

コロナ禍を乗り切るための改革

(給与・評価・福利厚生)

表彰・勤務体系・転勤から考察する

従業員のモチベーションアップ策

最終回

コロナ禍の完全収束は誰にも予測がつかず、この苦境を乗り切り会社を存続させるために、賃下げなど緊急避難的な対策を取らざるを得なくなっています。しかし、苦渋の決断を下し実施した対策だけで好転するとは限りません。長期的な視野で「賃金」「評価」「福利厚生制度」などを見直し生産性の向上を図ることが求められています。さらに、これまでとは異なる働き方や生き方への模索が続いており「従業員のモチベーションアップ策」も重要な課題です。

従業員のモチベーションに影響を与える施策

本年1月、11都府県に緊急事態宣言が再発令されました。この終りの見えないコロナ禍に対し、あらゆる手立てを講じて生産性の向上を図っている会社も多いかと思えます。コロナ禍を乗り切るためとはいえ、会社からの矢継ぎ早の施策に戸惑い、仕事に対するモチベーションが上がらない従業員も少なからず存在しているはずです。そこで最終回は、生産性向上に向け欠かせない大きな要素「従業員のモチベーションアップ策」について考えます。

HK 人事労務コンサルティングオフィス
社会保険労務士、企業危機管理士

田中 直才

URL <http://www.hk2020.jp/>

E-mail moushokun912@jcom.zaq.ne.jp

●給与・賞与だけではない

報酬の多寡は仕事に対するモチベーションに影響しますが、それだけではありません。仕事に対する満足度、すなわち「自分がやりたい職務に就けている」「大きな仕事を任されている」などの要因もモチベーションには大きく影響します。

生産性向上に取り組む多くの会社では、様々な角度から従業員のモチベーションアップに有効な施策を日々思索しています。平常時であれば「賃金・賞与」「仕事の任せ方」「上司と部下とのコミュニケーション」などに配慮して施策を講じることが可能です。しか

し、非常事態下では、従来効果を上げていたものが有効に機能しないケースもあります。

本連載でも触れましたが、会社存続のため苦渋の選択で賃下げをしたり、成果主義的な制度を急遽導入したり、テレワークの実施でコミュニケーション不足が露呈したりするなど、戸惑っている従業員も多いかと思えます。

このような状態が一時的であれば、経営陣の強力なメッセージの発信で乗り切ることができかもしれませんが、しかしながら、先が見通せないコロナ禍では、従業員のモチベーションアップに資する明確な施策を講じる必要があります。次項で、問題解決に向けた3つの施策を紹介します。

- ① 表彰制度の導入
または、より一層の充実
- ② 勤務間インターバル制度の導入
- ③ 転勤制度の廃止

モチベーションアップに資する3つの施策

原資を無制限につき込めるのであれば、報酬面や福利厚生面で従業員モチベーションアップ策を講じることが可能です。しかし、コロナ禍では、いかに費用をかけずに施策を講じるかがポイントになります。では、順に解説します。

①表彰制度の導入
または、より一層の充実

●承認と達成

コロナ禍で我慢が必要だとわかってはいても、この状態が長く続く、どうしても従業員に、現在の待遇に対する不満が生まれてしまいます。

会社も我慢を強いられているため、従業員の不満要素を取り除くための施策を、すぐに講じることができないケースも多いかと思えます。さらに「一般的に不満要素をいくらか取り除いても、不満足を減少させる効果しかない」（ハ

ーズバーグの動機づけ・衛生理論）と言われています。

そのため、会社や仕事に対する満足感向上によるモチベーションアップのためには、動機付け要因にアプローチする必要があるとします。動機付け要因とは「承認」「達成」に関するもので、これが満たされると満足度が向上します。

●金一封の必要はない

この動機付け要因に作用するものとして有効なのが「表彰制度」です。表彰制度を導入することで、感謝と承認を従業員に与え、モチベーションを向上させることができます。

この表彰制度に定まった定義は特にはありません。また、表彰の内容は職務に関するものでなくともよく、対象は個人だけではなく、組織やインフォーマルなグループでもかまいません。

また、特別な功績を挙げたときのみ表彰するのではなく、地道に努力してきた結果を他薦で募集するなど、対象を広くすることで、

図1 表彰制度の具体例

| | |
|--------------|---|
| 技能表彰 | 優秀な技能を持つ社員・グループに対する表彰 |
| 営業成績優秀者表彰 | 一定期間中に優秀な成績・成果を上げた営業担当の社員・グループに対する表彰 |
| 職務発明考案表彰 | 新製品・技術の開発、従来製品の改良など、業務上有益な発明考案や特許・意匠登録を申請した社員・グループに対する表彰 |
| 無事故無災害表彰 | 一定期間無事故、安全運転などで勤務実績の良好な社員・グループに対する表彰 |
| 善行表彰 | 人命救助や社会奉仕などで公的機関から表彰を受けたり、他の従業員の模範となるような行為のあった社員・グループに対する表彰 |
| 災害時行動表彰 | 事業所内での災害・盗難などに際し、人命救助・会社財産の保全などで顕著な働きをした社員・グループに対する表彰 |
| レピュテーション向上表彰 | スポーツなどにより優秀な成績を上げ、会社の名誉となる功労をした者・グループに対する表彰 |
| 定年退職表彰 | 定年到達者に対する表彰 |
| 改善提案表彰 | 会社の事業や業務に関する着想、改善意見の提案（実行）を行った社員・グループに対する表彰 |

多くの従業員が表彰に該当するよう制度を構築します。既に表彰制度を導入している会社は、このような観点から現行制度を見直し、より一層の制度の充実を図ることが可能かと思えます。図1に具体的な表彰制度の例を提示します。

表彰は、あくまでも従業員に対する感謝と承認を目的とするもので、金一封などを用意する必要はありません。特別な原資を必要とすることなく実施が可能なので、特にコロナ禍においては導入の検討に値する制度ではないでしょうか。

② 勤務間インターバル制度の導入

● 従業員を大事にしている

勤務時間インターバルとは、前日の業務終了時間から翌日の業務開始時間まで、一定以上の休息時間（インターバル）を確保することで、長時間労働を防止しようとする制度です（図2）。

EUでは一部で例外はありますが、この制度が義務化されており、11時間のインターバルを設けることが求められています。

具体的には、所定労働時間が9〜18時までの会社において労働者を23時まで勤務させた場合、翌日は11時間の休息時間が満了する10時まで勤務を行わせることができず、さらに9〜10時までの1時間については、所定の賃金を支払う必要があります。

日本でも働き方改革に関連して、2019年から導入が努力義務とされています。この制度導入により、従業員は毎日一定以上の休息時間の確保が可能となり、過

重労働による健康障害の防止や、ワーク・ライフ・バランスの向上につなげることで、従業員を大事にしているとのメッセージを伝えることにもなります。

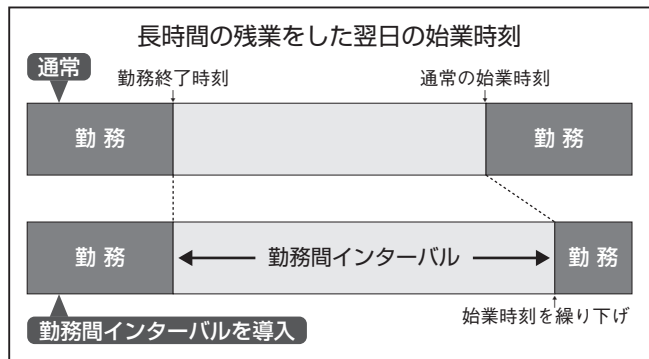
コロナ禍にあつて「従業員を大事にしている」というメッセージはとても重要です。厳しい状況下でも、会社に守られていることが従業員の仕事に対するモチベーションアップにつながります。

● 助成金の利用が可能

制度導入に向けては、就業規則の見直しや労働組合との協議などが必要となりますが、会社として多額の原資が必要になるわけではありません（図3）。

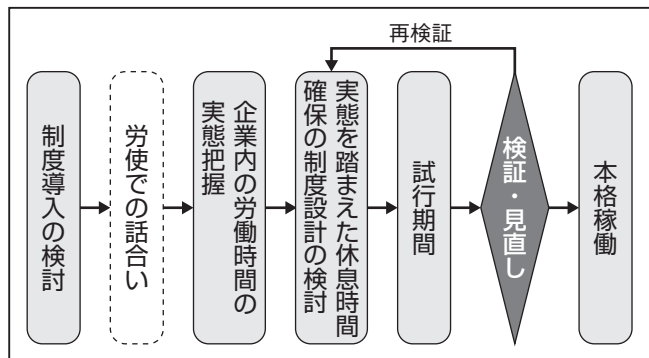
また、今年度は募集が殺到し応募期限前に受付が終了してしまいました。一定の条件を満たす中小企業であれば、時間外労働等改善助成金（勤務間インターバル導入コース）の利用が可能です。政府は、勤務間インターバル制度の導入を積極的に推進しており、来年度の助成金でも、勤務間

図2 勤務間インターバル制度



出典：厚生労働省 HP より

図3 勤務間インターバル導入までのプロセス



出典：厚生労働省 HP より

③ 転勤制度の廃止

● 増加する共働き世帯

中小企業でも会社が一定規模に達すると、東京・大阪や日本国内の主要都市に支社・支店を設置して人員を配置することになります。また、配置する人員については、現地採用として現行人員の異

勤が伴わない場合もあるかもしれませんが、現地での立ち上げ期は本社から人員を派遣することになります。また、人員ローテーションの観点から、定期的に人員を異動させている会社もあります。

そうなること、従業員に転勤を命じることになります。独身や子どもが未就学、配偶者が働いていないなどの条件であれば家族帯同で転勤できるかもしれません。しかし、それに当てはまらないのであれば、転勤を命じられた従業員は、単身赴任で対応することを強いられます。

内閣府男女共同参画局発行の令和2年版の『男女共同参画白書』によると、

- 【昭和55年】
専業主婦…1千114万世帯
共働き…614万世帯
- 【平成9年】
専業主婦世帯数が圧倒的に多い
ほぼ同数になる
- 【令和元年】
専業主婦…582万世帯
共働き…1千245万世帯

共働き世帯が圧倒的に多いという結果が見られます（単身赴任世帯の推移調査データ含まず）。

●テレワークを利用する

このように共働き世帯の増加に伴い、単身赴任を選択せざるを得ない状況が増えています。

新潟産業保健センターと新潟大学の共同調査『単身赴任者が労働者の健康に及ぼす影響に関する調査研究結果報告書』では、単身赴任により、仕事上のストレスのみならず日常生活におけるストレスも増強するとされ、健康維持に悪影響を与えるとの結果が報告されています。

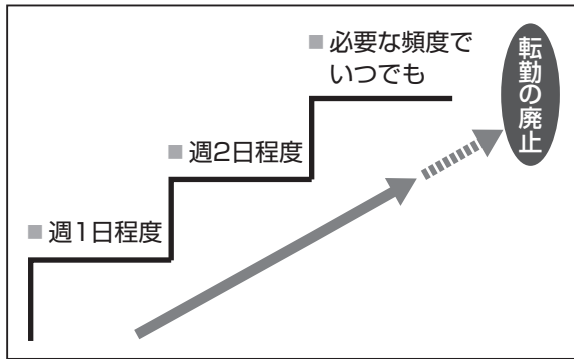
また、厚生労働省がとりまとめた『転勤に関する雇用管理のポイント』の策定に向けた研究会の報告書では「労働者は、子育て・子供の教育・持ち家の所有・介護・自身の健康などの関係で、転勤への対応に苦慮している」と指摘されています。

したがって、転勤制度の廃止は単身赴任のストレスをなくすだけ

ではなく、報告書が指摘する転勤に伴う労働者に発生する不利益を解消することにもつながり、従業員のモチベーションに好影響を及ぼすことが期待されます。

複数の拠点を有する会社においては、転勤制度の廃止は、かなりハードルが高く、これまでは議論の俎上に上がることさえなかったかもしれませんが、テレワークの普及により十分に検討する価値がある施策となつていきます。

図4 テレワーク実施頻度



政府はコロナ禍の影響でテレワーク導入を推進しています。テレワークは、従業員をコロナ感染リスクから守るという意味においても、とても有益な働き方となっています。テレワーク導入に際して、さらに一歩進めて従業員のモチベーションアップの観点から、テレワークの有効活用による転勤制度の廃止を検討してみたいかがでしょうか（図4）。

まとめ

今、会社存続に向けて、あらゆる策を講じる必要があります。中には、従業員に対して痛みを強いる改革を断行することもあるはずです。この厳しい状況下で、仕事に対するモチベーションにまで目が行き届かないかもしれませんが、今回紹介した施策は、どれも多額の原資を必要とせず実施可能なものです。従業員モチベーションアップの観点から、導入を検討してみてください。