

～ Beyond CORONA ～

# ニューノーマルに対応した 新しい働き方の実現

新型コロナによる社会・企業・従業員の意識の変化を受けた新しい人事労務管理

仕事も家族も  
大切にしたい。



# 01 | はじめに



## 新型コロナウイルス感染症による環境変化

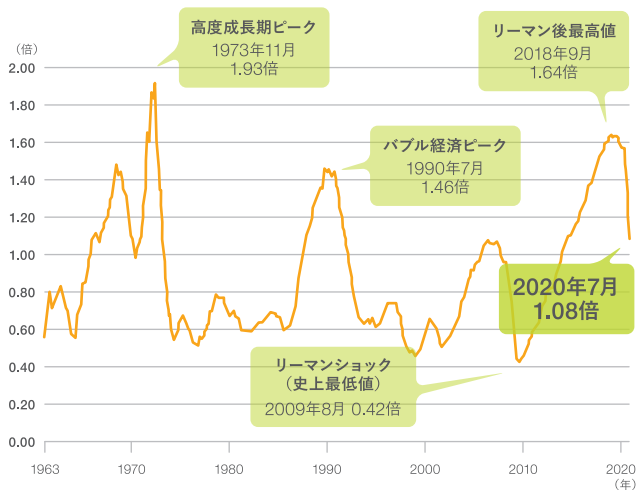


今年(2020年)1月、中国で新型コロナウイルス感染症(以下、「新型コロナ」という)による肺炎が流行しているという報道がなされたとき、多くの日本人にとってそれは対岸の火事といった認識に過ぎませんでした。2月に入り、横浜港に到着したクルーズ船での感染が連日報道されましたが、この時点でもその後、新型コロナが我々の生活をここまで変えることになるとは予測できませんでした。

しかし、そこから数か月で世界は大きく変わってしまいました。

子どもの頃、社会の授業で、ペストやスペイン風邪などの世界的流行で多くの命が奪われたということを知りましたが、それらは歴史上の出来事であり、まさかそれと同様の世界的なウイルスの感染が起きるなどと想像することはできませんでした。しかし、実際にそれが起きたのです。

■ 図表1 有効求人倍率の推移 資料出所:厚生労働省「一般職業紹介状況」

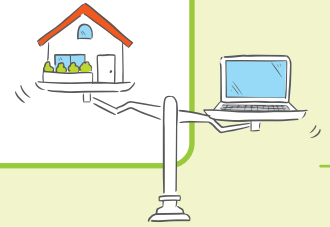


我が国においては、緊急事態宣言に伴う各種自粛の影響で、企業活動は停滞し、多くの企業が休業に追い込まれました。雇用調整助成金の相次ぐ要件緩和等により、なんとか雇用を維持する取り組みが続けられましたが、現実には多くの解雇や雇止めが行われ、雇用情勢は急速に悪化しています。また今後も、企業の倒産や廃業の増加などが予想されており、更なる社会不安の高まりが懸念されます。

このように我々は歴史の転換点とも言える厳しい環境の真っ只中にありますが、こうした状況でも企業を存続させ、一人でも多くの雇用を守っていくことが重要な課題となっています。

そしてこの環境変化は、企業と従業員の双方の意識にも大きな変化をもたらしており、今後の人事労務管理もその新たな意識や社会(ニューノーマル)に対応し、ウィズコロナ時代の働き方を再構築していくことが求められています。

# 02 | コロナ禍に高まった ワークライフバランスの意識

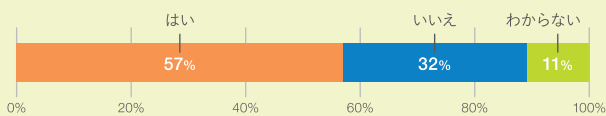


## 1 新型コロナで変化した日本人の勤労・生活意識

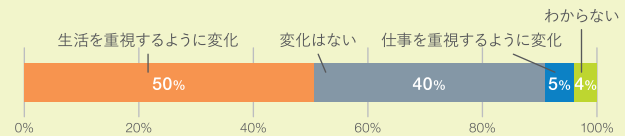
新型コロナによる緊急事態宣言とそれに伴う外出自粛の生活は、日本人の勤労・生活意識を大きく変えることとなりました。内閣府の「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査(令和2年6月21日)」を見ると、その変化の状況がよく分かります。以下ではその変化について、見ていくことにしましょう。

「今回の感染症拡大前に比べて、仕事への向き合い方など意識に変化はありましたか」という質問に対しては、57%が「はい」と回答しており、新型コロナが日本人の勤労・生活意識に大きな影響を与えたことが分かります。

**質問** 今回の感染症拡大前に比べて、仕事への向き合い方などの意識に変化はありましたか。 **図表2**



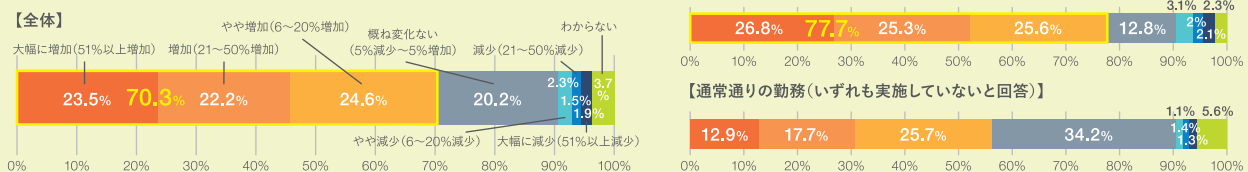
**質問** 今回の感染症拡大前に比べて、ご自身の「仕事と生活のどちらを重視したいか」という意識に変化はありますか。 **図表3**



この意識の変化ですが、具体的には新型コロナ拡大前と比べて、仕事よりも生活を重視するという傾向が明確に表れています。ワークライフバランスは昨今の働き方改革においても重要なテーマとなっていました。新型コロナによって、その意識が急速に高まることとなりました。

その背景にあるのが、家族と過ごす時間の増加です。今回の新型コロナの影響下において、実に70.3%が家族と過ごす時間が増加したと回答しています。これを、テレワーク、勤務日制限、フレックス等の働き方を経験した者に限定すると、更に数値は上昇し、77.7%が増加したと回答しています。

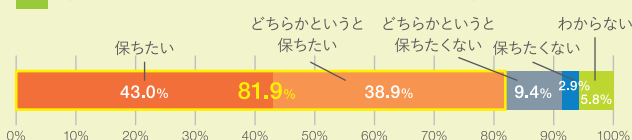
**質問** 今回の感染症の影響下において、家族と過ごす時間はどのように変化しましたか。 **図表4**



SNSを見てみると、「10年振りにクローゼットから人生ゲームを引っ張り出してきて、家族で遊んでみたら非常に良かった」といった投稿が多く見られましたが、新型コロナによってもたらされた自粛生活は、多くの家庭で失われかけていた家族の団欒を復活させ、家族と過ごすという当たり前の生活の重要性を再認識させることとなりました。

そして、このように増加した家族と過ごす時間を、81.9%が今後も保ちたいと考えているのです。その他、家事・育児に関する夫の役割が増えたという回答も26.4%に上っており、近年、少子化対策や働き方改革の中でその重要性が高まっていたワークライフバランスや家事・育児の分担についての意識が急速に高まったのは間違いありません。

**質問** 現在の家族と過ごす時間を今後も保ちたいと思いませんか。 **図表5**  
(感染症影響下での家族と過ごす時間が増加したという回答者に質問)



今回のコロナ禍において多くの国民が自らの生活、そして仕事への向き合い方を見直したという事実は、今後、企業の人事労務管理にも大きな影響を与えることになるでしょう。

図表2-5 資料出所:内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査(令和2年6月21日)」

## 2 昭和的働き方の限界と今後

我が国の戦後復興からの経済発展は、我々の先輩となる世代の猛烈な働き方によって実現されたことに異論はないでしょう。多くの日本人が「企業戦士」や「モーレツ社員」などと呼ばれ、長時間残業などを厭わず、また家庭を顧みることもなく、会社の発展・社会の発展のために働いたのです。いまではそうした働き方は「社畜(会社+家畜の造語)」などと揶揄され、ブラック企業の象徴のように扱われていますが、これを人事労務管理の観点から見れば、長く続いた「昭和的働き方」が限界を迎えていると言えることができるでしょう。

「昭和的働き方」の特徴をまとめると、以下の3点となります。

### ① 長時間労働(労働時間無限定)

### ② 全国転勤(地域無限定)

### ③ 職種転換(職務無限定)



これらはいずれも大企業を中心に、これまで当たり前働き方でしたが、ここに来て、様々な問題が発生しています。

### ① 長時間労働(労働時間無限定)

①長時間労働の問題が、近年の働き方改革の最重要論点であることは誰しもが認識しているところでしょう。そもそも企業には安全配慮義務が求められており、過労死などの健康障害に繋がるような長時間労働をさせることはできなくなっていますが、更に、2019年4月に施行された改正労働基準法(中小企業の施行は2020年4月)においては、以下の絶対的上限規制が行われています。

1. 時間外労働の上限が原則として月45時間・年360時間とされ、臨時的な特別の事情がなければこれを超えることができない。
2. 臨時的な特別の事情があって労使が合意する場合(特別条項)でも、以下の遵守が求められる。
  - (ア) 時間外労働は年720時間以内とする。
  - (イ) 時間外労働と休日労働の合計は月100時間未満とする。
  - (ウ) 時間外労働と休日労働の合計について、「2か月平均」「3か月平均」「4か月平均」「5か月平均」「6か月平均」がすべて1月当たり80時間以内とする。
  - (エ) 時間外労働が月45時間を超えることができるのは、年6か月を限度とする。

逆の言い方をすれば、法的にはこの上限時間までは残業や休日出勤を命じることができる訳ですが、実態としてはそれも難しくなっています。その背景にあるのが、共働きの増加です。

図表6は、勤労者世帯における専業主婦世帯数と共働き世帯数の推移を表したものです。グラフの一番左の1980年においては専業主婦世帯の1,114万世帯に対して、共働き世帯は614万世帯に過ぎませんでした。つまり、圧倒的に専業主婦世帯が多かったのです。ところがその後、その数値は徐々に接近し、1990年代に拮抗した後、2000年以降は共働き世帯が急増していきます。最新の2019年のデータでは、専業主婦世帯が575万世帯まで減少した一方、共働き世帯は1,245万世帯まで増加しています。実に共働き世帯は専業主婦世帯の2.16倍となったのです。

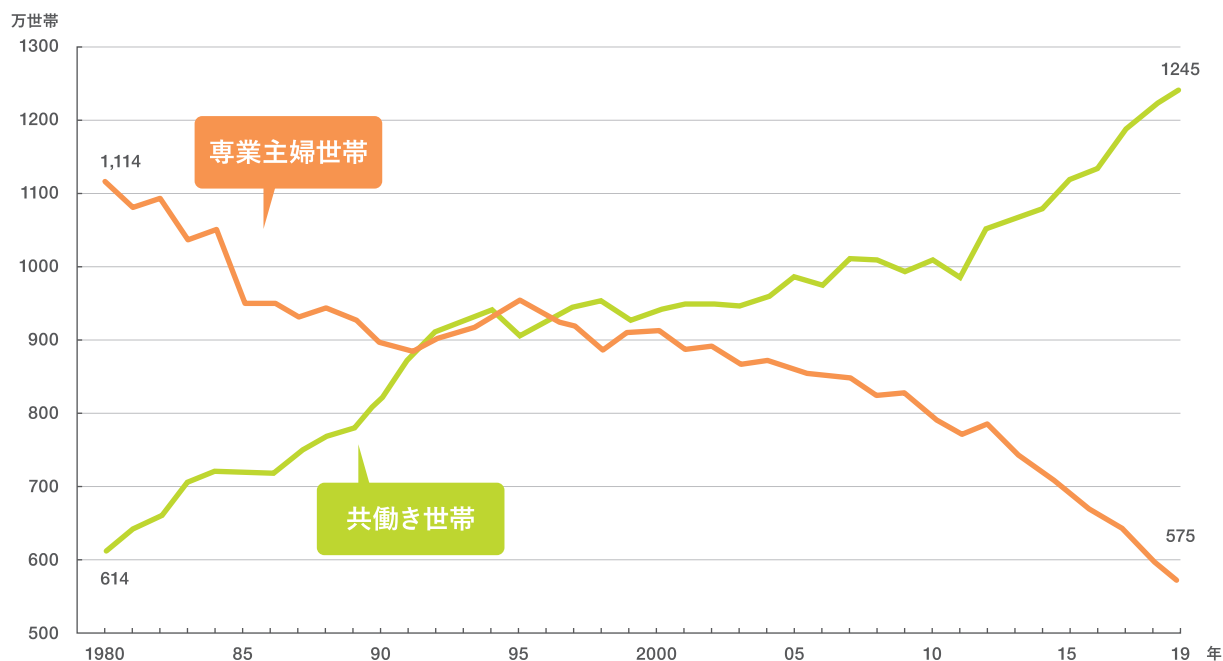
これはすべての年代の集計になりますので、これを若手の勤労者世帯に限定するとすれば、その差は更に大きくなるでしょう。つまり、サザエさんで描かれているような昭和型の専業主婦世帯はいまや少数派であり、その多くは共働き世帯となっているのです。

いまや夫婦ともに正社員として働き、結婚・出産後も育児休業や育児短時間勤務などを活用しながら、正社員としてのキャリアを継続することが当たり前の時代になっています。そのような家族の形態を前提とすれば、夫(男性)の家事や育児への参加は不可欠です。

例えば、いま多くの家庭では、夫婦で交代しながら子どもの保育園への送り迎えを行うといったことは当たり前の光景となっています。このような子育ての形を維持していこうとすると、残業や休日出勤を前提とするような昭和型働き方では対応できません。

よって法律面では36協定の範囲で残業や休日労働を命じることができても、実態として、それを受けることができない、もしそれを強要するとすれば退職を選択するしかない従業員が増加しているのです。

■ 図表6 勤労者世帯における専業主婦世帯数と共働き世帯数の推移 資料出所：JILPT「早わかり グラフでみる長期労働統計」



資料出所：厚生労働省「厚生労働白書」、内閣府「男女共同参画白書」、総務省「労働力調査特別調査」、総務省「労働力調査(詳細集計)」

注1：「専業主婦世帯」は、夫が非農林業雇用者で妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯。

注2：「共働き世帯」は、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。

注3：2011年は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

注4：2013年～2016年は、2015年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づく時系列用接続数値。

## 2 全国転勤(地域無限定)

昭和型働き方の②全国転勤についても同様のことが言えます。辞令1枚で、その2週間後には当たり前のように遠隔地への転居を伴う転勤が命じられ、原則それを拒否することができないというのが、大企業を中心とした我が国の人事管理の常識となっていました。

転勤(配転命令権)に関するリーディングケースとなっている東亜ペイント事件(最二小判昭和61年7月14日)においても、以下のように広範に企業の配転命令権を認めています。

- 労働協約及び就業規則に転勤を命ずることができる旨の定めがあり、実際に転勤が頻繁に行われ、さらに入社時に勤務地を限定する旨の合意がなかったという事情の下では、使用者は個別的同意なしに労働者の勤務場所を決定することができる。



- しかし、特に転居をとまなう転勤は、労働者の生活に影響を与えるものであるから、使用者の転勤命令権は無制約に行使できるものではなく、これを濫用することは許されない。

- 具体的には、当該転勤命令につき業務上の必要性が存しない場合又は業務上の必要性が存する場合であっても、当該転勤命令が他の不当な動機・目的をもってなされたものであるとき若しくは労働者に対し通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるとき等、特段の事情の存する場合には、当該転勤命令は権利の濫用になる。ただし、業務上の必要性は、当該転勤先への異動が余人をもっては容易に替え難いといった高度の必要性に限定することは相当でなく、労働力の適正配置、業務の能率増進、労働者の能力開発、勤務意欲の高揚、業務運営の円滑化など企業の合理的運営に寄与する点が認められる限りは、肯定すべきである。

その後、家族の介護などの事情がある場合には配転を認めないとする裁判例(ネスレ日本事件(大阪高判平成18年4月14日)など)も見られるものの、依然として企業の配転命令権を広く認める傾向にあるのは間違いありません。

しかし、先ほども取り上げた共働き世帯の増加によって、配置転換も大きな制約を受ける時代となっています。夫婦ともに正社員という家庭が増えていますが、配偶者の転勤によって、他方は現在の正社員の仕事を手放さなければならない事態に陥ることが少なくありません。かつては、そのような場合、妻が仕事を辞め、夫についていくということが多かったかも知れませんが、近年は女性も男性同様にキャリアを高めていくという意識が強くなっており、夫の転勤の度に妻のキャリアが断絶するという生き方は受け入れられなくなってきています。

更には収入という面でも考え方が変わってきています。近年、賃金がなかなか上がらない状態であることもあってか、世帯での手取り収入を重視する傾向が強まっています。具体例を挙げれば、夫(昭和型働き方)700万+妻100万の合計800万円よりも、夫(ワークライフバランス型)400万+妻400万の合計800万円の方が実質的な手取りが多く、また夫婦で家事や育児を分担でき、更にはなにかあったときのリスクも少ないと考える夫婦が多くなってきています。こうした様々な要因から、できるだけ転勤は避け、地元でワークライフバランスを意識した仕事を志向するという傾向は強まっているように感じられます。

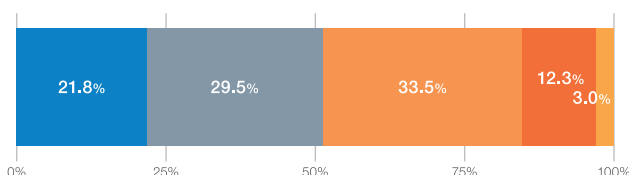
このように考えると、転勤前提の地域無限定の働き方というのは、労働時間同様、法律面ではセーフであったとしても、実態としてはなかなか受け入れられないという場面が多くなっていきます。

### 3 職種転換(職務無限定)

そして最後の③職種転換(職務無限定)については、70歳まで働くことが当然の時代と認識される中、多くの若手従業員にとって終身雇用は既に幻想となっているようです。高度経済成長期のように会社がどんどん売上を伸ばして発展している時代ではなくなったことで、同じ会社で定年まで働くのではなく、必要に応じて転職することが当然という認識が強まっています。

■ 図表7 転職に対する考え方について (n=400) 資料出所:一般社団法人日本能率協会「2019年度 入社半年・2年目 若手社員意識調査結果」

■ 転職せず、今の会社に定年まで勤めるつもりである ■ 今のところ、転職することは考えていない ■ 転職することを検討しているが、特に行動はしていない  
■ 転職することを検討し、近いうちに転職活動を始める予定である ■ 現在、転職活動をしている

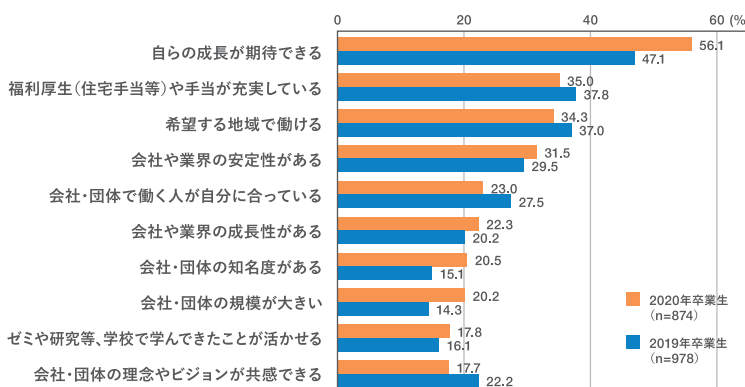


図表7は日本能率協会が、入社半年および2年目の若手社員を対象に実施した転職に対する意識調査の結果ですが、若手社員の約半数が既に転職活動を行っているか、転職を検討していると回答しています。

また、大学生の就職先選択の基準においては「自らの成長が期待できる」という回答がダントツ1位となっています。これも終身雇用で定年までの安定した生活を期待することが難しくなった現代において、長いキャリアの中で安定的な仕事をしていくためには、いつでも転職できるだけの高いエンプロイアビリティ(雇用される能力)が必要であるという認識の裏返しと考えることができます。

■ 図表8 就業先を確定する際に決め手となった項目 (2020年卒業生上位10項目)

大学生\_全体 (就業希望者のうち民間企業への就職確定者/複数回答)※大学院のぞく



資料出所:株式会社リクルートキャリア「就職プロセス調査(2020年卒)【確報版】」

このように考えると、いまの従業員は企業に対して必要以上に期待をしないドライな面が強まっており、キャリア形成についても会社任せではなく、自己責任で考えるようになってきていることが分かります。必然的に、自らの専門性への意識が強まり、専門職志向が高まっていきます。会社の都合で、自分の描いたキャリアとまったく関係がない職務に異動させられることを嫌う傾向は今後ますます強まっていくでしょう。「どこの会社にいるか」ではなく、「何ができるか」が重要な時代となっているのです。

昭和的働き方は、戦後日本の経済発展においては成功要因となっていましたが、環境が大きく変化したことによって、現在はなかなか受け入れられないものとなってきています。

昨年あたりからメンバーシップ型からジョブ型への見直しという議論が積極的になされています。メンバーシップ型を全廃し、ジョブ型にシフトすれば問題が解決するといった単純な話ではなく、様々な働き方を目的に応じて認めていく時代になっていくと予想されますが、特定分野での専門性を高め、それを積極的に評価するジョブ型の仕組みは徐々に増加していくことでしょう。

### 3

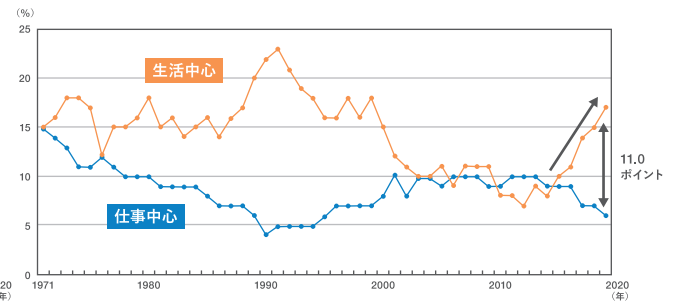
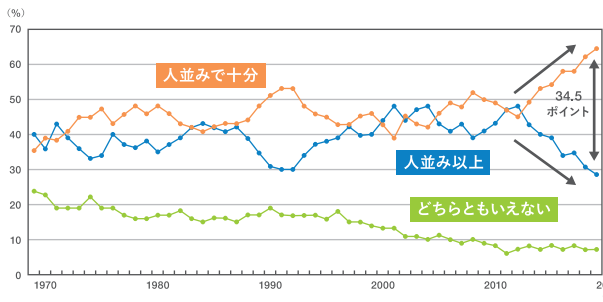
## 急速に変化する若手の勤労意識

一方、若手従業員の勤労意識もここ数年で大きく変化しています。

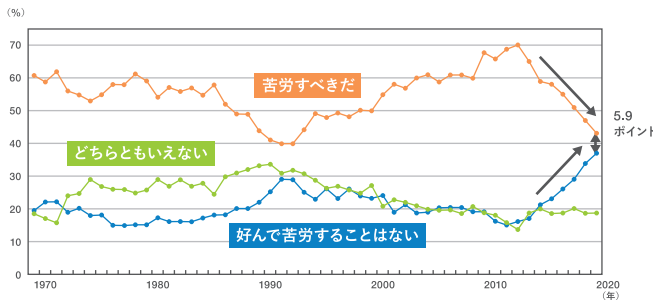
以下は公益財団法人日本生産性本部が新入社員を対象として実施した意識調査の結果ですが、そのポイントをまとめると以下のようになります。

■ 図表9

1. 「人並み以上に働きたい」という回答は急減し、「人並みで十分」という回答が過去最高となっている。
2. 仕事よりも生活を優先する意識が急速に高まっている。



3. 「若いうちは進んで苦勞すべき」という回答が急減し、「進んで苦勞する必要はない」という回答と拮抗している。



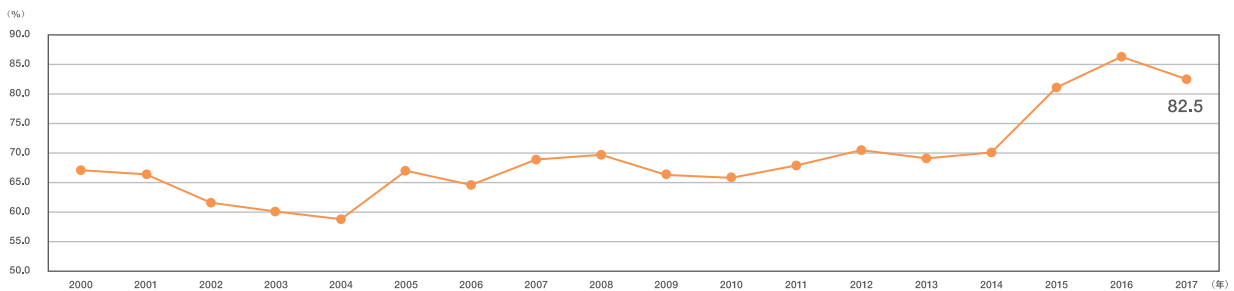
こうした新入社員対象の調査は、その時々々の就職環境にも大きく影響を受けますので、昨今の超売り手市場を反映した結果であると見ることもできるでしょう。

資料出所:公益財団法人日本生産性本部  
「平成31年度 新入社員働くことの意識調査結果」

また残業に関する意識も働き方改革の流れを受けてか、ここ数年大きく変化しており、「残業が少なく、平日でも自分の時間が持て、趣味などに時間が使える職場」を希望する割合が8割を超えています。こうしたライフ重視の意識は、今回の新型コロナの影響により、更に強まることが予想され、残業や休日出勤は当たり前という昭和型の働き方では人材の採用・定着を図ることは困難になっていくことでしょう。

残業が少なく、平日でも自分の時間が持て、趣味などに時間が使える職場を好む割合

■ 図表10



「残業が多く、仕事を通じて自分のキャリア、専門能力の向上に期待できる職場」と「残業が少なく、平日でも自分の時間を持って趣味などに時間が使える職場」と、どちらを好むかの問いに「残業が少ない職場を好む」と回答した割合。

資料出所:日本生産性本部「2017年度 新入社員 秋の意識調査」 ※2017年度で調査終了



また先ほどご紹介した公益財団法人日本生産性本部の「平成31年度 新入社員働くことの意識調査結果」の中で非常に気になるのが、この5年間で、新入社員の仕事や職場へのコミットメントの低下傾向が見受けられることです。就労意識に関する調査の中で、5年前と比較し、増減が大きかった上位3項目を見ると以下のようになっています。

### 回答が大きく増加した項目

- |                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 1. 職場の上司、同僚が残業していても、自分の仕事が終わったら帰る | +14.3ポイント |
| 2. 仕事はお金を稼ぐための手段であって面白いものではない     | +9.6ポイント  |
| 3. 職場の同僚、上司、部下などとは勤務時間以外はつきあいたくない | +8.9ポイント  |

### 回答が大きく減少した項目

- |                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| 1. あまり収入がよくなくても、やり甲斐のある仕事がしたい        | ▲14.9ポイント |
| 2. 面白い仕事であれば、収入が少なくても構わない            | ▲12.9ポイント |
| 3. 人間関係では、先輩と後輩など上下のけじめをつけることは大切なことだ | ▲8.1ポイント  |

我が国においては、従業員同士の濃密な人間関係や、「仕事の報酬は仕事」という言葉に代表されるような仕事観が美德とされてきましたが、時が流れ、その意識も徐々に変化してきていることを認識した上で、組織運営を行っていくことが求められています。



# 03 | 外出自粛要請を受けた テレワークの普及とその影響

## 1 新型コロナによるテレワークの導入

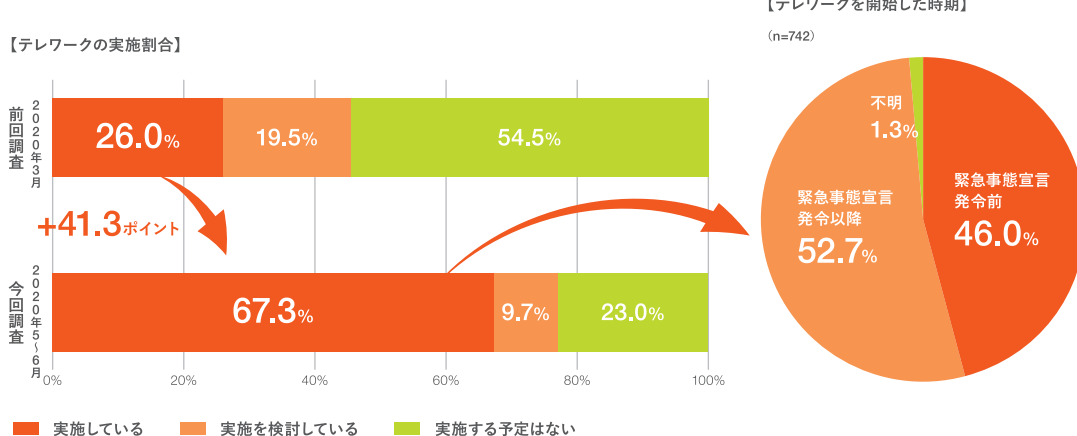


今回の新型コロナによる働き方の変化で、もっとも象徴的だったのがテレワークの導入でしょう。

テレワークは、東日本大震災を受けたBCP(事業継続計画)の一環として、また東京オリンピックの混雑緩和対策として首都圏を中心に導入が進められてきましたが、多くの職場において当たり前の働き方になっていたかと言えば到底そのような状態ではありませんでした。

しかし、新型コロナの発生、そして緊急事態宣言の発令によって、状況は大きく変わりました。図表11,12は東京商工会議所が2020年6月初旬に実施した調査の結果ですが、テレワークを実施している企業の割合は、2020年3月時点の26.0%から、67.3%に急増しています。また従業員規模別では、当然、従業員規模が大きい企業ほど導入率は高くなっていますが、30人未満規模でも、45.0%の企業がテレワークを導入したと回答しています。

■ 図表11 「新型コロナによるテレワークの導入状況」



■ 図表12 「従業員規模別に見たテレワークの導入状況」

従業員規模	前回調査 (2020年3月)	今回調査 (2020年5月~6月)	増加幅
30人未満	12.3%	45.0%	+32.7ポイント
30人以上50人未満	17.6%	63.2%	+45.6ポイント
50人以上100人未満	25.0%	64.4%	+39.4ポイント
100人以上300人未満	32.2%	77.0%	+44.8ポイント
300人以上	57.1%	90.0%	+32.9ポイント

これは新型コロナの感染がもっとも深刻であった東京での調査であり、全国的にはここまでの導入率ではないでしょうが、そうであったとしても、多くの企業が今回の緊急事態宣言を受けて、テレワークを導入したという事実は間違いありません。

資料出所:東京商工会議所「テレワークの実施状況に関する緊急アンケート(調査期間:2020年5月29日~6月5日)」

## 2

# テレワークを実際に経験したことによる課題の発生と意識の変化

今回、多くの経営者や従業員が実際にテレワークを経験したことは、働き方の見直しという点では大きな意味がありました。実際にテレワークを経験した人からは以下のような感想が聞かれています。

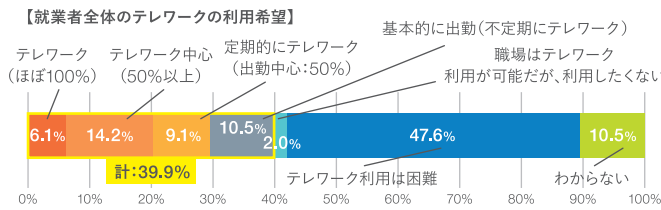
### 【従業員からの感想】

- 意外に余分な仕事していたんだな。あの会議、なくなっても何の影響もないや。
- 在宅だとあっという間に1日が終わってしまうな。意外に集中できていたかも。
- 通勤や移動がないだけで、生活に余裕ができるものだな。家族と触れ合う時間も増えた。
- WEB会議は意外に違和感なく話ができるな。でも雑談は減るので、コミュニケーションの工夫が必要だな。
- ハンコを押すためだけに出勤するのはバカらしいな。

### 【経営者・管理者からの感想】

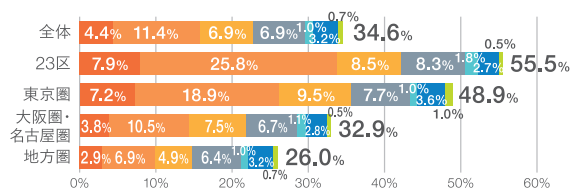
- テレワークに向く仕事と、向かない仕事があるな。また現場作業などテレワークができない社員からの不満の声も出ている。
- 社員が本当に仕事をしているか分からないな。どうやって管理すればよいのだろうか。
- 在宅ではまったく成果が出せない人がいるな。これまで本当に仕事していたのか。会社に来ていただけ？
- 今回は緊急避難的に導入したが、今後、生産性を落とさない形でどのように継続すればよいのだろうか。

### 質問 今後、どの程度の頻度でテレワークを利用してみたいですか。



### 【地域別のテレワーク経験者の利用希望】

(備考)・東京圏:東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県 ・大阪圏:大阪府、京都府、兵庫県、奈良県  
・名古屋圏:愛知県、三重県、岐阜県 ・地方圏:三大都市以外の北海道と36県



資料出所:内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査(令和2年6月21日)」

- 全体的には、従業員側からは比較的ポジティブな意見が、逆に経営者・管理者側からは管理の難しさなどネガティブな意見が多く聞かれています。
- 内閣府の調査でも、就業者全体の39.9%がテレワークの利用を希望する旨の回答をしており、ピフオアコロナとは大きく意識が変化していることが分かります。中でも東京圏のテレワーク経験者などでは、今後もテレワークの利用を希望する率が非常に高くなっています。

このように考えると、今後は「テレワークという働き方が選択できる」ということが、会社選びの重要な条件になってくるかも知れません。

これに対して、経営者・管理者側はテレワークに様々な課題を感じる傾向が強かったようです。中でも「社員が本当に仕事をしているか分からない」、「テレワークの仕事の生産性が落ちている」といった意見を多く耳にしました。

こうした課題を払拭できていないため、緊急事態宣言解除と共に、テレワークを廃止したという企業も少なくありません。しかし、このような意見が出るようになったのも、実際にテレワークを経験したからであり、今後のウィズコロナ時代にはこうした課題を克服しながら、テレワークを新たな働き方の選択肢として取り入れていくことが求められます。

このようにテレワークを廃止した企業がある一方で、カルビーや富士通のように、テレワークを今後のスタンダードな働き方にしていこうという動きも出始めています。またこうした先進的な取り組みを行う企業は、社会からもポジティブな反応を受けるようになっており、先進的な人事労務管理の取り組みが企業価値を高める時代になっていることを印象付けました。

# 04 | ウイズコロナで求められる新しい働き方



## 1 ウイズコロナ時代に求められる基本行動

ワクチンや治療薬などの開発が続けられる中、新型コロナの問題はまだまだ終息せず、当面はウィズコロナの生活様式が求められることになります。

経団連は、2020年5月に新型コロナウイルス感染予防対策ガイドラインを策定し、その後、様々な業界団体等でも同様のガイドラインが策定されています。その基本となるのは、以下のような基本行動の徹底です。

- 体温や健康状態の確認と、体調不調者の自宅療養
- 原則2メートルのソーシャルディスタンス
- 手洗いの徹底とマスクの着用
- 換気の徹底 など

こうした職場での基本対策に関しては厚生労働省から様々な資料が出されていますが、東京都の感染拡大防止ハンドブックはイラストも多く、分かりやすい内容となっています。こうした資料を職場に配備するなどして、感染拡大防止を進めましょう。



資料出所:東京都「事業者向け東京都感染拡大防止ガイドブック」

## 2 柔軟な労働時間制度の導入による感染予防

以上のような従業員レベルでの基本行動の徹底は当然として、企業においても職場や通勤での密対策を進めることが重要になります。

先ほど取り上げたテレワークはその解決策の一つとなりますが、現実的にはテレワークに馴染まない仕事も多いことから、それ以外の対策も組み合わせながら、密による感染を予防することが求められます。

ここではその選択肢として、①時差出勤、②フレックスタイム制、③週休3日制を取り上げましょう。

### 1 時差出勤

時差出勤とは、1日の所定労働時間数は変えずに、始業・終業時刻を前後にずらす勤務のことを言います。今回の新型コロナの密対策としては満員の通勤電車を避けるということが大きなテーマになりますが、時差出勤を取り入れることにより、それが可能となります。

例えば、始業時刻:午前9時、終業時刻:午後6時(休憩:正午から1時間)という企業であれば、以下のように8時間の所定労働時間を維持したまま、様々な勤務パターンを用意し、社員に選択させます。

シフト	始業時刻	終業時刻
早出①	午前7時30分	午後4時30分
早出②	午前8時	午後5時
標準	午前9時	午後6時
遅出①	午前10時	午後7時
遅出②	午前10時30分	午後7時30分

一般的な企業の始業時刻は午前8時30分から午後9時30分の間とされていることが多いことから、その時間を外すことで、通勤における密回避を狙います。時差出勤は1日の所定労働時間を変えない仕組みであることから、もっとも簡単に取り入れられる方法と言えるでしょう。

## ② フレックスタイム制

時差出勤よりも更に柔軟な働き方を認めようとするのが、フレックスタイム制です。

フレックスタイム制は、1か月など一定の期間についてあらかじめ定めた総労働時間の範囲内で、従業員が日々の始業・終業時刻を自ら決めることのできる制度です。今回の新型コロナの対応としては、テレワークと組み合わせて、フレックスタイム制を導入するという事例が増えています。

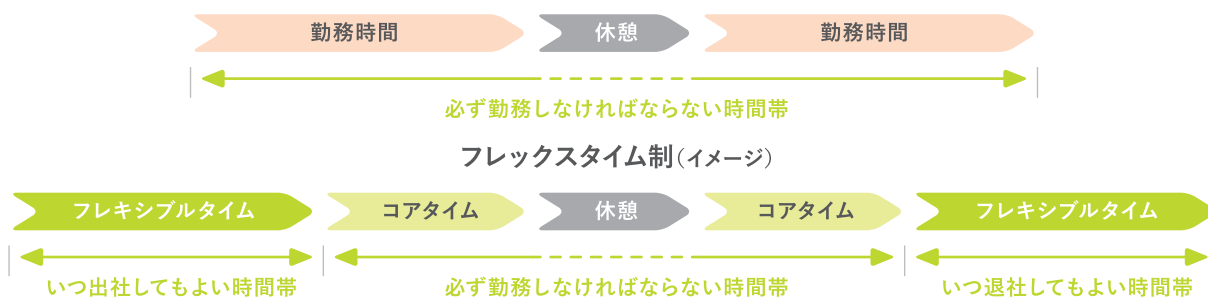
具体例を用いて解説しましょう。例えば始業時刻が午前9時、終業時刻が午後6時、休憩は正午から1時間の1日8時間勤務で、月間所定労働日数が21日とすると、1か月の所定労働時間は168時間となります。

フレックスタイム制の場合は、この1か月168時間(法定労働時間以内である必要があります)という時間の中で、従業員が日々の始業・終業時刻を自ら決めることができます。ある日は午前6時から10時間働く一方、別の日には午前10時から6時間だけ勤務するといったことが可能となります。このような柔軟な勤務を通じて、生活とのバランスを取りながら、効率的な仕事を指すというのが、フレックスタイム制の趣旨になります。

この制度を導入する際には労使協定を締結することが必要になりますが、その中で、コアタイムとフレックスタイムを設定することがよくあります。コアタイムとは、必ず勤務しなければならない時間であり、社内ミーティングなどを行う時間などとして設定することができます。実際の事例では午前10時から午後2時までをコアタイムとしているようなケースがよく見られます。

これに対し、フレキシブルタイムとは勤務可能時間帯のことを言います。従業員自らが働く時間を決めることができると言っても、例えば午後10時から翌朝にかけて勤務をするというような働き方は、健康管理面からも割増賃金支払いの面からも望ましくありません。そこで、例えばフレキシブルタイムは深夜労働の時間帯を避け、午前5時以降午後10時までとするなどの定めを行います。

■ 図表14 通常の労働時間制度



※フレキシブルタイムやコアタイムは必ずしも設けなければならないものではありません。また、フレキシブルタイムの途中で中抜けするなどといった設計も可能です。

資料出所:厚生労働省「フレックスタイム制のわかりやすい解説&導入の手引き」

2020年6月の緊急事態宣言解除後、いくつかの企業が、ニューノーマルに対応した新たな働き方の導入を発表しましたが、その中でもコアタイムのないフレックスタイム制の導入が多くみられています。コアタイムがないということは、事実上、休日を増やして、ほかの日に集中して働くといったこと認められることとなりますので、相当自由度が高い制度になります。そこまでは難しいとしても、密を避けながら短時間で効率的に勤務する日と、じっくり仕事と向き合う日を組み合わせるなど、様々な働き方を実現することができます。

### ■ 富士通の事例



資料出所:富士通「ニューノーマルにおける新たな働き方への変革(2020年7月6日)」  
<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2020/07/6a.pdf>

### 3 週休3日制

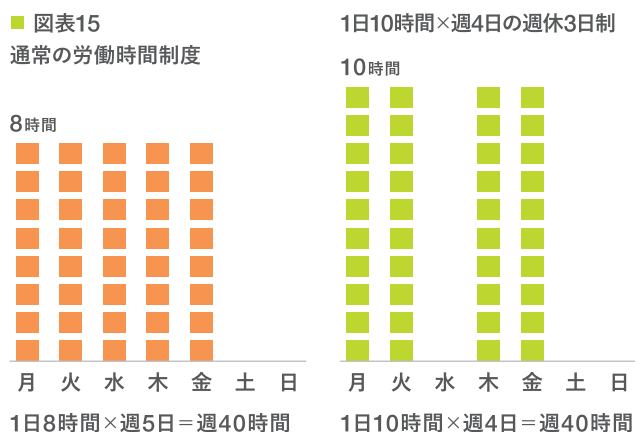
今年のゴールデンウィークに、東芝が新型コロナの感染防止策として、週休3日制を導入するというニュースが新聞紙面を賑わせました。管理系や営業系部門ではテレワークを採用できるとしても、工場などの現業部門はそれが難しいことから、週休3日制を採用し、出勤頻度を減らすことで感染拡大を防ぐという内容でした。

週休3日制の選択肢は、経団連のガイドラインにも明記されましたが、その導入には大きく分けて以下の2つの方法があります。

1. 1日の所定労働時間は8時間のまま、週休3日とする。(1日8時間×4日＝週32時間)
2. 1日の所定労働時間を10時間とし、週休3日とする。(1日10時間×4日＝週40時間)

今回の東芝の事例は、(2.)を採用したものでした。つまり、週休3日でも、1日の所定労働時間を10時間に延ばすことで、週40時間のフルタイムのまま週休3日を実現しようとする仕組みです。これにより、企業としては稼働率を落とすことなく、また従業員としては賃金を満額受給しながら、週休3日を実現することができるのです。

参考URL:東芝「週休3日制やコア無しフレックスタイム制等、接触機会を削減する施策の導入を検討・実施(2020年5月7日)」  
[https://www.toshiba.co.jp/about/press/2020\\_05/pr\\_j0701.htm](https://www.toshiba.co.jp/about/press/2020_05/pr_j0701.htm)



通常の労働時間制度では1日8時間を超えると割増賃金の支給が求められますが、変形労働時間制を採用すれば、1日8時間を超えても、週40時間以内であれば割増賃金の支給は必要ありません。よってこの制度を導入する際には、通常、1か月単位の変形労働時間制を採用することになります。

このように労働時間制度を工夫することによって、様々な職種や状況にあった感染予防策を進めることができます。是非、検討してみてください。



# 05 | 労働関係法改正への対応



## 1 多様な取り組みが進められている働き方改革

これまで数年に亘って取り組みが進められてきている働き方改革ですが、今回の新型コロナの騒動により、図らずも日本人の働き方は大きく変化しました。テレワークの爆発的増加がその象徴となっていますが、政府の働き方改革実現会議が定めた「働き方改革実行計画」を見ると、実に19個もの対応策が定められています。

この中でも政策の柱となるのが、労働時間の上限規制を中心とした労働時間制度改革と同一労働同一賃金への対応です。

労働時間制度改革に関する改正法の主要部分は、2020年4月1日までに企業規模に関わらず施行されており、年間720時間の時間外労働の上限規制や年次有給休暇の取得義務化などの対応が既に進められています。これに対して、同一労働同一賃金は、大企業については2020年4月1日、中小企業については2021年4月1日が施行日とされていますので、中小企業においても来春までにその対応を進めなければならない、重要なテーマとなっています。

以下では働き方改革関連法を中心に、今後対応が求められる各種法改正のポイントについて解説します。

■ 図表16 「働き方改革実行計画」

	働く人の視点に立った課題	検討テーマと現状	対応策
働き方改革の実現	<b>処遇の改善（賃金など）</b> <b>仕事ぶりや能力の評価に納得して、意欲を持って働きたい。</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「正社員と同じ待遇で働くことは、仕事に対して同じ物を求められている。その責任を、しっかりと果たしたいと思いました。」(同一労働同一賃金適用企業で働く女性)</li> <li>「頑張ったら頑張った分だけお給料にも跳ね返ってきます。頑張ってみようかなと思います。(パートから有期契約を経て正社員として働く女性) &lt;働き方改革に関する総理と現場との意見交換会で寄せられた声&gt;</li> </ul>	<b>1. 非正規雇用の処遇改善</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>正社員以外への能力開発機会 計画的なOJT30.2% (正社員58.9%)、off-JT36.6% (正社員72.0%)</li> <li>不本意非正規雇用労働者 296万人 (15.6%)</li> </ul>	<b>1. 同一労働同一賃金の実効性を確保する法制度とガイドラインの整備</b> <b>2. 非正規雇用労働者の正社員化などキャリアアップの推進</b>
	<b>制約の克服（時間・場所など）</b> <b>ワークライフバランスを確保して、健康に、柔軟に働きたい。</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>若者が転職しようとする理由「労働時間・休日・休暇の条件がよい会社にかわりたい」 2009年37.1%→2013年40.6%</li> <li>テレワークを実施したい 30.1%</li> <li>副業を希望する就業者 約368万人</li> </ul> <b>病気治療、子育て・介護などと仕事を、無理なく両立したい。</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>病気を抱える労働者の就業希望 92.5%</li> <li>出産後も仕事を続けたい女性 65.1%</li> <li>介護を理由とした離職者等 年10万人</li> </ul>	<b>2. 賃金引き上げと労働生産性向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>賃上げ率 2010-2012年平均1.70% → 2013年1.71% → 2014年2.07% → 2015年2.20% → 2016年2.00%</li> </ul> <b>3. 長時間労働の是正</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>週労働60時間以上労働者7.7% (30代男性14.7%)</li> <li>80時間超の特別延長時間を設定する36協定締結事業場 4.8% (大企業14.6%)</li> <li>時間外労働が必要な理由「顧客からの不規則な要望に対応する必要があるため」44.5% (最多)</li> </ul>	<b>3. 企業への賃上げの働きかけや取引条件改善・生産性向上支援など賃上げしやすい環境の整備</b> <b>4. 法改正による時間外労働の上限規制の導入</b> <b>5. 勤務間インターバル制度導入に向けた環境整備</b> <b>6. 健康で働きやすい職場環境の整備</b>
	<b>キャリアの構築</b> <b>ライフスタイルやライフステージの変化に合わせて、多様な仕事を選択したい。</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「人は、幾つからでも、どんな状況からでも、再出発できる。子育ての経験をしたからこそ、今の職場で活かせることがたくさんある。」(専業主婦からリカレント教育を経て再就職した女性) &lt;働き方改革に関する総理と現場との意見交換会で寄せられた声&gt;</li> <li>社会人の学び直し希望 49.4%・65歳超でも働きたい高齢者 65.9%</li> </ul> <b>家庭の経済事情に関わらず、希望する教育を受けたい。</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高校卒業後の4年制大学進学率 (両親年収) 400万円以下 31.4% (両親年収) 1,000万円超 62.4%</li> </ul>	<b>4. 柔軟な働き方がしやすい環境整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>テレワークを導入していない企業 83.8%</li> <li>国内クラウドソーシング市場規模 2013年215億円→2014年408億円→2015年650億円</li> <li>副業を認めていない企業 85.3%</li> </ul> <b>5. 病気の治療、子育て・介護など仕事の両立、障害者就労の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>がんと診断された後無職になった 29%</li> <li>妊娠・出産等で、仕事を続けなかったが、育児との両立の難しさで退職 25.2%</li> <li>介護休業取得者がいる事業所 1.3%</li> <li>障害者雇用義務のある企業が、障害者を雇用していない割合 約3割</li> </ul> <b>6. 外国人材の受け入れ</b>	<b>7. 雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援</b> <b>8. 非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援</b> <b>9. 副業・兼業の推進に向けたガイドライン策定やモデル就業規則改定などの環境整備</b> <b>10. 治療と仕事の両立に向けたトライアングル型支援などの推進</b> <b>11. 子育て・介護と仕事の両立支援策の充実・活用促進</b> <b>12. 障害者等の能力を生かした就労支援の推進</b>
	<b>7. 女性・若者が活躍しやすい環境整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>結婚等で退職した正社員女性の再就職 &lt;雇用形態別&gt; (正規) 12% (非正規) 88%</li> <li>退職社員の復職制度がある企業 12%</li> <li>就職氷河期世代 (30代後半～40代前半) の完全失業者 + 非労働人口 42万人</li> <li>若年 (15～34歳) 無業者 57万人</li> </ul> <b>8. 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業の中高年の採用意欲 &lt;採用実績別&gt; (実績あり) 66.1% (実績なし) 34.9%</li> <li>社会人学生 2.5% (OECD平均16.7%)</li> <li>学生生活費の月額平均 (国立自宅) 9.4万円 (私立下宿) 17.3万円</li> </ul> <b>9. 高齢者の就業促進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>65歳以上の就業率 22.3%</li> </ul>	<b>13. 外国人材受け入れの環境整備</b> <b>14. 女性のリカレント教育など個人の学び直しへの支援や職業訓練などの充実</b> <b>15. パートタイム女性が就業調整を意識しない環境や正社員女性の復職など多様な女性活躍の推進</b> <b>16. 就職氷河期世代や若者の活躍に向けた支援・環境整備の推進</b> <b>17. 中途採用の拡大に向けた指針策定・受入れ企業支援と就業能力・職場情報の見える化</b> <b>18. 給付型奨学金の創設など誰にでもチャンスのある教育環境の整備</b> <b>19. 継続雇用延長・定年延長の支援と高齢者のマッチング支援</b>	

資料出所:働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」

## 2 同一労働同一賃金への対応

今回、パート有期労働法等が改正され、「同じ企業で働く正規従業員と非正規従業員との間で、基本給や賞与、諸手当、福利厚生などあらゆる待遇について、不合理な差を設けることが禁止される」ことになりました。

※派遣労働者についても同趣旨の改正あり。

今回の法改正のポイントとしては以下の3点があげられます。

### 1. 正規従業員と非正規従業員との間の不合理な待遇差の禁止

同一企業内において、正規従業員と非正規従業員の間で、あらゆる待遇について不合理な待遇差を設けることが禁止されます。「同一労働同一賃金」という言葉のイメージから、不合理な待遇差解消の対象となるのは基本給や諸手当などの賃金に限られるという誤解が生じがちですが、実際には福利厚生や教育訓練、安全管理などあらゆる待遇が対象となることに注意が必要です。

### 2. 非正規従業員に対する待遇に関する説明義務の強化

非正規従業員が事業主に対して、正規従業員との待遇差の内容や理由などについて、説明を求められることができるとされており、事業主としては、その求めに応じて、説明を行わなければなりません。

### 3. 裁判外紛争解決手続(行政ADR)の整備等

行政による助言・指導等や行政ADR(労使間の紛争について裁判をせずに解決する手続き)の規定が整備されています。

今後、すべての企業においては、以下のステップにより、不合理な待遇差の解消に向けた取り組みが求められます。

**STEP 1** 比較対象労働者を選定する。 **STEP 2** 従業員区分ごとに待遇の現状把握を行い、差を確認する。

**STEP 3** 待遇の差が不合理か否かを確認・検討する。 **STEP 4** 不合理な差が存在する場合には、その是正策を検討する。

具体的な検討の進め方については、厚生労働省の「不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル」が参考になります。このマニュアルには検討のためのワークシートや説明のための書式例なども記載されていますので、厚生労働省ホームページよりダウンロードの上、ご活用ください。

## 3 70歳までの就業機会確保への対応

働き方改革実行計画の中には「高齢者の就業促進」という項目があり、そこには以下の方針が示されています。

高齢者の就業促進のポイントは、年齢に関わりなく公正な職務能力評価により働き続けられる「エイジレス社会」の実現であり、これが、若者のやる気、そして企業全体の活力の増進にもつながる。高齢者の7割近くが、65歳を超えても働きたいと願っているが、実際に働いている人は2割にとどまっている。労働力人口が減少している中で我が国の成長力を確保していくためにも、意欲ある高齢者がエイジレスに働くための多様な就業機会を提供していく必要がある。

この方針を受け、高齢者雇用安定法が改正され、2021年4月より、65歳から70歳までの高齢者就業確保措置を講ずることが企業の努力義務とされます。

### ■ 図表17 高齢者就業確保措置の概要

改正の内容(高齢者就業確保措置の新設)(令和3年4月1日施行)

- 事業主に対して、65歳から70歳までの就業機会を確保するため、高齢者就業確保措置として、以下の①～⑤のいずれかの措置を講ずる努力義務を設ける。
- 努力義務について雇用以外の措置(④及び⑤)による場合には、労働者の過半数を代表する者等の同意を得た上で導入されるものとする。

現行	<高齢者雇用確保措置> (65歳まで・義務)	新設	<高齢者就業確保措置> (70歳まで・努力義務)	創業支援等措置(雇用以外の措置) (過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入)
	① 65歳までの定年引上げ		① 70歳までの定年引上げ	④ 高齢者が希望するときは、70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
	② 65歳までの継続雇用制度の導入 (特殊関係事業主(子会社・関連会社等)によるものを含む)		② 70歳までの継続雇用制度の導入 (特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む)	
	③ 定年廃止		③ 定年廃止	⑤ 高齢者が希望するときは、70歳まで継続的に a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業 b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業に従事できる制度の導入

資料出所:厚生労働省「70歳までの就業機会確保(改正高齢者雇用安定法)(令和3年4月1日施行)」

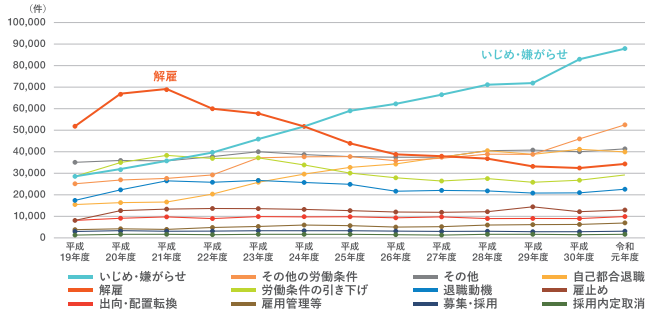


今回の措置にはこのように5つの選択肢が用意されていますが、④⑤にあるように雇用以外の措置が認められているのが大きな特徴となっています。

なお、この高齢者就業確保措置は当面の間は努力義務とされていますが、将来的には措置義務化が想定されています。70歳まで働くことが当たり前となる時代に対応し、高齢者の職務設計の工夫や人事諸制度の整備、キャリア教育の見直しなどの対応が求められます。

## 4 パワーハラスメント対策

■ 図表18 民事上の個別労働紛争相談件数の推移



資料出所：厚生労働省「令和元年度個別労働紛争解決制度の施行状況」

近年、労働トラブルの内容が変化してきています。図表18「民事上の個別労働紛争相談件数の推移」をご覧くださいと分かりますが、かつて労働トラブルの中心テーマであった「解雇」は、減少を続け、現在では相談件数の5位となっています。これに反比例するように急増しているのが「いじめ・嫌がらせ」、いわゆる職場におけるハラスメントの問題です。

このように現代型労働トラブルの最大のテーマとなった職場におけるハラスメントですが、これまで法的対応が遅れていたパワーハラスメント対策が働き方改革実行計画の中に盛り込まれ、労働施策総合推進法の改正により、企業にはその防止措置の実施が義務化されました（大企業は2020年6月1日施行。中小企業は2022年3月31日までは努力義務）。

職場におけるパワーハラスメントは指針において、右記のように定義されています。

職場において行われる

- ①優越的な関係を背景とした言動であって、
- ②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、
- ③労働者の就業環境が害されるものであり、
- ④から③までの要素を全て満たすものをいう。

なお、客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワーハラスメントには該当しない。

資料出所：厚生労働省「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（2020年1月16日）

その上で、具体的には以下のような雇用管理上の措置を取ることが求められています。

1. 事業主によるパワーハラスメントの社内方針の明確化と周知・啓発
2. 苦情などに対する相談体制の整備（相談窓口設置など）
3. 被害を受けた労働者へのケアや再発防止



これらは既に対応が求められているセクシュアルハラスメントやマタニティハラスメントの防止措置と同様の内容ですので、それらと一体での仕組みの整備が求められます。

パワーハラスメントは適正な指導との線引きが非常に難しく、また加害者が良かれと思って行っていることがハラスメントに該当するということが多いことから、研修などを通じて、その意識を高めていくことも重要です。

## 5

## 今後対応が求められる各種法改正

働き方改革以降、多くの労働関係法令の改正が行われています。以下では2020年4月以降実施・予定されている法改正のうち、特に実務に影響が大きいものをまとめます。

## 2020年4月

1. 同一労働同一賃金(大企業および派遣労働者)
2. 労働時間上限規制と新36協定(中小企業)
3. 賃金請求権時効の見直し  
(従来2年→当面3年→将来的には5年)

## 2020年6月

パワハラ防止措置の実施  
(大企業。中小企業は努力義務)

## 2021年1月

子の看護休暇、介護休暇の時間単位取得

## 2021年4月

1. 同一労働同一賃金(中小企業)
2. 70歳までの就業機会確保(努力義務)
3. 中途採用比率の公表義務化(大企業)

## 2022年1月

複数の事業主に雇用される  
65歳以上の労働者への雇用保険の適用

## 2022年4月

パワハラ防止措置の実施(中小企業)

## 2022年10月

短時間労働者への社会保険適用拡大  
(被保険者数101人以上)

## 2023年4月

60時間超の割増賃金率5割の適用(中小企業)

## 2024年4月

建設業、自動車運転者等の  
限度基準適用除外の廃止

## 2024年10月

短時間労働者への社会保険適用拡大  
(被保険者数51人以上)

## 2025年4月

雇用保険高年齢雇用継続給付の支給率引き下げ  
(15%→10%)

これら以外にも様々な法改正が予定されていますし、また今後、新たな議論も行われていくこととなります。このように毎年いくつもの法改正が行われる状況がしばらく続く見込みとなっていますので、企業の実務担当のみなさんは常に最新情報にキャッチアップし、対応を進めていってください。また、人事労務管理分野の専門家である社会保険労務士にも気軽にご相談いただければ幸いです。



# 06 | ニューノーマルの時代における「フェーズIIの働き方改革」



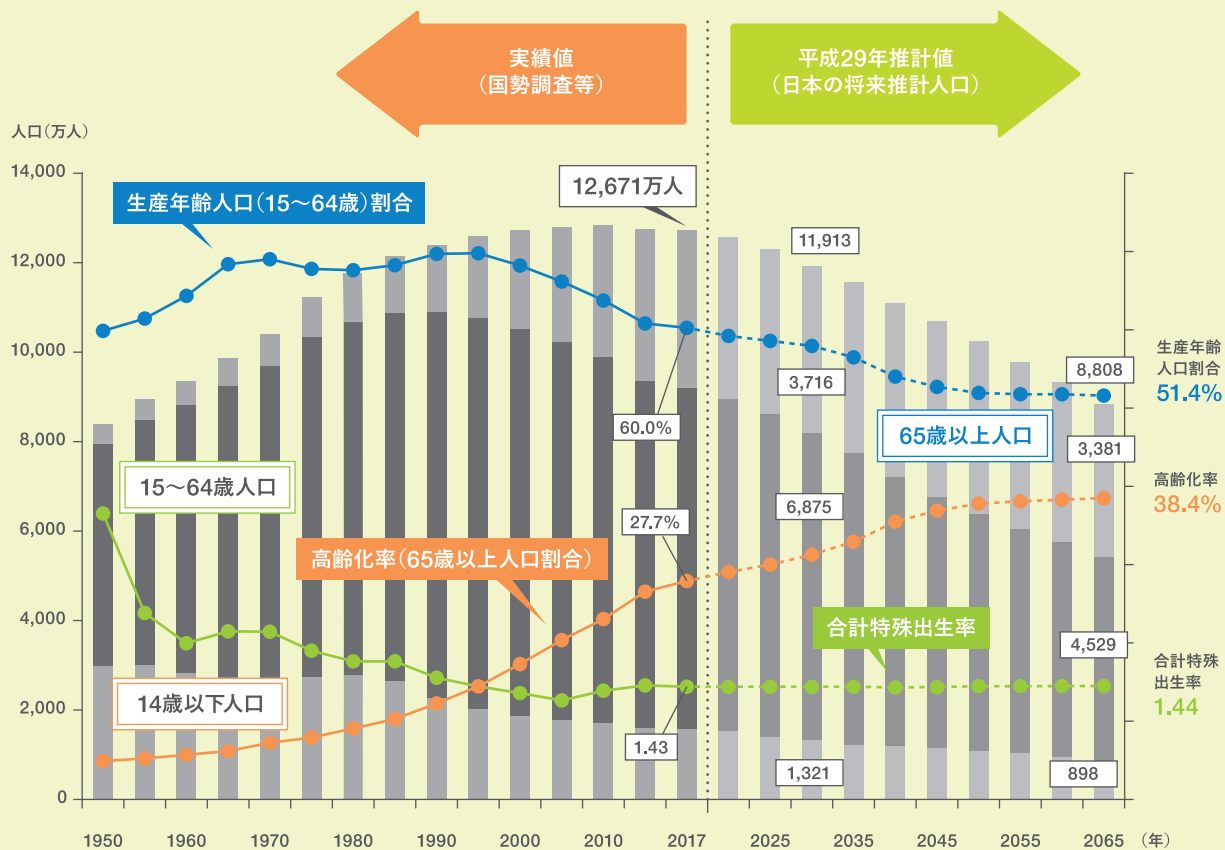
経済財政運営と改革の基本方針2020(いわゆる「骨太の方針」)を見ると、ポストコロナのニューノーマルの時代にどのような社会を作っていくのかというデザインが描かれています。その中に、「従業員のやりがいを高めるためのフェーズIIの働き方改革」に向けて取り組みを加速するという記述があります。

昨年末の時点で、社会がここまで大きく変化するとは誰もが予想できませんでした。それはパラダイムシフトと言うべき大きな変化となりました。中でも労働分野においては、長く続いた自粛生活の中で働く人の意識が変化したことは、今後の企業の人事労務管理にも大きな影響を与えることは確実です。

短期的には解雇や雇止めなど雇用環境の悪化は避けられない状況ではありますが、我が国の少子高齢化は深刻さを増しており、今後、人口の減少に伴い、深刻な労働力不足の時代の到来が予想されます。今回の新型コロナウイルスの感染拡大の中、企業においても社会においても様々な課題が露呈しました。今後はそうした課題を克服し、生産性の高い新たな企業経営および社会運営の仕組みを構築していくことが望まれます。


■ 図表19 日本の人口の推移

日本の人口は近年減少局面を迎えている。2065年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は38%台の水準になると推計されている。



(出所)2017年までの人口は総務省「人口推計」(各年10月1日現在)、高齢化率および生産年齢人口割合は2015年までは総務省「国勢調査」、2017年は総務省「人口推計」、2017年までの合計特殊出生率は厚生労働省「人口動態統計」、2018年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」:出生中位・死亡中位推計  
(注)2017年は概数である。

資料出所:厚生労働省「厚生労働白書(平成30年版)」

 全国社会保険労務士会連合会

著者：社会保険労務士 大津章敬 発行者：全国社会保険労務士会連合会

発行日：2020年9月23日