

デジタル化、グローバル、働き方改革 人を起点とする 新しい経営の実現へ HR INNOVATIONS 2022

主催：全国社会保険労務士会連合会 共催：日本経済新聞社 後援：厚生労働省

企業はデジタル化やグローバル化、働き方改革に対応するため、人事労務戦略を考え直す時期に来ている。2月2日・24日、3月4日に全国社会保険労務士会連合会がオンラインで開催した「HR INNOVATIONS 2022」には、有識者が登壇し幅広い観点から議論が進んだ。

デジタル化が生み出す人事労務戦略イノベーション（後援:デジタル庁） 2.2 (wed)

主催者挨拶

全国社会保険労務士会連合会会長 大野 実氏

変革期、社労士が支援



人口オーナス期に突入した日本は、グローバル・デジタル化が進展するなかで迎えたコロナ禍により、働き方が大きく変化した。企業においては存在意義に立ち戻り、企業価値向上に向けた議論が進められている。こ

うした状況下で、人事労務の専門家である社会保険労務士は働き方改革やデジタル化を支援していく。

来賓挨拶

デジタル相 牧島 かれん氏

デジタル化、社労士が下支え



コロナ禍を契機に日本のデジタル化の遅れが露呈し、大きな変革が求められている。政府は昨年9月、社会全体のDXを推進するべく、デジタル庁を発足させた。デジタル改革を規制改革・行政改革と一体的に進めて

いくことで、我が国の成長戦略の柱となるよう、担当大臣として日々まい進しているところである。

官民にまたがる本格的な構造改革を行うため、昨年11月にデジタル臨時行政調査会（臨調）を立ち上げた。12月にはデジタル改革、規制改革、行政改革に共通する指針となる「デジタル原則」を策定し、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」を閣議決定した。臨調を通じ、デジタル改革、規制改革、行政改革に係る横断的課題を一体的に検討し実行することで、国や地方の制度、システム等の構造変革を早急に進め、個人や事業者が能力を最大限に発揮し、新たな付加価値を創出しやすい社会を実現できるものと考えている。春には一括見直しプランを取りまとめ、法改正を進める。

また、臨調と車の両輪を成すのが「デジタル田園都市国家構想」だ。デジタル庁は「誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化」をミッションに、地域の魅力をそのままに利便性と可能性を備えた新たな地方像の実現を目指していく。

デジタル・ガバメントの推進に向け、社会保険労務士の皆様にはマイナンバーカードの取得促進など、企業や個人事業主に寄り添った活動に尽力いただき、心から感謝している。今後も社会保険労務士の方々に専門家としての力を借りながら、官民一体で社会全体のデジタル化を進めていきたい。

基調講演

慶応義塾大学大学院 商学研究科教授 鶴 光太郎氏

「自立」と「自律」で成長を



ICT革命以前、テレワークができる仕事は限定的だと考えられていた。しかし、新たなテクノロジーを活用することで、デスクトップ上で仮想的職場の再現が可能となり、オフィスワーカーであればテレワークができ

ない仕事はほとんどなくなった。

さらに、従業員のインプットとアウトプットの可視化が進み、企業の生産性向上に向けた取り組みは大きく前進している。それゆえ、働き方改革やダイバーシティー推進など、先進的な取り組みを行う企業ほど、全従業員が利用できる制度を導入している。なかには、テレワークで生産性が下がったとの声も聞かれるが、その多くは企業側・従業員側の物理的・技術的・制度的インフラの不足や遅れに起因している。これは費用と時間を掛ければ解決する課題だと考えられる。テレワークを進めるための前提条件は、デジタル化とペーパーレス化にあり、紙文化からの脱却が働き方改革の出発点と言えよう。

一方で、緊急事態宣言解除後に、出社率が上昇した要因は、まず、メンバーシップ型雇用システムのもと、大企業などが情報の共有・伝達を「人力」で効率よく行うシステムを構築したことで、ICTの活用が遅れたことだ。このため、同じ場所・時間を共有する大部屋主義や対面主義の利点が強調され、その対極にあるテレワークへの不信が強まったと言える。これらの根本的な課題はあるものの、コロナ危機は新たなテクノロジーと多様で柔軟な働き方という両輪を、抜本的に進める好機とも言える。企業は意識改革を行うと同時に、仮想的職場をリアルな職場に近づける創意工夫によって、非対面の限界に挑戦してほしい。

不確実性の高い経営環境下では、人も企業も自己革新的になることが肝要だ。私はそうした人材を「ジリツ人材」（自立+自律）と呼んでいるが、企業に多様なジリツ人材が集まるほど、その遠心力に釣り合う求心力をどう生み出していくかを考えなくてはならない。経営トップがパーパスを軸に多様な従業員を束ねつつ、デジタル化と多様で柔軟な働き方を推進していくうえで、社会保険労務士の役割が重要になるはずだ。

パネルディスカッション



慶応義塾大学大学院 商学研究科教授
鶴 光太郎氏



フューチャー 代表取締役会長兼社長
金丸 恭文氏



SoW Insight 代表取締役社長
中条 薫氏



法政大学 キャリアデザイン学部教授
田中 研之輔氏

人の心に寄り添うデジタル化

——日本がデジタル化に遅れた理由について聞きたい。

金丸 日本企業には根深い紙文化があり、大量の事務処理も人海戦術で完璧にこなせた。一方、米国は多様性に富んでいるので、早くからファストフード店で画像から注文できるシステムが導入されるなど、ボトムアップでデジタル化が進んだ背景がある。

中条 シリコンバレーでは、20年前からワークライフ・バランスを実現するための効率化やデジタル化が進められてきた。日本はワークライフ・バランスから一歩進み、ワークライフ・インテグレーション（仕事と生活を統合して双方の充足度を高める）を考える時期に来ている。

田中 日本企業は痛みを伴う破壊的イノベーションに消極的だったがICTは仕事を奪うものではなく、日常をよくするツールだと捉えてほしい。

——デジタル化が進むなか、企業は人の心にどう寄り添うべきか。

中条 ミレニウム世代の男性は家事や育児をキャリアと同等に人生の大切なことと捉える一方、働く女性と同じように職場への罪悪感も抱いている。経営陣には価値観や男女の役割分担意識の変化を理解し、心に寄り添う経営が必要だ。

田中 従来型の一斉研修は移動だけで従業員を疲弊させることもあった。半面、デジタルは使い次第で人に寄り添えるということに企業側が気づくべきだ。

鶴 オンライン上の意思疎通は対面よりも手軽で、自宅からリラックスした状態で対話ができる利点もある。リモートでも意識的に1 on 1や雑



談会を設定したい。

金丸 オンライン入社式や研修を余儀なくされた新入社員には、エンゲージメントを高めるために社内交流を増やすなどの配慮が欠かせない。

——企業はどのような人事労務戦略をとるべきか。

中条 AIと人が協調する時代を意識し、人間の強みを生かすことが大切だ。文化・自然に触れて感性を磨く、多様な人材と交流してその考えを学ぶなど、従業員の人生を充実させることが企業の経営にプラスになると考える。

田中 HRM（人的資源管理）からHCM（人的資本管理）の時代になった。人的資本の最大化を組織で実現するには、能力を分析し成長を促すツールを活用すべきだ。

金丸 当社では業務をタスク分解したチケットとして発行し、その処理枚数でプロジェクトの進捗を定量的に可視化している。無駄な作業を削減し、会社の成長を促すためにもデジタル化は必須だ。

鶴 従業員が自らの意思で可視化にコミットできるよう、現在の状況を自己申告で伝えるシステムを導入するのも一案だ。企業は監視ではなく、従業員の

ウェルビーイング向上と企業業績向上を両立させるという観点で人事労務戦略を検討してほしい。



モデレーター

全国社会保険労務士会連合会副会長

石倉 正仁氏

人を大切にする企業と社会を

石倉 デジタル化は、企業の新しい価値を創造していくものである。デジタルの時代こそ、人のぬくもりや相手を思いやる気持ちを意識すべきであり、多様な人材が柔軟な働き方で活躍できるよう、人の心に寄り添い、配慮を行う、「人を大切にする企業づくりと人を大切にする社会の実現」が求められる。

2月2日開催
オンラインイベントの
アーカイブはこちら



「ビジネスと人権」が企業に与えるインパクト (後援:外務省、経済産業省、日本貿易振興機構)

2.24 (thu)

開会挨拶

全国社会保険労務士会連合会副会長 **河村 卓氏**

持続可能な経営、人権配慮から



人権侵害に抵触する企業はサプライチェーンから排除される、との考え方が世界的な潮流になってきた。企業価値がESG（環境・社会・企業統治）の指標で測られるようになり、企業にはビジネスと人権に配慮した行動

をとることが求められる。本ウェビナーでの学びを、持続可能な経営に役立てていただければ幸いである。

ビデオメッセージ

内閣総理大臣補佐官（国際人権問題担当） **中谷 元氏**

社労士が企業の人権尊重に貢献



持続可能な社会経済の実現に向け、企業に対し人権尊重を責務として求める声が高まっている。2011年に国連で合意された「ビジネスと人権に関する指導原則」は、企業活動における人権尊重の在り方に関する基礎的

な国際文書であり、企業の人権尊重を促す取り組みが世界的に講じられている。

欧州各国やEUでは、人権デューデリジェンス(DD)を企業に義務付ける法律の導入を準備している。米国では、中国・新疆ウイグル自治区からの輸入品について、強制労働による産品の排除を求める法律が制定された。こうした国際的な動きは直接的・間接的に日本企業に広く影響を及ぼしている。グローバルに企業活動を展開する大企業はもちろん、サプライチェーンや外国人材を通じて国境を越えたつながりを持つ企業は、事業規模を問わず取引先も含む人権尊重の状況についてリスクを特定し、適切な対策を講じる必要がある。

政府は日本企業が人権尊重の責任を果たすとともに、その取り組みが正当な評価を得られるような環境整備のために様々な政策を実施している。昨年12月には、関係省庁による「ビジネスと人権」に関する局長級会議と、国際人権問題に関する課長級のプロジェクトチームという2つの会議体を設置し、さらなる政策や支援を鋭意検討している。

日本企業が人権尊重を進めるには、人に寄り添う社会保険労務士の役割が重要となるはずだ。海外から、日本企業におけるジェンダーギャップや、外国人労働者の待遇なども問題視されている。岸田政権の新しい資本主義においても、人は重要な切り口。今後、社会保険労務士の方々は労働や社会保険の見地に加え、「ビジネスと人権」に関する知識を深めることで、日本企業の人権を尊重する経営のために貢献してもらいたい。

基調講演

ILO駐日代表 高崎 真一氏

人権尊重、企業価値の決定的要素に



企業活動における人権尊重は、11年の「ビジネスと人権に関する国連指導原則」の採択を機に関心を集めるようになり、10年を経た今、再びホットな課題になっている。特に注目すべきは昨年10月のG7貿易大臣会合で、

サプライチェーンでの強制労働に関する共同声明が採択され、その排除のために貿易政策上の国際協調・仕組みづくりが重要だという認識が示された。これが米国ウイグル強制労働防止法など、その後の欧米企業の人権尊重責任を貿易制限によって達成しようとする動きにつながっている。

指導原則は企業に、その規模や業種、所在地などにかかわらず人権の保護・尊重への取り組みを促すものだ。重要なポイントは、自社の活動を通じた人権リスクだけでなく、サプライチェーン全体の人権リスクまで一定の責任を負うことが明記されたことだ。具体的には、人権DDを導入し、ステークホルダーとの対話や、苦情処理の仕組みを通じた問題解決が求められている。

指導原則に法的拘束力はないものの、欧州では人権DDの実施を法的義務として企業に課す法整備が加速している。さらに、企業の人権を求める動きは株式市場でも強まってきた。06年に国連が責任投資原則(PRI)を提唱して以降、ESG投資が広く浸透していくなか、労働者の人権・福祉に関連する「S(社会)」に注目が集まったためだ。人権への対応は、大手企業にとっては株式市場からの評価、中小企業にとっては取引の継続・拡大に影響するようになった。それまでの自主的なCSRを超えて、企業価値の維持・向上のために取り組まざるを得ない中核的コンプライアンスとなり、人権尊重が企業の価値を決める時代となっている。

一方、企業が人権尊重経営を進めるうえでは、社内の専門人材不足などの課題がある。全国約4万人の社会保険労務士が企業支援を進められるよう、ILO(国際労働機関)は全国社会保険労務士会連合会と連携し、社会保険労務士向けに人権対応に関するeラーニングを実施する予定だ。中小企業の皆さんも、この世界的な潮流を自社の持続的成長に向けたチャンスと捉え、社会保険労務士の支援も受けながら取り組みを推進してほしい。

パネルディスカッション



ILO駐日代表
高崎 真一氏



経済産業省大臣官房
ビジネス・人権政策調整室長
豊田 原氏



帝人 CSR・信頼性保証部企業倫理・
コンプライアンスグループ長
黒瀬 友佳子氏



社労士
薦田 勉氏

人権リテラシー 継続的に向上を

——ビジネスと人権に関する日本の取り組み状況はどうか。

豊田 昨年、外務省と連名で、東証1部・2部上場企業などに実施したアンケート調査によると、人権DDを実施している企業は52%、そのうち間接仕入れ先まで実施している企業は25%だった。人権DDを実施していない理由には、実施方法が分からない、十分な人員・予算を確保できないなどの回答が上がっている。こうした企業が取り組みやすくなるよう、今夏をめどにガイドラインを策定するとともに、別途ILOと好事例集を作成し公表する予定だ。

高崎 繊維産業において責

任ある人権への対応が問われるなか、日本においても帝人グループのように先進的な取り組みを行う企業が出始めている。これを後押しすべく、ILOは日本繊維産業連盟と連携し、ビジネスと人権に関する業界ガイドラインの策定を開始した。

黒瀬 帝人グループでは、18年から人権DDの仕組み構築に取り組んできた。英国のNGOに依頼して事業別・地域別の人権リスクを評価し、リスクベースアプローチで人権尊重に取り組んでいる。19年以降は専門家から、国際的な優良事例におおむね適合しているとの評価を得た。主要な取引先には毎年CSR調達アンケートを実施し、回答をもとに取引先に5段階のランク付けを行っている。評価が低かった企業には改善計画の作成を依頼するとともに、必要に応じた改善支援を実施している。

——近年、外国人技能実習生の問題が報道され、外国人労働者の人権リスクが注目を集めている。

薦田 業種や規模を問わず、人権を意識している中小企業は少ない印象だ。視察すると一部には不衛生な寮も散見されたが、社会保険労務士の助言によって改善したケースも多かった。小規模の企業には講師を派遣し、社内で人権教育を実施するなど、人権リテラシー向上に向けた継続的な啓発活動が必要だ。

黒瀬 当社グループの繊維・製品事業では、長年にわたり外国人技能実習生を受け入れてきたが、社内調査により実習生が自国で多額の手数料を負担して来日していることが判明した。そこで、実習生を受



け入れる帝人フロンティアグループの工場が手数料を支払う「ゼロフィー・プロジェクト」を始めた。

——人権DDの普及促進に向けた課題とは。

薦田 中小企業に向けては、長時間労働、ハラスメント、ジェンダーなどの分野がリスクになることを説明し、自分ごと化してもらうことが重要だ。従業員への人権を尊重した労務管理の教育には、社会保険労務士の力を活用してほしい。

黒瀬 繊維産業におけるサプライチェーンは長く複雑かつ、グローバルに展開されているため、すべてのサプライヤーを把握することは現実的ではない。どこまでリスクテイクすべきかという経営判断も難しく、何らかの公的な仕組みが必要だ。

高崎 人権への取り組みは難しく感じるかもしれないが、端的に言うならば「人を大切にする経営」と表現できる。労働者の尊厳を守るとは、より良いものづくりに貢献し、持続可能な成長につながる。今やビジネスモデルは利益追求型から、環境・人権などの世界的課題解決との同時追求型に変化しつつあることを踏まえ、対応策を検討してほしい。

豊田 先の調査でも、人権を尊重する経営を実践す

る企業は、人権リスク低減、SDGsへの貢献、ESG評価機関らの評価向上など、多くのメリットを感じていることが分かっている。苦情処理は、業界団体などで仕組みを構築する動きが出ており、海外事例なども参考に何ができるか検討していく必要がある。



モデレーター

全国社会保険労務士会連合会副会長

河村 卓氏

ビジネスと人権の知識をアップデート

河村 企業の社会的責任の重要性が増すなか、企業も社会保険労務士も、ともにビジネスと人権に関する情報をキャッチアップし、知識をアップデートしていくことが大切だ。

2月24日開催
オンラインイベントの
アーカイブはこちら



働き方の革新を通じた「人を大切にする企業」づくり

3.4 (fri)

開会挨拶

全国社会保険労務士会連合会副会長 **若林 正清氏**

働き方改革はフェーズ2へ



働き方改革は、労働時間の削減に主眼を置いた「フェーズ1」から、多様で柔軟な環境を整える「フェーズ2」に深化させる段階に入った。社労士は働き方改革の実践を支援する専門家として活動する。これからも「働く人が副業兼業、週休3日制など、自らが選択できる社会の実現と企業の発展」に向けた支援を続けていく。

講演・対談



日本総合研究所 主席研究員

藻谷 浩介氏



社労士

岡本 洋人氏

女性就労と賃上げで内需拡大

地方創生と働き方に焦点を当てた本セッションで

は、地域エコノミストの藻谷氏が日本社会の課題に鋭く切り込んだ。「日本経済が停滞した原因は、円高不況や産業競争力の衰退ではなく、生産年齢人口の減少にある。若い女性が働く子どもが減るといのは思い込みだ。島根県のように女性の就労率が高くても、出生率は2位という地域もある。出生率をこれ以上下げない手立ては、女性就労と若者の賃上げに尽きる」と述べた。

岡本氏は「安心して子どもを産み育てられる社会をつくるために、社労士は減私奉公型の会社を変える重要な役割を担っている」と議論を締めくくった。

対談



太陽生命保険
人事部部長兼人事課長
渡邊 秀雄氏



社労士
山口 寛志氏

シニアの豊富な経験、活用を

17年に生保業界初の「65歳定年制度」と「最長70歳まで働ける継続雇用制度」を導入した太陽生命保険。渡邊氏は「入社時期により人員数の多寡が見られたため、健全な成長に必要な管理職数の確保が課題だった」と背景を説明。「メリハリのある人事運用を行うため、評価項目と評価基準の明確化・厳格化を行った」と強調した。

山口氏が「シニア社員活用のカギ」を尋ねると、渡邊氏は「チームへの貢献が実感できる仕事に就いてもらうことだ。特にお客様対応業務や社内全体を俯瞰（ふかん）する管理業務はシニアの豊富な経験が生かせる」と述べ、今後もシニア層の活躍の場を創出していくと語った。

座談



ダッドウェイ 取締役副社長
栗田 京子氏



社労士
菊地 加奈子氏



社労士
影山 貴敏氏

育児参加、男性の包容力向上に

男性の育児参加を語り合う本セッションでは、ベビー用品や知育玩具など、輸入代理店業を営むダッドウェイの栗田氏が登壇。同社は「お父さんの子育てをもっとおもしろくしたい！」との企業理念を掲げている。30年前から男性の育児参加を促すとともに、多様な働き方の実現に注力してきた。栗田氏は「今年3月から、フレックスタイムと1人の社員が複数の業務を担う、マトリックス組織を採用した。コミュニケーション活性化による新発想を創出したい」と狙いを説明。影山氏は「育児や持病など個々の事情を抱えつつも働きたい人は多く、社会はそうした声に応える方向に動いている」と示唆した。

次いで栗田氏は、「当社の制度は、実りある人生を送ってほしいという会社の思いから生まれた」と話し、「男性社員の育休取得は、自身の包容力を高めると同時に若手社員の育成にもつながる。子育て期は意外と短いため、かけがえのない時間を楽しんでほしい」と続けた。最後に、菊地氏は「両立支援制度は形から入ろうとする会社は多いが、ビジョンを描いたうえで全体の人事制度を構築してほしい」と総括した。

パネルディスカッション



東京大学社会科学研究所 教授
水町 勇一郎氏



社労士
安中 繁氏



社労士
大竹 光明氏



社労士
宇佐美 理世氏

人事労務のインフラ、社労士が共創を

——5年間の働き方改革をどう評価しているか。

水町 働き方改革の看板を掲げて法改正を行ったことで、労働時間の上限規制、過重労働対策、同一労働同一賃金は一定程度進んだ。「フェーズ2」の中で足踏みをしているのは、兼業・副業とフリーランスだ。いずれもガイドライン中心のため、今後、法律に基づく枠組みづくりを進めていく必要があるが、実務の関心や意識は着実に前に進んできていると思う。

宇佐美 当初は本来の目的よりも有給休暇の取得義務化により、達成できない場合の事業主の罰則ばかり注目された。しかし、いざスタートすると年次有給休暇の取得が進み、労働時間管理や勤怠管理に関心を持つ

経営者が増えた。

大竹 医師の働き方改革も課題だ。24年度から導入される医師の時間外労働の上限規制に伴い、22年度から医師と社会保険労務士が連携し、労働時間の実態等を評価する制度がスタートする。医師の労働時間管理や健康確保措置に真摯に取り組み、改善することが肝要だ。

——テレワークや副業・兼業など、コロナ禍で働き方はどう変わったか。

安中 地方はマイカー通勤が多いが、東京では多くの人が公共交通機関で通勤するため、感染拡大防止の観点からテレワークが進んでいる。自由時間を使い地方の企業ではウェブ制作などの仕事をオンラインで請け負う人も多く、兼業・副業も進んでいる。当事務所では週休3日制を実践し、兼業・副業も認めている。別の組織に属して得た経験を本業に還元してくれる社員もいる。

宇佐美 地方では、会社勤めをしながらもととの農業も続けているような兼業・副業というケースもある。しかし、雇用による兼業・副業は、事業者にとって労働時間管理のハードルが高い。兼業・副業を解禁しても、残業が多くて誰もできない会社も存在するなど、課題は山積している。

水町 兼業・副業が進まないのは日本特有の長時間



労働にある。兼業・副業を推進する資格があるのは、「フェーズ1」で残業時間を削減できた企業だけだ。

——働きがいを高める働き方改革はどう進めるべきか。

安中 地方で見られる会社員と農業を両立させるケースは、まさにウェルビーイングを実現した働き方だと感じる。当たり前の日常が幸せな社会の実現につながっていることを実感できるよう、社員との対話の時間を大切にしていきたい。

大竹 労働を悪と捉え、規制ばかりが進むことを懸念している。親の背中を見た子どもが「働きたい」と思える社会の実現に貢献したい。

水町 企業が選ばれる時代になった今こそ、人材獲得のために多様で柔軟な働き方やダイバーシティの積極的な推進が求められる。例えば、パーパスの実現に向けて貢献している人がきちんと評価され良い待遇を受ける制度づくりなど、社労士には「あの会社に入りたい」と思われるような人事労務インフ

ラの整備に尽力してほしい。



モデレーター
社労士
大津 章敬氏

働くことの価値観が変化 人を大切にする企業へ

大津 コロナ禍を経た社会や生活の変化により、働くことの価値観が大きく変化した。70歳まで働くことが普通となり、企業は労働時間削減だけでなく、働き方改革を通じて働きがいや生きがいを追求する「人を大切にする企業づくり」を実践することが重要だ。

3月4日開催
オンラインイベントの
アーカイブはこちら



デジタル化、グローバル、働き方改革 人を起点とする新しい経営の実現へ

2.2

人権に寄り添うデジタル化

田中研之輔氏、中島 重氏、金丸恭文氏、頼 光太郎氏

石森正仁氏

HR INNOVATIONS 2022

2.2

「自立」と「自律」で成底を

頼 光太郎氏

牧島かれん氏

大野 亮氏

変革期、社労士が支援

人権リテラシー継続的に向上を

2.2

高橋真一氏

黒瀬友佳子氏

豊田 康氏

黒田 勉氏

社労士が企業の人権尊重に貢献

2.2

中谷 元氏

高橋真一氏

河村 孝氏

持続可能な経営、人権配慮から

人事労務のインフラ、社労士が共創を

3.4

宇佐美理世氏、大竹光明氏、安中 第氏、水町 第一郎氏

大津 章敬氏

育児参加、男性の働き方向上に

3.4

影山貴敏氏、菊地加奈子氏、栗田 宏子氏

山口寛志氏、津浦秀雄氏

関本洋人氏、落谷浩介氏

女性就労と賃上げで内需拡大

働き方改革はフェーズ2へ

3.4

志村正博氏

(令和4年4月8日 日本経済新聞朝刊掲載広告より転載)