

HR INNOVATIONS 2022 「人」を起点とする新しい経営の実現へ
働き方の革新を通じた「人を大切にする企業」づくり
～社労士と共創する働きがいのある職場と未来の社会～

「人を大切にする企業と社会」へ —DiversityとCapabilityの時代の人事と法

Check Point

1. 改革の背景にあるものは何か？
2. テレワークを推進するうえでの課題は何か？
3. 副業・兼業を推進するうえでの課題は何か？
4. フリーランスの法的保護はどうなっているか？
5. 10年後、20年後の社会は？

東京大学社会科学研究所教授
水町勇一郎



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ
全国社会保険労務士会連合会
JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

I はじめに一背景にあるもの

1 社会の変化と環境

● 3つの前提

○社会趨勢としての「人口減少」

○技術革新としての「デジタル化」(IT化・AI化・ロボット化)の進展

○社会現象としての頻繁な「危機」(リーマンショック、東日本大震災、コロナ危機)

● そのなかで発見・確認されたこと

○「デジタル化」を進めている企業ほど危機回復能力(レジリエンス)が高い

○高所得・高能力の労働者層でテクノロジー(在宅勤務・テレワーク等)の活用が進展

○テクノロジーを活用した働きかたを実現できた層で、心身の健康(ウェルビーイング)と仕事への熱意・定着(ワークエンゲージメント)が高まっている

○予測不可能な環境のなかで、企業間でも労働者間でも二極化や淘汰が進展



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

●これからの仕事の方向性

○デジタル化の進展により、データ処理作業や定型的作業はAIやロボットが代替

○①デジタル（IT・AI・ロボット）を設計し駆使する仕事（デジタル人材）と、②人間的な創造力、価値判断、感情等を生かした仕事（対人サービス人材）の重要性が増加すること（仕事の二分化）が予想

○デジタル人材（①）でも、対人サービス人材（②）でも、変化に対応できる高度で抽象的なタスク（＝デジタルにできない仕事）を遂行できるようにするための再教育（リスキリング）が重要



2 これからの課題

○企業としてレジリエンスを高めるためには、テクノロジーを活用した柔軟な働きかた（在宅勤務、テレワークなど）を推進し、働く人のウェルビーイングやエンゲージメントを高めることが大切

○人口減少のなかで、人材を確保しその活躍と定着を促すためにも、多様な働きかた（短時間勤務、週休3日制、副業・兼業、フリーランスなど）を提案しつつ、それぞれに能力を高める機会を提供していくこと（リスクリング）も重要

【キーワード】

○多様性（ダイバーシティ）と潜在能力（ケイパビリティ）

⇒心身の健康（ウェルビーイング）と仕事への熱意・定着（エンゲージメント）

⇒「生産性の向上」と「社会の持続的発展」

= 「人を大切にする企業と社会」



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

II テレワークの推進と課題

1 背景

○コロナ危機以前からテレワークを推進（2017年3月「働き方改革実行計画」）

・2018年2月「雇用型テレワークガイドライン」

概要：<https://www.mhlw.go.jp/content/000545679.pdf>

→十分に定着しないまま、コロナ危機が到来し、見切り発車でテレワークに突入

→テレワークを利用した働き方を「新常态（New Normal）」に

○厚生労働省「テレワークの在り方を議論する有識者検討会」（2020年8月～12月）

→「テレワークガイドライン」の改定（2021年3月）

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

概要：<https://www.mhlw.go.jp/content/000759470.pdf>



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

2 改定ガイドライン（2021年3月）の骨子と人事労務管理上の課題

●テレワークの対象者の選定

・個々の労働者がテレワークの対象となり得る場合でも、実際にテレワークを行うか否かは本人の意思によることとすべき。テレワークの実施について齟齬が生じないように、労使で十分に話し合い、ルールを定めておくことが重要。

・正規・非正規労働者といった雇用形態の違いのみを理由として対象者から除外することのないよう留意（パート有期法、労働者派遣法参照）。



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

● 労務管理上の課題

① 人事評価

・ 人事評価に関する具体的なルールを決めて、評価の対象や方法等の具体的内容について労働者に説明することが望ましい。

・ テレワークを行う者が時間外・休日・深夜のメール等に対応しなかったことのみを理由に不利益な人事評価を行うことは不適切。

② 費用負担

・ テレワークによって生じる費用（通信費、機器費用、サテライトオフィス使用料等）の負担が適切なものとなるよう、あらかじめ労使で十分に話し合い、就業規則等に規定しておくことが望ましい（労基法 89 条 5 号参照）。

・ 在宅勤務に伴い増加する通信費、電気料金等について、その実際の費用のうち業務に要した実費を、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（通信費、電気料金の補助の一部の非課税扱いについては国税庁 FAQ〔令和 3 年 1 月 15 日〕参照）。

国税庁 FAQ：<https://www.nta.go.jp/publication/pamph/pdf/0020012-080.pdf>



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

③ 人材育成

・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人材育成を行うなどの工夫が必要。社内教育や研修制度に関する定めをする場合、就業規則に規定することが必要（労基法89条7号）。

・自律的に業務を遂行できる人材の育成に取り組むことが望ましい。併せて、労働者が自律的に働くことができるよう、適切な業務指示ができるようにする等、管理職のマネジメント能力向上に取り組むことが望ましい。



●労働時間管理のあり方

・過度な長時間労働にならないように留意することが重要であり、使用者は労働時間を適切に把握することが重要。労働時間適正把握ガイドラインに基づき、原則として客観的な記録（パソコンの使用時間の記録等）を基礎として把握し、それが容易でない場合には、自己申告により把握すること（十分な説明、実態調査、必要な補正等を講じることが必要）が考えられる。

・自己申告による把握の場合の工夫として、①中抜け時間があったとしても、始業と終業の時刻のみ報告を求め、その間の時間については休憩時間を除き労働時間として取り扱う、または、②労働者が業務から離れる中抜け時間については休憩時間として取り扱うことなどが考えられる。

・長時間労働等を防ぐ手法として、時間外等における業務指示やメール送付の抑制、社内システムへのアクセス制限等を行うことが有効。



・テレワークの際の就業場所間の移動時間については、労働者による自由利用が保障されていない場合には労働時間に該当し、自由利用が保障されていれば休憩時間として取り扱うことが考えられる。

・フレックスタイム制、事業場外みなし労働時間制は、テレワークになじみやすい制度である。在宅勤務に事業場外みなし労働時間制を適用することについては、①情報通信機器（パソコン、スマートフォン、携帯電話等）が使用者の指示により常時通信可能な状態に置くこととされていないこと、②随時使用者の具体的な指示に基づいて業務を行っていないこと、の2つを満たすことが必要。



●作業環境や健康状態の管理・把握

- ・自宅で作業環境が確保されていることの確認について、チェックリスト（労働者用）の活用等により状況の報告を求めるとともに、労使が協力して改善を図るまたはサテライトオフィス等の活用を検討することが重要。
- ・メンタルヘルス対策に留意し円滑にテレワークを行うために、事業者はチェックリスト（事業者用）の活用等により、健康相談体制の整備やコミュニケーション活性化のための措置を実施することが望ましい。

●その他

- ・テレワーク中にも、労働契約に基づいて事業主の支配下にあることによって生じた災害は、労働災害に当たることを周知し、労働者が当該状況を記録しておくことを周知することが望ましい。
- ・テレワーク実施中にもパワハラ、セクハラ等が起きることがある。事業主は、オフィス出社の場合と同様に周知・啓発する等、ハラスメントの防止対策を十分に講じる必要がある。
- ・情報セキュリティ対策に不安を感じないよう、総務省「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を行うことが望ましい。



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

Ⅲ 副業・兼業の推進と課題

1 背景

- 人口減少社会のなかで、多様な就業機会を保障し、各人の希望に沿った働き方を選択できる社会を実現することが重要
 - 副業・兼業は、本人の意識や企業（本業）の創造性・生産性を高めるとともに、転職・起業を促す契機となり、経済の新陳代謝や経済成長をもたらすことにもつながる
 - 副業・兼業を希望する者は増加傾向にあるが、実際の数はいまだ横ばい
- ⇒ 「副業・兼業の促進に関するガイドライン」（2018年1月策定、2020年9月改定）

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyoku/0000192845.pdf>



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

2 副業・兼業の実施と課題

●モデル就業規則（厚生労働省）：

○副業・兼業は基本的には労働者の自由であり、届出制とする

○①労務提供上の支障がある場合、②企業秘密が漏洩する場合、③会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、④競業により企業の利益を害する場合にのみ、会社は副業・兼業を禁止・制限できることとする



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

●労災保険法上の取扱い

○2020年労災保険法改正（2020年9月施行）

- ・複数事業労働者について、1事業の業務上の負荷のみでは業務起因性が認められないが、複数事業の業務上の負荷を総合して評価すると業務起因性が認められる場合、「複数業務要因災害」と認定して保険給付を行う（労災保険法7条1項2号、20条の2以下）。

- ・「複数業務要因災害」の保険料負担については、単独の使用者の業務で災害が発生したとは評価できないため、個々の使用者のメリット制には反映しない（労働保険料徴収法12条3項）。

- ・複数事業労働者が被災した場合（複数業務要因災害に限らず1事業の業務を要因とする災害を含む）の休業（補償）給付等について、雇用するすべての使用者の給付基礎日額を合算した額をもとに算定する（労災保険法8条3項）。



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

●雇用保険法上の取扱い等

○2020年雇用保険法改正

・雇用保険の被保険者から適用除外される短時間労働者（週所定労働時間が20時間未満の者）の所定労働時間は、原則として事業主ごとに算定される。例えば、A社とB社でそれぞれ週15時間ずつ就労する兼業労働者は、いずれも短時間労働者として雇用保険の被保険者から適用除外される。

・副業・兼業労働者のこのような状況を改善するため、2020年改正は、まず65歳以上の高齢者を対象に、それぞれの事業主の下では週所定労働時間が20時間未満であるが、2つの事業主における週所定労働時間を合計して20時間以上となる場合には、本人の申出により被保険者（高齢被保険者）となることができる特例を設けた（雇用保険法37条の5）。この高齢被保険者が、1つの事業のみを離職した場合には、失業等給付等は離職した事業で支払われた賃金を基礎として算定される（同法37条の6第2項）（2022〔令和4〕年1月施行）。この特例の効果等を施行後5年を目途として検証することとしている。

○社会保険（健康保険・厚生年金保険）

・適用要件の充足は事業所ごとに判断する枠組みが維持され、現行制度では副業・兼業労働者の労働時間の合算はない。



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

●労働時間の把握と管理について

○2020年9月改定ガイドライン

・副業・兼業を行う場合も労基法上の労働時間は通算され（労基法38条1項）、①時間外労働の労働者単位の上限規制（休日労働も含め単月100時間未満、複数月平均80時間以内〔同法36条6項2号・3号〕）、および、②割増賃金の支払義務（同法37条）は、通算された時間に対して適用される。③事業場ごとの36協定単位で適用される月45時間・年360時間の限度時間（同法36条4項）、それを超える場合の年720時間、年6か月までの上限（同条5項）は事業場ごとに適用される規制であるため、労働時間は通算されない。

・使用者は、労働者からの申告等により、副業・兼業の有無・内容を確認するための仕組み（労働者の自己申告制度等）を設けておくことが望ましい。



・労働時間の通算の仕方としては、まず労働契約の締結の先後の順に所定労働時間を通算し、次に所定外労働の発生順に所定外労働時間を通算することによって、通算した労働時間全体を把握し、そのうち法定労働時間を超える部分で自ら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。例えば、労働契約を先に締結した本業での所定労働時間が週 35 時間、労働契約を後に締結した副業での所定労働時間が週 15 時間の場
合、両者を通算すると週 50 時間となり、本業の使用者はその後に加算される自ら労働させた所定外労働部分のみ、副業の使用者は通算で週 40 時間を超える所定労働時間の週 10 時間部分とその後に加算される自ら労働させた所定外労働部分について、労基法上の時間外労働として割増賃金を支払う義務を負う。



・ 簡便な管理モデルとして、副業・兼業の開始前に、先契約事業主の法定外労働時間と後契約事業主の労働時間について、通算時間が上限規制（単月 100 時間未満、複数月平均 80 時間以下）の範囲内に収まるようにそれぞれ上限を設定し、労働者にその範囲内で副業・兼業を行うことを求めることにより、当事者の負担を軽減しつつ労基法が遵守されやすいようにすることが考えられる。



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

IV フリーランスの法的保護

1 背景

●世界的なフリーランスの増加傾向

- ・デジタル化による事業組織のフラット化・プラットフォーム化
- ・非正規労働者を含む社会的保護の強化とコストの安い労働力の利用
- ・特定の企業・時間・場所に縛られない働き方の希望増加

⇒フリーランサー・ギグワーカー等の増加傾向

⇒その法的保護が世界的な政策課題に（Ex. Uber 運転手権利要求）



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

●日本政府の対応

- ・独占禁止法、下請法の適用に関する考え方を整理し、ガイドライン等により明確化
- ・実質的に「雇用」に該当する場合には労働関係法令が適用されることなど、法令の適用関係を明らかにする

⇒内閣官房、公正取引委員会、中小企業庁、厚生労働省の連名で、「フリーランスガイドライン」を策定（2021年3月）

概要：https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/210326_guide_gaiyo.pdf



2 フリーランスガイドラインの骨子

○取引事業者がフリーランスに契約書面を交付しないまたは不十分な契約書面を交付することは、独禁法上（優越的地位の濫用）上不適切であることを明確化する。下請法では契約書面のオンラインで交付も認められており、オンラインでの契約書面向けのひな形を示す。

○取引事業者が不当に取引条件の一方的変更や報酬の支払遅延・減額等を行うことは、独禁法上の優越的地位の濫用、下請法上の禁止行為に当たることを明確化する。

○仲介事業者とフリーランスの取引にも独禁法が適用され、仲介事業者が一方的に規約を変更して取引条件を不当に不利益に変更することは優越的地位の濫用として問題となることを明確にする。



○指揮監督関係、報酬の労務対償性、事業者性、専属性などを総合的に勘案して「雇用」に該当する場合には、契約形態にかかわらず、独禁法等に加え、労働関係法令が適用されることを明確にする。また、労組法上の「労働者」と認められる場合には、団体交渉を正当な理由なく拒むこと等が禁止されることを明確にする。

3 その他

●立法的対応の検討

・資本金 1000 万円以下の企業からの発注（現行下請法の適用対象外）などフリーランス保護を図る上で必要な課題について、下請法の改正を含め立法的対応の検討を行う。



●執行の強化

- ・中小企業庁の取引調査員（下請 G メン）や公正取引委員会の職員の増員の検討を行うなど、独禁法や下請法の執行を強化する。
- ・ガイドラインの内容を下請振興法に基づく振興基準にも反映の上、業所管省庁が業種別の下請ガイドラインを改定し、執行を強化する。

●労災保険等の更なる活用

- ・労災保険の特別加入制度の対象を拡大する（令和3年労災保険法施行規則改正により柔道整復師、高年法上の創業支援等措置に基づき高齢者が行う事業、芸能従事者、アニメ作業従事者、自転車貨物運送事業、情報システム設計等情報処理作業を追加）。
- ・フリーランスも加入できる共済制度（小規模企業共済等）の活用促進を図る。
- ・フリーランスのリモートワーク環境の整備を支援する。



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

IV むすびー「働き方改革」の先にあるもの

●10年後、20年後の社会

○人口減少、デジタル化、頻繁な危機のなかで、持続的に発展していくために必要なのは、テクノロジーを活用した「業務効率化」と人間を大切にした「価値創造」

←働きかたの形態（時間、場所、雇用・就業形態など）や人間の属性（性別・国籍・年齢・家族構成など）にとらわれず、多様な人びとがその潜在能力を発揮できる社会を作る

●成長と発展の鍵は、多様な人々を集めその潜在能力を引き出していくことができるか

= **「人を大切にする企業と社会」**

←「働き方改革」も「新しい資本主義」もこれを目指している



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

ご清聴ありがとうございました



「人を大切にする企業」づくりから「人を大切にする社会」の実現へ

全国社会保険労務士会連合会

JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS