

第 1 回検討会事例紹介企業に対する追加ヒアリング結果

1. 制度設計過程における従業員ニーズ等の情報収集

(1) 会社側が直接行う収集

- 日頃から職場の実態について直接従業員の確認を行ったり、ヒアリング等を行ったりして職場の意見を収集している。
- 従業員への満足度等の調査における自由記述のコメントからニーズを把握した。
- 制度変更の対象従業員を複数の少人数グループに分け、意見収集の機会を設けた。
- 各部門・事業所の人事担当者から情報収集や意見交換を行い制度設計の参考にした。
- 各部門の部門長等へのヒアリングを実施し制度に反映した。

(2) 労働組合を通じた収集

- 労働組合との団体交渉や協議の場を通じて、労働組合が収集した組合員の声を収集した。
- 個人的なパイプを含め労働組合から非公式に従業員の声を収集した。

2. 労使協議・労使交渉の過程における従業員の意見の把握、制度趣旨の説明

- 制度設計段階からいくつかの案をもって労働組合へ提案した。初期の段階から制度趣旨伝えたことから、早い段階からコンセプトの共感に繋がった。
- 段階を経てプロセスを踏んだことから、従業員への納得性を高めることができ、経過措置の必要性についても見出すことができた。
- 団体交渉や協議の場を通して、会社側と労働側の意見をすり合わせ、従業員としても一方的な制度変更とならないようプロセスを大事にした。制度変更の納得性を高めることが鍵だと考えている。
- 団体交渉や協議の場で繰り返し会社の考えを説明し理解を仰ぎ、

組合からの要望も踏まえ修正を行い最終案を確定した。

- 団体交渉や協議の場の議事録等を労働組合が組合員に周知した。
- 労働組合の支部大会に経営陣が出向き、制度変更の必要性等を説明し、理解を求めるとともに、経過措置を設けるに当たっては、労働組合を通じて収集した労働組合や組合員の声を反映させた。
- 労働組合により職場の代表者等への意見収集を行い、組合員が意見を述べる機会も設けたことにより、組合員による疑問点や不満の解消に繋がった。
- 労働組合と交渉を実施し、職場集会にて組合員の意見収集も実施した。労働組合の幹部の理解を得て交渉を行い、導入の主旨を丁寧に説明した。
- 議論の内容を機関誌を発行し組合員へ周知した。

3. 新制度の説明

- 職場毎に従業員への説明会を実施し、納得性を高めるために質疑応答を実施した。
- 制度変更の対象者全員に対して人事担当者又は上長より、資料を配付して丁寧に説明の後、質疑応答の時間を設けるとともに説明会後もメール等にて質問を受け付けた。
- 周知資料を配付し、部下への丁寧な説明を目的として、人事担当者が職場毎に管理職に対して説明を実施した。
- 海外の職場も含め人事担当者が出向き、多くの説明会を実施し丁寧な制度導入を心がけた。
- 説明会での欠席者がいる場合、録画した説明会の動画を視聴してもらおう等の対応をした。
- イン트라ネットに制度概要を掲載し、さらに質疑応答は目安箱のようなものを設定し回答を行った。
- 制度変更に向けた社長メッセージを配信して浸透を図った。
- 従業員に対し周知資料の配付を行い、人事部以外にも職場毎に質問を受け付ける担当者を決め、質疑を受け付けた。
- 就業規則変更手続きの前に全従業員による定例会議の場で制度変更の趣旨等について丁寧に説明し、従業員の理解を深めることに時間をかけた。

4. 新制度の運用及び従業員の評価

- 労働組合による職場集会等で集められた声から、課題があれば研修のコンテンツに反映させ制度を正しく理解し、適正に人事制度を運用いただくよう努めている。
- 制度導入後も人事担当者が講師となり、階層別の教育を実施し、適正な運用に努めている。
- 従業員意識調査の自由記述欄の内容や、評価者・被評価者への研修での被評価者の声を収集し、教育や施策等に活かしており、制度導入当初は従業員の理解を得るのに時間を要したものの、現在では当然のことと受け入れられている。
- 従業員意識調査の評価制度に関する項目にて、理解・満足度が従来に比して上昇する結果が得られた。
- 従業員意識調査の評価制度に関する項目にて、制度前後で変化はなかった。成果給がよりモチベーションを高く持って業務に取り組む風土が醸成されてきていると感じている。
- 家族手当の対象者ではない若年者には賛成する人が多かった。
- 単に減額ではなく賞与原資や一時金への支払い変更もしており、受給額が多くなった従業員もあり、不満はさほどなかったと認識している。
- 経過措置を長めに設けたことにより、手当が減少した人から多少の不満の声はあったものの、概ね受け入れられたと認識している。

5. 今後、検討を行う企業への助言

(1) 制度内容

- 各会社において従業員のあるべき働き方、多様な家族の在り方を踏まえて決定することが重要。

(2) 制度見直しのプロセス

- 本社人事担当者は各職場の人事担当者、労働組合担当者等、密なコミュニケーションが大事。
- 労働組合がある企業については、早めに協議を行い、制度を一緒に作り上げていくことが重要。
- 労働組合の幹部へ説明を行ったうえで、労働組合が組合員の声を収集したり、管理職への説明をまず行うなど、対象者への丁寧な説明と段階を踏んだプロセスが重要。
- 制度改定の意図、会社の考えを真摯に繰り返し説明することが大切。
- 制度のルールも重要だが、制度変更による将来目指すべき会社の姿を説明し理解を得ることが重要。
- コスト削減の施策であるといった趣旨とは異なる誤った印象を持たれないよう留意することが必要。
- 質疑応答の場を作る等により、会社から一方的に制度変更を押し付けないようにすることが必要。

(3) 制度導入後

- 導入後も引き続き制度趣旨の浸透をはかったり、新たに挙げられた課題について議論・見直しを行うことも重要。

6. 子ども手当の支給基準

子どもへの手当については、支給基準について情報を得られた企業の多くが「税制上の扶養対象者」を受給対象者としていた。

- 税制上の扶養対象（満 18 歳未満）（6 社）
- 税制上の扶養対象（年齢制限なし）（3 社）
- 税制上の扶養対象（満 18 歳未満）かつ健康保険上の扶養家族であり原則として同居していること。（1 社）