

人事・労務の手帖

2023 年版

第 I 章

人的資本開示時代への対応

① 人的資本時代の人事部の役割

～人事は何を学んでいくべきか～……………13

JSHRM 会長 中島 豊

- 1 「経営」の始まり……………14
- 2 「金融資本経営」とその限界……………15
- 3 非財務情報に注目した ESG 経営……………16
- 4 持続可能性を生み出す企業の「力」……………17
- 5 人的資本経営と人事部門……………19
- 6 日本の人事部門の弱点を克服する HRM ナレッジ大系……………21

② 人的資本情報開示の現状……………25

日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

方山 大地／國澤 勇人／高橋 千亜希

- 1 人的資本情報開示に対する世界的な関心の高まり……………26
- 2 人的資本情報開示に関する諸外国および日本の動向……………27
- 3 ISO 30414 とは何か……………29
- 4 日本企業における人的資本情報開示の現状……………31

- 5 調査結果から見えた課題……………34
- 6 「人的資本可視化指針」およびISO 30414の活用方法……………34

③ 人的資本開示時代における福利厚生の可能性……………37

山梨大学 教授 西久保 浩二

- 1 投資家が注目する「人材」……………38
- 2 福利厚生の可能性……………39
- 3 問われる人材マネジメント……………41

第Ⅱ章

労働法制と労働判例の動向

① 2023 年度 労働法制の動き……………45

北岡社会保険労務士事務所 特定社会保険労務士 東洋大学准教授 北岡 大介

- 1 電子通貨による賃金支払い……………46
- 2 改正労働安全衛生省令の施行……………48
- 3 育児休業取得状況の公表義務化……………50
- 4 時間外割増率の中小企業に対する適用猶予の廃止……………51
- 5 被用者保険の適用対象拡大……………52
- 6 障害者雇用促進法の改正……………53
- 7 今後の法制化の動き……………56
 - (1) フリーランス新法の検討……………56

- (2) 解雇の金銭的解決制度の動向……………58
- (3) 無期転換ルール見直しの動向……………59
- (4) 多様な正社員に対する「就業の場所および
従事すべき業務の変更の範囲」等の明確化……………61
- (5) 専門・企画業務型裁量労働制の改正動向……………63

2 2022年の注目裁判例……………66



第三章

変わる職場，変わるマネジメント

1 確認しよう！ 2022年10月以降に施行された改正育児・ 介護休業法と関連社会保険制度……………71

社会保険労務士法人ヒューマンテック経営研究所社員（役員）
特定社会保険労務士 栗山 勉

- 1 改正育児・介護休業法（2022年10月施行）の内容……………72
- 2 社会保険料免除，雇用保険育児休業給付に関する変更……………78

2 「職場のSOGIハラ」と「アウトティング」の防止……………81

弁護士法人高井・岡芹法律事務所 弁護士 帯刀 康一

- 1 職場のSOGIハラと懲戒処分……………82
- 2 LGBTQ施策の推進とカミングアウト，アウトティング……………90

3 副業・兼業導入に向けた制度設計のポイント……………99

人事コンサルタント／インディペンデント・コントラクター協会顧問 田代 英治

- 1 副業・兼業制度の導入にあたって……………100
- 2 副業・兼業を促進する制度導入のポイント・留意点……………102

4 テレワーク下で求められる職場のメンタルヘルス対策……………113

ゲートウェイコンサルティング 代表取締役／精神科医・産業医 吉野 聡

- 1 テレワーク特有のストレス……………116
- 2 テレワークにおけるメンタルヘルス対策……………118
- 3 テレワーク時代のメンタルヘルスの展望……………124

5 「男女の賃金の差異」開示義務化対応のポイント……………127

第一芙蓉法律事務所 弁護士 小鍛冶 広道

- 1 「男女の賃金の差異」開示義務化の概要……………128
- 2 「男女の賃金の差異」の算出・公表のポイント……………130
- 3 「任意の追加的な情報公表」の活用……………134

**6 ヤクルトスワローズ・高津監督の
マネジメントとリーダーシップ理論**……………137

寺崎人財総合研究所 代表取締役 プリンシパルコンサルタント 寺崎 文勝

- 1 最下位から日本一へ 高津監督の3年間の成果……………138
- 2 組織マネジメントの基本はPM理論の現代的解釈から……………140

- 3 「サステナビリティ経営」と「健康経営」の実践……141
- 4 「勝ちながら育てる」ことへのこだわり……142
- 5 シェアードリーダーシップとティール組織の考え……143

7 令和の採用とその法的留意点……147

吉村労働再生法律事務所 弁護士 吉村 雄二郎

- 1 求人情報の表示に関する法的留意点……148
- 2 求職者の個人情報に関する新たなルール……150
- 3 選考方法に関する法的留意点……151
- 4 テレワーク(フルリモート)を前提とした採用……155
- 5 試用期間に心身の不調で入社できなくなった場合……157

第IV章 歴史に学ぶ人事管理

キーワードで振り返る

ジャーナリストがみつめてきた人事の世界30年……………161

ジャーナリスト 溝上 憲文

- 1 吹き荒れるリストラの嵐……………164
- 2 ロスジェネ世代の誕生……………167
- 3 成果主義の台頭と挫折……………169
- 4 M & A の隆盛と合併人事……………172
- 5 「年越し派遣村」～非正規の増大と正社員との格差……………174
- 6 長時間労働対策と労働法制改革と奔走する人事部……………176
- 7 「人的資本経営」の時代～人事部の力は蘇るか……………178

【資料】平成・令和年表……………180

はじめに……………3

凡 例……………10

豆知識①②……………42、160

ホームページとの連動のご案内……………182

初出一覧……………183

第 I 章

人的資本開示時代への対応

1 人的資本時代の人事部の役割

～人事は何を学んでいくべきか～

JSHRM 会長

中島 豊……13

2 人的資本の情報開示の現状

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

方山 大地／國澤 勇人／高橋 千亜希……25

3 人的資本開示時代における福利厚生の可能性

山梨大学 教授

西久保 浩二……37

2023年は、各社が人的資本経営に向けて大きく舵を切る年になる。人材が資産と見なされる時代に入ること、人事部の役割はどのように変化するのだろうか。自社の人材マネジメントに求められる方向性を正確に理解し、効果的な取組みを進めていく必要があるだろう。

人的資本経営と人事部門の役割 ～人事は何を学んでいくべきか～

JSHRM 会長 中島 豊

- 1 「経営」の始まり
- 2 「金融資本経営」とその限界
- 3 非財務情報に注目した ESG 経営
- 4 持続可能性を生み出す企業の「力」
- 5 人的資本経営と人事部門
- 6 日本の人事部門の弱点を克服する
HRM ナレッジ大系

人的資本経営においては、人材マネジメントの位置づけも様変わりしてくると考えられます。企業価値を高めるという目的のために、人事部門は新たにどのような役割を果たすべきなのでしょう。

 Point

- 非財務情報が重視されるESG経営においては、経営を「企業価値を長期的に高める力の強化」と考える。
- 人的資本経営とは、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とされる。
- キャッシュと資産を循環させる仕事をする力となるのが人材の「価値」であり、この価値を高める主体として働くのが人事部門である。

1 「経営」の始まり

「世界三大コンサルティングファーム」の1つといわれる経営コンサルティング会社のマッキンゼー・アンド・カンパニーの創業者であるジェームス・O・マッキンゼーは会計士でした。今では、会計は経営学の重要な一部と認識されていますが、元はといえば、経営は会計から生み出されたものです。

会計の歴史は大変古く、現在の会計の基礎となっている「複式簿記」のシステムは、紀元1300年頃にイタリアのトスカーナで開発されたといわれています。この頃のイタリアはいくつもの商業国家に分かれ、共同出資によって多くの資本を集めて商業を発達させました。複式簿記は、それまでの単式簿記のように「収入」と「支出」を集計するだけでなく、「資産」と「負債」の状況を同時に示すことで、「利益」と「損失」を示すことができました。これによって出資者たちに商業活動の状況を明確に示して利益の配分を行えるようになりました。

会計は17世紀のオランダでさらに発展し、オランダ東インド会社を筆頭にした国の商業的發展に貢献することになります。18世紀に入ると今度は

イギリスにおいて、多くの資本を必要とする工業が発展し始めたために、一般管理費、販売費、金利といった事業を構成するさまざまな要素のコストを明らかにすることができるように会計も発展し、販売実績から将来予測を立て、それに応じた生産計画を作るといった効率化が進められるようになり、その後の産業革命の推進を後押ししました。

こうしてイギリスで培われて来た会計は当時の植民地であったアメリカにも持ち込まれました。ベンジャミン・フランクリン、トーマス・ジェファソン、ジョージ・ワシントンといったアメリカ合衆国の基礎を作った人びとは皆、会計をよく知っており、やがてその知識は広く国中に流布していきました。

そして19世紀の終わりには、フレデリック・テーラーが、人件費、原料費、労働時間などを正確に把握して、それによって月次決算に基づく詳細な原価計算によって生産管理を行う「科学的管理法」を生み出しました。

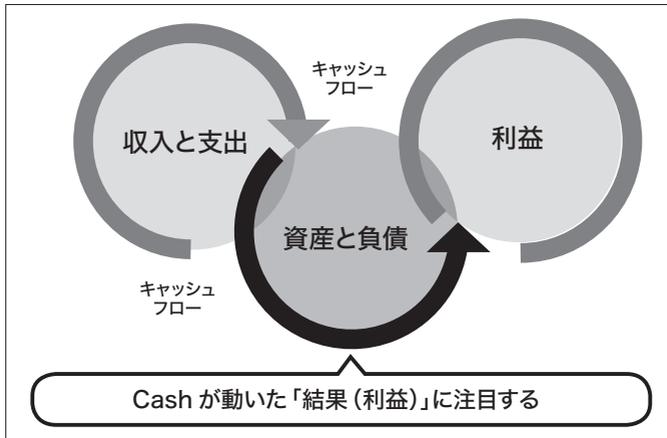
この科学的管理法が経営の基礎となり、やがて会計を軸にして経営学を教えるビジネススクールや実践指南を行う経営コンサルティング会社が設立されました。

2 「金融資本経営」とその限界

会計を軸にした経営とは、企業がもつ資本（金融資本）によって「資産」を稼働させ、それによって元の資本を拡大するような循環を生み出すことです（図表1）。ここでは、これを「金融資本経営」と呼びます。金融資本経営では、投資した資本を拡大させた差分が重要視されます。そこで、インカム・ステートメントによって計算される「利益」に注目が集まります。同時に資本の循環を把握するためキャッシュフロー表と貸借対照表を活用します。

金融資本経営の手法は産業革命から20世紀の終わりに至るまで、大きな成功を収めました。産業が勃興し、企業は自国内にとどまらず海外にも規模を拡大させ、経営の複雑さが増すと共に、会計も複雑になりました。

図表 1 財務情報に基づく金融資本経営



資料出所：筆者作成

会計を軸にした金融資本経営の一番の弱点は、「不正会計」です。2001年に発覚したエンロン事件を皮切りにワールドコム、タイコインターナショナル、アデルフィアなどの大企業の破たん、そして2008年のサブプライムローン問題をきっかけにした世界金融危機など、不正な会計により企業破綻や金融システム危機を招いた例を、私たちはたくさん知っています。

これに対して、世界の金融当局はSOX法などの新しい法律を作り、内部統制の強化や財務ディスクロージャーの強化などのさまざまな対抗措置を講じましたが、高度に複雑化した会計制度は、もはやひと握りの高度な教育を受けた専門家しか扱えないようになり、不祥事を完全に防止することが困難になってきています。

3 非財務情報に注目したESG経営

今日の企業活動はますます複雑になり、社会や環境に与える影響も無視できなくなっています。単独の企業が周囲にコスト負担を強いて自分の利益のみを追求する部分最適だけでは、世界全体に対する利益を損なって全