

中小・小規模事業者のための 働き方改革 取組みセミナー

～ 長時間労働を是正し生産性を高めるためのポイント ～

社会保険労務士

両立支援コーディネーター

よしなが あやみ

芳永 文美

よしなが社会保険労務士事務所

〒925-0003

石川県羽咋市寺家町〒50-2

TEL: 0767-22-7716 FAX: 0767-22-7716



1. はじめに

あてはまる項目をチェックしてください

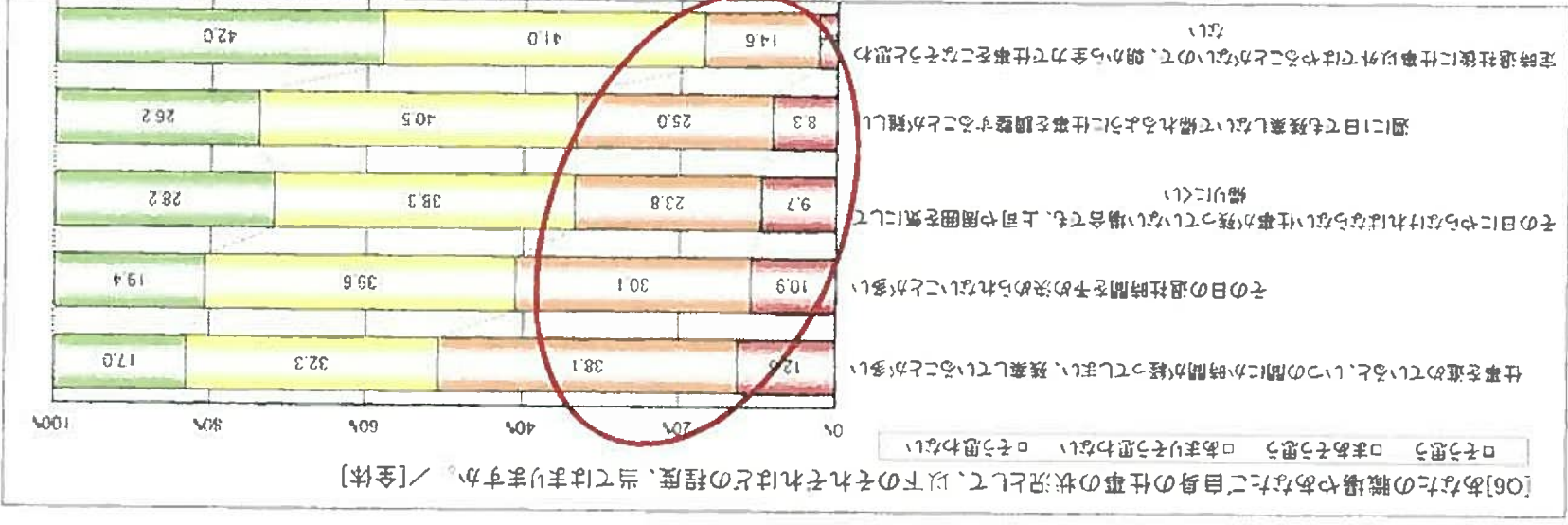
- ☐ 仕事を進めていると、いつの間にか時間がたってしまい、残業していることが多い
- ☐ その日の退社時間を予め決められないことが多い
- ☐ その日にやらなければならない仕事が残っていない場合でも、上司や周囲を気にして帰りにくい
- ☐ 週に1日でも残業しないで帰れるように仕事を調整することが難しい
- ☐ 定時退社後に仕事以外ではやることがないので、朝から全力で仕事をこなそうと思わない

3つ以上あてはまった あなたは・・・



残業を前提として働いている
残業体質！の可能性が・・・

「残業を前提とした働き方」になる理由



3割程度は
残業前提

図 IV-21: 「残業を前提とした働き方」に該当するか

出典: 一般財団法人企業活力研究所 平成28年3月

「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」

残業前提体質からの脱却の必要性

5

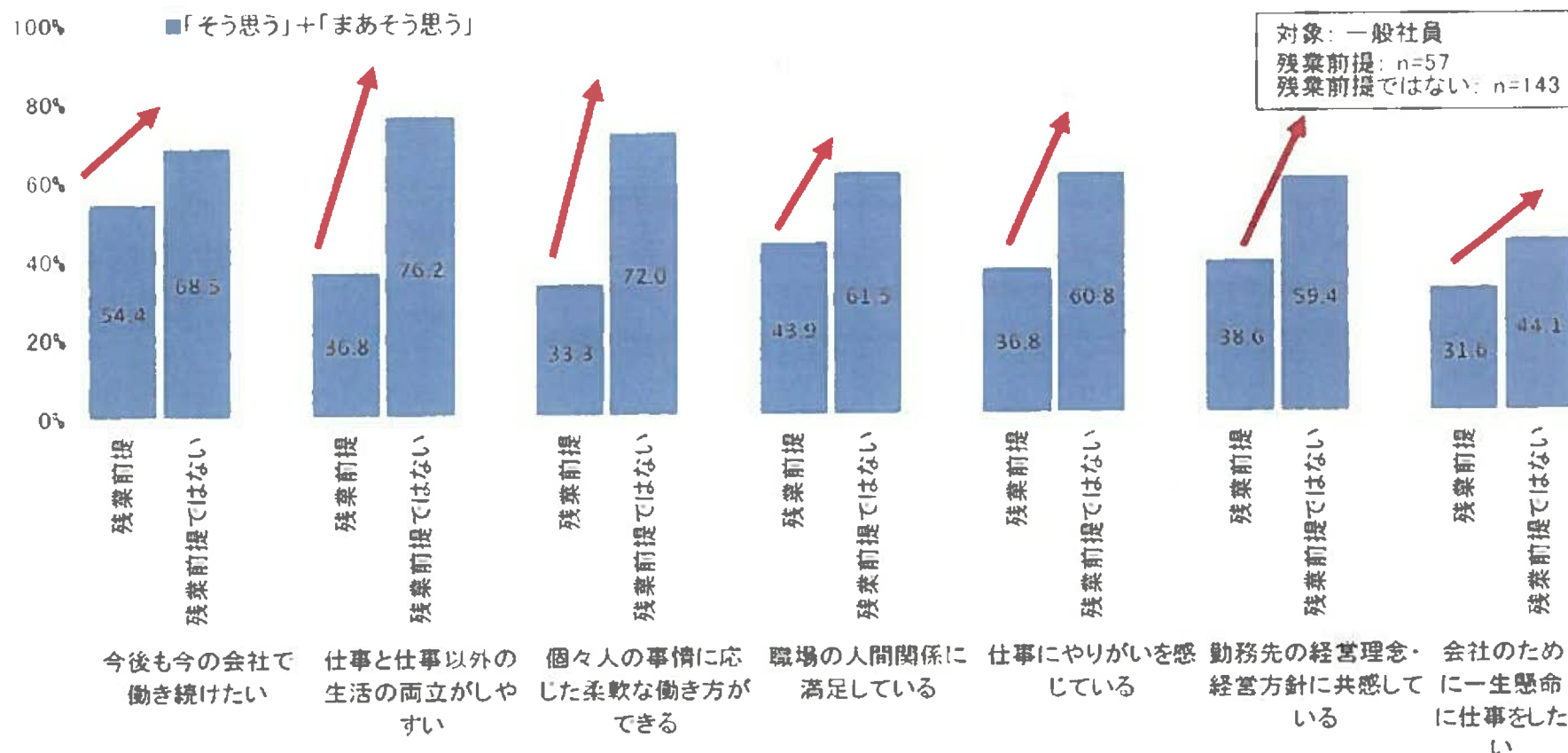


図 IV-34：会社や職場に対するエンゲージメント（残業前提かどうか別、一般社員）

出典：一般財団法人 企業活力研究所 平成28年3月

「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」

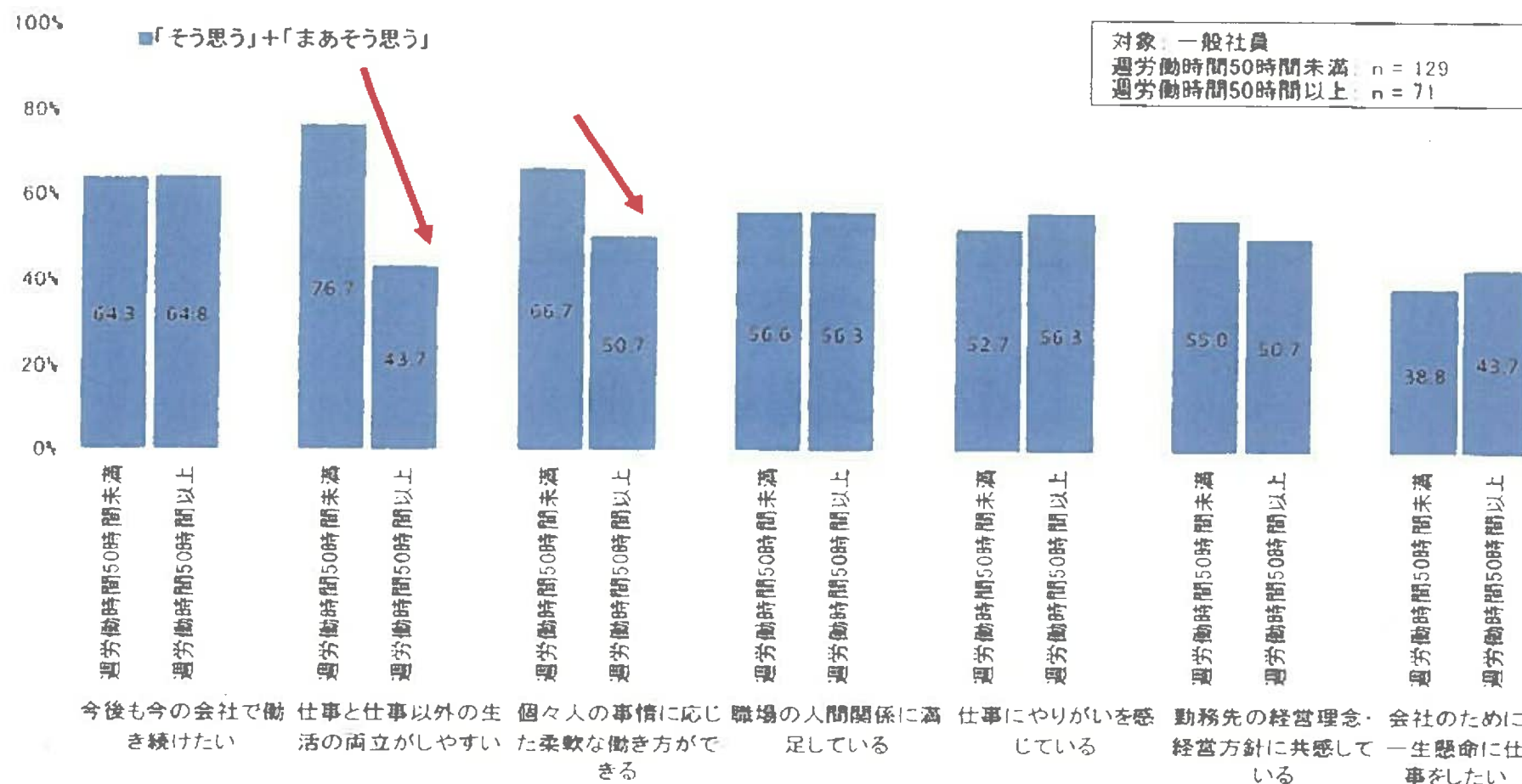


図 IV-35：会社や職場に対するエンゲージメント（週労働時間別、一般社員）

出典：一般財団法人 企業活力研究所 平成28年3月

「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」

仕事と家庭生活の両立が困難



少子化

女性のキャリア形成を阻む
男性の家庭への参画を阻む

睡眠時間の減少



過労死

生産性の低下
モチベーション低下

2.働き方改革の目的と背景

一億総活躍社会の実現に向けて「働き方改革」は最大のチャレンジ

- 長時間労働の削減

多様な人材活用の為に弊害となっている長時間労働をなくす

→ 仕事と家庭生活の両立を可能にする

労働の質を高めることで生産性の向上につなげる

- 非正規雇用の待遇改善

同一労働・同一賃金の実現、均等・均衡待遇の確保

→ 4割を占める非正規労働者の待遇改善を可能にする

女性・若者などの多様で柔軟な働き方の選択肢を広げる

- 高齢者の就労促進

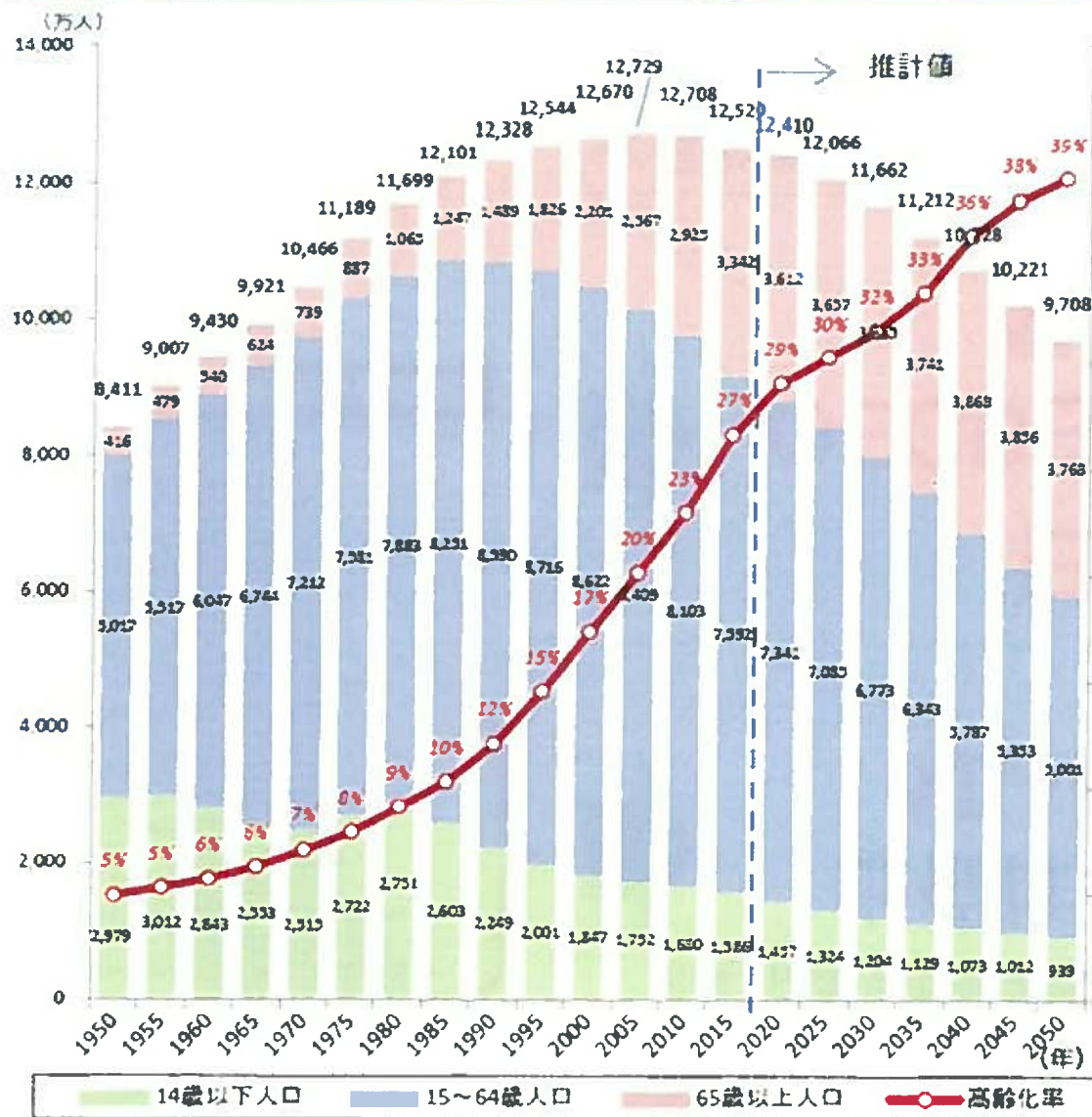
継続雇用年齢や定年年齢の引き上げの環境整備

→ アクティブシニアの就労により労働力を確保

「ニッポン一億総活躍プラン」

【世界から見た日本の現状】 労働力人口の減少予測

10



少子高齢化は世界に類を見ないスピードで進行



出生率が低下する
現状では、2100年には
人口5,000万人に



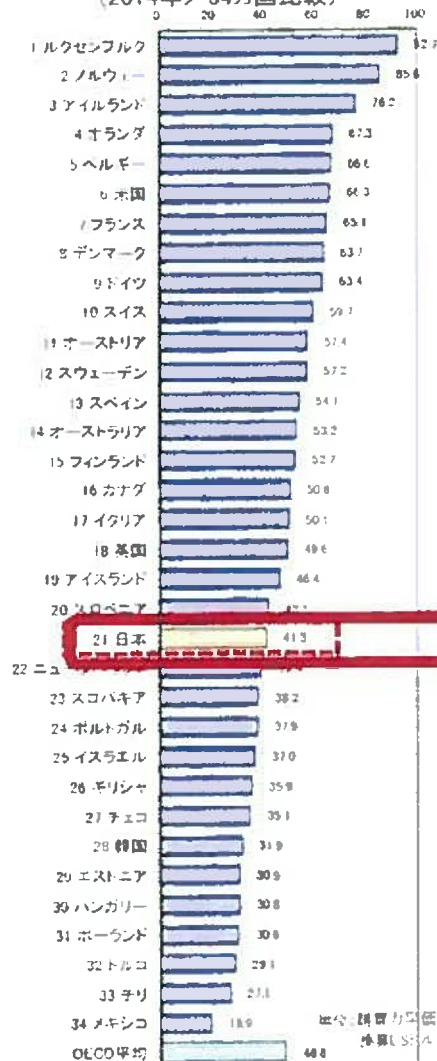
労働力人口の減少
国際社会からの投資が
期待できない可能性も

出典：
総務省「平成28年版情報通信白書」

【世界から見た日本の現状】日本の労働時間と生産性の現状

11

(図5)OECD加盟諸国の
時間当たり労働生産性
(2014年/34カ国比較)



OECD加盟諸国の時間当たり労働生産性

出典：日本生産性本部「日本の生産性の動向2015年版」

上位は、**労働時間が短い国**が独占！

日本は、
OECD主要7か国中
最下位！

※週労働時間49時間以上の労働者割合

日本 21.3% 米 16.6% 英 12.5% 仏 10.4% 独 10.1%

「ニッポン一億総活躍プラン」

- 相当数の労働者が過度に長い時間労働を続けている
- 過重労働による死及び職場における精神的嫌がらせによる自殺が発生し続けている

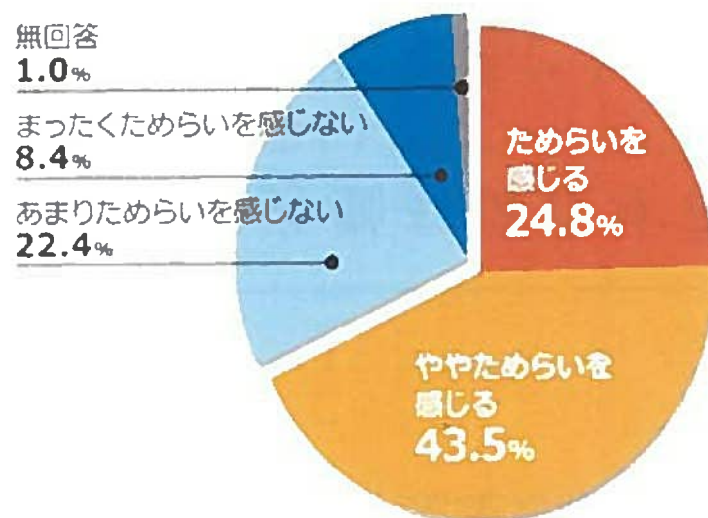


長時間労働を防止するための措置を強化し、**労働時間の延長についての制限**の不遵守に対して制裁が確実に適用されるようにすることを勧告する。また、委員会は、締約国に対して、必要な場合には、職場における全ての形態の**嫌がらせを禁止し、防止**することを目的とした**法令及び規則を採用**することを勧告する。

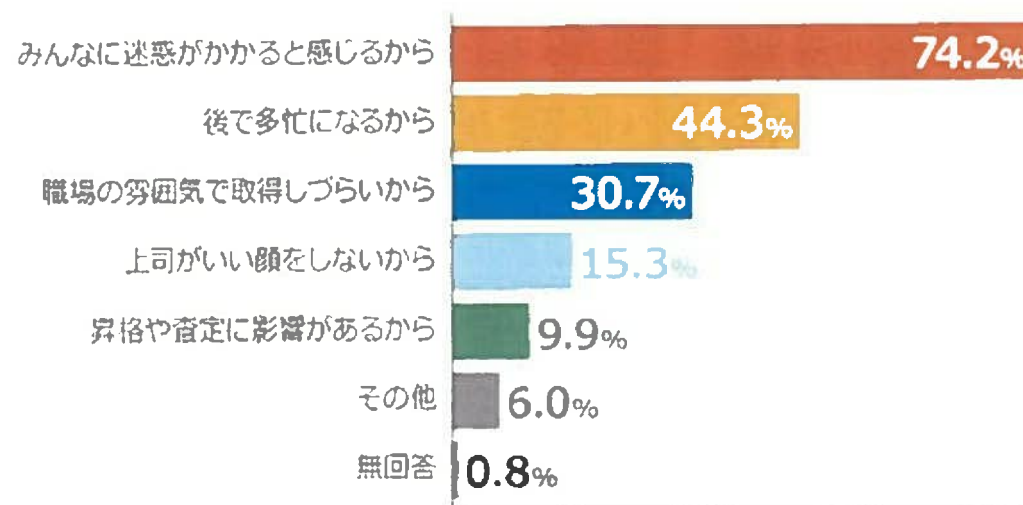
参照： 2013年5月17日 国連社会権規約委員会 総括所見より

年次有給休暇の取得率は？

◎年次有給休暇の取得へのためらい



◎ためらいを感じる理由(複数回答)



出典:厚労省リーフレット

労働時間等の設定の改善を通じた「仕事と生活の調和」の実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査(平成26年)

非正規雇用者が非正規の職に就いた理由(2014年平均)

(単位:実数は万人、割合及び構成比は%)

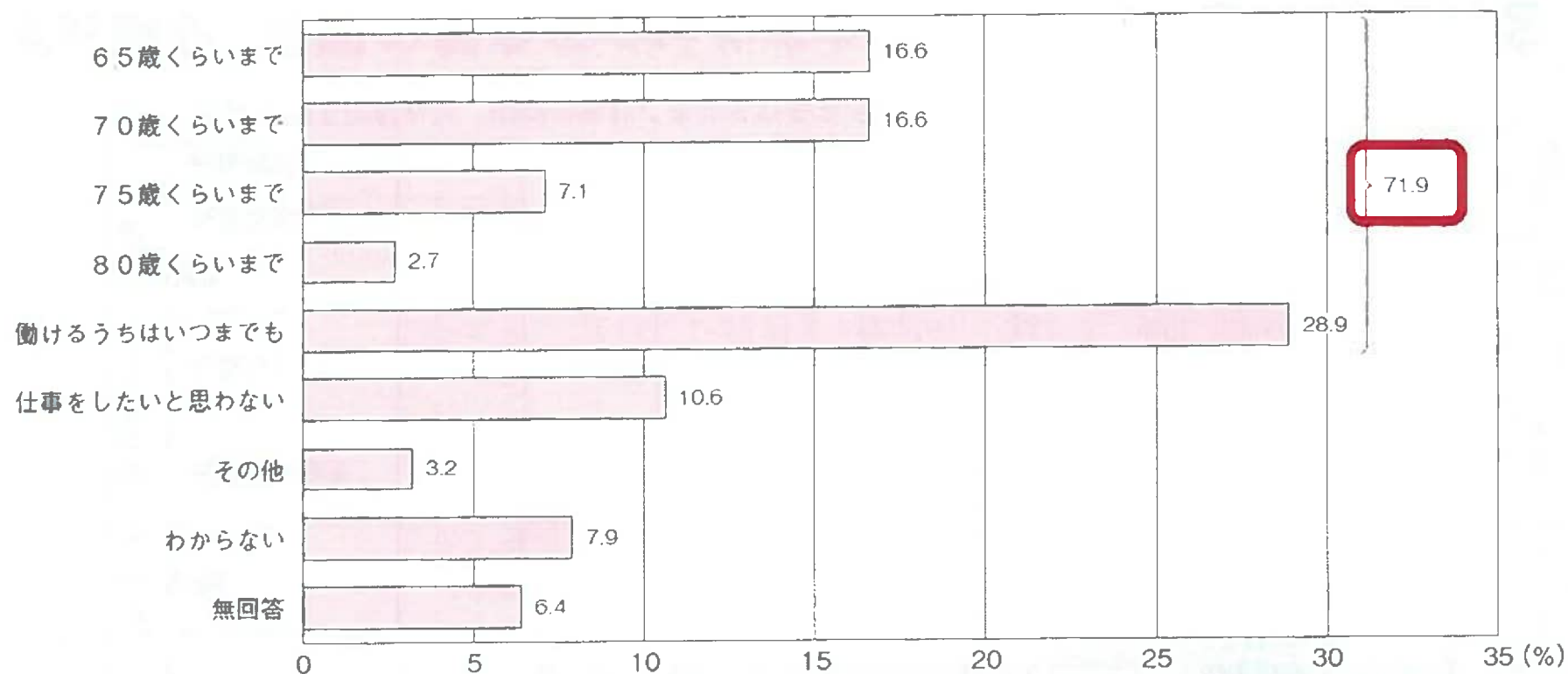
		総数	自分の都合のよい時間に働きたいから	家計の補助・学費等を得たいから	家事・育児・介護等と両立しやすいから	通勤時間が短いから	専門的な技能等をいかせるから	正規の職員・従業員の仕事がないから	その他
実数 (下段は割合)	総数	1962	462	392	211	69	151	331	216
		-	25.2	21.4	11.5	3.8	8.2	18.1	11.8
	転職等希望者	462	88	81	43	16	26	159	40
		-	19.4	17.9	9.5	3.5	5.7	35.1	8.8
	転職等非希望者	1467	369	309	167	53	124	169	173
		-	27.1	22.7	12.2	3.9	9.1	12.4	12.7
構成比	総数	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	転職等希望者	23.5	19.0	20.7	20.4	23.2	17.2	48.0	18.5
	転職等非希望者	74.8	79.9	78.8	79.1	76.8	82.1	51.1	80.1

注) 「実数」欄下段割合は、内訳の合計に占める割合を示す。

約8割が、時間の都合のつけやすさや家計の補助を得ること等を理由として非正規雇用を選択

出典:総務省「最近の正規・非正規雇用の特徴」

60歳以上の男女の就労に対する希望(平成26年)



資料：内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」(平成26年)
対象は全国60歳以上の男女

7割以上が就労を希望

出典：内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」

- 国連からの勧告
- ・長時間労働の制限
 - ・嫌がらせの禁止

アベノミクス
経済発展の必要性

国際社会から
投資が期待できない
可能性も

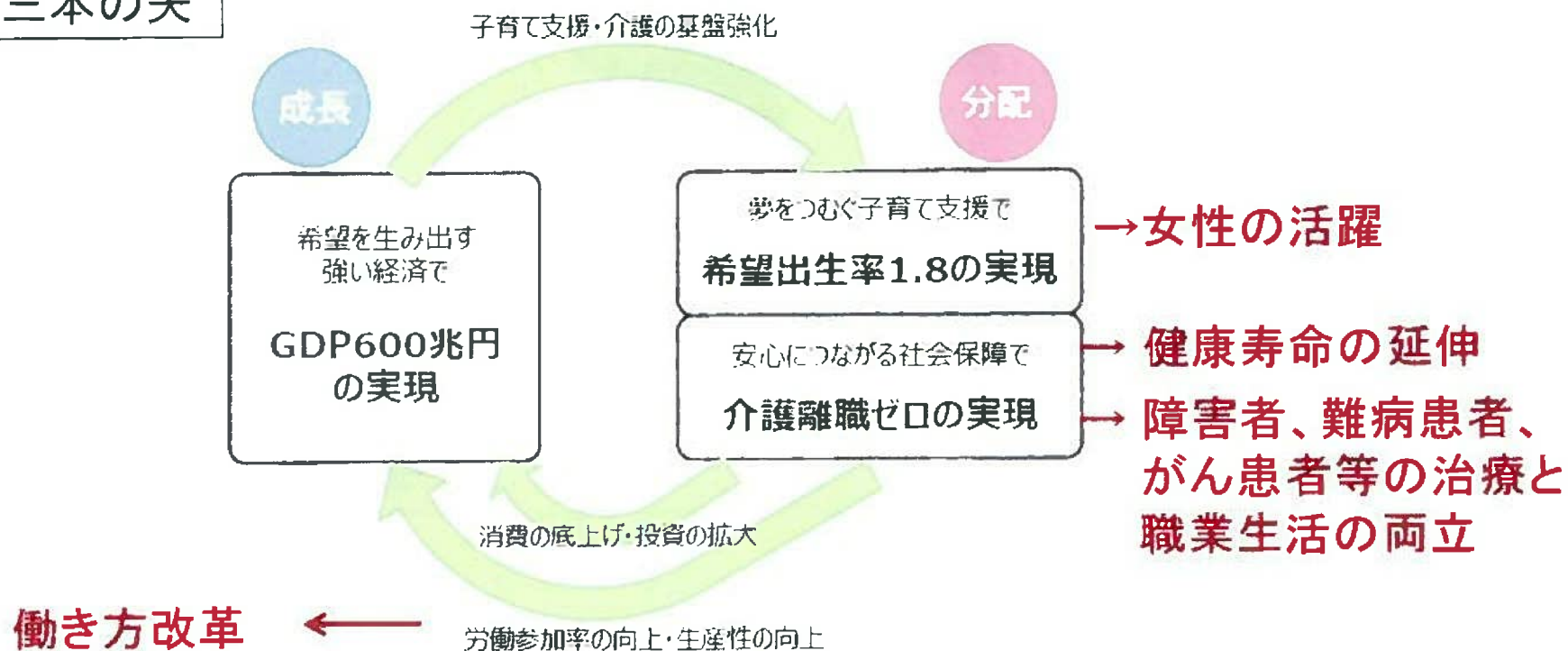
労働人口減少に
よる労働力の減少

会社を存続するためにも、**一億総活躍プラン**は非常に重要な位置づけ

一億総活躍社会とは、

女性も男性も、お年寄りも若者も、一度失敗を経験した方も、障害や難病のある方も、家庭で、職場で、地域で、あらゆる場で、誰もが活躍できる、いわば全員参加型の社会である。

新三本の矢



3.働き方改革の概要

H31.4月
施行

- 年次有給休暇の時季指定義務
- 労働時間の把握義務
- フレックスタイム制の拡充
- 勤務間インターバル制度の努力義務
- 高度プロフェッショナル制度新設

来年
以降

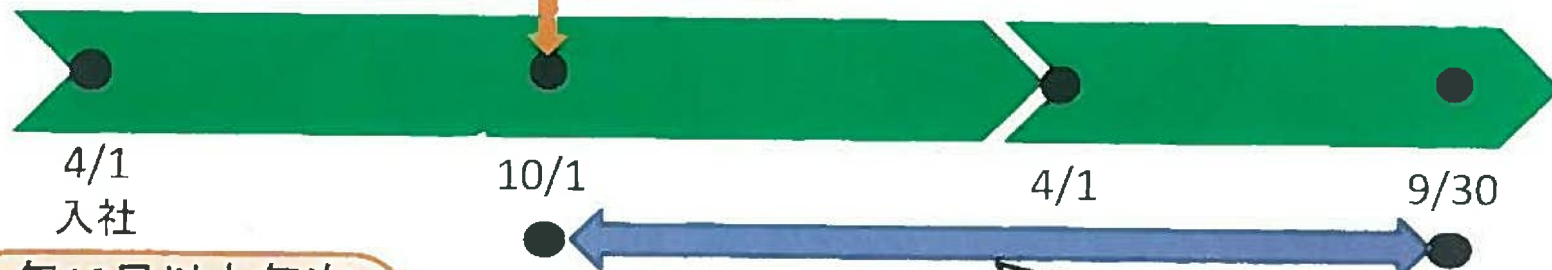
- 時間外労働の上限規制 R2.4月施行
- 月60時間超の時間外労働の割増賃金率
引き上げ R5.4月施行

年次有給休暇が年10日以上付与される労働者に対して、そのうちの**年5日について、使用者が時季を指定して取得**させることが義務付けられました。

例

4/1入社
の場合

10日付与(基準日)



年10日以上年次有給休暇が付与される労働者であれば、**パート・アルバイトも時季指定義務の対象**です



10/1～翌9/30までの1年間に5日取得時季を指定しなければならない

時季指定にあたっては労働者の意見を聴取し、その意見を尊重するように努めなければなりません

①自社の年次有給休暇の付与ルールを確認しましょう

労働者ごとに年次有給休暇を付与した日(基準日)から1年以内に5日について、使用者が取得時季を指定して与える必要があります。

②年次有給休暇管理簿を作成する必要があります

年次有給休暇の基準日、与えられた日数、取得・指定した時季を明らかにした書類(年次有給休暇管理簿)の作成が義務付けられました。

健康管理の観点から、**裁量労働制が適用される人や管理監督者も含め、**
すべての労働時間の状況が
客観的な方法その他適切な方法で把握されるよう法律で義務付けられました。

客観的な
方法って？



タイムカードや
ICカード、パソコ
ンのログなどが
挙げられますね



◆フレックスタイム制の拡充

労働時間の清算期間が「1ヶ月以内」から「3ヶ月以内」に改定されました。

◆勤務間インターバル制度の努力義務

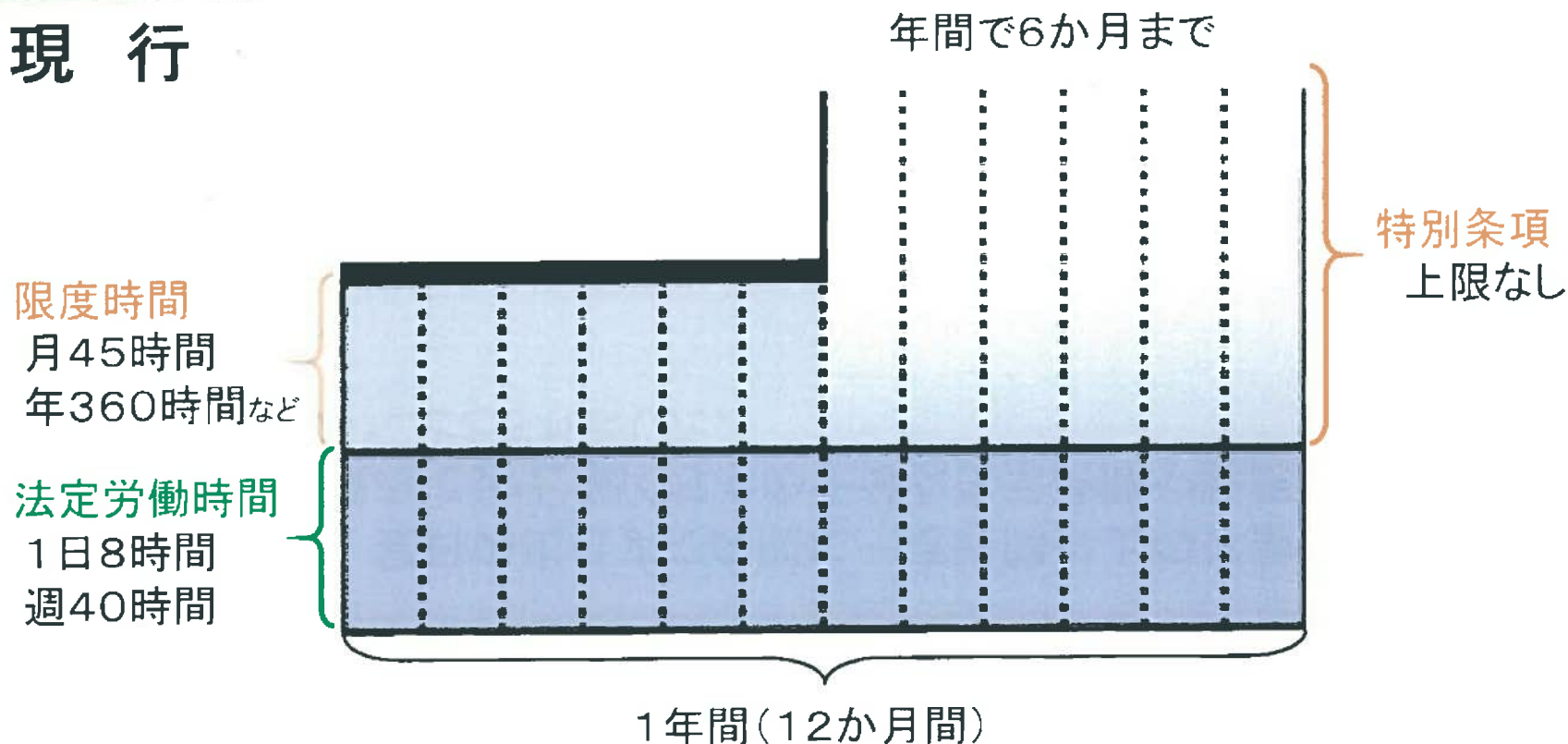
1日の勤務終了後、翌日の出社までの間に一定時間以上の休憩時間（インターバル）を確保する仕組みであり、働く方々の十分な生活時間や睡眠時間の確保に努めなければならないこととされました。

◆高度プロフェッショナル制度新設

職務の範囲が明確で一定の年収を有する労働者が、高度の専門的知識を必要とする等の業務に従事する場合に、年間104日の休日を確実に取得させること等の健康確保措置を講じること、本人の同意や委員会の決議等を要件として、労働時間、休日、深夜の割増賃金等の規定を適用除外とする制度が新設されました。

Ⅰ 改正の全体像

現 行



罰則は？

- 36協定の締結・届出なしに時間外労働→罰則あり(法32条〔法定労働時間〕違反)
- 限度時間を超える時間外労働→**罰則なし**(=上限規制なし)
(一般的な業種・業務について)

改正後

法律による上限
【原則】

月45時間
年360時間

法定労働時間

1日8時間
週40時間

年間で6か月まで

法律による上限
【例外】

- ・年720時間
- ・複数月平均80時間（休日労働含む）
- ・月100時間未満（休日労働含む）

1年間（12か月間）

罰則は？

- 36協定の締結・届出なしに時間外労働 → 罰則あり（法32条〔法定労働時間〕違反）
- 法律による上限【例外】（年720時間を除く）を超える時間外労働 → 罰則あり（一般的な業種・業務について）

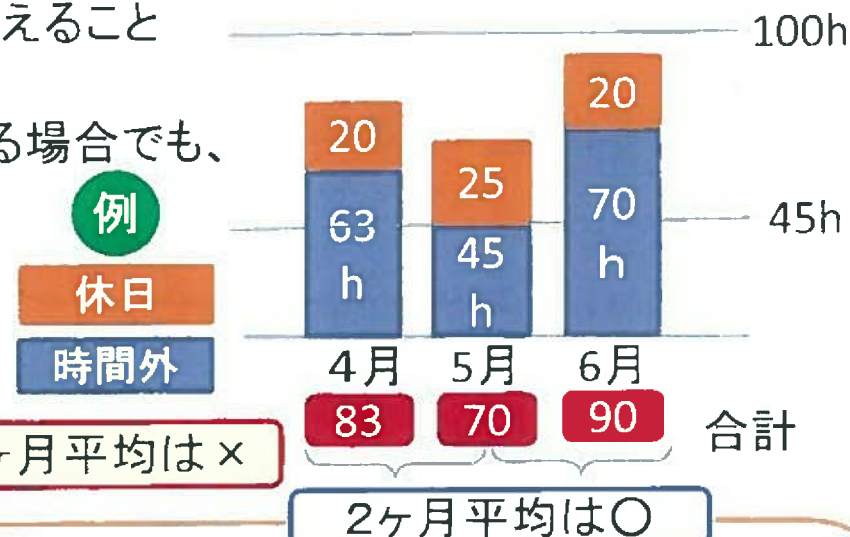
◎時間外労働の上限は、**原則として月45時間・年360時間**とし、臨時的な特別な事情がなければこれを超えることはできません。

◎**臨時的な特別な事情**があって労使が合意する場合でも、

- ・年720時間以内
- ・複数月平均80時間以内(休日労働を含む)
- ・月100時間未満(休日労働を含む)

を超えることはできません。

また、原則である月45時間を超えることができるのは、**年間6ヶ月まで**です。



①36協定をきちんと結びましょう

労働時間は原則1日8時間・1週40時間以内とされており、これを超える場合は36協定(時間外労働、休日労働に関する協定)の締結、労働基準監督署への届出が必要です。

②時間外労働・休日労働を必要最小限に留める工夫をしましょう

36協定の範囲内であっても、使用者は労働者に対する安全配慮義務を負います。また、労働時間が長くなるほど過労死との関連性が強まります。

③休日労働をきちんと把握しましょう

「複数月平均80時間」には休日労働を含みます。時間外労働45時間を超過していなくても、2ヶ月、3ヶ月、4ヶ月、5ヶ月、6ヶ月それぞれの時間外労働+休日労働が80時間を超えていないか注意が必要です。

令和5年4月から

特に長い時間外労働を強力に抑制することを目的として、
月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率(50%以上)について、中小企業への猶予措置を廃止し、現行の25%以上の率から
中小企業でも50%以上に引き上げられます。

- * 時間外労働の割増賃金率→**25%以上**
- * 深夜(22:00~5:00)に時間外労働をさせた時の割増賃金率
→ **深夜割増賃金率25% + 時間外割増賃金率25% = 50%**

改正後

深夜(22:00~5:00)の時間帯に月60時間を超える時間外労働を行わせた場合は、
深夜割増賃金率25% + 時間外割増賃金率50% = 75%

4. 長時間労働を削減・ 働きやすい環境整備の対策

ムダな残業って言われても、顧客の要望に応えるために一生懸命やってるだけなのに...

残業を減らすと、収入が減って生活に支障がでるかも...

有給休暇とっても、仕事がたまってくから、気になってかえってストレスたまるよ...



仕事の品質が下がってクレームがきたらどうするの？

残業禁止って言われても、業務量も納期も変わらないんだから、仕事を持ち帰るしかないよ

定時間際に会議があったり、上司からのメールがきたりで残業せざるを得ないよね



多くの企業に取り組んでいるのは
この2つのみ！

この2つにもメスを入れないと、
職場の問題は見えてこないし、
解決しない！

出典:「職場の問題地図」 沢渡 あまね 著 (図表 一部改)

経営陣(トップ)が対策に取り組むことを表明する



- 報告を受ける際には結果だけでなくプロセスも
(結果がよくても業務が健全に回っているとは限らない)
- 具体的な目標を数値で示すこと
(いつまでに、どれくらい ただし現場を追い込むような数値は禁物)
- 管理職の意識改革を促すこと
(ひとにぎりの職業戦士だけで勝てる時代ではなく、総合力で勝負)
- 社内のおもてなしをやめること
(社内の資料は作りこまない、役職名は省略等)
- 社員が心身ともに健康で仕事の質を高めることが、企業のためにもなること。だからこそ、全員が本気で対策に取り組んでほしいことや、現場の改善の取り組みを支援することを表明する

まずは、見える化 すること



残業は必ず、
申請→許可→
本人の確認
の手順による



業務に関係のない
居残り禁止



+

従業員それぞれのワークフローや指導の記録を残す



勤怠(労働時間)管理は リアルタイムで管理できるシステムに

例) 欠勤連続4日、時間外労働時間1か月45時間、
80時間超でアラートが出る等



- 早期に不調者を発見できる(メンタルヘルス対策)
- 業務量が過重なのか、人員不足なのかも
検討できる(業務効率化の資料)
- 過重労働に関する面談は、労働者の申出
を待つのではなく産業医から働きかけて
もらうことにもつなげられる(法令遵守)



まずは、業務の見直し



業務の中で、時間がかかっているものを洗い出し、
社内のみで削減できることから取り組む

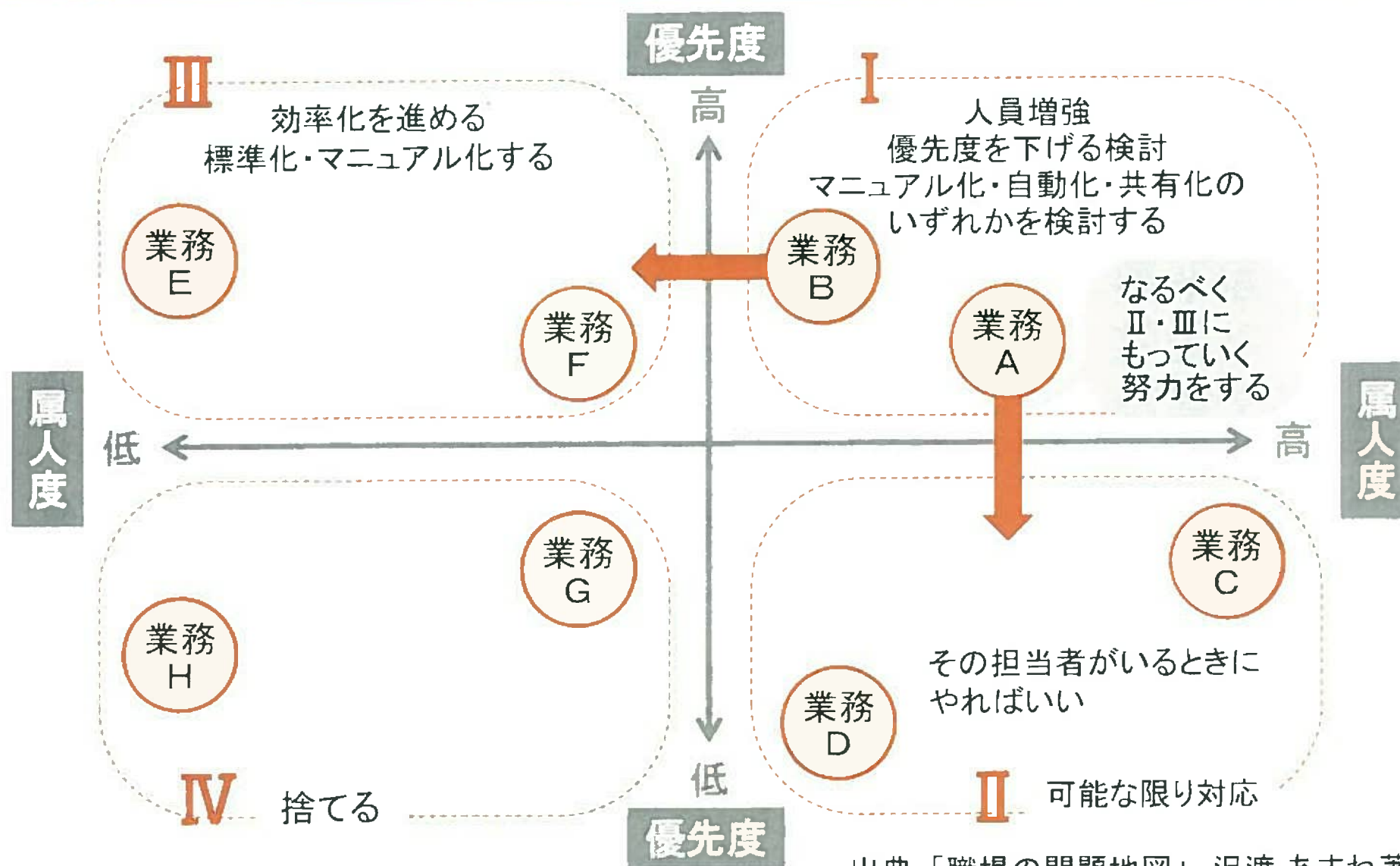
- 社内メールは役職名は省略、「お疲れさまです」は不要
- 社内会議・議事録は作りこまない
- 終業時刻を超えそうな時間からの会議や、月・金の定例会議は止める
- 会議は30分以内、必要最低限の人員で（決裁権の要否判断）
- 手戻りをなくす

「何のために・誰のために・いつまでに・
誰が・何を作るのか」を明確に

- 目的は？
- 必要な資料や情報収集、資材の調達は？
- 必要な人材の確保
- 成果物は？
（会場のセッティング等の状態も含む）
- 業務量に対して適正なコストか？
- 期日までに達成可能か？



- ✓ 手戻りをなくす
- ✓ 脱属人化
- ✓ 効率化
- ✓ 優先度
- ✓ 役割・プロセスが明確に



出典:「職場の問題地図」 沢渡 あまね著
(図表 一部改)

働き方・休み方を改善するための環境づくり

- 業務改善
- 社内組織の見直し等

休日の確保

- 連続休暇の設定
- 休日を前提としたシフト設定
- 年次有給休暇の取得推進、計画的付与

労働時間の把握と「ムダ」の削減

- 労働時間の把握と業務ごとの所要時間の記録
- 「ムダ」の削減(残業抑制、繁閑に合わせたシフト設計等)

休みを確保することを前提に仕事を調整

- 1人が他の業務もこなせるようにしておく
繁閑の差に対応
急に休まなければならないことの罪悪感の軽減
- 勤務間インターバルを確保
前日に夜間の残業があれば、翌日の出社を遅らせる等
- 連続休暇がとれるような計画的年休の付与

自社で取り入れられることから導入

- 在宅ワーク、テレワーク
- 短時間勤務・短時間制社員制度
- 週休3日制
- 朝方勤務
- サマータイム
- 仕事が終われば終業時刻まで会社にいなくてもよい制度
- シフト勤務者のフレックスタイム制適用
- 子連れ出勤 等

ライフイベントにより離職せず働き続けられる制度の活用を

育児・介護との両立を支援する制度

育児休業、介護休業、子の看護休暇、介護休暇、短時間勤務、
残業・深夜業制限

給 付

出産手当金、育児休業給付金、介護休業給付金、傷病手当金、
障害年金

相談できる体制

社内相談窓口の設置、研修・リーフレット配布等による周知等、
公的機関の案内(市区町村窓口等)

5. 「働き方改革」取組み事例

事例① 年次有給休暇の計画的付与

41

課題

従業員の離職を防ぐためにも有給休暇の取得率UPを目指していたが、それによる事業運営上のリスクも避けたかった。
また、法改正による時季指定義務についても実行できるか不安があった。

提案



事業運営に影響の少ない「計画的付与」を提案。夏季休暇や年末年始休暇の前後に計画的に付与することになった。また、従業員との意見交換を行い、要望が多かった半日単位の有給休暇取得制度を導入した。

結果

年に数回大型連休が取得でき従業員のモチベーションUP！



年次有給休暇
取得率UP！

柔軟な働き方の
実現で会社への
信頼度UP！

課題

冬から春にかけて繁忙期、夏は閑散期と1年間のなかで繁閑がはっきりしており、繁忙期は残業、休日出勤が多発。体調を崩す従業員が多く、長時間労働の疲れから作業ミスが発生するなど悪循環に陥っていた。

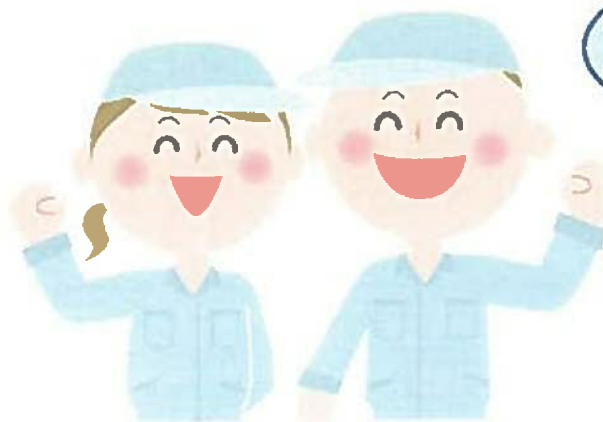
提案



業務の繁忙期によって所定労働時間、所定労働日数を変える「1年単位の変形労働時間制」の導入を提案。繁忙期は所定労働日数を週6日、閑散期は週4日にするなど、労働時間を効率的に配分することにした。

結果

繁忙期の所定労働時間は増えたが残業、休日労働はなくなった



生産性向上
から賃上げに
成功

業務にめりはり、
夏の休日が増え
ワークライフバラ
ンスに繋がった