

コロナ禍における働き方改革と 監査役の役割

2021年7月12日（月）

14:00～17:00

ZOOMオンライン開催

自己紹介



フランス オランド政権



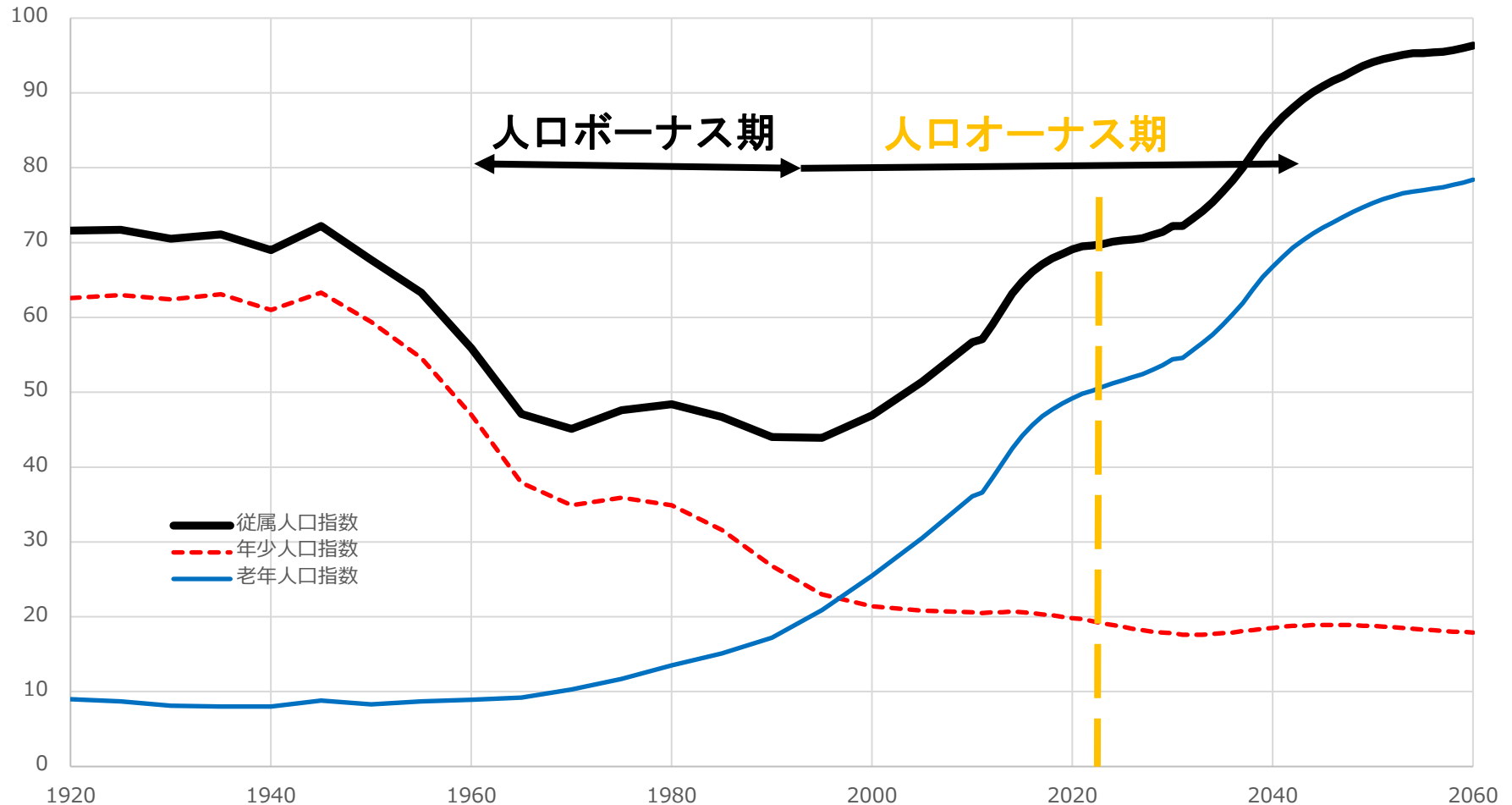
2012年、公約どおり閣僚の半数が女性に

パリテとは、「平等な」という意味のフランス語。パリテ法＝候補者男女同数法

働き方改革がなぜ必要とされたのか

日本の人口ボーナス期は1990年代に終わり現在は人口オーナス期

日本の従属人口（年少＋老年）指数推移



出所：総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成24年1月推計）

参考：経済産業省産業構造審議会総会（第14回）配布資料4

働き方改革がなぜ必要とされたのか

NO! THE昭和 VS THE平成・令和

人口ボーナス期

Demographic bonus

経済発展しやすい経済状態

⇒労働力人口が豊富

人口オーナス期

Onus

経済成長の重荷になった状態

⇒労働力人口が激減

従来型の働き手のイメージ

正社員、男性、新卒、
日本人、健康者

なるべく長時間働く

専業主婦によるマンツーマンのバックアップ体制

なるべく同じ条件の人を揃える

金太郎飴のような組織の中で同じ考えをもった企業戦士

これからの働き手のイメージ

正社員、非正社員、男性、女性、
中途、外国人、高齢者、障害者

なるべく短時間で働く

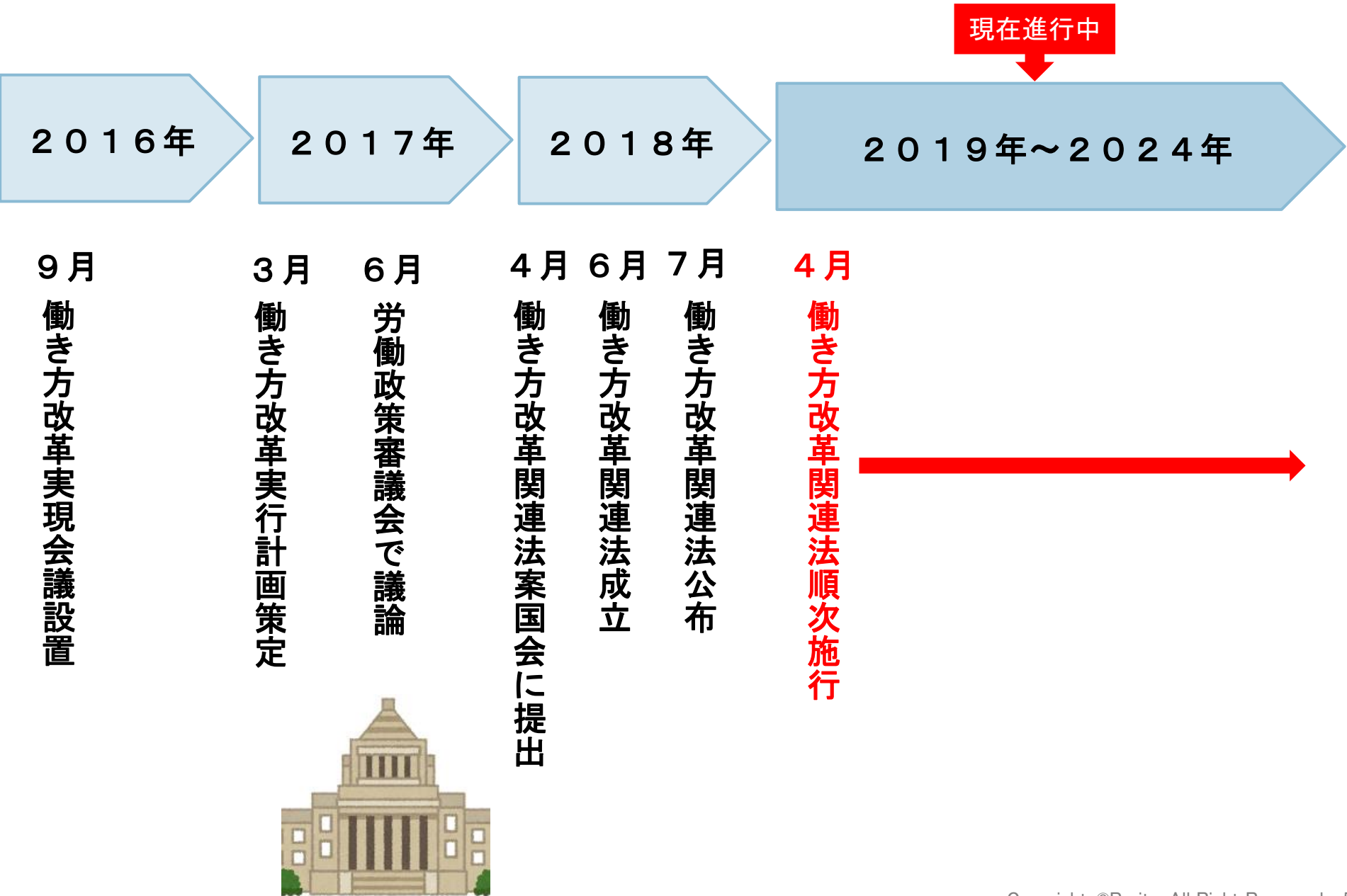
時間当たり生産性の向上

なるべく違う条件の人を揃える

多様な人材の活躍が組織を強める

人口構造が変われば、産業構造が変わる。
産業構造が変われば、国や企業の戦略が変わる。
そして、私たちの働き方が変わる。

働き方改革関連法成立・施行までの道のり

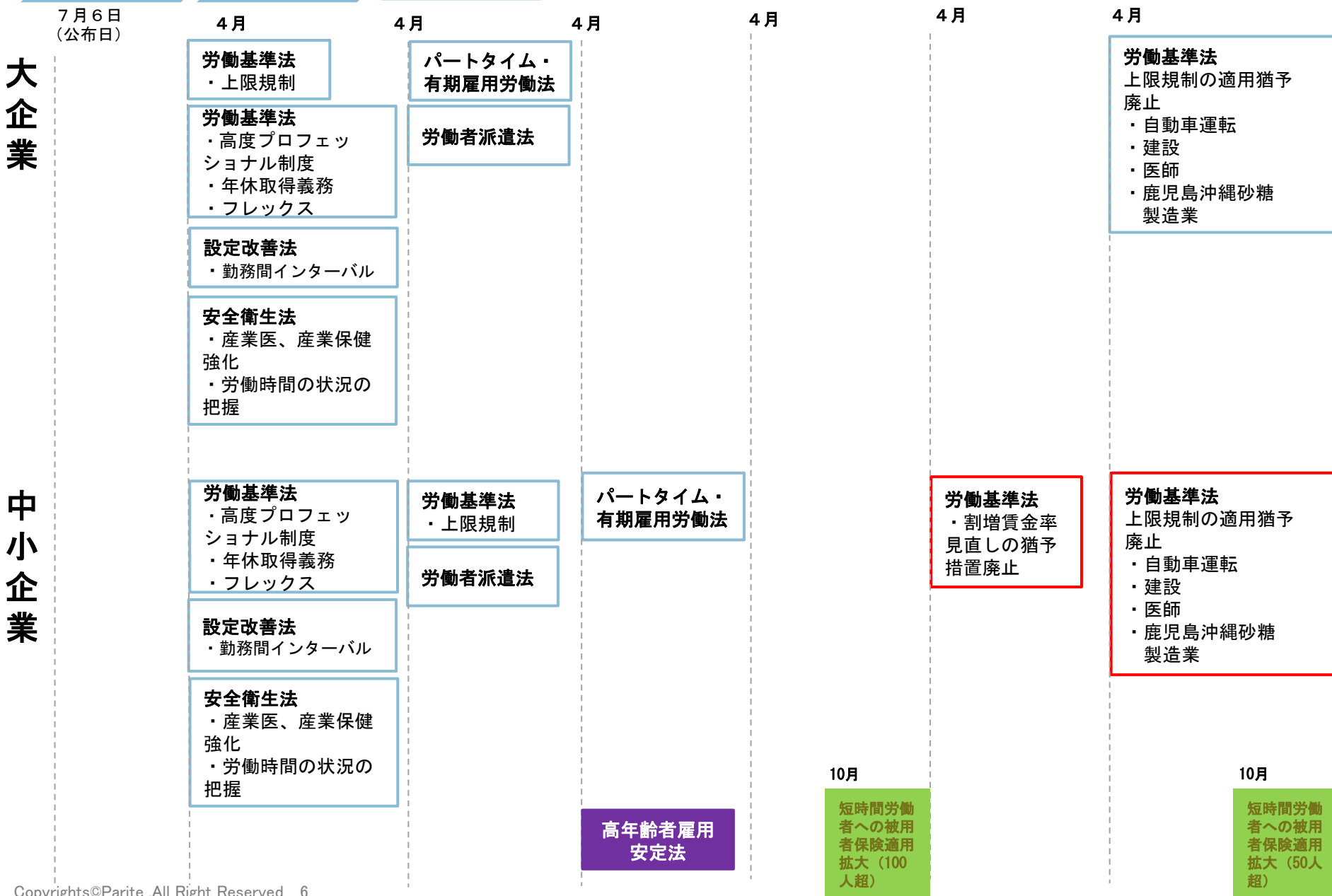


～働き方改革関連法施行状況～



大企業

中小企業



70歳まで
働きやすく

改正前

- ①～③のいずれかを
導入する義務

- ① 65歳までの
定年の引上げ
- ② 65歳までの
継続雇用制度
の導入
- ③ 定年廃止



2021年4月から

- ①～⑤のいずれかを導入する努力義務

雇用の選択肢

- ① 70歳までの
定年の引上げ
- ② 70歳までの
継続雇用制度
の導入
- ③ 定年廃止



非雇用の選択肢

- ④ 希望する高年齢者
が70歳まで継続
的に業務委託契約
を締結する制度の
導入
- ⑤ 希望する高年齢者
が70歳まで継続
的に、事業主など
が実施する社会貢
献事業に従事でき
る制度の導入

(例) 会社が設立した社会貢献の
ためのNPOの活動に有償ボ
ランティアで参加する 等

※④、⑤は労働者の過半数代表等との同意を得て導入する必要がある

どんなに経済が落ち込んでも、リーマンの際は『会社のために働こう』と言いつづけた。

だが、今回は自分と家族を守り、それから会社だと。従業員は12万人いる。人命について、これほど真剣に考えたことはない。

50年、自分の手法がすべて正しいと思って経営してきた。だが、今回それは違っていた。テレワークも信用していなかった。収益が一時的に落ちても、社員が幸せを感じる働きやすい会社にする。そのために50個くらい変えるべき項目を考えた。反省する時間をもらったと思い、日本の経営者も自身の手法を考えてほしい。

図らずしも押し進められたテレワーク

◆テレワーク運用の課題や 困りごとは多岐にわたる

- 1 コミュニケーション
- 2 業務、勤怠、評価等
- 3 生産性、業務効率の低下
- 4 ペーパーレス対応
- 5 職種等における導入可否の不公平感
- 6 決済等の電子化対応
- 7 光熱費や通信費などの対応

◆生産性、業種でばらつき

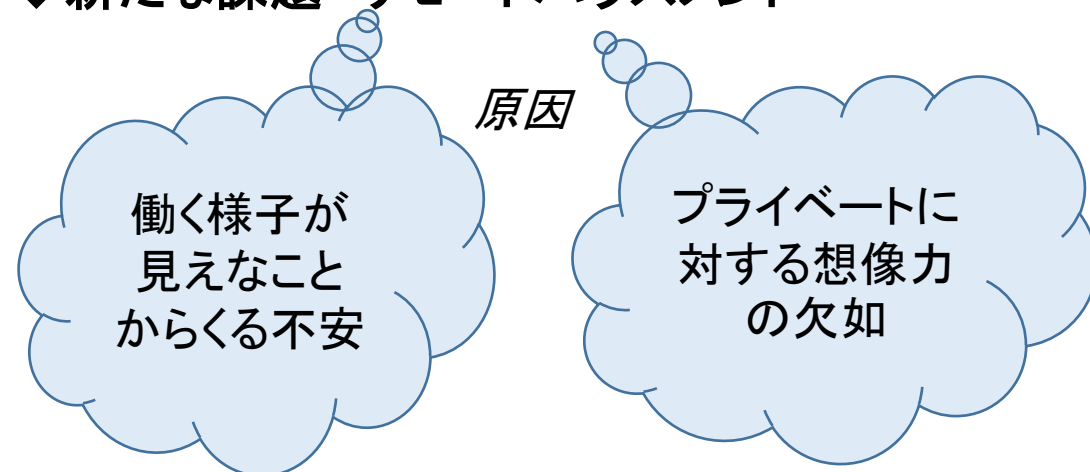
情報通信業	87.1%
製造	84.9%
建設	84.4%
卸・小売	84.3%
金融・保険	77.9%
不動産	77.3%
運輸・郵便	74.6%
医療・介護	68.7%

※出社時を100%とする

◆厚労省 労務管理ルール策定促す

- ・労使で労務管理ルールをあらかじめ策定
- ・業務フローの電子化を推進
- ・テレワーク通信費など費用負担も考慮
- ・深夜、早朝含め始業や終業時間は柔軟に設定
- ・長時間労働対策に業務システムへのアクセス制限なども検討
- ・健康相談体制やコミュニケーション活性化の措置

◆新たな課題 リモートハラスメント



働き方改革と従業員の理解、
ウェルビーイング向上との両立、
企業業績への繁栄

フェーズ2



働き方改革と時間当たり

生産性の向上

様々な施策を導入しているのに、企業業績に反映されない場合があるのはなぜか？

→従業員の理解ややりがいに結びつくことが必要

フェーズ1



長時間労働の削減

単に残業時間だけ減らせばよいのか？

→他の条件が同じであれば、アウトプットは減少

→時間当たり生産性向上が必要

フェーズ3



健康経営 (※1)

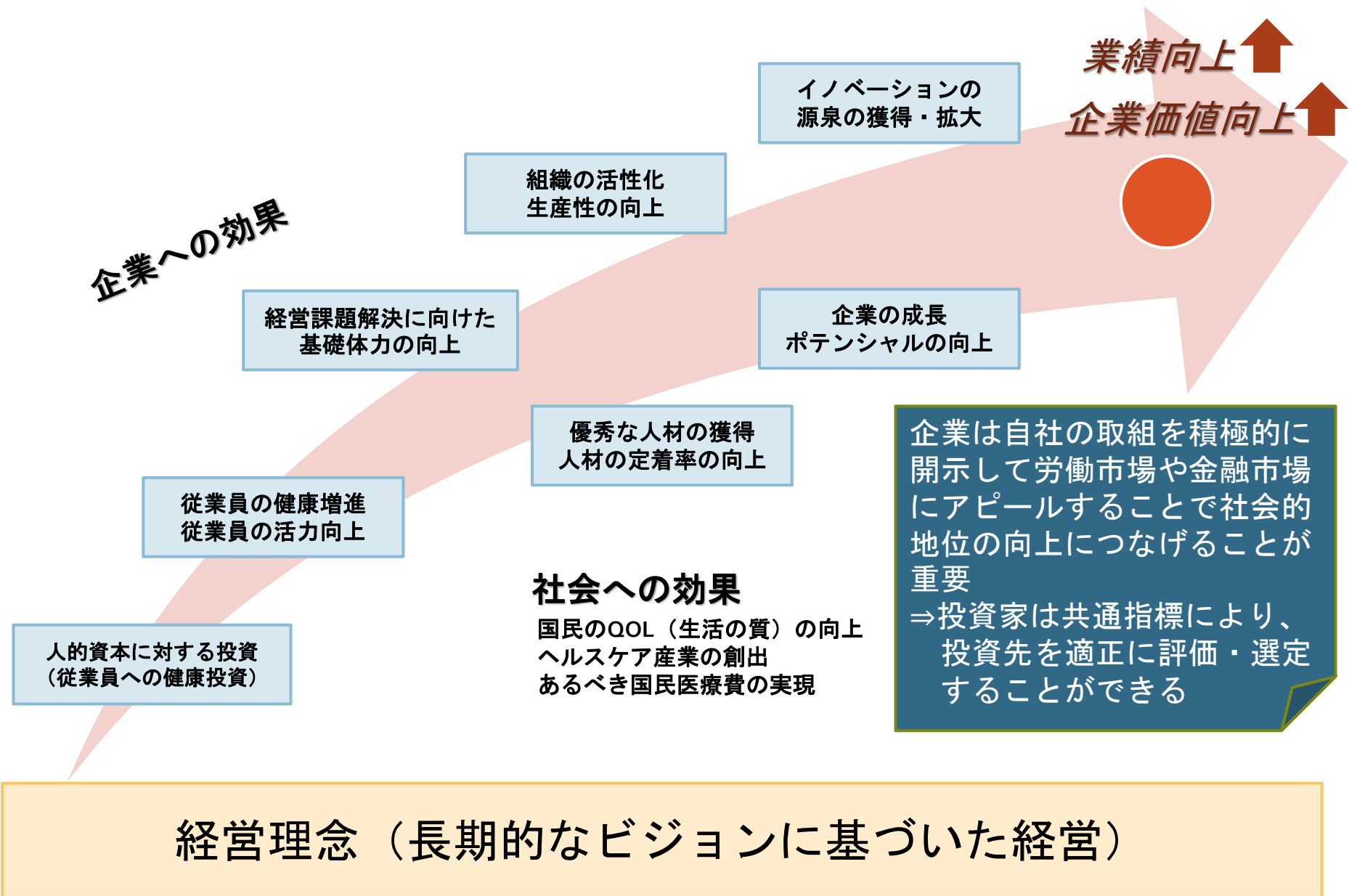
→ウェルビーイング (※2) 向上に大きな効果

(※1) 経済産業省の定義

- ・従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること
- ・企業理念に基づき、従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や株価向上につながると期待

(※2) 肉体的、精神的、社会的に良好な状態

働き方改革の進化 ～健康経営～



**創造性
生産性**

幸福感の高い社員の
創造性は3倍、生産性は31%
売上は37%高い

[Lyubomirsky, King, Diener]

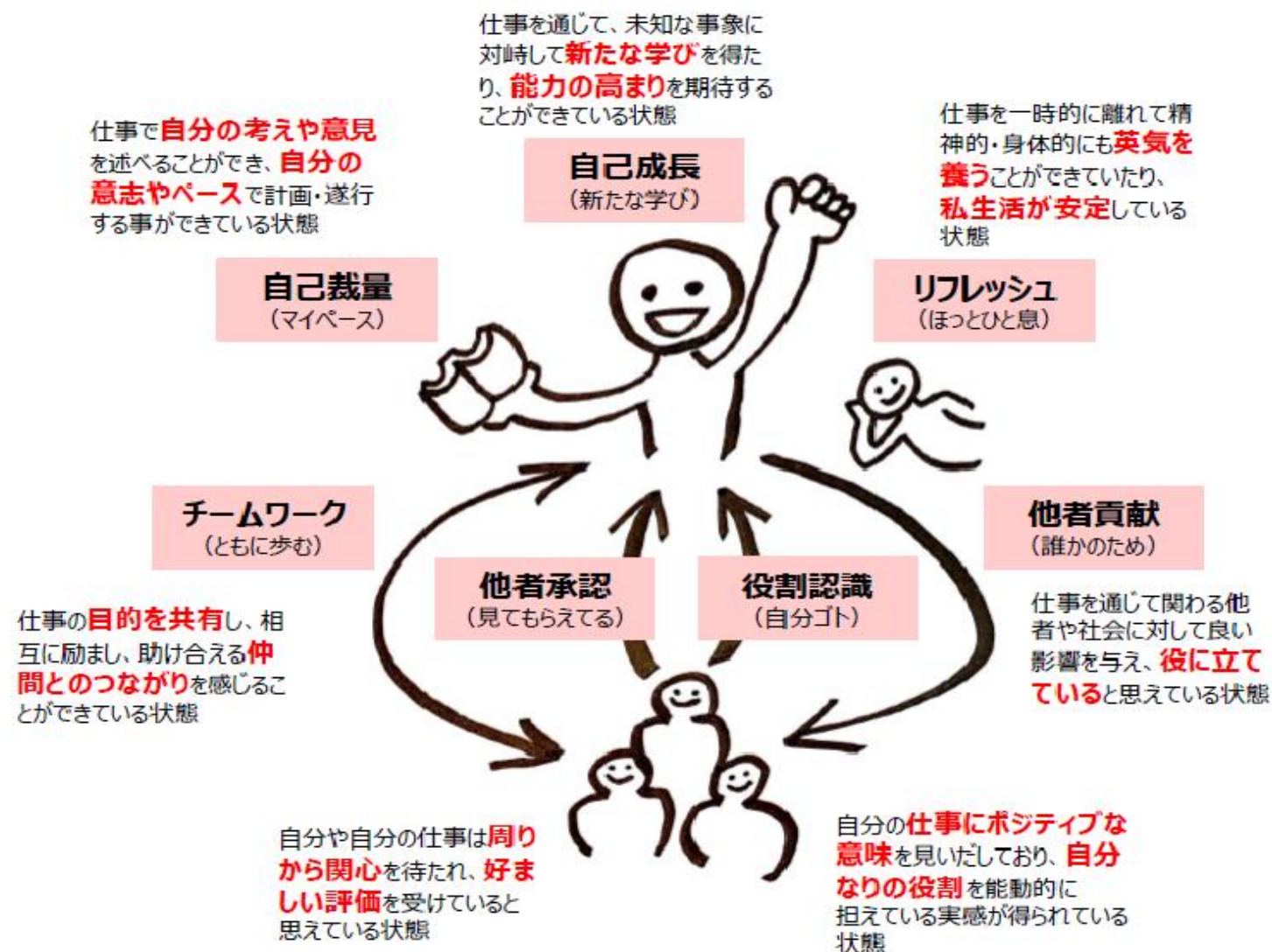
**欠勤率
離職率**

幸福感が高い社員は
欠勤率が低く [George, 1989] 、
離職率が低い [Donovan, 2000]

はたらく人の不幸せの7因子



はたらく人の幸せの7因子



～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～

2021年6月11日 株式会社東京証券取引所

第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

【基本原則2】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、**従業員**、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるソリューションの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの**権利・立場**や**健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成**に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

考え方

(略)

「持続可能な開発目標SDGs」が国連サミットで採択され、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同機関数が増加するなど、中長期的な企業価値の向上に向け、サステナビリティ（**ESG**要素を含む中長期的な持続可能性）が重要な経営課題であるとの意識が高まっている。こうした中、我が国企業においては、**サステナビリティ課題**への積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要である。

上場企業が、こうした認識を踏まえて適切な対応を行うことは、社会・経済全体に利益を及ぼすとともに、その結果として、**会社自身にも更に利益がもたらされる**、という好循環に資するものである。

【原則 2－3】 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題
上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

補足原則

2－3①

取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、**従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇**、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。

【原則 2－4】 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保
上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

補足原則

2－4①

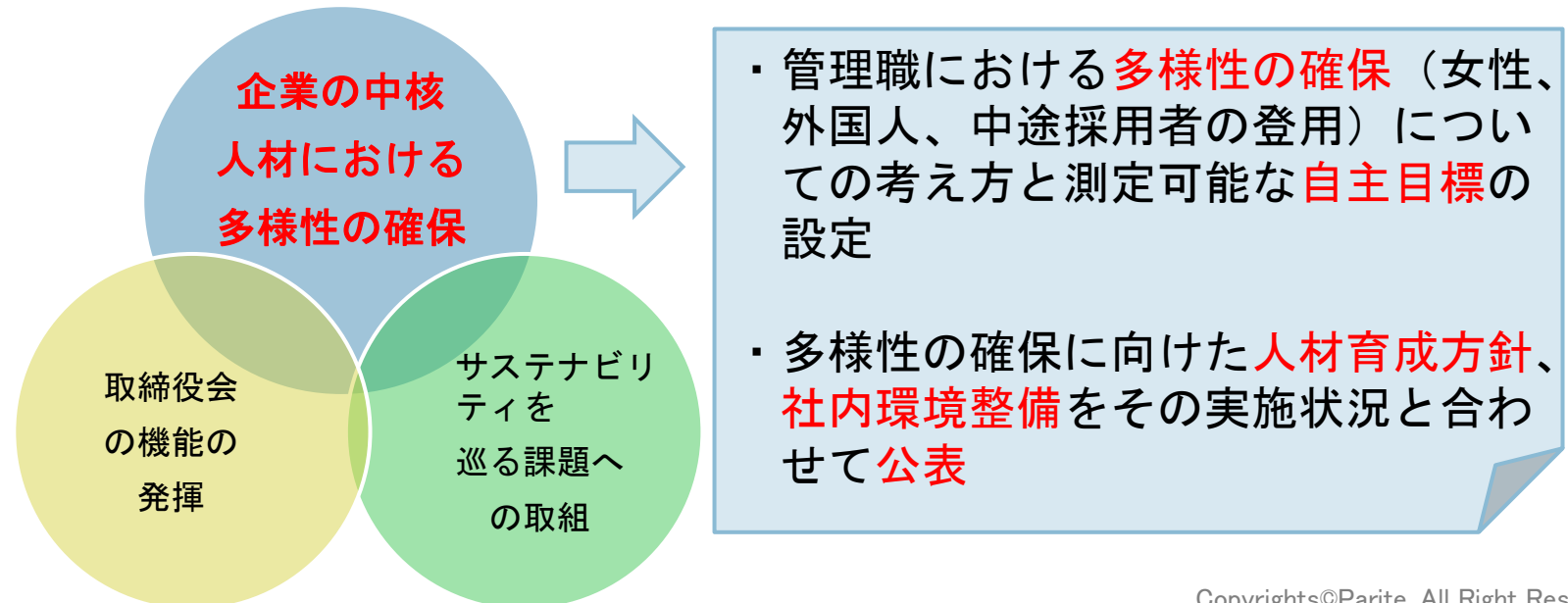
上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

【原則 2－5】 内部通報

上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、**違法または不適切な行為**・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

補足原則

上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止に関する規律を整備すべきである。



【取組事例】住友生命保険

30代前半を管理職に

30代前半の若手を管理職に起用

⇒ベンチャー出資やESG（環境・社会・企業統治）といったプロジェクトに対応するチームをつくり、そのトップに新設する「タスクフォースマネージャー」が就く。

【ねらい】

部長や室長（課長に相当）は40代前半以降に就くのが通例で、年齢や組織の壁にとらわれず、人材を活用する。

【権限】

- ・タスク長は管理職で、室長と同じ権限を持つ。若手や女性を積極的に登用する。当初は5人から始め、将来的には数十人規模を任命する方針。
- ・組織を持たないため室長などが担う事務作業も担う必要がなく、課題に集中できる。

【その他】

プロジェクトチームやタスク長は常設ではなく、タスク（課題）を達成すると解散する。

【パワハラで社員自殺、投資家の厳しい目】トヨタ自動車

パワーハラスメント問題への再発防止策

- ⇒上司に対する監督を行っていたとして安全配慮義務違反があったと認め、遺族側に和解金を支払った（金額非公開）
- ⇒世界的なESGの潮流が強まり、企業の人権への対応が企業価値に直結
- ⇒パワーハラスメントの再発防止へ懲罰規定も含めた組織改革へ

【再発防止策】

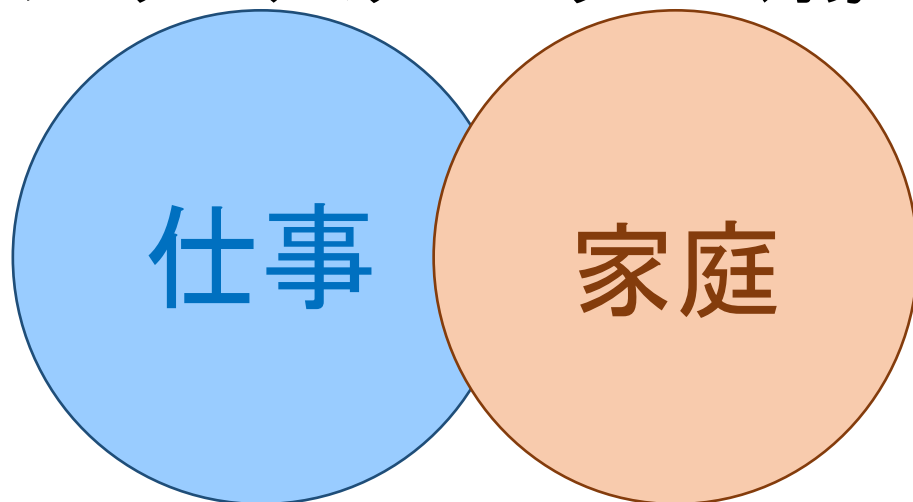
- ・ 社長主導で意識改革
「風通しの良い職場風土を築く努力を続ける」と表明
- ・ 匿名通報を受け付ける相談窓口の設置
- ・ 約1万人の基幹、幹部職対象に部下や同僚からも人事評価を受ける
360度評価制度の導入
- ・ 就業規則を改定、懲罰規定を明記

【パワハラ防止法】改正労働施策総合推進法

- ・ 大企業は2020年6月から、中小企業は2022年4月から、パワハラの予防措置を講じることや相談窓口の設置を義務付けるパワハラ防止法が施行された。悪質の場合は社名公表規定あり。
⇒評判を毀損するリスクは大きい

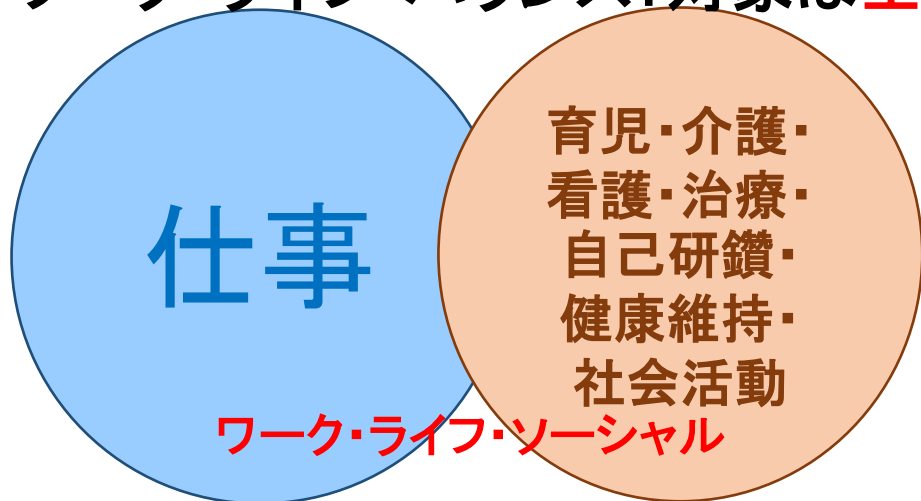
WLBとWFBの違い

◆ワーク・ファミリー・バランス: 対象は育児・介護者 **マタハラ・パタハラ
の要因にも...**



家庭のある人と独身
者の対立構造を作る

◆ワーク・ライフ・バランス: 対象は**全従業員**



似て、非なるもの

インプット・多様性が
付加価値を生み出す

本質的な取組の必要性を理解し**組織全体**の働き方改革へ

働き方改革は、
「経営者の責務」
である。



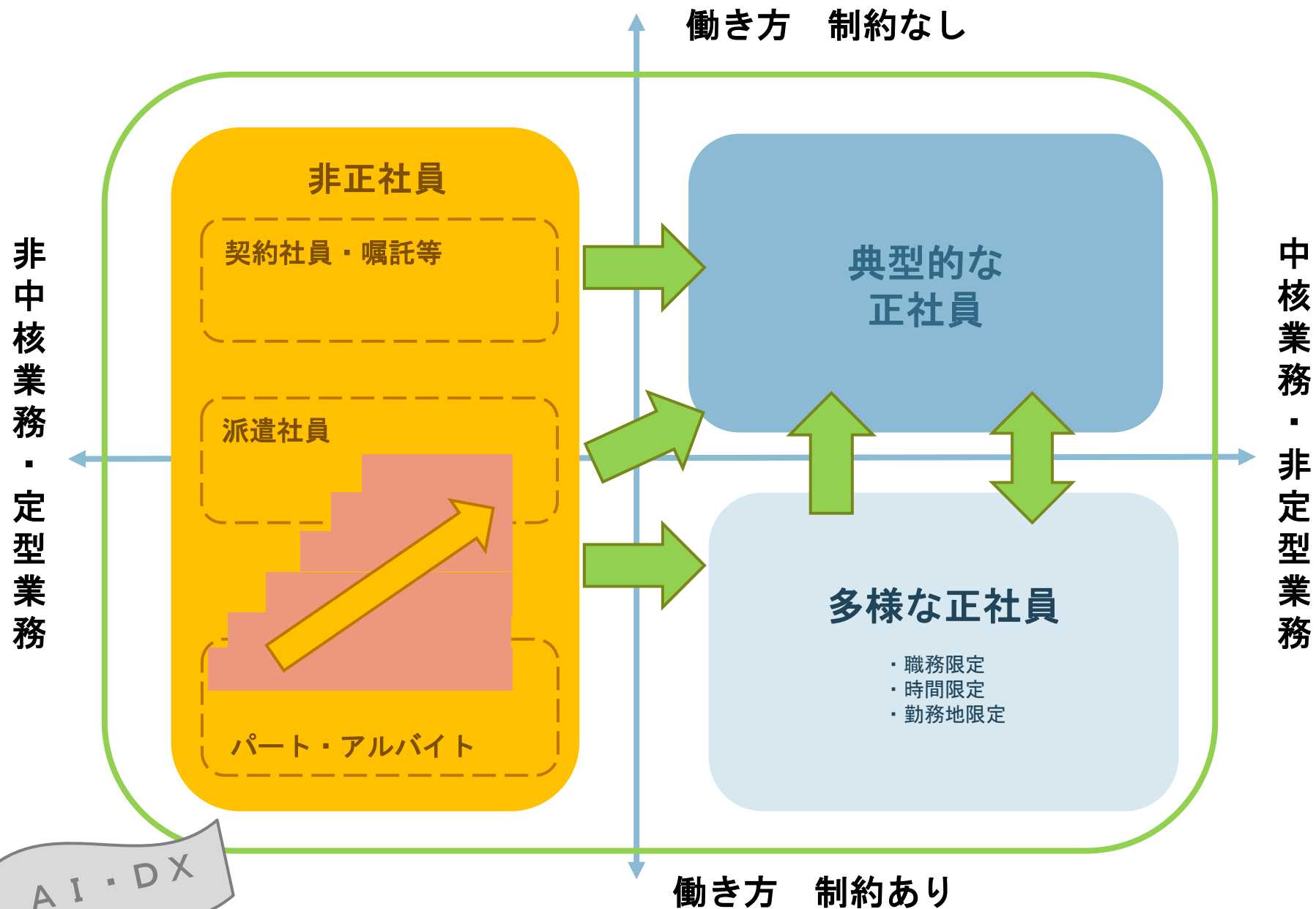
働き方改革の目的は、 企業の持続的成長の基盤づくり

WITH
コロナ
時代

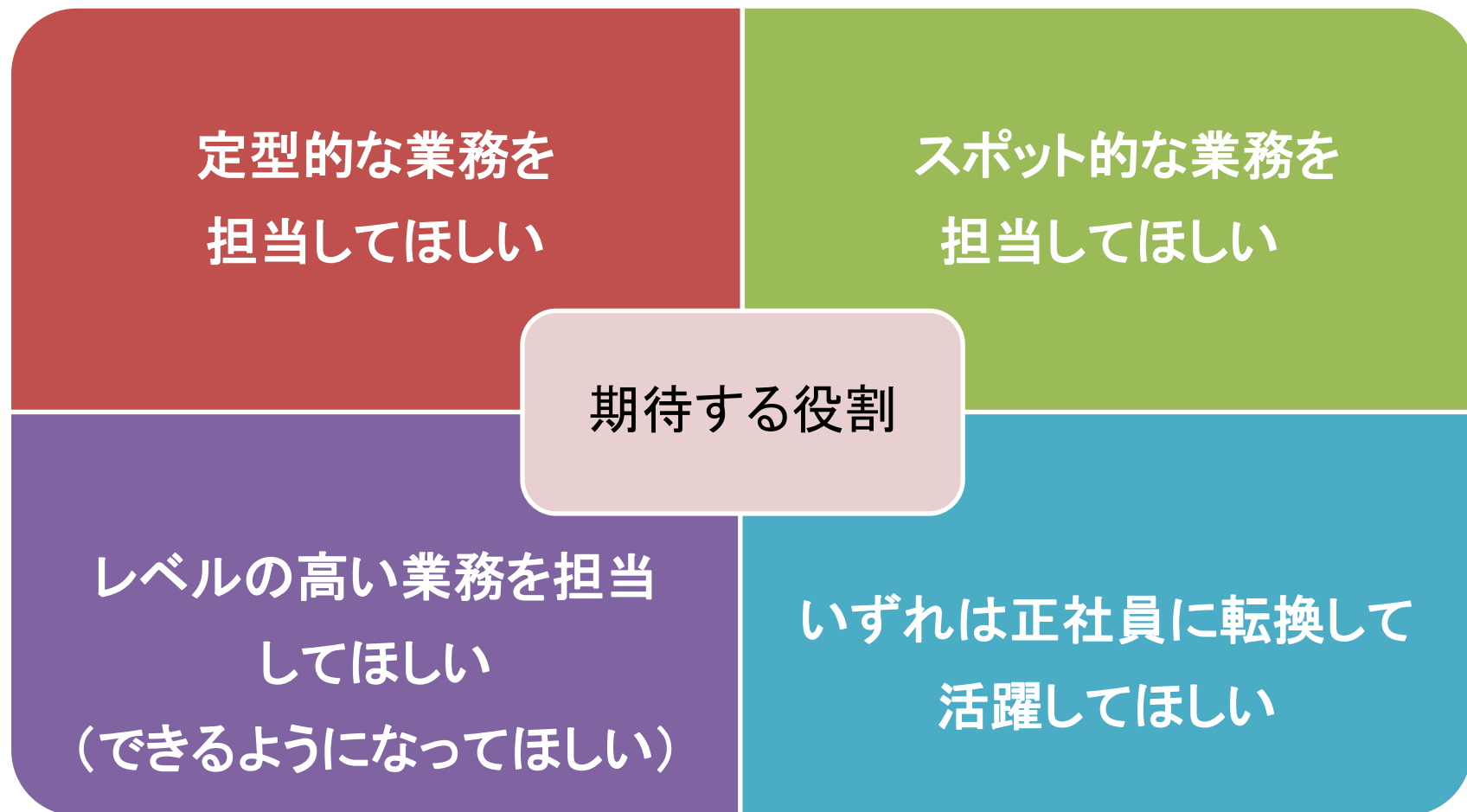
- ・ 法令適合は**マスト**！ 雇用管理を戦略的に
- ・ 法令に違反すれば、信用を損ねることを意識して対応する必要がある
- ・ 従来型の人事・賃金制度は働き方の再設計が求められている
- ・ 正規、非正規の枠組を超えて、柔軟なフレームワークを作る必要性がある

雇用形態による不合理な処遇改善を是正する
「同一労働・同一賃金」に向けた改革が成功するかは、
企業の生産性向上にかかっている

人材ポートフォリオの再構築



有期雇用労働者に期待する役割の明確化



- ✓ **役割**が明確になると、評価制度や賃金制度をどのように整備していけばよいのかが明確になる。
- ✓ 非正規社員の処遇改善の方法である①正社員転換、②本給の改正、③手当の改善、④福利厚生拡大等取るべき手法も明確になる。
- ✓ それぞれの役割を決め、日々のマネジメントや評価、処遇との連動を強化する「役割型雇用」、つまり人材を起点にする「日本型ジョブ型雇用」へのシフトも必要。

労働契約（＝約束）を守る

- ・ 労使の信頼関係の構築に非常に重要
⇒ 約束にない想定外の職務を担わせない

+プラスα 労使コミュニケーションの重要性

正社員、パートタイム労働者、契約社員等は、「雇用区分が異なるだけ」、「働き方が違うだけ」である。

個々現場での実態を把握し、課題があるならば、前例踏襲ではなく、どのようにその課題を改善していくか労使が議論する場が必要！！！！

生産性向上

ワークライフバランス
の実現

真の働き方
改革ここにあり！

日本型雇用を実践する代表格とされるトヨタ自動車の動き

～毎年の定期昇給(定昇)の算定方法を見直し、労使で合意～

【現 在】

職位によって一律に決まる部分と、個人の人事評価に基づく部分とに分かれている。

【見直し後】

2021年より、年功色の強い前者をなくし、後者の評価による昇給一本にする。一律に上がる部分をなくし、人事評価のみを反映した昇給とする。

「競合」の
定義の変化

◆見直しの背景

- ・自動車産業の競争環境の激変への危機感。電動化や自動運転などの技術革新が進み、新たなライバルである海外IT企業の台頭が著しい。
- ・年功賃金(世界では異質とされる)が限界にきているのは、経営環境の急激な変化を踏まえて、個々の社員の生産性向上が欠かせず、それに基づいた処遇の徹底が必要になるため。定昇制度の改革はその一環であり、経営陣の提案を労働組合が受け入れた。

待ち受けるビジネス
モデルの抜本的変革

参考: 日本経済新聞 2020.10.7

- ✓ 貢献度に応じた処遇制度の整備は急務。
- ✓ 職務によって報酬を決める「ジョブ型雇用」はその選択肢の一つ。
- ✓ 年功制は、従業員の定着率を上げられる利点はあるが、経営環境が激変する現在は、競争力低下というマイナスの側面が強まる傾向にある。

今後、企業経営について何が課題になると思いますか？

人員削減	16%
家賃や固定費の削減	37%
資金繰り	18%
投資の抑制	5%
デジタル投資	59%
成長戦略の抜本的な見直し	79%

出所：日本経済新聞社アフターコロナを考えるWEBセミナー

「**待遇改善**」と「**生産性向上**」を両輪で対応していかなければならない。
⇒法律改正対応のみならず、自社の人材のあり方を**再定義**し、**経営戦略**
のなかに、しっかりと**人材活用戦略**を落とし込んでいくことが重要。

最近の話題から～積極採用 ウィズ・コロナ～



2020年6月11日
株式会社カインズ

新型コロナウイルス感染症による雇用環境悪化への対応 ～3,000名規模を積極採用。地域の雇用を守り、くらしを支えるために～

株式会社カインズ（埼玉県本庄市早稲田の杜1-2-1／代表取締役社長 高家正行）は、新型コロナウイルス感染症拡大により、雇用調整や内定取り消し、廃業などの経済的影響を受けた方々を主な対象として、3,000名規模の雇用枠を設け、積極的に人材の採用を行います。対象職種は、店舗のアルバイト・パート社員から正社員、本社機能の専門人材まで、幅広く募集いたします。

今回の採用強化の取り組みは、新型コロナウイルス感染症の影響による社会・経済環境の大きな変化への対応と、カインズが『不連続な変革』を掲げて昨年度より始動させた中期経営計画「PROJECT KINDNESS（プロジェクト・カインドネス）」の推進の両方が背景となっております。

現在の「ウィズ・コロナ」のくらしにおいて、密や接触を避けてお買物ができるデジタル・サービスへの需要は急速に高まりました。弊社が同中期経営計画のもとで加速させてきた「デジタル戦略」の一つ、店頭取り置きサービス「CAINZ Pick Up」も、ご利用いただくお客様が急増しており、サービス体制の強化が急務となっております。

またカインズは、同中期経営計画のもうひとつの柱として「誇りに思える働きたい会社」を目指し、休日数の増加や、有給休暇取得の促進・義務化などに積極的に取り組んでおります。このような働きやすい環境づくりのためには、店舗の人員数を一段と充足させることが必要となってきております。

カインズは、近年多発している災害の経験から、地域の生活インフラとして、お客様のくらしを支える使命を強く認識いたしました。このコロナ禍においても、私たちは、商品・サービス提供という側面だけでなく、雇用という側面からもこの使命を果たし、地域の皆さまの新しい日常に寄り添い、より良いくらしづくりに貢献してまいります。

※採用情報については、準備が整い次第、下記 URL 内にてお知らせいたします。

【お知らせページ（カインズプレスルーム）】

<http://www.cainz.co.jp/news/>

背景

- ◆「ウィズ・コロナ」の暮らしにおいて、密や接触を避けて買い物ができるデジタル・サービスへの需要の高まり（オンラインショップ）
- ◆ 中長期経営計画のもとで加速させていた「デジタル戦略」のひとつである店頭取り置きサービスの利用者の急増

対応

- ✓ デジタル分野の態勢強化が急務
- ✓ 働きやすい環境づくり（休日数の増加、有給休暇取得の促進・義務化）などへの積極的な取組



店舗アルバイト、パート社員、正社員、
本社機能の専門人材まで幅広く募集

最近の話題から～副業・兼業の時間管理の考え方～

労働基準法第38条1項

「労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する。」

通達により、事業場を異にする場合とは、事業主を異にする場合も含むとされている。
労働基準局長通達（昭和23年5月14日付基発第769号）

【例】A社 8H + B社 3H = 11H

法定時間外に使用した事業主B社に3時間分の法定時間外労働の割増賃金の支払義務が生じる。

令和2年9月改定 厚生労働省 副業・兼業の促進に関するガイドライン

- ✓ 本業、副業ともに残業に割増賃金を支払うルールは従来通り。
- ✓ 労働者に本業と副業それぞれの勤務先に残業時間を事前申告するよう求める
- ✓ 仕事の繁閑に応じて、1か月単位でそれぞれの企業の残業時間設定が変更可能。
- ✓ 企業は申告された残業時間の上限を守れば、仮に労働者の副業先の残業時間が規制の上限を超えても責任は問われない。

【残業上限80時間以内の人の新しいルールでのイメージ】

法定外の労働時間



上限時間の範囲内で労働者が2社の上限を事前に設定

ポイント

- ①労働者の自己申告
- ②企業同士のやりとりは生じない
- ③残業時間の設定は1か月単位で変更可能
- ④勤務中の事故等で働けなくなった場合、2つの企業の賃金を合算して労災保険の給付が受給できる

健康に配慮した労務管理

- ◆雇用形態にかかわらず、労働者の「安全」と「健康」は絶対であると認識する。

金銭的インセンティブから、長時間労働や休日を取らない働き方になってる者もいる。また、副業・兼業を認めている場合、自社ではパートタイム労働者であっても、他社における就労実態によっては、法定の上限を超えてしまう可能性がある。長時間の時間外労働にならないようにすることが望ましい。副業・兼業を行う労働者を使用するすべての使用者が安全配慮義務を負っている。長時間労働による健康への影響に配慮した労務管理が必要。

(例) 副業する労働者からの報告や定期的な面談などを通じて管理を徹底する。

- ◆副業・兼業についての自社のルールを、就業規則に明記する。

副業・兼業に関する裁判例

就業規則において、労働者が副業・兼業を行う際の許可等の手続きを求め、これへの違反を懲戒処分としている場合において、形式的に就業規則の規定に抵触したとしても、職場秩序に影響せず、使用者に対する労務提供に支障を生ぜしめない程度・態様のものは、禁止違反に当たらないとして、懲戒処分を認めていない。

このため、労働者の副業・兼業が形式的に就業規則の規定に抵触する場合であっても、懲戒処分を行うか否かについては、職場秩序に影響が及んだか否か等の実質的な要素を考慮した上で、慎重に判断することが求められる。

- ◆労働契約（＝約束）を守る。

人材不足が深刻化するなかで、ありがたい人材であったとしても、契約していない時間や仕事を頼まない。

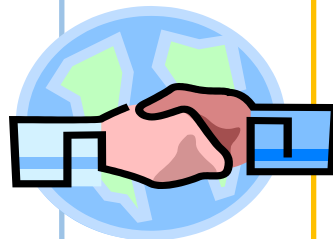
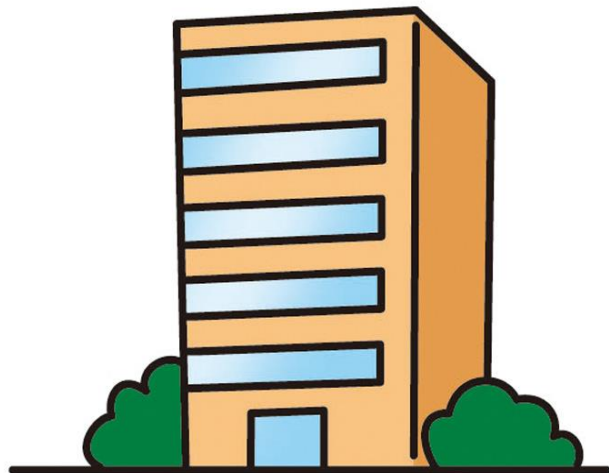
『組織が変わらないということは、
死を意味しますから』



カエル＝変える

三菱ケミカルHD取締役
東京電力HD会長
小林 喜光氏

会社と従業員のWin-Winな関係



業績の向上へ

個々人の事情で
仕事に割ける時間に制約
のある人にも**活躍の場**を
準備する

柔軟な働き方の実現
～画一的な働き方からの脱却～

限られた時間で“いかに
成果を出していくか”を
常に考え、実践していく

自律した
プロフェッショナル意識
～柔軟な働き方と引き換え
に増す**責任と覚悟**～

毎日の働き方が変わった。

スマートフォンやパソコンの画面越しに会社の仲間やクライアントと会話することに違和感もなくなった。

たまにオフィスに行くと以前は誰もいなかったのに、上司や同僚と顔を合わせることが多くなった。徐々に人の動きが戻ってきている。

「また元の日常に戻ってしまうのだろうか？」

世の中や競争相手は、大きく変わろうとしているのに、時計の針を逆戻りさせてはいけない。

出所: 2021.6.28 新聞広告 Service Now

不易流行

時代が変わっても、コロナ禍であっても、企業が成長する上で「**変えるべきこと**」と「**変えてはいけないこと**」を見極め、客観的な立場で経営陣が適切な判断を促すための助言等、皆様のお力をどうかお貸してください！

本日は、皆様の貴重なお時間を
いただきましてありがとうございます。
ございました。

少しでも皆様のお役に立つこと
がありましたら幸いです。