

コロナ危機に克つ

北海道中央バス代表取締役社長 二階堂恭仁氏

コロナ禍が3年目に入り、北海道でも、テレワークやオンライン会議などの新しい働き方が広まっているが、人々の移動に関する考え方や行動がどう変わっていかははまだ読めない。

2021年にはワクチン接種が切り札として実施され、10月から12月にかけて、需要は戻ってきたが、それでも、その時点でコロナ前に戻り得ることはなく、最盛期と比べると、割合で少なかつた。人々の外出に対する警戒感や単純には解けないだろう。

首都圏や関西の人口集積地の公共交通サービスは需要が多く、通常では過密状態にあった。それに比べると、北海道の事情は全く違う。

札幌は200万都市で、朝夕のラッシュはある程度賑わうが、日中の利用客は少ない。しかも、日中に出かけていた高齢のお客様が、コロナをきっかけに外出を控えるようになり、経営環境は更に厳しさを増している。

ウィズ・コロナで公共交通事業を継続していくために、多くの事業者が固定費の削減に取り組みざるを得ない状況だ。生き残っていくためには、需要に合わせた規模の事業に縮小することも考えられる。

しかし、一度体制を縮小してしまうと、コロナ後に需要が戻った場合に、すぐに受け入れ態勢を整備するのは至難の業だ。

現在、国の支援制度として雇用調整助成金制度があるが、たとえ社員を全員休ませてこの雇調金を申請しても、総人件費の半分にも満たない割合である。当然このままでは事業も雇用も継続できない。

公共交通を現在も、そして先

に向けても維持していくために、この100年に一度の災害と言われるコロナ禍の収入減による赤字を満たすだけの支援が必要だ。

■乗務員と整備員が不足

コロナの収束後に、どのような動き方になっていくかは、もう少し行動変容を見定める必要がある。コロナ禍での生き残りへ向けた対応を最優先の課題としながら、地方の公共交通事業者が抱えている構造的な問題に対しても、対処していかねばならない。

コロナ禍で収入が大きく減少するなか、組織の見直し、管理部門のスリム化も含め、可能な限り対策を行っているが、バス事業はグループの中核であり、バスの乗務員を含めた現場の人員削減は難しい。

当社を含めバス事業者が抱えている最大の構造的な問題は、バスを運転する乗務員及び、バス整備員の高齢化と「成り手」不足である。

自動車業界では、自動運転技術が開発され、実証へ向けたテストが行われているが、人命を預かる「バス」の自動運転となると、実用化までには、まだまだ課題が多い。特に、北海道の場合は雪が多く、インフラ整備が難しい。

コロナ前は国をあげて、外国人の人材を積極的に活用する案も検討され、整備は技能実習生の活用もできる仕組みとなった。バスの乗務員については、大型三種免許取得のハードルが高く、実現はかなり厳しいと言

人の動き方 回復後読めず

また、今回のコロナ禍によって、今回のコロナ禍による必要がある。また、今回のコロナ禍による必要がある。また、今回のコロナ禍による必要がある。

また、今回のコロナ禍による必要がある。また、今回のコロナ禍による必要がある。また、今回のコロナ禍による必要がある。

構造的な問題も浮き彫りに

また、今回のコロナ禍による必要がある。また、今回のコロナ禍による必要がある。また、今回のコロナ禍による必要がある。

リーガル エシカル コンプライアンス

(法令+倫理)×責任×行動

ビジネスコンプライアンス検定

基盤となる法令の理念と目的、および、健全な組織活動を推進するための行動のあり方を認定

主催 サーティファイ コンプライアンス検定委員会 後援 EY新日本有限責任監査法人 株式会社東洋経済新報社

第35回公開試験概要

試験日 2022年7月31日(日)

試験時間 初級 60分
10:00~12:00の間に試験開始
上級 120分
13:00~15:00の間に試験開始

受験料(税込) 初級 5,700円/上級 8,200円

実施会場 自宅、または所属する企業、教育機関等の団体施設(要:インターネット環境、パソコン等)

申込締切 2022年7月24日(日)

申込方法 Web申込にて受け付けております。詳細は、以下をご覧ください。
<https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/>

サーティファイ団体受験制度

企業・各種法人等の団体が、設置保有する施設において所属する社員・スタッフ等を対象に団体単位で検定を実施する制度のことをいいます。団体受験を行うことにより、種々の優遇制度を受けることが可能となります。

受験者数 一名様より実施が可能です。

試験日 初級に限り、サーティファイが認定した期間内であれば、団体が自由に試験日を設定いただけます。

その他 申請や会場登録のための費用は一切必要ありません。

詳細は、以下をご覧ください。
<https://www.sikaku.gr.jp/co/organization/>

コンプライアンスに関する知識を項目ごとに整理体系的に理解

ビジネスコンプライアンス検定 公式テキスト

社会的要請に応えるコンプライアンスの考え方と、フルセットコンプライアンスの方法論も詳解したビジネスコンプライアンス検定完全準拠のテキストです。

初級公式テキスト 初級ビジネスコンプライアンス
編著: 郷原 信郎
発行: 東洋経済新報社
価格: 3,080円(税込)

上級公式テキスト 企業法とコンプライアンス
編著: 郷原 信郎
発行: 東洋経済新報社
価格: 4,180円(税込)

サーティファイコンプライアンス検定委員会

委員長 郷原 信郎 郷原総合コンプライアンス法律事務所 代表弁護士等
委員 大槻 哲也 社会保険労務士法人大槻経営労務管理事務所 名誉会長/全国社会保険労務士会連合会 名誉会長等
委員 野村 修也 中央大学法科大学院 教授/森・濱田松本法律事務所 客員弁護士等
委員 藤沼 亜起 元IPRS財団評議会 副議長/元新日本監査法人 代表社員/元日本公認会計士協会 会長/元金融庁 企業会計審議会 臨時委員/公益財団法人 財務会計基準機構 評議員/一般社団法人 日本公認不正検査士協会 理事長等
委員 国山 広一 株式会社サーティファイ 代表取締役

2021年1月現在

ビジネス能力認定

サーティファイ

株式会社サーティファイ認定試験事務局

お問合せ先
〒103-0025
東京都中央区日本橋茅場町2-11-8
茅場町駅前ビル
TEL:0120-031-749
FAX:0120-031-750
URL: <https://www.sikaku.gr.jp/co/>

人事戦略の新たな課題を考える

デジタル化の加速とコロナ禍で、企業の人材・人事戦略はどのように変わっていくのか、そして、ウィズコロナ、アフターコロナでの課題は何か、神奈川県を活動の拠点とする2社の幹部に話を聞いた。

▲座談会出席者▼

エンビジョンAESCジャパン

常務執行役員人事・総務担当 田中 圭三氏
プロフェッショナルネットワーク 代表取締役社長 松島 剛氏

(聞き手)人事ジャーナリスト 溝上 憲文氏

溝上氏 コロナ禍でビジネス環境が大きく変わり、一方でデジタル化も進行しています。その中で人材・人事戦略も新たな課題に直面しています。田中さんの会社はもともと日産自動車のEVバッテリーの開発・製造会社としてスタートし、今は座間市を拠点にグローバル展開をされています。EVの拡大という世界的趨勢の中で人材の活用ではどこに注力されていますか。

田中氏 エンビジョンAESCジャパンは日産自動車とNECを母体とするAESCを中国のエンビジョンに事業譲渡し、2019年4月に立ち上がった従業員約3000人の会社です。日本、中国、英国、米国に拠点があります。最近では日産自動車以外にお客様を確保することができ、新たに英国とフランス、そして日本の茨城に新工場を建設します。私は人事として事業をサポートしていく立場ですが、人事業務の三本柱として人材の確保・育成・定着を掲げています。この三つを重視した施策に取り組んでいるところです。

「選ばれる立場」を認識 採用では誠意が重要

溝上氏 松島さんの会社は横浜で創業され、神奈川県をはじめとする企業の経営・人事コンサルティング、研修事業や人材紹介を手がけておられます。まず、コロナが与えたビジネスや人事への影響についてお聞かせください。

松島氏 コロナ前との大きな違いはビジネスが対面からオンラインに切り替わったことです。特に対面での研修が難しくなり、2020年はとりあえずオンラインで実施しますが、リアルと違い多少コンテンツを変えないと社員の集中力が持たないといった問題も発生しました。ロールプレイングなどを取り入れていく新任課長研修ができなかった会社もあります。もう少しオンラインに合わせたコンテンツを提供してほしいという依頼もあり、21年は内容を工夫したものを提案し、コロナ前の状況に戻っています。

溝上氏 田中さんの会社の研修もやはりオンラインに切り替えたのでしょうか



溝上氏

田中氏 当初は従業員の感染者を出さないということで集合教育が一切なくなりました。21年度に入り、このままではよくないということで教育の中身と性質、そして対象人数を考慮して対面とウェブに分けて研修を始めました。

オンラインは大勢が参加しやすいというメリットがあります。例えば全管理職対象のハラスメント研修では、オンラインで都合の良い日に参加できるよう2回に分けて行いました。先日のパワハラ研修の参加率は100%でした。一方、新任課長研修は、一般社員から管理職になる変わり目なのできちんと教育する必要があることから対面で行いました。

溝上氏 ちなみに採用活動でもオンラインを活用していますか。

田中氏 ウェブ面接が主流になっていきます。当初はやはり対面で会い、当社の事業所を見てもらうって決断するプロセスが大事だろうと思いついて、ウェブ面接に疑心暗鬼でしたが、今ではウェブでも十分に採用できていますし、部署によってはオールオンラインで採用を決めています。私の部署も100%ウェブで採用しています。

松島氏 確かに対面の面接だと移動時間もかかるし、会社を休まないといけないので日程調整も難しいです。ウェブであれば在宅勤務中の休憩時間や終業後に面接できるの

専門人材を求める企業が多く、管理系では経理・財務、人事、コンプライアンス担当の法務の人材がほしい企業は多いですし、やはりIT系人材のニーズも高い。変化という点では、以前は海外の拠点長クラスの人材がほしいという中堅・中小企業が多かったのですが、今はあまりそういうニーズはありません。ただ、求人はいくらでも要件に合う人が労働市場で探してもなかなかいないというミスマッチも起きています。

溝上氏 特にEVバッテリーの開発・製造となると、要件に合う人材を採用するのは難しいのではないですか。

田中氏 ウェブ面接のメリットは海外の役員も参加できることです。管理職クラスの面接には役員も参加しますが、中国に常駐している営業責任者もウェブで参加できるし、逆に中国で部長クラスを採用する場合は日本の社長も参加できます。また、フランスの新しい工場で人事マネージャーを採用しようとしていますが、私がウェブで面接しました。ウェブがなければ面接のためにフランスまで行かないといけません。

溝上氏 接客業などコロナ禍のビジネスモデルの転換やデジタル化に伴い、IT人材を中心に採用市場も活発化していると言われます。企業が求める人材ニーズも変化しているのでしょうか。

田中氏 私たちは選ばれる側であると認識し、誠意を持って面接に臨むことが大変重要だと思っています。選んでやるという発想では絶対に人は採れません。面接担当者のトレーニングを徹底してやっています。例えばウェブ面接だと顔は見えないが手の動きが見えませんか。話を聞いてメモを取っていると、相手は自分の顔を見ていないと思いついて、不快な気分になりかねない。相手の顔を見ながらメモを取るようにと面接の基礎で言っています。また面接では会社の説明を一通りした後、相手から質問を受け、質問がなくな



日産自動車株式会社横浜工場
神奈川県横浜市神奈川区宝町2番地

神奈川特集

「ジョブ型人事制度」はあくまで人材育成の手段

溝上氏 コロナ禍のテレワークの普及、新たな人材の活用という観点からジョブ型雇用・ジョブ型人事制度が一種のブームになっていきます。松島氏は今の人事制度改革の動きをどう見ていますか。

松島氏 ジョブ型、あるいはジョブ型とメンバーシップ型とのハイブリッド型などいろいろ言われていますが、人事制度そのものはある意味で手段に過ぎません。人事制度の究極の目的は、パーパス(企業の存在意義)を実現するために人が評価、育成され、適切な報酬につながっていく仕組みだと思えます。また、ジョブ型かメンバーシップ型かという二者択一ではなく、ジョブ型が必要な場面もあるし、組織やチームとして力を発揮する場合はメンバーシップ型の要素も必要ですし、単純に分けないで柔軟に考えるべきだというのが私の実感です。

エンビジョンAESCジャパン(本社・座間市) 2019年4月に設立された「持続可能な未来に向け挑戦し続ける」をミッションに掲げる、車載搭載用をはじめとするバッテリーの開発・製造会社。車載電池ビジネスは、脱炭素社会の実現が社会的要請となる中、世界的な電気自動車の普及拡大の動きを受け今後飛躍的な市場の成長が期待される業界で、当社は、日本・英国・フランス・中国での工場建設がスタートし、グローバルな事業拡大が具現化してきている。

ジョブ型人事制度で自律的人材を育成



田中氏

田中氏 実は今、ジョブ型の導入に向けて準備しているところなんです。管理職は22年10月から先行して導入し、23年4月から一般層を含めて人事制度を統一します。ジョブ型という言葉が一人歩きするのとで危惧しているのは、ジョブディスクリプション(職務記述書)によって、あなたの

仕事はこれですよと、職務がクリアになり、それだけやっていたらよいのがジョブ型だと考える人が多いのではないかと感じています。私たちはエンビジョンスピリッツとして一番のキーワードに「チャレンジ」を掲げています。私たちが求めるジョブ型とは、まず仕事の役割と成果責任を定義し、その仕事の目的は何か、さらに将来どういう方向に進むべきかというあるべき姿、そのためのポトルネットワーク

とは何かを明確にするのがジョブディスクリプションだと考えています。明確になれば自分が何をやるべきかという思考が働き、より自発的にチャレンジすることにつながりますし、自律的に行動する人材の育成に寄与するツールが私たちのジョブ型だと考えています。そのためにはメンバーシップ型の長所も取り入れつつ、ジョブ型のメリットを前面に押し出していく形の人事制度を作ろうと思っていま

松島氏 メンバーシップ型の人事制度でもマネジメント層以外に専門職層を設けた複線型の制度もあり、専門職のレベルに応じていくらかの差という仕組みは今までもありましたが、それをジョブディスクリプションに基づいてやるということですが、そうはいつでも日本では新卒の社員に対して時間をかけてしっかりと育成し、退職まで活用する仕組みですから、それに合う形で制度が機能することが重要になります。一方、中途採用比率が今後高くなると思います。いわば専門職のジョブ型採用ですが、当然今後のキャリアの方向性も人によって違いますしそれぞれのステータシにフィットした仕組みを用意していく必要もあります。

田中氏 オフィス環境や生産システムのデジタル化の波は避けられないでしょう。ただスピード化に関しては小さいが故に圧倒的に意思決定が速いというメリットもありま

松島氏 昔から「企業は人なり」と言われてきましたが、今はまさにその重要性がより求められてくる時代になると

田中氏 今ちょうどグローバル従業員育成ポリシーを策定しているところです。例えば人事評価制度は給与を決めるためにあると思われていますが、実は人事制度を含めて人事の仕事はほとんどが人材育成のためにやっているのです。目標設定はポルナスを決めるためではなく、今までやってきたことの強みや弱みをベースに今年は何にチャレンジするのか、人材育成の側面から目標を設定する。そして何ができて、できなかったかを振り返り、次はどういうチャレンジをさせるのかを考えるのが評価です。こうしたPDCAを人事のいろんな場面で回していくことが人材育成につながるということを管理職や一般従業員も含めて改めて意識してもらうのがポリシー策定の目的です。人材育成と言えは、教育・研修制度と捉えがちですが、多くの人事制度が育成に直結していますし、ジョブ型もその一つです。私たちの会社は人材育成をベ

私たちが会社は人材育成をベ

打ち出し、取り組んでいきたいと考えています。

1996年4月に横浜で創業し、プロフェッショナル(その分野の第一人者)のネットワークを通じて、「企業・組織に係る課題へのソリューションサポートをより進化させ、顧客企業の発展に寄与する」ことを基本理念とし、経営/人事コンサルティンク、研修、人材紹介サービスを提供している。今まさに人材格差が企業格差となる時代、人材総合戦略をワンストップ支援できることが当社の特徴。

変革の時代こそ「企業は人なり」の原点を重視

溝上氏 デジタル化やICTなどの導入が大企業と中堅・中小の生産性の格差や人材獲得にも影響していると言われます。ビジネスや組織の変化がスピード化する中で問われていることは何でしょう。

松島氏 昔から「企業は人なり」と言われてきましたが、今はまさにその重要性がより求められてくる時代になると

松島氏 昔から「企業は人なり」と言われてきましたが、今はまさにその重要性がより求められてくる時代になると

松島氏 昔から「企業は人なり」と言われてきましたが、今はまさにその重要性がより求められてくる時代になると

松島氏 昔から「企業は人なり」と言われてきましたが、今はまさにその重要性がより求められてくる時代になると

企業の人材ニーズと 大学院教育とのマッチング

③

大学院教育が企業業績に有効であり、その要因として「問題解決能力」「論理的思考力」などの汎用的能力の涵養であることが挙げられたが、問題は、これらの汎用的コンピテンシーが大学院教育でより深く涵養されるのかどうかである。これを考えるキーコンセプトとして、矢野(2009)が提唱した「学び習慣」仮説を検証した。

従来の研究では、(大学院も含む)学生時代に獲得した(読書得点で測った)知識能力と現在の所得の間には関係がなく、社会に出てから獲得した知識能力と所得との間に関係があることが報告されて

「学び習慣」仮説と大学院教育

大学院教育が企業業績に有効であり、その要因として「問題解決能力」「論理的思考力」などの汎用的能力の涵養であることが挙げられたが、問題は、これらの汎用的コンピテンシーが大学院教育でより深く涵養されるのかどうかである。これを考えるキーコンセプトとして、矢野(2009)が提唱した「学び習慣」仮説を検証した。

従来の研究では、(大学院も含む)学生時代に獲得した(読書得点で測った)知識能力と現在の所得の間には関係がなく、社会に出てから獲得した知識能力と所得との間に関係があることが報告されて

日本生産性本部 トップ・エグゼクティブ朝食会

「品質は顧客満足」

8割が海外 売上げ



日本生産性本部 8割が海外 売上げ

日本生産性本部は2月16日、第91期「トップ・エグゼクティブ朝食会」2月例会を都内で開催した。当日は「品質は顧客満足」経営は環境適合」をテーマに家次恒・シスメックス代表取締役会長兼社長CEOが講演した。

シスメックスは、血球計数検査)の分野で

液や尿などを採取して調べる検体検査に必要な機器・試薬・ソフトウェアの研究開発から製造、販売・サービスと高い。

家次氏は講演で、「品質は顧客満足と定義する」と強調した。「品質が良い、壊れにくい、安全、正確といった当たり前のことでは勝負

「品質は顧客満足」経営は環境適合」をテーマに家次恒・シスメックス代表取締役会長兼社長CEOが講演した。

シスメックスは、血球計数検査)の分野で

「学び習慣」仮説と大学院教育

「学び習慣」仮説と大学院教育

「学び習慣」仮説と大学院教育

「学び習慣」仮説と大学院教育

「学び習慣」仮説と大学院教育

「学び習慣」仮説と大学院教育

「学び習慣」仮説と大学院教育

「学び習慣」仮説と大学院教育

生産性新聞記事検索サービス「みるしるさがす」は、
オンラインバックナンバー検索サービス「みるしるさがす」に
リニューアル。コンテンツが拡充されました!!

生産性新聞 **New** 情報誌『ワークライフ』 **New** 活用労働統計/賃金・労使関係データ

3月28日(月)10時 サービス開始!

詳細は、右記QRよりホームページでご確認ください <https://news-archive.jpc-net.jp/>

※日本生産性本部の賛助会員は、生産性新聞の最新号まで全て、情報誌「ワークライフ」、「活用労働統計/賃金・労使関係データ」を検索・閲覧できます。検索・閲覧に必要なID・PWは別途ご案内いたします。
※日本生産性本部の生産性新聞購読者及び一般ユーザーは、「生産性新聞のお試し検索」から30日前までの生産性新聞の発行号を無料で検索・閲覧できます。

公益財団法人 日本生産性本部 会員サービスセンター 〒102-8643東京都千代田区平河町2-13-12 TEL.03-3511-4029

変革の現場

2021.5.2022

山形銀行が全額出資
し、2020年4月に
開業した「TRY(ト
ライ)パートナーズ」
は、地域商社とコンサ
ルティングの両
面から、県内企
業の経営をワン
ストップで支援
することで、地
域の成長発展を
目指している。

山形銀行・TRYパートナーズ

「当時、『今
後30年間で山形
県内の人口は30
万人減少する』
という予測に直
面し、山形県の
リーディングバンクと
して強い危機感を覚え
た。山形県の成長なく
して山形銀行の成長は
ないという考えの
もと、地域経済の衰退に
対して、

「当時、『今
後30年間で山形
県内の人口は30
万人減少する』
という予測に直
面し、山形県の
リーディングバンクと
して強い危機感を覚え
た。山形県の成長なく
して山形銀行の成長は
ないという考えの
もと、地域経済の衰退に
対して、

今の時代にもマッチ

TRYパートナーズのコンサルティング事業
を支援する林正和・日本生産性本部主席経営
コンサルタントの話



いフィービズネスへの期待は大きい。TRY

経済の成長に向けた業
務に集中させた。様々
な仮説の中から、製造
業の復興と、ヘルスケ
アビジネスの創出を優
先的に取り組むことに
した。

地方銀行が県内企業を支援

産業集積地の構築を目
指すため、鶴岡と米沢
・飯豊の二つのモデル
地区を選定した。



TRYパートナーズの朝礼風景

この得る県内GDPの
減少(約2000億
円)、雇用の減少(2
万7000人)を20
12年の現状並みに維
持することを数値目標
とし、山形銀行が、産
業の黒子ではなく、自
らが産業の主体となっ
て新たなビジネスを創
造し、地域経済の活性
化を図るための活動を
開始した(飯野直・
TRYパートナーズ代
表取締役)という。

「当時、『今
後30年間で山形
県内の人口は30
万人減少する』
という予測に直
面し、山形県の
リーディングバンクと
して強い危機感を覚え
た。山形県の成長なく
して山形銀行の成長は
ないという考えの
もと、地域経済の衰退に
対して、

「当時、『今
後30年間で山形
県内の人口は30
万人減少する』
という予測に直
面し、山形県の
リーディングバンクと
して強い危機感を覚え
た。山形県の成長なく
して山形銀行の成長は
ないという考えの
もと、地域経済の衰退に
対して、

「当時、『今
後30年間で山形
県内の人口は30
万人減少する』
という予測に直
面し、山形県の
リーディングバンクと
して強い危機感を覚え
た。山形県の成長なく
して山形銀行の成長は
ないという考えの
もと、地域経済の衰退に
対して、

県産品の魅力を県内外に発信

飯野直・TRYパートナーズ代表



「当時、『今
後30年間で山形
県内の人口は30
万人減少する』
という予測に直
面し、山形県の
リーディングバンクと
して強い危機感を覚え
た。山形県の成長なく
して山形銀行の成長は
ないという考えの
もと、地域経済の衰退に
対して、

「当時、『今
後30年間で山形
県内の人口は30
万人減少する』
という予測に直
面し、山形県の
リーディングバンクと
して強い危機感を覚え
た。山形県の成長なく
して山形銀行の成長は
ないという考えの
もと、地域経済の衰退に
対して、

「当時、『今
後30年間で山形
県内の人口は30
万人減少する』
という予測に直
面し、山形県の
リーディングバンクと
して強い危機感を覚え
た。山形県の成長なく
して山形銀行の成長は
ないという考えの
もと、地域経済の衰退に
対して、

「当時、『今
後30年間で山形
県内の人口は30
万人減少する』
という予測に直
面し、山形県の
リーディングバンクと
して強い危機感を覚え
た。山形県の成長なく
して山形銀行の成長は
ないという考えの
もと、地域経済の衰退に
対して、

持続的成長をもたらす戦略人事

人的資本の構築とサステナビリティ経営の実現

須田敏子 森田充 著 A5判 184頁 定価2200円(本体2000円+税10%)

◆賃金を上げる人事とは何か

◆人材のダイバーシティ(多様化)が進まない原因とは

ESG、SDGsへの対応を進める企業が増えているように、サステナビリティ重視の経営環境が急速に進展しています。企業と社会の持続的成長を実現する人的資本の構築や、ダイバーシティ&インクルージョンの実現などは重要な対応項目とされ、これらの領域を主管する人事部門にとって喫緊の課題となっています。本書では、英米のデータをもとに、日本の賃金停滞問題を解決する人事のあり方として、ジョブ型・マーケット型人事(賃金決定)の実態を紹介するとともに、SHRM(Strategic Human Resource Management;戦略人事)研究に基づき、社会と企業の持続的成長を実現する人的資本の構築に関して、その具体的方策を提示します。

持続的成長をもたらす戦略人事

人的資本の構築とサステナビリティ経営の実現

須田敏子 森田充



英米のデータをもとに日本の賃金停滞問題解決の切り札

ジョブ型・マーケット型人事の実態を紹介!

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

