

# 企業実務

特別記事

## 中小企業に求められる 「働き方改革」への 対応

経理・税務

「領収書をなくした」と  
言われたときの証拠書類はこう残す

人事・労務

育児・介護休業法、均等法の  
1月施行の改正内容をチェックする

総務・法務

正しい建物評価と  
火災保険の選び方

デジタルの時代だからこそ手書きのひと手間で差がつく

別冊付録

「挨拶状」「礼状」の  
基本とそのまま使える文例



特別記事

# 中小企業に求められる 「働き方改革」 への 対応

いま「働き方改革」を行なう背景とは

働き方は、どのように改革されるのか

示された9つのテーマとは 特定社会保険労務士 高井 利哉

株名南経営コンサルティング・大津章敬氏に訊く  
働き方改革で中小企業実務はどうなるか

新たな働き方を模索する  
中小企業2社の取組み

- 株コスモテック
- 株ネゴシエーター

安倍政権が打ち出した「働き方改革」。具体的にはどのような改革が求められているのか、それが中小企業にどんな影響をもたらしているのかについて検証

(本記事は12月6日現在の情報に基づいて)



# いま「働き方改革」を行なう背景とは

特定社会保険労務士  
高井 利哉

政府の「働き方改革」が始動しています。

平成28年9月に開催された「第1回 働き方改革実現会議」で、安倍首相は、「働き方改革」は、第三の矢、構造改革の柱となる改革である」と述べて、次の9つのテーマに取り組みすることを表明しました。

- ① 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
- ② 賃金上げと労働生産性の向上
- ③ 時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正
- ④ 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の問題
- ⑤ テレワーク、副業・兼業といった柔軟な働き方
- ⑥ 働き方に中立的な社会保障制度・税制など女性・若者が活躍しやすい環境整備
- ⑦ 高齢者の就業促進
- ⑧ 病気の治療、そして子育て・

## 介護と仕事の両立

### ⑨ 外国人材の受入れの問題

では、なぜこの9項目が選ばれたのか考えてみましょう。

## ■一億総活躍国民会議

平成27年9月、自民党総裁に再選された安倍首相はアベノミクスの第2ステージに移行することを表明し、「50年後も、人口1億人を維持する。長年手つかずだった日本社会の構造的な課題である少子高齢化の問題に、真正面から挑戦する」と宣言して、「一億総活躍国民会議」が立ち上げられ、平成28年6月に「ニッポン一億総活躍プラン」が公表されました。

プランの骨子は、次の3つです。  
① 成長と分配の好循環メカニズムの提示

② 一億総活躍社会の実現に向けた横断的課題である働き方改革の方向

③ 「希望出生率1.8」に向けた取り組みの方向

## 組みの方向

④ 「戦後最大の名目GDP6600兆円」に向けた取り組みの方向

## ■働き方改革実現会議

「一億総活躍社会の実現に向けた横断的課題である働き方改革の方向」は、3つの大きな課題が掲げられています。

### ① 同一労働同一賃金

非正規雇用の待遇改善を図るため、ガイドラインの策定等を通じて、不合理な待遇差として是正すべきものを明示。また、その是正が円滑に行なわれるように、労働関連法の一括改定。

## ② 長時間労働の是正

仕事と子育ての両立、女性のキャリア形成を阻む原因として、法規制の執行を強化するとともに、労働基準法については、36協定の在り方について、再検討を開始。

### ③ 高齢者の就業促進

65歳以降の継続雇用延長や65歳までの定年延長を行なう企業等に對する支援等の実施。

——この働き方改革を実現するため、「働き方改革実現会議」が立ち上げられ、「必要な法律、政策について、今年度内に具体的な実行計画を取りまとめる」としていますので、平成29年3月には計画が公表されるとみられます。

## 働き方は、どのように改革されるのか 示された9つのテーマとは

特定社会保険労務士  
高井 利哉

では次に、冒頭に紹介した9つのテーマについて、概要をみていきましょう。

### 1 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善

前述のとおり、このテーマに関

しては、ガイドラインの策定と労働関連法の一括改定という明確なゴールが示されています。

このテーマについては、東京大学の水町勇一郎教授が、「一億総活躍国民会議で参考人として意見を述べており、また、働き方改革実現会議の有識者メンバーでもある

図表1 水町教授の「同一労働同一賃金」への考え方

同一労働同一賃金とは、職務内容が同一または同等の労働者に対し同一の賃金を支払うべきという考え方である
正規・非正規労働者間の処遇格差問題にあたっては、非正規労働者に対し、「合理的な理由のない不利益な取扱いをしてはならない」と定式化されることが多い
日本の現状では、とりわけ家庭生活上の制約が大きい女性、正規雇用に就けない若者、定年後の高齢者などにおいて、その働きぶりに見合わない低い処遇を受け、その能力を発揮できていない者が数多く存在する
同一労働同一賃金原則により非正規労働者の処遇の改善（公正な処遇）を促し、多様な状況にある人々がそれぞれの状況のなかでその能力を十分に発揮できる多様な魅力的な就業環境を整えていくことが、一億総活躍社会の実現に向けた不可欠の取組みの1つ
日本での導入・実現可能性について、欧州は職務給、日本は職能給（職務+キャリア展開）なので、日本への同一労働同一賃金原則の導入は難しいという議論がある。しかし、欧州でも、労働の質、勤続年数、キャリアコースなどの違いは同原則の例外として考慮に入れている。これらの点を考慮に入れば、日本でも同一労働同一賃金原則の導入は可能と考えられる

え方が色濃く反映されていると考えてよいでしょう。図表1は、水町教授の主な発言です。

非正規労働者に対しては、「合理的な理由のない不利益な取扱いをしてはならない」という考え方が根底にあります。客観的な理由（合理的な理由）の中心については、法律の整備を行なうとともに、欧州の例などを参考にしつつ、政府としてガイドラインを示すことが有用」としています。

また、法律の改正については、「同一または同等の職務内容であ

る（労働契約法、パートタイム労働法、労働者派遣法等）」、また、「この原則と異なる賃金制度等をとる場合、その理由・考え方（合理的理由）について、会社（使用者）側に説明させる（＝裁判における立証責任の明確化）」。

これによって賃金制度等の納得性・透明性を高める」と述べています。

同一労働同一賃金について経済界は基本的に賛同するとしていますが、一方で、「多くの企業では、仕事の内容や責任の程度といった

対する期待、役割、将来的な人材活用など、さまざまな要素を勘案して、賃金を決定している。日本の雇用慣行を踏まえた議論が必要だ」（日本経済団体連合会・榊原定征会長）と牽制もしています。

厚生労働省では、一億総活躍国民会議の動向を踏まえて、平成28年3月から「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」を立ち上げており、水町教授もメンバーに入っています。すでに経済団体や労働者団体へのヒアリングも終え、諸外国の裁判例などの分析が行なわれています。

これらを勘案すると、来年度の早い段階で労働政策審議会への諮問が行なわれ、早ければ通常国会に改正法案が提出されることも考えられます。

## 2 賃金引上げと労働生産性の向上

政府が賃上げを主導する官製春闘が4年目に入りつつあります。しかし、このテーマの主眼は、非正規雇用の賃上げです。

全国平均の最低賃金は平成28年、過去最大の25円の引上げとなり、

平成27年11月の一億総活躍国民会議では、「3%程度を目標として引上げ、1000円を目指す」ことが確認されており、それが平成28年の改定幅に影響を与えたこととは否めません。

非正規雇用の待遇改善には、最低賃金の引上げが有効であり、非正規雇用の賃金上昇が消費拡大につながるという一億総活躍プランの考え方からすると、今後数年間は、3%を目途とした引上げが行なわれると考えてよさそうです。

## 3 時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正

長時間労働の是正は、同一労働同一賃金と並んで働き方改革の2大テーマですが、一億総活躍プランでは、従来の過労死問題とは異なった文脈で議論されています。

「少子高齢化の克服のためには、長時間労働を前提とした働き方を転換することが不可欠。なぜなら、長時間労働によって、希望どおりに子供を持つことを断念したり、女性の能力発揮が阻まれたりする要因になっているからだ。男性正社員が無限定で長時間働いて



いた。とんちには優秀な女性でも勝つことはできない。女性に対してガラスの天井があるようなものではないか」（株日本総合研究所・高橋進理理事長）という考え方で、

一億総活躍プランでは「法規制の執行を強化するとともに、労働基準法については、36協定の在り方について、再検討を開始」と、

同一労働同一賃金に比べると、一歩引いた表現になっています。

法定労働時間を延長するには、36協定（労使協定）が必要ですが、この36協定で延長できる時間は「1か月45時間」「1年360時間」（限度時間）です。

ただし、「特別条項」を結べば、この時間をさらに、上限なしに延長することができます。

ここで注意しなければならないのは、延長できるのは年間6か月までという点です（図表2）。6か月を超えて限度時間以上の時間外労働があった場合には、労働基準法違反となります。

この規制の指導を強化すれば一定の効果が得られるというのが法規制の執行の強化の考え方で、

「36協定の在り方」については、これが特別条項の上限を規制するものであるとするならば、それは

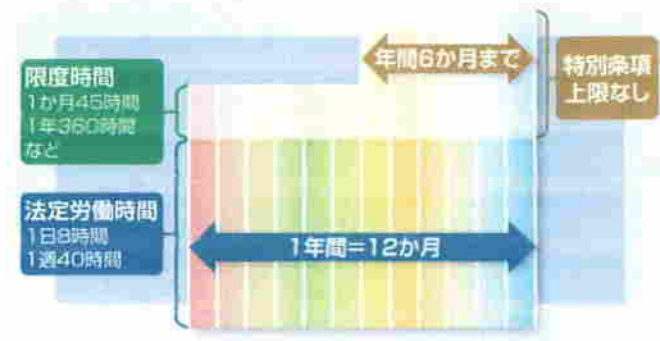
としては効果が薄いものにならざるを得ません。

単に、特別条項を廃止することは、企業活動に負の影響を与える可能性もあります。

厚生労働省では、平成28年9月から「仕事と生活の調和のための時間外労働規制に関する検討会」を立ち上げて、時間外労働の規制の在り方についての検討を進めています。

ですが、結論を得るにはしばらく時間がかかりそうです。その後には労働政策審議会で審議する

図表2 現行の時間外労働規制の概要



軸になるのではないのでしょうか。

#### 4 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の問題

一億総活躍国民会議では、出産育児を経て労働市場に復帰しようという女性を主眼として議論されています。

出産育児のためにいったん会社を離れた女性を再雇用する制度（カムバック制度など）と呼ばれます。

65歳までの長い職業生活を持ち切るには、誰もが学び直しの機会をもつことが必要だといわれています。

この10年間増えています。理由としては、学習することがキャリアに結びつく見通しが十分にもてない企業組織、長時間労働、少ない休暇などが制約条件になっているという指摘があります。

このため、学び直しへの支援策が検討される可能性があります。

#### 5 テレワーク、副業・兼業といった柔軟な働き方

テレワークや副業・兼業については、働く女性の柔軟な働き方の選択肢の1つという位置付けがなされています。

「テレワークについては、情報通信機器を利用して労働時間のオンとオフを明確にしつつ、オフの時間帯にはGPS等による監視をしないなど、労働時間管理と労働者のプライバシー保護の在り方について、法的ルールの整備と明確化を行なうことが重要」

「兼業・副業については、第1に、これまでの裁判例や学説の議論を参考に、「使用者は競争行為や本務への支障などやむを得ない事由がない限り労働者の兼業・副業を制限できない」というルールを法的に明確にする。

第2に、複数の仕事で生計を立てている人が社会保険に加入できないという状態をなくすために、社会保険の適用要件において労働時間を合算することを検討すべき」

個人の意識やワークスタイルに

改正が検討される見通しです。

## 6 働き方に中立的な社会保障制度・税制など女性・若者が活躍しやすい環境整備

社会保障制度については、これまで、年金財政や医療保険財政などの社会問題としてとらえられてきました。働き方に中立的な社会保障制度だとして導入されたパート労働者への社会保険適用拡大も、厚生年金の加入者を増やすことで年金財政の安定化を図ることが主たる目的の一つでした。

女性の労働参加の拡大でポイントになるのは、配偶者控除の問題です。平成29年度の税制改正の論議のなかで、当初は廃止が検討されましたが、一転して収入上限を103万円から150万円に拡大する案が有力です。

配偶者控除の上限を拡大すれば、女性の就業意欲を後押しすることにつながるかもしれません。

## 7 高齢者の就業促進

一億総活躍プランでは、「65歳以降の継続雇用延長や65歳までの

支援等の実施」とされていて、法改正等は組上に載っていません。

平成29年1月に施行される改正雇用保険法では、65歳以降に新たに雇用される者を雇用保険の適用の対象とすることになっています。ただし、保険料徴収は平成31年度分まで免除です。これは高齢者の就業促進のための布石だと考えられます。

「支援等の実施」とありますので、助成制度等の拡充が検討される可能性がありそうです。

## 8 病気の治療、そして子育て・介護と仕事の両立

平成29年1月から施行される改正育児・介護休業法では、介護休業の日数こそ93日に据え置かれましたが、介護終了までの期間における所定時間外労働の免除措置が新設され、従来介護休業と通算して93日間に限られていた所定労働時間の短縮措置等が、3年間に2回以上と大幅に拡充されました。

出産・育児への支援措置は、平成26年4月に産前産後休業期間中の保険料免除が追加され、雇用保険の育児休業給付金が、当初の1

に引き上げられるなど、拡充が図られてきています。

しかし、諸外国では、産休・育休中は従前の所得を100%補償する例もあり、雇用保険財政は失業率の低下で6兆円強の積立金があることも相まって、給付金の支給率の引上げや、育児のための短時間労働期間中の減収を補う新たな支援措置などが検討される可能性がありそうです。

## 9 外国人材の受入れの問題

人手不足である介護の現場で働く外国人材を拡大するため、在留資格に「介護」を新設する改正入国管理法と、技能実習の対象職種に介護を新たに加えるほか、実習期間を最長3年から同5年に延長する外国人技能実習適正実施法が平成28年11月に成立しました。

労働市場への参加者を増やすという観点から、さらなる拡充が検討されると考えられます。

## 企業の人材活用への影響

働き方改革は、女性の労働市場へのさらなる参加を促すことと、出産・育児や介護との両立を支援

り、他の施策と相まって、希望出生率を1.8に引き上げることが目的です。

しかし、働き方改革の実現は、企業の人材活用に大きな影響を及ぼします。仕事と家庭の両立を図ろうとすると、労働時間に制約のある社員が増えるからです。

男性も積極的な育児参加が求められることになり、労働時間の制約は、短時間で働く社員の増加だけでなく、残業ができない社員が増えることにもつながります。

労働時間を削減しながら従来どおりの業務を行なうためには、労働生産性の向上が不可欠です。

また、短時間勤務の社員を活用するためには、仕事内容を整理して、仕事を適切に割り振る業務管理が重要になるでしょう。

加えて、出産・育児との両立支援策がさらに拡充されれば、約4割とされている出産による退職率が低下することが考えられます。

つまり、企業はいまにも増して、産休・育休を取得する女性への対応を強化しなければなりません。

「働き方改革」は、企業の「働かせ方改革」への取組みを促すことになりそうです。