人事・労務問題に取り組む専門団体です!!

愛知経協

AICHI EMPLOYERS' ASSOCIATION

特別企画

新型コロナウイルスで変わる日本の働き方

～在宅勤務・テレワークで生産性を上げるポイント～

㈱ワーク・ライフバランス　小室　淑恵　氏

●石塚硝子㈱

CONTENTS

2
第74回 定時会員総会（文書決議）
「2020年度の主な取り組み」

10
〈実務講座・全６回〉
第２回　「仕事基準」の賃金の考え方と導入の意義
㈱メディン　代表経営コンサルタント　西村　聡　氏

12
経協プラザ：春の叙勲・褒章　ほか

13
新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、
労働基準監督署への届出や申請は電子申請を

14
INFORMATION

働き方改革宣言

愛知県経営者協会は、
企業における『働き方改革』
への取り組みを
積極的に支援します。

愛知県経営者協会
ホームページ https://www.aikeikyo.com
相談ダイヤル　052-221-1931
経営管理・人事・労務に関する相談を随時受付けております。

2020
6
Vol.843

第74回　定時会員総会〈文書決議〉

第74回定時会員総会は、5月28日に開催を予定しておりましたが、「新型コロナウイルス感染予防」のために、本年度は〈文書決議〉とさせていただきました。審議いただく内容につきましては、全会員に議案をお送りし、全議案ともご承認いただきました。

ご承認いただきました議案は、次の7件です。

1. 2019年度事業報告　2. 2019年度収支決算・監査報告
3. 2020年度事業計画（案）　4. 2020年度収支予算（案）
5. 新入会員承認　6. 役員交代承認　7. 公職委員推薦

2020年度の事業計画にあたっては、2019年度からの3ヵ年の中期活動計画の中間年にあたることから、2019年度の振り返りを踏まえて重点活動（①人材の確保と育成、②労働生産性の向上、③労務管理の適正化）における会員サービスの拡充を行います。

なお、新型コロナウイルス感染拡大による社会経済活動への影響を踏まえ、随時、計画の見直しを行わせていただきます点もあわせてご案内させていただきました。

（※新入会員は、本誌P．12参照）

○新任役員紹介（敬称略・順不同）

常任理事

愛知製鋼㈱　代表取締役社長　藤岡　高広
中部電力㈱　専務執行役員　安全健康推進室　統括マネジメントサービス本部長　古田　真二
㈱デンソー　代表取締役副社長　山中　康司

理事

アイシン・エィ・ダブリュ㈱　取締役副社長　桑山　善成
三菱電機㈱　名古屋製作所　所長　都築　貴之

○公職委員紹介（敬称略・順不同）

愛知県表彰審査委員会委員

㈱サーラコーポレーション　相談役　中村　捷二（再任）
※任期：2020年7月1日から2021年6月30日

労働者派遣事業適正運営協力員

中部電力㈱　マネジメントサービス本部　人事センター　人事グループ長　大島　哲也（新任）
※任期：2021年3月31日まで

2020年度の主な取り組み ～会員企業の人事労務の課題解決に貢献～

経営課題1：労働人口の減少に対応する人材の確保と育成

【多様な人材の受入れと活躍推進】【若年層の早期離職の防止、定着率の向上と戦力化】
【豊富な経験と専門性の高いキャリア人材の受入れと活躍の推進】
【IoT・AI・ロボット等のデジタル技術に対応する人材の早期育成
および効果的な人材育成のための外部（大学・研究機関等）との連携】

- 研究委員会「70歳までの就業機会確保に向けた人事制度の在り方」
- 労使共同研究「高齢者の多様な生き方・働き方」
- 外国人材の採用支援　・企業間人材異動の促進　・IoT・AI人材育成のための連携

経営課題2：事業基盤の強化に向けた労働生産性の向上

【IoT・AI・ロボット等を活用した省人化・業務改善・設備投資の促進と高付加価値の新たな製品・サービスの創出】
【長時間労働、労働生産性の低下の要因となる商慣行の見直し】

- 生産性向上事例集（増補版）
- セミナー「生産性向上支援訓練」

経営課題3：新たな労働法制への対応と働きやすい環境整備

【働き方改革の関係法令改正への適宜的確な対応】
【多様化する労務トラブルの未然防止、早期解決の取組み】

- セミナー「労働法基礎セミナー」、「企業法務セミナー」、「労災実務セミナー」、「労働条件の不利益変更」、「同一労働同一賃金」
- 人事担当者の交流会「法改正対応の就業規則点検」（愛知県経営法曹団と連携）、「労働組合担当者の情報交換会」

●新型コロナウイルスによる 環境変化への対応

▶ガイドブック……「非常時の人件費管理の要点と留意点」　▶会報の緊急企画…「新型コロナウイルスへの対応」
▶WEBセミナー……「雇用調整助成金の活用」、「感染症BCP整備」

※上記は「事業計画」から主な取り組みを抜粋したものです。

「新型コロナウイルスで変わる日本の働き方」
～在宅勤務・テレワークで生産性を上げるポイント～

㈱ワーク・ライフバランス **小室 淑恵**

新型コロナで働き方が「追い込まれた」企業と「攻めた」企業の違い

私は14年前、㈱ワーク・ライフバランスを起業した時、生後3週間の長男を抱えていたので必然的にテレワークが中心になりました。その長男が14歳になった今、私のテレワーク歴も14年ということになります。（写真は2006年に掲載された日経新聞の記事）

その間、仕事は1日8時間一本勝負で終えてきました。社員全員残業ゼロと有給休暇取得100%を自社で実践しながら約1000社に働き方改革コンサルティングを提供して参りました。働き方が変化した企業では、夫が育児家事に参画できるようになったことで、従業員の結婚数が倍になったり、ご家庭で生まれる子供の数が倍になるような企業も目にしてきました。

中小・ベンチャー企業 働き方柔軟に

子連れ勤務OKです

優秀な人材確保 ママの学業保

さて今回、新型コロナで日本中の働き方が様変わりし、テレワーク・WEB会議の導入に強い抵抗感を示していた企業でも一斉に導入が広がりました。

こうして多くの企業の働き方が一気に進化したことで、日本は「コロナによって働き方改革を加速することが出来た」という見方もあると思います。しかし私から見ると**実態は大きく二極化している**ように見えます。例えば、政府による緊急事態宣言以降、テレワークを開始した企業では**実態は「出勤しないと出来ない仕事は先送り」しているに過ぎない**ところも多いと思います。集合研修は中止か延期、押印が必要な書類は各自が自宅に保管していて出社しても良くなったら一気に押印する予定…。

こうした対応は、**いつかすべてが元通りになることを前提とした、その場しのぎの対応であり、事態が長引けば長引くほど追い込まれていってしまいます。**

今までの商習慣を根本から見直し、新しい仕事様式に転換できるかが問われているのです。

「敷島製パン」の事例 ～グループワークもオンラインで実現～

こうした中で、攻めの対応に転じている企業があります。敷島製パン㈱とアイシン精機㈱です。敷島製パンでは、オンライン研修に挑戦するのが、圧倒的に他企業よりも早かったのです。コロナが広がる前の今年1月の時点で既にオンライン研修に挑戦し始めていました。問題意識としては「研修のためにそれぞれの持ち場を離れて、時間をかけて往復させる事は、業務の生産性を下げるのではないか」ということでした。これまでは、現地で集合することによって、少人数に分かれてディスカッションすることができ、それが価値だという考え方も根強くありました。

そこで敷島製パンでは「Zoom」というWEB会議システムの「ブレークアウトセッション機能」を利用しました。受講する従業員は、各拠点から移動する必要はなく、持ち場から時間になったらオンラインで研修に参加します。途中で「ブレークアウトセッション機能」を使って、数人ごとのオンライン小部屋に分かれて、あたかも研修会場でグループ討議をするように議論できたのです。深い議

論をして腹落ちした上で、また時間になると全体会場に接続されて、小部屋での議論の結果を発表し、再び講義を聞くという流れがスムーズに実践できました。

敷島製パンでは、勤務地が比較的小人数ずつの拠点が多かったために、異なる拠点の社員同士で深い議論や情報共有をすることが、容易ではなかったのです。それが、今回の研修で他拠点の工夫や好事例を直接聞いてすぐに取り入れることができるようになったのです。また、持ち場を離れる時間も少ないので負担も少なく、受講する側からも大変好評でした。1月の時点で既にこの挑戦が出来ていたことによって、コロナの状況が日々深刻化していった時期にも様子見で足踏みすることなく、新しい仕事様式への転換をリードしていっています。

「アイシン精機」の事例
～今こそ、次のビジネスの種となる研修を～

不要不急の外出を控え、3密を避けるようにという政府指示が出てから多くの企業が社内の研修を一斉に中止・延期しました。しかしアイシン精機の人事部は「むしろ、**普段は繁忙期に社員研修を行うことが社員の負荷**になっていた。コロナの影響で業務が思うように進まない**今こそ、次のビジネスの種となる研修を積極的にしていくべき**ではないか。**新しい社内研修のやり方に挑戦**しよう」と決断し、予定していた200人×4回の研修をすべてオンライン研修に切り替えて、予定通りこの3月から4月で実施したのです。

アイシン精機は「ビジネス版スカイプ」を利用しました。もちろんこの規模のオンライン研修は初めての試みであり、受講者側も大慌てでした。ガイドラインに沿って設定を済ませて、全員無事に参加。万一、不具合が起きた時のために録画機能で保存しておき、後日聞こえづらかった箇所などは確認できるようにしました。

アイシン精機には厳しい機密情報管理の基準があり、普段から社員のPCはカメラ機能を使えなくしているため、受講者は講師の映像と資料は見えますが、講師側からは受講生の反応が一切見えません。それならば、チャット機能を使おうということで、受講生は講師の問いかけに文字で打って返事をすることで、受講生の理解を確認しながら進めていきました。圧巻だったのが、質疑応答です。通常の集合研修であれば200人の参加者に気後れし、挙手しての質問は2～3問出るのが限界だったのですが、オンライン研修では「質問は気になったタイミングで、チャット欄に書き込んで良い」としたことで、なんと40問もの質問が寄せられました。かつ、その質問に講師とは別メンバー3人が随時個別に回答を入力していき、多かった質問に講師が口頭で回答するという形式をとったため、研修が終わるころには受講者全員の疑問が解消されたのです。人事部としても通常は一方通行になりがちな研修が、むしろ耳の痛い批判も含めて率直な反応をもらいながら終えられたことに、大きな可能性を感じる結果となりました。

テレワークで鍵となるのは
社員の「時間自律性」と「チームの連携」

さらにアイシン精機が挑戦しているのは、テレワークでの生産性向上です。テレワーク体制の構築だけで4月いっぱいかかった企業も多いと思います。そんな中、アイシン精機では「家族のケアもあるなかで、残業を前提としたような仕事のしかたは在宅では出来ない。以前以上の生産性をチームで実現していかなくては」と考え、各自が自律的・能動的に時間を組み立て、その成果について毎日振り返りが出来るチーム連携ツール「朝メール・com」を6000人に導入しました。

今回、緊急事態宣言で急なテレワークを開始した多くの企業でおきた課題は、「管理職からメンバーの仕事が見えなくなってしまった」という点です。そこで管理職が各メンバーに頻繁に連絡を取り進捗を把握しようとする傾向が増え

たのですが、こんどは、かえって部下が「サボっていると思われているのでは」とストレスに…。すぐに返答が来ないことで管理職も疑心暗鬼になったりと、悪循環を生んだのです。この「お互いの業務が見えない」という課題は、あたかも**テレワークが生みだした課題のように思われていますが、実は、もともと職場にあった課題がテレワークによって顕在化しただけ**です。

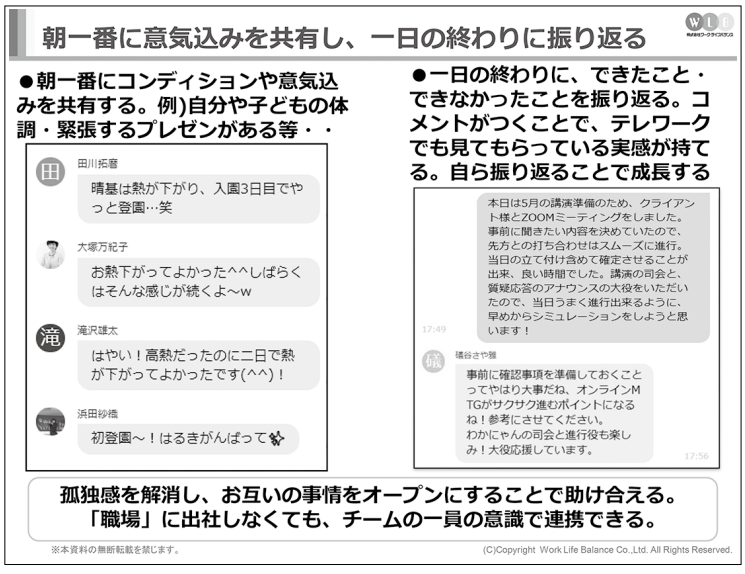
アイシン精機では、既に昨年から間接職場に、「朝メール．ｃｏｍ」を通常業務の中で導入していました。それにより業績を維持しながら残業が58％削減されたという成果が出ていたため、今回全職場に広げた形となったのです。

「朝メール」は各メンバーが業務開始時に、30分単位で自分の一日の仕事戦略をたてて入力し、朝の一言で朝礼のようなコミュニケーションを取るしくみです。強制的に管理するのではなく、あくまでも社員が自律的に予定を組み立てて発信することが重要になります。これに対してコメント機能を使い、管理職が「今日はＡ社へのプレゼン資料作りなんだね、頑張って。午後2時以降ならば確認やアドバイスが出来るよ」などのコメントをすることで、社員は場所が離れていても仕事への承認欲求が満たされ、より高いモチベーションで業務にあたることが出来ます。チームメンバー間でも、お互いの業務が朝一番で見える化されているため、同じ業務を重複して作業してしまったり、お見合いになってボールが落ちたりすることもありません。頼んだ仕事が相手の何時に組み込まれているか確認できるため、安心して連携良く仕事が出来ます。オフィスにいれば「ちょっとお願い」「いいですよ」とその場で声をかけて連携しあえますが、離れた場所では、ちょっとした確認が出来ずに口スが生じてしまいます。また、自分の体調や、子どもの体調についても朝メールで共有するとよいと思います。「もしかしたらヘルプが必要になるかもしれない」とチームメンバーは心の準備が出来、結果としてスムーズに助け合えます。

朝メールがあることで、こうした朝一番の業務共有とコミュニケーションがとれて、在宅でもチームの連携を高めることが出来ます。

一日の業務を終える際には「夜メール」と呼ばれる報告も入力します。予定通りいかなかった箇所を修正して、実績を登録し、今日の仕事を通じてどんな学びや成果があったのかを振り返ります。上司から注意されるよりも、自ら振り返ることが発見と成長につながります。

こうした仕組みを作ることでテレワークによる孤独感を解消し、お互いの事情をオープンにすることで助け合え、職場に出社しなくてもチームの一員の意識を強く持って、連携した生産性の高い働き方ができるのです。



社員

時間当たりの生産性が高いのか低いのかが顕在化する

今までの評価は、実は雰囲気に左右されていました。ある企業では、出した成果を費やした時間で割って「時間当たり生産性」をみると、なんと上位20人のうち6割が短時間勤務の女性でした。しかし実際の評価は「あの人は時短勤務だから」と低い評価がつき、時間に制限のない社員は夜遅くまで疲れた感じでPCに向かって仕事している様子が頻繁に上司の目に入ることで「あいつ頑張ってるな」と高めの評価がついていたのです。人は視覚から入ってくる情報に一番左右されやすいのです。今回、コロナによって上司も含めて全員が一斉に在宅となると、そうした視覚情報は入ってこなくなります。「遅い時間まで頑張ってる感」よりも、上司が催促するまえに「自律的に仕事を組み立てて計画的に仕事を始めていること」と、「今日の成果を見える化して仕事を終えていること」がチームをマネジメントする上司にとって重要な情報になるのです。

よくある傾向として普段から残業の多い社員ほど、朝と夜の発信は苦手で、戦略を立てて発信する前にバタバタと仕事をはじめ、疲れて集中力が低くなってから仕事を終えるので報告も書かずじまいになります。その結果「あいつは何をしているのか」と評価が逆転することも出てきます。弊社では、朝夜メールをつけてる人しかテレワークする権利がないというルールになっています。時間自律的であることと、テレワークできることは、権利と義務の関係なのです。

経営

仕事様式の刷新を明確に指示すべき

コロナは簡単には収束しないため、第二波・第三波を視野にいれて、具体的な組織変革の指示を出せるかが経営に問われています。まず、従来の経営にあった無駄を直視することです。余裕があったころの商習慣が、いかに労力と時間とコストを毎日無駄遣いしてきたか、今回、すべてのことを一時的に中断したことによって気づいたはずです。これまでの仕事仕様の「7つの例」をみてみましょう。

①全社員を仕事開始前に満員電車の通勤でぐったり疲れさせていた。
②育児女性は通勤に必要な時間分が時短勤務になっていた（介護社員も）。
③いつも会議室不足。会議室を探して予約する若手の労力が取られ、外部の会議室を借りる出費は多いが中身がない会議も多い。
④「押印」という商習慣のために出社し、大量の郵送業務をする事務要員。
⑤毎期ごとに、引っ越し代と手当のコストを負担しての大異動・大転勤。
⑥年配者の「見やすさ」のための資料プリントアウト。配布。直前に発生する差替え。
⑦膨大な費用と時間をかけ一堂に会する「全国支店長会議」と宴会。

日本はこれほどまでに**労働力人口が足りないというのに、わざわざこれらの商習慣によって生産性を落としていたことは経営の責任です。この機会に正式な見直しの指示を明確に出すべきだと思います。**

これまでは1社1社、もしくは1チーム1チームがそれぞれ「無駄だ」「変えたい」と思っていても取引先や上司がうんと言わないので変えられなかったことが山ほどありました。しかし今回はパワーが強い側も弱い側も一気に変わらないといけない状況になったのです。つまり千載一遇のチャンスなのです。いっせーのせで一緒に変わる、このタイミングに飛び移らなければ20世紀の遺物企業になってしまいます。

次のページでは、先に紹介したこれまでの仕事様式の「7つの例」に対して、どうするべきかを提示します。

① 通勤については、3密を避けるためにも、漫然と全員が出社するスタイルは見直すべきです。1000人規模の企業で毎日の出社する人数を全体の3割におさえればそれだけで利益が約1億増えます。その分、顧客と接点を持つ時間が増えるし、何より疲弊せずに集中力高く業務を開始できます。

今年度の利益の見込みはどの企業も厳しいはずです。経営が指揮を執って、徹底した出社の削減を今後も指示するべきです。

② 育児や介護中の社員は、お迎えに間に合うように16時半までの時短勤務などになっていますが、「在宅ではなく、出勤して仕事をしなくては認められない」というルールの中で、仕事にあてられない時間がありました。それを在宅勤務にするだけで、年間約480時間／人の労働時間を増やすことが出来ます。これは実にフルタイム3か月分の勤務にあたります。

今回は保育園も閉園になっている中での在宅で、仕事にならなかった子育て家庭も多かったようですが、今回はイレギュラーです。通常のテレワークはあくまでも子どもは保育園に預けた上で集中して業務を行う環境を整えますから、在宅でもなんら遜色ない成果が出せます。こうした議論の際によく出てくるのが「短時間勤務の女性には主に事務仕事を担ってもらっていることが多いので、やはり出社してもらわないと、押印・郵送・電話対応といった業務が滞ってしまいます」という声です。しかし今回のことで、これらは徹底して見直すべき業務であることが分かったはずです。

日本の高い教育を受けた人材を、もっと創造性の高い仕事で活用するためにも、押印はクラウドサイン等の電子署名システムに代替を急ぐべきです。日々の取引を自動で記録できるマネーフォワード等のサービスを活用することで、請求書もデジタル化でき、郵送業務も激減します。そして電話対応ですが、弊社では「ビジネスアシスト」というサービスを活用しています。オペレーターが電話を受けて要件を聞き、内容をメールで知らせてくれます。月3万円程度なので時給計算をしてみれば、おおむね電話対応に取られる時間が1日40分以上の企業は導入すべきです。

これらを例外なく検討し、挑戦していくことによって、日本全体で今まで活用しきれていなかった社会の潜在労働力（育児者・介護者・障害を持つ方等）が最大限活用できるようになるはずです。

③ こんなにも土地の高い国で、会議室のためにいくらの不動産代を払っているのでしょうか。社内の会議こそ、全面的にWEBに切り替えても何も問題は起きないのでは。社外との会議は「わざわざ大勢で出向いた」ことで熱意を表現し、「同じ空間でひざを突き合わせて何時間も議論した」というアリバイ作りの会議が多いのでは。発注サイドが受注サイドを呼びつけることによって、権威を表現するようなケースも特に建設業界などでは非常に多いと思います。しかし今回どんな取引先とも一時的にWEBや電話会議が許されたはずです。これを元に戻さないように、経営からも取引先に「3密を避けるためにもWEB会議を定着させましょう」と働きかけることが重要です。

WEB会議のほうがむしろ良い打ち合わせが出来るとお客様に感じていただけるように、社員のWEB会議スキルを磨くことも大事です。

④ 日本CFO協会の調査によると、コロナ自粛期間中に出社した理由の1位は「請求書や押印手続き、印刷など紙データの処理」です。こうした中、㈱メルカリでは、「取引先との契約締結時に必要な捺印および署名手続きを、電子署名サービスでの契約締結に切り替えていく方針」と4月8日にプレスリリースしています。

経営が指示を出さなければ、社員は押印のために出社しようとします。まず社内的な資料の押印はすぐ廃止し、電子署名の導入を決裁することに加え、取引先にも電子署名の許容をかけあっていくべきです。

⑤ 多すぎる異動・転勤
⑥ 紙資料
⑦ 全国の役職者を集めた会議と宴会

⑤～⑦は言わずもがなでは…

管理職

リモートでもチームの心理的安全性を高める

60年代半ば～90年代半ばまでは「人口ボーナス期」でした。労働力は余っているので、長時間労働をして、均一なものをたくさん作る企業が勝つ時代でした。そのために均一な組織を作るのがマネジメントの役割だから、指示命令型で叱咤し、ピリッと厳しくて、そしてカリスマ性で引っ張っていく**緊張**させるリーダーが成果を出せたのです。

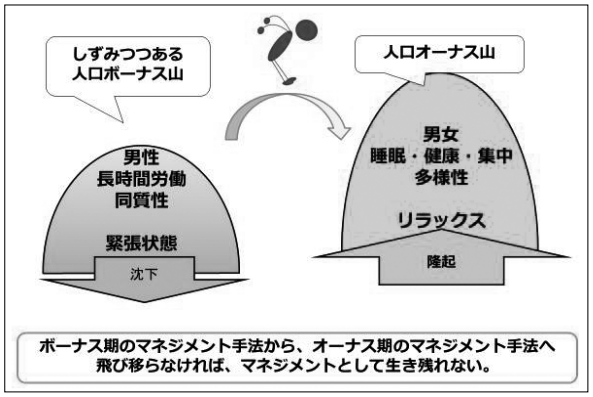
しかし現在は「人口オーナス期」です。少ない労働力で、イノベーティブな商品やサービスを生み出すには、リーダーの役割は、いままでにない斬新な発想が生まれるような**リラックス**した「心理的安全性が高い」職場を作ることです。これからのマネジメントは、この「心理的安全性の高さ」を**リモートでも作れる能力が求められます**。そのために具体的にできることをいくつか例をあげてきます。

① 朝一番、自分の仕事を始める前にメンバーの朝メールに励ましコメントをし、夜メールにねぎらいコメントをする。一日数名ずつでよいので、ただし偏りの無いようにするのが大事。

② 「雑談・相談」というチャットを立ち上げて、気軽な相談を受け付けること。具体的な仕事の案件がなくても職場で立ち話をするように話せる場所を作り、まずは自分から困っていることを相談するのが効果的。「WEB会議ツールが使いこなせないので、誰か助けて」といったような、自分も完璧な人間ではないことを吐露するのが「心理的安全性を高める」ポイント。

③ 各メンバーの育児・介護状況を把握し、チームに配慮を呼び掛ける。例えば子どものいる家では「ランチタイムミーティング」は辛い。子どもたちの食事の準備・片付けなど午後の体制を整えるためにもやることが山ほどある。子育て経験のないメンバーは悪気なくランチタイムにも会議を設定してしまうので、メンバーの状況を代弁して、チームに配慮を呼びかけるとよい。

こうしたことは、テレワークの時期にだけやるマネジメントではありません。薄々気づいていたはずですが、人口ボーナス期に最適化された指示命令型のマネジメントが限界を迎えています。このことに向き合い、コーチング型のマネジメントスタイルに飛び移っていくことが大事です。



人事

働き方改革を加速させ、制度改革を

テレワークで生産性を上げようとすると、各家庭の事情で勤務時間が前倒しになったり、開始時間が遅れたりすることも出てきます。労務管理はおおむね「フレックス制度」の導入で解決できますが、社員が極端な夜型や、低い集中力のまま長時間労働をしてしまわないように、テレワーク時の健康管理が人事部の仕事となります。

「プレゼンティーズム」という言葉をご存知でしょうか。「アブセンティーズム」が病気やケガで欠勤、休職などで業務についていない（＝明らかに職場に居ない）状態を指すのに対して「プレゼンティーズム」は出勤していても心身の不調により十分なパフォーマンスが発揮できず、業務遂行能力や生産性が落ちてしまう状態のことをいいます。**睡眠不足による脳疲労が溜まると、仕事のパフォーマンス低下を引き起こし、「プレゼンティーズム」に陥ります。**具体的には、「思考力が低下する」「反応が鈍くなる」「注意力が散漫になる」などの変化であり、さらには「目がかすむ」「頭痛がする」「肩こりが起こる」など。

こうした生産性の低下は目で見て分かりにくく、テレワークでは周囲が気づけません。しかし日本企業を対象に行った健康関連総コストの調査で、アブセンティーズムが全体の4・4％であることに対し、相対的プレゼンティーズムは、77・9％と圧倒的に割合が高いのです。

脳疲労を防ぐために、人事は早急に「勤務間インターバル」を検討する必要があります。勤務間インターバルは11時間が最も健康経営に寄与しますが、業種ごとに可能な時間から設定していくといいだろうと思います。慢性疲労研究センターの佐々木司センター長によると、人の睡眠は前半が身体の疲れを取り、**後半が精神の疲れを取る役割**を担っています。7時間睡眠の後半部分こそがメンタル疾患を起こさせないためには重要なのです。

労働時間の月間上限を把握するだけでは、繁忙期に睡眠の後半が取れないような日々が連続してしまいます。それではメンタル疾患や過労死は防ぐことができないので、1日ごとにインターバルを設けることが重要です。就業規則の修正には時間がかかると思いますが、まずは始業時に「前日終業してから11時間以上経っています」と宣言してから業務を始めるルールを運用していくといいと思います。

インターバルという考え方は企業に負担が増えると誤解されがちですが、実際は過労死や過労自殺を防ぎ、生産性をあげるために戦略として取り入れていくべきものと言えると思います。

インターバル導入企業

- ●住友生命（生命保険業 従業員数42945人所在地:大府）
- ●本田技研工業株式会社 （製造業 従業員数 208,399名）
- ●株式会社ニトリホールディングス（小売業 従業員数 29,520名 所在地 北海道）
- ●ユニ・チャーム株式会社（卸売業、小売業 従業員数 1,297名）
- ●KDDI株式会社 （情報通信業 従業員数 31,834名）
- ●ソフトバンク（情報通信業 従業員数17300人 所在地:東京都）
- ●森永乳業株式会社 （ 製造業 従業員数 3,144名 所在地 東京都）
- ●九州電力（電気・ガス・熱給・水道業 従業員数:14,428人 所在地:福岡県
- ●三井住友信託銀行株式会社（金融業 従業員数13,469人 東京都）
- ●株式会社北日本銀行（金融業 従業員数:881名 所在地:岩手県）
- ●社会福祉法人聖隷福祉事業団総合病院 聖隷三方原病院（ 福祉 従業員1,765名）
- ●ジャパネットタカタ ●株式会社東邦銀行
- ●恩賜財団済生会横浜市東部病院
- ●AGS株式会社 ●伊予銀行
- ●社会福祉法人あいの土山福祉会エーデル土山
- ●株式会社山陽新聞社 ・・・等

働き方改革をブレずに進めてきた企業は コロナに強かった

大和証券グループは3月9日の時点で1万人が在宅勤務体制に入っていました。多くの企業が3月になってからテレワーク用のモバイルPCを確保しようとしても手に入らなかった中で、なぜできたのか。それは、7月に開催される予定だったオリンピックを見据え、通勤せずに業務が遂行できる体制を4月から試行するように、1月には全員にパソコンとしてもダブレットとして使える「2in1端末」の配備を終えていたのです。約1万人分の「2in1端末」は3月から動いたのでは入手できなかったと思います。先手を打った働き方改革をしてきたことが、結果としてコロナに強い体制となったのです。大和証券では、2007年から既に営業支店でも19時退社を徹底してきました。かつては、お客様の口座開設の際に支社に戻って上司に詳細の確認が必要でした。しかし昨年から既に、営業職に配布されているタブレットでは「Zoom」を使って客先で上司とつないでWEB会議で取引の最終確認ができています。また営業職は会議に出るためにいちいち支社に戻らず、タブレットで外出先から会議に参加しています。

さらに、男性の育児休業取得率は、2013年にはたった2%だったのが、属人的な仕事の進め方を見直したことで、現在は100%取得しています。夫婦で育児を協力する体制ができていたことで、在宅勤務が長引く中でも男性も家事育児の大きな戦力になったそうです。また男性社員も含めて「いつ誰が休んでも仕事が回る」ためにクラウドで情報を見える化・共有化していたことで、急な一斉テレワークでも、オフィスと変わりない生産性を維持できることにつながったのです。

冒頭にあげた敷島製パンやアイシン精機の事例にもあるように、働き方改革をブレずに進めてきた企業はコロナに強かったのです。

慣れないWEB会議に疲れ、自身のマネジメントの課題を突き付けられて、早く元通りになりたいと考える管理職も増えていますが、このタイミングを決して逃さずに変革を加速させてほしいと思います。

実務講座（全6回）
連載02

生産性を向上させる「仕事基準」の賃金の考え方と業務改善

「仕事基準」の賃金の考え方と導入の意義

前回は、働き方改革により労働生産性を向上させるために必要な職務の概念（職責＝権限＝結果責任）と職務分析について述べました。特に職責については、個々の社員において、組織から期待される職務（職責）を完遂しようとする自覚を持たせるという意味でも、4つの執務基準（量的、質的、時間的、方法）を明確にすることの重要性を説明しました。

今回は、この仕事、いわゆる「職務」を基準として支給される賃金について、歴史的背景と、この賃金の意義について述べます。これまで、日本の生産現場では、業務改善において血のにじむ努力を続けてきました。しかし、人事賃金制度においては、日本的労働観からか、仕事を基準とした制度に対する抵抗感を根強く持っており、依然、多くの企業では生活給的年功賃金が運用されています。しかし、働き方改革を進める過程において、仕事を基準とする賃金が注目されてきており、よって、これを理解しておくことが必要となってきました。

能率を基礎に置く仕事基準の賃金の歴史

賃金の歴史は資本家と労働者という社会関係ができる産業革命に始まります。この前期は、労働者が保護されることなく、長時間労働や賃金の切り下げなど、極端に酷使されていた時代であり、そもそも「能率」が問題となることはありませんでした。しかし、後期になると労働者の団結が始まり、団体交渉や工場立法による標準労働日の確立によって、ようやく賃金が近代化されることになり、そして、この過程において企業は初めて「能率」を考える必要に迫られることになります。当初は単純出来高制のような能率増進策によって、労働者の自発的な勤労意欲を喚起しようとしましたが、能率が向上することで賃金が上昇することを嫌う経営者側による賃金切り下げが繰り返し行われ、それにより組織的怠業と能率低下という事態を招くことになりました。そこで刺激的賃金制度が研究されることになり、テイラーによる差別的出来高給制度が登場することになったのです。

同時に、16世紀頃から始まった女性解放運動と労働組合運動が合わさり、男女間の賃金差別をなくすための「同一労働同一賃金」が展開されていきました。こういった男女差別を廃止すべきという社会的要請もあいまって、1836年にアメリカ連邦議会において、政府の書記的職務（職員）の同一労働同一賃金が決議されるなど、海外においては、ブルーカラーだけではなくホワイトカラーについても、能率と同一労働同一賃金の議論が長く行われてきました。賃金の基礎を「能率」に置き、また、職務（仕事）の価値が同一の場合は賃金も同一であることを当然とする欧米と、日本のように終戦直後20年間、およびここ数年ほど前から議論され始めた国とでは全く次元が異なるのは当然といえるでしょう。

仕事を基準とする賃金とは何か

そもそも仕事を基準とする賃金とは、労働市場における職務の価値で決まる賃金であり、正確には「職務評価によって支給される賃金」といわれ、海外ではこれが一般的です。日本ではこれを、職務給およびミッションバンド型賃金（日本では、管理職に導入される役割給に類似）と呼んでいます。重要なことは、**職務給は、職務分析、職務評価を前提に支給される賃金である**ということです。

前回でも述べましたが、職務分析は基本的に、生産現場での動作・時間研究（IE）を起源とし、後に今のように人事管理に活用されることになりました。この職務分析によって、各職務が標準化され、「1日の標準能率」を明らかにすることができ、その結果、標準賃金が設定されました。つまり、この手法によって標準能率＝標準賃金が基礎となり、職務間で能率を基準とした賃金の均衡化が図られることになったのです。

しかし、ここで2つの問題が生じました。一つは、能率給は当然のことながら能率次第で賃金が低下あるいはゼロになる可能性があり、労働者にとっては脅威であったこと、もう一つは、職場に間接作業者やホワイトカラーなど能率だけでは測れない職務が増加し、これら職務間の均衡をどう図るか、という問題です。

前者の問題については、標準能率の50％を基準（最低）賃金とし、これを保障することで労働者のモチベーションを向上させる賃金方式（ビドー式賃金）が現れ、この標準能率を基準に発揮されたパフォーマンスによって、基準賃金に付加給が支給されるという方法がとられました。これが今の職務給の原型です。また、後者

執筆者プロフィール

株式会社メディン
代表経営コンサルタント
西村　聡（にしむら　さとし）

近畿大学、大阪商業大学非常勤講師。経済学修士。元（公財）関西生産性本部主任経営コンサルタント。経営革新を目的とした戦略策定から業務プロセス改革を中心に生産現場革新、営業革新、人事賃金制度、構築など総合経営コンサルティング業務に取り組んでいる。
著書：「同一労働同一賃金を実現する職務分析・職務評価と賃金の決め方」「多様な働き方を実現する役割等級人事制度」「役割等級人事制度のための賃金設計実務講義」

については、能率度を含む執務基準を前提に、職務に必要な知的（知識、能力）、熟練、精神的・肉体的負荷などの難易度を加えた要素によって職務を評価することで、職務間の均衡を図るという手法を生み出すことで解決してきました。そして、執務基準と難易度で評価された職務の価値は、労働市場における需給関係によって値づけされることになります（市場評価賃金）。

職務給への誤解と課題認識

日本では、職務給に対する多くの誤解があり、これが導入を阻んできました。主な誤解は、①職務給になると単一賃率になり、低賃金で固定化されてしまう、②異動させることが難しくなりポストの固定化につながる、③職務分析・職務評価という手続きが必要でそれが煩わしく、また維持・更新に手間がかかるなど、が挙げられます。しかし、これらの誤解を裏返してみると、今の日本企業の課題を整理することができます。つまり、①単一賃率とは、労働を商品とみなした場合、賃金も市場原理で決まるという「一物一価の原則」を言い表したものですが、実際は、海外においても単一賃金で運用されている事例は少なく、むしろ昇給が行われており、日本でその認識が不足している、②異動させることでプロフェッショナルが育成できず、そのため生産性が低下するほか、部門においてリーダーシップを発揮できる管理職が育たない、③手間を掛けないがために職務責任が不明確で、業績が低迷しても責任の所在が曖昧であることなど、どれも制度を導入したくない口実としか思えないものばかりです。その上、ビジネスで負けている現状を看過し、未だ誇らしく日本人論を持ち込んで日本型人事制度にこだわりつづけ、はや30年です。確かに、年功的能力給にも雇用を維持するという長所があったのは確かかもしれません。しかし、本来すべき職務調査すら実施せず、職能＝職務＝結果責任＝賃金という職務構造を従業員に認識させることなく、長きにわたり時間労働を押し付けてきた結果を真摯に受け止め、更に進展するグローバル競争に打ち勝つために正していくしかありません。

仕事基準の賃金が求められる背景と意義

新型肺炎によって働き方改革はどこかに吹き飛んでしまったように見えますが、今、仕事基準の賃金が求められる背景に大きく2つの要因があります。一つは、派遣社員を中心に正規、非正規社員の所得格差の解消が着々と進んでいること、そしてもう一つは、働き方改革の中では介護や育児などを支援するための「在宅勤務制度」が、新型肺炎による外出自粛要請を受けて、積極的に導入されていることです。

前者は、年功的要素が見え隠れしているものの、賃金の外的公正さを追及しているものであり、基本的に職務（仕事）を基準とした今後の賃金の方向性を示しています。

後者は、テレワークが進むことで、職務の明確化とその価値およびこれに相応しい賃金の追及が始まりを示しています。そもそも、リモートワークでもできるホワイトカラーの生産性は、量（労働時間）ではなく、労働の質が問われるものです。昨今の外出自粛によって半強制的に導入されたリモートワークで、ホワイトカラーの中には自らの価値を見つめ直さざるを得ない状態に陥り、不安を抱いている者が少なからずいるのはこのためです。

ドラッガーは、ホワイトカラーについて『激しい市場競争の中、約束の期間内で、自ら立てた仮説に基づき、顧客に認められる企画、サービスを創造し、提供するため、職務の目的の理解と追究、そして職務遂行に必要な原理原則となる専門知識を継続して高めることと、職責を完遂しようとする自覚の下、本来業務に集中することである』という趣旨のことを述べています。つまり、ホワイトカラーの任務は、**場所や時間にとらわれず、何よりも組織が期待する執務基準（本質的価値）を達成すること**にあります。したがって、年功や情実が入らない、執務基準（本質的価値）に賃金を連動させる非常に明解な仕事基準の賃金制度の運用が求められることになります。そして更に、企業内外における公正性を追及していくためにも、職務分析、職務評価の活用と業績管理システムの構築が重要となってきます。

今後、生産人口が減少していく中で、外国人や外部からの優秀な専門人材採用を柔軟に行っていく必要があることからも、これまでのような内部労働市場だけで通用するような賃金のあり方も大きく見直さざるを得なくなってくるものと思われます。

新入会員紹介

■本欄は、50音順にて紹介させていただいております。

会社名/代表者名（本会代表登録者・敬称略）		会社案内
㈲昇栄建装 専務取締役　玉木　孝憲		［創　　業］平成3年 ［資 本 金］300万円 ［事業内容］塗装工事業（主に鉄塔塗装工事） ［従業員数］20名 ［所 在 地］〒465-0073 名古屋市名東区高針原2-401
㈱東海メディカルプロダクツ 代表取締役社長　筒井　康弘		［創　　業］昭和56年 ［資 本 金］8,000万円 ［事業内容］IABPバルーンカテーテル、PTAバルーンカテーテルなど ［従業員数］260名 ［所 在 地］〒486-0808　春日井市田楽町字更屋敷1485

受章おめでとうございます

2020年 春の叙勲・褒章受章者（本会関係者/敬称略・順不同）

	氏名	会社名	役職名
旭日中綬章	髙﨑　秀夫	㈱京都銀行	取締役会長
旭日小綬章	大林　市郎	岡崎信用金庫	会長
旭日双光章	伊藤　優	豊橋鉄道㈱	元代表取締役社長
黄綬褒章	後藤　正三	伊勢湾海運㈱	代表取締役社長
藍綬褒章	荒島　正	豊田合成㈱	元代表取締役社長
藍綬褒章	伊原　保守	アイシン精機㈱	元代表取締役社長
藍綬褒章	前川　眞基	トヨタ自動車㈱	元代表取締役副社長

新型コロナ対応「助成金セミナー」をＷＥＢで開催

本会として初めてとなる〝Ｚｏｏｍを用いたＬＩＶＥ配信〟を、４月27日に、三井住友海上火災保険との共催で実施しました。今回のセミナーは、新型コロナウイルス対応として特例措置が設けられた「雇用調整助成金」について、２名の専門家から解説をいただきました。

セミナーでは、これまでは事前に提出が必要であった「休業計画・休業協定書」について、休業を実施した後であっても支給申請する時に同時に提出することが認められた（初回のみ）など、実際の手続きのポイントが紹介されました。

本会では、今後も新型コロナに関するＷＥＢセミナーを開催する予定です。新型コロナ対応の情報は、本会のホームページでご確認ください。

～（参考）セミナーでの質疑応答から～

【問】過去６ヶ月以内に会社都合（特定理由離職者扱い）で、アルバイトの雇用契約を終了させていた場合でも、雇用調整助成金は使えますか。

【答】雇用調整助成金は、会社都合の解雇があった場合でも受給できますが、特例拡大による助成率は適用されないこととなりますので、この点は、あらかじめご留意ください。

〈講師〉

第１部「コロナ助成金の概要」

社会保険労務士法人みらいコンサルティング
社会保険労務士　土井　信洋 氏

第２部「コロナ助成金の実際の手続き方法」

ＳＡＴＯ社会保険労務士法人
社会保険労務士　渡邊　　聡 氏

※注意
本稿で紹介した右記の内容は
4/27 現在のものです。

愛知労働局・労働基準部からのお願い

新型コロナウイルスの感染拡大防止のため 労働基準監督署への「36協定、就業規則」などの 届出や申請は電子申請を利用しましょう

※電子申請が利用できない場合は、郵送による届出・申請も可能です※

電子申請の方法

電子政府の総合窓口「e-Gov（イーガブ）」のホームページから電子申請が利用できます。

○ ホームページは

⇒ e-Gov 検索

を検索してください。

電子申請の利用には事前準備が必要です。詳しくは、 e-Gov 事前準備 検索 を検索してください。

電子申請に関してご不明な点については、以下の問合せ先にご相談ください。

①：事前準備や操作方法などに関するお問い合わせ先

電子政府利用支援センター

■電話番号：050-3786-2225 (050ビジネスダイヤル)
050-3822-3345 (通話料金はご利用の回線により異なります。)

■受付時間：4～7月　平日　午前9時から午後7時まで　土日祝日　午前9時から午後5時まで
8～3月　平日・土日祝日　午前9時から午後5時まで

②：各届出などに関するお問い合わせ先

労働基準法などに基づく届出などについてご不明な点があれば、都道府県労働局または労働基準監督署にご相談ください。

○ **【都道府県労働局及び労働基準監督署の連絡先等】**
https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/

労働基準法などに基づく届出などの電子申請は、厚生労働省のホームページにe-Govへのリンクなどを掲載しています。ぜひ、ご利用ください。

労基法等　電子 検索

【労働基準法等の規定に基づく届出等の電子申請について】
「ホーム」＞「政策について」＞「分野別の政策一覧」＞「雇用・労働」＞「労働基準」＞「事業主の方へ」＞「労働基準法等の規定に基づく届出等の電子申請について」

厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署

Schedule 6月

＊は参加者募集中

＊10（水） 経営側弁護士による無料相談会

＊26（金） WEBセミナー
在宅勤務の健康管理セミナー
・「Zoom」を利用できるPC・通信環境等は参加者でご用意ください。

※スケジュールは、急遽変更させていただく場合がございます。

COOLBIZ "服装の軽装化"を実施しています
≪実施期間：5月1日～9月30日≫

愛知県経営者協会は、愛知県における《経済4団体》の一つです。

本会は、経団連を構成する地方組織です。
人事労務に関する調査研究、情報提供や相談などで経営のお役に立ちたいと考えております。
新規にご入会いただける企業・事業所等のご紹介がございましたら、事務局までご一報ください。

2020年度「愛知県優秀技能者表彰」被表彰候補者の推薦について

優れた技能を修得し、長年現役として、また後進の指導にと活躍されている方々にスポットをあて、その熟練した技能を称えることで、技能水準の向上はもとより、ものづくり産業に従事される方々の励みとなるよう設けられている公的表彰制度が「愛知県優秀技能者表彰制度」です。

本年度も愛知県より本会に、被表彰候補者の推薦の依頼がございました。御社の適任者につきまして、ぜひ、ご推薦くださいますようご案内申し上げます。

表彰要領等関係書類は、県のホームページからダウンロードすることができます

https://www.pref.aichi.jp/soshiki/jinzai/meikouboshuu.html

▼本会への推薦書類のご提出は、7月8日（水）までにお願いいたします。

お問い合わせ
愛知県経営者協会 総務・企画部 TEL052-221-1931

ホームページの会員専用ページで、本会から発行するすべての資料がダウンロードできます。社内で、情報を配信してご活用ください。

人事労務に関する**最新情報**を**ホームページ**と**メルマガ**でお届けしています。

「会員ID」、「パスワード」のお問い合わせは
info@aikeikyo.com
に、メールでご連絡ください。

愛知経協 検索

表紙解説

石塚硝子㈱

石塚硝子は、1819年（文政2年）に現在の岐阜県可児市で創業し昨年200周年を迎えました。

ガラスびん、ガラス食器などのガラス製品のほか、紙容器、プラスティック容器の製造販売や、ガラス素材の応用技術で生み出された抗菌剤やハイブリッドガラスにも力を入れています。価値あるモノづくりとともに、社会で輝くヒトを育て、未来に向かうユメを築き、いつの時代にも求められる企業を目指しています。

石塚硝子株式会社
ISHIZUKA GLASS Co., Ltd.

設　立	昭和16年4月16日
本　社	愛知県岩倉市川井町1880番地
代表者	代表取締役　石塚 久継