

## [第18回] コロナ禍が牽引する働き方改革

新型コロナウイルス感染拡大は従来の仕事のあり方を激変させた。コロナは経営環境の激変をもたらした経済や産業の仕組みを大きく変える牽引力となっている。新型コロナウイルス対策で大企業を中心に在宅勤務を推進する企業が多いが、自民党でも出勤を減らす「週休3日制」のあり方の試案をまとめるなど柔軟な就労形態の導入が話題になっている。一方、厚生労働省や経済産業省およびその他、諸団体の主たるメンバーで発足した全国在籍型出向等支援協議会はスペシャリスト人材の流動化促進策となるか否か注目される場所である。一方政府はデジタル時代の到来を受けてデジタル庁を新設、新たな時代の支援に乗り出している。

仕事が変わり、人事も大きく変わる。

これら時代変化の中で仕事が変わり、人事システムが大きく変わる中で人事を経営の視点で考える時、経営者が最も留意すべきことは、変化に対応できない「数多い力なき働き手の力を如何に経営に活かすか」であることを忘れてはならない。

### I 週休3日制の自民党試案

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い柔軟な勤務態勢が求められる中、自民党が既存の週休2日制度を維持しつつ、希望者が週休3日を確保できるよう政府に促す試案をまとめた。民間企業への導入を後押しし、公務員にも広げていきたい考えで、子育てや介護、大学院での学業、副業などに充てる時間を増やす狙いがある。

1億総活躍推進本部の会合で、猪口邦子本部長が

次の試案を提示した。

- 「希望者が選択できる仕組みの広範な導入を。
- ・本人の意思に反して選択させてはならない。
- ・子育てや介護、大学院、副業などへ活用。
- ・給与は各社で議論を。2割減事例も紹介。
- ・日本には柔軟な就労形態への対応力がある。
- ・公務員は民間の導入状況を見ながら検討。」<sup>(※1)</sup>

以上、関係機関へのヒアリングなどを行った上で、政府への提言としてまとめる方針という。

試案では、新型コロナの感染拡大に伴い企業などでリモートワークが導入された結果、「柔軟な労働環境や就労形態への対応力が日本社会に内在することがわかった」と提案理由を説明している。給与に関しては、既に導入済みの企業の例を挙げ、「週休3日で2割削減、週休4日で4割削減の事例がある」としている。<sup>(※2)</sup>

### II 全国在籍型出向等支援協議会の発足

「新型コロナウイルス感染症に伴う経済上の理由で、一時的に雇用過剰となった企業と人手不足が生じている企業との間で「出向」による雇用維持を図るため、出向の情報やノウハウ・好事例の共有、送り出し企業や受け入れ企業開拓などを推進することを目的として、全国および各都道府県で「在籍型出向等支援協議会」を令和3年2月17日に設置・開催。<sup>(※3)</sup>当制度は都道府県ごとに公的機関や労使団体で構成する地域の協議会を設置し全国で人手不足企業と過剰企業の人材の橋渡しを目的としている。産業構造転換を

促す国策の推進でもある。協議会の主たるメンバーは厚生労働省や経済産業省などの官庁のほか、経団連や日本商工会議所、全国銀行協会、連合などが参加、その他、産業雇用安定センターが各地域で連携する。政府は助成金や減税で出向を後押しするという。コロナ不況のなかでも人材の流動化は思った通りには進んでいない。好景気産業への積極的な人材シフトが期待されている。

### Ⅲ IT人材の採用、自治体に橋渡し※4

世界を動かす新型コロナ感染禍は日本型人事制度のあり方を大きく変えた。在宅勤務の普及によってリモートワークが定着し仕事のやり方が大きく変わり本格的なデジタル時代が到来している。政府はデジタル庁を新設し2021年度から地方自治体のデジタル人材の確保を支援するという。「ITに詳しい民間人材を自治体に紹介し雇用する場合は国が必要な経費を補う。9月にデジタル化の司令塔として新設するデジタル庁の採用活動で集めた情報を生かす。」政府はデジタル庁を500人規模で発足、このうち100人以上を民間から起用する方針。応募者のうち、自治体のデジタル化に関する業務に関心を持つ人がいれば自治体に橋渡しをするという、自治体が実際に雇うと決めれば政府が経費の半分を特別交付税として事実上補助するという。デジタル化推進の課題を総務省が20年10月に調査した結果、8割が「人材を見つけることが出来ない」、5割は「報酬支払いへの懸念」を示したという。政府は25年度までに自治体がそれぞれ運用する情報システムを標準化し将来的にクラウドシステムへの移行を目指すとしている。

### Ⅳ 課題は生産性の向上

労働時間の短縮や好景気産業への人材のシフトが問題になるのは生産性の向上である。生産性の向上

に日常業務のデジタル化は欠かせないが、着目すべきは労働者1人当たりの付加価値生産をどう引き上げることが大きな課題である。企業はエリート社員だけで成り立つ訳ではない。力なき、時代に乗り遅れた社員を如何に生かすか、また、戦力化するかは経営上大きな問題である。日本はG7(主要7カ国)で生産性が最も低い。一部のエリート人材が好成績を上げても全平均の一人当たりの生産性が低くては、何の意味もないことになる。

- ※1 「出勤減へ「週休3日」の損得」『日本経済新聞』2021年2月26日夕刊。
- ※2 自民党「週休3日制」自民が本格議論…コロナ禍の企業で試験導入」  
([https://www.yomiuri.co.jp/politics/20210124-OYT1T50108\\_2021,3,4](https://www.yomiuri.co.jp/politics/20210124-OYT1T50108_2021,3,4) 最終確認)
- ※3 厚生労働省「在籍型出向支援」  
(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou...> 2021.3.7最終確認)
- ※4 「IT人材自治体に橋渡し」『日本経済新聞』3月28日朝刊。



齋藤 清一

株式会社 人事賃金管理センター  
代表取締役  
日本病院人事開発研究所代表幹事  
博士(経済学)

筆者:齋藤清一 氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長を経て現在(株)人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●専門分野:人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会:日本経営倫理学会、日本労務学会、日本おもてなし学会 理事

●主な著書:最新版「シニア社員の活かし方・処遇の仕方」(共著)「職能給の再構築と日本型成果主義賃金の実践テキスト」以上(中央経済社)「加点主義人事制度の設計と運用」(同友館) ほか多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は  
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする  
「日本病院人事開発研究所」  
〒248-0001 鎌倉市十二所218  
TEL 0467-22-2591 FAX 0467-25-5355  
e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp  
<http://www.jinjitestingkanri.sakura.ne.jp/>