

## まえがき

「働き方」が大きく変わろうとしています。

私たち有限会社人事・労務は、1999年の創業以来、20年近く、主に中小企業の人事制度・ES（従業員満足）・組織づくりにかかわってきました。そして今、中小企業の人事の現場を見ながら、日本の「働き方」が劇的に変化していることを肌で感じています。

劇的な変化は時として、それまでの強みを弱みにしてしまうことがあります。過去の成功体験が、新たなイノベーションへの壁となってしまうのです。

本書は、これまでの日本の会社において、一般的に採用されているとは言い難い「制度」およびその社内規程をご紹介します。これらの制度は、「男性正社員が新卒で入社し、ある程度年功的に賃金が上がり、残業や転勤の命令には全面的に応じ、パートや派遣社員といった非正規従業員はサポートに徹する……」というような従来型の会社には、必要とされていませんでした。しかし、そのような旧態依然とした会社が、これから先、どれほど存続できるのでしょうか。筆者は、10年以内にはそのような会社は日本から1社も無くなってしまうのではないかと考えています。労働力人口の減少、ICT社会、AIの目覚ましい進歩、若者の価値観の多様化、……といった社会の変化に、会社も柔軟に、そしてスピーディーに対応していかなければなりません。

本書の目次をご覧ください。何を感じていただけたでしょうか？

もしあなたが会社の経営者や幹部社員であって、「おもしろい制度がいろいろあるけど、どれもうちの会社にはまだ導入できないな」と思われたのであれば、いま一度、1つでも導入できそうなものがないか、どうかお考えいただきたいと思います。そして、御社の若

手社員や、将来の社員候補である学生に同じものを見せた時にどのような反応をするか、ぜひ想像をしてみてください。そこに、あなたの会社がこれから目指すべき方向性があるはずです。

「ESなくして働き方改革なし！」

みなが自律して、イキイキと働くことができる社会は、幸せな社会であることは間違いありません。多様な人材が十分にその能力を発揮できる「場」をつくるのが、会社には求められています。これまで成功していたしくみや制度を壊し、新たなしくみを導入することはとても勇気のいることです。しかし、従来常識にとらわれることなく、新時代にあった「場」をつくることのできた会社は、これからも元気であり続けることができるでしょう。本書が少しでも、そのような組織づくりのヒントとなれば幸いです。

本書の執筆にあたり、監修の横張清威先生には、弁護士という立場からの確かなコメントをお寄せいただきました。また、弊社パートナー社労士の梅津裕一郎さんには、さまざまな場面で執筆にご協力をいただきました。そして、株式会社日本法令の水口鳴海氏には、常に執筆者の思いをご理解いただき、丁寧に適切なアドバイスをいただきました。みなさまに心から感謝の意を述べたいと思います。

平成29年12月

有限会社人事・労務 代表取締役 矢萩大輔

# 目次

まえがき

## 序章 働き方改革をいかに実現するか

### 第1章 自分のライフスタイルで働く社員を応援する制度

- 1-1 ジョブリターン制度 ..... 012
  - ④ ジョブリターン規程
- 1-2 留職制度 ..... 020
  - ④ 留職規程
- 1-3 ワーキングネーム使用制度 ..... 027
  - ④ ワーキングネーム使用規程
- 1-4 社内フリーエージェント制度 ..... 034
  - ④ 社内フリーエージェント規程
- 1-5 副業許可制度 ..... 044
  - ④ 副業許可規程
- 1-6 定年後再雇用社員制度 ..... 052
  - ④ 定年後再雇用社員（嘱託）規程

### 第2章 「限定」された中で、プロフェッショナルとして働く制度

- 2-1 地域限定正社員制度 ..... 064
  - ④ 地域限定正社員規程
- 2-2 職務限定正社員制度 ..... 072
  - ④ 職務限定正社員規程
- 2-3 勤務時間限定正社員制度 ..... 080
  - ④ 勤務時間限定正社員規程

### 第3章 多様で生産性の高い職場をつくる制度

- 3-1 フリーアドレス制度 ..... 092
  - ④ フリーアドレス規程
- 3-2 社員紹介制度 ..... 100
  - ④ 社員紹介規程

3-3	会社の近くに住む社員支援制度	107
	☒ 会社の近くに住む社員支援規程	
3-4	自転車通勤推進制度	113
	☒ 自転車通勤推進規程	
3-5	インターンシップ制度	120
	☒ インターンシップ規程	
3-6	在宅勤務制度（常時）	128
	☒ 在宅勤務規程（常時）	
3-7	在宅勤務制度（臨時）	137
	☒ 在宅勤務規程（臨時）	
3-8	一定時間こもり作業制度	144
	☒ 一定時間こもり作業規程	
3-9	ノー残業デー制度	150
	☒ ノー残業デー運用規程	

#### 第4章 社員のやる気とチームのつながりを強める休暇・福利厚生制度

4-1	リフレッシュ休暇制度	156
	☒ リフレッシュ休暇規程	
4-2	役職者リフレッシュ休暇制度	163
	☒ 役職者リフレッシュ休暇規程	
4-3	スクールイベント（学校行事）休暇制度	170
	☒ スクールイベント（学校行事）休暇規程	
4-4	ボランティア休暇制度	176
	☒ ボランティア休暇規程	
4-5	サークル活動支援制度	182
	☒ サークル活動支援規程	
4-6	ランチミーティング制度	188
	☒ ランチミーティング規程	
4-7	年次有給休暇積立制度	193
	☒ 年次有給休暇積立規程	
4-8	自主勉強会支援制度	199
	☒ 自主勉強会支援規程	
4-9	奨学金返済支援制度	206
	☒ 奨学金返済支援規程	

## 第5章 多様な社員を適切に評価する人事評価制度

5-1	役割等級基準制度	212
㊦	役割等級基準規程	
5-2	昇格・降格制度	222
㊦	昇格・降格規程	
5-3	目標管理制度	233
㊦	目標管理制度運用規程	
5-4	行動評価制度	246
㊦	行動評価制度運用規程	
5-5	バリュー評価制度	257
㊦	バリュー評価制度運用規程	
5-6	役割考課制度	267
㊦	役割考課規程	

## 第6章 役割や成果に応じて報酬を分配する制度

6-1	役割給制度	278
㊦	役割給規程	
6-2	各種手当制度	285
㊦	各種手当規程	
6-3	賞与制度	294
㊦	賞与規程（基本給に連動した算定方法）	
㊦	賞与規程（ポイント制による賞与の算定方法）	
6-4	チーム報奨金分配制度	306
㊦	チーム報奨金規程	
6-5	ポイント制退職金制度	314
㊦	退職金規程	

## 第7章 会社の制度をつくるクレド活用制度

7-1	クレド委員会制度	326
㊦	クレド委員会運用規程	
7-2	「ありがとう運動」制度	334
㊦	「ありがとう運動」運用規程	
7-3	経験値ポイント制度	339
㊦	経験値ポイント制度運用規程	

## 第8章 社員の社会性を高め、つながりを増やす組織開発の制度

8-1	組織開発実施制度	348
	国 組織開発基本規程	
8-2	ES組織診断制度	358
	国 ES組織診断実施規程	
8-3	「つながりインタビュー」制度	365
	国 「つながりインタビュー」運用規程	
	国 「お互いさま」推進規程	
8-4	メンター制度	373
	国 メンター制度運用規程	
	国 コミュニケーションポリシー	
	国 朝礼運用規程	
8-5	全体合宿制度	385
	国 全体合宿運用規程	
	国 EAP運用規程	

### 凡 例

労基法 労働基準法

職安法 職業安定法

育児介護休業法 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉  
に関する法律

高年齢者雇用安定法 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律

# 序<sub>章</sub>

働き方改革を  
いかに実現するか

## 「これまでの会社を壊す」覚悟をもって、チームをデザインする

2017年3月、政府は「働き方改革実行計画」を発表し、今後国を挙げて働き方の改革を行っていくと宣言しました。実行計画の中には「賃金引上げと労働生産性向上」「長時間労働の是正」「テレワークなどの柔軟な労働環境の整備」「子育て・介護等と仕事の両立」「障害者の就労」などが盛り込まれています。

総務省の統計「我が国の人口動態と将来推計」によると、我が国の65歳以上の人口は2010年には23.0%であったのが、2060年予測では39.9%と、世界のどの国も経験したことがないほどの少子高齢化が進むと見込まれています。また、生産年齢人口（15～64歳）は2013年10月時点で7,901万人と、32年ぶりに8,000万人を下回り、今後2060年には4,418万人まで大幅に減少することが予測されています。

これらの社会的変化は、突然明日やってくることはありません。しかし、数十年をかけて徐々に、そして確実にやってきます。

一方で、我が国の非労働力人口における就業希望者は、2013年で428万人です。その内訳をみると、女性が約315万人と、およそ4分の3を占めています。その理由としては「出産・育児のため」（105万人）、「適当な仕事がありそうにない」（97万人）、「健康上の理由」（38万人）、「介護・看護のため」（16万人）などが挙げられます。

また、「近くに仕事がありそうにない」という人が、男女計で29万人いるということです。多くの人がこういった事情により「働きたくても働くことができない」状況にあるといえます。

労働力人口が減り、しかし、まだまだ働きたいと思っている人も多いこの状況において、その受け皿として会社が働く環境を整備し、

いろんなルールを作り、多様な働き方を認めていくようになれば、現況は改善に向かうことでしょう。逆に言えば、そのような「働き方改革」に取り組まない会社は、社会の変化から取り残され、生き残っていくのは難しいでしょう。

さらに、ここまでお話しした「日本の高齢化」「労働力人口減少」「労働の需給ギャップ」とった問題以上に、働き方を変革しなければならない理由が3つあります。「情報化社会」「多様な価値観」「国際化とAI（人工知能）の登場などによる仕事の変化」です。

近年のIT技術の発展にともなう「情報化」には目覚ましいものがあります。かつては高価で、一部の特権や能力のある人しか得ることができなかった情報が、インターネットさえつながれば、誰でも手に入れることができる時代になりました。また、逆に、自ら大量の情報を世界に向けて発信することも、もはや当たり前のことです。

結果として、地方の中小企業でも、それほど多くの投資をすることなく、世界に向けた事業や、ニッチなニーズを掘り起こす事業が容易になっています。チャンスが広がったと同時に競争も激しくなり、個性（ブランド力）や強い独自のつながり、ネットワークを持たない会社にとっては厳しい環境になっています。

「情報化」に連動するように、「多様な価値観」が発信されるようになり、皆が自分の趣向や興味にあった行動、消費ができるようになりました。働くスタイルも多様になり、就業時の服装ひとつとってみても、ひと昔前から比べるとかなり自由でさまざまなスタイルが許されるようになってきています。夏場など、ネクタイをつけている人のほうが圧倒的に少なくなりました。

そして「国際化とAIの登場などによる仕事の変化」は、日本の働き方を大きく変えました。単純労働はどんどん機械や海外での生産にとってかわり、また、国内でも派遣労働者などの非正規労働者

が大量に増えて、格差が問題となっています。また、ここ数年のAIの進歩は実に驚くべきもので、今まで人間しかできなかった仕事が、どんどんコンピュータやロボットにとってかわってきています。AIが今後どのような発展し、どのように人間の仕事にとってかわっていくか、誰も正確には予想できないでしょう。

これら3点に象徴されるように、日本の働き方は、政府の「働き方改革実行計画」を待つまでもなく、すでに大きな変化の真ただ中にあります。各企業とその労働者は、一刻も早くこれに対応しなければなりません。

では、これから会社や組織の在り方や働き方は、これからどのように変わっていくのでしょうか。

これまでの組織の主流は「ピラミッド型」であったといえます。トップダウンで指示を出し、情報が上から下に流れるというピラミッド型組織は、統制と効率性という面で、経済成長時代の大量生産型マネジメントにおいて大いにメリットのある組織のあり方でした。

しかし、現在の商品やサービスは、ライフサイクルがきわめて短く、次から次へと成熟期を迎え、すぐにそれに代わる安価な類似商品や新たな商品やサービスが生み出されてきます。会社にとっては、ヒット商品が出たとしても、すぐに次のニーズにあった商品・サービスを、未来を予測しながらつくり上げていく、というビジネスモデルが求められます。常に現場主導でスピーディーに動く必要があるのです。

このような時代には、会社はピラミッド型の組織ではなく、プロジェクトをいくつも動かしていく俊敏性を備えたイノベティブなネットワーク型組織へと変化していかなくてはなりません。ピラミッド型組織では、リーダーが解決できない問題に直面してしまうと、その組織は機能しなくなってしまいます。ですから、会社は一つひとつミッションをもち素早く対応できるチームの集合体、すなわちネットワーク型組織を目指すべきです。

ネットワーク型組織での社員の関係性は、多くのつながりを持つフラットなものです。各現場において、それぞれが何をすべきかしっかりと理解できており、すぐに修正したり、対応できるのが大きな特徴です。自分たちが何をしたいのか、どのような課題を解決すべきかを、メンバー個々人がネットワークの中で共有できていれば、そのチームから新たな付加価値を生み出すことも可能となります。ネットワーク型の組織ではメンバーは縦方向だけでなく横方向につながりあい、課題に応じてリーダーさえも流動的に変わります。ピラミッド型の組織ではメンバーに良いアイデアがあっても、そのアイデアが採用されることは非常に難しいものでした。しかし、ネットワーク型の組織では、課題に対して、その分野を得意とする人でプロジェクトを組んでいくため、より高度な知識とスキル、多様な価値観を掛け合わせながら、困難な課題に対しても組織としての最適解を導いていくことができます。

このように、ピラミッド型の組織では「統率やルール」でマネジメントが行われ秩序が保たれるのに対し、ネットワーク型の組織では、主に「仲間同士の共感やつながり」によりマネジメントされ、秩序が保たれます。成長する組織では、ネットワークの数はどんどん増えていきます。ピラミッド型組織とネットワーク型組織ではあきらかに、そこで働く人々のつながりの関係性が異なります。

ダイヤモンドメディア株式会社という、不動産関連に特化したIT企業があります。この会社は、「ホラクラシー経営」を実践している会社として有名です。ホラクラシーとは、ヒエラルキーの反対語です。ヒエラルキーが中央集権型・階層型のピラミッドだとすれば、ホラクラシーは「分散型・非階層型」といえます。ダイヤモンドメディア株式会社が行っている取組みは、以下のような組織運営です。

#### 人事・組織

- 上司部下、階層がない/肩書は自分で決める/給与はみんなで決める
- 社長役員は毎年選挙/明文化した理念が無い/経営計画が無い/納会を一般公開

#### 金銭・財務

- 財務情報はすべて公開/給与もオープン/インセンティブ無し/職務給/職能給無し
- 実力給という普遍的給与/賞与の査定は無し/経費精算は個人の裁量

#### 働き方

- 働く時間自由/働く場所自由/休み自由/命令なし/雇う雇われるを放棄
- 副業、起業推奨/社内外ボーダーレス

(出典) 2017年7月27日開催セミナー ((有) 人事・労務、株式会社オルタナ共催)「ダイヤモンドメディア社による未来に選ばれる会社のホラクラシー型組織への挑戦～10年間の組織づくりを通して気づいたこと～」講演資料

ダイヤモンドメディア株式会社の創業は2007年で、すでに10年以上、このような経営を実践しています。もちろん、まだ手探り状態のことも多く、トライ&エラーを繰り返しながらということですが、会社は順調に成長し続けています。同様に、今生まれている多くのベンチャー企業が、これまでのピラミッド型組織では考えられないような、しかし、時代にマッチしたルールで、業績を伸ばしつつあります。

ピラミッド型組織からネットワーク型組織へ。これまでの組織が、強ければ強いほど、この移行は困難になると思われます。小手先の制度やルールの変更で対応できるものではなく、(第8章でも詳しく述べますが) 組織のOSを取り換えるようなレベルの変革が必要です。パソコンは、古いOSのままでは、最新のソフトを動かすことができません。「働き方改革」を実践するさまざまなルールや制度を導入するためには、組織をOSごと入れ替えるくらいの改革をしていかなければなりません。そして私たちは、すぐにでもこれまでの「会社」という組織を壊して、新たなつながりを持った「チーム」をデザインするべきです。これは、法律的な会社組織の解散と

## 著者

### 矢萩大輔



(有)人事・労務 代表取締役

一般社団法人 日本ES開発協会 会長

東京都社会保険労務士会 働き方改革支援事業 巡回コンサルタント

グリーン経営者フォーラム 代表幹事 他

明治学院大学卒業後、大手ゼネコン勤務を経て、1995年、都内最年少の26歳で社会保険労務士として開業。現在、400社以上の顧問先を抱えるリーディングオフィスとして注目を集める。「組織のワクワクをコンサルティングする」をサービスコンセプトに有限会社人事・労務を立ち上げる。2008年より、CSRの団体として、「30年先の日本の未来へ！おかげさまの笑顔あふれる社会！」をコンセプトに日本ES開発協会を主催。ES（従業員満足）コンサルタント制度やES人事制度など組織活性化のための新しい施策の普及活動を目指し高く評価されている。

### 畑中義雄



(有)人事・労務 チーフ人事コンサルタント

社会保険労務士

日本児童文芸家協会 監事

NPO法人<sup>うせい</sup>卯清理事

卸売り専門商社の営業職を経て2001年社会保険労務士試験合格。主に中小企業を中心に事業主の立場にたった経営・人事相談を行う。特に賃金・評価制度においては、日本型年俸制度、コンピテンシー、目標管理などを用いたオリジナル人事制度構築を数多く手掛け、クライアント企業の活性化と業績アップに多くの成果をあげている。IPO実現のための人事制度・規定整備支援、上場企業の分社

化における人事コンサルティング、労働基準監督署の労務監査対応なども数多く経験している。

## 金野美香



(有)人事・労務 ヘッドESコンサルタント  
厚生労働省認定CDA (キャリアデベロップメント・アドバイザー)

一般社団法人 日本ES開発協会 代表理事

福島大学行政社会学部卒業後、有限会社人事・労務にて、日本初のES(人間性尊重経営)コンサルタントとして、企業をはじめ、大学、商工団体で講師を務めるなど幅広く活動する。“会社と社員の懸け橋”という信念のもと、クレドを柱としたES推進イノベーションプログラムや、ES組織診断「人財士」・「SQ(社会性をはかる指標)360°診断」を活用した個と組織の変容プログラム等に取り組む。また、「日本の未来の“はたらくカタチ”をつくる」をテーマに、社員一人ひとりが地域社会との接点を持ち共感資本を高めるための活動を推進。自律心高い越境人材の育成や地域活動プロジェクトの運営などに力を入れ、ESを軸にコミュニティ経営の視点を中小企業で実践し、高い評価を得る。

## 西田周平



(有)人事・労務 チーフコンサルタント

大学卒業後、食品メーカーを経て現職。従業員が500名を超える会社から数名の会社まで幅広い企業のES向上型人事制度作成に数多

く携わり、それぞれの会社に合った人事制度を提案、作成している。また、数多くの労働基準監督署の是正勧告対応などの労務トラブルに対応し、その経験からリスク管理に長けた就業規則を作成するなど、中小企業の人事・労務に精通している。執筆や講演も精力的に行っている。

#### 執筆協力

梅津裕一郎

(有)人事・労務 パートナー社会保険労務士

### 有限会社人事・労務

現在社長を務める矢萩大輔が、1995年に26歳の時に東京都内最年少で開設した社労士事務所が母体となり、1998年に人事・労務コンサルタント集団として設立。

これまでに400社を超える人事制度・賃金制度、ESコンサルティング、就業規則作成などのコンサルティング実績がある。2004年からES組織診断オリジナルソフト（人財士）を軸に、HRテクノロジー導入およびICT導入による生産性の向上とワークエクスリエスの2つの視点から組織開発やES向上のための人事制度の構築などを支援しており、多くの企業から共感を得る。これまでのES（従業員満足）に環境、地域、社会貢献などのSS（社会的満足）の視点も加え、幅広く企業の活性化のためのコンサルティングを行っている。

東京都台東区松が谷3-1-12 松が谷センタービル5階

Tel : 03-5827-8217

Fax : 03-5827-8216

Mail : info@jinji-roumu.com HP : <http://www.jinji-roumu.com/>

## 執筆実績

『儲けを生み出す人事制度7つのしくみ』（ナナコーポレートコミュニケーション、2006年）

『すぐに使える！外国人の雇用と労務管理』（九天社、2008年）

『会社が得するESコーチング&ESマネジメント 感動倍増組織のつくりかた』（WAVE出版、2008年）

『すぐに使える！会社が得する人事書式&労働契約書』（WAVE出版、2008年）

『新版 すぐに使える！会社が得する就業規則』（WAVE出版、2008年）

『ESクレドを使った組織改革』（税務経理協会、2010年）

『人事労務の実務事典』全5巻（秀和システム、2011年～2012年）

『従業員満足（ES）向上型人事制度のつくり方』（日本法令、2013年）

『社員がよろこぶ会社のルール・規定集101』（かんき出版、2013年）

『マイナンバー制度対応 給与計算の事務がしっかりできる本』（かんき出版、2016年）

ほか

本書に関する情報

[https://www.jinji-roumu.com/jinji/es\\_rule.html](https://www.jinji-roumu.com/jinji/es_rule.html)



監修

横張清威



みらい総合法律事務所 パートナー弁護士・公認会計士

みらい総合法律事務所パートナー弁護士の傍ら、監査法人アヴァンティアにて公認会計士、Vovan & Associates (バンコク法律事務所)の日本デスクを務める。契約書、(クロスボーダー) M&A、労働問題、会計税務等に精通し、関連分野のセミナー講演を多数手掛ける。著書(共著)として『ビジネス契約書の見方・つくり方・結び方』(同文館出版、2007年)、『公認会計士と弁護士が教える「専門家を使いこなす」ためのM&Aの知識と実務の勘所』(日本法令、2015年)など多数存在する。