

規制改革推進会議

働き方・人への投資ワーキング・グループ（第4回）発表資料

スタートアップの 柔軟な働き方の推進について

社会保険労務士

金山杏佑子



社会保険労務士事務所ヨルベ

代表社会保険労務士 金山杏佑子

- ・ 2019年に社会保険労務士事務所を開設、創業期～上場後までの幅広いフェーズで、100社超のスタートアップの労務管理を支援。
- ・ 社労士や常勤監査役として、各種メンター業務や執筆発信活動を通じて、制度と実務の両面から、スタートアップの働き方に携わってきました。
- ・ 事務所ミッション「**挑戦する組織と共に、働き方の未来を創る**」

HP

<https://sr-yorube.com>

参考

- ・ 『IPOの労務監査 標準手順書』（共著）
- ・ 「スタートアップの労務マップ」・ 「スタートアップ山 労務の現在地」

スタートアップの働き方に関する実態

企業からの相談例

- 完全年俸制とし、成果主義を採用したい -----
- 裁量労働制を適用したいが、非対象業務を兼ねていて利用できなかったり、企画業務型では労使委員会の設置運営などがハードルになる -----
- 管理監督者の該当要件の判断が難しい（組織設計や職務権限が未整備なため、職務内容・責任権限・肩書き・処遇の形式要件が満たされていない） -----
- 生産性向上を目的として、フレックスタイム制やリモートワークなど柔軟な働き方は積極的に取り入れたい -----
- 上場準備に際し、主幹事証券会社等からPCログとの照合・記録整合を求められる。必要性を理解する一方で、乖離の管理が煩雑で工数がかかる、厳格な管理がモチベーションを抑圧することを懸念している -----
- ストックオプション付与対象で成果にコミットする中核人材や上場準備業務に従事するプロフェッショナル人材に対し、成果創出に則した柔軟な働き方を整えたいが、労働時間の上限規制との両立に悩む -----

背景要因・課題

成果主義を取り入れたいが、制度上の対応が不明瞭、日本では労働時間管理が原則

裁量労働制の要件がスタートアップの組織実態と合わない（分業的な組織を前提としている、業種の未アップデート）

管理監督者の要件がスタートアップの組織実態と合わない部分がある（未分化な小規模組織、各種権限設計の多様性）

柔軟な労務体制の導入意欲、一方で方針転換時の不利益変更などへの対応に苦慮するケースも見られる

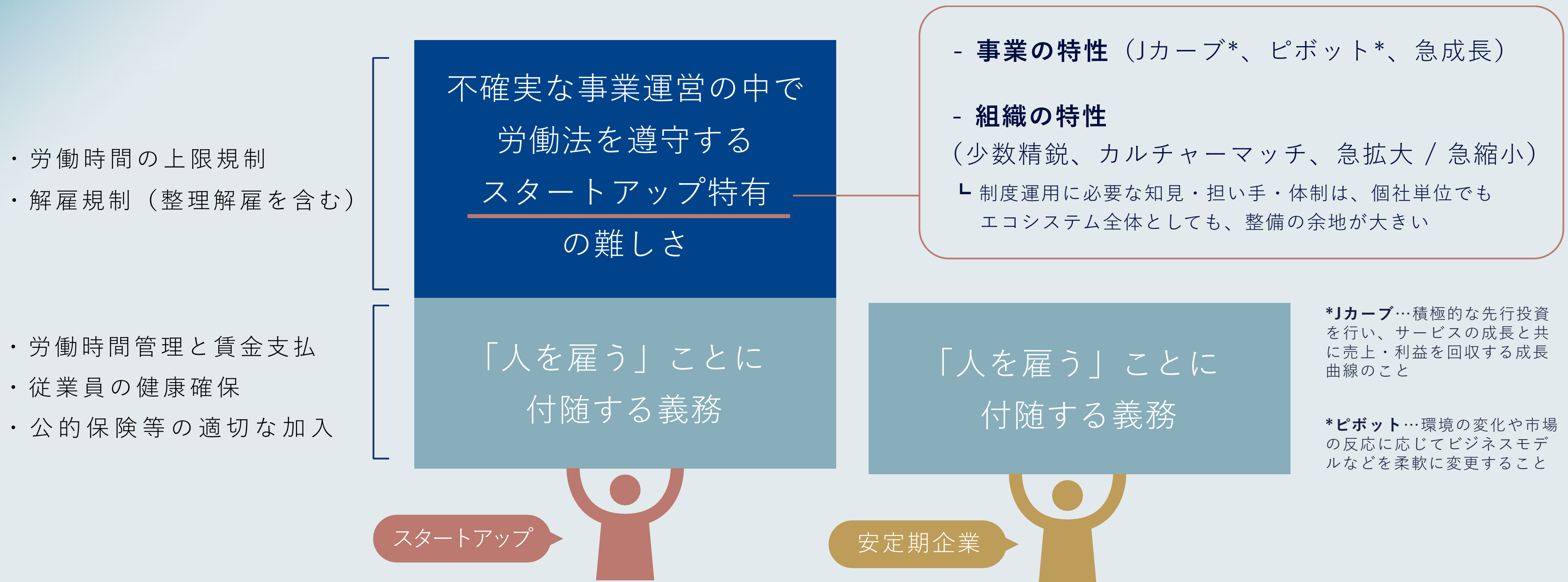
成果責任を負う中核人材の裁量の設計において、労働時間制度上の制約が柔軟な働き方整備のボトルネックになる

未分化で横断的・裁量的な業務や、集中的な労働力投下が必要な業務と労働時間管理のバランスを取ることが難しい

優秀な人材の確保が必要な中、成果に集中できる働き方を整えたい意欲が高い

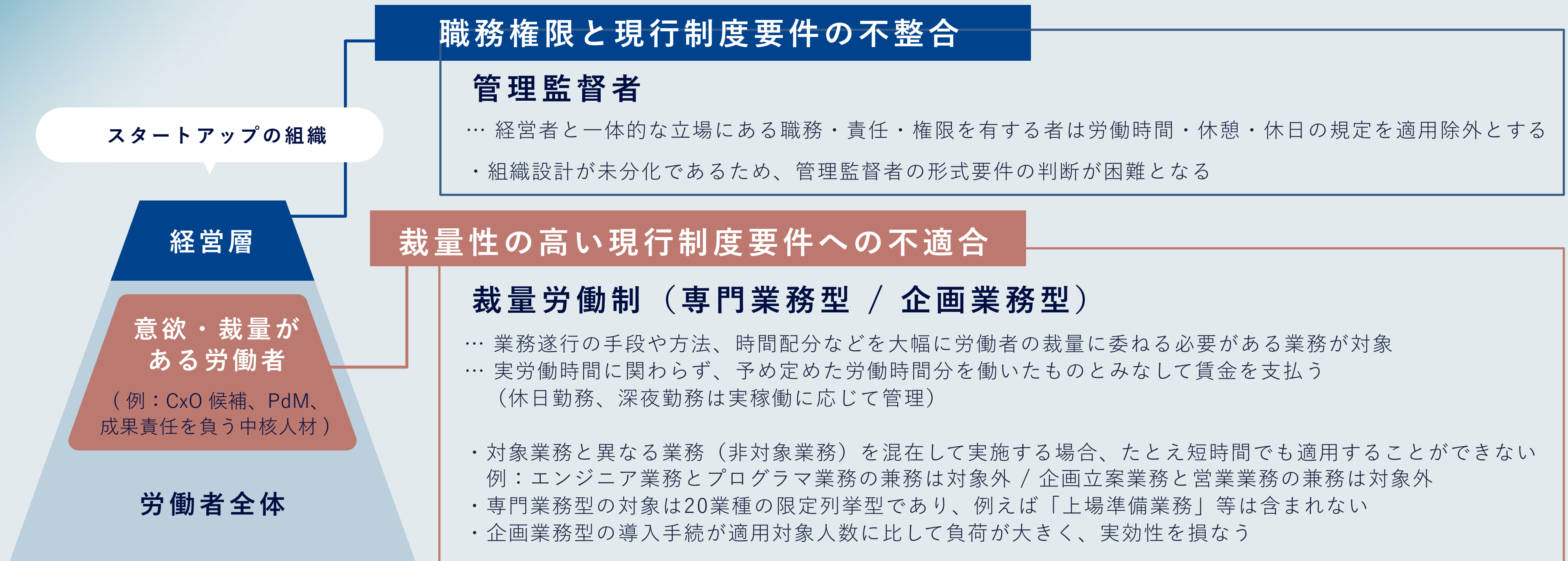
*100社超のスタートアップに対して労務支援を行う中で頻度高く寄せられた相談傾向に基づき、類型化したものです

スタートアップの働き方に関する課題の構造的背景



- ✓ スタートアップには、労働法が想定している枠組みに則さない特性がある
- ✓ スタートアップの成長と、労働法の趣旨をいずれも阻害せず両立する必要がある

意欲・裁量がある労働者の働き方と現行制度要件のギャップ



裁量性の高い働き方における健康確保の観点

- ・ 過重労働対策としての安全配慮義務は労働時間制度選択によらず全労働者に及ぶ（時間外労働月80時間超過者に対する産業医面談等）
- ・ 裁量労働制の適用にあたっては本人の同意取得と、健康確保措置の実施が義務付けられている
- ・ 独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査結果等を参考に、実質的な裁量の確保という観点は重要

制度判断の曖昧さが、上場審査における構造的リスクとなる

制度整合が判断できない層が存在する（構造的問題）

- ・ 成果と責任を担う中核人材の一部が、裁量労働制や管理監督者の制度要件に該当せず、適用判断が困難
- ・ 制度整合が困難なため、制度適用が見送られ、組織設計や育成にも影響が生じるケースがある



運用した結果が、上場審査で問われる（実務的リスク）

- ・ 勤怠記録や制度適用状況が厳格に審査され、制度運用の妥当性が結果責任として問われる
- ・ 制度判断が曖昧なまま運用された場合、過去の対応が問題視される可能性がある



判断基準が明示されていないため、現場が保守的になる（構造の悪循環）

- ・ 上場審査に関わる各主体（取引所・証券会社・社労士等）でも制度判断がつかず、判断回避＝保守化が生じる
- ・ 制度運用の事前整理・共有が行われない限り、同じリスクをスタートアップが背負う構造が続く

判断基準となるルールの先行整理が必要である

制度設計・審査双方における共通理解の基盤づくり

スタートアップの働き方に関する実態

働き手の声

- 若いうちに広範な裁量を持って働き、成長したい
成果を出せるなら、働く場所や時間に制約されたくない
- 上場準備業務は少人数で短期間での内部管理体制構築が求められる上、
当該経験を通じてキャリアの幅を広げることが目的であり、より裁量的
な働き方を希望する
- スタートアップならではの柔軟性とスピードに魅力を感じている

背景要因・課題

キャリア初期における裁量志向や成果志向が、労働時間制度の画一的な保護設計と衝突する

上場準備業務などの特命性の高い裁量的な業務が制度上の専門業務型に含まれておらず、制度との整合が取りづらい状態にある

成果志向と働きやすさ志向が共存する職場環境では、制度整合にも多様性が求められる

- 裁量労働制が適用されていたが、会社から制度の説明を受け、現状の
働き方を鑑みてフレックスタイム制を選択した
- 育児や介護との両立の観点からは、働く場所や時間の柔軟さが許容さ
れる点に魅力を感じている

同意取得義務化により制度運用の透明性が高まる。一方で対象業務の制限等が現場での選択を狭める可能性もある

大企業からの人材流入も増加。組織規模の拡大に伴い、働き方に関する多様な志向性が共存する。要件の明確さはより重要に

**意欲・裁量を重視する層と、働きやすさを重視する層の双方に対して
共通して求められることは、柔軟な働き方を制度の中で実現すること**

- **裁量労働制**について、非対象業務との混在不可要件を緩和し、他業務を兼務する裁量的な社員にも活用の幅を広げるべきではないか **【範囲の拡張】**
- **専門業務型裁量労働制**について、「上場準備業務」等、スタートアップの運営に不可欠な裁量的業務を追加すべきではないか **【範囲の更新】**
- **企画業務型裁量労働制**について、制度導入における運用（労使委員会等）負担の軽減と実効的な活用の促進を検討すべきではないか **【実務的可用性の向上】**
- ガイドライン・Q & A等を活用し、スタートアップの**管理監督者要件**のさらなる明確化が望まれる **【判断基準の明確化】**

たんに制度の緩和を意図するものではなく、
裁量と責任を持って働く人材を制度の内側で保護するための設計を目指すべき

近時の対応動向

2024.4

専門業務型裁量労働制の対象業務にM&Aアドバイザー追加

- コロナ禍の長期化や事業環境の悪化に伴い企業の再編・統合が進展し、金融機関におけるM&A（企業の合併・買収）アドバイザー業務の需要が増加したことなどを背景に、同業務が対象に追加された
- 専門業務型にも個人同意取得が義務付けられた

2024.9.30

スタートアップで働く者への労働基準法の適用の解釈に関する通達

- 「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2024改訂版」において、創業初期は業務範囲が曖昧で、本人が希望していても制度適用がわかりにくいため、運用明確化等を図る、とされたことを踏まえ、労働者性、管理監督者、裁量労働制等について指針が示された

- ✓ 社会変化に伴う特定業務の需要変化や、スタートアップの組織特性を踏まえた制度の見直し・明確化がなされている
- ✓ 実効性確保に向けて、さらなる対応が求められる

参考：米国スタートアップとの比較・組織の特徴

グローバル競争の中で、制度の柔軟性は単なる優劣比較ではなく、労働環境や法令の趣旨を踏まえた制度設計が重要

1. 米国スタートアップの労働環境と特徴

労働規制の柔軟性

米国では、連邦レベルで日本ほど厳格な労働時間上限規制はなく、「Exempt（免除）」とされるホワイトカラー職種が多く、時間外労働規制が緩やか。

裁量性・アジリティ

市場機会があれば即座に対応し、短期間でプロダクト・マーケット・フィット（PMF）掴むために、従業員自身も自由裁量的な働き方を選択する文化がある。

インセンティブ・報酬体系

株式報酬やストックオプション（SO）が普及し、初期メンバーは将来的な株式価値上昇を見越して、短期間の過密労働をある程度受容しやすい。

アメリカ的「自己責任」的文化

労働者も企業も、長期的雇用保障よりも成果・成長機会に重点をおくため、柔軟な労働契約形態が許容しやすい。

2. 日本の現行労働時間上限規制の背景

過労死問題と歴史的背景

日本で労働時間上限規制が厳格化されたのは、長時間労働による過労死・過労自殺が社会問題化したことが大きい。

「働き方改革」と法規制強化

近年の働き方改革で法定時間外労働の上限を明確化（原則月45時間、年360時間、特別条項でも年720時間など）し、健康保護を重視した制度設計が行われてきた。

大企業中心の想定

これらの規制は、安定就業が前提の大手企業を念頭に置きがちで、急成長志向で変化の速いスタートアップの特殊な状況は十分想定されていない。

3. 日米比較から見る課題

柔軟性欠如による競争劣位

日本スタートアップは米国に比べて短期間での高速実行に制約。機会損失やPMFの遅れ、海外勢との競争不利が生じやすい。

成果と報酬のミスマッチ

日本では報酬体系において、株式報酬やストックオプションの活用率が低く、集中的な労働力投下が個人の将来利益と直結しないケースも多い。そのため、「成長のための主体的投資」という文脈が弱く、「搾取」的な印象に繋がりがやすい。

挑戦する組織と共に、働き方の未来を創る

