

## 労基法大改正 戦略レポート

(2026～7年予定、労働基準法大改正の戦略活用と事例のレポート)

### 「働き方を自由にする」人的資本経営との連動

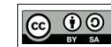


資料Ver 1.05 2025/11/1発行

クリエイティブコモンズ 商用/改変可能クレジット表記必須

産学連携シンクタンク iU組織研究機構

代表理事/社労士 松井勇策



この作品はCC BY 4.0ライセンスに基づいています。このライセンスのコピーを  
ご覧になるには、<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>をご覧ください。  
全ページにわたり無断利用を禁ずる権利・改変できますが「労働基準法大改正  
戦略レポート」iU組織研究機構 松井勇策を引用/改変等の記載をお願いします。

### 労基法大改正 戦略レポートの発行に当たって

近年、少子高齢化と国際競争力の低下の中で、様々な働き方の工夫が試みられてきました。政策の大きなものは、2017年頃から本格化した働き方改革と、2022年頃から本格化した人的資本経営、そして本レポートで採り上げられている、2027年に施行が予定されている労基法大改正です。

これらの政策は、過重労働の慣行を抑え、産業発展と価値創造の推進が目的です。そうした中で労基法大改正は、人的資本経営では注目されなかった「働き方」や「労務管理」を主に取り扱うものです。

そして、労基法大改正が目指す根本的な方向性は時間や場所、一社専属などの拘束からの「働き方を自由にする」ことです。そして、多様な施策を労使コミュニケーションで適正化し、IT戦略で推進する内容を持っています。制度をどう活用するかは人材戦略によりますが、そのためには、今までの制度の流れを踏まえた理解が必須です。こうした人材戦略の構築のために本レポートをまとめました。

2

### 労基法改正に至る中長期の雇用政策と政策目的

経営戦略と繋がった人材戦略 多様な働き方 自律的なキャリア形成

2017年～

#### 働き方改革

過重労働慣行をなくし  
戦略的な人事施策  
が可能な状態にする

2022年～

#### 人的資本経営

まず育成と人事制度  
と配置から戦略的な  
人事施策を実行する

2027年～

#### 労基法大改正

人事労務管理と働き  
方まで一貫した戦略  
と価値創造を徹底

3

### 40年ぶりの労基法の大改正が進んでいます

- ・ 2026年法案提出 2027年施行を目指し労基法の大改正が進んでいます。方針となる報告書が公開されました。
- ・ 全体として「働き方を自由にする」ことを促進する制度であり、活用のための戦略的な検討が必須です。
- ・ 検討のためには人的資本経営、つまり経営戦略と働く人の活躍を推進する戦略検討やIT基盤整備が重要です。



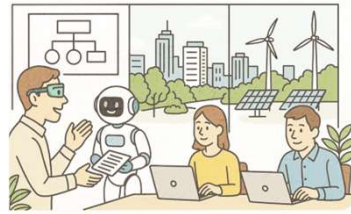
参考資料：労働基準関係法制研究会 報告書 2025年 厚生労働省

4



## 自由で価値が高い働き方を目指す、人的資本経営と直結する内容

- ・2023年12月「新しい時代の働き方に関する研究会報告書」は労基法改正の前提となる厚労省の報告書です。
- ・個人の自律と活躍、経営戦略推進の提言がされ人材戦略の軸となります。
- ・自由で価値が高い働き方を目指す、人的資本経営と直結する（人的資本経営を人事労務や働き方に展開し、働く方へも利益が大い）内容です。

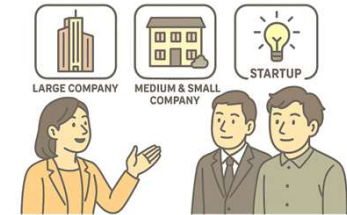


参考資料：新しい時代の働き方に関する研究会 報告書 2023年 厚生労働省

5

## 未来的な働き方へ、経営戦略を実現する発展の機会にしていきたいと思います

- ・以上のように労基法改正の根本は、働き方を自由にし、創出される価値を向上させていくことです。
- ・多様な働き方・エンゲージメント向上・ITやAIの活用等を推進する戦略的な機会にしていきたいと思います。
- ・大企業・中堅中小企業・スタートアップ等、企業の規模別に理解すべき力点もあります。



6

## 労基法改正に至る経緯と今後の予定



7

## 労基法大改正 戦略コンソーシアム

### 1 労基法大改正の重要分野と概略・先進的な事例

この作品はCC BY 4.0ライセンスに基づいています。このライセンスのコピーをご覧になるには、<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>をご覧ください。全ページにわたり商用利用を含め自由に複製・改変できますが「労基法大改正 戦略レポート 山崎組研究機関 松井勇策を引用/改変」等の記載をお願いします。

## 労基法大改正で戦略的に重要になる4つのポイント

- ・労基法大改正は2025年1月発行の「労働基準関係法制研究会 報告書」で要点が書かれています。法改正を活かす前提として実務的に戦略設計が必要な分野を4つに区分しました。
- ・政策の検討経緯や、人的資本経営の人材戦略の考え方と合わせてポイントをまとめ、行政資料にある先進的な企業事例を参考に記載しています。



### 3.労使コミュニケーションの深化 4.働き方のIT戦略の実現

9

## 労基法大改正の4つのポイントと目指すもの



### 3.労使コミュニケーションの深化 4.働き方のIT戦略の実現

働き方を自由にし  
価値を高めるためのもの

- ・ 時間的・場所的・一社専属的な拘束性をなくし、創出価値を高めていく
- ・ 労使コミュニケーションを密にしITによる把握も進めて戦略の基盤にする
- ・ いつ、どこまでどう進めるかは人的資本経営の観点で、経営戦略と繋がる人材戦略を構築して実行していく

10

参考：労働基準関係法制研究会 報告書の論点 & 関連する個別制度

■短期(2027年施行可能性高) ■中長期(2028～)

―はじめに

社会背景・経緯と今後全体の要約

## Ⅱ 労働基準関係法制に 共通する総論的課題

労働者・事業場  
労使コミュニケーション  
労基法の根本



- 家事従事者への労働基準法適用
- 「事業」概念の検討
- 過半数代表制の改善
- 労働者性判断基準
- 労使コミュニケーション将来像
- 労働契約と集団的合意

### III 労働時間法制の具体的課題

労働時間とその周辺の密接に関係する働き方の  
ルール各論全般(連勤禁止や副業ルールも)

|                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| 長時間労働是正の<br>総合対策   | 連続勤務の制限           |
| 時間外労働<br>上限規制見直し   | 法定休日の特定           |
| 柔軟な働き方制度           | 勤務間インターバル<br>制度   |
| 企業による<br>労働時間情報開示  | つながらない権利          |
| フレックスタイム制の<br>改善   | 年次有給休暇<br>制度全般の整備 |
| テレワーク時<br>みなし労働時間制 | 年次有給休暇<br>取得時賃金   |
| 週4時間特別措置<br>の廃廃    | 割増賃金制度見直し         |
| 管理監督者等の<br>健康確保    | 副業、兼業の            |

#### IV おわりに

今後に向けて

同時期に施行検討  
されている別制度  
で重要なもの

- 資金上昇率の開示
- 人的資本経営のストーリー強化
- 資金決済方法の柔軟化

11

参考：労働基準関係法制研究会 報告書の論点+αを4区分したもの

**多様な働き方**  
事業と企業の範囲や活用方法を  
戦略的に革新する

短期

- 「事業」概念の検討
- 副業・兼業の割増賃金
- 管理監督者等の健康確保
- 年次有給休暇取得時賃金
- つながらない権利
- 家事用人への労働基準法適用
- 賃金決定方法の柔軟化

|     |                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|
|     | 働き方改革推進の基盤強化<br>労働者性判断基準<br>柔軟な働き方制度<br>年次有給休暇<br>制度全般の整備<br>テレワーク時<br>みなし労働時間制 |
| 中長期 |                                                                                 |

**労働時間法制**  
ウェルビーイング確保と  
労働の質的向上の戦略

An illustration of a round clock with a green face and black hands. To the right of the clock, there are three small figures of people: one standing, one sitting, and one walking, all in a simple, stylized manner.

企業による  
労働時間情報開示  
フレックスタイム制の改善  
勤務間インターバル制度  
連続勤務の制限  
法定休日の特定  
週44時間特例措置の撤廃

時間外労働  
上限規制見直し

長時間労働は正  
の総合対策

割増賃金制度見直し

**労使コミュニケーション**  
エンゲージメント向上と働き方  
改善の持続的な制度化

全て「働き方のIT戦略  
の実現」と関係



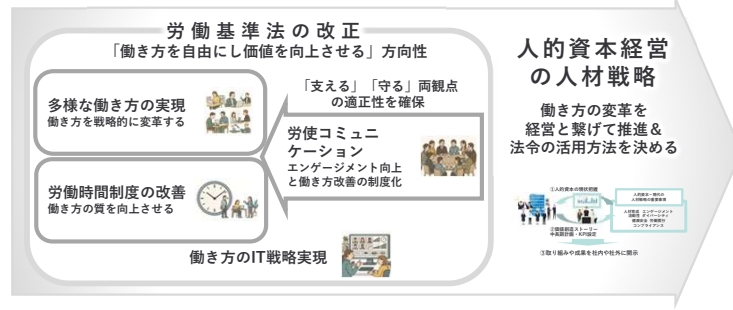
- 過半数代表制の改善
- 人的資本経営のストーリー強化
- 質金上昇率の開示

労使コミュニケーション将来像  
労働契約と集団の合意

12

## 労基法大改正の4つのポイントと、人的資本経営による推進

労基法大改正の4つのポイントは「多様な働き方の実現」「労働時間制度の改善」による施策を「労使コミュニケーションの深化」により妥当性と価値の向上を担保する構造になっています。また、IT戦略によりその実現を確実にします。このような施策の設計は、人的資本経営の人材戦略と一体的なものであると言えます。



13

## 1. 多様な働き方の推進（人材戦略としての働き方の設計と実現）

- ・ 自社の働き方から、場所や時間や一社勤務の拘束性をなくす方向で考え、人的資本経営の価値創造ストーリーに統合して雇用の変革を進める。
- ・ 「事業」概念の検討、副業・兼業の促進、テレワーク推進など多数の法制化が予定されています。
- ・ 働き方を自由にしていく各論を、経営戦略と繋がった人材戦略として捉え検討する必要があります。



14

## 事例集 1. 多様な働き方の推進（人材戦略としての働き方の設計と実現）

### ソニーグループ株式会社

社員パフォーマンス向上のため「働く時間・場所・方法」を選べる環境整備。コアタイムなしのフレックス制度、時間単位有給、在宅勤務など多様な働き方を促進。「ネクストチャレンジ制度」で社外挑戦への経済支援や柔軟な副業も導入。社員一人ひとりの「幸せ」と多様な個性発揮のプロジェクトの一環。  
出典: [ジョブ型人事指針](#)

### 株式会社ニトリホールディングス

コアなしフレックスタイム+在宅勤務+服装自由を全社導入し店頭スタッフにも業務に応じた「リモートバックオフィス日」を設定し、子育て・介護両立を支援。副業・兼業ガイドラインを緩和し、社外学習・兼業をキャリア評価に組み込む。経営目標達成推進とイノベーション創出を目指す施策。  
出典: [人的資本経営コンソーシアム好事例集](#)

### ロート製薬株式会社

社員の自発的チャレンジ支援として社外チャレンジワーク（複業）/社内ダブルジョブ（兼務）/社内起業家支援「明日ニハ」を導入。社内兼務で興味ある部署の業務経験が可能。自律的キャリア構築促進のオンライン学習「ロートアカデミー」設立。多様な「個」を活かした組織で社員と会社の共成長を目指す。  
出典: [人材版伊藤レポート2.0 実践事例集](#)

### 株式会社メルカリ

2021年より「YOUR CHOICE」制度導入：①働く場所自由（約90%がリモート選択）②住む場所自由（月額15万円まで通勤手当、10%が首都圏外在住）③働く時間自由（コアタイムなしのフレックス、中抜け・週休3日も可）。働き方自由度向上で遠隔地人材採用が強みとなり、パフォーマンス促進にも貢献。  
出典: [ジョブ型人事指針](#)

### 株式会社エスケーワード

リモートワークでのコミュニケーション希薄化による従業員不調を改善するため、柔軟な働き方に加え業務進捗の見える化と社内交流活性化を実施。定着率・生産性向上を実現。未経験者育成方針で人材確保の業界でも労働力を維持。  
出典: [中小企業・小規模事業者の人材活用事例集](#)

### 株式会社足立商事

丹波市の製造拠点で「フリー・フレックス」制度導入により短時間で人材確保。社員は数時間から勤務開始し平均就業時間は増加傾向。独自の人材戦略と安定生産体制が評価され、人材不足企業からの事業引継ぎ依頼に。新事業では障がい者雇用も拡大予定。  
出典: [令和2年度新ダイバーシティ企業100選プライム](#)

15

## 2. 労働時間法制の見直し（労働の実態把握と戦略的最適化）

- ・ 働き方の実態と課題について、労働時間等の内容を把握 & 開示し働き方の質を戦略的に最適化することです。
- ・ 労働時間の開示・様々な労働時間制度の柔軟化と共に、連続勤務の制限・勤務間インターバルの義務化などが行われます。
- ・ 業務配分や労働内容の改善・マネジメントの質の向上を促進する。



16



## 事例集 2. 労働時間法制の見直し（労働の実態把握と戦略的最適化）

### アフラック生命保険株式会社

「人財テクノロジー課」新設で人事データ（出社率、残業状況など）を一元管理。役員から管理職まで自らデータ活用できる環境整備。人的資本データを定期チェックし改善継続。社員との対話「リあるく」で生の声を収集し、ジョブ型人事によるキャリア形成促進と人財エンゲージメント強化へ。

出典: [人的資本経営コンソーシアム好事例集](#)

### 塩野義製薬

スーパーフレックスタイムと在宅勤務を2導入。裁量労働・みなし制を廃止し全社員を時間管理下へ。さらに選択週休3日制度（給与80%）と副業緩和、勤務予定の事前共有と勤怠システム分析で労働実態を可視化し、挑戦機会の拡大と生産性向上を図る。

出典: [働き方・休み方改革取り組み事例集（令和4年度版）](#)

### 株式会社USEN-NEXT HOLDINGS

「Work Style Innovation」でスーパーフレックス+在宅勤務を導入。現場から改善提案を吸い上げる「3R Program」(Remove・Reduce・Rebuild)で月間1,300h分の作業を廃止。KPIは労働時間顧客対応時間、売上の3軸で公開し、生産性とエンゲージメントを同時向上。採用にも大きな効果。

出典: [働き方・休み方改革取り組み事例集（令和4年度版）](#)

### パーソルホールディングス

「新しいはたらき方」として一つのオフィス前提から社員が自律的に働く場所を選択する形へ移行。ハイブリッドワーク定着。テレワークでもフレックス制度適用、中抜けも柔軟対応。オンラインツールで勤怠報告、管理者がタスク調整。働き方柔軟性の評価が高く、離職率も低下。

出典: [令和6年度「輝くテレワーク賞」事例集](#)

### 社会福祉法人南風会

介護施設でタブレットを2人に1台配備、職員がリアルタイムでシフト・ケア記録入力。残業は事前承認制にし、管理者が部署間で人員調整。ICT活用で情報共有が円滑になり離職率60%→10%へ低下。残業率11h、年休取得率64.7%を達成。

出典: [働き方・休み方改革取り組み事例集（令和4年度版）](#)

### 南部運送株式会社

紙ベース時間管理の負担解消へ専門家助言のもと業務改善助成金を活用しデジタル式タコグラフ導入。ドライバーの労働時間集計効率化と業務改善を実現。賃金計算ルール明確化で労使関係良好化、法令順守と健康対策に注力。

出典: [働き方改革推進支援センター 支援事例2023](#)

17

## 3. 労使コミュニケーションの深化（エンゲージメントと協働の強化）

- ・今まで固定的であった労使コミュニケーションを工夫し、働き方の改革を実質的に進められる体制とする。
- ・従業員の関与を高め、現場の業務改善やイノベーションを促進する効果などが考えられます。
- ・多様な人材の声を尊重する組織文化を形成し、長期的な人材確保と組織進化の基盤を築く必要性があります。



18

## 事例集 3. 労使コミュニケーションの深化（エンゲージメントと協働の強化）

### パナソニック コネクト株式会社

ジョブ型人事制度導入検討時に「労使委員会」を設置。制度構想段階から高頻度で協議し、フラットな意見交換で制度構築。会社側の一方的決定でなく、労働組合も主体的に関与し説明を担当、社員の制度理解に貢献。

出典: [ジョブ型人事指針](#)

### 三井住友海上火災保険株式会社

労働組合が主体的に従業員意見を集約し、会社への提案を組織的に行う機能を重視。労使間で会社情報を全てオープンに「見える化」し、バランスシート等の月次報告を従業員・組合に提示、会社状況を逐一報告することで健全な労使関係を構築。

出典: [技術革新（AI等）が進展する中での労使コミュニケーションに関する検討会 取組事例集](#)

### 株式会社リコー

労働組合がない中、全従業員参加の「リコー懇談会」を各階層に常設。職場課題解決と労働条件決定に関与し、経営側が諮問、答申を受けて最終決定する仕組み。経営情報・業績も共有され、答申と経営判断のギャップが少ない関係構築。経営トップからのメッセージ発信重視で社員のモチベーション向上。

出典: [技術革新（AI等）が進展する中での労使コミュニケーションに関する検討会 取組事例集](#)

### 株式会社レゾナック・ホールディングス

昭和電工と日立化成の事業統合に伴う人事制度改革で、両社労働組合のあり方と統合後の人事制度について半年以上の労使協議と意見交換を実施。「新制度で何が重要か、今後どう業務に従事できるか」など労使双方が思いや考え方を議論。

出典: [ジョブ型人事指針](#)

### 株式会社協の風

訪問看護・通所介護事業で双方向コミュニケーションを実施。①日報活用：終業前に記入、翌朝の朝礼で他社社員の日報にコメント。社員提案のプロセスで全員の日報確認習慣化。②育成型人事制度個人面談：半年年に全社員と実施。男性社員は男性社員、女性専務は女性社員を担当し意見聴取しやすい環境を構築。

出典: [令和4年度「輝くテレワーク賞」事例集](#)

### 株式会社スタッフサービス・クラウドワーク

重度身体障がい者の就労推進向けテレワーク導入。全員在宅就労のため専用就業規則を整備・公開。労働時間管理はネットワークログと1日3回の定時ミーティングで進捗確認・業務調整。面接時の作業環境チェックや安全衛生委員会実施で健康管理強化。イベントで孤立防止など、障がい者が能力発揮できる環境整備。

出典: [令和4年度「輝くテレワーク賞」事例集](#)

19

## 4. 働き方のIT戦略の実現（労務管理や働き方で一貫したHRDX）

- ・人事情報の統合管理に労働時間や勤務実態などの労務管理・働き方の要素まで一貫した情報基盤を作り、人材戦略を一貫させることです。
- ・働き方の把握による個人の価値創造の深化・協働の促進・労働実態をもとにした考察を進めるツールです。
- ・働き方や労働時間を把握し、内外へ発信する戦略的な情報としていく。



20



事例集 4.働き方のIT戦略の実現（労務管理や働き方で一貫したHRDX）

**三菱マテリアル株式会社**  
人事システム・データ活用のため「人材テクノロジー課」新設。定員充足率、人件費率、出社率、残業状況など人事データを一元管理する情報基盤を構築。役員から管理職まで自らデータを深掘り・活用できる環境を整備し、運用状況のモニタリングに活用。  
出典: [ジョブ型人事指針](#)

**KDDI株式会社**  
ビープルアナリティクス部門を設置しHRデータ活用を推進。勤務データ等をダッシュボード化し全社員に提示、データ活用による生産性向上を実現。人的資本関連データ収集に注力し、経営戦略上の重要指標を特定・開示。月平均残業時間等の労務データも可視化し働き方改革に活用。  
出典: [人材版伊藤レポート2.0実践事例集](#)

**株式会社日立製作所**  
グローバル共通の人材マネジメント基盤整備と人材データベース構築。社員のスキル・キャリア志向含む情報をプラットフォーム化し、グローバル人材配置や経営リーダー発掘・育成に活用。人事情報統合管理によりデータに基づく人的資本経営を推進。  
出典: [内閣官房 人的資本可視化指針付録事例](#)

**SCSK株式会社**  
健康経営推進のため、自己都合退職率、平均勤続年数、健診受診率、健康管理サイト使用率、月平均残業時間、20時以降退館者数などの健康・労働KPIを開示・活用。労務データを継続把握し組織課題の特定・改善に活用。  
出典: [人材版伊藤レポート2.0実践事例集](#)

**佐川印刷株式会社**  
長時間労働・人材不足解消のため業務DX化推進。従業員の働き方を可視化し無駄な業務排除、プロセスをDX化。結果、効率的な業務運営が実現しワークライフバランスが改善。社内風土改善で女性従業員定着率向上、業績も向上。  
出典: [中小企業・小規模事業者の人材活用事例集](#)

**株式会社米五**  
従業員が自身の残業時間・有給取得日数を社内ネットワークで確認できる仕組み整備。従業員の働き方意識が向上し、残業時間削減と有給取得増加を実現。システム活用による労働時間の見える化と意識改革を促進。  
出典: [働き方改革取組事例集](#)

21

本章の元となる基礎資料と事例集 ～基礎資料の解説は第3章

本章は人的資本経営の人材戦略の考え方をもとに、労基法改正に関する基礎資料の内容を解釈して記載したものです。また、働き方改革から人的資本経営に至る様々な事例集を全て分析し、一部を引用しています。労基法改正と人的資本経営の基本文書は、第3章で基本的な解説を加えています。

**労基法大改正の基礎資料**

[新しい時代の働き方についての研究会報告書](#)   [労働基準関係法制研究会報告書](#)



**本章で参照している事例集**

[人的資本経営コンソーシアム事例集](#)   [人材版伊藤レポート2.0実践事例集](#)   [人的資本可視化指針付録事例](#)   [ジョブ型人事指針](#)   [令和6年度「輝くテレワーク賞」事例集](#)   [働き方・休み方改革取組事例集（令和4年度版）](#)



**人的資本経営の基礎資料**

[人的資本可視化指針](#)   [人材版伊藤レポート](#)

[技術革新（AI等）が進化する中での労使コミュニケーションに関する検討会 取組事例集](#)   [中小企業・小規模事業者の人材活用事例集](#)   [令和2年度新ダイバーシティ企業100選アライム](#)   [働き方改革推進支援センター支援事例2023](#)   [働き方改革取組事例集](#)



22

 労基法大改正 戦略コンソーシアム

2 企業規模ごとの取り組みの方向性



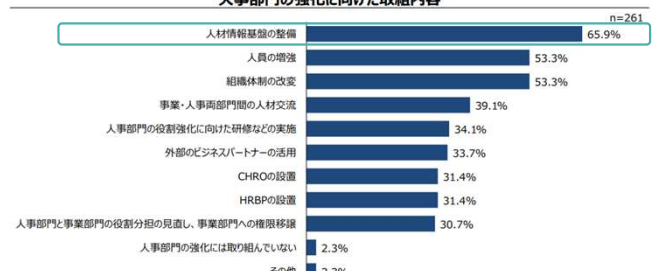
この作品はCC BY 4.0ライセンスに基づいています。このライセンスのコピーをご覧になるには、<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>をご覧ください。全ページにわたり商用利用を自由に変更できますが「労基法大改正 戦略レポート」の組織研究機関 転用複製を引用/改変」等の記載をお願いします。

大企業にとって重要なこと 1 労基法大改正に対応したシステム基盤整備

人的資本経営の政策についての取組調査で第1位に挙げたのは「人材情報基盤の整備」でした。労基法大改正において、労務管理・勤怠・労使コミュニケーションを統合する整備が必要です。例えば勤怠情報とタレントマネジメントやエンゲージメント情報の横断把握ができるかどうか等、さらなる設計と整備が必要です。

**人事部門の強化に向けた取組内容**

n=261



| 取組内容                          | 割合    |
|-------------------------------|-------|
| 人材情報基盤の整備                     | 65.9% |
| 人員の増強                         | 53.3% |
| 組織体制の改変                       | 53.3% |
| 事業・人事部門間の人材交流                 | 39.1% |
| 人事部門の役割強化に向けた研修などの実施          | 34.1% |
| 外部のビジネスパートナーの活用               | 33.7% |
| CHROの設置                       | 31.4% |
| HRBPの設置                       | 31.4% |
| 人事部門と事業部門の役割分担の見直し、事業部門への権限移譲 | 30.7% |
| 人事部門の強化には取り組んでいない             | 2.3%  |
| その他                           | 2.3%  |

人的資本経営に関する調査結果・概要 2024年6月20日 人的資本経営コンソーシアム事務局

24

大企業にとって重要なこと 2 人事労務管理まで一貫した人材戦略で対応する

人的資本経営において戦略構築と部門連携が求められてきました。労基法大改正では人事労務管理と法令政策への対応まで「積極的で一貫した人材戦略」の構築と実行が求められます。これは既存の法令遵守とは違う、法令対応を機会とした戦略構築です。労務管理をオペレーションと定義しすぎた体制は再検討が必要でしょう。

Organization Development & Talent Development  
企業文化と人材育成が密接にかかわるため、組織開発とレント開発を集約

HR Business Partner  
各事業部の戦略策定と成長を人材面から支えるビジネスパートナー

Center of Excellence  
採用・育成制度・能力開発等の個別課題に特化

HRオペレーション機能  
給与計算や支払い等のオペレーション業務を担当

HQ  
経営ボード  
CHRO  
OD&TD  
CoE  
OPs

事業部  
事業部トップ  
事業部HRヘッド  
HRBP  
人事課の企画・策定・実施・管理

地域統括  
地域統括トップ  
地域HRヘッド  
リージョナル人事機能

ローカル  
ローカルトップ  
ローカルHRヘッド  
ローカル人事機能

SSC

4 類型説では人事労務はオペレーションのイメージが強く戦略推進を行う前提がない。  
労基法改正はじめ、国内の雇用政策を活用した人材戦略推進の方法を定義する必要がある。

グローバル競争力強化に向けたCX研究会 報告書 経済産業省 25

中堅中小企業にとって重要なこと 1 多様な働き方による戦略強化・地方創生

中堅中小企業にとって働き方の工夫は事業/人事両面で強みになります。柔軟な働き方を導入した企業は明らかに優位性を持っています。また「地方創生2.0」の方針では柔軟な働き方による「関係人口」創出が地域企業の発展の鍵だとされ、雇用制度の柔軟化による人材戦略の機会として労基法改正を活用することが重要です。

各経営成果が「良い/うまくいっている」と回答した中堅・中小企業の割合  
(ダイバーシティ経営企業100選受賞有無別)

経営成果

経営成果が「良い/うまくいっている」と回答した中堅・中小企業の割合

ダイバーシティ経営企業100選受賞有無別

多様な働き方を活かす経営へダイバーシティ経営への第一歩〜2021年3月 経済産業省

直接的  
間接的

内発的発展への寄与

地域との結びつき度

地域への影響が強い関係人口  
地域への影響が強い定住者

関係人口（訪問系）  
地域の人との交流、イベント、体験プログラム等参加  
地域での消費、雇用活動

定住者  
地域企業での勤務  
最終消費への貢献

滞在時間・頻度

多様な働き方を活かす経営へダイバーシティ経営への第一歩〜2021年3月 経済産業省 ライフスタイルの多様化と関係人口に関する懇談会 2021年3月 国土交通省 26

中堅中小企業にとって重要なこと 2 雇用施策を活用した事業価値創造

労基法大改正を契機として、働き方の工夫を事業価値創造に繋げることができます。働き方の柔軟性を高めることでイノベーションをもたらす人材の調達や交流のチャンスが広がります。また高度なテクノロジー導入が今後の発展の鍵と言え、働き方や雇用環境の柔軟性を高めることで対応度合いを速めることができます。

人的資本経営により、働き方と組織の関係は、「閉鎖的」関係から「選り、選ばれる」関係へと変化していくべき。

これまで  
一つの組織の中でメンバーが離れない閉鎖的な関係

これから  
一つの組織を超えてメンバーの出入りがあるオープンな関係

2050年目標では、仮想空間上のアバターや遠隔操作するロボット、人の身体的能力や知覚能力を拡張する技術が普及する中、付加価値の源泉や労働形態のあり方が根本から変わると考えられる。

仮想空間上のオフィスとアバター

ロボットと遠隔操縦者

身体的能力の拡張

未来人材ビジョン 経済産業省 27

スタートアップにとって重要なこと 1 人材戦略を早期から構築実行する

早めの体系的な人材戦略構築・実行が重要です。労基法改正により、人材戦略を労務管理まで結びつけて考える必要性が出てきており、採用戦略・成長戦略・上場対応等の全ての場面で人材戦略の整備は重要なポイントです。組織変化も大きいスタートアップにおいて、早期からの体系的な人材戦略は持続的成長の基盤となります。

N-3期前（上場3年前）

N-2期（上場前々期）

N-1期（上場前1期）

申請期

上場後

プロジェクト全体

発足・全体計画

①VC等からの資金調達

②上場書類作成・提出

③上場後IR・株主対応

人事労務体制・人的資本整備

社内状況の確認  
人材戦略の立案

IPOやM&Aを予期した人的資本経営の実行/情報開示  
コンプライアンスや適法性の整備を人材戦略と連動

監査法人

選定

④ショートレビュー

⑤上場関係書類監査・会社法上の監査

主幹事証券会社

選定

⑥整備支援・内部審査

⑦引受審査

証券取引所

確認・市場選定

⑧審査・適宜開示

スタートアップの成長に向けたファイナンスに関するガイダンス 経済産業省 等を参考に筆者作成 28

スタートアップにとって重要なこと2 雇用施策による戦略的ブランディング

雇用施策は戦略的ブランディングの重要な要素です。商品販促広報や企業IR広報と並び、雇用関連の採用広報や人的資本の情報が広報の重要な柱となります。労基法改正でさらに注目される多様な雇用施策の方向性は特に強力なメッセージであり、社会的にも多様な働き方や社会価値の質的な広報はますます重要になっていきます。

図1：企業情報開示の目指す姿に関するイメージ案1

左図は筆者作成 右は 企業情報開示のあり方に関する懇談会 中間報告 経済産業省

29

横断：企業規模を問わない組織サーベイの活用、働き方の課題の特定と対応

人材戦略の決定と実施のための組織サーベイ活用が重要度を増しています。多くの法令や指針等で企業規模を問わずサーベイの活用が規定されています。労基法改正に関する戦略決定においても、エンゲージメント等の把握だけではなく、働き方の検証すべき実態をサーベイで把握し、課題を特定して対応する必要があります。

雇用系の法令/指針/ガイドライン等の、組織サーベイ活用の規定の代表的なもの

|                  |                                                                      |
|------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 労働時間関連           | 従業員意見聴取「労働者の意見を聴くことにより、労働時間等の設定の改善を図ることが重要である」(労働時間等設定改善指針)          |
| 育児支援/女活関連        | 労使間での実態把握「労使間の話し合いの機会を活用し、労働時間等の設定に関する事項について話し合う」(上記指針)              |
| 育児支援/女活関連        | 従業員ニーズ調査「仕事と子育ての両立に関する労働者の実情を把握し、目標を設定する」(次世代法&行動計画策定指針)             |
| 状況把握義務           | 女性活躍推進「女性の職業生活における活躍の推進に関する状況を把握し、改善すべき事項について分析を行う」(女性活躍推進法第8条)      |
| ハラスメント/メンタルヘルス関連 | パワハラ実態把握「職場におけるパワハラの実態を把握し、労働者に対する定期的な意識調査を実施する」(パワハラ指針)             |
| ハラスメント/メンタルヘルス関連 | 職場環境改善「パワハラハラスメントの原因や背景となる要因を解消するため、職場の環境の改善等の措置を講ずる」(上記指針)          |
| ハラスメント/メンタルヘルス関連 | ストレスチェック集団分析「職場環境の改善を行うことの重要性に留意し、できるだけ実施することが望ましい」(ストレスチェック指針)      |
| 高齢者雇用関連          | 就業実情の把握「高齢者の就業の実情、高齢者の希望等を踏まえ」た雇用確保措置の検討(高齢者雇用安定法第10条の2)             |
| 高齢者雇用関連          | 職場環境調査「高齢者がその意欲と能力に応じて年齢に関わりなく働くことができる」実態把握・整備(高齢者就業確保措置に関する指針)      |
| 障がい者雇用関連         | 個別配慮把握「合理的配慮は、個々の事情を有する障害者と事業主との相互理解の中で提供される」(合理的配慮指針)               |
| 障がい者雇用関連         | 継続的話し合い「必要な配慮を把握し、継続的に配慮の内容について話し合う」(上記指針)                           |
| 健康経営関連           | 組織診断実施「従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する」(健康経営ガイドブック)                     |
| 健康経営関連           | 効果測定「健康投資に対する効果を、財務的指標と非財務的指標の多面的な視点から測定・評価する」(健康投資管理会計ガイドライン)       |
| 人的資本経営関連         | エンゲージメント測定「人的資本と企業価値との関係性に関する調査・分析を行い(中略)価値創造ストーリーを描く」(人材版伊藤レポート2.0) |
| 人的資本経営関連         | 投資家対話データ「人的資本の情報開示により、ステークホルダーとの対話を深める」(人的資本可視化指針)                   |

表中に掲げた雇用関連の法令政策の原文書から、該当部分の表記を抜き出し

30

労基法大改正 戦略コンソーシアム

3 基礎資料の参考解説

新しい時代の働き方に関する研究会 報告書  
労働基準法制関係研究会 報告書  
人的資本可視化指針  
人材版伊藤レポート  
ISO30414

この作品はCC BY 4.0ライセンスに基づいています。このライセンスのコピーをご覧になるには、<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>をご覧ください。全ページにわたり商用利用を認めず、改変を認めますが「労基法大改正 戦略レポート」の題名、研究機関、私的複製を引用/改変等の記載をお願いします。

「新しい時代の働き方に関する研究会報告書」要約

第1 経済社会の変化

個人

組織

組織と個人

- 旧来の長期雇用と組織的業務
- なじむ労働者が一定数いる
- 新しい労働者 ライフステージ
- キャリアステージ 多様な働き方

会社に機会提供を要望

- 長期的な視野、優れた人材の育成と活用
- 柔軟な発想で新しいものを生み出す能力
- 働く人の多様で主体的なキャリアを支援
- パーパス（企業の存在意義）経営

- 全ての働く人が希望に沿って働き方を選択
- 個別的な労使間の意思疎通が重要
- (イントラネット・柔軟な労使コミュニケーション)

新しい時代の働き方についての研究会報告書 厚生労働省

32

「新しい時代の働き方に関する研究会報告書」要約

第2 新しい時代に対応するための視点

技術革新・ニーズの変容・リモートワーク・副業/兼業・働く時間や場所の多様化・育児や介護をはじめとした活動との両立 等の中で状況が多様化

希望する将来の働き方が「なりゆきに任せたい」「わからない」…56.5%  
仕事の自らの裁量を増やしたい(手順・時間配分・場所)…いずれも50%前後  
リモートワーク 希望しない…60.6% 情報通信業では70.3%が希望、業種により多様  
労働組合 頼りになる…46.3% 頼りにならない…48.2% 労使のあり方も多様化

労基法や労基行政はどうあるべきか

守る

労基行政が変わらない役割

心身の健康  
働き方の変化に応じた守り方

支える

望む働き方の実現を支える

ライフステージ  
キャリアステージ  
ワークスタイル

新しい時代の働き方についての研究会報告書 厚生労働省

33

「新しい時代の働き方に関する研究会報告書」要約

第3 新しい時代に即した労働基準法制の方向性

| 主題              | 主な論点                                                                        |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1 変わらない考え方の堅持   | … 労働条件・基本原則・権利保護                                                            |
| 2 働く人の健康確保      | … 多様な健康管理・自由度の高い仕事の健康確保                                                     |
| 3 個々の希望の反映      | … 同意の上で労働時間制度を柔軟にするなど<br>リモートワーク・フリーランス・副業兼業等への対応<br>多様/複線的な労使コミュニケーションのあり方 |
| 4 労使コミュニケーション   | … 有効性・透明性・実効性で労使コミュニケーションを見直し                                               |
| 5 労働基準法制の実情への確認 | … フリーランス等の扱い・労働者/事業場等の概念の確認                                                 |
| 6 従来の働き方を不利にしない | … 従来通りの働き方で労働条件や健康確保が後退しないこと                                                |
| 7 労働基準監督行政の充実強化 | … 複雑化に応じた体制と方法・情報開示等による自主改善の促進                                              |

第4 未来を担う全ての方へ

|            |                                   |
|------------|-----------------------------------|
| 企業に期待すること  | ビジネスと人権・人的資本投資・社内外への情報の開示         |
| 働く人に期待すること | ライフスタイルや人生設計による働き方の選択・自己管理能力・能力開発 |

新しい時代の働き方についての研究会報告書 厚生労働省

34

「労働基準関係法制研究会 報告書」要約

I はじめに  
社会背景  
経緯と今後  
全体の要約

II 労働基準関係法制に共通  
する総論的課題  
労働者・事業場  
労使コミュニケーション  
労基法の根本

III 労働時間法制の具体的  
課題  
労働時間とその周辺の  
ルールの各論(連動禁止  
や副業ルールも)

IV おわりに  
今後に向けて

資料の分量

|               |                               |                         |               |
|---------------|-------------------------------|-------------------------|---------------|
| I はじめに<br>19% | II 労働基準関係法制に共通する<br>総論的課題 39% | III 労働時間法制の具体的課題<br>40% | IV おわりに<br>2% |
|---------------|-------------------------------|-------------------------|---------------|

労働基準関係法制研究会報告書 厚生労働省

35

「労働基準関係法制研究会 報告書」要約

I はじめに の中心的なメッセージ

1.就業形態の多様化に応じた法令へ

2.デジタル変革の影響を考慮

社会背景が変わり  
労基法を根本的に見直す趣旨

ガイドラインや方針が重要  
自社の働き方のモニタリング  
原則となる制度と自社決定  
技術発展で、労務管理が変化し、  
個人単位での管理が可能に  
テレワークの普及

労働基準関係法制研究会報告書 厚生労働省

36

「労働基準関係法制研究会 報告書」要約

II 労働基準法制に共通する総論的課題 の中心の内容



労働基準関係法制研究会報告書 厚生労働省 37

「労働基準関係法制研究会 報告書」要約

III 労働時間法制の具体的課題 の論点

- 労働時間の開示が複数個所記載
- 労働時間規制の柔軟化
    - フレックスタイム制の柔軟化
    - 新たなみなし労働時間制の検討
    - 勤務間インターバル制度の強化
  - 労働の持続可能性の確保
    - つながらない権利の制度化
    - 13日超の連続勤務の禁止
  - 副業・兼業への対応
    - 労働時間通算制度の見直し
    - 健康確保措置の強化

多様な働き方への戦略とマネジメントを最大限可能にするルールになっていくものだと言える

労働基準関係法制研究会報告書 厚生労働省 38

人的資本可視化指針

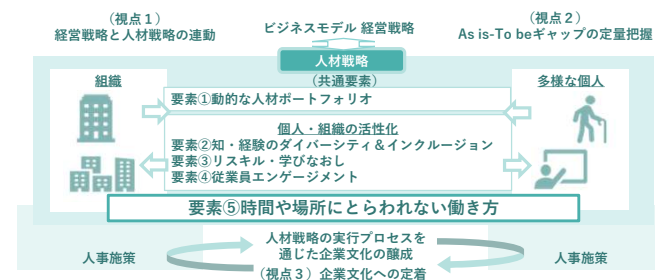
人的資本可視化指針は企業の人的資本経営の基盤となる枠組みです。人的資本経営の戦略構築と実施、可視化と開示のステップ等、人的資本を構成する人材戦略の重要事項について包括的な枠組みを提供しています。労基法大改正も、本指針に基づく人材戦略の重要な機会として俯瞰的に活用することが求められています。



人的資本可視化指針 内閣官房 39

人材版伊藤レポート (※2つの版がありますが下記の基本概念はいずれの版でも共通しています)

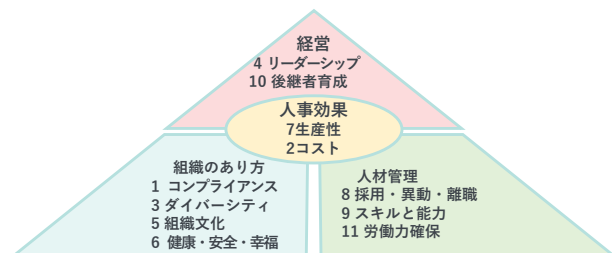
人的資本経営の実務ガイドとして重要です。「3つの視点と5つの共通要素」のうち「3つの視点」は経営関連で普遍的ですが「5つの共通要素」は育成やタレントマネジメントが中心の内容で、労基法大改正と関連の深い「働き方」関連は最後の5点目です。優先度が低かった領域が今後より重視されることを示唆しています。



人材版伊藤レポート 経済産業省 40

## ISO30414

ISO30414は人的資本に関する国際規格の1つで11領域58指標からなります。ただしジョブによって定義されるタレントマネジメントのIT管理上の数量を中心とした体系だといえ、労働時間のような労務管理指標や賃金差のようなDEI指標は含まれていないため、労基法改正による人材戦略とは繋がる点は少ない指標だと言えます。



人的資本可視化指針 内閣官庁 等のISO30414の解説などをもとに筆者作成

41

