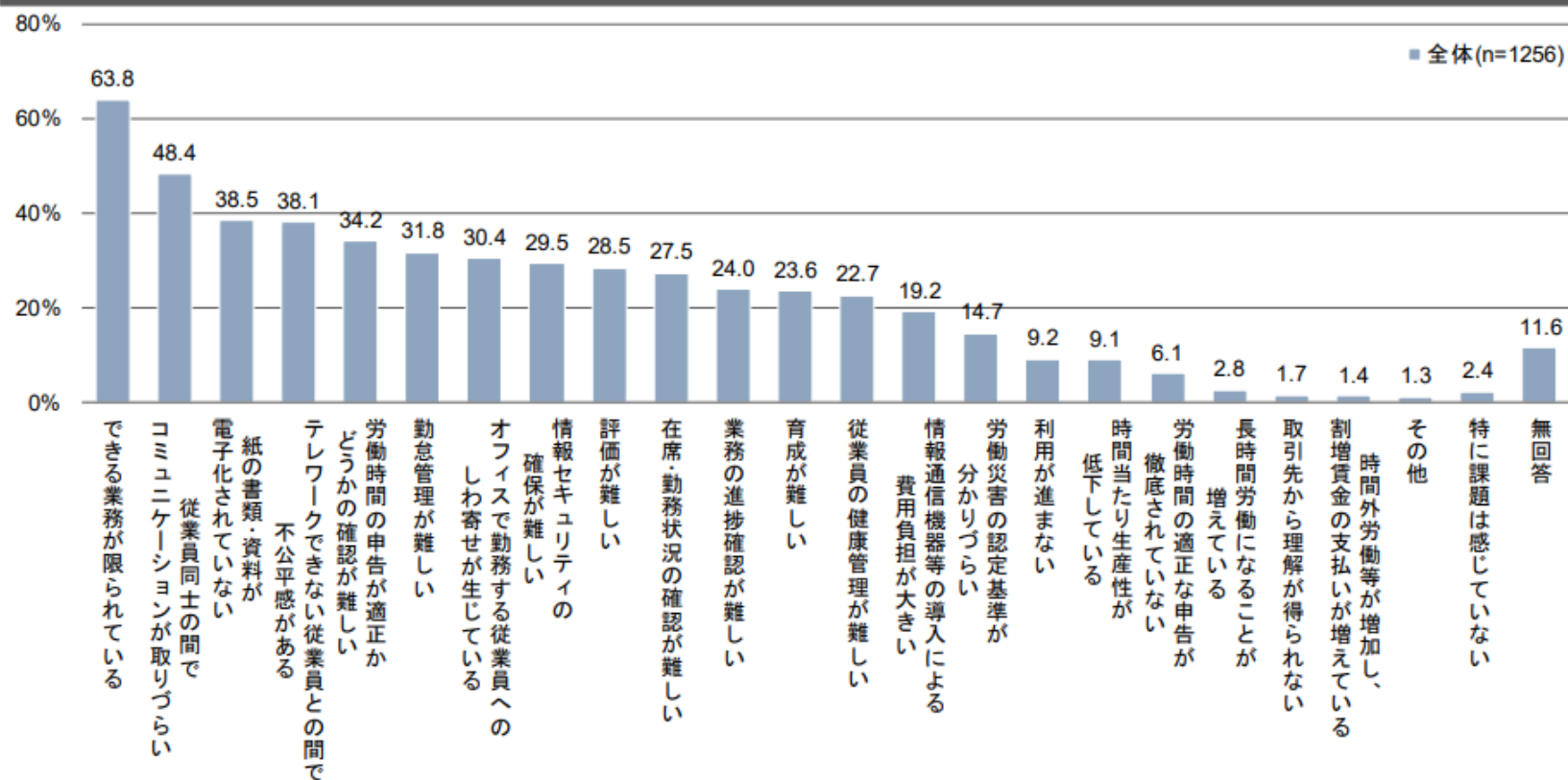


厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

テレワーク（在宅勤務）で感じた課題

- テレワーク（在宅勤務）で感じた課題としては、「できる業務が限られている」「従業員同士の間でコミュニケーションが取りづらい」が多い。
- その他、「紙の書類・資料が電子化されていない」「テレワークできない従業員との間で不公平感がある」「労働時間の申告が適正かどうかの確認が難しい」「勤怠管理が難しい」などの回答も一定存在。

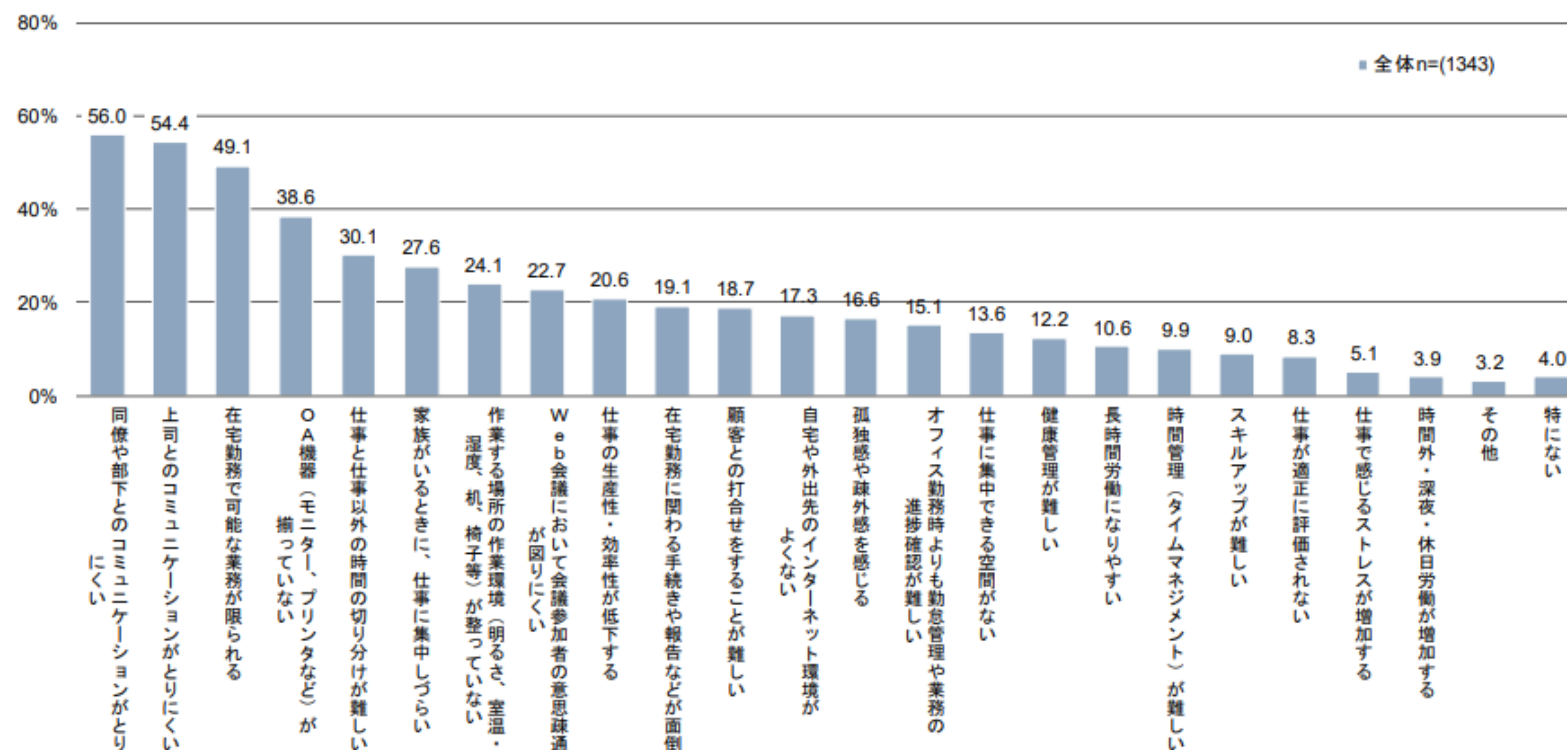
【企業調査】Q26(4)①.テレワーク（在宅勤務）で感じた課題/MA



テレワーク（在宅勤務）のデメリット

- テレワークを実施する際のデメリットとしては、「同僚や部下とのコミュニケーションがとりにくい」「上司とのコミュニケーションがとりにくい」等のコミュニケーションに関する事項が多い。
- その他、「テレワーク（在宅勤務）で可能な業務が限られている」「OA機器が揃っていない」「作業する場所の作業環境が整っていない」「仕事と仕事以外の時間の切り分けが難しい」「家族がいるときに、仕事に集中しづらい」等も多い。

【従業員調査】Q47.テレワーク（在宅勤務）のデメリットとして感じること/MA

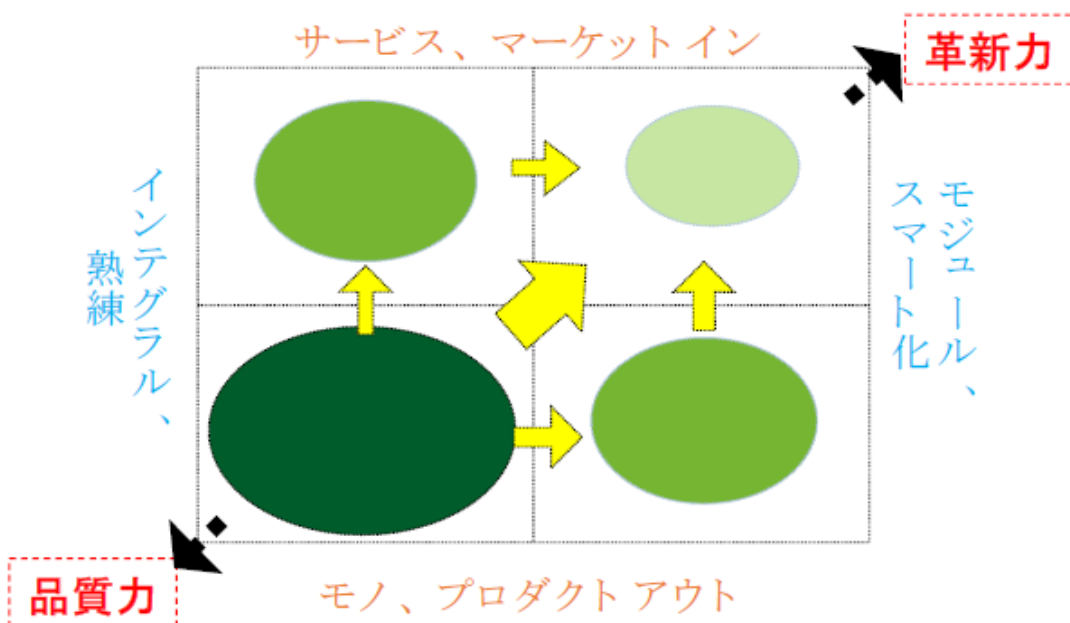


競争力要素の国際比較

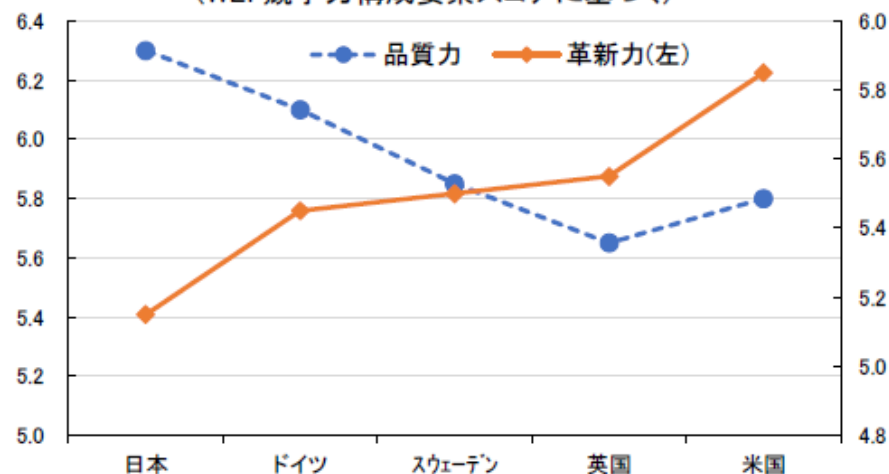
◆有効な雇用システムの設計には労働力需要面＝産業面（競争力・生産性）の視点が不可欠。競争力を考えるには、比較優位性の認識がとりわけ重要。競争力の主要構成要素に「革新力」と「品質力」。

◆マクロ的な事業環境の変化の方向性は「革新力」の強化を要請し、日本型雇用の特徴である内部リソース偏重の在り方と齟齬。一方、比較優位性からすれば、わが国は「品質力」に優れているという現実。

(図表1-1) 競争力要素の国際比較



(図表1-2) 主要先進国の品質力・革新力比較
(WEF競争力構成要素スコアに基づく)

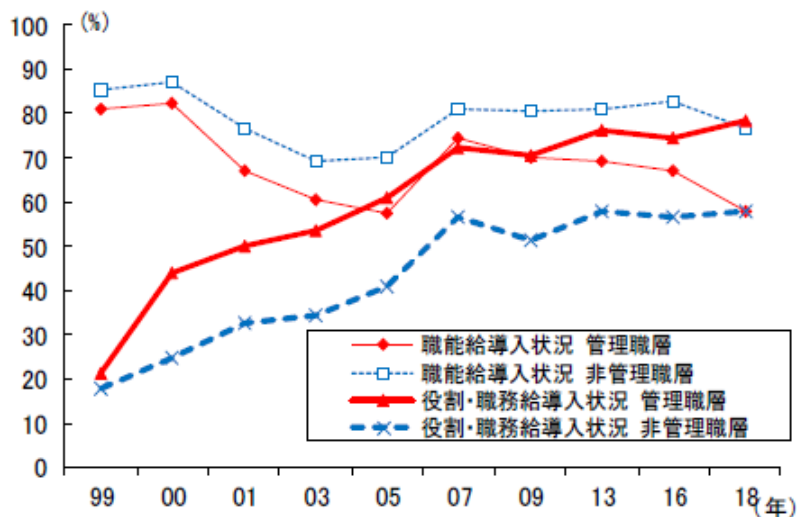


(資料)World Economic Fofum“The Global Competitiveness Report 2015-2016”(注)「品質力」は「サプライヤーの質」「製造過程洗練度」の各国経営者による評価スコアの平均。「革新力」は「イノベーション能力」「産学R&D連携」の平均。

就社型と欧米型の歴史的相克

- ◆日本型雇用システムの限界を超えるべく、「ジョブ型」人事を提唱する声。実は、日本の人事制度の歴史を振り返ると、ジョブ型(職務給)導入は昔からの悲願。
- ◆戦前から、遅れた日本の俗人主義的・年功賃金の制度を、進んだ欧米のジョブ型・職務給に切り替えるべき、との議論は繰り返し発生。歴史的にみれば不況期に職務型への流れが進み、好景気になれば日本型に揺り戻しが生じてきた。

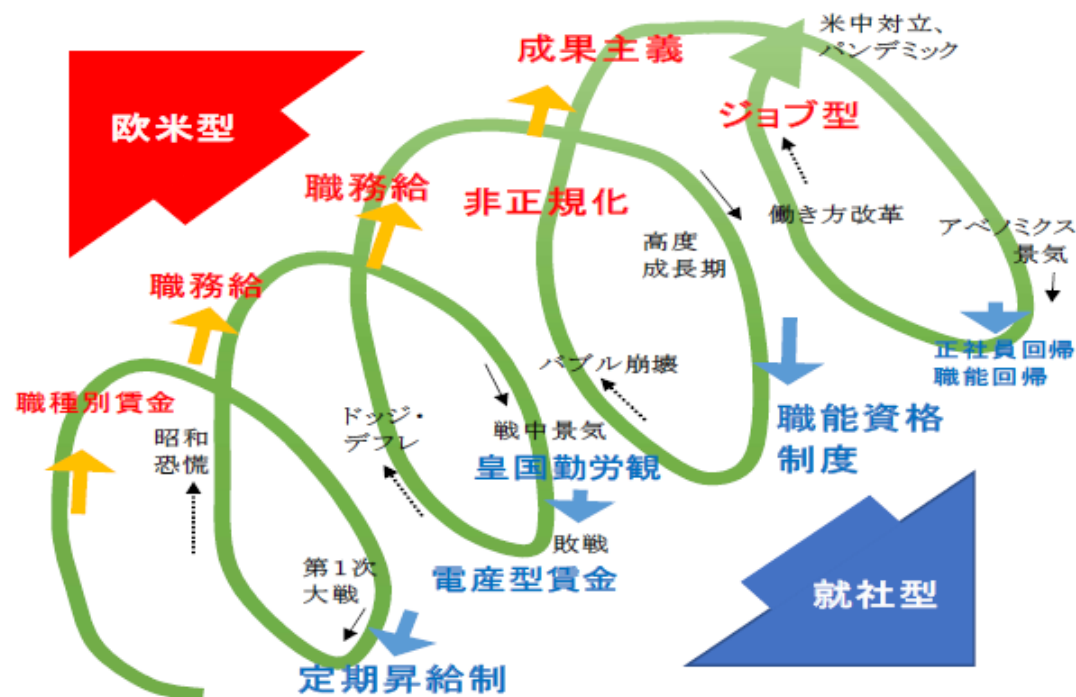
(図表1-9)人事評価制度の変化



(資料) (公財) 日本生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査結果」(調査対象は上場企業)

(注) 01年の非管理職層は中堅層が対象。

(図表1-10) 就社型と欧米型の歴史的相克



(資料) 楠田佑氏(HRIエグゼクティブコンソーシアム代表)との議論からヒントを得て作成

人材ポートフォリオの在り方

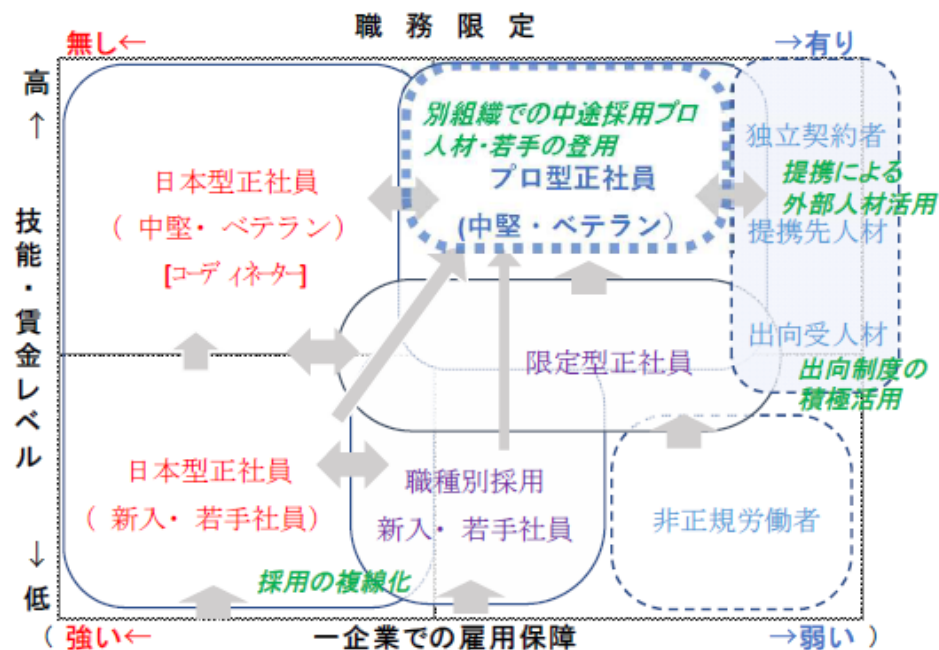
◆ジョブ型雇用を機能させるには、現状わが国では不十分なOJTに依存しない人材育成の仕組みや転職・再就職を円滑化するための仕組みの整備が不可欠で、その包括的な構築が必要。

◆今後の在り方としては、さしあたり「品質力」と整合性の高い就社型システムの基本は残しつつ、組織分離・組織間連携・出向制度などを活用しながら、「革新力」を高める就職型システムを併存・接続していくこと（ハイブリッド化）が現実的ではないか。

(図表1-11) 就社型vsジョブ型

	就社型	ジョブ型
採用	新卒採用が基本。潜在力を重視、社風に合うか。	欠員補充が基本。職務経験を重視。
育成	OJTが基本、社内研修は階層研修が基本。近年は選抜研修。	教育機関との連携、インターン、有期雇用での実務経験。職業コミュニティでの交流。
評価	社内資格による評価が基本。	業界・職種横断資格による評価を基本。
配置	社内異動、グループ内異動。職種転換頻繁。	転職・再就職。同一職種内多い。
基本原理	Make	Buy

(図表1-12) 人材ポートフォリオの在り方

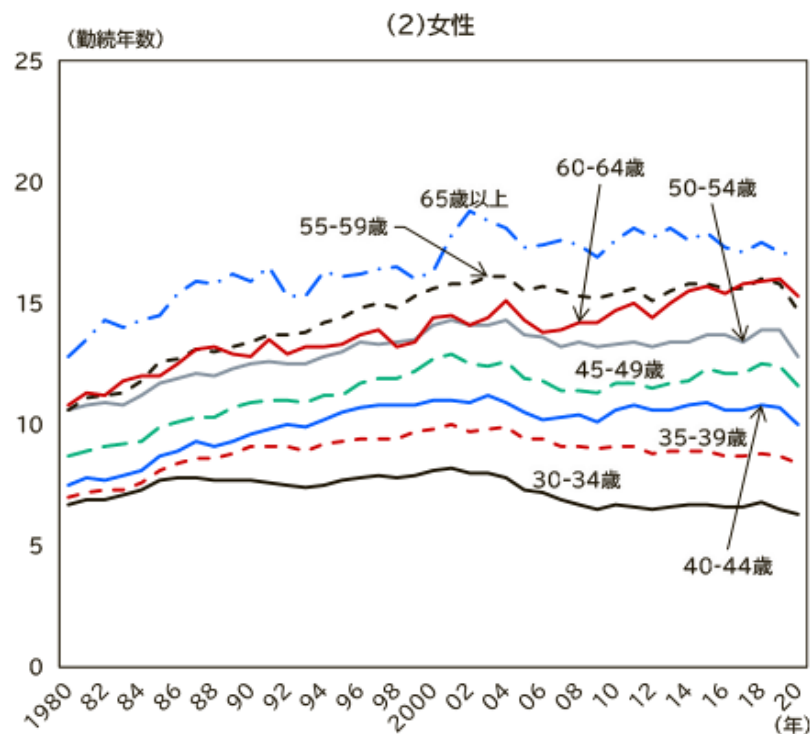
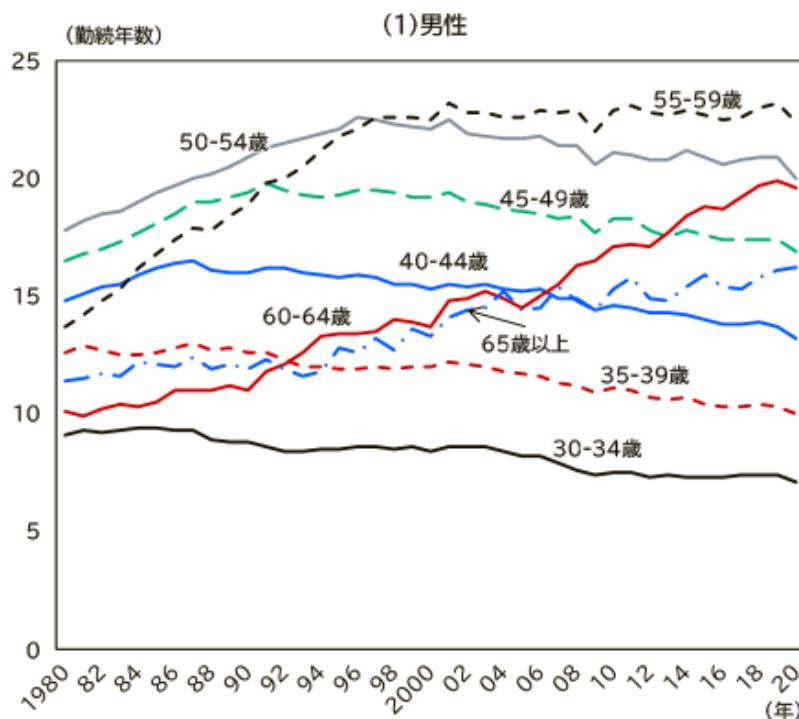


ヒアリングでわかった各企業の取組事例

	就社型 (メンバーシップ型)	ヒアリングでわかった各企業の取組事例				就職型 (ジョブ型)
		伊藤忠商事	KDDI	アフラック	日立製作所	
採用	新卒採用での育成が基本。潜在力を重視、社風に合うか。	採用力を活かした新卒採用での育成が主体であったが、多様な経験を有する即戦力キャリア採用も増加傾向。	新卒採用と同等の割合にキャリア採用を拡充。新卒採用は一部インターンシップを活用し、スキル・経験を確認。	新卒は潜在能力を重視、経験者は即戦力となるスキルを重視。新卒でもチャレンジしたい領域が明確な場合は、内定時に初期配属を確約する制度を活用し、主体的なキャリア形成を支援。	経験者および新卒採用についても一部を除いてスキル・経験を重視。新卒は潜在能力も重視。	欠員補充が基本。ポストに見合う職務経験を重視。
人事権	人事部門にて管理。	部門ごとの管理を基本。(全社重要役職を除く)	部署ごとに管理を基本。一部を人事部門にて管理。	部署(部門)ごとに管理を基本。人事部門は各部門を支援・コンサルティングし、全社最適の観点で配置を実現。	部署ごとに管理を基本。チェック機能など一部を人事部門にて管理。	部署ごとに管理。
職務・配置	職務・勤務地等が限定されない。 →人事異動が容易。様々な部署の社内異動やグループ内企業を異動。職種転換も頻繁。 →ジェネラリスト指向 →社内異動(内部労働市場)中心	職務・勤務地等が限定されない。 (「原籍」制により、人材育成・配置の責任部門を特定) →部門主体で本社・海外・出向派遣等のローテーションを実施し、ジェネラリストを育成 →本人希望に基づく異動手段として、「チャレンジ・キャリア制度」を実施	一部で公募制を実施。ジョブに必要な人材が社内にはない場合は社外から獲得。 →社内異動(内部労働市場)中心。 →スペシャリスト指向 一部の採用者には内定時に初期配属を確約するなど、若手の希望を考慮。	一般社員含め全てのポストの職務記述書を整備し、職務を明示。 主体性を重視した公募制を実施し、社内外から当該ジョブに最適な人材を獲得。他方、コアビジネスの理解と自身の適性を見極めるために、キャリア初期は会社主導の異動も組み合わせたジョブローテーションを実施。	職務記述書により職務を明示。一部で公募制を実施。社内外から当該ジョブに最適な人材を獲得。 →人事異動は本人の意思を考慮。(人事権は会社が保持) →スペシャリスト指向	職務・勤務地等を限定(職務記述書を作成)。 ポストの公募により配置。 →人事異動が難しい。 →転職・再就職が頻繁。 →スペシャリスト指向 →外部労働市場中心
評価	社内資格による評価が基本。	個人の能力・成果に基づき評価。	KDDI版ジョブディスクリプション(グレード定義×専門領域定義)に基づき、成果や挑戦、能力を評価。	職務記述書に明示された職務の大きさに応じてグレード(職務等級)を定め、それに応じて評価。	一般職は職能等級、管理職は職務等級。 管理職・一般職ともに、目標の達成度・成果に基づく評価を実施。	業界・職種横断資格による評価を考慮。
育成	会社によるキャリア形成OJTが基本。社内研修は階層研修が基本。近年は選抜研修。	部門が各社員の配置・育成に責任を持ちつつ、人事・総務部キャリアカウンセラーによる定期的な面談等により、各社員の主体的なキャリア形成を最大限支援。	社員の自律的キャリア形成を促進。DXを中心とした社内大学を設立しDX人材育成を強化。	管理職の支援のもと、個人主導の自律的キャリア構築を促進。 パーソナライズされた能力開発支援と、会社主導(全社共通・各部門ごと)の能力開発支援の両輪で人材育成を実施。	個人主導の自律的キャリア構築を促進。 会社は個人の自主的な取組に伴走してキャリア形成を支援。(職務・スキルの見える化、キャリア開発の機会付与、リスキル教育実施)	キャリア自立が必要。 Off-JT(教育機関との連携、インターン、有期雇用での実務経験。職業コミュニティでの交流など)を重視。

一般労働者の年齢階級別平均勤続年数の推移

- 男女ごとに年齢階級別の平均勤続年数の推移をみると、特に男性において、1990年代半ばまでは「55～59歳」、1990年代以降60歳以上の年齢層において大幅な上昇がみられる。
- 2000年代以降、男性では54歳以下の年齢層で、女性では39歳以下の年齢層で、緩やかな低下傾向で推移している。



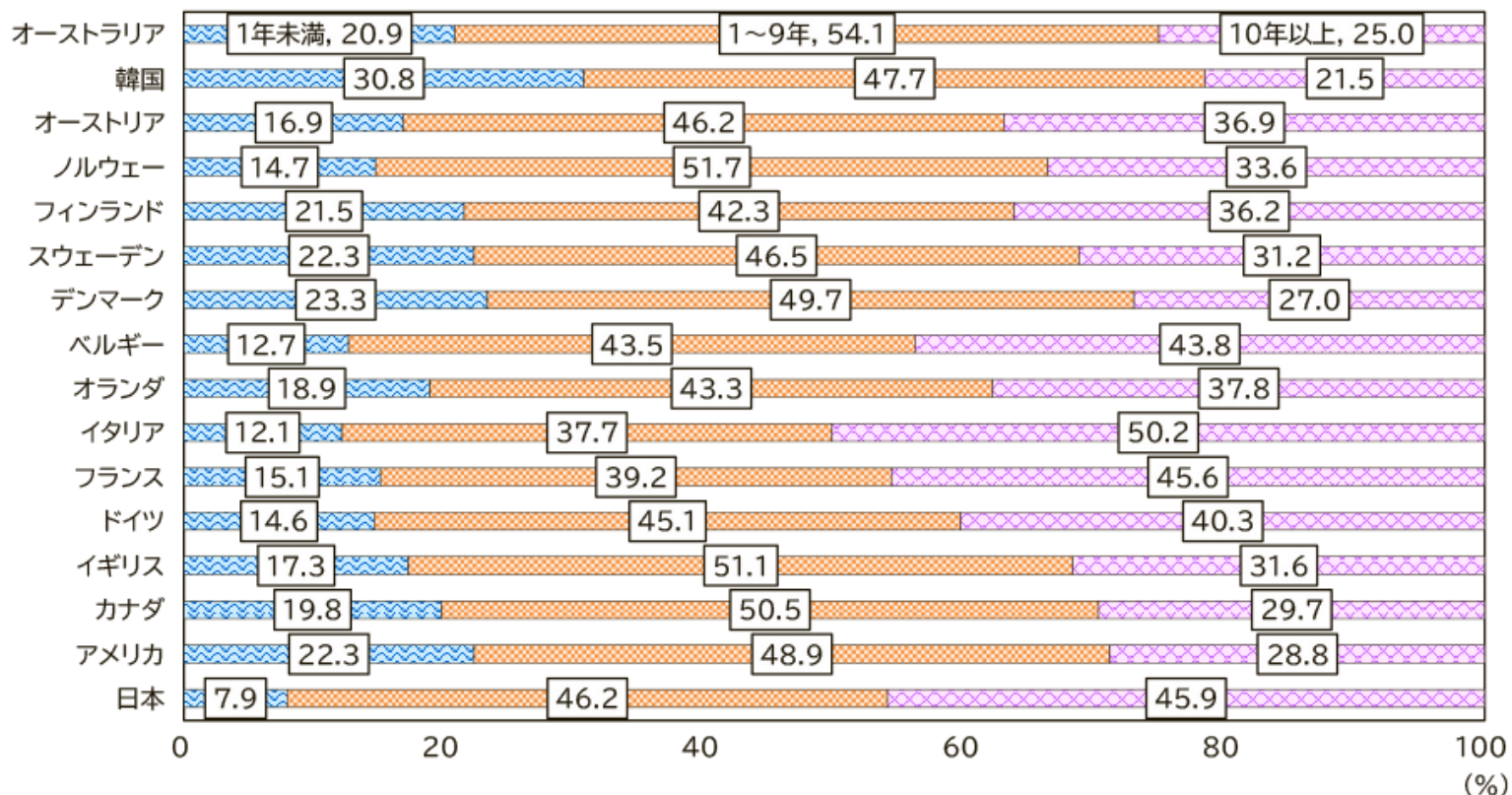
資料出所 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

(注) 1) 一般労働者の平均勤続年数を示している。

2) 2020年より一部調査事項や推計方法を変更しており、2019年までの数値と比較する際は注意が必要。

勤続年数別雇用者割合の国際比較

- 勤続年数別の雇用者割合を国際比較すると、我が国では、勤続年数1年未満の雇用者の割合が国際的にみて低くなっている。一方、勤続年数10年以上の雇用者の割合は、アメリカ、カナダ、イギリス、北欧諸国等と比較すると高く、イタリア、フランス等と同程度の水準となっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2019」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

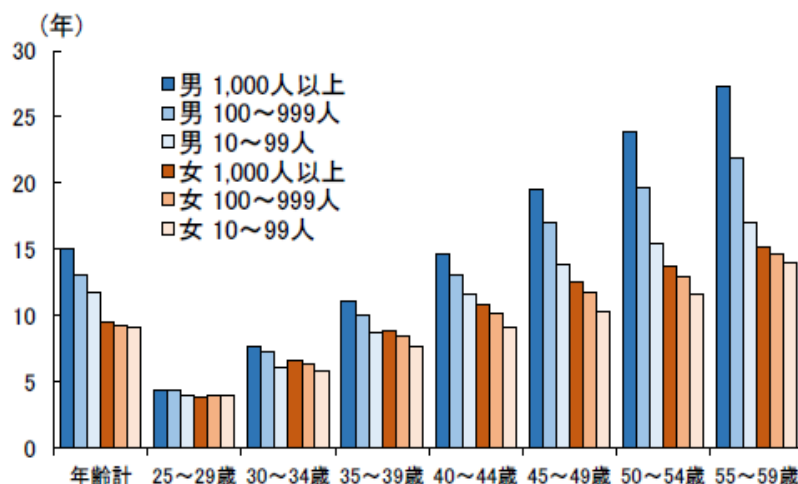
(注) 日本については、常用労働者のうち、短時間労働者を除く。民営事業所が対象。2017年6月末現在。

平均勤続年数の企業規模別比較（2020年）

<人材再配置とスキル向上・転換>

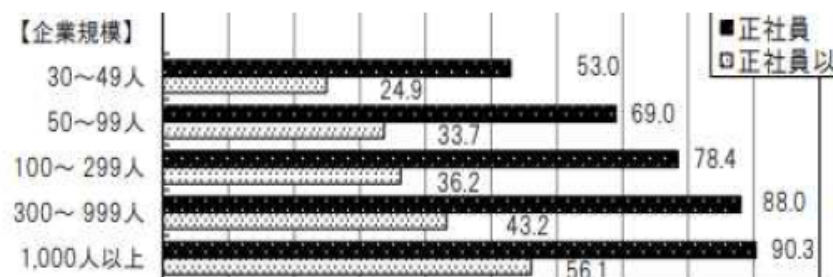
- ◆デジタル化・脱炭素化の方向で産業構造が変われば、それに応じた「人材の再配置」「スキルの向上・転換」が必要。
- ◆大手企業では、**企業内・企業グループ内での人材の再配置だけでは対応することが難しくなっている一方、中小企業や非正社員に対する人材育成機会が元来不足。**

（図表2-7）平均勤続年数の企業規模別比較（2020年）

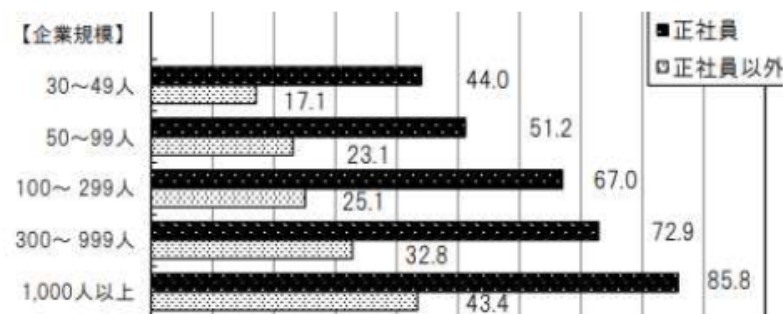


（資料）厚生労働省「賃金構造基本調査」

（図表2-8）OFF-JTを実施した事業所（企業規模別）



（図表2-9）計画的なOJTを実施した事業所（企業規模別）

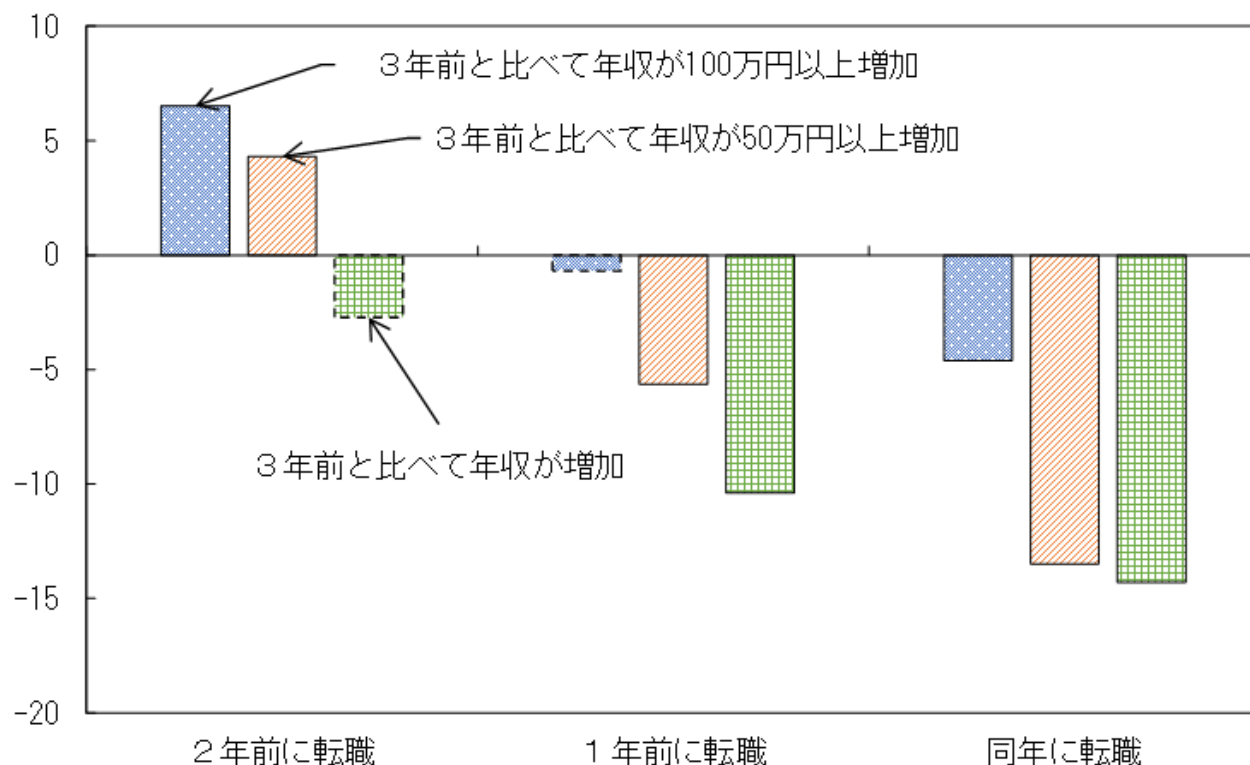


（資料）厚生労働省「能力開発基本調査 平成元年度」

転職が年収変動に及ぼす影響

○ 転職により、3年後に年収が100万円以上あがる確率は6%程度、50万円以上あがる確率は4%程度高まる。

転職が年収変動に及ぼす影響



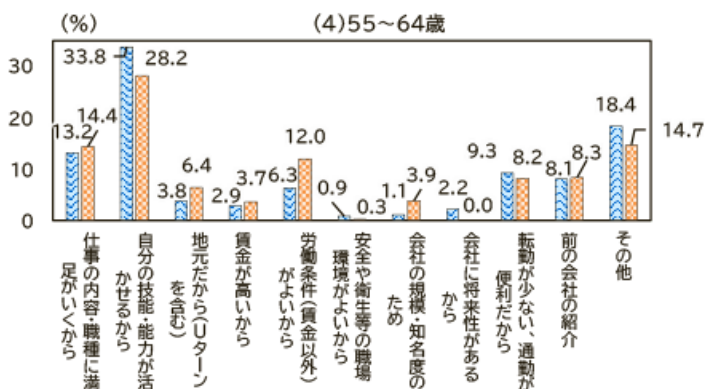
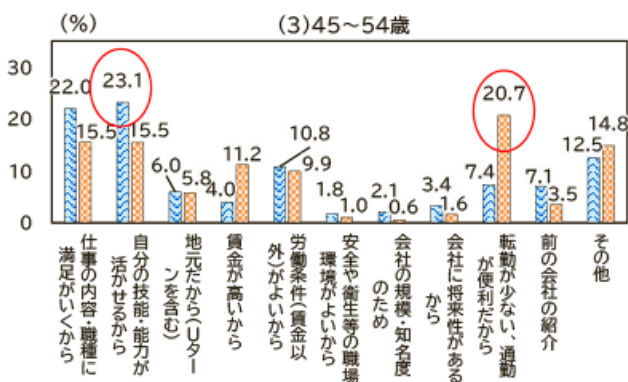
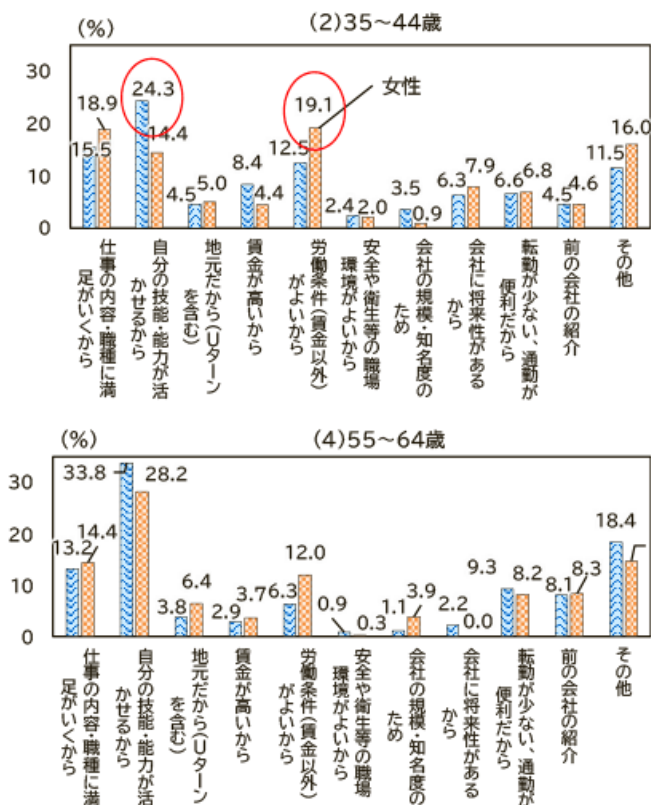
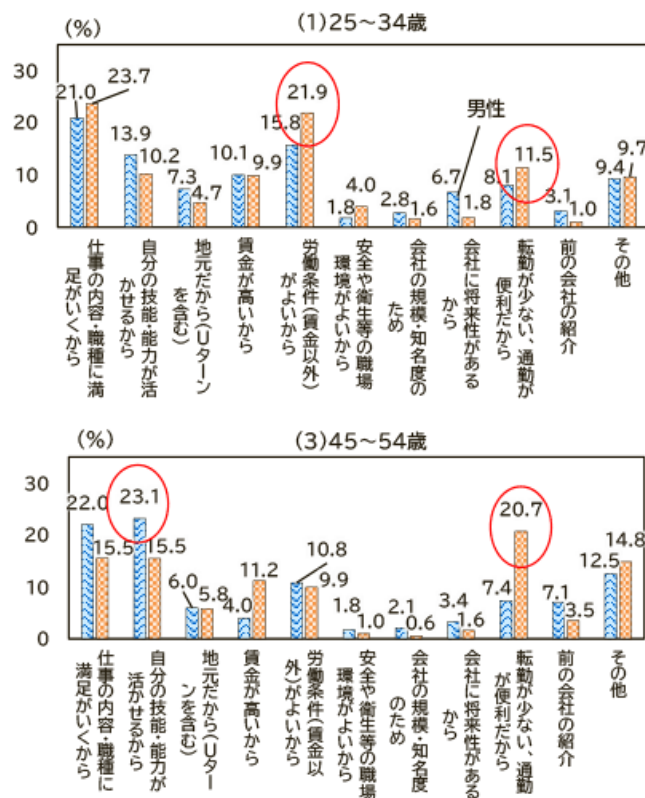
資料出所 リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注)

- 1) 2017～2022年調査のうち、4年連続で答えたサンプルを抽出して分析したもの。
- 2) ここでいう年収の比較は、例えば2018年において転職している場合は、その前年の2017年の年収と2018年の年収を「同年に転職」として、2017年と2019年の年収を「1年前に転職」として、2017年と2020年の年収を「2年前に転職」として比較したもの。
- 3) 「年収が100万円以上増加」する割合は、年収が100万円以上増加した者を1と、それ以外を0として、ロジスティック回帰分析を行って推計したもの。

現在の勤め先を選んだ理由（男女別・年齢階級別）

- 男性は、女性に比べて「自分の技能・能力が活かせるから」という、能力発揮を目的として転職先を選ぶ者の割合が高い傾向にある一方で、女性は、男性と比べて「労働条件（賃金以外）がよいから」「転勤が少ない、通勤が便利だから」といった、働き方や労働環境を意識した理由で転職先を選ぶ者の割合が高い傾向にある。



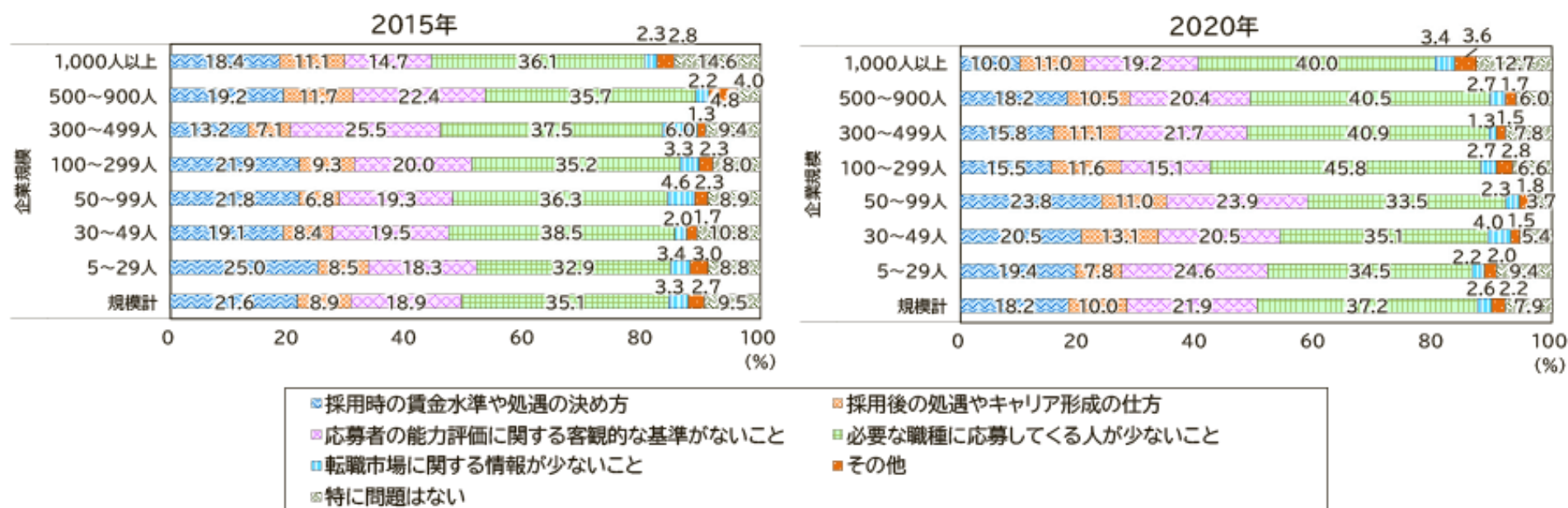
資料出所 厚生労働省「令和2年転職者実態調査（個人調査）」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1) 現在の勤め先を選んだ一番の理由について集計している。

2) 無回答は除く。

転職者を採用する際の問題点（企業規模別）

- 転職者を採用する際の問題点は、全ての企業規模において「必要な職種に応募してくる人が少ないこと」が3割超と最も多くなっているほか、「応募者の能力評価に関する客観的な基準がないこと」「採用時の賃金水準や処遇の決め方」の割合も比較的高い。また、企業規模の小さい事業所の方が「採用時の賃金水準や処遇の決め方」について課題を抱えている割合はやや高くなっている。

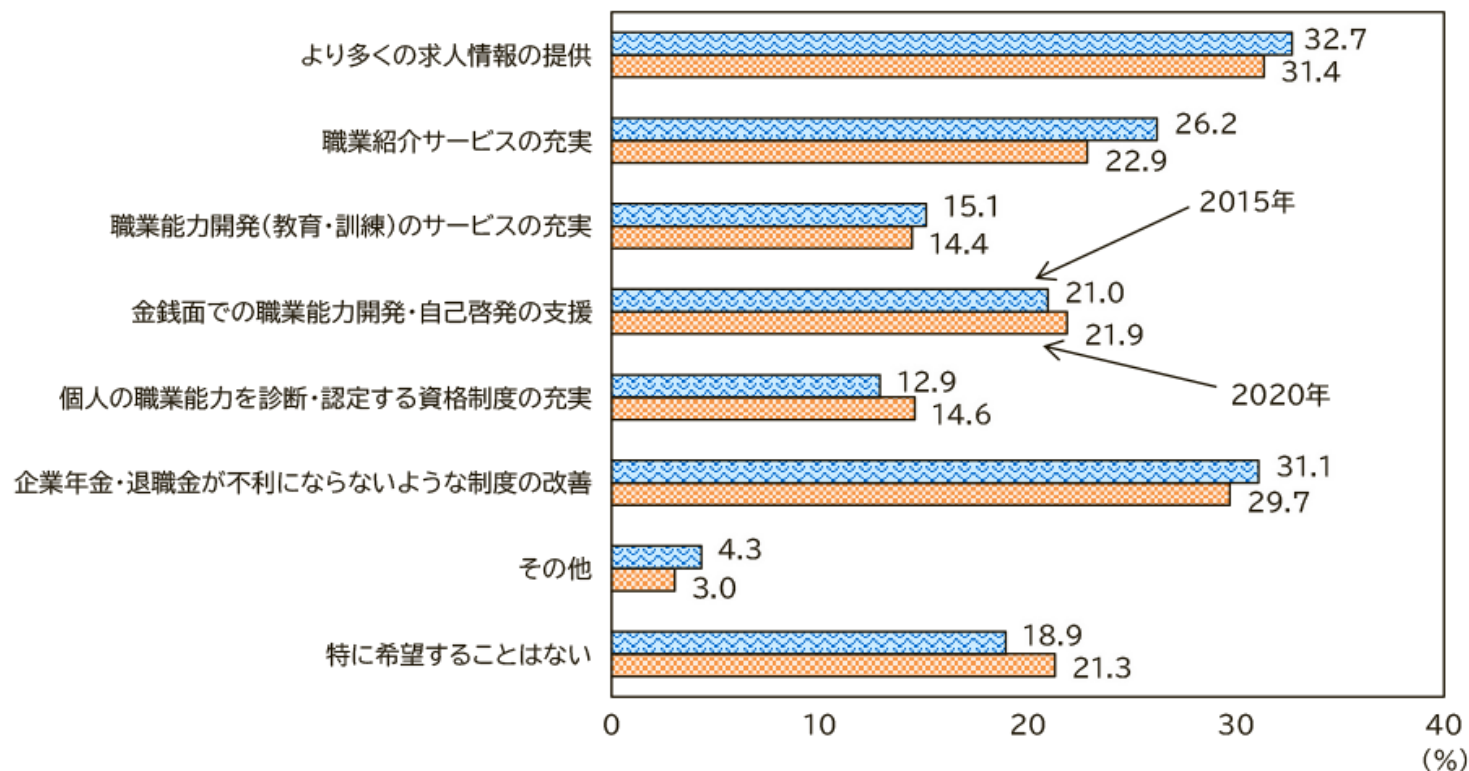


資料出所 厚生労働省「転職者実態調査（事業所調査）」の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

（注）「転職者を採用する際に難しいと考えている問題がありますか。」と尋ねたもの。

転職に関して転職者が行政に要望する事項

- 転職に関して転職者が行政に要望する事項は、「特に希望することはない」を除いて、2015年、2020年とも「より多くの求人情報の提供」「企業年金・退職金が不利にならないような制度の改善」が約3割と多いほか、「職業紹介サービスの充実」「金銭面での職業能力開発・自己啓発の支援」を挙げる者の割合も比較的高くなっている。



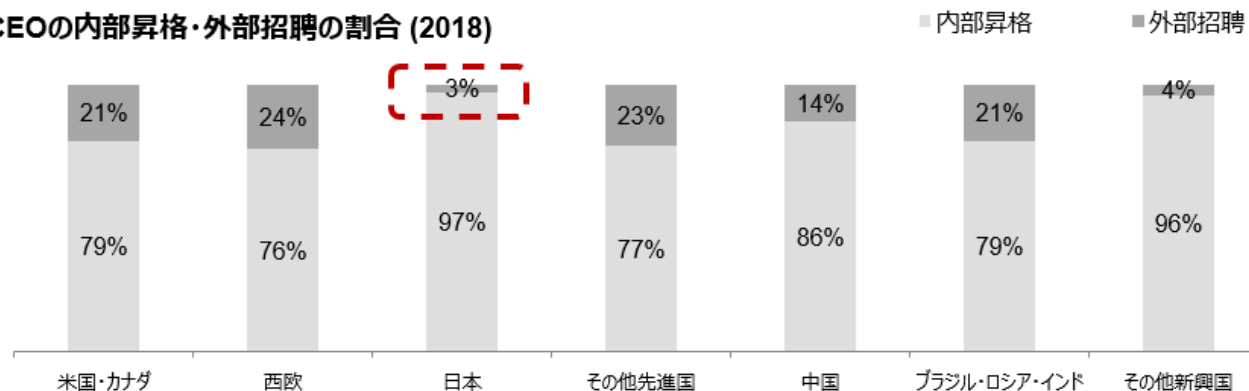
資料出所 厚生労働省「転職者実態調査（個人調査）」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

(注) 1) 「今後、行政が行う転職支援として何が必要であると思いますか。」と尋ねたもの。

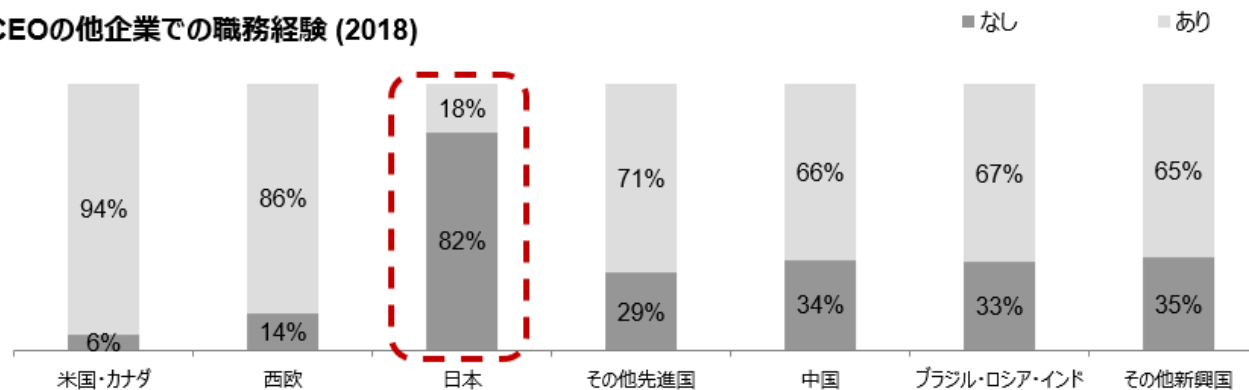
2) 複数回答（2つまで）を集計したものであり、各項目の割合を足しても100にはならない。

新卒入社後、一度でも転職するとほぼトップになれない日本

新任CEOの内部昇格・外部招聘の割合 (2018)



新任CEOの他企業での職務経験 (2018)



出所: 2018 CEO Success study Strategy&

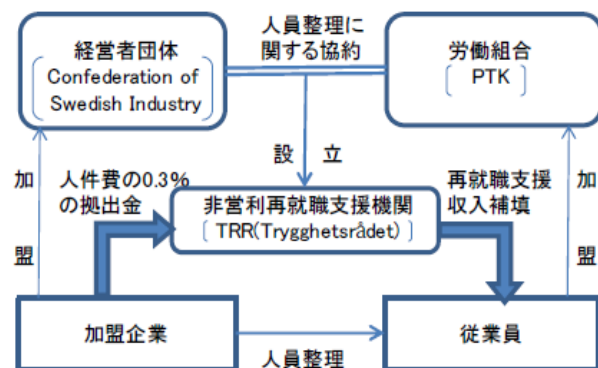
IGPI All Rights Reserved

スウェーデンの非営利再就職支援機関（Trygghetsrådet）

3-2. ジョブマッチング仕組み改革

- ・プロフェッショナル人材の前提となるジョブ型雇用の普及には雇用の流動性を高める必要があり、その点で官民連携の再就職支援サービスの充実が重要。スウェーデンでは、労使共同で再就職支援組織（Job Security Council）を創設し、**働き手の立場に立った丁寧な支援サービス**が存在。**働き手に寄り添う良質なアドバイザーの育成**が鍵。
- ・もっとも、労働市場が未整備なわが国では、日本流の失業なき流動化の方策を模索することも重要。

（図表3-5）スウェーデンの非営利再就職支援機関（Trygghetsrådet）



（出所）TRRホームページなどをもとに筆者作成。

- ◆1974年にホワイトカラー部門における労使協約によって設立された非営利財団。理事会メンバーは労組・使用者団体の代表で構成。加盟企業の賃金総額の0.3%の拠出金によって運営。政府からの財政的な支援はない。
- ◆加盟企業がダウンサイジングを行う際の再就職を支援する。「パーソナル・アドバイザー（PA）」によるコンサルティング・コーチングで伴奏型支援。
- ◆PAは求職者が自らの力で求職活動することをサポートしており、約半分が自らの人脈を通じて仕事を獲得している。近年では、リンクedinなどのSNS・デジタル技術を使った求職も増えている。人材事業者経由は1割、TRRによる直接斡旋は数%。
- ◆デジタル技術を活用し、個人のキャリア・プランニング支援と企業の求人ニーズに答えつつ、レイオフなしの適材適所を実現するエコシステムを目指している。

（資料）TRRでのヒアリング（2010、2018）に基づく。

（図表3-6）わが国での適用可能性

	日本（産業雇用安定センター）	スウェーデン（TRR）
マッチング数（件）	9,417	11,058
就業者数（万人）	6,733 （2019年度）	510 （2018年）
年齢構成（%）		
39歳以下	12	21
40-49歳	19	33
50-59歳	38	38
60歳以上	30	8
	31	54
	69	46

（資料）産業雇用安定センターホームページ。TRR資料。

【わが国への適用のポイント】

- 雇用保険2 事業により、**年収減を一定期間補填**。
- アウト プレースメント 業務は人材ビジネスに委託するが、**労働組合関与の監視機関**が事業契約と実績をチェックし、良質なサービスを担保。
- 先進的な労使が、「攻めのリストラ」のための剰員整理をする際に活用することを奨励し、成功事例を積み上げる。
- 働き手に寄り添う良質なアドバイザー**の育成が鍵（人事役員や労組幹部OBの活用も一案）。

企業ヒアリング資料抜粋

(P48～P51)	ダイキン工業株式会社様提出資料
(P52～P54)	西川コミュニケーションズ株式会社様提出資料
(P55～P57)	株式会社 陣屋様提出資料
(P58,P59)	久野金属工業株式会社様提出資料
(P60～P63)	KDDI（春川委員）様提出資料
(P64～P74)	アフラック生命保険株式会社様提出資料

ダイキン工業株式会社

創業

- ・ 1924年(大正13年)

設立

- ・ 1934年(昭和9年)
- ・ 1963年(昭和38年)に大阪金属工業株式会社から社名変更

本社

- ・ 大阪市北区

事業内容

- ・ 空調事業、化学事業、その他

DX人材育成について

○ダイキン情報技術大学の設立

【背景】 現在、日系製造業はモノとコトの両面から攻められている。

モノの面では中韓のメーカーが物量によるコスト力を武器にしており、また、新興国のメーカーも製造業に参入してきている。

コトの面ではGAFAやBATなどのITの巨人が異業種から製造業に参入している。

モノ+コトに踏み出したいが、IT人材が大幅に不足しており、獲得競争も激しい。

不足している人材を社内で育成するためにダイキン情報技術大学を設立。

【目標】 ①テーマ実行力（ビジネス力）②分析力（データサイエンス力）③データエンジニアリング力の

3つの基礎スキルを備えた人材を育成。

【概要】 技術系大卒新入社員300名弱の中から、希望者を100名選抜（2018年～）。

1年目で、3つの基礎スキルが「見習い」レベルになることを目標に講座を行い。

2年目で、各部門に入りプロジェクトベースの演習を行う。

3. 当社におけるデジタル人材について

『データサイエンティスト』=以下の3つの基礎スキルを兼ね備えた人材

データサイエンティストにもレベルがあるが、情報技術大学では、“独り立ち”レベルを目指す

①テーマ実行力（ビジネス力）

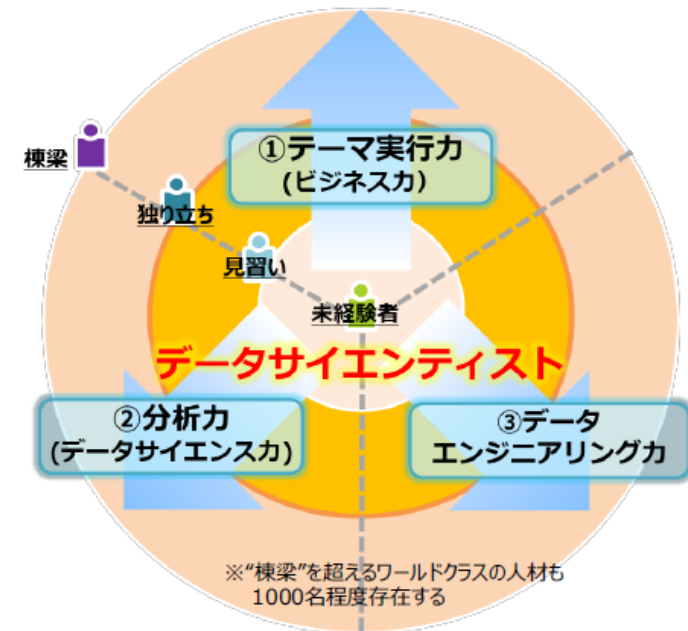
課題の背景を理解した上で、ビジネス課題を整理し、愚直に実行・解決する力

②分析力（データサイエンス力）

情報処理、人工知能、統計学など情報科学系の知恵を理解し、使う力

③データエンジニアリング力

データサイエンスを意味のある形に使えるようにし、実装・運用できるようにする力



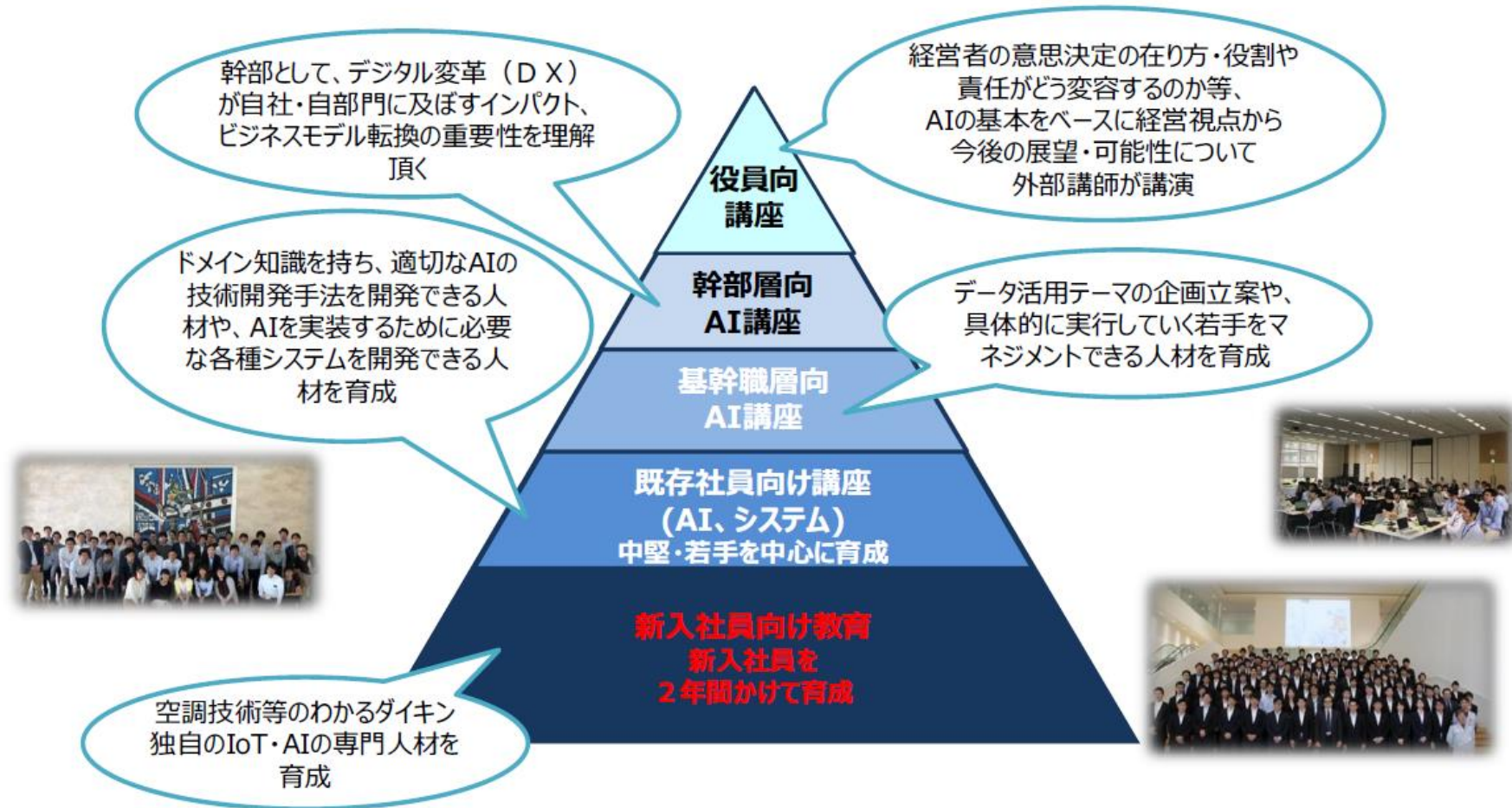
3. 当社におけるデジタル人材について



■最終的に目指す人材像

- ①部門横断で、全社的視点からデジタル活用推進に取り組む人
- ②従来の事業・サービス・商品の枠を超えたイノベーションを起こす人
- ③部門の固定概念を超えて抜本的な生産・開発・間接業務の改革に取り組む人

4. ダイキン情報技術大学 講座ラインナップ



西川コミュニケーションズ株式会社

創業

・ 1906年(明治39年)

設立

・ 1949年(昭和24年)

本社

・ 愛知県名古屋市

事業内容

・ マーケティング、プロモーション、ICT、ロジスティクス、コンタクトセンター、クリエイティブ、印刷、ラベル

人材育成について

○事業転換への挑戦

【背景】 印刷業を祖業として、電話帳の印刷を長年行う。

時代の変化に伴い、印刷会社から情報加工業としての事業領域の模索、デジタル前提の社会に向けた取組み、AI前提の社会に向けた取組みを行う。

現在はマーケティング、プロモーション、ICT等8つの事業領域を展開している。

【教育プロジェクト】

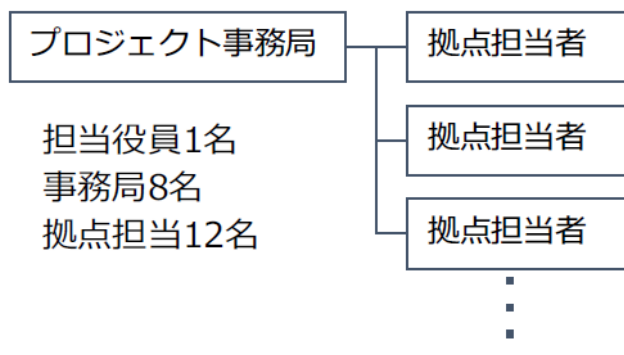
生産性向上のため、2013年に教育プロジェクト事務局を発足。事務局にて教育施策の立案と実施、意見の吸い上げ、進捗が滞った場合の促進、全社の課題図書を選定と配布を担当。

社員に求めるスキルを可視化したスキルイメージマップを公開。

資格取得、研修受講、業務に関係する書籍購入費などは会社が負担。教育研修費用を予算化せず、必要なときには惜しみなく投資する。

国内労働生産性の低さが問題視される中で、「高付加価値サービスの提供」による競争力確保を目指し、社員の生産性向上を教育によって実現するために2013年に発足。

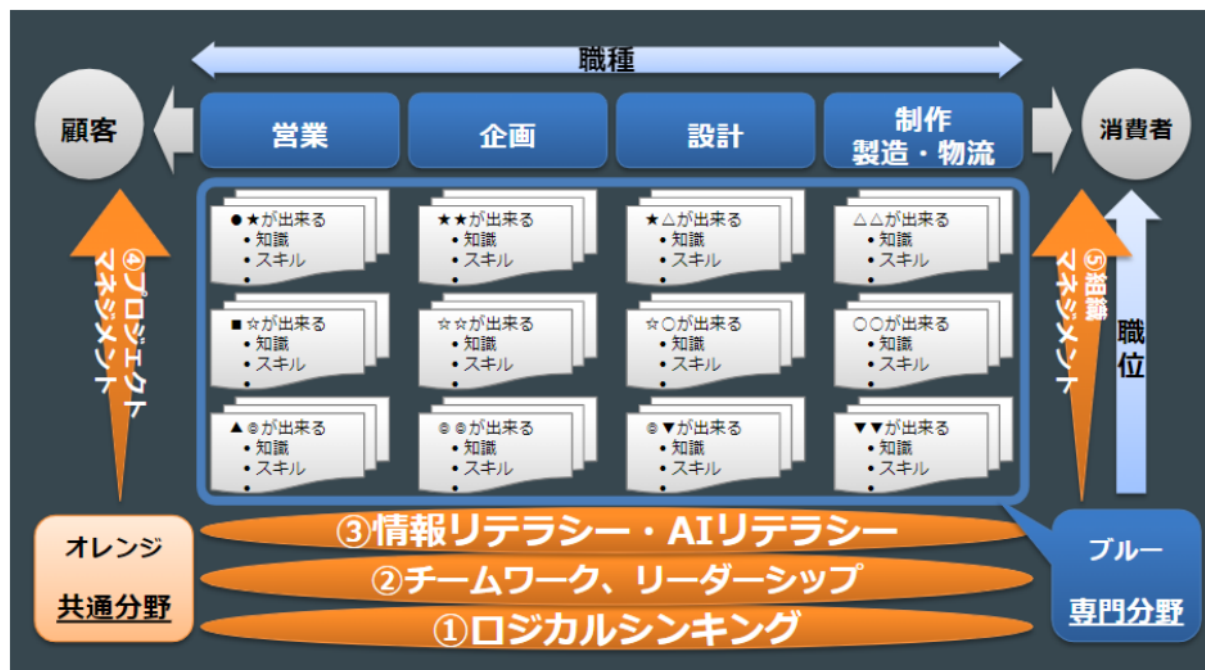
1. 運営体制



2. 役割

1. 全社教育施策の立案・実施
2. 社内からの意見の吸い上げ
3. 教育取組み状況の把握 → 推進
4. 全社課題図書の選定・配布

3. 社員向けスキルイメージマップ



今後の課題（人材育成）

課題	現状	あるべき姿
会社方針浸透のための日常的な取組み	会社方針の説明や浸透のための取組みが不足している	会社方針を理解し、諸施策に対して前向きに取り組んでいる
高度専門人材を処遇できる人事制度の構築	専門人材を適正に処遇できない	能力・貢献・市場価格にあわせた処遇
マネジャーの役割定義や業務量の可視化	マネジャー層がキャパシティオーバーしており、指導・育成に工数が割けていない	マネジャーによるメンバー状況の把握と、適切な指導・育成
マネジャー層へのマネジメント研修強化	マネジャー層のマネジメント能力が不足している	

創業

・ 1917年(大正7年)

本社

・ 神奈川県秦野市

事業内容

・ 旅館「鶴巻温泉 元湯 陣屋」の運営

DXの推進とリスキリングについて

○DXの推進・活用

【背景】 2009年に倒産の危機に直面していた陣屋旅館を継承。

経営改善のため、①情報の「見える化」②PDCAサイクルの高速化③情報は持つだけでなく活用させる④仕事を効率化し、お客様との会話と接点を増やすの4つの方針を決定。経営を支える基幹システムの導入が必要と判断し、それまで全てアナログだった仕事をデジタル化。

システムエンジニアを採用し、基幹システムを社内で独自開発する。

【推進】 ITを浸透させるためには、①経営者の積極的な活用②ログインしないと仕事にならない業務環境の構築③使いやすいデバイスを自由に選んでもらう ④メディアや展示会などへの積極的な露出・情報公開が必要。

【成果】 情報に平等にアクセスできることで、指示待ちからの脱却に成功する。

○ワークスタイル変革

【取組】 休館日を設け、変形労働時間制を採用することで、週休3日制を導入。

接客部門

予約・接待・ハウスキーピング



- 調理以外はすべての業務を担当できるので、お客様のリクエストに**自分で即座に対応が可能**
- ➔ 単一仕事より、スタッフの知識・経験・意識がUPするので**人材育成のスピードと質が高まる**

調理部門



- 調理場も料理を運んだり、お客様の前で料理を仕上げたりする
- ➔ 直接お客様の反応を見ることができるので**意識やレベルが向上**
接客担当との協力体制も強化

「情報共有」×「協力」×「人材育成」でお客様価値を高める体制
➔ お客様の要望に柔軟かつ即座に応えると共に、サプライズ等も皆で考える組織

ES向上に向けた取り組み～ワークスタイル変革

CS
顧客満足

ES
従業員満足

Profit
利益率

世界一に向けて

2014年2月～

毎週火・水曜を
休館日に
【週休2日】

2016年1月～

毎週月・火・水曜を
休館日に
【週休3日】

2020年7月～

毎週月(日帰りのみ)
火・水・木曜
宿泊休館日
【週休3日・副業可】

2015年1月～

有休休暇完全消化を実施
● 安定した休みの確保
● 出勤日数と労働時間の削減

2020年5月～

就業規則改定
● 変形労働時間制
● 就業4日間

よりよい
「働き方」を追求

- ・ 常にベストメンバー
でお客様をお迎え
- ・ プライベートの充実
- ・ 自己研鑽を奨励
- ・ 副業の推奨

変形労働時間制(圧縮型)

週40時間の労働時間を4日で消費(1日10時間労働) * 基本給は変更なし

シフトは1日2交代制(日勤/夜勤) マルチタスクの為、夜勤時も日勤同様のサービス品質維持及び業務遂行可能
夜勤が朝食準備を行う為、接客/調理場の早朝の割増賃金の削減が実現

創業

・ 1947年(昭和22年)

本社

・ 愛知県常滑市

事業内容

・ 自動車用及び産業用プレス部品の製品設計開発、
金型設計製作、プレス加工、溶接組立、表面処理、検査など一貫生産

DXによる働き方改革

○DXの推進・活用

【背景】 自動車関連は100年に一度の大変革期と言われており、変化に対応する能力が必要になる。

この変化に対応するために現場の稼働状況等の確認・集計・分析ができるIoTGO、業務の進捗を可視化できるIoTGO DXの開発を行い、主要設備のIoT化を進める。

【製造部門でのDX】

機械の稼働率が見えるようになったことで、自立的に自ら気づいて稼働率向上に取り組むようになり、

稼働率32%から71%まで向上した。

IoTGOにより、業務改善に必要なデータ収集、見える化、現状把握のほとんどが終わるため、人が改善活動に集中でき、改善が早くなる。

結果として、2019年8月に月4600時間あった残業が、2020年8月には、月1300時間まで削減。

【事務でのDX】

IoTGO DXでスケジュール管理等を行うことで、ミスを防ぐ。また、他の従業員の業務状況が分かることで、素早くフォローに入ることができる。



KUNO のリスクリング

メリット：新アイデア、高効率化、自己改善

-  IoTGO DX (マニュアル兼チェックリスト)
-  5Gen5min (現場、現物、現実、原理原則)
-  行動指針 (20の行動指針と評価連動)
-  IT提案制度 (2年でペイなら即採用)
-  お困り事相談会 (HB会ほか)
-  動画教育 (社内動画Ch、Youtube、ABook)

創業

・ 1984年(昭和59年)

本社

・ 東京都千代田区

事業内容

・ 電気通信事業

IT化・DX推進への労働組合の取り組みについて

○人財ファースト企業への変革

KDDI株式会社では人財ファースト企業への変革を掲げ、様々な取組を労使でコミットしながら進めている。

その内、新人事制度、働き方改革、社内DXを三位一体の取組として掲げている。

【三位一体改革の取組】

新たな人事制度として、2020年8月にKDDI版ジョブ型人事制度を導入。一般的にイメージされる欧米のジョブ型と異なり、あくまでも従事する専門領域を明確化し、成果・挑戦・能力を評価する制度。

働き方改革として、一人一人が時間と場所にとらわれず、成果を出せる働き方を実現するため、2020年秋に新働き方宣言を策定。

社内DXとして、働く環境の整備（IT化）と働き方を支える制度整備を行っている。

○労働組合の対応

社内のIT化・DXに対してはポジティブなスタンス。

IT化・DXに限らず労務人事施策全般において、全ての社員、労働者間で分断が起きないように環境を整備。



5.働き方改革

6

KDDI 新働き方宣言

～それぞれの“働く”をデザインしよう～

私たちは、ライフステージや価値観に応じて“働く”をデザインし、自らのチャレンジを自己成長・自己実現と組織の成長に繋げ、社員が誇れる魅力的なKDDIを目指します

社員が誇れるKDDI

自己成長・自己実現

自らチャレンジ

組織の成長

社員も変わる

会社も変わる

仕事スタイル

マインドセット

働く環境

ルール・制度

組織の垣根を越えた
コラボレーション
による新たな価値創出

自ら学び、共有し
組織の成果につなげる
マインド

先進的なテクノロジーで
働く時間と場所を選べる
環境整備

新しい働き方を支援し、
成果・チャレンジを
評価する制度

多様な人財を受け入れ、相互に“信頼・賞賛”し、社員のチカラを組織のチカラに

「KDDI株式会社 ニュースリリース」より抜粋

8. 社内のIT化/DXに対する労働組合の対応

10

- <対応スタンス>
- IT化/DXに対してはポジティブ
 - すべての労働者間で格差や分断を生じさせない環境を整備

項 目		労使コミュニケーション内容	懸案・中長期的ポイント等
働き方について	新人事制度 (人事制度改定)	- 専門領域の設定 - 専門スキルの向上 - 成果/挑戦および能力の評価(処遇反映) - 処遇体系	- 制度内容の理解、浸透が重要 - 自律的なスキル向上への仕掛けづくり - 上司-部下間の1on1面談等の徹底
	柔軟な働き方への対応	- コアタイムなしフレックスタイム制勤務 - 変形労働時間制	- 労働時間(勤怠)管理の徹底 - 育児/介護、ワークライフバランスの向上 - 健康確保
	在宅勤務等への対応	- リモートワークに関する制度化 - 労働時間管理(36協定)≠みなし労働時間 - 通勤費の扱い - セキュアPCの配備	- 出勤/在宅勤務のあり方(頻度等) - ソーシャルワーカーへの対応
オフィス環境(フリーアドレス/ デスク削減)への対応		- オフィス内の社員居場所見える化【試行中】 (感染症対策(密集回避)、対面コミュニケーション効果) - セキュアPCの配備	プライバシーの確保(非強制)
DX人材育成		- 能力開発、キャリア支援 - OFF-JT、OJT	- 対象者の拡大、機会提供の早期化 - 人事制度との連動
人事DX/HR Tech		働き方データの収集と活用【試行中】	データ取得への個人同意



9.職場現場・労働組合からの視点

11

あらゆる変化（人事制度、働き方、スキル等）の中においても、「健康で安心・安全に働くことができる」環境の整備

- ✓ IT活用（リモートワークの拡大）やフレックスタイム制勤務等によるワークライフバランスの向上
- ✓ 時間主権の確立
- ✓ 自律的な働き方が求められる一方で、過重労働による健康障害、就業場所の安全衛生面の環境整備への対応が必要

DX人材育成（新たな能力開発、リスキリング）機会の提供

- ✓ DXスキルの格差・分断の回避
- ✓ 雇用区分（正規/非正規）による格差是正
- ✓ 公平・公正な機会提供

人事DX/HRTechにおける働き方のデータ化・可視化

- ✓ モニタリング（働き方、居場所等）におけるプライバシーへの懸念
- ✓ 仕事の汎用/平準化
- ✓ エンゲージメント向上への効果・期待

- ① IT化により多様な働き方が職場に共存するため、職場実態を踏まえた運用上の課題対応が重要
- ② 柔軟に対応できる社員ばかりではない
- ③ 健康管理・増進の更なる徹底（労働時間管理・勤務間インターバルの確保・感染症対策 等々）
- ④ DX等の新たな能力開発・リスキリングにおける格差・分断を生じさせない方策検討と対応が必要
（育成機会提供のあり方、雇用区分の差異、熟練スキルの応用 等々）

アフラック生命保険株式会社

創業

・ 1974年(昭和49年)

本社

・ 東京都新宿区

事業内容

・ 生命保険業

ダイバーシティ推進と「アフラック Work SMART」

○ダイバーシティの推進

創業時から女性活躍が当たり前の風土であったが、女性管理職比率の企業平均との差が縮小してきた。

2014年に「女性の活躍推進プログラム」を策定し、KPIを掲げて、さらなる女性活躍に取り組む。

○働き方改革「アフラック Work SMART」

仕事の進め方を抜本的に見直すとともに、役職・性別に関わらず、時間や場所にとらわれない働き方を実現するための環境を整備。

人財マネジメント制度（人事制度）

○新人財マネジメント制度

【人財を大切にするコアバリュー】 「人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる」という米国での創業（1955年）以来脈々と受け継がれてきた、人財マネジメントにおける全ての基本となる考え方。

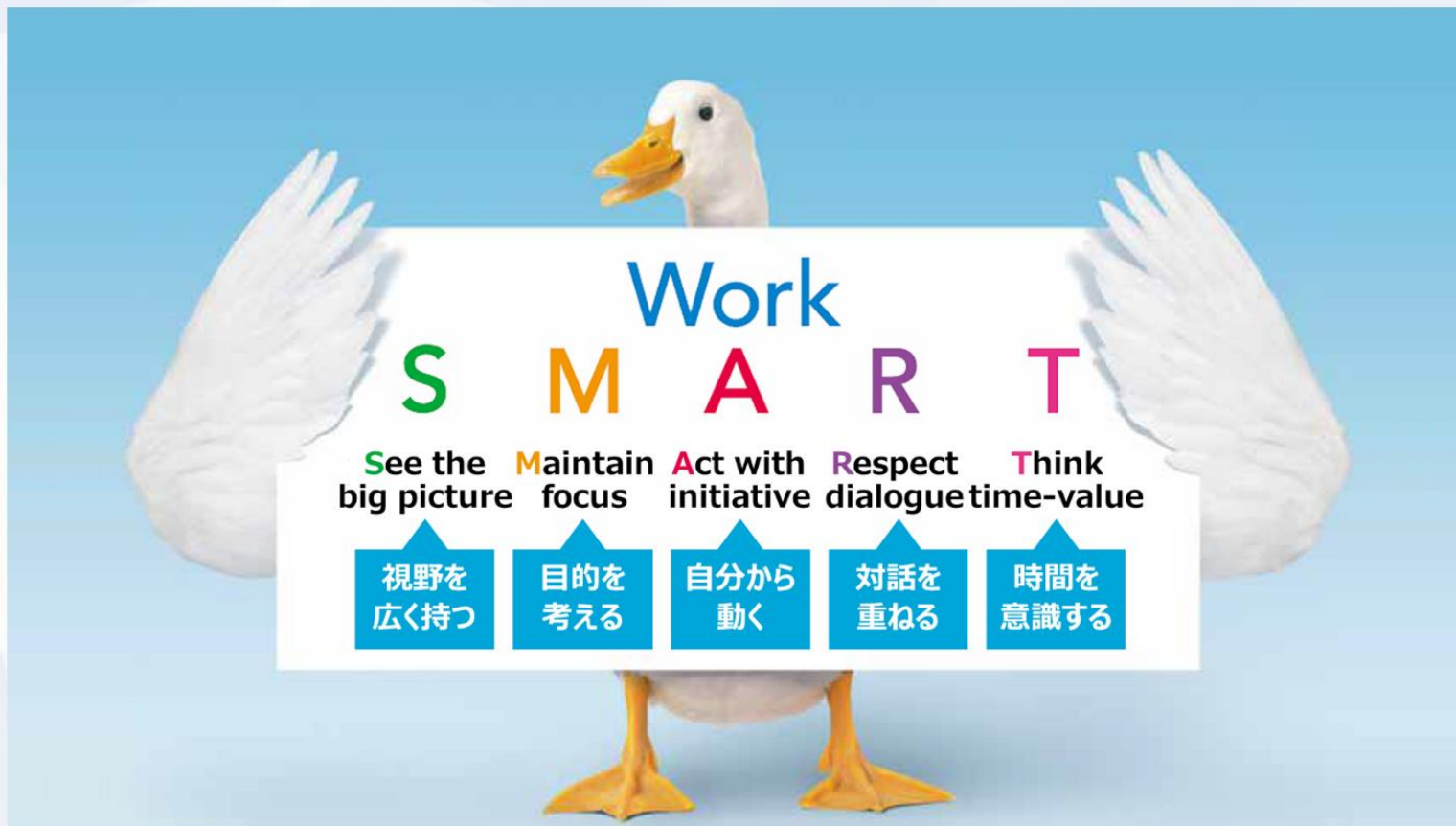
【理念】 社歴・年齢・性別に関係なく、意欲と能力のある人財が、自律的に働き、最大限に力を発揮しながら、主体的にキャリアを構築できる環境を実現する。

【職務等級制度】 「職務の大きさ」をもとにグレードを定め、“社歴・年齢・性別等”に関係なく、真にパフォーマンス志向で人財を配置・登用。

働き方改革「アフラック Work SMART」



仕事の進め方の抜本的な見直しに向けた全社的な活動を2015年から進めている



© 2022 Aflac Life Insurance Japan Ltd.

16

「アフラック Work SMART」環境整備の取組み



役職・性別に関わらず、「時間」や「場所」に捉われない働き方を実現するための環境を整備した

フレックスタイム制度

- ✓ すべての社員が、コアタイムなしのフレックスタイム制度を利用可能

全社員利用可

コアタイムなし

7時～22時の間で
出退勤を社員が選択

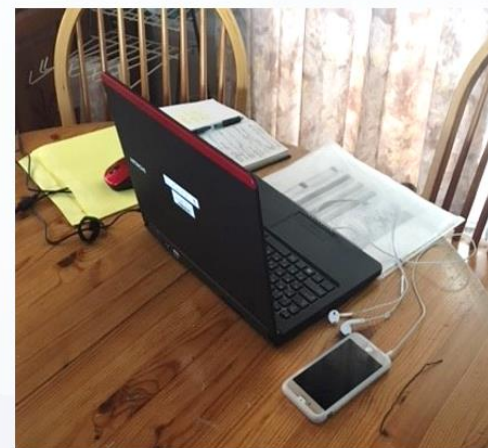
在宅勤務制度

- ✓ オフィスで働くよりも不便になる煩雑なプロセスは全て排除



PC・スマホ・タブレット端末

- ✓ 社員はもちろん、派遣社員にもテレワークに必要な機器を貸与



© 2022 Aflac Life Insurance Japan Ltd.

17

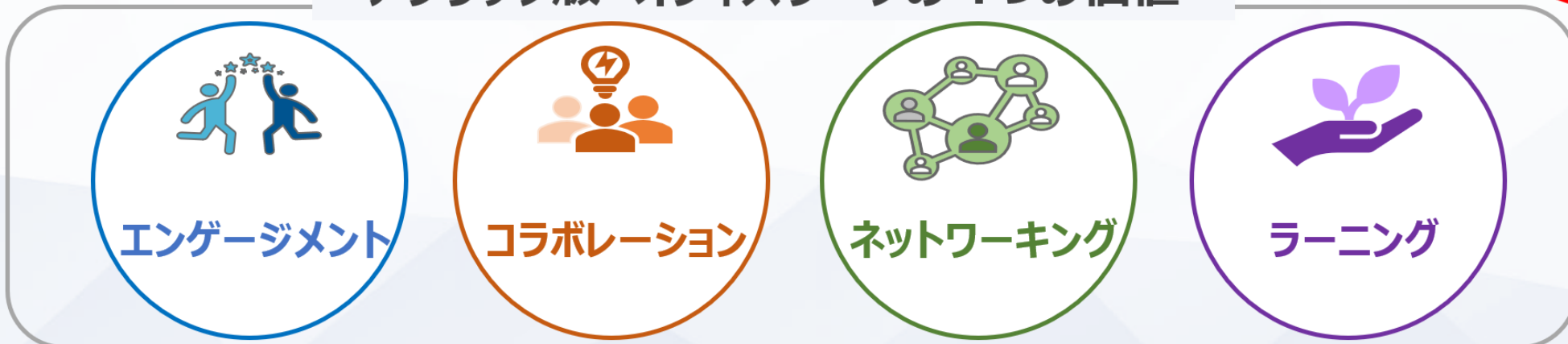
「アフラック Work SMART」ウィズコロナでの働き方



リモートとオフィス、それぞれの価値を理解し、
組織成果を最大化するための働き方を実現する環境を整備している



アフラック版 オフィスワークの4つの価値

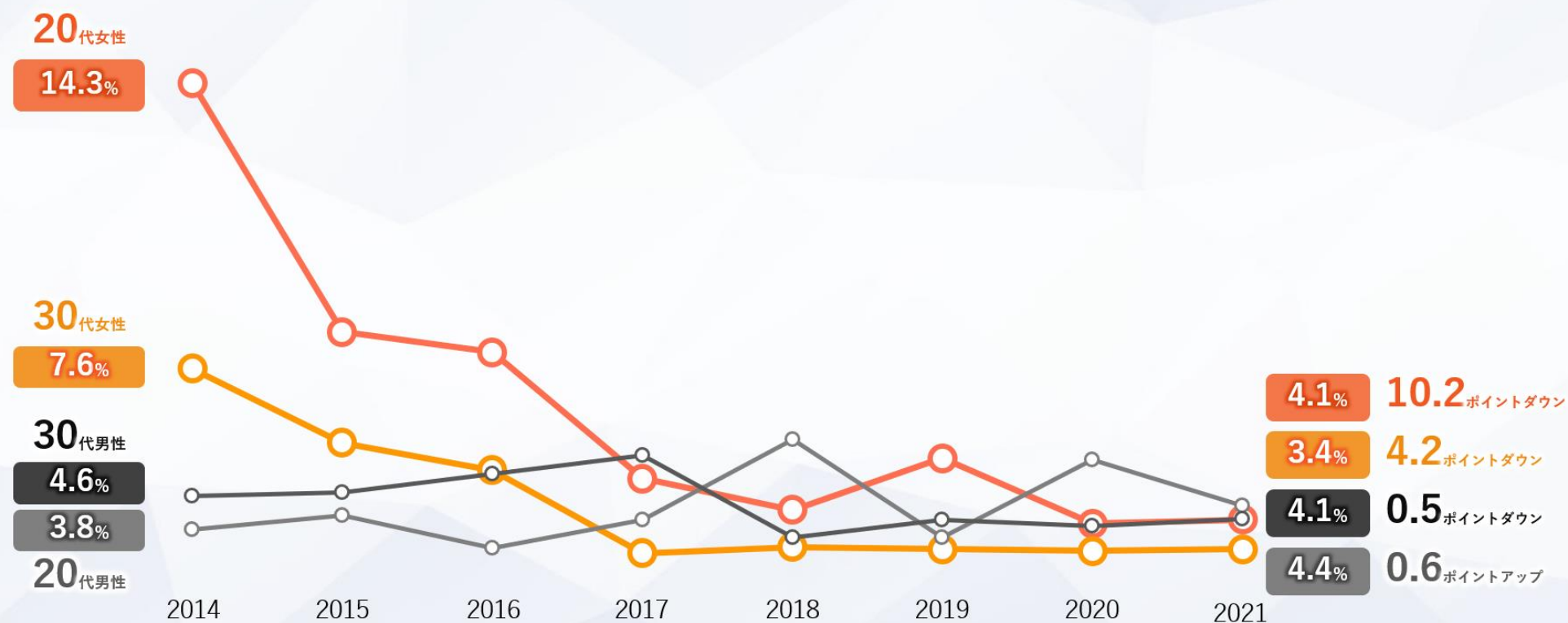


© 2022 Aflac Life Insurance Japan Ltd.

両輪での取組みによる変化（離職率の低下）



管理職の意識改革や柔軟な働き方を推進した結果、
20代・30代の女性社員の離職率が大きく低下し、男女差がなくなっている



© 2022 Aflac Life Insurance Japan Ltd.

アフラックの「人財を大切にするコアバリュー」



米国での創業（1955年）以来脈々と受け継がれてきた、
当社の人財マネジメントにおける全ての基本となる考え方

**“If we take care of our people,
the people will take care of our business.”**

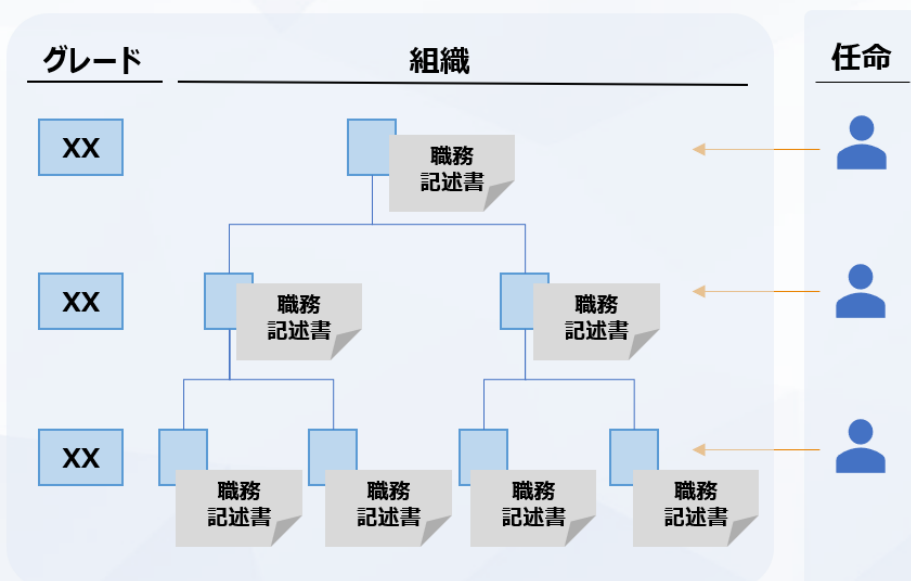
（人財を大切にすれば、人財が効果的に業務を成し遂げる）

ダン・エイモス
会長兼最高経営責任者（CEO）
アフラック・インコーポレーテッド



© 2022 Aflac Life Insurance Japan Ltd.

「職務の大きさ」をもとにグレードを定め、“社歴、年齢、性別等”に関係なく、
真にパフォーマンス志向で人財を配置・登用



制度のポイント

- 職務記述書をもとに、職務評価を行い、職務グレードを決定
- 年功的な要素は廃止し、**社歴、年齢、性別に関係なく、意欲と能力のある人財を配置・登用（適所適財）**
 - ⇒ 制度上は20代でも管理職になれる
 - ⇒ 「飛び級」での管理職登用も多く発生
 - ⇒ 同時に、**役職定年制度も廃止**
- 管理職層から一般社員層への**ダウングレードも実施**
- ポスト数をコントロール
- **全社に職務記述書を公開**（グレードも含む）

制度改革の進め方（コミュニケーション）

多様な手段を用いて、社員に対して丁寧に向き合い、制度への正しい理解を促進

社長・プロジェクトメンバーメッセージ

- ✓ 社長・プロジェクトメンバーから、制度コンセプト・社員への期待等を、様々な媒体で発信



制度説明会の実施

- ✓ 制度導入対象の全社員約3,600名に対し、2回の対話型説明会を実施（のべ7,200時間）
- ✓ 社員からの問い合わせ・相談窓口も専用ポータル内に設置



フォーカスグループインタビューの実施

- ✓ 一般社員で構成されるフォーカスグループを組成
- ✓ プロジェクトで議論されている内容についてインタビューを実施し、その内容を制度設計や情報発信に活用



ジョブ・ポスティング（社内公募制度）の拡充

主体的なキャリア形成を応援するための制度として活用が進んでいる

- ✓ 新人財マネジメント制度の導入に伴い利用が拡大
- ✓ 管理職ポストまで公開されており、誰でも応募可能で、一般社員から管理職にも登用されている



異動・配置の基本的な考え方



キャリアのステージや業務特性を踏まえ、会社主導の異動も適切に組み合わせたジョブローテーションを実施

- ✓ キャリア初期（新卒～20代）は、コアビジネスの理解と、自身の適性を見極める期間と位置付け、ジョブローテーションを行う
- ✓ キャリア中期以降および専門性の高い部門は、類似領域での異動を中心に、専門性を磨きながら、キャリア形成を図る



一人ひとりのキャリア自律を促す取り組み

自律的なキャリア形成促進のための様々な仕掛けを実施

CDPプレイブック

- ✓ CDP策定のためのガイドやノウハウを整理
- ✓ CDPを策定する社員だけでなく、支援する管理職にも向けた内容



キャリアデザイン研修

- ✓ キャリア形成・能力開発のノウハウや、CDPの策定方法について希望社員に研修実施（全社員受講時間計 約2,900時間）



管理職全員への1on1研修

- ✓ 上司の支援が重要であるとの考えのもと、管理職全員に1on1スキルを向上させるための研修を実施

