

**選ばれる会社になるために！
いま、必要な
働き方の制度改革とは？**



この資料でお伝えすること

選ばれる会社になるために！いま、必要な働き方の制度改革とは？

1. 多様な働き方の必要性

- 1-1. 多様な働き方が求められる背景
- 1-2. 多様な働き方のメリット

2. 多様な働き方を実践する取り組み例

- 2-1. フレックスタイム制・時差出勤制度
- 2-2. テレワーク
- 2-3. 短時間正社員制度
- 2-4. 副業・兼業
- 2-5. 業務委託化
- 2-6. 多様な働き方を実践する企業の事例

3. 多様な働き方を阻害する課題

- 3-1. 課題は「管理職の能力・スキルの不足」
- 3-2. 多様な働き方を実現するための解決手順

4. まとめ

この資料の活用方法について

近年、働き方改革の推進などにより、企業の雇用や就業形態の多様化が急速に進んでいます。「短時間正社員」「副業・兼業」「完全在宅（テレワーク）」などの、新しい働き方のニュースが頻繁にメディアに登場するようになりました。

これは企業に、正社員・非正規社員にかかわらず、多様な働き方を選択できる環境や労働条件の整備、制度設計などが求められている状況といえるでしょう。選ばれる会社になるためにどんな働き方の制度が必要となるのか解説します。

1.多様な働き方の必要性

ダイバーシティ & インクルージョンという言葉が認知されるようになりました。

多様な人材を組織内に包含すること、つまりそれは多様な働き方を組織内で認めて、個々のパフォーマンスを発揮できる状態を作る必要があります。



1-1.多様な働き方が求められる背景

働き方改革関連法の推進や、労働力人口の減少により、多様な人材が働き続ける社会を作る必要性があることから、企業や組織は変革が求められている。

多様な働き方の「多様」が指すものには、時間・場所・雇用形態・兼業などさまざまな内容が挙げられます。

多様な働き方が求められている背景には、労働者のニーズの多様化があります。

育児や介護と両立しながら働きたい、自分の好きな時間・場所で働きたい、複数の仕事をしたいなど、ワークライフバランスややりたいことを重視し希望にあった働き方を選べる社会になることは、労働者にとって大きなメリットでしょう。

一方で、国が多様な働き方の実現を含む労働に関するさまざまな改革に取り組んでいるのが「働き方改革」です。

2019年4月1日より働き方改革関連法が順次施行されており、その中には「フレックスタイム制の拡充」や「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」などが組み込まれています。

国が働き方改革に取り組んでいる背景には、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少があります。

労働者不足は近年深刻化しており、その原因には人口減少だけでなく、厳しい労働環境によって離職者が増え会社に定着しないという問題も挙げられます。

企業にとって、長時間労働や正規雇用と非正規雇用の格差を是正すること、多様な働き方を実現することは、単に労働者を確保し事業を存続するためだけでなく、優秀な人材を集めたり生産性の向上を図ったりする上でも避けては通れない道になっているのです。

働き方改革関連法の概要

内容	概要
月60時間超の時間外割増率	月60時間超の場合の時間外割増率50%の中小企業適用猶予を廃止。
労働時間の状況把握	管理監督者、みなし労働時間適用者も含めた「労働時間の状況」の把握義務（罰則なし）
勤務間インターバル	勤務間インターバル制度設定の努力義務。
高度プロフェッショナル	一定の年収支払いが見込まれる「高度専門職」につき本人同意を要件として労働時間規制を適用除外（年収要件は省令で定める） 健康管理時間の規定と医師による面接指導の義務。
フレックスタイム	清算期間を1ヶ月から3ヶ月まで延長可能に。
年次有給休暇	年休10日以上が付与された労働者について、1年以内に5日を時期指定し取得させることを使用者に義務付け。5日取得済みなら不要。

1-2.多様な働き方のメリット

従業員と雇い主型がそれぞれのメリットを享受した、施策や制度の展開が必要とされます。

多様な働き方

実践企業のメリット

多様な働き方が選択できる環境を構築することで働き方が整理され、必要のない残業が減り、人件費やコスト削減が見込めます。
また、働く人の過度なストレスや疲労の予防、離職を回避できます。
働く人のワークライフバランスが充実すれば、モチベーションや従業員満足度が向上し、より能力・スキルを発揮しやすくなるため、生産性向上にもつながるでしょう。
さらに、多様な人がともに働くことで組織が活性化され、新規事業につながる新しいアイデアも創出されやすくなるという期待がもてます。
社員を大切にしている企業としてのブランドイメージが浸透すれば採用活動にもプラスになります。



働く人のメリット

多様な働き方が実現することで、多くの人の就業機会が拡大します。遠隔地に住む人や、育児・介護などでフルタイム働くことができない人が条件に合う職場を見つけやすくなります。
もし、ライフスタイルに急な変化があっても、キャリアに空白期間を作らず継続して働けるため、これまで離職を余儀なくされていた人もライフイベントを大切にしながらキャリアを継続し、ワークライフバランスを充実させることができるでしょう。



2.多様な働き方を実践する取り組み例

多様な働き方を実現するために、国や企業はさまざまな働き方や制度を推進・導入しています。

勤務形態や時間、場所などの選択肢を増やすことで、多様な働き方につながります。どのような働き方があるのか詳しく見ていきましょう。



2-1.フレックスタイム制度・時差出勤制度

フレックスタイム制度とは？

フレックスタイム制とは、1日の労働時間ではなく、1カ月以内の一定期間（清算期間）における総労働時間を定めることで、労働者が各日の出勤時間と退勤時間を自分で自由に決められる制度です。

フレックスタイム制を導入するためには、労働組合または労働者の代表が会社との間で交わす「**労使協定**」で、いくつかの事項を取り決める必要があります。例えば、労使協定で以下のように制度の基本的枠組みを定めたとします。

対象となる労働者の範囲は営業部と開発部の従業員

清算期間は1カ月間

清算期間における総労働時間は154時間

標準となる1日の労働時間は7時間

対象となる労働者は1カ月の労働時間の合計が154時間になるように働けばよいので、曜日ごとに早く帰る日と遅く帰る日を自由に決めたり、通院のためにある日は遅く出勤し、その分を別の日に多く働くなど、柔軟な働き方ができます。

フレックスタイム制では、自由に出勤・退勤ができる時間帯の「フレキシブルタイム」と、勤務を必須とする時間帯の「コアタイム」を任意で定めることもできます。

企業として、この時間は会議や共同作業のために勤務してほしい、顧客と連絡の取りやすい時間帯は外せないという場合も、コアタイムに設定することで対応できます。

労働者が望む柔軟な働き方を実現しつつ、これまでどおりに社員が連携して仕事をする時間も維持できることが、企業にとってのフレックスタイム制のメリットでしょう。

時差出勤制度とは？

始業・終業の時間を繰り上げる、または繰り下げる制度です。企業が実働時間を決め、社員はその範囲内で出勤時間を選びます。鉄道やバスなどの通勤ラッシュを避けることで、ストレスの緩和や感染症リスクの低減につながります。

フレックスタイム制を導入するときのポイント

就業規則および労使協定を締結する

厚生労働省の定めによると、フレックスタイム制を導入するためには、まずは「始業、終業時刻の労働者による決定」を就業規則に規定することが必要です。さらに、労使協定において、「対象となる労働者の範囲」、「清算期間」、「清算期間における総労働時間」、「標準となる1日の労働時間」から構成される、フレックスタイム制の基本的枠組みを定める必要があります。

運用体制やルールを決める

フレックスタイム制を導入するにあたって、運用体制やルールの策定は重要なポイントのひとつです。

具体的には、対象となる従業員の範囲、清算期間、清算期間における総労働時間、標準となる1日の労働時間、コアタイム、フレキシブルタイムなどがあげられます。

とくに、社内外でやり取りの多い部署では、担当者不在による取引先とのトラブルに発展することも考えられます。導入を検討する際は、実際に働く現場の意見を尊重しましょう。また最初の導入段階は、従業員全員が必ず出社する時間のある、コアタイム制を採用するとよいでしょう。

ICTツールを活用する

煩雑になりがちな勤怠管理やスケジュール管理、コミュニケーション不足の課題は、ICTツールの活用によって解決しましょう。

たとえば、勤怠管理システムを導入すれば打刻が自動的に集計され、フレックスタイム制において複雑になりやすい勤怠実態や労働時間の把握・計算がしやすくなります。

管理者の負担を軽減できるでしょう。また、ビジネスチャットや社内SNSなどのコミュニケーションツールを導入し、連絡しやすい環境を整えることで、勤務時間が異なっても情報共有をスムーズにおこなえるでしょう。

2-2.テレワーク

テレワークとは？

テレワークは「労働者がICT（情報通信技術）を利用して、オフィスから離れておこなう勤務」を指します。

緊急事態宣言下で実施した企業が多い「在宅勤務」のイメージが強いかもしれませんが、そのほかにも臨機応変にさまざまな場所でおこなう「モバイル勤務」や、通勤時間を短縮し環境の整った場所でおこなう「サテライトオフィス勤務」があります。

働く場所が社外であっても労働基準法や労働安全衛生法などが適用されるため、企業は労働者に労働条件を明示し、労働時間を適正に管理する必要があります。

労働者にとっては通勤時間の負担が軽減され、育児や介護と両立しやすいことがメリットに挙げられるでしょう。

企業としてはオフィスコストの削減や、遠い地域に住む優秀な人材を確保できるという利点があります。



テレワーク導入のポイント

テレワーク導入にあたっては、労務管理方法、情報通信システム・機器、テレワーカーの執務環境の3つの側面から必要事項を検討することが大切です。

労務管理方法

在宅勤務の場合、多くの企業では週に1・2日程度の実施が多いため、現行の労務管理ルールをあまり変更しない場合がほとんどです。

情報通信システム・機器

情報セキュリティに配慮したシステムの導入が必要です。

在宅勤務時の執務環境

就業者の健康に配慮した環境になっていること、情報の物理的セキュリティを確保できることが重要です。

なお、テレワーカー宅における通信環境や光熱費の経費負担については、会社負担を基調としつつ、あらかじめ、会社とテレワーカーで取り決めをしておくことが重要です。

2-3.短時間正社員制度

短時間正社員制度とは？

短時間勤務と聞くと、3歳未満の子どもを育てる労働者や、要介護状態の家族を介護している労働者のための「短時間勤務制度」や「短時間勤務措置」を思い浮かべる方が多いかもしれません。

しかし、特別な事情がなくても、フルタイム正社員と時間当たりの基本給や賞与・退職金の算定方法を同等とし、無期労働契約を継続しながら、1週間の所定労働時間が短い「短時間正社員」として働ける制度もあります。

短時間正社員制度は短時間勤務制度と異なり義務化されているものではないため、導入するかどうかは企業側の判断となります。

導入する場合は目的を明確化し、短時間正社員に期待する役割や労働条件、フルタイム正社員への復帰や転換について検討する必要があります。

労働者にとってはワークライフバランスを実現しながら、正社員として働いた実績と安定した待遇を得られることがメリットでしょう。

企業は短時間で働きたいという意思のある社員の離職を防ぎ、定着を図ることができます。

短時間正社員の労働条件

短時間正社員は、下記条件を満たし、フルタイム正社員より所定労働時間が短い正規社員のことです。

- ・期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結
- ・時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同種のフルタイム正社員と同等
また、社会保険（健康保険と厚生年金）もフルタイム正社員と同様に適用されます。

短時間正社員導入のポイント

短時間正社員に期待する役割 （職務内容等、適用期間、労働時間）を検討する

短時間正社員に期待する役割は、対象者ごとに検討が必要です。

フルタイム正社員だった人が、出産や家族の介護、体調不良による休業復帰などの理由で短時間正社員になる場合、フルタイムへの復帰を念頭に役割を設定する必要があるでしょう。また、高年齢者を短時間正社員として新たに採用する場合は、高年齢者の経験やノウハウを活かせるよう適切な役割を課すことで人材を有効活用できます。

短時間正社員の労働条件 （人事評価、賃金、教育訓練）を検討する

短時間正社員の労働条件は、勤務時間に関する項目以外はフルタイム正社員と同レベルに設定することがポイントです。

たとえば、短時間正社員の給与は、同じ職種・職位のフルタイム正社員への支給額を、労働時間に比例して減額します。勤務時間が短い分、給与は少なくなりますが時給に換算すれば同レベルになります。

2-4.副業・兼業

副業・兼業とは？

本業とは別におこなう仕事を副業や兼業といいます。

副業・兼業を禁止する法律はありませんが、本業として雇用契約を結んでいる企業の就業規則に「副業禁止」がある場合は、違反すると懲戒処分になることもあるようです。

これまでは本業の会社での業務に支障をきたしたり、同業他社へ情報が漏洩してしまう可能性を考えて副業を禁止する企業が多かったものの、2018年1月に厚生労働省が「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定したことから、副業を認める企業が増えています。

労働者のメリットには所得の増加、キャリア形成のためのスキル・経験の取得などがあり、企業にとっては社員が社内では得られない知識を得て業務に活かせるほか、社外でもさまざまな仕事に挑戦したい優秀な人材の流出防止につながれるという利点があります。



副業・兼業導入の促進に関する ガイドラインにおける考え方

「原則、副業・兼業を認める」背景には、勤務時間以外の時間をどのように過ごすかは、基本的に労働者の自由であるとの考えがあります。国が示すガイドラインも、副業・兼業は合理的な理由なく制限できず、原則、副業・兼業を認める方向です。

2022年7月のガイドライン改定ではさらに一歩進んで、労働者が職業選択を通じて、多様なキャリア形成ができるように、企業の副業・兼業の取り組みを自社のホームページなどで公表することを推奨しています。

一方で、使用者と労働者は、労働契約および労働契約に付随した義務を負っているため、企業は企業側に不利益となる副業・兼業を制限できる場合もあります。

各企業において、制限が許されるのは、以下に該当するような場合に限られるとしています。

- ・ 労務提供上の支障がある場合
- ・ 業務上の秘密が漏洩する場合
- ・ 競業により自社の利益が害される場合
- ・ 自社の名誉や信用を損なう行為や信頼関係を破壊する行為がある場合

2-5.業務委託化

業務委託とは？

企業が社内では対応できない業務を外部に委託することを「業務委託」といいます。労働者が雇用契約を結び会社で行っていた仕事を、個人事業主になって業務委託化すると、時間や場所に縛られずに働くことができます。業務委託には2つの種類があります。

請負契約

記事やプログラムなどの「成果物」と引き換えに報酬が発生します。成果物の納品までにどのような工程を経てどのくらい時間がかかったかは問われないため、労働者は納期を守れば自分のペースで作業をすることができます。

委任／準委任契約

定められた業務や労働期間に対して報酬が発生します。コンサルタントや事務などの仕事で業務をおこなう場合は「準委任契約」にあたります。報酬は成果物の有無に関わらないものの、決められた業務や期間においてどれだけの結果や効果を出せたかが問われます。

どちらも労働者にとっては雇用契約より自由な働き方ができますが、労働基準法は適用されず、確定申告などを自分でおこなう必要があります。企業にとっては採用や教育のコストがかからず、専門性が高い内容の業務を必要に応じて依頼することができるというメリットがあり、最近は大企業でも取り入れているところがあるようです。

主な違い	業務委託契約	雇用契約（正社員など）	派遣契約（派遣社員）
雇用主	なし	勤務先の企業	派遣元の企業
勤務時間の制約	なし	あり	あり
賃金の種類	報酬	給与	給与
指揮指令権の有無	なし	あり	あり
成果物の完成責任	契約の種類による	負わない	負わない

業務委託化導入のポイント

業務内容によっては、秘密保持や知的財産権、損害賠償などの面で事前にクリアしておくべき条項もあります。後々のトラブルを防ぐためには、きちんと手順を踏み、書面で業務委託契約を交わすことが必要不可欠です。

契約内容の
すり合わせ

契約書の作成

契約締結

まずは、委託者と受託者の間で委託（受託）業務について確認し合い契約内容をすり合わせます。

このとき業務内容だけでなく納品時期や納品形式、報酬額などについても確認し合いましょう。業務内容によっては、前述したように秘密保持や知的財産権、損害賠償などの確認も必要です。

すり合わせのなかで報酬に関する取り決めができない場合は「受託者が見積書を作成・提示する」というステップも手順に含まれます。その後、具体的な契約条件を決定し委託者側がこれらの諸条件を記載した契約書を作成。契約書に記載された内容を再度双方で確認し合い了承できれば契約締結です。契約書に署名・押印し、双方が1通ずつ保管しましょう。

2-6.多様な働き方を実践する企業の事例

コニカミノルタジャパン株式会社

コニカミノルタジャパンでは「いつでも、どこでも、だれでも働ける環境づくり」を実現するために、2013年に「働き方変革」プロジェクトを発足し、継続的な改革に取り組んできました。現在は、オフィスの機能を再定義した「つなぐオフィス」を設け、働く場所を選択できるニューノーマル時代の働き方を推進しています。

- 2013年：現場の声を集め、現状を調査することからスタート。
- 2014年：社内で積極的なコミュニケーションが図れるようにICTインフラ環境を整備。
- 2015年：フレックス制度を導入し、サテライトオフィスを拡充。効率の悪い移動時間や残業時間を削減することに成功。
- 2017年：テレワーク制度を導入。コロナ禍となった2020年以降もテレワークを基本にスムーズに対応。

富士通株式会社

富士通では、多様な働き方を実現すべく、ニューノーマルにおける新たな働き方「Work Life Shift」を推進しています。今後も、自社のパーパス実現にむけ最適な働き方を追求していくとともに、社内で実践した取り組みをリファレンスとして社外に提供していくそうです。

- ・国内グループ約8万人の従業員はテレワーク勤務を基本に。
- ・コアタイムのないフレックス勤務を導入。
- ・自宅、サテライトオフィス勤務など、働く場所を選択可能に。
- ・物理的に離れた場所で仕事をする働き方に適用するため、ジョブ型人事制度を導入。
- ・社員のコミュニケーション不足解消のために「ペット同伴勤務可能オフィス」を新設。

3.多様な働き方を阻害する課題

制度をいれたからといって、活用する人が自然に増えて、多様な働き方が実現するとは限りません。

組織内で多様な働き方を実現するためには、どんな課題と解決方法があるのかをみていきます。



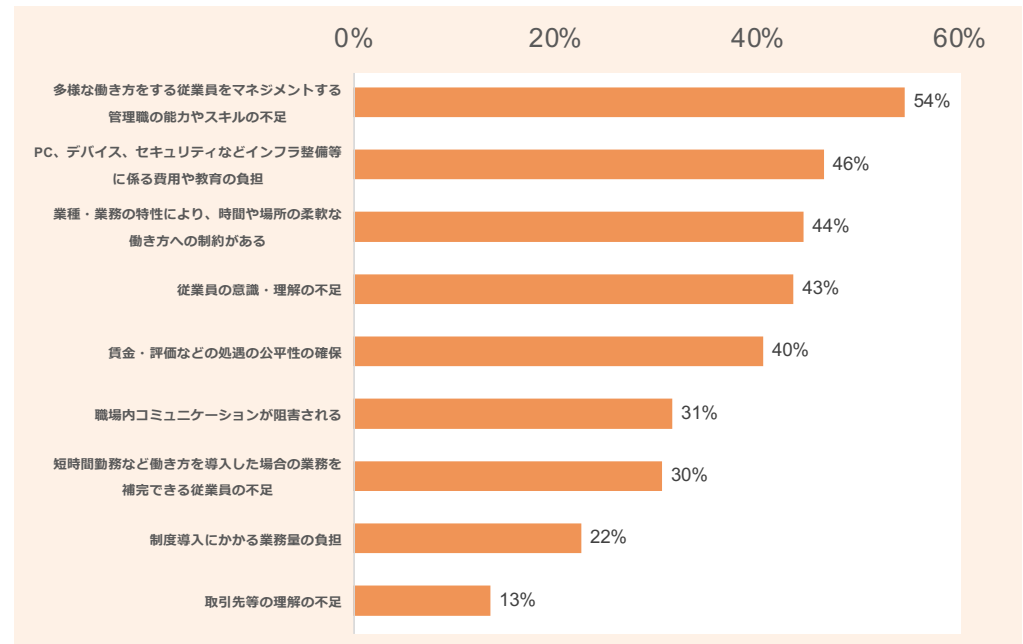
3-1.課題は「管理職の能力・スキルの不足」

多様な働き方を実現するためのカギは、労働者一人ひとりが自律して働くようになるためのマネジメントを組織内で効かせていくこと。その為にはマネジメントスキルが欠かせない。

「多様な働き方」への取り組みを進めるうえでの課題はどんなことを聞いた。第1位は「多様な働き方をする従業員をマネジメントする管理職の能力やスキルの不足」(54%)である。第2位は、「PC、デバイス、セキュリティなどインフラ整備等に係る費用や教育の負担」(46%)、第3位は「業種・業務の特性により、時間や場所の柔軟な働き方への制約がある」(44%)となった。人によって出勤・退勤時間が異なったり、別の場所で働く部下がいたりということになると、部下をマネジメントする管理職にはそうした対応をしながら業務を進める能力・スキルが必要となる。それらの能力を身に不着けずに仕組みだけを導入すると、業務の現場は混乱してしまう。人事担当者が考える課題として第1位に上がったのは当然のことだろう。

またインフラ整備、セキュリティには費用や教育の必要がある。業務によって多様な働き方が導入しやすいものと、そうでないものがある場合は、平等性・公平性を重んじる人事にとっては頭が痛い。「賃金・評価などの処遇の公平性の確保」(40%)も必要である。

「従業員の意識・理解の不足」(43%)や、「職場内コミュニケーションが阻害される」(31%)といった意識やコミュニケーションの問題は、同じ職場で同じような仕事をする人が異なる労働条件下で仕事をする事となるので、心情的にネガティブなものを生み出しかねないという心配があるのだろう。



出展： https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=161

「多様な働き方」は、労働生産性と個人のワークライフバランスを両立させ、より働きやすい職場を実現するものだが、それを実現するためには、労働者一人ひとりが自律して仕事をすることが前提となる。多様な働き方の推進するためには、管理職だけでなく、社員一人ひとりの仕事に対する意識を改善していく必要がある。

3-2.多様な働き方を実現するための解決手順

短期間では解決しない。風土改革をする前提での中長期的な施策を実施しましょう！



①現状を認識する

チームメンバー一人ひとりの働き方に関する個別具体的な事情を明らかにしましょう。子どもがいる方、介護との両立をしている方、いまは働き方に対して関心がない方など、さまざまな思いがあります。どんな要望があるのかを洗い出し、認識しましょう。



②働き方の阻害要因を明らかにする

一人ひとりの働き方の要望がかなわない理由はなにか？職場における阻害要因はなにがあるのかを具体的に追及しましょう。原因がわかれば、対処策が思いつきます。コミュニケーションの問題、仕事のプロセスの問題など、小さなことから着手できる方法もあります。



③多様な働き方をトライアルしてみる

フレックス勤務、在宅のルールなど、「こんなルールでいったんやってみましょう！」を決めて、2週間程度トライアルをしましょう。いったん進めてみると、良いところや、思わぬ弊害・働きにくいさがでてくることも。トライアルしてから軌道修正をしていきましょう。



④振り返り、ブラッシュアップする

やってみた結果、各々の感想や気づきを持ち寄ります。言いにくいことでも、みんなが議論に参加することを前提に、どんな意見でもまずは議題として取り扱しましょう。チームメンバーの働き方について、「もっとこうしたらあなたの要望はかなうんじゃない？」とアドバイスも歓迎します。

4.まとめ

多様な働き方には時間・場所・雇用形態・兼業などさまざまな内容があります。企業や働く人にも多くのメリットがある為、課題やポイントをよく理解し取り組んでいきましょう。



- 労働者のニーズの多様化により「働き方改革」が進んでいます。実践企業には人件費やコスト削減、離職を回避、生産性向上などのメリットがあります。
- 他企業の実践例を参考に、フレックスタイム制度、テレワーク、副業・兼業、業務委託を導入し選択肢を増やすことで多様な働き方につながります。
- 多様な働き方の実現のカギは労働者1人ひとりが自律して働くことが重要であり、その為にはマネジメントスキルが欠かせません。中期的な施策の実施をしましょう。

会社紹介

会社名	Mirise up株式会社 (ミライズ・アップ株式会社)
設立日	2020年2月5日
代表者	代表取締役 上田 啓太
所在地	〒162-0065 東京都新宿区住吉町8-6野村ビルディング曙橋6F
電話番号	03-5925-8541
事業内容	<ul style="list-style-type: none">・採用支援・定着支援ツール「miracrew」の運営・ダイレクトリクルーティング代行「PRO HUNTING (プロハンティング)」・人事・採用コンサルティング「Monthly 人事」・人材紹介サービス「Miractive」・採用支援ツールの制作「まるっと制作！」・求人広告・各種メディア代理店事業・有料職業紹介事業 (許可番号13-ユ-312555)・採用マーケティング支援事業

問い合わせ先

TEL: **03-5925-8541** (対応時間 平日10:00~19:00)

Mail: prohunting@mirise-up.co.jp

