



新型コロナウイルス感染症の拡大から1年強が経過した。この間、リモートワークの促進で日々の通勤が減ったり、オンラインを活用した会合が広がるなど、働く人を取り巻く環境は大きく変わった。こうした変化に企業はどのように対応し、労働組合はどのような活動をしているのか——。働き方改革を進める企業への取材や労組の実態把握の取り組みなどから、変わる仕事環境の現状と課題を考える。

<今号の主な内容>

- 取 材** 人事制度改定や柔軟な働き方を進める企業
——ブリヂストン キリンホールディングス CKサンエツ
- 組合の動向** 環境変化から生じた課題への労働組合の対応
——電機連合 UAゼンセン 日教組 連合
- スペシャルトピック**
新型コロナウイルス感染症に対応する新たな雇用・訓練パッケージ
——厚労省
労務管理方法や労働時間管理等の課題と対応方針を提示
——厚労省「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」報告書
- 寄 稿** ホームオフィスにおける労働者の就労に関する権利と義務
——ドイツにおける現行法の状況：概観

<取材> 人事制度改定や柔軟な働き方を進める企業

コロナ禍での仕事環境の変化に対応する形で、人事制度の改定や柔軟な働き方を模索する企業の動きが広がっている。ブリヂストンは今年から、経営体制や人事制度の刷新を実施。昨年10月にはテレワーク制度を改定し、今年1月には主要オフィス拠点を集約する一方、首都圏にあるサテライトオフィスを拡大した。キリンホールディングスはシェアオフィスの活用を本格化。柔軟な働き方の定着に向けて、現在、月額で支給している在宅勤務手当を、4月からは日額支給に変更することも決めている。一方、CK サンエツは夜勤レスの取り組みなどでコロナ禍でも働きがいのある会社を追求している。企業が進める働き方改革の動きを取材した。(調査部 新井栄三、荒川創太、田中瑞穂)

事例 1

経営執行体制と人事制度を刷新

——付加価値創造と生産性向上を両立する新しい働き方も推進

——ブリヂストン

ブリヂストンは、中長期事業戦略を推進するなかで、経営執行体制や人事制度の改革に取り組んでいる。今年1月からは執行役員制度を廃止することや、組織長のポジションを20%削減することなどの刷新を実施。人事制度も、管理職層の一部ポジションにジョブ型の制度を導入することや、一般層も定期昇給制度を廃止して成長をベースに評価する仕組みに移行している。人事システム・組織の改革や人財採用・育成の強化により、付加価値創造と生産性向上を両立する、新しい働き方への変革を進める同社の竹内昌之・人事戦略企画部長と後藤壱・人事戦略企画部 マネジメント主幹に話を聞いた。

竹内部長は、解決すべき課題を、「人事制度面は『一律』と『曖昧』、組織面では『肥大化』と『非効率』という4つのキーワードで整理している」と説明する。

「一律」「曖昧」「肥大化」「非効率」のキーワードで括られる課題が顕在化

「中長期事業戦略を推進するにあたり、これまでの組織のあり方や人事の仕組みを改めて振り返ると、当社が従来から課題として捉えてきた『一律』『曖昧』『肥大化』『非効率』の四つのキーワードに凝縮される課題が浮き彫りになった。例えば、昇給制度が『一律』であったり、従業員を評価する基準が『曖昧』であったり、『肥大化』による組織の『非効率』も課題に上がった。また、変化の激しい事業環境に対応していくため、迅速な意思決定を行う必要があることを考えると、組織階層が複雑化している点も大きな課題になっていた。これら4点のキーワードを中心に、人事制度改革を行っている」

経験・知見を活かして働く「スペシャリスト」職を新設

取り組みの具体的な中身を見ていくと、経営執行体制・組織の刷新については、組織階層を「常務執行役員」「執行役員」「本部長」「部長」「課長」の5階層から、「経営層（常務役員）」「幹部層（統括部門長／部門長）」「管理層（部長／課長）」の3階層にシンプル化。執行役員制度を廃止し、各事業および機能の最上位責任者としてグローバル経営責任を負う「経営層」を、60人程度から常務役員以上の20人程度へ削減した。

株式会社ブリヂストン 概要

本社所在地：東京都中央区
 代表者：取締役 代表執行役 Global CEO 石橋 秀一
 設立：1931年3月
 従業員数：連結 13万8,036人（2020年12月31日現在）
 単体 1万4,858人（2020年12月31日現在）
 事業内容：タイヤ事業、多角化事業、ソリューションビジネス

各組織単位のマネジメントを担う組織長のポジション数も2割削減。そのうえで、特定の領域で高度専門知識やスキルを有し、個人の知見や経験で事業に貢献する「スペシャリスト」職を新設した。スペシャリスト職は、今年1月時点で約200人いるという。

「スペシャリスト職は、類型を事務、研究、デジタル、マネジメントの四つに分け、それぞれの専門性を以って配置する形にしている。例えば、DX戦略推進に欠かせないデジタルに強いスペシャリスト、技術系では研究や開発等、事務系も法務や知財等の際立った専門性の高いポジションにスペシャリストを据えている」

ジョブ型とメンバーシップ型のハイブリッドで

他方、人事制度については、現行のメンバーシップ型にジョブ型コンセプトを一部導入し、ブリヂストン流のハイブリッド型制度を模索することとした。当面は、管理層のうち高度専門知識やスキルが求められる一部ポジションにジョブ型コンセプトを導入し、効果検証しながら順次対象を拡大していく考えだ。

「当社はタイヤをはじめとするモノづくりで歴史を積み重ねてきたが、これからの新しい時代はそれだけでなく、お客さまの困りごとを解決するようなソリューション事業や新たな事業領域を模索し、一から立ち上げる探索事業も加わり、タイヤ事業の延長線上とは異なるステージで新たなビジネスに取り組むことになる。そうした変化に合わせて既存の人財とは異なる、新しい人財を取り込んで育てていくことを考え、今まで以上に役割や責任を明確にし、力を発揮してもらうことを志向する方向に舵を切った。従来は、いわゆるメンバーシップ型で、ある程度一律的な能力の見方で人を配置してきたが、これからは仕事のポジションありきで人の配置を考えることが必要。そこで、いわゆるジョブ型を導入して『どこにどういった人を配置してどのような仕事をしてもらうか』といった考え方を明確にすることにした。ただし、ジョブ型の導入については、最初は極めて限られたポジションからスタートする。メンバーシップ型の良さはそのまま活かしつつ、その一方で役割・責任を明確にして、新しい時代のビジネスの担い手となるデジタル系の仕事や次世代の技術開発のようなポジションなど、これまでのビジネスや仕事の延長線上にないポジションを切り出して、それらをジョブ型として定義付けようと考えて

いる」

同社は2023年までの間に、ジョブ型の人事制度を拡大していくなかで、どの仕事をしているかで報酬レンジが決まっていくスタイルに切り替わっていく方向性を想定している。「今はメンバーシップ型とジョブ型のハイブリッドになっていて、今後報酬体系を見直していく」としつつ、「将来的には、ジョブ型のポジションを拡大していくなかで、職位による報酬体系というよりは、何をしているかといった“仕事”のグレードによって報酬が決まっていく形に体系も変えていくことになる」（竹内部長）見通した。

年功序列型による報酬制度を廃止

人事制度改革では、挑戦意欲醸成、および結果を出した社員に適切に報いることを重要視し、評価制度の見直しや年功序列による報酬制度、属人的な手当(家族給)を廃止することを盛り込んだ。

管理層以上は、全社の方針に基づきポジション毎にその期の目標を設定、その達成度に基づく評価で賞与の査定反映部分を決定し、昇給・昇格を決める仕組みにおいてはポジション主義を前提に、中期的には能力を確認しながら評価・昇進を連動させる。また、360度評価を導入することで管理層に気付きを与え、成長を促進する。一般層(スタッフ職)は定期昇給制度を廃止し、成長ベースで評価・昇給する制度へ移行する。一般層の昇給は従来、定期昇給と評価昇給の二つで構成されていたが、今回の定期昇給部分の廃止に伴い、評価部分のみで昇給が決まる。定昇分の廃止に伴い、昇給考課反映額のメリハリを拡大させた格好だ。なお、評価の結果次第では昇給ゼロや降給の可能性もある。

「スタッフ層については、より本人の能力や成長を見る形に変更した。これにより年功的な要素はなくなり、本人の能力が伸びているか否かを確認しつつ評価を行い、それに報酬が伴う形になった」

「他方、管理層以上は、2021年に組織を大幅に見直したところでもあり、現在はポジションに対して誰が相応しいのかを見極めていく段階。今後は、組織のあり方を見つうえで、当該の事業に本当に必要なポジションか否かを精査していく形になる。“人財ポートフォリオ”と称しているが、どこにどういった人財がいて、今後その人たちをどのように配置していくか見える化し、最適な組織体制のあり方を考えていく」

人財ポートフォリオに即した育成・サポート体制を

こうした改革に伴い、同社は新たな人財育成の取り組みも進めている。次世代グローバル経営人財候補の選抜・育成など、人財ポートフォリオに即した育成プログラム設計・機会提供を行うほか、ダイバーシティやインクルージョンについても、女性管理職の登用や外部採用強化、メンター制度などのサポート体制の整備を図っていく。竹内部長は、女性登用の難しさを指摘したうえで、伴走者を近くに置くことの重要性を強調する。

「女性管理職の登用は、3.1%（2020年末時点）で、2025年末までに7.5%にする目標を掲げている。欧米企業に比べて低いことは承知しているが、拡大が難しい事情もある。女性管理職の候補者や人財のプールを形成するが、実際のビジネスのなかでは働き方やライフステージに絡むことも含め、様々な制約が生じる場面もあり、場合によってはそれが本人を孤立させてしまうケースもあると感じるからだ。また、管理層になるための人財育成として、『管理職を目指すにあたり、自分の強みや欠けている部分が何なのか』などを認識してもらった観点で、メンターも含めた伴走者が近くにおいてサポートすることが必要。そうした育成面での機会を担保し、女性が自らのキャリアを切り拓くサポートを行っていくために、今回、人財育成面でのサポート体制の整備を図ることとした」

研修もリモートとリアルハイブリッドで

1点、気になることがある。こうしたきめ細かな育成の仕組みは、コロナ禍で対面の取り組みが難しいなかで影響は出ていないものなのか——。その問いに対し、竹内部長は「リモートワークが多くなっている今でも、現場実習などのリアルに体験・実感してもらわねばならないようなものは、今後も必要だと思っている」と話す。

「今はコロナ禍で集まることが厳しいため、新入社員研修ではリモート研修を行うなど、従来の集合型の研修とは異なる方法も取り込んでいる。その一方で、会社がこれまで培ってきた歴史やDNAを学ぶ場は、必ずしもリモートでは得られないと考えており、緊急事態宣言などの制約があるなかでも、工場現場での実

習や販売の第一線での研修などは、常にどのタイミングでできるかを模索しながら、計画としての旗を降ろさず、ハイブリッドで取り組んでいる」

「また、個々人が自律的に学ぶ観点では、会社としてどういうメニューを持つかもポイント。リモートで学べるeラーニングのようなものを充実させる一方で、ワークショップのようなリモートよりも対面形式の方が効果の高い内容のものは、対面研修も引き続き計画していきたい。今後の人財育成に関しても、ビジネス目線でどういう育成が必要なのかといった研修のプログラムのデザインについては、人事とそれぞれの部署・部門とで連携してメニューを用意し、それを個々人がこういうキャリアを積みたいといった考え方に沿って取捨選択していくことになる」

2022年度定期採用活動から職種別採用を導入

一方、ブリヂストンでは、2022年度の定期採用活動（総合職）から職種別採用を導入。採用後に適性を見て配属を決める従来型の「ポテンシャル採用」に加え、対象となる職種をあらかじめ決める「職種別採用」を採り入れることで、職種志向が強くキャリアプランが明確な優秀人財の採用を強化する考えだ。

「当社は中長期事業戦略において、タイヤをつくって売る『コア事業』、これから伸ばしていくソリューション事業を『成長事業』と位置づけていて、さらにこれから新たに事業領域を模索する『探索事業』を加え、変化に対応できる強いブリヂストンを目指している。今後は、成長事業や探索事業にマッチするような人財をどう採用していくかがポイント」

希望職種への配属を確約する一方、入社後の職種変更への対応も

職種別採用では、「デジタル職」や「研究開発職」、「セールス・マーケティング職」など職種ごとに募集コースを設ける。学生は応募時に希望する職種を選択し、内定と同時にその職種への配属が約束される形。採用活動には配属先の従業員も加わって、その職種に最適な人財を採用する。入社後は、人財を求める部署が募集職種を社員に公開し、応募者から選抜する人事異動制度である「社内公募制度」に加え、昨年から実施している社員自らが能力や強み・実績を人事データ

ベースに登録し、高度な専門性やスキル、知見を持つ人財を必要とする部署のニーズと符合させる人事異動制度である「ジョブマッチング制度」などを活用し、本人のキャリアパスによって職種変更も可能とする。竹内部長は、「働くなかで『自分に合う・合わない』といったことは当然出てくると思うので、そこに対する選択肢も用意し補完していきたい」と打ち明ける。

「職種別採用については、学生の選択肢を増やすことがポイントの一つ。学生時代に学んでいることの延長線上でビジネスにつながるような仕事の内容については、本人が自分のキャリアの選択を自ら決められるメリットがあると思っている。それが本人にとってのモチベーションや自分でキャリアを築く考え方にプラスになれば良いし、会社も意欲のある人間を必要なポジションに配置できるメリットがある。とはいえ、入社してからでないといけない部分も確かにある。実際に働いてみて、自分が求めていたもの、考えていたことと違う場合は、社内の他の仕事や事業を見渡して異動していく仕組みも積極的に採り入れている。年2回実施する『社内公募』は比較的歴史があって定着しており、今後は、マッチング制度なども本格的に展開していく」

ちなみに、同社は今後の新事業への展開に向けて、「役割・責任を明確にしてそこに相応しい人を配置していく観点から、社内で人財が調達できなければ外部からの採用も含めて考えていきたい」とする。社内のポジションに関しては、外部採用も人材配置の一つとして捉える考え方で、「とりわけ、デジタル分野などのこれまで当社になかったような事業・ポジションに関しては、視野を広げて外部人財も採用していく」という。

評価の客観性・公平性のこれまで以上の担保を

見てきたような人事制度改革について、対象となる社員からはこういった反応が寄せられているのか。また、同社には労働組合があり、ユニオンショップ制を採用している。組合員の声を反映させる労働組合からは何らかの要望が寄せられていないのだろうか。竹内部長は、「改革の中味については、組合の意見も聞きながら、労使で十分に議論し、互いに理解を深めている」と指摘する。

「一例を挙げれば、組合員に関わる定期昇給廃止などは、2年ぐらい労使で協議を重ねた。そうしたなか

で、自身の成長や能力の伸長、成果によって評価を受け、それに報酬が伴うといったことについて、何か課題になるようなことはなかった。他方、評価に軸足を置くことになると、従来以上に『なぜ自分はこのような評価になるのか』といった理解と納得がより大事になってくる。そういった丁寧なフィードバックは、組合から求められており、会社としても意識してマネージャー教育や上司と部下のコミュニケーションの取り方などを強化している」

上司と部下のコミュニケーションの再構築も

コミュニケーションに関しては、期中にも積極的に取る場を設け、仕事の軌道修正を適宜行うことを推奨し、サポートするツールを導入している。さらに今年は、テレワークと出社を適切に組み合わせる新しい働き方のガイドを発信。リモート環境で行うか否かを問わず、上司と部下が仕事の段取りをどう付けていくのかといったことを確認し合う機会を提案している。

「コミュニケーションは、いわゆる1オン1ミーティングのようなイメージで、上司から見たらタスクの渡し方、部下から見ればタスクの受け取り方について、原点に立ち戻って、今まで以上に共有するような機会を接点として持つように働きかけていきたい。新しい働き方ガイドに関しては、リモート環境が浸透すると、孤立感が生じたり、気軽に相談しにくい場面が増えたりするという課題に対して、今まで以上に上司の側から積極的にコミュニケーションをとることが求められるため、『このような部下との向き合い方が必要』『こういうふうには仕事の段取りを考えて部下とコミュニケーションを取って欲しい』といった基本的な内容をまとめて全社に展開した。リモートだけに限らず出社している場合も同様の考え方で、上司と部下のコミュニケーションを重ねて欲しい旨、伝えている」

柔軟性を大切に適所適材で配置

適所の人財配置を行うにあたり、転居を伴う異動に関しては、「働き方の自由度を上げてきているなかで、課題として認識してはいるものの、今はまだ検討段階」としている。「従業員一人ひとりのキャリア形成に資する点も含め、配置の柔軟性を大切に考えている。転居を伴う異動に際しては、転居の必要性・納得感を高めるための事前のコミュニケーションを取ることを部

署・部門に求めている」という。

さらに、海外赴任も適所適材のスタンスに変わりではなく、海外のポジションも日本人が担うということが適している場合は、海外派遣を継続していく。

テレワークの制限撤廃と手当の支給を実施

一方、ブリヂストンでは、テレワークの拡大・定着も進めてきている。昨年10月からは既存のルールを改め、それまでは暫定的に解除していた「週3回まで」「試用期間中の6カ月は対象外」などの利用制限を規定上も撤廃。テレワーク手当を新設し、実施1回当たり200円の支給も行っている。これに併せ、通勤費制度も改訂。入社頻度が月12日未満の社員には、通勤費を定期代から交通費の実費支給に切り替えている。後藤マネジメント主幹によると、「在宅制度から発展したテレワーク制度に関しては、東京オリンピック・パラリンピックの1年前の時期（2019年）に社会的な実証が行われた際に、時限的に回数や適用者を緩和した。その後、コロナ禍で緩和の試行を継続し、2020年秋に制度化したもの」。具体的には、「週3回までの回数制限と、入社6カ月間の試用期間の社員や契約・派遣社員は対象外といった制限があったが、それらを撤廃。また、光熱水道費や就業環境を整えるために必要な費用等から1回200円のテレワーク手当を算出した」という。

オフィスの統合・再編やフリーアドレス化の拡大も

こうしたテレワーク制度の改訂に伴い、同社はオフィスの統合・再編も実施している。首都圏と福岡県福岡市、広島県広島市、大阪府大阪市、堺市、吹田市、愛知県名古屋市、宮城県仙台市、北海道札幌市に所在する47の主要オフィス拠点を、今年1月、34拠点に集約。各オフィス内では、テレワークの拡大・定着を踏まえてフリーアドレス化を拡大する一方、利便性向上の観点から、首都圏のサテライトオフィスを3カ所から7カ所に拡充した。こうした取り組みについて、後藤マネジメント主幹は「社員からは総じて前向きに受け止められている」と評価する。

「フリーアドレスは完全にフリーということではなく、自由度を保ったうえである程度、まとまった単位の部署が周辺に座る形で実施している。IT部門の尽



テレワークの拡大・定着を踏まえ、フリーアドレス化も進めている。
(ブリヂストン提供)

力でテレワーク環境を足早に整備してきたこともあり、社員からは総じて好感を持って受け止められている。社員からの生の声は定期的にサーベイしており、これら以外の施策についても、必要なものは順次採り入れていくという取り組みを引き続き継続していく」

なお、サーベイの結果については、竹内部長も「『この仕事は、どこで働くのが最適か』という整理が進んだことで、業務に応じた働き方を社員一人ひとりが適切に選択できるようになってきており、テレワークと出社を適切に組み合わせる新しい働き方に対する満足度は高まっている」と付言する。

今後の課題

最後に今後の課題について聞くと、竹内部長は「中長期事業戦略に合わせて人事の仕組みも変えていくことになる。今後は新しい事業のニーズに合った仕組みと、事業を推進していく人財の配置がポイントになる」と指摘。「当社にはどこにどのような人がどういう力を持っているのかが、まだよく見えていない部分もある。これから新たな事業分野に取り組むにあたり、いま社内には保有している人財を把握し、外部からの採用も含め、最適な人財配置を進めていく。現状を把握したうえで、将来どのように組織に人を配置していくか将来像を持つことで、現状と将来像のギャップを埋めていく必要がある。人財の見極めが必要で、今年から人財要件を改め、採用や配置、評価に連動させていく」としている。さらには「それも含め、従業員のみなさんいかに新制度／施策の趣旨や意図するところを理解してもらい、浸透させるかが大きなテーマと捉えている。最終的には、個人の働きがい、やりがいを高め、付加価値創造と生産性向上を両立する新しい働き方への変革によって、人と組織がともに成長する姿の実現を目指したい」と話した。