

柔軟な働き方をめぐる電機連合の取り組み

「次のステージの働き方改革に向けて労使主体の論議を」

電機連合 中央執行委員 大崎 真

1. はじめに

2017年3月、電機産業労使は「長時間労働の是正をはじめとする働き方改革に向けた電機産業労使共同宣言」を行った。この宣言では、

電機産業で働くすべての労働者が安全かつ健康に、やりがい・働きがいを持ち、能力を最大限発揮できる環境を整備することは、労働力の質と生産性の向上につながり、電機産業の持続的な発展のためにも必要な取り組みであることを確認している。また、働き方改革を実現するために、多様な人材の活躍や生産性向上の実現に向けて労使が相互に協力し最大限の努力を行うこととしている。

電機連合は、「ゆとりと豊かさ」の実現を掲げ、労働時間や働き方に関するさまざまな政策や方針に基づいて所定労働時間の短縮や休日・休

暇制度の整備など、総実労働時間の短縮に積極的に取り組んできた。また、柔軟な働き方につながる制度の整備、一人ひとりの意識改革やモチベーションの向上など働き方改革の取り組みを推進してきた。

こうした中、新型コロナウイルス感染症の感染拡大やそれを契機としたICTの浸透によるDXの加速等により、取り巻く環境は一変し、私たちの生活、働き方におけるこれまでの概念や価値観は大きく変化した。テレワークやフレックスタイムをはじめとする柔軟な働き方の進展は、コロナ禍における事業継続だけでなく、労働者のワーク・ライフ・バランスやモチベーションの向上にも寄与したが、一方で、いわゆる時間や場所にとらわれない働き方は、仕事と生活の切り換えの難しさや管理者の目が行き届きにくいなどの性質も

あり、長時間労働につながる場合や働く時間が変則的となることも多い。また、この間の急速な働き方の変化やそれに伴うコミュニケーション不足によりストレスを抱える労働者もみられている。

本稿では、電機連合がこれまで取り組んできた総実労働時間の短縮と柔軟な働き方の実現に向けた取り組み、そして、コロナ禍で顕在化した課題やその対応、今後の方向性などについて紹介する。

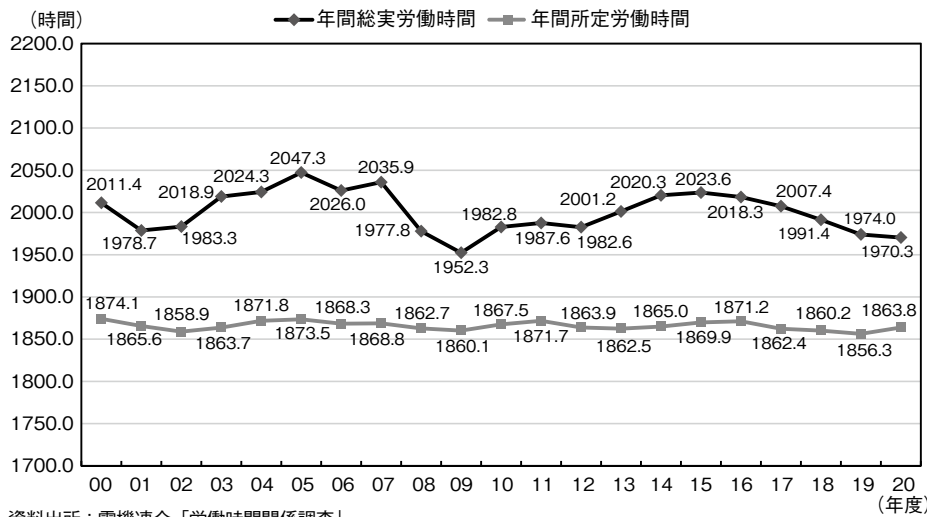
2. 総実労働時間の短縮に向けた取り組み

「働き方改革」の取り組みは、仕事の計画やプロセスの見直し、ICT環境の整備などによる業務効率化、さらには、要員の配置や多様な働き方に対応した制度整備、柔軟な運用などがあげられる。なかでも「長時

間労働の是正をはじめとする働き方改革」こそが、労働者の健康やワーク・ライフ・バランスの確保はもろろんのこと、円滑な企業経営の観点からも労使で取り組むべき重要な課題である。電機連合は、従前より適正な総実労働時間の実現に向け各種取り組みを行ってきた。所定労働時間の短縮については、遡ること30年以上前、「時短5カ年プログラム」に基づき、大手組合が中心となって取り組んだ結果、多くの組合で年間所定労働時間1800時間台を達成することができた。所定外労働時間の削減や年休取得の推進は、2007年からの「ワーク・ライフ・バランス5カ年プログラム」などの取り組みが進められた。今もなお、業種・業態に即して労使によるさまざまな取り組みを行っており、一定程度の効果はでているものの、図1に示すとおり、労働

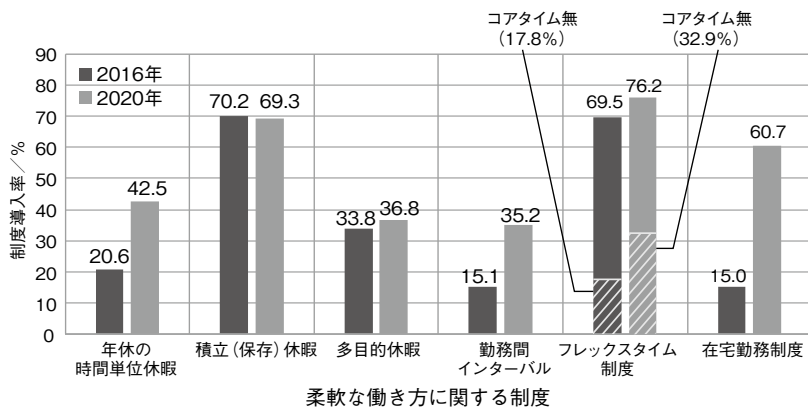
※1 総実労働時間＝所定労働時間＋所定外労働時間－年休取得時間－免除時間

図1 電機連合加盟組合における年間総実労働時間、年間所定労働時間



資料出所：電機連合「労働時間関係調査」

図2 電機連合加盟組合における柔軟な働き方に関する制度導入率



※積立(保存)休暇：消滅時効(切捨て)となる年休のうち一定日数を積立(保存)できる休暇
 ※多目的休暇：年休とは別に制度化された休暇
 資料出所：電機連合「労働時間関係調査」「各種労働条件調査」

柔軟な働き方に関する制度の導入や拡充に取り組んでいる。柔軟な働き方については、かつて育児や介護、治療との両立支援を主な目的として取り組みが進められてきたが、近年では多くの組織で対象者が拡がりすべての労働者を対象として取り組みが進んでいる。

電機連合で推進している柔軟な働き方に資する主な制度の導入状況を図2に示す。

〈フレックスタイム制度〉
 2016年の制度導入率は69.5%と、多くの組織で導入されている。4年後の2020年には76.2%と、堅調に制度導入が進んでいる。他方、コアタイムを設定している組織は2016年時点では82.2%であったが、2020年には67.1%と大きく減少している。制度対象者の拡大や柔軟な利用に向けて制度や運用を見直している組織が多く、とりわけコアタイムの廃止はより柔軟な働き方を目的としているものであり、運用面とあわせた見直しが行われている。

〈在宅勤務制度〉
 2016年時点では、在宅勤務制度の導入率は15.0%であったが、2020年10月の調査では、在宅勤務制度導入率は60.7%と大幅に増加している。コロナ禍の感染拡大防止策として導入した組織が多く、柔軟な働き方が急速に進展した。図2に記載していないが、大手企業を中心とした政策委員組合(23組織)における導入

時間関連の取り組みの結果指標である「総実労働時間」の目標1800時間程度を達成できていない。長時間労働による過労死が社会問題となり久しいが、その対策の一つとして、2019年4月、働き方改革関連法が施行され、36協定に上限規制が設けられた。労働基準法が制

定されて以降、上限時間を法律で規制することは初めてであり、労働者の健康を守り、過労死を防止するという観点では、この法改正の意義は非常に大きいと言える。一方で、36協定は労使で締結するもので、その運用はそもそも労使自治の問題である。私たちは、法的に解決せざるを得なかった真因を胸に刻み、

総実労働時間の短縮に向

けた実効性ある取り組みに、より一層の磨きをかけなければならない。

3. 電機連合加盟組合における柔軟な働き方の取り組み

あらゆる職場において、性別や年齢、障がいの有無、ライフステージにかかわらず、いきいきとやりがいを持って働き続けることができる環境づくりが求められている。加盟組合では電機連合の「労働時間対策指針」に沿って、労働時間や休暇をはじめ、テレワーク制度やフレックスタイム、年休の時間単位取得などをはじめとする柔軟な働き方に資する制度の導入や拡充に取り組んでいる。

きたが、近年では多くの組織で対象者が拡がりすべての労働者を対象として取り組みが進んでいる。

電機連合で推進している柔軟な働き方に資する主な制度の導入状況を図2に示す。

〈フレックスタイム制度〉
 2016年の制度導入率は69.5%と、多くの組織で導入されている。4年後の2020年には76.2%と、堅調に制度導入が進んでいる。他方、コアタイムを設定している組織は2016年時点では82.2%であったが、2020年には67.1%と大きく減少している。制度対象者の拡大や柔軟な利用に向けて制度や運用を見直している組織が多く、とりわけコアタイムの廃止はより柔軟な働き方を目的としているものであり、運用面とあわせた見直しが行われている。

※2 「労働時間」や「働き方」について電機連合の考え方をまとめた指針
 ※3 必ず勤務すべき時間帯

率は、2022年時点で82・6%と多くの企業で導入されている。

4. コロナ禍で進展したテレワーク、顕在化した課題とその対応

コロナ禍では、もともとの制度の有無にかかわらず、多くの企業が緊急避難的にテレワークを実施した。それに伴い、安全衛生や労働時間管理などにおいて課題が浮き彫りになるとともに、テレワークの実施に伴う費用負担の面で企業間での違いが見られた。

電機連合は前述した「労働時間対策指針」にテレワークの考え方を示していたが、コロナ禍で顕在化した課題を踏まえ、改めて考え方を整理し、2021年1月に指針を改定した。その後、労使の話し合いにより、各種制度の見直しや職場環境の整備・運用面の改善など、課題解決に向けた対応が図られてきている。(図3)

一方、テレワークやフレックスタイトム制が適用しにくい現業部門も多く存在する。すべての職場において、各種制度の適用対象者の拡大をはじめ、柔軟な働き方・休み方に関するさまざまな取り組みが求められる。以下、出社を前提とした職場における取り組み、検討事例を紹介する。

(囲み①)

それぞれの業種・職種に応じて、働き方の違いを認め合うことも重要であるが、すべての組合員・従業員が、働き方の違いにかかわらず公平感や納得感が得られ、安全で安心して働くことができる職場環境を実現することが重要である。

5. 労使で検討されている働き方や今後の方向性

電機産業は業種や業態の幅が広く、働き方の取り組みはさまざまである。これまでの出社を前提とした働き方から、テレワークを基本とする働き方にシフトしているところも少なくない。それらの労使では、適切な事業スペースの確保や出社することの位置付け、転勤のあり方など、いわゆる広義での働き方改革についてスピード感をもって検討がされている。(囲み②)

他方、出社を前提とする考え方も多い。対面コミュニケーションを重視し、これまで以上に快適で安全な職場環境に向けた整備、福利厚生面の充実などにより、誰もが会社に来たくなる職場をめざすところもある。新型コロナウイルス感染症が終息しても以前の姿に戻るとは考えにくく、従来の思考や手法、これまでの

図3 テレワークの課題と対応例、電機連合の考え方

	おもな課題	対応事例	電機連合の考え方 (抜粋)
安全衛生、健康管理	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務率が高い事業所でメンタル不調者が増加傾向 産業医との面談のあり方 在宅勤務中の労災責任範囲 	<ul style="list-style-type: none"> 産業医面談、安全衛生委員会などオンラインを活用した弾力的な運用 安全担当者への研修、オンライン相談窓口の設置 	<ul style="list-style-type: none"> すべての労働者に対して、必要な健康診断やメンタルヘルス対策、ストレスチェックを実施 テレワーク勤務時でも業務が原因の災害は、業務上災害として保険給付の対象
労働時間	<ul style="list-style-type: none"> 管理の目が行き届きにくい 裁量労働者を中心に長時間労働になる傾向 労働時間の客観的な把握ができない 	<ul style="list-style-type: none"> 会社支給PCのログによる就業状況把握 労働者の自己申請と上司承認による労働時間管理、それらの乖離チェック 	<ul style="list-style-type: none"> 日常適用されている勤務形態を基本とし、日々勤務管理を行う 労働時間の把握については、客観的に把握できる方法を原則として適正に記録
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務時のコミュニケーション不安 急な相談や打合せ、雑談がやりづらい 初対面者との人間関係、信頼関係の構築 新入社員や中途採用者等への教育 	<ul style="list-style-type: none"> 始業・終業時の業務報告、常会の実施 評価面談と切り離れた1on1ミーティング チャットなどのWebツールや機能の活用 オンライン時のコミュニケーション研修 メタバースを利用した情報発信・共有 オフィスはコラボレーションの場。音(雑談)も必要以上にチャットアウトしない コミュニケーション活性化につながるリモート会議のルール 	<ul style="list-style-type: none"> 労働者に提供する各種情報(社内通達や部門内の連絡事項など)の伝達・共有方法に加え、オフィス勤務者とテレワーク勤務者、テレワーク勤務者同士のコミュニケーションのあり方について検討 テレワークを行う労働者が能力開発等において不安に感じることはないよう、社内教育等の充実を図る OJTの機会が得難いことを踏まえ、教育環境の充実に向けた検討
在宅勤務手当、通勤手当など	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務時の光熱費、通信費の負担 テレワークの頻度が多い方への通勤手当 	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務者への手当の新設 全従業員を対象とした手当の新設(在宅勤務手当、感染防止対策手当など) 出勤頻度を考慮した(主な就労場所が自宅の場合など)交通費の支給方法の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> テレワークでの業務遂行に必要な設備・費用は、原則、会社からの貸与または会社負担。なお、労働者に業務にかかる費用を負担させる場合は、就業規則等にその旨を明記(労基法89条5号) テレワークに必要な経費や手当、通勤手当の取り扱いなどについては、テレワークを実施する目的や主な就労場所、頻度、インフラ費用の負担等を踏まえて労使協議を行う

1 「出社を前提とした職場」における柔軟な働き方の取り組み、検討事例

- ▶業務効率改善、多能工化の推進などにより属人的な作業を削減。作業方法を見直すことで、在宅勤務が可能な仕事を切り出し
- ▶時差出勤制度の対象者の拡大および出勤時間帯の制限緩和
- ▶全従業員にフレックスタイム制を適用し、適用除外とする職場を申請制とする
- ▶時間単位年休の利用対象者や職場の拡大
- ▶現業部門独自の休みやすい年間カレンダーの設定（長期連休の設定など）
- ▶交替制勤務者は年間カレンダー設定の際に連休を各自で設定
- ▶通勤者の通勤時間短縮を目的とした通勤関連手当の見直し（高速料金や特急料金の補助）

2 【取り組み、検討事例】

検討が進められている働き方や取り組み、運用面の工夫など

- ▶テレワークを基本の働き方と位置づけて運用
- ▶柔軟な働き方に関する制度の利用日数や利用対象者の拡大
- ▶働く場所のあり方やそれに伴う転勤の見直し、単身赴任者の解消
- ▶自宅やサテライトオフィス以外の場所での勤務を可能とする就労場所の拡充
- ▶旅行先とテレワークの組み合わせを可とするいわゆるワーケーション
- ▶通勤圏外からの勤務を可能とする、遠隔地勤務の運用
- ▶選択的週休3日、週休4日制度
- ▶事業所ごとに、働き方改革推進室、プロジェクト、労使協議の場の設置等
- ▶オフィススペースの削減、レイアウト変更、フリーアドレス化

働き方の選択肢だけでは問題解決できない場合も想定される。これからも労働者の多様性はますます拡がり、私たちを取り巻く環境や働き方、意識は変わり続ける。さまざまな制度や働き方改革にチャレンジすることは必要であるが、事業やチームで業務を遂行する以上、会社や職場の一体感の醸成、チームワークの強化が重要であり、そのためには職場内におけるマネジメントやコミュニケーションの強化が欠かせないと考えている。働き方改革はすでに次のステージにきているが、業種や業態、職場の実態にあわせて各社労使が主体的かつ丁寧に論議し続けることが求められる。

近年ではリスキリングやリカレント教育などに力を入れる企業も増えてきた。加盟組合においても、「自ら学ぶ、学びやすい環境整備として、オンライン学習プラットフォームの導入」「自分のやりたいことにチャレンジできるFA制度」「一人ひとりが自身のキャリアを考え行動できる環境の構築」など、人材育成や能力開発の検討が進められている。グローバルでも、人的資本経営^{※5}に関する注目度が高まっており、ISO30414^{※6}をベースとした人的資本や多様性については、長期的に企業価値に関連する情報として

て、近年機関投資家においても着目されている。また、米国では多様性に関する取り組みを含めた人的資本の情報開示が進んでいる。国内では2022年5月、経産省から「人材版伊藤レポート2.0」^{※7}が公表され、非財務情報開示の充実に向け「人材育成方針」や「社内環境整備方針」の開示に向けた検討が行われている。働き方改革をより一層進化させるためには、柔軟な働き方に資する制度の整備や運用面の工夫などハード面の取り組みも必要であるが、人材育成や能力開発といったソフト面の取り組みを欠かすことはできない。この認識を労使で共有するとともに、労働者の安全や健康の確保といった

6. おわりに

軸がぶれることなく、一人ひとりがいきいきと働くことができる職場環境の構築に向けた「働き方改革」を推進していきたい。



大崎 真 おおさき しん

電機連合 中央執行委員

【略歴】

2016年7月 安川電機労働組合 中央執行委員（専従）

2018年7月 電機連合 中央執行委員（専従）

【現職】

電機連合 中央執行委員 労協・法規政策部 兼 労働調査部

※4 本人が希望する職種や部署に異動できる仕組み

※5 人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営のあり方

※6 2018年に国際標準化機構（ISO）により出版された、人的資本情報開示のガイドライン

※7 人的資本経営の実現に向けた検討会の報告書