

中小企業のための「働き方改革と過重労働リスク対策」セミナー

働き方改革の進展と中小企業の人事労務管理

2017年9月27日
オフィス・プレアデス
清水・林・片平合同事務所
社会保険労務士 林 和弘

働き方改革の位置づけ

- 一億総活躍プラン（平成28年6月2日閣議決定）

→経済成長＝「成長と分配の好循環」と課題を設定。

「成長と分配の好循環」を実現するために・・・

阻害要因となる従来の日本社会・日本企業の雇用制度・慣行を見直し、
「働き方」（労働にまつわる諸制度、文化・風土、意識）を変革する。

＝働き方改革

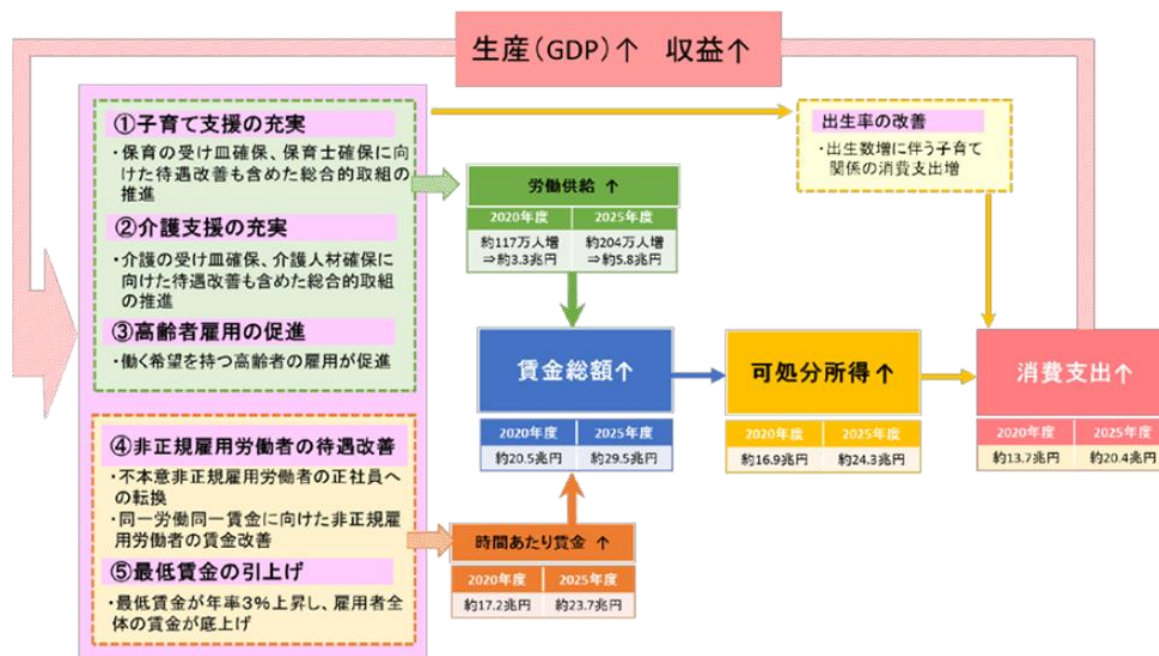
アベノミクス 三本の矢

1. 大胆な金融緩和
 2. 機動的な財政政策
 3. 成長戦略
- ・・・成長戦略を支える横断的テーマが「働き方改革」

※労働政策によって経済成長を達成しようとしている点が特徴。

(参考)

図 一億総活躍社会の実現に向けた成長と分配の好循環モデル
ー賃金・所得・消費の循環を中心とした試算ー



- 1) 上記は、労働供給の増加と賃金上昇を通じた直接的な政策効果について、仮定を置いて試算したものであり、GDP600兆円への道筋の全体像を示すものではない。
- 2) 効果額は政策が行われない場合との差分のみを示したものであり、人口動態による労働供給の減少効果や一般物価の上昇による効果は含まない。また、潜在需要の顕在化効果や投資リターンの向上、それに伴う設備投資増加の効果、産業間の労働移動の影響などについては、試算の対象としていない。なお、試算の内容は不確実性を伴うため、相当な幅を持って理解される必要がある。
- 3) 規模感の目安として、例えば2014年度時点において、労働力人口をみると約6,600万人、賃金総額をみると約240兆円、試算の対象としている雇用者の可処分所得及び消費支出はそれぞれ約200兆円及び約140兆円である。

なぜ今働き方改革なのか？

★少子高齢化が最大の理由

少子高齢化によって…

- ・総人口の減少 →国内市場が縮小し、経済成長の妨げとなる
- ・生産年齢人口（労働力人口）の減少 →経済活動が成り立たない
- ・社会保障財政の悪化 →医療保険、年金保険財政が成り立たない

（参考）

・人口予測（国立社会保障・人口問題研究所による平成29年度中位推計）

	2015年	2040年	2060年
総人口	12,709万人	11,092万人	9,284万人
生産年齢人口	7,728万人	5,978万人	4,793万人

このまま推移すると…

約10年後には600万人の労働力が不足するという試算がある。

（参考：現在の東京都の労働力人口は790万人、神奈川県が500万人）

働き方改革の方向性①

◎女性・高齢者の労働参加率を向上させる

●長時間労働による弊害

- …労働者の健康確保、仕事と家庭生活の両立、男性の家庭参加が困難に。
 - 女性や高齢者雇用促進の阻害要因となる。
 - 障害や疾病、育児・介護をかかえた人々の労働参加を阻む。

●硬直的な雇用環境（単線型キャリアパス、年功給・職能給を中心とした賃金制度）による弊害

- …転職が難しい労働市場や労働慣行では、付加価値の高い産業への労働力移動が困難。
 - ライフステージに合った職業選択を阻害する。

※働き方改革によって…

「流動性が高く」「多様で柔軟な働き方」を実現し、少子高齢化に伴う様々な課題を克服する。

働き方改革の方向性②

◎生産性を向上させる

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{投入労働量}}$$

労働生産性を上げるには…

1. 分母（投入労働量）を下げる = 効率化・省力化を図る
2. 分子（付加価値）を上げる = 新しい商品・サービス、価値の高いものを創出する

現状の国の議論では1に強く傾斜している。

→しかし、十分に効率的な日本のモノづくり産業、サービス業のオペレーションではさらなる効率化・省力化には限界があるのでは？

→また、効率化による価格競争だけでは付加価値も下がってしまう。

よって：2の**新しい商品・サービス、価値の高いものを創り出すことができるかどうか**がポイントとなる。

※働き方改革の視点からは…

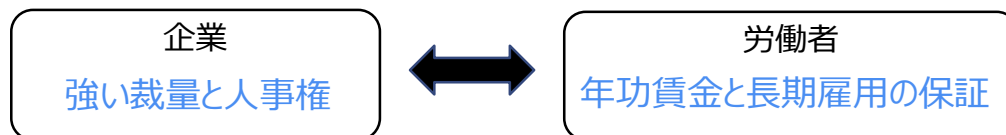
過重労働によって「新しいこと」に取り組む「ゆとり」が奪われていることが問題。

働き方改革の底流に流れる考え方

◎日本型雇用システム

- ・長期（終身）雇用、年功序列（賃金）、企業別労働組合を特徴とする「メンバーシップ型雇用」 ⇔
- ・「就職」ではなく「就社」
- ・企業は新卒一括採用により労働者をプールし、企業内職業訓練、異動、昇進、配置転換をさせながら企業活動に合わせた人事をおこなう。

E U諸国をはじめとする
「ジョブ型雇用」



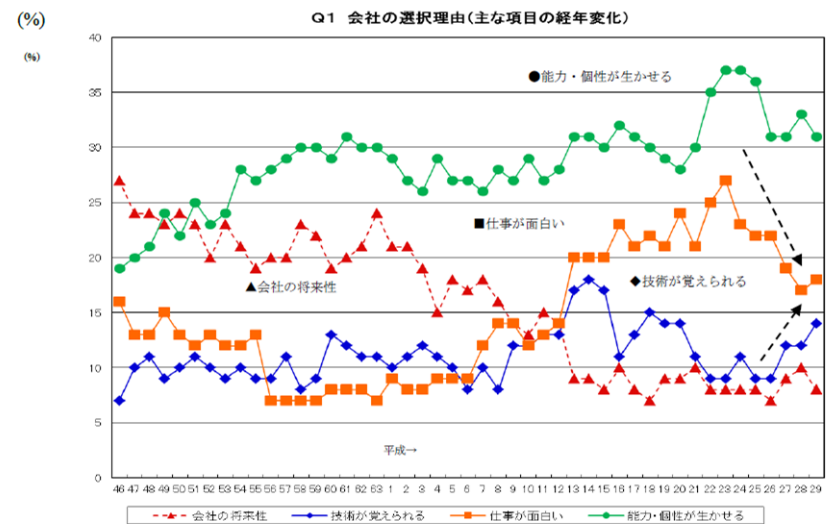
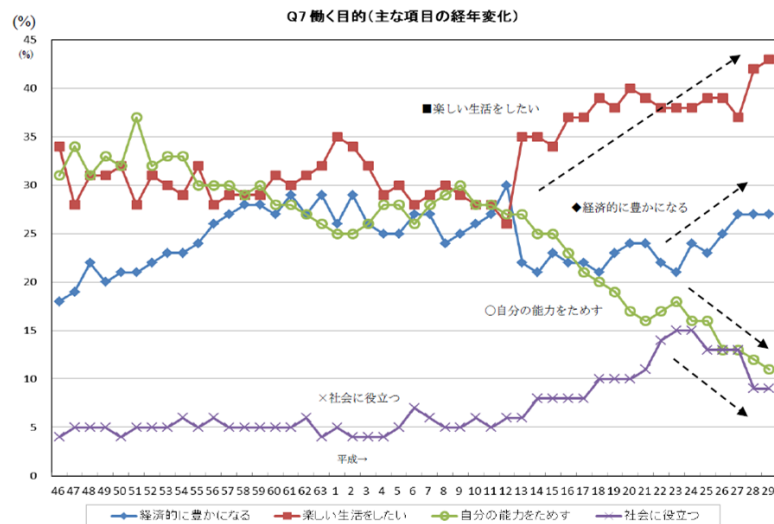
しかし・・・

- ◇労働力人口の減少により、男性労働者を中心とした日本型雇用システムは維持困難。
- ◇若手労働者の意識の変化「プライベート充実志向」「お金より休み」「地元志向」「技術・専門的スキルを身に着けたい」という志向も強くなっている。（平成29年働くことの意識調査 生産性本部）

日本型雇用システムで求められる人材 ⇒ 様々な働き方を許容する試みが始まっている。

- | | |
|----------------------|----------|
| ◆「いつでも」長時間労働、休日労働が可能 | ⇔ 短時間社員 |
| ◆「なんでも」どのような職務でも従事可能 | ⇔ 職務限定社員 |
| ◆「どこでも」どこでも転勤可能 | ⇔ 地域限定社員 |

(参考) ～平成29年働くことの意識調査 生産性本部～



まとめ

※中小企業の人材確保対策は働き方改革が必須※

- ・日本の労働力人口は、今後50年で4割減少する。
(2016年6,648万人→2065年4,000万人)
- ・東京オリンピックの年2020年には団塊世代が70歳を超え、介護等で団塊ジュニア世代が大量離職する恐れも懸念されている。
- ・生産や販売現場をかかえ、大企業に比べて労働集約性の強い中小企業では、より一層の労働力不足になることが見込まれる。

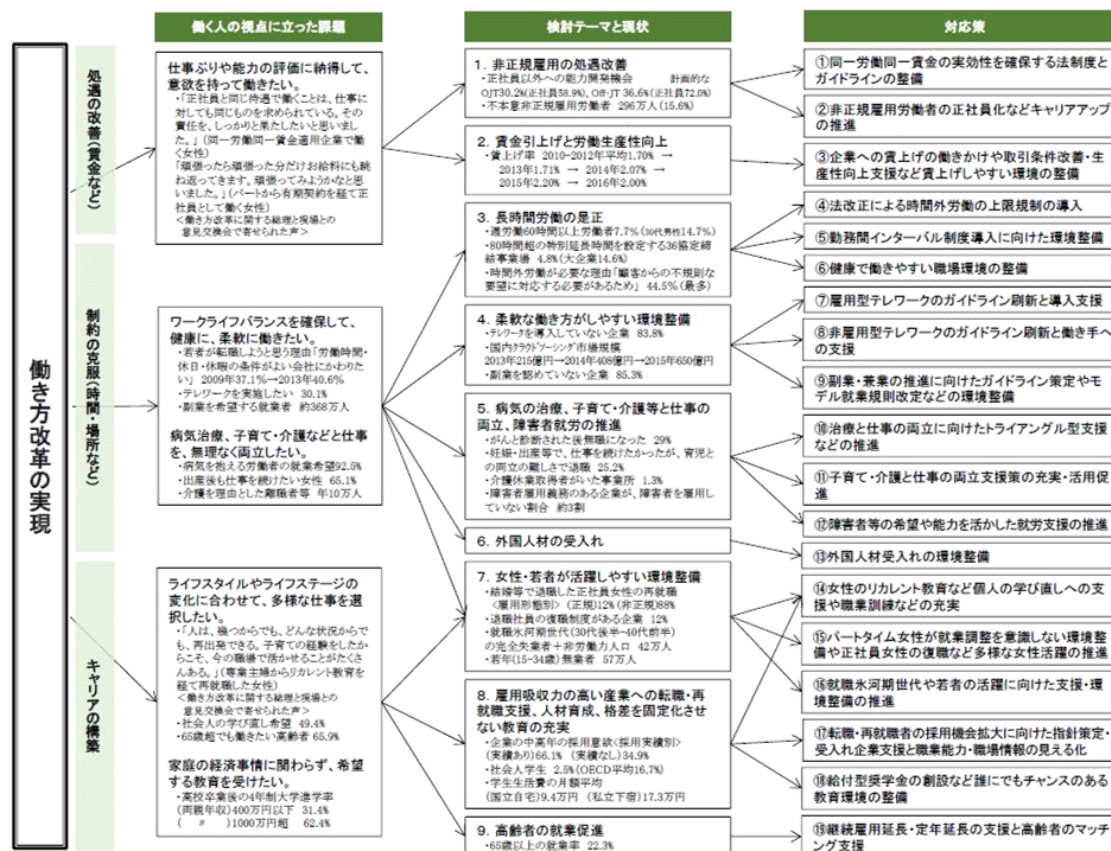
→これまでと同じ「使い勝手の良い人材」だけを求めても、もう人材は集まらない。

多様な働き方を許容する雇用制度、企業文化を構築し、若年労働者の確保、女性・高齢者の活用を目指していく以外ない。

働き方改革をめぐるこれまでの動き

- 平成28年6月 ニッポン一億総活躍プラン 閣議決定
「成長と分配の好循環」には「働き方改革」と「生産性向上」が課題
女性と高齢者の活用が必須
- 平成29年3月 働き方改革実行計画策定
- 平成29年5月 生産性向上国民運動推進協議会 内閣府に創設
- 平成29年6月 時間外労働の上限規制等について（労政審建議）
同一労働同一賃金に関する法整備について（労政審建議）
- 平成29年9月 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案要綱
⇒臨時国会に向けて法整備の準備がすすむ。

働き方改革の具体的メニュー①



働き方改革の具体的メニュー②

※以下の情報は、厚生労働省作成の平成29年9月8日付「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案要綱」に基づくものです。

※実際に提出される法案や国会審議により内容や施行時期が変わる可能性があります。実際の対応については、最新の情報をご確認ください。

働き方改革の具体的メニュー③

1. 長時間労働の是正・労働者の健康確保・・・「働き方改革」のトップメニューとして位置づけ

従来の日本の労働時間規制 ⇒法規制はあるものの、労使合意（36協定）を尊重。
⇒割増賃金支払義務を課し経済合理性による残業抑制効果を期待。

①時間外労働の上限規制（平成31年4月施行予定）

現在：告示による上限規制（刑事罰なし、行政指導により改善させる）

月45時間かつ年360時間＋特別条項による特例

（一年単位変形労働時間の場合は月42時間かつ年320時間。以下同じ。）

↓

改正：法律による上限規制（**刑事罰あり**）

月45時間かつ年360時間＋特別条項による特例

特例：年720時間以内→ ・休日労働を含み、2ヵ月～6ヵ月平均で80時間以内（※6ヵ月合計平均ではない）
・休日労働を含み、1ヵ月で100時間未満 ・月45時間を超える時間外労働は6ヵ月まで

ただし、現在、限度時間告示の適用除外業務である

建設事業	・・・施行日から5年間は猶予（5年後も災害復旧時は適用しない）
自動車運転業務	・・・施行日から5年間は猶予（5年後は特例で年960時間以内）
医師等の業務	・・・施行日から5年間は猶予（5年後に再検討）

働き方改革の具体的メニュー③

1. 長時間労働の是正・労働者の健康確保

②月60時間超の時間外労働に対する割増賃金率（平成34年4月予定）

→中小企業に対する適用猶予を廃止し150%以上とする。

③年次有給休暇取得の義務化（平成31年4月施行予定）

→10日以上有給休暇の労働者について、付与後1年以内に5日は付与しなければならない。

④勤務間インターバル

→法整備による努力義務化を予定

⑤長時間労働に対する健康確保措置（平成31年4月施行予定）

→医師による面接指導（現在1ヵ月100時間超→80時間超の義務化）

⑥その他

◎労働時間の客観的把握

→「労働時間の適正な把握のための使用者が講ずべきガイドライン（平成29年1月）」について省令化、
36協定の労働者代表選出の適正化等

◎産業医・産業保健機能の強化

働き方改革の具体的メニュー④

2. 同一労働同一賃金 …「働き方改革」のメニューのうち、最も混乱しているものの一つ

「同一労働同一賃金」

=「職務内容が同一または同等の労働者に対し同一の賃金を支払うべき」という考え方

本来的には、「年功給・職能給」から「職務給」中心の賃金制度への転換や雇用の流動性を高める見地から議論されていた。



パート・アルバイト等の非正規雇用者と正規雇用者との格差是正、公正評価の問題に変容して議論がすすんでいる。

①パートタイム労働法の改正（31年4月施行ただし、32年3月まで中小企業猶予措置あり）

短時間労働者・有期雇用労働者について、職務の内容、責任の程度を超えて不合理な相違（賃金、福利厚生その他の待遇）を設けてはならない。⇒**説明責任を事業主側に課す**

②労働者派遣法の改正（平成31年4月施行）

派遣元に均等待遇義務を課す

派遣労働者と派遣先労働者の均等待遇⇒**派遣先からの情報提供を義務化**

（ただし、労使協定により基準を設けて均等待遇を実現する方法も許容される見込み）

働き方改革の具体的メニュー⑤

3. 柔軟な働き方がしやすい環境整備 ……育児・介護と仕事の両立や人手不足対策

※いずれもガイドラインの改定・策定が行われる予定。

①雇用型テレワークの推進

⇒情報漏えいの防止、労働時間把握などが課題

②非雇用型テレワーク 請負型在宅ワーク

⇒ルールや働き手の保護、過重労働対策などが課題

③兼業・副業の推進

⇒労働社会保険制度が未対応、企業側の判断基準がまちまち

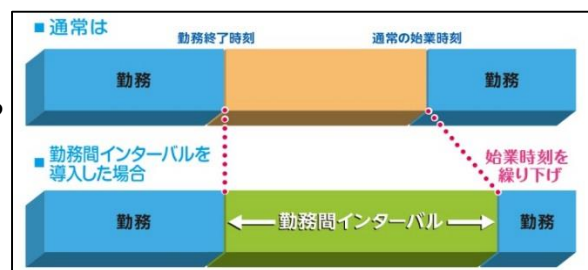
働き方改革の具体的展開例①

1. 勤務間インターバル

長時間労働対策として重要視されているものの一つで、企業の安全配慮義務の履行上も有効なもの。

- (導入にあたって) インターバルを義務とするか、権利とするか？
インターバル時間を何時間に設定するか？
インターバルにより所定労働時間を変えるのかどうか？
賃金支払いをどうするか？

⇒現時点では様々な制度設計が可能。



2. 週休3日制などの変形労働時間制

現行法制度でも所定労働時間の変更なしで実施可能。

- 運送、小売・飲食業など1日あたりの労働時間が長い業種の人材確保対策
- 育児・介護をする従業員対策や、自己啓発期待型も

例：●労働時間を変更しないタイプ・・・ユニクロ、佐川急便、ウチヤマHD(介護事業)、トットメイト(保育業) など

●労働時間を減らすタイプ・・・ヤフー、日本IBM、ひまわり生命 など

働き方改革の具体的展開例②

3. 働き方改革関連の助成金

（29年度予算では、未だ強力なものはない。一応、揃えてみましたという程度）

○職場意識改善助成金（国）

・職場環境改善コース

→時間外労働時間の削減や年次有給休暇取得向上の計画を立て、実際に成果が上がったとき。

⇒要した費用の最大3/4（上限100万円）

・勤務間インターバル導入コース

→勤務間インターバル制度を新たに導入

⇒要した費用の最大3/4（上限40～50万円）

その他 : 働き方改革助成金（東京都）

: 平成29年4月より各助成金に生産性向上による増額実施 など

今後の働き方改革の行方 ～働き方改革の裏メニュー～

「多様で柔軟な働き方」の課題

- ⇒企業にとっては、企業側裁量の縮小を招く。配置や職務転換を困難にする可能性がある。
- ⇒労働時間と成果が比例しない、労働時間規制がそぐわない業務も存在する。
- ⇒労働者の、時間にとらわれず働きたいというニーズも「多様で柔軟な働き方」に含まれる。

①解雇の金銭的解決・・・予見可能性の高い紛争解決システムの是非

「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方に関する検討会」報告書（平成29年5月）

⇒賛成・反対の両論併記・・・今後の検討を深める

②特定高度専門業務・成果型労働制（高度プロフェッショナル制度）

・・・一定の条件に該当する労働者（高度なスキルや年収）を労働時間規制の適用除外とする制度。

臨時国会審議→平成31年4月施行予定？

③企画業務型裁量労働制の適用拡大

・・・コンサルタント業務、課題解決型提案営業業務を対象業務に含める。

臨時国会審議→平成31年4月施行予定？

働き方改革によって、雇用流動性の高い職務中心のE U型の労働社会にシフトしていくことになるのか、それとも単にイイとこ取りの政策なのか？ 働き方改革の裏メニューの今後の進展に注目すべき。

最後に

「働き方改革」で長時間労働の改善や多様で柔軟な働き方により人材確保をはかるならば、

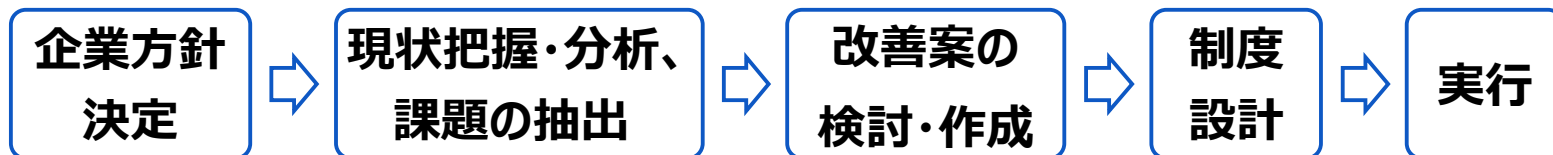
→自社のサービスや商品、商圈、生産工程やロジスティクス、意思決定や仕事の進め方、企業風土や文化を踏まえた検討が必要。

→単に人事労務管理上の課題だけではなく、経営課題そのものであり、最終的には**経営全体の問題**に行き着く。

※国が用意したメニューのうち「どれかに取り組めば良い」という趣旨のものではなく、また、従業員の「働き方（働かせ方）」の意識改革の問題でもない。

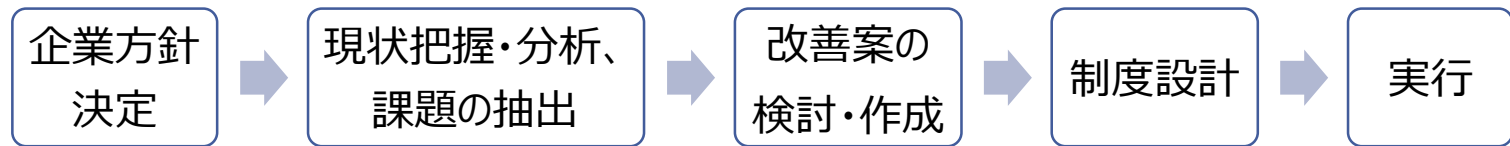
- 従業員が採用できない／応募がない／辞退される
- 従業員が定着しない
- 人手不足で困っている
- 従業員が高齢化している
- 男性労働者ばかり／女性労働者がいても基幹業務に携わっていない
- 過度な長時間労働があり健康被害やトラブルが心配
- 残業代が適正に支払われていない（支払えない）
- 社内の雰囲気や暗い 笑顔がない
- ボトムアップが無く、トップダウンも通らない

上記のような課題について、マネジメント側の「働かせ方改革」と位置付けて、



まで行うべき！！

働き方改革の実践にあたって・・・



【社会保険労務士の活用】

- 改善案の検討～制度設計 → 法令との整合性の確認、他社事例の経験の活用
- 社内合意形成 → 社内セミナーの実施による社内機運の醸成、抵抗勢力対策 など

何かございましたら、ぜひご相談ください。

行政書士・社会保険労務士 清水・林・片平事務所 オフィス・プレアデス

〒192-0083 東京都八王子市旭町6-6 ピオビル6F

TEL : 042-627-1172

FAX : 042-627-1180

MAIL : officep@mytown-club.net URL : www.facebook.com/officepleiades