



「働き方改革」は「意識改革」。 会社全体で取り組みましょう。

司法書士遊佐総合法務事務所(仙台市青葉区)
社会保険労務士・司法書士・行政書士
仙台商工会議所 窓口専門家 エキスパート・バンク登録専門家

ゆ さ しんいちろう
遊佐 慎一郎氏

〈プロフィール〉
2007年より前勤務先で、社会保険関連の手続きや不動産登記申請に関する業務に携わり、2014年4月に独立。労務面や各種登記手続き等に対応しながら、多角的に企業をサポートしている。

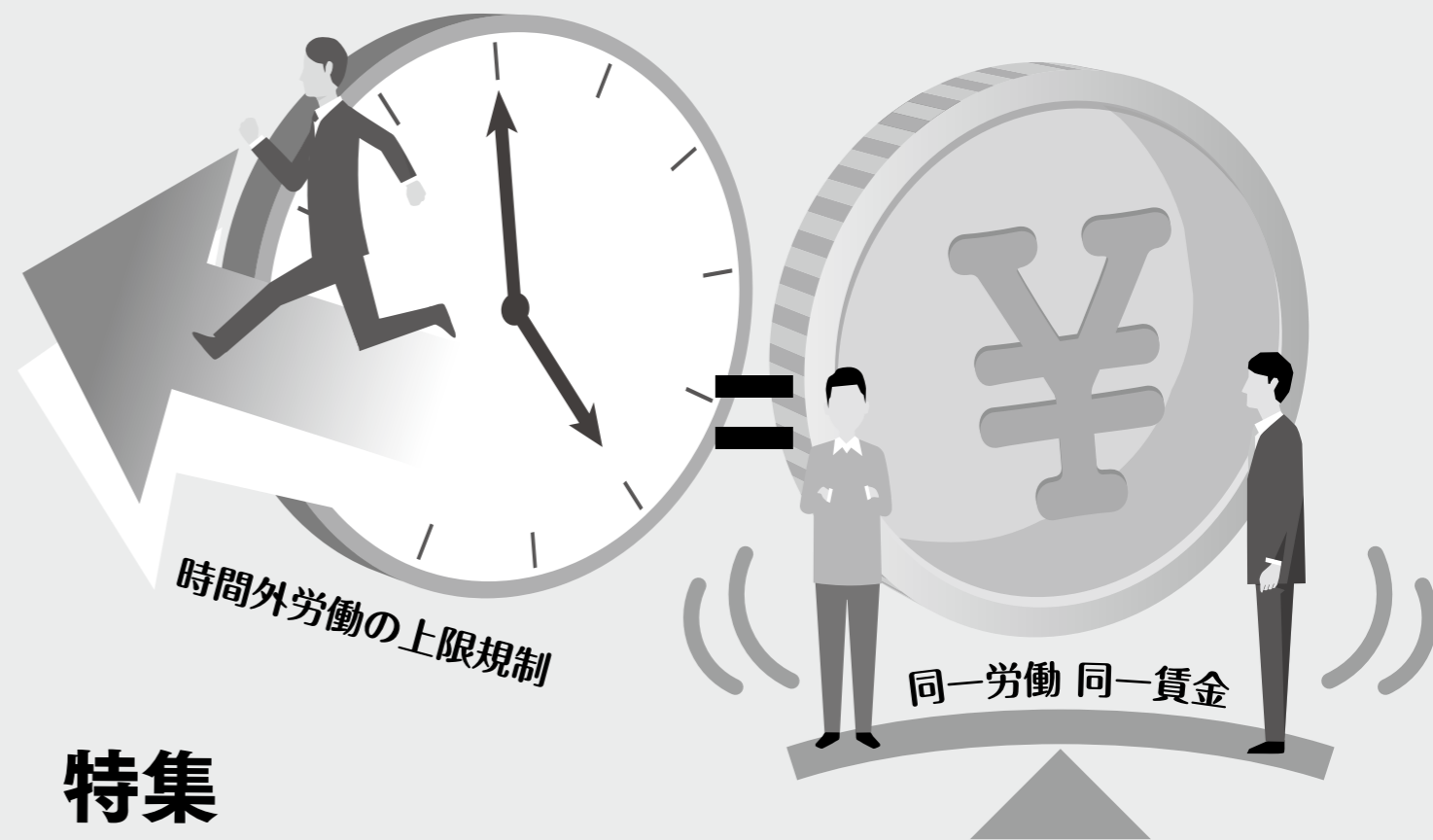
労働時間は、原則として「1日8時間、週40時間」と定められ、例外的にこれを超える時間外労働を行う場合は、労使協定(三六協定・特別条項)を結ぶことで、実質的には上限がないものとなっていました。改正法では、この規制の見直しが行われ、今年4月1日からの時間外労働の上限は原則として「月45時間、年360時間」となり、臨時的かつ特別な事情がなければ、これを超えることはできません。それと同時に、この要件に該当し、労使が合意する場合でも、上限が罰則付きで法律に盛り込まれました。その上限については「年間720時間、単月100時間未満(休日労働も含む)、複数月(2〜6カ月平均)80時間以内(休日労働

改正法に準じた「新三六協定」締結が必要

「働き方改革」には、企業が取り組むべきさまざまな項目がありますが、ここでは中小企業に関わる「時間外労働の上限規制の見直し」や「同一労働同一賃金」をはじめとした5つの項目(図1参照)から、特に中小企業が理解を深めるべき2項目を中心に解説します。

政府が「働き方改革」を進める背景には、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や、育児や介護と仕事の両立といった環境や生活の変化があります。あわせて、長時間労働の改善、正規雇用と非正規雇用の不合理な処遇を是正して、働く意欲を生み出し、労働生産性を向上させるとともに、終身雇用という形態にとられない働きやすい環境づくりと、健康で心豊かな暮らしを実現しようという考えが背景にあります。

スタートは「長時間労働の是正」から



特集

働き方改革で 労働環境を充実! 意識を変えて「理想の組織」へ

2018年6月に成立した「働き方改革関連法」は、2019年4月より大企業を主な対象として順次施行されてきました。しかし2020年4月からは、これまで猶予されてきた中小企業が対象となる項目も出てくることから、企業の労働環境変化へ向けた取り組みは、待たなしの状況といえます。

今号では、「時間外労働の上限規制」と「同一労働同一賃金」の2つを中心に、山積する課題解決に向けて、中小企業がまさにいま取り組むべき内容について、労務管理上の具体的な事例を交えながら、解説します。

労使双方が「働き方改革」への理解を深めることで、経営者と従業員が一丸となって労働生産性を高めると同時に、仕事と生活の充実を図るワークライフバランスの実現を可能にする、魅力ある職場環境のあり方について考えていきましょう。

図1 働き方改革関連法による主な改正内容(中小企業)

該当する労働法	改正事項	施行日
改正労働基準法	①年次有給休暇の確実付与 ※10日以上有給休暇を持つ労働者に対して、毎年5日分を使用者が時季指定で付与する。	2019年4月1日
	②時間外労働の上限規制の見直し	2020年4月1日
	③割増賃金率の中小企業への猶予措置廃止 ※月60時間超の時間外労働割増率が50%以上となる。	2023年4月1日
労働安全衛生法	④労働時間の状況の把握義務	2019年4月1日
労働契約法 パートタイム労働法	⑤同一労働同一賃金	2021年4月1日 ※労働契約法20条をパートタイム労働法に統合することで維持強化され、2021年4月1日より、「パートタイム・有期雇用労働法」として施行。

働も含む」と定められ、これを超える時間外労働はできません。

割増賃金率の猶予措置の廃止に関しては、施行日(2023年4月1日)までまだ時間がありますが、「時間外労働の上限規制の見直し」への対策を講じていない方は、最優先で準備することが必要です。使用者は、この機会に労働時間の設計を見直し、新たに労使協定(新三六協定)を結ぶとともに、改正後は「時間外労働・休日労働に関する協定届」を労働基準監督署に提出してください。基本的に時間外労働および休日労働を行う企業は、使用者と労働者として労働時間についての話し合いを実施し、双方合意の上で、これを必ず提出する義務があり、これまでよりも厳密な労働時間の管理が求められることとなります。なお、協定届の用紙の記入の際に気を付けたいのが、最下部に設けられたチェックボックスに必ず「チェック」を入れること。届け出を提出する際に書類を持っていった人がその場でチェックを入れてしまうと、無効になる恐れがあります。また、4月から適用となるためには、同月中に提出する必要がありますので、注意が必要です。

既に施行されている項目も改めて社内対応の確認を

既に昨年4月から施行され、中小企業でも対応が必要なものもあります。そのひとつが、①「年次有給休暇の確実付与」

で、年次有給休暇が10日以上付与される労働者を対象に、使用者が基準日から1年の間に5日の年次有給休暇を取得させなければなりません。昨年の施行から約1年が経過しましたが、従業員の皆さんが年次有給休暇をきちんと取得しているか、その管理がきちんと行われているかをチェックしてみてください。

もうひとつは、④「労働時間の状況の把握義務」です。これにより、タイムカードや電子記録をはじめとした「客観的な方法等による把握」が義務づけられました。労働時間をきちんと把握することは、健全な労働環境をつくるのに欠かせないだけではなく、万が一、過酷な労働の実態を理由に会社が訴えられたりした場合、労働時間の状況を管理および把握をしていなかった使用者が悪いということになりかねませんので注意してください。

労働者の「処遇の差」には明確な根拠が必要

次に、⑤「同一労働同一賃金」についてお話しします。

わが国では、労働者全体(役員を除く)の40%ほどが非正規雇用労働者といわれていますが、正規雇用労働者と非正規雇用労働者間の一番の問題は、「賃金の格差」です。今回の働き方改革関連法には、「同一労働同一賃金」の実現による非正規雇用労働者の処遇を改善する処置も盛り込まれています。これには①「均等待

遇」と②「均等待遇」という2つの基準があります。①均等待遇は「前提条件が同じ場合は同一の待遇にする」というもの。②均等待遇は「前提条件が違うなら違いに応じたバランスを考慮する(賃金格差の正当性)」というものです。ここで挙げられている前提条件は次の通りとなります。

図2 均等待遇・均衡待遇の前提条件

- ①職務の内容
職務の内容および当該業務内容に伴う責任の程度
- ②職務の内容および配置の変更の範囲
転勤、昇進を含む人事異動や本人の役割の変化等
- ③その他の事情
労使協議、有為な人材の獲得・定着、定年後の再雇用等
※形式ではなく、実態で判断する

使用者はこの前提条件に基づいて、賃金等を定めます。しかし、図3のような対応をしている場合は「不合理な処遇」と判断される可能性が高いため、注意が必要です。

働き方改革関連法は、新しい法律ですし、この法律による規制に従ったからといって、すぐに会社が変わるわけではないと思います。しかし、会社にとっては、業務体制を見直す機会にもなりますし、何よりも、時間外労働が減ることで、労働者の仕事に対する向き合い方が変わり、労働生産性の向上も期待できます。さらに、それが会社に評価されて賃金もアップ

すれば、ますます仕事へのやる気も高まるといった好循環が生まれます。その上、育児や介護にも積極的に参加できるよう、会社全体としてバランスの取れた労働環境が醸成されていくというのが、望まれる姿ではないでしょうか。社内でのノー残業デーの実施や、残業の許可制、労働時間を月単位・年単位で調整する「変形労働時間制」などの導入も視野に入れながら、まずは今回の改正をきっかけに、経営者や従業員が一緒になって、一つ一つの業務や働き方を見つめなおすことから始めてみてはいかがでしょうか。

図3 「不合理な処遇」と判断される可能性が高い事例

会社での雇用形態	使用者の対応例
「職務の内容」が同一の正規雇用労働者Aと有期雇用労働者Bがいる	① Aに対してのみ、精皆手当を支給している。
	② Aに対し27%、Bに対し25%の割増賃金を支払っている。
	③ Aに通勤手当を支給し、Bは支給していない。 ※「職務の内容」、「職務の内容および配置の変更の範囲」と結びつきのない手当。ただし、出勤に応じた差異は許される。

「働き方改革」事例紹介 ― 真に働きやすい環境づくりは、「自分ごと」として取り組むことが大切です。



株式会社こだま(仙台市若林区) 代表取締役

児玉 康(こだま・やすし) 氏

「子どものどら焼き」の外国人向け体験プログラムを実施し始めたところ。そんな日々の中で、働く環境を改善したいと思ったのは、本社スタッフによる電話対応の多さが気になったことがきっかけでした。調べたところ、お客さまからのものは少なく、大半が各店舗、いわゆる社内からの問い合わせでした。目の前にお客さまがいらして、その問い合わせに応えるために必要な電話なら緊急性があります。しかし、そうではない電話対応業務に多くの時間が割かれていたことが判明したのです。

そこで、最初に行ったのが時間をかけるべきところと、かけなくてもよいところの仕分けです。接客や社員教育などは前者、電話を含む情報の収集・伝達(の一部)・共有は後者というように整理をして、時間をかけなくてもよいところには、ITツールやSNSを活用することに決めました。

具体的には、各店舗にタブレットと企業向けのクラウド型ビジネスチャットツールを導入し、これによって従業員同士のコミュニケーションのスピードアップを図りました。結果として、電話でのやりとり

割かれていた時間が大幅に削減されました。メリットはそれだけではなく、発信した情報ごとに、一人一人に「確認済み」のチェックが付くので、ひと目で伝達されたかどうか確認できるほか、特注品の帳票などを写真に撮ってアップすることで、受注のチェック漏れを防ぐことにもつながりました。また、お客さまからお褒めの言葉をいただいたときなどは、すかさず共有しています。それを見て、自然に従業員の士気が高まったりすることも、このツールを導入してよかった点です。このように、コミュニケーションの質を変えることで、新たな時間を生み出せるように変化させたことは大きな成果です。

従業員の独自性が生きた改革につながる

「働き方改革」は、言い換えれば会社やチームがもっている能力やノウハウなどを標準化して、属人的な業務を減らすことだと思えます。そのための数値化や見える化は必須であると私は考えました。特に、弊社のように自社で製造を行う企業は、数値化することで再現性が獲得でき、標準化に弾みがつきます。

まず、着手したのは、以前より使用していたクラウド型のツールを活用した勤怠管理の見える化です。次に、その日の生産

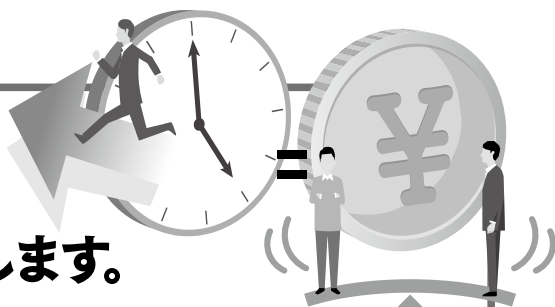
個数(「誰が何個つくったか」という具体的な数字)の見える化をすることで、生産能力の標準化を図りました。そして現在取り組んでいるのは、製造チームがどら焼きのつくり方を他部門の人たちに説明するための資料作成です。これを実現させることによって、販売チームのお客さまへの商品説明に、より深みを加えることも期待できます。さらに今後は、企業理念などもスマートフォンやタブレットを使って閲覧できるようにし、新入社員が社内の魅力を知るためのツールとしても活用していく予定です。

働く環境を変えようとするときのポイントは、経営者が指示するのではなく、従業員でチームをつくり、リーダーを決めて進めることだと思います。その理由は「自分たちの職場だから」です。いかに効率よく仕事をするか、疲れをため込まずに、元気に仕事をして、休日を有意義に過ごすかを「自分ごと」として捉えることができると、従業員みんなの「努力する方向」がそろってきます。そこで生まれる大きな推進力が、働き方改革には必要です。まだまだ弊社の改革は道半ばというところではありますが、今回の働き方改革をチャンスと捉えて、いまよりもっと、自分たちが成長できる職場にしていきたいと思えます。

社内の情報共有の円滑化で業務時間の削減に成功

地元仙台で「どら焼き」をはじめとした和菓子の製造販売を開始して、昨年で70年になりました。お客さまには「懐かしい味ですね」とか、「祖父母の家で食べたことを思い出します」と言っていたことが多くいものですから、私はこの仕事に「思い出版売業」と名付け、よい記憶づくりのお手伝いをしているという気持ちで、仕事に臨んでいます。また、今年はおリンピックイヤーということもあり、インバウンド対応にも力を入れたいと思っています。まずは手始めに、従来から開催している子どもたちを対象にしたどら焼き教室

ご存じですか？働き方改革を後押しする助成金の一部をご紹介します。



1 キャリアアップ助成金

有期契約労働者や派遣労働者など、非正規雇用労働者の企業内でのキャリアアップを促進するため、正社員化、処遇改善の取り組みを実施した事業主に対して助成される制度。

主なコース

1) 正社員化コース

就業規則または労働協約その他これに準ずるものに規定した制度に基づき、有期契約労働者等を正規雇用労働者等に転換または直接雇用した場合に助成されるコース。

2) 賃金規定等改定コース

すべてまたは雇用形態別や職種別など一部の有期契約労働者等の基本給の賃金規定等を2%以上増額改定し、昇給させた場合に助成されるコース。

詳細はこちら(厚生労働省ホームページ)

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html



2 両立支援等助成金

男性の育児休暇取得、仕事と介護・育児の両立など、職業生活と家庭生活が両立できる「職場環境づくり」を目的とした助成制度。

主なコース

1) 出生時両立支援コース

男性が育児休業や育児目的休暇を取得しやすい職場づくりに取り組み、男性の育児休業や育児目的休暇の利用者が出た事業主に支給するコース。

2) 再雇用者評価処遇コース(カムバック支援助成金)

妊娠、出産、育児、介護または配偶者の転勤等(配偶者の転居を伴う転職も含む)を理由として退職した者が、就業が可能になったときに復職でき、適切に評価され、配置・処遇される再雇用制度を導入し、かつ、希望する者を採用した事業主に支給するコース。

詳細はこちら(厚生労働省ホームページ)

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/ryouritsu01/index.html



3 65歳超雇用推進助成金

生涯現役社会の実現に向けて、65歳以上への定年引き上げ等や高齢者の雇用管理制度の整備等、高齢者の有期契約労働者を無期雇用に転換した事業主に対して助成する制度。

主なコース

1) 65歳超継続雇用促進コース

「65歳以上への定年引き上げ」、「定年の定め廃止」、「希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入」のいずれかを導入した事業主に対して助成を行うコース。

2) 高齢者無期雇用転換コース

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用に転換させた事業主に対して助成を行うコース。

詳細はこちら(厚生労働省ホームページ)

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000139692.html>



※①は厚生労働省・都道府県労働局・ハローワークまで、②・③は厚生労働省・都道府県労働局までお問い合わせください。

仙台商工会議所では、就業規則の作成をはじめとした労務管理、補助金や助成金の活用などによる職場環境改善に関するご相談を随時受け付けています。お気軽にお問い合わせください。

☎ 経営支援チーム TEL 265-8127

メール：<https://www.sendaikki.or.jp/management-consul/keieishien/>

