

## 企業行動研究部会議事録（第 287 回）

日 時： 2020 年 8 月 17 日（月） 18:00～20:00

場 所： 各位のオフィス or 自宅

出席者： 勝田和行、神野明彦、河口洋徳、北川則道、木下博生、栗栖徳雄、小松久夫、佐久間健、櫻井功男、出口純輔、永井郁敏、野崎篤彦、野瀬哲郎、比賀江克之、肥後文雄、菱山隆二、平塚直、古山英二、堀場政行、峰内謙一、（順不同）21 名

### 1. 連絡事項

勝田部長より参集のお礼及び、8 月 25 日から開始される論文ワークショップ等についてご案内があり、初参加の神野会員の自己紹介と発言がうながされ（会では意見交換の途中）、テーマ報告に入った。

### 2. テーマ発表及び意見交換

テーマ 1. テレワーク（在宅勤務）の問題点とその行方（メモ）

勝田部会員

#### 1. テレワーク（在宅勤務）の現状

- ・新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大による企業経営への影響として「テレワーク（在宅勤務）」の導入、普及を挙げることができる。
- ・内閣府の調査（20.6）では、テレワーク経験者は、基本的に出勤とするものを含め 34.5%に上っており、東京商工会議所の調査（20.6）では、何らかの形でテレワークを実施している企業は、従業員 30 人以上では 74.1%、300 人以上では 90.0%となっている。

#### 2. テレワークの問題点

- ・テレワークを実施した企業、従業員によると、次のような問題点が挙げられている。

##### （1）導入時の問題

①部門、職種、業務の選定\*1、②PC 等の環境整理、③セキュリティの強化

##### （2）導入・実施後の問題

① 働き方の管理、② 働き方の評価、③ コミュニケーション

##### （3）「リモート会議」の限界

「リモート会議」は、テーマ、目的、運営によって限界もある。

#### 3. テレワークの行方

- ・日立製作所は、・・・国内従業員の 7 割を対象に、2021 年 7 月から「ジョブ型」人事制度を本格的に導入するとした。（日立製作所 20.5.26 開示資料）
- ・「ジョブ型」を導入できるのは、大企業のみで、中堅中小企業では、「メンバーシップ型」の方が優れているとの見解もある。（太田：2020）
- ・IT 化でアウトソーシングやネットワーキングが容易になれば、「自営型」が増加とみられる
- ・「テレワーク（在宅勤務）」のあり方は、ニューノーマル、ウィズコロナの時代では、単に企業等における「働き方」だけではなく、「生活様式」のあり方とも関連する大きな課題
- ・企業の人材マネジメント、働き方改革の主要な課題として、「テレワーク（在宅勤務）」のあり方を「人間性原理」を基本的視点としつつ、具体的に検討、実施する必要がある。（勝田：2020）

以上

上記の発表を受け、**ZOOM** 会議参加者全員から多数の意見交換が行われた。

・佐久間部会員：資料による意見

テレワーク。リモートワークに関しては、次のような様々なテーマがあり、2 時間内で議論するのは、なかなか困難があると思いますので、テーマの選択が必要だと思います。

1. セキュリティ:PC へのファッキング、PC の盗難、PC の破損、情報漏洩
2. 人権問題：従業員の過剰監視、パワハラ
3. コミュニケーションの欠如：意思の疎通、連絡ミス、社内融和の問題
4. 社内風土の維持:企業理念、企業文化の維持と醸成、会社とのつながりが希薄になる
5. 経費の問題:従業員の経費の増大、テレワーク用の経費、在宅経費の増加
6. 生産性の問題：成績が上がる人、下がる人、事故、作業効率化の問題、プロジェクトチームの運営が難しくなる
7. 社員教育：研修や教育の問題、新入社員の教育が難しい
8. テレワークの良さもある

・峰内部会員：資料により意見

日本の職場は「リモート・ワーク」化が進むのだろうか？（勝田さんご発表によせて）

1. 「リモートワーク」と「テレワーク」の違いはあるのか？
  - ①「テレワーク」：「…オランダ統計局（CBS）による記載（略）」
  - ②「リモートワーク」：（一般社団法人 日本テレワーク協会）。⇒余り決定的な違いは無いようなので本稿では「リモートワーク」という用語にしたい。
2. どんな形の仕事が「リモートワーク」に向いているのか
  - ①三つの属性
    - ◆自律性 ◆分業性 ◆成果性以上を勘案すると、「メンバーシップ型」の仕事より、「JOB 型」雇用の方が「リモートワーク」向き
  - ②「JOB 型」雇用と日本の雇用形態「メンバーシップ型」との比較 ……略…
3. 「JOB」型 ……詳細は当日資料参照
4. 日本の職場では「リモート・ワーク」化が進むのだろうか？
  - ①欧米の社会の説明 ……略…

このような階級的社会では庶民は「JOB 型」就労者にならざるを得ない。
  - ②「JOB」の内容は一般的でどの会社にも適用できるもの（市場性）でないと意味がない。

中略…先ず雇用市場の育成が先であり、これがないと「JOB 型」といっても順序が逆。
  - ③東京商工会議所『テレワーク実施率調査』（2020 年 6 月発表）による会員企業のテレワーク実施率は次のようになっている。（調査期間：5 月 29 日—6 月 5 日 12,555 社）表は略
  - ④大企業ほど実施率が高く、従業員 300 人以上の会社では実施率は 90%であるのに対して 30 人以下の企業では、45%ほどしかない。
5. 「リモートワーク」と「働き方改革」
  - ①「働き方改革」：政府と経営者団体主導⇒働き手の声（労働組合など）の関与が充分でない⇒裁量労働制、「JOB 型」化＝労働生産性の向上が主目的⇒労働者の側の視点が不足。

②「裁量労働制」、「JOB型」雇用導入、「リモートワーク」化⇒雇用をコントラクター化（独立個人事業者）する力が働く⇒残業料金の削減、社会保障費の負担軽減狙いなどと非難されているのは何故か⇒経済的な問題中心の議論＝「SDG s」に配慮が足りない議論に終始し、特に働く人の「こころの問題」（人間の社会的欲求）を等閑視しているのでは。

③「SDG s」に配慮した新しい会社形態：

◆「レモネード」社 略 ◆仏食品大手のダノン社 略

④昨年9月、米国の「ラウンドテーブル」による株主第一主義から「ステークホルダー主義」への転向宣言、今年一月のダボス会議での「ダボスマニフェスト2020」の発表、それに「SDG s」の浸透などコロナ禍の中で資本主義と会社の形を「人間と社会のための会社」に変えて行こうとする動きが早まっている状況だと思う。上記の動きはこれと無関係ではないだろう。この新しい会社の形態のキーワードは「Purpose(目的)」と「Mission(使命)」だ。「リモートワーク」を含めた「働き方改革」はこのような動きのなかで検討されるべき問題だろう。

以下はランダムな発言（抜粋）

- ・4月入社者の問題：OJTが出来ず数か月経過の事例あり
- ・佐久間氏の意見を次月以降に発表頂きたい
- ・新型コロナ治療薬開発問題とこの問題は切っても切れない
- ・経営倫理の視点でこの問題をどう見るか、経済性に対する人間性、社会性視点の見方
- ・テレワークについてどうしたら業務停滞を避けることが出来るか？を社会に提言すべき
- ・これからはWhat中心の組織作りが必要
- ・日本の新しい取り組みは、仕事分析によるジョブディスクリプションから
- ・3年で0スタートのものが80%達成できることがその目安
- ・労働市場が開放的で、常に開かれた社会でないと実現性は絵にかいた餅
- ・1980年前後に生まれた世代はこうした考え方に対応できるのではないか
- ・職務分析（ジョブディスクリプション）の考え方は、今や米国でもなくなっている。いまさらあえてやる必要はない
- ・極端に言うと、すべての仕事が業務委託型になり、雇用から下請けに近い関係が生まれる可能性があり、いわゆる下請けいじめ体質が出来る可能性が大ではないか
- ・西陣の世界は、誰の監督も受けないクラスターの分業体制が完成している。単純な競争からは解放されている
- ・一方でイチゲンさん排除になっている可能性もある。ジョブ型、リモート型の進化系を模索すべきではないか

以下略

### 3. その他

勝田部会長より今回開かれるワークショップ、新ジャーナル等、学会活動も進化してまいります。皆様も注視して、こうした活動に加わることや、方向付けに対し積極的な発言をされることを期待するとのこと述べられ、併せて9月14日も同様な形で実施するとの報告があり、各位からのテーマ提出の依頼が行われ終了した。

以上

議事録送付先(敬称略)：

[部会員]：秋山和久 安藤 颯 石川英男 井上真由美 岩倉秀雄 上原利夫 遠藤梨栄 大泉英隆 大沼久美  
岡本伊万里 岡田佳男 小澤彩子 小畑哲哉 片方恵子 勝田和行 加藤隆一 河口洋徳 川村正彦 北川則道  
木下博生 銀山一浩 熊本一夫 熊本えり 栗栖徳雄 桑山三恵子 剣持 浩 小池裕子 小池恒平 小松久夫  
小松昌子 近藤成径 西藤輝 櫻井功男 (順不同) 佐久間健 佐藤陽一 柴柳英二 潜道文子 高橋太一  
武谷 香 田村尚子 出口純輔 徳山 誠 永井郁敏 那須一貴 西村秀美 根本三千夫 野崎篤彦 野瀬哲郎  
比賀江克之 樋口晴彦 肥後文雄 菱山隆二 平塚 直 古谷由紀子 古山英二 堀場政行 増澤洋一  
増淵隆史 松尾 實 松本邦明 丸山千賀子 宮澤直幸 峰内謙一 向井恒泰 森田 充 森 敦子 森下和代  
山中 裕 山本明男 中谷仁亮 神野明彦

[学会本部]：潜道会長 梅津前会長 水尾前副会長 高橋元会長 内田事務長