

## 働き方改革・デジタル・新しい資本主義

### はじめに

今日、産業界にDX（デジタルトランスフォーメーション）の波が押し寄せ、そのビジネス環境の激しい変化に対応するために、組織、業務、企業文化に至るまで、変革の機運が高まっている。このようななか、新たなビジネスモデルの構築が求められていることから、社労士は労使双方の立場に立って、企業における働き方改革、デジタル化を積極的に推進してきた。

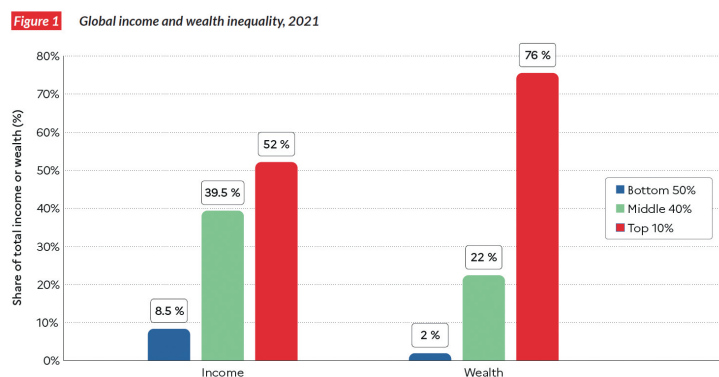
このような時代における「新しい」というキーワードは、コロナ禍を乗り越える時代（Beyond CORONA）に幾度となく用いられ、さまざまな場面で私たちへのメッセージとして伝えられてきた。「新しい日常」、「新しい生活様式」、そして「新しい資本主義」。

先が見通せない将来に対する不安を多く抱える時代に、社労士業界としても、これまでの考え方だけでは対応しきれない難しい局面に差し掛かっている。

イノベーションがその課題解決の鍵となるが、企業または業界内でイノベーションを起こすには、既存の事業を深めていく「深化」と、新しい事業を開拓する「探索」といった一見矛盾する概念を同時に取り入れていくことが必要となる。「二兎を追う者は一兎をも得ず」ということわざに反して、いわゆる両利きの経営は新しい時代を切り拓くための経営戦略となった。

『21世紀の資本』で有名なフランスの経済学者トマ・ピケティが設立した世界不平等研究所（World Inequality Lab）が「世界不平等レポート 2022（World Inequality Report 2022）」を発表したが、そこでは、10%の富裕層が世界の富の76%を保有していることが確認できる。

〔図1〕 Global income and wealth inequality, 2021



出典：「世界不平等レポート 2022（World Inequality Report 2022）」世界不平等研究所（World Inequality Lab）

このレポートを見てすぐに思い当たるのが、デジタルの世界でイノベーションを起こした先駆者たちの名前だ。アメリカの経済雑誌フォーブスでは、テスラ CEO、アマゾン創業者、ルイ・ヴィトン会長、マイクロソフト創業者、グーグル創業者およびメタ CEO 等が世界トップ 10 に入る富豪だとしている。

デジタルはコピーを容易にできることを特徴とし、価値あるソフトウェアを一旦開発し市場に認めさせれば、生産工程なくしてコピーを販売することで巨額の収益を得ることを可能ならしめる。私たちの PC やスマートフォンのソフトウェアやアプリに日本製のものがほとんど見当たらないことには真摯に着目すべきである。ものづくり大国として世界に名を響かせてきた日本であるが、デジタルの世界では時間を掛けて丹精込めて仕上げるだけでは国際競争に追いつけない。緻密なものづくりに対する歴史と経験を強みとして最大限に活かしつつ、両利きの経営が求められる時代に突入したのだ。

### 有形資産から無形資産への転換

工場等の有形資産を持たないスタートアップ企業にとっては、不動産担保や個人保証なしに融資を受けることは難しく、日本でのイノベーションが起こりにくい構造になってしまっている。スタートアップ企業がその事業全体を担保に金融機関から成長資金を調達できるようにすることが急務といえる。そのためには、企業価値を判断する指標が必要となり、非財務の視点での人的資本に関する企業の取組みについての見える化が必要となる。

ESG 投資等を意識する株主を見据えた人的資本の指標開示の必要性があるのは当然のことながら、職業訓練、学び直し、副業・兼業推進および柔軟な働き方の推進等の人的資本を蓄積できるスタートアップ企業が活躍しやすい市場を育んでいくことが日本のイノベーションを活性化させる引き金となる。

### 男女の賃金格差の解消

OECD の主要統計によると、日本における男性の所得中央値と女性の所得中央値の差が 22.5% あると報告されており、OECD 加盟国の平均が 11.6% であることに鑑みると日本との差は 10.9 ポイントあることになる。また、男女の賃金格差は、非正規労働者の割合において、女性は 54.4%、男性は 22.2% であることから、正規・非正規の格差問題に通じるところもある。

2022 年 10 月から、いわゆる「特定 4 分の 3 未満短時間労働者」については、適用対象となる事業所規模が 501 人以上から 101 人以上に拡大され、2 年後の 2024 年 10 月からは 51 人以上に拡大される。「130 万円の壁」を解消することで男女の働き方のギャップを縮める効果が期待される。

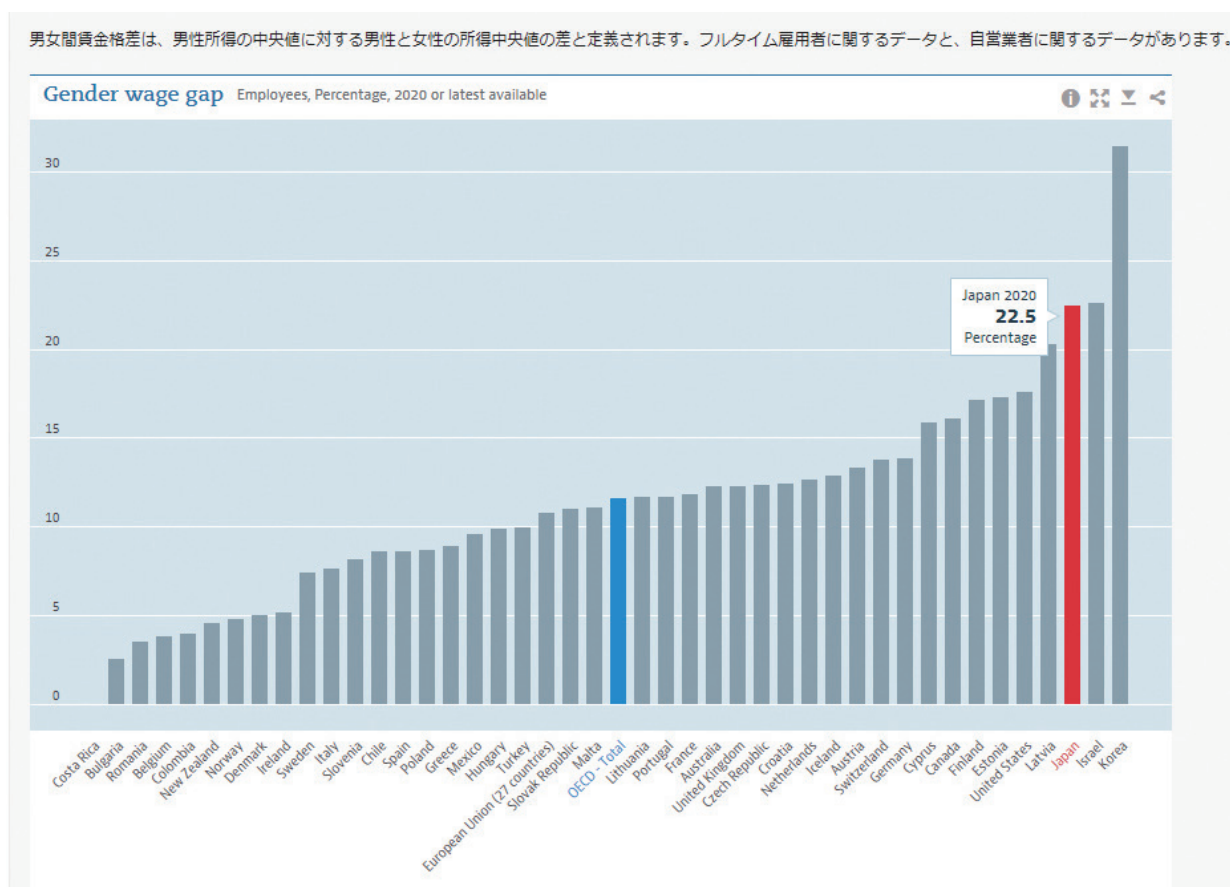
同じく 2022 年 10 月から「産後パパ育休制度」が開始され、配偶者の産休中に男性の育休が分割して 2 回取得できる等の措置が追加され、子育ての側面からも男女共同参画推進が図られることとなる。

2022 年 6 月に公表された女性活躍・男女共同参画の重点方針 2022（女性版骨太の方針 2022）

において、女性活躍推進法に基づき、常時雇用労働者 301 人以上の事業主に対し、男女間賃金格差に係る情報開示の義務化を図ることが掲げられた。

女性活躍推進法に基づく行動計画の策定・届出をはじめ、男女共同参画推進に関する取組みを積極的に行う企業が人的資本の蓄積を推進する企業として、新しい資本主義といった新しいルールの中で躍進していくことが予想される。

〔図 2〕 男女間賃金格差（Gender wedge gap）

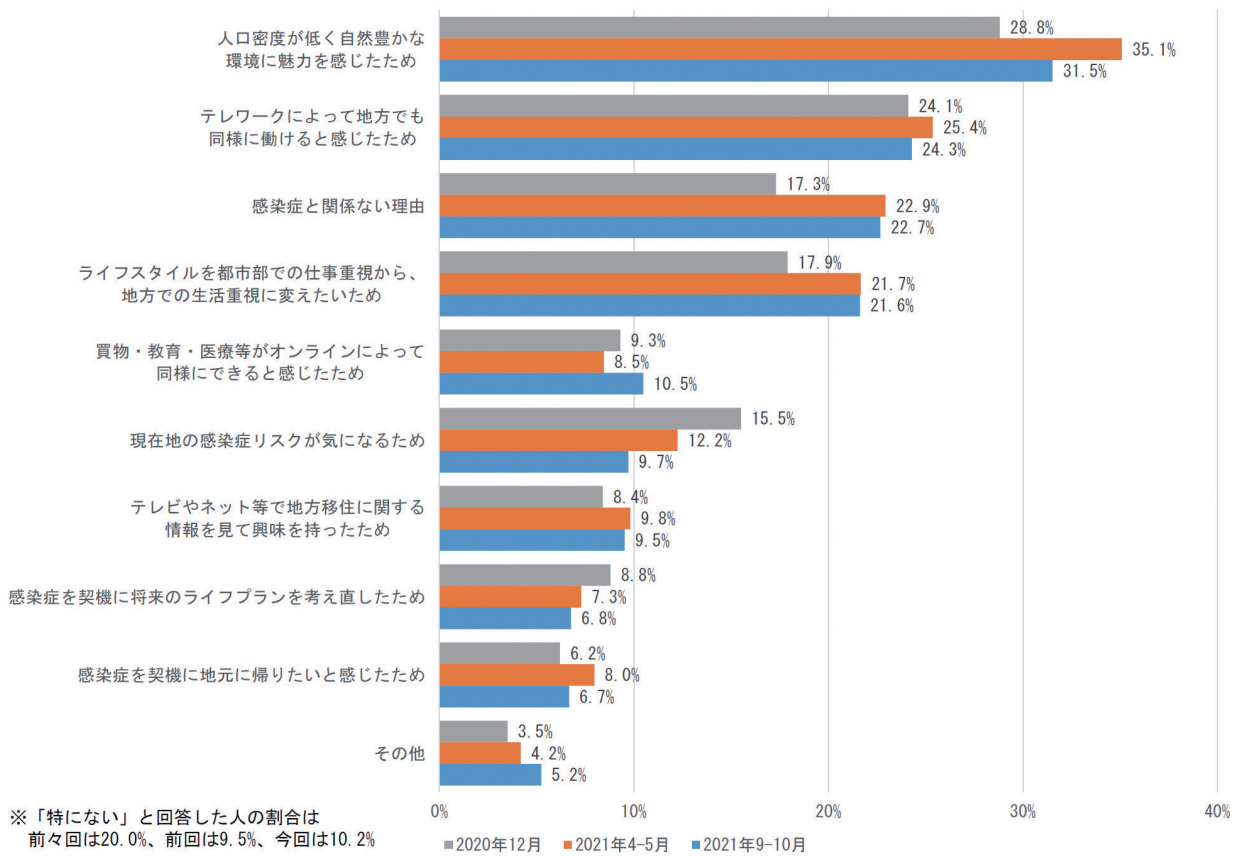


出典：OECD の令和 2 年以降の最新情報に基づく主要統計より

### 地方創生と働き方改革

都市への人口集中により地方の過疎化が社会問題視されてきたが、コロナ禍におけるテレワークの導入と相まって地方移住への関心が高まった。内閣府の調査によれば、東京圏在住で地方移住に興味のある人の関心理由でもっとも高い数値を示したのは「人口密度が低く自然豊かな環境に魅力を感じたため」であった。また、次順位は「テレワークによって地方でも同様に働けると感じたため」であり、テレワークの普及が地方創生の鍵となることが明らかになっている。

〔図3〕 地方移住への関心理由



出典：新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化における調査（内閣府）

また、副業・兼業は、成長分野への円滑な労働移動が行われるに際して失業や起業失敗のリスクを回避・低減させる効果を生む。複数の企業に同時に所属することで、収入を安定させながら新たな分野にチャレンジすることを可能ならしめるからだ。しかしながら、副業・兼業を許可する企業数は、現時点においては少数であり、これを解消すべく厚生労働省では「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を改定し企業の情報開示推奨を行うこととしている。

テレワークを活用した副業・兼業の事例としては、都心に居住しながら遠隔の故郷の企業にテレワークで参画する例もあるが、気に入った地方に移住して従前から勤めていた企業の仕事をテレワークでこなし、同時に現地で農作業等に従事するという転職なき移住等の働き方改革の例もある。

また、「保育園留学」といった、幼い子どもを連れ、ワーケーションとして地方に滞在することで、子どもは保育園の広い園庭でのびのびと地方の豊かな自然を体験し、親は新鮮な空気のなかでテレワークができる働き方を支援する自治体もでてきた。

地方創生をキーワードにテレワーク、副業・兼業といった柔軟な新しい働き方が次々と導入されていく。働き方改革フェーズ2、いわゆる「働きがい改革」が推し進められるなかで、いつでも、どこでも、だれでもが希望する働き方で活躍できる社会を構築するためには、働き方のルー

ルづくりをきちんと整備しておかねばならない。中抜け時間の考え方の整理等、労働時間マネジメントの難しさ、上司・同僚とのコミュニケーションが十分に取れないための不満も多く聞かれる。働き方改革フェーズ2を実行性あるものにするために、企業にとっても、働く人にとっても納得性のあるルール策定が求められている。

## 付加価値向上とイノベーション

コロナ禍およびウクライナ危機等の影響で各国の物価が上昇傾向にある。日本でも、2015年以来、約7年ぶりに消費者物価指数が2%を超えた。これまで経営努力でコストカットを敢行してきた企業も、人口減少社会で労働力が不足する現況下においては、付加価値向上に活路を見出す必要性が顕在化した。

企業のイノベーションが新たな付加価値向上の原動力となるが、イノベーションには持続的イノベーションと破壊的イノベーションがあり、その両者を同時に意識していくのが両利きの経営戦略となる。

持続的イノベーションは、既存のサービスを改善して、より顧客ニーズに合わせていくものであるのに対して、破壊的イノベーションはまったく新しいサービスを市場に投入して、既存のものを一掃してしまう勢いを持つ。デジタル技術はこの破壊的イノベーションを起こしやすい環境をつくった。日本の有能なメーカーがこぞって競争した携帯電話の高機能化であるが、日本が世界に誇れる携帯電話を開発し終えた頃には、海外のコンピュータ会社が生み出したタブレット型電話器によって携帯電話市場が一掃されてしまった。ガラケー（ガラパゴス携帯。進化に取り残された携帯電話）という言葉が皮肉をこめて使われたのもこの時期だ。

持続的イノベーションを継続することでサービスは磨かれ高機能なものに進化していき、顧客も安心してそのサービスを楽しむことができる。しかし、持続的イノベーションばかりを追いつけると、いつしか安定志向になり、破壊的イノベーションを起こすことが苦手な企業に変容してしまう。そして、まったく別の場所から生まれた新たな破壊的イノベーションに一掃されてしまうというジレンマに陥るのだ。

破壊的イノベーションを喚起する企業をつくるためには、人事評価制度が強く影響する。

持続的イノベーションは失敗の可能性が低く短期的な収益を見込めることから、多くのビジネスパーソンは持続的イノベーションを志向するようになる。破壊的イノベーションは未知の分野への探索となり、トライ・アンド・エラーの繰り返しでやっと日の目を浴びる。アマゾンの新規事業の成功率は10%と解説するビジネス誌もあり、経営陣の中長期的視野と失敗を許容する企業文化をうかがい知ることができる。

人事評価の観点に立つと、年度または四半期といった短期間の評価では破壊的イノベーションを起こすことは難しく、別の指標で働きがいを維持する方法が必要となる。グーグル等が採用するOKR（Objectives and Key Results。企業が求める結果がチームの目標に、チームが求める結果が個人の目標となり、企業と個人の方向性を統一させるもの）や、ドイツのビジネス向け大手ソ

フトウエア企業 SAP が提唱する No Rating（対話を重視し目標を設定するが、従業員を点数やランク付けしない評価方法）が例としてあげられる。短期的な結果を評価の対象とするのではなく、企業の目的・理念・志を理解し、その実現に向けて積極的に行動したことを評価する仕組みだ。

また、パーパス経営として、企業の存在意義を明確に打ち立て公表し、その存在意義に共感するビジネスパーソンが集まる採用活動を繰り返すことで、おのずと従業員がその企業で働く意義を実感しながら働くことができる「従業員エンゲージメント」の向上と結びつけて、企業の求める結果と従業員の目標を一致させる経営戦略も注目されている。

持続的イノベーションによる深化と破壊的イノベーションによる探索のジレンマに陥っている日本の人事の現況に、私たち社会保険労務士（以下「社労士」という。）の知恵を活かす時がきている。

両利きの経営戦略は、このジレンマを解消するのに有効な考え方となる。事業を「持続」と同時に「破壊」という、一見矛盾した戦略を受け入れるだけの器量が経営者に求められる。

### むすびにかえて ～デジタル社会における社労士業界の取組み～

政府のデジタル臨時行政調査会では、デジタル原則として約1万の法令を総点検し2022年6月時点で約4,000条項の見直し方針を確定した。見直しの観点は、①目視規制、②定期検査・点検規制、③実地監査規制、④常駐・専任規制、⑤書面掲示規制、⑥対面講習規制、⑦往訪閲覧・縦覧規制、の7項目のアナログ規制となっており、社会のデジタル化を阻むアナログ的規制を3年間で一掃し、新たな成長産業の創出、人手不足の解消、生産性の向上や所得の増大等を実現することとしている。

社労士業界としても2003年に士業初の電子認証局を創設したことをはじめ、数々の場面で政府のデジタル・ガバメント構想に社労士として主体性をもって参加・協力してきており、電子申請の場面では厚生労働省に提出される労働社会保険諸法令手続の電子申請の大半は社労士が担っているとの報告も受けている。厚生労働省からの提案で、電子申請の利便性向上のため、全国の社労士から広く意見を集約する活動も2022年5月から本格的に開始された。

また、デジタル社会のパスポートであるマイナンバーカードについては、2021年10月から健康保険証としての利用が開始され、2023年4月からは保険医療機関・薬局にオンライン資格確認の導入を原則義務付ける方針が示された。また、2024年度中を目途に保険者による保険証発行の選択制の導入を目指し、さらにオンライン資格確認の導入状況等を踏まえ、保険証の原則廃止を目指すとされている。同じく2024年10月には国家資格等情報連携・活用システム（仮称）が稼働され、32の国家資格がマイナンバーカードで資格確認ができるようになり、社労士も、社会保障の担い手として優先的な取り組みが求められる資格として、そのファーストランナーに選ばれている。

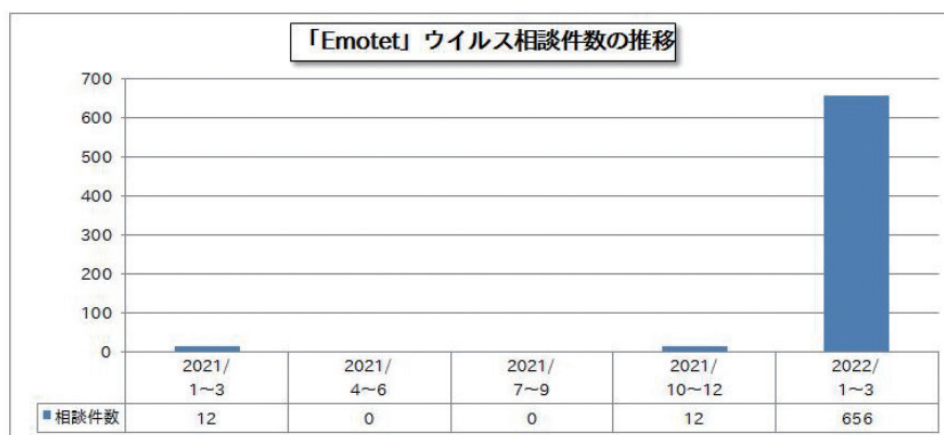
デジタル田園都市国家構想基本方針に掲げられ、デジタル庁が幅広い国民活動として展開する「デジタル推進委員」については、全国社会保険労務士会連合会（以下「連合会」という。）のデジタル化推進本部体制強化により2021年10月に新たに設置した「デジタル化推進委員（都道府県社会保険労務士会（以下「都道府県会」という。）より2名以内選出）」活動との発展的協力関係構築を目指して、デジタル庁と意見交換を進めている。具体的には、デジタル庁の「デジタル

推進委員」が高齢者のスマートフォン操作支援を活動の中心に据えていたところを、マイナンバーカード取得促進やマイナポータル内の労働社会保険諸法令に関する情報の制度説明をその活動に加え、社労士がこれに参加・協力していく方向性としている。

サイバーセキュリティ対策に関しては、「Emotet」ウイルスが猛威をふるい、社労士業界にもその触手を伸ばした。「Emotet」ウイルスは、感染していない第三者を、あたかもウイルスの発信者に見立てて偽メールをばら撒くもので、当事者間の信頼関係を壊しかねない手法を用いるものである。

#### 〔図4〕「Emotet」ウイルス相談件数の推移

今四半期は「Emotet」ウイルスに関する相談が前四半期から約54.7倍の656件寄せられました。



出典：情報セキュリティ安心相談窓口の相談状況 [2022年1月～3月]（独立行政法人情報処理推進機構）

また、大手自動車メーカーのサプライチェーンがランサムウェア（身代金要求型ウイルス）に感染し、操業を一時停止する報道も世間を騒がせた。

私たち社労士が、顧客の個人情報を適正に扱い、処理することは当然ながら、外部からのサイバー攻撃にも十分な対策を講じていかなければならない時代に突入していることを改めて認識すべき状況だ。

一方で、さまざまな社会活動のデジタル化が進むなかで、データが特定の企業等に集約されることで富の偏在が起こっているのではないかという、データの取扱いに対する不信感が社会に渦巻いている。このような不信感が、日本のデータドリブン経営（データを収集・分析して経営戦略などの意思決定を行い、業績の向上を図る経営手法）のスピードを鈍化させている。しかし、これを払しょくできる明るい話題として「Web3.0」の検討がある。

インターネットが普及し、調べたいことはウェブで検索すれば解決するという状況がWeb1.0であり、SNSで自分の現況を写真等で発信し、他方でその情報に対して「いいね」等のコメントができるようになったのがWeb2.0である。そして、Web3.0は、その発信した情報を、特定の企業が掌握するのではなく、ブロックチェーンの技術を活用して個人が自らのデータの管理や活用を

行うことができる次世代環境をいう。

私たち社労士は、労働社会保険諸法令に関する顧客情報を取り扱う専門士業であることから、企業の法定三帳簿（労働者名簿・賃金台帳・出勤簿）を中心に多くのデータに触れながら業務を遂行していく。行政手続を行うために使用してきた数値も、個別ではそれ以上の意味を持たないが、複数集積し比較・分析することで、当該企業の労務管理の方向性を検討するときの参考資料とすることもできる。

これまで、社労士がその知識と経験で数々の課題を解決してきたことに加え、データという新しい視点を投入することで、人材不足で悩む企業に、より納得性のある助言を行い、離職率の低下や中長期的にみた生産性の向上に資する提案ができるようになる。

さらに、社労士業界全体で当該企業データを集積し比較・分析することができれば、社労士が関与する企業とそうでない企業との比較も可能となり、社労士が顧問となることの優位性も検証できる。

Web2.0の時代のデータ活用は一部の企業への富の集中をもたらしたかもしれないが、Web3.0の時代においては、より公正でクリーンなデータ活用が可能になる。

連合会では、社労士の新たなビジネス領域の創出を目指し、社労士データプラットフォームの検討を進めている。社労士データプラットフォームは、このような公正でクリーンなデータ活用を基本とし、企業と働く人々が豊かでウェルビーイングを感じることができるデジタル社会の形成を支援するために活用していく。

連合会のコーポレートメッセージである『人を大切に作る企業』づくりから『人を大切に作る社会』の実現へにもあるように、「人」起点の経営にフォーカスできる環境を整えるために、デジタルで導き出された統計データを大いに活用し、その分、人でしかできない温かみのある助言・提案を社労士が担っていく。私たち社労士は、このことを使命として新しい時代を切り拓いていきたい。

#### 【図の解説】

〔図1〕 Global income and wealth inequality,2021:世界不平等研究所 (World Inequality Lab) が2021年末に発表した報告書「世界不平等レポート2022 (World Inequality Report 2022)」から引用。2018年に発表された「世界不平等レポート2018」に続くもの。当該研究所の設立者であるトマ・ピケティは、『21世紀の資本』(2014年)において、世界各国の税務データを収集して分析した結果、多くの国で格差が拡大しており、その主たる要因として、「 $r$  (資本収益率)  $>$   $g$  (経済成長率)」、すなわち、経済成長の過程においては資本家が経済成長率を上回る投資利益を得ることにより、資産集中が進むことをあげた。

〔図2〕 男女間賃金格差 (Gender wedge gap): OECDの2020年以降の最新情報に基づく主要統計から引用。

〔図3〕 地方移住への関心理由: 内閣府政策統括官 (経済社会システム担当) が2021年11月に発表した「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」から引用。

〔図4〕 「Emotet」ウイルス相談件数の推移: 独立行政法人情報処理推進機構 (以下「IPA」という) が2022年4月に発表した「情報セキュリティ安心相談窓口の相談状況 [2022年第1四半期 (1月~3月)]」から引用。情報セキュリティ安心相談窓口とは、IPAが国民に向けて開設している、一般的な情報セキュリティ (主にウイルスや不正アクセス) に関する技術的な相談に対してアドバイスを提供する窓口。