

今すぐ取り組むべき 「働き方改革」

見直すべきポイントはこれだ!

第1章 政府が推し進める「働き方改革」の内容

第2章 「働き方改革」の広がり企業が経営に与える影響

1. 企業に対する監督機能が強化される
2. 労務トラブルの発生リスクが高まる
3. 人材を確保しづらくなる

第3章 企業が「働き方改革」に取り組む目的

1. コンプライアンスへの対応
2. 生産性向上の実現による企業業績の向上
3. 人材の定着による企業業績の向上

第4章 企業が取り組むべき「働き方改革」の主な内容

1. 長時間労働防止対策
2. 同一労働同一賃金対策
3. 子育て・介護支援対策
4. ハラスメント防止対策
5. 副業対策

第5章 働き方改革時代の到来に向けた就業規則対応

1. 長時間労働の防止に関する規定対応
2. 同一労働同一賃金に関する規定対応
3. 子育て・介護支援に関する規定対応
4. ハラスメント防止に関する規定対応
5. 副業に関する規定対応

第1章

政府が推し進める「働き方改革」の内容

あるときから、世の中に「働き方改革」という言葉が広まり出し、雇用に関して企業に対する締め付けが厳しくなり始めていると感じている経営者や管理職者の方々が多くおられると思います。何かやらなければならないのだらうと思いつつも、何から手をつければよいのかが分からないという会社も多いはずで、企業に対して漠然とした不安感を植え付けている「働き方改革」ですが、政府が打ち出した長期的な政策の一つなのです。

日本は、既に人口減時代に突入しています。今の出生率がこのまま続けば、2060年度には日本の総人口が8,600万人にまで落ち込むと推測されています。

加えて、発展途上国が国力を増してきたことによる経済のグローバル化が進展し、このまま手をこまねいていると今後の日本経済が立ち行かなくなるという危機感を政府が抱きました。

そのような中で、日本経済の再生を実現させるためには、付加価値生産性と労働参加率の向上を促すことが必要であるという見解を明らかにした政府が、従来の働き方を見直そうという機運を生み出しました。

「働き方改革」を推し進めていくための工程表も明らかにされており、平成28年9月度より、安倍首相と関係省庁の大臣、様々な分野の有識者たちからなる働き方改革実現会議が月一回のペースで実施され、具体的な方針や政策^{※1}が打ち出されています。

※1 首相官邸「働き方改革実現会議」ページ <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/>
首相官邸「働き方改革の実現」ページ <http://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html>

中でも、「働き方改革」の柱とされているものが、次の四つです。

- I. 長時間労働の是正
- II. 同一労働同一賃金
- III. 子育て・介護に対する支援
- IV. 女性や若者が活躍しやすい環境の整備

長時間労働の是正というのは、働き過ぎ（働かされ過ぎ）が原因で過労死やメンタル不全などの被害が労働者に発生することを防止し、生産性の高い働き方を追及していくことにより、日本経済の安定化、活性化を実現していこうという趣旨の内容です。

同一労働同一賃金というのは、非正規雇用労働者の処遇を改善し、所得格差を是正することにより、日本経済の安定化、活性化を実現していこうという趣旨の内容です。その一環として、最低賃金の引き上げも行われています。

子育て・介護に対する支援というのは、子育て・介護という事情を抱えた労働者が長期の休業や離職を余儀なくされてしまう事態を防止し、安心して働くことのできる世の中にすることにより、日本経済の安定化、活性化を実現していこうという趣旨の内容です。その背景に、一億層活躍社会の実現に向けた取り組みがあります。

女性や若者が活躍しやすい環境の整備というのは、女性の社会進出を後押しし、加えて日本の将来を担う若者が活躍できる環境を整備することにより、日本経済の安定化、活性化を実現していこうという趣旨の内容です。

第2章

「働き方改革」の広がりが経営に与える影響

「働き方改革」の広がりは、今後の企業の経営に様々な影響を与えます。中でも、確実に影響を及ぼすことが、次の三つです。

1. 企業に対する監督機能が強化される

世の中には、国が定めた法令を企業や国民に遵守させるために、一定の権限を有した行政機関が監督を行い、違反者に対して指導や罰則を与えるという仕組みがあります。

労働の分野も同様で、労働基準局や労働基準監督署などの行政機関が、その役割を果たしています。

現状では、監督の役割を果たす側のリソースが少ないために、一般の中小企業においては、労働基準監督署による調査を受けたことなどないというところも多いと思われませんが、これについては、労働基準監督署の業務の一部を社会保険労務士などの民間機関に委託することにより労働基準監督署の監督機能を強化するという仕組みが、政府の規制改革会議で検討されています。

この仕組みが実現された場合、委託を受けた民間機関が、企業が法令を遵守しているかどうかを確認する役割を担い、確認を行った結果違反行為のあることが明らかになった企業に対して、権限を有する労働基準監督署が指導を行い、必要に応じて摘発に動くという体制が出来上がります。

そうすると、今まで手が付けられずにいた一般の中小企業に対しても監督の手が及ぶことになり、法令を遵守できていない企業が労働基準監督署による指導を受けるリスクが高まります。

2. 労務トラブルの発生リスクが高まる

「働き方改革」が世の中から注目されるようになることで、労務トラブルの発生リスクが高まります。

理由は、働く側の働き方に対する関心が高まるからです。今の世の中は、インターネットやSNSの普及により、誰とでも交流を図ることができ、且つどこからでも情報を入手することができます。

加えて、労働者が手軽に労務トラブルを解決することのできる社会的な基盤が確立されており、法律関係者や社外の労働組合などが労働者を支援する仕組みも定着しています。

すなわち、労働者にとって、自己の権利を守るための情報を入手し、会社に対して交渉することが容易な世の中になっているのです。

そのような中で、問題があることを認識せず、あるいは問題を放置したままにしている企業は、確実に労務トラブル発生リスクが高まります。労務トラブルは、ひとたび発生してしまうと、解決するために経営者や管理職者といった会社にとってのキーパーソンの人間が自己の時間をそれなりに割かなくてはならなくなり、解決金などの名目で金銭的な支出を伴うケースも多いです。何よりも忘れてはならないのは、労務トラブルの発生が、従業員の士気を下げてしまうということです。

3. 人材を確保しづらくなる

企業を発展させていくためには、人材の確保が不可欠です。モノやカネといった資源を投入し、投入された資源をもとにヒトが付加価値を生み出すことで企業は成長していきます。

「働き方改革」の広がりには、その原点である人材の確保に影響を及ぼします。

その原因となるのが、企業に対する評判の拡散と同業他社の取り組みです。先にも述べた通り、「働き方改革」が世の中から注目されるようになることで、働く側の働き方に対する関心が高まります。

そのような中で、企業が問題のある対応を取り続けていると、インターネットやSNSを介して、不特定多数に向けてその実態が拡散され蓄積されていきます。

今の世の中では、仕事を探している人間が、インターネットやSNS上の評判を確認したうえで応募する企業を決定するというのが当たり前の話になっています。さらに、同業他社が「働き方改革」の取り組みを行っていたならば、良質な人材は、高い確率で同業他社の方へ流れて行ってしまいます。人材を確保するためにそれなりの費用と労力を費やしているのに、そのようなことが原因で結果が無に帰してしまうなどということは、あってはならないことです。

このように、「働き方改革」の広がりや、今後の企業の経営に様々な影響を与えます。

昔を知る経営者や管理職者の中には、「企業戦士となり会社の発展に尽くすことが当たり前の姿なのだ」という感覚をお持ちの方もおられると思いますが、「これからの時代は働き方改革に取り組むことが当たり前の姿なのだ」という感覚も持ち合わせる必要があります。

「働き方改革」の広がりが今後の企業の経営に与える影響

- I. 企業に対する監督機能が強化される**
- II. 労務トラブルの発生リスクが高まる**
- III. 人材を確保しづらくなる**

第3章

企業が「働き方改革」に取り組む目的

「働き方改革」が問われる時代が到来したのだということは理解できても、どのような目的で「働き方改革」に取り組むべきなのか、ということがピンとこない経営者や管理職者の方もおられると思います。

目的に関しては様々な考え方があってもよいと思うのですが、全ての企業に共通する目的としては、次の三つのことが考えられます。

1. コンプライアンスへの対応

言わずと知れた法令遵守のことですが、単に世の中に法令というものがあるから否が応でも従わなければならないのだというスタンスで取り組むのではなく、企業の社会的責任を全うすることへの一環としてコンプライアンスへの対応に取り組むというのが正しい姿です。

コンプライアンスへの対応という話になると、手間もコストもかかり良いことなど何もないと感じてしまう経営者や管理職者の方もおられると思いますが、コンプライアンスへの対応は、企業に対して確実にメリットをもたらします。

中でも確実に生じるメリットが、企業イメージの向上と従業員の士気の向上です。率先して法令遵守に取り組む姿勢を打ち出すことにより、取引先や行政、金融機関などからの信用を得ることができます。

さらに、従業員が、会社に対して安心を覚えます。そうなることで、企業にとって事業を営みやすい環境が構築されていきます。

2. 生産性向上の実現による企業業績の向上

雇用することは、企業にとってはコストの発生につながります。

中でも、正規雇用者の雇用は固定的なコストという形で企業の経営に跳ね返ってきます。そのため、従業員一人当たりの売上高や利益額を伸ばしていく努力を行うことが、正しい経営の在り方です。

しかし、現状では、従業員一人当たりの売上高や利益額が伸び悩み、みじり貧経営を続けてしまっている企業が多いのが実態です。

環境の変化が経営の悪化に影響を及ぼすこともありますが、働き方に問題のあることが原因で経営が悪化している実態があることも事実です。

従業員が付加価値の低い仕事に対してたくさんの労働時間を費やしている、ダラダラとした働き方をしていることで残業代がかさんでしまう。

このようなことが、企業の経営改善の足を引っ張っています。

「働き方改革」を推進することは、このような弊害をなくしたうえで生産性を高めていくことにより企業業績を向上させていくためのきっかけともなります。

そうすることが、結果として、従業員の満足度の向上にもつながっていきます。

3. 人材の定着による企業業績の向上

中小企業の人材確保は、必要に応じて募集を行い、途中で人を採用する形が一般的です。

採用後すぐに業務に配置して現場主導で教育を施していくのですが、雇用環境の悪いことが原因で、採用した人材が戦力化することなく退職してしまうということが日常的に発生しています。

採用した人材が定着せずに辞めてしまうということは、企業に対して、次のような損失を与えます。

- ①募集に関する費用が無駄になる
- ②面談、採用に係った人間の人件費が無駄になる
- ③採用後の教育に係った人間の人の人件費が無駄になる
- ④退職者に対して退職時までを支払った人件費が無駄になる
- ⑤退職したことによる仕事のしわ寄せが残された従業員たちに行くことにより、残された従業員たちの士気が低下する

①から④に関しては金銭的な損失として現れ、その分利益を目減りさせたのと同じ結果になります。

企業が「働き方改革」に取り組むことで従業員にとって働きやすい環境が実現されれば、従業員は定着します。

従業員が定着すれば、先のような無駄な損失は発生しなくなります。

さらに、定着するということは個々の能力向上という結果につながることであり、従業員一人一人の生産性が高まることで、企業業績の向上にもつながっていきます。

企業が「働き方改革」に取り組む目的

- I. コンプライアンスへの対応**
- II. 生産性向上の実現による企業業績の向上**
- III. 人材の定着による企業業績の向上**

第4章 企業が取り組むべき「働き方改革」の主な内容

「働き方改革」というのは、広い意味で言えば、時代に即した労働環境を構築するために会社全体で働き方を変えていくことであり、それぞれの会社の状況に応じた様々な取り組みテーマが考えられますが、ここでは、政府が掲げている重点的なテーマに関係する内容を解説していきます。

1. 長時間労働防止対策

長時間労働防止対策は、真っ先に取り組むべき「働き方改革」のテーマです。長時間労働は、会社にとっても従業員にとっても良くないことです。長時間労働が続くと、従業員がメンタル不全を引き起こし、あるいは過労により働けなくなるリスクが高まります。

さらに長時間労働を放置し続けることで、会社が、安全配慮義務（＝労働者が心身ともに安全に就労できる環境を整備する義務）違反に問われます。何よりも、会社に与える影響として大きいことは、収益性を低下させてしまうということです。

従業員が慢性的に長時間の残業をしていた場合、仕事の能率が低下し生産性が下がる一方で、会社は割増賃金という余分なコストを負担し続けることになるからです。

長時間労働が発生する原因は、大きく三つに分けられます。

- ①労働時間が管理されていない
- ②長時間労働が発生しやすい物理的な要因がある
- ③長時間労働が発生しやすい心理的な要因がある

労働時間が管理されていないというのは、マネジメントを行うべき立場の人間が、部下の労働時間を管理する義務を果たしていないということです。人件費は企業にとって最大のコストなので、コストに見合ったパフォーマンスがあるのかどうかを常に見極めながら最適化を目指すことは、マネージャーにとって最大の職務です。

コンプライアンスという面でも、企業には、残業時間の上限を定めた36協定を遵守する義務や月の残業時間が一定時間を超えた従業員に対して健康管理を行う義務があり、現場でそのことを履行するのがマネージャーの役割です。

しかし、現実的には、それぞれの部下が自己の裁量や判断で残業を行っており、マネージャーが実態を把握していないというケースが多いのです。

長時間労働が発生しやすい物理的な要因というのは、従業員が、日々の膨大な業務をさばききれないことが原因で、必然的に長時間残業を行わざるを得ない状況が生じてしまっているということです。

中小企業の場合は、限られた人員で全体の業務をこなしていかなければならないので、従業員一人当たりの業務負荷が過大になりがちです。

長時間労働が発生しやすい心理的な要因というのは、自分の仕事は終わっても上司や周囲の人たちが仕事をしていると自分だけ帰りづらい、早く帰る日が多いと評価に影響するかもしれない、などといった人間としての心理的な葛藤が原因で、長時間残業を行う環境が築き上げられてしまっているということです。

収入を増やすために生活残業を行うというのも、心理的な要因の一つです。

ここからは、長時間労働が発生する原因ごとに、長時間労働防止対策として効果的な内容を解説していきます。

労働時間の管理ということに関しては、日々の残業を上司による許可制にする運用を取り入れることが効果的です。

終業時刻以降に仕事を行う場合は、事前に、上司に対して残業する理由や残業時間中に行う業務、残業予定時間を申請させ、内容が妥当であると上司が判断した場合に残業の許可を与える仕組みです。

事前の申請を行うことができない場合は、事後速やかに報告することを義務付ける必要もあります。

この仕組みを取り入れることにより長時間労働を解消していくにあたっての最大のポイントは、上司が実際の残業時間を確認した上で、申請時の予定時間との間に差異が生じた場合は、その都度原因を確認し、残業を行った部下に対して指導を行うことです。

(残業申請書の例)

時間外労働申請書	
平成 年 月 日	
所属	_____
氏名	_____
下記の事由により、時間外労働を申請します。	
予定時間：	時 分から 時 分まで (時間 分)
事由	
業務内容	
部長	所属長

物理的な要因への対策としては、定期的に、職場全体や個人個人の業務の棚卸を行うことが効果的です。

会社を取り巻く環境は日々変化しており、今までやってきた業務や今までの業務のやり方の中で、今後はやらなくてもよい業務、やり方を変えてもよい業務というものが適時生じてくるはずなのですが、現実的には、過去からの業務をそっくり抱え込んだまま新たに生じた業務に対応することで業務の量が増え続けているケースが多く見られます。

そのため、定期的に業務の見直しを行ったうえで、不要な業務は切り離し、やり方を変えられる業務はやり方を変えていくといった対応を取り続ける必要があります。

いきなりこのような大掛かりな対応はできないというのであれば、日々の業務を開始するときに、その日のスケジュールを確認し、必ず今日中に済ませなければならない業務とそうではない業務とを区分するような取り組みから始めてみてはいかがでしょうか。

それ以外にも、会社が従業員に対して一つ一つの業務の締切りを守ることを徹底させた、社内会議の在り方を改善した、といったような対応で長時間労働の防止に成功した事例も世の中には存在します。

心理的な要因への対策としては、業務の生産性を評価する仕組みを取り入れることが効果的です。

すなわち、業務の成果というアウトプットを労働時間というインプットで割った答えを生産性とみなすことで、少ない労働時間で高い成果を実現した従業員が最も高く評価される仕組みを構築するということです。

努めなければならない。

- 2 会社は、事務処理を行ううえで必要な場合、副業を行う従業員に対して、副業に係る労働時間や賃金等の報告を求め、必要な書類の提出を指示することがある。

副業を行う従業員は、それに対して従わなければならない。

- 3 会社は、従業員の副業が正常な業務の遂行に支障を生じさせると判断した場合、副業の時間を短縮し、もしくは副業の中止を命じることがある。副業を行う従業員は、それに対して従わなければならない。

第4条（副業禁止規定の廃止）

就業規則第〇条に定める副業禁止規定は、平成〇年〇月〇日をもって廃止する。

- 2 今後、会社が従業員に副業を認めることが相応しくないと判断した場合は、従業員代表と協議を行ったうえで、当規程を廃止することがある。

《解説》

副業を認めるのであれば、会社は、その実態を的確に把握し、必要に応じて状況をコントロールできる体制を整える必要があります。

そのために、前記の規定のように、副業の状況を把握し会社の指示が及ぶ範囲を明確にしたうえで、周知を徹底する必要があります。

実務上では、副業を認めた後の運用を定期的に検証し、必要に応じて規定の内容を変更していく対応が望ましいです。



著者

大庭経営労務相談所 代表 大庭 真一郎（おおば しいちろう）

メールアドレス：HZG02332@nifty.ne.jp

URL：https://ooba-keiroumu.jimdo.com/

近代中小企業 Vol.52 No.9 付録

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425 ©2017 Dataagent

ISBN 978-4-909222-08-4 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、無断で転載・複製することは固く禁じられています。