

— 御社の持続する企業づくりをサポートします —

# 社会保険 労務士法人 九州人事マネジメントニュース

発行所 社会保険 九州人事マネジメント  
労務士法人  
〒802-0001  
北九州市小倉北区浅野2丁目14番1号  
KMMビル404号  
TEL 093 - 513 - 8800  
FAX 093 - 513 - 8802  
E-mail: jimusyo@sr-kyusyujinji.com  
ホームページアドレス <http://sr-kyusyujinji.com>

発行人 代表社員 三原 靖

## 業務案内

- 人事・賃金制度構築コンサルティング  
等級制度・人事考課制度・目標管理制度・賃金制度・退職金制度構築
- 労務管理  
就業規則作成・労務管理マニュアル作成・トラブル相談
- 社会保険労務士業務  
社会保険・労働保険事務・給与計算・官庁調査立会
- 特定社会保険労務士業務  
あっせん等労使間の紛争解決手続代理業務
- 採用支援  
求人募集・採用適性検査(CUBIC)・面接・オリエンテーション
- 助成金  
各種助成金アドバイス・手続代行
- 各種研修  
階層別研修・考課者研修・目標設定研修・面接研修他

### TOPIC1

## 業務委託契約の活用と注意点

### TOPIC2

## 「テレワークの適切な導入及び 実施の推進のためのガイドライン」 改正点のポイント

写真名: (北海道) 美瑛の丘・田園風景: まちゃー / PIXTA(ピクスタ)

2021 7  
July

令和3年7月号

【不断の安全管理】厚生労働省が発表した労働災害発生状況の取りまとめ結果によれば、令和2年は労働災害による死亡者数は3年連続で過去最少となった一方で、休業4日以上死傷者数は、職場での新型コロナウイルス感染のケースが多かったこともあり、平成14年以降で最多という結果になりました。7月1日からの1週間は労働災害防止の対策推進や意識啓発などを行う「全国安全週間」です。先日決定した今年のスローガンは「持続可能な安全管理 未来へつなぐ安全職場」というもの。「持続可能な」という言葉がポイントで、安全週間のような特定の期間だけで職場の安全管理を終わらせるのではなく、不断の取り組みとして続けていこうという主旨です。特別な期間だけで終わりではなく、これをきっかけに続けること、が重要です。

**契約** 副業・兼業の推進、フリーランスの増加等に伴う雇用されない働き方

## 業務委託契約の活用と注意点

一連の働き方改革関連施策の進展に伴い、働き手の立場の多様化が進んでいます。使用者-雇用者の関係から離れた「業務請負契約」を企業と結んで就労する人も増えてきました。委任契約と請負契約の違い、「労働者性」とは何かなど、使用者側として押さえるべきポイントを整理します。

**政** 府の働き方改革及び副業・兼業の推進などに伴い、就業のあり方も多様化し、労働者として企業との雇用契約に基づく就業だけではなく、フリーランス（個人事業主）として業務委託で就業する形態も増えています。今年の4月1日から施行されている改正高年齢者雇用安定法では、企業に対して、これまでの60歳定年後65歳までの雇用確保義務に加えて、65歳から70歳までの間も何らかの就業支援措置を講ずる努力義務を定めています。その就業支援措置の一つの選択肢として、65歳から70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入も認めています。

### ●業務委託契約とは何か

業務委託とは、会社側からの視点で見れば、雇用関係のない者に特定の業務を委託し、それに対して委託料として報酬を支払う契約形態です。したがって、会社は業務の発注元（委託者）であり、受託者たる企業や個人は発注先です。受託者が個人の場合は雇用関係にはないので、労働基準法や最低賃金の適用もありません。業務遂行または完了に伴う支払いは「賃金」ではなく業務委託料としての「報酬」です。委託者たる会社にとっては健康保険や厚生年金保険といった社会保険料および雇用保険、労災保険といった労働保

険料の負担も必要ありません。

他方、受託者側からみれば、受託者が個人であれば時間や場所の拘束はなく、会社から委託される業務に特化して仕事をすることができます。子育てや介護をしながらのリモートワークなど、各人のライフスタイルに合わせた働き方ができます。委託された業務の完成度や成果、実力が認められれば、より多くの仕事や高収入を見込むこともできます。ただし、仕事の納期などによっては長時間労働に至る場合もあります。

### ●委任契約と請負契約の違い

「業務委託」の契約形態には、委任契約と請負契約の2種類があります。委任契約は、委託業務の成果や完成度（結果）にかかわらず、その遂行に対して報酬が支払われる役務提供型の契約です。たとえば、社会保険労務士の顧問契約やシステム運用に伴うヘルプデスク契約などが、委任契約に属します。

受託者には「善管注意義務」があり、業務遂行にあたり細心の注意を払うことが求められています。成果などは問われません。

他方、請負契約は、委託された仕事を完成・完了させることを請負うもので、その完成品や納品物、成果物に対して報酬が支払われる業務請負型の契約です。受託者には、委託された物の製造（製品）やシステム開発などを完成させる責任があり、瑕疵があった場合には責任を問われ（瑕疵担保責任）、報酬に影響してきます。会社や個人（士業など）が記帳業務や給与計算業務をアウトソーシングで請負う場合がありますが、これは毎月完成物を納品し、ミスがあれば瑕疵責任を問われることもあります。

業務委託契約に関する明確な法的な定義がないこともあり、実態は委任契約および請負契約を明確に区分して運用されていることは少なく、混在しています。しか

### 7月の記念日

国民安全の日（1日）  
 全国安全週間（1日～7日）  
 更生保護の日（1日）  
 弁理士の日（1日）  
 アメリカ独立記念日（4日）  
 公認会計士の日（6日）  
 世界人口デー（11日）  
 日本標準時刻記念日（13日）  
 国土交通 Day（16日）

著作権制度の日（22日）  
 ふみの日（23日）  
 世界肝炎デー（28日）



※人事・労務・企業経営領域を中心に、各月の「記念日」を列挙します。

し、会社の業務の一部を外部に委託するにあたって、委託先が企業であるか個人であるかを問わず、目的を明確にしたうえで、「請負契約」と「委任契約」のどちらを選択するべきかを慎重に検討する必要があります。

### ●偽装請負を問われないために

前述のとおり、業務委託の契約に、雇用関係は発生せず、労働基準法の適用もありません。したがって、業務委託する側の企業にとって受託者が会社または個人（個人事業主、フリーランスなど）のいずれであっても労働契約関係にはありませんので、業務の進め方に関して指揮命令を行うことはできません。業務の遂行方法は受託者側の裁量によります。

たとえば、受託先であるシステム運用・保守会社の社員（SEなど）が委託者である会社の社内に常駐する形で業務を行っている場合は、受託者が社内にいるため、指示を出してしまいがちです。委託者である企業側が直接指示を出す場合には、その指示内容によっては指揮監督関係があり、本来的には「雇用関係」が生じていると評価されることにもなります。そのため、労働契約関係にありながらの「偽装請負」とみなされ、法違反を問われることにもなります。偽装請負とは、契約上は「請負」でありながら、実態は「労働者派遣」に該当することです。法を免れる行為とみなされるため労働者派遣法（略称）違反となり、委託側・受託側ともに罰則が科せられることとなります。偽装請負に該

当するかどうかは、厚生労働省による「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準」（労働省告示第37号）などを踏まえて実質的に判断されます。社内に業務委託者を常駐させ、直接指示を出しながら業務を進めたいのであれば、業務委託ではなく、労働者派遣法に基づき、派遣会社（派遣元事業主）と労働者派遣契約を締結し、派遣社員の活用としなければなりません。

### ●労働者性の判断基準

労働者派遣と請負の区分基準とは別に、受託者が個人である場合には労働者性の判断基準にも注意しなければなりません。

個人の有する特定の専門知識や技術などを活用すべく個人と業務委託契約を締結しているものの、委託者である会社が直接指揮命令をしていると、その実態から雇用契約であると判断されることにもなります。受託者である個人事業主およびフリーランスが労働者とみなされると、労働関係諸法令によって「労働者」として保護されることとなります。よくあるトラブルの一つが業務委託契約期間中の契約解除です。業務量が減少したことなどをもって業務委託契約期間中に委託解除された個人事業主やフリーランスが労働者性を理由に解雇であることを主張してくる場合があります。その場合、業務委託契約の報酬などの条件が労働時間に応じたものであることが認められると、その額が労働基準法や最低賃金法が定める基準を下回る場合には、その差額（残業代

を含む）を補償する必要があります。さらに、契約時に遡って労働者として、社会保険や雇用保険、労災保険への加入義務が生じることにもなります。

労働者性の判断基準については、厚生労働省の「労働基準法研究会報告（労働基準法の「労働者」の判断基準について）」（以下、「昭和60年報告」）が出されています。

それによれば、労働者性（使用従属性）の判断は、①仕事の依頼、業務の指示等に対する諾否の自由の有無、②業務の内容及び遂行方法に対する指揮命令の有無、③勤務場所・時間についての指定・管理（拘束性）の有無、④労務提供の代替可能性の有無、⑤報酬の労働対償性（仕事の成果・結果ではなく、日数や時間数によるような場合）、⑥事業者性の有無（機械や器具の所有の負担関係、報酬の額など）、⑦専属性の程度（委託先である会社の仕事以外はしないなどの縛り）、⑧公租公課の負担（源泉徴収や社会保険料の控除の有無）の諸要素を総合的に考慮して行われます。

労働省告示37号および昭和60年報告ともに、労働者性の判断基準として特に重視しているのが「直接の指揮命令関係の有無」です。業務委託契約において、業務の内容および遂行方法について「使用者」の具体的な指揮命令を受けていることは、労働者性を判断する重要な要素ですが、業務委託にあたって指示する程度にとどまるものであれば指揮命令とは言えない場合もあります。

政策 「新しい生活様式」に対応した働き方実現のために

# 「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」改正点のポイント

2021年3月25日、厚生労働省はテレワークガイドライン(指針)を改定し、新たな「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」(以下、「新ガイドライン」)を公表しました。ここでは改正されたポイントをまとめます。

## ●ガイドライン改正の趣旨

新ガイドラインでは、テレワークを「新たな日常、新しい生活様式に対応した働き方であると同時に、働く時間や場所を柔軟に活用することのできる働き方」として定義づけています。労働者が安心して働くことのできる「良質なテレワーク」を実現するためには、使用者が適切に労務管理を行うことが必須であり、更なる導入や定着を図るうえで留意すべき点が記載されています。

## ●改正ポイント1

テレワーク導入にあたっては、目的や対象者・対象業務、申請の手続きなど、あらかじめ労使で話し合い、ルールを策定して就業規則に定め、周知することが重要です。新ガイドラインでは、導入が難しいと考えられる業種・職種であっても、ペーパーレス化や押印の廃止など、既存の業務遂行方法を見直したうえで、対象業務を検討するように求めています。

また労働者本人の納得を前提とするため、在宅勤務を希望しない場合は、サテライトオフィス勤務など代替策を講じることも必要です。正規・非正規といった雇用形態にかかわらず対象者を選定し、新入社員、中途採用や異動直後の社員に対しては、コミュニケーションの円滑化に特段の配慮が求

められています。

## ●改正ポイント2

テレワークにおける労務管理については、非対面の働き方に対応した人事評価制度や人材育成制度を見直し、労働時間管理の仕組みを整備する必要性が挙げられています。特に労働時間については柔軟な対応を求めています。通常の労働時間制度や変形労働時間制では、始業および終業時刻を変更できるように新たなルールを策定し、フレックスタイム制や事業場外みなし労働時間制などの制度の活用も検討するように推奨しています。

労働時間管理は、「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」を踏まえ、労働時間制度ごとの取り扱いに応じて、管理方法を明確にすることが必要です。特にテレワーク特有の中抜け時間や勤務時間の一部の移動時間、休憩時間の取り扱い、長時間労働対策についてルールを策定し、共有することが重要となります。

テレワークにおいても、時間外・休日・所定外深夜労働などの取り扱いについては、36協定の締結や届け出、割増賃金の支払いが必要です。使用者は労働者の労働時間の状況を適切に把握し、必要に応じて業務内容などを見直すこと

が求められます。

## ●改正ポイント3

厚生労働省は、テレワーク勤務においても労災保険が適用されることを明示しています。使用者は、情報通信機器の使用状況など客観的な記録や、労働者から申告された労働時間の記録を適切に保存する必要があります。また労働者に対しては、負傷した場合は災害発生状況などを記録するように周知しておきましょう。

テレワーク中の労働者の安全と健康を確保するために、新ガイドラインに付随するチェックリストを活用し、労使が協力してメンタルヘルス対策や作業環境の改善を図ることが重要となります。併せて、ハラスメント防止対策も講じる必要があります。

## ●労働契約上の留意点

労働契約を締結、または労働契約の範囲を超えてテレワークを実施する場合は、労働者本人の合意を得たうえで就業場所を明示し、締結および変更をする必要があります。

雇用型テレワーク実施者はすべて労働者です。労働基準法などの労働関係法令が適用され、使用者は労働時間管理や安全衛生管理対策を行う義務があります。ワークライフバランスの実現を目指して「良質なテレワーク」を推進していきましょう。

## 01

## 2020年度の一般職業紹介状況 有効求人倍率は前年度比0.45ポイント低下

厚生労働省は2021年3月分および2020年度分の一般職業紹介状況（ハローワークにおける状況）を公表しました。それによると2020年度平均の有効求人倍率は1.10倍となり、前年度の1.55倍を0.45ポイント下回りました。同様に2020年度の月間有効求人数は206万9578人で対前年度比22.3%もの大幅減です。一方で2020年度の有効求職者数は188万2657人で対前年度比9.8%もの増加。仕事を探している人は増え、求人数は減少という結果となりました。

## 02

## 内定辞退等勧奨防止など 青少年雇用の対処指針を一部改正

「青少年の雇用機会の確保及び職場への定着に関して事業主、特定地方公共団体、職業紹介事業者等その他の関係者が適切に対処するための指針」に、近年問題となった領域に関する留意事項が加わることになりました。加わったのは、「募集情報等提供事業者・募集者等における個人情報管理」「公平・公正な就職機会の提供」「ハラスメント問題への対応」「内定辞退等勧奨の防止」の4つです。職場におけるハラスメント防止のため、雇用管理上の措置を講じることもうたわれています。

## 03

## 外国人留学生の就職率向上を目指して 国内就職支援研修モデルを開発

外国人留学生の65%が日本国内での就職を希望しているにもかかわらず、実際の国内就職率は37%に留まっています。外国人留学生の国内就職を支援するため、厚生労働省が研修モデルカリキュラムを開発しました。全体は就職活動準備コースと就職活動・内定後コースに分かれ、就職活動のノウハウから日本型雇用の特色、日本の職場文化、知っておくべき労務知識など、留学生だけでなく就職支援機関、受け入れる企業にとっての研修教材としても使える内容になっています。

## 04

## テレワーク実施の個別情報を蓄積 経済産業省が出勤者数削減の 公表・登録を呼びかけ

経済産業省は、テレワークの活用等による出勤者数の7割削減の実施状況を各事業者が自ら積極的に公表するための登録・公表の仕組みを立ち上げました。関係団体、企業や独立行政法人は、出勤者数の削減の実施状況を登録。毎週火曜日の段階で集約し、翌水曜日に公表という流れです。各企業や団体の実施状況を当事者間で共有化し、気運を高めてテレワーク等の浸透を図ることが目的です。公表情報には、テレワーク等の推進に向けた具体的な取り組みも含まれています。

## 05

## 経営資源の散逸回避を目指して 「中小M&A推進計画」を取りまとめ

中小企業庁は、中小企業の貴重な経営資源の散逸回避と、事業再構築を含めた生産性向上を図るため、官民の今後5年間の取り組みを示した「中小M&A推進計画」を取りまとめました。中小M&Aは年間3000～4000件実施されている一方で、潜在的な譲渡側は約60万者に上るとの推定値を示したうえで、小規模・超小規模M&Aと大規模・中規模M&Aとに分けて円滑化のための取り組みを示しています。計画にはM&A支援機関の登録制度の創設、自主規制団体設立なども盛り込まれました。

## 06

## 前年同期比2.0ポイント下回る 2021年度大学等卒業者の就職状況

厚生労働省と文部科学省は、2021年度に大学等を卒業する者の就職状況を共同で調査、2021年4月1日現在の状況がまとまりました。大学（学部）卒者の就職率は96.0%で前年同期を2.0ポイント下回る結果に、大学等（大学、短期大学、高等専門学校）全体では96.3%（同1.7ポイント下回る）などとなりました。大学卒の文系・理系別では文系96.0%、理系95.9%でした。調査依頼先は厚労省・文科省において抽出した92校（国公立大学、短期大学、高等専門学校の合計）です。

調査 職場のハラスメントの実態は？

# パワハラを訴えても半数近くの企業が「特になにもせず」

事業主が職場におけるパワハラ、セクハラへの対策を適正に行うことは、法的な裏付けを伴って義務付けられていることです。現状、職場におけるハラスメントの実態はどうなっているのか？ 厚生労働省が委託し、東京海上日動リスクコンサルティングが実施した最近の調査をもとに見ていきます。

厚生労働省は2016年度に職場のパワーハラスメント（以下「パワハラ」）に関する実態調査を実施しましたが、4年後の2020年10月に、対象をハラスメント全般に広げた調査を実施。今回扱われた「ハラスメント」はパワハラのほか、セクシュアルハラスメント（以下「セクハラ」）、妊娠・出産・育児休業等ハラスメント、介護休業等ハラスメント、顧客等からの著しい迷惑行為、就活等セクハラ、などと範囲を広げました。調査は企業向けと労働者向けの2つの視点から行われています。

## ●相談件数はおおむね横ばい セクハラは減少

企業向け調査で、過去3年間のハラスメント相談件数に関する回答を見ると、セクハラ以外のハラスメントでは「件数は変わらない」の割合が高く、セクハラだけは「減少している」の割合が高くなりました（「相談なし」や増減不明などを除く）。また、労働者に聞いた調査で過去3年間に受けた経験では、パワハラ31.4%に対してセクハラは10.2%となっています。

## ●セクハラには対応するも パワハラへの初期対応は鈍い？

労働者向け調査で、ハラスメントを知った際の勤務先は自分に何をしてくれたかを尋ねた結果がグラフ1です。「特に何もなかった」がセクハラで33.7%にと

どまるのに対して、パワハラでは47.1%と半分近くに達しました。逆に「相談にのってくれた」「（あなたに）ヒアリングを行った」などの割合はセクハラがパワハラを上回っています。相対的に、パワハラへの反応の鈍さがうかがえます。ただ、「相談したことを理由にあなたに不利益な取扱いをした」は逆にセクハラの割合が上回っており注意が必要です。

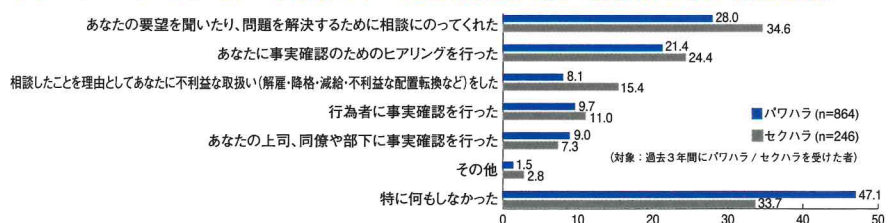
## ●行為者に謝罪させるパワハラ 会社が謝罪するセクハラ？

次に、相談から一段階進んで、ハラスメントの認定が行われた後に勤務先が何をしてくれたかを示したのがグラフ2です。興味深いのは、パワハラは行為者に謝罪させた割合が多いのに対して、セク

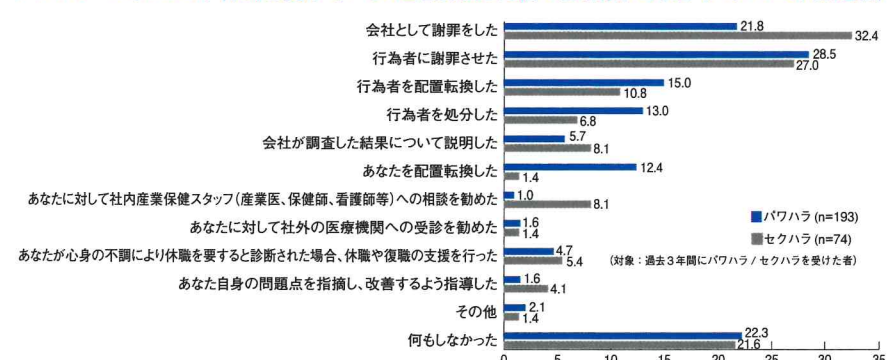
ハラは会社として謝罪した割合が多い点。また行為者に対する「配置転換」「処分」などについては、数値としては少ないものの、パワハラの方が割合としては高くなっています。「あなたを配置転換した」ではその差がさらに大きく、具体的な「処分」「配置転換」には、セクハラは相対的に至りにくいと読み取れます。

なお「何もなかった」はいずれも約2割強と一定割合がありますが、このあたりは改善が必要と思われませんが、4年前のパワハラ限定の調査結果と比べて「何もなかった」の割合は減少しており、全体としてはハラスメントへの問題意識がある程度浸透してきていると言えそうです。

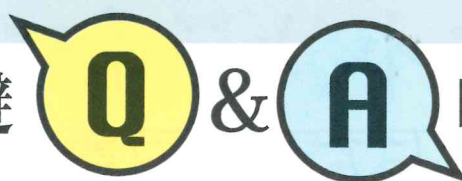
グラフ1 パワハラ/セクハラを受けていることを認識した後の勤務先の対応（複数回答）



グラフ2 ハラスメント行為を受けていることを認識した後の勤務先の対応（ハラスメント認定後）



# 労務トラブル回避



こんなときどうする。

今月の  
相談

## 資格取得費用を会社が負担した場合の返還請求

Q

当社は、車の販売を行っています。従業員の採用時に運転免許がないときは、会社が費用を負担して取得させていますが、取得後まもなく退職する場合に費用返還を求めることはできますか（K社）

A

タクシー会社や運送会社にとって、運転業務に携わる場合には特有の運転免許は必須です。このように会社の事業や従事する業務に関連して必要な資格の取得を従業員に推奨して、会社が資格取得に必要な費用を負担する場合があります。

しかし、折角、会社が負担して免許や資格を取らせても、資格取得後1年も経たずに退職してしまうこともあります。このような場合、会社としては、その取得のために負担した費用の返還を求めたいと思うのは当然のことです。また、資格や免許取得のために費用負担した以上は少なくとも一定年数は勤務して、その資格や免許で会社に貢献して欲しいとの思いもあります。

しかし、労基法には、「使用者は、労働契約の不履行について違約金を定め、又は損害賠償額を予定する契約をしてはならない」（第16条）との定めがあります。したがって、資格取得などの費用を会社が負担する代わりに、以後一定期間にわたり勤務することを約束させ、これを守らない場合は違約金を支払うことや、損害賠償として資格取得にかかった費用分の返還を義務づけることはできず、そのような誓約書を交わしても無効となってしまいます。

こうした事態を回避するには、資格や免許の取得に必要な費用については会社が貸し付ける制度にして、労働契約の履行義務と金銭消費貸借を分けて運用しなければなりません。

たとえば、資格取得支援制度のようなものを設けます。その制度の運用に際し、資格取得に係る費用の全部または一部について、必要な場合は会社が貸し付ける制度とします。貸付金（金銭消費貸借）ですので、合意のもとに給料から控除する協定を締結すれば、毎

月返済額を控除することもできます。残債についても退職を制限するものではなく、退職時に返還すればいつでも退職できることで問題ありません。また、資格取得後、一定期間勤務すればその貸付費用の一部または全部の返済を免除する制度とすることもできます。その資格をもって会社に貢献してくれたことに対する恩恵制度を設けるというものです。一定期間勤務して返済の一部または全部の免除を受けるか否かは労働者の自由です。免除勤務期間前に退職する自由も制限されていません。この制度を導入する場合は、後日トラブルにならないよう、資格取得の目的、費用貸与の趣旨、会社が費用負担する範囲、貸与限度額、貸与年数、返済方法、利息取り扱い等を明確にし、労働者を不当に拘束していないものである旨を規定化しておくことです。

ところで、その資格や免許が業務に関連するものであり、それらを取得することが業務遂行上必須であったり、会社の業務命令である場合の費用負担はどうなるかという問題があります。会社の指示で取得した免許や資格の取得費用は会社が負うこととなります。なぜなら、使用者が労働者に対して資格や免許を取りなさいとの業務命令する行為は雇用契約に内在している教育訓練権（教育訓練を命じる権利）によるものであり、かつ、労働者に資格を取得させることで利益を得るわけですから、そのための経費も会社が負担すべきということですが、業務との関連性が強い資格や業務命令として取得させる資格など、資格取得に任意性がない場合の費用については、貸し付けと返還免除の形式をとったとしても、それは、本来労働者が負担する必要のない金銭的負担を課すこととなり、労基法16条に抵触することになります。

今月の  
ポイント

業務関連資格で取得必須の場合の費用負担は会社であるが、業務関連資格でも任意性・選択性があれば取得費用は資格取得支援制度で貸付制度とすることができる

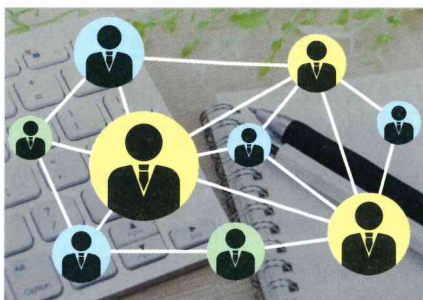


## HRテクノロジーと人間の仕事

社会保険の算定基礎届、労働保険の年度更新、高年齢者や障害者の雇用状況報告書の提出と、7月は労務関連の手続き業務の締切が重なります。昨年はコロナ禍の影響で雇用状況報告書の提出期限が延びましたが、今年は現時点では期限延期はない予定。いずれの手続きもデジタル・ガバメント推進の流れを汲みオンラインが推奨されるなど、人事・労務の分野でもIT化対応が求められる場面が多くなってきました。

このような各種手続き業務にとどまらず、人事労務分野全般におけるIT化、HRテクノロジー化がいろいろな場面で語られるようになりました。従業員一人一人の個性やスキルを細分化してデータベース化し、戦略的な人員配置をAIの力を借りて実現させる。それが従業員の適材配置につながり、個人と組織の力を最大限に発揮できる。背景には、均質的な人材の寄せ集めではなく、バラエティに富んだ人材を適材適所に活用する発想があり、これは年功序列を柱とした旧来型の人事政策とは相入れないとの説もあります。

マーケティングや開発、生産の現場ならまだしも、人事・労務という人のココロの領域



にも及ぶセンシティブな仕事までAIが主役になるというのは、当の人事・労務の業務に従事する担当者の「働き方」をも大きく変えることでしょう。そもそもすべての個性が定量化、可視化できるものではないはず。HRテクノロジー時代の人事・労務「担当者」は、AIでは測れないメンタルな部分のケアをきめ細かく担っていく必要があるのではないのでしょうか。