

## 「働き方改革実行計画」の見取図

～企業・人事に求められる理解と実務の対応ガイド～

社会保険労務士法人 大槻経営労務管理事務所

### ■どうなる？ どうする？ 「働き方改革」

マクロで見るとこれまで“働き方”を巡っては、政・労・使の3者だけでなく、省庁・学者・マスコミ・人事関連サービス業も加わって、それぞれの立場から様々な提言、批判、考察が語られてきた。しかし、基本的には労使平行線のまま動かず、そのうち政治が不安定化したり、世論の関心が薄れたりして不完全燃焼が繰り返されてきた歴史がある。それが今は「働き方改革」という象徴的な命名を得て政策プロセスに乗り、2017年3月28日に首相官邸で開かれた「働き方改革実現会議」（第10回）を経て、ようやく「実行計画」と「工程表」が公になっている。第三者的立場からは、労働者保護か経済成長力かという労使対立の概念で論じられがちだが、本誌では、いわば実務の当事者として、“我々はどうなる？”さらに主体的に“我々はどうする？”という次元で理解を深めたいと考える。日本最大級の社労士事務所の知見を借り、1ページ1テーマの整理を試みた。

(編集部)

### CONTENTS

- No. 1 「働き方改革」の動向と企業対応
- No. 2 非正規雇用の処遇改善
- No. 3 長時間労働の是正
- No. 4 柔軟な働き方～テレワーク～
- No. 5 柔軟な働き方～ダブルワーク～
- No. 6 女性・若者の人材育成など、活躍しやすい環境整備
- No. 7 高齢者の就業促進
- No. 8 子育て・介護と仕事の両立
- No. 9 病気の治療と仕事の両立
- No.10 外国人材の受け入れ
- No.11 残された課題とは

執筆担当者

### ■社会保険労務士法人 大槻経営労務管理事務所：

1973年10月、東京都中央区銀座に大槻経営労務管理事務所設立。約500社に及ぶクライアント実績を持ち、豊富なケーススタディーを各社へのアドバイスに活かしている。頻繁に行われる労働法や労働社会保険関連法の制定や法改正に関する対応はもちろん、複雑で多様化する日常の労務問題に早期解決に向けスピード感を持って全力で取り組むため、すべての業務をチーム制で対応している点も特徴的。日本最大級の社労士事務所、労働・社会保険諸法令のスペシャリスト、人事・労務の専門コンサルタントとしてクライアント各社からの信頼は厚い。

- 住所：〒104-0061 東京都中央区銀座1-16-7 銀座大栄ビル8階
- TEL：03-5524-1701
- URL：http://www.otuki.org/

## No.1 「働き方改革」の動向と企業対応

(大槻)

### 1. 働き方改革実行計画

平成28年9月27日に安倍総理の肝入りでスタートした「働き方改革実現会議」も平成29年3月28日には10回を数え、その会議において「働き方改革実行計画」が決定されました。この計画では、①同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善、②賃金引き上げと労働生産性向上、③罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正、④柔軟な働き方がしやすい環境整備、⑤女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備、⑥病気の治療と仕事の両立、⑦子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労、⑧雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援、⑨誰にでもチャンスのある教育環境の整備、⑩高齢者の就業促進、⑪外国人材の受入れ、と多岐にわたり、併せて「働く人の視点に立った働き方改革の意義」と「10年先の未来を見据えたロードマップ」を発表しました。ただし、あくまでも計画が発表されたにすぎないため、実際に労働基準法等法改正が行われたわけではありません。

### 2. 長時間労働の是正

企業は上記の①～⑪に示された働き方改革への対応を多岐にわたり検討する必要があります。とりわけ、法改正が有力視されている「罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正」については、社会的に喫緊の課題であり、これと併せて、過重労働とそれに伴う過労死に対する具体的な対策を検討せざるをえないのが昨今の企業を取り巻く環境なのです。従って、法改正を待たずとも、企業に対する世間の目は、行政はもちろん、メディアをはじめとした社会から一層厳しくなっており、まさに待たなしの対応が迫られているといってもいいでしょう。長時間労働の是正は、容易ではありません。労働時間の短縮、いわゆる時短への取り組みを社労士として数多く現場で見してきましたが、どれも一朝一夕に効果は生まれません。つまり、法改正が行われた後に検討を始めたのでは間に合わない可能性が

あるということです。なぜなら、36協定（時間外労働・休日労働に関する協定）に限度時間の規制が設けられれば、当然にその時間を厳守しなければなりません。従って、今まで青天井で運用していた企業はもちろん、80時間あるいは100時間をギリギリで運用していた企業にとっては、法令順守そのものが困難な状態だと容易に想像できるからです。

時短成功のカギは生産性の向上にあります。業務のムダをなくしいかに効率化を図れるかがポイントでしょう。売り手市場の今、人が採用できないまま時短をしなければいけないケースも十分考えられます。離職率の低下を図るためにも、時短をはじめとした働きやすい環境づくりと生産性の向上は今すぐに取り組まなければならないのです。

### 3. 喫緊の課題と10年先の課題を検討する

「長時間労働の是正」と並んで喫緊に対応を迫られるのが「非正規雇用の処遇改善」でしょう。詳細は後の章に譲りますが、同一労働同一賃金を軸としたいいわゆる非正規の処遇見直しは検討しなければなりません。昨年発表された「同一労働同一賃金ガイドライン案」は雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇を確保し、同一労働同一賃金の実現に向けて策定されました。主な目的は「不合理な待遇差の是正を求める労働者が裁判で争えるよう、その根拠となる法律を整備する」ことにあります。つまり、企業は、今現在の正社員と非正規社員の給与をはじめとした処遇や処遇の決め方に差がある場合はその合理的な理由等を洗い出し、必要に応じて見直さなければなりません。こちらも給与が絡むこともあるので、法改正が行われてからというよりも、事前に準備を進めておいたほうが賢明でしょう。

このように、働き方改革実行計画には、「今から見直しを検討しなければならない事項」と「10年先を見据えて検討する事項」があります。労働基準法改正など情勢を見極めながら慎重に対応する必要があります。

## No.2 非正規雇用の処遇改善

(山口)

### 1. 同一労働同一賃金の主旨・背景

そもそも、日本が同一労働同一賃金の導入を目指した大きな要因は、正規労働者と非正規労働者の賃金格差が大きいことに起因しています。具体的には、正規労働者に対する非正規労働者の賃金水準は、およそ6割弱となっており、そうした処遇の格差が女性活躍の阻害要因や少子化の要因になっているといわれています。同一労働同一賃金はその格差を解消することを目的としています。日本の非正規労働者は、現在、全雇用者の4割を占めています。「働き方改革実行計画」のなかには「賃上げ」も示されており、最低賃金は年率3%程度を目途として引き上げていき、全国加重平均については時給1,000円になることを目指すと示されています。

国の方向性としては、同一労働同一賃金と併せて非正規労働者の格差解消を目指すというわけです。

### 2. 同一労働同一賃金ガイドライン案の概要

2016年12月に政府が示した同一労働同一賃金ガイドライン案は正規雇用と非正規雇用という雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇の確保を目的に策定されました。具体的に、正規労働者と非正規労働者の間で待遇差が存在する場合にいかなる待遇差が不合理か（不合理ではないか）を示しています。典型的な事例として、「問題とならない例」「問題となる例」といった具体例を付し、例えば、基本給を労働者の業績・成果に応じて支給する場合に「問題とならない例」として次のように示されています。

「A社においては、無期雇用フルタイム労働者であるXは、パートタイム労働者であるYと同様の仕事に従事しているが、Xは生産効率や品質の目標値に対する責任を負っており、目標が未達の場合、処遇上のペナルティを課されている。一方、Yは、生産効率や品質の目標値の達成の責任を負っておらず、生産効率が低かったり、品質の目標値が未達の場合にも、処遇上のペナルティを課されていない。A社はXに対しYに比べ、ペナルティを課している

こととのバランスに応じた高額の基本給を支給している」——この例ではパートタイムYよりフルタイムXのほうが業務上の責任が重いため、その責任の違いにより基本給にも違いを設けたところは「問題にならない」というケースです。

「働き方改革実行計画」のなかでは「このガイドライン案の実効性を担保するため、裁判（司法判断）で救済を受けることができるよう、今後その根拠を整備する法改正を行う」とも示されています。また、ガイドライン案はあくまでも同一企業・同一団体における正規雇用と非正規雇用間に対する処遇差について示されており、同一業界内や正規雇用間の処遇差については、示されていない点も特徴的です。

### 3. 企業の実務上の留意点

#### (1) 賃金決定方法の見直し

現段階ではあくまでも「案」であり、会社に対する法的拘束力はありません。しかし今後、法改正が行われることを想定して、賃金の各項目の処遇差について精査しておく必要があるでしょう。少なくとも「正社員だから支給している」という理由で通勤手当や食事手当について正規労働者と非正規労働者に違いを設けている場合は、「不合理である」と判断されることが予想されます。

#### (2) 待遇差に関する説明が義務化される？

今後予定されている法改正では、使用者には有期雇用労働者についても、雇入れ時に、労働者に適用される待遇の内容等の本人に対する説明が義務化されます。また、雇入れ後に使用者は、パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者の求めに応じ、比較対象となる労働者との待遇差の理由等についての説明をしなければなりません。働き方改革実行計画には、このように示されており、企業には待遇差の理由等に関する説明が義務化される予定です。今後の法改正を踏まえて、現状の自社の処遇差については、あらかじめガイドライン案に沿っているか早めに確認しておく必要があるでしょう。

## No.3 長時間労働の是正

(武澤)

### 1. 時間外労働の上限規制

#### (1) 上限規制の背景

我が国は、欧州諸国と比べ労働時間が長く、労働生産性も低いとされます（『データブック国際労働比較2016』独立行政法人労働政策研究・研修機構、『労働生産性の国際比較 2016年版』公益財団法人日本生産性本部）。長時間労働は、労働者の健康の確保だけでなく、仕事と家庭生活との両立を困難にし、少子化や女性のキャリア形成を阻害する等の要因にもなっています。他方、現行の労基法では、時間外労働について、時間外労働協定（以下、36協定）を締結することによって、法定労働時間を超えて労働させることができますが、36協定は月45時間、年360時間が原則上限であるものの、臨時・突発的な事情がある場合には、この上限をさらに超えて協定することが可能となっています。「青天井」といわれる特別条項であり、政府はこの時間を規制し、長時間労働の是正を図ろうとしています。

#### (2) 上限規制の方向性

今回の実行計画では、まず、時間外労働の限度時間が、現行では厚生労働大臣の限度基準告示で定められているため、それを法律（労基法）に格上げし、罰則による強制力を持たせる予定です。次に、限度時間を原則、月45時間、年360時間とし、特例で臨時的な特別の事情がある場合として、労使が合意して労使協定を結ぶ場合でも、年720時間（月平均60時間）を上限とする見込みです。

さらに、計画では、年720時間以内においても、下記の要件をすべてクリアする必要があり、具体的には、①2ヵ月、3ヵ月、4ヵ月、5ヵ月、6ヵ月の平均でいずれにおいても、休日労働を含んで80時間以内、②単月では休日労働を含んで100時間未満、③月45時間を超える特例の適用は、年半分を上回らない年6回が上限とされました。なお、現行の限度基準告示において、限度基準の適用が除外されていた自動車の運転業務、建設事業、新技術・新商品等の研究開発の業務、また職業上その特殊性が強い医

師については、それぞれ実態を踏まえた個別の取り扱いが検討されています。

### 2. 実務的な対応と課題

時間外労働の上限規制が法制化されれば、勤怠管理が今まで以上に複雑になります。①については、2ヵ月から6ヵ月の期間は、金太郎飴のようにどこを切っても、月平均80時間以内にしなければならないため、現行のように、単月と年間の累計時間を把握するだけでは足りないのです。また、①②の時間は、休日の労働時間も含めてカウントすることになります。現行では、あくまでも時間外労働時間のみでカウントしています。それを長時間労働者（月80時間超）に対する面談のカウント同様に休日労働を含めて月の総労働時間で考えることになるのです。従って、例えば、時間外労働時間が月80時間であっても、休日労働時間が24時間あれば、単月で104時間となるため法違反になります。なお、休日労働の時間も含めてカウントするのは、あくまでも、①②の場合だけです。つまり、それ以外は、現行通り休日労働を含めずカウントするので、それぞれの時間を二重に管理しなければならないのです。さらに、③の年6回の上限も、労基法上に明記されることになるため、従来見過ごされがちであった規制がより厳格化されると予想されます。

このように、時間外労働の上限規制が法制化すれば、勤怠管理が非常に複雑になります。勤怠システムで自動化された仕組みを構築しなければ、もはや管理不可能でしょう。平成29年1月20日に策定された「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」と併せて、より正確な勤怠管理が必要です。いずれにしても、法改正後の対応では手遅れとなる可能性があります。労働時間の短縮は、今までの労働者の働き方、そして会社の働かせ方を変えるものです。早めに検討を開始し、労働時間の短縮、生産性の向上に企業が丸となって、取り組むべきでしょう。

## No.4 柔軟な働き方～テレワーク～

(土井)

### 1. テレワーク普及の背景

柔軟な働き方、環境を整備するため、政府の目標では2020年までに、「テレワーク導入企業を2012年度比で3倍」「週1日以上終日在宅で就業する雇用型在宅型テレワーカー数を全労働者数の10%以上」と掲げられ、企業にテレワークを普及する動きが進められています。テレワークは主に自宅で勤務する「在宅勤務」、従業員が職場とは異なるオフィススペースで勤務する「サテライトオフィス勤務」、顧客先や移動中に、パソコンや携帯電話を使って仕事を行う「モバイルワーク」に分けられます。

### 2. 導入に向けて整理しておくべきポイント

テレワークを導入するにあたり、整理しておくべき課題として下記事項が挙げられます。

#### (1) 労働時間の把握方法

テレワーク実施時でも始業・終業時刻をきちんと把握し、実労働時間を管理することが求められています。具体的には勤怠システム、メールや電話等で始業終業時刻を管理します。一方で、業務の性質上、労働時間の把握が困難な場合は、就業規則を整備したうえで、事業場外みなし労働時間制を適用することも可能です。ただし、携帯電話等の情報通信機器が上司の指示により常時通信可能な状態にあり、実際に使用者が労働時間を把握できると認められる場合は、適用できませんので注意が必要です。

#### (2) 労災保険の適用

テレワークを導入した場合も労災保険の適用があります。起きた事故に、①業務遂行性、②業務起因性、それぞれが認められれば、業務災害として認められます。つまり、「事業主の支配下」にある状態で、業務と事故との間に一定の因果関係があれば、業務災害として認められるわけです。また、通勤災害についても通常と同じです。自宅とサテライトオフィスを往復する場合に合理的な経路、方法であれば、その間に起きた事故は原則、通勤災害として認められます。

#### (3) 円滑な社内コミュニケーションのために

テレワークの導入により、「顔と顔を合わせたコミュニケーションが取りにくい」「話をしたいときに同僚がそばにいない」等、コミュニケーションの弊害もよく聞きます。このような場合は、テレワークに早く慣れるようツールの操作方法等をマニュアル化しておくことが効果的です。また、内容次第で「テレビ電話を利用する」や、実際に会ってミーティングを行う等コミュニケーション手段を場面にに応じて使い分けたり、それをルール化したりしてスムーズな疎通を図ることが導入のカギとなります。

#### (4) 評価方法の課題

評価の扱いでは、テレワーク勤務者からは「きちんと評価されているか分からない」、管理者からは「どうマネジメントしたらいいか分からない」など不安の声も少なくありません。特に在宅勤務の割合が高い場合は、成果を客観的に把握するなど、評価制度を整備したうえで、管理者とテレワーク勤務者が一定期間ごとに評価基準を擦り合わせておくことが必要です。また、テレワーク勤務者に対して、労働時間等正しく理解してもらうための教育研修を定期的実施することでテレワークの理解がより深まり、浸透していくことでしょう。

### 3. 今後の課題

まずは、社内で業務の洗い出しをしたうえで、最初は対象者を「育児」「介護」「障がい者」など限定的に絞って試験的に導入するのも1つの方法です。また、在宅勤務日を月1回程度から始めて、ある程度従業員に浸透したタイミングで回数を増やしていくようなケースも有効です。実際には、テレワークを活用するうえで育児や介護で「仕事を中抜けする場合の労働時間の取り扱い」や、「半日だけテレワーク勤務する際の移動時間をどのように扱っていいのか」といった課題もあります。そうした取り扱いについては、今後明確化される予定もあり、正確な情報を収集し、適切に対応していく必要があります。

## No.5 柔軟な働き方～ダブルワーク～

(土井)

### 1. 副業・兼業は原則認める方向へ

平成28年12月、安倍首相は、副業や兼業について「普及は極めて重要」との認識を示しました。多くの企業は、就業規則等で副業・兼業を禁止しており、やむをえない理由がある場合に限り、副業・兼業を認めるといったところが少なくありません。今後、政府が副業・兼業を後押しすることにより、「原則、認めない」という考え方から「原則、認めて理由がある場合に認めない」という考え方にシフトされます。つまり、本業への労務提供や事業運営、会社の信用・評価に支障が生じる場合等以外は、合理的な理由なく副業・兼業を制限できないことがルールとして明確化されます。副業・兼業を認めていく場合の労働時間管理、会社が知っておくべき関係諸法令にスポットを当てて課題を見ていきましょう。

### 2. 関係諸法令の取り扱い

#### (1) 労働時間と割増賃金の取り扱い

例えば、出版社で働くAさんが、本業（所定労働時間9時～17時の7時間勤務）とは別に終業後、会社の許可を得て、ビルの清掃員（所定労働時間20時～22時の2時間勤務）のアルバイトを始めた例を考えてみましょう。2つ以上の事業場に勤務した場合の労働時間は通算されます（労働基準法38条1項）。8時間を超えた時間に対する割増賃金は、原則として後に契約を締結した会社が支払い義務を負います。それは、「他社で勤務していることを承知で採用した」という前提だからです。従って、Aさんのケースでは、後から契約を締結したアルバイト先が割増賃金を支払う原則です。一方、出版社では、Aさんが退社後に、2時間のアルバイトをすることを承知していました。従って、17時から18時までの1時間を残業させた場合、Aさんの労働時間がアルバイトと通算して10時間になることを分かっているながら残業の指示をしたことになり、こういったケースでは出版社が割増賃金を支払う可能性があります。このように現在あまり問題になっていない労働

時間、割増賃金の問題点が生じてくるでしょう。

#### (2) 労働保険の取り扱い

2社勤務をした場合に労災保険で注意すべきポイントとして休業（補償）給付が挙げられます。休業（補償）給付は、業務上または通勤途中で負傷し、働くことができなくなった場合の所得補償として支給される給付金です。例えば、上記Aさんが、副業先であるビルの清掃中にケガをした場合には、副業先のアルバイト給与のみをもって給付金が算出されます。使用者責任があるビルの清掃会社でのみの金額となるわけです。

また、雇用保険は、2社勤務をした場合であっても「生計を維持するのに必要な主たる賃金を受ける雇用関係」のある会社でのみ加入することになります。従って、失業給付額も、加入先の給与基準になります。なお、2社勤務している従業員が、どちらか片方の会社を辞め、残った会社では主たる賃金を受ける雇用関係ではなかった（雇用保険に加入していなかった）場合は、改めて加入手続きが必要となります。加入漏れがないよう、本人から申告してもらう方法を決めておいたほうがよいでしょう。

### 3. 今後の課題

事業主は、従業員の副業・兼業を把握できていない場合には、割増賃金の計算をはじめ労働時間の管理ができません。つまり、未払い賃金を発生させてしまうリスクが考えられます。こういった場合、実務的には、副業・兼業先のタイムカードをどのように提供してもらうかといった課題もクリアしていく必要があります。また、長時間労働にならないようにする配慮や長時間面談の基準をどうするのかといった課題もあります。実際、副業・兼業に伴う労働時間の通算や労災保険の休業補償給付については、関係諸法令が整備されていません。「知らなかった」ことが原因で起こるリスクを避けるためにも、就業規則や従業員の副業を許可するまでの流れを整備したうえで慎重に進めるべきでしょう。

## No.6 女性・若者の人材育成など、活躍しやすい環境整備

(武澤)

## 1. 女性活躍の推進

## (1) 女性の再就職支援への拡充

我が国では、正社員だった女性が育児のために離職してしまうと、離職期間が長いほど、過去の経験や職業能力を生かした仕事に再就職することが困難な状況にあり、労働力の確保という観点はもちろん、労働生産性の向上という観点からも問題が生じています。

このため、働き方改革実行計画では、雇用保険法を改正し、育児等で離職した女性が再就職し能力を存分に発揮できるよう、次のような支援策を盛り込んでいます。

- ①職場で求められるスキルに直結する専門教育講座の受講費用に対する教育訓練給付を拡充
- ②給付率を最大6割から7割へ
- ③上限額を年間48万円から56万円へ
- ④給付を受けられる期間を子育てによる離職後4年までだったものを10年に延長する

## (2) 多様な女性活躍の推進のために

女性は、育児や介護など家庭の中心になっている方が多いことから、時間に制約があることを前提に、長時間労働ではなく成果で評価すること、早帰りや休暇が取りやすい制度など育児や介護をしながら働きやすい環境を整備することが重要です。つまり、“公平な評価”がなければ女性たちからは“働きやすい企業”という評価を得ることはできず、定着にもつながらないわけです。

また、就業調整を意識して働かざるをえない女性でも活躍できるように、働き方改革実行計画では、女性活躍に関する企業情報の“見える化”が盛り込まれています。労働時間や男性の育児休業の取得状況や女性の管理職比率など、必要な情報が確実に公表されるよう、平成30年度までに女性活躍推進法の情報公表制度の強化策が検討されています。企業は、現状の把握、分析を行い、働きやすく女性が活躍できる職場環境を整備しなければ、優秀な女性を確保することが困難になるでしょう。

特に、今後は正社員だった女性が、育児でいったん離職した後の復職を可能とするため、復職制度を持つ企業の情報公開が予定されています。具体的には、ハローワークの求人票に女性活躍推進法の情報公表の項目を盛り込むことや復職に積極的な企業を支援する助成金が創設されることになっています。そのため、企業としても、積極的に復職制度について検討すべきでしょう。

このように、政府は女性が活躍できる社会を強力に推進し、それに積極的な企業を支援することが明確であるため、企業としては、この潮流に乗り、女性が活躍できる職場環境をきちんと整備していかなければ、将来的に人材採用が困難になるといえます。他社の好事例等の情報も収集し、早急に「女性の働き方改革」に取り組んでいく必要があるのです。

## 2. 若者の活躍

就職氷河期に学校を卒業して非正規労働者となったり、無職となったりしている方が40万人以上といわれています。格差の固定化が進まないよう、また、労働力確保の観点からも、政府は、同一労働同一賃金制度の施行を通じて、均等・均衡な教育機会の提供を図り、個々の対象者の職務経歴、職業能力等に応じた支援を行うことが予定されています。

また、職業安定法を改正し、ハローワークや職業紹介事業者のすべての求人を対象に、一定の労働関係法令違反を繰り返す企業の求人を受理しないことや実際の労働条件と異なる求人情報を提供する企業に対し、必要に応じて指導などを実施できるよう、法整備を行うとされています。つまり、若者の「使い捨て」が疑われる企業等への対応策が強化されるため、企業としては、当然ですが法令順守がより求められることになるのです。

女性や若者を中心とした労働力を確保するには、いずれにせよ働きやすい職場環境の整備を積極的に行わなければならないでしょう。

## No.7 高齢者の就業促進

(三戸)

我が国はかつてない少子高齢化による生産年齢人口（15～64歳）減少の社会を迎えようとしており、この労働力不足のなかでいかに成長力を確保するかが喫緊の課題となっています。その解決策の1つが、意欲と能力がある限り年齢に関わりなく働くことができる生涯現役社会「エイジレス社会」の実現です。実現のカギは、高齢者の就労機会の拡大であり、それに向けた国の施策が具体的に動き出しています。

### 1. 国の方向性

国は、意欲ある高齢者がエイジレスに働くための多様な就業機会が必要だとしたうえで、①継続雇用年齢等の引上げを進めていくための環境整備、②マッチングによるキャリアチェンジの促進、③雇用ではない働き方の促進、の3つを挙げています。

#### (1) 継続雇用年齢等の引上げを進めていくための環境整備について

企業には65歳までの安定した雇用を確保するため、すでに「定年制の廃止」「定年の引上げ」「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置を講じることが義務づけられています。国は65歳以上についても同様の施策を講じる方向です。とはいえ、現時点で希望者全員を66歳以上継続して雇用する制度を導入している企業はわずか4.9%（平成28年『高齢者の雇用状況』厚生労働省）と極めて少なく、施策を実行するために助成金の拡大等により就労環境の整備を促していくことを示しています。

#### (2) その他2つの施策について

「マッチングによるキャリアチェンジの促進」では、ハローワーク等行政における就労支援の強化を図ること、そして「雇用ではない働き方の促進」のためには高齢者による起業時の助成措置の強化を図ることを示しています。

### 2. 「エイジレス社会」の実現を目指して

#### (1) なぜ高齢者の就労促進が必要なのか？

日本社会は未だ年齢を根拠にした待遇格差を残し

ています。これを「エイジズム社会」と呼びますが、定年退職などはその代表といえます。近年は65歳までは年齢に関わりなく働ける仕組みが整いつつあるとはいえ、依然として「エイジズム社会」であることに変わりありません。これを一足飛びに「エイジレス社会」に移行するのは無理ですが、高齢者の就労を進めることで「能力と経験があれば十分に働ける」という認知が浸透してくると、高齢者雇用を躊躇していた企業も徐々に意識を改めざるをえないでしょう。そして、それが当たり前になったときに、「エイジレス社会」の実現となります。

#### (2) 企業に求められる取り組みとは？

現在、60歳以上の7割近くが「65歳を超えても働きたい」と希望しているものの、65歳以上の就業率は2割に留まっています。また、その2割のうちの約4分の3は「自分の都合のよい時間に働きたい」等の理由から非正規の雇用形態を選択しているのが実態です。従って、高齢者を効果的に活用するには、高齢者のライフプランに沿った「多様な働き方」の提案が求められることになるでしょう。

例えば、得意分野に特化した専門職としての業務に専任させることで、短日または短時間の勤務もしくはワークシェアリングが可能になります。また、フレックスタイム制や変形労働時間制を導入することで、高齢者のニーズに合った柔軟な働き方への対応が可能となります。

ただ、「多様な働き方」の提案が企業全体の生産性を下げるとなると、無意味になってしまいます。全体的な生産性のバランスに注意を払いながら仕組みづくりをしていくことが肝要です。

#### (3) 課題

社会の仕組みが「エイジレス社会」に移行すれば、様々な課題が発生するのは当然です。例えば、新卒一括採用は、そぐわないものとなっていくでしょうし、人事評価制度も、年功的な要素は排除されるでしょう。今後の「働き方改革」の動向を注視していくことが必要となります。

## No.8 子育て・介護と仕事の両立

(松村)

育児・介護休業法を改正する法律が、平成29年1月1日に施行されました。今回の改正により、育児休業・介護休業の申出ができる有期契約労働者の要件が緩和されたほか、介護休業の分割取得や子の看護休暇・介護休暇の半日単位の取得が可能になるなど、法律で定める制度が労働者にとってさらに充実したものとなりました。

少子高齢化が進み、労働力人口が減少するなかで、子育て・介護と仕事が両立できる環境の整備は、企業が成長するうえで欠かせません。子育て期や中高齢期といった人生の各ステージにおいて、ワークライフバランスを実現しつつ、1人ひとりがその持つ能力を最大限に発揮できる社会にしていくことが重要です。検討すべき事項は以下の通りです。

### 1. 子育てと仕事

現在は女性の社会進出が進み、夫婦共働き世帯も増えました。それでも、出産を機に退職する女性も少なくありません。保育所に入所できずに仕事を辞めざるをえない現象が社会問題化しています。

企業側も、知識や経験があり優秀な人材を失いたくないという思いから法定を上回る取り扱いを検討するケースは増えています。例えば、1歳の時点で保育所に入所できない場合は、法定の1歳6ヵ月までの延長ではなく「3歳」まで育児休業を認めたり、育児短時間勤務を法定の3歳までではなく「小学校6年生の3月31日」まで認めたりすることで、退職を防ごうとする動きがあります。なお、平成29年の10月からは、子が2歳になるまで育児休業が取得できるように改正される予定です。

一方で、育児休業を3歳まで取得した後に、第2子が誕生し、さらに3歳まで取得した場合は、合計で6年近く実務から離れることになり、キャリアの継続が難しくなるといった課題もあります。企業としては1日でも早い復職は歓迎すべきことなので、長期の休業を認める一方で、早期復職者に対して保育料等を援助する育児手当等の導入を検討してもよ

いでしょう。他にも、キャリア継続のためにテレワークを導入し時間的制約の多い育児をしながらでも勤務できる環境を整備するケースもあります。

### 2. 介護と仕事

近年、高齢化の進展とともに介護が必要な人の割合が増え、いわゆる「介護離職」は、年間で約10万人にも上ります（平成24年『就業構造基本調査』）。介護者は、職責の重い40～50代の働き盛り世代が多く、今後さらに増加することが懸念されています。このような企業の中核を担う人材が介護を理由に辞めてしまうことは、企業にとって大きな損失です。介護離職ゼロに向けて、企業として取り組むべき内容を以下に示します。

介護は子育てと異なり、いつ始まり、いつ終わるか分かりません。介護に直面する労働者が生じた際、介護と仕事を両立しながら安心して働けるよう、個々の状況に合わせた柔軟な働き方の導入を検討すべきです。法定では、所定労働時間の短縮、所定外労働の免除などが定められていますが、企業としては、その適用範囲を広げたり、期間を延長するなどの取り扱いを検討してもよいでしょう。例えば、時差出勤や、短時間勤務の期間要件自体を撤廃したり、介護休業期間を法定の「通算93日」から「通算365日」に拡大したりする方法が考えられます。

介護は子育てと異なり、なかなか周りに言いにくいものです。介護していることを職場の上司や同僚に打ち明けられず、1人で抱え込んでしまう人も多くいます。そのため、相談しやすく、お互い様と理解し合える職場風土づくりがとても重要です。自社の両立支援制度について労働者に周知するとともに、介護保険制度に関する社内研修を行うといったことも、今からでも取り組んでいくべきでしょう。

今後の企業施策としては、子育て期や中高齢期といった人生の各ステージにおいて、労働者が子育て・介護と仕事を両立できるよう、積極的に両立支援対策を進めていくことが肝要です。

## No.9 病気の治療と仕事の両立

(三戸)

近年の医療技術は日進月歩であり、かつての「不治の病」も現在では「長く付き合う病気」に変化しています。従って、「病気罹患＝離職」という構図も変化しているはずですが、未だ、本人や周囲の理解不足・職場の支援不足により、退職せざるをえないケースも多くあります。がん等の重篤な病気にかかったとしても、働く意欲や能力があり退職をしないで済む職場環境があれば、治療と仕事を両立させて、本人は経済的に助かり、企業は働き手を失わずに済みます。労働力減少時代を迎えている今、「治療と仕事の両立」が可能となる環境整備は、企業が取り組むべき課題の1つといえるでしょう。

## 1. 国の方向性

国は、次の3つの施策を実行計画に挙げています。

## (1) 会社の意識改革と受入れ体制の整備

「治療と仕事の両立」を困難にしている状況を解決に導く施策として、「会社の意識改革」と「受入れ体制の整備」を挙げています。経営トップ自らがリーダーシップを発揮し、働く人の心身の健康の保持増進を経営課題として明確に位置づけ、両立支援に積極的に取り組むこと、また柔軟な休暇制度や勤務制度の導入により社内制度の整備を支援していくこと、を推進する計画です。

## (2) トライアングル型支援などの推進

治療状況に合わせた働き方ができるよう、従業員(患者)・主治医・企業間を調整するコーディネーターを配置し、社会的にサポートする仕組みを整える計画です。

## (3) 労働者の健康確保のための産業医・産業保健機能の強化

働く人々が最大限に能力を向上させ発揮することを促進するために、治療と仕事の両立支援にかかる産業医の能力向上や相談支援機能の強化を図るとともに、過労死等のリスクが高い従業員を見逃さないよう、企業における従業員の健康管理を強化する計画です。

## 2. 企業が行うべき両立支援

国の方向性をもとに企業が目指すべき姿は、「治療を受けながら安心して働ける職場」の実現です。

## (1) 課題は「企業の意識改革」

企業も両立支援の必要性は感じながらも、積極的な取り組みをするだけの余裕がないなどの理由で二の足を踏んでいるのかもしれませんが、ただ、1人の戦力喪失が経営に与えるダメージは大きい時代でもあります。先進企業では従業員の健康を経営課題と位置づけ、これに取り組むことで成果を挙げているという報告もあります。経営トップ自身が従業員の健康に配慮すべきという時代の要請に気づき、意識を変えていく時期がきているということでしょう。

## (2) できることから始める

平成25年に厚生労働省委託事業として行われた両立支援対策事業の実態把握アンケートによると、病気を抱える労働者の9割強が就労継続を希望しており、そのために必要な支援として、①治療状況に応じた柔軟な勤務形態、②治療・通院目的の休暇・休業制度等、③社内制度が利用しやすい風土の醸成、を挙げています。両立支援のニーズは高いものの、支援整備が不十分である実態がうかがえます。

企業側が支援を必要とする労働者に対して就業上の配慮を検討するためには、まずそれに必要な情報収集が不可欠です。平成28年2月に厚生労働省から出された「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」では、労働者本人を中心に、企業と医療機関が労働者本人の同意を得たうえで互いに支援に必要な情報を共有し連携する際の様式例を示しています。これらを活用することで適切な対応の検討も可能となるでしょうし、現状の社内制度において整備が必要な部分や問題点をあぶりだすこともできるでしょう。

将来的には、「トライアングル型のサポート体制」により「治療と仕事の両立」の支援が社会的に行われるようになるのですが、まずは自社でできることから始めてみてはいかがでしょうか。

## No.10 外国人材の受け入れ

(加藤)

経済社会がグローバルに変化しているなか、国はグローバル競争に打ち勝つため、「高度な技術や知識等を持った外国人材（高度外国人材）により、積極的な受け入れを図りイノベーションの創出等を通じて我が国経済全体の生産性を向上させることが重要」だとして、高度外国人材の受け入れに就労環境だけでなく、生活面でも環境整備を進めようとしています。高度外国人材を積極的に受け入れるため、マッチング支援等を推進し、高度外国人材の永住許可申請に要する在留期間を現行の5年から世界最速級の1年とする「日本版高度外国人材グリーンカードを創設する」としています。

他方、従来の産業構造では、外国人材は、主に「安価な労働力」として扱われていました。厚生労働省が平成29年1月に発表した「外国人雇用状況」の届け出状況まとめ（平成28年10月末現在）によると、外国人労働者数は108万3,769人で、前年同期比17万5,873人・19.4%の増加と平成19年に届け出が義務化されて以来、過去最高を更新しました。また外国人労働者を雇用する事業所数は17万2,798ヵ所、前年同期比2万537ヵ所・13.5%の増加と、こちらも過去最高を更新しています。「安価な労働力」としての外国人材の活用では、日本人の雇用への影響について国民的コンセンサスを踏まえつつ、検討していく課題となっています。

## 1. 高度外国人材を受け入れる準備

### (1) ジョブディスクリプションの整備

ジョブディスクリプションとは職務内容を詳細に記載した書類です。日本企業で一般的な労働条件明示書では職務内容が明確になっていないため、外国人には好まれません。また働き方改革実行計画のなかで、日本で就労する外国人材が不満に思う点として日本の評価システムの不透明性が挙げられています。日本企業で見られがちな“あいまいな基準”では、外国人からの不満を招きやすいといえます。

まずは、職務内容を明確にし、そのうえで分かり

やすい評価を行うことがポイントでしょう。

### (2) キャリアパスの整備

ここでも評価基準が重要です。外国人からは「数年先が見えにくい」という声をよく聞きます。終身雇用が根強く残っている日本企業ではあまり意識しないかもしれませんが、転職が一般的な外国人からすると、自身がどのようにキャリアを積んでいくのが気になるようです。評価基準と併せて、キャリアパスの見える化も重要な要素の1つでしょう。

### (3) サポート体制の整備

働き方改革実行計画のなかで外国人材が不満に思う点に挙げられているのが、日本語のハードルです。社内言語をすべて英語にする会社がしばしばニュースで取り上げられますが、社内言語までいかにくとも、外国人材が働きやすいよう、受け入れ体制・雰囲気会社全体で作り上げることは必要でしょう。例えば、相談窓口の設置は日本文化や企業風土などで戸惑う外国人材には有効です。また、宗教文化を尊重し、礼拝の時間やスペース、社員食堂のメニューなどにも配慮できれば多様な人材の受け入れの幅は広がります。

## 2. 外国人材活用と日本人材へのメリット

ジョブディスクリプションの整理、キャリアパスの明確化、評価制度の透明性向上、サポート体制の整備等を進めていくことは、高度外国人材の確保、定着に有効です。また外国人材の活用は、社内にも良い影響をもたらします。日々の業務やコミュニケーションのなかで、常に接する文化や考え方の違いは、視野の拡大、グローバルな考えや発想の幅を広げていきます。また、個々人の発想の広がり企業活性化にもつながります。今後、グローバル競争で勝ち残っていくために国籍を問わず優秀な人材を獲得し、長期で活躍できる環境を整えることが、経済社会の発展を考えても不可欠です。

どのように高度外国人材を活用していくか、できるところから検討していきましょう。

## No.11 残された課題とは

(大槻)

## 1. 新たな課題

「罰則付き時間外労働の上限規制」と「同一労働同一賃金」の導入によって新たな課題が提示される可能性があります。それは、現状の打開策である働き方改革そのものに欠陥があるのではなく、当面の間、それを踏まえたうえで先行せざるをえないからではないでしょうか。

## (1) 上限規制による「しわ寄せ問題」

今回、見直しが計画されている「36協定」は、「労働時間」が論点なので、そもそも労働時間規制の適用対象となっていない人たちには改革の影響(恩恵)が及びません。つまり、今回の計画により最も「しわ寄せ」が懸念されるのが、いわゆる「管理監督者」でしょう。また、みなし労働時間制の対象者もその特性から「しわ寄せ」を被ることが考えられます。それは、先に策定された「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」において除外されていることから容易に想像できます。つまり、「労働時間の規制がない」管理監督者と、「実際の時間に関わらず、あらかじめ決められた時間を労働時間とする」みなし労働時間制の対象者は、「罰則付き時間外労働の上限規制」の影響が非常に小さいといえるのです。

仮に、「しわ寄せ問題」が起きた場合は、その対象者への過重労働が予想されます。重篤なケースでは過労死の可能性もあるわけです。従って、企業としてはより慎重な健康の管理・確保が求められるのです。また、必然的に「名ばかり管理職」や「名ばかり裁量」といった問題も検討しなければならないでしょう。従来以上にその対象となる基準をしっかりと線引きしておく必要があります。

## (2) 同一労働同一賃金をもたらすもの

正規労働者か非正規労働者かといった雇用形態に関わらず均等・均衡待遇を確保した場合、多かれ少なかれ非正規労働者の賃金等を上げることになるでしょう。しかし、すべての企業にその余力があるかどうかは疑問です。例えば「すべてのパートタイム

労働者に賞与を支給する」となった場合、原資が増えない限りは、正規労働者の賞与を減じて非正規労働者に支出せざるをえないでしょう。基本給をはじめとした固定給も同様で、非正規労働者への支給分は正規労働者への支給分を見直してまかなうしかない状況に追い込まれる可能性があります。

また、今後、同一労働同一賃金がさらに進んだ場合、正社員間の格差解消に行き着く可能性もあります。つまり、給与決定の基礎部分に年功要素がある場合、ほぼ同じ業務に従事していても、年齢の高いベテランは高く、若手の給与は比較して低いケースが多く見られます。それは、働き方のベースに終身雇用があり、入社から定年退職までをトータルで考えた生涯賃金を元に賃金カーブが設計されているからです。しかし、賃金の決め方を「同一労働」に求めると、このロジックは成立しなくなります。つまり、過去の勤続年数や貢献度は勘案されなくなるのです。そのような改革を目指しているのであれば、賃金設計を大幅に変更する必要があるでしょう。

## 2. 生産性が評価される時代へ

「長時間労働の是正」と「同一労働同一賃金」に関する課題を企業の実務的な観点から考察してみると、お察しの通り、すべての労働者にとって明るい話題になるとは限りません。つまり、これらの改革の進展には生産性向上と評価制度の確立が欠かせないのです。会社は労働時間の短縮とともに、生産性の向上を図らねばなりません。そのために社員ごとの生産性を把握する必要もあります。今まで生産性が低い部分を残業により補っていた社員は、今後、自身の裁量で調整することができなくなるのです。また、同一労働同一賃金の浸透を考えた場合、その生産性の差は合理的に処遇の差として評価されるようになるでしょう。その場合、会社は誰を功労者と認め、どのように処遇していくのでしょうか？ その結果に社員たちは納得するのでしょうか？ 課題はまだまだ山積であるといえます。

## 執筆担当者

### ◆大槻 智之 (オオツキ トモユキ) 特定社会保険労務士



社会保険労務士法人 大槻経営労務管理事務所 代表社員。2016年7月より代表に就任。2013年に株式会社オオツキMを設立し代表取締役役に就任する。その後、人事交流会・海外進出サポート・各種セミナー、人事スクール事業の提供を目的としたオオツキMクラブの運営を開始。同月には海外進出サポート充実のためOTSUKI M SINGAPORE PTE, LTD. を設立し代表取締役役に就任する。2014年1月には大槻事務所初の海外拠点となるSHAROUHI OTSUKIOFFICE SINGAPOREを開設し、社会保険労務士としても企業の海外進出サポートをスタートさせた。

### ◆武澤 健太郎 (タケザワ ケンタロウ) 特定社会保険労務士



社会保険労務士法人 大槻経営労務管理事務所 役員。労務コンサルティング事業部執行役員を経て2017年1月より特定社員・役員に就任。2011年9月に経営労務監査プロジェクトのプロジェクトリーダーとして、数多くの労務監査を手掛ける。2012年5月に特定社会保険労務士を付記するとともに、多数のクライアントより個別労使紛争を含む労務相談に対応。そして、2013年9月には、海外進出プロジェクト担当リーダーに就任し、アジアを中心とした海外進出に必要な労務管理、労働社会保険のアドバイスを積極的に行っている。

### ◆山口 直 (ヤマグチ ナオキ) 社会保険労務士



2016年に社労士試験合格。2008年、社会保険労務士法人 大槻経営労務管理事務所入所。「働きやすい職場こそが、会社の生産性を上げる土台を作る」という信念のもとに、大手ハンバーガーチェーン店の店長経験をきっかけに社会保険労務士を目指す。転職後、実務を積み重ねながら文字通り七転び八起き、8年かかりで当時合格率4.4%の社会保険労務士試験に合格する。会社と職場の調整役として法律をわかりやすく伝え、バランスある問題解決に定評がある。

### ◆土井 裕介 (ドイ ユウスケ) 特定社会保険労務士



1980年1月12日生まれ。2007年11月に社会保険労務士法人 大槻経営労務管理事務所入所。2010年に社会保険労務士登録。2013年に特定社会保険労務士付記。数名規模から数千人規模の事業規模、業種とも様々なクライアントを担当し、サテライト勤務や在宅勤務をはじめとしたテレワークを生かした働き方のアドバイスに定評がある。また、M&Aの案件も数多く担当し、クライアントのニーズに応えたサービスを提供する。WEBサイト『マネーの達人』に社会保険労務士の立場からお金に関する記事を連載中。

### ◆三戸 礼子 (ミト アヤコ) 特定社会保険労務士



1965年生まれ・山口県出身。2000年1月に入所以来、数人の小規模事業所から数万人の大規模事業所の給与計算・社会保険実務などの業務に携わる。現在は、大規模事業室所属しチームリーダーとして奮闘しながら、労務コンサルティング業務にも従事。前職が大学の文部技官であったこともあり、学生への指導や教授の学会資料の作成サポートなどで培った経験を活かし、「わかりやすい説明・伝わる内容」をモットーに、実務セミナー講師や執筆活動にも力を入れている。

### ◆松村 裕子 (マツムラ ユウコ) 社会保険労務士



社会保険労務士法人 大槻経営労務管理事務所 大規模法人アウトソーシング事業室所属。2010年入所時から現在に至るまで幅広い社会保険手続に携わる。現在は自分自身が仕事と介護の両立に悩んだ経験から、介護離職問題を重要視している。当事者だからこそ、悩みや辛さを理解できることが強みであると考え、介護しながら働く人の役に立ちたいという強い思いを持っている。

### ◆加藤 悦子 (カトウ エツコ)



社会保険労務士法人 大槻経営労務管理事務所 日本橋分室室次長。2002年入所後、従業員数名から数千人規模まで大小様々な規模・業種のクライアントを担当。その他、事務所内の給与計算プロジェクトにおいてはリーダーとして給与計算業務の改善を行った。その後、事務所の個人情報取り扱いルール等整備し、プライバシーマーク取得プロジェクトに参加し、プライバシーマーク取得後は監査など運営を行っている。