

働き方改革への内部監査の関わり

研究会No. e 22

CIAフォーラムは、CIA資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（IIA-JAPAN）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、CIAフォーラム研究会No. e 22が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

1. テーマ選定の背景

当フォーラムは、2005年発足当初より企業を取り巻く動向を中心に幅広く内部監査との関わりをテーマに設定し、研究を重ねてきた。今回のテーマ設定にあたっては、日本において喫緊の課題となっている少子高齢化の進展による生産年齢人口の急減から進行している慢性的な人手不足を解消、緩和し更に生産性向上を図り、世界で30位まで落ちてしまった（スイスIMD調査）国際競争力を維持向上する一手として、国家的にも企業においても注目されかつ課題となっている、「働き方

改革」に、メンバーの関心が集まった。

働き方改革は国家が労働関連法令を改正し、公的セクターのみならず民間企業の改革を後押しするという、国と民間が同時に推進するプロジェクトであり、民間セクターにおいては大企業のみならず中小企業も例外なく進めていくことが必須のものと位置付けられている。ここに内部監査としてどのように関わっていくのかは、この先ほとんどすべての組織体における内部監査部門が考えて取り組むべき課題であることは論を俟たないと考えられる。当フォーラムでは、「働き方改革」を監査実務に直結する課題と捉え、本研究会のアウトプットをいかなるものにすべきかを2018年5月から約2年に亘って議論した。以降でその内容について紹介する。

2. 働き方改革の進んだ状態とは

(1) ベンチマーク企業の想定

昨今多くの企業・組織体が「働き方改革」を掲げて様々な取り組みを行っている。ではその中でどれだけの企業・組織体はその活動の結果による変化や効果を実感しているだろうか。取り組みの進んでいる状態とは、どのような形になって表れるのであろうか。内部監査として関わることを考える上でまず「どのような観点で企業・組織体を客観的に評価することが可能か」、と当フォーラムで議論した。

そこで出てきたアイデアが、ベンチマークとなる取組み先進企業はどう取り組んでいるかを知ることであった。

本件について当研究会で検討を開始した時期、東洋経済新報社が運営する東洋経済オンラインに、「『給料が多く労働時間が少ない』トップ100社」という記事が掲載された(2018年5月31日当時)。これは同社が出版している『CSR企業総覧2018年版』(※)から抽出した、平均年収700万円以上の企業を対象に、年間総労働時間が少ない順番にランキングしたものであった。当フォーラムでは、働き方改革が進んでいる企業やその意識が高い企業では、その結果として社員の年収は高く、労働時間は少ないのではないかと考え、本ランキングの上位企業を「働き方改革先進企業」と想定した。

(※) CSR企業総覧とは(東洋経済新報社Webページより):「社会から評価され、長く存続できる持続性の高い会社を見つけるために必須の情報となったCSR(企業の社会的責任)の専門情報誌。雇用・人材活用編とESG編の2冊に主要1,593社の詳細情報を収録。」

(2) 想定に基づく調査

前項の想定を検証するため、「『給料が多く労働時間が少ない』トップ100社」ランキングの上位25社と、『CSR企業総覧2018年版』に掲載されている全1,593社からランダムサンプリングにより抽出した25社を比較した(※)。

(※) ランキング上位25社とランダムサンプリングにより抽出した25社の社名は48ページに記載

比較の方法としては、「働き方改革実現会議」(※)が決定した「働き方改革実行計画(概要)」に掲げられている13項目の内容を吟味した上で、各項目にあてはまる施策やキーワードが各社の公開しているトップメッセージやCSR関連の情報等の中にどれだけ含まれているかをカウントするという方法を採用した。

具体的には研究チームのメンバーで50社を手分けして、各社のWebサイトを中心に調べるとい、手間がかかりかつアナログな手法で実施した。極力メンバー間でキーワード自体やそのカウント方法にバラつきが出ないように研究会の中で摺り合わせをしながら進めた。結果をまとめたものが以下の表である。

(※) 働き方改革実現会議は、安倍首相の私的諮問機関で、2016年9月16日に設置された(2018年10月15日廃止)。メンバーは首相、関係閣僚、民間有識者15名。2017年3月28日「働き方改革実行計画」を決定。

各項目の社数は当該項目のキーワードにヒットした社数であり、また件数はいくつのキーワードにヒットしたかをカウントしたものである。項番2、9、13のキーワードは、各社の公開情報からは拾うことができなかったため、メンバーで検討した該当しそうなものを()内に参考のため記載した。

働き方改革 実行計画項目	キーワード	キーワード登場社数 () 内の件数	
		上位 25社	ランダム 25社
1 働く人の視点に立った働き方改革の意義	<企業のトップメッセージより> 共生/ダイバーシティ/ダイバーシティの推進/多様な人材の活躍/社員の能力発揮/働きやすい環境/意識改革/ワークライフバランスを考慮した働き方改革/ワークライフバランス支援/有給休暇取得の推進/社員の意識調査実施	18社 (34件)	12社 (16件)
2 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善	福利厚生 of 充実 (教育訓練/リカレント教育/復職・再就職しやすい環境整備)	1社 (1件)	—

3	賃金引上げと労働生産性向上	「組織の生産性向上」に関しては、既存の制度・業務プロセスの見直しやAIやIoT、ロボティクスなどの最新技術を取り入れた業務変革に取り組んでいく／生産性向上の追求／働きやすさと創造性を生み出すオフィス／社内会議・会議資料の作成・メールの処理に効率化ルールの設立／法定賃金以上の支払い／業務改革ワークショップ	7社 (10件)	—
4	罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正	ノー残業デー／リフレッシュデー／定時退社／長時間労働の是正／総労働時間短縮／時間外労働上限設定／残業削減／残業事前申請／勤務インターバル制度／適正な労務管理／管理者研修／研修実施／ハラスメント研修／メンタルヘルスの向上	17社 (24件)	10社 (14件)
5	柔軟な働き方がしやすい環境整備	半日単位の有給休暇制度／フレックスタイム／在宅勤務制度／テレワーク／サテライトオフィス整備／時間単位有給休暇／副業・兼業の許可／フリーアドレス	13社 (38件)	10社 (24件)
6	女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備	女性活用の自主計画／女性管理職比率目標設定・登用推進／ジェンダー平等／女性能力強化／女性活躍推進／えるぼし認定／資格取得支援／奨学金	10社 (11件)	10社 (10件)
7	病気の治療と仕事の両立	外部EAP（社員支援プログラム）機関との連携、社内EAP設置／通院離席制度／リハビリ出勤／メンタルヘルス不調者への「全社統一職場復帰支援プログラム」	2社 (2件)	2社 (2件)
8	子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労	短時間勤務制度／障害者の能力尊重・雇用推進／労働環境の整備／業務やプロセスの見直し／両立の支援／子の看護・家族看護休暇制度／保育施設等の支援／育児者の時間外労働制限・免除・深夜労働禁止等／育児休業制度／育児・介護休暇取得／育児・介護両立支援セミナー等の開催／復職支援セミナー・再採用制度／育休中社員への会社情報提供／イクボス企業同盟に加盟	19社 (49件)	15社 (31件)
9	雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援	— (労働移動支援／生産性向上助成)	—	—
10	誰にでもチャンスのある教育環境の整備	キャリアアップ支援制度／資格・技能検定取得推奨制度／自己啓発支援／産休・育休中の通信教育／発明、発案等、公的資格取得の報奨金制度	8社 (10件)	7社 (7件)
11	高齢者の就業促進	65歳まで全員雇用・定年退職者再雇用制度／高齢者活躍の職場作り／短時間・短日勤務選択可／年齢により差別しない	10社 (11件)	4社 (4件)
12	外国人材の受入れ	国籍に関わらず多様な人材を確保・採用／外国籍労働者の活躍推進	4社 (4件)	4社 (4件)
13	10年先の未来を見据えたロードマップ	— (成長戦略の加速／介護離脱ゼロ)	—	—

以上の結果から項目による差はあるものの、ランキング上位25社がランダム抽出25社に対してすべての項目で施策の実施、もしくは取組み方針を公開情報としてより豊富に掲げている状況が明らかになった。

上表の作業を切り口を変えて、各社が公開しているトップメッセージやCSR関連の情

報等の中で「働き方改革実行計画」のいくつの項目にヒットしたか、またヒットした件数は何件だったかを企業別にカウントした。その平均値と社数の分布は次ページの表の通りである。ランキング上位25社の方が多数の項目についてメッセージを発信しており、ヒット件数も明らかに多いことが読み取れる。

各社ごとのヒットした項目数の平均値と社数の分布

		ランキング 上位25社	ランダム 抽出25社
平均値（項目数）		4.4	2.9
分布	0項目	2社	6社
	1～3項目（全項目の1/4未満）	7社	11社
	4～6項目（同1/4～1/2）	11社	6社
	7項目～（同1/2超）	5社	2社

各社ごとのヒットした件数の平均値と社数の分布

		ランキング 上位25社	ランダム 抽出25社
平均値（件数）		7.8	4.5
分布	0件	2社	6社
	1～10件	15社	14社
	11件～	8社	5社

(3) 本項の結論

以上見てきた通り、社員の年収が高く労働時間が少ないランキング上位企業は、ランダム抽出企業に比べ少なくとも働き方改革に関連する取組みを豊富かつ積極的に情報発信しており、実際の取組みも進んでいる可能性が高いといえよう。当フォーラムでは、これ以降これらランキング上位企業の情報を参考にして、働き方改革と内部監査の関わりを検討を更に進めた。ただし、「働き方改革実行計画」13項目のうち半数以上についてメッセージを発信した企業は、ランキング上位25社中5社にとどまる一方、ランダム抽出25社に2社あることから母集団全体（1,593社）では相当数あるものと推測される。「働き方改革先進企業」を抽出する指標として当フォーラムが想定した「平均年収700万円以上で年間総労働時間が少ない企業」よりも抽出により適した指標があるのかもしれない。

調査対象とした企業の取組み状況を参考と

した上で、監査実務でより具体的に「働き方改革」に関わっていくことをどのように検討したか、次項以降で紹介したい。

3. 働き方改革の進捗を監査実務で検証する～チェックリストの活用

企業規模や業種も異なる組織体の内部監査部門を想定し、その部門が働き方改革に関わる上でどのような形と内容で成果物を作り上げれば、当フォーラムの研究の成果が協会加盟企業の監査部門に対して貢献可能か、という観点で議論を重ねた。

その結果、より実務にわかりやすい形で役に立ち、企業規模や業種に関係無く活用していただける形として「働き方改革チェックリスト（人事・労務コンプライアンス・経営課題）」としてまとめることをメンバー間で合意し、作業に着手した。

作業の手順としては、研究会メンバーが自社で作成した関係会社の労務コンプライアンス監査用の事前質問表を土台とし、項目的には、そこから「働き方改革」に関連しない事項を除く一方、①「働き方改革」に関わる法改正等により新たに監査が必要となった事項、②生産性向上関連等コンプライアンス以外で「働き方改革」に関連する事項、③前項で調査した各企業の取組みや各メンバーが調査した「働き方改革」に関する動向、を付け加えた。

また、企業が行う施策には、人事・労務関連に限らず、①企画（Plan）段階⇒②運用（Do）段階⇒③管理（See）段階の3段階あることから、内容的には、各監査項目の確認事項を原則としてこの3段階に分けて記述するとともに、記述内容をより具体的にした。監査（往査）で実際に使用する際の使い勝手を考えたものである。以下の表では、主に人事・労務部門が担当する企画段階と管理段階

の確認事項を「確認事項：企画・管理」欄に、運用段階の確認事項を「確認事項：運用」欄に記載している。なお、後者には全部門に関係する事項と特定部門のみに関係する事項があることにご留意いただきたい。

一方で、企画・管理に関する項目は人事・労政等の管理部門が、また運用に関する項目は対象となる部門が、それぞれ第一防衛ラインとして日頃遵守していくべき項目として捉えても良いかもしれない。

全体として質問数は113項目に亘り、各項目を、①基本的な労務管理に関する項目、②ダイバーシティに関連する項目、③働き方改革に伴う新しい施策等に関連する項目、の3つの大分類に整理した。極力そのまま各組織

体の監査部門で実際の監査に使えるような質問となるように作成してきたが、項目によっては監査実施時の切り口を示すに留まる項目もある。それらについては本チェックリストの質問文を参考にしながら、各組織体の実情に合うようにアレンジしていただければ幸いである。また、結びの項でも言及している通り、本研究のまとめの段階で起こったコロナ禍の影響に少しでも対応すべく、「在宅勤務制度」の項目数を増やす見直しを行った。

法改正に関わる部分について、極力最新の情報を反映するべく注意を払ったが、実際の監査の現場では改めて最新の法律を参照いただけるようお願いしたい。

大分類	項目	確認事項：企画・管理	確認事項：運用
基本的な 労務管理 に関する 項目	就業規則	1. 労働時間、休憩、休暇、賃金の支払い方法等、法的事項について記載した就業規則を作成し、所轄の労働基準監督署に届け出ているか。就業規則を変更した場合に届出を実施しているか。	
		2.	就業規則、時間外労働・休日労働に関する労使協定書等、法令で定められた事項は、作業場の見やすい場所や社内イントラ等に掲示する等により、労働者に周知されているか。
		3. 就業規則を作成、変更（労働条件の変更）する際、当該事業場に労働者の過半数で組織する労働組合（過半数労働組合）がある場合はその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合は労働者の過半数を代表する者（労働者の過半数代表者）の意見を聴いているか。	
		4. すべての有効な労使協定が、過不足なく就業規則、またはその他の規程・規則に盛り込まれているか。	
労働者の 過半数代 表者	5.	労働者の過半数代表者は、①管理監督の地位にはない者であって、②労使協定の締結等を行う者を選出することを明らかにして実施される投票・挙手等の方法による手続きにより選出され、③会社側の意向に基づき選出された者でないことを確認しているか。 (注：各種労使協定締結に関しても本項のチェックが必要)	

大分類	項目	確認事項：企画・管理	確認事項：運用
労働時間	6.	裁量労働制適用者や管理監督者も含め、すべての従業員の始業・終業時刻を把握する態勢になっているか。	
	7.		すべての従業員の始業・終業時刻が記録・管理されているか。
	8.		始業・終業時刻の把握方法が自己申告等客観的でない方法の場合、管理者はどのようにして始業・終業時刻を確認・検証しているか。在宅勤務、サテライトオフィス勤務等の場合はどうか。その確認・検証方法は合理的で、説明可能なものか。
	9.		就業規則に定める労働時間、休憩、休日等の適用除外となっている管理監督者は、以下の条件を満たしているか。 ①労働条件の決定その他の労務管理について経営者と一体的な立場にある。 ②労働時間等の規制の枠を超えて活動せざるを得ない重要な責任と権限を有している。 ③現実の勤務態様も労働時間等の規制に馴染まないようなものである。 ④賃金（基本給、役職手当、賞与等）その他の待遇についてその地位にふさわしいものとなっている。
時間外・休日労働	10.	時間外労働、休日労働を命じる際、事前に定めた労働者の代表者と労使協定を締結し（36協定）、所轄の労働基準監督署に届け出を行っているか。 その労使協定では、時間外労働の限度時間を、改正労働基準法に則り、月45時間、1年360時間を限度に定めているか。 36協定やその運用マニュアルを全役員・従業員（特に命令権者）にどのようにして周知しているか。	
	11.	臨時的に限度時間を超えて時間外労働を行わなければならない特別の事情が予想される場合は、改正労働基準法の法定上限規制（月100時間未満、2～6ヶ月月平均80時間以内、1年720時間、1月単位の限度時間超年間6ヶ月以内）の範囲で、特別条項を定めているか。	
	12.	ノー残業デーを導入している場合、設定日はいつか。 ノー残業デーの浸透に向けて、取り組んでいること、工夫していることがあるか。	

大分類	項目	確認事項：企画・管理	確認事項：運用
		ノー残業デーで、実際に定時に帰宅している人の割合を把握しているか。その把握方法と実情はどうか。	
	13.		時間外・休日労働は、36協定・特別条項の範囲内で行われているか。 サービス残業が疑われる事例はないか。
	14.		職場において、残業時間削減に役立つ施策を実施しているか。実施している場合はその施策内容は。
	15.	全従業員の時間外・休日労働実績を定期的に入手し、 ①36協定および特別条項違反の有無を確認し、不適切な事例があった場合、再発防止策を考え改善を指導しているか。 ②職場ごと、職種ごと等の状況を分析し、残業・休日労働の削減に向けた施策を検討・実施しているか。 ③各職場にフィードバックしているか。	
	16.		時間外労働を行わせた場合、25%増以上（月60時間を超える時間外労働については50%増以上（※）、休日労働の場合は35%増以上の割増賃金を支払っているか。 （※）中小企業については2023年4月以降適用
	休憩	17.	労働時間が6時間を超える場合は45分、8時間を超える場合は1時間以上の休憩が取れているか。 休憩時間を45分にしている場合、8時間を超える時点までに15分以上の休憩が取れているか。
		18.	休憩に関し現場で不適切な取扱いがあった場合、再発防止策を考え改善を指導しているか。
	休日	19.	労働基準法上最低限必要な、毎週1日、または4週で4日の休日を与えているか。
		20.	休日に関し現場で不適切な取扱いがあった場合、再発防止策を考え改善を指導しているか。
	年次有給休暇	21.	人事部門は、年次有給休暇の計画的付与制度の導入や、取得しやすい雰囲気づくり等、年次有給休暇を取得しやすい環境整備を行っているか。
		22.	時季指定の対象となる労働者の範囲、および時季指定の方法等を就業規則に記載しているか。

大分類	項目	確認事項：企画・管理	確認事項：運用
		23.	年10日以上の有給休暇を付与した従業員に対しては、5日以上取得させているか。時季指定を行う場合は、当該従業員の意思を尊重しているか。年次有給休暇管理簿を作成し、これを3年間保存しているか。
		24.	自部門もしくは自職場で、有給休暇が希望通り取れないケースはあったか。あった場合はどのような理由からか。また取りやすい雰囲気・環境か。上記を従業員面談等により確認しているか。
		25.	年10日以上の有給休暇を付与した従業員の取得実績を検証し、5日未満の取得者の有無を確認し、必要な対策を講じているか。
		26.	有給休暇取得の運用に関し現場で不適切な取扱いがあったことがわかった場合、再発防止策を立案し改善を指導しているか。
		27.	全従業員の年次有給休暇取得実績を定期的に入手して、年10日以上の有給休暇を付与した従業員の取得実績を検証し、5日未満の取得者の有無を確認し、必要な対策を講じているか。
		28.	職場ごと、職種ごと、雇用形態ごと等の平均取得日数・取得率等を分析し、取得の向上に向けた施策を検討・実施しているか。
		29.	上記の各分析・検証結果を各職場等にフィードバックしているか。
	出産・育児・看護・介護	30.	育児・介護休業法に基づき、育児・介護休業制度を導入しているか。育児・介護休業制度の運用に関し現場で不適切な取扱いがあったことがわかった場合、再発防止策を立案し改善を指導しているか。
		31.	育児・介護休業の申し出がなされたときは、必要な事項（①休業申出を受けた旨、②休業開始予定日・休業終了予定日、③休業申出を拒む場合には、その旨およびその理由）を速やかに通知しているか。
		32.	3歳に満たない子を養育する労働者が請求した場合は、所定労働時間を超えて労働させていないか。

大分類	項目	確認事項：企画・管理	確認事項：運用
		33.	小学校就学前までの子を養育する労働者または要介護状態にある対象家族の介護を行う労働者が請求した場合は、1ヶ月24時間、1年間150時間を超える時間外労働および午後10時から午前5時までの深夜労働をさせていないか。
		34.	3歳に満たない子を養育する労働者が利用できる短時間勤務制度（1日の所定労働時間を6時間とする措置を含む制度）を設け、また要介護状態の対象家族の介護を行う労働者が利用できる短時間勤務等の措置（短時間勤務制度、フレックスタイム制度、時差出勤の制度、介護サービスの費用の助成等の制度のうちいずれか1つ以上）を設けているか。
		35.	法定の産後休業、申請に基づく産前休業、育児休業、介護休業は取得できているか。
		36.	人事部門は、全社的な産前後休業・育児休暇・育児休業・介護休暇・介護休業の取得状況を定期的に（必要に応じて適宜）モニタリングして確認し施策の改善につなげているか。
		37.	人事部門は、産前後休業・育児休暇・育児休業・介護休暇・介護休業中のフォロー（支援）を、適切に実施しているか。
		38.	人事部門・各現場は、職場復帰時の教育等の支援を、適切に実施しているか。
		39.	産前後休業・育児休暇・育児休業・介護休暇・介護休業制度の運用に関し現場で不適切な取扱いがあったことがわかった場合、再発防止策を立案し改善を指導しているか。
		40.	就業規則に、小学校就学前までの子の病气やけがの世話、予防接種等のための看護休暇を、また要介護状態にある対象家族の介護、その他の世話をするための介護休暇をそれぞれ1年につき5日（子または対象家族が2名以上の場合は年10日）を限度として取得できるように定めているか（就業規則への記載は法定ではない）。
		41.	就業規則に定めのある看護休暇、介護休暇を実際に取得できているか。 取得した従業員への不利な扱いが行われていないか。

大分類	項目	確認事項：企画・管理	確認事項：運用
		42. 看護休暇、介護休暇制度の運用に関し、従業員に対して現場で不適切な扱いがあったことがわかった場合、再発防止策を立案し、改善を指導しているか。	
		43. 男女雇用機会均等法12条および13条に基づき、妊娠中・出産後の女性労働者の保健指導・健康診査を受けるための時間の確保および健康診査等で医師等から受けた指導事項を守ることができるために必要な措置として以下を講じているか。 ①妊娠中の通勤緩和 ②妊娠中の休憩（休憩時間の延長、回数の増加、時間帯の変更） ③症状等に対応する措置（作業制限、勤務時間短縮、休業等）	
		44.	育児・介護休業法に関する指針（2009年厚生労働省告示第509号）に反し、育児・介護休業、子の看護休暇等育児・介護休業法に定める両立支援制度の申出・取得等を理由とする解雇やその他不利益取扱い（期間雇用者の雇止め、退職強要、非正規労働者への身分変更の強要、減給または賞与等の不利益算定等）が発生した事実はないか。
	健康管理	45.	常時50人以上の労働者を使用する事業場では、産業医の選任を行っているか。その上で産業医に対して業務を適切に行うために必要な情報を提供しているか。また、事業者は産業医が行った労働者の健康管理等に関する勧告の内容および対応策を、衛生委員会または安全衛生委員会に対して報告しているか。
		46.	事業主が年1回以上行う健康診断（法定健診）の費用は、会社が全額負担しているか。
		47. 時間外労働、休日労働の時間数の合計が月80時間を超えた労働者からの申出があれば、医師による面談指導等を実施しているか。会社側が80時間超過を発見した場合は、労働者にその旨速やかに通知し面談指導（※）を受けさせているか。 （※）法律上面談指導は必須ではない。	
		48.	50人以上の事業場は、メンタルヘルス不調を未然に防止することを目的に、1年に1回ストレスチェックを実施しているか。

大分類	項目		確認事項：企画・管理	確認事項：運用
		49.		受動喫煙を防止するため、受動喫煙防止法に準拠して喫煙所を設置する等対策を講じているか。
	ハラスメント防止	50.	職場における各種ハラスメント防止のための必要な措置として以下を講じているか。 ①事業主の方針の明確化（ハラスメントの内容や行為者に対する処分内容について就業規則に規定する等）および周知・啓発 ②相談窓口の設置等相談対応のための必要な体制整備 ③事実関係の確認等事後の迅速かつ適切な対応 ④プライバシー保護措置・不利益取扱いを行わない旨の明確化	
		51.	相談窓口へ実際に相談事例があるか。ある場合にとった措置、再発防止策の有無、実施の有無等の状況はどうなっているか。 さらに、隠れたハラスメントを顕在化させるための施策はとられているか。	
ダイバーシティに関連する項目	募集・採用	52.	従業員採用方針において、年齢、性別、既婚・未婚、人種、国籍、出身地、出身校、宗教等による制限を設けていないか。制限がある場合、それは合理的なものであり、社会的に許容されるものか。また、募集要項等で公表しているか。また、採用に関わる従業員に周知徹底しているか。	
		53.		募集・採用の際、本籍や家族の状況（家族構成・勤務先等）、本人の思想・信条、宗教に関する事等、本人の適性・能力に関係のないことを提出させたり、面接で質問したりしていないか。
	高齢者雇用	54.	定年年齢が65歳未満の場合、65歳までの安定した就業を提供するために、定年の引上げ、継続雇用制度の導入、定年の廃止のいずれかの措置を実施しているか。	
	障害者雇用	55.		労働者が45.5人以上の場合、2.2%の障害者雇用率を達成しているか。未達の場合は、達成に向けた施策を検討・実施しているか。
	一般事業主行動計画	56.	女性活躍推進法に基づき、自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析を行い、状況把握・課題分析を踏まえた「一般事業主行動計画」の策定・社内周知・	

大分類	項目	確認事項：企画・管理	確認事項：運用
		公表、および都道府県労働局への届出、また女性の活躍に関する実績情報の公表(2020年6月1日以降)を行っているか(301人以上の労働者を雇用する事業主は義務、2022年4月1日以降は101人以上義務に改正)。	
		57. 次世代育成支援対策推進法に基づき、仕事と子育てを両立しやすい雇用環境の整備等を進めるための「一般事業主行動計画」の策定、都道府県労働局への届出、および外部への公表・従業員への周知を行っているか(101人以上の労働者を雇用する事業主は義務)。	
男女差別禁止	58.	次に掲げる事項について、労働者の性別を理由として、差別的取扱いをしていないか。 ①労働者の配置(業務の配分および権限の付与を含む)、昇進、降格および教育訓練 ②住宅資金の貸付けその他これに準ずる福利厚生措置であって厚生労働省令で定めるもの ③労働者の職種および雇用形態の変更 ④退職の勧奨、定年および解雇ならびに労働契約の更新	
	59.		各現場において、前項に掲げたような性別を理由とした異なる取扱いを行っているか。
労働契約	60.		労働基準法14条2項に基づく、「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」(2008年3月1日一部改正)に基づき、有期労働契約を締結する場合、契約更新の有無ならびに更新する場合の判断基準について、労働者に明示しているか。
労働契約(無期転換申込権の特例)	61.	労働契約法18条に基づき、有期労働契約が反復更新され通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより無期労働契約に転換しているか。 また、特に定年など、有期契約労働者には通常定められていない労働条件を適用する必要がある場合には、適切に設定の上、あらかじめ明確化しているか。	
派遣・請負	62.		労働者派遣法に基づき、派遣元が派遣労働者と労使協定を締結していない場合は、派遣元事業主に対する派遣先として

大分類	項目	確認事項：企画・管理	確認事項：運用
			の比較対象労働者の待遇に関する情報提供義務を認識し、果たしているか（労使協定を締結している場合は教育訓練と福利厚生の情報提供のみで良い）。
		63.	派遣社員を受け入れた場合、同一部署で3年を超えない管理を行っているか（3年を超えた場合労働契約申込みみなし制度が適用される）。
	パートタイム・有期雇用労働者	64.	①パートタイム労働者に関する就業規則、給与規程、賞与支給方針、福利厚生規程等は、正社員と同一労働同一待遇を基本方針としているか。 ②また、社会保険の加入はどのように管理されているか。 ③現場で不適切な取扱いがあった場合、原因を究明し再発防止策を考え改善を指導しているか。 ④パートタイム労働者からの相談に応じ適切に対応するために、どのような体制を整備しているか。
		65.	パートタイム・有期雇用労働法8条に反する、正社員とパートタイム有期雇用労働者の待遇に不合理な差がないか。また同法14条に基づき待遇差の内容、理由を説明する義務を果たすことができるか。
		66.	パート、有期雇用労働者等非正規社員ごとの就業規則を整備しているか。
	外国人雇用	67.	新たに外国人を雇い入れた場合またはその雇用する外国人が離職した場合には、労働施策総合推進法に基づき、その者の氏名、在留資格、在留期間、その他厚生労働省令で定める事項について確認し、当該事項を労働基準監督署に届け出ているか。
		68.	外国人労働者を雇用した際に、労働保険・社会保険に係る法令の定めるところにより必要な手続きをしているか。
働き方改革に伴う新しい施策等に関連する項目	勤務間インターバル制度	69.	勤務間インターバル制度を導入している場合、制度は合理的に設計されているか。また、全社員に周知しているか。
		70.	勤務間インターバル制度を導入している場合、制度に沿って適切に運用されているか。
		71.	仕事の持ち帰り等による制度の形骸化はないか。

大分類	項目	確認事項：企画・管理	確認事項：運用
		72. 現場で制度の運用に関し不適切な取扱いがあった場合、再発防止策を考え改善を指導しているか。	
	高度プロフェッショナル制度	73. 高度プロフェッショナル制度に関して、労使委員会で決議した事項は法令の要件を満たし、労働基準監督署に届け出ているか。	
		74.	高度プロフェッショナル制度対象者本人の同意が得られているか。 また、この制度の適用に同意しなかった労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしていないか。
		75.	高度プロフェッショナル制度の運用が適切に行われているか（対象業務、対象者の年収、休日の確保、選択的措置および健康・福祉確保措置等決議事項10項目）。
		76. 制度の運用に関し現場で不適切な取扱いがあった場合、再発防止策を考え改善を指導しているか。	
	フレックスタイム制度	77. フレックスタイム制度を導入している場合、事前に過半数労働組合または労働者の過半数代表者と労使協定を締結し、就業規則に定めているか。 清算期間が1ヶ月を超える場合は労使協定を労働基準監督署に届け出ているか。	
		78. フレックスタイム制度を導入している場合、使用にあたっての制約やルールがあるか。その制約やルールはどのように定められているか。	
		79.	フレックスタイム制度の対象部署・対象者は合理的に決められているか。
		80.	フレックスタイム制度の運用が適切に行われているか（勤怠管理、残業の清算、残業手当の支給等）。
		81. 制度の運用に関し現場で不適切な取扱いがあった場合、再発防止策を考え改善を指導しているか。	
	在宅勤務制度	82. 在宅勤務を導入している場合、対象者の範囲はどのように決めているか。	
		83. 在宅勤務導入にあたって就業場所等の条件を明確にしているか。また、光熱費やその他在宅勤務に関わる通信機器代、通信費等の必要経費の負担について対象者と合意しているか（厚生労働省「テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン」参照）。	

大分類	項目	確認事項：企画・管理	確認事項：運用
		84. 在宅勤務時の勤怠管理および労働時間を管理者が適正に把握する仕組みを構築し、周知徹底しているか（厚生労働省「テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン」参照）。	
		85. 「情報漏洩リスク」等に関して、リスクを識別しリスク評価を行い、実効性あるリスク低減策を含めて検討した上で導入等を意思決定しているか。	
		86. 実施にあたって事前に、最低限遵守すべき社内ルールやガイドライン等を定め、テレワーク実施者および管理者に周知しているか。	
		87.	各職場での対象者選定は適切か。実際に制度を活用している人は、事前に決められた対象者の範囲内か。またどの程度の割合か。活用されていない場合の理由は何か。
		88.	管理者は、在宅勤務実施者の勤怠管理（時間外・中抜け・深夜・休日労働を含む）を的確に行い、適切に承認しているか（厚生労働省「テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン」参照）。
		89.	在宅勤務中の部下と上長が定期的にコミュニケーションをとるルールがあり、適切に行われているか。
		90.	上長は、対象者が社内外とのコミュニケーションを適切に行っているか、また業務が円滑に進捗しているかを確認する方策を確立しているか。
		91.	個々人の業績評価を適切に行うための方策が確立し運用されているか。
		92. 制度の運用に関し現場で不適切な取扱いがあった場合、原因を究明し再発防止策を考え改善を指導しているか。	
		93. 在宅勤務について、生産性の向上、社員の働く意欲を含め、メリット・デメリットを把握し、制度や仕組みのブラッシュアップを行っているか。	
サテライトオフィス	94.		サテライトオフィスを導入しているか。その場合、使用対象者の範囲はどのように決めているか。実際にサテライトオフィスを活用している人は、対象者のうちどの程度の割合か。

大分類	項目	確認事項：企画・管理	確認事項：運用
社員教育・研修	95.	管理職が部下の働き方改革を推進するために必要なマネジメントスキルを身に付けるような教育を行っているか。本社部門が社内の問題点を把握した上で、適切な教育体系を策定しているか。	
	96.		機械化、A I 導入に伴う再教育を行っているか。
	97.	機械化、A I 導入による余剰人員に対する能力開発を行っているか。	
	98.	教育・研修の効果を検証しているか。また、検証結果は次の教育・研修プログラムに活かしているか。	
生産性向上	99.		社員の生産性を向上させることにより、所定外労働を削減した施策として、システムへ投資して効果が上がった事例があるか。
	100.		アウトプットが変わらず、経営資源（人・もの・金）の投入が減った取組みがあるか。
	101.		経営資源の投入は変わらず、アウトプットの増加、質の向上が実現した事例はあるか。
	102.		技術開発や新技術の導入、作業改善等による効率アップにより、働き方が変わった事例があるか。
	103.		支社支店の業務の集約化一元化により、効果の上がった事例があるか。
	104.		定例会議の資料データ作成の簡素化、テレビ会議の励行による出張の削減、必須出席者・必須発言者の厳選等で会議の時間短縮と充実の達成ができた事例があるか。
	105.	部署ごとの労働生産性を定期的に調査・分析しているか。	
	106.	労働生産性が低い部署について、その原因と解決策（生産性向上策）を具体的に検討しているか。	
	107.	労働生産性向上によるコスト削減額が何に使われたか（省力化設備投資の借入利息・減価償却費、生産性向上のための社員研修費、製品・商品の値下げ原資、賃金・ボーナスの増加、利益の増加等）を分析しているか。また、その分析を施策立案に活かしているか。	
	108.	労働時間短縮に伴う残業代削減分の労働者への還元を行っているか。	

大分類	項目	確認事項：企画・管理	確認事項：運用
	要員の適正配置	109. 取締役会等で承認された会社全体の要員計画を部署ごと職種ごとにブレイクダウンしているか。 部署ごと・職種ごとの要員計画は、部署の業務計画達成に必要な業務量を踏まえたものになっているか。 利益貢献度の低い部門・部署あるいはコスト部門の要員数が過度に減らされていることはないか。	
		110.	各部署の業務計画達成に必要な要員が配置されているか。
		111.	要員計画に比べ要員数が過不足している部署について速やかに補充・削減しているか。
		112.	要員数が計画と乖離した部署について、その原因および影響を分析しているか。 分析結果を次の要員計画策定時に活かしているか。
		113.	残業・休日労働が多いあるいは有給休暇取得が少ない部署について、要員数やその計画との乖離等との関係を分析しているか。

4. 結び（コロナ禍と働き方改革の今後）

以上、経営課題である（国家的課題でもある）「働き方改革」に対して内部監査がどのように関わることができるかを研究・考察してきた。結果として成果物は至ってシンプルな形である「働き方改革チェックリスト（人事・労務コンプライアンス・経営課題）」に落ち着いた。会員各位の監査の現場で少しでも役立てていただければ幸いである。

明確に「鑑」が存在する部分について監査部門として確認することは当然のことながら、社内規程や法律が及ばない部分についても積極的に課題意識を持って監査部門として関わっていくスタンスを持つことは、「働き方改革」のような経営課題に関する分野に対しては重要ではないだろうか。

また、メンバー間で絶えず議論として出て

きたのは、働き方改革は社員、職員がいかに関わりを変えていくのではなく、企業・組織体が生産性向上、競争力アップを目指していく中で、いかにして社員、職員の働きがいを高めていくか、モチベーションの向上を図っていくかであり、企業・組織体がそのための施策をどのようにとっていくかが重要だということである。そのためには経営トップの確固たる意志が必要で、組織体内への十分な浸透なくしては働き方改革はできないとの結論に至ったことを特に強調したい。

なお、本報告書のまとめの最終段階に入ったところで、新型コロナウイルス感染が拡大し、国による緊急事態宣言とそれに伴う外出自粛が始まり、多くの企業で在宅による業務が行われた。今まで在宅勤務導入に懐疑的であった企業も含め、インフラ整備から働き方のルール設定、訪問しない営業スタイル、リモート会議の導入等が一気に進んだ現場が多

いと考えられる。日本を代表する大企業でコロナ禍の収束いかんにかかわらず在宅勤務を原則とする事例まで出始めた。

従来から我が国の、特にホワイトカラーの生産性の低さが指摘されていたが、このコロナ禍を奇貨としてテレワークやリモート会議・商談等による移動時間の削減によって得られる業務効率化と結果としての残業削減、産休・育休の取得ハードルの低下、その他働き方改革が求める新しい働き方が世の中に広まるスピードが加速し、より生産性が高まり、多様な条件の人々が働くことができる社会へと変化するきっかけとなることを期待したい。

その一方で、企業・組織体にとっては削減することができた社員、職員の残業代、通勤費、また事務所経費等を働き手にどのように還元していくか、更に在宅勤務者のメンタル面のフォロー等も同時に問われていることを認識する必要がある。

また、新型コロナウイルス感染防止を目的とした人との接触削減のための在宅勤務等の導入と、働き方改革による生産性向上を目的とした在宅勤務等の導入は、同じ手段ではあるが目的が異なるものである。監査の目的によって監査範囲や深度は変化するものであることから、働き方改革の監査実施に当たっては本質をしっかりと捉えることが重要である。

コロナ禍が一段落した後も直ちに今まで通

りの社会に戻るとは考えにくく、ここで新たな勤務形態、勤務環境、処遇等を先取りした企業・組織体がこれからの時代を勝ち抜いていくのではないかとと思われる。

【参考情報】

<ランキング上位25社> (五十音順)

アシックス、あすか製薬、岩谷産業、NTT都市開発、エバラ食品工業、加賀電子、兼松、キヤノン、キヤノンマーケティング、協和発酵キリン、コニカミノルタ、塩野義製薬、島津製作所、昭和シェル石油、新電元工業、スミダコーポレーション、相鉄ホールディングス、東京海上ホールディングス、東洋インキSCホールディングス、日本オラクル、日本曹達、日本ユニシス、長谷川香料、ブラザー工業、やまびこ

<ランダム抽出25社> (五十音順)

ALSOK、石川製作所、イーサポートリンク、岩崎通信機、SCSK、キヤノン電子、鴻池運輸、セーレン、大豊建設、タカチホ、高千穂交易、タキロンシーアイ、函研エルミック、トランスコスモス、ナカヨ、日本光電、日本調剤、日本通運、日本特殊陶業、ブリヂストン、ホクト、メディアファイブ、ヤクルト本社、ゆうちょ銀行、横浜ゴム

<CIAフォーラム研究会No.e22メンバー>

(五十音順・敬称略)

・阿部 茂	・荻原 真	・金秋 高根	・塩津 貞之	・中川 哲央	・原間 登
・福島 一嘉	・守田 一徳	・安本 雅一	・米本 薫	・渡辺 訓弘 (座長)	

(メンバーの氏名は、2020年8月現在)