

2022年6月16日

静岡県労働組合評議会 事務局次長 榎原 雅樹

簡単に自己紹介させていただきますと、この春までの NTT ファシリテーターという NTT グループの会社に勤めていました。組合は JMITU の通信産業本部に所属していて本部執行委員と静岡県支部の委員長をしています。4月1日から県評の事務局次長として勤務しています。みなさんよろしくお祈りします。

はじめに

2020年に広がったコロナパンデミックを契機に各企業が感染対策として、デジタル技術の活用による、テレワークなど場所と時間に捉われない働き方や、現場における効率化・省力化（DX）などの業務改善を進展しています。また、こうした働き方の改革と合わせ一部の大企業では、従来のメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換が進められています。本日の発表は、日本経済団体連合会が春闘を前に毎年策定する「経営労働政策特別委員会報告」通称「経労委報告」の内容と私が勤めていた NTT の職場の実態から、財界が進めようとしているポストコロナを見据えた働き方改革について報告します。

発表の内容としては、

1. 経労委報告にみるコロナ禍の働き方（リモートワーク）の内容
2. NTTにおけるリモートワークの現状
3. リモートワークの利点と問題点・課題
4. 経労委報告にみるメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換
5. NTTのジョブ型雇用制度の提案内容
6. ジョブ型雇用の問題点

の順で報告します。

経労委報告とは、日本経済団体連合会が春闘を前に毎年策定する「経営労働政策特別委員会報告」の略称。賃金や雇用制度、国内外の経済情勢に関する経営側の見解を総合的に示し労使交渉の課題に加え、働き方改革や女性の活躍推進など国の政策に関する経営側の考え方も盛り込んでいるものです。

1. 経労委報告にみるコロナ禍の働き方（リモートワーク）

2021年度の経労委報告では、「ウィズコロナ」時代における人事業務改革の重要性の2として「場所と時間にとらわれない働き方」の推進というタイトルでテレワークのことが記載されています。この本を作成するにあたり経団連は、所属している各企業の労務担当者に2020年の8月から9月にトップ・マネージメント調査としてアンケートを実施しています。このアンケート結果も経団連の HP に掲載されていますのでこちらの結果も参考にし

て報告していきます。

2021年の経労委報告では、「2020年春からのコロナ禍の中で、感染症拡大防止と事業継続の両立というBCP対応の観点から、在宅勤務を中心としたテレワークがかつてない規模で実施された。」としています。トップ・マネージメント調査結果では、アンケートの回答があった会社の約97%の企業が感染症拡大防止策としてテレワークを実施したと回答。その中で、すでにテレワーク勤務制度が存在していた会社51%、新規にテレワーク勤務制度を導入した企業は43%となっています。

リモートワークを実施した結果として企業目線では、業務効率や生産性が向上したが20%、業務効率や生産性は変わらないが33%。業務効率や生産性が下がったが27%となっています。それぞれの理由としては、業務効率や生産性が向上した理由としては、

- ①通勤時間削減による従業員負荷の削減
- ②打合せ・会議の効率化
- ③移動・出張時間の削減
- ④従業員が業務に集中可能
- ⑤社内のペーパーレス化・デジタル化の進展

という理由をあげています。一方業務効率や生産性が下がった理由としては、

- ①不十分なテレワーク環境による遂行困難な業務の存在
- ②従業員同士のコミュニケーションの困難性
- ③部下の業務の進捗管理の困難性

などがあげられています。また、実際の出社率の報告では、2020年の4月に緊急事態宣言が発令された時点で本社（東京）では、社員の8割以上が出社している会社は13%以下だったのに比べその後の7月では、社員の8割以上が出社している会社は25%以下になってきています。翌年、2022年の経労委報告では、「コロナ禍を契機として、テレワーク（在宅勤務）や時差出勤、フレックスタイム制など柔軟な働き方が多くの企業に急速に広がった。企業は自社の状況に応じて、働き手が場所・時間を柔軟に選んで働くことができる環境整備に取り組んでいく必要がある。」としています。テレワーク推進の目的としては、

- ①自律的な働き方の促進
- ②ワーク・ライフ・バランスの実現
- ③育児や介護を抱える社員や障害のある働き手など、多様な人材活躍推進
- ④ICTによる業務効率化等のメリットが期待できる

などがあげられ、結果、9割以上の企業が今後もテレワークの活用を推進していくと回答しています。

2.NTTにおけるリモートワークの現状

NTTでは、2013年に在宅勤務制度（週2日、月8日までの制限あり）が制定されました。これは、在宅勤務を中心にするのではなく、ライフワークバランスの関係で例えば病院に

行くとか授業参観に出る時に 1 日休みを取るのではなく半日休暇で済ますとか単身赴任者が家族と過ごす時間を取るなど、あくまで補助的な形で勤務を補佐する形としてありました。コロナ禍の対応としては最初に 2020 年の 1 月末に出張の禁止（特に県をまたぐ場合）などされ、2020 年 2 月 17 日に緊急的に特例として、在宅勤務制度の月 8 日までの上限撤廃の周知があり、在宅勤務制度にてリモートワークを実施するように周知がありました。その他としてフレックスタイムの対象者拡充・派遣社員等への適用拡大等があり。2020 年 4 月緊急事態発令に伴い出勤率を 1 割に（原則リモートワークで勤務しリモートワーク不可の社員は特別休暇とする）実施当初は、インターネット回線数の関係で不具合が多数ありましたが、その後徐々に不具合は解消されました。2020 年 6 月の緊急事態解除に伴い会社は出勤率を段階的に 3 割から 5 割にコントロールしていきました。2020 年 7 月 30 日にリモートワーク制度を 10 月 1 日から創設する旨の周知があり。8 月 31 日にはリモートワーク制度を 9 月 1 日から前倒し実施する旨の周知がありました。その後会社は、緊急事態発令毎に出勤率をコントロールするようにしていました。翌年の 2021 年 9 月 28 日に NTT 持株会社が「新たな経営スタイルへの変革」を発表し、職住近接によるワークインライフの推進として社員の働き方はリモートワークを基本とし、自ら働く場所を選択可能とすることを発表しました。その発表をベースにした制度として、2022 年 6 月 1 日にリモートスタンダード制度を 7 月 1 日から開始する旨の周知がありました。2022 年 3 月のリモートワークの実施状況としてはグループ企業の平均で 7 割程度の実施率となっています。

次に、それぞれの制度について大まかに説明しますと、在宅勤務制度は、週 2 日まで月 8 日までの利用制限あり。在宅勤務時には出勤は不可等。時間休との組み合わせなど補助的な運用が主であるのに対し、リモートワーク制度では、実施日数の制限の撤廃。分断業務を認め在宅勤務と出社の併用を認めるなどリモートワークによる勤務を標準勤務として実施する制度となっています。リモートワーク手当（月額 200 円）や通勤費の見直し（一部社員は通勤費を取りやめ実績支払いに）などを併せて制度化しています。またフレックスタイム制の見直し（コアタイムありから無しの制度に変更）なども実施しました。リモートスタンダード制度は、完全に、リモートワークでの働き方を基本とするもので「リモートスタンダード適用者」として指定された社員の勤務場所は「自宅」で通勤や単身赴任が不要となります。問題が発生してどうしても出社する場合は、出張扱いとして旅費や宿泊費を支給するとしています。グループ総体で約 3 万人の社員が対象者と発表しています。NTT は今後、顧客情報を専用端末等で扱う組織などに対しても新たなシステム開発をしてリモートワークを進めていく方向です。

3. リモートワークの利点と問題点・課題

2021 年の経労委報告のアンケート結果としてリモートワークを推進する企業メリットとしては、

- ①労働生産性の向上（デジタル化の推進を含む）

②ワーク・ライフ・バランスの向上（育児・介護と仕事の両立）

③多様な人材の活躍（遠隔地社員や障がい者等の雇用創出）

④組織文化の変革

⑤社会的課題の解決への貢献（交通機関の混雑緩和等）

⑥パンデミック対策や自然災害対策等の BCP 対応

などが上位の回答であり、リモートワークの課題として

①従業員同士のコミュニケーション不足

②業務手法におけるデジタル化

③労働時間管理

④従業員の人事評価

等があげられています。

労働者の視点からでは、リモートワークの利点として

①通勤時間、通勤に伴う精神的・肉体的負担の軽減

②業務効率化、時間外労働の削減

③育児や介護と仕事の両立の一助となる

④仕事と生活の調和を図ることが可能

などがあげられ、リモートワークの問題点・課題としては、

①仕事と仕事以外の切り分けが難しい。そのために居住環境や通信環境への整備の負担が生じる

②裁量労働制で残業概念がなくなり、サービス残業や長時間労働が多くなりそれに伴う健康破壊や精神的ストレスの増加

③人事評価の不履行による適正な評価がけられない

④職場や顧客とのコミュニケーションが難しくなり、職場の人間関係の疎遠、技術開発や技術継承への支障

等があげられています。

4.経労委報告にみるメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換

ジョブ型雇用についてもテレワークと一緒の2021年度の経労委報告の、「ウイズコロナ」時代における人事業務改革の重要性の5として「自社型」雇用システムの検討というタイトルで記載があります。はじめに、メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の用語の説明をしますと、メンバーシップ型雇用とは①新卒一括採用②長期・終身雇用③年功型賃金④OJT中心の企業内人材育成等の特徴とする日本型雇用システムで、計画的な採用の実施や自社に適した人材の育成、社員の高い定着率とロイヤルティの実現などのメリットがあるとされ日本企業の多くが採用しているシステムです。また、ジョブ型雇用とは「職務や勤務形態を限定」し、ジョブ（職務）ごとに待遇が決まる制度で、「職務記述書」を用い業務内容や評価基準などを詳細に定義し、「自主的にスキルアップ」を行うことで、達成できた成果

に応じて賃金が決まり、年功による賃金昇給や昇格はないとされています。

次に、経団連としてのジョブ型雇用の言及の経緯は、2019年「日本企業は、自社の経営戦略や必要とする人材に応じて、これまでの雇用システムと、ジョブ型の雇用システムを効果的に組み合わせるなど、中長期的な観点に立って、そのあり方を検討する時期にきている。」2020年「わが国は、外部労働市場が十分に発達しておらず、労働法をはじめとする様々な制度や慣習もジョブ型を前提としていない。ただちに自社の制度全廃や全社員を対象としてのジョブ型移行を検討することは現実的でない。これを踏まえ、各企業が自社の現状と見通しに基づき、「メンバーシップ型」を中心に据えながら、ジョブ型が活躍できるような複線型の制度構築・拡充が今後の方向性。2021年「ウイズコロナ時代を見据えて自社の事業戦略や企業風土にてらして、組織としての生産性を向上すべく、メンバーシップ型と、ジョブ型を最適に組み合わせた「自社型」雇用システムをつくりあげていくことが何よりも大切である。」と強調してきています。全体的な方向として、日本型雇用システムのメリットを活かしながら、多様な人材の活躍推進といった観点から必要な見直しを行い、各企業にとって最適な「自社型雇用システム」の確立を目指すことが検討の方向性。賃金制度・・・年功序列型から仕事や役割、貢献度を基軸とした制度の移行をさらに強めるとともに賃金項目や賃金体系の検討も必要。評価制度・・・職務評価に伴う査定昇給や、昇格・昇進に伴う昇給のウェートを増大するなど、成果や業績を適切に処遇に反映。退職金制度・・・退職時の基本給や勤続年数を基本とする年功的な算定方法から、退職金の算定基礎額を別建てとするポイント制への移行。

2021年の経労委調査では、ジョブ型雇用の導入状況としてすでに導入している会社は35%で残り65%の会社も導入予定や導入を検討中である。またすでに導入している会社の37%は2019年以降の導入であり。導入を検討している会社も2022年までに導入する意向である。導入の理由としては、

- ①専門性を持つ社員の重要性が高まったため
- ②仕事・役割・貢献を適正に処遇に反映するため
- ③優秀な人材を確保・定着させるため
- ④職務内容を明確にするため

と回答しています。

5.NTTのジョブ型雇用制度の提案内容

はじめにNTTにおける「ジョブ型人事制度の導入」は、2020年7月からまずNTTグループの部長級以上に導入を行い、2021年10月から主要グループ会社での課長級以上の全管理職に導入拡大を行いました。この実施にあたり明らかにしたのは、「終身雇用は維持しつつも、外部環境の変化や社員の實力に応じ、柔軟に登用や降格人事を行う」としていることです。

その後、NTT東日本・西日本・データ・ドコモなどの主要グループ7社の社員に対し

「人事・人材育成・処遇等の見直し」とする「ジョブ型人事・雇用制度」の導入を2022年度中に実施するとして、雇用や賃金制度を大きく変更することになる内容の提示をおこなっています。NTTのジョブ型雇用制度の提案内容としては、この制度では現行の資格賃金と加給を廃止し、「グレード賃金1～6」に置き換え、基準内賃金はグレード賃金のみとなります。ジョブ（職務）に関係の無い職責手当やサポート 手当、外勤手当等は廃止され、あとは個人の目標達成度合いで評価決定される成果手当だけです。昇給昇格を決定づける「評価」によりグレード賃金が上下し、残りの成果手当も「評価」の配分で決められます。評価は4月の年1回となり、これで低評価を受ければ手当が激減し1年間の生活が脅かされます。また、生活関連手当も削減で実質「賃下げ」となります。グレード賃金の上位グレード上限額は現行より上がりますが、グレード3は引き下げられます。グレード昇給額は全等級で統一され、昇給回数は上位等級優先です。高評価でしか昇給がなく、グレード昇格が無ければ賃金は上がりません。成果手当は支給基礎額を設定し、組織単位で等級人数ごとの評価です。評価別に乗じる係数で格差が拡大します。現在の「成果手当」の標準評価額と比べるとグレード上位は4万円位、グレード下位では1万7000円位の増額です。グループ各社の「事業特性に応じた手当」はすべて廃止し「成果手当」に再構築するとしていますが、グループ全体で11項目以上ある手当額は職責手当分を除いても10万円近くとなり再構築とした額には到底達しません。特別手当は評価反映割合が30%に拡大、退職手当は社員グレードの累積だけとなり下位グレードでは退職金の累積額が大きく後退します。

■経過措置あっても過ぎれば減額に、廃止手当の移行措置は、

- ①「基本賃金を含む月例給与」は移行後2年間だけ維持し、その後3年間で減額
- ②「扶養手当」は2年間の措置期間
- ③「外勤手当と流動手当」は、移行時の支給対象者に最大2年間の措置期間で後は減額です。

■扶養手当は廃止、子ども手当のみになります。扶養手当は家族手当の性格をもつ手当で、世帯主が家族を維持するのに必要な手当です。配偶者分19,300円と高齢者父母1人11,500円の手当は廃止。配偶者を欠く場合の手当もなくなり、子1人16,600円の減額になります。「扶養手当」の措置期間は2年です。それ以降は家族を持つ家庭は大きな減収です。

■「評価と昇格」では、業績評価を5段階評価とし行動評価は3段階評価としていますが、「昇格」判定には専門性の評価が加わり、評価は1年単位として日常的な面談とアドバイスを重視するとしています。「専門性」が昇格評価に入ることで、専門知識の向上にむけたスキルアップが必然的に求められることとなります。

■「スキルアップ」は「自主的なスキルアップを基本」としており、自らの目標キャリア実現へのチャレンジは、「時間外も利用して研修やコンテンツを提供・支援を行う形になる」としています。「評価」がされなければ「昇格」や「昇給」がなく賃金はあがりません。

職務別ランク基準を下回るとされた場合には、賃金が下げられる可能性があります。

■特別手当の評価部分の拡大と退職手当の累積3要素の廃止です。特別手当はグループ統一で全グレード共通に一律支給となる定率支給部分も75%から70%にして、評価反映部分を25%から30%に拡大し支給格差をさらに広げることです。

■また現行の退職手当は、勤続要素、資格要素、成果要素の3要素の合計金額が毎年累積されます。そして、それぞれの要素から28%分がDC制度（NTTグループ確定拠出年金制度）拠出に回され個人責任による資産運用になっています。新制度提案では年間累積要素を各グレードのみの累積額にすることです。これにより、標準評価の場合では年間累積額を現行と比較すると、約5万3,000円もの減額となり、グレードによっては年間最大10万円弱～2万円弱の減額となる大幅な不利益変更です。DC拠出制度も28%から35%に変更されます。以上のような提案内容になっており制度導入後の大幅賃金の減額は避けられない状況になっています。

6.ジョブ型雇用の問題点

NTTの例を見るまでもなく財界がすすめるジョブ型雇用は、諸外国のようなジョブ型雇用制度ではなく、あくまで日本型の「自社型雇用システム」であり、評価制度による賃金格差が持ち込まれている以上、従来成果業績主義賃金制度の焼き直しであり、大幅な賃金減額になることは明白です。考えられる問題点として

- ①社員の賃金減額と抑制
- ②「自己選択」によって会社への従属の強まり
- ③労働者どうしの連帯を阻害し、労働者一人ひとりを孤立させる
- ④雇用をいっそう不安定化させる

などがあげられます。いずれにしろジョブ型雇用の導入に際しては労働組合によるたたかいで導入を阻止すること重要です。