

[第15回] 人事制度の見直し、再構築の進め方

新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけにワーケーションへの注目が集まっている。もともとは長期休暇を取る欧米で、休暇先で仕事をする仕組みとして生まれた。新型コロナをきっかけに多くのサラリーマンはテレワークを経験し、職場に行かなくても働けることに気がついた。これらテレワーク導入企業には、若い力をひきつける魅力があり、活気溢れる就活先になっている。

今まで、多くのサラリーマンは、定められたオフィスに毎朝決まった時間に出勤し、労働基準法の労働時間の管理のもとに働くことがルール化されてきた。しかし、テレワークは各人がそれぞれの場所で働く自律管理の自由な働き方である。テレワークを認める企業においては従業員が休暇先で、リモートで働いた時間を出勤扱いにするなど、就業規則のルールの変更や整備をしなければならない。

折しも、厚生労働省から「副業・兼業の促進に関するガイドライン〈概要〉(平成30年1月現在、令和2年9月に改定あり)」が発表された。これには、働き手が本業と副業とで、どう働くかを自分で自由に決めることが出来るようにし、副業を促す狙いがある。企業による就労時間管理もやりやすくなるが、人によっては働き過ぎになる人が増える恐れがあるなどの懸念もある。

I 副業・兼業の促進について^{※1}

副業をする人の残業時間の取り扱いについて厚労省は新ルールを発表した。「働き手が本業と副業とでどう働くのかを自由に決めることが出来るようになった。例えば月の残業時間の上限が80時間の場合、本業のA社で50時間、副業のB社で30時間と決めた場合、それぞれの会社に時間を申告する。企業は申告をされた残業時間の上限を守れば、仮に社員が副業先で残業時間の上限を超えても責任は問われない。しかし、本業・副業共に残業をさせた場合は企業側の割増賃金を支払う義務は従来通りである。働き手にとっては自分で仕事の繁閑を考えて残業時間を決め1ヶ月単位での就業管理を自己責任で行なうことになる。問題は働き手が収入を増やそうと実際に働いた時間を短めに自己申告したりすることが想定されることだ。これらの虚偽の申告がないように厚労省は副業する社員の定期的な面談等で管理の徹底を企業に求めている。コロナ感染拡大で多くのサラリーマンは就労時間が減少し副業への関心が高まっている。

副業・兼業の促進に関するガイドライン〈概要〉の要旨(抜粋)は次の通り。

●労働時間管理

- 労働時間の通算が必要になる場合…労働者が事業主を異にする複数の事業場において「労働基準法に定められた労働時間規制が適用される労働者」に該当する場合に労働時間が通算される。
- 事業主、委任・請負など労働時間規制が適用されない場合には、その時間は通算されない。
- 法定労働時間、上限規制(単月100時間未満、複数月平均80時間以内)について、労働時間を通算して適用される。

●副業・兼業の確認

- 使用者は労働者からの申告により、副業・兼業の有無・内容を確認する。

●労働時間の通算

- 労働時間の通算は、自社の労働時間と労働者からの申告などにより把握した他社の労働時間を通算し、法定労働時間を超える部分がある場合には、その部分は後から契約した会社の時間外労働となる。

●割増賃金の取り扱い

- 労働時間の通算によって時間外労働となる部分のうち自社で労働させた時間について、時間外労働の割増賃金を支払う必要がある。

●労災保険の給付

- 複数就業者について非災害発生事業所の賃金額も合算して労災保険給付を算定する。
- 複数就業者の就業先の業務上の負荷を総合的に評価して労災認定を行なう。
- 副業先への移動時に起こった災害は通勤災害として労災保険給付の対象になる。

●雇用保険

- 令和4年1月より、65歳以上の労働者本人の申し出を起点として、一の雇用関係では被保険者要件を満たさない場合であっても、二の事業所の労働時間を合算して雇用保険を適用する制度が試行的に開始される。

※1 厚生労働省「副業・兼業」
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000192188.html>
 (2020年10月9日最終確認)

Ⅱ 働き方が変わる、 人事制度の再構築の進め方

副業・兼業を促進する企業の人事管理の留意点は社員にどのような貢献を期待しているのか、人事制度を通じて分かりやすく公開しておくことが望ましい。ここで大切なのは、社員への期待像(行動やスキル)である。期待像は企業を取り巻く競争環境や労働市場の状況、および企業内の組織構造の内容によって、常に変化していくことを理解しておくことが必要である。

先輩達と同じ成果や貢献を期待しても、世代が変われば今までの考え方やプロセス成果は理解してもらえない場合も多々ある。

従って人事制度は変化に対して毎年柔軟に見直し、改定することが望ましい。しかし、それでは社員に不信感を抱かせることになるので、制度の変更ではなく運用を通じて、状況の変化に柔軟に対応するのが良いやり方である。従って人事課では人事制度の見直し、制度改定までは条文の解釈による運用で対処することになる。こうすることで制度設計の手間が省け、且つ運用で遂行した課題解決の手段や方法の成功事例等を積み重ね、整理して新たな制度として規定化する。そのペースは3年から4年に1回程度行なうのが望ましい対処方法である。

Ⅲ 新たなワーケーションという働き方

仕事の時間と場所に縛られない「ワーケーション」という働き方が話題を呼んでいる。ワーケーション(workation)とは「work(仕事)」と「vacation(休暇)」を組み合わせた造語といわれている。意味は「リゾート地や地方で、職場と離れた場所で働きながら休暇取得などを行なう仕組み」である。

これに似た言葉でライフワークバランスがある。一時、多くのサラリーマンの間で共感を呼んだこの言葉には、人間は何のために働くのか、人生とは何かを考えさせられるものであった。すなわち、働くとはライフ(life)とワーク(work)のバランスをとることで、「生活と仕事の調和」が大切という訳だ。

ワーケーションは新型コロナウイルス感染拡大の禍を避けるための対策として、テレワークの一形態として広がっていると考えている。これに対して、ライフワークバランスは「生活と仕事の調和」とも言われ、「仕事とプライベートのバランスをとって、充実したものにしよう」という意味合いを持つ言葉である。

一方のライフワークは、「生涯を通じて取り組む仕事」を指す言葉である。仕事は、言うまでもないが、賃金を得るための生活の糧であり、個々の暮らしを支える重要なものである。また、充実した生活や人生を送るための糧でもあり、仕事にやりがいや生きがいを見出すことは大切なことである。しかし、近年は仕事のために私生活の多くを犠牲にしてしまう、仕事中毒(ワーカホリック)状態となり、心身に疲労を溜め込んだ、うつ病者が多数潜在する。

社員の健康管理をおろそかにする企業には未来はない。健康

経営が最近企業に於いて重要視されているが社員一人ひとりの発展は企業の発展にも直結する。コロナ禍を契機に働き方の常識が変わり、オフィス外でも仕事が出来るという緊急時の成功体験が社会に共有されテレワークが就労の1つとして定着した。企業の生産性を高めるためには社員一人ひとりの生産性を高める必要がある。

自分の人生と会社との関係などサラリーマンも組織に属する意味を考えるようになった。自分の人生があつての会社を考えると働き方は一段と多様で柔軟になっていく。

会社と社員の結びつきが大きく変容している。ワーケーションは休暇中などの一部の時間帯に会社の承認を得た上で勤務地や自宅から離れた場所でテレワーク等を活用して仕事をする、仕事と休暇を平行して出来る、自立的で自由度の高い働き方である。

一方、政府は休み方改革を進めており、労基法による有給休暇10日以上を持つ全ての労働者に対して、毎年5日以上の取得を義務化(2019年4月)した^{*2}が、企業はこの制度を使いワーケーションの利用を促すことは優秀人材の確保定着には非常にメリットがあり、また、企業の魅力度アップにも繋がる。健康経営推進の面からも効果は大きいと考えられる。

※2 厚生労働省「年5日の年次有給休暇の確実な取得 わかりやすい解説」
(<https://www.mhlw.go.jp/content/000463186.pdf> 2020年10月9日最終確認) 使用者は、法定の年次有給休暇付与日数が10日以上の全ての労働者に対し、毎年5日、年次有給休暇を確実に取得させる必要がある。

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.jinjitestinginkanri.sakura.ne.jp/>