

働き方改革の現状と方向

～ 労使双方現場の対応について ～

社会保険労務士 SATOH's オフィス

特定社会保険労務士 佐藤 寛樹

目 次

第一章 働き方改革制定の背景

I. 日本経済の現況	2
II. 日本の雇用システムとその変遷	4
1. 高度経済成長期～バブル経済期まで	
2. バブル経済崩壊後	
III. 米国の労働法制	5
1. 人事システム	
2. 解雇法制	
IV. 労働力不足と労働生産性	7
1. 労働力不足対策	
2. 労働生産性	

第二章 働き方改革の目的と内容

I. 主要な改正内容	9
1. 時間外労働の上限規制	
2. 労働時間の把握義務	
3. 月 60 時間超割増賃金の適用猶予廃止	
4. 勤務間インターバル制度	
5. 有給休暇の強制付与義務	
6. フレックスタイム制の清算期間延長	
7. 高度プロフェッショナル制度	
8. 雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保(同一労働・同一賃金)	
II. 改革の助成策と違反の効果	15
1. 助成金の紹介	
2. 罰則、調査請求、相談窓口	
III. 働き方改革による生産性向上	17
1. 長時間労働の是正	
2. モチベーションの向上	
3. 副業の奨励	
4. 健康経営	

第一章 働き方改革制定の背景

I. 日本経済の現況

「働き方改革関連法」が一昨年の通常国会で3年あまりの難産の末に成立し、平成31年4月より順次施行が始まった。

この法改正は、一部はフレックスタイム制の改正のように、運用の弾力化を図る内容のものもあるが、他の多くは、既存の制度上に新たな規制を追加したり、事業主に雇用管理上の新たな義務を課したりするという内容になっているので、中小企業の事業主からは、景気の回復が進まず経営環境が厳しいのに次々と規制ばかりされては堪らない、という怨嗟の声も聞こえてくる。

確かに法律の表現は規制の色が濃いので、受け身で捉えれば前述の不満が出るのも理解できる。しかし、法案作成過程で説明された立法の趣旨や国会での議論をみると、立法の背景には日本経済への深刻な危機感があり、その改善のために、過去の歴史において成功体験のある日本の伝統的労働法制や雇用形態でも、今後は変えていかなければならないとの意思が伝わってくる。この法改正の背景と趣旨を理解いただき、働き方改革を経営改善の手段と捉え、前向きに取り組んでいただきたいと思い、本稿をとりまとめた。

図1 主要国のGDP総額ランキング

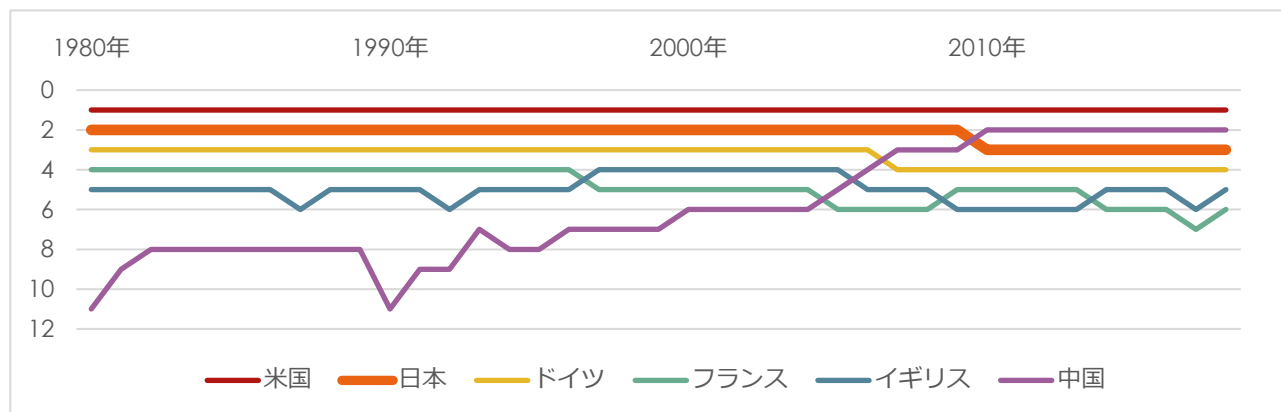
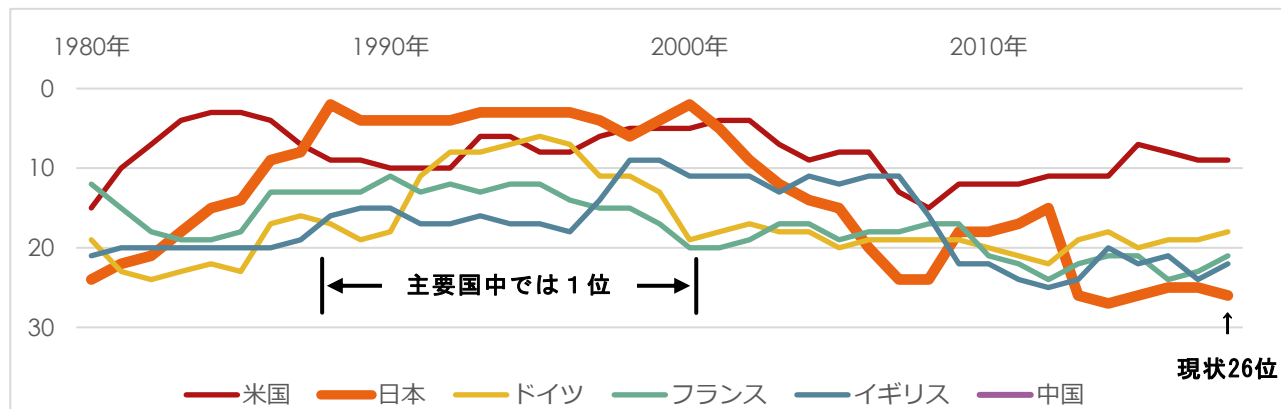


図2 主要国の1人あたりGDPランキング



中国のランキングは上図の圏外であるが、2000年:125位→2018年:70位と急上昇中

<資料>IMF World Economic Outlook Databases

図1は、主要国の国内総生産（GDP）のランキング推移である。日本のランキングは昭和の高度経済成長期の1966年（昭和41年）に世界で2位となり、2010年（平成22年）に中国に抜かれるまで2位を続けたが、現在でも世界3位は維持している。当然ながら、GDPの総額は人口の多い国の方が高くなるので、各国の国民の「働きぶりや裕福度」を評価するには、一人あたりのGDPでの比較が必要である。図2は、図1と同じ主要国の一人あたりGDPランキング推移を示すが、図1とは全く様相を異にしている。

日本の1人あたりGDPランキングは、1980年（昭和55年）当時は24位であったが、その後上昇を続けて、1991年（平成3年）にはバブル経済崩壊があったものの、しばらくは勢いを保ち、1990年代を通して5位以内を維持して最高ランキングは2位であった。

（前頁図2に記載の主要国中では概ね1位）しかし、2000年（平成12年）を境に失速し、その後は低落の一途で2018年（平成30年）には26位。40年前に戻ってしまった。

表1は、世界企業の時価総額ランキングの1989年（平成元年）と2019年（平成31年）の比較である。バブル最盛期の1989年には50位以内に日本企業が32社も入っていたが、2019年にはトヨタ自動車のみ。ただし、順位は大幅に低下した。かつてバブル経済を謳歌していた金融機関等は1社も残っていない。製造業が国際競争力を失う一方、世界で急速に台頭したIT分野においても、技術革新に立ち遅れてしまった状況が見て取れる。

バブル崩壊前の絶好調期までの日本は、1979年に出版された社会学者 Ezra F. Vogel 著「Japan as Number One」を実現する勢いだったのだが、バブル崩壊後、特に2000年後のわずかな期間に、どうして急速に失速してしまったのだろうか。日本の経済が競争力を喪失してしまった原因を、日本の経済活動の歴史を振り返りながら考察してみる。

表1 世界企業の時価総額ランキング

1989 年 (平成元年)				2019 年 (平成 31 年)			
順位	企業名	時価総額 (億\$)	国名	順位	企業名	時価総額 (億\$)	国名
1	N T T	1639	日本	1	マイクロソフト	9049	米国
2	日本興業銀行	716	日本	2	アップル	8959	米国
3	住友銀行	696	日本	3	アマゾン	8747	米国
4	富士銀行	671	日本	4	グーグル	8170	米国
5	第一勧業銀行	661	日本	5	バークシャー	4939	米国
6	I B M	647	米国	6	フェイスブック	4758	米国
7	三菱銀行	593	日本	7	アリババ	4692	中国
8	エクソン	549	米国	8	テンセント	4378	中国
9	東京電力	545	日本	9	J & J	3722	米国
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	544	英国	10	エクソン・モービル	3424	米国
11	トヨタ自動車	542	日本	11	ビザ	3393	米国
12	G E	494	米国	12	J P モルガン	3315	米国
13	三和銀行	493	日本	13	ネスレ	2929	スイス
14	野村證券	444	日本	14	中国工商银行	2870	中国
15	新日本製鐵	415	日本	15	ウォルマート	2799	米国
16	A T & T	381	米国	16	バンク・オブ・アメリカ	2659	米国
17	日立製作所	358	日本	17	サムソン電子	2611	韓国
18	松下電器	357	日本	18	P & G	2603	米国
19	フィリップ・モリス	321	米国	19	ロイヤル・ダッチ・シェル	2569	英国
20	東芝	309	日本	20	ノバルティス	2453	スイス
21	関西電力	309	日本	21	ベライゾン	2442	米国
22	日本長期信用銀行	309	日本	22	マスターカード	2416	米国
23	東海銀行	305	日本	23	インテル	2415	米国
24	三井銀行	297	日本	24	シスコシステムズ	2377	米国
25	メルク	275	米国	25	ユナイテッドヘルス	2373	米国
26	日産自動車	270	日本	26	ロッシュ	2371	スイス
27	三菱重工業	277	日本	27	ファイザー	2358	米国
28	デュポン	261	米国	28	シェブロン	2341	米国
29	G M	253	米国	29	A T & T	2284	米国
30	三菱信託銀行	247	日本	30	ウェルズ・ファーゴ	2195	米国
31	B T	243	米国	31	ホーム・デポ	2167	米国
32	ベル・サウス	242	米国	32	中国建設銀行	2160	中国
33	B P	242	英国	33	ボーイング	2153	米国
34	フォード・モーター	239	米国	34	メルク	2147	米国
35	アモコ	229	米国	35	中国移动	2087	中国
36	東京銀行	225	日本	36	中国平安保険	2077	中国
37	中部電力	220	日本	37	T M S C	2065	中国
38	住友信託銀行	219	日本	38	コカ・コーラ	2003	米国
39	コカ・コーラ	215	米国	39	ウォルト・ディズニー	1996	米国
40	ウォルマート	215	米国	40	中国石油天然気	1968	中国
41	三菱地所	215	日本	41	中国農業銀行	1914	中国
42	川崎製鉄	213	日本	42	トヨタ自動車	1910	日本
43	モービル	212	米国	43	L V M H	1859	フランス
44	東京ガス	211	日本	44	オラクル	1836	米国
45	東京海上火災保険	209	日本	45	コムキャスト	1809	米国
46	N K K	202	日本	46	ペプシコ	1721	米国
47	アルコ	196	米国	47	アンハイザー	1695	ベルギー
48	日本電気	196	日本	48	H S B C	1614	英国
49	大和証券	191	日本	49	貴州茅台酒	1596	中国
50	旭硝子	191	日本	50	中国銀行	1562	中国

（資料）1989 年 ミビズネスウィーク誌
2019 年 World Stock Market

Ⅱ. 日本の雇用システムとその変遷

1. 高度経済成長期～バブル経済期まで

我が国の経済は、第二次世界大戦後 10 年を待たず、朝鮮戦争による特需景気をきっかけに始まった昭和の高度経済成長期(昭和 29 年 12 月～昭和 48 年 11 月)から平成初期までのバブル経済と言われた期間(昭和 61 年 12 月～平成 3 年 2 月)まで、2 度の石油ショックなど大波に見舞われた時期はあったものの、概ね右肩上がりの成長を続けた。

この間の雇用システムは、この右肩上がりの成長を前提に、

- (1) 終身雇用
- (2) 年功賃金
- (3) 企業別組合

という雇用システムにおける「3 種の神器」と言われた雇用慣行により成り立っていた。この雇用慣行は世界的には極めて特殊なものであったが、当時の日本人のメンタリティとフィットし、東洋の奇跡とも言われた第二次世界大戦後の急速な復興と成長を支えることとなった。

長期雇用という大前提があるから、OJT(職場内での教育訓練)やOff-JT(職場を離れた教育訓練)などの中長期視点での充実した社員教育が可能になり、会社との一体感の醸成や忠誠心の育成を図ることができた。多くの諸外国では、能力開発は自らの責任と努力で行うものであり、保有する能力を会社に認めてもらい、実績を上げて賃金や昇進につなげる必要があるので、その努力をできるリーダー層とその他のワーカー層に分化し、その両層間には大きな意識の差が生じる傾向がある。

かつての日本の強みであった「現場力」は、諸外国でいうワーカー層に対する手厚い教育訓練を土台にワーカー層の向上意欲と忠誠心に支えられ、後に世界的に注目されることになった「小集団活動」「QC活動」「改善提案」

といった各種現場活動の展開につながった。当時の日本の高成長に着目し、その原動力とされた日本の現場活動を学ぼうとした海外の企業は多いが、メンタリティの違いも大きく、日本企業の海外事業所以外では浸透した例は少ない。QC活動で展開された標準化の概念もISO標準などに取り入れられているが、ISOの標準化はリスク回避の側面に力点が置かれ、日本で行われていたものとは質的に大きな違いがある。

それでは、当時の雇用システムは良いことばかりであったかという、そうではない。

日本の高度成長やバブル経済は、ひと言で言えば低賃金と長時間労働で支えられていたと言え、労働生産性という観点では十分高いとは言えなかった。経済は概ね右肩上がりが続き、人口ピラミッドも現在のような釣り鐘形ではなく、戦後のベビーブーム世代および第二次ベビーブーム世代が労働人口の中核になっていて、新たな労働力の継続的な供給が可能だったから、効率の悪さは目立つことなく、日本の雇用システムの欠点として強く認識されなかっただけである。

この日本の特異な雇用形態は、バブル経済の崩壊とともに大きな転機を迎える。

2. バブル経済崩壊後

1991 年(平成 3 年)初頭のバブル経済崩壊後は、右肩上がり経済が終わりを告げる一方で、IT 技術を中心に目覚ましい技術革新が世界的に進展し、経済がグローバル化した。日本の雇用システムもその影響を受けざるを得ないわけであるが、実は日本の経済と雇用システムに何より大きな影響を与えたのは、少子高齢化が進んで人口減少時代に突入したことである。特に、生産年齢人口(15 歳以上 65 歳未満)の減少は急速かつ著しい。

日本の高成長には、低い労働生産性という問題が包含されていたことは既に述べたが、労働生産性の低さが決定的な負の要因として顕在化しないで済んだのは、新たな労働力が必要となきに必要なだけ供給されていたからである。この前提が崩れたとき労働生産性の改善は避けることのできない課題となった。効率は悪いけれど頑張る日本人という精神論では、国際競争に勝てなくなったのである。

この時期に、日本の高度成長を支えてきた三種の神器の一つである終身雇用の見直しが進んだ。この当時、多くの企業の経営者らは海外の雇用システムの合理性を主張していたが、高度成長期にはこの終身雇用システムを有効に活用してきたのだから、今頃になってそれを言うのは言い訳にすぎない。要するに終身雇用システムの維持が困難な経営環境になったということである。大企業においても希望退職や早期退職の募集、それで済まずに事実上の整理解雇が行われても、日本の労働組合は企業内組合であるから、個々の労働者の権利の保護よりも企業の存続を優先する、という苦渋の選択をした。

三種の神器のもう一つでもある年功賃金の見直しも急速に進み、目標管理制度（MBO）や成果主義の導入が、一時はブームのようになった。企業の経営者が自信を失って米国の真似をしたわけではなく、IT技術を始めとして技術革新が急速に進んで、労働者の能力が職業経験（即ち年功）に比例しなくなったことによる必然の結果である。

このような従来型雇用システムの変化は、やむを得ぬ事情による、あるいは必然の結果であったとしても、労働者の意識を根本的に変えざるを得ない。かつてのように会社との一体感を保ち得ず会社への忠誠心も個人差が大きくなった。仕事中心の生活ではなく個人生活の比重が高くなり、仕事と生活の調和という意味の「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が、政府が打ち出す種々の施策にも

出てくるようになった。

法律が一昨年に成立し昨年に施行された「働き方改革」も、この概念上にある施策である。何もせずに日本型雇用システムの崩壊を放置するのではなく、日本人の正直、勤勉という美点を生かしつつ、今後の経済と社会の環境に適合する新たな雇用システムを模索する動きが続いている。

「働き方改革」のベストプラクティスとは何だろうか。

Ⅲ．米国の労働法制

諸外国の労働法制の中で、日本の労働法制と対極にあるのは米国の労働法制である。

英仏独などの労働法制は、総体的に言えば日本と米国の中間にある。従ってここでは、米国における労働法制の中で、雇用システムに大きく影響する人事システムと解雇法制について述べることにする。

1．人事システム

日本と米国とで大きく異なるのは、採用と配置の考え方である。日本では原則として、毎年4月に新卒社員を一括採用し、入社後に適性を判断して配置を決めている。その後も適性によりジョブ・ローテーションを行い、複数の部門や職種を経験させて人材の育成を行う。一方、米国には新卒の一括採用という概念自体なく、最初に人材の充当を必要とする業務とポジションがあり、そのポジションで業務を遂行できる人材を選考し採用する。技術職だけでなく、事務職であっても専門職なので、部門や職種をまたがっての人事異動は少ない。能力開発は原則として自己責任であり業務を特定した採用であるから、採用後にも担当職務の遂行能力が不十分と判定されれば、債務不履行として解雇される。

日本は「人材」が中心の採用であり、米国は「職務」が中心の採用と言える。

職務を中心に据えて採用を計画する米国のシステムでは、「ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）」が重要である。担当する職務の内容や職務遂行に必要な能力を、具体的に詳しく記述したもので、採用時にこれを提示しておかないと、業績評価時点でトラブルになるし、職務遂行能力が不十分という理由で解雇する場合も、解雇の根拠が失われて訴訟リスクを抱えることになる。日本でも、業績評価の合理性を確保するために、職務記述書を作成して運用する企業が増えている。

2. 解雇法制

米国の解雇法制は、“Employment at will”が基本である。「随時雇用・随時解雇」という意味である。労働契約も会社と労働者の対等な契約なので、合意によって成立し、当事者の一方がもう一方に通知すれば、契約は破棄できるという考え方である。人種や性別等の差別による解雇は禁じられているが、業務上の事由による「整理解雇」は原則として自由である。米国は連邦法の下で州ごとに州法で規定するものも多いので、州によっては独自の規制があり、集団的解雇（事業所閉鎖又は大量レイオフ）などの場合は、60日以上前に対象労働者や州および地方政府の関係機関に通知しなければならないといった制約はあるものの、基本的に解雇は可能である。

日本では労働者保護の観点が強くと表れて、「整理解雇」には相当な事由が必要であり、最高裁判例法理で次の「**整理解雇の4要件**」が確立している。

- (1) 人員削減の必要性
- (2) 解雇回避努力義務の履行
- (3) 対象者選定の妥当性
- (4) 解雇手続きの妥当性

この4要件が全て満たされないと、解雇権の濫用であるとされて解雇はできない。日本に進出した外資系企業が、日本の労働基準法を

始めとする労働法制が厳しすぎるとクレームをつけ、政府間でもしばしば協議対象になる部分である。

日本の労働法制より米国の労働法制の方が存分に競争原理が働き、企業も労働生産性を高める努力を制約なしに行うことができる点で、国家としての競争力向上のためには有効なシステムであると言える。そうであれば、日本でも米国と同じようなシステムにすればよいのかというと、そう単純にはいかない。

米国は転職市場が効果的に機能しており、一年中時期を選ばず再就職が可能であるし、転職することによって雇用条件が不利になることもない。また、解雇された労働者以外にも、より良い雇用条件を求めて自ら転職する労働者も多数おり、平均勤続年数の比較では日本の13.5年に対し米国は4.3年と極めて短い。そのような活発な転職市場の存在が、“Employment at will”というシステムを可能にしているのである。徐々に変わってはきているものの、流動性が高いとは言えない日本の雇用環境下で米国流の解雇法制を適用すれば、たちまち破綻を招くことは明らかであろう。

日本でも、厚生労働省がリーマンショック後の景気低迷期の2010年（平成22年）に、卒業後3年以内の既卒者は新卒と同じ条件で採用選考するように企業に指示を出したり、転職市場の活性化を図るべく、新卒一括採用以外に中途採用を促進するために、来年4月から中途採用者比率の公表を大企業には義務付けようという検討がなされたりしている。しかしながら、労働文化の違いもあるので、近い将来に米国並みの流動性の高い雇用環境になるとは予想し難い。

（参考文献・記述）

荒木・山川編「諸外国の労働契約法制」
労働政策研究・研修機構ウェブサイト

IV. 労働力不足と労働生産性

1. 労働力不足対策

女性が15歳から49歳までの間に産む子供の数の平均値を「合計特殊出生率」という。図3に、第二次世界大戦後における出生数と合計特殊出生率の推移を示す。この出生率は長い間「丙午（ひのえうま）」の年以外は概ね2.0を超えていたが、1975年（昭和50年）に2.0を割り1995年（平成7年）以降は1.5を下回る状態が続いている。総人口は2008年（平成20年）にピークに達した後減少過程に入っており、生産年齢人口（15歳以上65歳未満）については1995年には減少が始まっていて、減少速度も一層急激である。

労働力不足への対策としては、

- （１）出生率の向上
- （２）新たな労働力の開拓
- （３）労働生産性の向上

などが必要であるが、少子化対策については本稿のテーマではないので、新たな労働力の開拓について述べる。「一億総活躍社会実現」というビジョンが政府より示されているが、国民に夢を与える表現になっているものの、すべての国民が社会に参画してくれないと、

労働力が足りないという背景もある。

労働力供給が潤沢だった高度成長期に十分活用されなかった労働力は次の3つである。

- （１）女性
- （２）高齢者
- （３）外国人

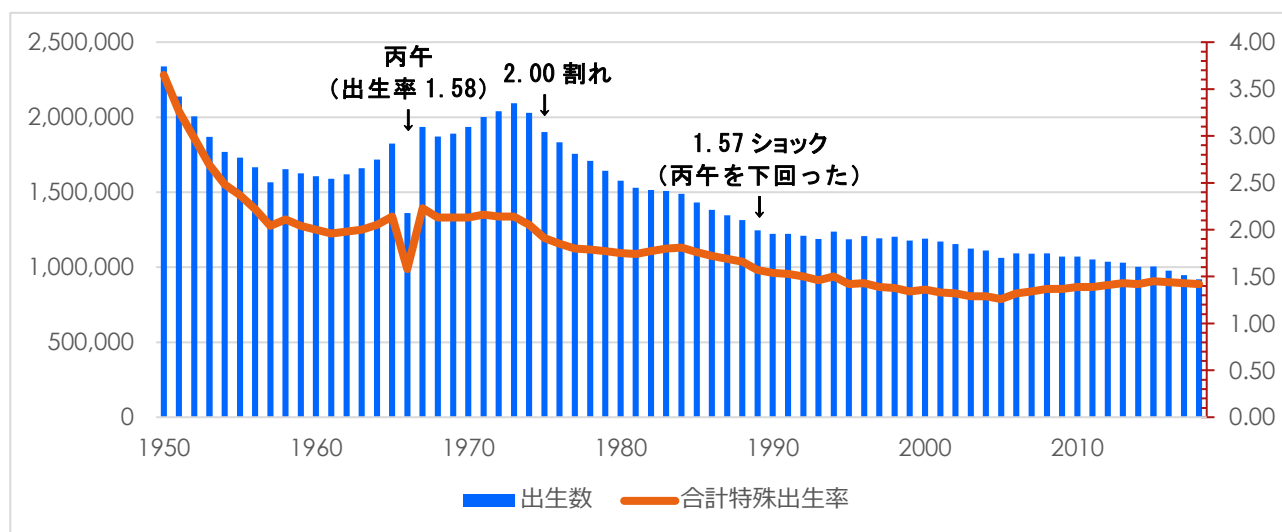
女性の社会参画については、昭和末期から次のような施策が講ぜられてきた。

- ・男女雇用機会均等法（1986年）
- ・育児介護休業法改正（1995年, 2017年）
- ・次世代育成支援対策推進法（2003年）
- ・女性活躍推進法（2016年）

これらの施策を通じて、女性の社会参画は徐々に進展した。しかし、言葉を変えれば、徐々にしか進んでいないとも言える。

これまでに採られてきた施策は、2017年の育児介護休業法における男性の育児休業導入を除けば、すべて女性に対する施策である。しかし、問題は男性の側にもある。若い世代は少しずつ変わってきているようであるが、日本男性は基本的に家事への参画が少ない。男性が怠慢であるとは言わない。会社内外で

図3 出生数と合計特殊出生率



（資料）人口動態調査 人口動態統計

実質的に長時間勤務が続く、疲れ果てて帰宅している現実がある。この改善がなければ、女性は社会に出たくとも出られない。

高齢者に関しては、高齢者雇用安定法により、次の高齢者雇用確保措置の実施が義務付けられた。(2006年施行, 2013年改正)

- (1) 定年の延長
- (2) 継続雇用制度の導入
- (3) 定年の定め廃止

これは、厚生年金の支給開始年齢の65歳への引き上げと符合する措置である。すでに65歳までの継続雇用は定着しつつあるが、いずれ70歳までという動きになると思われる。

外国人労働者については、日本は生活習慣や文化面での摩擦を懸念して、長年規制する方向での対応を採ってきたが、労働力不足が深刻化するに至って門戸を開かざるを得なくなった。昨年の入国管理法改正により新たな在留資格が設定され、高度な試験に合格した場合は、更新回数に制限がなく、家族の帯同も認められる。(職種は限定されている)

他にも問題はある。ネットビジネスが簡単に始められるようになり、社会のシステムに組み込まれたくない若者は、フリーランスでの仕事を選択するケースが増え、空き時間を利用して会社などに縛られない自由な働き方を求める「ギグワーカー」というスタイルも多くなっている。そのこと自体悪いことではないが、既存の職場が、仕事が厳しいわりに賃金が安く、魅力を失っていることの裏返しとも言える。魅力のある職場にしなければ、労働者は集まらない。

2. 労働生産性

労働力不足問題に種々取り組み、ある程度の成果は得られているものの、政府の様々な施策にもかかわらず少子化という根本問題が改善しないので、潜在労働力の開拓だけでは労働力不足問題の解決は難しく、労働生産性の向上も併せて必要である。

かつての日本の高成長を支えた日本独特の雇用システムが、平成以降の人口減少時代を迎えて労働力不足に直面し行き詰まりの様相をみせるようになると、高度経済成長期からすでに内在していた労働生産性が低いという問題が、日本の国際競争力低下の大きな要因のひとつとしてクローズアップされることになった。

労働生産性の計算方法はいろいろあるが、一言で言えば、企業が新たに生み出した価値を労働量で除したものである。

日本生産性本部が2019年に公表した最新情報では、日本の労働生産性はOECD加盟の36か国中21位であり、日本の労働生産性自体は向上しているものの、順位は年々低下している。主要先進7カ国中では、データの取得が可能な1970年以降、一貫して最下位の状況が続いている。

本章で述べる「働き方改革」は、表面的には過重労働の防止であったり非正規雇用者の処遇改善であったりで、事業者に種々の制約を課すものに見えるが、その先にある立法の目的は、働き方改革を通じて各事業の個々の労働の質の向上及び生産性の向上につなげ、国全体の生産性の向上と国際競争力の回復を目指すものである。

「働き方改革」のベストプラクティスは、労働生産性の向上であろう。

※「働き方改革」は、政府の掛け声の下で各地方自治体でも活動が展開されている



第二章 働き方改革の目的と内容

I. 主要な改正内容

働き方改革関連法は、労働基準法をはじめ、労働安全衛生法、労働契約法、パートタイム労働法、労働者派遣法などの労働関係法規の一括改正法であり、成立後は各法の改正の形で施行される。最初に国会に提出されてから3年あまりの難産の末に、平成30年6月に成立し、平成31年4月より段階的に施行が始まっているが、実行上難度の高いものは、中小企業には1年の猶予が与えられている。

主要な改正内容は次のようなものである。

(1) 労働時間法制の見直し

- ・ 時間外労働の上限規制
- ・ 労働時間の把握義務
- ・ 月60時間超割増賃金の適用猶予廃止
- ・ 勤務間インターバル制度の導入
- ・ 有給休暇の強制付与義務
- ・ フレックスタイム制の清算期間延長
- ・ 高度プロフェッショナル制度

(2) 雇用形態にかかわらず

公正な待遇の確保(同一労働・同一賃金)

1. 時間外労働の上限規制 (労基法第36条)

図4に時間外労働の上限規制の内容を示す。

図4 時間外労働の上限規制

時間外労働の上限規制	
法改正内容 ※36協定の改定が必要	
厚労省通達ではなく「労働基準法」の本則となる	
原則の限度時間 (週40時間超の時間外労働の限度) 45時間/月 360時間/年 (休日労働含まず)	
特例	限度時間を超えられるのは1年間に6カ月まで
上限	1年 ≤720時間 (休日労働含まず) 単月 <100時間 (休日労働を含む) 2～6月平均 ≤ 80時間 (休日労働を含む)

厚生労働省の「通達」にすぎなかった上限規制を労働基準法の「本則」とし、特別条項を付与すると時間外労働の上限が「青天井」となり、過労死の原因と言われていた部分に上限を設けた。問題はその規制内容の複雑さである。「以下」と「未満」の混在、休日労働を含む規制項目と含まない規制項目の混在、任意の2～6か月を切り出しての規制など、長時間労働をする労働者が多い事業所では、法改正対応の勤怠管理ソフト(市販ソフト)を用いなければ管理不能だと思われる。労働者災害補償保険法で従来から運用されていた「過労死認定基準」を組み込んだという経緯はあるが、事業者の労務管理負担にもう少し配慮が欲しかったと感ずる部分である。

大企業に対しては平成31年4月から既に施行されているが、中小企業は1年猶予され令和2年4月からの施行である。自動車運転業務、建設業、医師、研究開発業務、鹿児島・沖縄の砂糖製造業務などには、5年間の猶予または特例が設けられている。

2. 労働時間の把握義務 (安衛法第66条の8)

これまで、労働時間・休憩・休日の規定の適用除外である管理監督者や裁量労働制適用の労働者については、賃金計算上の必要性がないので労働時間の把握義務が無かったが、平成31年4月からは、管理監督者を含めたすべての労働者について、労働時間の把握が義務付けられた。タイムカードやパソコンのログオン・ログオフ時間等の客観的な方法による管理が原則とされている。また、80時間以上の時間外労働をした労働者から申し出があれば、医師の面接指導が必要となった。

これは健康管理の観点からの改正である。

3. 月60時間超割増賃金の適用猶予廃止

(労基法第138条)

これは初めて制定された制度ではない。

- ・ 通常の時間外手当の割増率 25%以上
- ・ 月60時間超の部分の割増率 50%以上

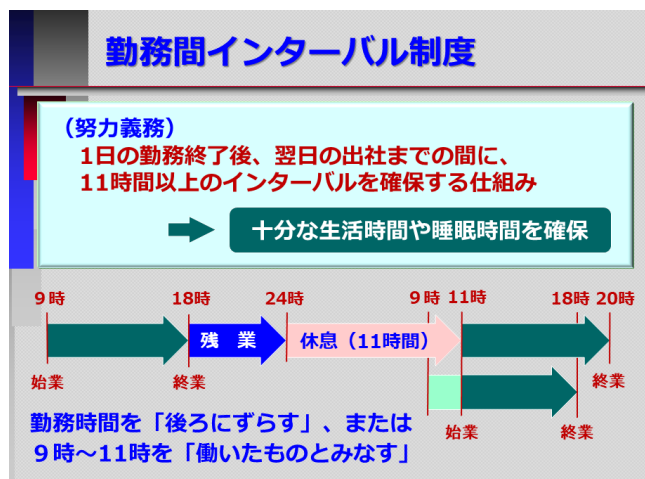
と定められたのは平成22年の労働基準法の改正によるものであるが、中小企業は適用が猶予されていた。この適用猶予が廃止され、令和5年4月からは中小企業にも適用されることになった。

4. 勤務間インターバル制度

(労働時間等設定改善法／労働時間等設定改善指針)

図5に勤務間インターバル制度を示す。

図5 勤務間インターバル制度



これは前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に11時間以上の休息時間（インターバル）を設け、十分な生活時間や睡眠時間の確保を目的とするものである。インターバル確保のために翌日の始業時間を遅らせた場合、翌日の終業時間もその分遅らせるという対応でも構わないが、それでは退社が遅くなるだけで労働者が適用を望まない可能性もあるので、大企業では福利厚生的な意味も加えて、始業時間を遅らせた分は労働したものとみなす、という運用をされる場合も多いようである。

この規定は平成31年4月に施行されたが、「努力義務」である。

5. 有給休暇の強制付与義務 (労基法第39条)

日本は有給休暇の取得率が低く、50%にも満たない状況が続いていたが、2018年の統計で漸く52.4%となった。中小企業では要員に余裕がなく休暇を取れば同僚に負荷が掛かるため、有給休暇を取得する権利はあっても、権利を行使しづらいという職場は今も多い。

米国などでは、有給休暇を完全消化しない労働者は業務効率が悪く能力が低いとされ、マイナス査定をされることもあり、文化面で大きな違いがある。(日数は各企業が決定)

改正前の規定では、事業者は労働者に対し、労働基準法に定められている日数以上の有給休暇を取得する「権利」を与えておればよく、労働者が自らの意思で有給休暇を取得しないのはやむを得ないという姿勢で良かったのであるが、今回の法改正により、年10日以上の有給休暇を付与する労働者に対して、年5日以上の有給休暇を取得させることが、事業者には義務付けられた。有給休暇管理の年度末が近づき、有給休暇の取得数が少ない労働者がいた場合は、事業者は労働者の希望を聞いて有給休暇の取得日を決めてしまうなどして、年5日以上の有給休暇を取得させるよう配慮しなければならない。

この規定は平成31年4月に施行された。

6. フレックスタイム制の清算期間延長

(労基法第32条の3)

フレックスタイム制とは、あらかじめ定められた総労働時間数について、各日の始業・終業の時刻を労働者の選択に委ねる制度で、弾力的労働時間制度の一つである。

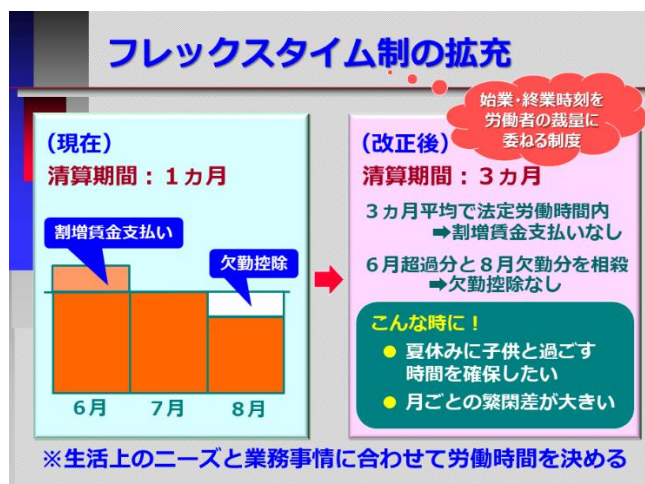
この制度を導入することにより1日8時間および1週間40時間という法定労働時間の概念はなくなり、時間外労働となる時間は、定められた清算期間における法定労働時間の総枠を超えて労働した時間となる。

この「清算期間」が、従来は1か月以内とされていたが、今回の改正にて、労使協定を

締結し労働基準監督署に届け出れば、3か月以内とすることができるようになった。時間外労働時間は、週平均 50 時間を超える部分は 1 か月ごとに清算し、それを除いて 3 か月の総労働時間を超えた部分を 3 か月ごとに清算すればよいことになる。

図 6 にフレックスタイム制に関する今回の制度拡充内容を示す。

図 6 フレックスタイム制の制度拡充



改正前の制度では、必ず 1 か月以内に労働時間の過不足を清算する必要があったので、ある特定月の総労働時間が著しく少なかった場合は、欠勤控除によってその月の給与額が大幅に少なくなって生活に支障が生ずる恐れがあったが、今回の改正により 3 か月ごとの清算が可能になったので、例えば、繁忙期の 6 月に多く働いておいて、8 月には夏休みとなる子供と過ごす時間を多く確保するために労働時間を短くするといった調整が、給与額の大幅な変動を伴わずに可能となる。

この規定は平成 31 年 4 月に施行された。

7. 高度プロフェッショナル制度

(労基法第 41 条の 2)

正式な名称は、特定高度専門業務・成果型労働制といい、裁量労働制の一種である。

既存の裁量労働制は専門業務型裁量労働制と企画業務型裁量労働制であるが、法に規定

された特定の職種に該当する場合において、労働時間として「みなし労働時間」を用いるもので、休日労働や深夜労働については通常通りの割増賃金が支払われる。

一方、この高度プロフェッショナル制度の対象労働者は、休日労働や深夜労働を含めた全ての割増賃金等の適用除外とされ、賃金は労働時間によらず成果によって定められる。

働き方改革法案で、国会で主に議論されたのは企画業務型裁量労働制の適用範囲拡大とこの高度プロフェッショナル制度であった。前者は、必要性の根拠となる統計数値の誤りが発覚し、收拾がつかなくなって取り下げとなったが、高度プロフェッショナル制度は、野党が「過労死促進法案」だとして反対したが、与党の圧倒的多数の中で可決された。

適用対象は、下記の特定かつ高度な専門的能力を必要とする業務に限定されている。

- (1) 金融商品開発業務
- (2) ファンドマネージャー、トレーダー
- (3) 証券会社等におけるディーラー
- (4) 有価証券市場におけるアナリスト
- (5) 戦略企画に関するコンサルタント
- (6) 研究開発業務（事務や補助を除く）

年間給与額が 1,075 万円以上という条件が付いているので、全労働者のうち対象労働者の占める割合は 1 % 未満であると思われる。ただし、年間給与額の条件は施行規則によるものなので、省令により変更が可能である。

この規定は、運用方法によっては過重労働を強いる可能性があるので、安全弁として、労働基準法第 38 条の 4 に定める労使委員会で対象業務、対象労働者の範囲、休日の確保、苦情処理措置等を決め、さらに、次の「選択的措置」の一つ以上

- ・勤務間インターバル制度の導入と深夜業回数の制限
- ・健康管理時時間の上限設定
- ・連続 2 週間の休日の付与
- ・臨時の健康診断

次の「健康・福祉確保措置」の一つ以上

- ・医師による面接指導
- ・代償休日又は特別な休暇の付与
- ・健康問題についての相談窓口設置
- ・適切な部署への配置転換
- ・産業医による助言指導又は保健指導

を決めて決議しなければならない。

この規定は平成 31 年 4 月に施行された。

8. 雇用形態にかかわらない

公正な待遇の確保(同一労働・同一賃金)

(パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法)

8-1. 背景

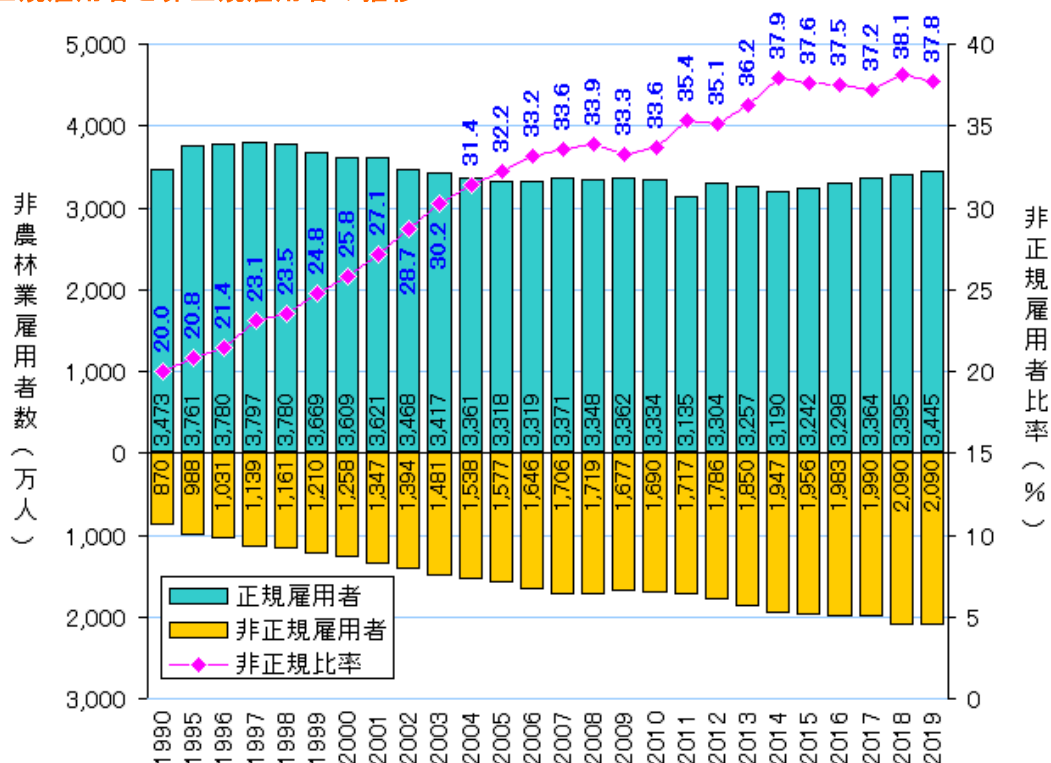
図 7 に、平成年間における非正規雇用者の比率の推移を示す。平成の初めには 20% 程度であった非正規雇用者の比率が、平成初期のバブル崩壊期に、労務費の低減を目的とした

正規雇用者から非正規雇用者への転換が急速に進められ、その後も徐々に増大が続いて、この数年は 40% 近い数値で推移している。

非正規雇用への転換が進められた当初は、正社員の職が見つからないために止むを得ず非正規雇用になる、いわゆる「不本意非正規」が多かったので、政府の施策も、非正規雇用から正規雇用への転換を促すものが多かったが、最近は労働者の意識も大きく変化して、2018 年の統計では、不本意非正規雇用者は 13% 程度しかいない。多くは、自分の都合の良い時間に働きたいという理由で、積極的に非正規雇用を選択しているのである。

そうであれば、非正規雇用を多様な働き方の選択肢の一つと考え、公正な待遇の確保を図ることが、女性や高齢者の労働参画を促進する意味でも重要になってくる。

図 7 正規雇用者と非正規雇用者の推移



(注) 非農林業雇用者(役員を除く)が対象。1～3月平均(2001年以前は2月)。男計と女計を合計した結果。非正規雇用者にはパート・アルバイトの他、派遣社員、契約社員、嘱託などが含まれる。2011年は岩手・宮城・福島を除く。

(資料) 労働力調査(詳細集計)

8-2. 法改正内容

短時間労働者向けのパートタイム労働法の規定が有期雇用労働者にも適用されることになって、「パートタイム・有期雇用労働法」という略称になった。

法律の条文に書かれている文言は、

(1) 待遇が相違する場合

⇒不合理と認められるものであってはならない (均衡待遇) 法第8条

(2) 職務内容・配置の変更範囲が同じ場合

⇒差別的取り扱いをしてはならない (均等待遇) 法第9条

という文章があるだけで、何が「不合理」で何が「差別的取扱い」なのか、説明はない。

従って、これだけではどうすれば良いのか分からないので、図8の「ガイドライン」が提示されている。

図8 同一労働・同一賃金ガイドライン

同一労働・同一賃金ガイドライン	
基本給	支給形態毎に「経験・能力」「業績・評価」「勤続年数」の相違に応じた支給 (過剰な差は不可)
賞与	業績等への貢献の相違に応じた支給
役職手当	役職の内容、責任の範囲・程度の相違に応じた支給
割増賃金	(時間外、深夜、休日) 無期雇用フルタイム労働者と同一の割増率等で支給
その他手当	(特殊作業、精皆勤、通勤、食費補助、単身赴任等) 無期雇用フルタイム労働者と同一の支給
福利厚生	(厚生施設、社宅、慶弔や健康診断時の有給保障等) 同一の利用・付与
教育訓練	職務の内容・責任の相違に応じた実施

ガイドラインは法律ではないので、罰則はない。法律は現時点では概念を提示しているだけなので、具体的に何が許容され何が許容されないのが明確になるには、裁判 (特に最高裁) での判例の積み重ねが必要である。また、その判例によって現在のガイドラインも変更されていくだろう。

この規定は令和2年4月に施行されるが、中小企業については1年猶予され、令和3年4月の施行となる。

8-3. 判例 (8-2.に記載した法第8条に基づく判決)

法律の施行に先立って、一昨年頃から注目すべき最高裁判例が出始めており、その中で「ハマキョウレックス事件」「長澤運輸事件」が有名である。(共に H30. 6. 1)

なお、最高裁判例は、法律に準じた効力を有し判例法理を構成するが、あくまでも当該事件の前提条件があつての判決であるから、他の全ての事件でも同様の判決がなされるということではない。

【ハマキョウレックス事件】

株式会社ハマキョウレックス社は静岡県の運送会社で、有期契約社員と無期契約社員の各種手当の相違が問題になった事案である。職務の内容及び配置の変更の範囲が全く同じではなく、人材活用の仕組みや配置の変更の範囲が有期契約社員と無期契約社員との間で異なっている。

判決要旨をまとめると次のようになる。

- ・ 手当については個別の手当ごとに検討
- ・ 無事故手当 相違は不合理
- ・ 作業手当 相違は不合理
- ・ 給食手当 相違は不合理
- ・ 住宅手当 相違は不合理ではない (正社員には転勤がある)
- ・ 皆勤手当 相違は不合理
- ・ 通勤手当 相違は不合理

家族手当、一時金、定期昇給及び退職金については判断が示されなかった。

【長澤運輸事件】

長澤運輸株式会社は横浜市の運送会社で、定年再雇用の社員と正社員との賃金の相違が問題になった事案である。定年退職後も仕事の内容は同じだが賃金は 79%程度であった。

最高裁の判断は、定年再雇用者は長期雇用が予定されておらず、老齢厚生年金の受給も予定されているといった「その他の事情」も考慮すべきとして、不合理な相違との判定は精勤手当、超勤手当のみであった。

8-4. 最高裁判決を受けての対応

前提が違えば前項の判例通りの判断にはならないが、次のような傾向は読み取れる。

- ①基本給の差は手当の差ほど問題にならない
(80%程度ならば問題となる可能性は小)
- ②職務に関係しない賃金や位置づけの曖昧な
手当の設定は避けるべき
- ③非正規社員向けの賃金規定がない場合は、
正社員向け規定が適用される可能性がある
ので、別途作成しておいた方がよい
- ④労働組合や従業員代表への説明、合意等の
手続きが重要

個々の前提により判定は変わるので、判断は難しいのであるが、企業の経営者が最初に準備すべきことは、相違の理由を説明できるようにすることである。正社員とパート社員の時給換算賃金の相違理由を問われたとき、「パートなんだから安いのは当然だろう」と答えてはアウト。「パート社員の仕事は単純作業で後輩の教育責任も負わせてないから」と答えられれば一応セーフ。残るのは相違の程度の問題だが、程度の問題だけならば深刻な法律違反とはならない。

ところで、この立法の趣旨は正規雇用者と非正規雇用者の不合理な待遇の相違を廃し、非正規雇用者の待遇改善を図ることにあったのであるが、現実には立法目的通りの動きにはなっていない。日本郵便の労使交渉結果を例にとると、正社員は転勤があるため相違は不合理でないとの判決を受けて、正社員でも転居を伴う転勤のない正社員へは住宅手当を廃止、正社員向け各種手当を減額または廃止して非正規雇用者との相違を縮小するという動きになり、逆に正社員の賃下げが先行する結果になった。手当を廃止して相違が問題とされにくい基本給で相違を残すという動きが主流になっていくと思われる。

8-5. 派遣労働者における均衡待遇

派遣労働者にも、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保（同一労働・同一賃金）という考え方は適用される。派遣労働者は雇用されている場所と労働の場所が異なるので、どの労働者との均衡待遇を考えれば良いのかということが問題である。派遣先均衡方式と労使協定方式と呼ばれるものがある。

① 派遣先均衡方式 (法 30 条の 3)

原則規定は、派遣元の事業主は派遣労働者の待遇について、「派遣先」の通常の労働者との間に「不合理な相違を設けてはならない」というものである。

労働の場所は派遣先なので、派遣先の通常の労働者との間の均衡待遇を図るべきという考え方であるが、派遣先が変更されるたびに賃金額が変動し派遣労働者の生活が不安定になる可能性があり、派遣先が優良企業で高給である場合など、この方式を適用することが現実的でない場合も考えられる。

② 労使協定方式 (法 30 条の 4)

原則である派遣先均衡方式の適用が困難である場合には、派遣元事業所にて労使協定を締結することにより、下記の要件を満たせば原則の均衡待遇は求められない。

- ・同種業務の一般労働者と同等以上の賃金水準である
- ・キャリア形成を前提にして能力を公正に評価し賃金に反映している
- ・賃金以外の待遇に関し「派遣元」の通常の労働者と不合理な相違がない
- ・段階的・計画的な教育訓練を実施

なお、派遣元事業主には説明責任がある。

派遣労働者から説明を求められた場合は、派遣労働者と比較対象労働者との間の待遇の相違の内容・理由、及び教育訓練や福利厚生などの待遇決定に当たって考慮した事項などを説明しなければならない。

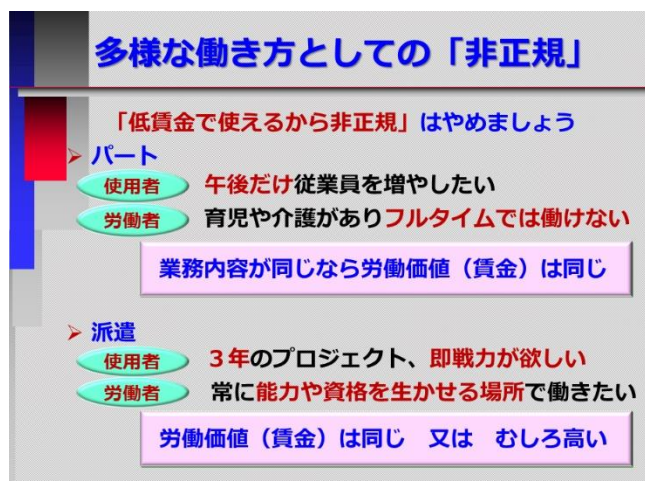
8-6. 多様な働き方としての非正規雇用

バブル経済崩壊後に、正規雇用から非正規雇用への転換が急速に進められたが、大部分のケースでは非正規雇用に転換する業務上の必然性はなく、労務費削減が目的であった。当時は「非正規すなわち低賃金」が常識で、問題なく就労している正社員を早期退職等で退職させてまで、非正規雇用に代替し労務費を削減するということが行われていた。

今回の法改正の「雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保（同一労働・同一賃金）」で求められるのは、「低賃金で使える非正規」という前提から「多様な働き方としての非正規」という考え方への転換である。

図9に考え方を示す。忙しい時間帯にだけ従業員を増やすために「パート」という就業形態のニーズがあり、特殊技能を持つ労働者を、必要な時だけ即戦力として活用する目的のために「派遣」という就業形態のニーズがある。これが労働者の育児や介護との両立を図るニーズや保有する能力を生かせる職場で常に働きたい、というニーズと合致した時に適切な就業形態が生まれ、賃金は就業形態によらず労働の価値が適切に反映されるというものである。労働の価値を合理的に評価するために、業務の内容及び責任の程度を点数化する「職務分析」などの手法が用いられる。

図9 多様な働き方としての「非正規」



II. 改革の助成策と違反の効果

1. 助成金の紹介

この法改正の浸透を図るために設定された助成金をいくつか紹介する。次に示すのは、厚生労働省管轄の「労働条件等改善助成金^{*1}」及び「雇用関係助成金^{*2}」の一部である。

① 時間外労働等改善助成金

中小企業における労働時間設定の改善を目的とし、次の5つのコースがある。

- ・ 時間外労働等上限設定コース
- ・ 勤務間インターバル導入コース
- ・ 職場意識改善コース
- ・ 団体推進コース
- ・ テレワークコース（在宅勤務等）

成果目標を達成した場合に、取組み実施に要した経費の3/4～4/5を補助する。

（労働者災害補償保険法施行規則第28条）

② 人材確保等支援助成金

本年度新設された「働き方改革支援コース」は、次の要件に該当する場合に、雇入れた労働者1人あたり60万円を支給する。

（一定以上の生産性改善で更に15万円）

- ・ 時間外労働等改善助成金を受給
- ・ 所定の雇用管理改善の取り組みを実施（人材配置の変更、労働者の負担軽減等）

（雇用保険法施行規則第118条）

この他にも厚生労働省管轄の助成金は多種あり、育児・介護との両立支援、雇用環境／評価制度整備、女性活躍推進などの労働者の処遇改善に有効な施策は、業務改善助成金、両立支援等助成金、キャリアアップ助成金、人材開発支援助成金等の支給対象に該当する可能性がある。ただし、施策の実施前に実施計画書を労働局で認定してもらい、就業規則に制度の記載を要するものが多く、事前準備をせずに施策実施後に申請したのでは、受給できないこともあるので注意を要する。

厚生労働省管轄の助成金は、労働者の処遇

改善を図りたいが、設備投資や経費増のために実施を躊躇する事業主に対して、助成金で支援して事業主の「背中を押す」ための制度である。目的に合致する施策なのか計画書で確認し、継続的制度として確立させるために就業規則に制度の記述を求めている。助成金の申請を意図する事業者は、施策の実施前に社会保険労務士に相談することを勧める。

また、「生産性向上」が助成金の加算要件となっていることから、労働者の雇用環境の改善を通じて、生産性の向上が図られることを期待していることが分かる。

これらの厚生労働省管轄の助成金以外に、各都道府県でも助成事業が展開されている。東京都では「TOKYOはたらくネット」で「働き方改革宣言企業」の募集を行っており、宣言企業に対して専門家による巡回・助言、生産性向上支援を行い、働き方改革に向けた各種制度の整備を行う企業の支援のために、「働き方改革助成金^{*3}」を支給している。

【取扱い窓口】

***1, *2** 下記サイトに窓口一覧あり
<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/>

***3** 東京しごと財団 雇用環境整備課
<https://www.hataraku.metro.tokyo.jp/>

2. 罰則、調査請求、相談窓口

2-1. 罰則

本改正に伴う罰則について取りまとめる。

(労働基準法第 13 章 (第 117 条～第 120 条))

① 時間外労働の上限規制

6 か月以内の懲役又は 30 万円以下の罰金

② 労働時間の把握義務

罰則なし

③ 月 60 時間超割増賃金の適用猶予廃止

6 か月以内の懲役又は 30 万円以下の罰金

④ 勤務間インターバル制度

罰則なし (制度自体が努力義務)

⑤ 有給休暇の強制取得義務

30 万円以下の罰金 (1 人あたり)

⑥ フレックスタイム制の制度拡充

労使協定を締結し届け出なかった場合

30 万円以下の罰金

⑦ 高度プロフェッショナル制度

罰則なし

ただし、医師による面接指導の実施義務に従わない場合は 50 万円以下の罰金

(労働安全衛生法第 120 条)

⑧ 同一労働・同一賃金

罰則なし

なお、罰則がない場合も、違反状態を放置していると、労働者からの訴訟リスクがあることに留意が必要である。特に⑧については訴訟事例が多い。最高裁判例としては、前述のハマキョウレックス事件と長澤運輸事件 (共に H30.6.1) であるが、高裁判例では、有期契約から無期転換した従業員への各種手当の不支給が問題となった井関松山製造所事件 (R1.7.8)、有期契約社員と正社員の休暇制度の差異が問題となったメトロコマース事件 (H31.2.20) などがある。

この罰則の適用は行政罰ではなく刑事罰であり、罰金の場合は簡易裁判所の略式裁判による略式命令が想定される。異議がある場合も行政不服審査法の不服申し立ては使えず、正式裁判を申し立てるしかない。また、罰金前科が付くので、再度同じような問題を発生させた場合は、略式裁判では済まない可能性がある。

2-2. 労働者からの調査請求

労働者が、労働基準監督署に事業者の違反を調査してもらう方法には次の 3 つがある。

① 労働基準法に基づく「申告」

労働基準法第 104 条「事業場にこの法律に違反する事実がある場合は、労働者は行政官庁 (労働基準監督署) に申告することができる。」という規定に基づくものである。当該会社に所属する労働者による申告で

ある必要があり匿名は不可。ただし、会社に名前を開示しないよう要求することはできる。なお、労働基準監督署は申告者に結果の報告義務がある。

② 刑事訴訟法に基づく「告発」

刑事訴訟法第 239 条に基づく告発である。当該会社に所属する労働者による告発である必要はなく、誰でも告発はできるが、この場合も匿名は不可。告発する場合は、事業場の違反の事実を立証できる十分な証拠や資料等を揃えないと受理されない。また、このケースでも、労働基準監督署は告発者に結果の報告義務がある。

③ 第三者からの「情報提供」

労働基準監督署に対して、資料や具体的な事情などの情報を提供するという方法であり匿名も可。これは、法的に定められた制度ではなく、調査実施は労働基準監督署の裁量に委ねられるので、違反事実が明白でないと、なかなか調査が開始されない。指導も問題が是正されたら終わりとなるなど、継続的な監視という観点では課題もある。このケースでは、労働基準監督署は結果を報告する義務はない。

2-3. 働き方改革推進支援センター

事業者の抱える各種課題に対応するためのワンストップ相談窓口として、各都道府県に「働き方改革推進支援センター」が開設されており、次のようなサービスを行っている。

○窓口相談、電話・メールなどでの相談

○企業を訪問し各種課題にアドバイス

（例）就業規則の作成方法

賃金規定の見直し

労働関係助成金の活用

○商工会議所・商工会・市区町村等へ

社会保険労務士などの専門家を派遣

東京都の場合は、東京労働局からの委託を受けて、アデコ株式会社が運営している。

Ⅲ. 働き方改革による生産性向上

1. 長時間労働の是正

日本の労働生産性が低い要因の一つとして長時間労働の常態化がある。疲れた頭と体で割増賃金をもらっての労働だから、生産性が高いわけがない。法律で規制されているからという理由ではなく、少ない労働時間で従来と同等の付加価値を生み出せば、収益面でもプラスがあると考えべきである。

長時間労働を是正するには、

- ・業務の棚卸し（必要な業務か）
- ・業務フローの再設計（業務効率向上）
- ・教育、能力開発（スキルの向上）
- ・アウトソーシング

などを検討することが有効である。

2. モチベーションの向上

労働生産性を左右するもう一つの要素に、労働者のモチベーションがある。

何日も長時間残業が続いて疲れた心身状態では、モチベーションも上がらないだろう。働き方改革を行うことにより仕事の効率化が図れるようになれば、結果として個人の時間も有効活用できるようになり、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」の改善につながる。フレッシュな心身状態を保って、モチベーション高く仕事に取り組むことが、労働生産性向上の重要な要素である。

モチベーションを高めるもう一つの重要な要素は「評価制度」である。以前のように、残業して頑張ることを評価するのではなく、各人ごとの成果を適正かつ公正に評価できる制度が必要である。会社及び所属する部門の方針を踏まえて、従業員が自ら立てた計画や目標に対する達成度により業績を評価する、自己責任型の「目標管理制度（MBO）」などで評価と報酬を連動させ、やる気を引き出す事業運営をしたい。それによって、企業文化や企業風土の変革も実現できる。

3. 副業の奨励

厚生労働省は、働き方改革の一環として、平成30年1月に「モデル就業規則」を改訂し副業禁止規定を削除した。会社への帰属意識を重視し「職務専念義務」があるとして副業を禁止する企業が圧倒的多数であるが、今回の取り組みは従来の伝統的労使関係に対する「革命」ともなりうる動きである。

年初の日経新聞にライオン社の取り組みが紹介されていた。人事部が社員に副業を紹介するというもので、社内デザイナーが他社の業務を請け負ったり人事部門の社員が他社の人事システムの導入を支援したりするという内容である。その狙いは、企業の枠を超えたオープン・イノベーションを促すとあるが、その他にも社員のスキルアップや固定観念の打破などがあると思われる。

このような副業であれば労働時間の増大はなく、社員のキャリアアップにも役立ち育成効果もある、言わば「良い副業」であるが、世間で多く見られる副業は、本業の低収入を補うための夜間の副業で、過重労働の懸念があり働き方改革の目指すところとは異なる。

副業奨励の意味を勘違いしてはいけない。

4. 健康経営

「健康経営」は、従業員の健康管理を経営の視点で考え戦略的に実践することである。企業理念に基づいた従業員への健康投資は、生産性向上や組織活性化をもたらし、結果的に業績向上や株価向上につながる。

成長戦略である「日本再興戦略」(2013年)に「国民の(健康寿命)の延伸」が掲げられ、この実現に向けての取り組みの一つとして、「健康経営」を普及・推進することとなり、様々な施策が実施されている。

健康経営を志す企業が、従業員及び求職者ならびに関係企業や金融機関から、社会的に評価されるようになることが望ましいので、経済産業省は、健康経営に取り組む法人等を「見える化」すべく、次のような顕彰制度を創設して環境の整備を図っている。

- ・「健康経営優良法人」の認定
- ・「健康経営銘柄」の選定（上場会社）

※業種ごとに原則1社を選定

「働き方改革」を通じて労働生産性の向上を図っていく中で、重要な要素の一つである従業員の身体及び精神における健康管理を、「健康経営」に昇華させたい。

<ライオン社／『副業 人事部が紹介』>

ライオンは2020年春をめどに、人事部が社員に副業を紹介する制度を始める。人材紹介会社と提携し、幅広い仕事を取りそろえる。副業は社員が自ら探するのが一般的だが、関心があっても自分で見つけるのが難しいケースが多い。紹介までするのは珍しい。所属企業の枠を超えて事業を創造するオープンイノベーションを促すきっかけになる。

ライオンは、デザイナーが社外のロゴ作成をしたり、人事部の経験者が地方の旅館で人事システムの導入を支援するために月に数回働いたりするケースを想定している。出向中など一部を除く対象社員の2%に当たる50人ほどの利用を見込む。

日用品メーカーなど競合他社での副業や公序良俗に反する仕事などは禁止する。同時に①本業の残業時間と副業の労働時間で合計で月80時間を超えない②翌日の勤務まで10時間のインターバルを設ける③週に1日は休日を取得する、などの条件も設ける。

(日本経済新聞 1月12日)



編著者

佐藤 寛樹 (Satoh Hiroki)

特定社会保険労務士

社会保険労務士 SATOH's オフィス 代表

所属 東京都社会保険労務士会 港支部

略 歴

昭和28年 2月 2日	宮崎県宮崎市生まれ
同 50年 3月	東京大学工学部卒業
同 53年 3月	同 大学院修士課程修了
同 53年 4月	三菱油化社（現三菱ケミカル社）入社 研究所及び事業所勤務
平成10年 2月～	三菱化学社（現三菱ケミカル社）本社 企画及び経営管理担当
同 19年 7月～	三菱化学社および日本合成社 執行役員および監査役
同 27年11月	社会保険労務士試験合格
同 29年 6月	日本合成社（現三菱ケミカル社） 監査役退任
同 29年 9月	社会保険労務士登録、 社会保険労務士 SATOH's オフィス開設
同 31年 3月	特定社会保険労務士試験合格、登録

家族 妻 久美子 社会保険労務士 （平成28年11月 社会保険労務士試験合格）
宮崎県宮崎市出身
香川大学農学部卒業
財団法人霞山会及び東京衛生病院にて秘書及び総務業務を経験
2男あり

社会保険労務士 SATOH's オフィス について

会社勤務時代に従業員の立場、管理者の立場、経営者の立場まで広範囲の経験を有し、欧米、アジア諸国、豪州、中東への多数の出張経験を通じて海外の雇用事情にも知見を有する強みを活かして開業、特定社会保険労務士として労務管理支援と法改正サポートを中心に活動中同じく社会保険労務士の資格を有する妻と「社会保険労務士 SATOH's オフィス」を共同運営

所在地：港区麻布十番
<https://www.satoh-jp.net>