社会保険労務士法人ＴＬＣＣ
事務所だより
2022 年 11 月号

Nov. 2022 | 11

ジョブ型雇用社会に備える ための「職務定義」のススメ

注目トピックス

01｜ジョブ型雇用社会に備えるための「職務定義」のススメ

日本の雇用が「メンバーシップ型」から「ジョブ型」に移行していく環境下では、今ある仕事を分析し、しっかりと職務定義していくことが重要になります。ジョブ型雇用社会に備えるための職務定義のやり方について考察します。

特集

02｜「その時間は労働時間なのか？」を考える

賃金請求権の時効が延長され未払い残業代請求のリスクが高まる中、労働時間管理は重要な経営課題となっています。シーン別に「労働時間」の解釈について説明します。

03｜一般健康診断の実施方法について

労働安全衛生法で定められている一般健康診断では、誰にどのような項目を実施すべきなのでしょうか。実施すべき内容を解説するとともに、一般健康診断の代替措置について解説します。

話題のビジネス書をナナメ読み

04｜「対話と決断」で成果を生む話し合いの作法（PHP 研究所）

話し合いとは「対話」と「議論・決断」のプロセスに分かれており、何かを決めるためにあります。こんな当たり前のことですが、学校では教えないにも関わらず、社会に出るといきなり実技を求められてしまいます。日常的に行われている「話し合い」をもう一度学びなおしてみましょう。

社会保険労務士法人ＴＬＣＣより

05｜お問い合わせについて

06｜近況報告

経営診断ツール

07｜労働時間管理チェックシート

ジョブ型雇用社会に備えるための「職務定義」のススメ

日本の雇用が「メンバーシップ型」から「ジョブ型」に移行していく環境下では、今ある仕事を分析し、しっかりと職務定義していくことが重要になります。

雇用の目的とは

「雇用の目的は何か」ということを考える際には、色々な捉え方がありますが、その一つとして**「経営目的・目標の達成」**が挙げられます。これまでの日本は仕事内容を限定しないいわゆる「総合職」として採用し、様々な職務に就かせるやり方が主流でしたが、グローバル化、副業容認、リモートワーク普及などの環境変化に伴い、仕事内容を限定して雇用し、機能別に分けた仕事(ジョブ)を組み合わせて経営目標を達成する方向へ変化していると言われています。

この意味で、職務定義の前に会社の目的・目標を明確にする作業が必要になります。それらを明らかにした上で、「その実現のためにはどんな機能が必要か？」と考え、必要な職務をリストアップしていくとよいといえます。

重要な問い

職務を分析し、定義するときに役に立つ「問い」として、例えば以下のようなものが挙げられます。

分析の視点１：仕事の目的は何か？（目的、対象物）

端的に「（対象物）を（行動）すること」と表現することを意識してみましょう。

例：要件定義書の通りコーディングをすること、店頭で商品を説明し販売すること　など

分析の視点２：その仕事に定量目標や数字の目安はあるか？（期間、目標値）

売上や生産量など、数字で表すことのできる目標を考えます。バックオフィス業務など一見目標を数値化しにくい職務であっても、「作業単位の標準作業時間」などを設定することができます。

例：半年で売上○○万円、１時間あたり○○字の原稿を作成すること、など

分析の視点３：その仕事に求められる品質、または定性的な目標は何か？

その仕事に求められる最低限の品質について検討します。文字で表現する以外に、求められる品質を満たした製品の写真などを用意する方法もあります。

例：動作不良の状態でないこと、上司の意思決定に必要な情報が揃っていること、など

分析の視点４：必要なスキルは何か？

定量的、定性的な目標を達成するために必要なスキルについて検討します。

例：○○資格、コミュニケーションスキル、など

分析の視点５：会社が指定する仕事の「やり方・進め方」はあるか？

マニュアルなどで会社が仕事の遂行方法を指定するのか、目標を与えてやり方に裁量を与えるのかについて検討します。マニュアルをしっかり作ることで、「アウトプットを平準化できる」などのメリットがあります。

例：業務マニュアル、トークマニュアル、意思決定の権限マニュアルなど

分析の視点６：職務と報酬は釣り合っているか？

仕事内容と報酬が釣り合っているかどうかは、求人市場における同業他社との比較や、求人対象の年齢層、生計費などを考慮して検討します。

評価との関係

職務定義は、求人や人事評価に役立てることが可能です。面接時に提示・合意した職務の内容について、人事評価の際に「目標の達成度」や「スキルのレベル」、「マニュアルの遵守度」などを評価できるようイメージしながら職務定義を検討すると良いでしょう。

社会保険労務士法人ＴＬＣＣ

「その時間は労働時間なのか？」を考える

賃金請求権の時効が延長され未払い残業代請求のリスクが高まる中、労働時間管理は重要な経営課題となっています。シーン別に「労働時間」の解釈について説明します。

はじめに

働き方改革や賃金請求権時効の延長、最低賃金上昇などの影響を考えると、これからの労働時間管理は一層重要な経営課題となっていきます。しかし実際には、自発的な早出や居残り、在宅ワークなど「労働時間であるか否かの判断が微妙」なものもあります。実際に場面ごとの労働時間の判断基準について見ていきましょう。

1.早出残業

始業時刻前に出社している場合、その時間の労働時間性判断は、「掃除や準備行為をおこなっている事実があるか」「会社が早出を禁止している（あるいは許可制としている）具体的事実があるか」「早出をしなければならないほどの業務量だったか」「早出をしないことにより人事評価でマイナスになるなどの不利益があるか」などを元に判断されます。

【会社の対策】

朝礼や掃除などは労働時間と判断される可能性が高いため、始業後に行うか、残業代を支払う方が良いでしょう。自発的な早出についても許可制とし、メールなど記録が残る方法で許可制度を運用しましょう。

2.持ち帰り残業

職場で終わらなかった仕事を家に持ち帰って作業した場合の労働時間性ですが、原則として労働時間と認定されにくい傾向にあります。これは、私生活空間での仕事は職場と比べて拘束度合いが低いためです。ただし、持ち帰り残業を会社が容認し、常態化している場合や、期限までに仕事が完了しないと人事評価で不利益を被るなどの場合は労働時間と見なされる恐れがあります。

【会社の対策】

持ち帰り残業は原則として禁止し、ワークシェアリングなどで業務が特定の労働者に偏らないようにしましょう。

3.サボっている時間

労働時間の中に度重なるタバコ休憩や私用のスマホ操作などの「サボっている時間」がある場合ですが、原則としてタイムカード記録による始業・終業の時間内は労働時間となる可能性が高く、労働時間性を否定するためには会社側が「対象労働者が指揮命令下にないという余程の証拠」を示さなければなりません。例えサボっているように見えていても、会社からの業務指示に直ちに反応する必要性がある状況にある限り、指揮命令下にある、つまり労働時間であると判断されてしまいます。逆にいうと、外部の情報をシャットアウトして連絡を取れなくしている状況下では労働時間制を否定した例があります。

【会社の対策】

労働時間性を争うよりも、都度注意する、具体的な業務指示をするなどの方法でサボりを防止しましょう。

4.テレワーク

テレワークについては①始業・終業時刻を指定して、出社した場合同様に労働時間管理をするか、②事業場外みなし労働時間制により労働時間を規定するかのどちらかですが、①はテレワークのメリットである労働時間の自由裁量を損なうため②を選ぶ場合が多いでしょう。事業場外みなし労働時間制による場合、「業務量がみなし労働時間に見合ったものか」「具体的な業務指示に即座に反応しなければならない状況であるか」などが判断基準になります。

【会社の対策】

上司から逐一指示を受けなくても一人で業務を進めることができる人だけをテレワーク対象としましょう。また、みなし労働時間に見合った業務量であるかを適宜確認しましょう。

一般健康診断の実施方法について

労働安全衛生法で定められている一般健康診断では、誰にどのような項目を実施すべきでしょうか。実施すべき内容を解説するとともに、一般健康診断の代替措置について解説します。

健康診断の種類

労働安全衛生法により、会社は労働者に対して健康診断を実施しなければなりません。実施義務のある健康診断は主に以下の通りです。

種類	内容
①雇入時の健康診断	雇入時に実施
②定期健康診断	１年毎に１回実施
③深夜業従事者などの健康診断	配置換えの際及び６ヶ月毎に１回実施
④海外派遣労働者の健康診断	海外に ６ ヶ月以上派遣する際に実施
⑤特殊健康診断	有害業務に従事する場合に実施

一部の有害業務を除いて実施される①～④他を「一般健康診断」と言い、検査項目が指定されています。

対象者

一般健康診断の対象者は「常時使用する労働者」であり、その基準は以下の２つになります。

① 期間の定めのない契約により使用される者であること。なお、期間の定めのある契約により使用される者の場合は、１年以上（深夜業など特定業務の場合は６ヶ月以上）使用されることが予定されている者、及び更新により １年以上（同６ヶ月以上）使用されている者

② その者の １ 週間の労働時間数が当該事業場において同種の業務に従事する通常の労働者の １ 週間の所定労働時間数の４分３以上であること。

一般健康診断項目

一般健康診断においては、次の項目を実施しなければなりません。

① 既往歴及び業務歴の調査
② 自覚症状及び他覚症状の有無の検査
③ 身長、体重、腹囲、視力及び聴力の検査
④ 胸部エックス線検査及び喀痰検査（いわゆるレントゲン検査）
⑤ 血圧の測定
⑥ 貧血検査（血色素量、赤血球数）
⑦ 肝機能検査（GOT、GPT、γ－GTP）
⑧ 血中脂質検査（LDL・HDL コレステロール、TG）
⑨ 血糖検査
⑩ 尿検査（尿中の糖及び蛋白の有無の検査）
⑪ 心電図検査

注 1:④について、雇入れ時健康診断においては、胸部エックス線検査のみとなっている。

注 2: ⑥～⑨はいわゆる血液検査。

代替措置など

雇入時の一般健康診断については、「入社日前３ヶ月以内」に入社予定の者が受診した健康診断結果を提出させることで代替することができます。ただし、雇入時健診は本来「会社に」実施義務があるため、何らか会社の費用負担を検討した方がよいでしょう。

また、定期健康診断は、市区町村など自治体で実施される健康診断等を本人が受診したもので代替することが可能です。ただし、一般健康診断の費用は会社が負担すべきですので、この健診費用は健診手当などの名目で支給した方が良いでしょう。

なお、協会けんぽまたは健康保険組合において健診費用の補助制度があります。各保険者に問い合わせて補助を活用しながら健康診断を実施していきましょう。

「対話と決断」で成果を生む
話し合いの作法　中原 淳（著）

単行本：304 ページ
出　版：PHP 研究所
価　格：1,155 円（税込）

はじめに

話し合いとは「対話」と「議論・決断」のプロセスに分かれており、何かを決めるためにあります。こんな当たり前のことですが、学校では教えないにも関わらず、社会に出るといきなり実技を求められてしまいます。日常的に行われている「話し合い」をもう一度学びなおしてみましょう。

企業の話し合いは機能不全に

企業では来季の計画や新しいプロジェクトの進め方、職場の問題解決について様々な話し合いが行われていますが、次のような現象が多く見られると筆者は述べています。

- リーダーが結論を誘導し、自由な話し合いを妨げる
- 参加メンバーが自分の言いたいことをかぶせて発言する
- リモートの会議では誰も反応しない
- 声の大きい人の意見が会議室にこだまする

このような「残念な話し合い」が頻発する最大の要因は、学生時代までさかのぼっても、誰も話し合いを学んでいないということにほかなりません。

話し合いとは「対話+決断」である

話し合いのプロセスは大きく分けて「①対話する」フェイズと「②決断する」フェイズの 2 つになります。対話という言葉は割と日常的に使われますが、その内容について深く確認することはあまりありません。これに対して筆者はとてもわかり易い表現で説明しています。

> 結論をただちに出すのではなく、まず相互の「違い」の理解を深めるコミュニケーションを「対話」というのです。

「お互いのズレ」の持つ意味

対話において、重要な第一歩は「当事者として自分の意見を持ち寄る」ことです。これを行うと、高い確率で自分の意見が人と違うという現象が発生します。

そのお互いのズレに対して「どちらが正解か」を判定しようとするのは正しく残念な話し合いです。大切なのは他者の意見がどんなに自分とは異なっていても、一旦は受け取ることだと筆者は説明しています。

> お互いの意見のズレを探り合うとき、「他人の靴を履く」かのような感覚を持つことがあります。（中略）私たちは、学校教育において、長く、「他人の立場に立ちなさい」「他人の気持ちを想像しなさい」と言われてきました。しかし、私たちは、そのとき「他人の靴」を本当に履いていたでしょうか。

今後、ますます不確実な世界を生きていくことになる私たちは、多種多様な価値観を交換しつつ、正解を導き出す必要があるといえます。

決断の作法

筆者が説明する決断のルールは下記のとおりです。

1. メリット・デメリットを明らかにする
2. 多数決に安易に逃げない
3. 「誰が決めるか」を決める
4. 「いつ決めるか」を決める
5. 「どのように決めるか」を決める

良い対話を繰り返していても、その先に「決断」と「実践」がなければ意味はありません。そして、「対話→決断→実践」というサイクルを機能させるためには、自分で決めたのだからやるという意識をメンバーに持たせることが重要で、そのためには「メンバーで話し合い、メンバーが決める」ことが大切だと筆者は締めくくっています。

当事務所からの
お知らせ

労務管理や助成金などのご相談がございましたら、お気軽に当事務所までお問い合わせください。

当事務所へのお問い合わせについて

今月の事務所だよりはいかがでしたか？
来月も充実した内容でお届けしていきますので、よろしくお願いいたします。

なお、今回の内容に関して、ご不明点やご依頼などございましたら、お気軽にお問い合わせください。

社会保険労務士法人ＴＬＣＣ	
代表	田口 一郎
所在地	〒540-0037 大阪府大阪市中央区内平野町１丁目３番12号 aj ディナスティ大手前ビル602
営業時間	9：00～18：00
電話	06-6585-0462
FAX	06-6585-0463
メール	info@tlcc.jp

2022 年版チェックシート

労働時間管理チェックシート

未払い残業代リスクにつながる時間がないかをチェックするためのシートです。

チェック項目

No	チェック項目	YES	NO
1	始業時刻前に早出することが常態化している		
2	始業時刻前に朝礼や掃除をしている		
3	終業時刻後に労働者が居残っている		
4	休憩時間中に電話番をすることがある		
5	労働者がサボっている時間が気になる		
6	業務に関連した接待（飲食やゴルフなど）がある		
7	喫煙者のタバコ休憩が気になる		
8	テレワークを実施している		
9	仕事を家に持ち帰っている状況が常態化している		
10	その他労働時間であるか否か微妙な時間がある場合は記入してください （　　）		

FAX のご返送は　06-6585-0463　まで

貴社名		ご担当者名	
ご住所		E-mail	
TEL		ご要望を お書きください	
FAX			

社会保険労務士法人ＴＬＣＣ