

特集

実践 新しい 働き方

コロナ禍が後押ししているものの、いまだに定着が進まない「新しい働き方」。しかし、知恵と工夫を総動員しながらテレワーク、ダブルワーク、変形労働時間制など多彩な働き方を模索する中小企業も増えてきた。



——新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）は「オフィスに出勤する」という従来の働き方に一石を投じました。実態はいかがでしょう。

三城 業種や企業規模に関わらず、多くの企業がオンライン会議を始め、時差出勤やテレワークなどの新しいワークスタイルを取り入れたのは周知のとおりです。ただし、これらの働き方に関するルールを、就業規則などで公式かつ永続的な制度として整備した企業が多かったかどうかは不明です。多くの中小企業では、「コロナを契機に積極的にワークスタイルを改革しよう」というより、「社会情勢を踏まえて急場しのぎで取り組まざるを得なかった」という状況だったのかもしれない。

職種間の不公平さがあらわに

——企業の人事担当者を対象としたアンケート調査「新型コロナウイルスウィルス対応への課題とワークスタイルの変化について」^{※1}ではどのようなことが読み取れましたか。加藤 緊急事態宣言期間中におけるテレワークの取り組み状況につ

いて尋ねたところ、9割超の企業が「導入している」と回答しました。一方、テレワークの利用割合が8割を超えている企業が全体の約4割に留まっていることから、一部の職種だけが取り入れている企業も多かったと考えられます。実際に6割の企業が「職種間での不公平さ」をテレワークの問題点として挙げていることから、活用状況の職種差は、企業が柔軟な働き方を更に実現するうえでの今後の課題になると考えられます。

——テレワークに適さない職種はどのように対応したのでしょうか。加藤 例えば、オフィスに一度に出勤する人数を制限した企業がみられます。実際に、コロナに起因して行った施策として、7割の企業が「出社制限・通勤制限」を挙げており、「時差出勤・短時間勤務」「オンライン会議の導入」「テレワーク環境の整備」に次いで4番目に多い回答となりました。そのほか、有給休暇の取得を奨励したり、特別休暇を付与するといった策を講じて、出社人数を調整した企業もあります。



Profile

みしろ・けいた
製造業人事部門を経て、三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社。人事コンサルタントとして人事制度改定、組織改革・人材育成支援、セミナー・研修講師、労働・人事分野の調査などに幅広く従事。

かとう・えりこ
人事制度設計・導入支援コンサルティングを中心に、人材育成体系の構築やシニア人材活用のための制度導入支援等、東証1部上場企業から中堅・中小企業まで幅広い企業に対するコンサルティングに従事。

三城 職場の業務を細かく棚卸ししたことで出社比率の調整にうまく対応した例もあります。各人の業務内容を「パソコンを使って自宅でできる業務」と「オフィスに出社しないとできない業務」の2パターンに分けし、社員を交互にローテーションさせることで、出社とテレワークのバランスを保ちながら業務を進めた企業も多いようです。

「振り戻し」が起きている

——予断を許さない状況が続くな

か、通常のオフィス勤務に戻す企業も現れ始めています。背景は？
三城 先ほども述べたように、緊急事態宣言期間中のテレワークは急場しのぎの施策であり、将来に向けた制度改定や環境整備に前向きに取り組んでいた例が多かったわけではないと思います。一部の大企業のように在宅メインの働き方にシフトするには、「組織体制の整備、課業の「見える化」、人事評価基準の明確化、社員の意識改革など、在宅勤務のルールだけではなく人事制度やマネジメントの

※1 同アンケートは、2020年7月に三菱UFJ信託銀行株式会社・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社(MURC)が共同で実施。その結果を基に、20年9月にMURCがコンサルティングレポート「企業人事部門アンケート調査『新型コロナウイルス対応への課題とワークスタイルの変化について』」を発表

あり方を統合的に変えていく必要があります。企業が必ずしも働き方を変える方向に進まないのは、そこまで踏み込む余力がない、あるいは具体的なやり方がわからないことが一因となっているのかもしれない。

また、経営者や管理職に「社員が出社しないと生産性が上がらない」「部下のマネジメントができない」という思い込みがあるため、社員は柔軟な働き方を望んでいても実現できないケースがあると聞きます。

加藤 実際に経営者の方とお話している中で、「テレワークは緊急事態宣言が解除されるまでを予定」「コロナの感染状況が収まり次第従来の勤務体制に戻す」といったように、今後は通常のオフィス勤務に戻す予定だというお話しも耳にします。ちなみに、このアンケートは緊急事態宣言が解除され、人の往来が再開し始めた7月下旬に実施したものです。現在は感染者数がさらに増加傾向にあります。それにもかかわらず、従来のようにオフィス勤務に戻している企業が増えているように感じられます。

——テレワークの実施に向けて、

多くの経営者や人事担当者が苦慮していることは何でしょう。三城 経営者や人事担当者の主な課題としては、社員の意識改革やルール整備の難しさが挙げられます。一方で、インフラ面の問題があるという話もよく聞きました。特に中小企業の場合は、モバイルパソコンが社員全員に配備されて

いない、自宅から社内のサーバーやネットワークにアクセスする仕組みが構築されていないなど、在宅でストレスなく仕事をする環境が十分に整備されていないケースが多いようです。とはいえ、コロナを契機に「出社しなくても仕事ができる」と実感したビジネスパーソンが多いこ

とも事実です。時間はかかるかもしれませんが、「必ずオフィスに出社して仕事をする」というスタイルは徐々に見直されていくのではないかと考えています。

自社に合った評価の仕組みを

——ワークスタイルの変化によって既存の人事評価制度がうまく機能しなくなると危惧する声もありますが……。

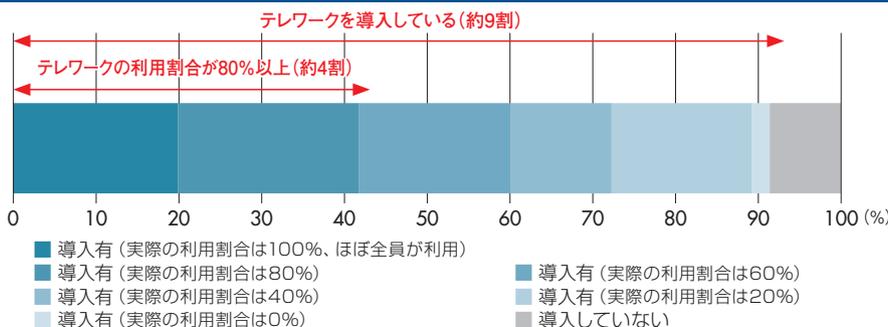
加藤 そうですね。実際に「ウィズコロナ下で検討したい人事施策」について尋ねたところ、5割近くの会社が「ワークスタイルの変化に伴う人事制度・人事評価・処遇の見直し」を挙げていました。やはり、対面でのコミュニケーションが図れなくなること、部下や同僚の仕事ぶりが見えづらくなり、業務の進捗状況が把握しにくくなると考える経営者、管理職は多いようです。

——新しい働き方に対応した評価の仕組みとして、「ジョブ型」の人事制度が経営者や人事担当者の口端にのぼっています。特徴を教えてください。

加藤 ジョブ型人事制度（＝職務型人事制度）とは「人それぞれの能力ではなく職務・ポジションを

図表1 「緊急事態宣言期間」におけるテレワークの導入有無と実際の利用状況

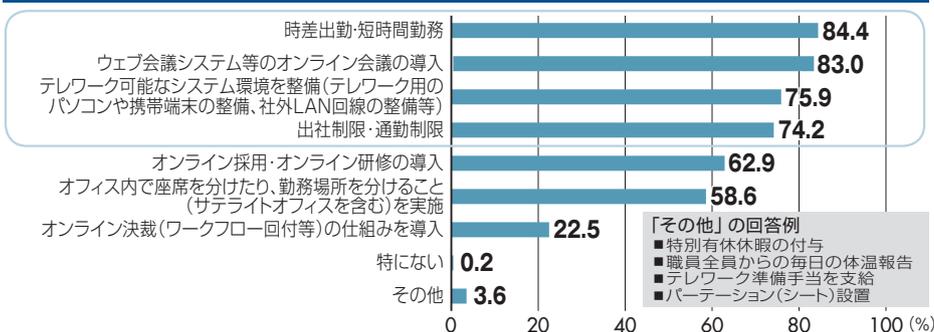
Q. 政府の「緊急事態宣言期間」におけるテレワークの導入有無と実際の利用状況をお答えください。(単一選択:n=502)



図表3点とも「企業人事部門アンケート調査『新型コロナ対応への課題とワークスタイルの変化について』」をもとにTKC作成 (抜粋)

図表2 新型コロナウイルス発生に伴い実施した施策

Q. 新型コロナウイルス発生に伴い実施した施策は何ですか？(新型コロナウイルス発生以前も含む)(複数選択可:n=507)



「その他」の回答例
 ■特別有休休暇の付与
 ■職員全員からの毎日の体温報告
 ■テレワーク準備手当を支給
 ■パーテーション(シート)設置

お探しの本は ここにあります。

インターネットで簡単注文！
オフィス・ご自宅にお届けします。
領収書としてもご利用できるコン
ビニ決済をはじめ、各種クレジ
ットカードのご決済が可能です。

インターネットで 本を買うメリットは？

- たくさん買っても重くない
- 豊富な在庫点数
- 最短でご注文日当日にお届け

オンライン書店 honto は、TKC
戦略経営者メニュー 21 / e21
まいスターに搭載の「玉手箱」
からご利用ください (TKC 会員
事務所は ProFIT から)。

上記の TKC サービスから honto
をご利用の場合、全てのご注文が
《送料無料》となります。

※当サービスに関するご質問等
は、TKC 会員事務所におたず
ねください。

honto

本と電子書籍の
ハイブリッド書店

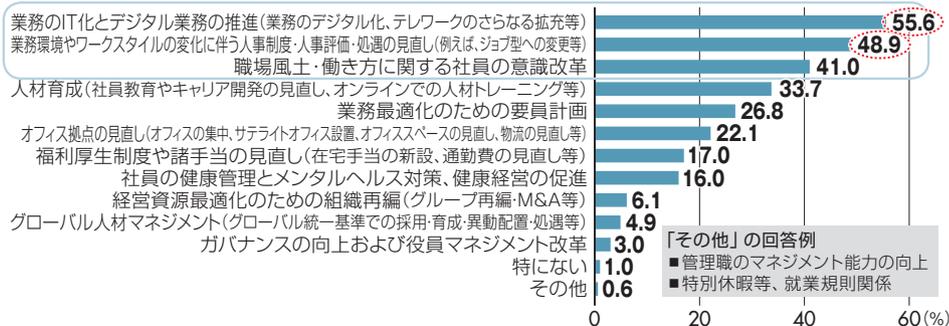
軸に人材を評価・処遇する仕組
み」です。ジョブ型雇用という場
合は「特定の職責や職務に対して
人材の採用・配置・育成・処遇を
行う雇用形態」を指し、先ほど述
べた評価・処遇だけを示す概念で
はないことに注意が必要です。ち
なみに、ジョブ型雇用とよく比較
されるのが、メンバーシップ型雇
用 (日本型雇用) と呼ばれるもの
で、いわゆる新卒一括採用、終身
雇用、年功序列型賃金に代表され
るような雇用形態です。

——ジョブ型が注目されている理
由について教えてください。

三城 ワークスタイルの変化に伴
い、働く人のミッションや成果の
判断根拠を明確にしたいというニ
ーズがあるためだと思います。ジ
ョブ型人事制度では、原則的には
企業がポジション別に作成したジ

図表3 今後のウィズコロナ環境下の課題

Q. 今後のウィズコロナ環境下で検討したい人事施策は何ですか？ (優先度が高いものを三つ選択ください: n=507)



ジョブ型導入もハードルが
高そうですね。

三城 日本企業でジョブ型を導入
する場合は、特定の職種や管理職
のみを先行して取り入れるといっ
たように、部分的・段階的に実施
するケースもあります。また、ジ
ョブ型のブームに流されず、むし
ろ既存の人事制度を生かしながら
ワークスタイルの変化に対応した
評価体系を構築することも一つの
考え方です。組織の活動を「見え
る化」し、教育により能動型の管
理職を増やし、部下社員とのコミ
ュニケーションが綿密になれば、
ジョブ型の制度にこだわる必要は
ありません。

また、仕組みを大きく変えなく
ても、新しい働き方に即したマネ
ージャーの期待人材像や評価の基
準を会社全体で議論すれば、自社
に適した納得度の高い評価運用を
実現できると思います。

インターネット・構成 / 本誌・中井修平 ©



コンサルティングレポート「企業人事部門アンケート調査
『新型コロナ対応への課題とワークスタイルの変化について』
(MURC ホームページ掲載)

副業・兼業を通して社員のスキルアップを支援

◎オイシックス・ラ・大地

「優秀な人材を採用する上で、『一つの会社でしか働けない』ことが障壁になりつつあると感じています。最近ではNPO法人や民間企業のインターシipp生として働いた経験を持つ学生、当社に関心を寄せながら今の会社でも働き続けたいと考えるビジネスパーソンなど、働くことに対して意欲的な若手人材が多い。多様な働き方を受け入れることでこういった人材に多く活躍いただけるのではないかと……当社が副業・兼業を認めている背景にはこのような問題意識があるのです」

オイシックス・ラ・大地で人材採用と制度企画を担当する三浦孝文氏はこう説明する。世間ではもっぱら「働き方改革」が叫ばれ、ダブルワークを認める企業も増え始めているなか、同社では2014年から社員を対象とした副業・兼業制度の運用をスタート。多くの社員が実践しており、マーケティング業務のコンサルタント、ウェブマガジンのライター、飲食店のスタッフと種類は多岐にわたる。



三浦孝文人材企画室室長



有機・特別栽培野菜、添加物を極力使わない加工食品の宅配事業を展開

執行役員を務めるかたわら、自らデジタルマーケティング支援の会社を経営する西井敏恭氏、同じく執行役員でオムニチャネル支援会社の代表を務める奥谷孝司氏など、幹部社員も積極的だ。最近ではコロナ禍の影響もあり、「在宅でできる短期の副業を志願する社員が増えている」と三浦氏は続ける。

副業で自己成長を促す

オイシックス・ラ・大地は主に有機・特別栽培野菜、添加物を極力使わない加工食品などの宅配サービスを手がけている。特に同社のミールキット「Kit Oisix」は「献立を考える手間がなくなった」と共働き世帯を中心に好評で、販売数も発売以降常に右肩上がり。今年6月には累計販売数5500万食を突破するなど躍進ぶりも目覚ましい。

「当社は『食に関する社会課題をビジネスで解決する』ことを標榜（ひょうぼう）しています。食品ロスの削減、農家の方が安心して農業に取り組むための仕組みづくり、いわゆる『買

い物難民』と呼ばれる世帯向けの移動販売など、グループ全体で多彩な事業に挑戦する当社の姿勢に、多くの学生やビジネスパーソンが関心を寄せていました。副業・兼業を認めたことで、『仕事を掛け持ちしてでも入社したい』という意欲の高い人材を多く募ることができており、効果はてきめんです」

（三浦氏）

一方、ビジネススキルの習得や自己啓発の一環として副業に積極的に取り組む社員も少なくない。一例を紹介しよう。

採用業務を担当する女性社員のAさんは週1〜2日、夜の時間を使い、日本酒バーの女将として実際に店を切り盛りしている。バーの女将と採用担当者、一見まったく異なる職種に思えるが、実はお互いに「モノやコトの価値、魅力をうまく発信する」という高いコミュニケーションスキルが要求される。日本酒のおいしさや味わい方も、求職者に興味を持ってもらえるように自社の取り組みを伝えることも、ともに「発信する力」

が欠かせない。実際にAさんも副業を通してコミュニケーションスキルや情報発信力に磨きをかけられており、本業への相乗効果も生まれているようだ。

ベテラン社員も実践

60代のベテラン社員・Bさんも副業に取り組む社員の一人。これまで営業職や管理部門などあらゆる部署を渡り歩いたBさんが選んだのは、東北地方に拠点を置く加工食品メーカーだった。

「実際に副業を行っている社員の年齢層は幅広いです。特にシニア社員の場合は地方の中小企業や業歴の浅いベンチャー、スタートアップ企業といった、長年の社会人生活で培ってきた経験を存分に発揮できる会社を選ぶケースが多いです。ちなみにBさんは今年の9月



社員の挑戦を後押しする組織風土が強み

に退職し、現在は副業先の業務にチャレンジしています」

こう話す三浦氏も、実は人事に関するコンサルティングやライターを副業として行っている。「始めてまだ1年足らずですが、社外の人材採用や社員教育について学べる貴重な機会ですし、『これは』と思うような取り組みは当社でも積極的に取り入れていきたい」と本業に対するモチベーションの向上にもつながっているようだ。

とはいえ、むやみに副業・兼業を認めているわけではない。大切なのは社外で得た経験を本業に生かし、自分自身と会社の成長につながることだ。

「本業に結びつかなかったり、収入を得ることだけが目的になっている場合は許可しませんし、面談時にはこれらについて対話するよ

うにしています」(三浦氏)

副業・兼業が認められるにはまず上長や人事担当者との面談に臨む必要がある。ここでは主に業務内容、副業・兼業を行う目的、おまかなスケジュールなどをヒアリングし、「許可しても問題ない」と人事担当者が判断すると承認される。

ちなみに、細かいスケジュール調整や体調管理は本人に任せているが、「業務負担が重くなっていないか、本業に支障が出ていないかなど、副業社員には常日頃から気にかけるよう、所属上長に伝えてあります」と三浦氏は言う。

副業・兼業制度は採用だけでなく社員のスキルアップや本業への相乗効果など、さまざまなメリットが得られているようだ。

(本誌・中井修平)

COMPANY DATA

オイシックス・ラ・大地株式会社

設立 2000年6月
所在地 東京都品川区大崎1-11-2
ゲートシティ大崎イーストタワー5F
売上高 約710億円
従業員数 1688名(2020年3月31日時点)



交替勤務職場の週休3日制導入で残業を大幅に削減

キリンビバレッジの子会社として飲料製品を受託製造している信州ビバレッジ。工場のシフト勤務に変形労働時間制を導入して働き方改革を実現した先進的な事例として、今全国的に注目を集めている。人事総務部の吉田行孝部長はその経緯について語る。



吉田行孝部長

「今回当社が働き方改革で取り組んだのは、主に24時間体制でシフトを組んでいる製造部の約1200人の社員です。これまで当社では全体を4班に分け、1班8時間で3交代のシフトを長らく組んできましたが、ここ数年生産量が増え

ました。残業時間の増加によって社員の疲労が目立つようになりまして、そこで3年前、社内プロジェクトを立ち上げ社員の健康を守る新しい働き方に変えることにしたのです」

例えば2018年まで生産していたトマトジュースでは、通常の飲料製造工程に加え、原料加工工程が加わることから夏場に長時間労働が常態化。4班を3班に編成し直し固定残業3時間を含むシフト

に切り替え対応していた。こうした繁忙期の長時間労働などで年間を通した月平均残業時間が30時間超、年間総労働時間は平均2320時間に達していたのである。

オフライン出勤で改善活動

長時間労働を解消する最もシンプルな解決策は、現場の働き手を増やすことである。しかし景気悪化などで工場の稼働率が低下したときのことを考えると、そう簡単に採用を拡大する経営判断は取りづらい。要員を変更することなく、生産数量の増加に対応しながら残業を前提としたシフト勤務のあり方を改善できないか——この無理難題とも思える課題への解決策を模索するなかで浮かんだのが、変

形労働時間制だった。

「過去の記録を調べていると、特別条項付き36協定で定められた残業時間の上限値を超えてしまいうなときに、その回避策として、一度変形労働時間制を活用したことが分かったのです。これはいけば問題ないとのことでした。私たちは1日8時間、週40時間は絶対に守らなければならぬルールと思いついていましたが、この制度を使えばその縛りを外すことができます」

1日8時間労働は労働基準法の鉄則だが、実は労使が合意し労働基準監督署へ届けることによって、一定期間の総労働時間を自由に配分することができる。同社はこの制度を活用し、1日10時間勤務(間に休憩2時間をはさむ)で4班2交代制にすることにした。年間所定労働時間は変わらず1日の労働時間が増えたため、休日には大幅に増加、年間120日から169日になり、夜間勤務後の休日は原則3



ペットボトル飲料などの受託製造を手がける

日連続となった。

日勤の「A勤」と夜勤の「B勤」のシフトに入るだけでは所定労働時間に達しないため、現場で作業をしないオフラインの「S勤」シフトを設けたのも大きな特徴だ。S勤では多能工化に向けた研修活動や生産性向上を目的とした改善活動、自己啓発活動などを行う。現場スタッフが急病で休んだときもこのS勤の社員が応援にかけけるなど突発的な事態にも柔軟に

図表1 変形労働時間制の採用

	オンラインの班	オフラインの班
旧(4班3交替)		ラインから外れることができるのは全操業日の25%。 所定休日120日を休むには、一定時期は残業3時間を組み込んで2交替制を併用する必要があった。
新(4班2交替)		全操業日の50%、ラインから外れることが可能。 所定休日169日に加え、年次有給休暇20日を取得しても操業可能。

図表2 新旧比較表

	拘束時間	所定労働時間	固定残業	休憩	交替制	年間所定休日	年間所定労働時間
旧	通常期	9時間	—	1時間	4班3交替制 または 3班2交替制	120日	1960時間
	繁忙期	12時間	3時間	1時間			
新	通年	12時間	—	2時間	4班2交替制	169日	

COMPANY DATA 信州ビバレッジ株式会社
 設立 2010年9月
 所在地 長野県松本市今井中道669-1
 社員数 157名



対応できるようになった。休日数の大幅増加で有給休暇の取得率が低下するおそれがあるため、同社では、S勤勤務のときの有給休暇取得を積極的に奨励している。

1日の所定労働時間が増え、交代制勤務社員は工場内に滞在する時間が長くなるが、休憩時間をより快適に過ごせるような対応やプライベートの時間もきちんと確保できるようなルールづくりも順次

進めている。

「24時間稼働の当社工場には、大浴場や簡単な運動ができるトレーニングルームなどを完備していますが、休憩時間によりリラクゼーションしてもらえよう休憩室スペースを拡張しました。また育児や介護などとの両立を支援するため1時間単位の時間単位有休制度も設けています」(吉田部長)

休日の大幅な増加で、新制度は

「今までより身体が楽になった」「元には戻りたくない」と社員からは大好評。疲労がたまりにくい労働環境が実現し生産性も大幅に向上し、生産量はほぼ変わらなかったにもかかわらず、開始1年後にはなんと1人当たり年間約300時間の残業削減に成功したのである。しかしこれだけ残業が減少すると社員の収入が激減してしまうのではないだろうか。この懸念に対し吉田部長はこう答える。

「残業時間が減少する見込みは立っていましたが、同時に給料が減少してしまつては社員が納得しません。そこで労働組合と慎重に交渉を重ね、削減が見込める残業代を原資に、1人当たり月額数万円のベースアップをすることを決めました」

繁忙期と閑散期の残業代の多寡によつて収入が増減するより、安定的な給与と休日の増加が両者にとつてよりよい選択だと労使が判断したのである。

事前申告で副業も可能に

勤務体制の抜本改革はシフト制の社員だけではない。人事や総務など間接部門ではコアタイムなしのスーパーフレックスタイム制を

導入、一人ひとりのライフスタイルに応じて働きやすい環境を整えている。

制度改革はまだある。休日の大幅増加は余暇の充実と技能向上などが目的だが、「休みが増えたので週1くらいで別の場所アルバイトをして稼ぎたい」という声も予想された。そのため「事前の申請を義務付ける」「出社日と同一日は禁止する」などのルールを設けたうえで、兼業禁止規定を撤廃したのである。利用者数はまだ多くはないが、社員一人一人のライフスタイルを最大限尊重するという会社側の明確なメッセージとなっている。

これら一連の取り組みは行政からも高く評価されており、管轄の長野労働局は働き方改革の代表的な事例としてホームページに取材記事を掲載。広報の効果はかなりのあり、「通常なかなか採用することのできない高専の生徒にも応募してもらえようになり、去年ついに1人実績が出た」(吉田部長)という。同社が働き方改革に傾けた熱意は、現在所属する社員に大きなメリットをもたらしたのに加え、未来の社員の心にも届いたのである。

(本誌・植松啓介)

◎あしたのチーム

ワーケーションの実践で社員満足向上と地方創生を推進

人事評価サービスの提供を主業務とする株式会社あしたのチームが、徳島県三好市のサテライトオフィス（SO）を活用したワーケーションの導入を打ち出した。ワーケーションとは、ワークとバケーションを組み合わせた造語で、観光地やリゾート地で、働きながら休暇をとる過ごし方のこと。

舞台となるのはJR阿波池田駅前の商店街を抜けたところにあるSO「三好ランド」。

あしたのチームは7年ほど前、高速インターネット回線網を整備し企業誘致を図っていた徳島県の誘いに応じてこの地に進出。市の奨励金を受けつつ最盛期で8名（現在2名）の常駐社員を抱え、自社の提供するクラウド型人事評価システムの初期設定やアフターサポートなどを行ってきた。2階建ての木造旅館を改築したこの施設では、同社のほかにも2社がSOとして活用しており、共用スペースも潤沢にある。完璧な就業環境が整えられており、10名程度の人員なら余裕で受け入れることが



高橋恭介会長



株式会社あしたのチーム
設立 2008年9月
所在地 東京都中央区銀座6-4-1
売上高 35億4100万円
社員数 200名

できるという。

20万円の旅行補助金を付与

きっかけは、社員のワーケーションを実践しようとしていたコンサルティング先からの「ワーケーション中の評価はどうするべきか」という悩みごと相談だった。

高橋恭介会長（ファウンダー）は言う。

「時間空間にとらわれないジョブ型雇用、フルリモート、フルフレックスの働き方を推奨し、自らも実践してきた当社の立场上、ワーケーションの分野においてもモデルケースを提示する必要があるので、ではないかと考えました。そして、有給休暇の消化促進対策もかねて、

5年ごとの永年勤続表彰にともなうリフレッシュ休暇（5日間）をからめた制度変更を行いました」

具体的には、在籍5年経過ごとに10万円以内で受けることのできていた旅行補助を、サテライトオフィスでのワーケーションを行うことでさらに10万円上乗せし、20万円まで支給することとした。現在、すでに2名がこの制度を利用したワーケーションを行っている。コロナ禍で停止されていたリフレッシュ休暇のしわ寄せ分も含めて今後1年間で40名（全社員の20%）がこの制度を利用することが見込まれているのだという。

これらは、ちょっとした制度変更のようにも思えるが、こうする

ことで使い勝手と社員の満足度は格段に上がった。

たとえば10営業日、2週間をワーケーションにあてるとすると、2日に1日SOで働くという選択はもちろんだ。あるいは、個人で、昼からは家族と一緒に遊びに行くこともできる。こうすると有給消化はゼロだ。あるいは、個人的な旅行を加えて3週間という長期のバケーションにするという休暇デザインも可能となる。

「都市部における就業環境から離れて家族で四国に長期バケーションに訪れることは、いまの日本ではなかなか難しいし、もつと言えば、人生においても体験することのできないものかもしれません。また、夏休みや春休みを有効に使えば、お子さんとも濃密にふれあうことができる。この制度改革は、確実にワーク・ライフ・バランスへとつながるものだと考えています」（高橋会長）

加えて、高橋会長はこのほかに二つのプラス効果を挙げる。ひとつは社員同士のふれあい

ある。既述の通り、三好ランドに勤める社員は現在2名。仕事に支障はないというものの、空間的な懸隔は心理的疎外感をもたらす可能性もある。だが、ワーケーションで年間40名もの社員が訪れば、ふれあいの場となり仲間意識が強化される。そして、もう一つは地方創生への貢献である。

全国4カ所での展開を目指す

三好市の人口は現在2万5000人を切り、10年前に比べて約5000人減少している。過疎化が進む典型的な地方都市だ。

「当社のワーケーションによる一時金プラスアルファが、三好市で費やされる意味は決して小さくないと考えています。また、この取り組みが周知されれば、三好ランドに同居する企業はもちろん、社



2013年、廃館となっていた旅館（政海旅館）をサテライトオフィスとしてリニューアルした『三好ランド』。三好市民が一体となった活動にあじたのチームが応じた。広々とした共用部分も特長だ。

員や社員の家族の知人・友人、取引先企業などの行動にも影響を及ぼすかもしれません。さらに、人

の往来が増加し三好市の魅力が喧伝されることにより、移住者が増える可能性も見えてくる」

つまり、あしたのチームの取り組みが地方創生の突破口となりうるというのが高橋会長の見立てだ。同社のような地道な草の根の活動が、ひいては地方の人口減少という難題の解決策になりうるというわけである。

さて、同社には三好市のほかに、鹿児島県錦江町、福井県鯖江市、島根県松江市と3カ所のSOがある。今回は、最も古い三好ランドでのいわば「実証実験」だが、これが根付き、そして社員数が増えていけば、全国4カ所でのワーケーションの展開も視野に入る。「今後もスタンドアロンではなく、地方創生を意識し行政や商工団体などと結びながら一つひとつ丁寧なプロモーションしていきたい」と高橋会長は意気込む。

（本誌・高根文隆）

◎公益財団法人 産業雇用安定センター

会社の垣根を超えたマッチングで「三方良し」を実現

コロナ禍で業界・業種の好不調や企業業績の明暗が浮き彫りになっている。雇用維持に苦慮する企業もあれば、人手不足で繁忙を極めている業界も存在する。そうした中で注目されているのが、産業雇用安定センターが2020年6月から実施している「雇用を守る出向支援プログラム」である。

新型コロナウイルスの影響により雇用過剰となった企業が、人手不足の企業との間で雇用シェア（在籍型出向制度）を活用し、労働者の雇用を守るという出向支援プログラム。人材の送り出し企業と受け入れ企業の出向マッチングサービスであり、この仲介役を果たしている産業雇用安定センターは同サービスを無料で提供している。金田弘幸業務部長がこう話す。

「センターはこれまで、製造業企業間の出向・移籍の支援事業に取り組む、実績を積み上げてきました。ただ、コロナ禍で労働環境が変化し、同業種間での出向が難しくなっています。外出自粛の影響でホテル・旅館業や観光バス業、

さらには飲食店やアパレル業界などのダメージは大きく、同業種間の人材ニーズは皆無です。逆に人手不足になった異業種企業への出向が欠かせなくなっています」

コロナ禍に対応した観光支援策である「GOTOトラベル」の効果で一部のホテル・旅館業の業況は改善しつつある。だが、緊急事態宣言を挟んだ4～6月にかけては、異業種の企業への出向に関する相談が相次いだという。

出向を受け入れるのは、コロナの影響で人手不足が生じている業界であり、企業であるの言うまでもない。具体的には、陸上貨物運送業、スーパーマーケット、ホ

ームセンター、倉庫業、IT企業などが挙げられる。同センターの出向支援プログラムを活用し、雇用維持に苦慮する企業から、こうした人手不足の企業へ出向を果たした人材は、10月末現在で約150社300人にのぼる。

労働条件は維持される

出向のマッチングは着実に増えているが、そもそも出向とはどのような雇用形態なのだろうか。

厚生労働省によると、「出向とは、出向元事業主と何らかの関係を保ちながら、出向先事業主との間において新たな労働契約関係に基づき相当期間、継続的に勤務する形態」をいう。「出向支援プログラム2020」がマッチングで活用する「在籍型出向」とは、出向元および出向先双方と出向者との間に労働契約関係が存在する形態であり、出向者は、出向元企業の賃金が維持され、出向先の都合に左右されることはない。

「在籍型出向では出向者の労働条件はそのまま維持されます。出向

者の受け入れ企業は、送り出し企業に出向負担金を支払うのが一般的で、受け入れ企業は出向者の賃金の6割、送り出し企業は4割を負担するといった場合、6割分を送り出し企業に支払うことになりません。つまり、労働条件は変わることなく維持されるのです」

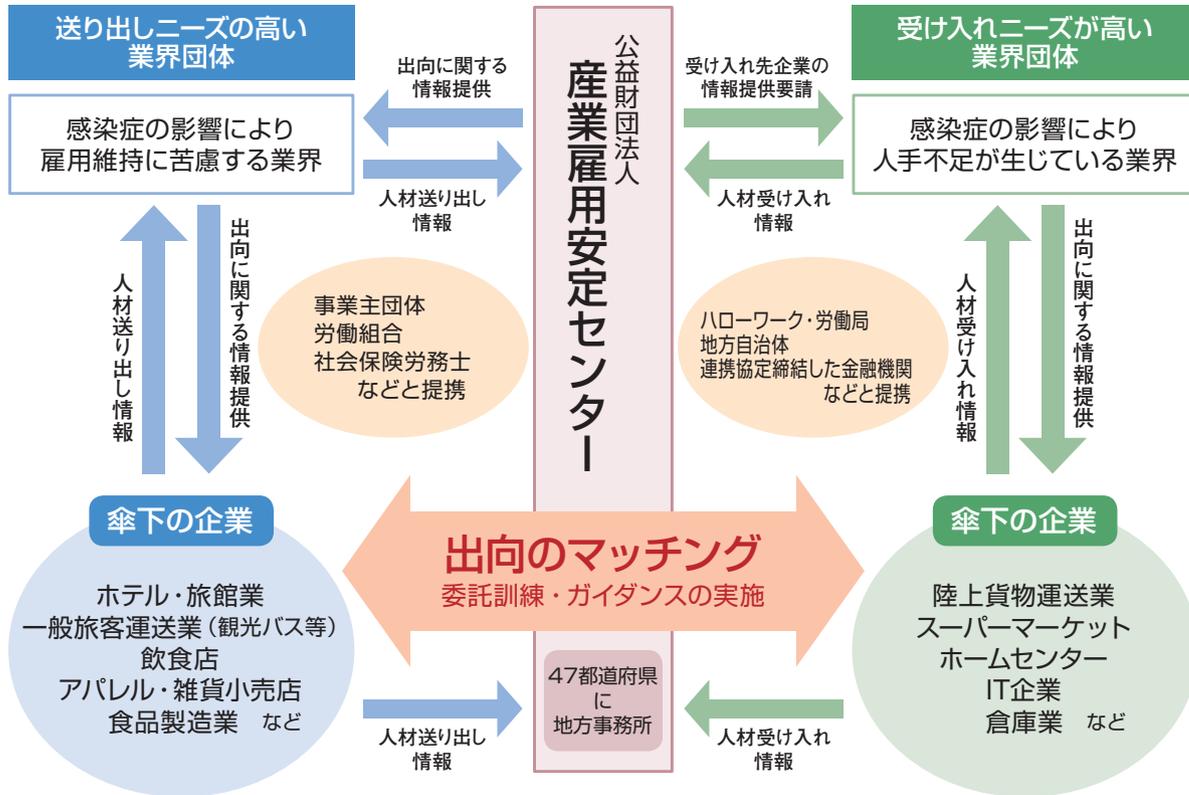
産業雇用安定センターは、全国47都道府県に事務所を開設する一方、幅広い業種に及ぶ上場企業から約500人の出向者をコンサルタントとして抱え、出向・移籍の支援事業に取り組んできた。19年度末の出向・移籍の成立者数は9417人で、このうち出向者数は1240人。同一業種・職種での成立が多いものの、製造業から運輸業、卸売・小売業から製造業へなどといった異業種間での出向・移籍も少なくない。こうした実績をベースに取り組んでいるのが、コロナ禍での「出向支援プログラム2020」なのである。

課題は受け入れ企業の発掘

「中小企業はこれまで、出向とい



「雇用を守る出向支援プログラム2020」利用の流れ



出典：公益財団法人 産業雇用安定センター「雇用を守る出向支援プログラム2020のご案内」より抜粋

う労働慣行になじみがなく、プログラムの概要や出向者の労働条件などについて丁寧に説明することなどが求められます。送り出す側、受け入れる側、従業員自身も納得できる三方良しの出向を実現するまでは大変な手数と時間を要しています」

それでも6月から10月までの5カ月間で300人の出向者を実現している。具体的な事例を紹介しよう。

①航空運送業（送り出し企業）↓医療機関・病院（受け入れ企業）／出向者数2名

送り出し企業はインバウンドを含む旅行取り扱いが大幅に減少し、雇用過剰となった。受け入れたのは人間ドックの健診機関で、受付・案内窓口の従業員が育児休業を取得したため、ハローワークで募集したが適格者がいなかった。

②旅館・ホテル業↓百貨店・総合スーパー／11名

稼働率が大幅に低下したため、4月入社の新入社員を自宅待機させていたが、社員教育の一環として総合スーパーへの出向を行った。

③旅館・ホテル業↓医療機関／17名

観光客の減少により、接客・調理担当の従業員の雇用維持に苦慮していた。受け入れた病院は、感染防止のため、来院者案内のほか防護服やフェースシールドの製作などで人手が必要だった。また、調理師資格者は即戦力として期待された。

④観光バス（一般貸切旅客自動車

運送業）↓トラック運送業（一般貨物自動車運送業）／8名

外国人観光客の減少により、観光バス運転手の雇用維持が課題となった。受け入れた運送会社は、コロナ禍で食品や衛生資材の輸送などが増加し、トラック運転手や倉庫関連の人材確保が急務だった。出向支援プログラムを活用している企業は、新型コロナウイルスの感染拡大によって雇用維持に苦慮する送り出し企業が圧倒的に多いのが実情だ。そこで、課題となっているのが受け入れ企業の掘り起こしである。

「受け入れ企業は、コロナ禍でも繁忙を極めているところですが、数は少ないとはいえ限定的・潜在的に存在しています。こうした企業から出向で求人募集が出てくることはなく、求人を出向に切り替えていただく働きかけが必要になってきます。限定的で潜在的な情報を得るため、業界団体などを通じて掘り起こしに努めています」

（金田氏）

コロナ禍でスタートした出向支援プログラムは、一つの企業で働くという従来の考え方に一石を投じているのは確かだろう。

（ジャーナリスト・川上清市）

◎みらいワークス

プロのノウハウを地方に！ 副業マッチングサイトの秀逸

◎特集 実践 新しい働き方

都市部の副業人材と地方企業をマッチングする副業プラットフォーム「スキルシフト」は、公募型の副業求人媒体である。現在、大手企業などに在籍する4000名以上の登録者を持ち、これまで累計500社超が、このサイトを利用して副業・兼業人材を募集した。1件当たりの応募人数は10人弱。成約率は96・6%。平均1カ月のサイトへの掲載で募集が完了し、おおむねその3カ月後までには採用が決定するという。

運営するみらいワークスは、フリーのプロフェッショナル人材に特化したマッチングサービスを主



岡本祥治社長

業務とするマザーズ上場企業だ。

岡本祥治社長はこう言う。

「都市部の企業では企画やマーケティングあるいはITなどの分野での専門性の高いプロ人材がオーパスベック状態であるにもかかわらず、地方ではこれら人材が圧倒的に不足しています。このギャップを埋めるべくスタートしたのがスキルシフトなのです」

こんな事情もある。副業・兼業者は本業があるため時間をコントロールできない。そのため、現場の業務領域を切り出して任せることは大きなリスクになる。つまり、外部人材を有効活用するには、必然的に戦略立案や企画といった経営領域が最適ということになる。スキルシフトを活用する企業の

大きなメリットの一つはなんといってもコスト面だろう。人材不足に悩む地方企業が、正社員としてプロ人材を迎え入れるには少なくとも年収700万円前後は必要。

あるいは、人材紹介会社にヘッドハンティングを頼むと、プラスして莫大なコストが必要となる。ところが、スキルシフトを利用すればイニシャルは掲載費の9万8000円のみ。基本は業務委託契約なのでギランティーも月額3〜5万円で済む。成約料や事後のコストはまったくかからない。

経歴よりも提案内容

では、地方の企業にはどのような副業・兼業ニーズがあるのか。「企画やマーケティングなどの分野はもちろん、人事や組織開発といった分野へのニーズも最近が増えてきました。新規事業を立ち上げたい、ITを駆使した販売戦略、広報戦略を策定したいが、どうしたらいいかわからないから助けてほしいなどといった要望も多いですよです」(岡本社長)

たとえば、富山県の木製バットメーカーでは「今後の中期戦略を見据えた現状分析や戦略作りと一緒に考えてほしい」とスキルシフトに掲載。報酬は入社時の旅費を含めて月額5万円。募集をかけてすぐに9名の応募があり、審査の末に適任者を採用。経営者からは「コンサル会社にお願いと月に数百万かかる。優秀な人が見つかった満足な中期経営計画ができた」とのコメントが寄せられている。

あるいは、埼玉の桐材店では、上記と同額の報酬で「売れる新商品を開発したい」と募集を行ったところ、34名の応募者があり、5名を採用。商品開発プロジェクトを開発したという。

「採用の際にわれわれがアドバイスしているのは、経歴よりも、その人材が持つ課題解決の提案内容が重要ということ。正社員採用とは違うので、具体的な仮説やアイデアを持つ人材でなければ意味がないからです」(岡本社長)

採用面接において「何ができま



すか」と聞かれ「部長ならできま
す」と答えたという笑い話がある
が、そのような人材は必要ない。
とくにコロナ禍以降、売り上げア
ップが存続の条件となっている企
業は、経営課題への具体的ソリュ
ーションへのヒントを切実に求め
ている。そうした目的により親和
性を持つべくスキルシフトはデザ
インされているといえるだろう。

地方創生の自走化

とはいえ、いまだ、募集する側
の地方企業の数とは十分とはいえな
いと岡本社長は言う。都市部のプ
ロ人材による副業・兼業ニーズの
取り込みが、地方企業にとって有
効な人材戦略となりうるという事
実が周知されていないことが理由
のようだ。

それを補うという意味もあつて



「スキルシフト」ウェブサイト



か、みらいワークスは継続的に、
地方の自治体や金融機関との連
携を拡大している。スキルシフト
のホームページをのぞいてみると、
鳥取県、大阪市、広島県との連携
プロジェクトが大きく表示される

が、同社は現在まで実に35都道府
県で地域企業の副業人材募集を
支援してきた実績がある。このプ
ロセスのなかで同社がコンセプト
としているのが「地方創生の自走
化」だ。

岡本社長は言う。

「自治体との連携事業のなかで金
融機関や事業者などの地域に根
付いたパートナーにわれわれの副
業人材活用のノウハウを伝授し、
事業終了後は地域がそのノウハウ
を使って自走できるような仕組み
です。最近では山口フィナンシャ
ルグループさんが、中小企業庁の
事業でわれわれとご一緒したのを
きっかけに、スキルシフトのノウ
ハウを参考にした副業マッチング
メニューを展開されています」

すでに21の地域金融機関が、み
らいワークスのサポートを受け「自
走」のための助走に入っている。
スキルシフトの「新しい働き方」
普及への取り組みは、地方創生と
深く連携しながら着実に前進して
いる。

（本誌・高根文隆）

COMPANY DATA	株式会社みらいワークス
設立	2012年3月
所在地	東京都港区東新橋2-8-1
売上高	41億5500万円
従業員数	94名

◎はた社会保険労務士事務所代表 特定社会保険労務士 羽田未希

改定「副業・兼業の促進に関するガイドライン」の留意点

コロナ禍で企業を取り巻く経営環境は大きく変化し、雇用のあり方を考える上で、副業・兼業は新しい働き方の一つとして注目されています。企業にとって、副業・兼業は労働者のスキルアップ、優秀な人材の獲得や退職防止、労働者の社外からの情報、人脈の活用などのメリットがあるからです。

一方、副業・兼業を希望する労働者も年々増えています。休業や残業の減少のため収入を増やしたい、一つの仕事では生活できないという収入面だけでなく、自身のスキルアップ、活躍の場・人脈を広げたい、起業の準備のためなど理由はさまざまです。

しかし、これまで副業・兼業を積極的に認める企業は多くありませんでした。労働時間の通算、安全配慮義務、秘密保持義務、競業禁止義務など、労務管理における課題も多く、またそのルールについても明確ではなかったためです。そうしたなか、2018年1月に策定された「副業・兼業の促進に関するガイドライン」が20年9月に改定され、現行の法令にお

ける副業・兼業のルールがより明確になりました。

今回のガイドライン改定に加え、「雇用保険法等の一部を改正する法律」が20年3月に成立し、労災保険、雇用保険において副業・兼業の実態に即した対応ができるようになりました。労災保険の給付では、複数の事業場における賃金を合算して算定し、また複数の事業場で働く就業者の就業先の業務上の負荷（労働時間やストレス等）を総合的に評価して労災認定を行います。また、自社と副業・兼業先の間の移動は通勤災害の対象となりました。

雇用保険においては、22年1月より65歳以上の労働者本人の申し出により、一つ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、他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ます。

副業を制限できるケース

ガイドラインでは、企業は副業・兼業を合理的な理由なく制限できず、「原則認める方向が適



Profile

はた・みき
17年間の飲食業現場経験を持つ、異色の女性社会保険労務士。飲食業・小売業などサービス業を得意とする。人事制度構築コンサルティング、パート・アルバイト活用、労使トラブルを未然に防ぐ就業規則作成、助成金申請など、中小企業の人材活用のサポートを行う。著書に『店長のための「稼ぐスタッフ」の育て方』（同文館出版）がある。

はた社会保険労務士事務所ウェブサイト



当である」としています。その背景は、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からです。

しかし、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・兼業を制限することができる場合もあります。

各企業において、この原則を制限することが許されるのは、以下に該当するような場合に限られるとしています。

- ① 労務提供上の支障がある場合（職務専念義務）。
- ② 業務上の秘密が漏洩する場合（秘密保持義務）。
- ③ 競業により自社の利益が害される場合（競業禁止義務）。

④ 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。

副業・兼業している場合、労働時間は労働者の申告等により、それぞれの使用者が自らの事業場における労働時間と他の使用者の事業場における労働時間を通算して管理することが基本です。

労働時間の通算が適用されるのは、図表1のように、本業、副業・兼業ともに雇用関係にある働き方で「一般の会社員、アルバイト」であるときです。

「管理モデル」の導入

労働時間管理の基本通りに労働時間を把握し、通算するのは企業、労働者にとって煩雑であり、相応な負担になります。そこで、今回

図表1

働き方ごとの労働基準法(労働時間通算)適用関係

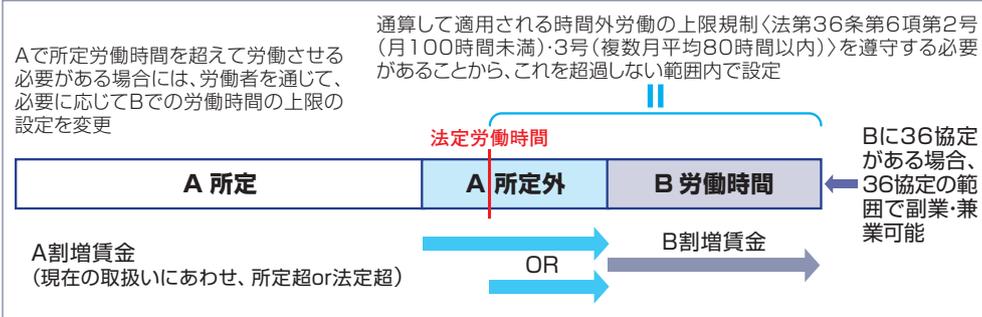
		副業・兼業				
		雇用関係にある働き方		雇用関係にない働き方		
		・一般の会社員 ・アルバイトなど	・会社の 管理監督者	・会社の役員	・自営業 ・フリーランサーなど	
本業	雇用 関係に ある 働き方	・一般の会社員 ・アルバイトなど	○	×	×	×
		・会社の管理監督者	×	×	×	×
	雇用 関係に ない 働き方	・会社の役員	×	×	×	×
		・自営業 ・フリーランサーなど	×	×	×	×

赤枠は労働基準法(労働時間通算)の規定が適用されない働き方

出典: 第1回柔軟な働き方に関する検討会(2017年10月3日)「副業・兼業の現状と課題」

図表2

Aに所定外労働がある場合(A・Bで所定外労働が発生しうる場合に、互いの影響を受けないようあらかじめ枠を設定)



出典: 厚生労働省「副業・兼業の場合の労働時間管理について」

ガイドラインで提案されているのが、簡便な労働時間管理の方法である「管理モデル」です。「管理モデル」とは、副業・兼業の開始前に、先に労働契約を締結していた使用者Aの事業場における「法定外労働時間」と、後から労働契約を締結した使用者Bの事

業場における労働時間(所定労働時間および所定外労働時間)を合計した時間数が、単月100時間未満、複数月平均80時間以内となる範囲内において、各々の使用者の事業場における労働時間の上限をそれぞれ設定し、各々の使用者がその範囲内で労働させることで

「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をすることができると」とされており、これを安全配慮義務といいます。

長時間労働等で労働者の健康が害されているにもかかわらず、企業が何ら配慮をしない場合、安全配慮義務違反となるのです。

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

使用者の安全配慮義務とは

労働契約法第5条において、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができると」とされており、これを安全配慮義務といいます。

この「管理モデル」により、副業・兼業の開始後においては、それぞれあらかじめ設定した労働時間の範囲内で労働させる限り、他の使用者の事業場における実労働時間の把握、通算管理を不要にし、労働基準法等を順守することが可能となりました。

労働契約法第5条において、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができると」とされており、これを安全配慮義務といいます。

具体的な就業規則の規定については、厚生労働省が2018年1月に改定したモデル就業規則を参考にするとよいでしょう。

ただし、モデル就業規則のままの規定ではなく、厚生労働省特設ホームページやガイドライン等を確認し、労使で十分に検討した上で、自社に合った副業・兼業制度を導入してください。

使用者の安全配慮義務とは、労働契約法第5条において、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができると」とされており、これを安全配慮義務といいます。

この「管理モデル」により、副業・兼業の開始後においては、それぞれあらかじめ設定した労働時間の範囲内で労働させる限り、他の使用者の事業場における実労働時間の把握、通算管理を不要にし、労働基準法等を順守することが可能となりました。

もう一つ、労働者は、職務専念義務、秘密保持義務、競業禁止義務を負っています。これが履行されず、労使の信頼関係を棄損するような行為がある場合、企業は副業・兼業を禁止または制限できること、場合によっては懲戒処分を課すことができることを就業規則に規定しておくことが必要です。

す。(図表2) また、先に労働契約を締結した使用者Aは「自らの事業場における法定外労働時間分」を、後から労働契約締結した使用者Bは「自らの事業場における労働時間分」を、それぞれ自らの事業場における36協定の延長時間の範囲内とし、割増賃金を支払うこととされています。

これらの結果に戻づく事後措置等を健康確保措置と言いますが、この実施対象者の選定に当たっては、副業・兼業先の労働時間の通算をすることはされていません。

しかし、企業は労働者に健康保持のための自己管理を行うように伝えるとともに、それぞれの事業場において健康確保措置の対象者となっていない場合であっても、必要に応じて健康確保措置を実施するなど適切な対応が望ましいとしています。