

### III “社労士事務所” の働き方改革 ～在宅勤務制度導入事例

特定社会保険労務士 高嶋 茂雄

社会保険労務士法人小林労務管理事務所 コンサルタントチーム 主任。平成 20 年株式会社小林労務入社。  
主任コンサルタントの 1 人として、主に上場企業の労務コンサルを担当。

当社の働き方改革の一例を経営者とスタッフの両方の視点から執筆いたしました。

<小林労務グループ 概要>

弊社は、平成 5 年開業の社会保険労務士法人・行政書士法人を傘下に持つアウトソーシング会社です。

株式会社 小林労務

社会保険労務士法人 小林労務管理事務所

行政書士法人 野中・小林事務所

HP : <http://www.kobayashiroumu.jp>

#### 1 事務所の「働き方改革」を始めた 経緯・目的

当社は、開業から 20 年以上が経過し、開業当初と比べ業務内容も拡大、売上高も毎年順調に推移してまいりました。しかし同時に、受注案件の増加に伴う労働時間の増加や新たな業務への進出による人材像の変化により、大事なスタッフが退職し、または退職せざるを得ない状況を作ってしまっていたことも事実です。当時は、離職率も決して低くなく、増員と欠員を繰り返している状況でした。離職理由を調べてみると、労働時間の増加や働きがいといった理由だけでなく、結婚などのライフイベントを理由にするものが多くありました。これらは、時代とともにライフスタイルや働き方の多様化により、スタッフ 1 人ひとりが当社に求めるものが一様ではなく、多種多様で複雑化していることが一因と言えるでしょう。

また、スタッフの離職の問題だけでなく、そのような状況でも当社に在籍すること選ん

だスタッフも次第に年齢を重ね、育児や家族の介護といった、年齢に応じたライフイベントが生じる可能性があり、その対応策についても決して見逃すことのできない課題と言えました。

振り返ると当時の我が社は、スタッフにとって「いい会社」ではなかったのだと思います。「いい会社」であれば、きっと退職する必要はなかったし、退職しないで済んだはずです。このような現状から、当社では改めてスタッフにとって「いい会社」とは何なのかを見直してみました。その結果、会社の思い込みでやみくもに制度を押し付けるのではなく、スタッフが求めているものは何か、スタッフが喜んでくれることは何かといった「いい会社」に「あって欲しい制度」とはどのようなものかを徹底的に洗い出し、それを実現する「働き方改革」の実行によって、スタッフのライフイベントへの柔軟な対応や、雇用の定着、「働きがい」や「やりがい」といったモチベーションの向上と仕事に対する前向きな姿勢を生み出すことができる会社が「い

い会社」なのではないかとの考えに至りました。

今では、『残業時間ゼロ制度』、『在宅勤務制度』など、スタッフの1人ひとりの要望やライフスタイルに合わせた働き方を実現することができ、離職率は安定し、スタッフも今まで以上に能力を発揮してもらえるようになりました。

当社はまだまだ小規模な事業所ではありますが、スタッフ1人ひとりの要望を叶えていくため、率先して先進的な制度を導入しました。それは、たとえ小規模事業所でも「実現したい」という姿勢さえあれば、決して不可能ではないことを証明することが、当社における社会的貢献ではないかと考えているからです。

## 2 「在宅勤務制度」の導入事例

本稿では、当社で実現した「働き方改革」のうち、『在宅勤務制度』について、具体的な導入の手順やポイントについて説明します。社会保険労務士事務所が在宅勤務制度を導入することは難しいのではないかと端から思われるかもしれません。しかし、まずは「在宅勤務制度」を実現したいという姿勢がなければ、何も始まりません。「社会保険労務士事務所が在宅勤務なんて無理！」という考え方から、社会保険労務士事務所特有の課題を解決するために「どうしたら在宅勤務ができるか」考えてみることが必要です。

### ① ソフト面とハード面の構築

当社では、在宅勤務制度を導入するにあたって、ソフト面とハード面と称して2つの側面からアプローチしました。

### ② ソフト面からのアプローチ

#### ◆規程の整備・申請書等の書式整備

ソフト面は、主に在宅勤務に関するルール作りを想定しています。ルール作りにあたっては、77ページの【主要なソフト面とハード面の内容】にあるように、規程や書式の整備が主だったものになります。ルール作りにおいて注意したいのは、在宅勤務制度を導入することが目的ではなく、在宅勤務制度を利用してもらうことが目的である点です。使い勝手が悪いとか、対象者が極めて少ないなど、制度上利用する機会が少ないのであるルール作りをしてしまうと、結果的に利用者ゼロ、実績ゼロという結果を招いてしまいます。

ルール作りにあたっては、利用希望者に対して積極的なヒアリングを実施しました。

ヒアリングにあたっては、次のような点にポイントを定めて実施しました。

#### 【ヒアリングのポイント】

- ①在宅勤務を必要とする理由は何か（在宅勤務の対象となる範囲を決めるため）
- ②短時間勤務など他制度では対応できない理由はなにか（制度の必要性の確認のため）
- ③週にどの程度出社できるか（業務の指示や報告の手段を検討する材料）
- ④期間はどの程度が見込まれるのか（申請期間の単位や更新などを検討する材料）
- ⑤自宅の設備や環境はどのようなものか（ネット環境等ハード面、費用負担を検討する材料）

#### ◆業務の洗出しと担当業務の割振り・在宅勤務期間

社会保険労務士事務所に特有な点として、業務上個人情報に触れる機会が極めて多いことが挙げられます。在宅勤務にあたっても、個人情報の漏えい防止のためには、たとえ在宅といえども外部への情報の持出しや外部か

らの情報へのアクセスは、できる限り制限すべきと考えます。そこで、在宅勤務を希望する場合は、現在従事する業務を洗い出し、個人情報を積極的に利用するもの（例えば、社会保険手続や給与計算業務など）は、通常勤務の方に割り振り、個人情報をあまり利用しない業務（就業規則や労使協定の整備作成、日頃の労務相談など）を新たに担当業務として命じることとしました。どうしても従来の業務を割り振る場合は、定期的な出勤日を設け、出勤日は、個人情報を利用する業務に従事してもらい、それ以外の日は、個人情報を利用しない業務に従事するように工夫するといった配慮も必要です。これらは業務の運営上の個人情報の取扱いについては、あらかじめ定めた個人情報保護に関する規程等との兼ね合いもありますから、在宅勤務制度の導入と併せて個人情報の取扱いについても見直しが図られる場合があります。

また、顧問先への定期的な訪問も社会保険労務士事務所に特有な点でしょう。こちらも、1顧客2人体制（1つの顧問先に対し、メインとサブの2名が担当となる）などのスタッフの配置や定期的な出社日と顧問先の訪問日を合わせるなど工夫し、業務の割振りを見直してみると良いでしょう。

当社では、在宅勤務制度の実施期間を6カ月から1年程度で区切るようにしています。これは、対象者の制度の必要性を検討する機会を設けるため、無期限にしないことを念頭に置きました。

#### ◆労働時間の把握方法の決定（日報など）

とりわけ在宅勤務制度において課題となるのが、労働時間の把握です。一般的には事業場外みなし労働時間制を適用することを検討しますが、通達『情報通信機器を活用した在宅勤務に関する労働基準法第38条の2の適用について』（平16.3.5基発0305001、平20.7.28基発0728002）では、一定の要件を満たした場

合に限って、事業場外みなし労働時間制の適用を認めていることから、必ずしも在宅勤務=事業場外みなし労働時間制というわけではありません。当社では、日報や定期的なパソコンのログイン状況の把握等で、実際の労働時間を把握したうえで勤怠を集計することとしました。

#### ◆経費精算の方法・助成金の活用

在宅勤務制度にかかる経費には、次のようなものが挙げられます。経費の負担については、できる限り明確にすることを心がけました。業務に係る経費の全額を事務所が負担することも良いですが、在宅勤務によりスタッフが享受する利益も考慮すると、応益負担の考えも適切であると考えます。

#### 【在宅勤務制度にかかる経費（例）】

- ①ネット環境構築にかかる初期費用、月額利用料
- ②パソコンやプリンタ、スマートフォンなどの購入費、モニタ等の通信端末費
- ③パソコン等の利用による電気料金
- ④コピー用紙等の消耗品費
- ⑤携帯電話やスマートフォンなどの通信費
- ⑥業者へ支払う手数料など

現在、東京都では、都内に本社を置く従業員300人以下の中小企業等に対して、仕事と生活の両立を図るために、在宅勤務、モバイル勤務といった多様な勤務形態の実現等、ワークライフバランスの推進にかかる経費の助成制度が実施されています（ワークライフバランス推進助成金）。

この助成金を利用できれば、後述する設備投資に要する費用負担を緩和することができます。ぜひ助成金を活用したいところです。また、このような助成金を受けることができれば、企業への提案についても、制度導入と助成金申請の両面からアプローチが可能とな

り、より受注につながる提案が見込まれるでしょう。

#### 【東京都が実施するワークライフバランス推進助成金の内容】

##### ① 助成額：経費助成

助成率1/2（限度額：100万円  
※助成限度額は100万円）

##### ② 助成の対象となる事業：多様な働き方の実現事業 (在宅勤務やモバイル勤務等、固定的な就業環境に捉われない働き方の実現に取り組む事業)

##### ③ 事業の内容：モバイル利用およびシステム導入等による多様な働き方の実現事業、これら制度整備に付随する就業規則の策定

##### ④ 助成対象となる経費：在宅勤務制度導入のための環境構築、リモートワーク環境構築、モバイル勤務環境構築費用シンクライアント端末、モバイル端末等整備費用ネットワーク整備費用、システム構築費用、関連ソフト利用料専門業者によるモートワーク環境やモバイル勤務環境構築を一括委託する場合の経費、これら事業の実施に付随する就業規則等の策定経費

#### ③ ハード面からのアプローチ

近年では、スマートフォンをはじめとする様々な通信デバイスが普及しています。それに付随するように便利なアプリケーションやツールも登場し、働く場所に捉われることなく、オフィスで勤務するのと同様の環境で働くことができるようになっています。また、通信にかかるインフラも整備されており、一昔前であればデータ通信が遅くて業務が滞る、連絡がとれなくて困るというようなことも現在はほぼないと言って良いでしょう。

在宅勤務制度にあたって、ハード面で気を付けなければならないことは、そういった通信デバイスや通信インフラにかかるコストが

公私で混同しないようにするという点です。

#### ◆パソコンの貸与

当社では、パソコンについては、基本的に貸出の形を採用しました。

私用のパソコンを持っている方も多いと思いますが、私用のパソコンを業務に利用してしまうことは、(オフィスで用いているパソコンと比べて)セキュリティ対策に違いが生じてしまうことや利用履歴が公私混在してしまうこと、故障時の費用負担の問題など、解消しなければならない事項が多いため、避けたほうが良いでしょう。

#### ◆ネット環境、サーバーへのアクセス、セキュリティ対策

サーバーへのアクセスやセキュリティ対策については、業務上利用する様々な情報や個人情報に対するアクセスの管理と、情報の漏えい防止のためのセキュリティの導入となります。

当社では、事前にソフト面において、業務の割振りや役割を整理しておき、極力、個人情報を利用しない業務に従事してもらうようにしました。そのうえで、サーバーへのアクセスが必要な場合は、ログイン管理やパスワード設定などでアクセス制御をするようにしました。また、在宅勤務は、いつでも業務ができることが長所でもあり短所でもあるため、労働時間が把握しにくくなります。そこで、サーバーへのアクセスできる時間を制限することで、業務ができないような時間帯を設けました。労働時間をより正確に集計するためにはもちろんですが、業務とプライベートのメリハリをつけ、ワーク・ライフ・バランスの充実を図るために有効な手段です。

在宅勤務制度を利用すると、オフィスで勤務するときと比べて、より多くの情報をメールやサーバーを経由して取得することになります。このとき、情報漏えいのおそれは、オ

フィスで勤務するときよりも大きくなると考えたほうが良いでしょう。事業主や管理者の目の行き届かないところで情報がやりとりされるわけですから、なおさら機械的にセキュリティ対策を講ずる必要があります。特にデータの暗号化やパスワードによるロックは、業務遂行上のルールとして明確にすることが重要です。当社では、メールに添付されたデータが自動的に暗号化されるシステムを導入し、さらに在宅勤務制度に関する規程の中で運用ルールを整備し、在宅勤務の申出書中でルールに従った運用をすることを誓約させることとしました。

#### ◆電話転送、Skypeなどのテレビ電話

在宅勤務制度では、オフィスと在宅との連携が課題となります。1つ目の課題は、会議などの打合せです。現在では、Skypeをはじめとしたオンライン上の通信手段が発達しているため、このような手段を活用できれば、その課題は十分に解消できます。

2つ目の課題は、顧問先からオフィスへの電話です。あらかじめ顧問先に対して在宅勤務をしている旨を伝えて、社用の携帯電話に直接かけていただくようアナウンスすること

も解決策と言えますが、すべてを直接、携帯電話へ連絡するようにしてしまうと、オフィスとの連携が難しくなることも懸念されます。この課題について当社では、当初、私用の固定電話の他に、オフィスと同様に内線通話ができる電話機を自宅に設置する検討されました。しかし、固定電話と同様に通信費用が比較的高いことと、自宅内に通信用のケーブルを複数本引かなければならぬことから、介護のために利用するスタッフからは、「躊躇がある」「車椅子に絡まる」などの理由から、あまり良い感触を得られませんでした。そこで現在では、社用のスマートフォンに転送する方法で、対応しています。そうすることで、社内のスタッフも、在宅勤務をするスタッフも、どちらの顧問先からの連絡で、どのくらいの頻度で顧問先からの連絡があるのかといった、業務の状況を把握できるきっかけを作ることが可能になりました。

#### 【主要なソフト面とハード面の内容】

##### <ソフト面>

- ・規程の整備

#### 【在宅勤務のために小林労務で発生した主な経費と助成額】

内 容	数量	金額 (円)
パソコン	2名分	190,080
Officeソフト	1ID	32,400
ソフトウェア設置	2名分	108,000
ルーター、ルーター設置	2名分	360,720
サーバ	1台	399,600
サーババックアップ用HDD	1台	32,400
サーバ設置、データ移行等		432,000
在宅勤務にかかるIT関係のコンサル		540,000
合計		2,104,200
東京都中小企業ワークライフバランス推進助成金受給額		860,000
差額負担分		1,244,200

(就業規則、在宅勤務制度規程、携帯電話貸与規程、パソコン社外利用規程、モバイルワーク行動指針など)

- ・申請書等の書式  
(在宅勤務制度利用申請書、個人情報の取扱いに関する誓約書など)
- ・業務の洗出しと担当業務の割振り
- ・労働時間の把握方法の決定(事業場外みなし労働時間制の導入や日報など)
- ・経費精算の方法(電話料金や電気代、ネット接続料金など)
- ・助成金の活用
- ・他のスタッフへの配慮

#### <ハード面>

- ・パソコンの貸与
- ・ネット・サーバー環境の設定
- ・セキュリティ対策
- ・電話転送
- ・Skypeなどのテレビ電話

## 3 自社の取組みが企業への提案につながる

就業規則の必要性を顧問先などにいくら説明しても、その意図をなかなか理解していただけないときがありますが、「他の顧問先に臨検があって、就業規則の整備を求められた」と実例を交えて説明すると、すんなりと理解していただけることがあります。在宅勤務制度についても自社で十分に実績を積めば、その事例を交えて企業に提案することが可能となり、その効果は十分に相手に伝わります。もちろん、良い点ばかりだけでなく、課題となつた点や運用してみて初めてわかったことがあれば、それも踏まえて説明すると良いでしょう。企業としても、そういう実体験を知りたいのであり、実例を通して現実的なイメージを共有し、メリットとデメリットをしっかりと比較することで、制度の導入可否を判断できるようになると言えます。

在宅勤務制度は、主に育児や介護といった事情で導入、利活用されることが一般的です

が、高度な裁量を持つ管理者や、専門性の高い業種、けがや病気により一時的に勤務が難しい場合などにも応用が利きます。そのような“柔軟な制度”として提案することも、導入のきっかけとなる場合があります。

#### 主な提案内容

企業への提案内容は、おおよそ当社が実際に着手したソフト面の部分であると考えます。ハード面については、その多くが社会保険労務士がどうこうするというものではなく、専門となる業者の方との調整の中で、個人情報保護法の観点や労務管理の観点から実態に即した手法について相談に応じることになります。

ソフト面の提案と併せて行いたいのが先にも挙げたように助成金です。ハード面に要するコストは、どうしても企業の負担となり、制度導入の妨げとなります。しかし、この助成金の活用ができれば、その負担にかかわるデメリットは十分に解消できます。

在宅勤務制度の導入にあたっては、在籍する従業員に対しては、その制度の構築過程から携わってもらいます。実際に利用者が出てることで、社内における有効性は大変身近に感じられるものでしょう。採用に際しても、福利厚生の充実といった側面や企業イメージ戦略の1つとして有効です。

制度があるにもかかわらず社外にアピールする機会がないという場合は、例えば、東京都では、従業員が生活と仕事を両立しながら、いきいきと働き続けられる職場の実現に向けて優れた取組みを実施している中小企業を公表する「東京ライフ・ワーク・バランス認定企業」制度が設けられていますので、チャレンジしてみるのも一考です。ワーク・ライフ・バランス認定企業として認定された場合、公式のロゴを利用できるようになる他、認定企業として東京都の東京都産業労働局雇用就業部ホームページ「TOKYO はたらく

ネット」HPへの掲載、東京都が主催する「ワークライフバランスフェスタ」における自社のブース設置とPR活動が可能になります。この制度では、年に1度、複数の認定部門ごとに合計13社程度が認定されるため、決して簡単ではありませんが、これほど企業の印象を高めるアピールの方法はないと言えます。



#### 【ワーク・ライフ・バランス認定企業 公式ロゴ】

※詳細は TOKYO はたらくネット 東京都いきいき職場推進事業『東京ライフ・ワーク・バランス認定企業』 <http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/equal/ikiiki/nintei/>

#### 【在宅勤務制度の企業における主なメリット・デメリット】

##### <メリット>

- ・ワークライフバランスの実現
- ・働きがいややりがいを見出す(モチベーションの向上)
- ・人材の確保・雇用の安定
- ・業務拠点の分散化によりBCP(Business Continuity Plan 事業継続計画) 対策の一環になる
- ・事業所の省スペース化に役立つ

##### <デメリット>

- ・勤怠把握が難しい
- ・会議等への出席が難しいなど指示命令が間接的になりがち
- ・人事考課等の評価が難しい
- ・導入コストがかかる
- ・セキュリティ対策が求められる

#### 【提案内容】

- ・制度に関する規程の整備
- ・就業規則等既存規程の修正
- ・申請書等の書式の整備
- ・情報管理に関する支援、アドバイス
- ・導入後のアフターフォロー

#### ・助成金申請の手続代行

- ・東京都ワーク・ライフ・バランス認定企業 認定支援

## 4 社労士事務所へのアドバイス

当社では、スタッフにとって「いい会社」とは何なのかを出発点に、在宅勤務制度の導入を実現し、現在も数名のスタッフが制度を利用しています。現在では離職率も低下し、安定的に人材を確保することが実現できました。

本制度の導入を通して、スタッフにとって「いい会社」を実現するために求められた制度を導入することが、「この会社で働きたい」、「ここで仕事がしたい」というやりがいやリテンション(雇用の定着)に繋がったり、育児や介護が生じても辞めずに働き続けることができるという安心感がワーク・ライフ・バランスの推進をもたらすことを再認識しました。この効果は、長期にわたって事業運営のあらゆる面でプラスに働くものと信じています。

現在の日本では、労働者人口が減少傾向にあります。多くの企業で、人手不足を感じる機会が増えてきていることでしょう。また、優秀な人材ほど、より良い条件の転職先を求めていると思われます。今後は今以上に、優秀な人材の確保に向けた施策が求められます。それに備えて、まず先に自らの事務所で、先進的な働き方の改革を実現し、多くの実体験を得ることは、後の顧問先への提案などでアドバンテージとして活かされるものと考えます。目先のコスト負担や、雇用管理におけるデメリットに捉われることなく、実現した先にある従業員の意欲の向上を期待して、在宅勤務制度をはじめとする働き方改革に着手してみてはいかがでしょうか。