

## ◆賃金制度をこれからどうする？

人事賃金制度の構築

	年功給	職能給	職務(役割)給
正規社員のみ	これからもOK	これからもOK	導入は自由
+非正規社員	×	×	必要
+雇用継続社員(嘱託)	×	×	必要
+多様な正社員(勤務地限定・職務限定・短時間)	×	×	必要

■法令上からは、正規社員のみ会社であれば、職務(役割)給等の導入は特段必要はないが、非正規等の社員がいる場合は、「同一労働同一賃金」の観点から導入が望まれる

■パートタイマー・契約社員等の多い業種(スーパー、飲食、介護等)では、職務(役割)給が既に導入されている

41

## ◆テレワークの種類

テレワークの活用

### 在宅勤務



オフィスに出勤せず自宅で仕事を行う形態  
通常、週に1~2日程度が多い。  
半日在宅勤務という働き方もある。

### モバイルワーク



顧客先、移動中、出張先のホテル、交通機関の車内、喫茶店などで仕事を行う形態

### サテライトオフィス勤務



自社専用のサテライトオフィスや共同利用型のテレワークセンターで仕事を行う形態

42

## テレワークで行う業務をどうする

テレワークの活用



厚生労働省:「テレワーク導入のための労務管理Q&A集」より

43

## テレワークのメリットとデメリット

テレワークの活用

メリット	デメリット
<p>▶<b>企業にとって</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の確保・育成</li> <li>・業務プロセスの革新</li> <li>・事業運営コストの削減</li> <li>・非常時の事業継続性の確保</li> <li>・企業内外の連携強化による事業競争力の向上</li> <li>・人材の離職抑制・就労継続支援</li> <li>・企業ブランド・企業イメージの向上</li> </ul> <p>▶<b>従業員にとって</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ワーク・ライフ・バランスの向上</li> <li>・生産性の向上</li> <li>・自立・自己管理的な働き方</li> <li>・職場との連携強化</li> <li>・育児介護への対応がしやすい</li> </ul>	<p>▶<b>企業にとって</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅勤務の就労実態を正確に把握できない</li> <li>・従業員の業務の実態が見えない</li> <li>・労働時間の管理が難しい</li> <li>・在宅勤務者の人事評価をどうしたらよいか分からない</li> </ul> <p>▶<b>従業員にとって</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事と仕事以外の切り分けが難しい</li> <li>・長時間労働になりやすい</li> <li>・職員間のコミュニケーションが取りづらい</li> <li>・孤立化の懸念</li> <li>・正当な評価を受けられないのではないかと不安</li> </ul>

44

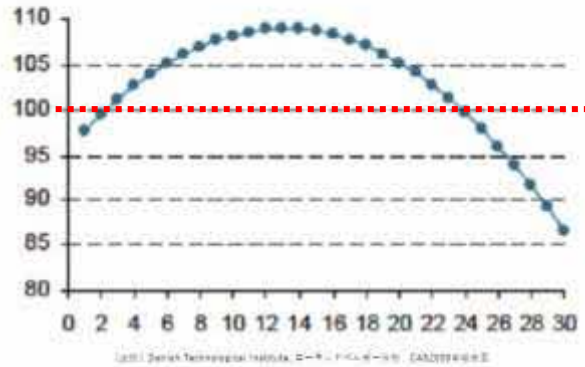
## ◆テレワークで生産性は向上する？

テレワークの活用

▶仏のCAS戦略分析センターの報告から

- ・テレワーク「週1日未満」の場合、テレワーク態勢を整えるための手間がかかり、メリットが引き出せない
- ・「週1日」「週2日」の場合、効率が上がって生産性が向上する
- ・「週2.5日以上」の場合、社員は会社との接触時間を失い(孤立化)、生産性はピーク時より落ちる

図表1「月間のテレワーク日数と生産性の推移」



〔グラフ註〕縦軸は「オフィスワークの生産性を100とした場合のテレワークの生産性」、横軸は「月間テレワーク日数」。

CAS2009年報告書:  
「ローランドベルガー分析」より

45

## ◆テレワークに従事する従業員をどうするか

テレワークの活用

- 職務上テレワークが難しい場合には、基準を明確にすることで対象外とする
- 契約社員、パート・アルバイト等の有期雇用者など、自律的に働くことが難しい場合はテレワークから除外することは可能だが、単に有期雇用者だからという理由でテレワークから除外することは避ける(同一労働同一賃金)
- 有事の場合にテレワークを行う従業員と、出勤せざるを得ない従業員間に不公平感を持たせないために、一時金や手当をつけて納得感を高める等の対応がある



46

## ◆テレワーク利用時のICTツールの活用

- ▶在宅勤務ではICTツールの活用を検討する

図表 8 テレワーク利用時のICTツールの活用状況

テレワークの活用



(公)NIRA総合研究開発機構：  
「第2回テレワーク1に関する就業者実態調査(速報)」より

47

## Ⅲ. 労働生産性向上

48

## ◆2020年度取組企業例

### 労働生産性の向上

分類	取組事例
機械化	高齢者の増加により人に頼らない機械化・ICTの活用、顧客との非対面・非接触型・24時間サービスの実施、OA機・ソフトの見直し充実、単純業務をクラウドで自動化、一人1台PCの貸与、時間管理を各自の端末で実施
デジタル	業務文書のデジタル・RPA化、スマホの活用
就業体制	直行直帰型の就業体制、モバイルノートPCの携帯、早期に終業する曜日を設定、業務を標準化させることにより一部業務をアウトソーシング化
教育	部門責任者や社長とのOJT教育体制を強化、現場マネージャーへのマネジメント教育の実施、オンラインによる研修の実施
標準化	業務の洗い出しにより、一人に業務が過重にならないようにした
テレワーク	コロナ禍でリモート体制の実施、遠隔地等の業務で自宅でできることは在宅勤務

49

## ◆労働生産性って（非製造業①）

### 労働生産性の式

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{労働者数}} = \frac{\text{付加価値}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{労働者数}}$$

（労働生産性）                      （付加価値額）                      （一人当たりの売上高）

- ・ 利益率の高い商品の重点販売
- ・ 仕入の工夫
- ・ プラスαの販売
- ・ アイデア商品の開発

- ・ 少数精鋭主義
- ・ 業務改善の推進
- ・ 新規開発

50

## ◆労働生産性って（非製造業②）

労働生産性の式を変化させると

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{労働者数}} = \frac{\text{付加価値}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{労働者数}}$$

$$= \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} \times \frac{\text{総資本}}{\text{労働者数}}$$

（総資本回転率） （資本集約率）

総資本回転率：

1年間の売上で資本が何度回収できるか

資本集約率：

数値が高いほど、一般的に機械化・装置化が進んでいる

- ・在庫圧縮
- ・不良処分
- ・代金回収強化
- ・遊休不動産の活用

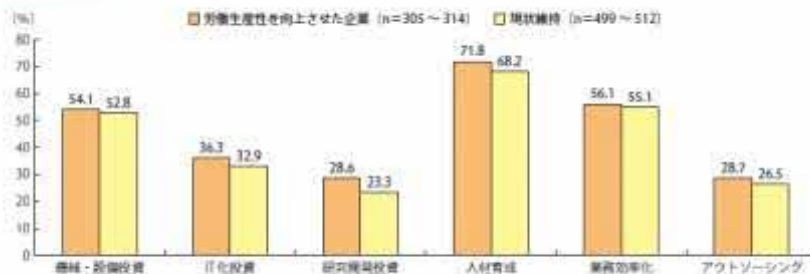
- ・店舗設備の充実
- ・効率化機械の導入

51

## ◆労働生産性の向上と投資行動や経営の取組

労働生産性を高めた企業では、機械・設備投資やIT化投資、研究開発投資といった投資行動をはじめ、人材育成や業務効率化、アウトソーシングといった経営の取組を行っている比率が総じて高い

第1-3-16図 労働生産性の向上と投資行動や経営の取組



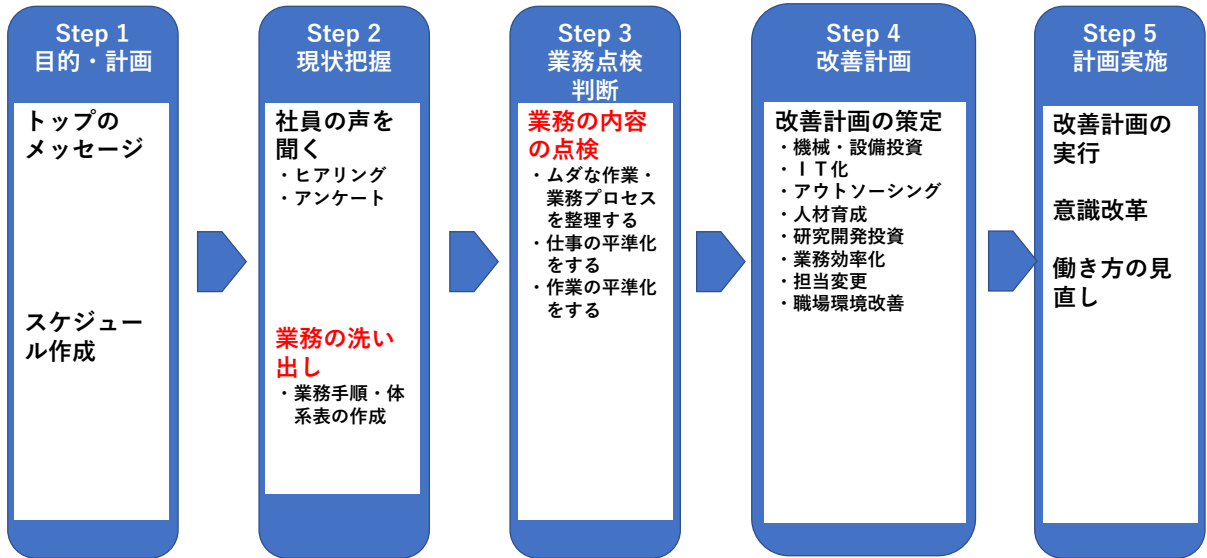
資料：アケンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」（2018年2月）  
 (注)1. 2007年と2017年の二時点間において「設備」「ストック化」「ストック成長」に位置した企業について、2007年と2016年の二時点間において「効率の延長」「35年化」「職小」の方向に向かった企業を「労働生産性を向上させた企業」とし、領域「設備」「ストック化」「ストック成長」にとどまった企業を「現状維持」とし、アンケート調査の各社員について、「毎年欠かさず行っている」、「ほぼ毎年行っている」と回答した企業を集計している。  
 2. M&A投資に関しては、有価証券報告書から「この10年間で1度も行っていない」と回答した企業を除いた数を集計している。

（資料出所）中小企業庁「中小企業白書 2018年度版」

52

## ◆業務の棚卸しの進め方例

生産性向上の第一歩は、まず職務の分析から



## ◆業務改善のポイント

業務の工程表の上から順に対策を講じることで、業務改善を進める

観点	考えるポイント	自社の課題	施策	例
(1) 取り除く	そもそもこの成果物や業務は必要だろうか			報告をなくす 日報をなくす 会議をなくす
(2) 統合と分離	業務をまとめることや、分けてすることはできないだろうか			別々の部署で同じことをしていたことをまとめる
(3) 入れ替えと代替	業務に関する順序や担当者、場所を入れ替えたりすることはできないだろうか			作業順序や場所の変更、担当者の配置変更
(4) 単純化	上記を出し切った後、最もシンプルな形で実施できないだろうか			作業フローを簡単にする、一部省く

## ◆労働生産性向上の身近な業務での取組事例

- ・ **電話が通じない時間帯を作る**  
⇒終業時刻以降は、カケナイ、トラナイ、若しくは留守番電話に
- ・ **会議時間を15分短くする**  
⇒従来1時間かけていた会議時間を45分で、さらに30分で
- ・ **日常的に整理整頓**  
⇒探しものが多い⇒ファイル名の決め方統一、書類の保存期限を決めて処分
- ・ **集中できるスペースを設定する**  
⇒場所はコスト⇒レイアウトの工夫をする⇒情報交換のためのフリースペースの席、声をかけない席を作り仕事により場所を変える
- ・ **効率的な人材活用**  
⇒給与計算事務、入社退社手続き事務等忙しくてできない仕事は外出しする  
⇒アウトソーシング、再雇用者の活用を検討