

中小企業・小規模事業者の長時間労働是正・生産性向上と人材確保に関する社会保険労務士等へのヒアリング概要

社会保険労務士等一覧（ヒアリング等実施状況）

池田 功	池田功社会保険労務士事務所 元栃木労働局働き方・休み方コンサルタント	栃木
岩崎 仁弥	NAC 社会保険労務士事務所	東京
大津 章敬	社会保険労務士法人名南経営	愛知・東京
佐野 正照	大阪中央法律法務事務所 元大阪中央労働基準監督署長	大阪
立岩 優征	社会保険労務士法人日本人財化センター	愛知・東京
中野 聡	中野聡社会保険労務士事務所 元鳥取労働局労働時間設定改善コンサルタント	鳥取
中村 雅和	社会保険労務士法人中村・中辻事務所	東京
新木本 恵美	社会保険労務士法人VANILLA SKY 松山オフィス 元愛媛労働局働き方・休み方コンサルタント	愛媛
野中 壽雄（※）	栃木労働局働き方・休み方コンサルタント	栃木
若林 正清	三重県社会保険労務士会会長 中小企業・小規模事業者の働き方改革・人手不足対応に関する検討会委員	三重

・あいうえお順で記載。

・※については、企業の人事・労務に関して精通する者。

（平成29年10月31日現在）

長時間労働是正関係

【長時間労働の要因】

①人手不足

- 雇用のミスマッチにより人が集まらない。
- 育児休業や介護を理由とする離職により欠員が生じ、他の従業員へのしわ寄せが長時間労働につながる。
- 例えば建設業では、東京五輪の影響や賃金等の労働条件の差で東京に人手を取られる。

②業務の属人化

- 例えば営業で取引先が特定の営業マンを指定してくるケース等、特定の従業員に仕事が偏る。
- 頑張っている人により仕事が振り分けられる傾向がある。
- リーマンショック時の採用抑制により、若手の人材育成、技術継承ができていないため、限られた仕事ができる人に業務が集中してしまう。

③マネジメント不足・業務プロセスの問題

- 管理者に労働時間を管理、短縮しようとする意識が欠如し、作業させてしまう。優先順位を考慮した業務を行っていない。
- 管理者と非管理者との意思疎通がしっかりなされず、管理者が明確な指示を行わないことにより、仕事のやり直しが生じる。
- 売上重視の方針の下、製造部門と調整しないで、営業部門が受注してしまう。
- 会社が適正な原価管理を行わずに取引しているため、労働時間の長さが人件費コストとして意識されず、時間管理があいまい。
- 製品、サービスが過剰品質であったり、必要な業務とそうでないものの取捨選択ができていない。
- ICT化の遅れにより業務の効率化が進んでいない。

④意識の問題

- 上司が残っている等社内に帰りづらい雰囲気がある。
- 世代間の働き方に関する考え方の違いや昔の長時間労働による過去の成功体験（長時間労働を美德とする考え方）に引きずられている。
- 組織として、長時間労働削減の意識が不足していたり、時間外労働の必要性を精査していない場合がある。

○残業代を生活給の一部として考えている労働者が、お金を稼ぐためにあえて残業する場合がある。

⑤取引関係

○取引上、価格に見合わない過度なサービスの提供を求められ、長時間労働となる。

○業務の繁忙が激しい場合がある。取引先から突発的な対応を求められること、取引先が在庫を持たないことによる短納期発注や多頻度受注生産が行われている。多少無理な要望でもこれまでの取引関係や今後の受注を考えると断りづらい。

○競争の激化による無理な受注、仕様変更等やり直し作業が頻発している場合がある。

○例えば建設業では、工期中の作業日が細かく指定されており、少人数の会社では、工期を守るために残業せざるを得ない。工期を守れなかった場合に契約した料金を減額されるケースもある。公共工事では、工期の変更を認めてくれない。

○大企業が働き方改革として短納期の仕事を受注しなくなった結果、そのしわ寄せが中小企業に回って来ている。

【社労士が行った助言・指導】

①人手不足

○介護離職等不本意な離職の防止のため、多様な働き方（例えば短時間正社員制度等）のメニューを用意し、気兼ねなく働けるような制度を導入する。キャリアアップ助成金を活用して、非正規の待遇を改善し、離職を防止する。

○ICT やテレワーク、サテライトオフィスを活用する。

○人の募集に当たって、事業主の求める条件を聞いた上で、こだわりや固定観念を解きほぐし、募集の条件を再考してもらう。

②業務の属人化への対応

○36協定や時間外労働のデータを見せてもらい、特定の人に長時間の傾向がないか確認して対応する。

○仕事の見える化、マニュアル化を行い、他の人でもできるよう多能工化に向けた研修を行う。

○1つの仕事に主担当と副担当を設けて互いにカバーできるようにする。これはBCP（事業継続計画）の観点からも有益。

③意識啓発

- トップダウンでの取組。経営者が改革を進めるにあたり、本気になりリーダーシップを持ち、現場をいかに巻き込んで、合意形成の仕掛けや全員参加型の取組を行うことが必要。
- 長時間残業する人ではなく、限られた時間の中で成果を出そうと努力する人を正当に評価する。
- 経営者、上司から帰宅を促す連絡、強制退社時間の設定、パソコンの強制シャットダウン等を行う。
- 経営者や人事部門に対して、長時間労働による様々なリスクについて理解を深めてもらう。

④マネジメント・業務プロセスの見直し

- 仕事の棚卸と業務の再配分、取捨選択（アンケートによる社内の実態把握、長時間労働の原因究明、労使委員会の立ち上げ、業務の効率化）
- 業務に集中する時間とそうでない時間（オン、オフ）の設定（こまめな休憩時間の設定、業務集中タイムの設定（例えば緊急以外の電話取り次ぎ、話しかけの禁止。))
- 朝礼で当日の予定と時間外発生の有無を確認し、「有る」場合にはその承認。残業する場合には、その必要性について、所属長や社長の決裁を必要とするようにする。
- 売り上げが高い日（曜日）に集中して営業する、売り上げに占める人件費の割合が一定の率を超える場合には思い切って定休日にする。
- 変形労働時間制、フレックスタイム制等の柔軟な働き方の導入。多様な雇用形態を用意し、アルバイト、パート、正社員を組み合わせシフトを作成する。
- ICTを活用した労働時間管理システムを導入する。

⑤取引関係の改善

- 取引上の一定の配慮（長時間労働となる発注、担当者が1人ではないこと等）について、役員が取引先に対し理解を得る説明活動を行う。
- 適正な見積のために、人件費を含めた原価計算を行い、見積もりの標準化、システム化を行う。
- ビジネスモデルを変える、下請けからの脱却を図る。

【国への要望】

- 業界の慣行等、足並みを揃えて改善するための啓発・取組や社会全体を啓

発するような取組

- 経営と労務管理（労働時間制度を中心に）の両面から、「働き方改革」を進める中小企業に対する助言や支援。
- 労働時間短縮に効果のある設備投資への助成金拡充や「働き方・休み方コンサルタント」の充実。
- ICT 化など業務効率化により、働き方改革を進めようとする企業への融資等の支援。