#### はじめに

新型コロナウイルス(COVID-19)感染拡大をきっかけに、産業社会はいま、ターニングポイントともいえる時期にさしかかっています。

このような時には、求められる組織のあり方、人材のあり方も大きく変わっていきます。組織・働き方を再デザインしていく、新しい役目を人事担当者は担っているのです。

2021年は、今後を見極め、方向性を決め、新しい施策づくりを試行錯誤しながらでも進めていく年となるでしょう。

それらを検討する際に、ぜひ手元に置いて使っていただきたいと製作しましたのが、この『人事・労務の手帖(2021年版)』です。

本書では、2020年の経済、企業・行政動向を振り返り、2021年に検討課題となりそうなテーマについて、その背景と必要な知識、考え方を、定評のある専門家の方々に解説いただきました。

「人」を相手にする人事の仕事においては、単なる知識だけはなく、考え 方も重要です。ぜひ、関心のあるところからでも構いませんので、読みなが ら活用いただければと思います。

また、本書は、『賃金・労働条件総覧』(年度版)として長年発行しておりましたものを、今般の新型コロナウイルス感染拡大防止にあたって、部署に1冊ではなく、部員の方に1冊ずつ、コンパクトに、そして当社HP(最新情報・詳細情報などの紹介)と連動するように、形態および書名を大幅にリニューアルしてみなさまにお届けするものでもあります。ぜひメモ欄等に自由に書き込んでいただき、ご自身の「手帖」としてお使いいただければ幸いです。

2021年1月 ㈱産労総合研究所 人事情報局



# 注目されるジョブ型制度



- ジョブ型制度の導入を検討する際の留意点コーン・フェリー株式会社 シニア・プリンシパル 加藤 守和……95
- ② ケース別にみる職務・役割給の法律上の留意点 <sub>岩田合同法律事務所</sub> 弁護士 **藤原 字基**……107
  - ◇コラム「日本的ジョブ型の安易な導入は要注意!」ジャーナリスト 溝上 憲文·····122

【ダイジェスト】「ジョブ型制度」という用語は、定義が曖昧なままに使われているケースも少なくない。ここでは、まずその基本的な仕組みと考え方を整理しよう。そして、実際に制度を導入・運用する際に押さえておきたい法律知識を、ケース別に裁判例をみながら考えてみよう。

#### 日本企業の導入状況 2

### 新卒一括採用などの慣行との折り合い

日本企業で職務等級制度を導入するにあたり、新卒一括採用・ゼネラリ スト育成という日本独自の労働慣行とうまく折り合いをつける必要があ る。日本企業は伝統的に新卒一括採用によって人材採用を行ってきた。こ れは、経験のない学生のポテンシャルを見込んで採用を行う日本独特の労 働慣行である。入社時点でどのような適性があるかはわからないため、複 数の職場を経験させて育成することになる。多くは、総合職として採用さ れ、全体的な視野を持って問題解決ができるゼネラリストとしてのキャリ アを歩むことになる。

未経験者を採用する新卒一括採用では、育成のためのローテーションが 必要不可欠になる。また、企業内にどのような職種にも転換可能な人材が プールされているため、組織要請による増員や人員補充も基本的には社内 人材で充当される。そのため、日本企業においては、ローテーションが人 **員数の調整の点でも、重要な人事施策として位置づけられている。年度の** 初めに定期異動として、多くの人材がローテーションするという人事慣行 を持つ企業は多い。

## ローテーションによる降格・降給をどうするか

ジョブ型制度は、ローテーションと親和性の低い仕組みである。職務に よって等級や処遇が決定するため、職務価値が低い職務へ異動すると、降 格・降給が起こってしまう。会社都合により異動し、降格・降給となるの では、モチベーションを著しく毀損させてしまう。

海外でローテーションがジョブ型制度の課題としてあがらないのは、そ もそも異動がほとんどないからである。入社時に応募した職種で雇用契約 がなされ、多くの社員は基本的にスペシャリストのキャリアを歩む。増員 や人員補充のニーズが出てきたら、それらの経験・スキルを持つ人材を採用し、社内他部門から未経験者を充当することはしない。そのため、ローテーションに伴う降格・降給を心配する必要性そのものがない。

一方で、日本企業においてはローテーションが重要な人事施策でもある ため、ジョブ型制度を導入するうえでは、いろいろな工夫が必要になる。

## 日本企業に合うハイブリッド型とは

日本企業でジョブ型制度を導入する場合,人事制度全体としては,下位 等級は職能等級とし,上位等級は職務等級とするハイブリッド型を導入す ることが多い。新卒一括採用は,各企業に根付いた人材獲得方法でもあり, 多くの企業でやめてしまうことは現実的ではない。

新卒一括採用を行う以上、育成のためのローテーションが欠かせない。一定期間を習熟期間と位置づけ、下位等級は柔軟なローテーションが可能な職能等級を適用させる一方で、上位等級はジョブ型制度を導入することで、職責に応じてきちんと報いていくという考え方である。かつては、管理職をジョブ型制度の対象とする企業が多かったが、昨今では、管理職の手前の係長・リーダー層にも適用するケースが増えてきている。育成期間をどの程度の期間と捉えるかが、大きなポイントといえる。

また、等級制度のくくり方の幅についても配慮が必要になる。職務価値によって等級制度を区分することになるが、ローテーションが頻発される層は共通化することを検討することが有効である。たとえば、本社の経理課長と工場の経理課長で頻繁にローテーションを行う場合、本社の経理課長のほうが職務価値は高くても、わずかな違いであれば共通化しておいたほうがよいだろう。本社と工場の経理機能の一体化を図るなどの戦略的意味合いがあれば、なおさらである。

等級制度を細かく区分すると、職責に応じた処遇ができるというメリットがあるが、ローテーションはしにくくなる。一方で、等級制度を大きく区分すると、ローテーションはしやすいが、職責に応じた処遇という意味合いは希薄化する。そのため、職責に応じた処遇とローテーションの容易さという2つの相反する要件を見比べながら、着地点を模索する必要がある。

## 社員のキャリアとも向き合う

最後に、ローテーションのあり方も考え直さなければならない。ジョブ 型制度を導入するということは、前述のような制度構築上の工夫を行った としても、ローテーションの制約が増えるということにほかならない。

職能等級制度は職務と処遇に関連がないため、自由に社員を動かすこと ができた。役割等級制度でも同一階層の肩書さえ維持していれば、社員を 動かすことは比較的容易であった。ジョブ型制度では,異動先の職務価値 によって、処遇が増減するため、個々のローテーションに対してきちんと 向き合う必要がある。

社員の力を最大限に活かすためには、キャリアダウンにつながるような ローテーションをさせてはならない。高い能力をもつ社員を職責の低い職 務に就かせるのは、会社にとって得策ではない。本人の能力を引き出し、 キャリアアップにつながるようなローテーションを計画的に行う必要があ る。

そのため、後継者育成計画(サクセッションプラン)や計画的な人材配 置(タレントマネジメント)をきちんと行うことが重要である。これらの 取組みは、経営者育成という観点からも必要な取組みといえる。ジョブ型 制度を導入すると、部門や職種をまたいだ異動はしにくくなる。しかし、 将来の経営者を育成しようとすると、特定事業や特定職種のみの経験だけ で経営トップが務まるとは考えにくい。そのため、経営者素養がありそう な社員を選別し、計画的に異動・登用をしていくことは重要である。

いずれにせよ、ローテーションは増員や補充等の要員充足ができればよ いということではない。ジョブ型制度に移行することで、個々の社員の キャリアや経営者育成等に踏み込み、意図をもってローテーションをする ことが必要となる。そのための、体制やプロセスが必要であることはいう までもない。

# 3 働き方の変化にジョブ型はマッチするのか

コロナ禍により、テレワークが普及すると上司が部下のプロセスを見きれないので、ジョブ型に移行するだろうという論調の記事を目にすることが増えてきた。筆者もジョブ型が増えていくであろうという点は賛同するが、その理由は少し異なる。

## ジョブ型が求められる理由

そもそも、コロナ禍に関係なく、日本企業においてジョブ型制度の導入 の必要性は高まっている。経営環境の変化が激しく、日本企業が終身雇用 や年功序列を維持することが難しくなっているからだ。

グローバル化やイノベーションによりさまざまな産業においてビジネス モデルの転換が必要とされるなか、企業の要となるポジションを年齢が高 いだけの社員に任せるのはリスクが高い。有望な次期リーダーを抜擢しよ うとしても、職能資格制度では本人に十分報いることはできない。報酬で 報われないわりに、責任だけ負わされることになる。一方で、責任を負わ ずに、報酬だけが高い年配者も出てくる。

このような人事を続けていると、有望な社員が次から次へと会社に見切りをつけて転職する事態に陥る。職責に合わせて適正に処遇し、年齢に関係なく優秀な人材を配置していくことが、優秀な人材を離さず、競争優位を保つために重要なのだ。

コロナ禍によって、テレワークが一気に普及した。この「働き方」の変化はジョブ型制度のシフトを後押しする可能性が高い。テレワークの普及に伴い、その功罪もみえてきた。テレワークは、「分業」には適しているが、「協業」には適していない。「熟練社員」は機能するが、「未熟社員」は機能不全に陥る。「社員満足度」は上がるが、「生産性」は下がる。これらの個々の部分をとらえて、テレワークの是非を問うのは筋のよい議論ではない。

#### 図2 ニューノーマル (新常態) の働き方

#### Withコロナの働き方



物理的に分散し、 オンラインで つながる働き方

- ○「分業」には適しているが
- × 「協業 (創発) | には適していない
- ○「**熟練社員**」は機能するが ×「未熟社員」は機能不全に陥る
- O「**社員満足**」は上がったが
- ×「**生産性**」は下がった

良しあしはあるが、リモートワークは 「体験」として残り、重要な労働条件へ転換 オフィス強制企業で優秀者の確保は困難に

#### ニューノーマル(新常態)の働き方



オフィスワークと テレワークの双方 を組み合わせた 柔軟な働き方

「個人で集中してできる仕事」は 在宅ワーク 「議論などの協業を要する仕事」は オフィスワーク

**自立的**に仕事ができる人は**在宅**ワーク **成長段階**の人材は**オフィスで支援**を受ける

**オフィス**は**偶発的な出会い**をプロデュース する場所へ役割を変える

良いとこどりができる企業が 計量から選ばれる企業へ

コロナ禍をとおしてわかったことは、全社員がフルタイムでテレワークをすることには、多くの企業にとって無理があるといわざるを得ない。仕事の特性や個々の習熟度によって、その適合度は異なるからである。しかし、コロナ禍によって、多くの社員がいままで縁遠かった「働き方」であったテレワークを「体験」したことは大きな意味を持つ。さまざまな調査結果で、テレワークを体験した社員のうち、かなりの比率で満足度が高く、コロナ禍後も続行したいという結果が出ている。これは、テレワークが今後、重要な労働条件の一部になりうることを示唆している。

コロナ収束後にオフィス回帰の動きをみせる企業は一定数,出てくるであろう。しかし,テレワークを推進する企業も一方で出てくる。グローバルではツイッター社が永続的に社員の在宅勤務を認めると発表した。富士通は在宅勤務を標準とした働き方に移行するため,オフィス規模を半減する予定だ。就労側もテレワークの可否は,給与・賞与ほどではないにせよ,労働時間や勤務地と同じくらい重要な労働条件になる可能性は高い。特に

自立して仕事ができる優秀な社員ほど、テレワークに対する感度は高いだろう。このような変化が起こっていくなか、オフィス出勤を義務づける企業が採用競争力を維持し、社員を定着させ続けることは難しいだろう。テレワークが新たな「働き方」として組み込まれていくことは不可逆な流れであろう(図2)。

## バランス型の働き方とジョブ型制度

筆者はニューノーマル (新常態) の「働き方」は、オフィスワークとテレワークを組み合わせたバランスのよい「働き方」が標準になると考えている。個々の仕事の特性や能力によって、「働き方」の柔軟な組み合わせを許容する企業が優秀な社員を惹きつけ、勝ち残る可能性が高い。

このようなバランス型の「働き方」と、ジョブ型制度との相性はよい。 ジョブ型制度とは、「職務」を軸とした仕組みであり、「職務」に向き合う ことが求められる。分業を効率的に行うためには、個々人が自身の「職 務」を理解しているほうがよい。オフィスワークで方向性や方針をすり合 わせ、各人が「一定の仕事の塊」を責任もって進め、オフィスワークで進 捗を確認するという「集合」と「分業」のサイクルを回すことになるだろう。

もともと、日本企業においては、「職務」という概念は希薄であり、「できる人がやればよい」という考えが根付いている。手が空いている人や能力の高い人に仕事を割り振っていく。ジョブ型の対比として、メンバーシップ型とも称される考え方だ。これは、社員は仲間であり、仲間うちで仕事は融通しあうという発想に基づいている。メンバーシップ型を運用するためには、常にメンバーの状況を把握しておく必要があり、オフィスで集まって仕事をすることを前提としている。当然ながら、「分業」はしにくく、テレワークとの相性は悪い。ニューノーマル(新常態)において、テレワークが一定程度、新たな「働き方」に組み込まれることを想定すると、ジョブ型制度にシフトしていくことは自然な流れといえるだろう。



# 在宅勤務規程の策定・改定

鳥飼総合法律事務所 弁護士 川久保 皆実



- 1 就業規則に委任規定を挿入
- 2 在宅勤務規程例の逐条解説

【ダイジェスト】新型コロナへの対応で急遽、在宅勤務を認めてきた企業では、今後のウィズコロナ、アフターコロナの時代にもそのメリットを活かしたいと考えるケースも多い。ただし、恒常的な制度として運用したいと考えても、在宅勤務規程の整備が後回しになっている企業も少なくないだろう。自社が恒常的な制度として在宅勤務を導入する目的を整理したうえで、それぞれの規定を定めていくことが求められる。

新型コロナウイルスの対策として、急遽、在宅勤務を指示した企業も多いが、なかには在宅勤務に関する規程の整備が後回しになっており、混乱しているケースもみられる。また、今後を見据えて正式に在宅勤務制度の導入を進めている企業も増えてきている。

新たに在宅勤務規程を設けたり,就業規則を改定する場合,規程の策定・改定に際しては、どのような点に留意すればよいのだろうか。

基本的な考え方としては、既存の就業規則本体には委任規定を挿入し、 別途、在宅勤務に関する規程を定めるとよいだろう。その際、在宅勤務制度の導入目的に合わせて、対象者の範囲や勤務場所、労働時間制度など、 おのおのの規定を定めることが望ましいといえる。

# 1 就業規則に委任規定を挿入

まず、既存の就業規則本体のなかに、以下の条文を挿入する。これは委任規定といい、就業規則本体には定め切れないルールを他の規程で定めるよう、任せる規定である。

#### 第〇条 (在宅勤務)

- 1 会社は、従業員に対し、在宅勤務をさせることがある。
- 2 在宅勤務に関する事項については、在宅勤務規程に定めるものとする。

この委任規定を挿入する位置について、法的に絶対にここでなければならないということはないが、在宅勤務の法的性質が"出張の一種"と考えられることからすれば、出張に関する条文の近くに挿入するのがわかりやすいのではないかと思われる。

# 2 在宅勤務規程例の逐条解説

就業規則本体に委任規定を挿入できたら、次は在宅勤務規程の作成にとりかかる。以下、1条ごとにに規定例を示し、そのように規定した理由を説明していく。



#### 【在宅勤務規程】

#### 第1条(目的)

本規程は、株式会社〇〇(以下、「会社」という。)の就業規則(以下、「本則」という。)第〇条に基づき、在宅勤務について必要な事項を定めたものである。

就業規則本体の委任規定に基づき、在宅勤務について定める規程である ことを明確にしている。「第〇条」部分には、就業規則本体の委任規定の 条文番号を挿入する。



#### 第2条(定義)

在宅勤務とは、従業員の自宅、その他自宅に準じる場所(会社が事前に許可した場所に限る。以下、「自宅等」という。)における情報通信機器を利用した勤務をいう。

「自宅に準じる場所」とは、たとえば、実家で親の介護をしながら働く場合における実家などを指す。この「自宅に準じる場所」について、たとえば兄弟姉妹の自宅や交際相手の自宅がこれにあたるかの解釈を巡ってトラブルにならないよう、「会社が事前に許可した場所に限る」という限定をつける。



#### 第3条(対象者)

- 1 在宅勤務の対象者は、次の各号の条件をすべて満たした従業員のうち、 本人が在宅勤務を希望し、かつ第4条第2項に基づき会社が在宅勤務を許 可した者とする。
  - ①原則として勤続1年以上であること
  - ②在宅勤務により自己の業務を円滑に遂行できると会社が認める者であること
  - ③自宅等の作業環境およびセキュリティ環境が適正であること
  - ④同居者の理解を得られていること
- 2 前項の規定にかかわらず、天災事変、感染症の流行、交通障害等の非常 事態においては、在宅勤務の対象者は、安全配慮の観点から在宅勤務が必 要であると会社が認める従業員のうち、本人が在宅勤務を希望し、かつ第 4条第2項に基づき会社が在宅勤務を許可した者とする。なお、本項に基 づき在宅勤務の対象者となった者については、前項各号の条件をすべて満 たしている場合を除き、当該非常事態が終了したと会社が判断した時点に おいて、在宅勤務の対象者から除外されるものとする。

3条1項は、在宅勤務の対象者をさまざまな条件で絞り込んでいく規定である。規程例では、生産性向上やコスト削減などを目的として、通常時に広く従業員一般に在宅勤務を認める場合を想定し、実務上、最低限入れておいたほうがよい条件を定めている。

1号および2号は、対象者の自律性を担保するための条件である。2号は、この自律性について直接明文化したものとなっている。他方、1号は、通常、勤続1年未満の従業員は会社のルールや仕事の進め方についての理解が乏しく、自律して働くことは困難であろうことから、勤続年数という明確な条件で一律に対象者を絞り込む規定である。例外を認める可能性があることを示すため、「原則として」という文言を入れている。

3号および4号は、在宅勤務時に特に問題となる事項をクリアしていることを担保するための条件である。在宅勤務許可申請時に従業員にチェックシートを提出させる方法を採るのがよいだろう。