

働き方先進地域 KANSAI をめざして(後編) ～働き方改革推進のポイント～

関経連では、政府の「働き方改革実行計画」に基づく政策動向を注視しつつ、関西が働き方の先進地域となることをめざした取り組みを進めている。前号では、「企業の声をふまえた取り組み」と題して、アンケートの結果を中心に報告した。今号はその続編として、昨年12月に経団連と共催したセミナーで紹介された企業の取り組み事例等を中心に、働き方改革推進のポイントについて報告する。

働き方改革推進における課題・悩み

当会では、昨年9月に働き方改革に関する会員アンケート調査を実施し、前号で紹介した会員企業の働き方改革に関する取り組み状況に加えて、取り組む上での課題や悩みについて聞いた(下枠)。

「有期雇用労働者等の処遇改善」の項目では、主に同一労働同一賃金に関する悩みが寄せられた。働き方改革推進関係法案の施行後、雇用形態の違いによる待遇差が存在する場合に、いかなる待遇差が不合理なものであるか否かを示す同一労働同一賃金ガイドラインが決定される。回答によると、そのガイドラインへの対応を検討する際に、「有期雇用労働者等の賃金体系や処遇の適正な水準がわからない」「同一労働同一賃金の解釈がわからない」などといった悩みがみられた。正社員と有期雇用労働者等の業務における責任の違いをどの程度賃金に反映すべきかについての解釈の難しさなどが不安視されている。

また、「長時間労働の是正」の項目では、「取引先の理解を得ることや業界固有の慣行の改善が必要」「業務量に対する適正要員の確保が困難」といった回答が寄せられた。また、「ワーク・ライフ・バランスだけでなく、生産性向上の視点での意識共有が必要」といった労働生産性向上についての議論を深めるべきとの回答もあった。

アンケートの結果をふまえ、昨年12月5日に経団連との共催で開催した「働き方改革セミナー」では、「有期雇用労働者等の処遇改善」や「長時間労働の是正」に関する企業の取り組み事例を紹介するとともに、働き方改革推進のポイントについて議論した(次頁参照)。

今後の取り組み

当会では労働政策委員会を中心に、情報提供を行う講演会の開催をはじめとする働き方先進地域をめざした取り組みを進めていく。また、施行後5年をめどに行われる予定の働き方改革推進関係法の見直しや、今後の雇用労働環境の変化なども見据え、会員アンケートを隔年で実施し、政策提言などの対応を検討していく。

(労働政策部 松岡憲弘)

働き方改革に対する関経連の取り組みイメージ



働き方改革推進における悩みや課題(会員アンケート結果より)

1. 有期雇用労働者等の処遇改善

- 有期雇用労働者等の賃金体系や処遇の適正な水準がわからない
- 同一労働同一賃金の解釈がわからない
- 雇用形態が多岐にわたり、制度化が困難
- 正社員に登用する適任者がいない など

2. 長時間労働の是正

- 取引先(発注者)の理解が必要。業界固有の慣行の改善が必要
- 業務量に対する適正要員の確保が困難
- 経営層、従業員の意識改革が必要
- 勤怠管理システムなどインフラ整備のためのコスト増加 など

働き方改革推進のポイント (働き方改革セミナーにおける事例発表)



◆「日東電工の働き方改革について」

工藤明広 日東電工経営インフラ統括部門
人材統括部基幹人事部部長

当社では、給与等の処遇は、①職種および正社員・有期雇用労働者等の差、②他社、地域水準とのバランス、③キャリアパス(モチベーション)の3点をポイントとしている。正社員・有期雇用労働者等の差は、「責任の重さ」で判断しているが、指示命令されたことを着実に遂行する責任は、正社員・有期雇用労働者ともに同じで、その差はないと考えている。しかし、正社員には、他部署との調整・連携、後輩育成などの責任を負う、いわゆるマネジメント能力が求められる。他人の行動に対する責任を有するか否かを「責任の重さの差」と位置づけ、その将来分も含めた格差を処遇に反映している。この責任を持っている人、また将来に期待できる人材を積極的に正社員登用している。

◆「高島屋 従業員の処遇改善と人材育成について」

筒川禎威 高島屋人事部人事・採用育成担当次長

雇用形態に関係なくOJTを人材育成の根幹に位置づけ、上司や先輩が仕事を通じて日常的、継続的に部下を指導し、仕事を通じた成長をはかっている。一方で、店舗や部門が中心となってOJTを補完する部門教育や、自己実現に向けたキャリア形成をはかるため販売スキルや商品知識などを身につける「高島屋商い塾」をはじめとする多様なメニューを用意している。また、契約社員・パート社員のさらなるキャリアアップのために、一定条件を満たし、所定の選考をクリアした人を上位等級にする「進級制度」のほか、業務範囲の拡大や他の勤務地での経験を通して高い能力向上を期待し、正社員として採用する「優先採用制度」などを設けている。

◆「社員が力を発揮できる環境づくりを通じた生産性向上」

玉置克己 レンゴー人事部部長

段ボール業界は受注産業のため「長時間労働は当たり前、休暇取得も進まない」という体質が染み

ついている。これを改善するため、当社の大坪清会長兼社長のリーダーシップのもと、2014年秋に業界団体の全国段ボール工業組合連合会が「全要素生産性(TFP: Total Factor Productivity)の向上」をキーワードに労使で長時間労働の是正に取り組むこととした。これは、単に労働と資本を投下して生産量を増加させることではなく、人の働き方、心のありようも意識しながら生産性を高めることを意味している。具体的な取り組みは各社各様だが、業界共通テーマとして「ロット集約、リードタイム延長」を掲げ、当社も率先して取り組んでいる。

◆「働き方改革への挑戦」

岡本裕之 小野薬品工業人事部部長

15年から働き方の見直しに取り組んでおり、全社でPDCAを回している。3年目となる17年は、全社共通のテーマとして「オーバークオリティーの認識・削減」「権限移譲」「連携強化」などを掲げるとともに、一般社員で構成するワーキンググループにおいて他部署の取り組みを共有している。また、人事部主導の活動として、トップのメッセージの発信や年休取得の推進、役職者研修、柔軟な働き方支援に取り組んでいる。働き方の見直しにより、残業時間の削減や年休の取得率増加など定性面での効果は表れ始めているが、見直しの本質である生産性の向上をいかに全社員に理解・浸透させるかが課題であり、引き続き取り組みを進めていく。

ファシリテーター

寺井基博 同志社大学社会学部准教授

働き方改革については、法規制の側面に注目が集まっているが、経営側は本来、企業競争力の維持・強化のための経営戦略の一つととらえて改革を進めるべきである。

正社員と有期雇用労働者等の業務の違いは「目標(P)」を達成するために自ら業務を展開する能力の有無であり、この能力の育成がキャリア開発である。

長時間労働の是正に関して、社員および業界全体の意識を変えるには、経営トップのリーダーシップのもと、働き方や商取引の仕組みを変えなければならないことが明らかにされた。

個々の企業では対応の難しい課題については、業界あるいは社会全体の取り組みが必要となり、関連など経済団体の役割が大きい。

(文責・関経連事務局)