



ニューノーマル時代の多様な働き方セミナー

企業の業務継続力を強化する多様な働き方

岐阜労働基準監督署

本日の内容

第1章. 企業の業務継続力の強化が求められる背景

コロナの影響/ニューノーマル/顧客ニーズの変化/DX

第2章. 多様な働き方が求められる背景

労働人口減少と出生率の低下/ 労働生産性

第3章. 多様な働き方の取組事例

週休3日/時差出勤/フレックス/テレワーク/
DX推進による労働生産性の向上

企業の業務継続力の強化が求められる背景

1. 新型コロナウイルスの影響
2. ニューノーマルとは？
3. 顧客ニーズの変化
4. デジタルトランスフォーメーションとは？

1. 新型コロナウイルスの影響

新型コロナウイルスの影響による働き方の変化



- 新型コロナウイルス感染症の影響による働き方の変化
 - ウィズコロナ 「安心・安全」を追求した働き方
 - アフターコロナ 「多様性・柔軟性」を許容した新しい働き方

- ・ アフターコロナでは、多様かつ柔軟な働き方への転換が求められている
- ・ また、近年では、大雨、台風、地震といった自然災害も頻繁に発生している
- ・ 平時からBCP（事業継続計画）を策定しておくことにより、緊急時に事業の継続・早期復旧を図ることができ、こうした企業は顧客の信用を獲得し、企業価値を高めることができる

※ BCP (business Continuity Plan)とは、企業が自然災害、火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇したときに、損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続や早期復旧を可能とするため、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法・手段等をあらかじめ取り決めておく計画のことです

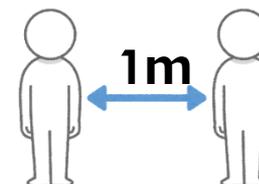
1. 新型コロナウイルスの影響

●濃厚接触者とは？

「患者」（無症状病原体保有者を含む）の感染可能期間に接触した者のうち、次の範囲に該当する者

--（一部抜粋）-----

- ・ 患者と同居あるいは長時間の接触（車内、航空機内等を含む）があった者
- ・ 手で触れることのできる距離（目安として1m）で、必要な感染予防策なしで、患者と15分以上の接触があった者



（引用）公益社団法人 日本産業衛生学会「職域のための新型コロナウイルス感染症対策ガイド」2020年5月11日作成

●新型コロナウイルス感染症患者が発生した場合の注意事項

- ・ 全ての労働者について、連絡先をあらかじめ把握し、
保健所から求められた場合には情報提供にご協力をお願いします
- ・ 保健所から検査対象者として受検指示があった場合には、検査を受ける必要があることを労働者に周知するとともに、受検に関する勤務時間の調整等必要な配慮をお願いします



<社員食堂での対策事例>

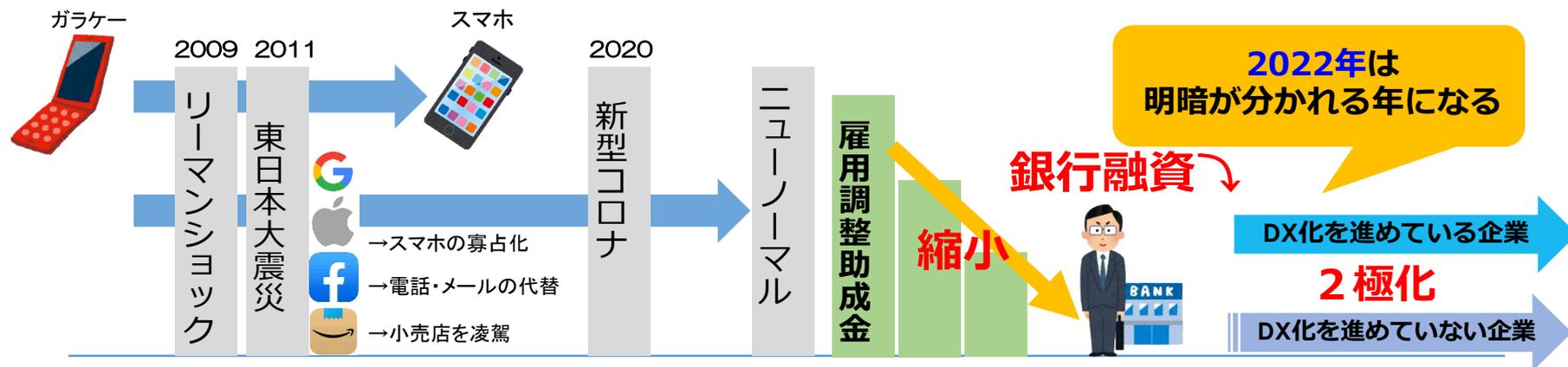
- マスク着用、黙食
- 社員食堂の座席レイアウトを変更
- 昼休みを時間差で取得して混雑緩和

濃厚接触者を出さないよう職場の感染症対策を徹底する

2. ニューノーマルとは？

New Normal || 「新しい日常」

「変化の前には戻らない」
というニュアンスを含む



今までは考えもつかなかったことが、いつの間にか当たり前になる → **ゲームチェンジ**

ニューノーマルには、時代の変化に対応できないと取り残されてしまうという警告の意を含んでいる

3. 顧客ニーズの変化

集団



個

- ・ フードデリバリー
- ・ ライブや映画の動画配信...など



対面
接触



非対面
非接触

- ・ ECサイトの利用
- ・ ゲーム...など



外出を伴う産業の
需要が激減↘

- デジタルコンテンツ
- 巣ごもり需要
- 混雑・移動の回避



自宅 オンライン

を意識したビジネス
モデルに変化



DX化

レジャー、外食、ファッション業界など

4. デジタルトランスフォーメーション（DX）とは？

2014年 スウェーデン ウメオ大学 エリック・ストルターマン教授が提唱した定義

Digital Transformation

「向こう側へ」英語圏の慣習で省略の際は”X”と標記

→ 「完全なる変化」を意味する

ITの浸透により、人々の生活のあらゆる面でより良い方向に変化させること

【2018年 経済産業省の定義】

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、**データとデジタル技術を活用**して、顧客や社会のニーズを基に**製品やサービス、ビジネスモデルを変革**するとともに、**業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革**し、**競争上の優位性を確立**すること



電話・メール・FAXなど

DX化



Web会議システム・ビジネスチャット・RPA・ドローンなど

4. デジタルトランスフォーメーション (DX) とは？

日本の国際競争力

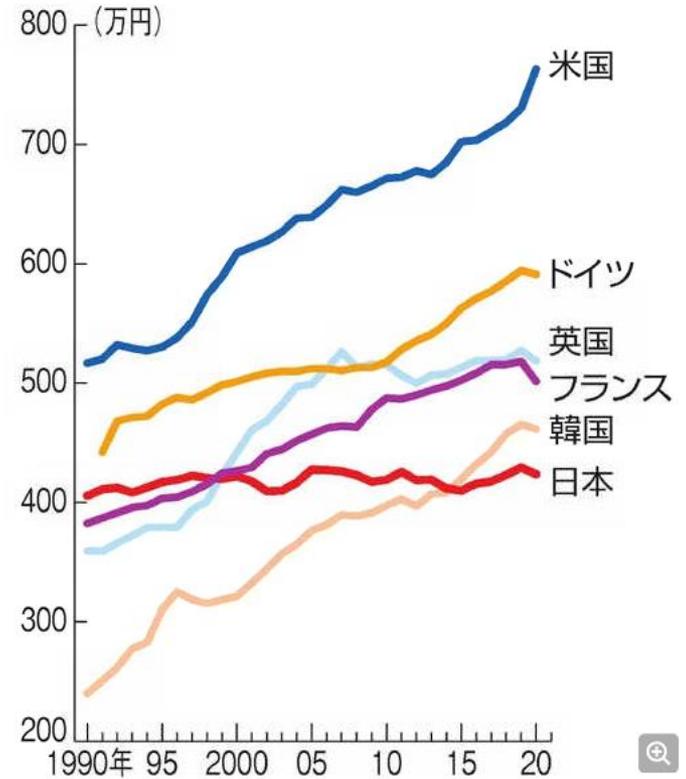
世界の時価総額ランキング

平成元年		時価総額	令和元年	
(億ドル)		ランク	(億ドル)	
NTT	1,638	1	アップル	9,613
日本興行銀行	715	2	マイクロソフト	9,465
住友銀行	695	3	アマゾン	9,161
富士銀行	670	4	アルファベット (グーグル)	8,632
第一勧業銀行	660	5	パークシャー・ハサウェイ	5,164
IBM	647	6	フェイスブック	5,120
三菱銀行	593	7	アリババグループ	4,808
エクソン	549	8	テンセント	4,721
東京電力	545	9	JPモルガン・チエース	3,685
ロイヤルダッチ・シェル	544	10	ジョンソン・エンド・ジョンソン	3,662
上位10社時価総額：		7,256	64,031	

出所：平成元年のデータはダイヤモンドオンライン <https://diamond.jp/articles/-/177641?page=2>
令和元年のデータはStatista(2019年8月12日) <https://www.statista.com/statistics/263264>

Copyright © 2021

主要国の平均賃金(年収)の推移 OECD調べ



主要国の平均賃金(年収)の推移(OECD調べ)

この30年間で日本企業の国際競争力が急落
日本は先進国で唯一賃金が上がっていない国

多様な働き方が求められる背景

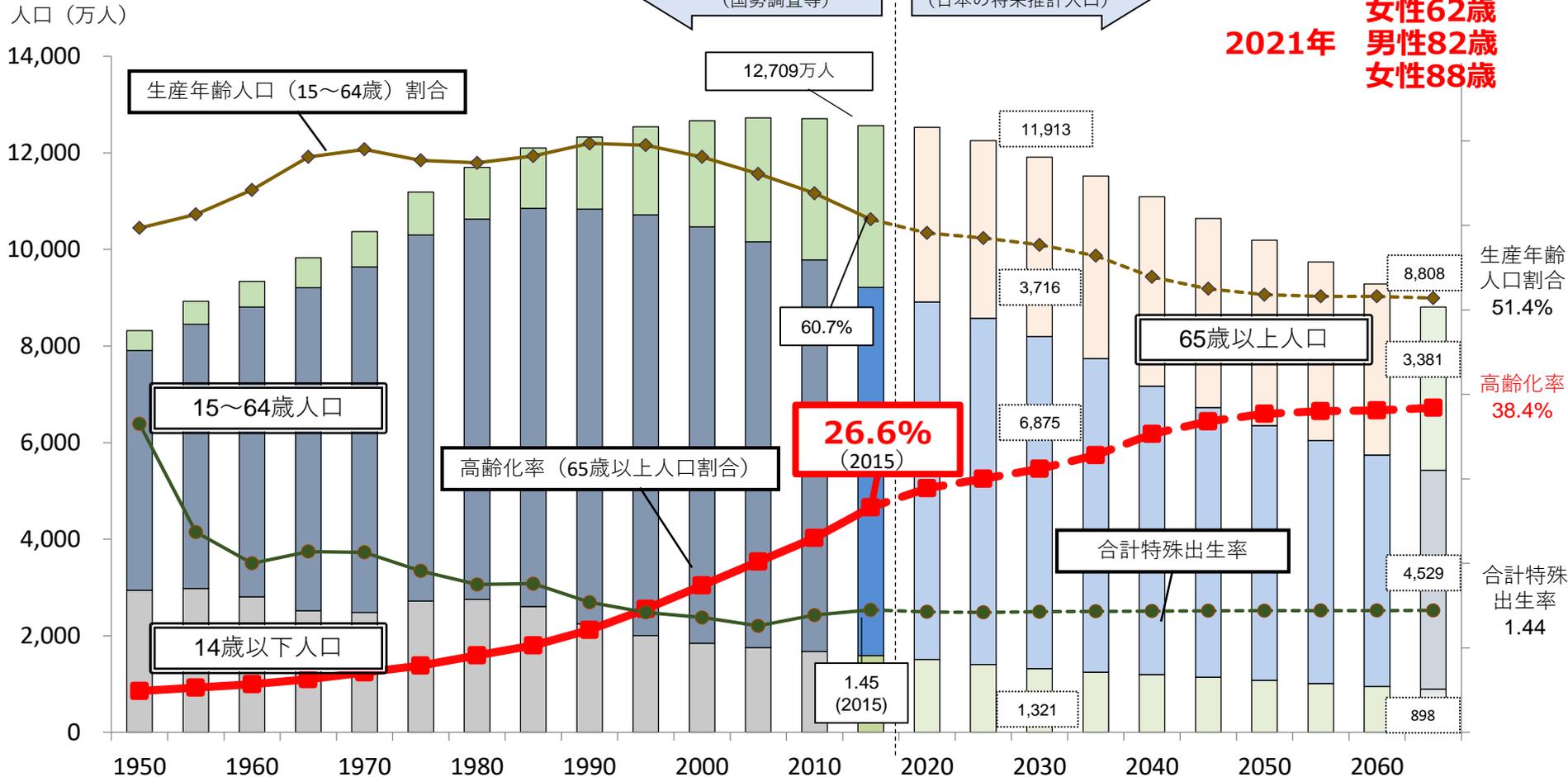
1. 労働力人口の減少と出生率の低下
2. 日本の低い労働生産性

1. 労働力人口の減少と出生率の低下

出生率 1947年 4.54
1974年 2.05
2020年 1.34

平均寿命
1950年 男性58歳
女性62歳
2021年 男性82歳
女性88歳

日本の人口の推移



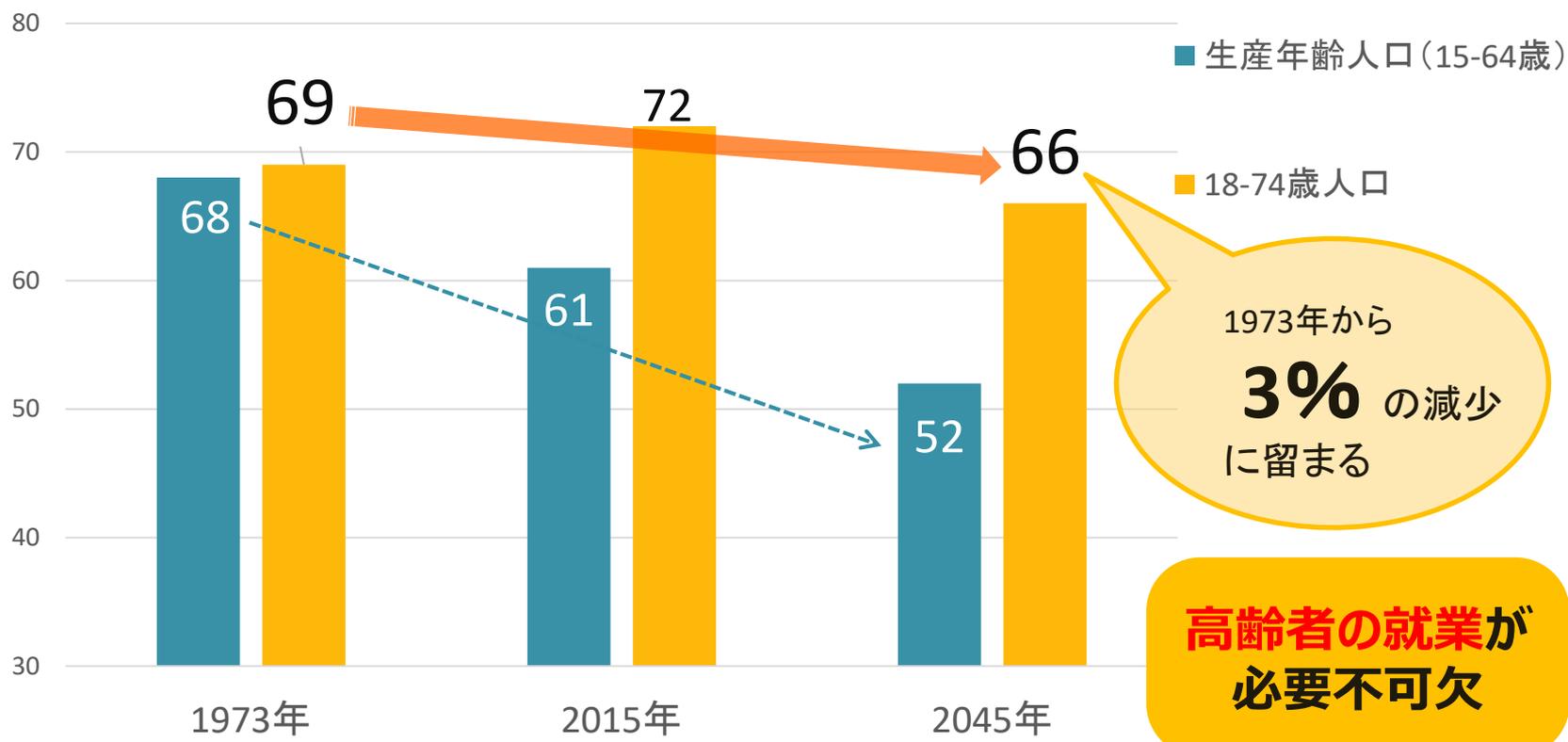
(出所) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29推計)：出生中位・死亡中位推計」(各年10月1日現在人口) 厚生労働省「人口動態統計」

出生率の低下、高齢化率の増加による生産年齢人口の減少(労働力不足)が課題

1. 労働力人口の減少と出生率の低下

生産年齢人口割合の推計

- 2045年に生産年齢人口（15～64歳）は52%にまで減少する
- 生産年齢人口を18～74歳の人口とすると1973年から3%しか減少しない
- 企業の持続的な成長のためには働きたいと願っている高齢者の就業率を高めることが重要



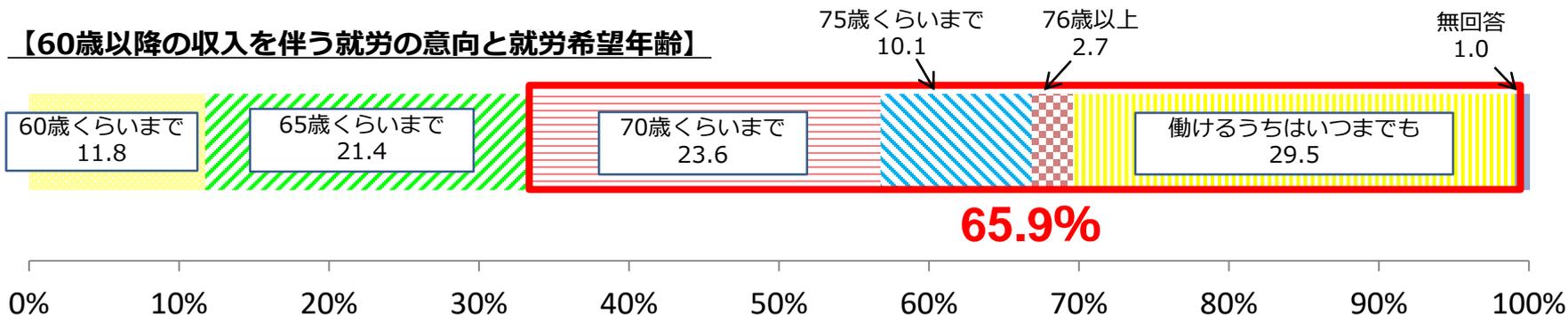
(注) 1973年度の値は総務省「人口統計」、2015年度・2045年度の値は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(H24.1)による

1. 労働力人口の減少と出生率の低下

高齢者の就労意識

- 65歳を超えても働きたいと回答した人が約7割を占めている
- 60歳以降の希望する就業形態としてはパートタイムが最も多い

令和3年4月
**70歳までの
就業機会の確保**
が努力義務化
(米) 年齢差別禁止法



資料出所: 内閣府 「平成25年度 高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」



資料出所: 内閣府 「平成25年度 高齢期に向けた「備え」に関する意識調査」

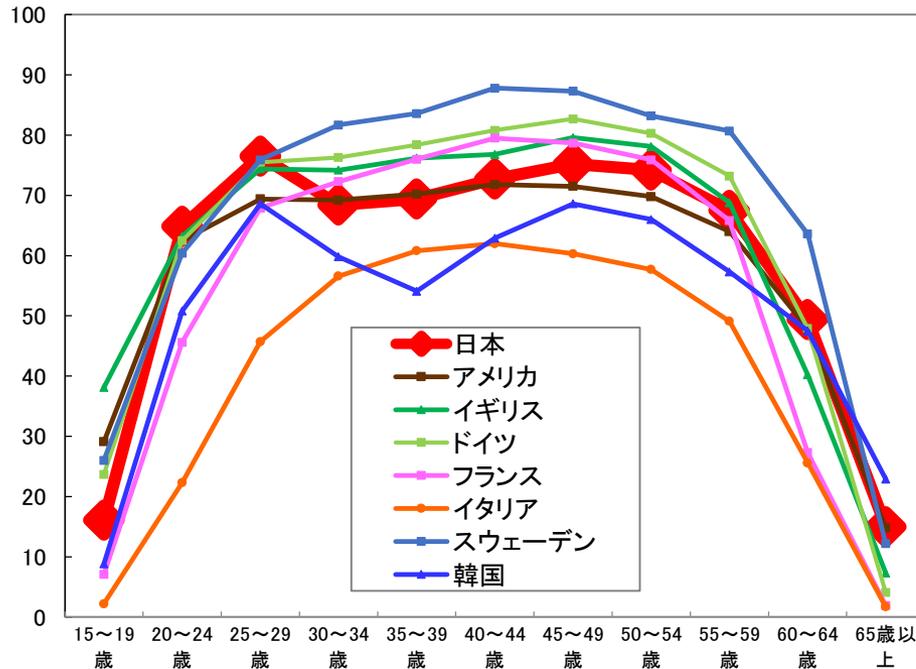
日本の高齢者の就労意欲は高く、多様な働き方を望んでいる

1. 労働力人口の減少と出生率の低下

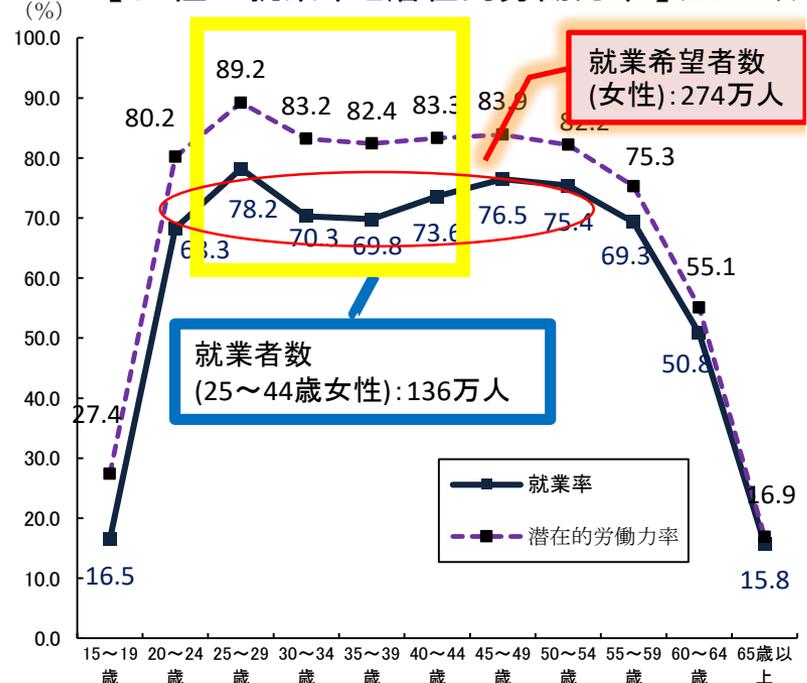
女性就業率の国際比較

- 日本では、出産・育児を機に労働市場から退出する女性が多い（M字カーブ）
特に、子育て期の女性において、就業率と潜在的労働力率の差が大きい
- 一方、アメリカやスウェーデン等の欧米先進諸国では子育て期における就業率の低下はみられない
- 日本の女性労働力率が男性並みに上昇すれば、日本のGDPは16%上昇する
(ゴールドマンサックス2007年レポート)

【女性の就業率の国際比較】(2015年)



【女性の就業率と潜在的労働力率】(2016年)



資料出所: 日本 総務省「労働力調査」(平成27年)
 その他 (独)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2017」
 注) アメリカ、イギリス、イタリアの「15~19」は「16~19」のデータ、
 スウェーデンの「65~」は「65~74」のデータである

「働きたいのに働けない」女性の存在

1. 労働力人口の減少と出生率の低下

労働時間制度と帰宅時間の国際比較

● 労働時間制度

	労働時間制度
スウェーデン	1日6時間労働制 労働生産性が25%向上
ノルウェー	8時～16時までの労働制 保育所が終わる16時45分の送迎に間に合う制度
フランス	週35時間労働制 24歳～49歳の女性の80%以上が就労

● 男性労働者の帰宅時間

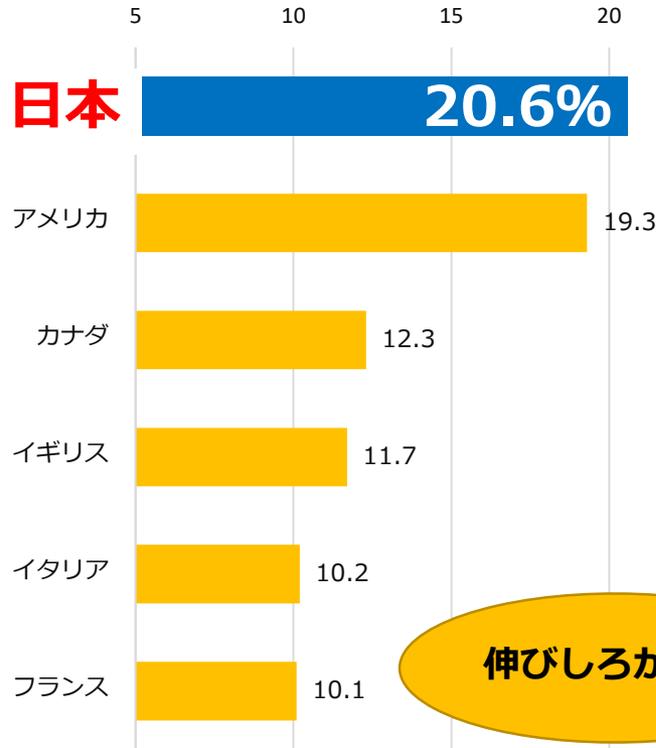
	18時までに帰宅	20時以降に帰宅
スウェーデン	70.9%	1.8%
フランス	33.9%	26.6%
日本	6.8%	61.5%

日本の女性の就業率の低さは、男性の長時間労働が一因となっている

2. 日本の低い労働生産性

日本の労働生産性

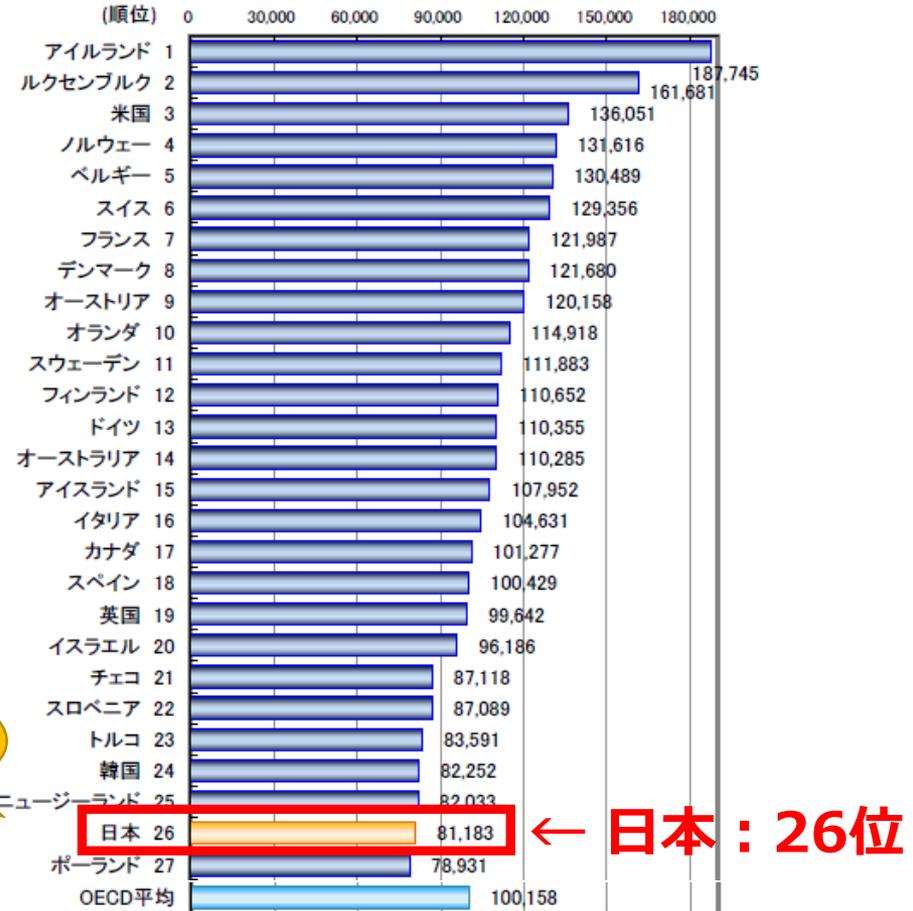
【週49時間以上の就業者比率（2017年）】



伸びしろがある

出所：（独）労働政策研究・研究機構「データブック国際労働比較2019」

【OECD加盟諸国の労働生産性（2019年37カ国比較）】



← 日本：26位

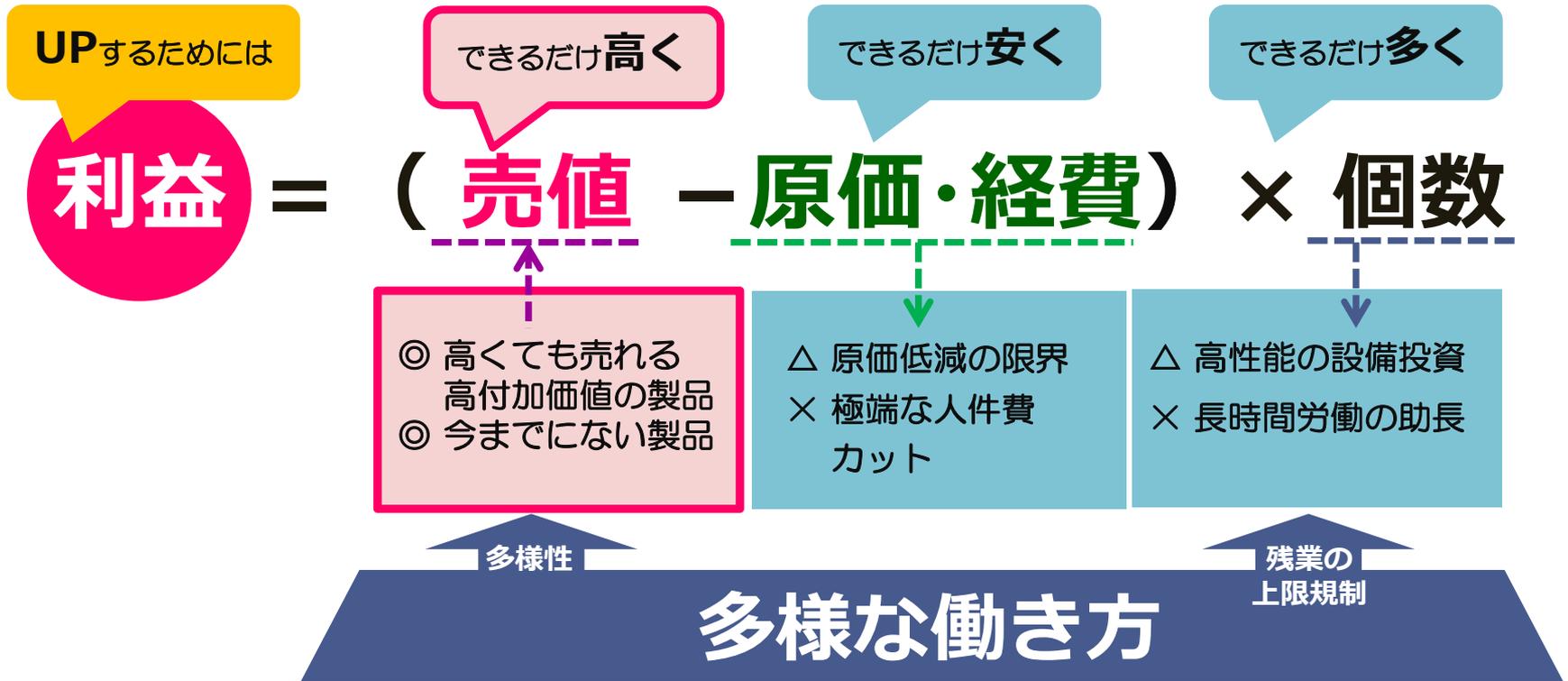
日本は労働時間が長く、労働生産性（付加価値）が低い国
誰もが短時間で効率的に働ける多様な働き方が求められている

2. 日本の低い労働生産性

労働生産性の向上

限られた時間で**高付加価値を生む**、**多様な働き方に転換**することが企業の利益に繋がる

---《利益感度分析》---



利益を上げるために「高くても売れる製品をつくる」必要がある

→ 「多様性の力」で高付加価値の製品をつくることは企業の利益につながる¹⁷

多様な働き方が求められる背景（まとめ）

多様な働き方



	昭和の古い働き方	令和の新しい働き方
出発点	敗戦による焼け野原	豊富なストック 高度な技術・インフラ
経済	製造業のキャッチアップ ^o	IoT、AI、5G、クラウド、DX
平均寿命	男性：58歳 女性：62歳 (1950年)	男性：81歳 女性：87歳 (2021年)
人口構造	人口ボーナス（豊富な人材）	人口オーナス（人手不足）
雇用	終身雇用（会社人）	多様な働き方（社会人） 転職、副業、兼業、フリーランス
求められる人材	平均的に質の高い人材	多様性に富んだ人材
求められる働き方	男性が長時間働く 期間当たりの生産性を重視	老若男女が短時間に効率的に働く 時間当たりの生産性を重視

男性
+23年

人生100年
時代

人生100年時代に即した多様な働き方に転換することで企業の持続的な成長が可能に

多様な働き方の取組事例

1. 感染防止に役立つ労働時間制度

①週休3日制

②時差通勤制

③フレックスタイム制

2. テレワーク

3. DX推進による労働生産性の向上

1. 感染防止に役立つ労働時間制度

① 週休3日制

オフィスの密を避ける

ローテーション勤務

② 時差出勤制

出勤時・休憩時の密を避ける

時差出勤

③ フレックスタイム制

育児・介護などのニーズに合わせた

多様な働き方



誰もが安心して働ける感染防止に役立つ労働時間制度を紹介します

1. 感染防止に役立つ労働時間制度

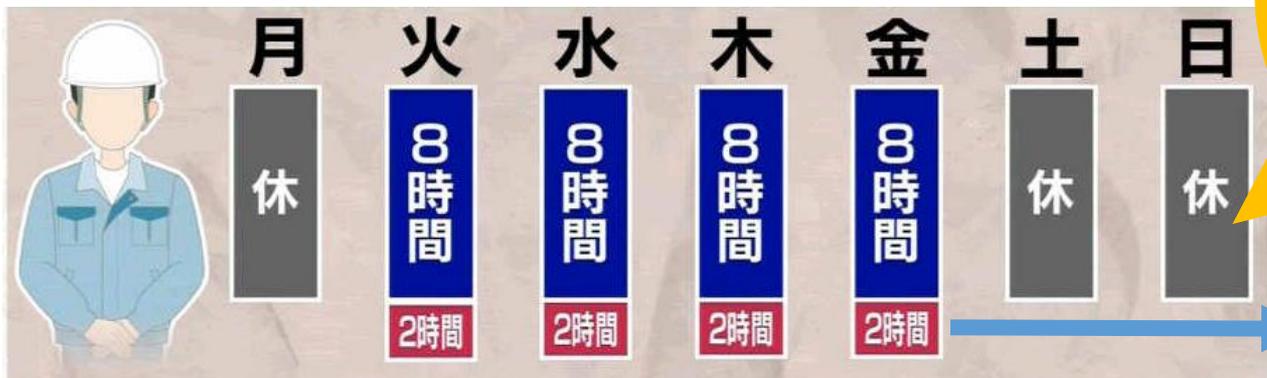
【① 週休3日制（1か月単位の変形労働時間制）】

【従来】 8時間×5日間 = 40時間

【今後】 10時間×4日間 = 40時間

1日2時間長く働く代わりに

週休3日制とした



ローテーション勤務により、**接触機会を減らす**ことが可能

プラスした2時間

割増賃金 不要

- ✓ 週休3日制
- ✓ ローテーション勤務
- ✓ 出勤人数削減

生産性向上も期待される

(次ページ: アイスランドの事例)

	月	火	水	木	金	土	日
Aさん	休					休	休
Bさん		休				休	休
Cさん			休			休	休
Dさん				休		休	休
Eさん					休	休	休

1. 感染防止に役立つ労働時間制度

< 事例紹介：アイスランド 週休3日制の導入実験 >



週休3日制を導入し、多くの人が賃金を減らすことなく週40時間→35時間に短縮したが、生産性は低下せず幸福度が向上した



実験

政府が支援して2回の実証実験を実施
1回目は2014-2019、2回目は2017-2021
生産年齢人口の1%に当たる2500名（100の職場）が参加

効果

- 生産性やサービスの質に、低下はみられなかった
- 会議を減らしたり、スケジュールを再編したり、コミュニケーションを改善したりすることで、チームがより効率的に働けるようになった
- 多くの労働者に **ストレスの低下**、燃え尽き症候群の減少がみられ、仕事に前向きになり、幸せを感じられるようになった
- 労働時間が短くなったことで、エクササイズや社交にかける時間が増え、仕事の成果によい影響があった

1. 感染防止に役立つ労働時間制度

【② 時差出勤制（導入例）】



【昼休みを時差取得とする場合】

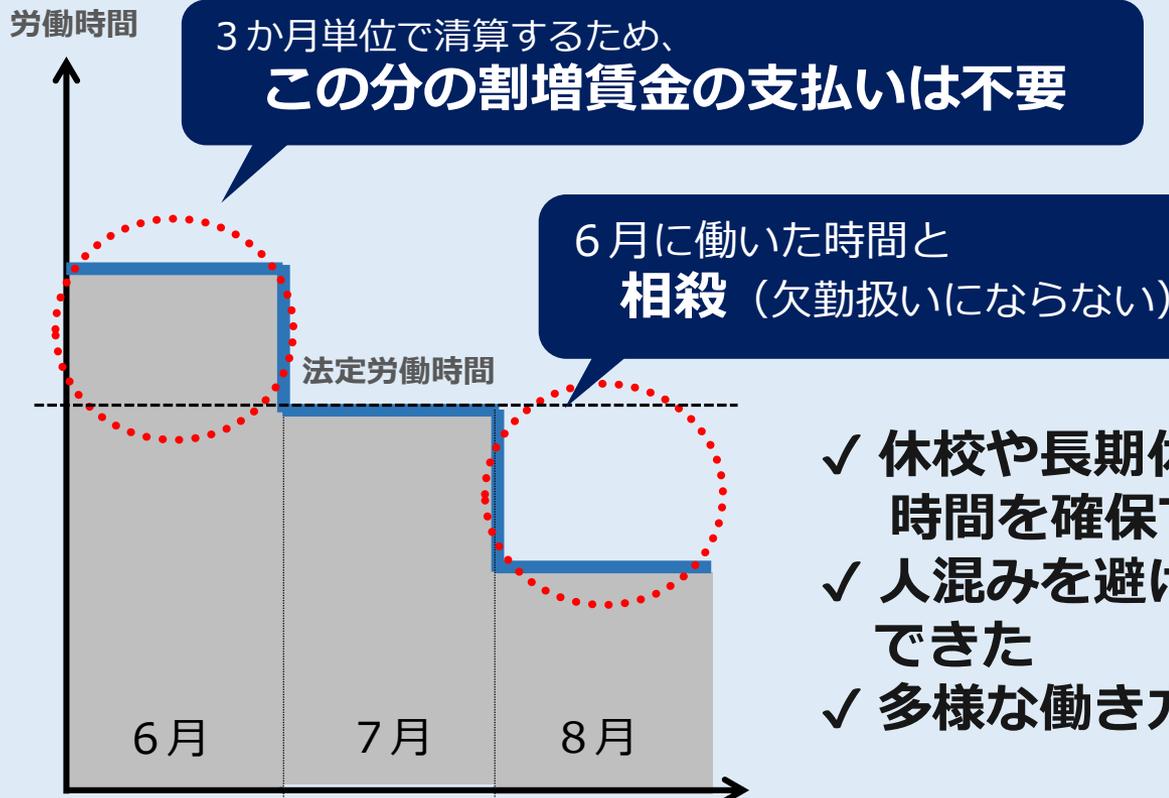
労使協定を締結し、①対象者の範囲、②新たな昼休みの時間を定める必要があります

- ※ 労使協定は、過半数労働組合又は過半数代表者と書面で締結する必要があります
- ※ 以下の業種については、一斉休憩の規定は適用されていません
①運輸交通業 ②商業 ③金融・広告業 ④映画・演劇業 ⑤通信業 ⑥保健衛生業 ⑦接客娯楽業 ⑧官公署
- ※ 常時10人以上の労働者を使用する事業場の場合、就業規則の変更手続も必要です

1. 感染防止に役立つ労働時間制度

【③ フレックスタイム制（導入例）】

【清算期間の上限：1か月→3か月】



清算期間3か月になると

6月に働いた時間分を
8月の休んだ分に振替える
ことができます

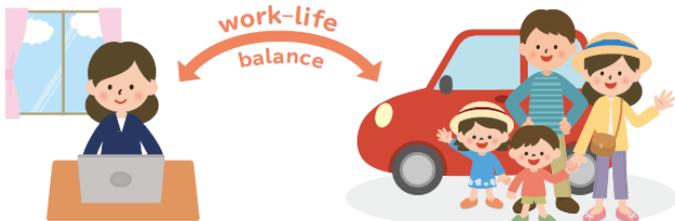
※ 清算期間が1か月を超える制度を導入する場合は、労使協定を締結し、所轄労働基準監督署長に届出する必要があります

- ✓ 休校や長期休暇中の子供と過ごす時間を確保できた
- ✓ 人混みを避けて通勤することができた
- ✓ 多様な働き方が可能となった

※ 特定月に業務が過度に集中することを防ぐため、各月で週平均50時間を超えた場合は、その月ごとに超えた時間に対する割増賃金の支払いが必要となります

2. テレワーク

テレワークによる企業価値の向上



2. テレワーク

テレワークの急速な普及と課題

【テレワークを導入した企業】

コロナ前

約20%



コロナ後

約48%

約75%が
「非常に効果があった」
「ある程度効果があった」

約5%が
「あまり効果がなかった」
「マイナスの効果があった」
と回答

引用：総務省「令和2年 通信利用動向調査」

【課題】

コミュニケーション

モチベーション

セルフマネジメント

【解決策】 ビジネスチャット、Web会議システム

DX化には、さまざまな課題があります

課題があるからといってDX化をあきらめるのではなく、
必要なインフラを整備し、労働者や管理職がスキルを身につけ、
課題を解決していく必要があります

ニューノーマル時代に即した多様な働き方を実践し、持続可能なビジネスモデルへ

2. テレワーク

テレワークの対象者

- ・ 労働者本人の納得の上で、対応を図る
- ・ 雇用形態の違いのみを理由として、テレワーク対象者から除外することがないよう留意

費用負担の取扱い

- ・ テレワークを行うことによって、労働者に過度の負担が生じることは望ましくない
- ・ 労使のどちらがどのように負担するか、企業ごとの状況に応じたルールを定めておくことが望ましい

テレワークに特有の事象の取扱い

◇ 中抜け時間

把握する

休憩時間や時間単位の年次有給休暇として取扱う

労基法上、使用者は

どちらでもよい



把握せずに始業及び終業の時刻のみ把握

始業及び終業の時刻の間の時間について、休憩時間を除き労働時間として取り扱う

2. テレワーク

テレワークに特有の事象の取扱い

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」

◆ 勤務時間の一部について テレワークを行う際の移動時間

労働者による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可能

◆ 休憩時間

テレワークを行う労働者について、労使協定により、一斉付与の原則を適用外とすることが可能



◆ 長時間労働対策

使用者は、単に労働時間を管理するだけでなく、長時間労働による健康障害防止を図り、労働者のワークライフバランスの確保に配慮することが求められる

メール送付¹の抑制等

システムへの²アクセス制限

時間外・休日・深夜労働についての³手続き

長時間労働等を行う労働者への⁴注意喚起

3. DX推進による労働生産性の向上

DX推進

ワークフロー

- ワークフローとは、仕事の流れを図式化したもので、この仕組みをコンピュータに組み入れることにより、仕事を効率化し、**生産性を向上**させることができる
- 電子決裁ワークフローシステムは、**仕事のプロセスの見える化**、スピードアップ、**ペーパーレス化**を推進、オフィスから離れて仕事を行う**テレワークに**適している

一元的な文書管理システム
決裁・供覧業務

起案 | 案件一覧 | 受付文書起案 | 起案例 | 代行 | 後任者一覧 | 施行先一覧 | 施行メール確認 | CSV出力 |

一元的な文書管理システム - Internet Explorer

起案用紙参照

別紙・別添

件名		文書番号		
決裁文書案		別添		
受付文書		別添		
別添 (電子)	起案日	令和 年 月 日	受付日	令和 年 月 日
別添 (紙)	部署		決裁処理期限日	令和 年 月 日
			決裁日	令和 年 月 日
			施行処理期限日	令和 年 月 日
			施行日	令和 年 月 日
			施行先	
			施行者	
			取扱上の注意	
			機密性格付け	2

閉じる 更新 決裁機追加 決裁終了後追記事項 印刷

電子決裁による
スピードアップ

仕事のプロセスの
見える化

ペーパーレス化
によるコスト削減

コンプライアンス
強化

テレワークに
適したシステム

入力フォームに
必要項目を入力
してシステム上
で決裁

フルテレワークの実現

- ・ オンライン営業で移動時間を短縮
- ・ 在宅勤務と時差出勤を併用して三密を回避
- ・ リモートデスクトップの設定を変更し、自宅のPCから社内システムにアクセスできるようにし、セキュリティの問題を解決
- ・ グーグルミートで社員間、顧客とのやり取りをリモートで行い、フルテレワークで普段と変わらない仕事を実現
- ・ テレワークでは残業を禁止しているため、長時間労働の問題は発生していない



電子化



勤怠・経理ソフトのクラウド化

進捗管理

コミュニケーション



Web会議・ビジネスチャット

効率化



デュアルディスプレイ

RPAによる業務効率化

作業時間：40時間 → 20時間に半減

- 従来は手書きの申込書150枚を処理するのに、担当者8名で、延べ40時間を要していた
- **PC操作を自動化**し、データ入力をすれば、処理した結果やエラーを担当者へ自動でメールで通知するRPAを導入、エラー箇所の修正時間を大幅に短縮し、全体の作業時間を20時間に半減させた
- このようなRPAを業務のあらゆる場面で導入し、業務効率化のみならず、**ヒューマンエラーの減少やサービスレベルの向上**を実現

RPAとは

- RPA※とはPC操作をソフトウェアで自動化する技術
- 工場で自動的に作業を行うのが産業用ロボットであるとするれば、オフィスで自動的にPC操作を行うのがRPA

※ **Robotic Process Automation**の略

RPAとマクロとの違い

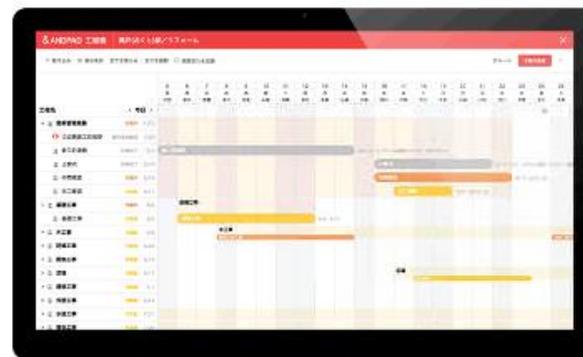
- マクロはエクセルにある機能で、一連の作業を自動化することができるが、原則としてエクセルの中でしか自動化できない
- RPAは複数のアプリケーションをまたいだ自動化ができる

RPAとAIとの違い

- RPAは、自ら能動的な判断ができず、判断や解析は人間が定める必要がある（手作業代替ツール）
- AIは、自ら能動的に判断し、ビッグデータを解析、評価できる（頭脳代替ツール）

施工管理アプリの導入

- 写真、資料をクラウドで一元管理
- ビジネスチャットで現場の状況を確認し、施工指示
- 工程、検査の標準化
- オンライン見積り、発注、請求



業務をクラウドで一元管理

その他の事例

人出不足解消・生産性向上・安全性向上
が期待できる



ドローン測量



自動運転

ICT建機



設計



施主



施工現場



見積り

振り返り

第1章. 企業の業務継続力の強化が求められる背景

コロナの影響/ニューノーマル/顧客ニーズの変化/DX

第2章. 多様な働き方が求められる背景

労働人口減少と出生率の低下/労働生産性

第3章. 多様な働き方の取組事例

週休3日/時差出勤/フレックス/テレワーク/

DX推進による労働生産性の向上



付加価値を上げるために

長時間労働を前提とした属人的な働き方から、**短時間で効率的にチームで成果を出す**、多様な働き方への転換が求められる

持続的成長 ← 投資

SDGs



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

ESG投資

E = 環境
S = 社会
G = ガバナンス

投資家

生産性向上



チームで成果を出す

DX化

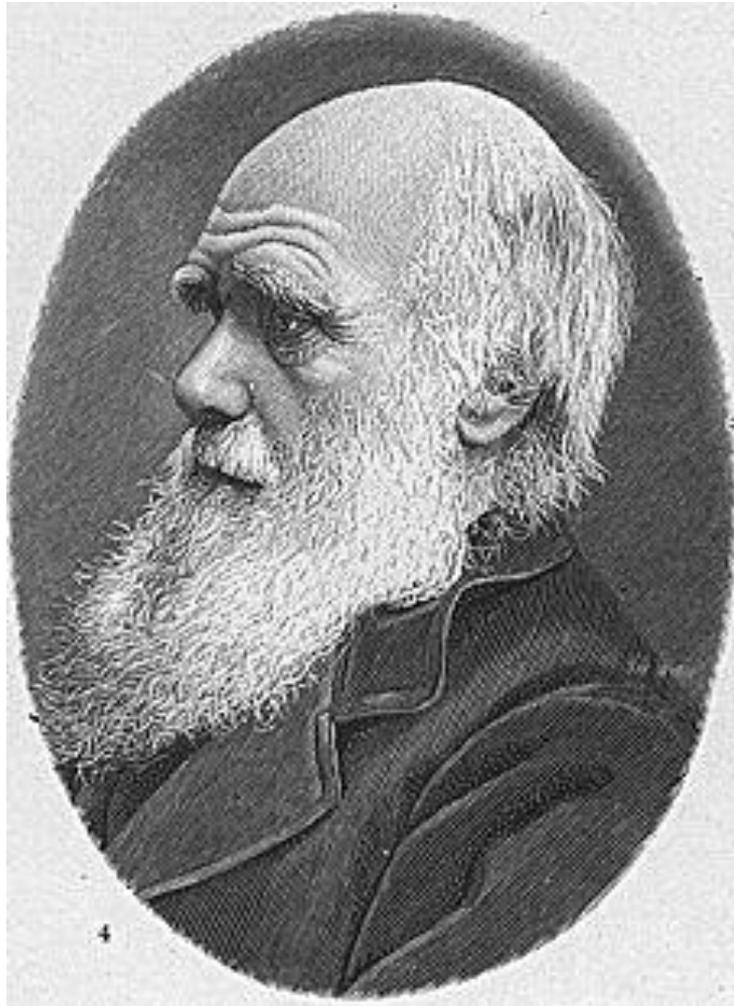
ワークフロー・RPA・クラウド化

多様性を活かし、高い付加価値を生み、さらに強い会社へ



多様な働き方

高齢者・女性・外国人・育児介護中
資格勉強中・通院治療中など



Charles Robert Darwin
1809-1882

最も強い者が生き残るのではなく、
最も賢い者が生き延びるの
でもない、
唯一生き残ることができる
のは、**変化できる者**である



自然淘汰とは
「強者生存」ではなく
「適者生存」である

ご清聴
ありがとうございました

