企業における
これからの人財戦略

寄稿特集

経営資源には大きく「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の4つが挙げられますが、このなかで経営の意思を反映し、価値を創造できるのはヒトだけです。そのため人をマネジメントする人材戦略は企業経営において極めて重要な位置付けであり、経営戦略とバランスを保ちながら並進していく必要があります。

しかし現在の労働力市場に目を向けると、国内では少子高齢化の進行による労働力人口の減少が進み、人材確保の場は国内から海外へと拡大しています。またコロナ禍を背景としたデジタル技術の急速な進展に伴い、競争力強化に向けたデジタル人材をはじめとする専門職人材確保のため採用の効率化や多角化が進行し、組織の変化するスピードは加速しています。

こうした目まぐるしい経営環境の変化を背景に、企業においてはキャリア開発のあり方やリスキリングによる適切な人材配置など、人財戦略の再構築が急務となってきました。

そこで今回は人財戦略に焦点を当て、行政機関での取組状況、民間の研究機関や学識者による論考、また先行している企業の取組事例について紹介させていただきました。

今回の特集が少しでも会員企業の皆さまの参考となれば幸いです。

寄稿者ご紹介（敬称略）

1 株式会社 日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 下野（しもの） 雄介（ゆうすけ）
リサーチ・コンサルティング部門 マネジャー 髙橋（たかはし） 千亜希（ちあき） P. 4

2 茨城県 産業戦略部 産業人材育成課長 鈴木（すずき） 貴裕（たかひろ） P. 8

3 茨城県 産業戦略部 労働政策課長 糸賀（いとが） 正美（まさみ） P.10

4 茨城大学 副学長（情報・DX）／情報戦略機構長／図書館長 羽渕（はぶち） 裕真（ひろまさ） P.12

5 茨城大学 人文社会科学部 教授 清山（せいやま） 玲（れい） P.16

6 中央大学 経済学部 教授 阿部（あべ） 正浩（まさひろ） P.20

7 株式会社 アダストリア 代表取締役社長 木村（きむら） 治（おさむ）
執行役員DX戦略部長 櫻井（さくらい） 裕也（ゆうや） P.24

8 横関油脂工業 株式会社 代表取締役 伊藤（いとう） 幸一郎（こういちろう） P.28

寄稿特集 1

企業におけるこれからの人財戦略

株式会社 日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー　下野（しもの） 雄介（ゆうすけ）

大阪大学経済学部経済・経営学科卒業。金融機関を経て日本総合研究所入社。以来、経営戦略に基づいた組織改革、経営管理システム改革、Business Process Reengineering、多様な資本に係る制度の構築・運用など、幅広いテーマに従事。
その後、縮小社会における人的資本の価値向上をクリティカルイシューと捉え、人的資本経営に関するコンサルティングサービスの開発・提供及びその概念・手法等の情報発信に尽力。
現在、人的資本経営をより持続可能なものとするべく、「プロアクティブ行動を促進するマネジメントソリューション」の研究開発における責任者を務める。

リサーチ・コンサルティング部門 マネジャー　髙橋（たかはし） 千亜希（ちあき）

国内独立系コンサルティングファームを経て、日本総合研究所に入社。一貫して人事組織コンサルティングに従事し、近年は人的資本経営、取締役・執行役員の指名・報酬戦略立案のコンサルティングに注力。近時の執筆として「人的資本の情報開示の現状」（『2023年版 人事・労務の手帖』、産労総合研究所編）、「サステナブル人事ーSDGs時代の新しい人材マネジメント」（「WEB労政時報」2022年8-9月、労務行政）、「人的資本経営 理論と実践」（『企業と人材』2022年4月号、産労総合研究所）等がある。

1. 企業における人財活用の重要性

企業における人財活用の重要性が高まってきている。「人への投資」「人的資本投資」といった言葉は新聞や経済誌で見ない日はないと言っていい程である。近年の人財活用に対する関心の高まりには「企業価値向上の原動力としての人財活用への注目」、「人財の不足感への懸念」の2点が挙げられる。

まず1点目の「企業価値の原動力としての人財への注目」について触れていく。現代社会において、経済成長を牽引するファクターは、物質的なもの（有形資産）から非物質的なもの（無形資産）に移行している。なお、無形資産とは、広く知られる定義として、①ソフトウェアやデータベースに代表される「情報化資産」、②研究開発や著作権・ライセンス等に代表される「革新的資産」、③ブランド資産や組織構造、そして人的資本に代表される「経済的競争力」の3つで分類される。

競争力強化における無形資産の重要性を示すに当たり、例えば通信端末の変遷を挙げたい。揺籃期の携帯端末と現代のスマートフォンを比較すると、ハードウェア（有形資産）部分に比べ、ソフトウェアやデザイン、ユーザーインターフェース、ロゴやアイコンといった無形資産部分の占める割合が大きくなっていることがわかる。

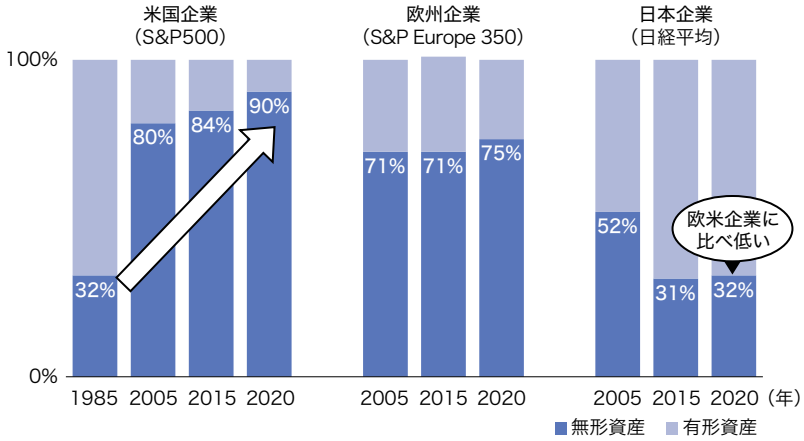
近年のこうした変化には3つの背景がある。1点目は、IT化の加速である。企業の競争優位性向上の為には情報化資産の開発導入が必要不可欠であり、そしてそれらを有効に活用するための組織構造や人的資本への投資が必要となったということである。2点目はグローバル化の進展である。極端な例で述べるとコモディティ化した有形固定資産と定型的労働で途上国と競争はできず、優位性を築く為には、様々な無形資産を強化・駆使しなければ生き残れない時代となったという点である。3点目はVUCA*と呼ばれる非連続な時代において、製品やサービスそのものの陳腐化のスピードが早くなってしまったということである。その為製品やサービスを連続的に生産する基盤である有形資産というより、新たな製品やサービスを創出する無形資産の貢献度が高まってきたということである。

ここまで無形資産の重要性について解説してきたが、同時に無形資産のうち、人的資本が非常に中核的な位置

づけを占めるに至っている説明にもなったのではないだろうか。要するに、情報化資産や革新的資産、ブランドや組織構造といった人的資本以外の無形資産を生み出し、活用し、競争力に繋げる原動力として人的資本にとりわけ注目が集まっているということである。

一方、「人財活用の重要性は古くから言われているし、むしろ日本のお家芸だろう。なぜ今更そんな点に着目されるのか」という疑問を持たれる読者の方もおられるだろう。ここで、米国のシカゴを拠点とするコンサルティングファームOcean Tomoが2021年に実施した調査『Intangible Asset Market Value Study』のデータをご覧頂きたい（図表1）。米国S&P500（時価総額が大きい米国の500企業）の総資産価値に占める無形資産の割合は、1985年には32%であったのに対し、2020年には90%まで増加している。S&P Europe 350（欧州の350企業）でも、無形資産の割合は75%を占めている。一方、日経平均株価に採用されている日本企業では、無形資産の割合は全体の僅か32%に留まっている。また、経済産業研究所のデータベースによれば、無形資産への投資額は2000年代以降頭打ちで、世界金融危機が起きた2008年以降は減少し、特に「経済的競争力（ブランド資産、組織構造、人的資本）」に対する投資額が低迷していることも示されている。つまり国際的にみれば、日本は人的資本に対する投資と、そしてそれを競争力に結びつける力には、まだまだ伸びしろがある、ということであろう。

図表1　時価総額における無形資産の割合



出所：Ocean Tomo『Intangible Asset Market Value Study』に基づき筆者作成

＊：Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）という4つの単語の頭文字を繋げた造語。外部環境の予測が困難な状況を指し示す言葉。

古くより日本では「人を大事にする経営」が標榜されてきた。これは、従業員全体に対する平等な人事施策を提供するということであり非常に包摂性の高いアプローチである。一方で平等性を重視するあまり、曖昧な効果への不安も相まって投資は加速せず、また包摂的であり過ぎるがゆえ、経営戦略との連動性に乏しくせっかくの人事施策が成長に繋がりづらい、という構造に陥っているのである。このように今までの「人事」のやり方と考え方を大きく変えるべき時期に来ているという点でも、今人財活用に注目が集まっているのである。

2点目の「人財の不足感への懸念」についても触れていきたい。将来人口推計（国立社会保障・人口問題研究所）によれば、いわゆる生産年齢人口（15～64歳人口）は、2020年の約7,500万人から、2040年には、約6,200万人まで減少し、2070年には約4,500万人まで減少する、と推計されている。減少率にして2020から2040年で約20%、2020年から2070年で実に40%に上る。

このような環境の中起こることは、いわずもがな人財獲得競争の激化である。とりわけ1971～1974年生まれの団塊ジュニア世代全てが65歳に到達する2040年までにはかなりの人財の入れ替えが必要になる企業が多い為、向こう10年間程度の競争は、今後持続的成長の成否を握る最重要な経営課題に位置付けられるといっても過言ではない。

このように、今注目を集めている「人財活用」は、これまでと異なる文脈で語られていることを理解する必要がある。自社の成長に資する経営戦略に繋がる人財の価値を向上させる様々な投資を積極的に行うこと、そしてその効果を管理しながら改善していく科学的な経営管理を実践すること、そして処遇面だけでなく、前掲のような「人財育成・活用力」もアピールし、人財獲得競争を勝ち抜いていくことがこれからの企業に求められているのである。

2. 人財戦略の策定と実践のポイント

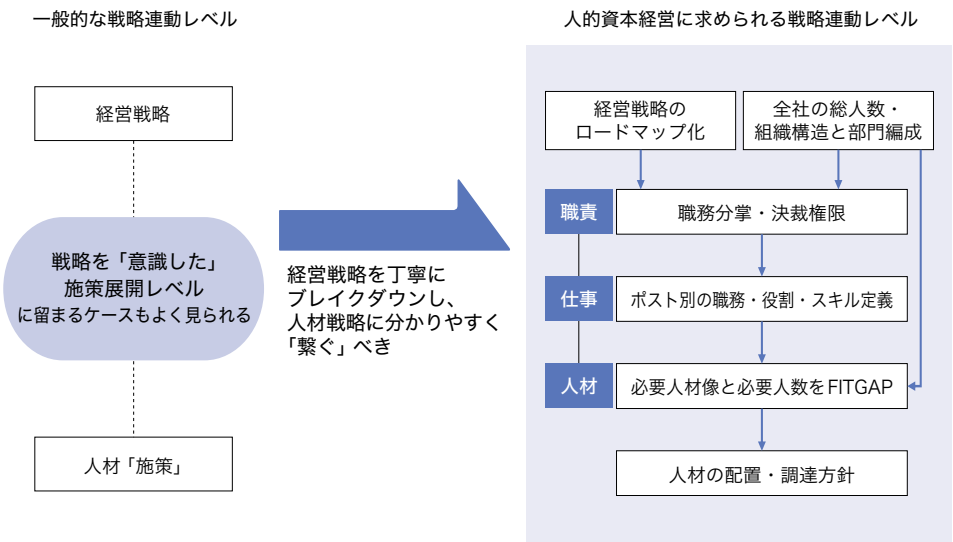
ここからは、企業において今後、人財戦略の策定と実践を行う際のポイントについて述べていくが、その前に、人財戦略の実践について世間一般ではどのように考えられているのだろうか。筆者が所属する日本総合研究所では、近年の人財戦略の重要性の高まりを受け、人事・採用の最終決裁権者300人を対象に、人財戦略の実践をテーマに調査を行っている。その中で、およそ半数の企業が「経営戦略と人事戦略の連動というが、これまで普通に実施していることであり、新しい取り組みは必要ではない」と捉えられており、多くの企業が「すでに人財戦略は十分に実践できている」と考えていることが明らかとなっている。

しかし筆者は、近年注目される「経営戦略と人事戦略の連動」は、従来の経営とは一線を画すものと捉えている。具体的には、採用や育成等の投資を「感覚的に」行うのではなく、「戦略的かつ科学的に」行う必要があるということである。戦略的かつ科学的に行うということは、言い換えれば、ビジネスモデルや個々の事業戦略と連動して人財戦略を検討するということに等しく、これからは、「未来志向型で」「動的に」人材ポートフォリオを構築し、その人材ポートフォリオを確保・維持するために各種施策を実行することになる。例えば、人財採用はこれまで「新卒一括」重視で行われてきたが、職種・ポジションに応じて、効率的・多角的な調達方法を検討することが必要となる。また、採用のあり方が変われば、キャリア開発のあり方も変化する必要があり、入社年次等の画一的な基準で行う育成手法から、社員の属性・特徴に合わせて最も投資対効果の高い育成手法を検討することが求められる。つまり、経営戦略と連動した人材戦略のもと、人事・人材領域で達成すべきKPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を設定し、都度、モニタリングや改善に向けた施策検討を行うことで、ROI（Return On Investment：投資利益率）を高めていく必要があるのである。

さて、ここまでの内容について「すでに取り組んでいる」あるいは「これまでの経営と何が異なるのだろう」と感じている人も多いのではないだろうか。そこで、従来の人財戦略との違いを理解すべく、「経営戦略との連動」のレベルについて、より具体的に見ていこう。

従来の人財戦略では、経営戦略を「意識した」人材施策を展開するレベルに留まるケースがよくみられるが、これからの人財戦略では、図表2のように、事業戦略・人材戦略の粒度を高め、必要人材の質と量まで「具体的に」展開することが重要になる。例えば、「DXを起点とした新規事業を創出する」という経営戦略を考えた場合、従来であれば「DX新規事業の経験者を積極的に採用する」あるいは「全社員向けの基礎的なDX研修を実施する」といった形で、経営戦略を一足飛びに人材施策へ繋げるケースが少なくなかった。一方、これからの人財戦略では、まずは経営戦略のロードマップをもとに各部門・ポストのミッションを明確にし、各ミッションを具体的な職務・役割・スキル定義まで展開し、「どの部門のどのポストにどのような人材が何人不足しているのか」を把握していくこととなる。このように、経営戦略を丁寧にブレイクダウンして必要人材の質と量まで展開し、人材調達施策へつなげていくところが、これからの人財戦略のスタートとなる。

図表2　「経営戦略と人材戦略の連動」のあるべき姿



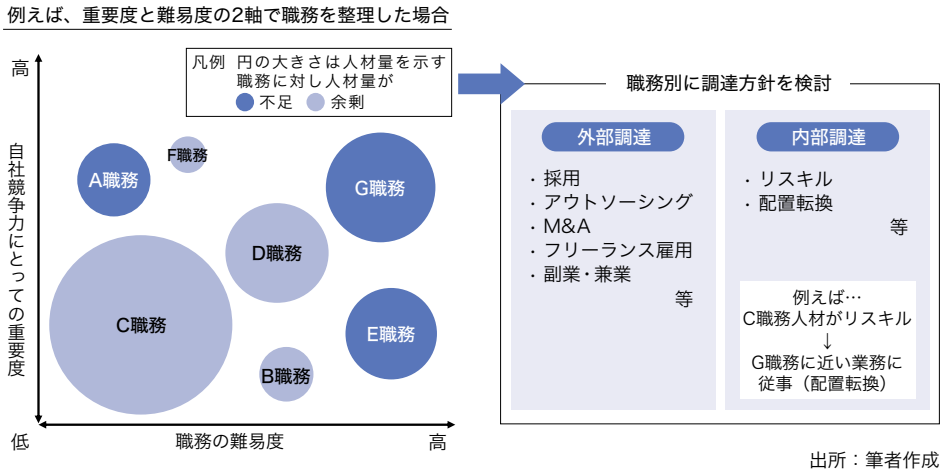
出所：筆者作成

次に、経営戦略、事業戦略と連動する形で必要人材の質と量が明確になると、職務の重要度・難易度に応じて人材の過不足を可視化するポートフォリオを整理できる。人材ポートフォリオとは社内人材の「質」と「量」を整理・分析するものであり、これを整備することで、事業活動に必要な人材タイプ別に、人員数が充足しているのか、不足しているのかを把握しやすくなる。つまり、事業ポートフォリオと同様の考えで、人材ポートフォリオをもとに効果的な採用・配置・育成を検討するということである。

例えば図表3では、G職務は重要度と難易度が高いコア業務であり、この職務を担う人財が不足していることが明らかとなっている。これを受けて採用やアウトソーシング、M&Aやフリーランス雇用といったさまざまな外部調達方法が検討されるほか、育成・配置転換といった内部調達も検討することとなる。

その際、重要度も難易度も比較的低いC職務においては人財が余剰であることが明らかであることから、この職務を担う人財に対してリスキルを求め、コア業務に転換してもらうという内部調達手法が想定されうる。このようなリスキル・配置転換は本人にとって、一時的には負荷のかかる厳しい施策であるものの、会社としてより高付加価値の業務に従業員をシフトさせることで、会社全体としての収益向上も見込まれ、結果として従業員の処遇向上にもつながることが期待される。

図表3　人材ポートフォリオのイメージ



出所：筆者作成

ここまで述べたように、これからの人財戦略では、①中長期的なビジョンの実現や経営戦略の実行に不可欠となる重要な人材を特定すること、②当該人材像を踏まえて適切なKPIを設定し、その達成に向けて具体的な調達手法を検討することの2点がポイントといえよう。

しかしながら、これらの事項について、人事部のみで対応することや、担当者の“勘と経験頼み”で解消することには限界があるため、各社が「重要な人材の特定、適切な目標設定、調達手法の検討を行うための仕組み」を整えることが重要である。この仕組みは各社各様であるが、総じて「人財戦略の策定・実践に関する全社的な検討・意思決定の場を定期的に設ける」ことが必要である。この「全社的な検討・意思決定の場」は、既に多くの企業に存在するであろう取締役会、経営会議、人材戦略会議等、さまざまな会議体が想定されるが、各社で適した場を用意することが大切である。なお、こうした会議において人事部門が意識すべきことは次の2点であり、単なるプロセスとして会議に付議する・承認を得るだけでなく、より積極的に全社的な会議を活用し、人材に関する議論を全社レベルにまで高める必要があろう。

1. 当該会議体を単なる報告・承認の場でなく、企業としての中長期的なビジョン・経営戦略との整合性を議論、検証する場となるような工夫を行う
2. 定期的な議論を促す工夫を行う

さて、本稿ではここまで、企業における人財活用の重要性を改めて確認し、従来の手法と比較しながら、これからの人財戦略のポイントを解説してきた。これは、近年非常に注目を集めている「人的資本経営」の考え方にほかならず、本稿では伝えきれなかった点については、2020年に経済産業省「持続的企業価値向上と人的資本に関する研究会」より発表された『人材版伊藤レポート』を参照されたい。

寄稿特集 2

これからの企業における人財戦略

茨城県
産業戦略部 産業人材育成課長　鈴木（すずき） 貴裕（たかひろ）

1995年4月　茨城県庁　入庁
2022年4月　産業戦略部産業政策課企画監
2023年4月　産業戦略部産業人材育成課長

1. はじめに

生産年齢人口の急激な減少やデジタル化や脱炭素化の進展により、産業構造が急速に変化している中、将来の労働需要推計によれば、エンジニアの需要が増加する一方、事務・販売従事者の需要が減少するなど、雇用のミスマッチやスキルギャップの発生が予想されています。

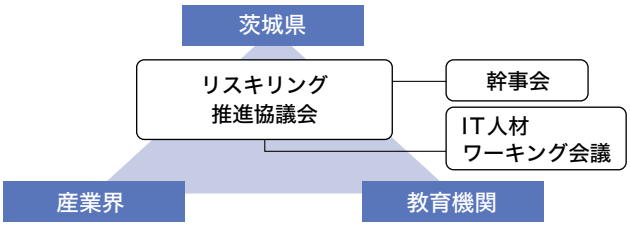
なお、国の調査に準じて本県が独自に実施した推計結果では、本県においても2050年に全産業で約27.5万人の需給ギャップが生じると見込まれます。

こうした厳しい産業の動向や労働需給の見通しの中にあって、本県の産業がさらなる発展を遂げていくためには、あらゆる施策を総動員し、戦略的・体系的に政策展開を図っていく必要があると考えております。

特に、人材不足が顕在化している分野における人材確保に加え、人的資本の観点から、全ての産業において共通して求められるデジタルスキルを中心に、リスキリングを推進し、求められるスキルの習得を支援し、生産性向上や賃金水準の向上の実現を図ることが喫緊の課題であると認識しております。

こうした情勢を踏まえ、本県では、2023年1月、産学官の連携による「茨城県リスキリング推進協議会」を立ち上げ、リスキリングの推進を図っているところです。

図表　茨城県リスキリング推進協議会の体制



第2回茨城県リスキリング推進協議会

2. リスキリング推進による将来像

リスキリングの推進によって目指す将来の姿として、「企業及び企業人が、自らの成長戦略やキャリアデザインのもと、意欲的にリスキリングに取り組むことにより、新たな産業・分野で必要となる知識やスキルの習得が進み、成長産業や成長分野への円滑な労働移動が促進され、社会全体の生産性向上が図られている」状況と定義しております。

3. リスキリング推進上の課題

一方、リスキリングを推進するにあたっては、大きく2つの課題があると考えています。

一つ目は、多くの企業において、総論としてはリスキリングの意義を理解しつつも、例えば、人材の流出に懸念を示すなど、その意義が十分に理解されていないのではないかという課題です。

リスキリングの意義については、企業の生き残り戦略として、リスキリングに取り組むことが不可欠であると考えており、リスキリングに熱心な企業ほど、従業員の会社への愛着や貢献意欲が向上するとのデータもあり、優秀な人材を獲得するためにも、リスキリングは重要であると認識しております。

二つ目は、多くの企業において、リスキリングの推進に関心を寄せつつも、成長産業・分野で求められるスキルがイメージできておらず、何をリスキリングしてよいか分からないという状況にあり、こちらも大きな課題であろうと認識しています。

4. リスキリングの推進施策

茨城県リスキリング推進協議会では、こうした課題を踏まえつつ、リスキリング推進の基本方針や具体の施策について、議論を重ね、昨年10月に、「1.意識啓発・機運醸成」と「2.スキル習得支援」の2つの柱からなる「リスキリング推進政策パッケージ」を取りまとめ、公表したところです。

(1) 意識啓発・機運醸成

①推進宣言制度の創設・先進企業の顕彰

企業が、従業員のリスキリングに積極的に取り組むことを宣言することで、リスキリングの機運醸成を図るとともに、先進企業を顕彰し、情報発信していきたいと考えております。

併せて、リスキリングの手順をまとめたマニュアルも作成しておりますので、こうした資料も活用していただきながら、協議会のKPIに目標設定している推進宣言企業数と顕彰企業数の達成に向けて、産学官で連携して取り組んでまいりたいと思います。

②ワークショップ・シンポジウムの開催

昨年6月と10月、それぞれ経営者向けと人事担当者向けに、リスキリングの必要性や意義、先進事例の紹介のほか、自社のリスキリングの検討を行っていただくワークショップを開催いたしました。

また、今年2月7日には、シンポジウムを開催し、顕彰企業の表彰や基調講演、パネルディスカッションなどを行いたいと考えております。

③ポータルサイトの開設・運営

新たにポータルサイトを開設し、リスキリングの意義や必要性をはじめ、具体の取組事例や推進宣言企業、各種補助制度などの情報を一元的かつタイムリーに発信しております。

(2) スキル習得支援

①スキルの見える化

本県独自の産業人材需給調査を実施し、リスキリングすべきスキルを整理しました。あらゆる産業・職種がデジタル技術の影響のもとに抜本的な変革を求められる中にあっては、デジタルスキルの活用により生産性向上と競争力強化を図ることが、本県産業の持続的発展の鍵を握るものと考えております。

加えて、経済産業省が策定した「未来人材ビジョン」では、2050年において求められる上位10の能力等のほとんどがポータブルスキルとなっており、業種を問わず、ポータブルスキルを習得することが有効と考えております。

②県認定講座の設置

成長産業・分野における生産性向上と競争力強化のベースとして、一般的な企業人を対象に、リテラシーレベルのデジタルスキルの向上を図るため、基礎的な知識と実践力の習得を支援してまいります。

具体的には、ITパスポート試験やDS検定、G検定の取得を支援するため、昨年7月から、資格取得の助成制度を新設したほか、リスキリング講座の開設補助を行っています。

また、実務におけるスキル活用能力の育成講座として、生産管理と顧客管理の2つのテーマを設け、グループワークを中心とする7日間の講座を実施します。

③AIマッチングシステムの開発・運用

職種や職歴・年齢・保有資格、アンケート等から、各個人に適した職種及びリスキリング講座を提案するシステムを開発し、リスキリングアドバイザーによるキャリアコンサルティングにおいても活用してまいります。年度内の稼働開始を予定しています。

5. おわりに

本県におけるリスキリングの取組は、まだまだ緒に就いたばかりではありますが、今回ご紹介させていただいた政策パッケージを中心に、各種の施策を推進してまいりたいと考えております。

企業、個人双方にとって、先行きの見通しにくい、不確実性の高い現代を生き抜いていくためには、リスキリングによって自身のスキルを常にアップデートし続け、変化に適応していくことが不可欠であろうと考えております。

県といたしましても、本県の産業が将来にわたって持続的に発展できるよう、引き続き、産業界・教育界の皆さまとしっかりと手を携えて、リスキリングを全力で推進してまいりたいと考えておりますので、ご支援・ご協力を賜れれば幸いです。

寄稿特集 3

茨城県における女性活躍推進に向けた取組について

茨城県
産業戦略部 労働政策課長　糸賀（いとが） 正美（まさみ）

1991年4月　茨城県庁　入庁
2020年4月　教育庁総務企画部財務課長
2022年4月　福祉部子ども政策局少子化対策課長
2023年4月　産業戦略部労働政策課長

1. はじめに

少子高齢化による人口減少社会を迎える中で、持続的な成長を実現し、社会の活力を維持するためには、性別によらず誰もが能力を発揮できることは大変重要であります。

女性の就業状況については、どの年齢階級でも女性の就業率は上昇しており、出産や育児の時期に就業率が低下する「M字カーブ」については解消されつつあります。

一方、女性の正規雇用率は30代から右肩下がりとなるL字カーブを描いており、女性の管理職比率も長期的には上昇傾向にあるものの国際的にみると依然として低い水準にとどまっている状況にあります。

このような中、茨城県では、企業、関係団体、行政が一体となって、男女が多様な働き方を実現できる環境づくりを進めるとともに、誰もが働きがいを実感できる職場環境や、女性が輝く社会の実現を目指して、取り組んでおります。

この寄稿で、茨城県における取組のご紹介等を通じて、皆さまのこのテーマへの理解・関心を深めていただければと考えております。

2. 本県の状況

2019年度「茨城県女性活躍推進に関する企業調査（企業向け）」では、優秀な人材の確保・定着や職場の活性化による労働意欲の向上などを理由に「女性活躍を重視している」と回答した企業が7割を超えている一方で、約6割の企業が女性管理職候補の育成に取り組んでいないと回答するなど、女性管理職の育成・登用に係る県内企業の意識及び取組が低調であることがうかがえます。

また、2019年度の「茨城県男女の働き方と生活に関する調査（県民向け）」では、「将来目指したい役職」を聞いたところ、管理職以上と回答したのは、男性が約3割、女性は約1割でした。管理職以上を目指さない理由として、男性で最も多かったのは「責任が増えるため」の約3割であったことに対し、女性では「家庭との両立が難しいため」が約5割と最も多く、男女間でも昇進意識に関し、異なる課題を抱えていることがうかがえました。

3. 県の施策

①いばらき女性活躍・働き方応援協議会の運営

誰もが働きがいを実感できる職場環境や、女性が輝く社会の実現を目指し、県内企業における働き方改革及び女性活躍の促進を図るため、関係団体により協議会を設置し、官民が連携して方策を協議、推進しております。

本協議会の趣旨に賛同する企業等には会員登録をいただいており、「女性管理職の割合」、「男性の育児休業等取得率」などを県ポータルサイトで「見える化」するとともに、「女性活躍」や「働き方改革」に関する各種助成金、研修会などの情報を毎月メールマガジンでお知らせしています。

・構成（幹事会）：茨城産業会議構成経済4団体、連合茨城、茨城労働局、茨城県社会保険労務士会、茨城県
・会員企業 県内企業及び事業所等（778社：2023.11末時点）

いばらき女性活躍
働き方応援協議会

②女性活躍・働き方応援シンポジウム

企業において、女性活躍を推進するためには、経営者のリーダーシップのもと取組を進めていくことが大変重要です。そのため、県では、県内企業の経営者などを対象に、女性活躍についての講演や県内外の先進企業の経営者等をパネリストに迎えてトークセッションを行い先進的な取組事例を広く周知するとともに、女性管理職の登用に積極的な先進企業の表彰式を併せて開催するなど、経営者の意識改革を進めております。

③女性管理職育成研修

経済団体と連携し、働く女性が自身のキャリアについて考え、管理職になるための意識醸成やマネジメントスキルを学ぶための研修を階層別に実施しています。今年度は、リアルタイムで研修に参加できない方のために、新たに動画教材を作成し、昨年11月から県内企業や個人の方に無料で広く提供しております。

④茨城県働き方改革優良（推進）企業認定

テレワークなど多様で柔軟な働き方や労働時間の縮減、育児休業の取得促進などに取り組む企業約200社を「働き方改革優良（推進）企業」として認定しています。認定企業における、短時間勤務正社員制度や子どもの行事のための特別休暇制度を独自に導入するなど、子育てとの両立支援などの優れた取組を優良事例として、セミナーやポータルサイトなど様々な手法で情報発信し、県内企業の取組を促進しております。

⑤茨城県女性リーダー登用先進企業表彰

女性の登用に積極的な企業を表彰し、県内に広く発信することで、管理職や役員など指導的地位に就く女性の登用を促進しております。

＜表彰要件＞

・女性の登用実績
（女性管理職割合が産業別平均値を超えている、または女性役員１人以上）
・女性労働者の登用促進のための取組の実施 等

⑥「自営型テレワーカー」の養成

新しい働き方として、仕事と家庭の両立を図りながら、育児や介護など様々な理由で在宅での就業を希望する女性を支援するため、オンラインなどでデジタルスキルを習得し、「自営型テレワーカー」として働くためのスキルやマインドを学ぶ講座を開催しております。

＊自営型テレワークとは
注文者から委託を受け、情報通信機器を活用して主として自宅又は自宅に準じた自ら選択した場所において、成果物の作成及び役務の提供を行う就労をいいます。

⑦あなたにエール！
～いばらき女性活躍・働き方応援ポータルサイト～

女性活躍や働き方改革に関する県内企業の取組状況や優良事例、各種支援策などの情報を一元的に発信するポータルサイトを開設しています。このポータルサイトでは、働き方改革優良（推進）認定企業ごとのPRページでの取組紹介や、働き方改革・女性活躍の先進的な取組をしている企業代表者へのインタビュー、県内企業で活躍する女性ロールモデルへのインタビューなどを掲載しております。

4. おわりに

人口減少や少子高齢化などで労働力が不足する中、将来にわたって本県の活力を維持・増進していくためには、多様で柔軟な働き方の実現など、誰もが働きやすい環境の整備や、女性をはじめ多様な人材の活躍推進が不可欠です。

県といたしましては、引き続き、様々な施策により女性活躍の推進に取り組んでまいりますが、このような取組を進める上では、企業の皆さまのお力添えが必要不可欠となってまいりますので、官民一体となり力を合わせて取組を進めてまいりたいと思います。

寄稿特集 4

DXとリスキリング

茨城大学

副学長（情報・DX）／情報戦略機構長／図書館長　羽渕（はぶち） 裕真（ひろまさ）

1992年3月埼玉大学大学院理工学研究科博士後期課程生産情報科学専攻修了，博士（学術），1992年4月茨城大学工学部情報工学科助手，2010年4月同大学工学部教授，2014年9月～2022年3月学長特別補佐（ICT・情報セキュリティ）、2022年4月副学長（情報・DX）／情報戦略機構長／図書館長、現在に至る。
1995年3月電子情報通信学会から学術奨励賞受賞、2007年YRP研究開発推進協会からYRPアワード YRP賞受賞，電子情報通信学会、米国電気電子学会（IEEE）、信号処理学会の正会員，2011年6月～2013年5月電子情報通信学会ITS研究専門委員会委員長、2014年6月～2016年5月電子情報通信学会WBS研究専門委員会委員長、2020年度電子情報通信学会東京支部支部長を歴任，2003年～2004年IEEE東京支部理事、2019年～2020年IEEE Japan Council／Tokyo Section理事（Treasurer）、2021年～2022年IEEE Japan Council／Tokyo Section理事（Past Treasurer）を歴任，現在は、光ワイヤレス通信、高度交通システムにおける路車（者）間・車車（者）間通信、情報通信を支える同期システムや多値変調法、無線通信における高信頼化法に関する研究に従事。

社会における学びとは

最近、『生涯学習』、『リカレント教育』、『リスキリング』という言葉が、自治体広報や大学広報に限らずニュースやコマーシャルなどでも利用されているように思われる。これらの言葉には、それぞれに異なる背景がある。

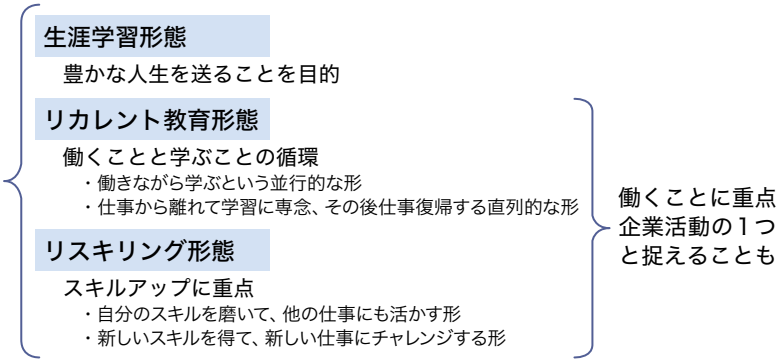
『生涯学習』とは、豊かな人生を送ることを目的にして、生涯にわたり学び・学習の活動を続けていくことである。特に、学校教育という形ばかりでなく、仕事や奉仕活動、地域活動などの社会活動を介して様々な場所で行う学習であるとも言える。学習意欲は、自身の知的好奇心・知的活動を満たすことが原動力になっていると考えられる。

『リカレント教育』とは、働くことと学ぶことの循環を意味し、社会人になってからも自分のタイミングで学校教育現場などにて学び直しを行うことを目的としている。働きながら学ぶという形と、一端仕事から離れて学習に専念しその後仕事に復帰する形が考えられる。リカレント教育は、生涯学習的な面、新しい技術や社会の変化に対応できるような知識や技術の習得的な面、仕事におけるスキルアップ・キャリアアップ的な面など多様である。そのため、学習意欲の原動力も単なる知識欲求からキャリアアップ、個人目的達成のものから企業目的達成のものまでと幅が広い。

『リスキリング』とは、自分のもつスキルを磨いてバージョンアップさせたり、新しい技術や知識を習得することによって次のステップ（次のポジション）に移行することを目的としている。次のステップとは、新しい職場への転職や上位のポジションへのキャリアアップなど、新しい社会的立場への移行のことである。そのため、所属企業や組織の研修の一環、キャリア形成への一里塚となることが多いだろう。今後、社会における学びは、人生100年時代を迎えようとしている今、『生涯学習』という自分の人生や心を豊かにする知的活動が重要になると考えられる。さらに、『リカレント教育』、『リスキリング』といった知的活動は、企業活動の一環として組み込まれ、企業が成長するための鍵になると考えられる。

現在は、コンピュータ技術やネットワーク技術の発展に伴い、これまで実現が難しいと考えられていたものが構築されたり、それを利用するサービスが実現に一歩近づいている。例えば、その技術には、AI（人工知能）、IoT技術（センサーなどのデバイスが持つ情報を、ネット

図1　学校教育から社会へ、その後の学習形態



ワークを介して収集・整理・分析)、ICT (PCやスマートフォンなどに代表されるさまざまな形状のコンピュータを使った情報処理・ネットワーク・通信技術、プログラミング技術)、量子コンピュータ・暗号、ブロックチェーン、セキュリティ技術、データ処理・分析技術、など枚挙に暇がない。また、これらの技術の発展を背景に、産業革命の枠組みであるIndustry4.0や社会変革の枠組みであるSociety5.0を現実のものとすることも期待されているところである。これらの技術は、日々進歩し、しかもその進化速度はとても速いのである。先端技術を知ることと、その技術の基礎や本質を理解することが重要となり、『リカレント教育』『リスキリング』という学習形態がますますクローズアップされることになる。

DXと学びの関わり合いとは

デジタルトランスフォーメーション(DX)は、スウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン氏とアンナ・クローン・フォース氏の2004年の論文『"Information Technology and the Good Life", Information Systems Research Relevant Theory and Informed Practice, January 2004, DOI:10.1007/1-4020-8095-6_45.』を起源にしている。DXは、「デジタル技術を浸透させて人々の生活をより良いものへ変革」という意味で使われている。また、「情報システム技術はデジタル変革のためには必要不可欠であり、広く受け入れられている状況である。しかし、その技術は常に良い成果だけをもたらすものではないことにも留意し、常に検討すべきである」としている。DXは、その本来の意味において、『ユビキタス社会』にも通じる考えである。ユビキタス社会は、情報通信白書でも示されている「いつでも、どこでも、何でも、誰でもネットワークにつながることにより、様々なサービスが提供され、人々の生活をより豊かにする社会」である。『アンビエント社会』の考えとも少なからず関係がある。アンビエント社会は、「人々を取り巻く情報環境が見えないかたちで溶け込まれ、人間の状況を賢くセンシングし、環境の側から必要な情報を必要な時に提供したり、快適な環境、安全安心な環境を保持したりするという世界」である。つまり、DXでは、よりデジタルと情報システムという点に着目し、社会変革することを目指している。

DXとは、情報をデジタル化し、デジタルツールにより業務効率をアップする「デジタイゼーション」、さらに業務の決裁などのフローやプロセスなどを含めてデジタル化してさらなる効率アップする「デジタライゼーション」を踏まえて、サービスの変化やユーザ目線での変化につなげていくということになる。一つの業務の効率化から社会とのつながり方の変化に移行する手段がDXということであろう。このDXはデジタルデータを扱うことが多いため、データ駆動型社会への入り口であるともいえる。データ駆動型社会では、データのみを動力源としており、情報をデータ化したものとデータそのものとして存在するものから新たな情報(解析結果やそれを基に意思決定や創意企画など)を創出する。つまり、データ駆動型社会では、

①データを活用して、捉えがたい事象を見える化して分析し、何らかの判断のための材料にする
②データを独占することから解放して共有材とし、多視的に価値を創造する
③「信頼」をもとに、ICTを活用して個人や組織や社会の仕組みを「良い(望ましい)方向」に大きく変える

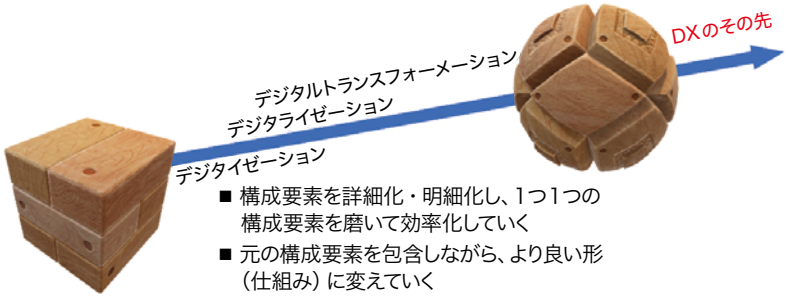
ことを目指すということになろう。DXを終えた後の目的の1つとして、データ駆動型社会を目指すことも考えられる。

DXについて、まだまだ認識の間違いもある。例えば、DXは書類を電子化すること、DXはテレワークすること、DXは新システムを導入すること、として認識している人もいるだろうが、それは認識不足である。では、DXとは何か、

①デジタル化を取り入れて業務方法を変え、組織能力を向上すること
②自分がすべき仕事を詳細化・明確化し、仕事内容をシフトできること
③DXを目的達成するための手段であると認識すること(DXは最終目的地ではない)

ではなかろうか。さらに、このDX推進の障壁には、そもそもの認識違いだけではなく、①企業・組織の執行部と現場の乖離（共通認識の欠如）、②人材の不足・育成プログラムの不足（データ活用法が分からない、適材適所の人材配置が難しい、業務アーキテクト（個々人の全業務を棚卸し、整理できる人材）の不足）、③戦略の具体性欠如、の3つがある。その中でも一朝一夕でないものが人材育成であろう。DXを行うには、DXを「目的達成するために仕組みを改革する」こととすると、その改革を自分事と捉えて考える必要があり、考えるためには自分が知っている知識だけでは足りない、チームメンバーの知識だけでは足りない、所属組織が保有している知識だけでは足りない、ことが多々であることが想像される。では、その知識はどのように手に入れるのだろうか。その枠組みが企業・組織内の研修であったり、外部機関を頼るリカレント教育、リスキリングということになるのではないだろうか。

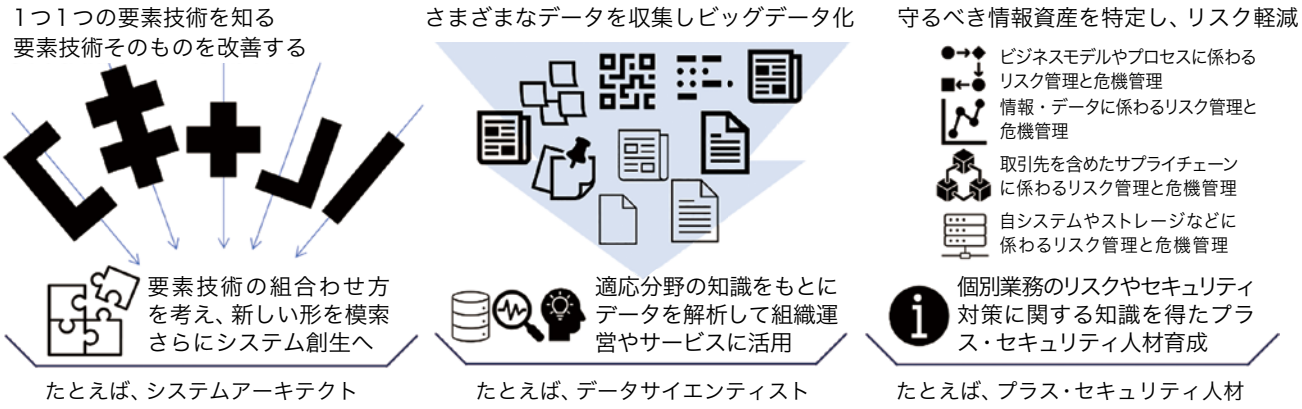
図2　デジタルトランスフォーメーション（DX）は効率化だけでなく仕組みを変える



人材育成とは

ICTの進展はとても速く、その技術発展は情報の収集と蓄積、解析・分析、その結果の反映とサービス応用のさまざまな面において革新をもたらすことから産業構造の変化にもつながる。この技術進展の波、構造変化の波に乗って組織内革命を起こすためには、組織のビジョンを明らかにし、それに関連する新しい技術に関する知識や、それらの技術の利用がどのような社会的な変化につながるのかを知ることが最初である。このことはデジタル技術に詳しいだけの人では不十分であることを意味している。周囲を巻き込む力やプロジェクトマネジメントスキル、コミュニケーションスキルなどの様々なスキル、適用する分野の知識、DXマインドが求められる。特に、DXを自分事と捉えて行動に移行できるマインドを養成することは欠かせない。そのためには、広くアンテナを張り、様々な情報を得て、自分ならどうするという視点でポジティブに考えることを身に付けることである。システム創成についても1つの要素技術を発展させて目標を達成するという考えだけでなく、複数の要素技術を組み合わせて目標を達成する柔軟な考えも必要である。要素技術を組み合わせるという点では、どのような要素技術がどのように利用できて、どのようにサービスに結びつくのかを知る必要がある。要素技術を組み合わせて目標達成する考え方は、「仕組みを要素に分解し、その要素を効率化し、その要素を別な形の仕組みに組みかえる」という考え方に通じる。

図3　どのような人材を求めるのか、育成しなければならないのか



これらのことは先輩から後輩へと受け継ぐノウハウだけでは対処できないこともあり、組織外部からの知識獲得・スキル獲得の機会が重要になる。今では、私は3種類の人材育成が急務であると考えている。

①システムアーキテクト
この人材は、様々なICTに係わる要素技術の融合方法を考えて新しい形（仕組み）の模索とシステム創成への取り組みができることである

②データサイエンティスト
この人材は、適用分野またはサービス領域の知識をもとに収集したビッグデータを解析して組織運営やサービス活用を経営層に提案できることである

③プラス・セキュリティ人材
この人材は、組織全体のセキュリティ戦略を担うセキュリティ人材ばかりでなく、ITセキュリティ業務を専門としないが各自の個別業務に対してリスクやセキュリティ対策を考えられることである

これらの人材は、外部に求めるだけでなく、業務に取り組み、業務内容を把握している従業者を再教育・育成することが個々人のモチベーションアップと組織生産力アップにつながると考える。ただし、人材育成は、組織内の知だけでは対応が難しいため、リカレント教育やリスキリングの学習を通して知を高め、業務に活かせる工夫が必要である。外部機関での学習は知識を得るには十分であるが、その得た知識を業務にどのように生かすのか、どのように知恵に昇華させるのかが難しいとも言われている。それが成果のポイントでもあるため、得た知識を自分の業務改革に活かせる工夫をどのようにするのかを個人で考えるのは当然として、組織としてどのように支援するかを考えなくてはならない。つまり、人材育成のためには、

①組織ビジョンの制定とそれに伴う人材像の明確化
②人材育成に係わる学習形態と目標の設定
③学習で得た知識を自らの業務や組織に反映する方策

を考えなくてはならない。組織の執行部は、『リカレント教育』『リスキリング』を組織改革のために上手に利用することを考えるべきであろう。

デジタル人材育成について、IPA（情報処理推進機構）が2023年8月公表した『デジタルスキル標準 Ver.1.1』（https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/ps6vr700000083ki-att/000106872.pdf）が参考になる。この資料では、DXリテラシー標準とDX推進スキル標準について述べられている。DXリテラシー標準はあらゆる人材に求められる知識であり、4つのポイントがある。

①社会変化の中で新たな価値を生み出すために必要なマインド・スタンスを知り、自身の行動の振り返りができる
②人々が重視する価値や社会・経済の環境がどのように変化しているか知っており、DXの重要性を理解している
③DX推進の手段としてのデータやデジタル技術に関する最新の情報を知ったうえで、その発展の背景への知識を深めることができる
④データ・デジタル技術の活用事例を理解し、その実現のための基本的なツールの利用方法を身につけたうえで、留意点などを踏まえて実際に業務で利用できる

としている。これらの知識を得ることにより「一人ひとりがDXに関するリテラシーを身につけることで、DXを自分事ととらえ、変革に向けて行動できるようになる」ことを目指している。DX推進スキル標準は、組織でどのような人材が必要なのかを明確にし、5つの人材類型（ビジネスアーキテクト、デザイナー、ソフトウェアエンジニア、サイバーセキュリティ、データサイエンティスト）とその人材の役割を提示し、それぞれのスキル項目を提示している。これらのデジタルスキル標準は、各組織での人材育成の検討に大いに役立つと考えられる。ただし、DXのその先であるアウトカムとビジョンを明らかにすることが重要であることは言うまでもない。

寄稿特集 5

ダイバーシティ経営推進と働き方改革
～労働力を確保できる持続可能な事業活動に向けて～

茨城大学
人文社会科学部 教授　清山（せいやま） 玲（れい）

福岡県生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業。同大学院経済学研究科後期博士課程単位取得退学。高知大学、茨城大学助教授を経て2005年より現職。専門分野は労働経済、社会政策、ジェンダー。企業や自治体の女性活躍推進、働き方改革及び関連政策を研究。日本労働社会学会代表幹事、過労死防止学会副代表、労務理論学会前会長。茨城県内自治体で男女共同参画、次世代育成関連審議会会長として調査計画づくりに協力。

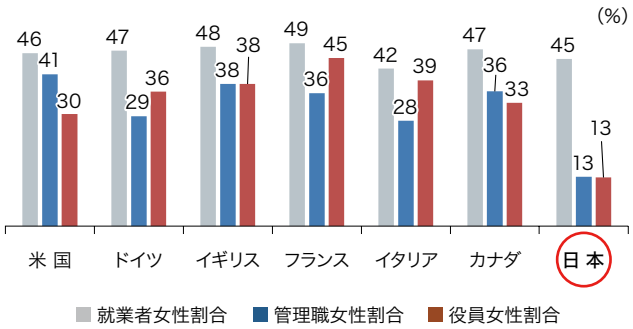
1. 強まる労働力不足とダイバーシティ経営推進・働き方改革の必要性

ダイバーシティ経営とは、女性、外国人、高齢者、障がい者を含め、多様な人々が個々の能力を最大限に発揮できる組織体制を整えることにより、組織としてのパフォーマンスを高め、新たな価値創造や持続的な事業運営を実現しようとする経営と概括される。

ダイバーシティ経営推進の必要性が強調される背景には、経済のグローバル化や少子高齢化など社会経済環境の変化への日本企業の取組が、女性活躍推進などの面で、世界水準から大きく立ち後れていることがある（図表1）。そのため経済産業省は、2018年4月に改訂版「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン －実践のための7つのアクション」を発表した（図表2）。また同省は優れた企業を表彰しダイバーシティ経営を広げてきた*1。

いま多くの企業が人手不足に直面しているが、今後も引き続き労働力の確保が企業経営上の大きな問題になる。このことは、①全産業的に労働力不足が進行していること*2、②2024年からこれまで適用除外とされていた建設業や運輸業にも時間外労働の上限規制が適用されること、③現在の労働時間を減らしたいという労働者が地域の労働市場に相当数存在することなどからも明らかである。

図表1　G7各国の就業者・管理職・役員の女性割合（2021年）



資料：OECD統計及びWorld Economic Forum (2023) 'Global Gender Gap Report 2023'より清山作成。

図表2　「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン －実践のための7つのアクション」概要

①経営戦略への組み込み
②推進体制の構築
③ガバナンスの改革
④全社的な環境・ルールの整備
⑤管理職の行動・意識改革
⑥従業員の行動・意識改革
⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

資料：経済産業省（2018）「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」。

事業活動を継続する上で喫緊の課題である労働力確保のための人財戦略や人事労務管理を構築する際には、①これまで非労働力化していた無業の人々と、②働いているけれども労働時間が短い人、③発揮能力が保有能力に比べて低い人たちに照準をあてることが重要である。これまでの職場を前提にして労働力を取り合うのではなく、職場や地域に存在する今後自社の労働力になりうる人々に広く働きかける取組である。

職場の働き方改革により、これまで育児・介護・その他の理由から働けなかった人、労働時間を短くしていた人、働き方の制約から能力の一部しか発揮できなかった人が十分にその能力を発揮し働けるようにすることこそが、ダイバーシティ経営推進の基本である。

そこで、本稿では、茨城県内の求人・求職動向や無業者の属性を分析し*3、働き方改革により女性や高齢者などを中心に潜在的な労働力を掘り起こすことにより労働力

を確保できる可能性を各種政府統計から明らかにする。そのうえで、ダイバーシティ経営推進に不可欠な働き方改革について、人事労務管理の制度と運用、労働組織・作業工程の変革の両面から考察する。

2. 逼迫する地域労働市場と未活用労働力等の可能性

(1) 求人充足困難な労働市場

現在、労働市場の需給関係は逼迫しており、企業の多くは求人を出しても充足できない状態にある（図表3）*4。直近の労働市場の需給関係を表わす9月の茨城県内の新規学卒者を除く常用新規求人倍率は2.19倍。新規求人充足率は常用パート13.3%、正社員9.8%とともに非常に低い。常用の新規求人は新規求職者数を約9千人上回り、過去の申込分で有効な者を含めると、求人超過数は1万人を超える。

図表3　逼迫する地域労働市場（茨城県）

（人、%）

新規求職者数	7,686人
新規求人数	16,825人
新規求人倍率	2.19倍
新規求人充足率	11.3%
うち正社員	9.8%
うち常用パート	13.3%

資料：茨城労働局「最近の雇用情勢の概況（令和5年9月分）」より清山作成。
注：数値は常用雇用（新規学卒者を除く）のものである。

地域や職種等ミスマッチがないとしても、いまのままでは求人充足は難しい。

(2) 茨城県内における潜在的な労働力の供給源と働き方改革の必要性

しかし、多様な人々を活用できる働き方改革により、①就職にまで至っていない無業の求職者、②現在求職活動をしていない就職希望の無業の人々、③労働時間を長くしたいパートの人々、④現時点では就業希望を持っていないがこれから持つ可能性のある無業の人々を労働市場に吸引し、必要な労働力を確保することは十分に可能である。

そこでまず、県内の今後労働力供給源となりうる人々の属性と量的規模を主に「令和4年就業構造基本調査」のデータから算出し明らかにする。

1）茨城県内20-64歳無業者（除く学生）は20万人超

茨城県内には、現役世代といえる20-64歳層の学生を除く無業者はおよそ21.5万人存在し、そのうちの70%、約15万人が女性である。学生を除く無業者の割合は、男性の8%に対して女性は21%と高い。配偶関係別の無業者は、既婚女性がもっとも多く11.1万人、続いて未婚男性4.5万人、未婚女性が2.7万人の順に多い。

年齢別では60歳台前半の女性無業者が男性の2倍、3.2万人存在する。

2）就業希望をもつ無業者は茨城県内に16万人

求職活動を行っていない就業希望者（多くは女性と高齢者）が安心して働ける職場づくりが重要なのは、就業希望をもつ無業者約16.1万人のうち求職活動者の割合が4割にすぎないことからも明らかである*5。

女性が働きやすい職場をつくることにより労働力の確保が格段に容易になることは、女性の就業希望者が男性の1.4倍、9.5万人もいることから明らかである。20-59歳に限定しても就業希望のある有配偶女性が3.9万人、60歳台まで加えると5万人を超える。

同じく高齢者が働きやすい職場をつくることにより、労働力の確保が容易になることは、就業希望をもつ無業者のうち60歳台が3.1万人、19%、70歳台前半が1.5万人、9%いることからも明らかである。その中でも、高齢女性の労働力化の余地は大きい（図表4）。

図表4　茨城県内における就業希望者と求職活動

（人、%）

	総数	15-19歳	20-59歳	60-69歳	70-74歳
無業者総数	991,000	101,100	202,800	141,900	153,700
就業希望者	161,000	12,100	90,200	30,700	14,800
うち求職者	61,700	5,800	40,100	11,000	3,000
うち非求職者	99,000	6,300	49,900	19,500	11,800
非就業希望者	816,200	89,000	110,500	109,500	137,900
無業者に占める就業希望者の割合	16	12	44	22	10
就業希望者に占める求職者の割合	38	48	44	36	20

資料：「令和4年就業構造基本調査」より清山作成。

3）茨城県末子6歳未満の妻の有業率10-15%ポイント引上げ可能

「令和2年国勢調査」を使って筆者が算出したところ、職場の働き方改革と保育環境の整備により、茨城県でも小さな子のいる世帯の妻の就業率の引き上げは可能でありこの層の能力活用は職場の女性活躍推進と家計面への女性の寄与という両面から期待される。

6歳未満の子どもをもつ核家族世帯の共働き率は70%で夫片働き世帯は30%にすぎない。3世代同居世帯も同様の水準である。しかし、女性の有業率が高いことで有名な福井県に比べて、共働き率は核家族世帯、3世代同居世帯とも約10%ポイント低い（図表5）。

末子6歳未満の子をもつ世帯の共働き率を福井県と同じ80％の水準に引上げることにより、約6千人を労働力化できる。

なお、6歳未満児のいる核家族世帯の場合、経済的に厳しい世帯の割合は専業主婦世帯で高い。世帯所得300万円未満の割合は共働き世帯の1％に対して、専業主婦世帯では7％である。

図表5　6歳未満の子どもをもつ世帯の夫と妻の働き方

	茨城県		福井県	
	世帯数	%	世帯数	%
核家族世帯計	57,100	100	14,400	100
うち共働き	39,400	69	11,500	80
うち夫片働き	17,100	30	2,700	19
3世代同居世帯計	4,700	100	2,600	100
うち共働き	3,200	68	2,000	77
うち夫片働き	1,500	32	600	23

資料：「令和4年就業構造基本調査」より清山作成。
注：少数ながら妻片働き、夫婦とも無業の世帯があるため、世帯計の数値が合わない。

4）就業時間延長希望者は約13万人

多様な労働力の確保、能力の活用という観点では、無業者だけでなく、パート労働者の就業時間延長と上位職への登用の可能性を探ることも有効である。

茨城県内には、いまの職場だけでなく転職や副業などの追加就業も含めて就業時間を増やしたいと考える人が12.9万人いる。

この場合の主なターゲット層は短時間労働者が多い女性の非正規雇用である。県内には就業時間を増やすことを希望する非正規雇用が7.8万人、そのうちの73%、5.7万人が女性である。

5）女性の管理職割合11％

活かせる女性の能力が未だ多く眠っている。県内に管理職の女性は約3千人。管理職に占める女性割合は11％にすぎない。G7、OECD加盟国の中で断トツの最下位である日本の全国平均15％をも下回る。自治体職員では、鹿嶋市のように全国ランク5位に入る自治体もあるが、多くが平均を下回っている*6。

3. ダイバーシティ経営を推進する働き方改革

ダイバーシティ経営を推進するには、多様な人々に選ばれる職場をつくり、それを「見える化」することが大切である。目標を達成するには、①ワーク・ライフ・バランスしながら能力を発揮し活躍できる職場づくり、②能力が公正に評価され自分が会社に大切にされていると思える人事評価と処遇、③同僚や職場への愛着・連帯感、そして、④良質の製品・サービスを創り出しているという誇りの持てる職場づくりが必要である。

(1) 離職理由と就業希望者が仕事に就けない理由

労働者の主な離職理由は、「労働力調査」(2022年) によれば、「家事通学健康上の理由のため」、「雇用契約満了のため」、「より良い条件の仕事を探すため」が多い。別の調査では、離職理由のトップに人間関係 (20%) がきている*7。

就業希望者が仕事につけない主な理由は、「希望する種類・内容の仕事」、「勤務時間・休日」や年齢要件である。若年層 (25-34歳) では、「自分の技術・技能が求人要件に満たない」、中年層 (45-54歳) で賃金・給料の水準が問題になっている。

(2) 働き方改革のポイントと留意事項-人事労務管理

離職理由やなぜ仕事に就けていないかという点に働き方改革のヒントがある。ポイントは、①有期雇用契約の無期雇用・正規雇用への転換、②定年年齢・再雇用年齢上限の引き上げ、③個々人の生活に配慮した勤務時間帯や長さ、休暇・休日取得の促進、④資格要件を課すのではなく働きながら資格取得を可能にする研修の充実、⑤処遇水準の引上げである。

これらはすでに導入済みの企業も少なくない。課題はパートに正規雇用やフルタイム無期雇用への転換を促しても上手くいかないことである。

これについては、以下のような工夫が必要になる。①フルタイムあるいはそれに近い水準で働けば、「年収の壁」*8の突破による手取りの目減り分を上回る時間給・賞与を上乗せして正社員と同等またはそれに近づける賃金制度を設計する。非正規雇用フルタイムの賃金水準を賞与含みで正規雇用の賃金水準に引上げ「見える化」した求人を行うことで、質の高い労働力を確保でき転換も容易になる。年金まで含めて生涯所得がどれだけ変わるかを示すことも有効である。②フルタイム化することにより育児や介護等との時間調整ができず大変なのではという不安を取り除くこと。休みが取りやすく、制度の利用を促す声かけなど温かく働きやすい職場づくりを心がけること。③そのしわよせが未婚の女性や男性たちのワーク・ライフ・バランスを侵食し離職や採用難につながらないように注意することなどにも留意しなければならない。

上級幹部職男性と若年男性の意識のギャップは大きい。正規雇用共働き化の急速な進行を背景に、若年男性のワーク・ライフ・バランス指向は強い。会社説明会等で近年必ずでてくる「男性も育休を取れますか？」という質問は、学生達は男女ともに働き易い職場か、将来共働き可能か、多様な人々・価値観に受容的な職場かどうかを見極めるために利用している。

資格を要する職場では、若者や他業種からの採用・転職を容易にするために、採用後一定期間の研修や職業訓練を行い育成することが有効であり、近年その動きが加速している。土木・運輸、IT、保育・介護、金融その他資格や業務経験を要件に課す企業は多いが、有資格者は取り合いで量の確保は難しい。会社や同僚たちが資格取得を応援することを求人情報の最初に「見える化」することで、労働力確保の可能性は高まる。

(3) 職場のプロセス・イノベーション

働き方改革には、作業工程、労働組織の変革などプロセス・イノベーションが不可欠である。

近年急速に普及している完全セルフレジ。ファミリーレストランでは、繁忙時間帯にフロアに3人配置していたところを今では1-2人にしている。スーパーでは、5-6台のレジ担当者を、完全セルフレジの導入により、1.5人の配置（0.5人は他業務と兼務）ですむ。

配膳ロボットや介護業界のリフト活用は、働く人の肉体的負荷を軽減し職員の離職の防止や採用対象を広げる効果がある。体力・経験面で劣る場合でも標準的な質のサービスが可能になり、2人で行っていた業務を1名でできるようになる。

IT業界ではリモートワークで出社不要という職場が増え、通勤時間の短縮が育児や介護との両立を容易にしている。

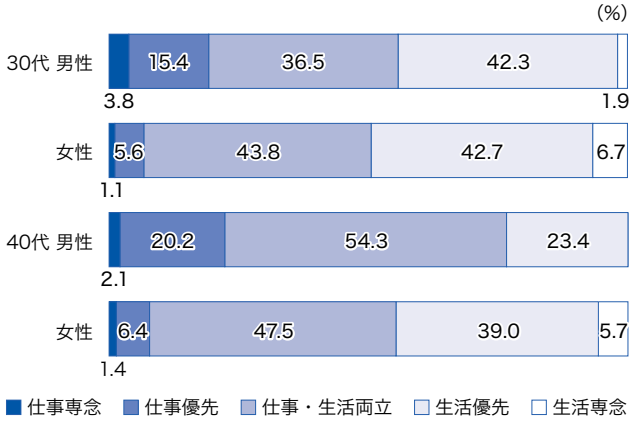
留意すべきは、定員削減に注力するあまり、ワーク・ライフ・バランスを損なわないことである。シフトや能力の幅を広げるなど工夫が重要になる。

(4) ワーク・ライフ・バランス指向とキャリア指向両立

多くの人々は仕事と家庭生活を両立したいという希望をもつが、このことは決して非キャリア指向であることを意味しない。

仕事への責任と家族への責任の両方を幸せに果たしたいという人々の当然の希望をかなえ、企業と地域社会の明るい未来を切り拓きたい（図表6）。

図表6　茨城県子育て世代の理想のライフスタイル



資料：茨城県女性活躍・県民協働課（2019）「男女の働き方と生活に関する調査」より清山作成。

主要参考文献

・経済産業省（2021）「新・ダイバーシティ企業100選　ベストプラクティス集」
・清山玲（2022）「第5次男女共同参画基本計画が拓く経済分野のジェンダー平等」『女性労働研究』66号
・清山玲（2021）「ジェンダー視点から考える税・社会保障制度の問題点と改革の方向性」『労働総研クォータリー』119号
・清山玲（2020）「コース別雇用管理の限界とダイバーシティ・マネジメントの可能性」『日本経営学会誌』第44号
・清山玲（2019）「スーパーマーケット業界における働き方改革」『経営論集』66（2）
・清山玲（2019）「茨城の働き方の未来」『JOYO ARC』2019年3月号
・清山玲（2017）「働き方改革を日本経済再生の切り札にできるか」『JOYO ARC』2017年10月号
・総務省（2022）「令和2年国勢調査」
・総務省（2023）「令和4年就業構造基本調査」

＊1：茨城県内では2020年度に、横関油脂工業株式会社が新ダイバーシティ 100選プライムに選定されている。
＊2：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」2023年9月の雇用DI（過剰-不足）値は全産業で不足、平均-33であった。
＊3：主に総務省「令和4年就業構造基本調査」。
＊4：茨城労働局（2023）「県内の雇用情勢の概況」。
＊5：求職活動をする者の割合は高齢者ほど低下し、60歳台後半で31％、70歳台で20％になる。
＊6：内閣府（2023）「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況」
＊7：（公財）介護労働安定センター「令和4年度介護労働実態調査」
＊8：収入増により生じる税・社会保険料負担と夫の賃金から配偶者への扶養手当がなくなることにより就業調整が生じている。

寄稿特集 6

いまさらですが、ワーク・ライフ・バランスの確保は企業経営に重要です

～鍵は、社員の力を信じて、経営者は余裕をもつこと～

中央大学
経済学部 教授　阿部（あべ） 正浩（まさひろ）

専門は労働経済学、経済政策論。1966年福島県いわき市生まれ。1990年慶應義塾大学商学部卒、1995年慶應義塾大学大学院商学研究科単位取得中退。2003年に慶應義塾大学より博士（商学）取得。（財）電力中央研究所経済社会研究所主任研究員、一橋大学経済研究所助教授、獨協大学教授を経て、2013年から中央大学経済学部教授。著書として、日経・経済図書文化賞および労働関係図書優秀賞を受賞した『日本経済の環境変化と労働市場』（東洋経済新報社）や『少子化は止められるか？』（有斐閣）、『職業の経済学』（中央経済社）、『5人のプロに聞いた！一生モノの学ぶ技術・働く技術』（有斐閣）、『多様化する日本人の働き方――非正規・女性・高齢者の活躍の場を探る』（慶應義塾大学出版会）など。

ワーク・ライフ・バランスという労務管理の取り組みは、20年以上前から企業の経営戦略として重要だと指摘されてきた。当時は両立支援と呼ばれており、どちらかというと女性労働者のための取り組みだと認識されるきらいがあった。しかし、現在では全ての労働者を対象としてワークライフバランスに取り組むことが企業の生き残りにとって必須になってきている。取り組みが十分でない企業は市場からの退出を迫られても仕方がないと言っても過言ではない。自社はまだ取り組んでいない、あるいは取り組んでいるけど十分ではない、と考える企業、経営者であったら、以下を参考に今から取り組んでみたらどうだろうか。

1. 労働者確保にとって重要なワーク・ライフ・バランスの確保

ワークライフバランスへの取り組みが不十分な企業は市場からの退出を迫られると上で書いた。なぜか。

理由は二つある。

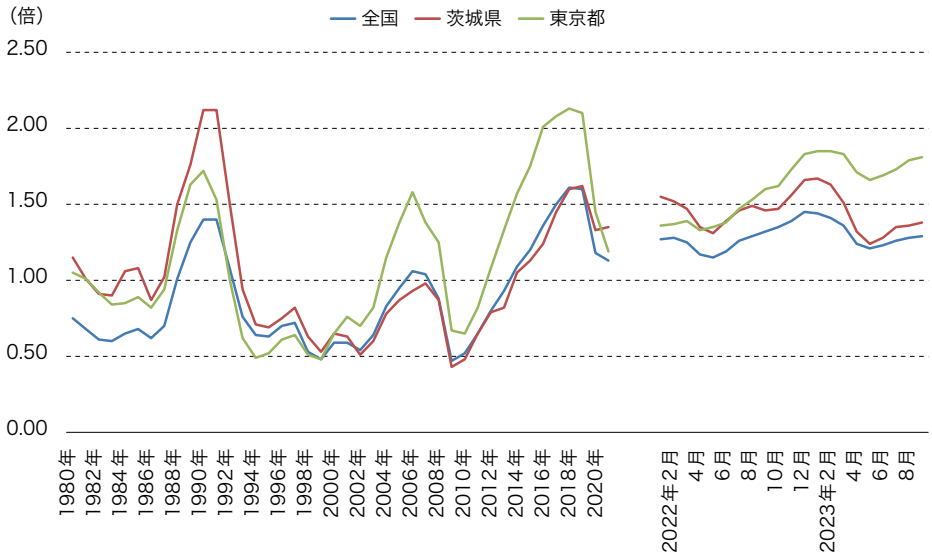
一つ目の理由として、労働者確保の観点を挙げたい。今や多くの企業が人手不足に直面しているが、この状況は一過性のものではない。一昔前までであれば人手確保が難しくなるのは、労働市場が売り手市場になる景気が良い時だった。ただ、それは一時的なもので、景気が悪化すると労働市場は買い手市場になって、人材確保は比較的容易だったはずだ。

しかし少子高齢化の影響が本格化した今、景気が悪くなっても人手が余るという状況にはなりにくくなっている。新型コロナウイルス感染症が猛威を振るって経済活動が大幅に停滞した期間中でも労働市場の需給状況を示す有効求人倍率は1を上回っており、求職者には有利な状況が続いていた（図表1参照）。そして、新型コロナウイルス感染症が5類になって経済活動がコロナ禍以前に戻りつつある現在、労働市場の需給はさらにタイトになっている。茨城県内の有効求人倍率は23年1月に1.67倍に達した後は低下しているが、23年9月時点でも1.38倍となっており、人手確保は難しくなっている。こうした状況下で人手を確保するには、求職者の支持を集めて応募者を増やすか、既に働いている従業員の離職を食い止めるか、どちらかだろう。

今年9月に公表となった「令和5年版労働経済の分析（労働経済白書）」の第Ⅱ部第2章では、賃金引上げによる経済等への影響を分析している。そのなかで、賃金や休暇等の募集条件が求職者の求人応募にどのような影響を与えているかについて分析がある。それによれば、フルタイム労働者の求人では「求人賃金の下限を最低賃金よりも5%以上高い水準を提示すると、募集人数一人当たり、1か月以内の被紹介件数は約5%、3か月以内

では約10%増加することから、求人賃金の引上げは、一定程度、求職者の応募を促す効果があることがうかがえる。求人賃金以外では、完全週休2日やボーナスは、それぞれ1か月以内の被紹介件数を15%程度、3か月以内では20〜30%程度引き上げる効果があり、休暇等の条件を見直すことも効果的であることが示唆される。一方、時間外労働は被紹介件数を有意に引き下げており、求職者がワーク・ライフ・バランスを重視する傾向もうかがえる」としている。賃金やボーナスといった条件も重要だが、同時に労働者のワーク・ライフ・バランスに配慮した労働条件も大事であることがわかる。一方、パートタイムの求人に関する分析結果によれば、「ボーナスはフルタイムと同様にプラスに寄与しているが、賃金は被紹介件数の引上げに寄与していない。」パートタイム労働者は、自身の都合に合わせて曜日や時間帯を決めて働いており、賃金よりも労働時間への希望を優先させる傾向があるのだろう。とはいえ、完全週休2日がある求人では5〜10%ほど被紹介件数が引き上がっており、パートタイム労働者も求人を選ぶ基準としてワーク・ライフ・バランスに配慮しているかを重視しているようだ。さらに時間外労働がある求人の場合は、フルタイムであれパートタイムであれ、被紹介件数が5〜10%ほど引き下がる傾向にあり、ワーク・ライフ・バランスへの配慮がない求人は労働者には魅力のないものと映っているようだ。

図表1　有効求人倍率の推移



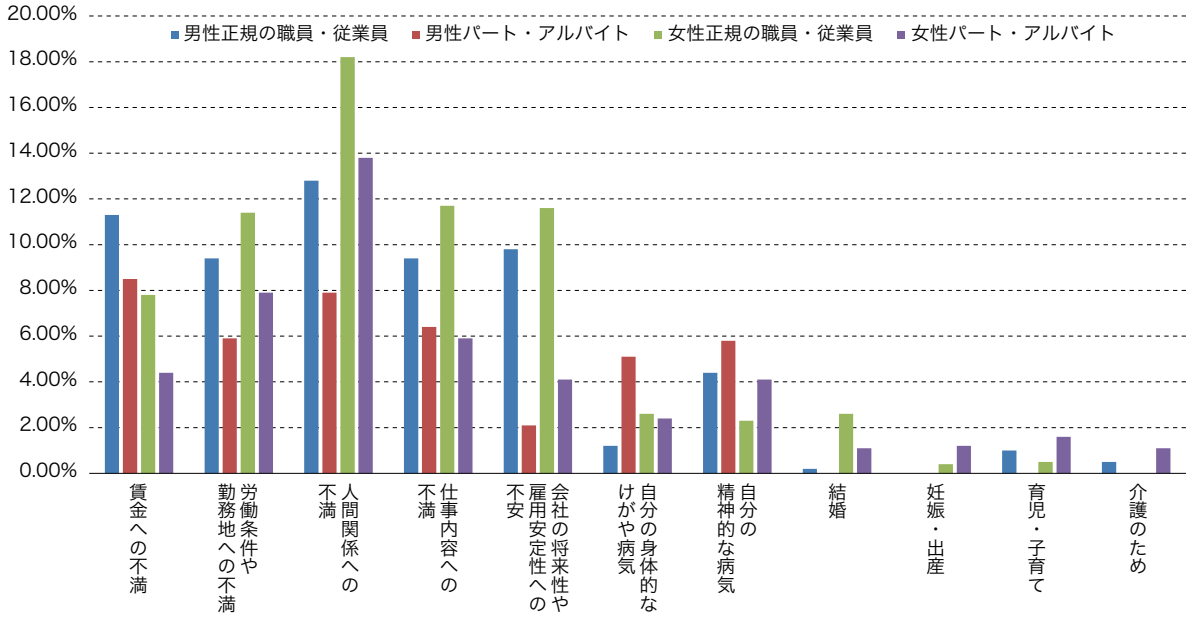
出所：厚生労働省『職業安定業務統計』

従業員の定着に関しても、ワーク・ライフ・バランスへの配慮は欠かせなくなっている。図は、リクルートワークス研究所が調査する「全国就業実態パネル調査2020」から、自己都合で離職した人々の離職理由を並べたものだ（図表2を参照）。正規の職員・従業員の場合、男女ともに最も多い理由が「人間関係への不満」だ。次いで、男性では「賃金への不満」や「会社の将来性や雇用安定性への不安」、女性では「仕事内容への不満」や「会社の将来性や雇用安定性への不安」があがる。パート・アルバイトでは、男性は「賃金への不満」や「人間関係への不満」が多く、女性は「人間関係への不満」が圧倒的に高い。このように見ると、離職する理由としては「人間関係への不満」が多くあがるが、「労働条件や勤務地への不満」という理由も決して少なくはない。特に正規の職員・従業員では「労働条件や勤務地への不満」を理由とする離職者は少なくない。

とくに気をつけたいのは、男性従業員に対する配慮だ。上でも書いたが、ワーク・ライフ・バランスというと女性従業員に対するものと考えている人たちが多い。しかし、現在では男性の育児休業取得も徐々にではあるが増えており、男性のワーク・ライフ・バランスへの配慮も重要だ。2021年6月に改正された育児・介護休業法では、男性労働者の育児休業取得を促進するために『産後パパ育休』を創設しており、育児休業を取得出来るかどうかは男性にとっても重視すべき労働条件の一つとなっている。産後パパ育休は子の出生後8週間以内に4週間まで取得することができる制度で、2回まで分割して取得が可能となっている。原則休業の2週間前までに従業員が申し出れば、企業は取得させなければならない。既に22年10月から施行されている。また、今回の改正では育児休業を取得しやすい雇用環境整備および妊娠・出産の申出をした労働者に対する個別の周知・意向確認の措置を企業に義務付けており、22年4月から

施行されている。このため企業には育児休業の申出・取得を円滑にするための工夫と同時に、妊娠・出産の申出をした男女労働者に対して育児休業制度の周知や休業取得意向の確認をする必要がある。

図表2　会社を離職した理由



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2020』を用いて筆者が集計。
注：離職理由は自己都合部分を抜粋したもの。

2. 生産性向上にとっても重要なワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスへの取り組みが重要な理由の二つ目として、生産性向上を挙げたい。ワーク・ライフ・バランスと生産性向上の関係がピンとこない人も多いと思う。いやむしろワーク・ライフ・バランスは生産性を低下させてしまうと考える人が多いかもしれない。

もちろん、労働時間を短くしただけ、休暇を増やしただけで、時間あたりの生産量（業務処理量）が増えなければ生産性は低下してしまう。ワーク・ライフ・バランスに取り組むことで生産性を上げるには、様々な工夫が必要であることは事実だ。

そこで、事例を一つ紹介したい。四国のとある県で注文住宅建設や不動産業を営む、創業50年ほどの中小企業の事例だ。この会社がワーク・ライフ・バランスに取り組んだのは、ほんの最近のことだ。県が実施した支援事業に2021年に参加したことがきっかけとなっている。セミナーに参加した社員が触発され、会社を動かした。

はじめにこの会社が取り組んだのは、業務プロセスの標準化と社内のレイアウト変更だった。

まず業務プロセスの標準化だが、思わぬ好循環を生んでいる。この会社には管理部門、営業部門、現業部門があるが、それぞれ業務改善に取り組んだ。それまで多くの業務が属人的に行われており、個人間で業務遂行方法に違いがあり、労働時間にも幅があったようだ。しかし、業務の標準化によって個人間での業務遂行方法にはバラツキがなくなり、残業時間を着実に減らすことに結実した。部門によっては週10時間ほどの削減につながっている。さらに、業務プロセスの標準化は入社1年目の従業員が行う業務の質向上にもつながり、以前よりも早い段階で戦力化につながったようだ。

一方、社内のレイアウト変更は、新社屋の建設と同時に行われたものだが、部門毎にフリーアドレス化するとともに、部門にとらわれず利用可能なスペースが作られた。フリーアドレス化で部門内のコミュニケーションが活発化したのと同時に、部門間で打ち合わせなどを行えるスペースが増えて社内のコミュニケーションも増えている。また、個人が利用出来る個室ブースも作られており、集中して業務を行えるようになった。さらに、オフィス階とは別の階にある社内食堂の横に顧客との打ち合わせスペースを配置し、社内食堂は近隣住民に

もカフェとして公開し、社外とのコミュニケーションも以前より増えている。社内レイアウトの変更は従業員間や社外とのコミュニケーションが活発化した結果、会議時間を50%削減出来た部門もあり、生産性向上と同時に残業時間の削減につながっている。

この会社が次に取り組んだのが従業員の疲労やストレスの低減だ。それまで休憩時間もついつい仕事をしてしまう従業員や、現場仕事で休憩と仕事のメリハリをつけられない従業員が多かった。そこで、休憩をしっかりとるために利用しなくなった倉庫を休憩スペースに改造したり、お昼寝制度を作ったり、あるいは定時退社でジム通いを提唱してみたりした。お昼寝制度は、物音や周囲が気になって居眠り出来ないことが多かったため、うまく行かなかったそうだが、他の制度は効果が出たと言う。

さらに、有給休暇の取得にも工夫を行っている。それまで有休を取りづらい雰囲気があったり、そもそも有給を取らない従業員が多かったりしたようだが、新たな名称をつけて従業員に有休取得を促した。たとえば60歳以上の従業員向けにはGG・BBQ（ジージ・バーバ休）と名付け、若手社員向けにはフレッシュ休暇と名付けた。単に名称をつけただけだが、これで有休を取得する社員が増えた。さらに休暇中の写真などを社内で公開して、それを話題に社員間のコミュニケーションを増やす工夫もしていた。こうした取り組みにより、有給休暇取得率は前年度比40%増となっている。

この事例からわかることは、残業削減や有給休暇取得率向上のために業務プロセスの標準化や社内のコミュニケーションの活発化などに取り組んでいることだ。単に残業削減だけ、有給休暇取得だけではないという点だ。ワーク・ライフ・バランスに取り組むには、ワーク・ライフ・バランスをきっかけにして生産性を高める工夫を導入することが成功の秘訣だったようだ。最後に付け加えておくと、この会社ではワーク・ライフ・バランスに取り組む前に比べて従業員数が3倍となっており、今では60名以上を数えるようになっていた。

3. 最も大事なことは経営者の余裕

ワーク・ライフ・バランスという言葉は、2000年頃から使われるようになった。その前は両立支援で、90年代からあった。ということは、30年近くワーク・ライフ・バランスは重要だといわれてきたことになる。だが、実践している企業、特に中小企業は多くない。

その理由の一つは経営者にあるかもしれないと、上で紹介した会社の経営者と話をして認識した。中小企業の経営者は余裕がない、と言うのだ。多くの中小企業は大きな会社の下請けが多いため、自分たちの工夫の余地が少なく、コスト削減に迫られ、経営者も仕事に追われがちだ。その結果として経営者が本当に経営のことを考えている時間がないと、その経営者は言う。会社の中長期の経営計画を立て、PDCAサイクルを回していくことは企業経営の常識だが、それが出来ている中小企業は多くはない、と言うのだ。

では、経営者が経営のことを考えるためにはどうすれば良いか。その経営者は、余裕を作ることですね、と言う。経営者にとってもワーク・ライフ・バランスがなければ、経営を学ぶ時間も考える時間もないからだ。仕事から離れて遊ぶことも大事だし、それが結果的に経営に活かされることもある。実際、この会社は本業の住宅設計や建設とは別に、カフェなどの運営にも乗り出した。

面白いことに、この経営者は社員たちが取り組むワーク・ライフ・バランスには全くどうでも良いと思っている。そのこころは、社員たちが自分の目標を設定し、それに到達してくれれば、仕事をどうやろうと、私生活をどうしようと、経営者がクチを挟むものではない、ということのようだ。この経営者が企業経営にとって大事だと考えているのは、1年サイクルで目標管理をちゃんと回し、目標に向かって努力する社員たちを信じて支援することだ。

このように、ワーク・ライフ・バランスが人手確保や生産性向上につながることは大事だが、本当に大事なことは経営者自身がワーク・ライフ・バランスの重要性に気づくことで、企業経営自体を改善し、改革できるということではないだろうか。いまさらですが、もう一度ワーク・ライフ・バランスに取り組んでみませんか。

寄稿特集 7

「グッドコミュニティ共創カンパニー」への進化に向け、攻めのDXを推進

～2022年 経済産業省が定める「DX認定事業者」に認定～

株式会社 アダストリア

代表取締役社長　木村（きむら） 治（おさむ）

1969年茨城県生まれ。1990年株式会社福田屋洋服店（現当社）に入社。売場スタッフ、店長、エリアマネジャー、本部バイヤーなど小売の現場業務を経験し、2001年に退社後、福岡市にてワークデザイン株式会社を設立。2007年に株式会社ドロップ（株式会社トリニティアーツの前身）と経営統合。常務取締役営業本部長・開発本部長を経て、2011年トリニティアーツの代表取締役社長に就任。2013年アダストリアグループに参画、取締役。2018年副社長、2021年社長就任。2022年より現職。

執行役員DX戦略部長　櫻井（さくらい） 裕也（ゆうや）

1980年新潟県生まれ。外資系ITベンダー、通販会社を経て、2016年株式会社アダストリアへ入社。基幹システム及び店舗システム刷新のプロジェクト責任者を歴任した後、2019年デジタル化推進部長（当時）に就任し、アダストリアのDX推進全般を統括。2021年3月より現職。2021年5月からは上海にも活動拠点を置き、グローバル視点でのチャレンジを進めている。

1. DXの推進について

【DXに関する方針】

木村社長　弊社は数年前からDXに本腰を入れてきました。今般、生産、販売、ECに跨るビジネスインフラの整備に目途がつき、これからはこの基盤を活かした攻めのDXにシフトします。その中心となるのが自社のECサイト「ドットエスティ」で、このサイトは会員数1,700万人*、30以上の自社ブランドと、他社ブランドショップ9店舗から構成されています。今後このサイトをこれまでのEC（エレクトリックコマース）の場から、「EC（エンターテイメントコミュニティ）」と定義し、より楽しい、高品質で濃いコミュニティへと進化させていく方針です。

＊数値データは2023年11月28日現在

櫻井部長　「エンターテイメントコミュニティ」の一例として、2023年10月に「ドットシィ」というフリマサービスをオープンしました。スタッフが自分の愛用品を出品し、お客さまが自分の好きなスタッフから愛用品を購入できる新しい繋がり方です。スタッフが自分の顔を出して掲載するためイメージが湧きやすく、安心して憧れのスタッフが着た服などを購入できる点が通常のフリマサイトと異なります。スタッフを

フリマサービス「ドットシィ」

軸においてトライし始めたところですが、将来的にはお客さま同士が繋がるCtoCへと進化することで、自分たちが想定したものを超える、新たなコミュニティやビジネスの創出を期待しています。

【DXに関連した取組状況】

① 働き方改革

櫻井部長　スタッフも含め「どうすればワクワクしながら働いてもらえるか」にチャレンジしています。お客さまとの接点はスタッフが一番価値を発揮できる場で、接客時間の確保のため在庫管理やコンテンツの作成などは可能な限り簡素化し、AIやテクノロジーの代替で時短を図る方針です。自動釣銭機の導入や、店舗が入居する施設へ提出する手書きの報告書の排除、データリンクによる精算処理の簡略化も試行中で、導入店舗では実際に営業終了後にスタッフがすぐに帰宅できる環境ができています。人材不足が進むなか、スタッフの負担軽減の観点で業務変革にトライしています。

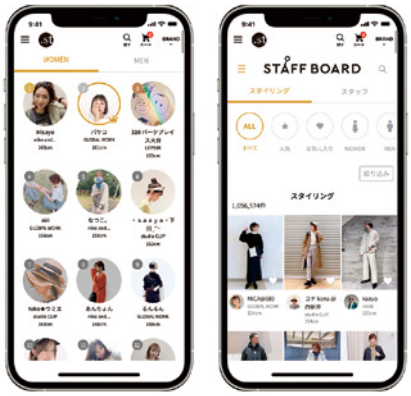
木村社長　商品納入時に半日を要した検品作業の機械化など、生成AIやテクノロジーを駆使した店舗作業の簡略化を徹底して進めてきたので、他社に比べた店舗での作業量は圧倒的に少ないはずです。今ではiPadの全店導入によりスタッフは店舗内を歩きながらでも作業できるようになりましたが、このレベルに到達するまでにはDXチームをはじめ、かなりの時間と労力を投入してきました。作業の効率化、高度化への投資に関しては業界では最先端を走っている自負があります。

② スタッフのSNS強化

櫻井部長　弊社の戦略は必ずスタッフがど真ん中にいて「いかにお客さまと繋がっていくか」を前提に立案しています。自社ECサイト「ドットエスティ」の進化は、顧客との距離を縮めるためにスタッフがどれだけ自分を表現できるかがポイントです。そのためスタッフの情報発信コンテンツ「スタッフボード」の強化をスピード感をもって進めています。単純なコーディネートに留まらず、ヘアスタイル、ネイルや趣味など、スタッフの個性をより表現できる追加機能を2024年春にアップデートする予定です。1,300以上のリアル店舗があり、全国のスタッフがこの「スタッフボード」を通じてお客さまと繋がっていることが、大手ECモールとの決定的な違いであり、ECとリアル店舗の相乗効果を生む弊社最大の強みです。スタッフ一人ひとりの個性が、お客さまにより身近に感じていただく魅力となり、ファンがさらに増え、お客さまとの繋がりが一層太くなる好循環を期待しています。

木村社長　モチベーションという意味では、独自のコンテンツを強化するためのツールの提供だけでなく、表現方法の指導や分析ツールの提供、またインセンティブ制度の導入など、本部でのサポート体制も充実させています。

.st ドットエスティ



スタッフの情報発信コンテンツ「スタッフボード」

③ AIの導入

櫻井部長　AIの活用で、在庫量をいかに漏れなく、無駄なく、最適化できるかに取り組んでいます。一部のブランドでは、需要予測に基づき各店舗の基準在庫量をシミュレーションした結果、欠品率が3%改善するなど機会ロスの改善効果が実証され、来年以降は展開ブランドを広げていくことを検討中です。AIの育成はもとより、営業の現場からの信頼を得るまでにも多くの時間と労力を費やしてきましたが、これからその成果が発揮されていくと期待しています。

木村社長　弊社はトレンドの商品を扱うので、当たり外れがあります。AIの活用は蓄積されたデータを基に次にヒットする商品の予測分析がしやすく、売上予想の確度が上がるイメージです。

例えばニット製品は企画から製品化までに半年を要しますが、その間、生産部門やブランドが各々の部署で考えたデータを組合せながらものづくりが進行します。長年のキャリアや勘だけを頼りにしていると、個人の思い入れによってブレが生じることがあります。AIによる分析内容を照らし合わせて判断していくことで、さらに正確性を高めることができます。

アパレルはある意味、在庫次第で利益が左右される業界なので在庫コントロールを重視していますが、弊社は業界でもトップクラスに統制が図れていると自信をもっており、それはAIへの投資の成果と言えます。

④ 物流体制

木村社長　「コロナ収束時までに物流体制を整備する」のが会長の福田の意向であり、弊社の方針でした。コロナ禍の真っ只中に物流センター機械化の投資を決定し、コロナが収束した現在、リアル店舗の売上は回復し、ECの売上はコロナ禍と同水準で推移している状況です。物流体制は計画通り順調に稼働し、DXや物流への継続投資が奏功した形です。

機械化により作業効率が改善し人手不足も解消される一方、人手を要する部分、例えば大切なギフトや割れ物の包装など人の手を介して価値を生む業務に人を振り分けることで、お客さまに提供する価値を高め、機械と人の業務の棲み分けも適量になりました。

櫻井部長　2022年9月に「ドットエスティ」の顧客向け発送専用物流センターを全面リニューアルし、多くの作業を機械化しました。自動搬送ロボット（AGV）や人の仕分け作業をサポートするシステム（PTI・LED仕分機）の導入により1日に最大3万4,000件の処理が可能になり、作業生産性は1.6倍向上する試算です。

木村社長　5〜10年先を見据えるうえで物流は極めて重要で、執行役員全員が共有する課題です。2023年に群馬県藤岡市や茨城県常総市に大型物流拠点を創設したことで当面のキャパは確保しましたが、課題はその先にあります。新規事業やM&Aが決まればすぐにキャパが不足するため、物流への投資は中期経営計画のさらにその先を見据えて進めないと間に合いません。拠点の場所の選定や広さなど、常に先行し、考えて動くよう物流部門には指示しています。

自動搬送ロボット（AGV）

PTI・LED仕分機

2. DX人材の確保・育成について

① DX人材の確保

櫻井部長　DX人材は2年前の35名から60名程まで増員しました。AIやデータ、EC、海外など重点領域の人材をさらに補強する方針で、2年後には100名超の体制を目指しています。他社でもDX人材を内製化する話を聞きますが弊社も積極的に取り組んでおり、海外のパートナー企業と提携し開発チームの構築に向けトライアルを開始しました。

スピード感と開発力のあるチームを編成し、国内と国外の両輪での推進を図ります。

木村社長　従来は売場の営業力強化に向け人材を集中投下してきましたが、現在はDX、M&A、ECやメタバースなど専門職人材の採用・育成が重要な経営課題のひとつとなっています。最初のフェーズとして「採用競争力を高めること」に主眼を置いて進めてきましたが、今後は専門職人材の育成もしっかり見据えて投資を継続する方針です。

櫻井部長　また、弊社では「現場起点」の文化を大切にしており、テクノロジーの先には現場があってスタッフと顧客がいる、という感覚を忘れてはならないと考えています。デジタルに強い人材だけでなく、社内での店舗経験者、本部や物流の経験者なども併せて登用・拡充し、デジタル人材に偏らない顧客目線での組織編制に留意しています。

現場や企業文化の視点がないとテクノロジーを使う形式だけが先行し、本部の意向が現場にうまく伝わらなかったり、エンジニアが定着しない事態に陥ったりします。こうした状況を回避し、現場に軸足を置いたチーム強化を進めていきます。

② DX人材の育成

櫻井部長　入社後の人材育成も重要です。先日は社長の木村とラスベガスで開催された大規模なテクノロジーの展示会に参加しましたが、最先端の情報をしっかりキャッチアップできるようアンテナを張り巡らし、枠組みづくりを進めます。

DX人材が社内での成長を実感できる独自の育成／研修プログラムの構築と、入社後のキャリアパスまでを含めた仕組み化の進展で、高度な技術力を持つ専門職が自分のスキルを研鑽しながらステップアップできる姿を目指しています。

③ DX人材が集まる背景

櫻井部長　やはり企業が投資に前向きである事がデジタル人材にとっては一番の魅力で、弊社が常にチャレンジを続けていることがデジタル人材に響いているのだと思います。

木村社長　エンジニアの方に「ファッション業界って面白い！」と感じてもらえる部分も大きいと思います。様々なジャンルに投資を継続しているため活躍のフィールドが拡大し、素晴らしい人材が集まってきたのを実感しています。

3. 今後の展開について

木村社長　営業の現場、店舗スタッフをど真ん中に置きながらも、弊社にない知見やノウハウを持つ方を積極的に受け入れ、異なるバックグラウンドを持つ人材同士が様々な化学反応を起こしてきたことがこれまでの弊社の成長拡大に繋がったのは間違いありません。

現在、中期経営計画のテーマとして「グッドコミュニティ共創カンパニー」を掲げていますが、これは、アダストリアが人、企業、地域など社内外の様々なパートナーと組んでいく姿勢の中で、自由に人や情報が行き交う時間や場所を作り出し、そこで新しい価値を生み出していくことを意味します。この実現に向け人と人との繋がりを進化させるにはDX領域の強化・進化は不可欠です。多様な仲間を集め、育て、共に成長すること自体が、ひとつの「グッドコミュニティ」のあり方であり、その実現に向けて攻めのＤＸを推進していきます。

ADASTRIA
Play fashion!

寄稿特集 8

多様な人材を受け入れ、異なる価値観や自由な発想で組織の活性化を図る

～令和2年度　新・ダイバーシティ経営企業100選　表彰企業～

茨城県北茨城市

横関油脂工業 株式会社

代表取締役　伊藤（いとう） 幸一郎（こういちろう）

1961年　大分県大分市生まれ
1980年　大分舞鶴高校卒業
1984年　長崎大学経済学部卒業
1984年　三菱石油入社
1999年　プルデンシャル生命入社
2011年　横関油脂工業入社
2020年　同社　代表取締役就任

1. ダイバーシティ経営の背景とねらい

【ダイバーシティ経営を推進した背景】

2011 年（平成23年）に私が入社した際、役員会で現状のリスクとビジネスチャンスを徹底的に議論しました。そして経営方針を「縮小均衡」から「拡大均衡」に転換するとともに、これまで対応できなかった業務への取組みなど、ビジネスモデルの変革に着手しました。そのため組織の活性化に加え、ターゲットとなる業界に精通したスペシャリストや新しい取組みに積極的にチャレンジできる若手など、人材の確保と定着が急務になりました。

【ビジネスモデルの変革以前の状況】

従来、弊社では中途採用が主体で、社員の定期的な異動や配置転換も実施していなかったため業務を人に教える機会がほとんどなく、技術やノウハウが属人的になり、社内に蓄積されにくい状況でした。

【変革に向けた人材確保】

まずは地元での新卒採用を定着させ、事業拡大に必要な要員を確保することで、組織の活性化と安定化を図ることにしました。人材募集に際し、当初は男性のみを対象としていましたが、女性や障がいのある方にも求職のニーズがあることが判明したので、やる気のある人材を幅広く受け入れ、適性に応じた配置で人材育成に取り組むことにしました。

2. ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

【経営方針の社内周知】

全役員、全社員とのコミュニケーションを通じて周知しています。2011 年（平成23年）には初めて全社員参加の「エンプロイ・ミーティング」（全社会議）を開催し、私が多様な人材の採用と育成についての取組みを経営方針として発表しました。このミーティングは毎年期初に開催しており、全社レベルでの取組みを浸透させる場として継続しています。

特に、私は他業界での経験から「多様性が組織を強くする」ことを信念としていますので、こうした思いを社員と共有する場としても定着しています。

【多様性の向上と併行した業務レベルの判断基準】

全職場において業務内容と必要なスキルを棚卸したうえで、各現場ごとに「作業習得表」を制定し習得状況を個別に管理しています。この習得表によりOJTで教える手順やタイミング、また各社員の抱えている課題が明確になり、円滑な人材育成が可能になりました。特に新人が配属されてもすぐに担当業務が「見える化」できるため、人材育成に対する現場の負担感も軽減されました。

【人事評価制度の見直し】

人事評価制度の再構築も実施しました。査定者と評価基準表をあらかじめ明示し、評価基準表の点数を昇給にリンクさせ、資格取得を昇格の要件に加えました。公平で透明性の高い評価制度で個々の社員の努力が可視化されるため、社員のモチベーションや昇進意欲の向上にも繋がっています。

【人材配置の決定】

人材の配置については全社的にローテーションを行い、生産現場、事務や営業を横断的に経験して適正を見極め、そのうえで本人の希望を踏まえた能力向上やキャリア形成を図っています。管理職への昇格も年次や年齢また性別の制限を無くし、マネジメント適性のある人材を登用しており、新卒で入社した若手社員でも営業現場や工場など様々な現場でリーダーとして活躍できるようにしました。

また女性の管理職に占める割合ですが、部を統率するマネージャー職では6名中2名、課を統率するリーダー職では18名中8名が女性で、非常に高い比率を占めています。

【新卒者の採用】

新卒者の応募を増やすため、地元の高校からインターン生を受け入れたりOB訪問などを積極的に実施しています。自分の能力を伸ばし、実力を発揮できる職場環境であることを若手社員が熱くPRしていますが、その効果もあって2012年（平成24年）以降は毎年地元高校から優秀な新卒者の採用ができています。

【多様な人材受け入れに向けた特別な対応】

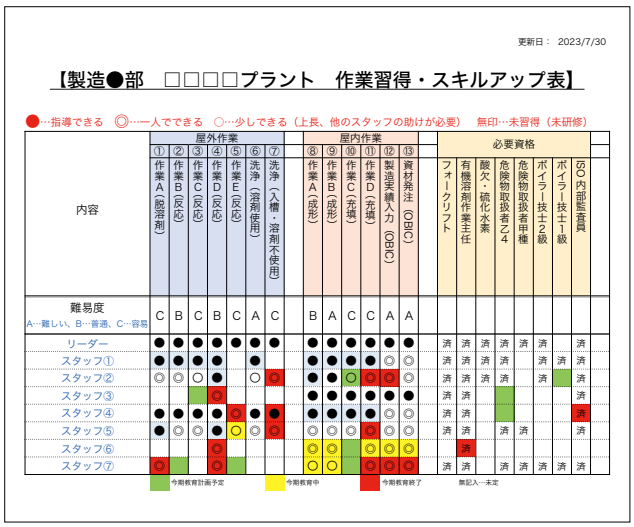
勤務環境や制度の整備も実施しました。シニア社員については、定年後の継続雇用、継続雇用制度満了後の再々雇用を可能にしました。

また、障がいのある社員には定期的な通院が可能になる勤務形態にしたうえで、主治医と連携しながら勤務できる職場環境を実現しています。

【高齢技術者の貢献】

60歳超の再雇用の技術者には、まず新入社員とペアになってもらいます。そして安全衛生の心得やものづくりの楽しさをマン・ツー・マンで教えるとともに、技能伝承に留まらない、職場での世代間のコミュニケーション促進にも寄与しています。

また、障がいのある社員には関連資格の取得を推奨しており、システム担当者として生産管理系の基幹システム導入に大きく貢献しています。



更新日： 2023/7/30

【製造●部　□□□□プラント　作業習得・スキルアップ表】

●…指導できる　◎…一人でできる　○…少しできる（上長、他のスタッフの助けが必要）　無印…未習得（未研修）

内容	屋外作業							屋内作業						必要資格							
	① 作業A（脱溶剤）	② 作業B（反応）	③ 作業C（反応）	④ 作業D（反応）	⑤ 作業E（反応）	⑥ 洗浄（溶剤使用）	⑦ 洗浄（入槽・溶剤不使用）	⑧ 作業A（成形）	⑨ 作業B（成形）	⑩ 作業C（充填）	⑪ 作業D（充填）	⑫ 製造実績入力（OBIC）	⑬ 資材発注（OBIC）	フォークリフト	有機溶剤作業主任	酸欠・硫化水素	危険物取扱者甲種	危険物取扱者乙4	ボイラー技士2級	ボイラー技士1級	ISO内部監査員
難易度 A…難しい、B…普通、C…容易	C	B	C	B	C	A	C	B	A	C	C	A	A								
リーダー	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	済	済	済	済	済	済		済
スタッフ①	●	●	●	●		●		●	●	●	●	◎	◎	済	済	済			済	済	済
スタッフ②	◎	◎	○	●		○	●	●	●	○	●	●	◎	済	済	済		済		済	済
スタッフ③				○				●	●	●	●	●	●	済	済						済
スタッフ④	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	◎	◎	済	済						済
スタッフ⑤	●	◎	◎	●	○	○	●	◎	◎	◎	●	◎	◎	済	済		済	済			済
スタッフ⑥				○				◎	◎		◎	◎	◎		済						
スタッフ⑦	◎			○				○	○		◎	◎	◎	済	済		済	済	済	済	済

今期教育計画予定　今期教育中　今期教育終了　無記入…未定

作業習得スキルアップ表サンプル

【個別事情への対応】

仕事と家庭の両立に悩む女性社員も多いので、女性社員全員に産業カウンセラーによるカウンセリングの実施や、長時間労働を解消するためのシフト勤務の制度化、またテレワーク勤務規定の整備などにより、個々の事情に合わせた柔軟な対応で就業の継続を図っています。その結果、年次有給休暇取得率は100%を超えています。

また女性社員の比率は48%（正社員43%）に高まり、育児休業制度の取得後に時短勤務を利用して復職する女子正社員の割合は100%です。

3. ダイバーシティ経営による成果

【ダイバーシティ経営に伴う環境の変化】

多様な人材の採用と育成は異なる価値観や自由な発想を生み出し、社員同士が相互に刺激し合う環境が創出され組織が活性化しています。

2023年（令和5年）の社員数は、2011年度比で80%増加（64名から115名）、マネジメントの平均年齢も47.8歳から37.8歳まで低下して若手社員が中心となり、工場のみならず国内外の仕入れや販売の現場で活躍しています。

【ダイバーシティ経営の効果】

従来はできなかった新規事業の引合いや研究開発の依頼などにも応じられるようになりました。また設備投資や業務プロセス改善の効果もあり、生産量は飛躍的に向上しました。年商も順調に増加し、2016年度にスタートした新規事業（OEM分野）の売上も順調に増加しています。

海外販路の開拓に関しては、希望のあった若手社員2名をアジアの企業に出向させてノウハウを習得させ、海外展示会の単独出店や現地代理店3社の新規開拓に成功しました。

そして2019年（令和元年）にはフィリピンで化粧品製品の大型契約が成立したほか、希少品種の原料の安定獲得にも繋がるなど期待以上の効果を上げています。

【ダイバーシティ経営に関する今後の経営方針】

これからのテーマは、「ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）」をさらに推し進めることにあります。個々の多様性を受入れ個性と能力が発揮できる会社にしていくために、職場環境や体制を常にチューンナップしていく必要を感じています。ハラスメントのない、風通しの良い、機会と評価が公平である企業を目指していくことが私の経営の目指すところです。

＊本文中の数値は全て2023年11月現在