

スマートワーク経営で拓く 人的資本経営の未来：総論

2023年5月12日（金）

日経「スマートワーク経営」調査研究講演会

慶應義塾大学大学院商学研究科/RIETI

鶴 光太郎

学習院大学経済学部

滝澤美帆

「スマートワーク経営で拓く人的資本経営の未来」 研究講演会の流れ

1. 総論(鶴光太郎氏、(滝澤美帆氏との共同研究))
2. 人的資本の稼働向上—従業員のウェルビーイング向上の方策とその企業業績への影響(山本勲氏)
3. 人的資本の拡大—新たなテクノロジー活用とその担い手となる人材育成(山本勲氏、滝澤美帆氏(経営人材の重要性))
4. 人的資本の情報開示—情報開示と企業・従業員のパフォーマンスの関係(滝澤美帆氏)

総論の流れ

- 人的資本経営再考
- なぜ、ジョブ型雇用なのか
- 労働市場・雇用の流動性を考える

参考：

- ポストコロナにおける在宅勤務のあり方
- 新たなテクノロジーをどう活用すべきか

人的資本經營再考

人的資本経営とスマートワーク経営の関係

- 「人的資本経営」の定義（経済産業省）
 - 人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方
 - 「Smart Work」の定義（日本経済新聞社・日経リサーチ）
 - 多様で柔軟な働き方の実現等により人材を最大限活用するとともに、イノベーションを生み、新たな市場を開拓し続ける好循環を作り、生産性など組織のパフォーマンスを最大化させることを目指す経営戦略
- ↓
- 「Smart Work」は「人的資本経営」を包含するより包括的な概念であり、より先駆的な取り組みと位置付け（「元祖人的資本経営」）
 - 「Smart Work」はイノベーション、市場開拓も考慮
 - 人材の最大限活用≡人材価値の最大限引き出し⇒人材への考え方はほぼ同じ
 - 「人的資本経営」は人材の「資本」（能力・スキル・経験等のストック要因）を特に重視
 - 経営調査では企業を評価する上で半分のウェイトを人材活用においている「Smart Work」の理念こそ、「元祖人的資本経営」

人的資本経営の「虚実」

- 注目される背景
 - 企業の付加価値を生む源泉がかつての工場や機械などの物的資産から人的資産を含む無形資産に移行
- 人の付加価値創造への貢献、フローor ストック？
 - フロー・アプローチ(新古典派):一定期間のフローの労働力=頭数×労働時間(マンアワー)に着目
 - ストック・アプローチ:ストック=人的資本=能力・スキル(積み重なって蓄積)に着目
- 「人的資源」と「人的資本」は違うのか？
 - 両方ともストックに着目しており本質的な違いはないはず
 - 原材料はフロー、ストック両面で考えることは可能(付加価値創造ではフローで捉える)
 - 資源はコストとして捉え、資本は投資として捉える⇒×
- 企業が従業員を単に「マンアワー」として捉えるのではなく、その能力・スキルを考慮して経営しておれば、それは人的資本経営のはず
- これまでどの企業も大なり小なり従業員の能力・スキルへの配慮を行って経営してきたという意味で、「人的資本経営」に新味なし(ある意味、「看板の架け替え」)

人的資本経営の「盲点」: 2つのアプローチ

• 人的資本の水準拡大

- 教育訓練、能力開発(=人への投資)などで能力・スキルを向上させ、人的資本の水準を拡大
- 従業員と高めるべきスキルのマッチングが難しい(メンバーシップ型の問題点)
- その上、投資効果が発揮するのに時間がかかる。
- 高いスキルを持っていても現在の職務で生かされていない場合も
- このアプローチが機能するためには、ジョブ型雇用(職務限定型)が前提となるべき

• 人的資本の稼働向上

- 人的資本の水準は一定でも従業員のウェルビーイングの向上などにより、その稼働率を引き上げ
- 個人、企業へのパフォーマンスへの波及には即効性

- 前者のアプローチが強調され過ぎているのでは？ 後者の方がより確実で早い効果が期待

日本の能力・スキル開発の特徴

- 企業主導の訓練
- 一般的なスキルより企業特種的なスキルに重点
 - ただし、日本の場合、説明の分かりやすさから企業特種的な部分が強調されすぎの面も、企業特種と言われても他の企業で通用するものはかなりの程度あるはず
- オンザジョブ・トレーニングが主体
- オフザジョブ・トレーニングも対象ターゲットを明確に決めた上で一律の対応
 - 外部の教育・訓練機関での研修以外は企業の中の階層に応じた組織人としての学び(新人研修から始まって管理職向け研修など)が中心であり、個人の専門スキルに着目した学びは少ない。

↓

- 一般的なスキル育成は企業が負担するインセンティブは乏しい
- 従業員の方もキャリアの自律性が担保されない限り(転職の可能性も含め)費用を負担までして一般的スキルを身に付けるインセンティブは弱い
- 個人が自己啓発で一般的なスキルを身につけようとするとは企業からは転職を考えているのでは疑いの目を向けられやすい。
- ↓
- メンバーシップ型雇用では、一般的スキルを自己研鑽という形で個人が負担していくことは必ずしも容易ではない。

リスキリングの評価

- 背景⇒大きな環境・技術の変化で新たなスキルの習得が重要
 - 内容の大まかなイメージ⇒デジタル化、ICT、AIなどの新たなテクノロジー関連(DX関連)、DX人材⇒必然的に一般的なスキル
 - 人によりどのようなリスキリングが必要かは異なるはず。
 - リスキリングの特徴
 - 企業が負担しにくい一般的スキル
 - 特定のグループに一律に行うことが難しい。
- ↓
- 日本企業の従来型の企業訓練では対応が難しい！
 - AI時代は全員プログラミングができる必要？、データサイエンティストを増やせば良い？⇒プログラムの知識がなくても、ChatGPTがソフトのソースコードを書いてくれ、ソフトを自作できる時代
 - ジョブ型でなければリスキリングの具体的な議論が難しい。
 - スキルは持っていてもそれが利用される職場環境にいないければ宝の持ち腐れ(定期的な異動があるメンバーシップ型雇用の問題点)

企業はリスキリングをどう行うべきか

- 企業が主導的に行う場合、様々な訓練・研修のメニューを用意し、従業員各自の必要なリスキリングを選択できるような仕組みを用意すべき
 - 一般的スキルの訓練・研修は企業への定着性を低下させる、転職を増やしてしまうという懸念
- ↓
- 魅力的な研修制度が優秀な人材を引き付ける吸引力になる可能性も
 - リスキリングも含めた人的資本経営の前提条件
 - メンバーシップ型からキャリアの自律性が確保できるような職務限定型のジョブ型を普及
 - 社内公募、社内FA、その前段階としての社内副業の促進

人的資本の情報開示

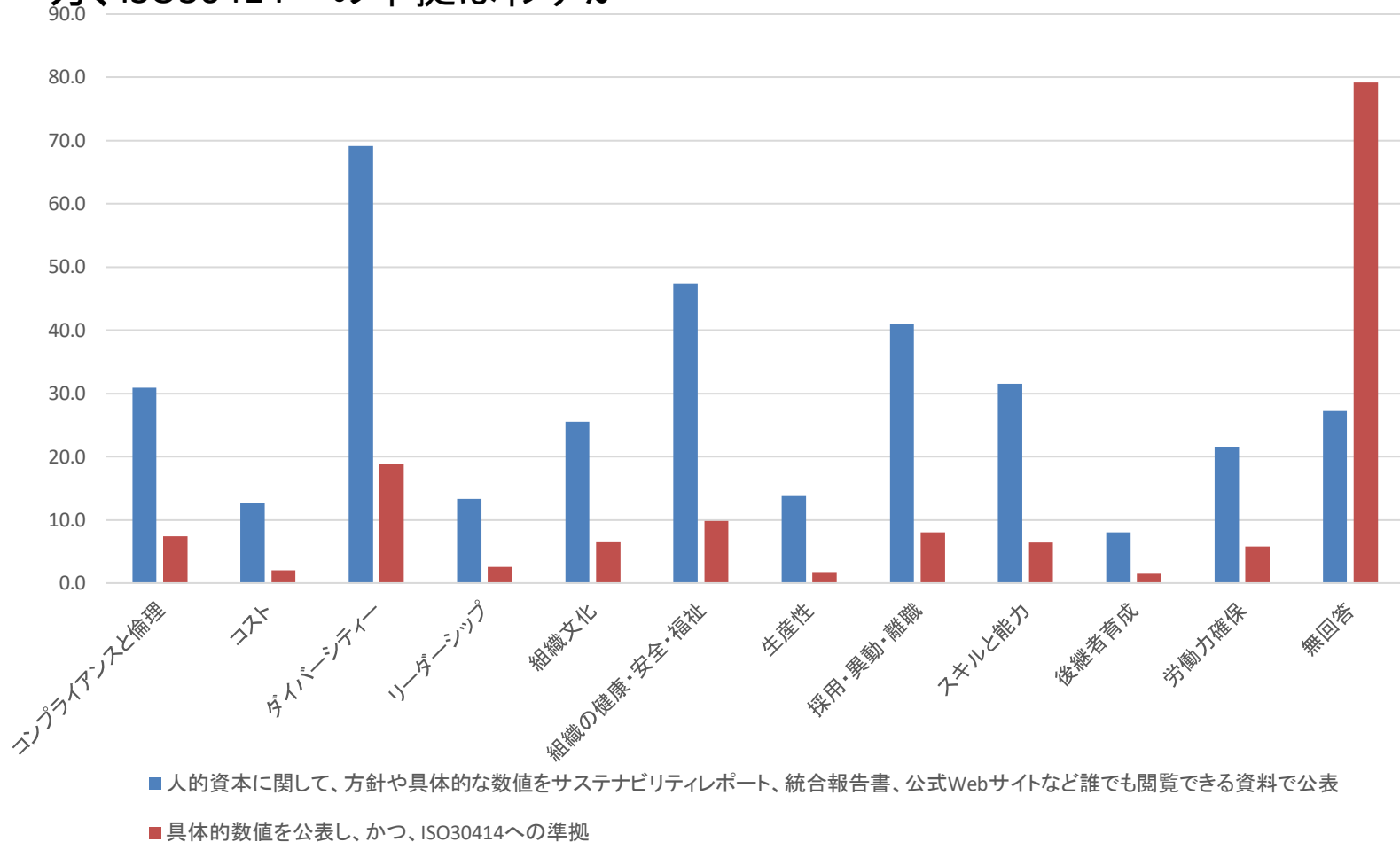
- 情報開示の必要性に対する2つのアプローチ
 - 企業価値を左右する人的資本関係の情報の提供
 - 開示すべき情報の取捨選択には分析・エビデンスに基づいた根拠が必要
 - SDGs、ESG投資への取り組み
 - サステナビリティ維持、社会的要請を重視
 - 格差(ジェンダー平等など)、デーセントワーク(安全衛生など)、人権など
- 「出羽守」問題(米国、EU、ISOの動きの評価)
 - 米国:SECの非財務情報に関する規制(Regulation S-K)に人的資本の開示を義務化する規定を2020年に追加⇒従業員の採用・維持・育成に対応するための施策・目的の例示主体
 - EU:サステナビリティ報告書の中で開示基準を明確化させる動き⇒従業員の研修、男女間等の格差、安全衛生、人権などが主な分野
 - ISO:ISO30414(2018年策定)⇒①コンプライアンスと倫理、②コスト、③ダイバーシティ、④リーダーシップ、⑤組織文化、⑥組織の健康・安全・幸福度、⑦生産性、⑧採用・流動性・離職率、⑨スキルと能力、⑩後継者計画、⑪従業員の可用性、といった11の領域について内部向け・外部向けにそれぞれ開示すべき指標を設定
- 情報開示の方法論に対する2つのアプローチ
 - 統合報告書等への自発的開示
 - 義務化
 - 対象と指標の選択

人的資本の情報開示においても先駆的な役割を果たす日経スマートワーク経営調査

- 調査における人材活用部門の設問はかなり包括的な情報開示に向けた仕組み
- 調査会社への開示⇒個別の情報はアグリゲートされは総合評価という形で公表⇒間接的な開示と評価
- 投資家などを対象に人的資本関連のどの情報を開示すべきか？⇒スマートワークにおける設問はそのお手本・具体例
- スマートワーク経営調査の回答を統合報告書における開示に利用している企業の存在

日経スマートワーク経営調査でみた 人的資本の数値情報の開示状況

- 数字開示では、ダイバーシティ、健康・安全・福祉、採用・異動・離職の順に割合が高い。
- 一方、ISO30414への準拠はわずか



出所：日経「スマートワーク経営」調査2022（企業調査）

なぜ、ジョブ型雇用なのか

日本固有のメンバーシップ型雇用の特徴と課題

- 長期雇用・後払い型(年功型)賃金といった、いわゆる日本的雇用システムの特徴
- 正社員は新卒一括採用に下、職務・勤務地・労働時間が限定されず、企業の様々な部門で経験を積む(雇用契約は空白の「石版」)
- 企業への帰属意識が高く、チームワークに優れた同質的な人間の集合体
- 従業員の思考や行動の「ベクトル」を揃えることが可能
- 企業の中の各部門との綿密かつ円滑な連携・調整可能とした情報・コーディネーションシステム



- 80年代までの環境下ではうまく機能
- しかし、過去30年の大きな環境変化に不適合
- 適応に向けた抜本的な変革が長年先延ばしに
- 低成長、不確実性の増大⇒ディスラプティブなイノベーションがより重要に

求められる人材のイメージ

- 抜本的なイノベーションを志向し、どこまでも成長していく「尖った」人材
- 試行錯誤を繰り返し、過去や前例にとらわれず新たな価値を生み出そうとする人材
- 2つの「ジリツ」(自立・自律) = 自ら立ち、自らを律する人材 ⇒ 企業との良い意味での緊張関係
- 自らのキャリア形成を企業に委ねるのでなく、キャリアの「ジリツ」が必要と考える人材 ⇒ 職務限定型のジョブ型雇用

↓

- 組織への「忠誠心」と「自己犠牲」(長時間労働、転勤など含む)が評価基準であったメンバーシップ型の人材は「我慢大会」を勝ち抜いた「従順な」人材 ⇒ 抜本的なイノベーションを起こすことは不可能

↓

- 必然的にジョブ型(特に職務限定型)
- 2つの「ジリツ」はテレワークとも補完的な関係

職務記述書を作っただけの正社員(いわゆる「なんちゃってジョブ型」)はなぜダメなのか

- 人事にとって雇用契約に職務を明示化することはハードルが高いため、職務記述書を作成して職務をできるだけ明確化しようとする取り組みがポピュラーに
- ジョブ型?、通常の職務限定正社員への第一歩?⇒×
- 雇用契約の特徴
 - 経済学では雇用契約は他の契約に比べ不完備契約(incomplete contract)の傾向がより強い⇒将来の事象に応じての対応を契約に書き切れない。⇒欧米と日本では異なる対応
 - 欧米ジョブ型契約:雇用契約には職務などを含めてできるだけ書き込むという考え
 - 日本のメンバーシップ型契約:職務を含めて将来何が起きるかわからず明示化、特定化してしまうのはあきらめる。「空白の石版」にしておいて、今決めず将来時点で交渉すればよい。契約の概念は希薄。その企業に雇用されていることが保証されている以外はその時々で柔軟的に対処すればよい(「なんでもあり」という発想)。
- 職務記述書は「空白の石版」と同じ
 - 職務記述書に職務を明示化してもその時々で企業側の都合の良いうように書き換えられてしまう可能性
 - 歯止めなく、なんでも書き加えることができるのであれば何も書いていないメンバーシップ型の「空白の石版」と同じ
- 欧米で職務記述書が機能しているのは雇用契約で職務が定められている、採用・異動は公募が基本という仕組みがあるから
 - 欧米のジョブ型の職務記述書は契約と関わっているので簡単に書き換えることができない。
 - ジョブ型は公募が基本であるので必ず職務記述書がなければ採用や異動を行うことができない。
- メンバーシップ型を基本的に維持⇒人事部の裁量は強い⇒職務記述書は企業側の都合のいいように書き換えられ有名無実化する可能性

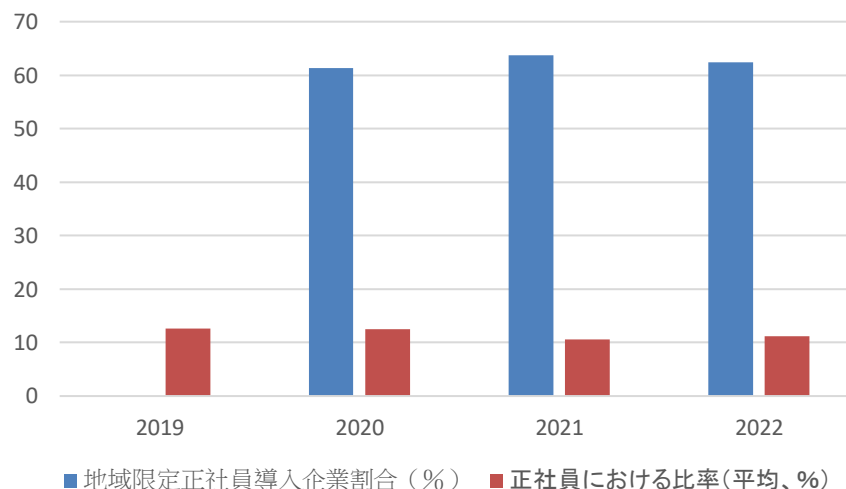
日経スマートワーク経営調査におけるジョブ型

- 広義ジョブ型正社員：
 - 職務、勤務地、労働時間いずれかが限定されている正社員
 - 厚労省の「多様な正社員」の定義も同様
 - 日本の通常の正社員を無限定正社員(いずれも限定されていない)とするとその排反を意味
- メンバーシップ型・無限定正社員システムを少しでも突き崩すことが重要であり、そのためには広義のジョブ型を増やしていくべき
- スマートワーク経営調査では、ジョブ型という言葉は従来使っていなかったが、職務限定正社員、地域限定正社員、勤務時間限定正社員と3つの分類に分けて設問で聞いてきている。

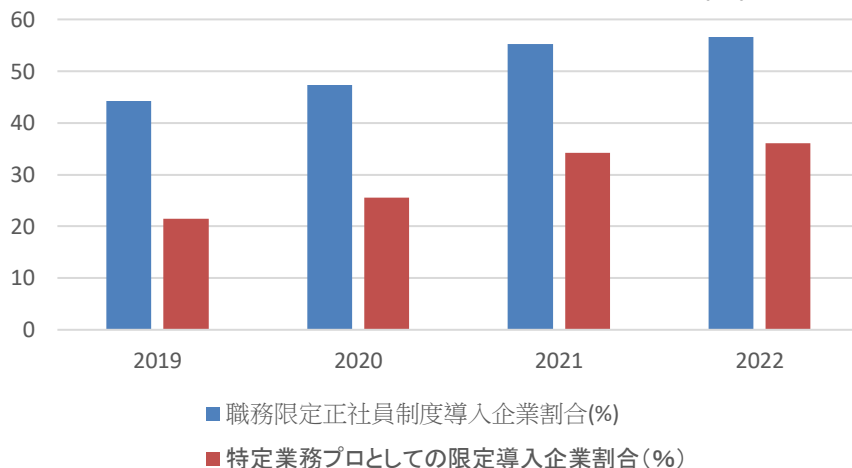
日経スマートワーク経営調査参加企業の 広義ジョブ型雇用の動向

- 広義ジョブ型の中では地域限定正社員の普及が先行
- 職務限定正社員の割合も近年増加
- その中でキャリアの自律性で重要なプロ型の導入企業は三分の一超に
- 「なんちゃってジョブ型」は三分の二程度の企業で導入予定なし
- プロ型につながる職種自己申制度や社内公募FA制度は半数以上の企業で導入

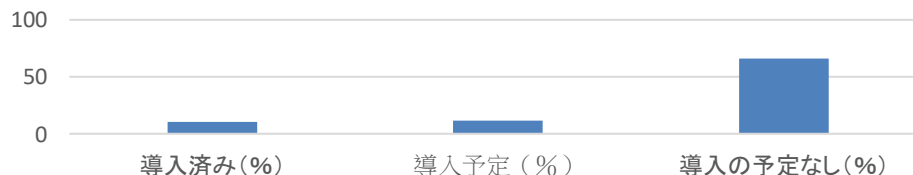
地域限定正社員導入企業割合(%)



職務限定正社員制度導入企業割合(%)

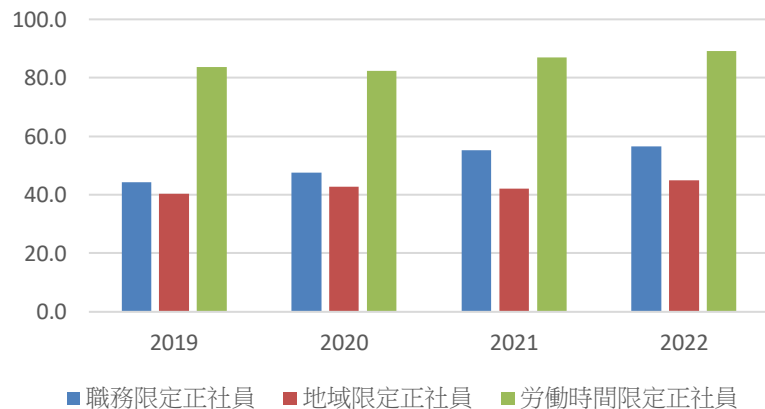


職記述書を整えただけの「なんちゃってジョブ型」
導入企業割合(2022年、%)

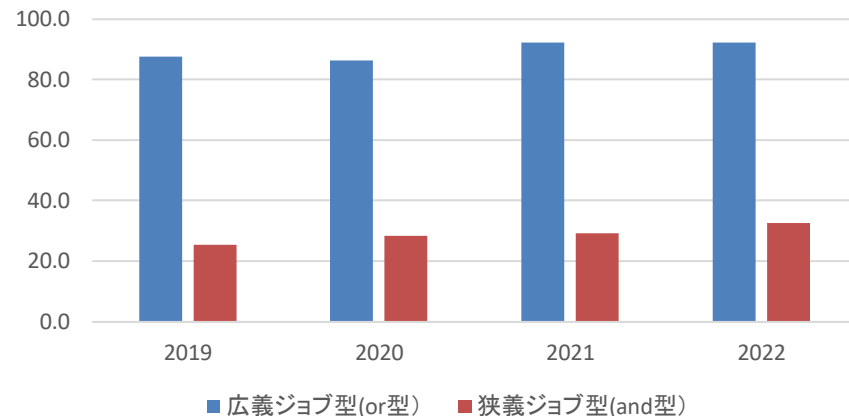


広義ジョブ型雇用の動向(続)

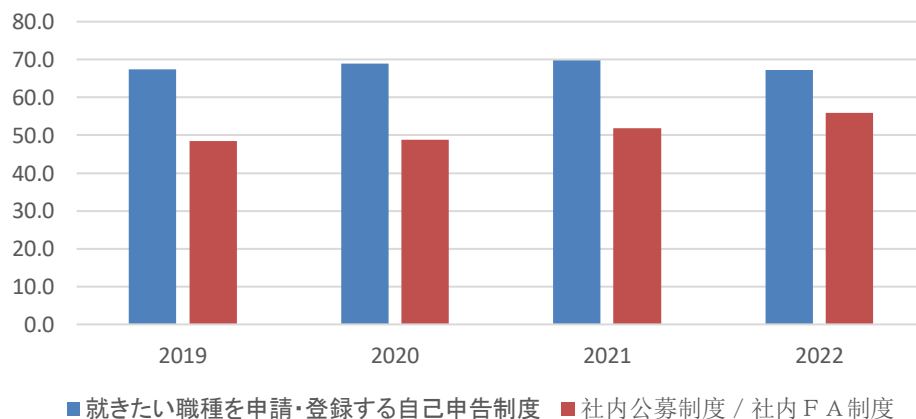
各形態別広義ジョブ型(限定)正社員
導入割合(%)



いずれかの形態の限定、すべての形態の限定正社員を導入している割合(%)



キャリアの自律性を支援する制度の
導入割合(%)



- プロ型につながる職種自己申告制度や社内公募FA制度は半数以上の企業で導入

ジョブ型雇用が企業業績(ROSと労働生産性)に与える影響

変数はそれぞれ一つずつ入れて推計		固定効果	固定効果	OLS	OLS
		1期後の労働生産性	1期後のROS	1期後の労働生産性	1期後のROS
var1	職務限定正社員 (BQ32の1~4いずれか) の導入有無				
var2	プロフェッショナル型(BQ32の3または4)職務限定正社員の導入有無				
var3	プロフェッショナル型(BQ32の4)職務限定正社員の導入有無		+		
var4	プロフェッショナル型(BQ32の4)職務限定正社員の割合 (正社員比)				
var5	勤務地限定正社員 (地域限定正社員) の導入有無				
var6	勤務地限定正社員 (地域限定正社員) の割合				
var7	労働時間限定正社員 (労働時間を通常より限定して働く正社員合計) の導入有無		++		+
var8	労働時間限定正社員 (労働時間を通常より限定して働く正社員合計) の割合		+++		
var9	広義ジョブ型 (職務限定or勤務地限定or労働時間限定) 導入有無				
var10	狭義ジョブ型 (職務限定and勤務地限定and労働時間限定) 導入有無				
var11	広義ジョブ型雇用の質的評価		+++		
var16	自己申告制度の導入有無			+++	+++
var18	社内公募・FA制度の導入有無			+	
var19	社内公募・FA制度の割合 (正社員比)			+	
説明変数	正社員数の対数値	○	○	○	○
	正社員数の伸び率	○	○	○	○
	産業ダミー	No	No	Yes	Yes
	年ダミー	No	No	No	No

注:「広義ジョブ型雇用の質的評価」は、以下の各企業の取り組みに対し、総合的に指数化したものである。

職務限定正社員・地域限定正社員の利用度や待遇
 住居の移転を伴う転勤に関する施策
 短時間勤務を利用できる条件や利用度
 無限定な正社員との転換制度・人数

ジョブ型雇用が企業業績（ROSと労働生産性） に与える影響（まとめ）

- 固定効果（企業固有の影響をコントロール）でみると、以下のジョブ型雇用のへの取り組みが1期後のROS（売上高利益率）と有意な正の相関⇒こうした取り組みが利益率を向上させる可能性示唆
 - プロフェッショナル型の職務限定正社員の導入
 - 労働時間限定正社員の導入や割合
 - 広義ジョブ型雇用の質的評価
- 自己申告制度、社内公募FA制度は1期後の労働生産性と有意な正の相関があるが、企業固有の効果をコントロールすると有意でない⇒企業固有効果に影響を受けている可能性（元来「優秀企業」だからこのような制度を導入しているという解釈）
- なお、職務記述書を整備しただけの「なんちゃってジョブ型」の導入や割合については、推計方法や企業業績指標に関わらず有意な相関関係はなし⇒分析結果からみても積極的な評価は難しい。

労働市場・雇用の流動性を考える

労働市場・雇用の流動性

- 成長戦略や構造改革の決め手として、(マクロ)経済学者や有識者から、労働市場・雇用の流動性を高めることが必要と指摘されることが多い。
- また、政府の労働市場・雇用改革においても周期的にプレイアアップ
- 労働市場・雇用の流動性を高めるべきなのか？

労働市場の流動性の経済学的解釈

戦略的補完性による複数均衡①

- 複数均衡の立場から考えれば、労働市場の流動性は、それぞれの国の企業・市場・産業を含めた経済システムの特長・環境、特に、様々な制度の補完性を通じて内生的に決定
- 流動性が低い均衡、高い均衡もそれぞれが「均衡」である限り、経済主体の行動パターン・仕組みとして合理的な存在
- ただし、経済の環境が大きく変化する場合は、望ましい均衡が例えば流動性が低い均衡から高い均衡に移行することはあり得るし、合理的
- 環境変化が起きているにもかかわらず、別の均衡への移行がなんらかの要因で妨げられている場合には、それを取り除き、雇用の流動性の異なる均衡へ移行させていくという政策的な役割を考えることは可能

労働市場の流動性の経済学的解釈

企業レベルでの雇用の流動性①

- 各企業がそれぞれの利潤の最大化を行うように自由に雇用の流動性の適正水準を決定しているとすれば、企業レベルでみて雇用の流動性と企業業績の間には関係がないはず。
- しかし、個々の企業で合理的に雇用の流動性が決定されていなければより最適な流動性が選択されることで個々の企業業績は改善する可能性
- 複数均衡の立場からは、そもそも経済全体の環境で流動性は決まっていて個々の企業が合理的に選択しにくい状況であることも確か
- 現実には、個々の企業の雇用流動性と企業業績の関係はどうなっているのか？

労働市場の流動性の経済学的解釈

企業レベルでの雇用の流動性②

- 最適雇用流動性モデル (Abelson and Baysinger (1984))
 - 個々の企業の流動化に伴う費用(採用・訓練費などの調整コスト)と便益(有能でない労働者の退出)のバランスで最適な流動性(離職率等)が決定
 - 雇用流動性の最適水準よりも現在の水準が低かったり、高かったりすれば、企業業績は悪化
 - このため、企業レベルでは、雇用の流動性と企業業績には逆U字型の関係を想定することが可能
- 日本の企業データによる検証
 - 山本・黒田(2016)
 - 雇用の流動性(離職率、中途採用超過率(中途採用率－新卒採用率))が高まりほど売上高利益率が高まるが、流動性が高すぎると利益率は低くなるという逆U字型の関係
 - 日本的雇用慣行の強いタイプの企業は中途採用のウェイトを高めることで利益率や労働生産性が向上する傾向(ブラック企業タイプは逆のパターン)
 - 内閣府(2018)(経済財政白書)
 - 離入職率と付加価値率(付加価値額／売上高)とは逆U字型の関係
 - 鶴・滝澤(2019)(日経スマートワーク経営研究会最終報告2019第2章第1節)
 - 人材の流動性を高める施策は因果関係を考慮してもROA、ROEを引き上げる効果あり

雇用の流動性と企業業績(ROS(売上高利益率)と労働生産性)の関係 (固定効果モデル)

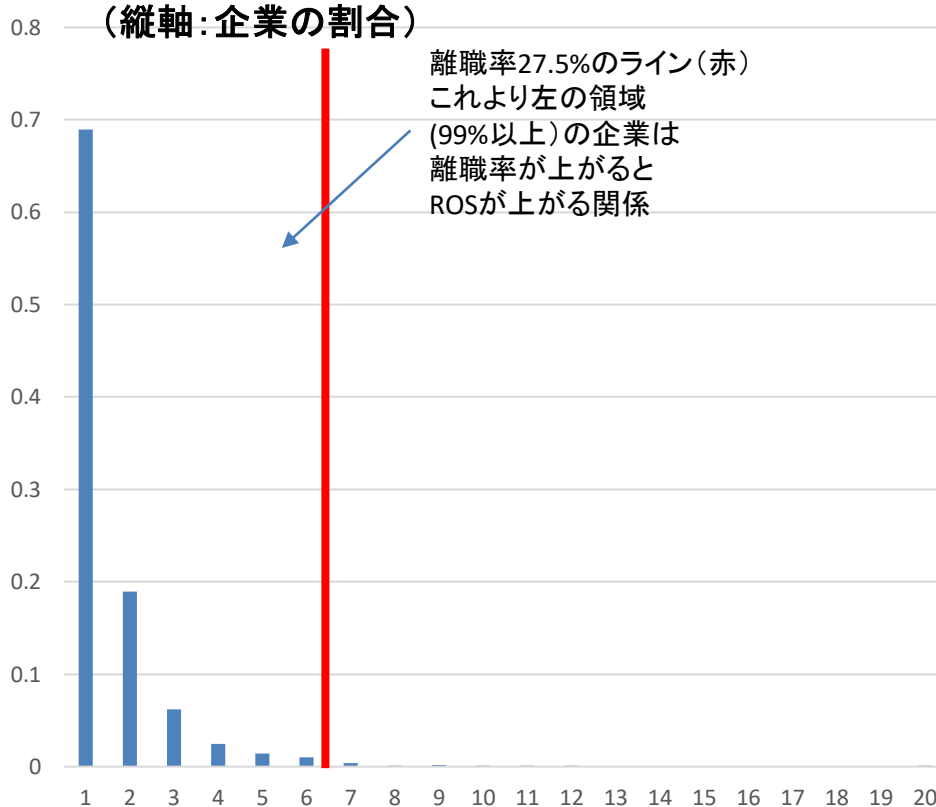
	ROS(t+1)					労働生産性の対数値(t+1)			
	(1)	(2)	(3)	(4)		(1)	(2)	(3)	(4)
離入職率(t)	0.791 (0.734)				離入職率(t)	2.826 (4.056)			
離入職率二乗(t)	-0.489 (1.450)				離入職率二乗(t)	-4.878 (7.758)			
離職率(t)		2.360 *** (0.887)			離職率(t)	9.727 (8.165)			
離職率二乗(t)		-4.293 * (2.607)			離職率二乗(t)	-43.566 (35.460)			
中途採用超過率(t)			-0.382 (0.704)		中途採用超過率(t)		0.261 (3.980)		
中途採用超過率二乗(t)			-8.344 ** (3.248)		中途採用超過率二乗(t)		-14.425 (16.180)		
三年後在籍率(t)				-0.00049 (0.006)	三年後在籍率(t)				0.043 (0.037)
三年後在籍率二乗(t)				0.00001 (0.000)	三年後在籍率二乗(t)				0.000 (0.000)
正社員数の対数値(t)	-0.1686 (0.161)	-0.1599 (0.155)	-0.1718 (0.155)	-0.44491 ** (0.213)	正社員数の対数値(t)	0.607 (1.128)	0.273 (1.091)	0.570 (1.115)	-0.310 (1.203)
正社員数の伸び率(t)	0.102 (0.097)	0.120 (0.093)	0.102 (0.095)	0.392 *** (0.148)	正社員数の伸び率(t)	-1.320 * (0.764)	-1.247 (0.768)	-1.333 * (0.760)	-0.929 (0.804)
年ダミー	Yes	Yes	Yes	Yes	年ダミー	Yes	Yes	Yes	Yes
サンプルサイズ	931	946	841	882	サンプルサイズ	830	840	838	784
企業数	524	529	527	500	企業数	511	517	514	786

注) 括弧内は標準誤差を示す。***、**、*は、それぞれ1%、5%、10%水準で統計的に有意なことを示す。

離職率とROS(売上高利益率)の関係

- ほとんどすべての企業は離職率とROSは正の相関関係
- 実際のデータでは、離職率の最も低いグループのROSは高いが、それよりも離職率のある程度高いグループではROSも高くなる傾向

離職率(2019~2021年)の分布



注: 横軸は対象企業の離職率の最小値と最大値の間を20等分

して20のグループを作成

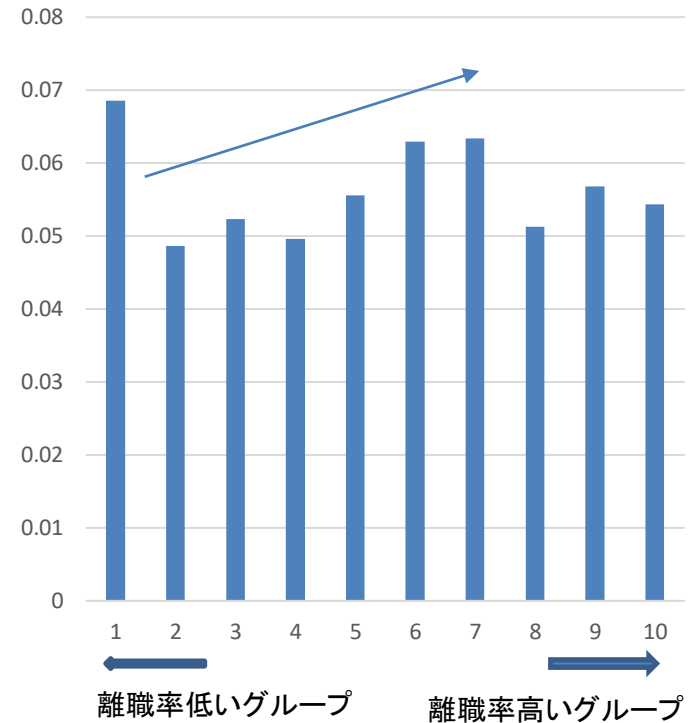
1のグループ: 4.3%まで

2のグループ: 8.6%まで

3のグループ: 12.9%まで(累積94.1%)

4のグループ: 17.2%まで(累積96.6%)

離職率(2019~2021年)とROS(縦軸: 1年後のラグ、中央値)の関係



注: 離職率でサンプル数を10等分し、10のグループに分割した上で、それぞれのグループのROSの中央値をとった(1が最も離職率が低いグループ)。

雇用の流動性と企業業績(ROSと労働生産性) の関係(まとめ)

- ROS(売上高利益率)に対し、離職率が正の有意な相関、離職率の二乗項が負の有意な相関
 - つまり、離職率でみると、企業レベルの流動性とROSでみた企業業績に逆U字型の関係
- ↓
- 企業レベルの流動性が高まるとある程度までは企業業績が高まるが一定レベルを超えると逆に企業業績を低下させる可能性を示唆
 - 山本・黒田(2016)とほぼ同様の分析結果
- ↓
- 企業レベルでみた雇用の流動性と企業業績の逆U字型の関係は分析対象企業の違いに関わらず広くみられる可能性を示唆
 - 日経「スマートワーク経営」調査対象企業においては、ほとんどすべての企業では両者には正の関係が示唆されたが、因果関係まで特定した分析ではなく、やみくもに離職率を上げれば企業業績が必ず良くなることを保証した分析ではないことに留意する必要

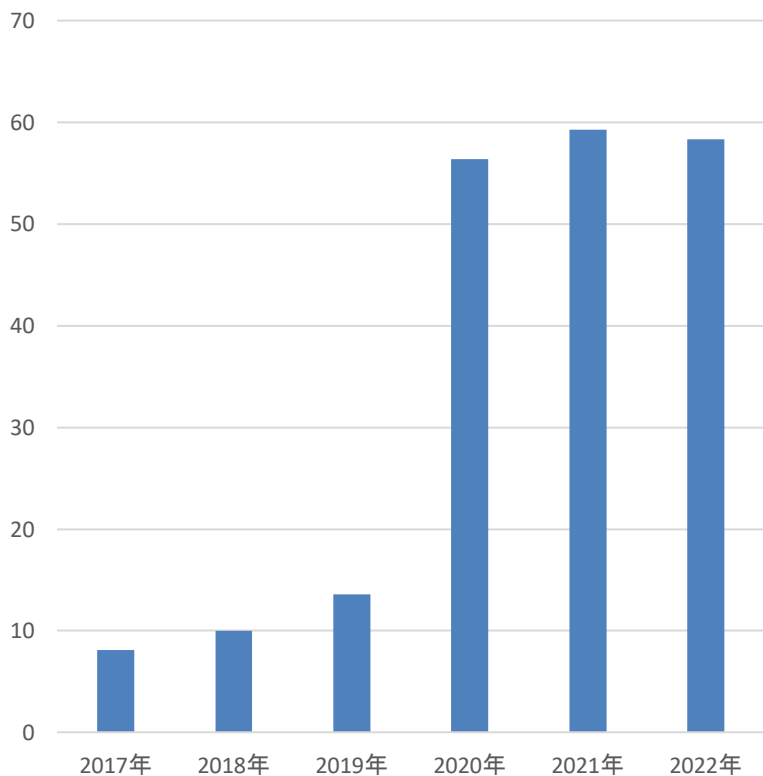
参考1:ポストコロナにおける 在宅勤務のあり方

在宅勤務利用率(企業、従業員レベル)

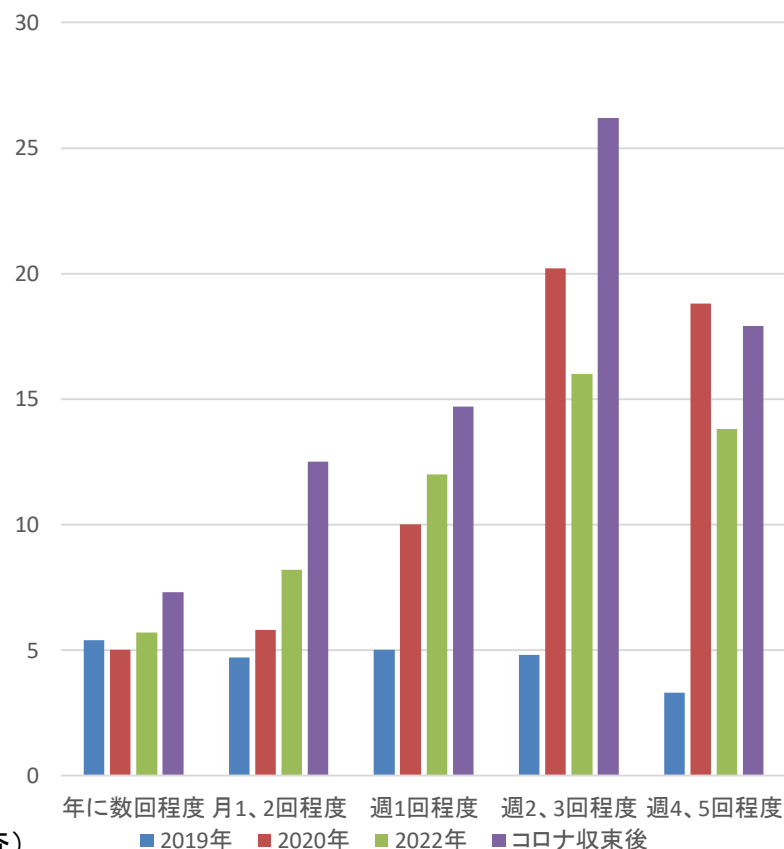
- 企業からみた在宅勤務利用率はコロナ期の3年間はほぼ横ばい
- 従業員からみて在宅勤務利用率はコロナ収束後、低下させるような動きなし

在宅勤務利用者比率

(企業レベル、在宅勤務利用者／正社員全体、%)



在宅勤務・サテライトオフィス利用度
(従業員レベル、%)



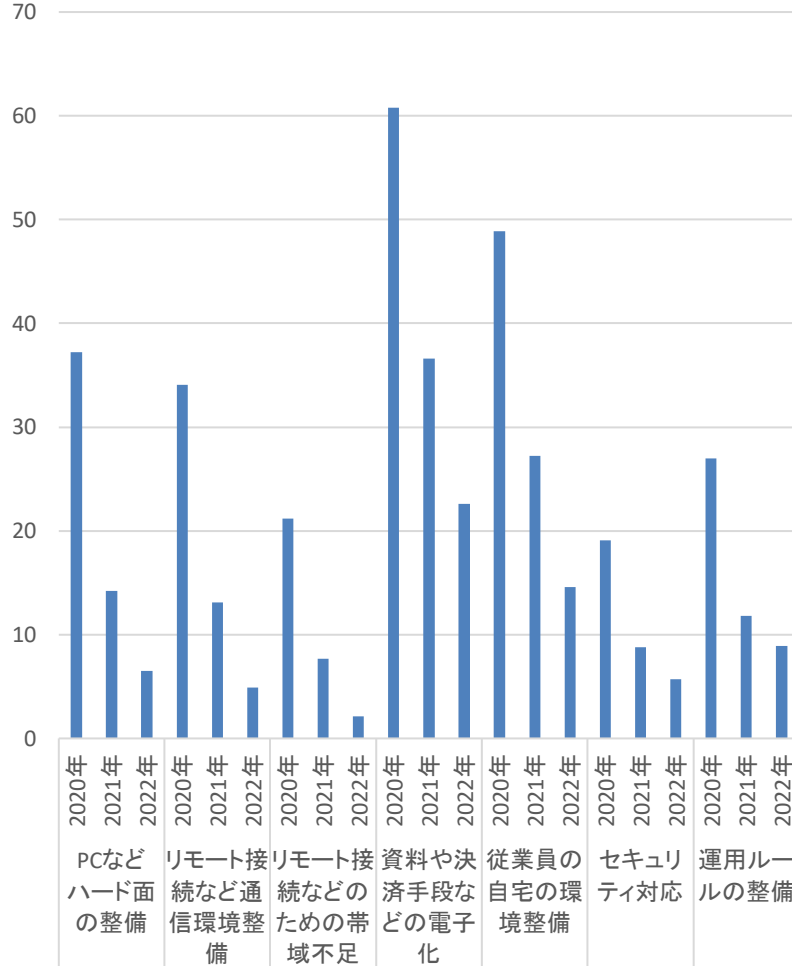
出所: 日経「スマートワーク経営」調査各年(企業調査)

日経リサーチ「上場企業のホワイトカラービジネスパーソン1万人調査」2022

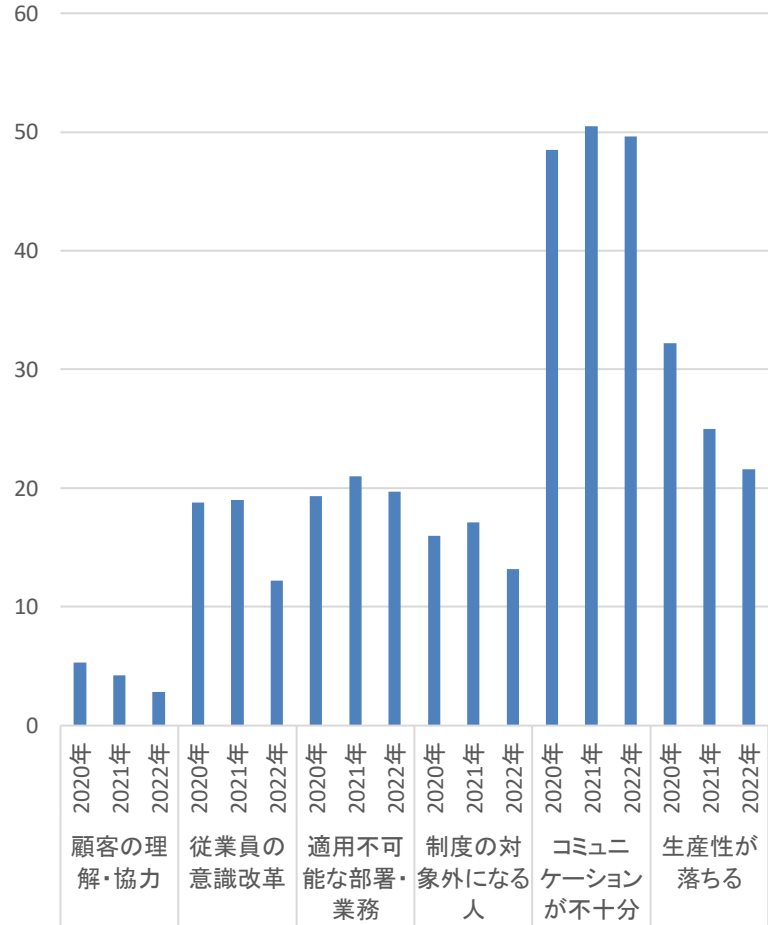
在宅勤務の難点

- 技術的・物理的・インフラ整備での難点は3年間でかなり解消
- 一方、ソフト面(コミュニケーション不足等)の難点はあまり解消していない。

在宅勤務の難点(環境面)



在宅勤務の難点(意識面など)

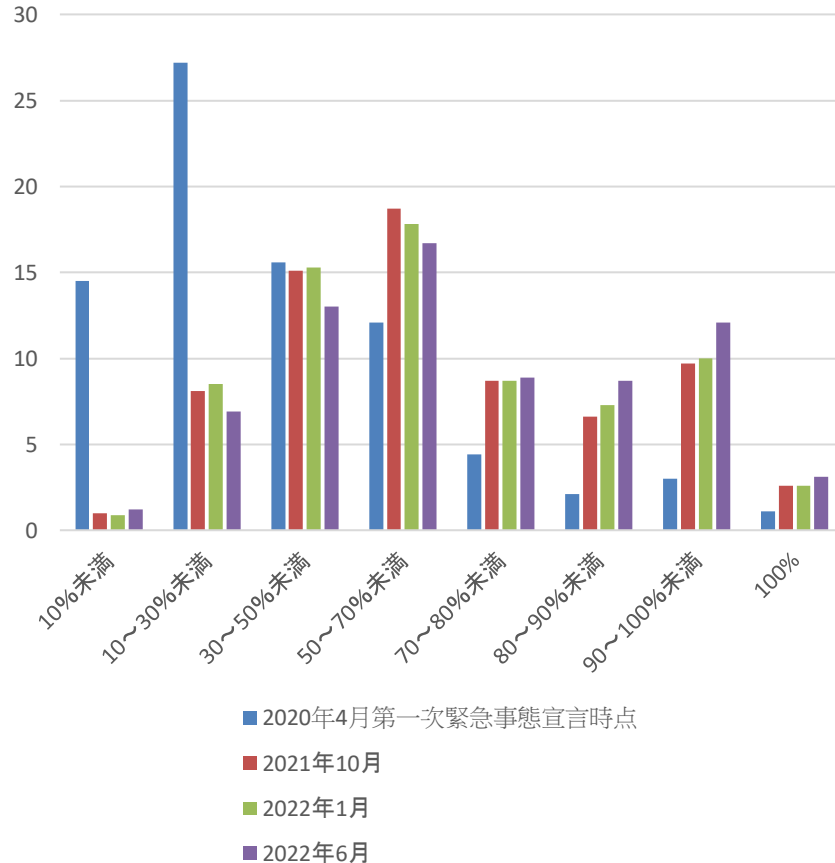


出所: 日経「スマートワーク経営」調査各年(企業調査)

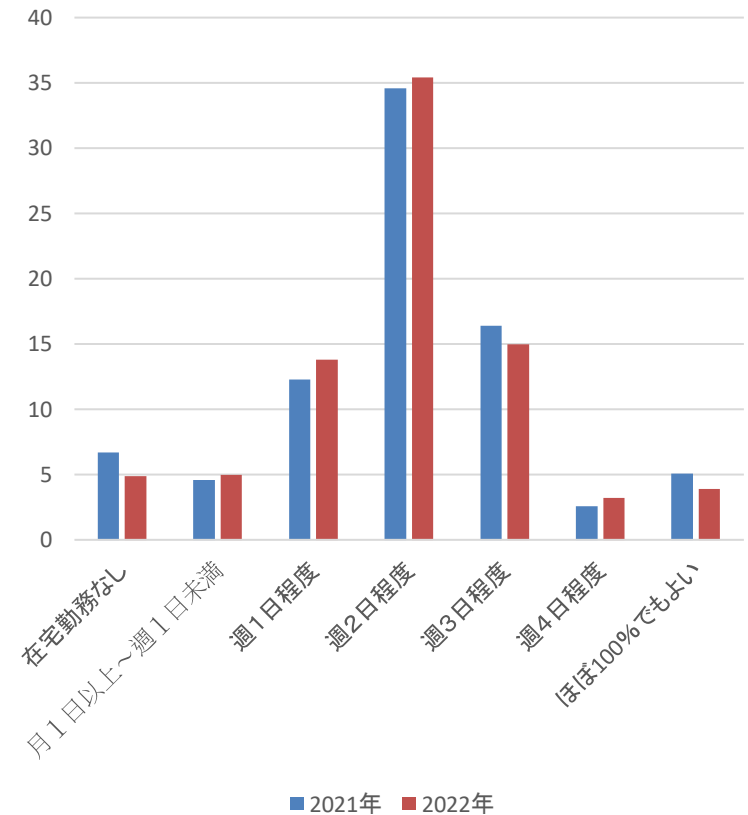
出社比率の推移と最適在宅勤務利用率

- 出社率は80%以上の割合はやや増加、70%未満はやや減少⇒企業によって分散化
- 最適な在宅勤務頻度は企業側からみれば週2日程度が大宗

出社率(正社員・オフィスワーカー、%)



最適在宅勤務利用率
(正社員・オフィスワーカー、%)

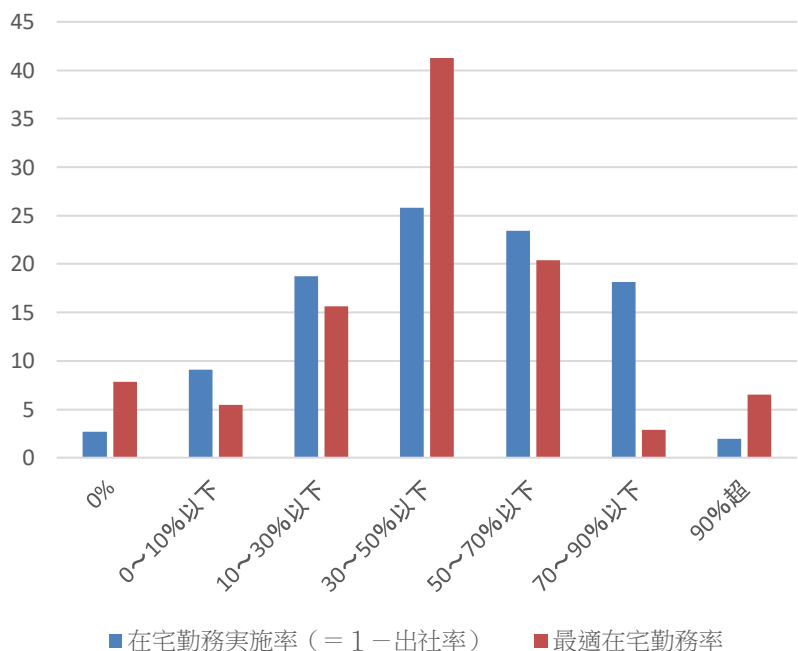


出所: 日経「スマートワーク経営」調査各年(企業調査)

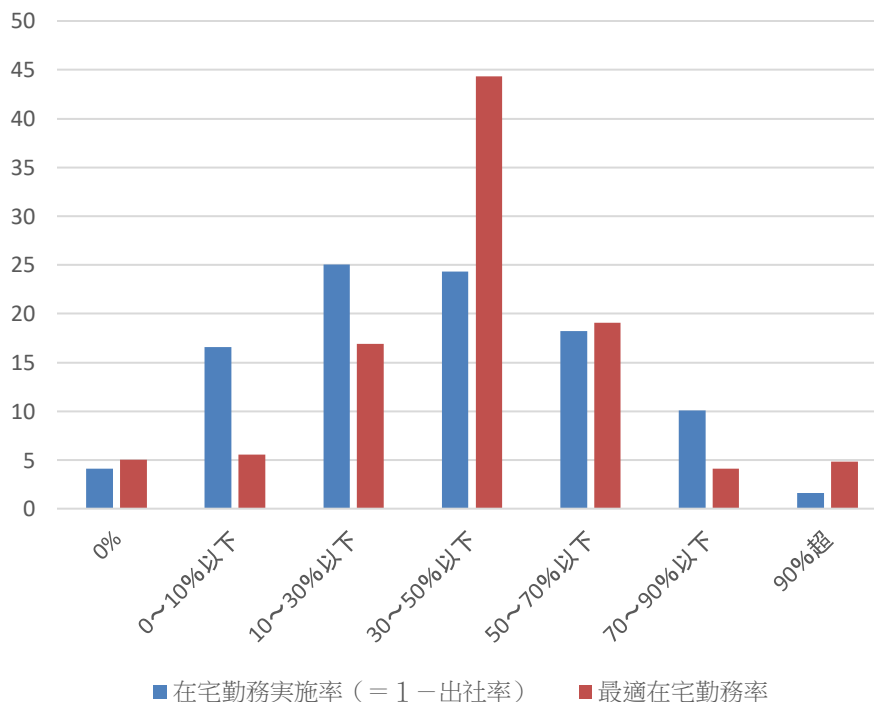
在宅勤務実施比率(=1-出社率、実績)と最適在宅勤務実施比率(正社員オフィスワーカー対象)

- 2021年と2022年を比べると最適在宅勤務比率の分布に大きな変化はない。
- 在宅勤務実施比率は2022年に分布はより左への偏り(より低い実施比率)が大きくなっている。

在宅勤務実施率と最適在宅勤務率(縦軸
単位:割合%、2021年)



在宅勤務実施率と最適在宅勤務率(縦軸単
位:割合%、2022年)

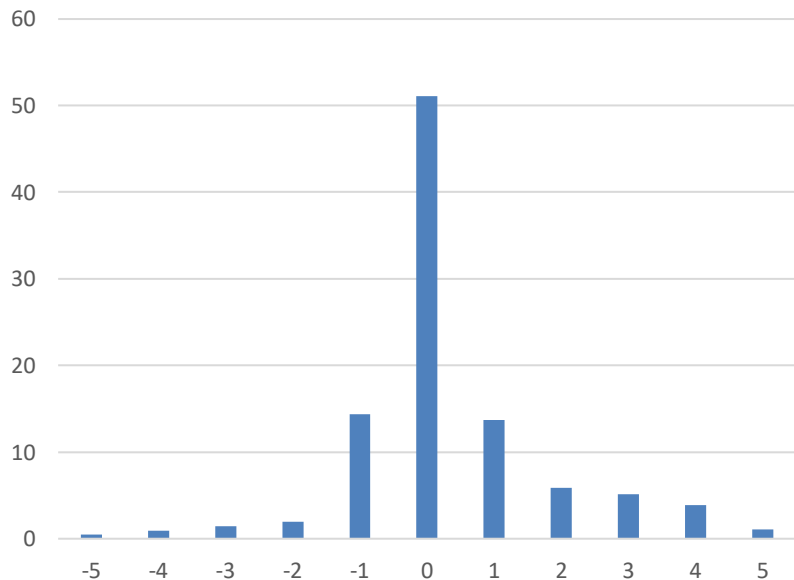


出所:日経「スマートワーク経営」調査各年(企業調査)

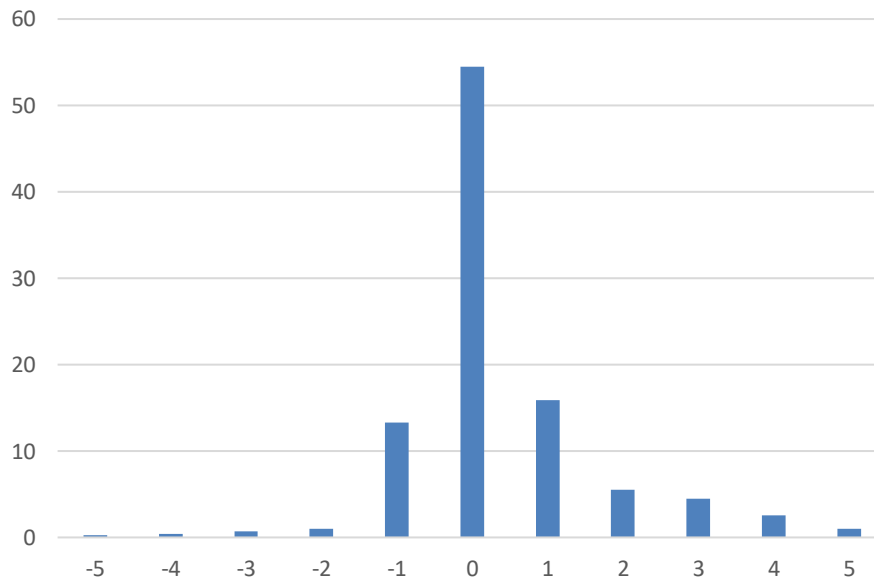
コロナ収束後に向けた在宅勤務利用率の変化の分布

- 半数程度が現在の在宅勤務利用率を維持する見込みであり、その割合は2022年やや増加。
- 在宅勤務利用率を上げたいと思う人の割合は2021年よりやや増加

在宅利用率(コロナ収束後—現在(2021年)) 縦軸:割合%



在宅利用率(コロナ収束後—現在(2022年)) 縦軸:割合%



注:

以下のように在宅勤務利用頻度を数値化し、コロナ収束後の数値と現在(2021、2022年)の数値の差の分布をみた。

0=制度はあるが対象ではない、仕事の内容として在宅勤務は困難

1=制度はあるが使っていない(在宅勤務は可能だができるだけ利用したくない)、年に数回程度

2=月1、2回程度

3=週1回程度

4=週2、3回程度

5=週4、5回程度

出所:日経リサーチ「上場企業のホワイトカラービジネスパーソン1万人調査」2021-2022

参考2：新たなテクノロジーをどう活用すべきか

新たなテクノロジーの種類(4分類)

テクノロジーの種類に関する4分類

(a)情報通信・ コミュニケーション技術	通常のICT全般。 自動化・AI関連は除く。
(b)自動化技術	AI（深層・機械学習）の利用有無にかかわらず、 自動化に焦点 を当てた技術。
(c)ビッグデータ・予測解析技術 （自動化技術以外）	AI（深層・機械学習） を利用した、 ビッグデータを対象 とする、予測解析を行うために必要な技術を想定。 ※AIを利用する場合でも、ロボットのようにより 自動化に焦点がある場合は(b) に入る
(d)a～c以外の 新たなビジネスにつながる技術	(a)～(c)以外の機器の導入など。 ※メタバース・VR関連などは(d)

今回の調査では、上記4分類と導入目的・用途の掛け合わせで設問を整理し、再構築

出所：日経リサーチ(2022)「日経「スマートワーク経営」調査内容解説～今年の方針」

テクノロジーの種類 × 導入目的・用途

＜導入技術 × 目的別 想定されるテクノロジーの例＞

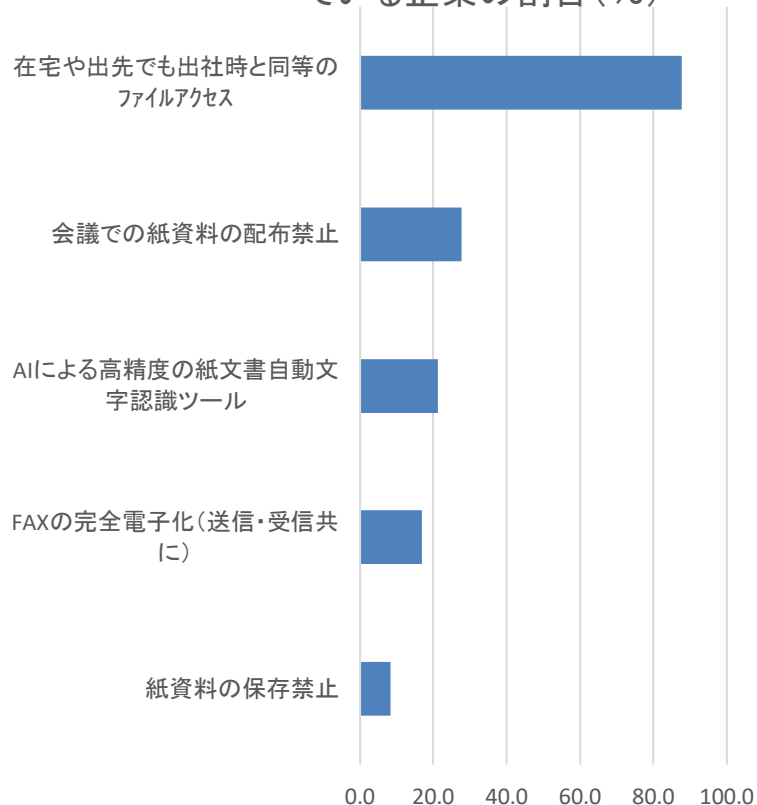
	(a)情報通信・コミュニケーション技術	(b)自動化技術	(c)ビッグデータ・予測解析技術(自動化技術以外)	(d)(a)～(c)以外の新たなビジネスにつながる技術
①業務の効率化	デジタル化・ペーパーレス化 (BQ56、57)	RPA、チャットボット (BQ58、59)	AIによる対応予測、自動翻訳 (BQ59)	
②場所・時間によらない柔軟な働き方(在宅勤務関連)・コミュニケーションの円滑化	セキュリティ・端末・通信環境、デジタルコミュニケーションツール、各種ソフトウェア (BQ60)			
③従業員のウェルビーイング向上(肉体的・精神的健康、ワークエンゲイジメント向上、健康経営含む)		単純で労働負荷の高い業務からの解放でウェルビーイング向上	データヘルス、ウェアラブル端末による従業員データの測定 (BQ61)	VRを用いた事故体験による事故防止
④人材育成・スキル向上	遠隔通信技術を活用した技術伝承、eラーニングの活用		AIのコーチング機能で人材育成をサポート	VRを用いた研修
⑤人的資源の最適配置(採用、異動、評価)		シフト作成の自動化	従業員や採用候補者のデータを活用し、AIを用いた最適な採用、配置 (BQ62)	

出所：日経「スマートワーク経営」調査2022(企業調査)

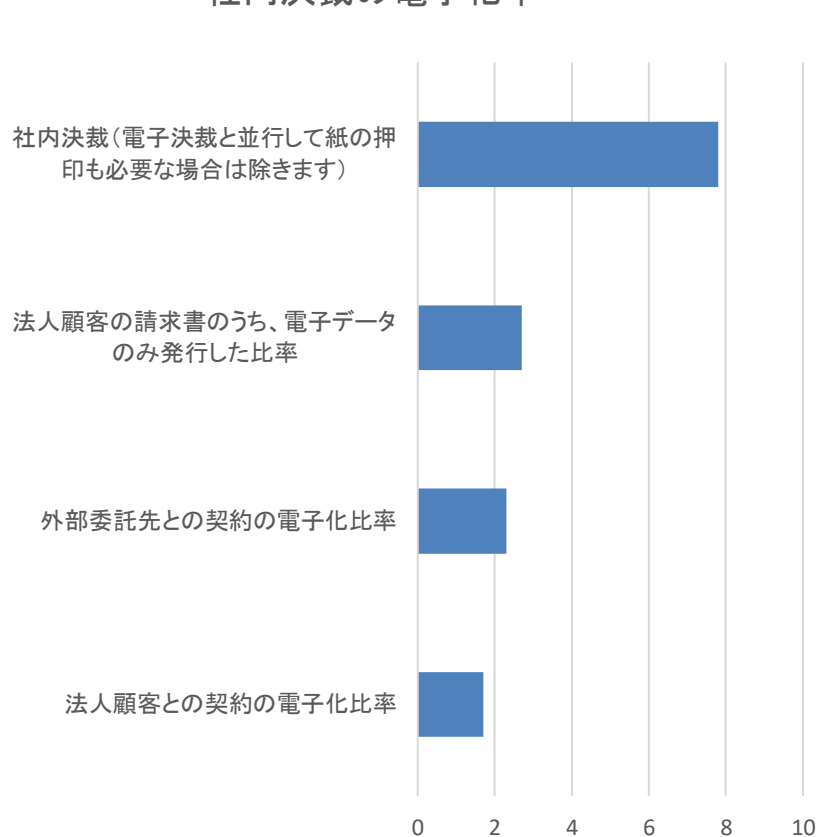
ペーパーレス化・デジタル化への対応

- ファイルのどこでもアクセスといったデジタル化はかなり進んでいる。
- 一方、完全ペーパーレスには遅れ
- 特に決済や契約の電子化は1割以下とあまり進んでいない。

全社でペーパーレス化・デジタル化を進めるためのツール・ルールを導入している企業の割合(%)



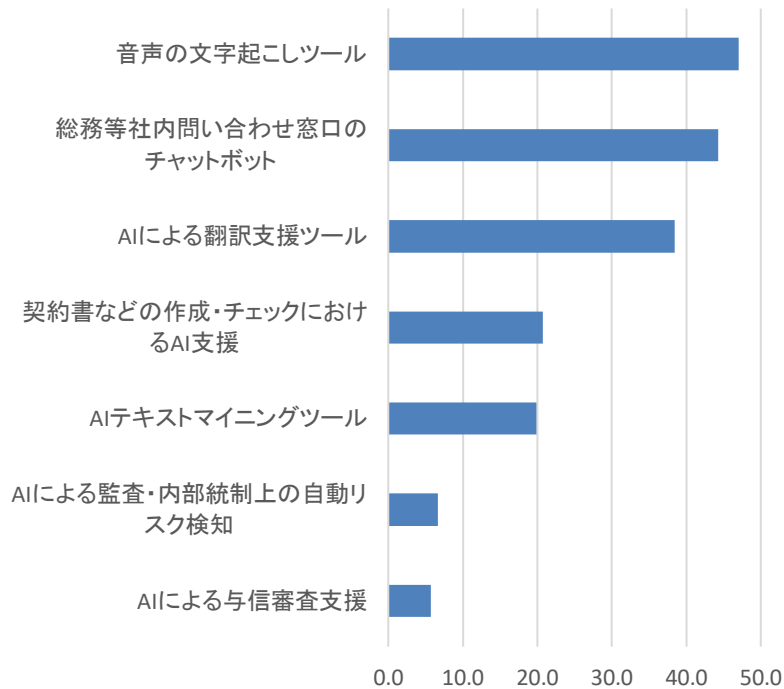
2021年度に結んだ契約、発行した請求書や社内決裁の電子化率



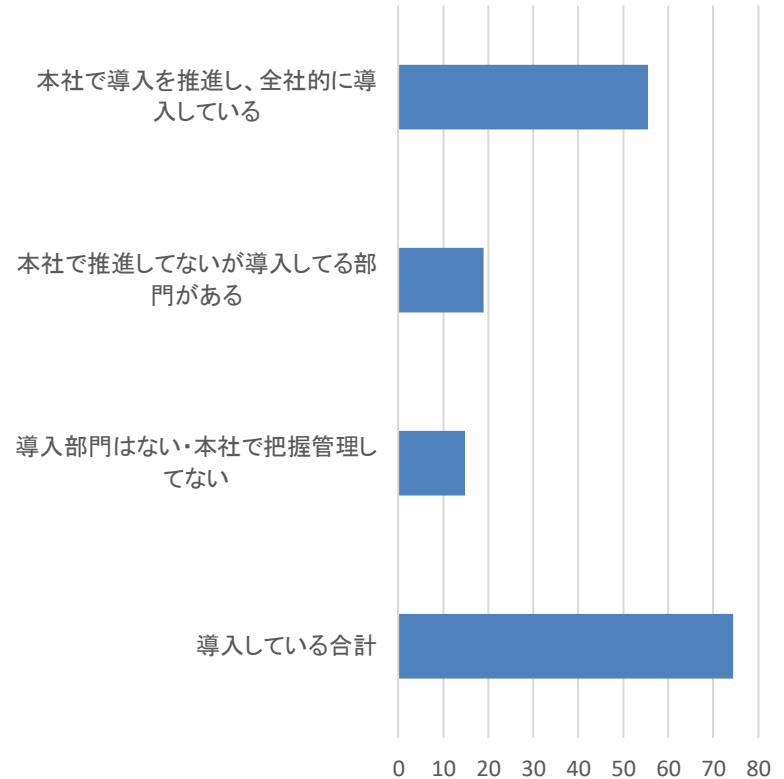
業務効率化への対応

- RPAはかなりの割合(7割超)の企業が導入
- AIの利用は、文字起こし、チャットボット、翻訳などが多い。

業務効率化の実現のためテクノロジー・ツール(特にAI関連)を導入している企業の割合(%)



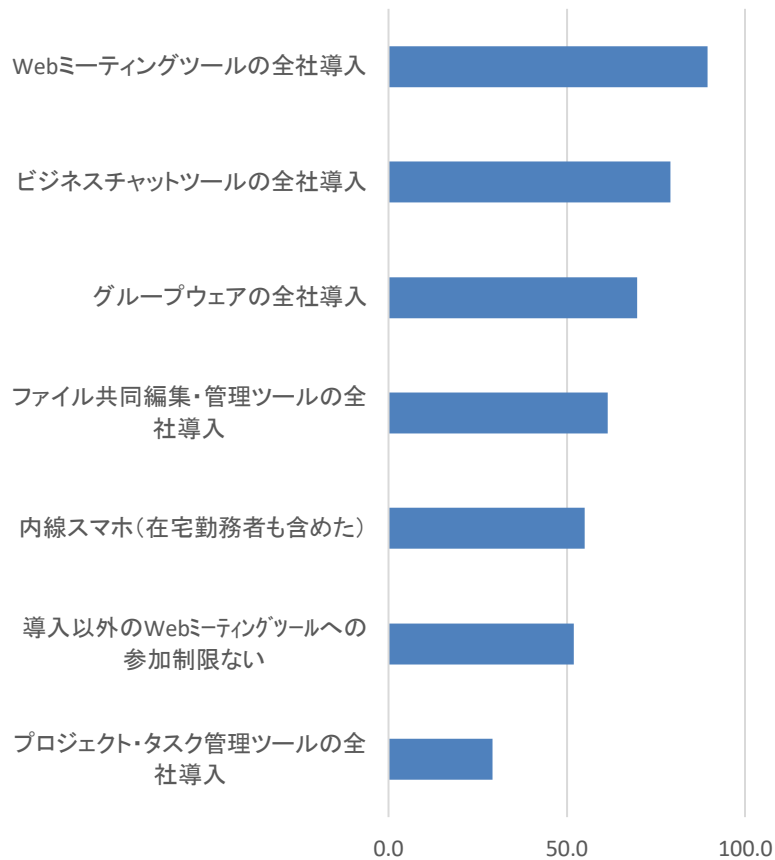
自動化による業務効率化の実現のため、RPAを導入している企業の割合



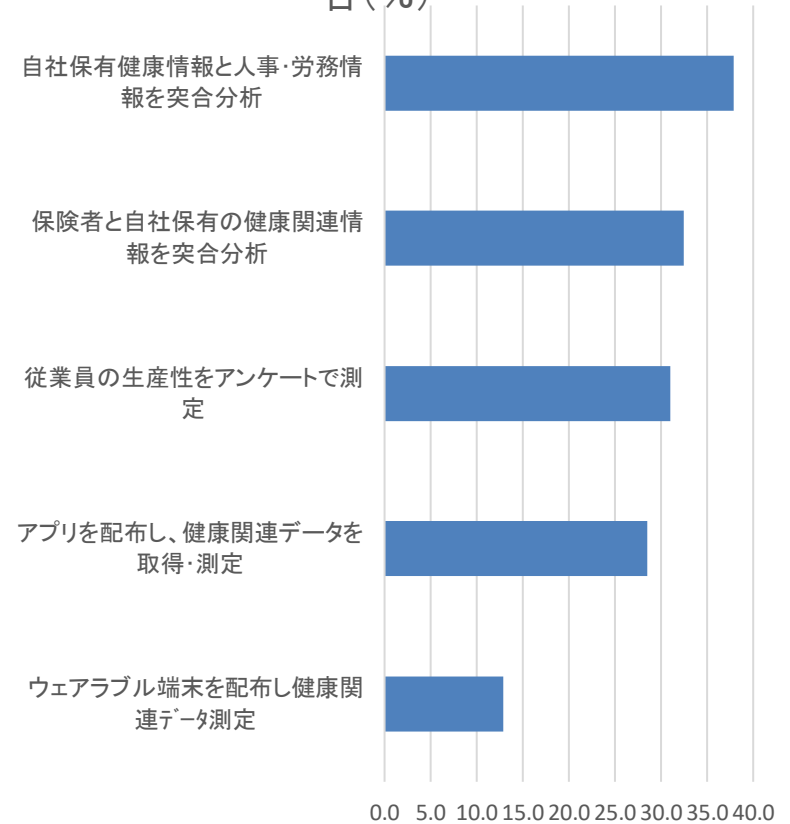
在宅勤務、ウェルビーイングへの対応

- ・ 在宅勤務関係テクノロジーの多くはかなりの割合(半数~7、8割)の企業で導入済
- ・ 健康経営関連のテクノロジーも多くが3割程度の企業で導入済
- ・ 一方、ウェアラブル端末の利用割合は低い。

在宅勤務・拠点間のコミュニケーションを円滑化するためのテクノロジー・ツールを導入・活用の割合(%)



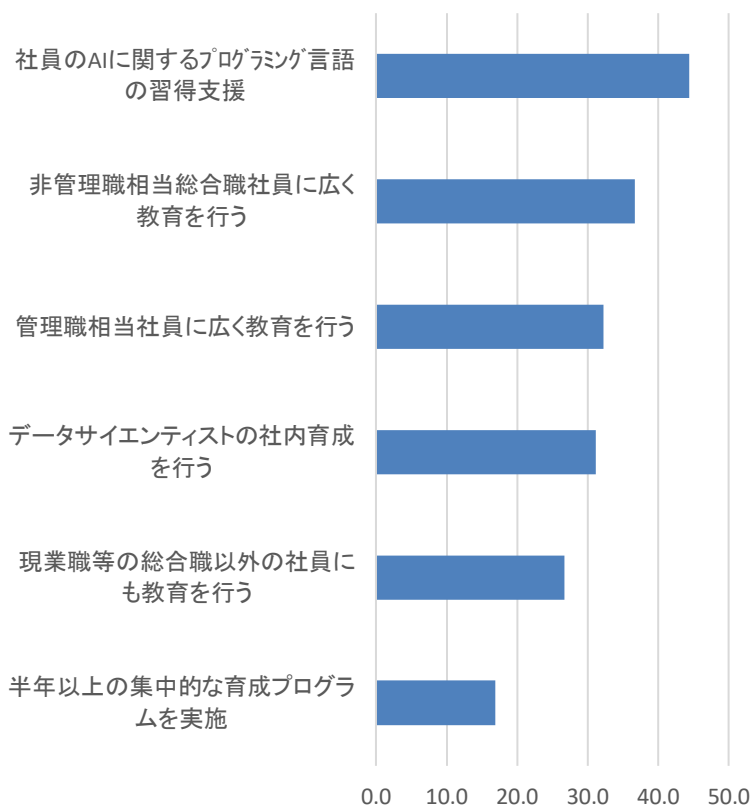
従業員のウェルビーイング向上に関連して定期健診結果などの健康医療情報を分析し、効果的・効率的な施策につなげる取り組みを実施している企業の割合(%)



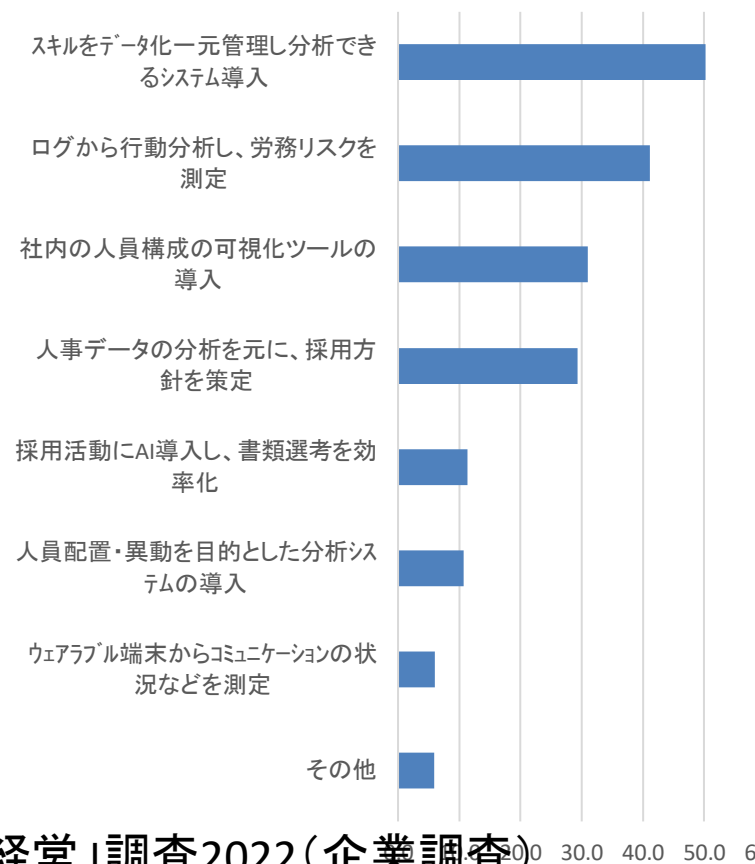
教育・人材育成・人材評価配置への対応

- AIに関するプログラム言語取得支援の企業は4割超
- 人事ではスキルのデータ一元管理分析がテクノロジー活用のトップ

AI・IoTやビッグデータといった新しいテクノロジーに関する教育・人材育成を行っている企業の割合(%)



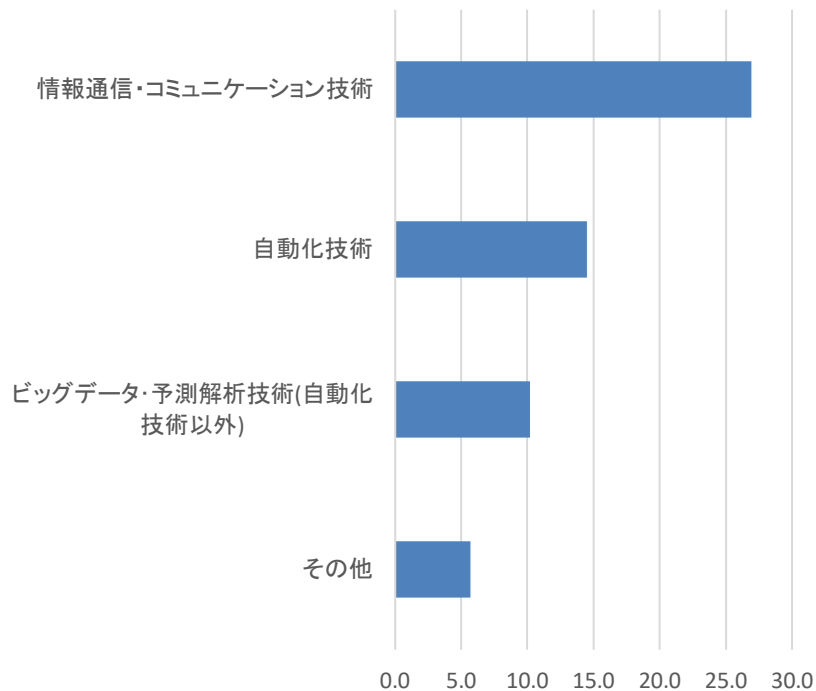
人的資源の最適な評価・配置のためデータ整備・収集・分析等を行っている企業の割合(%)



テクノロジーの種類及び導入目的・用途の状況

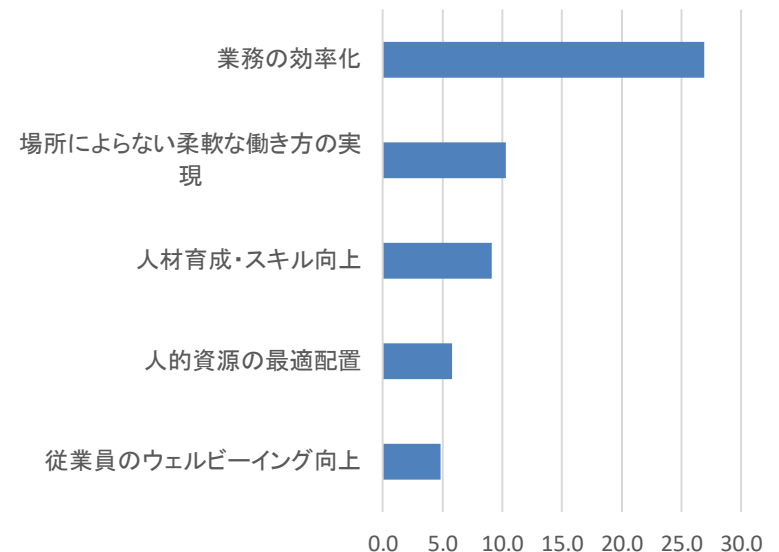
- 企業が先進的取り組みと考えているテクノロジー
 - 種類ではICT関連、目的・用途
 - 目的・用途では、業務の効率化がトップ

人材活用について導入しているICT技術・デバイスを使った取り組みのうち、特に他社と比較して先進的と思われる事例
(種類別、%)



人材活用について導入しているICT技術・デバイスを使った取り組みのうち、特に他社と比較して先進的と思われる事例

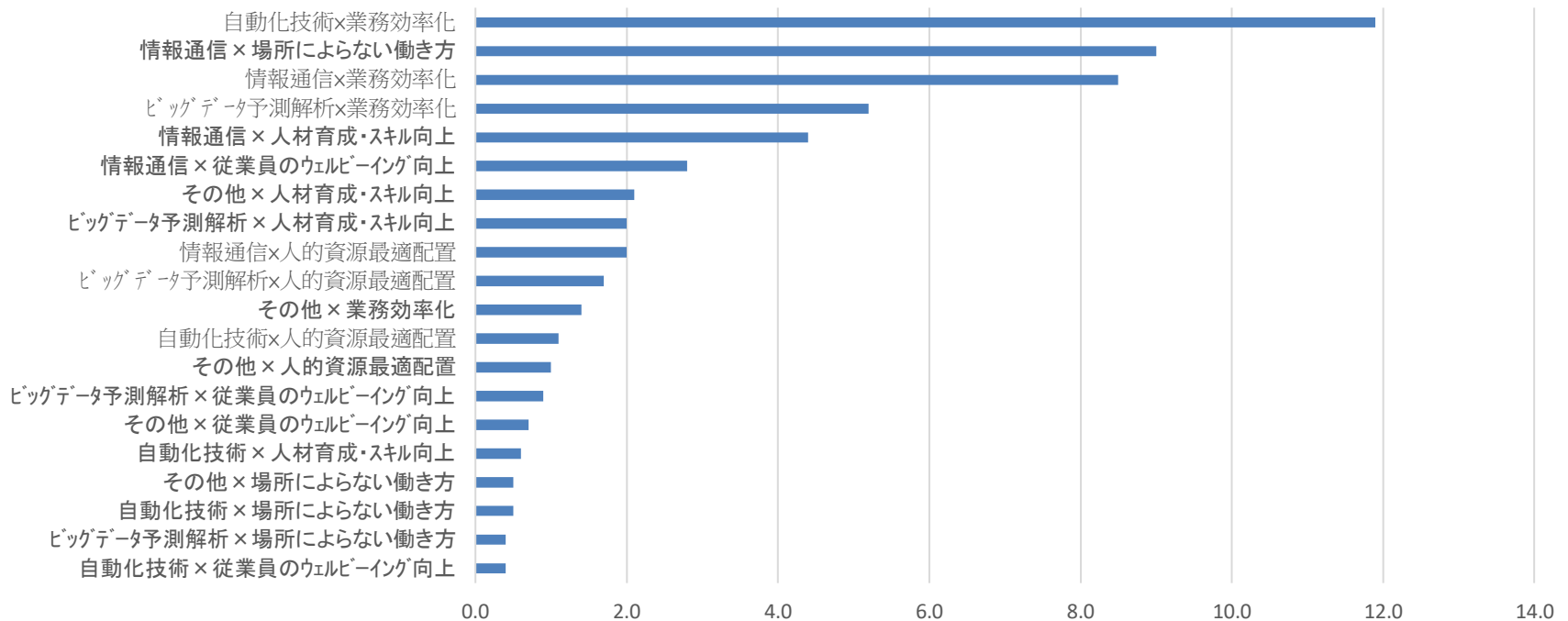
(目的・用途別、%)



テクノロジーの種類 × 導入目的・用途

- 掛け算でトップなのは、自動化技術 × 業務効率化
- 掛け算でみても、種類では情報通信、目的用途では業務効率化が上位

人材活用について導入しているICT技術・デバイスを使った取り組みのうち、特に他社と比較して先進的と思われる事例
(種類 × 目的・用途別、%)



出所: 日経「スマートワーク経営」調査2022(企業調査)

ご清聴ありがとうございました。