働き方改革とは何か

今村社労士事務所
今村陽二

働き方改革とは

働き方改革とは、端的に言うと『業務時間を削減し、生産性を向上させる』手法。
中小企業は、働き方改革の必要性を感じる一方で、労働時間の削減により競争力が低下してしまうのではないかといった懸念や、マンパワーや資金面から実現性が低く、着手できていない現実がある。
少子高齢化による生産年齢人口減少という問題に加え、企業にとっての業績向上や、働く個人のワークライフバランスの改善、生産性の向上による長時間労働の是正等諸問題を解決するために必要な改革であることは意識されているものの、企業サイドからは相当な負担となることが予想される。

企業の現状と働き方改革の必要性

・外部環境（長時間労働の取り締まり強化）
- ・労災認定件数の増加
- ・使用者責任の追及
- ・厚生労働省による企業名の公表

・内部環境（長時間労働に関するトラブル）
- ・メンタル不全による休職者の発生
- ・未払い賃金の遡り清算
- ・社員が定着しない

↓

長時間労働による労務リスク回避のため『働き方改革』が必要

『働き方改革』のポイント

- 基本的な背景
  少子高齢化による労働力人口の減少・人手不足の現状
- アベノミクス、一億総活躍の目指すもの
  女性・高齢者等の労働力化の制約要因をなくす必要
  ※長時間かつ硬直的な労働時間（正規雇用）
  低賃金と不安定な雇用（非正規雇用）等
- 『働き方改革』は、『魅力ある職場づくり』の実現による中小企業・小規模事業者の人手不足対策解消のチャンス
  ※小規模事業者こそ、生産性・経営力の伸びしろ大

働き方改革実行計画の主な論点

- 非正規雇用の処遇改善
- 賃金引き上げと労働生産性の向上
- 長時間労働の是正
- 柔軟な働き方がしやすい環境整備
- 女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備
- 子育て・介護等と仕事の両立
- 雇用吸収力・付加価値の高い産業への転職・再就職支援
- 高齢者の就業促進
- 外国人材の受け入れ

主な論点に対する方向性１

・**非正規雇用の処遇改善**

同一労働・同一賃金の実効性を確保する法制度とガイドラインの整備

・**賃金引き上げと労働生産性の向上**

最低賃金を年率3%を目処として引上げ、全国加重平均が1,000円になることを目指す。生産性向上と賃上げを実現した企業への助成制度の推進

・**長時間労働の是正**

罰則付き時間外労働の上限規制などの導入。勤務間インターバル制度の推進

主な論点に対する方向性２

- **柔軟な働き方がしやすい環境整備**
  - ・テレワークの拡大と副業・兼業の推進やガイドラインの策定
- **女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備**
  - ・リカレント教育の支援・就職氷河期世代等に向けた支援
  - ・雇用保険法の改正による教育訓練給付の拡充
- **子育て・介護等と仕事の両立、障碍者就労**
  - ・保健士や介護職員の賃金・処遇の改善
  - ・法定雇用率の引き上げ等による就労支援

主な論点に対する方向性３

- **雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援**
  - ・転職者の受け入れ企業支援や転職者採用拡大のための指針策定
- **高齢者の就業促進**
  - ・65歳以降の継続雇用や定年延長への助成拡充
- **外国人材の受け入れ**
  - ・真に必要な分野に着目した受け入れの在り方を政府横断で検討開始

時間外労働の上限規制（労基法改正案）

月４５時間及び年３６０時間が延長させることができる限度時間の原則

【特例】特別条項でも上回ることのできない年間労働時間を設定

①年間の時間外労働は年７２０時間（月平均６０時間）以内とする

②年間７２０時間の範囲内で、一時的に事務量が増加する場合にも上回ることのできない上限を設定

- 休日労働を含んで２か月ないし６か月平均は８０時間以内とする
- 休日労働を含んで単月は１００時間未満とする
- 月４５時間を超える時間外労働は年６回を上限とする

- **これらの上限規制は、罰則付きで実効性を担保**
  （罰金３０万円あるいは６か月以下の懲役）

適用除外となっていた建設業についても、改正法施行の５年後に適用される

長時間労働を阻害する要因は

- 業績が下がらないか不安
- 経営・管理職層の本気度が不足
- 早く帰るために必要なサポート不足
- 残業代の減少や人事評価が不安

阻害要因への対応策

- **業績が下がらないか不安**

モデル部署を活用し、働き方改革によって長時間労働の是正と業績向上の両立を証明

- **経営・管理職層の本気度が不足**

試行を踏まえた経営メッセージにより管理職層が社員一人ひとりに活動の意義を伝える

- **早く帰るために必要なサポート不足**

部・課単位および社員一人ひとりに生産性を向上させるためのスキル教育を行う

- **残業代の減少や人事評価が不安**

人件費配分方針や人事評価制度など様々な人材にとっての働きやすさを意識した各種制度を構築・導入する

『労働時間の見えるか』着眼点と対策

- **上司**
  - **意味のない会議、必要以上の資料作成** → 具体的な指示の出し方の見直し
  - **頼みやすい・できる部下に仕事を頼む** → 仕事の配分の見直し
  - **長時間労働に対する指摘ができない** → 根拠資料をもって是正を促す
- **部下**
  - **時間概念が希薄、ダラダラ残業** → 予定表・実績表の申告
  - **生活費やローン返済に充てるために残業** → 時間外労働許可・申請書
  - **自分しかできないと思い込み、抱え込み残業** → 脱俗人化（標準化）の促進

働き方の課題と対策

1．管理職の、自身及び部下に対する長時間労働の削減や休暇の取得に関する意識が低い

2．顧客・先輩等と一緒に仕事をしているため、先に帰りにくい、休みを取りにくい

3．仕事が趣味になってしまっている

4．マネジメントが標準化されていない（属人的な組織運営）

5．周囲の社員が業務を代替しにくい

6．休んでもやることがない、早く帰ってもやることがない、長時間労働をいとわない

7．働き方の実態が把握できていない

管理職の、自身及び部下に対する長時間労働の削減や休暇の取得に関する意識が低い

- 管理職の人事評価項目にワーク・ライフ・バランス管理に関する項目を設定する
- トップからのメッセージと合わせて、中間管理職を巻き込んだ推進体制の構築
- トップのメッセージを全職員に発信

顧客・先輩等と一緒に仕事をしているため、先に帰りにくい、休みを取りにくい

- 管理職の長時間労働を解消する仕組みの導入
- 管理職による所定外労働の事前承認制を設ける
- 年次有給休暇取得促進を目的とした取引先との関係見直し

休んでもやることがない、早く帰ってもやることがない、長時間労働をいとわない

- 社員向けの教育・研修を行う
- オフの時間確保とそれによる社外の様々な活動への参加推奨
- 一般職員の人事評価項目にワーク・ライフ・バランス管理に関する各項目を設定する

仕事が趣味になってしまっている

- 年次有給休暇の計画的付与制度の導入
- 年次有給休暇取得率の低い管理職自身及び取得率の低い部下を持つ管理職に対して、一定期間ごとにメール配信を行う
- 全社員の働き方・休み方の状況と自身の状況を比較し、気づかせるルールを運用する

マネジメントが標準化されていない（属人的な組織運営）

- 管理職層のマネジメント力向上を図るための研修
- 管理職の管理責任の明確化
- 管理職研修の仕上げとして、現場のベテラン管理職の業務を1日見学する
- 育成時間の明確化

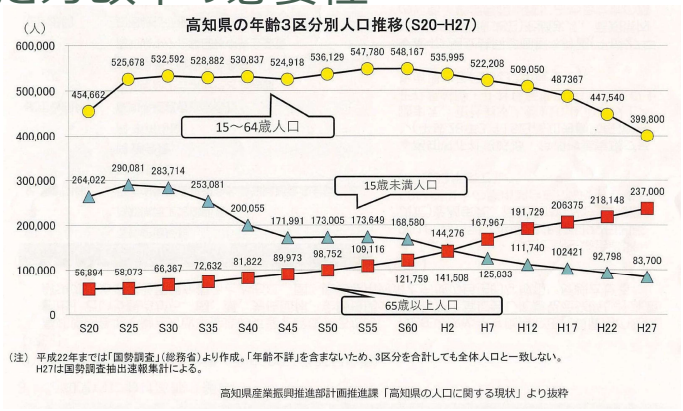
周囲の社員が業務を代替しにくい

- 周辺領域も含めた広めの専門性の育成と業務の標準化
- 相互フォロー可能な業務遂行体制の構築と、他の担当者との知識・ノウハウの共有
- モバイル機器等の活用
- 業務の組織的遂行体制の構築（ペア制など）
- 複数業務を経験させることで多能工型の育成・業務経験を取得
- 情報共有を目的とした（簡易な）作業日報等の作成

働き方の実態が把握できていない

- 適切に労働時間を把握するためのシステムの導入
- 職員相談窓口の設置（人事労務部門または外部の活用）
- 長時間労働や年次有給休暇の取得が低調な部署、個人に対して、ヒアリング等の方法により実態を把握する
- 所定外労働時間や年次有給休暇取得率の部門平均の社内等への公表
- 上長への部下の労働時間集計データの配信方法を工夫する（早めに）

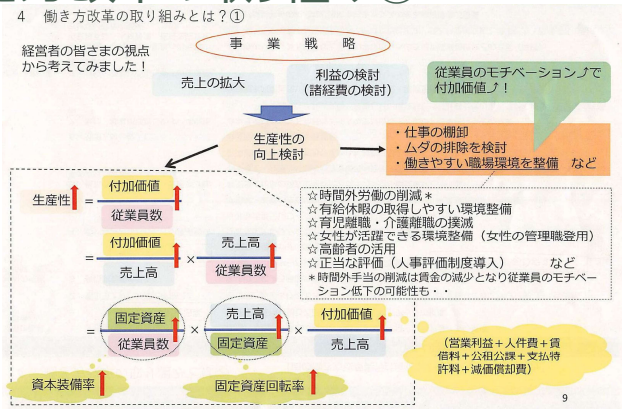
働き方改革の必要性



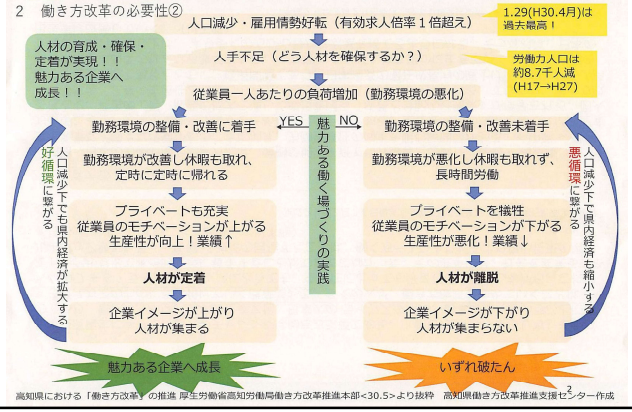
（注） 平成22年までは「国勢調査」（総務省）より作成。「年齢不詳」を含まないため、3区分を合計しても全体人口と一致しない。
H27は国勢調査抽出速報集計による。

高知県産業振興推進部計画推進課「高知県の人口に関する現状」より抜粋

働き方改革の取り組み①



働き方改革の必要性②



高知県における「働き方改革」の推進 厚生労働省高知労働局働き方改革推進本部<30.5>より抜粋 高知県働き方改革推進支援センター作成