

# 急速に進む「働き方改革」

## リスク対策と生産性向上につながる取り組みとは



株式会社ブレイン  
コンサルティングオフィス

「働き方改革」という言葉を聞かない日はないほど、日本中で進められている働き方改革。しかし、まだ実際にその内容が人々に浸透しているとは言えず、漠然と「働き方改革＝残業削減」とイメージしている方が多いのではないのでしょうか。働き方改革は、実は主に次の3つの内容で構成されています(図1)。

(図1)働き方改革 主な3つの内容

	具体例
①長時間労働削減	・過労死の防止 ・時間外労働の規制(残業の削減) ・有給休暇の取得の促進
②少子高齢化による労働人口の減少への対策	・女性、高齢者、外国人等の就業促進
③多様な働き方の実現	・非正規労働者の待遇改善(同一労働・同一賃金) ・政府のダイバーシティ(多様性)推進 ・自宅等でのテレワーク推進

なかでも問題となっているのが、長時間労働です。大手広告代理店の新入社員が過労自殺し労災認定された事件は記憶に新しいところですが、当該事件は、企業が長時間労働に対して旧態依然であることが大きなリスクであることを明確にした事件でもありました。

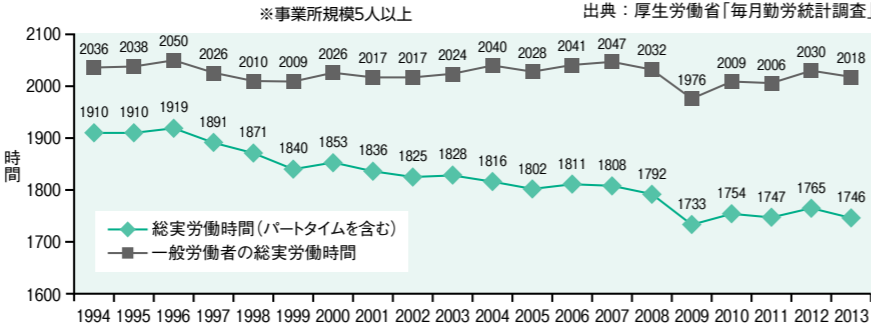
平成31年4月には、現在は中小企業(図2)には適用が猶予されている1か月60時間を超える時間外労働に対する割増賃金率の猶予が撤廃されることが決定しており、コスト面からも長時間労働削減の取り組みを急ぐ必要があります。

今回は「働き方改革」の知らないリスクにつながるポイントを解説するとともに、プラスへと結びつけるヒントを紹介します。

(図2)中小企業とは

業種	会社規模
小売業	資本金5,000万円以下又は常時雇用する労働者が50人以下
サービス業	資本金5,000万円以下又は常時雇用する労働者が100人以下
卸売業	資本金1億円以下又は常時雇用する労働者が100人以下
その他の業種	資本金3億円以下又は常時雇用する労働者が300人以下

(図3)日本の労働者の総実労働時間等の推移



仕方ないでは済まされなくなる  
長時間労働

働き方改革を最大のチャレンジと位置づける政府は「ニッポン一億総活躍プラン」で、長時間労働の是正を最重要課題として、法令の改正や監督の強化によって推進することを表明しています。日本の労働者の労働時間は、パートタイムを含む総実労働時間は減少傾向にあります。一般労働者(常用労働者のうち、パートタイム労働者以外の労働者)だけで見ると、ここ20年横ばい状態です(図3)。

しかし、この間に週休2日制が普及し、祝日や三連休の増加など休日が増えた分、相対的に平日の業務が忙しくなっていると思われれます。日本の有給休暇の取得率が非常に低いのも、休日が増えたことが一因となっています。

それでは、業務は減らないのに休みが増えたのなら、長時間労働は仕方がないと考えてよいのでしょうか。

労働基準法では、平成22年4月から大企業を対象に、1か月60時間を超えた場合の時間外労働の割増

賃金率を25%以上から「50%以上」に引き上げています。つまり60時間を超えてからの残業には、1.5倍以上の賃金を支払わなければなりません。中小企業に対しては、負担の大きさを考慮し、「当分の間、適用しない」としていましたが、このたび平成31年4月から適用することが決定しました(図4)。

そこで、中小企業では、残業時間を減らす余裕はないし、残業代を支払うのも厳しいという理由で、いわゆるサービス残業をさせてしまうという対応をしがちですが、これは大きなリスクを抱えることになりかねません。

サービス残業とは時間外手当をつけない残業のことですが、労働基準法では原則として1分でも残業すれば、会社は残業代を支払う義務がありますので、違法です。たとえ会社と労働者の間で一定以上の残業代を支払わない合意を行っていたとしても、そのような合意は無効であり、労働者は残業代を請求することができます。この未払い残業代は、それ自体の額だけでなく、会社にとって取り返しのつかない大きなリスクに膨れ上がる可能性があります(図5)。

(図4)1か月60時間を超える時間外労働の割増賃金の割増率

	現行の割増率		平成31年4月～
	中小企業	大企業	すべての企業
時間外労働	25%以上	50%以上	50%以上
休日労働		35%以上	
深夜労働		25%以上	
時間外労働+深夜労働	50%以上	75%以上	75%以上
休日労働+深夜労働		60%以上	

(図5)サービス残業(未払い残業代)の額面以上のリスク

①労働基準監督署への申告	労働基準法で残業代の未払いは、6か月以下の懲役又は30万円以下の罰金。労働基準監督官は警察官と似たような権限をもち、捜査・送検や逮捕もできます。
②遅延損害金	労働者が退職後に未払い残業代を請求した場合、年14.6%の遅延利息がつきます。
③付加金	裁判になった場合、裁判所によって未払い賃金と同額の付加金の支払いを命じられることがあり、結果的に2倍もの支払いが必要になります。
④他の従業員への影響	連鎖的に他の従業員から未払い残業代請求がされれば、費用は数倍となります。

残業代を支払わないのは大きなリスク、支払うのも大きなコストとなりますと、やはり長時間労働そのものをささない道はありません。そこで求められるのが、人員の確保と労働の質を高めることによる生産性の向上です。これは「働き方改革」の他の要素にも共通する課題ですので、それらと合わせて解説します。

### もともとの背景は、少子高齢化による労働力人口の減少

そもそも日本政府が働き方改革を進めなければならない最大の理由としては、日本の人口、特に若者を中心とする労働力人口が加速度的に減少していることが挙げられます(図6)。

少子高齢化が進めば国内市場は縮小、経済が衰退し、国際的な競争力を失います。

しかしながら、日本の企業の多くは諸外国に比べ一般男性中心の採用・登用となっており、このままでは労働力が不足するのは明らかです。そこで、法改正や制度を整備することによって、女性や高齢者、外国人等にも働きやすい社会を実現し、労働力として参加する人を増やそうとするのが働き方改革の一面です。具体的には、育児をしながら働

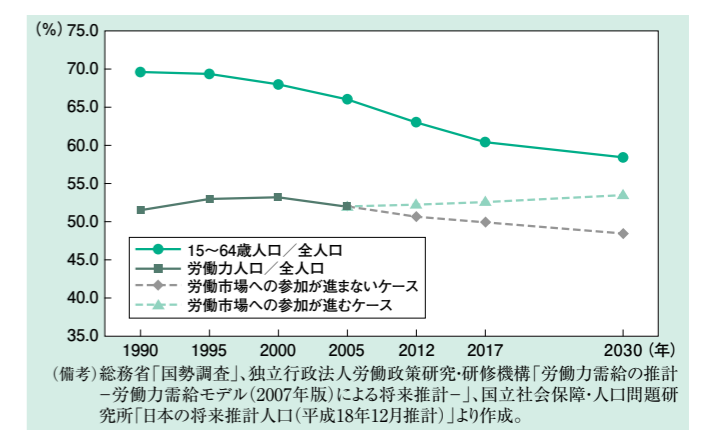
ける環境づくり、65歳以上の高齢求職者への再就職支援、外国人材の受け入れ拡充などがあります。これは働き方改革の3つめの内容である「多様な働き方の実現」へもつながります。

### 多様な働き方の実現とは

昨今のグローバル化に対応するため日本政府は、性別・人種・価値観等の違いによって差別のない環境を作ることで、多様な人材を積極的に活用しようというダイバーシティ(多様性)マネジメントを推進しています。この背景には、人手不足だけでなく、日本の労働生産性の低さを改善したいという意図があります(図7)。

労働生産性とは、一人の労働者が一定の時間働くことで、どれだけ生産量が得られたかを表すものです。日本は労働時間が非常に長時間であるにも関わらず、先進国の中で時間当たりの効率が最下位となっています。この原因は、長時間の残業ができる人が偉いという考え方や、能力と仕事のミスマッチが常態化していることによるものと考えられます。働き方改革によりこうしたことを是正し、生産性の引き上げを図ることを政府は目標としています。

(図6)労働力人口比率の将来設計



### 業務効率の見直しから 真の働き方改革へ

「働き方改革」とは日本経済のための政府の施策であるとともに、既存の企業が変われるかどうか、生き残りを左右するものであるとも言えます。

業務効率の見直しのため、まずは業務を「見える化」して、業務の中で時間がかかっているものを洗い出しましょう。業務分析によって「誰が」「いつ」「どんな作業を」担当しているか検討していくことで、メリハリのある働き方を実現するとともに、脱属人化・効率化が図れます。「その人にしかできない仕事をなくす」ことは、一人ひとりのスキルアップにもつながり、急に休まなければならなくなったような場合の罪悪感と他の人の負担を軽減することができます。

中小企業では難しいと思われがちな多様な働き方の試みも、短時間勤務や短時間正社員など、人手の確保につながる取り入れやすいものから検討してみましょう。

企業として働き方改革を行うという明確な意思を表明し、実際に働く人それぞれの意識と行動を変えようとするところから「真の働き方改革」を始めることができます。

(図7)労働時間と生産性

