

総務・人事労務担当者のための

## 中小企業の多様な働き方の 整備のポイント

第1回 <総論>法改正やコロナ禍の影響でこれからの働き方はどうなる？

第2回 <働く場所>

管理部門はテレワーク前提の社会へ？ 働く場所の選択肢を広げる

第3回 <ツール・プロセス>

管理部門の業務はデジタル化が加速！  
業務フローを変革していくためには？

第4回 <人事労務>

時代はエイジレスワーク社会へ。社員が輝き続けられる企業への転換

第5回 <活躍の場>

副業のルール整備で、人材不足を補う&組織活性化でイノベーションを

第6回 <採用>採用力を強化し、22卒採用を成功させるポイント

No.143 (DEC.2020) -148 (MAY.2021) 掲載

『Monthly Report』は、MJS税経システム研究所が制作するユーザー向け月刊誌です。  
毎号、税務・商事法・会計・経営などの最新トレンドと実務ノウハウをタイムリーにお届けしています。  
この冊子は、本誌の記事を抜粋し、1テーマをコンパクトにまとめた特別版です。  
ぜひお役立てください。



# Monthly Report

No.143 (DEC.2020) - No.148 (MAY.2021)

## Contents

### 連載

総務・人事労務担当者のための

## 中小企業の多様な働き方の整備のポイント

- 2 第1回 <総論>法改正やコロナ禍の影響でこれからの働き方はどうなる？  
..... 社会保険労務士法人みらいコンサルティング 代表社員 森田 稯治  
特定社会保険労務士
- 8 第2回 <働く場所>管理部門はテレワーク前提の社会へ？働く場所の選択肢を広げる  
..... 社会保険労務士法人みらいコンサルティング シニアコンサルタント 石谷 健造  
社会保険労務士
- 13 第3回 <ツール・プロセス>  
管理部門の業務はデジタル化が加速！業務フローを変革していくためには？  
..... みらいコンサルティンググループ 松岡 勇治 / 渡部 克彦 / 向畑 貴大 / 川端 信一
- 18 第4回 <人事労務>  
時代はエイジレスワーク社会へ。社員が輝き続けられる企業への転換  
..... みらいコンサルティンググループ 土屋 英介 / 富岡 智之
- 24 第5回 <活躍の場>  
副業のルール整備で、人材不足を補う&組織活性化でイノベーションを  
..... みらいコンサルティングシニアコンサルタント 佐保田 藍  
特定社会保険労務士
- 29 第6回 <採用>採用力を強化し、22卒採用を成功させるポイント  
..... みらいコンサルティンググループ 衛藤 優司  
シニアコンサルタント

# 中小企業の多様な働き方の整備のポイント

第  
1  
回

<総論>

## 法改正やコロナ禍の影響で これからの働き方はどうなる？

社会保険労務士法人みらいコンサルティング 代表社員  
特定社会保険労務士

森田 穰治

働き方改革関連法の順次施行や、2020年春頃からの急なコロナ禍によって生じた対応などにより、今、労働環境まわりでは、多様な変化が起こっている最中です。それらの変化への対応も、法制度への対応のように以前から予定されていることや、コロナ禍によって新たに対応しなければならなくなったことなどさまざまです。

本連載では、労働環境の変化をいろいろな切り口から取り上げ、企業の総務・人事労務担当の方が対応すべきこと、知っておきたいことをお伝えします。第1回は、総論として近時の法改正やコロナ禍の影響を見ていきましょう。

「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「働く方々のニーズの多様化」など、日本が直面する課題に対応するためには、労働者の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現することが重要となります。まさに、今回の働き方改革関連法は、これらの社会課題を解消するために成立し、2019年4月から順次施行されています。

そのような中、今年に入り新型コロナウイルスが日本国内にも蔓延し、2020年4月、政府の緊急事態宣言が発令。それを受け、経済産業省から日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会の3団体の長、さらに所管の948団体に対し、在宅勤務等の対応が要請されました。

要請内容は、「社会機能を維持するために必要な職種を除き、①オフィスでの仕事は、原則として、自宅で行えるようにすること、②やむを得ず出勤が必要な場合も、出勤者を最低7割は減らすこと。」というものであり、これにより、多くの企業が急遽テレワーク（在宅勤務）の対応を迫られることとなりました。

## 1 働き方改革関連法のおさらい

はじめに、2019年4月から順次適用が開始されている、働き方改革関連法の主なものについて、簡単におさらいをしておきたいと思います。

### (1) 時間外労働の上限規制

法改正により、時間外・休日労働に関する協定届（以下「36協定」）で定める時間外労働に、罰則（6ヶ月以下の懲役又は30万円以下の罰金）付きの上限が設けられました。大企業は2019年4月1日から、中小企業は2020年4月1日から、一部の適用猶予業務・事業（自動車運転の業務、建設事業等）を除いて適用されています（図表1）。

ここで原則の36協定の限度時間を確認しておきますと、1ヶ月45時間、かつ1年間360時間となります。この限度時間に法定休日労働時間は含まず、別にカウントします。

今回の法改正における“上限規制”とは、臨時的な特別の事情がある場合（特別条項）として、

図表1 中小企業の範囲について  
※資本金の額か従業員数のいずれかを満たせば中小企業に該当

業種	資本金の額 (又は出資の総額)		常時使用する従業員数
小売業	5,000万円以下	又は	50人以下
サービス業	5,000万円以下		100人以下
卸売業	1億円以下		100人以下
その他(製造業、建設業、運輸業、その他)	3億円以下		300人以下

例外的に原則の限度時間を超えて働くことが認められる時間について、従来までの“青天井”から、以下のような上限が定められたことを意味しています。

- ① 月の労働時間の上限が『100時間未満』  
※時間外労働時間+法定休日労働時間
- ② 年の労働時間の上限が『720時間未満』  
※時間外労働時間のみ
- ③ 2～6ヶ月の月平均労働時間が『80時間以下』  
※時間外労働時間+法定休日労働時間

なお、原則の限度時間である1ヶ月45時間を超えるという例外的な働き方は、個人単位に年6回を上限とし、36協定届に記載した回数範囲で適用することが可能です。

## (2) 年次有給休暇の取得義務

今回の法改正では、1年間に10日以上年次有給休暇(以下「年休」)が付与される労働者を対象に、取得時季を指定して年5日の年休を与えることが、会社に義務づけられました。この改正は企業規模や業種を問わず、2019年4月から適用されています。

会社が年休の取得時季を指定する場合は、当該労働者の意見を聴取し、できる限り労働者の希望に沿った時季指定となるよう、その意見を尊重するよう努めなければなりません。

年休の取得状況を労働者ごとに把握するため、

会社は「有給休暇管理簿」を作成し、年休を与えた期間及び期間満了後3年間保存することも義務づけられました。有給休暇管理簿の記載項目は、①取得時季、②日数、③基準日(1年間の起算日)です。

## (3) フレックスタイム制

フレックスタイム制は、労働者が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることによって、生活と業務との調和を図りながら効率的に働くことができる制度です。

今回の法改正では、労働時間の調整を行うことのできる期間が延長されました。具体的には、フレックスタイム制の清算期間(労働者が労働すべき時間を定める期間のこと)について、最大3ヶ月単位で運用することが可能となりました。これによってより柔軟な働き方の選択が可能となりました。

## (4) 高度プロフェッショナル制度

自律的で創造的な働き方を希望する労働者がメリハリのある働き方ができる制度が新設され、現行の労働時間規制(時間外・休日労働の規制、割増賃金の支払い等)の適用から除外されました。この制度の適用対象者は、職種(アナリストや研究開発業務など)が限定され、一定の年収要件をクリアしている必要があります。

さらに、制度を導入するためには「労使委員会を設置し、対象業務、対象労働者や健康確保措置などを5分の4以上の多数で決議すること」や「本人の書面による同意」などが必要とされています。今年の5月の新聞発表でも、2019年4月から1年間で約10社、414名への適用のみで、制度の利用は広がっていないのが実態です。

## (5) 同一労働同一賃金

同一労働同一賃金への対応については、大企業は2020年4月から、中小企業は2021年4月から義務となります。最近では、本年10月13日に最高裁が、正規・非正規労働者の不合理な待遇差を禁じた労働契約法20条(2018年改正前)の解釈めぐり注目を集めた2事件について、いずれも原告

の訴えを退ける判断を示しました。

実務上は、これらの判決を参考にしつつも、各社の実情に沿った対応が必要ですので、まずは自社の労働条件の実態把握が急務と考えます。

## 2 テレワーク(在宅勤務)の拡大

### (1) 出社制限とテレワーク(在宅勤務)

2020年4月の緊急事態宣言により、テレワークは思いがけない形で急速に拡大しました。ワークライフバランスや生産性の向上という観点に先んじて「命を守るために」「事業を継続させるために」は、在宅勤務が必要に迫られ、逆に言えば、在宅勤務ができないということは、すなわち「命が危険に晒される」「事業の継続が危ぶまれる」という事態となったと言っても過言ではありません。

そもそも、在宅勤務とは何か、あらためて定義を確認しておきたいと思います。在宅勤務はテレワークの一形態です。テレワークとは、情報通信技術（ICT = Information and Communication Technology）を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を指し、「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語です。テレワークは、主に以下の3つに分けられます（図表2）が、今回のコロナ禍においては、外出自粛要請という特殊な状況により、3つの中でも特に自宅での勤務が広く企業に広がったと言えます。

図表2 テレワークの形態

在宅勤務	自宅で就業する働き方
モバイルワーク	顧客先や移動中やカフェ等で、パソコンや携帯電話を使う働き方
サテライトオフィス勤務	勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方 一社専用で社内LANがつながるスポットオフィス、専用サテライト、数社の共同サテライト、レンタルオフィスなどの施設が利用され、都市企業は郊外にサテライトを、地方企業は都心部にサテライトを置く

### (2) 在宅勤務のメリット、デメリット

急遽迫られた在宅勤務で、一体何が起こったか。労働者の視点と企業の視点から整理していきたいと思います。

#### ① 労働者の視点

労働者の視点から見たメリット・デメリットは次のようなものがあります。

労働者のメリットとして挙げられる最も代表的なものは、通勤時間が不要になることです。在宅勤務ではこの通勤時間が不要なため、その分の時間を業務や勉強、家事、地域活動、家族との時間などに有効に使うことが可能となりました。通勤や出社に伴う身支度（スーツ着用や化粧など）が軽減されたことで、物理的な時間削減だけにとどまらず、通勤ラッシュなどの心理的なストレスからも解放され、身体的にも精神的にも好影響をもたらし、業務のパフォーマンスにもつながっていると思われます。

業務においては、仕事内容や個人により異なりますが、オフィスよりも集中できる、生産性が上がる、周りから見えないことで成果をより意識するようになった、などの声もあります。また、ZoomやMicrosoft TeamsといったWEB会議システムを使えるようになった、ITリテラシーが身に付いた、という声や、社内の人間関係の空気を気にしなくてよい、社内のメンバーとのコミュニケーションを意識的に増やしたことで逆に相互理解が深まった、連絡が密になった、というケースもあります。

一方で、デメリットも表出しました。急遽の在宅勤務のため、自宅で業務できる環境が整っていない場合も多く、通信回線やノートPCだけでなく、デスクや場所の準備がないまま、不慣れた状況で就業せざるを得ないケースや、家族の協力体制不足によるストレス、学校などの休校により育児を抱えて就業せざるを得ないケースなども聞かれました。一部の専門家からは家族全員が自宅に長時間いることにより家庭内暴力や子供への虐待の増加が懸念されました。さらに、在宅勤務期間が長期化してくると、心身の影響も出始めます。運動不足による体調の不調、仕事上の指示やコミュ

ニケーション、ちょっとした雑談がない孤独感からのメンタル不調、逆に上司からの過剰な指示や連絡、チャットやメールだけのやりとりで生じる誤解やミスコミュニケーションによるストレス。「テレワークハラスメント」や「リモートハラスメント」という言葉も聞かれるようになりました。また、在宅勤務は仕事と私生活の区切りがつけづらく、長時間労働になりやすいという側面や、業務や人によっては、業務が滞り、生産性が下がるケースも見られました。

## ② 企業側の視点

次に、企業側の視点から見たメリット・デメリットについてです。

企業側のメリットとして挙げられることはいくつかありますが、特に今回のコロナ禍においては、緊急事態時にも事業を休止させることなく継続させることができる、という点を実感した企業は多いようです。コロナ前より一定の在宅勤務制度があった企業は、なかった企業に比べ、今回の緊急事態時にも比較的スムーズに在宅勤務に移行しており、大きな混乱を招くことなく企業活動を継続することができています。従来はどちらかと言うと育児・介護など特定の層のための働き方という意味合いで語られることも多かった在宅勤務ですが、今や事業を継続するための一つの戦略、さらに社会的な大きな変化に対応しているかどうかを見極める一つの指標にまでなる可能性があります。

また、企業によっては、出張による移動費の削減、通勤費の削減、紙代や印刷費の削減など、コスト削減にもつながります。コスト削減という観点では、オフィスの賃料が削減可能と気づいた経営者も多いようです。今回全社的に在宅勤務を実施した企業の中には、オフィス自体が不要との考え方も出てきており、特にIT関連のスタートアップなどは、オフィスの解約や縮小に舵を切る動きも見られます。

コスト削減の他にも、業務内容の棚卸や見直しにより業務改善や効率化が進んだという声も聞かれます。例えば、月に一度各地方から本社に集まり行っていた会議について、そもそもの実施の必要性や紙の資料の準備の必要性を問うた時、なく

ても特段の支障がないということが証明されたケースも少なくないようです。

また、在宅勤務を積極的に導入していくことで、従業員の育児・介護を理由とした退職防止や優秀な人材の定着や確保の効果も期待できます。原則在宅勤務であれば、地方にいる優秀な人材を確保することも可能です。また、在宅勤務制度の積極的な導入は、求職者や消費者、さらには株主などからも注目され、社会へプラスのアピールポイントにもなり得ます。

一方、企業側のデメリットとしては、短期的なものでは、在宅勤務のための一時的な設備投資や、在宅勤務の規程やルールが未整備だったことによる混乱が挙げられます。例えば、労働時間の管理の仕方、通勤手当の扱い、社員間業務間でのバランス、郵便物や請求書の押印のための出社、従業員間のコミュニケーションの減少などです。今回は一時的なものとして、制度変更に手を付けなかったものの、今後どうしていくか検討を始めている企業は多くなっています。在宅勤務ができる従業員とできない従業員の問題は、例えばバックオフィス系の職種なら可能ですが、現場や営業の職種では難しい、正社員なら可能だが、派遣社員などの非正規社員は難しい、請求書の押印の担当者だけは出社せざるを得ない、などさまざまなケースが見られました。格差や不満を解消するために、在宅勤務ができない従業員へ「危険手当」などを支給した企業もあります。また、実際に業務に起因して新型コロナウイルスに感染したとして、労災に発展するケースもありました。

また、育成や評価、マネジメントにおいても、従来のやり方では対応しきれない、といったデメリットも顕在化しました。今までは同じ社内において、OJTであったり、「あいつは頑張っている」という定性的な評価であったり、部下の仕事の様子をそばで見ることができ、それがマネジメントの前提でした。それが、物理的に姿が見えない在宅勤務においては通用しない、どう育成・評価していけばよいかかわからない、といったことも起こっているようです。そもそも今までは適切に育成や評価ができていたのか、という問いを突きつけられているとも言え、まさに育成や評価、マネ

ジメントにおける課題も顕在化したと言えます。

実際の（在宅勤務を含む）テレワーク制度の設計において留意すべき点には、図表3のようなものがあります。

### 3 テレワーク(在宅勤務) 時の労働時間管理

労働時間の管理については、大きくは2つのパターンが考えられます。1つめのパターンは、主に勤怠打刻システムを導入している企業で、出社時と変わらず、従業員に始業終業時間に打刻や自己申告をさせることで、実労働時間を把握する方法です。もう一つのパターンは、所定労働時間を労働したとみなすパターン（いわゆる「事業場外みなし制度」）です。企業側としては、従業員が本当に仕事をしているのかわからない、把握でき

ないという側面から、この事業場外みなしを適用させたいと考えることも多いのですが、この事業場外みなし制度については、労働時間を算定しがたい働き方について適用されるものであり、在宅勤務だからと言ってすべての企業において適用が可能というものではないことに注意が必要です。在宅勤務で事業場外みなし制度が適用されるには、次に掲げるいずれの要件をも満たす形態で行われる在宅勤務である必要があります。

- ① 当該業務が、起居寝食等私生活を営む自宅で行われること
- ② 当該情報通信機器が、使用者の指示により常時通信可能な状態におくこととされていないこと
- ③ 当該業務が、随時使用者の具体的な指示に基づいて行われていないこと

図表3 テレワーク制度の設計において留意すべき点

対象者	職種や担当業務・役職などで対象者を限定するか 育児や、家族の介護、病気療養が必要な社員などに対象を限定するか 対象者について限定する場合は、テレワークができない従業員の不公平感を解消するための代替処理（始業・終業時刻の繰り上げ、繰り下げwや出社手当など）を要検討
対象業務	①実施できる業務、②今後実施できる業務、③実施できない業務 の整理
利用日数	週1日、週2回、回数の定めなし等 社内の重要な会議や、顧客・取引先との打ち合わせ等が設定されている日は、利用不可などの運用ルールも可
他の制度との複合的な活用	フレックスタイム制との併用 所定労働時間を勤務すれば、勤務時間の一時中断を認める（中抜け） テレワーク前もしくはテレワーク後に、顧客先などでの打ち合わせをして、直行直帰する など
申請方法	事前申請とするか、申請方法はどうか（勤怠管理システムによる申請やメール等）
セキュリティルール	原則、会社から貸与されたパソコンや携帯電話、テレビ会議システム以外の使用を禁止 紛失時に、遠隔操作によりデータを削除 資料（紙）の持ち出しや勤務場所での印刷可否 電子化しても問題ない資料を洗い出しペーパーレス化を進める データを保管するクラウドストレージを決める
労働時間の管理方法	既存の勤怠管理ツール 始業・終業時刻の報告方法
その他	通信費や情報通信機器の費用負担（労使どちらの負担か、会社負担の限度額、テレワーク勤務者からの請求方法等） 在宅勤務手当の支給・通勤手当の扱い 業務時の服装（テレビ会議への出席時等）のルール 休憩の取得方法・時間



また、労働者の長時間労働による健康被害を防ぐため、労働安全衛生法改正により、2019年4月1日から管理監督者や裁量労働制で働く者も含めたすべての労働者の労働時間の状況把握が義務づけられており、労働時間を全く把握しないということは法令上許されなくなったことにも留意しておきたいところです。在宅勤務では仕事と私生活の境目がなくなり、長時間労働になりがちという側面もあります。原則として、時間外労働や深夜労働は禁止とし、やむを得ない場合には事前申請とする等の運用ルールを定める会社も多いのが実態です。

実務面で相談が寄せられるものとしては、在宅勤務手当の支給と通勤手当の扱いに関するものがあります。今まで通勤手当として3ヶ月ないし6ヶ月分の通勤定期代を、そのまま支給するかどうか。事例としては、1ヶ月単位の定期代支給に変更し、ただし、10日以上在宅勤務する場合には定期代を支給せず、往復日額×出勤日数で支給するといったケースや、従来の「通勤手当」を支給停止し、出勤日した場合に日ごと精算する形に変更するといったケースもあります。通勤手当を減額するかわりに、在宅勤務手当の支給を検討することもあります。金額は企業によりさまざまですが、一律の「在宅勤務手当」(1万円)を在宅で

の費用諸経費の補助を目的とする手当として支給したり、在宅勤務日数に応じて1,000円～5,000円/月の在宅勤務手当を支給したりする事例などがあります。

いずれにおいても、導入の段階や導入目的、企業の在宅勤務への方針(積極的なのか、緊急時だけの扱いなのか)等にあわせて決定すべきです。

## 4 最後

新型コロナウイルスに対応していく中で、私たちはさまざまな気づきをもらいました。テレワーク(在宅勤務)の常態化により地方への移住も進み、また、兼業や副業が当たり前になる時代がくるかもしれません。今後、企業は新常态(ニューノーマル)時代を生きていくことになります。新たな経営課題が顕在化してくることもあるでしょう。

次回以降は、ニューノーマルに対応する働き方について、もう少し細分化した論点を取り上げていきます。「自社に必要な対応は何か」、「今後、優先的に検討していかなければならないことは何か」を考えるきっかけとしていただけたら幸いです。

執筆者 森田 穰治 (もりた・じょうじ)

特定社会保険労務士。みらいコンサルティング株式会社 上席執行役員。社会保険労務士法人みらいコンサルティング 代表社員。2007年から現職。労務リスク対応の就業規則ほか人事関連規程の整備、各種労働時間制度の導入など、労務リスクの防止や労務問題を解消するためのコンサルティングを行っており、特にIPOに向けた労務改善コンサルティングに定評がある。

私どもみらいコンサルティンググループは、コ・クリエーション(共創)をお客さまと向き合う時の基本的なスタンスとし、「お客さまとともに価値をつくる」経営支援を目指しています。何かお困りごとがあれば、是非お声掛けください。

<https://www.miraic.jp/>

# 中小企業の多様な働き方の整備のポイント

第2回

<働く場所>

## 管理部門はテレワーク前提の社会へ？ 働く場所の選択肢を広げる

社会保険労務士法人みらいコンサルティング  
シニアコンサルタント  
社会保険労務士

石谷 健造

働き方改革関連法の順次施行や、2020年春頃からの急なコロナ禍によって生じた対応などにより、今、労働環境まわりでは、多様な変化が起こっている最中です。それらの変化への対応も、法制度への対応のように以前から予定されていることや、コロナ禍によって新たに対応しなければならなくなったことなどさまざまです。

本連載では、労働環境の変化をいろいろな切り口から取り上げ、企業の総務・人事労務担当の方が対応すべきこと、知っておきたいことをお伝えします。第2回のテーマは、〈働く場所〉。テレワークを中心とした、働く場所の選択肢の多様化について見ていきましょう。

### 1 テレワークの拡大と導入時の労務管理のポイント

#### (1) テレワーク（在宅勤務）の拡大

2020年4月の緊急事態宣言により、テレワークは思いがけない形で急速に拡大しました。

第1回のおさらいになりますが、テレワークとは、情報通信技術（ICT = Information and Communication Technology）を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を指し、「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語です。テレワークは、主に以下の3つに分けられます（図表1）が、今回のコロナ禍においては、外出自粛要請という特殊な状況により、3つの中でも特に自宅での勤務（在宅勤務）が広く企業に広がったと言えます。

#### (2) テレワークの実施状況

総務省発表の「令和元年 通信利用動向調査」では、テレワークを導入している（20.2%）または具体的な導入予定がある（9.4%）企業の割合は

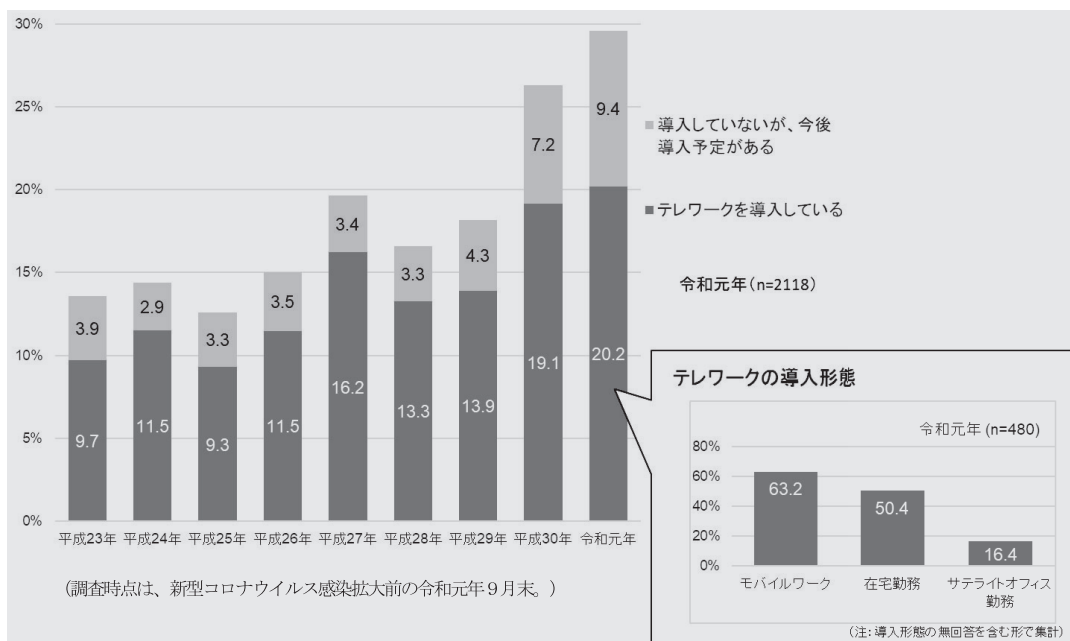
図表1 テレワークの形態

在宅勤務	自宅で就業する働き方
モバイルワーク	顧客先や移動中やカフェ等で、パソコンや携帯電話を使う働き方
サテライトオフィス勤務	勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方 一社専用で社内LANがつながるスポットオフィス、専用サテライト、数社の共同サテライト、レンタルオフィスなどの施設が利用され、都市企業は郊外にサテライトを、地方企業は都心部にサテライトを置く

29.6%となっています（図表2）。本調査は、新型コロナウイルス感染症の拡大前の2019年9月末のものなので、現在はさらに高くなっている可能性が高いです。

また、東京都が2020年9月に発表した「テレワーク導入実態調査」では、従業員30人以上99人以下の企業でも約50%がテレワークを導入するなど、今回のコロナ禍で大企業だけでなく、中堅・小規模の会社においてもテレワークが急速に

図表2 テレワークの導入状況

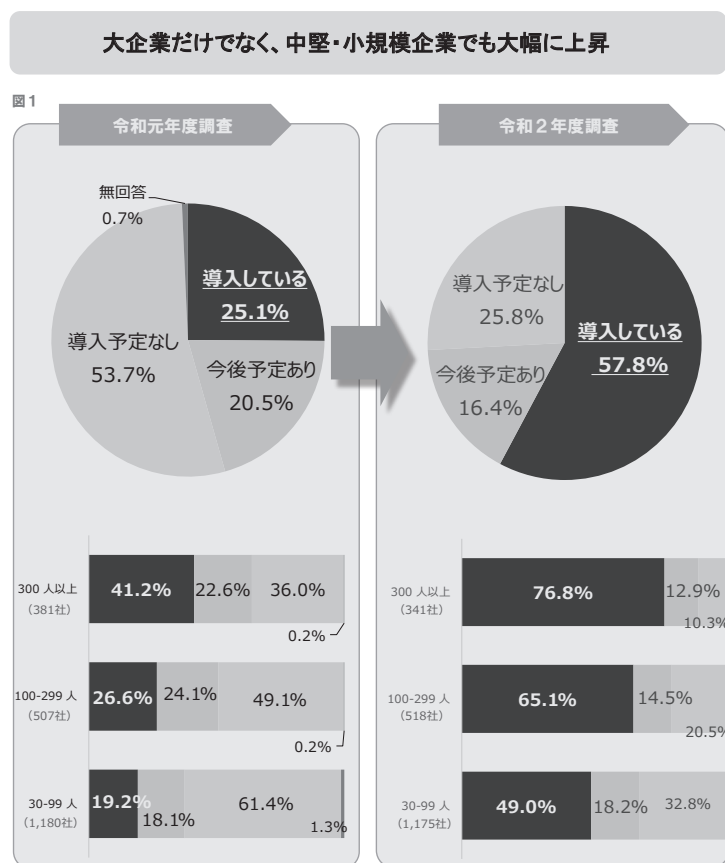


出典：「令和元年 通信利用動向調査」より（総務省発表資料）

拡大したことがうかがえる結果となっています（図表3-1）。テレワークの導入効果としては、通勤時間の削減や非常時の事業継続、育児・介護対応な

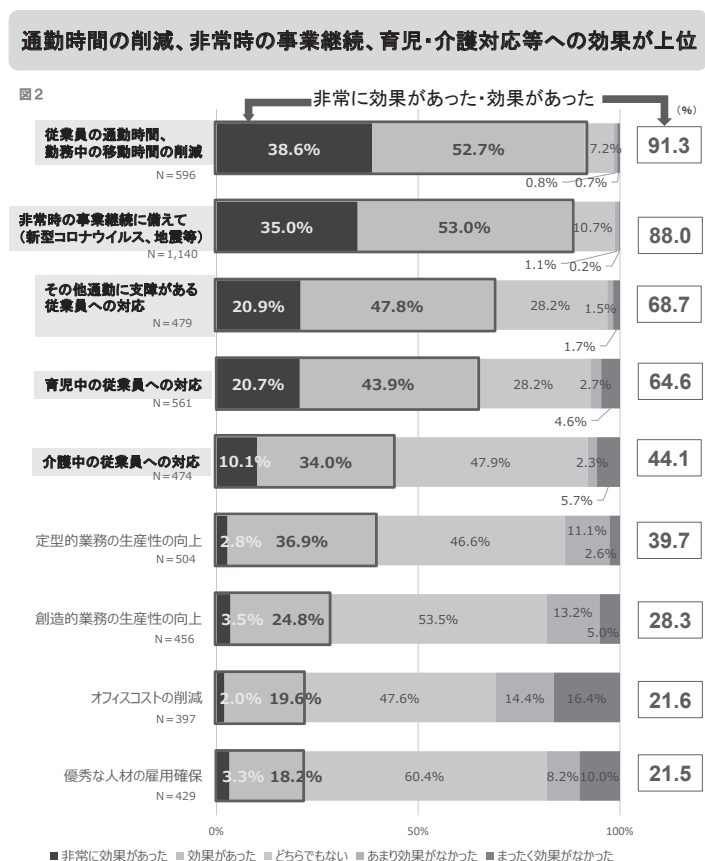
ど、働き方改革や危機管理に関して、テレワークの導入効果を実感している回答が上位を占めます（図表3-2）。さらに同調査では、テレワーク

図表3-1 テレワークの導入率



出典：「テレワーク導入実態調査」より（東京都発表資料）

図表3-2 テレワークの導入効果



出典：「テレワーク導入実態調査」より（東京都発表資料）

を導入した約8割の企業が「テレワークの継続・拡大をしたい」または「継続したいが、拡大は考えていない」と回答するなどテレワークを継続する意向をもっていることから、テレワークの導入効果があったことがうかがえます。

緊急事態宣言下では、在宅勤務に限られ、執務環境（仕事専用の部屋や机・椅子がない・子供の保育園・幼稚園・学校が休みで仕事に集中できないなど）や通信環境（会社で仕事をする時と同様の通信環境でない・社内のフォルダにアクセスできないなど）が会社で仕事をするよりも悪く、生産性の悪化につながった方もいるかもしれませんが、今後 with コロナ・post コロナの段階を経る中で、在宅勤務以外のテレワークも拡大し、従業員に働き方の選択肢を増やすことができれば、従業員のモチベーションや満足度向上につながり、「優秀な人材の獲得や雇用継続」や「育児・介護を理由とした退職防止」にもつながると思われまます。従業員の視点からすると、制度の利用有無に関わらず会社がそういった働き方を認めてくれるとい

うだけでも会社に対して肯定的に考える人が多いかと思えます。

### （3）テレワーク導入時の労務管理のポイント

現在緊急的に導入している会社や、未導入の会社が今後制度としてテレワークを導入しようとしていることが多いかと思えますが、労働基準法上の従業員については、テレワークを行う場合通常の会社に出勤する従業員と同様に労働関係法令（図表4）が適用されます。

図表4 遵守すべき法令

労働関係法令
・労働基準法
・労働安全衛生法
・労働者災害補償保険法
・最低賃金法
・労働契約法 など

以下、労働関係法令の適用に関する留意点として4点あげています。

#### ① 就業規則への規定（従業員が常時10人以上の場合）

テレワークを導入する場合には、就業規則にテレワーク勤務に関して規定しておく必要があります。この場合、就業規則本体に直接規定する場合と、「テレワーク勤務規程」といった個別の規程を定める場合があります。いずれの場合も、テレワーク勤務に関する規定を作成・変更した際は、所定の手続を経て、所轄労働基準監督署に届出する必要があります。

#### ② 労働条件の明示

労働契約を締結する際、従業員に対し、雇用契約書などで賃金や労働時間などのほかに、「就業の場所」に関する事項も明示する必要があります。就労の開始時にテレワークを行わせることとする場合には、就業の場所としてテレワークを行う場所を明示しなければなりません（例：「〇〇事務所及び会社が指定した場所」・「自宅、その他会社が認めた自宅に準じた場所」など）。ただし、労働条件の明示は、就労の開始時点におけるものを明示すればよいので、テレワークを制度として導入したからといって、既に在籍している従業員全ての雇用契約書などを締結しなおす必要はありません。

#### ③ 労働時間の適正な把握

会社はテレワークにて業務をさせたとしても、労働時間を適正に把握する必要があります。

従業員の勤怠状況を管理するため、既にお使いの勤怠管理ツールやEメール、チャットを利用するなどして、始業・終業時刻の報告、記録の方法をあらかじめ決めておく必要があります。

#### ④ 長時間労働対策

テレワークは通勤などの移動時間の短縮や生産性の向上による長時間労働の短縮効果もあると言われてはいますが、一方で上司と離れた場所で勤務をするため、管理の程度が弱くなることや、仕事

のオンとオフがあいまいになることがあるため、長時間労働を引き起こす可能性もあると言われてはいます。従いまして、③で記載したように労働時間を把握するだけではなく、長時間労働による健康障害防止を図ることが求められています。長時間労働を防ぐ具体的手法として、「メール送付の抑制・システムへのアクセス制限・テレワークを行う際の時間外・休日・深夜労働の原則禁止・長時間労働を行う者への注意喚起など」があります。

#### ⑤ 労災保険の適用

テレワークにおいても、労働者災害補償保険法の適用を受け、業務災害または通勤災害に関する保険給付を受けることができます。過去に具体的に在宅勤務で労災が認定されたケースとしては、以下のような事例があります。

例：自宅で所定労働時間にパソコン業務を行っていたが、トイレに行くため作業場所を離席した後、作業場所に戻り椅子に座ろうとして転倒した事案。

## 2 ワーカーション

ワーカーションとは、「Work = 仕事」と「Vacation = 休暇」を組み合わせた造語で、テレワークを活用し、普段の職場や居住地から離れ、リゾート地などの地域で普段の仕事を継続しながら、その地域ならではの活動も行うものです（例：休暇、研修、地域交流など）。都市圏の人々が長期滞在することにより、「滞留人口増加→地域消費増加→各種産業に波及→地域活性化」が狙えるとして、コロナ拡大前から自治体の企業誘致が活発化していましたが、新型コロナウイルス拡大を契機にテレワークと共に一気に注目が高まっています。筆者も2019年9月に内閣府沖縄総合事務局が募集していたワーカーションのモニターツアーに参加し、約1週間沖縄でワーカーションを体験しました。

当時の感想を図表5に従業員側と会社側からの視点から記載しました。新型コロナウイルスの拡大でZoomやMicrosoft TeamsといったWEB会

図表5 ワークेशन体験の感想

従業員側の視点	会社側の視点
普通のテレワークが沖縄に変わっただけ	IT環境や労務管理が社内整備されていれば、導入可能
業務遂行の上で大きな不都合はなし (一部WEB会議にて不都合あり)	導入意義、働き方改革に取り組む目的共有の必要性
仕事前後に観光・海沿いのランニングができ、リフレッシュできる	資料の電子化や業務改善の機会
満足度向上につながる	会社の採用PRなどにもつながる
コワーキング施設(個室の電話ブースなし)での込み入った話はやりにくい	コミュニケーションの課題

議システムの利用頻度が高まったので、WEB会議によるハウリングや会議に参加しにくいなどの不都合は当時より軽減したと思います。一方で、会社としては、いきなり1週間の長期滞在などのワークेशनを制度として導入することは難しいかもしれませんが、長期休暇や3連休などの際に年休を活用すれば導入することも可能かと感じました。

### 3 まとめ

働き方改革の本質は、働きやすい・働きがいのある会社や職場を作ることで、従業員のモチベーションや満足度が高まり、ひとりひとりが最大限の能力を発揮することで、チームで目標を達成

し、個人の成長や会社の業績・利益が拡大するところにあります。テレワークの導入率は高まっていますが、テレワークは働きやすい・働きがいのある会社や職場を作るための一つの施策であり、ただ単に他社が導入しているから、新型コロナウイルスが拡大しているからという理由だけでなく、最終的には従業員と会社の双方のメリットになるということを会社側から明確に発信し浸透させることも重要になります。その点が従業員に伝わらない状況で制度だけを導入しても、上手く機能しない可能性もあります。これからの時代は従業員の働き方の選択肢を増やすことで、業務内容によって自分が一番効率的だと思う働き方(テレワーク・出社など)を選択する時代が進んでいくのではないかと思います。

執筆者 石谷 健造 (いしたに・けんぞう)

社会保険労務士。みらいコンサルティンググループシニアコンサルタント。大学卒業後、大手製造業の人事部門を経て、みらいコンサルティンググループに入社。労務コンプライアンス調査の実施や労務改善コンサルティング、人事制度構築支援にも従事し、労務顧問相談を多数担当。人事専門誌「労政時報」の記事執筆なども行う。

私もみらいコンサルティンググループは、コ・クリエーション(共創)をお客さまと向き合う時の基本的なスタンスとし、「お客さまとともに価値をつくる」経営支援を目指しています。何かお困りごとがあれば、是非お声掛けください。

<https://www.miraic.jp/>

# 中小企業の多様な働き方の整備のポイント

第3回

<ツール・プロセス>

## 管理部門の業務はデジタル化が加速！ 業務フローを変革していくためには？

みらいコンサルティンググループ

松岡 勇治 渡部 克彦  
向畑 貴大 川端 信一

働き方改革関連法の順次施行や、2020年春頃からの急なコロナ禍によって生じた対応などにより、今、労働環境まわりでは、多様な変化が起こっている最中です。それらの変化への対応も、法制度への対応のように以前から予定されていることや、コロナ禍によって新たに対応しなければならなくなったことなどさまざまです。

本連載では、労働環境の変化をいろいろな切り口から取り上げ、企業の総務・人事労務担当の方が対応すべきこと、知っておきたいことをお伝えします。第3回のテーマは、〈ツール・プロセス〉。デジタルを活用した業務フロー変革のために知っておきたい法制度・ツール・考え方などを見ていきましょう。

### 1 バックオフィス業務のデジタル化

本連載の第1回でご紹介したとおり、働き方改革関連法の順次施行やコロナ禍の影響により、企業には多様な働き方への対応が急速に求められています。特にバックオフィス（管理部門）業務はその対応を直接的に迫られる領域となることから、近年は〇〇テック（例えば、「FinTech」のようなFinanceとTechnologyを組み合わせた「金融におけるIT技術の活用」を指す造語）の活用が注目されています。

各分野におけるテクノロジーの活用により業務の効率化を図り、物理的にも離れた環境下で業務の遂行を実現させることは、まさに今のニューノーマルに対応する働き方の一つと言えます。

### 2 経理業務のデジタル化

バックオフィス業務の中でも、今もっともデジ

タル化が進んでいると思われるのが、経理業務です。まずは経理業務から見ていきましょう。

経理業務のデジタル化に取り組むうえで知っておきたいことに、「電子帳簿保存法（以下「電帳法」）」の活用が挙げられます。

#### （1）電子帳簿保存法の概要

電帳法には大きく分けて3つの制度があります。

- ① 国税関係の「帳簿」を「電子データで保存」する
- ② 国税関係の「書類」を「電子データで保存」する
- ③ 国税関係の「書類」を「スキャナ保存」する

まず①は、いわゆる「総勘定元帳」や「仕訳帳」など、会計システムから出力して印刷している「税務会計上の書類」を電子的に保存する制度です。総勘定元帳を7年分保存するためには非常に多くのスペースが必要で、企業によっては倉庫を借りるケースもあります。一方で、このような書類は税務調査時など限られた機会に利用されるのみであり、書類の印刷や保存にかかるコストは

企業の大きな負担になっていると思われます。

次に②は、貸借対照表、損益計算書をはじめとする財務諸表など、「会社が作り上げた会計上の書類」を電子的に保存する制度です。自社で作成した「注文書の写し」や「領収書の写し」「請求書の写し」をデータ保存する場合もこの方法になります。

最後の③は、現状で最もボリュームがあり、運用に関する検討事項が多い制度（以下「スキャナ保存」）です。このスキャナ保存は適用する書類を選択することができます。具体的には領収書、請求書、注文書など、それぞれの種類に適用することができます。最も効果的な区分を検討する必要があります。

また、書類だけではなく「適用を受ける事業所」も選択することができます。これにより、書類の多い本社のみスキャナ保存の適用を受け、比較的书類が少ない他の事業所では従来どおり原本の保存を行うという運用もできます。

## （２）電帳法のメリット

電帳法を適用した場合の、経理担当者、営業職、会社の視点でメリットを整理したいと思います（図表1）。

図表1 電帳法のメリット

経理担当者	<ul style="list-style-type: none"><li>資料のファイリングや保存が不要 →資料や取引先情報をデータ保存することで検索作業を簡素化できる</li><li>経費精算業務の短縮 →領収書を画像データで受領することで情報集約を簡素化できる →インターネットバンキングや会計システムとの連動により作業効率が向上する ※2020年12月時点では、画像データは定期検査後のみ廃棄が可能</li></ul>
営業職	<ul style="list-style-type: none"><li>経費精算業務の短縮 →領収書を画像データで提出することで承認プロセスを簡素化できる</li></ul>
会社	<ul style="list-style-type: none"><li>コスト削減 →資料をデータ保存することで物理的な保管コストの削減が可能</li><li>BCP対策 →資料をデータ保存することで災害等による紛失・損失リスクの低減が可能（保存先はクラウド上が望ましい）</li></ul>

## （３）電帳法の適用へ向けて

電帳法の適用を受ける場合に、企業が行うべき対応は大きく分けて以下の2点です。

### ① 運営体制の検討

運用面において、「どの事業所で、どの書類をデータ保存するのか」「誰がデータ検査を行うか」などを検討する必要があります。全ての書類をデータ保存しようとする、その運営体制の検討範囲も広がります。適用する対象範囲を決め、担当者や担当部署の役割をあらかじめ決めておく必要があります。

### ② システムの選定

電帳法の適用は、例えば事業年度単位で「日付」や「取引先」などの項目が検索できる仕組みが求められているため、それに対応しうるシステムの導入が必要です。単純に「フォルダ内にPDFで保存する」という仕組みでは適用できません。また、保存する対象が領収書または請求書かによっても対応できるシステムが異なります。データ保存の対象とする範囲を十分に検討したうえで、導入するシステムを選定する必要があります。

## 3 契約業務のデジタル化

新型コロナウイルス感染症の影響によりテレワークを導入する企業が急速に増加しましたが、その状況下において「ハンコのために出社する」ということが話題となり、それ以降、「脱ハンコ」の流れが急速に拡大しています。

2020年11月に内閣府が公表した押印手続きの見直し方針によると、押印が必要とされている行政手続き約15,000のうち、99%以上の手続きについては押印廃止の方向（存続の方向であるものが83）となっており、今後、企業においても「脱ハンコ」の流れは加速するものと思われます。この流れから、契約業務のデジタル化が進んでいます。



## (1) 電子署名の活用

「ハンコ」に代わるものとして普及しつつあるものが「電子署名」です。電子署名にはさまざまな種類がありますが、一般的に利用されているものは下記のように整理されます(図表2)。

図表2 電子署名の種類

当事者署名型	ローカル署名	署名者自身が手元で自身の署名鍵を管理し、署名者自身が電子署名を行うもの
	リモート署名	署名者の署名鍵を、サービス提供者が用意するクラウド上で管理し、署名者がログインのうえ電子署名を行うもの
事業者署名型(立会人型)		署名者の指示に基づいて、サービス提供者が事業者自身の署名鍵で電子署名を行うもの

※電子鍵とは、電子署名をする際に使う暗号のようなもの。

上記のうち、特に利用者が増加しているものが「事業者署名型(立会人型)」の電子署名です。「当事者署名型」よりも本人確認等の手続きが簡略化されていることもあり、導入までのハードルが比較的低いことがその要因と考えられます。

現在、利用者を拡大している電子契約のサービス事業者の多くが電子署名を採用しています。これまで、事業者署名型の電子署名は、電子署名を利用する人と物理的に署名を行う人が異なるため、法律上でどう扱われるかが問題となってきましたが、2020年7月に「電子署名及び認証業務に関する法律」上の電子署名として認められるに至りました(総務省/法務省/経済産業省「利用者の指示に基づきサービス提供者自身の署名鍵により暗号化等を行う電子契約サービスに関するQ&A」)。このことから、今後さらに電子署名の利用が拡大していくことが予想されます。

## (2) 電子契約の法的論点

「紙+ハンコ」に代わるものとして急速に普及している電子契約ですが、電子契約は法的に問題がないのでしょうか。

そもそも契約は、「契約書」という書面を作成しなければ無効、というわけではありません。法律的にも「契約の成立には、法令に特別の定めが

ある場合を除き、書面の作成その他の方式を具備することを要しない。」(民法第522条2項)とあり、契約は口頭の合意(口約束)でも有効に成立します。ではなぜ契約書を作成するのかということですが、当事者間の「言った言わない」といった後日の争いを事前に防止する「リスクヘッジ」の意味で、双方で合意した内容を目に見える形に残しハンコを押す、という対応を行っているのです。

ただ前述のとおり、コロナ禍において、書面を作成しハンコを押すという対応が困難な状況になったことに後押しされ、その代替策としてクラウド上に合意内容のPDFデータをアップロードして双方が合意したことを記録し、事業者自身の電子署名を付与するという電子契約サービスの利用が広がっているという状況です。

電子契約には下記のようなメリットもあり、ほとんどの契約は電子契約で対応することができそうです。今後さらに電子契約の普及が進んでいくと思われます。

### 電子契約における主なメリット

- ①コストの削減(郵送代・印紙などの負担軽減、管理・保管が容易など)
- ②契約締結までの作業時間を短縮
- ③コンプライアンス強化(契約プロセスの可視化、改ざん防止など)

## 4 人事労務業務のデジタル化

従業員等の個人情報を取り扱う人事労務業務では、外部(テレワークやクラウド)へのデータの持ち出しに慎重となる企業も多いのではないのでしょうか。一方で、コロナ禍において業務を継続させるために、これまでのオンプレミス型のシステムからクラウド化へシフトさせていく流れが拡大している傾向にあり、「HRテック(Human ResourceとTechnologyを組み合わせた造語)」の活用が注目されています。その国内市場規模は4分野(図表3)からなるHRテッククラウド市場で、2018年度で256.4億円、2019年度には349.0

億円（前年比136.1%）に成長し、2024年度には1,700億円の市場規模になると予測されています（図表4）。

このような動きからも、テクノロジーの活用により人事業務の効率化を図り、テレワークやワーケーションのようにオフィスから物理的に離れた環境下でも業務遂行や採用活動の実施を実現させることは、まさに今後のニューノーマルに対応する働き方の一つと言えます。

図表3 近年注目されるHRテックの分野

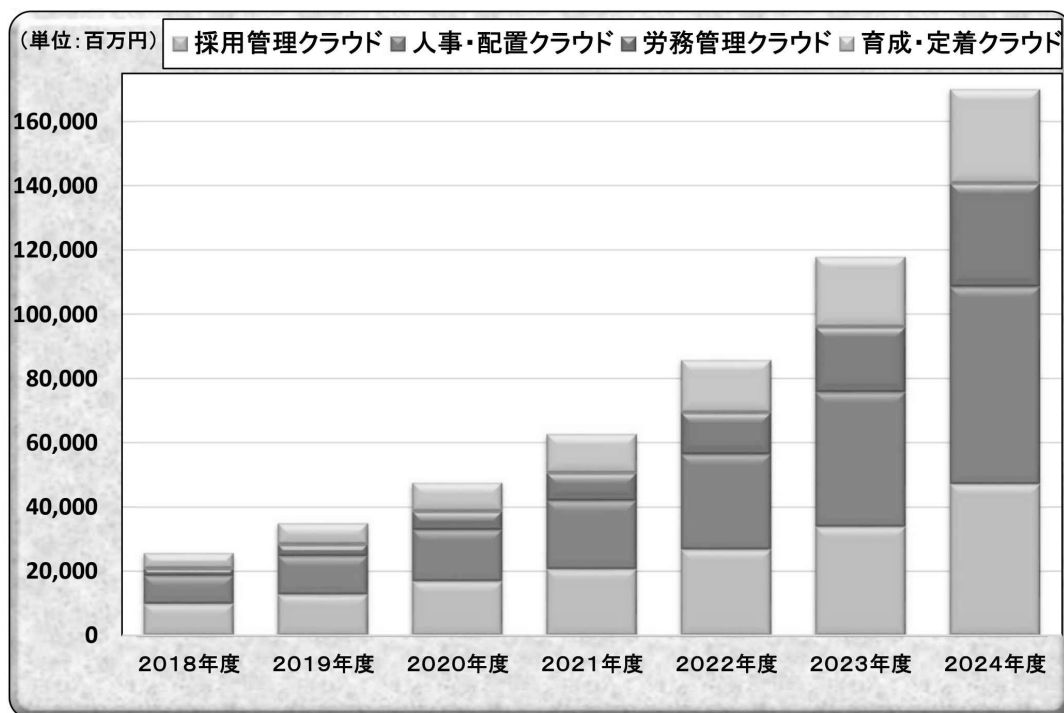
- ①採用管理クラウド  
例) 募集要項や選考状況の一元管理、コンテンツ拡充 (WEB面接) など
- ②人事・配置クラウド  
例) 人材データベース (タレントマネジメント)、組織シミュレーションなど
- ③労務管理クラウド  
例) 勤怠管理、給与計算 (明細参照を含む) や年末調整、手続きの電子申請など
- ④育成・定着クラウド  
例) 目標管理、エンゲージメント向上、メンタルヘルスなど

## 5 業務を変革させる際のポイント

業務を効率化させるために、さまざまなクラウドツールの導入を検討している企業も少なくないと思います。一方で、クラウドツールを導入するだけでは不十分なケースもあります。例えば、業務が極めて属人化されているようなケースでは、現行の手順や処理をそのままクラウドツールに移管できなかつたり、設計や保守を困難にしてしまう可能性があります。何より、理想的な業務の全体像を検討することなく目先の効率化のみ重視したシステム化では、期待している改善効果が得られない、というケースも見られます。

そこで、昨今注目されているのがBPR (Business Process Re-Engineering: 業務改革) という考え方です。現在の業務プロセスを抜本的に見直したうえで再構築することで、全体の業務プロセスが最適化され、労働時間 (残業コスト) の削減や従業員満足度の向上、業務効率や生産性の飛躍的な向上が期待できます。さらに、新しい事業や新商品の開発、顧客サービス向上に取り組むな

図表4 国内HRテッククラウド市場の推移・中期予測



出典：ミック経済研究所

ど、これまで以上の付加価値を提供することもできるでしょう。

## 6 まとめ

業務のデジタル化が加速している昨今において、企業は今まで以上に大きな変革、DX（デジ

タルトランスフォーメーション）が求められ、それは国を挙げての取り組みです。ただし、目的はあくまでも働き方改革、その先にあるビジネスモデルの変革や生産性の向上であり、業務のデジタル化は手段の一つに過ぎません。今後、企業が存続していくために、自社にとって最適だと考えられる取り組みを通して変革し続けていかなければならない時代なのではないかと思えます。

### 執筆者

#### 松岡 勇治（まつおか・ゆうじ）

税理士。税理士法人デジタルフォース 社員。個人事業主の確定申告や中小企業の税務申告、事業承継、組織再編、年末調整や経理業務効率化から上場企業の税務相談と幅広く活動。

#### 渡部 克彦（わたべ・かつひこ）

司法書士。司法書士法人デジタルフォース 社員。中堅・中小企業の組織再編・企業法務に従事。上場企業を含め年間約30件の組織再編に携わる。

#### 向畑 貴大（むかいはた・たかひろ）

社会保険労務士。社会保険労務士法人みらいコンサルティング シニアコンサルタント。中堅・中小企業を中心に、給与計算・労務手続き支援に定評がある。

#### 川端 信一（かわばた・しんいち）

社会保険労務士法人みらいコンサルティング コンサルタント。業務効率化・デジタルシフト支援を得意とし、特にRPAを利用した業務効率化に定評がある。

.....  
私どもみらいコンサルティンググループは、コ・クリエーション（共創）をお客さまと向き合う時の基本的なスタンスとし、「お客さまとともに価値をつくる」経営支援を目指しています。何かお困りごとがあれば、是非お声掛けください。

<https://www.miraic.jp/>

# 中小企業の多様な働き方の整備のポイント

第4回

<人事労務>

## 時代はエイジレスワーク社会へ。 社員が輝き続けられる企業への転換

みらいコンサルティンググループ

土屋 英介 富岡 智之

働き方改革関連法の順次施行や、2020年春頃からの急なコロナ禍によって生じた対応などにより、今、労働環境まわりでは、多様な変化が起こっている最中です。それらの変化への対応も、法制度への対応のように以前から予定されていることや、コロナ禍によって新たに対応しなければならなくなったことなどさまざまです。

本連載では、労働環境の変化をいろいろな切り口から取り上げ、企業の総務・人事労務担当の方が対応すべきこと、知っておきたいことをお伝えします。第4回のテーマは、〈人事労務〉。2021年4月1日からはじまる「70歳までの就業機会の確保の努力義務化」を中心に、社員が年齢にかかわらずイキイキと輝き続けられる企業になるための課題と対応策を見ていきましょう。

### 1 70歳までの就業機会確保の努力義務化

#### (1) 努力義務化の背景

少子高齢化が急速に進展し、人口が減少する中で、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者が活躍できる環境整備を図ることが求められています(図表1)。

現行の高齢者雇用安定法では事業主に対して、65歳までの雇用機会を確保するため、高齢者雇用確保措置(①65歳まで定年引き上げ、②65歳までの継続雇用制度の導入、③定年廃止)のいずれかを講ずることを義務付けています。<sup>(注1)</sup>

今回、2021年4月1日施行予定の改正高齢者雇用安定法において、個々の労働者の多様な特性

やニーズを踏まえ、70歳までの就業機会の確保について、多様な選択肢を法制度上整えられ、事業主は次で述べるいずれかの措置を講ずる努力義務が課されます。

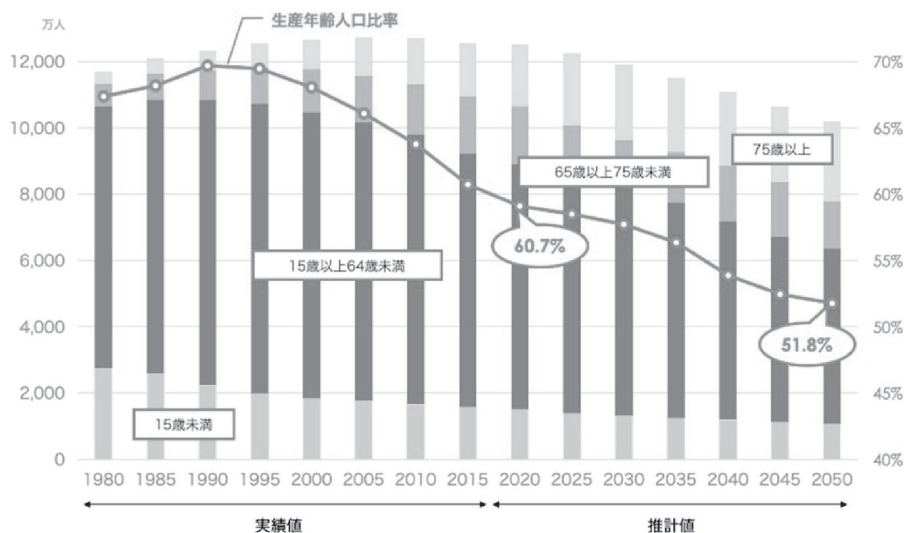
#### (2) 就業機会確保措置の概要

改正高齢者雇用安定法では65歳までの雇用確保(義務)に加え、65歳から70歳までの就業機会を確保するための高齢者就業確保措置(努力義務)としては以下に挙げるいずれかの措置を講ずることを求めています。

- ①70歳までの定年引き上げ
  - ②定年制の廃止
  - ③70歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)の導入
- (特殊関係事業主に加えて、他の事業主によ

(注1) 2012年度の法改正により、2013年4月1日以降、制度の適用者は原則として「希望者全員」となっています。ただし、2013年3月31日までに労使協定により制度適用対象者の基準を定めていた場合は、その基準を適用できる年齢を2025年3月31日までに段階的に引き上げることが可能とされる経過措置がとられています。

図表1 将来推計人口



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」

るものを含む)

- ④ 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 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
  - a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
  - b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

※対象事業主：当該労働者を60歳まで雇用していた事業主

問題です。現在、多くの企業でよく見かけるのが、60歳定年を迎える前に「全員一律の年齢で」役職定年がやってきて、さらに定年後の再雇用に切り替わる段階で「給与が3割、4割程度下がる」という仕組みです。総額人件費をコントロールする中で必要な施策の一つではありますが、報酬とともに、高度な専門性を持ち経験豊富で貢献度の高い高年齢社員のモチベーションまで落としてしまうということが、現場で起きているのではないのでしょうか。

## 2 エイジレスワーク社会への動き

### (1) 現行人事制度の課題

人生100年時代に向け、着々と法改正が進められている中、社内に多くの高年齢社員を抱えるようになる未来は着実に近づいています。当然のことながら高年齢社員比率が増えてくれば、これまでの人事制度やその運用管理とはまた異なる対応が必要となってきます。

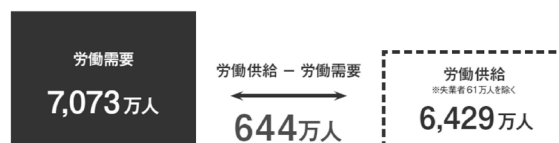
つまり、「法改正があったので雇用しなければ」から、「どのようにして60歳以降の社員の労働力を活用しようか」へと、高年齢社員をみる視点が変化してきているといえます。

一方で、実務的には理想と現実にギャップを抱えている企業が多いのではないかと思います。課題の一つとなっているのが「モチベーション」の

### (2) エイジレスワークとは何か？

2030年には日本企業における人手不足は644万人にまで上昇するとの予想もある一方で、60歳以上のシニアが活躍することにより163万人の労働力創出が可能とのデータもあります(図表2)。ベテラン・シニアの継続就業・戦力化が求められている中、もはや年齢によって働くことができる期間を一律で決める時代は終わろうとしています。

図表2 2030年にどのくらいの人手不足となるのか



出典：パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」

『エイジレスワーク』とは、年齢にこだわらずに個人の能力、志向、コンディションにあわせてイキイキと働くことだと私たちは考えます。これからの人事施策には、このエイジレスワークという概念が非常に重要になってきます。

### (3) エイジレスワーク実現のための人事評価・育成プロセス

ベテラン・熟練の社員も年齢にかかわらずスキルを開発していかなければなりません。それまでの経験や身に付けた知識、能力を他の分野で活かせるようにしていくことができれば、60歳になったからといって報酬を下げることなく活躍し続けることは可能です。そもそも、60歳という年齢を区切りに途端にパフォーマンスが下がるわけではなく、人事制度上も60歳で区切ることに意味はなくなりつつあります。

リーマンショック前後から、日系企業においても役割等級制度や役割給を導入する企業が増加してはいますが、十数年経過した現在でも運用面では年功主義のままというケースも多々あります。これは、先進企業の先行事例をそのまま自社に持ち込み、自社のビジネスモデルやカルチャーにフィットせず、運用が追いつかないような場合に特に多く発生しているようです。自社の現状・実態を正しく把握することが人事制度改革の第一歩であり、これはエイジレスワークの実現においても同様と考えます。

人事評価のプロセスは社員の長期的な成長やキャリア形成に影響を及ぼします。モチベーションを維持・向上し続けられる高年齢社員に育てられるかどうかは、現役世代から一貫した評価・育成体系を設計、運営できるかにかかっています。「ベテラン・シニアよりも若手を育てることに注力すべきではないか」という声もよく聞きますが、「将来の経営幹部候補の育成」を目的として若手を育成しながら、活用する面と、「今、活躍してもらおう」ことを目的として高年齢社員の経験や能力を活かす面、両面をあわせ持った人事制度が求められているのではないのでしょうか。

## 3 年功主義から貢献主義へ

新型コロナウイルスに対応していく中でテレワークが急速に広がっています。一昨年までは一部の大企業の取り組みという印象が強かったテレワークですが、規模の大小や地域を問わず、コロナ禍における事業継続を模索する中で急速に拡大浸透しています。※テレワークについては前号でご紹介しています。

テレワークやエイジレスワークなど、いわゆる多様な働き方を推進していくには、経営の在り方自体も進化していく必要があります。その中で一つのポイントとして今、注目されているのが、社員の評価や運用に関するテーマであり、欧米のような「ジョブ型雇用」や「職務定義書(ジョブディスクリプション)」、「成果主義」といった考え方の導入についてです。

先に述べたように、人事制度やその運用は、会社そのものの目的を効果的に実現するためのツールであり、各社固有のビジネスモデルに合致するものを採用すべきであり、100社あれば100様の制度があるのかもしれませんが。実際、欧米のような職務定義書(ジョブディスクリプション)よりも仕事を広く、状況に応じて柔軟に捉えたいという声も多く聞かれます。

そこで、「貢献主義」という考え方が生まれてきました。貢献主義は、2010年代前半に成果主義をめぐる様々な課題が浮き彫りになる中で、新たな人材マネジメントの考え方として生まれました。

人事制度の中での活用法としては立命館大学の高橋潔教授らが提唱しており、成果主義が主に業績(仕事の結果)で処遇を決定する一方、貢献主義は貢献度(仕事内の貢献と仕事外の貢献)で処遇を決定します。

これにより、部下や後輩への教育やチームワークへの協力、あるいは社外でのボランティア活動を通して会社の知名度や社会的責任(CSR)を向上するといったものも評価対象となります。より人を中心とした軸で中長期的な人材戦略を実現することができる考え方と言えます。

貢献主義にはもちろん成果主義同様に短期的な成果も含まれますが、高年齢社員がもつ経験値も含め、過去・現在・将来にわたる組織への貢献度合いを重視するというイメージを持っていただくと理解しやすいのではないのでしょうか。

### (1) 高年齢社員の貢献ポイント

貢献主義における一般的な高年齢社員に期待される貢献イメージには以下のようなものがあります。

- ①上司の良き相談相手として、マネジメントをフォローする
- ②自分が率先して動くことで、他のメンバーの動きを促進する
- ③自主的に後輩への指導やアドバイスを行う
- ④社内人脈を活かして、他部門とのパイプ役になる
- ⑤自身のやり方を惜しみなく伝え、技能を伝承する

一方で、実態として高年齢社員にありがちな傾向として以下のようなことがあるのではないのでしょうか。

- ①上司のやり方に対して批判的又は無関心である

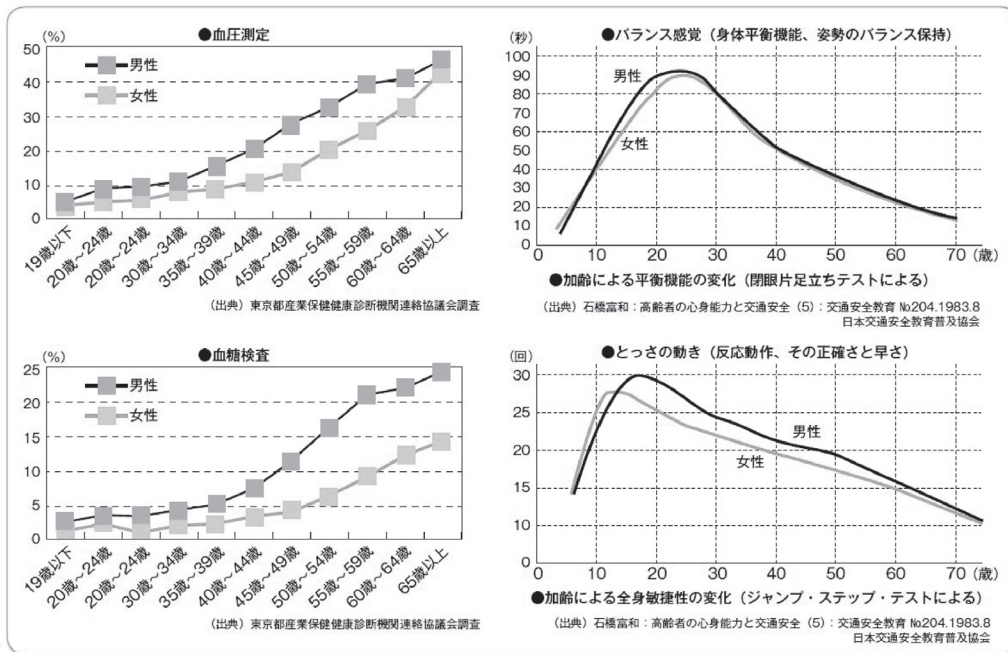
- ②自分だけの仕事に集中し、組織の成果には目を向けない
- ③後輩からの働きかけがないと、指導やアドバイスを行わない
- ④他部門に対して関心がなく、自分から関わりを持つとしない
- ⑤そもそも、自分の技能レベルを、自分でも認識できていない

### (2) 貢献主義実現のためのポイント

上記のような実態を解決するには、所属する組織の成長に対する「自分ならではの貢献」の形を明確に定義・共有し、その貢献度合いに応じてしっかりと評価していくことが求められます。それができれば、社員は年齢に関わらず、自分の「貢献ポイント」を主体的に発見し、組織に貢献していこうと考えるようになります。

貢献主義の組織浸透へのポイントには『高年齢社員本人の意識変革（年代ごとのキャリア研修等の実施）』、『年上部下を持つことになる上司のマネジメント実行支援（lon1の実施、タレントマネジメントシステムの活用等）』、『「貢献主義」に応じて処遇する人事制度の再構築』の3点があり、企業は今後、この3つの施策を三位一体で考えて

図表3 労働者の身体能力と基礎疾患を持つ割合



出典：独立行政法人 労働者健康安全機構「産業保健21第84号」

いく必要があると考えます。

## 4

### 健康で安全・快適に働ける 環境の整備

#### (1) 身体能力の低下への配慮

ここまで述べてきたことと全く別の視点ではありますが、高年齢社員は、筋力・敏捷性などの運動能力や視力・聴力などの生理的能力が低下しているばかりではなく、基礎疾患を持つ割合も高くなっています(図表3)。その一方で、経験に裏づけられた多くの知見の蓄積とそれらをベースとした高度な能力を持っており、これらの点を総合的に考慮した上で安全快適で働き甲斐のある職場環境を整備する必要があります。

高年齢社員の安全衛生管理に関するマニュアルとしては、厚生労働省が公表している「高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル」があります。このマニュアルでは、高年齢社員に配慮した作業管理、作業環境管理、健康管理などに関する職場改善事項がバランスよく示されています。

#### (2) 長期的な視点での健康の維持増進

一方で、高年齢社員の健康課題に対応するには、従来の「労働者の健康を守る」という目的意識では不十分であり、病気の未然防止を目指す一次予防、生活習慣病を管理し、重大疾患を早期発見・早期治療を目指す二次予防、疾病休業・休職からの職場復帰を支援する三次予防といった予防医学的なアプローチだけでは対応できません。

これまで、企業の安全衛生スタッフは、いわゆるメンタルヘルス不調者への対応とともに、一般定期健康診断の実施、結果通知、保健指導や専門医療機関への紹介、フォローアップとしての疾病管理に、相当な時間と労力を割いてきました。つまり、限られたケースの職場復帰支援や、主に動脈硬化性疾患の予防を目指し、重点的に少数の有所見者や疾病を持つ労働者に対し医学的な対応を行っていました。高年齢社員の健康課題全体から見れば、メンタルヘルス不調と動脈硬化性疾患という限られた医学的な問題に安全衛生活動の対象が限定され、アンバランスが生じているといえます。

高年齢社員にはさまざまな加齢現象にとともなう健康課題があり、図表4のような特徴があります。これらは多くの高年齢社員に共通であり、一律の予防医学的なアプローチでは対策が不十分です。高年齢社員を雇用する企業等の立場から考えると、単なる社会的責任だけで雇い続けることはできません。労働契約に基づき、賃金に見合うよう、しっかりと働いてもらうとともに、年齢に関わりなく高いパフォーマンスで活躍し続けてもらわなければなりません。

したがって、企業は、安全衛生・健康経営の目的を「労働者の健康を守る」という従来型から脱却し、「働くこと」を中心に据えて、例えば「社員のエイジレスワークと高いパフォーマンスを維持すること」へと変化させる必要があると考えます。

図表4 高齢労働者における健康課題

##### 高齢労働者で増加する疾病

- 厚生労働省患者調査(2014年)の受療率(10万人あたり)は、入院・外来とも男女で45歳で増え始める。40～44歳と65～69歳のデータをさらに比較すると、入院では約3倍、外来では2.5倍に増加している。
- 推計患者数の65歳前後の比較では、外来患者では生活習慣病である糖尿病や高血圧症、入院患者では、虚血性心疾患、脳血管疾患、肺炎、脊柱・筋骨格系・結合組織の疾患や骨折、腎尿路系疾患も増加している。
- 公益財団法人がん研究振興財団の「がんの統計'14」によれば、60歳からの10年間で、がん罹患するのは男性で12.6%、女性で7.3%にも及ぶ。

##### 高齢労働者に生じる機能低下

- 感覚機能(視力、聴力、皮膚感覚、目の薄明順応)、平衡機能、疾病への抵抗力と回復力、夜勤後の体重減少からの回復の速さ
- 下肢筋力や身体の柔軟性(脊柱の前屈や側屈に比べて肩関節が顕著)
- 速度に関する運動機能(書字速度や動作調節能)
- 精神機能(記憶力や学習能力)

##### 高齢労働者の直面する心理社会的問題

- 両親、配偶者等の看護や介護、死別
- かつては後輩や部下であった人々との人間関係の変容
- 報酬の減少や権限の喪失によるモチベーションの低下

出典：独立行政法人労働者健康安全機構「産業保健21第84号」



## 5 まとめ

急速に進む少子高齢化の中で、高年齢社員にいかに関与していただくかは、企業規模を問わず全ての企業の共通課題です。そのためには、高年齢社員が心身ともに健康であること、常に環境変化に合わせて自身の意識変革とスキルのブラッシュ

アップを継続し続けていること、高年齢社員のモチベーションを高く維持し続けるためのマネジメントを行っていること、さらには上記を実現するための組織戦略としての人事制度を構築できていることが求められます。誰もが年齢に関わりなく、イキイキと働き続けられる社会・職場の実現こそが日本の中小企業の競争力の源泉に繋がると考えます。

執筆者

### 土屋 英介 (つちや・えいすけ)

社会保険労務士。みらいコンサルティンググループシニアコンサルタント。中央大学大学院戦略経営研究科修了 (MBA)、国家資格キャリアコンサルタント。

大学卒業後、大手法律系出版社、国内エアライン系国際物流会社の人事マネジャーを経て、みらいコンサルティンググループに参画。人事制度構築支援、IPO 労務監査等に携わる。

### 富岡 智之 (とみおか・ともゆき)

みらいコンサルティンググループカンパニーリーダー。大学卒業後、大手通信会社、独立系人事コンサルティング会社を経て、みらいコンサルティンググループに参画。

上場企業から中堅中小企業まで、様々な業種、規模の人事制度、退職金制度改革や管理職研修の支援に定評がある。

.....

私どもみらいコンサルティンググループは、コ・クリエーション (共創) をお客さまと向き合う時の基本的なスタンスとし、「お客さまとともに価値をつくる」経営支援を目指しています。何かお困りごとがあれば、是非お声掛けください。

<https://www.miraic.jp/>

# 中小企業の多様な働き方の整備のポイント

第5回

＜活躍の場＞

## 副業のルール整備で、人材不足を補う & 組織活性化でイノベーションを

社会保険労務士法人みらいコンサルティング  
シニアコンサルタント  
特定社会保険労務士  
佐保田 藍

働き方改革関連法の順次施行や、2020年春頃からの急なコロナ禍によって生じた対応などにより、今、労働環境まわりでは、多様な変化が起こっている最中です。それらの変化への対応も、法制度への対応のように以前から予定されていることや、コロナ禍によって新たに対応しなければならなくなったことなどさまざまです。

本連載では、労働環境の変化をいろいろな切り口から取り上げ、企業の総務・人事労務担当の方が対応すべきこと、知っておきたいことをお伝えします。第5回は、〈活躍の場〉。コロナ禍によりますます「副業」ニーズが高まり、政府もガイドラインの改訂などで企業への具体的な対応を示しました。社員の活躍の場を増やす「副業」の制度を導入する際に企業が留意すべき点を見ていきましょう。

### 1 新しい働き方としての「副業」

#### (1) 副業とは

副業とは、一般的に自社で勤務する労働者が他の企業で勤務したり、個人事業主として収入を得たりすることをいいます。副業にはさまざまな形態があり、複数の業を行うことは幅広く副業と呼ばれています。

副業は、業務委託契約等の雇用契約ではない契約によって仕事を請け負うものと、企業等から雇

用契約により指揮命令を受けて仕事を行うものの2つに分けることができます。

その中でそれぞれ、正社員、パート・アルバイト、個人事業主、フリーランスやギグワーカーと呼ばれるものに細分化されます。これらの組み合わせでさまざまな「副業」が存在しています。

どの組み合わせであっても留意点は変わりませんので、本稿を参考にしてください。ただし、2(5)はいずれもが雇用契約による場合のみ留意が必要です。

図表1 副業の種類と特徴

契約形態	名称例	一般的な特徴
労働契約	正社員	フルタイムの無期雇用契約者
	パート・アルバイト	短時間の有期又は無期雇用契約者
	契約社員	フルタイムの有期雇用契約者
労働契約以外 (業務委託契約・請負契約等)	個人事業主	個人事業主として業を行う
	フリーランス	案件ごとに業務依頼を受ける
	ギグワーカー	単発(案件の一部等含む)の業務依頼を受ける

## (2) 副業のトレンド

「副業」を取り巻く環境に近年で急速に変化がありました。政府は副業の拡大を日本の成長戦略の一つと掲げ、厚生労働省発信のモデル就業規則を、原則副業を認める内容へ変更、また、2020年9月には「副業・兼業の促進に関するガイドライン」の改定を行い、副業における企業の対応がより明確に示されました。

企業や個人の価値観においても、新型コロナウイルス流行により在宅勤務を導入する企業が急激に増え、場所と時間の制約に対する考え方が大きく変わったことにより、企業の働き方と個人の働き方に大きな変化がありました。それに応じた新しい働き方の一つとして今「副業」が注目されています。

## (3) 副業の効果

最近の報道で企業の「副業解禁」を目にするのが多くなりました。これまで正社員に対して副業を禁止していた企業が、政府の副業促進やコロナ禍の混乱を経て、企業の活性化・雇用の継続の方法として、「副業」を認めるケースが増えてきていると考えられます。ここでは、副業制度を導入する企業の背景と狙いを紹介します。

### ① 組織活性化のための副業

副業によって利用できる教育制度、取得できる経験や知識又はコミュニケーションや人脈の幅を広げることができます。副業先での教育、経験や人材との交流等を通じて、新たなスキルや知識を習得し、自社に生かすことで、自社での貢献度の向上と、組織全体の活性化が期待されています。

### ② 優秀な人材の採用・活用のための副業

優秀な人材を獲得したいが、報酬が折り合わないというケースも中小企業では多く見られます。このような高給で優秀な人材を「副業」という形でフルタイムではない契約で採用する事例もよく見られます。

### ③ 雇用の安定・収入の補填としての副業

コロナ禍において、収入や労働時間が減った労

働者は多く、副業を行う労働者は増えたと言われていますが、コロナ前でもパート・アルバイトはいわゆるダブルワークをして収入の補填を行っていました。つまり、副業は収入が不安定な労働者や、すきま時間がある労働者の収入補填の方法としても効果があり、企業も必要な時に必要な時間に労働を享受することができます。すきま時間の副業を認めることで個人の収入は安定し、人材の定着が期待されます。

## 2 副業における留意事項

### (1) 安全配慮義務への対応

企業は労働者の安全と健康を確保する義務（安全配慮義務）を負います。例えば、企業が労働者の業務量・時間が過重であることを知りながら、何ら配慮しないまま労働者の健康に支障が生じた場合、安全配慮義務違反となる可能性があります。

企業は、長時間労働等の労務提供上の支障がある場合には副業を禁止又は制限できるように就業規則等に定めておくことや、副業開始時の副業の内容の確認及び副業開始後の状況確認を行い、健康状態に問題があると認められる場合には適切な措置を取る等の対応を行う必要があります。

### (2) 秘密保持義務違反への対応

労働者は企業の業務上の秘密を守る義務を負っていますが、労働者が業務上の秘密を他の使用者の下で漏洩する可能性があります。企業は労働者に対して、業務上の秘密となる情報の範囲や、機密情報が漏洩しないことについて就業規則等に定めることやその旨の誓約書を取得することで注意喚起を行う等の対応が必要となります。

### (3) 競業避止義務違反への対応

労働者は一般に、在職中に使用者と競合する業務を行わない義務を負っていますが、労働者が他の企業で働くことによって競業避止義務違反が生じる可能性があります。企業は、競業により自社の正当な利益を害する場合には副業を禁止又は制限できるように就業規則等に定めておくことや、禁

止される競業行為の範囲や、自社の正当な利益を害しないことについて誓約書を取得する等の対応が必要です。ただし、競業避止義務は正当な利益を不当に侵害してはならないことを内容とする義務であるため、個々の業務内容を踏まえて判断することが必要です。

#### (4) 誠実義務違反への対応

労働者は秘密保持義務や競業避止義務のほかに、企業の名誉・信用を毀損しない等、誠実に行動する義務を負っています。この義務違反が生じないよう、企業は、自社の名誉や信用を損なう行為や信頼関係を壊すような行為がある場合には、副業を禁止又は制限できるように就業規則等に定めておく等の対応が必要です。

#### (5) 労働時間管理

労働基準法第38条第1項において、「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は通算する。」と定められています。この「事業場を異にする場合」には、「事業主を異にする場合」も含まれるため、労働基準法に定められる労働時間規制が適用される労働者が他の企業に雇用される副業を行った場合、それぞれの労働時間を通算した時間を労働時間として取り扱う必要があります。

図表2において、自社と他社の労働時間を通算した8時間が副業労働者の1日の労働時間となります。

企業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、自社の労働時間

制度を基準に、自社の労働時間の内、法定労働時間を超える時間外労働を次の手順で把握し、36協定の遵守及び割増賃金の支払いを行う必要があります。

#### ① 副業開始前における所定労働時間の通算

自社の所定労働時間と他社の所定労働時間を通算した結果、自社の所定労働時間に法定労働時間を超える部分があるか否かを確認します。先に締結された雇用契約に基づく所定労働時間が優先されるため、通算した所定労働時間が法定労働時間を超える場合は、後に締結された雇用契約における法定労働時間を超える所定労働時間を「時間外労働」として把握する必要があります。

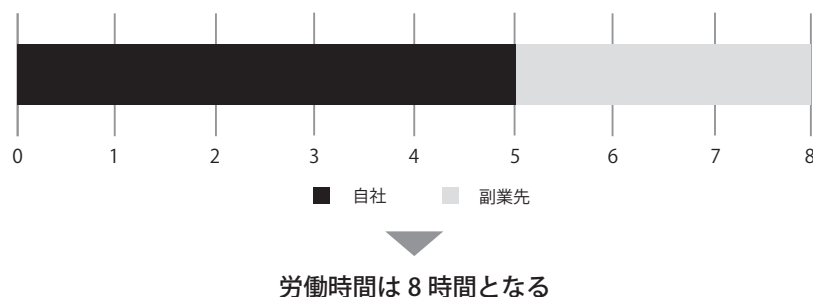
図表3の労働者の労働時間は通算すると合計9時間で法定労働時間（1日8時間）を超えています。労働契約を後に締結した副業先において、1時間の法定外労働が発生します。

#### ② 副業開始後における所定外労働時間の通算

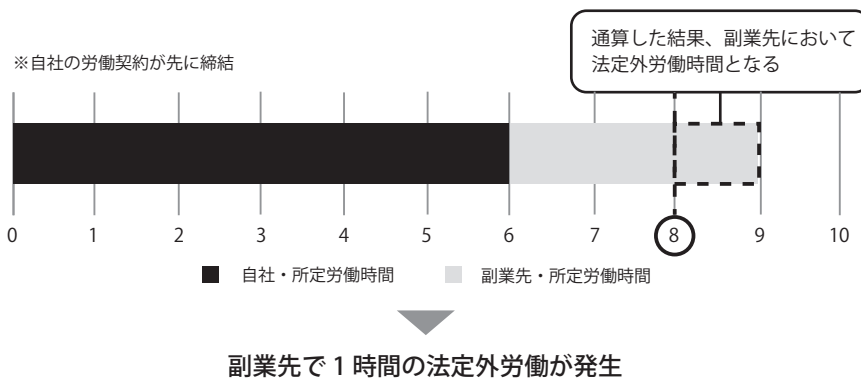
自社の所定外労働時間と他社の所定外労働時間を通算した結果、自社の所定外労働時間に法定労働時間を超える部分があるか否かを確認します。所定外労働においては、時刻が先の所定外労働時間が優先されるため、時刻が後の所定外労働時間に法定労働時間を超える労働時間があれば「時間外労働」として把握する必要があります。

図表4の労働者の労働時間は通算すると合計10時間で法定労働時間（1日8時間）を超えています。所定内労働時間は自社と副業先どちらも法定内労働時間内です。従って、所定外労働が時間的

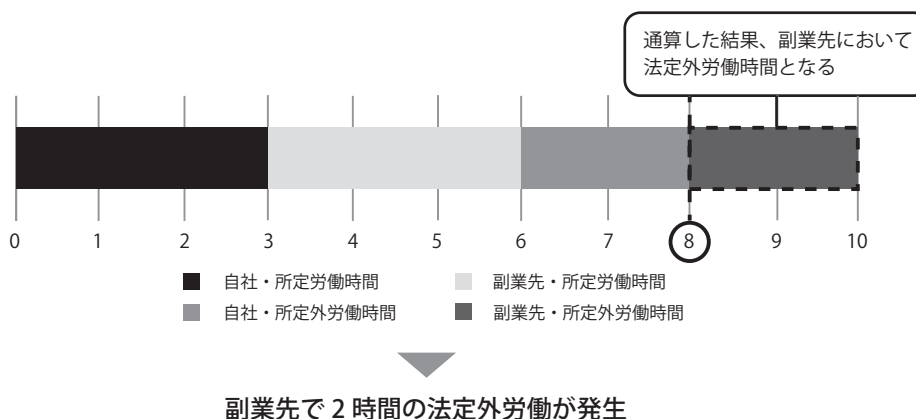
図表2 労働者の労働時間は自社と副業先を通算する



図表3 所定労働時間が法定労働時間を超える場合



図表4 所定外労働時間が法定労働時間を超える場合 (=時間外労働)



に後に行われている副業先において、2時間の法定外労働が発生します。

### 3 最後に

#### ③ 副業労働者の36協定の遵守

前述の手順によって労働時間を通算した結果、自社の法定外労働時間が各事業場の36協定の範囲内となるよう各社管理を行うことが必要です。ただし、時間外労働の上限の内、次の制限に関しては、他社の法定外労働時間も通算した時間が対象となるため留意が必要です。

- ・法定外労働時間と休日労働時間の合計が単月100時間未満
- ・法定外労働時間と休日労働時間の合計が複数月80時間以内

副業によるリスクと労働時間管理の煩雑さを理由に、これまでは副業を禁止としている企業が大半でした。しかし、労働者が労働時間外をどのように使用するかは労働者の自由であるため、本来、企業が副業を禁止することはできません。ただし、労働者の健康と安全を守るため、又は企業の正当な利益を守るために副業を制限することは可能であるため、企業は副業開始前には必要な制限を行い、副業開始後に発生し得るトラブルを回避できるように図表5の手順によって副業のルールを策定し運用を行う体制を構築し、副業制度を安全に継続運用することが望まれます。

図表5 副業制度導入の流れ

① 副業ルールの方策
副業の定義の検討 副業開始時の手続きの検討 副業を制限する基準の検討 副業の確認方法及び内容の検討 副業の労働時間管理の方法検討 副業の状況の確認方法の検討 副業時の誓約書事項及び服務規律の検討 副業ルール違反時の対応の検討 副業に関する管理システム等の導入の検討
② 書面の整備
検討した運用ルールを就業規則等に定めて周知する 副業申請書等の書類を整備 副業時の誓約書を整備
③ 副業の運用
定期的な副業の状況確認（定期報告） 通算した結果の法定外労働時間で36協定を遵守する 通算労働時間によって時間外労働の上限を遵守する 通算した結果、必要な割増賃金の支払いを行う 長時間労働の防止等、従業員の健康保持のための対策を行う

**【参考】**

「副業・兼業の促進に関するガイドライン」による労働者から確認すべき副業情報

- 副業の内容に関する確認事項
  - ・他の使用者の事業場の事業内容
  - ・他の使用者の事業場で従業員が従事する業務内容
  - ・労働時間通算の対象となるか否かの確認
- 労働時間通算のために確認すべき事項
  - ・他の使用者との労働契約の締結日及び期間
  - ・他の使用者の事業場での所定労働日、所定労働時間、始業・終業時刻
  - ・他の使用者の事業場での所定外労働の有無、見込み時間数、最大時間数
  - ・他の使用者の事業場における実労働時間等の報告手続き
  - ・これらの事項について確認を行う頻度

執筆者 佐保田 藍 (さほだ・あい)

特定社会保険労務士。社会保険労務士法人みらいコンサルティング シニアコンサルタント。株式会社わらじee 代表取締役。

事業会社での人事を経験し、みらいコンサルティングで上場企業から中堅中小企業まで幅広い企業等に対して労務リスク対応のコンサルティング支援を行う。さまざまな業種業態の企業に関与し、労務に対する多様な課題解決を提案する。2020年7月に株式会社わらじeeを設立し、副業における課題を解決するためのシステム「2足のわらじee」を提供している。

.....

私どもみらいコンサルティンググループは、コ・クリエーション（共創）をお客さまと向き合う時の基本的なスタンスとし、「お客さまとともに価値をつくる」経営支援を目指しています。何かお困りごとがあれば、是非お声掛けください。  
<https://www.miraic.jp/>

# 中小企業の多様な働き方の整備のポイント

第  
6  
回

<採用>

## 採用力を強化し、 22卒採用を成功させるポイント

みらいコンサルティンググループ  
シニアコンサルタント  
衛藤 優司

経団連加入企業の22卒者の採用スケジュールは、政府関係省庁会議により21卒者と同様となりました。しかしながら20年春頃に生じたコロナウイルスの影響により、目まぐるしく採用市場が動いており、企業、求職者の混乱が少なからず起きています。大手企業のおおりに受け、中堅・中小企業は「採用力」が明暗を分け、人材不足に大きな課題を感じています。

本連載では、コロナ禍による採用の変化を様々な切り口から取り上げ、企業の総務・人事労務担当の方が対応すべきこと、知っておきたいことをお伝えします。第6回は、採用。採用力の強化、22卒採用を成功させるポイントを見ていきましょう。

1

### 21卒採用から考える 22卒採用の見通し

#### (1) コロナ禍による企業への影響

不確実性が増している22卒採用については、21卒採用と比較して採用計画に沿って早期に充足させることが求められます。21卒採用ではコロナ禍の影響もあり、これまで早期に充足してきた企業であっても、会社業績により採用計画を見直した企業が多く、2次募集したケースも見受けられました。そういった意味では、採用計画が甘かった企業は見直す良いきっかけとなったでしょう。特に中堅・中小企業の人事担当者は、コロナ禍と共存して22卒採用に向けて優秀な人材を採用計画どおりに充足できるよう進めていく必要があることを再確認できました。

#### (2) コロナ禍による就活生の動きと企業の対応

コロナ禍を経験して、窮地に追い込まれないように早めに準備・対策を行う就活生が多くなるでしょう。対面での合同企業説明会や会社説明会を

実施しない大学が相次いでおり、オンラインでの情報収集、大学3年時から始まるインターンシップなどに注力する就活生が多くなると予想されます。

また学生課（就職課）を訪問する就活生が減り、大学側では就職率を上げるために様々な工夫が始まっています。企業が求められることは、大学訪問（営業）ができない今だからこそ、会社を認知してもらおう営業（会社紹介を就職課の指導員に実施等）の実施や、OB・OG訪問を積極的に受け付けることが必要です。家族向けの企画など以前より散見されます。つまり会社を知ってもらい、ファンになってもらうことが重要なのです。

#### (3) 22卒採用の具体的なスケジュールとポイント

##### ① 大手の場合

大手は経団連に所属している企業も多いですが、インターンシップから優秀な学生を囲い込み、アルバイト雇用で実際の現場を体験させ、入社までの成功ステップを独自で開発している企業も見受けられます。通年採用に力を入れている企業が増えてきました。

図表1 大手企業の22卒の採用フローの特徴・ポイント

実施月	実施内容	特徴・ポイント
2020年夏～冬	インターンシップ	複数時期に分けて実施している企業が多い。特に長期インターンは、入社後のミスマッチを防ぐ際に有効であり、積極的な就活生を採用できるため満足度も高い
2021年1月～2月	インターン選考	インターンシップを通じて入社意思が高くなっている就活生を囲い込む。評価の高い学生は他社でも高評価傾向にあり、囲い込むためには人事担当者のコミュニケーション頻度が問われる。定期的な先輩社員との座談会やイベントを設け、接触機会を増やすことが望まれる
2021年3月～5月	就活解禁・説明会	一般の就活生向けに就活を解禁し説明会開催。選考を実施し、内々定(口頭含む)を出す企業もあり
2021年6月	内々定	通常は6月より内々定提示。ただし他社も並行して選考を受けている場合も多いため、口頭で6月以前に内々定を出す企業もあり。就活生が利用する口コミサイトなどにも内々定情報などが投稿されるため、前年から大幅な内定時期の変更は避けたい(憶測が飛び交う原因となる)
2021年7月～9月	内定者懇親会	オンライン懇親会、教材を使用した課題提出など、企業によって工夫を凝らした懇親会が数多く存在。入社後内定者全員が同じ水準からスタートできる
2021年10月	内定	内定式開催。コロナ禍で集合して行う内定式が難しくなったが、分散での開催やオンライン開催などが22卒においても続く予想

② 中堅・中小・ベンチャーの場合

中堅・中小企業は、いわゆる第2、3志望の就活生に絞っていることが多く、採用担当者を専任していない企業では、下表よりスケジュールが遅い企業も見受けられます。特に採用が難しいとされている業界・職種では、採用活動が長期化することもあり、選考時期、選考内容、選考手法など

で差別化(早期化)が必要です。

ベンチャー企業は、大きな母集団から採用を検討するというよりも、就活生と直接交流できるプラットフォームに登録したり新卒紹介会社などを利用したりして採用計画することが望ましいです。採用計画に基づいて複数人採用するというよりは、少数精鋭かつ即戦力として期待できるスキ

図表2 中堅・中小・ベンチャー企業の22卒の採用フローの特徴・ポイント

実施月	実施内容	特徴・ポイント
2020年夏～冬	インターンシップ	大手媒体を利用したインターンシップは少なく、OB・OGから紹介を受けた就活生がインターンシップを経験することが多い
2021年1月～2月	インターン選考	OB・OGから紹介を受けた就活生やプラットフォームで接点を持った就活生など、事業への興味、成長性を感じている就活生がターゲットとなる
2021年3月～5月	就活解禁・説明会	OB・OGから紹介を受けた就活生に対して、個別に選考を設定し、内定出しまで実施する。インターンでの魅力づけが成功のカギ
2021年6月	内々定	大手で内々定通知が行われる中、「大手で内定が出たため辞退」という連絡が多くなる時期。大手では味わえない魅力を伝えることが必要
2021年7月～9月	内定者懇親会	懇親会は「1回」という企業が多く、他社の内定者懇親会と比較され辞退されるケースも。引き留めるには、他の内定者やOB・OGとの繋がりをもたせる施策が必要
2021年10月	内定	内々定通知を提示し、内定式に向けて諸々準備が終わり本人に連絡すると、「他社から内定をもらいましたので辞退します」と言われることもあるため油断は禁物。定期的な面談が必要



ルなどに主眼をおいて採用していると考えられます。ネームバリューが高いわけではなく、OB・OGがリクルーターの名刺を持ち歩き、会社全員で採用活動に従事していることも多いのが特徴です。

大手と中堅・中小・ベンチャーとに分けてみましたが、いかがでしたでしょうか。就活生の動きに合わせた早期対応が必要ですが、ご理解いただきたいのは、「大手と同じ採用手法」は中堅・中小・ベンチャーには通用しないということです。採用すべき時期に採用できる状態を作り上げておくことが人事担当者の腕の見せ所となります。

## 2 オンライン面接のポイント

21卒採用ではオンライン面接が広く普及しました。22卒採用においてもコロナ禍でオンライン面接が続くと予想されます。気をつけるべきポイント、強化すべきポイントについて触れていきます。

### (1) オンライン面接における気をつけるべきポイント

#### ① 面接の進行役を決める

選考官が複数名の場合、予め面接をハンドリングする担当者を決めておく必要があります。同一箇所からの参加であればアイコンタクト等でその場を乗り切ることができますが、複数拠点にて接続をする場合はスムーズな面接、就活生に悪い心証を与えないようにするためにも決めておくといよいでしょう。企業側は複数人の中の1面接に過ぎませんが、就活生にとっては、合否を判断される重要な局面なのです。準備不足が就活生に伝わると、心証も悪くなり、特に優秀だと感じた学生ほど、内定辞退に繋がってしまうおそれがあります。

#### ② 具体的な質問で相手を知ること注力する

画面越しでの面接となるため、相手の表情や仕草、感情の変化などを感じにくい点があります。対面だと、「何となく雰囲気良かったから採用しよう」といった判断が可能ですが、オンライン

面接ではそうはいきません。具体的な質問と回答の事前準備を実施し、「人材価値を知る機会」だと思って臨むべきだと考えます。

また、注意していただきたいのは質問責めになる傾向の選考官です。リアル面接以上に場の雰囲気を読み、適切な質問が求められます。

#### ③ 自社を体感して知ってもらう機会を十分に作る

会社に来社せずにオンライン面接を迎える場合、企業が期待する回答を就活生から得られないこともあります。採用ホームページ、会社紹介動画など事前に目を通しておくように伝えるとよいでしょう。また採用ホームページを作成していない企業は、会社に一度訪問してもらい、職場の雰囲気を体感する機会を作り面接を進めることをお勧めします。理由は、ミスマッチを極力減らすためです。

一方で就活生にとっては、一生に一度の就活でもありますので、対面での面談の機会を望む方もいらっしゃると思います。コロナ禍であっても、最終面接はリアル面接を実施している企業は多くあります。

### (2) オンライン面接の事前準備で強化すべきポイントについて

#### ① 選考官の教育

選考官としての経験が浅い方、豊富な方に分けて教育をするとよいでしょう(図表3参照)。

#### ② 「グリップ力」の強化

ここでは上表にある「グリップ」について整理します。「グリップ」とは、文字どおり就活生を離さないことを意味します。特に中堅・中小・ベンチャーの場合、応募の絶対数では大手には敵いません。したがって、いかに内定を提示した就活生が辞退せずに入社式を迎えられるかが採用担当者のミッションとなります。

しかしながら、採用担当者からの繋がりだとグリップが難しい場面も多く存在します。おすすめは、面接の段階から企業側複数人でグリップをする方法です。例えば、採用担当者は良き相談相手、選考官は入社意欲を高めるために企業価値、

図表3 オンライン面接選考官の教育強化プログラム

選考官の経験	教育プログラム(例)
経験が浅い、初めて選考官を担当する場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・面接官としての心構え(対応マナー、禁止事項、NGワード)</li> <li>・1次面接官としての見るべきポイント、次面接官へ伝えるべきポイント</li> <li>・加点方式で個の良さを見出す心構え</li> <li>・面接で見抜く力をトレーニング</li> <li>・次の選考に繋ぐグリップ方法</li> <li>・WEB面接で注意するポイント</li> <li>・模擬面接</li> </ul>
経験豊富、最終判断を担当する場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織風土、配属部署から逆算したミスマッチを防ぐ質問方法</li> <li>・最終面接官としての見るべきポイント、育成責任者へ伝えるべきポイント</li> <li>・減点方式? 加点方式?</li> <li>・内定辞退されないグリップ力UPトレーニング</li> <li>・WEB面接(最終選考の場合)で注意するポイント</li> <li>・模擬面接</li> </ul>

理念等を語る場(オンラインなどで気軽に参加できる環境が望ましい)といった使い分けが効果的です。就活生にとっては、採用担当者、選考官(部長クラス・役員クラス・社長)などと繋がりがあることが安心材料となり、他社と迷っているといった状態であっても囲い込むことができます。

### 3 最後

いかがでしたでしょうか。オンライン面接が普

及する時代には会社の全総力を挙げて採用活動を実施しなければ、人材獲得競争の中で自社が求める人材を確保できないことがお分かりいただけたのではないのでしょうか。しかしながら、私がお会いした経営者、採用セクション以外の部門関係者に話を伺うと、採用に非協力的な部分もまだまだ見受けられます。したがって、人事担当者の腕の見せ所は、いかに全社を巻き込んで採用活動を行うかという点でしょうか。ぜひ、ポイントを押さえてコロナ禍での採用活動を社内で見直ししてみてください。

執筆者 衛藤 優司(えとう・ゆうじ)

みらいコンサルティンググループシニアコンサルタント。

大学卒業後、経営企画としてベンチャー現マザーズ上場企業の立ち上げ、東証1部上場企業にて、九州・中四国・沖縄エリアのリクルーティング担当を経て、みらいコンサルティングに入社。事業会社の人事経験を活かし、採用コンサルタントとして実行支援や人事制度設計など、人事全般の総合支援を行っている。

.....  
私どもみらいコンサルティンググループは、コ・クリエーション(共創)をお客さまと向き合う時の基本的なスタンスとし、「お客さまとともに価値をつくる」経営支援を目指しています。何かお困りごとがあれば、是非お声掛けください。

<https://www.miraic.jp/>

[ 執筆者一覧 ]

森田 穰治 (もりた じょうじ)	特定社会保険労務士。みらいコンサルティング株式会社上席執行役員。社会保険労務士法人みらいコンサルティング代表社員。就業規則ほか人事関連規程の整備、各種労働時間制度の導入支援を行う。IPO に向けた労務改善に定評がある。
石谷 健造 (いしたに けんぞう)	社会保険労務士。みらいコンサルティンググループ シニアコンサルタント。労務コンプライアンス調査、労務改善コンサルティング、人事制度構築支援、労務顧問相談に従事。
松岡 勇治 (まつおか ゆうじ)	税理士。税理士法人デジタルフォース 社員。中小企業の税務申告・事業承継・組織再編や経理業務効率化、上場企業の税務相談と幅広く活動。
渡部 克彦 (わたべ かつひこ)	司法書士。司法書士法人デジタルフォース 社員。中堅・中小企業の組織再編・企業法務に従事。上場企業を含め年間約 30 件の組織再編に携わる。
向畑 貴大 (むかいはた たかひろ)	社会保険労務士。社会保険労務士法人みらいコンサルティング シニアコンサルタント。中堅・中小企業の給与計算・労務手続き支援に定評がある。
川端 信一 (かわはた しんいち)	社会保険労務士法人みらいコンサルティング コンサルタント。業務効率化・デジタルシフト支援を行い、RPA を利用した業務効率化に定評がある。
土屋 英介 (つちや えいすけ)	社会保険労務士、MBA、国家資格キャリアコンサルタント。みらいコンサルティンググループ シニアコンサルタント。人事制度構築、IPO 労務監査等に携わる。
富岡 智之 (とみおか ともゆき)	みらいコンサルティンググループ カンパニーリーダー。様々な業種・規模の企業の人事制度、退職金制度改革や管理職研修の支援に定評がある。
佐保田 藍 (さほだ あい)	特定社会保険労務士。社会保険労務士法人みらいコンサルティング シニアコンサルタント。株式会社わらじ ee 代表取締役。様々な業種業態の企業の労務に対する多様な課題解決を提案している。
衛藤 優司 (えとう ゆうじ)	みらいコンサルティンググループ シニアコンサルタント。事業会社の人事経験を活かし、採用コンサルタントとして実行支援や人事制度設計など、人事全般の総合支援を行っている。

## Monthly Report 特別版

総務・人事労務担当者のための 中小企業の多様な働き方の整備のポイント | 全 6 回  
(No.143-148 より抜粋)

編集：MJS税経システム研究所

〒163-0648 東京都新宿区西新宿1-25-1 新宿センタービル48F

TEL：03(5326)0383

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。

[https://www.mjs.co.jp/form/zeikei\\_info](https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info)

本誌掲載記事の無断転載・複写を禁じます。



株式会社ミログ情報サービス

編集 MJS税経システム研究所