

定着率

連載

を高める職場づくり

Q&A

第3回 多様な働き方～定着率を上げるために～

社会保険労務士法人アスミル・株式会社アスミル 代表

特定社会保険労務士 櫻井 好美

2019年より働き方改革関連法が順次施行されていますが、働き方改革を単なる労働法の改正ではなく、労働環境改善のチャンスの時期ととらえていきましょう。私達の最終的な目的は「担い手確保」です。働きやすい職場をつくることで定着率を高め、新たな採用につなげていきましょう。

時代の変化、コロナ禍を通じて仕事への価値基準、幸せの価値観が変わってきたように思います。つい先日にも弊所の顧問先の若手従業員から退職の申し出がありました。今まで本人も仕事に対して一生懸命取り組んでいましたし、会社も期待をしていたため青天の霹靂でした。退職理由を聞いてみると「子供が生まれたので、これからはワーク・ライフ・バランスを充実させて、自分も育児に参加をしていきたいです。そのため、休日が少ない、有給休暇が取りづらいこの会社で働いていくことは難しいと思います」という回答でした。一定年齢層以上の方は、おそらく子供ができたということであれば、奥さんは「パパももっと頑張って働かなくちゃね」と言い、男性も「よし、もっと頑張つて働こう」と思ったはずですよ。

しかしながら、若い世代は、収入を増やすことよりも、子育てを楽しむことの方に価値を見出しているのです。これはどちらかが正解というわけではなく、要は幸せの価値基準の変化によるものなのです。この方は決してこの仕事が嫌いなのではなく、この方は決してこの仕事を離れることになりました。ただ、もし子育て時期がひと段落すれば、もっと働きたいと思うかもしれません。今後は、会社もライフステージにより働き方を選べるという仕組みを考える必要があります。新規採用は難しく、また採用には費用もかかり、教育にも時間がかかります。それならば、現在いる人が一定期

間、働く時間をセーブしたとしても、在職をしていれば、会社としては助かるはずですよ。これからは多様な働き方も検討していく必要があるのです。

Q 多様な働き方にはどんな働き方がありますか？ また、導入にあたって気を付けなくてはいけないことはありますか？

A 多様な働き方には、フレックスタイム制、短時間正社員制度、テレワーク、週休3日正社員、地域限定正社員等様々な働き方があり、どのような制度導入をするかは、自社の働いている人達の職務内容等を勘案して決定していく必要があります。多様な働き方を導入することで、個人の自由度の高い働き方を選ぶことができ、定着率を高めることはできますが、その反面、ルールを明確にしておかないと、チームワークの欠如、不公平感等が生まれる可能性もあります。制度を導入するにあたっては、事前に課題を検討しておきましょう。

●業務の見える化

会社にはどのような業務があるかは見える化できているでしょうか？ 個人任せになっている業務はないでしょうか？ どの働き方を選んだとしても業務が見える化できなければ、誰がどの業務をやっているのか？ どの業務が負荷のかかる業務なのか？ が分かりません。まずは、属人化して

①評価
いる業務の見える化をしておきましょう。

今までは、正社員のための働き方であったため、給与も人基準であったかと思えます。多様な働き方の導入で、働く時間数も様々であることから、今後の評価は仕事基準で

考えていく必要があります。また、仕事基準だけでは、「自分の業務だけやればいい」という傾向になり、チームワークの欠如も生まれる可能性があります。仕事基準の評価とともに、会社への貢献度をどのように測るか？ということも検討していく必要があります。

あります。

②運用ルールの決定

どのような働き方をして、労働である以上、労働時間の管理方法、報告のタイミング、会議のやり方等のルールをちゃんと決める必要があります。安心して仕事をしていくためには、運用ルールをしっかりと決めておきましょう。

③ITの活用

様々な働き方が導入されると、情報共有の手段、コミュニケーションツール等にITの活用は必須です。「苦手な人がいる」ではなく、「苦手な人」には簡単などころからスタートしてもらい、全員がITツールを情報共有の手段として使いこなせる必要があります。

図1

■通常の労働時間制度

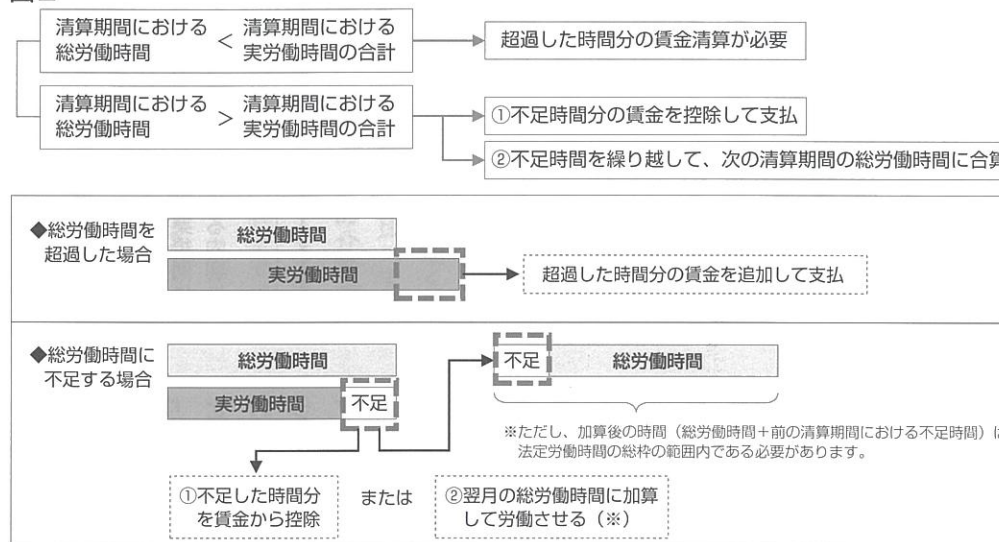


■フレックスタイム制（イメージ）



※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。コアタイムを設定しないことによって、労働者が働く日も自由に選択できるようにすることも可能です。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ことも可能です。

図2



※ただし、加算後の時間（総労働時間+前の清算期間における不足時間）は、法定労働時間の総枠の範囲内である必要があります。

【就業規則記載例】

第〇条（フレックスタイム制）

第〇条の規定にかかわらず、次の各号の事項を定めた労使協定を締結して、その従業員にかかるとする始業および終業の時刻をその従業員の決定に委ねる場合がある。

- ①対象となる従業員の範囲
- ②清算期間
- ③清算期間における総労働時間
- ④標準となる1日の労働時間

●フレックスタイム制の導入にあたって

フレックスタイム制の導入にあたっては、就業規則への規定と、労使協定で所定の事項を定める必要があります。

1か月の総労働時間で管理するため、その月の総労働時間を超えた分が残業となり、足りなかった場合は、その月の賃金控除をするか、もしくはその足りなかった時間数を翌月に持ち越すことができます。今までは清算期間は1か月でしたが、現在は3か月となっているため、以前より使いやすくなっているといえます（図2参照）。

Q フレックスタイム制について教えてください。

A フレックスタイム制とは、一定期間についての総労働時間を決め、日々の始業と終業の時刻を本人に委ねるという制度です。働く人にとっては日々の仕事の長さや、出勤の時間も決めることができるので、効率的に働くことができます（図1参照）。

Q

「限定正社員」って何ですか？

限定正社員とは、勤務地を限定する正社員、職務を限定する正社員等をいいます。

会社にはいくつも支店はあるけれども、

A

「短時間正社員」って何ですか？

短時間正社員とは、1日の労働時間が正規の社員より時間が短くなり、福厚生等の待遇は正社員と同様の制度をいいます。

もちろん、働く時間は正社員より短くなるため、給与、賞与等は正社員に比べて減額されていきます。子育て中や親の介護で、どうしても通常の終業時刻までいることが困難である人にとっては、お勤めの制度です。

メリット	デメリット
通勤 ☐ 通勤時間が必要ない ☐ 疲労・ストレスがなくなる 時間 ☐ 柔軟なスケジュールが可能になるので、家事や育児、介護などの時間を確保しやすい 仕事 ☐ 割り込み仕事が減らせる ☐ 集中して仕事ができる	☐ 時間の“公私”が曖昧だと、“ダラダラ”“ながら仕事”になりやすい ☐ 仕事関係者とのコミュニケーションがおろそかになりがち ☐ 始業・終業のメリハリが利かず、長時間労働になりやすい

Q

テレワークを導入したいのですが、時間管理等何に注意をすればいいのでしょうか？

A

テレワークとは、情報通信技術を活用した時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方のことをいいます。これは職場と離れた場所での仕事となり、働く場所という点、在宅勤務、サテライトオフィス勤務、移動中や出張先でのモバイル勤務等があります。ここでは、自宅をオフィスとする在宅勤務について説明します。

在宅勤務といっても、労働の場所が違うだけであり、時間管理は同様に行います。そのため、出退勤の報告方法を決定する必要があります。勤怠アプリでも構いません。

【労使協定で決めること】

- ① 対象となる労働者の範囲
- ② 清算期間
- ③ 清算期間における総労働時間（清算期間における所定労働時間）
- ④ 標準となる1日の労働時間
- ⑤ コアタイム（任意）
- ⑥ フレキシブルタイム（任意）

- ⑤ コアタイムを定める場合には、その開始時刻と終了時刻
 - ⑥ フレキシブルタイムを定める場合には、その開始時刻と終了時刻
2. 前項の場合、締結した労使協定を就業規則に添付して就業規則の一部とし、就業規則に定めのない場合は、当該協定の定める内容によるものとする。

し、仕事の始まりと終わりにメールやチャットでの報告も有効です。1つ気をつけなくてはいけないことは、育児等のため在宅勤務をしている場合、子供が急に泣き出したといったことがありません。その場合は、抜けた時間を休憩時間として申請をしましょう。また、費用負担についてもしっかりと決めておきましょう。PCや消耗品費は会社負担だと思いますが、光熱費や通信費はどうしたらいいのでしょうか？ ご自宅の光熱費や通信費を計算することは難しいため、在宅手当として費用を一部負担している会社が多いようです。

また、通勤はしないため、通勤手当の支払いは不要ということになります。通勤していないにもかかわらず、通勤手当相当を支払う場合は、非課税扱いではありませんので、注意が必要です。他にもコミュニケーションが取りづらくなるというご相談を受けますが、例えば、週に1回はオンラインで「オフタイム時間」として、座談会時間を設ける、月に1回の会議はリアルで実施、飲み会の補助等を用いてコミュニケーションをとってもらうような工夫をしています。

Q

「週休3日正社員」とはどういう仕組みですか？

A

週休3日正社員には下記のような方法があります。

- ① 1日の労働時間増加・給与維持型
【通常】
1日8時間×5日＝40時間

←

【労働時間増加型】

1日10時間×4日＝40時間

1日の労働時間は長くなりますが、総労働時間は変わらないため現行の給与を維持することができず、変形労働時間制の導入が必要です。

- ② 1日の労働時間維持・給与減少型
【通常】
1日8時間×5日＝40時間

←

【労働時間減少型】

1日8時間×4日＝32時間

従来より働く時間が短くなるため、その分の給与が減額されるという方法です。これは育児や介護で仕事を離れてしまうことを防ぐためには有効です。

- ③ 1日の労働時間維持・給与維持型
【通常】
1日8時間×5日＝40時間

←

【労働時間減少型】

1日8時間×4日＝32時間

休日が増えて、給与が変わらないという方法です。働く人にとってはこの方法がベストですが、時間を減らして同じだけの成果を残すことができるのか？ ということが問題になります。

親の介護があるために他の地域への転勤は難しいという方には地域限定正社員というのは有効です。また、若年者の傾向として、地元志向が増えてきています。「転勤があるなら辞めます」というのではなく、エリアを選べるというのも有効です。地域限定の場合、子育て等自分のライフプランも立てやすいこともメリットです。

また、職務限定正社員というのは、資格が必要とされる仕事や、ある程度業務を絞った正社員です。日本は終身雇用であったため、人事異動により多くの職種を経験してきましたが、人には向き・不向きもあります。会社も必ずしもすべてができる人が揃うわけではありません。得意なことを活かしてあげられるような、職務を限定する職務限定正社員も有効です。専門性を深めて、力を発揮してもらうことも会社としては重要なことです。

●多様な働き方の導入について

建設業は2024年問題と言われていますが、そのあとに2025年問題が待ち受けています。2025年問題とは、団塊世代の人達が後期高齢者（75歳以上）になっていきます。75歳以上となると介護のリスクは上がっていく、働き盛りの団塊ジュニア世代が介護に関わらなくてはいけない時期に突入するのです。団塊ジュニア世代というのは、正に残業することが当たり前、長時間労働が美德とされた評価の中で育って

きた世代の人達なのです。ある意味、非常に責任感の強い人達が親の介護により、残業もできないということになれば、会社を退職せざるを得ないような状況になりかねないのです。

多様な働き方は若い人達のワーク・ライフ・バランスを実現させるための制度のようには思われがちですが、すべての年齢層において、1日8時間正社員を継続することが難しい時期に来ているという認識が必要なのです。企業も、この問題を後回しにするのではなく、今から準備が必要です。社内の業務の見える化、ITの活用、評価の検討等できることから始めてみましょう。在宅勤務もフル在宅からではなく、午後だけ活用をしてみる等の慣れも必要です。

何事も新しいことを始めるのは大変ですが、しかしながら、まずはその一歩を踏み出してみましょう。そして小さな習慣は必ず、その会社の「当たり前」になってくる時が来ます。従業員の方が退職してからでは手遅れです。是非自社でも取り組みそうなことを検討していきましょう。また、厚生労働省でも多様な働き方の実現応援サイトを公開し、多様な働き方の支援をしています。「うちは人数も少ないので無理だ」ではなく、定着率を上げるためにも是非検討をしてみてください。

■多様な働き方の実現応援サイト…
厚生労働省 (mhlw.go.jp)