

---

**全労済協会**  
**「これからの働き方研究会」**  
**概要**

第7回（2017年12月26日 開催）

---

## 1. 講師発表①「働き方改革から人事制度改革へーダイバーシティ経営の土台づくりー」

(中央大学大学院戦略経営研究科教授 佐藤 博樹 氏)

政府が掲げている「働き方改革」について、その実現にむけた取り組みが進められています。

しかし多くの企業では「働き方改革」を狭い意味にとらえ、残業規制をして残業を削減することが目的になってしまっています。時間当たり生産性を意識する働き方へシフトすることにより、①多様な人材が活躍できる職場とし、②安易な「残業依存体質」を解消し結果として長時間労働の解消を実現する、本当の意味での働き方改革に向けて、現状と課題、そして方策を提案します。

### (1)ダイバーシティ経営実現の基盤整備としての働き方改革

これまで日本では「日本人、男性、フルタイム勤務、時間制約なし、転勤制約なし」という人材像を基本として働き方を考える風土がありました。そのため、人材像に合致しない人は、能力のある人でも活躍できなかつたり、就職すらできない状況が続いていたのです。

しかし近年、人口減少に加えて、共働き世帯の増加、介護問題など上記のような人材像に合致しない人が増加しており、従来の考えでは十分な労働力が確保できなくなってきました。

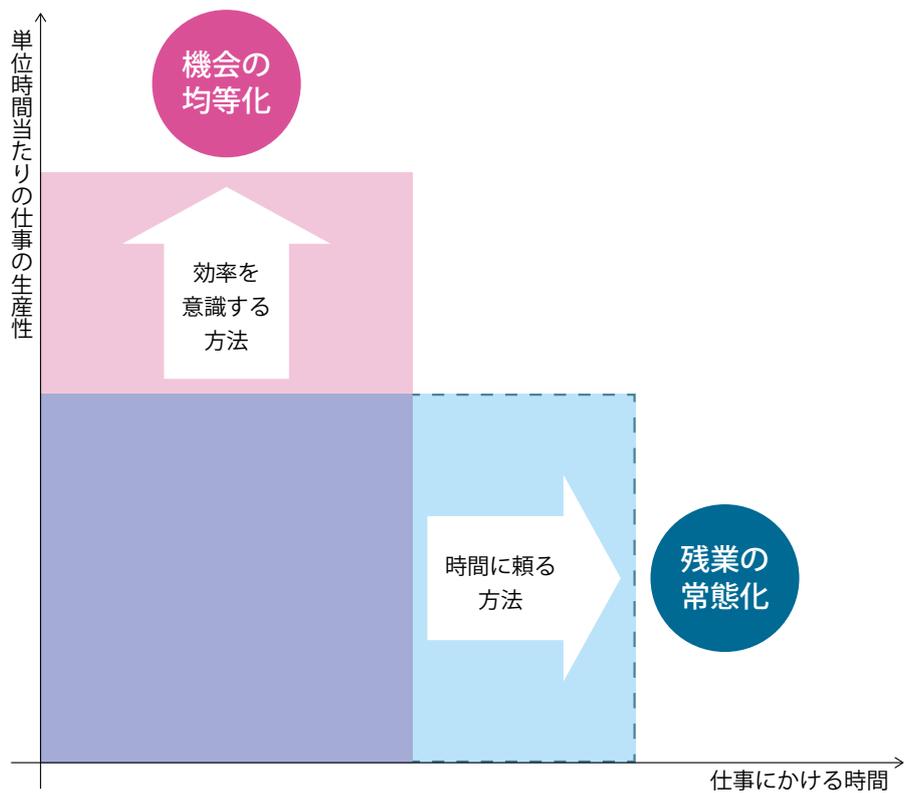
そこで、ダイバーシティ経営(多様な人材が働ける職場づくり)が注目されています。ダイバーシティ経営のためには、従来の「残業ができる時間制約のない社員」を基本としたフルタイム勤務のワーク・ワーク社員の働き方ではなく、多様な人材を活用するために、時間制約のあるワーク・ライフ社員を想定した働き方への改革が不可欠です。

## (2) 時間意識の高い働き方と企業の競争力基盤の変化に対応するための働き方改革

時間制約のあるワーク・ライフ社員を想定した働き方への改革のためには、「時間資源」を有限な「経営資源」と捉え、時間意識の高い働き方へ転換することが重要です。具体的には、無駄な仕事の排除、仕事の優先順位付け、過剰品質の解消、仕事の効率化・見える化、能力の向上などが挙げられます。

それにより、これまで仕事が完遂するまで「時間資源」を追加投入し続け、残業が常態化していたところを、有限な「時間資源」の範囲の中で、実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指すことができますようになります。また、どのような働き方の人でも、時間当たりの仕事の生産性で評価されるため、さまざまな機会において均等化を図ることができます(図1)。

(図1) これからの仕事の完遂スタイル



(出所) 佐藤博樹『『意欲』と『両立』の支援が働きやすさを生む』『人材教育』2016年8月より

この改革の実現のためには、管理職の意識改革が重要です。従来から行ってきたワーク・ワーク社員としての働き方を否定し、ワーク・ライフ社員を前提とした時間意識の高い働き方を目指さなくてはなりません。部下のマネジメントについても、多様性を受容し、残業している人が評価されるという意識を変革させていかななくてはなりません。

### (3)ダイバーシティ経営と人事制度改革

時間制約のあるワーク・ライフ社員には様々な理由で転勤を希望しない人がおり、その数は増加しています。それでも勤務地等の条件を限定せずに雇用し、会社が人事権に基づき異動・転勤させる企業が多い状態です。この異動・転勤に関する問題の解決には、3つの案があります。

①会社主導型キャリア管理のまま、転勤のみを見直す

(勤務地限定制度の導入などを行う)

⇒こうした取り組みの企業が多い。

②会社主導型キャリア管理のまま、異動と転勤のあり方を見直す

③企業・社員調整型キャリア管理へ移行する

(採用時から導入する企業と途中から導入する企業で分かれる)

⇒キャリアの自己管理に社員が対応できるかが課題。当面はキャリア段階に応じた人事権の見直しが現実的。

このように、働き方改革のためには、単なる残業削減・有給取得増加ではなく、意識改革や制度改革など、既存の働き方にとらわれずに、働き方改革の本来の目的を踏まえ、個人、企業、社会全体それぞれの改革が必要です。

## 2. 講師発表②「公正・公平な職場をつくるのは誰か?—『働き方改革』を題材に—」

(連合総合労働局長 村上 陽子 氏)

厚生労働省は2017年9月に「働き方改革関連法案要綱」を提示しました。本日は、その中の労働基準法(時間外労働の上限規制)と同一労働同一賃金に関する現状と改正内容、およびその実効性確保について説明します。

### (1) 時間外労働の現状と法改正の内容

現在、法律で定められている労働時間は、原則「1週40時間、1日8時間」となっています。これを延長したり、法定休日における労働をさせる場合には、労働基準法第36条により、「36協定の締結・届出が必要」と定められています。しかし、「特別条項付き36協定」を締結すれば、例外的に限度時間を超えることも可能となっており、実質的には労働時間は無制限です。そのため、年間総実労働時間は減少傾向でありつつも、フルタイム労働者についてみれば、横ばいの状態で、未だに年間総実労働時間は2,000時間を超えています。

そこで、働き方改革では、この「労働基準法第36条」についての改正案がまとめられました。

### 改正案

- 時間外労働の上限規制は、現行の限度基準告示のとおり、労働基準法に規定する法定労働時間を超える時間に対して適用 → 労働基準法第36条に限度時間を規定
  - 時間外労働の限度時間(原則的上限)は、**月45時間、年360時間**
  - ただし、**一時的な業務量の増加がやむを得ない場合**の上限については
    - ① **年間の時間外労働は720時間以内**
    - ② **休日労働を含んで、2ヵ月ないし6ヵ月平均は80時間以内**
    - ③ **休日労働を含んで、単月は100時間未満**
    - ④ **月45時間を超える時間外労働は年半分を超えない(1年について6ヵ月以内)**
- 労働時間の延長および休日の労働を適正なものにするため、**新たに指針を策定**
  - 協定で定める労働時間の延長をできる限り短くするよう努めなければならないこと
  - 休日労働を可能な限り抑制するよう努めなければならないこと

これまで「特別条項付き36協定」を締結すれば、実質的に労働時間が無制限であったのが、時間外労働の上限が明確になりました。また、長時間労働が連続しないように、単月、2ヵ月から6ヵ月の平均時間など、短期的な上限も設けています。

しかし、この法案が成立した場合でも、実行はそれほど簡単ではありません。それは、現状、44.8%の企業で36協定が締結されていなかったり、そのうちの35.2%が36協定の存在すら知らないという状況だからです。

実効性の確保のためには、職場が基本であり、職場を熟知している労使がきちんと話し合いをしていくことが不可欠であると思っています。

## (2) 同一労働同一賃金に関する現状と法改正の内容

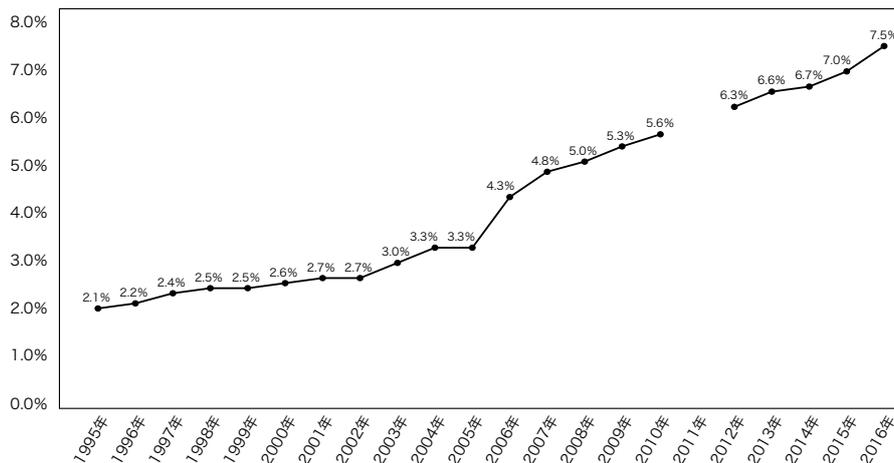
近年増加している非正規労働者のうち、男女あわせて4人に3人が賃金年収200万円未満となっています。また、賃金だけでなく、各種制度（雇用保険、健康保険、厚生年金、退職金、賞与支給など）についても、正社員と正社員以外では、かなりの格差があります。

そこでまず、パート法を「パート・有期法」に改め、パートタイム労働者と有期雇用労働者に共通のルールを整備することになりました（①正規雇用との不合理な待遇の禁止にかかる共通規程を整備、②労働者に対する待遇に関する説明義務の強化、③行政による履行確保の規定の整備）。

また、労働者派遣法を改正し、派遣労働者についてもパート労働者、有期雇用労働者と同様のルールを整備しました。

連合では、パート労働者の組織率を上げる運動に取り組み、その推定組織率は、年々上昇しています（図2）。

（図2）パート労働者の推定組織率



	1995年	2000年	2005年	2010年	2014年	2016年
パート労働者	864万人	1017万人	1172万人	1291万人	1439万人	1517万人
パート労働者の組合員	18万4000人	26万人	38万9000人	72万6000人	97万人	113万1000人

（出所）厚生労働省「労働組合基礎調査」結果より

同一賃金同一労働の実現のためには、人事制度や賃金制度を一からつくっていくわけではなく、もともとある制度を改正していくことになります。具体的にどのようにすべきかは、100社100通りになるので、外部の基準で簡単に決められるものではありません。お互いの仕事の内容や負担をわかりあった上で決めていくことが必要になると思います。そのために、話しあい、理解しあい、納得しあう場として労働組合の役割は大きいと考えています。

<文責：全労済協会調査研究部>