

【第 247 回 監査実務研究会】

- 日 時 2021年4月21日(水)14:00～17:00 Zoom形式で開催
- テーマ 働き方改革と3つの取組み：①テレワーク・在宅勤務、②ジョブ型雇用、③副業・兼業
- 問題提起者 元三菱電機システムサービス(株)常勤監査役 菊谷 純
- コーディネータ キオクシア常勤監査役 森田功氏

0. はじめに 2017.10.12 S G W G 7で「働き方改革と監査役の役割」を報告。

- ①働き方改革の最近の動向(各企業の取組み) 新聞・雑誌情報から 三菱電機システムサービス(株) 常勤監査役 菊谷 純
- ②働き方改革とその第一段階としての労働基準法改正について、監査役として理解しておくべきこと 兼松エレクトロニクス(株)監査等委員 高橋 薫
- ③「働き方改革と監査役の役割」アンケート結果、当会会員の取り組み状況 三菱電機インフォメーションシステムズ(株) 常任監査役 檜原章二
- ④テレワークについて 昭和リース(株) 常勤監査役 神保卓哉
- ⑤働き方改革への取り組み事例 ・昭和リース(株) 昭和リース(株) 常勤監査役 神保卓哉
・メルテック・ビジネス(株) メルテック・ビジネス(株) 常任監査役 筑前賢一

今回の説明の流れ

1. 働き方改革・テレワーク推進の流れ
2. 働き方改革の変遷 (2017 S Gでの報告と以降)
3. 最近の施策
4. 論点 A:【テレワーク・在宅勤務】
5. 論点 B:【ジョブ型雇用】
6. 論点 C:【副業・兼業】
7. 論点 D:【デジタルトランスフォーメーション (DX)】【その他】 : 省略
8. まとめ

参考資料

1. 働き方改革・テレワーク推進の流れ

1. 1. 働き方改革・テレワーク推進の流れ

2007年12月 ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議で

「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定

2010年6月 仕事と生活の調和推進室官民トップ会議で「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の新合意」

2016年6月 「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定

2017年3月 働き方改革実現会議で「働き方改革実行計画」が決定

2018年10月 働き方改革実行計画フォローアップ 内閣官房働き方改革実現推進室

2019年05月 ニッポン1億総活躍プラン・働き方改革実行計画フォローアップ

内閣官房一億総活躍推進室・働き方改革実現推進室

2021年01月 働き方改革実行計画フォローアップ 内閣官房働き方改革実現推進室

2018年1月 副業・兼業の促進に関するガイドライン策定

2018年2月 厚生労働省が「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン

（テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン）」を策定

2020年4月 新型コロナウイルス感染症の流行による緊急事態宣言(1回目)

2020年9月 副業・兼業の促進に関するガイドライン改訂

2020年12月 これからのテレワークでの働き方に関する検討会 報告書

2021年1月 新型コロナウイルス感染症の流行による緊急事態宣言(2回目)

2021年3月 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

1. 2. 2007年12月 ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議（関係閣僚、経団連・日商・連合等の労使代表、知事会・有識者で構成）で

「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定

2010年6月 仕事と生活の調和推進室官民トップ会議（総理大臣他関係閣僚、経団連・日商・連合等の労使代表、知事会・有識者で構成）で

「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の新合意」

「憲章」：仕事と生活の調和の実現に向けての国民的な取組の大きな方向性を提示するもの

・多様な働き方の模索

・「ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)」の実現

「行動指針」：憲章を受けて、企業や働く者、国民の効果的な取組、国等の施策の方針等を具体化

・多様な働き方の選択…在宅就業の環境整備のための枠組みの検討

(進捗状況の点検・評価【数値目標】)

・在宅型テレワーカー数

1. 3. 2016年6月「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定

「一億総活躍社会とは、女性も男性も、お年寄りも若者も、一度失敗を経験した人も、障害や難病のある方も、家庭で、職場で、地域で、あらゆる場で、誰もが活躍できる、いわば全員参加型の社会である。」

○成長と分配の好循環メカニズムの提示

希望を生み出す強い経済でGDP 600兆円の実現・・・子育て支援・介護の基盤強化

⇒ 夢をつむぐ子育て支援で希望出生率 1.8の実現 ⇒ 消費の底上げ・投資の拡大

⇒ 安心につながる社会保障で介護離職ゼロの実現 ⇒ 労働参加率の向上・生産性の向上

○働き方改革

・同一労働同一賃金の実現など非正規雇用の待遇改善…欧米諸国に遜色ない水準を目指す

・長時間労働の解消…欧米諸国に遜色ない水準を目指す

・高齢者の就業促進…希望する高齢者が就業可能とする

○子育て・介護の環境整備

○すべての子供が希望する教育を受けられる環境の整備

○「希望出生率 1.8」に向けたその他取組…女性活躍、結婚支援、若者・子育て世帯の支援…

○「介護離職ゼロ」に向けたその他取組

○「戦後最大の名目GDP 600兆円」に向けた取組の方向

○10年先の未来を見据えたロードマップ

1. 4. 2017年3月働き方改革実現会議で「働き方改革実行計画」が決定

(総理大臣他関係閣僚、経団連・日商・連合等の労使代表、大学教授・経営者・女優等有識者で構成)

○働き方改革の意義

- ・日本経済再生に向けた最大のチャレンジ。労働制度の抜本改革で働く一人ひとりがより良い将来の展望を持つ。
- ・労働生産性を改善するための最良の手段。
- ・中間層が厚みを増し、消費を押し上げ、より多くの人が心豊かな家庭を持てる。

○課題

- ・正規・非正規の不合理な処遇の差…世の中から「非正規」という言葉を一扫していく
- ・長時間労働…長時間労働を自慢するような風潮を変えていく
- ・単線型の日本のキャリアパス…転職が不利にならない企業慣行の確立

○本計画の実行：計画内容は下記2. 項の①～④までの11項目

- ・関係法令の早期国会提出
- ・働き方改革フォローアップ会合の設置によるフォローアップ実施 (後記 3.1-3.3)

2. 働き方改革の変遷

2017年との比較 (17/7-9 日経新聞他 225件)

(2017.10 S GWG 7 「働き方改革と監査役役割」資料2 「働き方改革の最近の動向 (各企業の取組み)」菊谷純)

①同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善 : 16件 7%

(同一労働同一賃金に実効性を持たせるための法律やガイドラインを整備)

②賃金引き上げと労働生産性向上 : 68件 31%

(ITの活用、コミュニケーションの活性化、意識改革含む)

③罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正 : 57件 25%

(インターバル制導入、勤務方法改善、朝礼・夕礼・メールの活用含む)

④柔軟な働き方がしやすい環境整備 : 29件 13%

(テレワークや兼業・副業の推進)

⑤女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備：8件 4%

(社会に出てからの学び直しの支援)

⑥病気の治療と仕事の両立：12件 5%

(産業医の機能強化など)

⑦子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労：9件 4%

(保育所の整備など)

⑧雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援：0件

(転籍者の受け入れ企業の支援など)

⑨誰にでもチャンスのある教育環境の整備：0件

(高等教育の経済的負担軽減)

⑩高齢者の就業促進：4件 2%

(定年延長企業への支援など)

⑪外国人材の受け入れ：0件

12 休暇の取得「ライフワークバランス」「休み方改革」：21件 9%

2021年1月21日～2月12日～4月11日：日経新聞等調査 合計215件

1 テレワーク・在宅勤務 93件 43%……**論点A**：[テレワーク・在宅勤務]

2 ジョブ型雇用 54件 25%……**論点B**：[ジョブ型雇用]

3 副業・兼業 36件 17%……**論点C**：[副業・兼業]

4 その他 32件 15% (内、DX 7件 3%) ……**論点D**：[デジタルトランスフォーメーション (DX)]

【君たちはどう働くか① 新人よ、仕事を創ろう】4つの新しい潮流：テレワーク、ジョブ型雇用、副業、デジタルトランスフォーメーション (DX)
210401m16

最近はコロナ禍の影響が大きく、当初の働き方改革はあまり議論されていない。

3. 最近の施策

3. 1. 2018年10月 働き方改革実行計画フォローアップ 内閣官房働き方改革実現推進室

・雇用型テレワークと非雇用型（自営型）テレワーク

参考：自営型テレワークとは、「注文者から委託を受け、情報通信機器を活用して、主として自宅又は自宅に準じた自ら選択した場所において、成果物の作成又は役務の提供を行う就労」、注文者・仲介事業者が守るべきガイドライン

○項目4 柔軟な働き方がしやすい環境整備

・雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援

進捗状況：在宅勤務以外の形態にも対応したガイドラインを2018年策定。相談窓口の設置、サテライトオフィスのモデル事業実施、テレワークに先進的に取り組む企業を表彰、国家公務員は積極的に実施。人数も着実に増加。

・非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援

進捗状況：クラウドソーシング事業者を含めた仲介事業者も適用対象に、関係者が守るべき事項を改めて整理。働き手に必要なノウハウをまとめたハンドブックを改訂するなど、働き手への支援も実施。雇用類似について実態等を把握・分析し、課題整理を実施。

雇用類似：「発注者から仕事の委託を受け、主として個人で役務を提供し、その対償として報酬を得る者」と定義して試算したところ、その人数は全体で約228万人であり、うち本業とする者約169万人、副業とする者約59万人。外形的には、自営業者であり、個人事業主、インディペンデントコントラクター、フリーランサー、クラウドワーカー、ギグワーカーなどが含まれる。

・副業・兼業の推進に向けたガイドライン策定やモデル終業規則改定などの環境整備

進捗状況：副業・兼業に関する現行法令の留意点をまとめたガイドラインを策定、モデル就業規則を原則副業・兼業を認める内容に改定。

3. 2. 2019年5月 ニッポン1億総活躍プラン・働き方改革実行計画フォローアップ 内閣官房一億総活躍推進室・働き方改革実現推進室

○項目4 柔軟な働き方がしやすい環境整備

・非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援

進捗状況：2018年10月に、「雇用類似の働き方に係る論点整理等に関する検討会」を立ち上げ、検討を行っている。

3. 3. 2021年1月 働き方改革実行計画フォローアップ 内閣官房働き方改革実現推進室

○項目4 柔軟な働き方がしやすい環境整備

・雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援

進捗状況：

【労務管理に関するガイドラインの刷新】

・2018年2月に、テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドラインを刷新し、在宅勤務以外の形態にも対応した「情報通信技術を利用した事業場外勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」を策定。

・新型コロナウイルス感染症への対応として、「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」を開催し、2020年12月に報告書をとりまとめ。

【セキュリティに関するガイドラインの刷新】

・2018年4月、「テレワークセキュリティガイドライン（第4版）」を改定。

【導入支援、利用促進】

・「セミナーの開催や専門家による無料相談（テレワークマネージャー派遣）」を実施。

・2018年6月、「業種」と「企業規模（従業員数）」の2軸から分類した類型ごとの課題・対策について、「働き方改革のためのテレワーク導入モデル」を策定。

・2017年7月に、東京都に、「東京テレワーク推進センター」を設置、テレワーク導入企業に対するワンストップの相談支援実施。

・2018年度から、時間外労働等改善助成金（テレワークコース）について、対象労働者一人当たりの支給額の上限を拡充。

・2017年度から2019年度まで、保育施設に近接した場所にサテライトオフィスを設置し、有効な活用方法の在り方を示すためのモデル事業実施。

・2020年度から、地域の中小企業を支える団体と、テレワークの相談・問合せ対応や、相談会等を実施するテレワーク・サポートネットワーク実施。

【周知啓発、率先垂範】

・次官級を構成員とする「女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会」の場において、国家公務員のテレワークの推進を要請。

・2018年及び2019年に、東京2020大会の開催日程を想定した期間に全国一斉のテレワークを呼びかける「テレワーク・デイズ」を実施。2020年は、期間を限定せず、継続したテレワーク推進の呼びかけ、情報提供等の強化を実施している。また、2020年11月、テレワークに先進的に取組む企業等を、テレワーク先駆者百選として選定、中でも優良な事例を総務大臣賞として表彰し、優良事例の周知啓発等を行った。

・非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援

【法的保護の中長期的検討】「雇用類似の働き方に係る論点整理等に関する検討会」を開催し、雇用類似の働き方に係る論点整理等を実施。

【ガイドライン改定】

- ・2018年2月に、「在宅ワークの適正な実施のためのガイドライン」を刷新し、「自営型テレワークの適正な実施のためのガイドライン」を策定。

【業界として守るべきルールの明確化】 ・業界として守るべきルールの明確化に向けた検討を進めている。

【働き手への支援】

- ・「自営型テレワーカーのためのハンドブック」を改訂し、2018年度に公表。
- ・トラブルの防止や、テレワーカーのスキルアップのため、e-ラーニング及び教育訓練モデルプログラムを策定。
- ・小規模企業共済加入促進のため、パンフレット作成、関係機関への周知等の広報普及を実施。

・副業・兼業の推進に向けたガイドライン策定やモデル終業規則改定などの環境整備

【ガイドラインの策定・改定】

- ・2018年1月、副業・兼業に関する現行法令の留意点をまとめた「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定。
- ・**2020年9月、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を改定**し、労働者の申告等による労働時間の把握や簡便な労働時間管理の方法を明示。

【モデル就業規則の改定】 ・2018年1月、モデル就業規則を原則副業・兼業を認める内容に改定。

【複数の事業所で働く方の保護や副業・兼業の普及促進に関する制度検討】

・複数就業者等に関するセーフティネットの見直しとして、① 65歳以上の者の雇用保険の適用、② 労災保険給付について、法改正を行った。(雇用保険法等の一部を改正する法律(令和2年法律第14号)。2020年3月成立。(①は2022年1月施行、②は2020年9月施行))。

【副業・兼業を通じた創業・新事業の創出、人材確保】

- ・2017年「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査事業研究会」を実施。2017年3月に研究会提言を公表
- ・2017年度兼業・副業を試行する企業の働き手を支援するパイロット事業(創業支援事業者補助金)
- ・2018年に兼業・副業を通じた創業のモデル創出事業(中核人材事業)を実施

4. 論点A:【テレワーク・在宅勤務】

4. 1. 2018年2月 厚生労働省が「情報通信技術を利用した事業場外勤務の『適切な導入及び実施』のためのガイドライン (テレワークにおける『適切な労務管理』のためのガイドライン)」を策定

テレワークの分類、形態ごとの特徴

① 在宅勤務：労働者の自宅で業務を行う

通勤を要しないことから、事業場での勤務の場合に通勤に要する時間を有効に活用できます。また、例えば育児休業明けの労働者が短時間勤務等と組み合わせて勤務することが可能となること、保育所の近くで働くことが可能となること等から、仕事と家庭生活との両立に資する働き方。

② サテライトオフィス：労働者の属するメインのオフィス以外に設けられたオフィスを利用する

自宅の近くや通勤途中の場所等に設けられたサテライトオフィスでの勤務は、通勤時間を短縮しつつ、在宅勤務やモバイル勤務以上に作業環境の整った場所で就労可能な働き方です。

③ モバイル勤務：ノートパソコンや携帯電話等を活用して臨機応変に選択した場所で業務を行う

労働者が自由に働く場所を選択できる、外勤における移動時間を利用できる等、働く場所を柔軟に運用することで、業務の効率化を図れる。

(・雇用型テレワークと自営型テレワーク

参考：自営型テレワークとは、「注文者から委託を受け、情報通信機器を活用して、主として自宅又は自宅に準じた自ら選択した場所において、成果物の作成又は役務の提供を行う就労」、注文者・仲介事業者が守るべきガイドライン)

テレワークのメリット・デメリット

メリット…テレワークは労働者が所属する事業場での勤務に比べて、働く時間や場所を柔軟に活用することが可能。

労働者のメリット

- ・働く時間・場所を柔軟に活用可能
- ・通勤時間短縮、これに伴う心身の負担軽減。コロナ感染リスクの低減化↓
- ・業務効率化(個人で完結する仕事)(無駄な会議の減少)、これに伴う時間外労働の削減
- ・仕事と生活の調和を図ることが可能(育児や介護と仕事の両立含む)
- ・在宅勤務：家族との時間が増える、ペット、

使用者のメリット

- ・業務効率化による生産性の向上
- ・育児等を理由とした労働者の離職防止
- ・遠隔地の優秀な人材の確保
- ・オフィスコストの削減等

デメリット

労働者のデメリット

- ・仕事と仕事以外の切り分けが難しい、メリハリがつかない
- ・長時間労働になりやすい
- ・生産性の低下(権限以上が進んでいない仕事)
- ・仕事の評価が難しい
- ・在宅勤務：子供とペットは勤務を理解できない
- ・孤独（コミュニケーション不足や生活リズムの乱れ）（周囲の人に簡単に相談できない）（雑談でストレス発散できない）

使用者のデメリット

- ・労働時間の管理が難しい
- ・進捗状況の管理が難しい
- ・評価が難しい
- ・情報セキュリティの確保に問題がある

⇒テレワークにおける適切な労務管理の実施は、テレワークの普及の前提となる重要な要素

⇒労働基準関係法令の適用：テレワークを行う労働者にも、労働基準法、最低賃金法、労働安全衛生法、労働者災害補償保険法等の労働基準関係法令が適用される。

○労働基準関係法令の適用及び留意点

●労働基準法の適用に関する留意点

- ・労働条件の明示…テレワークを行う場所の明示が必要。
- ・労働時間制度の適用と留意点
 - ・通常の労働時間制度における留意点
 - ・労働時間の適正な把握…使用者の責務
 - ・テレワークに際して生じやすい事象…「中抜け時間」等々休憩時間・労働時間として取扱
 - ・フレックスタイム制…始業・終業の時刻を労働者の決定に委ねる制度、労働時間把握必要
 - ・事業場外みなし労働時間制…適正な労働時間管理が必要
 - ・裁量労働の対象となる労働者のテレワーク可能…適正な労働時間管理必要
 - ・休憩時間の取扱い…一斉付与の適用除外可能
 - ・時間外・休日労働の労働時間管理について…三六協定の締結、届出及び割増賃金の支払が必要
- 長時間労働対策…メール送付の抑制、システムへのアクセス制限、残業の許可制、長時間注意喚起
- 労働安全衛生法の適用及び留意点…健康診断、ストレスチェック、メンタルヘルス、作業環境
- 労働災害の補償に関する留意点…労災の対象となる

○テレワークを適切に導入及び実施するに当たっての注意点

- ・労使双方の共通の認識…本人の意志の尊重
- ・業務の円滑な遂行…業務内容・業務遂行方法の明確化
- ・業績評価等の取扱い…評価制度・賃金制度の明確化
- ・通信費、情報通信機器等のテレワークに関する費用負担の取扱い
- ・社内教育の取扱い…教育の充実

○テレワークを行う労働者の自律（2行）

労働者においても、勤務する時間帯や自らの健康に十分に注意を払いつつ、作業能率を勘案して自律的に業務を遂行することが求められる。

4. 2. 新型コロナウイルス感染症対策のためのテレワーク（在宅勤務）実施：厚生労働省労働基準局通知（別添2）

…テレワークを有効に活用しましょう（厚生労働省…事業主・企業の労務担当者の皆様へ）

・テレワークの活用

テレワークとは、インターネットなどのICTを活用し自宅などで仕事をする、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方です。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点からも、有効な働き方です。

・テレワークの効果

企業のメリット：**■非常時に感染リスクを抑えつつ、事業の継続が可能** ■従業員の**通勤負担の軽減**が図れる
■優秀な人材の確保や、雇用継続につながった ■資料の電子化や業務改善の機会となった

労働者のメリット：**■通勤の負担がない** ■**外出しなくて済む** ■**家族と過ごす時間や趣味の時間が増えた** ■集中力が増して、仕事の効率が向上

・テレワーク実施までの流れ

1 実施に向けての検討（業務・対象者・費用負担）

・業務の切り出し

■対象作業の選定は、「業務単位」で整理 ■仕事のやり方を工夫することで一気に進む場合も

■テレワークでは難しいと思われる業務についても、緊急事態宣言を受けて、やってみたら意外にできることが多かったというケースも多い

・対象者の選定

■業務命令として在宅勤務を命じる場合には、業務内容だけでなく、本人の希望も勘案しつつ、決定しましょう。

・費用負担

■費用負担についてはトラブルになりやすいので、労使でよく話し合うことが必要です。

機器購入費(パソコン本体や周辺機器、携帯電話、スマートフォンなどについては会社から貸与しているケースが多い)

通信費(モバイルワークでは携帯電話やノート型パソコンを会社から貸与し、無線 LAN 等の通信費用も会社負担しているケースが多い)

消耗品購入費(・文具消耗品は会社が購入したものを使用、・切手や宅配メール便等は事前に配布、・会社宛の宅配便は着払いとするなど)

光熱費(頻度により様々。光熱費は、業務使用分との切り分けが困難なため、テレワーク勤務手当に含めて支払う企業の例もみられる)

2 セキュリティのチェック

会社のパソコン(PC)を社外に持ち出す場合には、PC の盗難や紛失による情報漏洩の リスクがあることから、セキュリティ対策のなされた PC やシンクライアントパソコンを貸与するなどの工夫が必要です。

また、自宅の PC を使って業務を行う場合には、ウイルス対策ソフトや最新アップデートの適用などのセキュリティ対策が適切に行われているかを確認する必要があります。

その他、総務省においてテレワークセキュリティに関するガイドラインやチェックリ ストが公開されていますので、ご活用ください。

3 労使によるルールの確認 (労務管理)

・労働時間：在宅勤務などのテレワーク時にも、労働基準法などの労働法令を遵守が必要です。ルールを定めましょう。

労働時間を適正に把握・管理し、長時間労働を防ぐためにも、従業員の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、記録しましょう。

通常の労働時間制、フレックスタイム制のほかに、一定の要件を満たせば事業場外みなし労働時間制なども活用できます。

・安全衛生：テレワーク中に孤独や不安を感じることがあります。オンライン会議などを活用して、上司・部下や同僚とコミュニケーションをとるようにしましょう。なお、業務中の傷病は労災の対象になります。過度な長時間労働とならないようにしましょう。

・業績評価・人事評価・社内教育：在宅勤務を行う労働者について特別の取り扱いを行う場合は、よく確認しましょう。

新規で採用する場合には、就業場所などについて労働条件の明示が必要です。

4 作業環境のチェックなど

以下をふまえ、従業員が作業しやすい環境で作業するよう、労働者にアドバイスしましょう。

温度・湿度：適度な温度・湿度の 部屋で作業しましょう、照明：明るいところで作業しましょう、窓：こまめに換気しましょう

机・椅子 作業中の姿勢に 気を付けましょう、その他：適度な休憩 ストレッチなど

4. 3. 2020年12月厚生労働省「これからのテレワークでの『働き方』に関する検討会 報告書」概要 座長：学習院大 森島基博教授

総論

- テレワーク：ウィズコロナ・ポストコロナの「新しい生活様式」に対応した働き方。時間や場所を有効に活用できる働き方。良質なテレワーク。
- テレワークの推進：企業のトップや経営層の理解が不可欠。取引先、グループ企業などの垂直関係、業界単位などの水平関係。労使で話し合い。
- わかりやすいマニュアル：使用者が適切な労務管理を行うとともに、労働者が安心して働くことができるよう、労務管理全般の記載。
- 初めて導入する企業、中小企業等の事例展開。人事評価や人材育成での好事例。

各論

(1) テレワークの対象者を選定する際の課題について

- テレワークを実施するのが難しい業種・職種：仕事内容の本質的な見直し。
- 正規雇用労働者、非正規雇用労働者といった雇用形態の違いのみを理由として、テレワーク対象者を分けることのないよう。
- テレワークという働き方を希望しない労働者、労使における話し合い。

(2) テレワークの実施に際しての労務管理上の課題について

①人事評価

- 評価者に対する訓練。
- 出社で高評価、時間外のメール等に対応しなかったこと等のみを理由として不利益な人事評価を行うことは不適切である。

②費用負担

- 個々の企業毎の業務内容、物品の貸与状況等により費用負担の状況は様々。企業毎の状況に応じたルールを定めること。
- 在宅勤務に伴い増加する通信費等については、その実際の費用のうち業務に要した実費を、勤務時間等の在宅勤務の実態を踏まえて合理的・客観的に計算し、支給することも考えられる。

③人材育成

- 人材育成については、例えば新入社員等に対して状況に応じてオンラインと対面の方法を組み合わせて実施することも有用。
- 自律的に業務を遂行できる人材育成、適切な業務指示ができる管理職のマネジメント能力向上に取り組むことも望ましい。

(3) テレワークの際の労働時間管理の在り方について

- 長時間労働になる可能性があり、過度な長時間労働にならないように留意すること。使用者が労働時間を適切に把握すること。
- 一方で、使用者が仕事の遂行状況を常時把握・管理するような方法はあまり現実的ではない、テレワークのメリットを失うことになりかねない。
- 自己申告された労働時間が実際の労働時間と異なることを客観的な事実により使用者が認識している場合を除き、労働基準法との関係で、使用者は

責任を問われないことを明確化する方向で検討を進めることが適当。

○ テレワークを自宅で行う際には生活の場所で仕事を行うという性質上、中抜けが生ずることも想定される。このことから、労働時間について、少なくとも始業時間と終業時間を適正に把握・管理すれば、労働基準法の規制との関係で、問題はないことを確認しておくことが適当である。

○ フレックスタイム制、事業場外みなし労働時間制がテレワークになじみやすい制度。

○ 事業場外みなし労働時間制：適用の要件がわかりやすいものとなるよう、具体的な考え方をテレワークガイドラインにおいて明確化する。

○ 所定労働時間内の労働を深夜に行うことまでを原則禁止としているとの誤解を与えかねないテレワークガイドライン上の表現について見直すべき。

○ 生活と仕事の時間の区別が難しいという特性があり、時間外・休日・深夜の業務連絡の在り方について、労使間で話し合いルールを設ける。

(4) テレワークの際の作業環境や健康状況の管理・把握、メンタルヘルスについて

○ 周囲に同僚や上司がおらず、対面の場合と比較してコミュニケーションが取りづらい場合があるため、業務上の不安や孤独を感じる等により、心身の健康に影響を与えるおそれがあり、その変化に気づきにくい。

○ チェックリストの活用など労働者自らが容易に確認可能な方法により、労使が協力して作業環境の確認、改善を図る。

○ 安全衛生教育、健康診断や長時間労働者に対する面接指導等の健康管理、ストレスチェック等のメンタルヘルス対策。事業者が留意すべき事項。

○ 自宅が狭隘であるなどテレワークを実施するために必要な作業環境整備が困難である場合や、生活と仕事の線引きが困難になることにより問題が生じる場合もあり、サテライトオフィス等の活用も有効である。

その他

(テレワークを推進するための有効な方策)

○ 不必要な押印や署名の廃止、書類のペーパーレス化、決裁の電子化等を進めることが期待される。

○ 「テレワークセキュリティガイドライン」を活用した対策の実施や従業員への教育等が必要である。

(テレワークを実施する際に発生しうる問題への対処)

○ テレワーク実施中にもパワーハラスメントやセクシュアルハラスメント等が起きることがあり、共通認識としてガイドラインに示すべきである。

○ 労災保険給付の対象になることを引き続き周知し、事業主が災害発生状況等を正確に把握できるよう、労働者が当該状況を記録。

○ 在宅勤務手当や実費支給の通勤手当が社会保険料の算定基礎となる報酬に該当するか等の取扱いについて明確化すべきである。

最後に

○ 新型コロナウイルス感染症の感染防止対策としてのテレワークの実施も重要だが、働き方改革の推進の観点から良質なテレワークの推進が必要

4. 4. 2021年3月25日厚生労働省「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」に改定

(別紙1) テレワークを行う労働者の安全衛生を確保するためのチェックリスト【事業者用】

(別紙2) 自宅等においてテレワークを行う際の作業環境を確認するためのチェックリスト【労働者用】

<https://www.mhlw.go.jp/content/000759469.pdf>

4. 5. 資料集

5. 論点B：【ジョブ型雇用】

5. 1. ジョブ型とメンバーシップ型

【ジョブ型雇用】：

- ・ポスト毎に職務内容や必要なスキルを細かく規定し、最適な人材を充てる雇用制度。欧米では一般的。
- ・職務内容や求められる能力を細かに記した職務定義書を示し、入社年次に関係なくふさわしい人材をあてる制度。内外の優れた人材を登用し、働き手の意欲を引き出して生産性向上につなげる狙いを込める。ポストと賃金が連動し、成果型の評価が基本。納得感が無いと逆効果になる。上司と部下がコミュニケーションを密にして信頼関係を築くことが、今まで以上に重要になる。
- ・職務の明確化により長時間労働は是正。
- ・正社員業務の可視化により、外部委託できる仕事が顕在化…正社員の削減。
- ・経団連：プロジェクトごとに人材を期限付きで雇用…雇用の流動化が進展。
- ・連合：人材育成を誰が担うかなど課題の深堀りが必要。
- ・経営側：社員の生産性を高められるジョブ型の導入は必須。必要なスキルがない場合でも直ちに解雇するというような話には法制上、日本ではならない。⇒ 終身雇用の慣行がなお残る環境に即した形で、ジョブ型への転換を進めざるを得ない。
- ・連合：多様な業種に広げるのではなく、高度専門人材のジョブ型採用はあり得る。
- ・労組：雇用の安定など日本型の人材マネジメントのメリットを生かすべき。

【メンバーシップ（資格）型雇用】：

- ・社命による異動や転勤といった「ジョブローテーション」を通じて社員を育て上げる。個人がキャリアを築くのではなく会社に委ねる。
- ・職務を限定せず、多様な仕事を経験させる。終身雇用や年功型の賃金制度との相性が良い反面、社員が主体性を発揮しにくく、指示待ちになりやす

い。

・日本の雇用システム：職務を定めない雇用契約。会社という組織の一員になる資格を得る意味がある。職務が限定されず、受け持つ仕事の範囲が不明確なこと…仕事量が増えがちで長時間労働に陥りやすい。配置転換に柔軟に従い、本意でない転勤命令にも応じなければならない。

・日本の正社員の雇用慣行（3つの「無限定」）：

- ① 職務の無限定（テレワーク化に伴う仕事内容の明確化…離れた場所で働く社員を的確に評価するために）
- ② 労働時間の無限定（ジョブ型進展）
- ③ 勤務地の無限定（テレワーク化、リモート技術進展…互いに相手方の等身大の映像を映し出すシステム）

【1ON1(ワンオンワン)】

・上司と部下が2人で頻繁に話し合う。悩み事やキャリアの相談にのったり、経営方針への疑問などを話し合ったりする「部下のためのミーティング」だ。発言をむやみに否定せず丁寧に聞く「傾聴」や、目標達成に向けた能力や行動を引き出すコーチングなどのスキルが必要なことに気づく。

・「1on1」ミーティングとは、定期的に上司と部下が1対1で話し合うこと。米国シリコンバレーでも“1on1 meeting”は文化として根付いており、人材育成の手法として世界的に注目を集めている。その特長は、上司が部下の成長のために時間をつかう、ということ。日本ではヤフーが取り入れたことで話題になり、現在は多くの企業で導入。

・「コーチング」…部下に問題解決を促す行動をさせるような質問をすること。上司が答えを出さないこと。部下に考えさせることで成長を促す。

・「ティーチング」…そのまま知識を教えること。

・「フィードバック」…部下にとっては耳の痛いことでも、適切なフィードバックを受けることで次の成長につながる。

・導入企業：ヤフー、パナソニック、日清食品、ソニー、楽天、クックパッド

事例

○第3回HRテクノロジー大賞2018 日立製作所「個を活かす People Analytics」

社員一人ひとりの生産性の意識を測る「生産性サーベイ」

どういう組織ならフィット感が高まるかを測る「配置配属サーベイ」

個々人の行動データ：勤怠、出張記録、PCの使用ログ

⇒個人：個人用のアドバイスシート：自分の長所、不足…社員一人ひとりに向き合う、寄り添う

⇒管理職：部下のデータ、自分の組織のデータ：組織のマネジメントに反映…管理職の育成

○ソフトバンク(株) 横溝知美：リモートワークで短時間で働ける働き方「ショートタイムワークアライアンス」194 社

・コミュニケーションの確保：スマートリンク：iPad やPCのカメラを常時接続してチーム内でお互いの顔が見える状態で業務を行う手法。相手の状況が把握しやすいのでコミュニケーションがスムーズになり、社員同士のフォローもしやすくなりました。

・Workstyle 支援金：月 10,000 円支給、自己研鑽。

・オンとオフの切り替え：仕事用メイク、仕事用服装・アクセサリ

・オンライン飲み会：ダラダラせずに他の社員とのコミュニケーションを確保。

・在宅勤務でストレス 生活リズムの乱れ、在宅だとリズムが取りづらくなる、その日の仕事の数S 目方の計画を立てる。一定の枠があると効率よく仕事ができるようになる。

【在宅勤務でもハラスメント】30%の在宅勤務中の人を感じている。「対面のときよりふざけた発言」「チャット上での嫌がらせ」「「出社しなければ仕事できない」と決めつけ、出社を強要する例」

【私見卓見 働き方改革への個人の価値向上を】

これまでの働き方改革：企業主導のもと、残業時間削減や有給休暇の取得促進によって生産性向上や人件費削減を目指していた。

これからの働き方改革：個人が各自の価値を高め、企業との力関係を対等にする。個人が自己能力を高め、いざとなれば転職を覚悟で企業を選ぶこと。多くの人が馬車馬のように働いているのは、やらされ仕事ではなく、自分が選んだ仕事をやっているから。 210222m14

5. 2. 資料集

6. 論点 C：【副業・兼業】

6. 1. 2020 年 9 月 副業・兼業の促進に関するガイドライン改訂

ガイドラインの目的 安心して副業・兼業に取り組むことができるよう、副業・兼業の場合における 労働時間管理や健康管理等について示す。

ガイドラインの構成

1 副業・兼業の現状

- ・ 副業・兼業を希望する者は、年々増加傾向にある。
- ・ 副業・兼業に関する裁判例では、労働者が労働時間以外の時間をどのように利用するかは、基本的には労働者の自由である。
- ・ 厚生労働省のモデル就業規則でも、「労働者は、勤務時間外において、他の会社等の業務に従事することができる。」

2 副業・兼業の促進の方向性

・ 人生 100 年時代を迎え、若いうちから、自らの希望する働き方を選べる環境を作っていくことが必要。副業・兼業は、オープンイノベーションや起業の手段としても有効であり、都市部の人材を地方でも活かすという観点から地方創生にも資する面もある。

- ・ 副業・兼業を希望する労働者については、その希望に応じて幅広く副業・兼業を行える環境を整備することが重要。
- ・ 長時間労働にならないよう、以下の 3～5 に留意して行われることが必要である。

3 企業の対応

(1) 基本的な考え方

- ・ 副業・兼業：労働者と企業の双方が納得感を持って進めること。企業と労働者との間で十分にコミュニケーションをとること。
- ・ 使用者及び労働者は、①安全配慮義務、②秘密保持義務、③競業避止義務、④誠実義務に留意する。
- ・ 就業規則：原則：労働者は副業・兼業を行える、例外的に上記①～④に支障がある場合には副業・兼業を禁止又は制限できる。

(2) 労働時間管理

労働者が事業主を異にする複数の事業場で労働する場合には、労働基準法第 38 条第 1 項に基づき、以下により、労働時間を通算して管理することが必要である。

① 労働時間の通算が必要となる場合

- ・ 労働者が事業主を異にする複数の事業場において「労働基準法に定められた労働時間規制が適用される労働者」に該当する場合に、通算。
- ・ 事業主、委任、請負など労働時間規制が適用されない場合には、その時間は通算されない。
- ・ 法定労働時間、上限規制（単月 100 時間未満、複数月平均 80 時間以内）について、労働時間を通算して適用される。
- ・ 労働時間を通算して法定労働時間を超える場合には、長時間の時間外労働とならないようにすることが望ましい。

② 副業・兼業の確認

- ・ 使用者は、労働者からの申告等により、副業・兼業の有無・内容を確認する。
- ・ 使用者は、届出制など副業・兼業の有無・内容を確認するための仕組みを設けておくことが望ましい。

③ 労働時間の通算

- ・ 副業・兼業を行う労働者を使用する全ての使用者は、労働時間を通算して管理する必要がある。

- ・ 労働時間の通算は、自社の労働時間と、労働者からの申告等により把握した他社の労働時間を通算することによって行う。
- ・ 副業・兼業の開始前に、自社の所定労働時間と他社の所定労働時間を通算して、法定労働時間を超える部分がある場合には、その部分は後から契約した会社の時間外労働となる。
- ・ 副業・兼業の開始後に、所定労働時間の通算に加えて、自社の所定外労働時間と他社の所定外労働時間を、所定外労働が行われる順に通算して、法定労働時間を超える部分がある場合には、その部分が時間外労働となる。

④ 時間外労働の割増賃金の取扱い

- ・ 上記③の労働時間の通算によって時間外労働となる部分のうち、自社で労働させた時間について、時間外労働の割増賃金を支払う必要がある。

⑤ 簡便な労働時間管理の方法（「管理モデル」）

- ・ 上記③④のほかに、労働時間の申告等や通算管理における労使双方の事務上の負担を軽減し、労働基準法が遵守されやすくなる簡便な労働時間管理の方法（「管理モデル」）によることができる。

・ 「管理モデル」では、副業・兼業の開始前に、A社（先契約）の法定外労働時間とB社（後契約）の労働時間について、上限規制（単月100時間未満、複数月平均80時間以内）の範囲内でそれぞれ上限を設定し、それぞれについて割増賃金を支払うこととする。これにより、副業・兼業の開始後は、他社の実労働時間を把握しなくても労働基準法を遵守することが可能となる。

- ・ 「管理モデル」は、副業・兼業を行おうとする労働者に対してA社（先契約）が管理モデルによることを求め、労働者及び労働者を通じて使用者B（後契約）が応じることによって導入される。

（管理モデル 図 省略）

（3）健康管理

- ・ 使用者は、労働安全衛生法に基づき、健康診断、長時間労働者に対する面接指導、ストレスチェックやこれらの結果に基づく事後措置等を実施。
- ・ 使用者の指示により副業・兼業を開始した場合は、原則として他社との情報交換により、難しい場合には労働者からの申告により他社の労働時間を把握し、自社の労働時間と通算した労働時間に基づき、健康確保措置を実施することが適当である。
- ・ 使用者が労働者の副業・兼業を認めている場合は、健康保持のため自己管理を行うよう指示し、心身の不調があれば都度相談を受けることを伝えること、副業・兼業の状況も踏まえ必要に応じ法律を超える健康確保措置を実施することなど、労使の話し合い等を通じ、副業・兼業を行う者の健康確保に資する措置を実施することが適当である。
- ・ 使用者の指示により副業・兼業を開始した場合は、実効ある健康確保措置を実施する観点から、他社との間で、労働の状況等の情報交換を行い、それに応じた健康確保措置の内容に関する協議を行うことが適当である。

4 労働者の対応

- ・ 労働者は、自社の副業・兼業に関するルールを確認し、そのルールに照らして、業務内容や就業時間等が適切な副業・兼業を選択する。
- ・ 労働者は、副業・兼業による過労で健康を害したり、業務に支障を生じさせないように、自ら業務量や進捗状況、時間や健康状態を管理。
- ・ 他社の業務量、自らの健康の状況等について報告することは、企業による健康確保措置を実効あるものとする観点から有効である。

5 副業・兼業に関わるその他の制度

(1) 労災保険の給付

- ・ 複数就業者について、非災害発生事業場の賃金額も合算して労災保険給付を算定する。
- ・ 複数就業者の就業先の業務上の負荷を総合的に評価して労災認定を行う。
- ・ 副業先への移動時に起こった災害は、通勤災害として労災保険給付の対象となる。

(2) 雇用保険

・ 令和4年1月より、65歳以上の労働者本人の申出を起点として、一の雇用関係では被保険者要件を満たさない場合であっても、二の事業所の労働時間を合算して雇用保険を適用する制度が試行的に開始される。

6. 2. 資料集

7. 論点D：【デジタルトランスフォーメーション (DX)】【その他】・・・省略

7. 1. 資料集

8. まとめ

働き方改革に拘っているいろいろ調べてみました。行政の施策は主なもので11項目あり、財界・労働界も巻き込み、ひとりひとりの人間性を取り戻す活動でした。

2017年に発表時の関心事は③長時間労働の是正であり、私が監査役をしていた会社は家庭電機製品、工場のFA機器の修理やアフターサービス・工事を事業にしている会社として長時間労働は当たり前で改善の見通しはありませんでした。当時日本社会では、相次ぐ自殺者の発生等から社会問題化しており、労働関係法令も罰則付きに厳格化されました。長時間労働が違法とされ、内部告発や労働基準監督署による立ち入りも大き

く報道されるようになり、一部業種で適用開始が遅れていますが、ルール厳守をせざるを得ない状況に追い込まれた各社はそれなりの取り組みを実施し、当社でも日々の管理を強化し、大分改善が進みました。

また②賃金引き上げと労働生産性の向上に付いては道半ばではありますが、今春闘では雇用の維持も重視される中、まだら模様の展開となっています。DXを始め一部の優秀な人材の確保のため、別口で優遇する企業も出ており、4年前にはあまり議論されていなかったジョブ型雇用が注目を集めるようになってきています。日本では仕事がなくなったと言っても解雇は出来ませんから、ジョブ型雇用といっても日本流の取り組みになることと思います。説明の中でも紹介しましたが、特別な才能・技術力を必要とする仕事であれば一時議論があった高度プロフェッショナル制度に近い運用が想定されているケースも多いのではないのでしょうか？ 欧米での就業経験のない私には理解できていませんが、欧米ではジョブ型雇用は普通だと言われているので、その良さを知っている・理解している人々の積極的な発言・行動が求められると思います。

①同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善についても、短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針等、法律の整備と判例の積み重ねもあり、基本給・賞与・手当、福利厚生、その他での格差が是正されつつあります。もっとも企業にとっては人件費等の増加に頭を悩ませているでしょうが・・・

④柔軟な働き方がしやすい環境整備については、一部の企業を除きなかなか進捗していませんでした。ところが新型コロナウイルス感染症が蔓延すると職場や公共交通機関での密を避けるために半強制的に在宅勤務・テレワークが推奨され、多くの施策が実現しています。やってみれば出来た事が多く、個々人のワークライフバランスも大きく改善しています。しかしながらこれも業種や企業によって大きなばらつきが発生しています。当初は単なる自宅待機、自宅での自己学習をリモートワークと称し、休暇取得を奨励されることもありました。医療・福祉、農業、小売・販売、通信、公共交通機関など、社会生活を支える仕事をしている方々いわゆるエッセンシャルワーカーの方々、多くの中小企業、製造業、サービス業の方々はテレワークからは取り残されていると言えるでしょう。

④兼業・副業の推進については、残業時間が減り収入が減少した人が収入を確保するために副業が始まったり、同様にコロナ禍で経営が苦しくなった企業から人件費削減の一手段として採用が始まった事例もありますが、むしろ個々人の働きがい、地方の創生・活性化に向けた新しい取り組みとしても位置づけられつつあります。

これら以外の⑦子育て・介護等と仕事の両立、⑩障害者の就労、⑩高齢者の就業促進、⑪外国人材の受け入れについてもまだまだとはいながら大きく進展している面みられます。

4年前には多くの項目がありましたが、今回の調査ではテレワーク・在宅勤務、ジョブ型雇用、副業・兼業、DXに話題がほぼ集中していることがわかりました。

繰り返しになりますが、これら項目の実現については業種や企業規模による進捗度合いの差も大きく、ますます格差が広がったということも言えます。一方身軽な中小企業が地方に本社を移転するなど臨機応変な対応を取っている会社もあります。いろいろな意味で対応できる企業にはよ

り優秀で、やる気のある人材が集まることでしょう。制度や仕組みができてても一律に適用することは困難で、企業、職種、地域、環境等々により進め方を適切に調整する必要があります。同業他社で良好事例があれば真似れば良いし、真似ることができないなら自ら工夫して、試してみればよいだけです。行政もいろいろな支援をしていますので、相談にのってもらうのも良いと思われます。

監査役として直接の改善活動に手を出せるわけではありませんが、参考事例を収集したり、気づきを現場に指摘するなどして、現場に改善しようという機運を作っていくことが大切だと思います。本人たち、当事者がその気にならないと、いつまでも変わりません。その意味で管理者、幹部の役割は大切です。子会社を指導する親会社の役割も重要でしょう。監査懇話会での自社・他社での取組み状況の横通し、情報収集などが意外に役立つのではないのでしょうか？

以上

参考資料

○テレワークセキュリティガイドライン 第4版

https://www.soumu.go.jp/main_content/000545372.pdf

全体目次

1. テレワークにおける情報セキュリティ対策の考え方
 - (ア) 「ルール」「人」「技術」のバランスがとれた対策の実施
 - (イ) テレワークの方法に応じた対策の考え方
 - (ウ) 経営者、システム管理者及びテレワーク勤務者それぞれの立場
2. テレワークセキュリティ対策のポイント
 - (ア) 経営者が実施すべき対策
 - (イ) システム管理者が実施すべき対策
 - (ウ) テレワーク勤務者が実施すべき対策
3. テレワークセキュリティ対策の解説
 - (ア) 情報セキュリティ保全対策の大枠
 - (イ) マルウェアに対する対策
 - (ウ) 端末の紛失・盗難に対する対策
 - (エ) 重要情報の盗聴に対する対策
 - (オ) 不正アクセスに対する対策

(カ) 外部サービスの利用に対する対策

用語集

参考リンク集

○210310 監査セミナー中島康晴先生：

2021年3月期決算を迎えるにあたって「財務経理担当役員・監査役が押さえておいてほしいこと」

コロナの感染拡大によるビジネスの変容並びに新たな経済社会構造に向けた変革

3.働き方改革、人事政策見直し

【具体的な動き】

- ・テレワークの定着
- ・オフィス改革
- ・フリーアドレス
- ・通勤定期代支給取り止め
- ・サテライトオフィス活用
- ・箱型オフィスの活用
- ・データを使った働き方分析
- ・ジョブ型への移行
- ・在宅専用人材
- ・単身赴任の解消
- ・デジタル人材の育成
- ・ペーパーレス加速
- ・リモート営業、遠隔商談
- ・脱「東京一極集中」本社
- ・従業員シェアで雇用維持
- ・人員削減・希望退職募集
- ・再就職支援
- ・副業解禁
- ・雇用シェアリング
- ・メンバーシップ雇用からジョブ型雇用への切替え
- ・年功制の全廃

【経営幹部（財務経理担当）としての視座】

- ・リモートワークの設備、機材の取得
- ・オフィスの面積縮小、コスト減への取り組み
- ・採用抑制で中堅人材の不足と技術伝承の問題
- ・在宅の生産性向上の工夫として 1. 会社でしかできない仕事を減らす 2. コミュニケーションの改善 3. 人事考課の仕組みの再考
- ・人材投資の効率性検討
- ・人員整理、人件費削減、退職加算金の処理
- ・IT人材への投資
- ・人材教育
- ・「人材投資はPBRを高める」という発想
- ・人事制度見直し、遠隔地居住制度導入
- ・給与体系の見直し
- ・終息後に元の仕事スムーズに再開の仕組み
- ・社員のテレワーク補助
- ・ワーケーション制度導入
- ・副業の解禁で社内での労働時間の減少。他の企業や研究機関などで働き、既存事業以外の知見を学んだり、新たな人脈を作ってもらおう。外部交流を促し新事業を生み出せる人材を育てる。加えて人件費の抑制にもつながる。

以上