



**経済成長と多様な個人の活躍を支える「雇用型自律労働契約」の導入を**

**～労働法制の令和モデルへの見直し～**

**【改訂版】**

2026年7月

公益社団法人 経済同友会

## 目次

I. はじめに.....	3
II. 目指す姿.....	5
III. 提言「雇用型自律労働契約」の導入を.....	5
IV. 労働法制の課題と改革の方向性.....	7
(1) AI時代に適合した新たな法制度への転換へ.....	7
(2) 法制度見直しのイメージ.....	8
(3) 「雇用型自律労働契約」の制度設計.....	9
ア AI時代の健康確保措置.....	9
イ 濫用防止措置.....	10
ウ 労使合意.....	11
(4) 二つの革新性と今後の意義.....	12
V. 「雇用型自律労働契約」の導入モデル.....	12
(1) 導入企業における人材マネジメントの整備.....	12
(2) 企業における導入モデル.....	14
VI. おわりに.....	26

## 1. はじめに

- 今日では、AI の普及により、業務内容・仕事の進め方（以下、「ワークフロー」）や組織のあり方・働く人に求められるスキル（以下、「ワークフォース」）が不可逆的に変化している。
- ワークフローについて、例えば企画・開発系の業務において、調査、企画立案、分析、コード作成などの業務の一部を AI が担うことで、人間の役割は、AI に業務の内容と成果物の要件を的確に指示する「AI への要件定義」、AI の出力を検証し最終成果に責任を負う「責任の引き受け」、社会的・倫理的妥当性を判断する「倫理的判断」、課題設定から実行・検証・改善までのサイクルを統括する「PDCA の司令塔」へと比重を移しつつある。バックオフィス系の業務においても、定型的な業務、問い合わせ対応などの業務の一部を AI が担うことによって、人間の役割は、想定外の事象に対応する「例外対応」や、メンバーが安心して発言・挑戦できる環境を整える「心理的安全性の確保」、他者になぜそれをやるのかという意義を伝え行動を引き出す「納得感と動機づけの提供」などへと比重を移しつつある。
- ワークフォースについても、現場からの情報の経営陣への報告や業務の進捗管理など従来中間管理職が担ってきた業務は、AI がリアルタイムに情報を集約・可視化することで代替可能となりつつある。その結果、中間管理職が減少し、少数の人間と複数の AI が連携して課題に取り組む「マイクロ・アジャイルチーム」へとフラット化の兆候が見受けられる。同時に、人に求められるスキルも、何を解くべきかを見極め適切な目標を設定する「課題・目標設定能力」、複数の AI モデル・ツールの特性と限界を理解した上で、目的に応じて適切に使い分け、それぞれの出力を統合して成果に繋げる AI オーケストレーション力、倫理的判断力、相手の感情や文脈を読み取る共感力や利害が対立する場面で合意を形成する交渉力といった高度なヒューマンスキルへと比重を移しつつある。
- このように AI が定型的な業務等、一部の業務を代替することで、人間はより高次で創造的な領域に集中できるようになっている。AI は人間にとって代わる存在ではなく、人間の能力を拡張し、より大きな付加価値の創出を可能にする人材である「ジョブ・イネーブラー (Job Enabler)」として機能している。

- その結果、AI を高度に使いこなし突出した成果を創出する人材、すなわち「AI トップ人材」と呼ぶべき新たなハイパフォーマーが出現している。AI トップ人材とは、たった数名で多数の AI エージェントを自律的に束ね一つの企業に匹敵するアウトカムを創出したり、個人レベルで圧倒的に AI を活用したりすることによって、所属企業の主力事業すら陳腐化させ得る破壊的イノベーションを創出するような人材である。
- こうした AI トップ人材は、特定の組織への所属を前提としない強さを備えている。米国を中心とするグローバル市場では、既に AI トップ人材を巡る獲得競争が激化し、国境を越えた引き抜きや桁違いの処遇提示が日常化している。我が国の企業が、これらの人材を画一的な雇用の枠組み、すなわち一律の労働時間管理、年功的な処遇、画一的な契約といった従来型の前提に縛り付けられれば、能力発揮を阻害するのみならず、海外流出を招き、かつて社内にはいた人材が最大の競合相手にもなりかねない。
- 人材活性化委員会は 2025 年 5 月に、労働法制を集团的・画一的な「昭和モデル」から多様性を前提とした「令和モデル」へ転換し、イノベーションの創出と経済成長を牽引する仕組みとして、「雇成型自律労働契約」の導入を提言した。「雇成型自律労働契約」とは、労働時間に囚われず、働く個人の自律性と契約内容の柔軟性を最大限に尊重する新たな雇用契約の枠組みである。本改訂版は、こうした AI 時代の構造的変化を踏まえ、「雇成型自律労働契約」を AI 時代にふさわしい働き方の基盤として位置づけ、政府に対し、早期の制度化を求めるものである。AI 時代の雇用システムをめぐる論点は多岐にわたるが、本改訂版は労働法制の課題を踏まえ、「雇成型自律労働契約」の制度化に焦点を当てて提言を行うものである。
- なお、本提言にあたっては、以下三点を予め明確にしておきたい。
- 第一に、現在政府では、働き方改革関連法施行後 5 年の総点検を踏まえた労働基準法制の見直しが議論され、心身の健康と従業者の選択を前提に、労働時間法制の在り方を含む包括的な検討が進められている。政府における検討は、現行の労働時間規制の枠組みを維持したうえでの緩和・見直しであるが、本提言は、現行の枠組みの緩和を求めるものではなく、新たな雇用契約の類型を創設するという、異なるアプローチをとるものである。
- 第二に、我々が意図するのは、労働時間ではなく成果に応じて報酬が決まる仕組みの下で、時間や場所に囚われず自律的に働くことにより、短い時間で高い付加価値を生み出す、より生産性の高い働き方であり、長時間労働を推

奨励するものではない。

- 第三に、雇用型自律労働契約が対象とするのは、時間と成果が必ずしも比例しない業務に従事するホワイトカラーのうち、自律的に働く意思と能力を有するイノベーションを担う意欲ある人材であり、全ての労働者を対象とするものではない。

## II. 目指す姿

- AI 時代における人的資本マネジメントの要諦は、従来型の雇用契約を維持しつつ、それと複線的に、AI トップ人材を中核とする自律型人材から選ばれる新たな雇用システムを提供することである。
- 我々が目指すのは、この新たな雇用システムを通じて、AI トップ人材を中核とする自律型人材（取り組むべき課題を自ら見つけ出し、率先して動ける能力を持った人材をいう。以下同じ）がその能力を最大限に発揮できる環境を整え、イノベーションを創出し、日本経済の持続的成長と持続的な賃金上昇を実現することである。すなわち、AI トップ人材を中核とする自律型人材がその能力を最大限に発揮し、イノベーションが創出され、その果実が企業の成長と働く人の賃金に反映されていく——制度が個人の活躍を支え、個人の活躍が経済成長を牽引する、こうした好循環の実現である。
- AI の普及・進展を単なる技術トレンドとして受け止めるのではなく、それが人間の役割、組織の形、労働の価値そのものを再定義する契機であると捉え、それにふさわしい新たな制度的基盤を整備することが必要である。

## III. 提言「雇用型自律労働契約」の導入を

- AI 時代にふさわしい新しい雇用の選択肢として、「雇用型自律労働契約」の導入を提言する。
- 「雇用型自律労働契約」とは、成果に対する報酬を基本とし、労働時間の制約を受けず、働き手の自律性と契約内容の柔軟性を最大限に尊重する新しい雇用契約である。硬直的な既存の雇用システムから脱却し「自律的な時間管理」「個別契約」「成果報酬」によってAI トップ人材を中核とする自律型人材を惹きつけ、能力発揮を最大化させるAI 時代の新たな雇用システムとなるものであり、以下の3つの原則に基づいて制度設計を行う。
  - ① 自律的な時間管理：労働時間の使い方を個人の裁量に委ね、個人の裁量でパフォーマンスや生産性を最大化できる環境を提供する。

- ② 個別契約：画一的な雇用契約ではなく、個々人に応じた契約とする。時間・場所等に囚われず働ける契約内容の自由度を確保し、個人のキャリア志向やライフスタイルに応じた多様な働き方を可能とする。
  - ③ 成果報酬：職務内容・成果指標・評価基準を契約で明示し、成果に基づく報酬とする。報酬を時間ではなく、創出したアウトカムに直結させ、突出した成果に報いる報酬制度とする。
- 制度導入の目的は、AI トップ人材を中核とする自律型人材が存分に能力を発揮できる環境を整備し、イノベーションを創出することである。「雇用型自律労働契約」は新しい雇用の選択肢であり、労働者自身の希望により選択可能とするものである。
  - 本制度の対象者は、時間と成果が必ずしも比例しない業務に従事するホワイトカラーのうち、自律的に働く意思と能力を有し、イノベーションを担う意欲ある人材である。
  - その中で、我々が念頭に置く対象者像は、AI 時代に必要なスキルを備え、突出したアウトカムを生み出す層や、それらを目指し自己成長のために働きたい層である。まずはこれらの層に対し、新たな雇用システムを選択肢として提示し、その対象者を段階的に拡大し、競争力を高めることで、企業価値及び日本の国際競争力を向上させていく。
  - この契約は、AI トップ人材を中核とする自律型人材にとって大きな意義を持つ。現行法制の下では、時間管理の枠組みに適合しにくい働き方を望む人材は、雇用を離れて業務委託やフリーランスの形態を選ばざるを得ない場面がある。しかし、雇用外の形態では、社会保険や雇用の安定といったセーフティネットが十分に及ばない。本制度は、雇用契約の保護<sup>1</sup>を受けながら、自らの裁量で時間や働き方を設計し、最も成果を出しやすい環境で能力を発揮するという選択肢を新たに追加するものである。
  - 同時に、この制度は企業にとっても重要な意義を持つ。自律的な働き方を志向する人材が雇用外に流出すれば、企業はそうした人材に対する中長期の能力開発投資を行いにくくなり、組織内での知見やノウハウの蓄積も進まない。本制度は、雇用の枠内で高い自律性を認めることにより、こうした人材の組織への定着を促し、継続的な協働と知識蓄積を通じた組織的な価値創出を可

---

<sup>1</sup> 雇用型自律労働契約は、雇用契約であり、解雇権濫用法理による保護を受けるという点で、業務委託契約や委任契約とは明確に異なる。すなわち、雇用型自律労働契約のもとでは、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当と認められない解雇は認められない。

能にする仕組みでもある。

- 雇用型自律労働契約は、こうした個人の能力発揮と企業の競争力強化を同時に実現することで、日本経済全体の成長基盤の強化に資するものである。

#### IV. 労働法制の課題と改革の方向性

##### (1) AI 時代に適合した新たな法制度への転換へ

- 雇用型自律労働契約の実現のため、AI 時代に適合した新たな法制度を構築する必要がある。
- 昭和の労働法制は、労働時間管理を基軸として、労働者を集団的・画一的に保護する仕組みであった。
- 昭和末期から平成期にかけて、こうした基本構造を維持しつつ、裁量労働制、高度プロフェッショナル制度等により、多様な働き方に対応するための部分的な柔軟化が進められてきた。
- しかしながら、裁量労働制や高度プロフェッショナル制度は、対象業務を法令上あらかじめ限定列挙する構造を共通して採用していると同時に、いずれも時間(労働時間管理・健康管理時間把握)を基軸とする制度となっている。
- AI の普及により、ワークフローは急速に変化し、業務内容それ自体が流動化している状況下において、対象業務をあらかじめ限定列挙する現行制度の枠組みは本質的になじまない。仮に列挙対象を拡張したとしても、技術の進化と業務の変化のスピードは省令・告示の改正のサイクルを大きく上回るため、制度が現実に追いつけない構造的ギャップは解消されない。
- また、AI 時代において、成果は投下した時間の長さではなく、課題設定の質、専門性、創造性、さらには AI を適切に活用する能力によって大きく左右される形になっており、また働き方も多種多様となっている。このような時代において、画一的な時間管理の下で働く働き方ではなく、それぞれのニーズに応じた柔軟な雇用契約が求められる。
- また、現行制度は度重なる制度改正により、制度が複雑化しており、働く人や企業双方にとって分かりにくいものになっている。
- したがって、今求められているのは、現行制度の部分的な修正や緩和ではなく、AI 時代に適合した新たな制度的基盤を整備することである。すなわち、AI 時代にふさわしい働き方を可能とする柔軟な法制度、「令和モデル」の労働法制である。
- 我々が求める「令和モデル」の労働法制のもとでは、選択可能な以下の二つの雇用が併存する。

### ①労働基準法に基づく従来型雇用

- ・労働時間と成果・賃金が密接に結びつく業務
- ・労働時間に基づいた報酬決定
- ・労働者に対する画一的な労働時間管理とそれに基づく雇用契約

### ②AI トップ人材を中核とする自律型人材を対象とした新しい雇用

- ・労働時間と成果が比例しない業務
- ・労働時間ではなく、成果やスキルに応じた報酬決定
- ・労働者自身による自律的な労働時間管理と柔軟な雇用契約

- 根底にあるのは、働く個人一人ひとりの可能性を最大限に引き出す制度への転換である。
- 現行法制の下でも、一部の企業では、ジョブ型雇用の導入を進め、成果に基づいた報酬体系や AI 時代にふさわしい労働者の自律性に基づく柔軟な働き方の実現に取り組んでいる。実績に基づく評価制度の整備、評価基準の適正化・透明化、アサインメント能力の向上や評価制度を適切に運用するスキルの向上など、人的資源管理をめぐる課題は山積しているが、イノベーション創出や AI 時代の働き方への対応に向けた動きは着実に進んでいる。
- しかしながら、各社の取り組みは「働き方の OS」である労働法制が変わらないなかでの創意工夫である。実情として、裁量労働制という労働基準法の時間管理の枠内での働き方にとどまっており、真に時間にとらわれない自律的な働き方を実践できてはいない。個々の企業による取り組みだけでは限界があるとの認識のもと、経済社会全体の変革に向けて労働法制の改革に取り組む必要がある。

## (2) 法制度見直しのイメージ

- 雇用型自律労働契約の実現に向けて、我々が求める法制度見直しのイメージは以下のとおりである。細かな条文の作成は専門家による検討に任せたいが、その際にも、労働契約法による使用者と労働者の個別労働契約に委ねるべきとの考えのもと、できる限り簡素な構成とすることを期待する。

### ① 労働基準法・雇用型自律労働契約に関する特別法（仮称）の制定

- 労働基準法の適用を除外し、雇用型自律労働契約に関する特別法（仮称）を新たに制定する。当該特別法において、労働基準法が担ってきた保護のうち引き続き確保すべき事項を、自律的な働き方に適合する形で改めて規

定するとともに、労働安全衛生法、労働者災害補償保険法、最低賃金法等の適用があることなど関連する労働法制の適用関係を明確化する。

## ②労働契約法

- 雇用型自律労働契約の位置づけを明確にするため、労働契約法の見直しを行う。具体的には、就業規則と雇用契約の関係を定める同法 7 条などを見直す。

## ③労働安全衛生法

- 労働者の労働時間の状況に基づく医師による面接指導を義務付けている第 66 条の 8 等について、雇用型自律労働契約のもとでは、使用者には第 66 条の定期健康診断に加えて労働者が選択的に利用可能な各種措置を提供する義務を課すとともに、健康確保の一定の責任が労働者にもある旨を追記する。

### (3)「雇用型自律労働契約」の制度設計

#### ア AI 時代の健康確保措置

- 雇用型自律労働契約では、自律的に働く個人の多様なニーズに対応する新しい健康管理の枠組みとして、画一的な時間管理を改め、個人の実情に即したより柔軟な健康確保の仕組みへ転換する観点から、これまで企業側の責任で一律に実施されてきた労働安全衛生法による労働者の労働時間管理をなくし、多様な働き方に合わせた柔軟な健康確保措置へ移行する。
- すなわち、従来のような画一的な時間管理ではなく、個人が最高のパフォーマンスを維持するために、自らの心身の状態を継続的に把握・管理することを基本とし、企業は、テクノロジーを用いて個人が適切に自身の健康状態を把握・管理できるよう支援する。
- 近年、政府・企業では、「働き方改革」としていわゆる残業時間の削減を中心に、労働時間の縮減に努めてきた。しかし、働き方が多様化するなか、一人ひとり異なる健康リスクを考慮しない画一的な時間設定による健康確保措置は限界がある。もちろん、身体的な負荷が大きく長時間労働が難しい業務には、引き続き、厳格な上限時間の規制によって労働者の健康確保に努めなければならない。他方、雇用型自律労働契約の対象である時間と成果が直結しない業務では、短時間であっても精神的な負荷が大きいなど、単に労働時間を管理するだけでは健康維持が難しい場合が存在する。

- また、今日の健康管理において、メンタルヘルスは中心的な課題となっている。メンタルヘルスは本質的にプライバシーに関わる事項であり、健康に関する情報を他者に知られたくないというニーズもある。こうした観点からも、働く個人が自ら主体的に健康状態を把握し、必要に応じて専門的な支援にアクセスできる仕組みが求められる。
- そのため、雇用型自律労働契約の導入にあたって、一人ひとり異なる健康リスクやストレスに対応するために画一的な時間管理に代わり、これまでの健康診断などに加えて、働く個人が自身の健康状態を把握する仕組みの提供を企業に義務付ける。
- 具体的には、働く個人が自らの働き方や健康状態に応じて最適な措置を選択できるように、使用者には法定の定期健康診断に加え、人間ドック受診支援、医師との面談機会提供、ウェアラブル端末と健康管理アプリの提供などを義務付けるとともに、パルスサーベイなどの仕組みを整備する。そのような中で、AIを活用したストレス検知や健康リスクの個別分析など、AI時代ならではの先進的な手法を健康確保に応用することも、今後の重要な選択肢となろう。
- 個人の自律性を尊重しつつ、企業が適切な支援を講じるという労使の新たな役割分担に基づく健康確保措置の再設計は、雇用型自律労働契約がめざす柔軟な働き方の持続可能性を高めるうえで不可欠な要素である。

## イ 濫用防止措置

- 雇用型自律労働契約は、随時撤回可能な本人同意のもと、個別労働契約として締結することとし、悪質企業による濫用防止のため、以下の要件を法定する。
  - (a) 契約締結時の手続（使用者の説明義務・熟慮期間の確保）
    - 使用者は、雇用型自律労働契約の締結に先立ち、書面および面談を通じて、契約の内容、処遇、通常の雇用形態との相違点、同意の撤回が可能であること等について十分に説明しなければならない。使用者は、説明後、少なくとも対象者に1週間程度の熟慮期間を設けなければならない。
  - (b) 同意撤回権の保障
    - 対象者は、雇用型自律労働契約の締結後であっても、理由の如何を問わず、同意を撤回し、通常の雇用契約（現行法上認められる雇用契約を指す）のでの就労に戻ることができる。

### (c) 不利益取扱いの禁止

- 使用者は、対象者が雇用型自律労働契約の締結に同意しなかったこと、または同意を撤回したことを理由として、当該対象者に対し、不利益な取扱いをしてはならない。

### (d) 罰則

上記の違反に対しては罰則（刑事罰）を設ける。罰則の水準については、労働基準法における強制労働の禁止違反（1年以上10年以下の拘禁刑又は20万円以上300万円以下の罰金）や、中間搾取の禁止違反（1年以下の拘禁刑又は50万円以下の罰金）等を参考に、行為の悪質性に応じた制裁を設けるものとする。あわせて、法人に対する両罰規定を置き、組織的な違反に対しても実効性ある抑止を図る。

## ウ 労使合意

- 雇用型自律労働契約は、対象者と企業との個別合意を基本とする。
- もっとも、制度の導入にあたり、個別契約の締結に先立ち、過半数労働組合との合意又は労使委員会の決議によって、対象業務、対象者の範囲、健康確保支援措置、同意取得・撤回の手続、苦情相談手続等について定めることを推奨する。
- 雇用型自律労働契約は、働く個人の自由な意思による選択を大前提とする制度である。そのため、契約締結に当たっては、企業が対象者に対し、契約内容および通常の雇用契約との相違点を事前に十分に説明し、対象者が十分に理解・納得したうえで、契約を締結することが必要である。
- 企業が対象者に説明すべき事項としては、以下のような事項が想定される。
  - ・ 雇用型自律労働契約の趣旨および対象となる業務の内容
  - ・ 労働基準法適用除外の効果（時間外・休日割増賃金の不適用、労働時間規制の不適用など）
  - ・ 通常の雇用契約との主要な相違点
  - ・ 雇用型自律労働契約に基づく権利（成果連動報酬を受ける権利、時間・場所・業務遂行方法に関する裁量権、健康確保支援措置を受ける権利、同意撤回権等）および義務（成果責任）の内容
  - ・ 成果評価の方法、報酬決定の考え方、求められる役割および責任の範囲
  - ・ 健康確保支援措置の内容、苦情申し立ての仕組み

- ・ 契約の見直し、終了、通常の雇用契約への移行に関する手続
  - ・ 雇成型自律労働契約を選択しないこと、又は同意撤回を申し出たことを理由とする不利益取扱いが禁止されていること
- なお、雇成型自律労働契約の対象となる個人には、十分に納得性のある処遇を契約により使用者が保証するものとする。

#### **(4) 二つの革新性と今後の意義**

- 雇成型自律労働契約は、これまでの労働法制に対して、二つの点で革新的である。
- 第一に、同じ時間と場所という画一性を前提とした労働基準法の基本的考え方から脱却し、柔軟性の高い個別労働契約として締結する新たな雇用形態とすることで、AI時代にふさわしい柔軟な働き方の法的根拠を構築している。
- 第二に、労働者の自律性を尊重した健康確保措置の実現である。使用者による労働時間管理義務を免除し、それに代わって労働者の健康を守るための措置を使用者に義務付ける健康確保措置の再設計を課すことで、柔軟な働き方と実効的な健康確保の両立を可能としている。
- こうした革新性を備えた「雇成型自律労働契約」は、働く個人の潜在力を引き出し、企業と社会の持続的な成長を支える「人材が成長を牽引する社会」への第一歩であり、速やかな整備を求める。
- 雇成型自律労働契約を活用し、安定した雇用関係のもとで各企業の人的資本投資を活用しながらスキルを高め、成果志向で柔軟かつ自律的に働く個人がイノベーションを創出する姿に触発され、自らも挑戦したいと考える意欲ある人材が増えていくだろう。こうした変化は、雇成型自律労働契約を選択した人材にとどまらず、職場や社会全体によい影響を与え、新たな挑戦を生み出していく。
- すなわち、雇成型自律労働契約の導入は、労働法制の改革という範疇にとどまらず、日本の経済社会における労働に対する意識を変革する真の働き方改革を推進する取り組みである。

### **V. 「雇成型自律労働契約」の導入モデル**

#### **(1) 導入企業における人材マネジメントの整備**

- 雇成型自律労働契約は、働く個人に高い自律性と裁量を付与し、職務と成果

を基軸として個別契約により運用する仕組みである。そのため、これを活用する企業には、多様な人材一人ひとりのニーズやスキルに応じた個別契約の締結、適切なアサインメントの実施や成果に対する客観的で公平な評価制度の整備、これらの適正かつ継続的な運用といった高度な管理能力が求められる。すなわち、制度を円滑かつ適正に機能させるためには、従来の一時的な労務管理とは異なる人材マネジメントの整備が不可欠であり、とりわけ、業務量の適切なマネジメント、職務・権限・成果の明確化、対象者の適格性の見極め、公正で納得性の高い評価・処遇、上司による支援を一体として構築することが求められる。以下、導入企業における人材マネジメントの一例を示す。

- 対象者の職務範囲を踏まえつつ、組織全体として対象者及び非対象者に過度な業務負荷が偏らないよう、業務分担及び要員配置の適切なマネジメントを行う。
- 対象となる職務の目的、範囲、期待される役割及び成果を、職務記述書（ジョブディスクリプション）で明確化する。
- 対象者については、単に本人の希望のみによって決めるのではなく、本人の自律的な職務遂行能力、自己管理能力、成果創出能力等を踏まえて適格性を判断する。
- 成果評価指標や評価基準については、評価期間の開始前に書面で合意する。また、評価に当たっては、最終的な成果のみならず、職務の性質に応じて、組織への貢献等も適切に評価対象に含めることが望ましい。さらに、評価結果及びその理由を本人に書面等で明示し、評価に不服がある場合の異議申立てや再確認の手続きを整備することにより、評価の透明性と納得性を確保する。
- 報酬については、生活の安定を支える基本報酬と、成果に応じて支給される成果連動報酬とを適切に組み合わせることを基本とする。
- 管理職は、指揮命令や細かな進捗管理を中心とする管理手法から、本人が能力を発揮し成果を上げられる環境の整備、定期的な対話とフィードバック、キャリア開発支援を中心とするマネジメントへの転換が求められる。また、企業は、管理職に対して、目標管理、評価、1on1、コーチング、対話型マネジメント等に関する必要な研修・支援を行うことも重要である。

## (2)企業における導入モデル

- 以下は、企業の人事担当者へのインタビュー結果等に基づき、雇用型自律労働契約の各企業群における導入モデルを示すものである。

### 【日系大企業】

#### ① 導入の背景と理由

- ・ 社員を労働時間ではなくパフォーマンスで評価することで、高度専門人材の採用競争力を高め、また意欲ある社員の離職を防ぐことを目的として導入する。時間や場所に縛られない働き方は、個人のエンゲージメントを向上させ、組織全体の課題解決能力を強化するほか、事業戦略上の強力な競争優位性に直結し、持続的な企業価値向上を実現するのに寄与する。

#### ② 対象者について

##### (対象業務)

- ・ 対象業務はデジタル、財務、新規事業開発、経営企画、人事、サステナビリティ、M&A 部門など、自身の裁量で業務を遂行し、場所や時間の自由度が成果に直結しやすいコーポレート部門の高度専門職とする。

##### (対象者の職位)

- ・ 管理監督者は既に現行法上で時間管理の枠外にあるため、本制度は実務の最前線で付加価値を生み出す「担当者層・専門職層」を対象とする。当該ポストの社員が労働時間という制約を外し、自律的にアウトプットを最大化できる環境を整えることは、次世代のリーダー育成や、組織の課題解決能力の強化において極めて重要な戦略的意義を持つ。
- ・ 対象者について一律の年収要件は設けないが、想定されるのは、自律的に高い付加価値を生み出す能力を持つ、または獲得する意欲のある「担当者層・専門職層」であるため、概ね「1,000万円～1,500万円」の報酬水準の層を対象とする。

##### (選定プロセス)

- ・ 単なる希望だけでなく、組織としての成果を担保するため適格性を厳格に判断する。例えば、ジョブディスクリプションに「業務遂行能力」、「自己管理能力」「課題設定能力」等の項目を設け、その観点から候補者

を多角的に評価し、上長による推薦や 360 度評価等のアセスメントを組み合わせ、自律的な働き方によってパフォーマンスが最大化される人材であることを事前に確認する。

- 本人の「希望制」を大前提とし、導入に際しては、制度内容や裁量権、責任の範囲を記した書面による丁寧な説明と、個別面談を実施する。
- 対象者本人への説明に当たっては、「労働基準法の適用除外」という法的枠組みを単なる制度技術の話として扱うのではなく、プロフェッショナルとしての権利と責任の確立として昇華させて伝える。具体的には、時間・場所を自律的に決める権利の拡大というメリットと、成果責任・自己管理の徹底という責任とをセットで共有し、「自由と責任」の構造を率直に提示する説明資材を整備する。これらのメリット・リスクを対等な関係に基づき適切に共有することで、本人が自らの意志で当該契約を選択したという納得感のある合意形成を徹底する。
- 説明後は最低 1 週間の熟慮期間を設け、対象者が自らのキャリアパスに合致するかを納得した上で同意を取得する。
- また、同意取得後も、本人の申し出によりいつでも従来型契約へ「撤回」できる権利を保証し、心理的な安全性を担保した上でのチャレンジを促す。

### ③ 評価・報酬制度

#### (評価制度)

- ジョブディスクリプションで職務の目的と権限を定義し、期初に合意した KPI に基づき評価する。評価軸には、投下時間の長さではなく「課題設定の質」、「創造性」や「組織への貢献」を明示的に組み込む。
- 短時間で高い付加価値を出す働き方を称賛する文化を醸成し、いかに独創的なアプローチで組織にインパクトをもたらしたかを公正に評価する。
- 年 1 回の形式的な評価ではなく、高頻度な 1on1 を軸としたフィードバック・サイクルを設計する。

#### (報酬制度)

- 基本年俸で生活水準を維持しつつ、成果に応じ基本年俸 3 割以上の変動を可能とする。このボラティリティは時間外手当の代替ではなく、課題

解決能力という「純粋なバリュー」への対価であることを明確にする。高い成果には大胆な昇給で報い、付加価値創出が停滞すれば適正な減給を行うメリハリのある体系を構築する。

- 効率的に価値を生み出す「短時間・高成果」の働き方を、金銭的報酬で強力にインセンティブ付ける。

(成果未達時について)

- 成果未達時は即減給するのではなく、まず改善支援やスキルトレーニングを実施する。それでも適性の不一致が続く、あるいは本人が時間管理型の働き方を望む場合には、不利益な取扱いを受けることなく従来型雇用契約へスムーズに戻れる「撤回プロセス」を運用する。この柔軟な出口戦略が、新たな働き方への「挑戦へのハードル」を下げ、組織全体の代謝と人材配置の最適化を促進する。

#### ④ 健康確保措置

- 企業が労働時間を直接的に管理しない本制度において、従業員の自律型健康管理をテクノロジーで支援する。具体的には、対象者全員にウェアラブル端末や専用アプリを提供し、心拍、睡眠、ストレスレベル等のバイタルデータを可視化できる環境を整備する。
- 従業員の生命を守る安全網としてログを活用する。具体的には、PCのログ収集や、月1回の稼働状況の自己申告を通じ、過重労働の予兆を客観的に把握する。一定の負荷を超えた場合にはアラートを発信し、産業医への通知と面談を勧奨する。実効性のある「健康確保のモニタリング」の仕組みを構築し、自律的な働き方の持続可能性を担保する。
- 見えにくい心理的負荷を早期検知するため、24時間365日アクセスの外部専門窓口を設置する。
- マネジメントを通じた対策として1on1での対話技術を強化し、表情や言動の変化を上長が早期に捉える体制を整える。プライバシーを保護しつつ、不調の兆しがあれば迅速に業務量の調整や休養を促せる、心理的安全性と実効性を兼ね備えた支援体制を実現する。

#### ⑤ その他

(リスク管理)

- 最も懸念されるリスクは、評価基準の曖昧さによる不公平感と、特定個

人への業務偏重である。また、非対象部署および同部門内での非対象者との間における処遇バランスの欠如が、組織の一体感を損なう要因となり得る。これらのリスクを特定し、透明性の高い運用ルールを確立することが、制度導入初期におけるコンフリクトを最小化する鍵となる。

- リスク対応の要は、管理職の「評価能力」「アサインメント能力」の向上である。徹底した評価者トレーニングにより、専門性の高いチャレンジな対象者を適正に評価できる能力を磨き、また曖昧な指示による暗黙の長時間労働を排除する。また、管理職に対して「部下の時間を管理する」マネジメントから「部下の成果と健康を支援する」マネジメントへの転換を促す研修・意識改革を継続的に実施する。具体的には、1on1でのコーチング技術、曖昧さを排除した目標設定スキル、部下の自律性を引き出すエンパワーメントの手法を習得させ、管理職が部下のパフォーマンスを最大化する「伴走者」としての役割を担えるようにする。
- また、チーム全体でリソースを共有する最適化会議を定期開催し、特定の個人に負荷が偏らないよう管理職が責任を持って調整する。

#### (ガバナンス)

- 制度の健全性を担保するため、人事部門による半期ごとのレビューを実施する。具体的には、対象者の健康データ、成果達成度、離職率、周囲への影響を分析し、然るべき会議体へ定期報告する。また、年に一度は第三者機関による客観的評価を導入し、制度の設計思想と運用の乖離を点検する。このPDCAサイクルにより、現場の声を反映した迅速な制度改善が可能となり、組織全体のガバナンスレベルを高度化させる。
- 制度設計・運用の両面において過半数労働組合との協議プロセス（事前説明→意見聴取→合意形成）を徹底し、健康確保の水準や対象者からの同意取得に関するルール等を労使で熟慮の上、定めていく。
- あわせて、労使委員会を通じて運用の実態を共有し、現場の懸念を速やかに制度改善に反映させるプロセスを構築することで、労使双方にとって納得感のあるガバナンスを確立する。

#### ⑥ 導入のロードマップ

- 3段階の移行ステップを設ける。第1段階は「特定部門でのパイロット導入（初年度）」で実務課題を抽出。第2段階は「拡大フェーズ（2年度目）」として対象職種を広げ、運用ルールを精緻化する。第3段階で「全

社本格導入（3年度目）」を目指す。各段階で、経営層への進捗報告と労使委員会での振り返りを行い、不確実性を排除しながら着実な移行を推進する。

- 第1段階では、制度への親和性がコーポレート部門のデジタル部門や財務部門、また変革をリードする新規事業開発部門の中から優先的に選定する。特に裁量権が大きく成果が明確な管理職手前の担当者ポストから選定し、時間管理からの脱却がいかに関与するかという成功モデルを構築する。なお、この段階では、組織的な混乱を避けつつ運用課題を抽出することを目的に、対象職種の10%程度を上限とする。希望者の中から、高い自律性と成果創出が期待される人材を厳選して選抜することで、「自律型人材としての認定」というプレミアム感を醸成し、組織全体へのロールモデルとしての波及効果を狙う。この成功体験を組織内に可視化することが、全社的な意識変革と制度への期待値を高める強力なレバレッジとなる。
- 各段階の移行判断には、個人の生産性のみならず「チーム全体の生産性KPI」を基準とする。また、不公平感を排除するため、周囲への業務負荷の偏りをモニタリングし、組織全体のパフォーマンスが維持・向上しているかを確認する。さらに、エンゲージメントスコアや健康状態のデータが事前に設定したKPIをクリアし、制度が健全に機能していることを確認できた場合にのみ、次の段階へ進む。
- 他方で、成果指標の形骸化や長時間労働の常態化、健康被害の予兆が確認された場合、速やかに制度の見直しや対象職種の縮小、あるいは従来型契約への強制的な移行検討を行う。これを「セーフティネット」としてポジティブに位置づけ、不測の事態に柔軟に対応できる体制を維持することが、従業員と経営双方の信頼に繋がる。

## 【スタートアップ】

### ① 導入の背景と理由

- 高成長スタートアップにおいて、将来の起業家・経営者を志向し、成長意欲が高くハイパフォーマンスを発揮する人材のリテンションが経営課題となっている。こうした層の主な流出先は、起業あるいはよりアーリーステージのスタートアップであり、その動機は、時間に縛られず自律的に働き、成長機会・成果を最大化したいというものである。
- 加えて、業務委託で働く高度専門人材は、複数案件への並行関与や自律

的な職務遂行を前提としており、時間管理を伴う現行の雇用契約になじみにくい。

- これらの人材に対して新たな働き方の選択肢を提供するために「雇用型自律労働契約」を導入する。これにより、成長意欲の高いパフォーマンスを発揮する人材のリテンションの強化を図るとともに、業務委託で働いている高度専門人材を雇用へと取り込む。

## ② 対象者について

### (対象業務)

- 対象業務は、自身の裁量で業務を遂行し、場所・時間の自由度が成果に直結する業務とする。職種は特に限定しない。

### (対象者の職位・対象者数)

- 対象者は職位で一律に線引きせず、成長意欲が高く、自律的に働き高い成果を生み出す能力を基準として選定する。特に、起業志向・独立志向を有しつつ、一定期間は社内で自律的に挑戦したい意欲を持つ層、及び現在業務委託で関与している高度専門人材のうち、より深いコミットメントを希望する層を対象者とする。
- 対象者数は全従業員の1%を上限とする。これは、対象者を成長意欲が高く、真のハイパーフォーマーに絞り込むためであると同時に、経営側からの過度な適用圧力の抑制策として機能させるためである。

### (選定プロセス)

- 従業員については、対象業務に従事する従業員を対象として制度の趣旨・内容を説明し、本人からの応募に基づき選定する。会社側から特定の社員に対して個別に働きかけることはせず、制度を活用するか否かは本人の主体的な希望に委ねる。応募者の中で自律的に職務を遂行する能力や成長意欲、パフォーマンス等を確認したうえで、対象者を選定する。
- 業務委託者については、1年以上の協働実績があり、これまで高い成果を確認でき、かつ企業理念への共感がある者を対象に会社から打診する。打診に際しては、断っても何ら不利益がないこと、業務委託契約と本制度との違いを明確に説明する。

## ③ 評価・報酬制度

#### (評価制度)

- ジョブディスクリプションにより職務と責任を定義し、期初に合意した KPI に基づき評価する。評価は、個人の成果の他、組織への貢献も組み込む。短時間で高い付加価値を出す働き方と、集中的に時間を投入して飛躍的な成果を生み出す働き方の双方を適切に評価する。
- 年 1 回の評価サイクルではなく、毎月のフィードバック・サイクルを設計する。

#### (報酬)

- 基本年俸により生活水準を維持しつつ、成果に応じて基本年俸の 3 割以上の変動幅を設ける。併せてストックオプションを付与する。AI を活用するなどして突出した成果・イノベーションを創出した場合には、高額ボーナスで報いる。

#### (成果未達時)

- 成果が未達となった場合は、本制度における対象者としての適格性を検証する。対象者と協議のうえ、未達の原因等を分析し、期待された成果創出が今後も合理的に見込まれないと判断される場合は、本人との協議を経て、処遇水準に配慮したうえで通常型の雇用契約へ移行する。

#### ④ 健康確保措置

- 対象者全員にウェアラブル端末および健康管理アプリを提供し、心拍・睡眠・ストレスレベル等のバイタルデータを対象者自身が把握できる環境を整備する。
- 業務用 PC や携帯端末などの稼働ログを収集することにより、過重労働の予兆を客観的に把握する。一定の稼働水準を超えた場合は産業医面談を実施する。産業医からリスクが指摘された際には、休暇取得を促すとともに、必要に応じて会社が本契約を撤回し、通常型契約への復帰を命じることとする。
- 24 時間 365 日アクセス可能な外部専門相談窓口を匿名利用可の形で設置し、職場の人間関係を含め、対象者が気軽に相談できる環境を整備する。

#### ⑤ その他

- 人事部門は半期ごとにレビューを実施し、対象者の健康状態・成果達成度・離職率・エンゲージメントサーベイ結果・周囲への影響・同意撤回状況等を分析し、経営会議等に報告する。
- 「一度選んだら戻れない」「戻ると逃げたと見られる」といった心理的プレッシャーを生じさせない企業文化を醸成し、制度の健全性を担保する。

#### ⑥ 導入のロードマップ

- まずパイロット導入を行い、成果創出意欲・パフォーマンスが特に高い者を中心に10名以下で運用を開始する。業務委託から雇用への移行を希望する高度専門人材の先行ケースも同段階に含め、「業務委託→本制度」の実務フローをパイロット期間中に検証する。パイロット期間中における、運用上の課題などを確認のうえ、本格導入へ移行するかどうかを判断する。

### 【中堅企業(裁量労働制からの移行)】

#### ① 導入の背景と理由

- 企画業務型裁量労働制および専門業務型裁量労働制は、業務遂行の手段・時間配分について労働者の裁量に委ねる制度として一定の役割を果たしてきたが、労働時間管理の枠組みそのものは維持されており、真に自律的な働き方を志向するプロフェッショナル人材にとっては、なお制約が残る。
- 雇用型自律労働契約は、高度な自律性・自己管理能力を有する者を対象に、裁量労働制を超える自律的かつ柔軟な働き方の選択肢を提供する制度である。高度な自律性・自己管理能力を有するプロフェッショナル人材を時間的制約から解放し、自らの判断で最適な働き方を選択できる環境を整備することにより、AI活用を前提とした人間のアウトプット最大化と当該人材の更なる活躍を同時に実現することを目的に導入する。

#### ② 対象者について

- 以下の対象業務に従事し、かつ選定要件を満たすものを対象とする。

(対象業務)

- 対象業務は、コンサルティング、営業、エンジニアリング、研究開発、およびコーポレート部門（経営企画、新規事業開発、デジタル、財務、人

事、法務、サステナビリティ、M&A等)など自身の裁量で業務を遂行し、場所や時間の自由度が成果に直結しやすい高度専門職とする。

(選定要件)

- 自律的な業務遂行能力および健康管理も含め高度な自己管理能力を有していること
- 雇用型自律労働契約への移行により、時間的制約から解放されることで、生成AIとの協働を含め、現状を上回る成果発揮が合理的に見込まれること

(選定プロセス)

- 対象業務に従事する従業員に対し、雇用型自律労働契約に関する説明会を定期的開催する。説明会では、制度の趣旨、対象業務、選定要件・選定プロセス、通常の雇用契約との相違点、報酬構造、健康確保措置、撤回権等、本人が希望をどうかを判断するために必要な情報を提供する。
- 対象者本人からの自発的な希望があった場合に限り、会社は対象者の選定手続に着手する。本人の自由意思に基づくものであることを客観的に証明するため、所定の申請書(申請フォーム)の提出と人事・部門責任者との面談を必須とし、申請書と面談記録をセットで会社が保管をする。会社からは、雇用型自律労働契約締結の勧誘を行わないものとする。
- 対象者は意欲のある人材を広く対象とするため、年齢・勤続年数や年収、ランクによる一律の制限は設けない。しかし、高度な自律性が求められることから、裁量労働制の適用を最低1年間以上受けていること、および直近の評価において期待以上の安定した成果を収めていることを要件とする。
- 対象者の直属上長が、対象業務への従事状況、対象者の自己管理能力を踏まえ、推薦を行う。上長が推薦しない場合は、対象者は雇用型自律労働契約を締結できないものとする。
- 人事部は過去の人事評価、業務実績、健康診断結果、長時間労働の有無・休職歴等に基づき、選定要件への適合性および健康面での懸念の有無を確認する。併せて、個人のパフォーマンスのみならず、360度評価の結果等をもとに、周囲と円滑に連携しチームとして業務を遂行する上での適応性を重要な審査項目の一つとして評価する。

- 人事部審査を通過した対象者について、産業医が健康診断結果および必要に応じた対象者との面談に基づき、本制度への適合性について意見を述べる。産業医が健康上の懸念を示した場合、人事部はこれを重く勘案する。
- 上記審査結果を踏まえ、所属部門責任者および人事担当役員が最終承認を行う。承認にあたっては、対象者選定の妥当性、健康面での懸念の有無、社内における公平性等を総合的に判断する。
- 承認後、人事部は対象者に対し、契約内容、通常の雇用契約との相違点、撤回権を含む本人の権利・義務、健康確保措置の内容等を説明し、対象者は、説明受領後少なくとも1週間の熟慮期間を経たうえで、書面により契約を締結する。契約締結に同意しない場合、現行の雇用契約を継続するものとし、これを理由とする不利益取扱いは行わない。

### ③ 評価・報酬制度

#### (評価制度)

- 各評価期間の開始前に、本人と上長が協議のうえ、当該期間の成果目標および評価基準（評価指標、達成水準の考え方等）を書面（電磁的方法を含む）により合意し、部門責任者および人事部がその客観性や妥当性を事前に確認する。評価基準は客観性・公平性・透明性を有するものとし、評価期間の途中で遡及的に変更しない。
- 成果の確実性を高めるため、月2回以上の1on1を通じた進捗確認を行い、目標達成に向けたボトルネックの解消やリソース調整を適宜実施する。
- 評価期間中に、事業環境の著しい変化、対象者の傷病・家族の介護その他のやむを得ない事情により成果目標の達成が困難となった場合、対象者または会社は相手方に対し目標の修正について協議を申し入れることができる。相手方は当該申入れに対し誠実に協議に応じるものとする。修正にあたっては、期初の手続きと同様に本人と上長の合意および所属部門責任者・人事部による事前の確認を必須とし、妥当性が認められる場合に限り、新たな目標を改めて書面（電磁的方法を含む）により合意するものとする。
- 評価期間の終了後、会社は対象者に対し、評価結果およびその理由（各評価指標の達成状況、成果連動報酬・特別報酬の算定根拠を含む）を書面（電磁的方法を含む）によりフィードバックする。また、その評価結果を

反映した新たな報酬を適用する際には、報酬額が改定される都度、改めて個別の雇用契約を締結するものとする。

- 対象者は、評価結果に不服がある場合、人事部に異議を申し立てることができる。

(成果の未達が継続する場合)

- 会社による重点的なリカバリー支援を実施するとともに、なお改善が見られない際は本人の適性或健康状態を鑑み、双方合意のもと通常の雇用契約へ復帰させる撤回プロセスを適用する。

(通常の雇用契約への復帰・報酬調整)

- 雇用型自律労働契約の締結時に、将来的に通常の雇用契約へ復帰する場合の最低保証年収(雇用型自律労働契約移行前の給与水準)をあらかじめ合意し、雇用契約書にて定めるものとする。また、通常の雇用契約への復帰後は別途の再評価期間を設け、その間のパフォーマンスや役割に基づき改めて適正な給与水準への再調整を行うものとする。

(報酬制度)

- 報酬(基本年俸)は、基本報酬および成果連動報酬で構成する。
- 期待される成果に合わせた高い基本年俸水準とし、基本報酬により生活水準の安定を保障したうえで、成果に応じ基本年俸3割以上の変動を可能とする。成果連動報酬の運用にあたっては、単期間で成果が顕在化しやすい職種から数年単位の期間を要する職種まで、各業務の特性や成果創出のサイクルに応じた柔軟な評価・支給期間を設定するものとする。

#### ④ 健康確保措置

- ウェアラブル端末(睡眠・心拍・活動量計測機能付き)を提供し、対象者自身の健康状態を日次で把握できる環境を整備する。自己管理のみによるリスクを回避するため、健康状態の悪化や異常値が継続した際に会社へ通知が届くセーフティネットを整備する。また、本人同意のもと四半期ごとに活動データの提出を受け、その取り扱いは健康診断結果に準じて人事や産業医等の最小限の担当者限定することで、プライバシーを確保しながら組織的な健康管理を徹底する。

- 健康管理アプリ（食事・運動・ストレス状態のセルフモニタリング機能）のライセンスを対象者全員に提供する。
- 上長と対象者の 1on1 を月 2 回・各 30 分以上実施する。業務状況だけでなく、本人の心身の状態・キャリア上の懸念・業務量の実感等を確認する時間とする。
- 24 時間 365 日対応の外部相談窓口を設置し、心身の健康や業務上の悩み、人間関係の悩み等について、本人が無料で相談できる体制を整備する。
- 産業医との面談につき、本人申出により随時実施可能とする。また、対象者の心身の健康に懸念がある場合、会社は対象者に産業医面談を要請でき、対象者は合理的な理由なくこれを拒否できないものとする。なお、産業医との面談結果のうち就業上の措置に関する事項は、本人同意に基づき産業医から会社が提供を受け、会社は、産業医からの意見に基づき、必要な対応（業務量の調整、納期の変更、雇用型自律労働契約を撤回し、通常の雇用契約へ戻すことなど）を取る。

#### ⑤ その他

- 雇用型自律労働契約の運用等に関する事項の苦情申出窓口をコンプライアンス部門に設置する。申出対象は、本契約の締結・運用に関する苦情全般（対象者選定、成果評価、報酬、健康確保措置、職務内容、契約の撤回・解除等）とする。
- 人事部門は、対象者数、契約締結・撤回・解除の件数、健康確保措置の実施状況、苦情の受付件数等を継続的に把握し、制度運用の適正性を検証する。運用状況のうち主要な指標については、経営層に定期的に報告する。
- 本制度の適切な運用に向けて、制度理解とリテラシー向上のためのトレーニングを継続的に実施する。本人に対しては自律的な健康管理を含むセルフマネジメントスキルの習得を、管理者に対してはプロフェッショナル人材に対する目標設定・評価リテラシーおよび 1on1 を通じた適切なコーチングとリスク検知スキルの向上を重点的に行う。

#### ⑥ 導入のロードマップ

- 本格導入に先立ち 1 年間のパイロット導入期間を設け、10～20 名を対象に試行する。当該パイロット期間中に四半期ごとの運用レビューおよび対象

者サーベイを実施し、課題抽出と改善を継続的に行う。問題がなければ、13ヶ月目以降に本格導入をし、対象となる全職種へ制度を開放する。本格導入後も年次の全面レビューを通じて制度の継続的な改善を図る。

## VI. おわりに

- 産業構造の変化、働くことに対する価値観の多様化に加え、AIをはじめとするテクノロジーの急速な進展は、企業活動の在り方のみならず、経済、産業、行政、教育を含む社会全体の仕組みそのものを問い直し始めている。今求められているのは、AI時代にふさわしい社会全体の仕組みの再設計であり、その根幹に位置づけられるのが、人と仕事、個人と組織をつなぐ雇用システムの在り方である。
- AIによる社会変革に合わせ、雇用システムもまた「働き方のOS」を令和モデルへと根本から改革しなければならない。
- 「雇用型自律労働契約」は、AIと人がそれぞれの強みを発揮して協働し、より高い次元の成果を生み出すための制度的基盤となるものである。
- AI時代の変革を日本の成長機会へと転換するためにも、「雇用型自律労働契約」の速やかな実現を求めてやまない。
- 我々はその先に展望するのは、個人が自律的にキャリアを築き、自らのスキルや経験を活かして価値を提供し、企業は魅力的な仕事や報酬、柔軟な働き方、成長の機会を通じてそれに応える一互いに選び合い、ともに成長する、自律した個人と企業の対等な協働が当たり前の姿となる社会である。

以 上

2026年4月

## 2025年度人材活性化委員会

(敬称略)

### 委員長

峰 岸 真 澄 (リクルートホールディングス 取締役会長 兼 取締役会議長)

### 副委員長

川 上 登 福 (経営共創基盤 マネージングディレクター IGPIグループ共同経営者)

倉 橋 隆 文 (SmartHR 取締役 COO)

斎 藤 由希子 (日本マクドナルド 取締役・執行役員兼CPO)

神 宮 由 紀 (フューチャー 取締役)

原 伸 一 (SOMPOホールディングス グループCHRO 取締役代表執行役員副社長)

山 中 雅 恵 (ロート製薬 取締役チーフトランスフォーメーションオフィサー)

吉 田 浩一郎 (クラウドワークス 取締役社長CEO)

渡 辺 治 子 (AIGジャパン・ホールディングス 取締役 バイスチェアマン)

### 委員

青 木 寧 (高島 社外取締役)

秋 谷 芳 英 (創価大学 理事長)

有 田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役社長執行役員)

安 藤 路 也 (東日本建設業保証 常務取締役)

井 伊 宏 光 (マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン シニアパートナー)

五十嵐 彰 (CMerTV 取締役社長)

五十嵐 啓 朗 (ファイザー 取締役社長)

池 森 啓 雄 (明電舎 顧問)

井 澤 智 也 (インディゴソリューションズ 取締役社長)

石 川 聡 彦 (アイデミー 代表取締役)

石 塚 裕 (ゼロイン 取締役 COO)

石 橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)

磯 谷 幸 始 (リード・イノベーション 取締役社長)

市 丸 亮 (セールスフォース・ジャパン 常務執行役員)

乾 和 行 (大豊産業 取締役社長)

入 江 仁 之 (アイ&カンパニー 取締役社長)

岩 下 純 子 (パソナ 常務執行役員)

岩 下 順二郎	(インディードリクルートパートナーズ 執行役員)
岩 田 進	(イルグルム 代表取締役)
岩 谷 理 恵	(日本レジストリサービス 取締役)
上 田 享 司	(マリンクロット ファーマ 取締役社長)
牛 島 章 博	(中部電力 執行役員)
大久保 和 孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大 倉 正 幸	(ソミック石川 取締役副社長)
大 澤 崇 生	(ベイカレント 副社長執行役員)
大 澤 卓 子	(タマス 取締役社長)
太 田 寛	(シグマクシス・ホールディングス 取締役社長)
大 瀧 裕 樹	(日本たばこ産業 執行役員)
大 西 徹	(かんぼ生命保険 取締役兼代表執行役副社長)
大 場 康 弘	(SOMPOホールディングス SOMPOウェルビーイングCEO)
大 堀 哲	(日本航空 常務執行役員)
大 松 栄 太	(岐阜プラスチック工業 取締役社長)
岡 本 祥 治	(みらいワークス 取締役社長)
小 川 嘉 一	(レイヤーズ・コンサルティング マネージングディレクター)
小 野 俊 彦	(東栄電化工業 取締役会長)
梶 川 融	(太陽有限責任監査法人 会長)
柏 木 二 郎	(モリモト 取締役社長)
加 福 真 介	(ワールド・モード・ホールディングス 代表取締役)
川 上 結 子	(日本アイ・ビー・エム 常務執行役員)
河 原 茂 晴	(河原アソシエイツ 代表取締役 公認会計士(日本ならびに米国))
河 村 一 二	(日本電技 取締役監査等委員)
岸 田 徹	(ネットラーニングホールディングス 代表取締役・取締役会議長)
木 島 葉 子	(実践女子学園 理事長)
北 野 泰 男	(キュービーネットホールディングス 取締役社長)
北 野 唯 我	(ワンキャリア 取締役 執行役員)
北 堀 貴 子	(第一ライフグループ 取締役常務執行役員)
木 村 尚 敬	(経営共創基盤 共同経営者(パートナー) マネージングディレクター)
清 原 健	(清原国際法律事務所 代表弁護士)
熊 谷 亮 丸	(大和総研 副理事長)
黒 田 由貴子	(ピープルフォーカス・コンサルティング ファウンダー)
桑 田 始	(JECC 取締役社長)
古 出 眞 敏	(アフラック生命保険 取締役社長)

幸 田 博 人	(イノベーション・インテリジェンス研究所 取締役社長)
河 野 英太郎	(ブーミー 取締役社長CEO)
許 勢 仁 美	(グロービス マネジング・ディレクター)
小 林 喬	(三井住友銀行 取締役兼専務執行役員)
小 原 教 仁	(ファイザー 執行役員)
小 室 淑 恵	(ワーク・ライフバランス 取締役社長)
最勝寺 奈 苗	(KDDI 取締役執行役員専務 CFO)
齋 藤 勝 己	(明光ネットワークジャパン 常務取締役)
齊 藤 剛	(味の素 取締役 執行役常務 Chief Transformation Officer(CXO))
齋 藤 昇	(TDK 代表取締役 社長執行役員CEO)
齋 藤 立	(シグママックス 常務執行役員)
酒 井 重 人	(グッゲンハイム パートナーズ 取締役副会長)
酒 井 香世子	(損害保険ジャパン 専務執行役員 CCuO・CSuO)
志 立 正 嗣	(ディップ 取締役)
島 田 俊 夫	(日本能率協会マネジメントセンター 取締役)
島 津 めぐみ	(富士通 執行役員副社長 COO)
下 野 雅 承	(日本アイ・ビー・エム 名誉顧問)
白 井 久美子	(明電舎 取締役)
白 川 香 名	(大和証券ビジネスセンター 取締役社長)
新 川 麻	(西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 パートナー)
新 家 伸 浩	(パナソニック コネクト 執行役員 SVP CHRO)
菅 谷 とも子	(ANAあきんど 顧問)
菅 原 敬	(アイスタイル 取締役副会長CFO)
杉 浦 英 夫	(デロイト トーマツ マネーディングディレクター)
杉 田 二 郎	(岐阜プラスチック工業 取締役副社長)
杉 原 博 茂	(デジタルエイド 取締役社長 CEO)
杉 山 真理子	(アイ・ラーニング 取締役社長)
鈴 木 雅 子	(日本信号 社外取締役)
関 口 朋 宏	(ブレインパッド 取締役社長 CEO)
関 根 愛 子	(日本公認会計士協会 相談役)
錢 高 久 善	(錢高組 取締役社長)
相 馬 劍之介	(森トラスト 取締役)
高 島 幸 一	(高島 取締役社長)
高 田 恭 介	(富山銀行 取締役専務執行役員CGO兼CSO)
高 橋 栄 一	(ジェダイトメディスン 取締役社長CEO)

高橋 淳	(1&D 取締役社長)
高橋 隆史	(ブレインパッド 取締役会長 Co-Founder)
田代 桂子	(大和証券グループ本社 取締役 兼 顧問)
田中 浩一朗	(田中貴金属グループ 取締役社長 グループCEO)
田中 淳一	(パーソルビジネスプロセスデザイン 取締役 執行役員)
田中 美和	(Waris 共同代表/共同創業者)
田中 良昌	(大東建託 取締役 上席執行役員)
田中 能之	(DSSサステナブル・ソリューションズ・ジャパン 特別顧問)
田中 若菜	(リンクトイン・ジャパン 日本代表)
玉塚 元一	(ロッテホールディングス 取締役社長CEO)
田村 修二	(日本貨物鉄道 相談役)
張 士洛	(日本能率協会マネジメントセンター 取締役社長)
津上 晃寿	(レナタス 取締役社長 兼 CEO)
塚本 恵	(デジタルソサエティフォーラム 代表理事)
堤 浩幸	(アマゾン ウェブ サービス ジャパン 常務執行役員)
鎌川 陽介	(フレクト 取締役)
徳永 優治	(エゴンゼンダー パートナー)
鳥越 慎二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
内藤 直樹	(関西電力 執行役常務)
直木 敬陽	(ANAホールディングス 取締役副社長執行役員)
永井 恒男	(アステナホールディングス 社外取締役)
中尾 安志	(TANAKEN 取締役社長)
中島 好美	(積水ハウス 取締役)
永田 昭仁	(住友倉庫 取締役社長)
中村 悟	(M&Aキャピタルパートナーズ 取締役社長)
中村 哲也	(日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ 副社長執行役員)
中村 正己	(日本能率協会 会長)
中山 泰男	(セコム 特別顧問)
西川 恭	(日清食品ホールディングス 常務執行役員CSOグループ戦略責任者)
西川 岳志	(パナソニック コネクト 取締役執行役員 エグゼクティブヴァイスプレジデント・CFO)
野澤 遼	(enechain 取締役社長)
野田 由美子	(ヴェオリア・ジャパン 取締役会長)
橋本 孝之	(山城経営研究所 取締役社長)
橋本 優希	(コズム 取締役社長)
濱 逸夫	(ライオン 相談役)

林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭 子	(グロービス シニア・ファカルティ・ディレクター)
林 信 秀	(日本経済調査協議会 理事長)
原 市 郎	(アビームコンサルティング 上席執行役員)
播 野 貴 也	(タマノイ酢 取締役社長)
挽 野 元	(ケルヒヤー ジャパン 取締役社長)
平 井 龍太郎	(双日 顧問)
平 澤 潤	(協栄産業 取締役社長)
平 手 晴 彦	(Hirate&associates 取締役社長)
平 野 大 介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
平 松 哲 郎	(佐野学園 顧問)
福 田 信 夫	(三菱ケミカルグループ 取締役会長)
藤 原 伸 一	(オートボックスセブン 専務取締役)
藤 原 浩	(iLAC 専務取締役)
布 施 達 朗	(セコム 専務取締役)
古 市 克 典	(Box Japan 取締役会長)
星 久 人	(福武財団 特任顧問)
堀 江 徹	(日本信号 取締役専務執行役員)
堀 切 功 章	(キッコーマン 取締役会長)
堀 込 岳 史	(アシックス 常務執行役員CAO)
正宗 エリザベス	(荒川化学工業 社外取締役)
間 下 直 晃	(ブイキューブ 取締役社長 グループCEO)
松 崎 神 都	(ヘッドウォーターズ 取締役)
松 村 力	(フロンティアコンストラクション&パートナーズ 取締役社長)
松 村 洋 季	(EY新日本有限責任監査法人 理事長)
松 本 一 則	(フロンティア・マネジメント 専務執行役員)
丸 山 剛	(ケマーズ 取締役社長)
三 原 寛 人	(昭芝製作所 取締役社長)
宮 内 孝 久	(神田外語大学 学長)
宮 内 淑 子	(ワイ・ネット 取締役社長)
宮 川 純一郎	(全日空商事 取締役社長)
牟 田 正 明	(トランスコスモス 取締役共同社長)
望 月 美佐緒	(ルネサンス 取締役社長)
毛 呂 准 子	(商船三井 取締役)
安 田 一 成	(日本電設工業 取締役社長)

谷田部 麻美子	(BIZLEX 法律事務所 代表弁護士)
山 内 麻 理	(アモーヴァ・アセットマネジメント 社外取締役)
山 極 清 子	(wiwiw 会長)
山 口 公 明	(アーカス EOM ベンチャーパートナー)
山 下 良 則	(リコー 取締役 会長)
山 田 和 広	(カーライル・ジャパン・エルエルシー マネージングディレクター 日本共同代表)
山 田 敏 之	(こと京都 代表取締役)
山 根 伸 行	(PagerDuty 取締役社長)
山 本 浩 実	(住友生命保険 上席執行役員)
山 本 裕 介	(エンワールド・ジャパン 取締役社長)
幸 村 潮 菜	(ウィルミナ 代表取締役)
湯 目 由佳理	(大東建託 執行役員)
横 田 響 子	(コーセル 社外取締役)
横 田 成 人	(ヨコタエンタープライズ 代表取締役)
吉 田 淳 一	(三菱地所 取締役会長)
吉 田 俊 哉	(野村ホールディングス 執行役員)
吉 田 安 宏	(住友商事 常務執行役員)
脇 田 幸 子	(マネジメントサービスセンター 取締役社長)

以上184名

#### 事務局

飯 野 昇	(経済同友会 政策調査部 プログラム・オフィサー)
児 島 健太郎	(経済同友会 政策調査部 プログラム・オフィサー)