

I. はじめに

2021 年度もコロナウイルス感染症に翻弄され、DX(デジタルトランスフォーメーション)やカーボンニュートラル、SDGs 等産業構造の転換を促す潮流が強まってきた一年であった。働き方に関しては、ジョブ型雇用、シニア雇用、学び直し(リスキリング)、副業/兼業、テレワーク等のキーワードが注目を集めた年でもあった。

経営管理実務研究会として、2021 年度は“これからの働き方”と銘打ち下記テーマを取り上げたので、その一部につき紹介する。

グループ	発表したテーマ名
A：これからの働き方	1. 「ジョブ型；J/メンバーシップ型；M について」
	2. 「高年齢者の雇用/活用について」
	3. 「社労士 DX～DX の現状と社労士の関わり方～」
B：制度/ルール	「兼業/副業、個人事業主の労働者性に関する裁判例を踏まえた労務管理のポイント」*1
	「労働問題に関係する改正民法の法知識の整理」*1
C：マネジメント	4. 「健康経営の理解と推進」
	5. 「怒らないこと」
	「大阪のペンキ屋の人材育成革命～株式会社「竹延」における人材育成の実践 HR テックの導入～」*2
D：その他	「2020 年度働き方改革推進支援事業に参加して」*3

各発表テーマの紹介は、自主研例会（テーマ発表）の議事録を転用したもので、発表/セミナー概要、質疑応答（Q&A、コメント）等から成る。*1*2については外部講師（弁護士*1/経営者*2）によるセミナー、*3は支援した企業情報に関連、及び紙面上の制約面から本報より割愛した。

II. 各テーマの紹介

A グループ：これからの働き方：

1. 「ジョブ型；J/メンバーシップ型；M について」

・概要：

昨年 11 月にテレワークに関する発表があり、J 型/M 型が話題となった。一方、今年度の統一テーマは、「これからの人事マネジメント」である事から、上記テーマを選定した。

内容：1) 2020 年度成果物Ⅲ.おわりに

2) J/M 型の比較

3) ジョブ ポートフォリオ

1) 2020 年度成果物Ⅲ.おわりに

「働き方改革の本質は、“生産性の向上”である」と前々報（2019 年度）で言及した。

労働生産性=OUT PUT（算出量；付加価値）÷IN PUT（労働投入量；労働時間，業務効率化）で表せる。これまで下図の如く“IN PUT 削減”に焦点が当たってきたが、今後、“OUT PUT 増大”のフェーズに移行して行くのではないと思われる。

●Work 2.0 のイメージ



- ・2020年度労働生産性（就業者1人当り）ランキング（OECD37ヶ国）
日本；81千\$（26位），韓国；82千\$（24位），米国；136千\$（3位）とうとう、韓国の後塵を 拝する事となった。⇒”いつの間に後進国になったか”2021.4.9付日経新聞コラム；大機小機より

★Work2.0の推進の為に、働き手のエンゲージメントを向上させる事が鍵となる。

（経団連 経営労働政策 特別委員会報告 2020年度版より）

●エンゲージメント向上の方法

ポイント	取組み
自分の仕事が社会に役立つかの意識醸成	SDG/CSV(Corporate Shared Value)の視点
ダイバーシティー経営の推進	女性活躍推進 、 定年後の社員/外国人 の活用 テレワーク を活用した柔軟な働き方を推進
社員の 職務 /能力/ニーズに対応した人事/賃金制度の構築	能力/成果に基づく人事制度の整備、職務内容や市場価値で報酬を決定する ジョブ型 の処遇、 副業
社員の活躍のフィールドを拡大、 成長を促す 職務経験を提供	社内公募制度による要員配置、新規事業開発/新市場開拓/海外拠点に駐在等の業務遂行の機会提供、 副業
テクノロジーの活用	RPA/AI/VR 機器の活用

2) J/M型の比較

●J型/M型人材マネジメントの比較

項目	M型（≒会社従属型）	J型（≒職務請負型）
基本的考え方	社員の能力/属性に応じ 組織全体 でカバーすべき職務を暗黙的/流動的に分担 職務/時間/勤務地；無限定	個々のポジション の職務内容を職務記述書によって明示し、その職務を担う社員を配置
採用	手段	採用計画数を主に 新卒一括採用
	要件	包括的能力/姿勢 （論理的思考/コミュニケーション力、志望度等）
キャリア形成	他律的 （会社に委ねる）	自律的 に形成し、自己学習する
配属/異動先	全ての部署に配属/異動になる可能性	採用時に決定、異動はあまりない
処遇	報酬	能力/属性によって決定されるので同一職務でも報酬が異なる。 職務が変わってもあまり増減せず
	昇進	空席ポジションの有無に拘わらず、 本人の能力向上に応じて昇格
	特徴	年功的な処遇 になりがち
		個々の職務の価値によって決定されるので、 同一職務であれば同一報酬、職務変更に関連して増減する
		ポジションが空席の場合、最適な社員を登用又は社外から採用
		処遇から 年功的要素は排除 される

★M型のメリット：

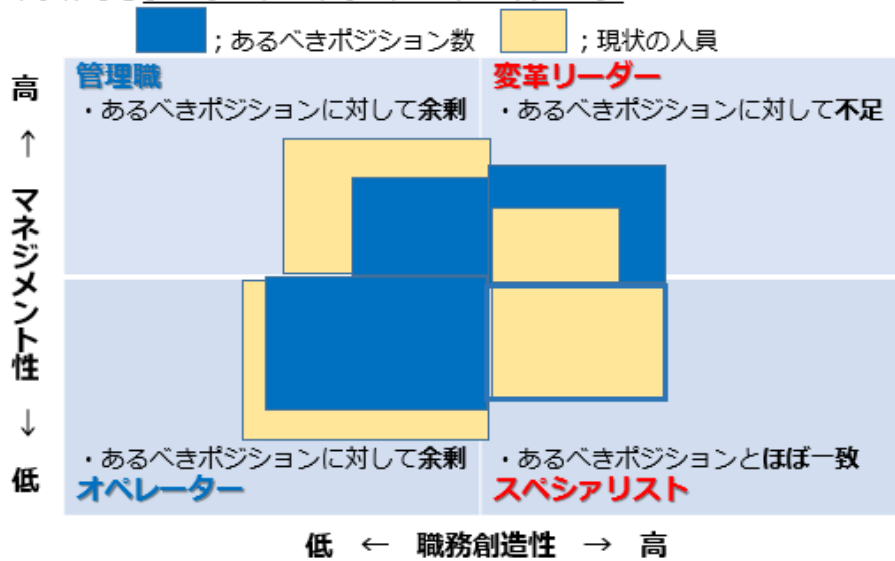
- ・新卒一括採用によって学生に毎年多くの就職機会を提供⇒日本の若年者の失業率が低い大きな要因
- ・OJTを中心とする社内の人事育成施策の下、中長期的な視点で人材育成
⇒多くの改善や新技術導入の協力を得られやすい
- ・長期/終身雇用の下で、年齢/勤続年数の上昇に伴い昇級する年功型賃金により社員は人生設計を描きやすく、雇用/経済面での安心料感となって、社員の高い定着率/ロイヤリティに繋がっている
- ・多くの企業で導入されている職能給H、職務変更や異動の度に賃金額を改定する必要がなく、様々な職務経験を通じた職能の向上と人材育成を図りやすい

★J型の壁：

- ・雇用制度：職務のレベルが上がらない限り昇給/昇進もなし
- ・労使関係：職務によって雇用条件/給料によって差がつく事を容認できるか？
- ・法律：J型は時間でなく成果を重視、労基法は一部の職種を除き労働時間で管理
- 中小企業は業務量/人員も限られているので、複数の業務を受け持たせる
- ポスト工業化へ移行し、ソフト化/グローバル化が進む等の経営環境下にマッチするか
職務を細かく分けて契約するのは、柔軟性に欠ける

3) ジョブ ポートフォリオ

●簡略的なジョブ ポートフォリオのイメージ



- ・従来からの M 型と J 型の複数の人材マネジメントを組合せる事により、多様な人材を受け入れる。人材マネジメントの移行は、段階的に進めていくのが現実的である。
 - ・段階的移行の際に有効となるのが『ジョブ ポートフォリオ』の設計である。
- ”ポートフォリオ”とは、元々「書類を運ぶケース」を指す⇒「個別ニーズに応じた組合せ」という意味合いを持つようになった。
- (出所：「失敗しない定年延長 残念なシニア」光文社新書)

●セグメントに応じた労働力確保方法のイメージ

職種区分	タイプ
経営系	M 型/J 型 正規社員
管理系；経理/財務/法務/人事/営業	J 型/M 型 正規社員
先端系；DX 人材等	J 型/M 型 正規社員，フリーランス
企画/調整系；企画/広報/ 編集/デザイン/営業	M 型正規社員 J 型正規社員
技術系；設計/研究開発	J 型/M 型 正規社員
事務作業系	派遣社員，RPA
現場作業系	M 型正規社員，期間社員，外注委託

★ジョブポートフォリオ・マネジメントの全体像：

- 経営方針（経営理念/ビジョン，経営戦略/事業計画）
- ⇒（ジョブポートフォリオ+セグメントに応じた労働力確保方法）のイメージ ⇒ 中長期 要員計画
 - ⇒セグメント毎に最適な労働力確保：
 - ・ M 型正規社員；職能等級/ポテンシャル採用/相対評価/貢献報酬/転勤ローテーション
 - ・ J 型正規社員；職務等級/スペック採用/絶対評価/成果報酬
 - ・ 期間従業員；期間採用/勤務評価/社員登用
 - ・ 外注業者，派遣社員
- (出所：「失敗しない定年延長 残念なシニア」光文社新書 を一部修正)

Q&A

- C) M 型であっても、事業ポートフォリオの組換えが生じた場合、社内で培った専門性を生かせないため、当該部門の従業員は退職を選択するケースが多い。
- C) J 型にしてもハイブリッド型にしても、運用するにはミドルマネジャーの人材マネジメントが大変であり（徹底した教育をしない限りは実務上機能せず）、経団連の主張も理想論のような気がする。

★ 最後に.

● J型/M型の組合せ ; Hybrid

自社の経営戦略に基づいて最適な組み合わせを模索し、「自社型」の雇用システムを確立する事！

● J型に関して思うこと ;

- ・「学び直し」により、高度な専門性やスキルを発揮し、不断にアップデートする事が必須
- ・定年延長は、M型雇用システム見直しのきっかけとなるか？

2. 「高齢者の雇用/活用について」

・テーマの背景 :

2021年4月の改正高齢者雇用安定法の施行で、企業には従業員に70歳までの就業機会を確保する努力義務が課された。(2012年には、65歳までの雇用確保措置が義務付け) 人手不足/社会保障費増大/GDPアップの観点からも、シニア雇用は喫緊の課題である。前月、働き手のエンゲージメントを向上させる方策として、ダイバーシティー経営の推進(取組み例として、定年後の社員/外国人の活用等を挙げている)を紹介した。今回、上記背景を受けてのテーマ紹介である。

内容 : 1) 高齢者雇用の現況

2) シニア社員の活用戦略

3) 70歳雇用を実現する為の企業における取組み

1) 高齢者雇用の現況 :

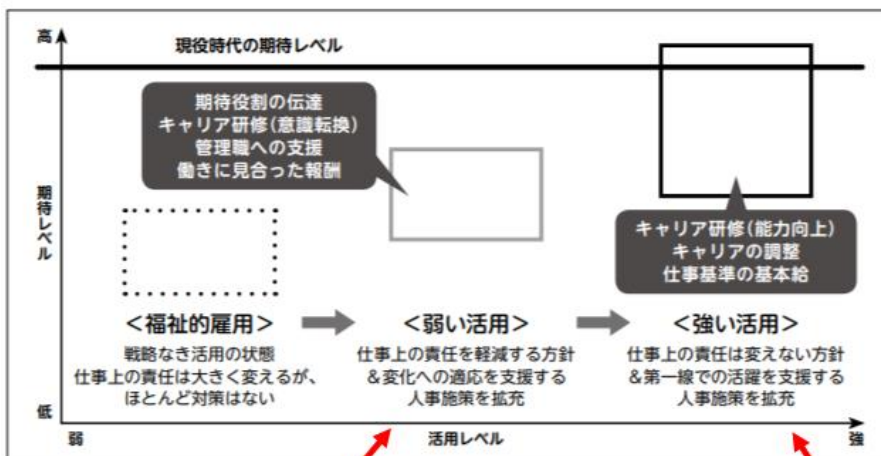
- ・高齢化により、55歳以上の就業者数及び60-64歳の就業率は増える傾向にある。
- ・雇用確保措置の大半 ; 75-80% は、継続雇用制度(その殆どは再雇用制度)である。
(2020.6.1付高齢者雇用状況報告書より)
- ・“定年65歳以上”の企業割合 ; 約2割, 66歳/70歳以上働ける制度がある企業は約3割。
- ・建設/運輸/医療福祉(所謂、人手不足の業界)は、定年前と同じ仕事をしている場合が多い。
- ・従業員/企業のシニア社員への期待/役割は、専門知識/ノウハウの提供, 後進の指導等である。
- ・シニア社員のモチベーション低下理由は、「収入が少ない」「仕事のやりがいを感じない」
⇒必要とされる取組みは、「処遇改善」
(一般的に、賃金は現役時代の6-7割程度に下がる。在老/雇用継続給付を考慮して)

2) シニア社員の活用戦略 :

●シニア社員の特徴 :

シニア社員	現役社員
短期雇用型人材 「今の能力を、今活用して、今払う」	長期雇用型人材 「長期的に育てて、活用して、払う」
制約人材 時間制約(残業なし/短時間) 場所制約(転勤/出張なし)	制約なし 働く場所/時間に制約がない

●高齢者と現役社員で異なる人材活用戦略 :



●高齢者の賃金設計にあたっての視点

- ・企業性：高齢者の賃金制度は、その企業がどのような高齢者活用 戦略を採るかで異なる
その企業の高齢者雇用目的に沿う必要がある → 賃金制度の多様性
- ・公平性・・・就業制約条件の多い高齢者の賃金は、現役社員との公平 性が必要
定年後の再雇用者と現役社員の職務(仕事)内容、職務責任(役割)、配置転換 その他の雇用条件を明確にして比較し、再雇用者の賃金を算出する方法として、「**職務比較評価型賃金設定モデル**」

★モデルの例；定年前は技術部門の課長で、再雇用時は専門職の指導員となるケース

区分	評価項目	比較評価する内容	役割率	評価率
職務内容	業務・作業	仕事の難易度、職務の経験度・困難度	100	100
	判断要素	仕事をするために判断を必要とする度合	100	100
	能力発揮	持っている能力の発揮される幅・深さ	100	100
	改善・改良	仕事に対する改善・改良の要求度合	100	100
	企画・立案	仕事上での企画・立案性の必要度	100	100
職務責任	職務遂行責任	仕事自体に対する責任の度合	100	100
	業務責任	会社、部門の業績にかかわる責任の度合	20	0
	取りまとめ責任	所定範囲を取りまとめる責任の度合	10	0
	指導責任	グループ、同僚に対する指導責任	30	100
	後継者育成責任	自分に代わる人を育てる責任の度合	100	100
就業自由度	遠距離通勤	居住移転を伴う職場変更の度合	100	0
	職場変更	居住移転を伴わない職場変更の度合	100	0
	職種・役割変更	新能力を必要とする職種・役割変更の度合	80	0
	所定労働時間	会社所定労働時間内での就業の自由度	100	100
	時間外勤務	所定労働時間外での就業の自由度	100	50
合計計算		各項目をそれぞれ合計	1240	950
賃金率の計算		評価率合計÷役割率合計×100 (%)	76.6	

- ・定年前の基本給が 350,000 円の場合、再雇用時の基本給は $350,000 \times 0.766 = 268,100$ 円
- ・総額人件費管理の観点からの高齢者の賃金：
労働分配率（人件費÷付加価値）；TKC 経営指標（業種別）を参考に賃金管理を行う。

3) 70歳雇用を実現する為の企業における取組み：

★これからの高齢者雇用（70歳雇用） 高齢者にとっては、モチベーションを低下させる事なく働く事ができる。一方、企業にとっては、高齢者を戦力化して企業の付加価値を増大させる為の取組みが必要である。

- ・「福祉」的な高齢者雇用ではなく、「戦力」としての雇用へ
- ・高齢者の役割/責任の程度を明確にし、対応した処遇（賃金/仕事）を
- ・高齢者の貢献度/成果を毎年評価し、その結果を賃金等に反映

★どのような選択肢があるのだろうか？

- ・定年年齢を 70 歳に引き上げる
- ・定年は 65 歳に引上げ、70 歳まで再雇用する
- ・定年は 60 歳のままで、70 歳まで再雇用を延長する
- ・創業支援等措置や業務委託契約をとる

●具体的な取組みは？

- ・多様な働き方の推進；
加齢とともに体力の低下に不安を持つ高齢者が多くなり、フレックスタイム、短時間/短日勤務、

テレワーク等、高齢者の就業ニーズは多様化

- ・労働需給のマッチング機能の強化；
高齢者が培ってきたスキルノウハウを活かせる仕事を本人が希望しても、企業ニーズとミスマッチする懸念がある。労働市場でのマッチング機能の強化
- ・高齢者教育；
若いうちから職業能力の向上を図ると共に、雇用就業に対する本人の意識改革

Q&A

Q) 70歳雇用確保に対しての事業主の受け止め方は？ “福祉” 或は“戦力” としての感触は？

- A) 業種によって違う。例えば、運輸業（人手不足）は再雇用の意識はない。大企業の場合は福祉的側面が強い（高年齢雇用継続給付を活用している⇒2025年には15%→10%に低減）
- C) 自身の経験談。仕事は変わらないが、給与は最初、嘱託再雇用制度で6割程度になって高年齢雇用継続給付も若干受給した。その後、「シニア社員制度」に変わり、7割くらいまで上がり、そのためせっかく60歳前半の厚生年金を受給できる年齢になったが、在職老齢で0円になった。何よりも、仕事の内容・責任は変わらないのに等級は60歳当時のまま固定で、モチベーションが上がらない。また、建設業では60歳超の現場所長もいて、安い給料では所長などしたくないという人が多い。ただ雇用し続けるのではなく、社内教育の講師等新しい役割を与えるべく、キャリア設計が必要と思う。
- Q) 高齢者雇用に関する助成金は？
- A) 65歳超雇用推進助成金（65歳超継続雇用促進コース、高年齢者評価制度等雇用管理改善コース/無期雇用転換コース）等があります。
- C) 業務委託契約/フリーランス等については、労災適用が今後の検討事項である。
- C) 同一労働同一賃金の視点；長澤運輸事件では、年金等を考慮した判決になっているが、最近、名古屋地裁（自動車教習所事件）で、6割を下回るのは違法との判決が下されている。
- C) 現業職（非マネジメント職⇒人手不足）では、賃金低下はあまり見受けられないようだ。
70歳までの雇用となると、現在の60歳+5年間の継続雇用は見直す必要がでてくる。
⇒65歳定年+5年間の継続雇用か
- C) 70歳雇用確保措置については、企業毎の個別対応となるであろう。
- C) 最後に説明されたように、50代からの社員教育が重要となる⇒早期のキャリアプラン作成。

3. 「社労士 DX～DXの現状と社労士の関わり方～」

・テーマの背景：

2018年7月「AIと社労士」、2020年11月「Beyond CORONA 時代におけるテレワークの論点整理」でテーマ発表されている。又、昨今DXというワードが取り沙汰されている。今回、上記を受けてのテーマ紹介である。

内容：1) DXとは何か 本質と成功の条件

- 2) 「DX人材」は本当に必要か
- 3) 行政デジタル化は成功するか
- 4) 社労士DXの方向性

1) DXとは何か 本質と成功の条件：

- ・DXの定義：「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品/サービス、ビジネスモデルを変革すると共に、業務そのものや組織、プロセス、企業文化/風土を変革し、競争上の優位性を確立する事」（経産省）
- ・DXの本質：Transformation（変容）を伴うものが“真のDX”であり、業務は変えず効率化するだけでは、Digitalだけ（単なるデジタル化）であって、“偽のDX”である。

守りのDX	業務プロセスの抜本的改革	バックオフィス業務の全体最適化
攻めのDX	ビジネスモデルの転換/創造	顧客の課題解決、新サービス/顧客体験の提供

- ・DXレポート1で指摘の課題：IT人材が既存システムの維持に回り、システムの刷新が進まない。
- DXレポート2で指摘の課題：DX推進指標（レベル0～6に分ける）の分析結果；

先行企業平均；レベル 3.6，一般企業平均；1.5 と差がある。

企業が取り組む対応事項：

超短期	業務環境のオンライン化，業務プロセス/顧客接点のデジタル化
短期的	DX 推進体制の整備；関係者間の共通理解の形成，遠隔でのコホ ^ホ 可能なインフラ整備 業務プロセスの設計，進捗状況の把握
長期的	プラットフォームの形成，ユーザー/ベンダー企業との新たな関係，DX 人材の確保

- DX の成功事例：コマツ「KOMTRAX」
老舗大食堂「ゑびや」；来客予測 AI、画像解析サービス“アロバビューユーロ”
観光巡回バス「イーグルバス」；運行オペレーションの効率化、「ハブ&スポーク化」
- DX に失敗する 3 つの罠：トップの意識低く，推進役の能力不足，現場を巻き込めず
成功させる為のポイント：トップが改革を先導し、明確な戦略を提示，DX 人材の採用/育成，専門組織の設立，DX のビジョンを共有し、改革のマインドを醸成，**早く成功体験を；まずは 1 個でも小さい成功事例をきちんと作る**
- 成功するための手順【私論】**：教科書的には**戦略起点の導入手順**を踏む事が常道⇒実際は、**技術起点**で、実務知見×ICT のアイデア（仮説）を出し、戦略/全体最適の視点で効果を検証して、上手くいきそうなら、遡って戦略を立案、PoC（実証実験）を経て、システム開発に取り組む。

2) 「DX 人材」は本当に必要か：

- 日本では IT 人材の 7 割；IT 企業/3 割；ユーザー企業に，米国はその反対で総数も約 4 倍 ⇒ユーザー企業の IT 人材数は 9 倍の開き
- 「DX 人材」とは、「デジタル技術やデータ活用に 精通した人材」「DX の取り組みをリードする人材」「DX の実行を担っていく人材」

ジェネラリスト的文系向き	ビジネスデザイナー（キモになる仕事） ：デジタル技術を適用して、どんな新サービスを作るか、どう業務プロセスを変えるか、というアイデア発想/企画部分は、ビジネスに精通した文系人間向き。 ビジネスプロデューサー ：所謂 PJ を担って組織を率いるリーダーであり DX でなくても、文/理系に関わらず、資質がある人間ならできる。
スペシャリスト的理系向き；IT 人材	アーキテクト；システムの「構造」を設計， データサイエンティスト ；デジタル技術やデータ解析に精通した人材， UX/UI デザイナー ；システムのデザインを担当， エンジニア/プログラマー ；システムの構築と実装を担う

● 「DX 人材」の調達方法

	方法	課題
採用系	社外に目を向ける；J 型にマッチ 学生の新規採用，即戦力の中途採用	<ul style="list-style-type: none"> DX 人材は市場では不足気味 優秀な人材であるかの目利きが難しく採用コストが多大 特別枠の制度整備が必要
育成	社内に目を向ける；M 型にマッチ 既存社員を能力開発し DX 人材として育成	<ul style="list-style-type: none"> 誰が何を教える のプランニング，教えた事をどう事業/組織にマッチさせるか（再配置）が難しい

★本当に必要な人材【私論】 実務経験かつ IT 通

- 本当に必要な人材は、実務と IT の両方に通じている人間だがそういう人はまれなので、そういう人を長にして、その下に実務通の人と IT 通の人がいて、双方が議論/協力し合って作るべき。
- ベースとして、全員に「DX リテラシー」と変革を推進するマインドが必要 ※「DX リテラシー」は DX の目的を周知し、デジタル技術に関する基礎知識とそれを活用するアイデア/企画力がある事。

3) 行政デジタル化は成功するか：

- ・デジタル庁創設の目的；政府/自治体システムの統一，マイナンバー制度の拡充/普及
- ・デジタル化の国際比較（2016年）；インターネット利用率第2位，行政手続きのオンライン化30位
- ・行政関連のシステム失敗例
直近；感染者情報管理，接触確認アプリ，医療機関/行政間の情報共有，雇調金/持続化給付金/特別定額給付金申請システム，ワクチン接種記録
- 過去；特許庁/年金システム，マイナンバー/マイポータル，自治体システム標準化
- デンマーク/エストニア/韓国/台湾は，行政デジタル化に成功している。
- 失敗要因【私論】縦割り/バラバラ，現状異人ツギツギ開発，規制/既得権益による現状維持指向，IT軽視による人材不足，ITベンダーに丸投げ及び業界の後進性，リスクゼロ指向

★デジタル庁をつくるだけでは変わらない，今、日本に必要なことは！

「日本人はマスコミを信用し、政府を信用していない→まずは、政府と国民の信頼関係が必要」
 「どうすれば使えるか」を議論⇒デジタル化による御利益/アタゴへの逃げ道断つ/多少のリスク/失敗を許容と思えるようなシステムを作り、工夫して運用し、説明/支援を行っていく。

4) 社労士DXの方向性：

●社労士会のDX関係の動き【私見】

- ・「単なるデジタル化」DXには積極的に取り組んでいく動きと意気込みが感じられる。
- ・「真のDX」については、個々の社労士の先端的な事例の紹介のみである。
- ・当分の間は、動きの遅い行政や中小企業に合わせるのが合理的で、DX不要？

★社労士DX戦略の方向性【私論】

●「単なるデジタル化」としての方向性（現実的な路線）

- ・行政デジタル化への追随；デジタル庁の動向注視→マイナンバーカードや電子申請の普及の取り組みに協力
- ・顧客のHRテック導入支援；顧客（中小）企業のデジタル化支援→ネットワーク/HRテック等の導入をコンサル
- ・士業営業のデジタル化対応；事務所運営や営業スタイルをオンライン形式に変換，デジタルツール活用で最適化

●「真のDX」としての方向性（真のDX路線）

- ・現状「社保手続/労務管理の専門家」として契約し“顧問or手数料”を得る事業モデル →

★新しいビジネスモデル：HOSS；Human Operation Shared Service センター構想【私論】

収益モデル	「HOSSセンター」から紹介された社労士が顧客企業と、ヒトに関わるバックオフィス業務を丸ごと&継続的に請け負う、「Shared Service 契約」を交わす。契約した社労士は、毎月、企業から定額の手数料収入を得る。
業務フロー	社労士は、「HOSSセンター」の「業務一括集中処理システム」や「デジタルツール群」といったICTや「ノウハウ/知見データベース」から得られる情報を利用し、契約企業のバックオフィス業務を効率的にこなす。又、追加でコンサルティング等の仕事のニーズがあれば、別途上乘せ料金で受注する。
HOSSセンターの役割	「HO（ヒューマンオペレーション）一括支援事業」を顧客企業に宣伝し、依頼があれば「人材データベース」に登録された社労士を紹介する。他にも、基盤クラウドネットワーク上の「データベース」や「業務一括集中処理システム」「デジタルツール群」をITベンダーと開発/運用する「オペレーション教育訓練」で初任の社労士に対して、システム操作やノウハウを教える。各社労士が自由に参加して専門能力に磨きをかける「機能別研究会」を運営する等も担う。

Q&A

- C) IT化遅延の理由は、IT人材（CIO；Chief Information Officer）の社内的地位が低い事に起因するのでは？ 戦前の軍部においても、情報/兵站補給部門がそうであったように、当該業務を軽視する風潮は日本人の思考特性か？ 企業においても製品開発/営業部門とか評価される傾向にある。
- C) 行政は、マイナンバー（Notマイナンバーカード）をもっと早期に活用すべきであった！

- C) 行政デジタル化に成功している国は小国が多いのではないかと（→確かに小国が多いが、米国/中国も進んでいる）、グラフから、政府を信用していないのは日本だけではなく、他の国も同程度に見える（→ただマスコミは信用していてその影響は大きい）
- C) 顧客のHR テック導入支援で、「竹延」がスマホで勤怠管理を行っている事例が紹介されていたが、当該企業は、職人技の技術伝承において、作業分析を行い真に技が必要な作業を抽出し、当該作業をビデオ撮影（”技ログ”と銘打った You-Tube に動画アップ）している⇒アナログとデジタルの絶妙な組合せ！

C グループ：マネジメント

4. 「健康経営の理解と推進」

・テーマの背景：

2018年6月「健康経営」でテーマ発表されている。昨今、コロナ禍によるテレワークの普及で再び「健康経営」がクローズアップされている。今回、上記を受けてのテーマ紹介である。

内容：1) 「健康」について企業を取り巻く社会的背景

2) 「健康経営」の概要と期待される効果

3) 健康経営に関する表彰制度

4) 健康経営優良法人の申請手続及び認定要件（中小規模法人部門）

5) 健康経営アドバイザー/エキスパートアドバイザーの認定取得手順と受講体験

1) 「健康」について企業を取り巻く社会的背景：

- 健康経営＝従業員等の健康管理や健康増進の取組みを「投資」と捉え、**経営的な視点**で考えて、**戦略的に**実行する新たな経営手法の事。
- 社会的背景：従業員の高齢化/人手不足/国民医療費の更なる増加等
With コロナ時代のテレワーク普及と新たな健康課題（肩こり/精神的ストレス/腰痛）
⇒メンタルヘルス/睡眠/筋骨格症状等が健康相談件数の上位を占めている。

2) 「健康経営」の概要と期待される効果：

企業理念として掲げる	生産性/業績向上、従業員/組織の活性化、企業価値向上 採用時の応募者数を増やす
投資として捉える	市場の好感度、社員のモチベーションアップ/帰属意識の向上

●重要な経営戦略として考えて行くべき時代；労務管理/安全労働対策の視点から「法令遵守」「リスクマネジメント」の手法として注目⇒外から見た場合、採用活動/取引にも影響

・健康投資施策：投資実施体制費、健康の保持/増進のためのポピュレーションアプローチ費、健康教育費、疾病予防におけるハイリスクアプローチ費、健康に影響を与える仕事の条件/環境整備

・健康経営を推進する企業のメリット；労働生産性向上

① アブセンティーズム/プレゼンティーズムの対策

アブセンティーズム＝病気/体調不良による欠勤

プレゼンティーズム＝出勤しているが、体調は優れず生産性低下（原因；慢性疲労/鬱病等）

② ワークエンゲージメントの向上

・中小企業の取組み状況：実施済；約2割/今後取組みたい；約5割、認知度：全く知らないが約5割

3) 健康経営に関する表彰制度：（中小企業部門を対象として記載）

・構造：ブライト500社⇒「健康経営優良法人」；合計約8000社

・近畿地区の健康支援制度は各自治体で取り組んでいる。

・**インセンティブ**として；公共調達加点評価、融資優遇、協会けんぽの保険料に影響！

5つの行動が健康保険料率に反映；健康診断の受診/健康サポートの利用/メタボ対象者

要受診者の病院での受診実績/ケリック医薬品の使用割合

協会けんぽのインセンティブ制度：R元年度 東京；39位/大阪；43位で、上位23位に入らねば

インセンティブはなし

4) 健康経営優良法人の申請手続及び認定要件（中小規模法人部門）：

- ・認定フロー：「健康宣言※」事業に参加 ※A4 1枚の「エントリーシート」に FAX するだけ
⇒申請書/誓約書の作成⇒日本健康会議認定事務局へ申請⇒審査/認定へ
- ・協会けんぽ大阪支部の健康宣言；H28；25件⇒R3；2562件と5年間で100倍
2021年健康経営優良法人認定数；大阪府は約1000社と全国合計8000社の中で1位

5) 健康経営アドバイザー/エキスパートアドバイザーの認定取得手順と受講体験：

- ・健康経営アドバイザーとは；健康経営の必要性を伝え、実施へのきっかけを作る人材を育成する研修プログラム、東京商工会議所のプログラムを終了し、効果測定で一定の基準を満たせば、誰でも取得可能健康経営を推進したい経営者や旗振り役となる人事労務担当者等が受講するケースが多く、制度が開始されてから、延べ3万人以上が受講。昨今、感染症対策やその予防策として、健康経営に取り組む企業が増えている。
- ・健康経営エキスパートアドバイザーの役割と位置付け；健康経営に取り組む上での課題を抽出/整理し、その課題解決に必要な取り組みを企業等に提案すると共に、実践を具体的にサポートする事。健康経営アドバイザーの上位資格で難易度は高い。（2020年度時点でアドバイザー；1万4777人、エキスパート；1303人）

Q&A

Q) 大阪府は健康宣言/優良法人認定数が多いにも拘わらず、協会けんぽのインセンティブ順位が低い理由は？

A) データが反映されるのは、次年度以降になるからです。

Q) 発表者の研修プログラム受講の動機は？

A) 視野を広げるため、健康/医療に興味があったからです。

Q) インセンティブにはどのようなものがあるか？

A) 入札時の加点評価項目やリクルート活動に有利になる。

C) 健康経営には“ハラスメント”“メンタルヘルス”の視点が大事、労働時間管理/対応窓口の整備/ストレスチェックも一つの要素である。

5. 「怒らないこと～仏教的視点（異説）を交えたアンガーマネジメントの話～」

・テーマの背景：

過去2回2017年11月、2020年10月にアンガーマネジメントについて発表された経緯があるが、今回宗教的視点からの解説である。

1) “アンガーマネジメント”を振り返る：

- ・1970年代にアメリカで開発された心理トレーニング、職場でのパワハラ事案の多発/パワハラ防止法施行（2020年6月から、中小は2022年4月～）等の背景から、近年注目されている。
- ・“怒り”は「べき；Core Belief」が裏切られた時に発生、対処法としては、下記3つのコントロール
① 衝動；6秒待つ、② 思考；“べき”の許容範囲を拡大、③ 行動；コントロール可能/不可能、重要/重要でないの4つの象限に分け行動パターンを設定、・怒りを表す語彙を増やす⇒具体的言語化

2) 仏教における怒りとは：

- ・三毒（貪欲/瞋恚/愚痴）（むさぼり/怒り/愚かで誤った見方）

・四諦八正道：

「四諦」とは仏陀の説いた四つの真理「苦諦」「集諦」「滅諦」「道諦」、**「苦諦」**；現世は生/老/病/死の四苦と、愛別離苦/怨憎会苦/求不得苦/五取蘊苦の四苦を加えた八苦。

愛別離苦（あいべつりく）親/兄弟/妻子など愛する者と生別/死別する苦しみ。愛する者と別離する

怨憎会苦（おんぞうえく）怨み憎んでいる者に会う苦しみ

求不得苦（ぐふとくく）求める物が思うように得られない苦しみ

五蘊盛苦（ごうんじょうく）五蘊（人間の肉体と精神）が思うが、ままにならない苦しみ

現世の「苦」の原因は人間が無常を認識できないからだと述べているのが「集諦」である。そして

「滅諦」とは物事への欲望と執着をなくせば理想の境地「涅槃」につながるという教えであり、その「涅槃」に到達するための修行法が「道諦」「道諦」をさらに詳しく説いて、八つの修行法も定めた。「八正道」であり、具体的にいえば、①正見(正しい見解) ②正思惟(正しい決意) ③正語(正しい言葉) ④正業(正しい行為) ⑤正命(正しい生活) ⑥正精進(正しい努力) ⑦正念(正しい思念) ⑧正定(正しい瞑想)の修行

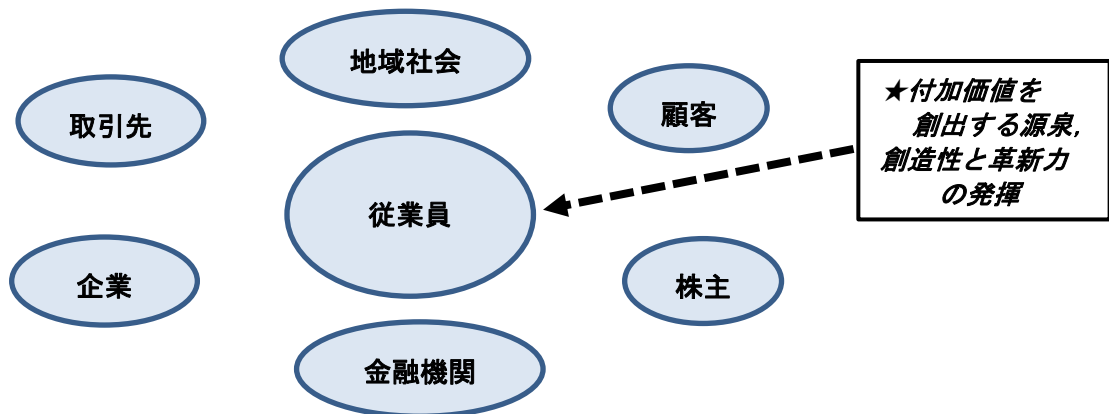
3) 怒りとは：

- ・「私こそ正しい」が人間の本音⇒「私は間違いだらけ」と分かると怒らない
- ・“壊れた鐘のようになれ” ⇒怒りと高慢（エゴ）の両方を捨てる
- ・怒る条件が揃っている時でもニコニコする，何があってもびくともしない心をつくる
- ・怒りを「抑える」「我慢する」は大間違い，怒りは毒
- ・笑えば怒りは消える，心を静めて状況を判断する

Ⅲ. おわりに

平成元年に冷戦が終結しグローバル化が加速、2000年以降、日本の成長率は停滞している。岸田政権は“成長と分配”を指向した「新しい資本主義」を掲げている。そのベースにあるのは、「**ステークホルダー資本主義**」ではないか。「企業は株主利益の最大化ではなく、顧客(売上高へ)、取引先(売上原価へ)、**従業員**(人件費へ)、金融機関(支払利息へ)、地域社会(税金等へ)、株主(配当へ)、企業(内部留保へ)の幅広い※ステークホルダー(利害関係者)の利益に配慮して経営を行うべきではないか」との考え方とされている。

※【各種ステークホルダーは、従業員を中心として放射状に並ぶ⇒人的資本経営へ】



経営の三大資源は、ヒト/モノ/カネであるが、昨今、企業価値に占める無形固定資産の割合が増えてきており、競争力の源泉である**ヒト(人材)**への注目が急速に高まっている。今後、人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出す事で、企業価値向上に繋げる“**人的資本経営**”へシフトして行くのではないか。この流れを見据え、社労士の業域拡大として**HR(Human Resource)マネジメント**の視点を持つ事も重要と考える。