



社会保険労務士法人柳澤会計Support Letter

トピックス！ NTTグループの挑戦

日本企業は社員に長期の雇用を保証する代わりに転勤を求めてきました。転勤は人事権の最たるもので、労働者は「転勤」を命令されれば基本的には従わざるを得ません。

企業が転勤を命令できる条件としては

転勤有りの雇用契約書を取り交わしている

入社時に転勤命令に従う誓約書を交わしている

就業規則に転勤命令の規定がある

支店が複数ある

などを満たす必要があります。

労働政策研究・研修機構の調査によると、転勤の可能性がある人は約3割、大企業になると5割の正社員に転勤の可能性があるという回答しています。

そんな中、NTTは9月28日、「新たな経営スタイルへの変革策」において、転勤・単身赴任の廃止を検討すると発表しました。新型コロナウイルスの感染が収束した後もリモートワークを基本とし、それが実現できる勤務環境を整えたうえで社員自らが働く場所を選択可能にするというものです。実現のために現在約60拠点あるサテライトオフィスに2022年には260拠点に増設し、自宅でも出先でも働ける環境を2023年までに整備するとしています。

私は前職NTT（入社時はNTT、分離分割のため後にNTT東日本）でしたが、何回も転勤を経験しました。当時のことを思うと、集約型の典型のような企業が転勤もなく、出勤せず、どうやって業務を回すのかと驚きでいっぱいです。NTTのような伝統のある老舗企業が、転勤や単身赴任が不要な働く環境をつくる方向に舵を切る、業務プロセスを他の大手企業に先駆けて変えるというのは衝撃です。

経営スタイルの発表では、私はさらにもう一つ衝撃を受けました。

それは何かというと、首都圏に集中している主要会社の本社や管理部門を含む組織を、地方の中核都市に分散するとしたのです。新しい業務インフラ方針として組織の地方分散に着手するというのです。NTTはこれまで東京に大量の社員を集中させて効率化を図り、成長してきましたが、今後は地方へ人材を分散させるスタイルに変えていくということなのです。

上述のとおりNTTは転勤を廃止すると言っているのです。組織を地方に分散させた後は、基本的にその組織は地方の社員が担うということになります。果たして今まで本社などの社員が担ってきた難易度が高い仕事を、地方の社員ができるのかという疑問が思い浮かびます。

その答えはジョブ型制度の導入にあります。NTTは前述の「新たな経営スタイルへの変革策」で、DXの推進とジョブ型人事制度の導入（入社年次による配置からの脱却）を発表したのです。

NTTは終身雇用制、年功序列、新卒一括採用、職能資格制といった日本型雇用（典型的なメンバーシップ型組織）を一貫して維持してきました。メンバーシップ型はまず人物などを重視して雇用した後、部署異動や転勤などを繰り返して、キャリアアップをさせていきます。企業の都合の良いように社員を自由に配置転換し、「会社色に染まったゼネラリスト」を養成する仕組みです。メンバーシップ型は忠誠心が強い社員が育つというメリットがある一方、デメリットとして、スペシャリストが育ちにくい、リモートワーク下では仕事内容の実態がわかりづらく、評価がしづらいというデメリットがあります。

NTTは今後、特定の分野に深い知識や優れた技術をもつスペシャリストの組織にシフトしていくのではないのでしょうか。これには根拠があり、先行して主要子会社の大半で、2020年7月から部長級以上にジョブ型を導入しているからです。2021年10月以降は対象を課長級以上に広め、管理職全体がジョブ型で処遇されることになりました。管理職のみジョブ型を導入し、一般社員のメンバーシップ型と混在した組織を運用していくとは考えづらいので、いずれ大半の社員がジョブ型へ移行するのではないのでしょうか。

ジョブ型の導入により、新卒社員や中途入社社員は採用時に適性と居住地を考慮し、配属先まで決めて内定を出します。例えば経理部が長野にあり、そこを希望する人材は長野居住が前提になるということです。既存の社員は、適性を見ながら、自分が希望する場所で本人に合ったジョブへ異動となり、専門性を高めていくのではないのでしょうか。他の会社でも大いに参考になる新しい取り組みが目白押しのNTTに大注目です。（野口）

NTTグループ主要会社

NTT DATA

docomo



NTT東日本

NTT西日本



2020年3月期のNTTグループの売上高（営業収益）は約11兆9,440億円。グループ企業は900社以上、従業員32万人



マンスリーピックアップ

定年がなくなる？ ～これからのシニアの働き方～

=====
働く意欲の高いシニア社員の雇用拡充の動きが広がっています。最近では以下の報道がありました。

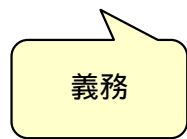
年齢撤廃	
ノジマ	80歳の臨時社員の上限を撤廃
YKKグループ	65歳だった正社員定年を廃止
定年引き上げ	
クボタ	22年4月から正社員の定年を65歳に変更
三菱マテリアル	21年4月から定年を65歳に変更
成果主義	
昭和電線HD	21年4月から60歳以上に成果主義を拡大
カシオ計算機	60歳以上に現役の6等級より細分化した12等級の成果主義を適用

(「シニア雇用拡充に取り組む主な企業」10/14日経新聞引用)

ノジマは新規採用でも80歳以上を受入れ、YKKは本人が希望すれば何歳でも正社員で働けます。それというのも定年と働き方のルールが激変したことに起因します。そのルールとは以下のとおりです。

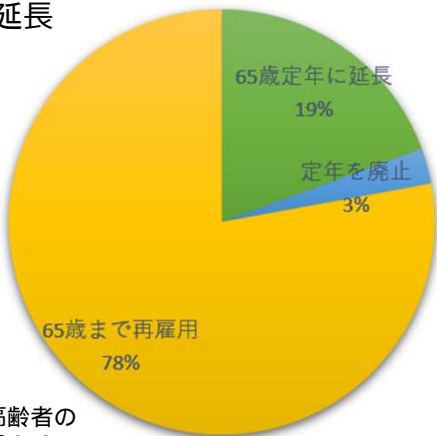
<2021年3月まで>
定年を65歳まで延長
定年廃止
再雇用する
(65歳まで)

希望すれば働ける



義務

厚労省「令和元年高齢者の雇用状況」集計結果より



■ 65歳定年に延長 ■ 定年を廃止 ■ 65歳まで再雇用

<2021年4月から> 70歳まで仕事を確保
定年を70歳に延長
定年廃止
再雇用する(70歳まで)
他企業への再就職先を支援
フリーランスとして業務委託
起業した人と業務委託
社会貢献活動への従事を支援

努力義務
会社員で就業
非雇用で就業

～は事業主が制度を導入することが前提

2021年4月より、改正高年齢者雇用安定法が施行され、これまでの「定年延長」と「定年廃止」、「再雇用」に加え、「個人事業主などとして業務委託契約を結ぶこと」と、「社会貢献事業への参加」が70歳まで働く際の新たな選択肢として加わりました。今までの働き方は～で身分は会社員のままでした。今後は～が加わり、これらを選択した場合、会社との雇用関係がなくなります。労災や雇用保険の対象外となり、年末調整がなくなって確定申告が必要になります。

雇用契約をしなかった場合、会社にとっては、社会保険料などの負担が減り、非雇用で就業する方にとっては、高額な社会保険料を負担せずすみませす。いずれにしても、改正高年齢者雇用安定法の施行により、定年制度は大きな変革期を迎えたと言えます。今までは会社の敷いたレールに乗り、希望すれば今までと同じように再雇用社員として働くことができました。今後は定年が事実上なくなり、働き方(継続再雇用なのか、他企業で雇用されるのか、独立起業するのか)を自分で選ぶこととなります。

前述のグラフで示したとおり、定年延長を導入する会社は稀で、現実には60歳時の賃金を減額されて再雇用されている人がほとんどです。

再雇用となった際には、管理職ではなくなったり、職場も変わることもめずらしくありません。社員から業務委託への変更を促され、労災や雇用保険が適用されないケースもあります。その場合は、個人事業主として確定申告が必要になります。

定年延長は人件費が高くなる傾向があるため、人事制度全体の見直しが必要になることもあります。業績によっては、若手の採用に影響が出て、組織の若返りが遅れる可能性もあります。

退職再雇用制度では、再雇用になった社員の給与水準が下がるため、モチベーションも下がり、生産性の低下も見られます。



今年のノーベル物理学賞は初めて気候物理学の分野から選ばれました。受賞者である眞鍋淑郎さんは地球の気候をコンピューターで再現する方法を開発し、地球温暖化の高信頼予測を可能にしました。近年、地球温暖化は人類が排出している二酸化炭素が原因であるという報告がなされ、パリ協定に基づき世界各国で二酸化炭素を削減する脱炭素社会への取組みが始まっています。地球温暖化が進むと、昨今多く見られる豪雨災害や森林火災などの異常気象が起こる確率が上がり、全ての生態系へ多大な影響を及ぼします。地球温暖化のために一人の人間ができることには限りがありますが、私自身も脱炭素社会に向けて、食品ロスを減らす、冷暖房の節電、エコドライブ、ゴミを減らすなど脱炭素ライフスタイルに取り組みたいです。(松木)

