

[第309回朝食会結果]

働き方改革、経営上の課題と対応事例

～今、なぜ働き方改革なのか～と題し講演頂きました!

第309回朝食会は、ようやく秋らしい時候となった10月16日(火)8時15分より、HOTEL THE KNOT YOKOHAMAにて、45名の出席で開催しました。



今回は、本年3月に開催致しました朝食会において「経営者間の意見交換」を行ないましたが、複数の経営者の方々から、働き方改革が経営課題になっているのご意見を頂いた事から、これらを踏まえ「働き方改革、経営上の課題と対応事例～今、なぜ働き方改革なのか～」と題しまして、ヒューマシー人事労務研究所代表社会保険労務士、健康経営アドバイザー正木秀幸氏に講演頂きました。加藤会長の挨拶雄及び事務局報告を行ない講演に入りました。(以下講演の要旨です)

働き方改革における法改正のポイントは、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保になります!

働き方改革については来年の春から段階的にスタートします。皆様方も今後どう取り組んでいくのかお悩みと思います。また、どちらかと言うと労働者の為との印象を持たれやすいので、企業にとってどう取り組めば良いのか、自社のメリットにどう繋げていくのかなどのお話できればと思います。

働き方改革における法改正のポイントは、1.長時間労働の是正、2.多様で柔軟な働き方の実現、3.雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保になります。1.長時間労働の是正については、労働基準法が大きく改正されます。これは労働時間の上限が設定され、罰則が適用されるのが大きなポイントです。中小企業においては月60時間を越える時間外割増については5割増しにしなければいけないというのが今は猶予になっています。この猶予が平成35年4月1日になくなり中小企業も5割の割増賃金が適用されます。

□2019年4月から全ての企業において、年10日以上 of 年次有給休暇が付与される労働者に5日については使用者が時季を指定して取得させることが必要です!

□2019年4月より時間外労働に罰則付上限が設けられます!(中小企業は2020年4月より)

来年からスタートする年次有給休暇の取得については、10日以上 of 年次有給休暇が適用される労働者に対して5日については毎年時季を指定して与えなければならないという義務規定になります。有給休暇を本人が取らないからと言う事では許されません。

長時間労働については、労働基準法第32条で、原則一日8時間、一週間で40時間(一部小規模の商業などは44時間という例外もあります)を超えて労働させてはならないとなっています。これを超えて労働させる場合は労使協定(36協定)を結んで所轄労働基準監督署に届出することが必要です。そして、この手続きをしたとしても1ヶ月45時間を超えての時間外労働は原則禁止となっています。

では、なぜ80時間とか100時間とかという上限時間の議論されていたのかと言いますと、臨時的に時間外労働の上限を超えて時間外労働を行なわなければならない特別な事情が予想される場合には、特別条項付協定という手続きをし、予め労使間で上限時間を超えた一定の時間まで労働することを定めることができます。例えば繁忙とか、緊急事態であるとかの場合です。(た



だし、この特別条項付協定は、年6回までとなっております)そして、この特別条項付協定で定める時間については、現在は上限時間がありません。そのため、現行法では、労働基準監督署による

確認があったりしますが、例えば200時間でも通ってしまうのです。

今回の法改正で、此処に罰則付きの上限時間を定めることになりました。これまでは、長時間労働をさせた事に対して罰則はありませんでしたが、法改正後は、6か月以下の懲役、または30万円以下の罰金の罰則がつけました。

また、努力義務ですがインターバル制度の普及促進も進められます。終業した時間から次の日の始業時間まで一定のインターバルを設けましょうというものです。

次に多様な働き方については、フレックス制の導入、高度プロフェッショナル制度があります。フレックス制度の見直しについては、清算期間が現行の1ヶ月から3ヶ月単位に見直されます。高度プロフェッショナル制度については、高度な専門性を持った人で年収1000万円以上の人を対象に労働時間ではなく成果で労働を見ていくというものです。

この賃金は何に対して支払われ、何を根拠で支給されているので、

こういう違いがあると言う事を説明できるかどうか説明できるかどうかです！

次に、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保についてです。これは同一労働同一賃金が主となり、中小企業も含めてすべての企業が対象となります。同一労働同一賃金なので、非正規雇用の賃金を正社員と同一にしていかなければならないと思ってしまうがちですが、違いがあるのであれば、その違いに応じた差をつけることは可能です。

これまでは、正社員だから、パートだから、非正規雇用だからと言う事で処遇に差をつけることが出来ましたが、これからは、この賃金は何に対して支払われているのか、こういう根拠で支給されているから違いがあると言う事を説明できるかどうか、例えば、正社員は、転勤がある、重大な事態が起きたとき対応しなければならない、フルタイム勤務ではなく週3日や1日5時間勤務であるなど職務の内容、人材活用の仕組み、その他の事情を考慮していく必要があるのです。その時に、覚えておいて頂きたいのが均等と均衡ということです。均等というのは、同じ（イコール）ということです。均衡というのは、吊り合い（バランス）です。違いがあればその違いに応じた扱いでも問題ないと言う事です。

現行法では、パートタイム労働法や労働契約法で短時間労働者などに同様の定めがありますが、派遣社員やなども含めた非正規労働者全体を網羅できていないと言う事で、今回の法改正が行われるわけです。

では、各企業で何をすれば良いかですが、まず現在違いがある処遇についてその根拠の説明ができるか検証してみましょう。説明できなければ、その処遇は同一労働同一賃金ではNGである可能性があります。その処遇は何に対してのものなのか再確認してみる。意外と根拠が曖昧なものがあるかもしれません。その場合はそれをどうしていくのかを考える。ここから始めてみるのが良いでしょう。

また、どうしても、非正規雇用の改善をイメージし、正社員に合わせなければと考えてしまいがちですが、会社には報酬の原資というものがありますので、それが膨らみ過ぎるのも困るわけです。ですので、非正規雇用労働者だけを考えるのではなく、処遇について正社員も一緒に考えてみることも必要です。例えば正社員に支給している属人的な給与をやめ、業務に対する給与を非正規雇用者も含めた統一の基準で配分していくなどということもあるでしょう。



そして、その為には人事評価も統一することも考える必要が出てくる可能性がありますので、今の段階から取り組む必要があるのです。

残業時間の罰則付き上限規制は、大企業は2019年4月から、中小企業は2020年4月から施行されます。年次有給休暇の指定付与（罰則付）は2019年4月から、中小企業に対する月60時間超の残業への割増率（50%以上）の適用は2023年4月、同一労働同一賃金については大企業は2020年4月、中小企業は2021年4月に施行されます。高プロは2019年4月から施行となっています。

多様な人材、年齢、性別、傷害の有無、国籍、性的趣向、LGBT、

こういう人たちも活用していく必要があると思われま

なぜ、今働き方改革なのかと言う事ですが、経営に影響がある課題にはどのようなものがあるかと考えると、少子高齢化により人口が減少している、それによる年金の問題。国際化に伴いダイバーシティということも考えていかなければならない。メンタルヘルス不調の方が増加により、働く人の健康がクローズアップされている。ブラック企業の問題等。いろいろと出てきます。

もう少し具体的に見ていくと、少子高齢化により生産年齢人口（15歳～64歳）の減少により労働者が減ってきております。有効求人倍率も1.63と高度成長期やバブル期を大きく越えています。これまでの人手不足と異なるのは、人口が減ってきていることが原因であること。そのため、今回の人手不足は長期化することが予想されるわけです。

人手不足については、事業者の方も悩まれたり、困っておられる方も多いと思います。その解決のために何が必要かと言いますと、多種多様な人材が働けると言う事ではないかと思えます。

例えば、育児をしながら、介護をしながら、病気の治療をしながら働ける環境を整える。介護については、介護をしながら働かなければならない人の多くが40代、50代の方であり、そうした方たちは各企業の中で重要なポジションにおられるということが多いのではないかと思います。その方達が仕事と介護の両立が出来なければ、会社にも大きな影響があるのではないのでしょうか。また病気に関しては、例えば癌。癌も、今は早期に発見すれば治る病気になってきています。そのことを考えると、治療受けている方が雇用を維持され働き続けることができるという事も考える必要があります。人手不足の中で新たな人を雇用するコストやノウハウ等のことを考えるとどちらが得かよく考える必要あるでしょう。また、年齢、性別、障害の有無、国籍、性的趣向等の違いを受入れ、その人たちも活用していく必要があると言えます。年齢に関する事で言いますと、例えば年金。このままいくと2040年になると1.5人で1人の高齢者を支えることになると言われています。そうなると年金制度の維持すら難しくなってきます。そうならないためにも健康で働ける方には70歳位まで働いて頂いて年金を収めて頂く。そうすれば何とか2.0人で1人の高齢者を支えることができると言われています。高齢者でも元気な方は働いてもらいましょうということなのです。

こうした様々なことを考えていくと、長時間労働しなければならない環境ではなく仕事以外にプライベートの時間もとれる、多様で柔軟な働き方ができるということが出来る企業でなければ人が集まって来ない時代になるということが見えてくるのではないのでしょうか。逆説的に言えば、そうした環境をつくっていかなければ、その企業の人手不足はどんどん加速していくことになると言えるのです。

だから、企業にとっても働き方改革を取り組む必要があるという事になるのです。

働き方改革に取り組むと、その企業にはどんなメリットがあるのかと言いますと、過重労働の解消、能動的に働く社員の増加、仕事のクオリティ向上などが想定されるでしょう。実



際取り組んでいる企業にお話を聞きますと「改善力が凄く上がりました」とおっしゃっています。会社に愛着を持って定着し、仕事を理解している人の集団になることで、当初想定していなかった改善力の向上により、働き方改革に関する投資1000万円に対して5000万くらい年間で効果が出るなど色々なメリットが出ているとの事です。

何よりも、離職率の低下や社員が健康なる、コミュニケーションが良くなるといった事から色々な事が生まれてきます。働き方改革に取り組むことにより働く人は勿論ですが、企業にとっても大きな効果が期待できるのです。

ではそれらに取り組む時にどういう視点をもってどう取り組んでいくかですが、一言でいうと生産性の向上と言う事になるでしょう。長時間働いて沢山の仕事をして製品やサービスが売れるというのは市場が拡大し消費が増えている時代です。今は人口が減っており、市場は縮小しています。そのような市場環境では何が必要なのか。それは、時間や量よりも質を重視する。大量生産よりも

アイデアで勝負する時代になってきているのではないのでしょうか。多様化する顧客ニーズに対応すること。育児をしながら介護をしながら、高齢者の雇用、病気の治療をしながら働く人たちなど、従業員のニーズも多様化してくる事を考えますと、多様性を受入れ様々な人が働けるようにすることが必要なのです。

アブセンティーズムとプレゼンティーイズムを生まないために必要な事は、

まず、社員が健康で生き生きと働くことができる職場環境や組織風土をつくることです！

次に、アブセンティーズムとプレゼンティーイズムということについてお話をしたいと思います。アブセンティーズムとは体調を崩して会社を休んでいる状態のことを言います。プレゼンティーイズムとは会社を休んではいないが、どこか体の調子がおかしい状態を言います。例えば、肩こり、目の疲れ、風邪気味など。そうした状況にある時は、健全な状態を100としたら、恐らく生産性は落ちているはずで、生産性低下の影響度はアブセンティーズム1に対してプレゼンティーイズムは2あると言われていています。なぜでしょうか。アブセンティーズムは仕事を休んでいるので、その人がいない前提で仕事が組み立てられます。一方、プレゼンティーイズムは会社に来て働いているわけです。周りはその人が通常通り仕事する前提でいますが、集中力の低下などで通常より時間がかかったり、ミスをしてしまったりということが起きる確率が高くなります。ミスで顧客に迷惑を掛けてしまったとしたらクレーム対応をしなければいけないとか、前後の工程に影響が出るなど、プレゼンティーイズムの影響はかなり大きいのです。

アブセンティーズムとプレゼンティーイズムを生まないために必要な事は、まず、社員が健康で生き生きと働くことができる職場環境や組織風土をつくることです。社員の健康を考える時に健康経営という考え方があります。

健康経営とは、企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できるとの基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することを言います。健康経営は、医療費抑制、生産性の向上、社員の創造性の向上、企業の社会的イメージ向上に繋がり、社員の健康を守りだけではなく攻めの意味でも考えていく、つまり社員を軸に経営を考えていくという事になります。



プレゼンティーイズムを生まないために主に会社が取り組む事は

- ・社員ファーストを軸に経営していくと会社として決意する。
- ・過重労働をしないさせない業務の仕組みづくり。
- ・ハラスメントをしないさせない組織風土づくり。
- ・生産性・仕事の質を軸にした人事評価・報酬体系の整備。
- ・育児・介護等をしながらも働き続けることのできる柔軟な働き方を可能にする人事制度の整備。
- ・社員（特に管理職）の人間力を高める仕掛け。
- ・何でも早めに気軽に相談できる体制と職場の雰囲気をつくる。
- ・メリハリをつけた働き方ができる職場づくり。
- ・社員に健康診断をきちんと受けさせる。

プレゼンティーイズムを生まないために主に社員一人ひとりが取り組む事は

- ・仕事は一人だけでしているのではないということを理解する。
 - ・人生という視点で仕事を考えられるようになる。
 - ・時間・量ではなく、生産性・質という視点で仕事に取り組む。
 - ・人としてどうなのかを軸に、仕事に取り組み、仕事に対して考える。
 - ・健康診断・ストレスチェックなどを活用し、自身の健康管理をきちんとする。
- プレゼンティーイズムを生まないために義務感や強制的にではなく会社と社員が、その目的をしっかりと共有し明るく、楽しみながら取り組んでいくことが大切です。

選ばれる企業になって人手不足がない会社になれるか、人手不足に悩んで事業継続に影響が出る会社になるのか、今働き方改革に取り組むか否かが分かれ道と思います！

健康経営を考える時には、健康管理と労務管理を繋げることが大切ですが、なかなか出来ていない。健康経営で大事な事は、それにかかる費用はコストなのか投資なのかということです。それについては、ジョンソン&ジョンソンのCEOが実際に取り組んだ結果、1ドルの投資によって4ドルのリターンが得られたと言っている例があるように投資と考えるべきでしょう。

働き方改革を実現していくためには、社員の健康に目をむけて、プレゼンティーイズムを生まないことが凄く大事な事です。

例えば、過重労働がない、休憩・休暇を取りやすくするとか、ハラスメントがない、また、社員同士が感謝できるような風土も大切です。実際に取り組んでいる会社は、シンプルなことです。が挨拶が徹底されているなどこうした事がきちんと行われております。

こういう事を実現することにより、ワークライフバランスの実現とか過重労働対策、ハラスメント防止対策、職場環境の改善、社員が健康であることイコール働き方改革に繋がっていきますので、会社と社員双方がタッグを組んで取り組んでいくことが必要なのです。こういった取り組みを行うことで社員が健康になります。その結果、プレゼンティーイズム・アブセンティーズムが起きにくくなります。

また、医療費の低下、社員の帰属意識の向上、離職率が低下します。さらには、能動的に考え行動する社員の増加、人手不足の解消、入社希望者の増加、顧客満足度の向上、仕事のクオリティ向上、社会的評判・認知度が向上します。

現在の雇用情勢を考えると、恐らくここ数年で労働者が「自分たちが企業を選べるのだ」ということに気づくことになるでしょう。選ばれる企業になって人手不足と無縁の会社になれるのか、人手不足に悩んで事業継続に影響が出る会社になるのか、今、働き方改革に取り組むか取組まないかがその分かれ道になってくるのではないかと思います。

組織の健康と社員の健康が健康な経営につながる。他社の成功事例をただ真似るのではなく、自社の課題を的確に把握して改善に取り組んで働き方改革を実現することが大切です。それぞれの会社で課題が違います。

自社の課題を的確に把握することが大切で、それを改善する取り組みで会社も働く人も元気に成長できる経営に繋げていくことが、これからの時代必要となるのではないかと思います。そして、そのことが、働き方改革に取り組み人手不足と無縁で健康な経営を実現できる方法なのだと思います。

と話されました。テーマが最近経営者間で課題となっていることから、出席された経営者の方々もメモを取るなど熱心に聴いておられ、講師も間をおきながら要点を分かりやすく丁寧にお話頂き、大変有意義な朝食会となりました。