

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 生産性を上げ、成長と分配の好循環をつくる

- ①「成長シート」を活用し、生産性を上げる
- ②同一労働同一賃金にはまず諸手当から対処する

2019年11月号(第191号)

「働き方改革の目的は、成長と分配の好循環をつくること」。10月21日、28日に「働き方改革セミナー」(全基連主催)に参加しました。その中で強調された言葉です。

今回の働き方改革では、「長時間労働当たり前」「サービス残業当たり前」「年次有給休暇を取らないのは当たり前」「パートに賞与がないのは当たり前」「正社員と非正規社員に格差があるのは当たり前」などという「昭和的な雇用慣行」「昭和的な働き方」の抜本的な改革が求められています。

それを放置すれば、この人材難の中、人が集まらず、定着化もしない、人手不足倒産もあり得るということです。

同時に求められているのが、生産性を上げることです。生産性を上げ、その果実を従業員に配分し、総体としての消費意欲を高めていくことです。

生産性を上げ、成長と分配の好循環をつくる

■「成長シート」を活用し、生産性を上げる■

「働き方改革」で、労働時間が短くなりました、休暇も増えました。しかし、残業代が減りました、業績が低迷して賞与も出せなくなりました、年収が減少し、社員の将来不安が高まりました、ということになれば、「働き方改革」の失敗です。

それゆえ、「働き方改革の目的は、生産性の向上にある」と強調することが大切です。

【生産性向上への発想の転換をおこなう】

「遅くまで仕事をする」

これまでの日本では、長い時間働くことが美德とされてきました。それは会社に対する忠誠心を示すことであり、なおかつ、長く働いている社員が高い成果を上げている事実もありました。

これからは短い時間で高い成果を上げる「生産性」の考え方が必要となります。例えばAさんは、残業、休日出勤もいとわず、月240時間働き、利益120万円を上げました。一方Bさんは、月所定労働時間168時間(8時間×21)働き、利益100万円を上げました。今までは利益や売上を多く上げたAさんの方が高く評価されていました。しかしこれからはBさんの方がより高く評価されるということです。時間で割った人時生産性は、Aさん5,000円、Bさん5,952円でBさんの方が生産性が高いからです。

これからは、残業を減らす、休日を増やすなどして働く時間を短くせざるを得ません。そこで、「生産性が高い社員が優秀だ」と、評価を大きく変える時代となったのです。

【生産性向上に「成長シート」を活用する】

今までの一番重要な期待成果は、「売り上げの大きさ」や「利益の大きさ」でした。これからは「生産性の高さ」が最も優秀さを示す数字となります。これを成長シートの「期待成果」で明確にします。

更に生産性の高い社員が、どのようなやり方で生産性を上げているのか、それに必要な知識・技術は何なのか、これを成長シートで可視化できれば、すべての社員に生産性の高い社員になってもらうためのゴールが可視化されたこととなります。

成長シートで可視化されれば、共有化のスピードも速くなります。共有化のスピードが速くなるということは、会社全体の生産性が高まるスピードが更に速くなることを意味します。この成長シート

があることによって、生産性の高いやり方が日々すべての社員に共有できる環境が作れます。

■同一労働同一賃金にはまず諸手当から対処する■

「同一労働同一賃金」は、大企業については2020年4月、中小企業は2021年4月から適用されます。その目的は、一言でいえば、正社員と非正規社員(パート、契約社員、派遣社員等)との不合理な待遇格差の禁止です。非正規社員の正社員との均等待遇、均衡待遇は待ったなしです。そのためにも非正規社員の生産性を高めることが求められています。






【星取表を使って生産性を上げる】

前記した「成長シート」の前提は、期待される成果があることです。ただ、仕事をするだけでなく、仕事することによって上げるべき具体的な成果が明示され、その成果を上げるために仕事に取り組んでもらいます。

しかし、その仕事に成果を求めておらず、やっている仕事の種類の数を評価しているとすれば、その社員の成長は星取表で確認することになります。

星取表とは、各作業(業務)を次のように5段階で評価したものです。特にパート社員の育成(成長)に活用されています。

正社員を「成長シート」、パート社員を「星取表」で評価しているということであれば、たとえ同じ仕事を行っていても、同一労働ではないと判断することができます。

種類	定義づけ
	作業ができない
	教育訓練をスタートした
	教えてもらいながらであれば作業できる
	1人で作業できる
	他の社員に教えられる

【諸手当を検討する】

「同一労働同一賃金」による正社員と非正規社員の不合理な待遇差の是正は、基本給、諸手当、賞与、福利厚生などすべての待遇について求められています。今回は、諸手当について取り上げます。

職務関連手当・・・役職手当、特殊作業手当(業務の危険度や作業環境に応じて支給)、特殊勤務手当(交代制勤務等の勤務形態に応じて支給)、精皆勤手当などです。

例えば店長に役職手当を支給していれば、パートの店長にも役職手当を支給する必要があります。ただし、パート店長の月所定労働時間が正社員店長の半分であれば、役職手当も半分支給していれば不合理ではないとされています。

特殊作業手当、特殊勤務手当、精皆勤手当は正社員に支給して非正規社員には支給していないのであれば不合理な格差と判断される可能性が大です。見直しが必要です。

生活関連手当・・・住宅手当、扶養家族手当などです。

住宅手当について、ハマキョウレックス最高裁判決では、「正社員は転居を伴う配転が予定されており、契約社員よりも住宅の費用が多額となる可能性がある」ので、正社員に支給し、契約社員に支給しないのは「不合理ではない」とされました。

しかし外ロコマース最高裁判決では、「転居を伴う配置転換は想定されていない」ので「正社員には、扶養家族の有無によって異なる額の住宅手当を支給しているのに対し、契約社員には、扶養家族の有無にかかわらず、住宅手当が支給していない」のは不合理であると判示しています。

実費支給関連手当・・・通勤手当、出張手当、食事手当などです。

非正規社員にも正社員と同じく支給しなければ、「不合理」とみなされる可能性が大です。例えば通勤手当について、ハマキョウレックスでは、同じ支店市内居住者の正社員には5,000円、契約社員には3,000円支給していましたが、「通勤に必要な費用が異なることはない」として、判決では「不合理」と判示されました。

特に諸手当については、支給している目的、正社員と非正規社員に格差がある場合はその理由を明確にし、不合理な格差がある場合は、改善することが望まれます。

「不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル」(厚生労働省)には、ワークシートが添付されています。これを活用、検討していただければと思います。