

群馬県 働き方改革 実践ガイド

2022
GUIDE
BOOK



WORKSTYLEREFORMS

今日からできる、働きやすい職場環境づくり

群馬県 働き方改革 Q



contents – 目次 –

category1 – 全体像をイメージする –

- ① 「働き方改革2.0」 …………… P1
- ② 組織づくり・計画づくり・目標づくり …… P3
- ③ まずは「働く未来」を意識する …………… P5
- ④ 業務の「見える化」と「再構築」 …………… P6

category2 – 法改正に対応する –

- ① 長時間労働を削減する …………… P9
- ② 時間外労働の適用猶予業種 …………… P10
- ③ 有給休暇の取得を促進する …………… P11

category3 – 「人」に着目する –

- ① 多様な人材の活用 …………… P12
- ② 多様な働き方 …………… P13

- ③ 男性も女性も仕事と育児の両立 …… P14
- ④ 高齢者の活躍 …………… P15
- ⑤ 外国人の活躍 …………… P16

category4 – 生産性向上を考える –

- ① 生産性向上のための設備 …… P17
- ② 社内デジタル化・IT化 …………… P18
- ③ テレワークと労務管理 …………… P19

category5 – 未来へ向かう –

- ① 自社の取組をPRする …………… P21
- ② 人に投資する …………… P23
- ③ 自社の人事制度と向き合う …… P24
- ④ 働き方改革を続ける …………… P25

課題別INDEX

		採用	定着	育成	
自社の目指す方向を示す	働き方改革の必要性	○	○	○	P1 P2 P3 P25
	変化に対応した職場環境度つくる				
自社の成長につなげる	柔軟な働き方	○	○	○	P12 P13 P19 P20
	IT化を促進する	○	○	○	P17 P18 P19 P20
多様な人材が活躍できる場	従業員の成長を後押しする	○	○	○	P1 P2 P23 P24
	標準化を進める		○	○	P6 P7 P8
意識を変える	長時間労働・WLBへの配慮	○	○	○	P9 P10 P11 P14
	業務の性質・内容の見直し		○	○	P6 P7 P8
	多様な人材	○	○	○	P12 P13 P15 P16
	求める人材像の明確化	○		○	P2 P6 P7 P8 P24
自社をPRする	管理職の意識改革		○	○	P3 P4 P5 P9 P14 P20
	従業員の意識改革		○	○	P5 P9 P14 P20
	業務をリフレーミングする		○	○	P6 P7 P8
自社をPRする		○	○	P2 P21 P22	

新たなフェーズを迎えた 「働き方改革 2.0」

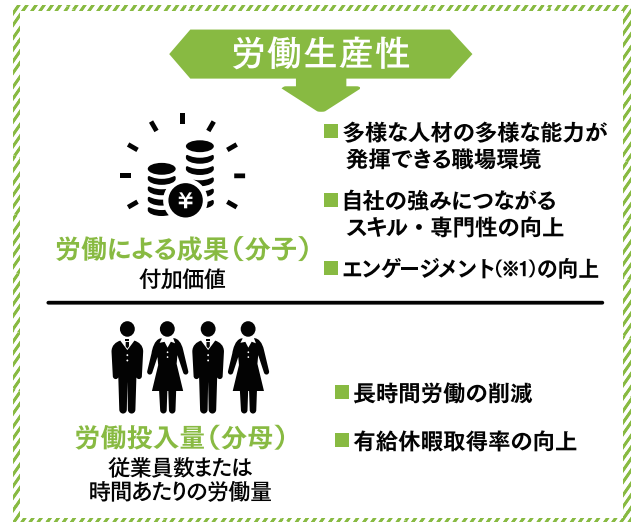
働き方改革関連法の施行、新型コロナウイルス感染症の拡大、ここ数年、「働き方」を巡る環境や意識はかつてないほど急激に変化しました。法改正だけでなく、コロナ禍により働く人の生活や仕事に対する価値観が大きく変化し、今後は更にワークライフバランスを重視する従業員の急増が予想されます。

社会環境がめまぐるしく変わり不確実性が高まる中で、働く人だけではなく、企業のあり方、ビジネス慣行、全てを見直す時期にきています。この先の「働き方」だけではなく、「働く人」のあり方、企業の競争優位のあり方を見直すのが「働き方改革」なのです。

● 生産性は企業価値で向上する

長時間労働の温床となっていた「時間をかけて成果を出す」仕組みから、「限られた時間で成果を出す＝生産性の高さ」を求める仕組みへ、ビジネスの仕組み自体を改革するのが「働き方改革」でもあります。

生産性を考える上では、限られたリソース（時間、人材）で、いかに大きな成果を出せるかが求められます。そのためには、法律で定める「働きやすさ」への取組みだけではなく、一人ひとりの従業員のモチベーションを高め、自社の強みとなるスキルや専門性を向上させ、個の力を最大限に発揮させることにより、いかに付加価値を高めるかを考える必要があります。自社ならではの「付加価値の向上」への取組みは、企業の競争力に大きく影響します。



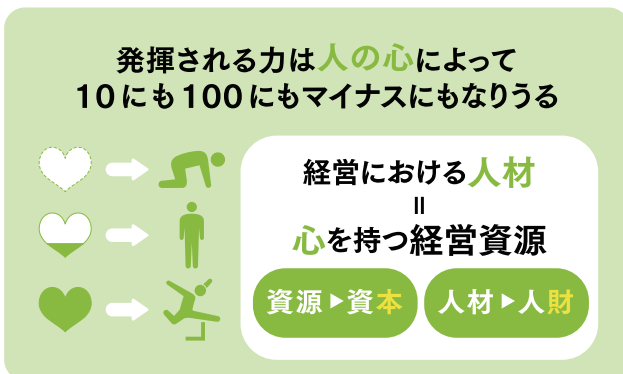
※1 エンゲージメント(従業員の自発的な貢献意欲)

● 企業の価値を創り出す「人」

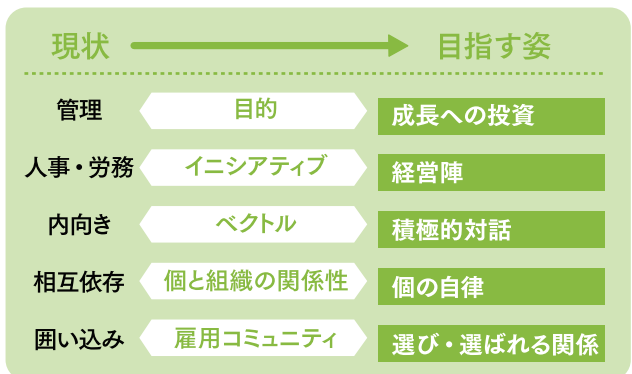
「人的資本」という言葉をあちこちで聞くようになってきました。

人・モノ・金という経営リソースのうち、「人」は心をもつ経営資源であり、人の心のあり方によって産み出す価値に影響が生じます。人をコストとして画一的に管理するのではなく、多様な価値観をもつ一人の人として向き合い、能力を最大限に発揮する環境を整えることが企業の成長につながります。人は資源ではなく、企業の価値を創り出す「資本」と捉えるのが人的資本の考え方です。

▶ 人的資本



▶ 人的資本へ向けた変革の方向性



出典：人的資本経営の実現に向けた検討会報告書 より著者加工

「人」や「働き方」について、経営戦略の一環として考えることは、この先の経営者の役目でもあります。「自社がどんな志で、どこを目指しているのか」、そして「何故、その取組みをおこなうのか」、今まで以上に経営者がビジョンとその背景にある思いを従業員や顧客に示していくことが求められます。

自社の経営理念、存在意義（パーパス）を通じ、会社がどこに向かっていくのかを積極的に従業員に伝え、対話し、共感を促す、こうした機会を持つことがとても大切な時代です。働くことそのものの価値観やモチベーションが変化し多様化している中で、「何故この組織にいるのか」「自分たちは何を目指しているのか」ということを納得することで、主体性の発揮を促すことにもつながります。

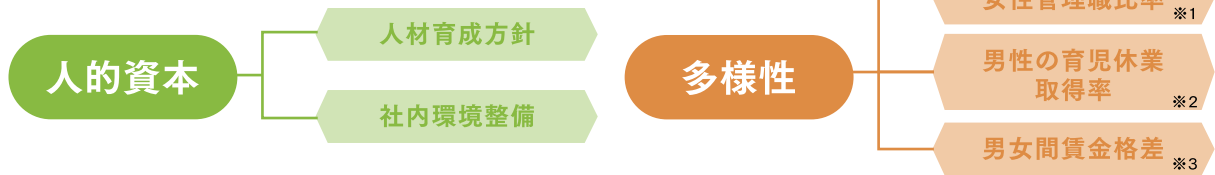
● 企業の資産「人的資本」の見える化

国は上場企業に対し、人的資本に関する「人材育成方針」「社内環境整備」「多様性」の情報を開示することを求めていく方針です。

利益や資本などといった財務情報だけではなく、無形の資産である「人的資本」の情報が、企業の未来を予測する上で重要な判断材料になるからです。人材育成や多様性への取組みは即効性はありませんが、どのような考えを持ち取り組む方針なのか、企業の将来性を長期的に考える上で、経営者をはじめ投資家や従業員が互いに認識することを重要としています。公開義務のない中小企業であっても、こうした観点に意識的になることは、自社の将来の成長を考える上の参考指標になると思います。

この先、求職者、従業員、そして顧客や取引先が、企業を判断する上での指標になるのは間違いありません。

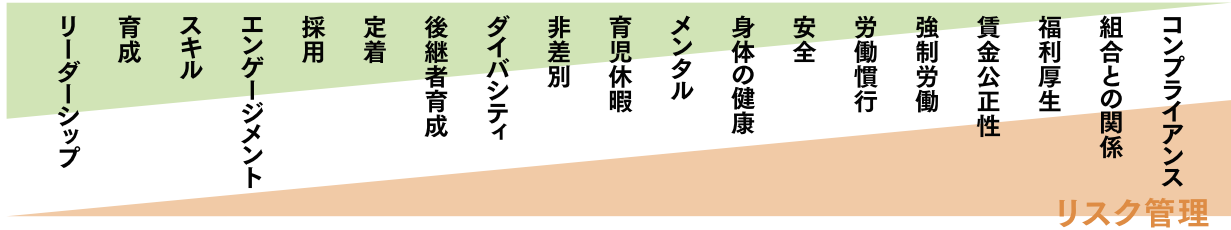
▶ 開示項目(案) すべての上場企業に対して、毎年開示が求められる項目



※1 未上場であっても従業員101人以上の企業に義務化
 ※2 未上場であっても従業員1,001人以上の企業に義務化(2023年～)
 ※3 未上場であっても従業員301人以上の企業に義務化予定

▶ 任意の開示項目

価値向上



ビジネス環境や自社の経営戦略・経営計画と関連付けながら
 「めざす従業員像」「めざす職場像」を示し目標や進捗状況を開示

● 働き方改革関連法案

社内の実施状況をチェックしてみましょう!

	チェックポイント	
労働時間の客観的な把握	・労働時間について、タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間等により客観的な方法で記録をしている	<input type="checkbox"/>
残業時間の上限規制	・月45時間を超える残業は年間6回以下である ・月45時間を超える月がある場合、特別条項付きの36協定を提出している	<input type="checkbox"/>
年5日間の年次有給休暇の取得義務	・年5日間の取得方法を就業規則に定めている ・有給休暇管理簿を作成し、保管している(3年間)	<input type="checkbox"/>
同一賃金同一労働	・正社員と非正規社員(短時間・有期雇用労働者)と業務の違いが明確である(同じ場合に賃金や処遇が同様である) ・賃金(手当、賞与等)、福利厚生など正社員と非正規社員の待遇に違いがある場合には、内容・理由を説明している	<input type="checkbox"/>
月60時間超えの残業の割増賃金率の引き上げ	・月60時間を超える残業は割増率50%以上とする	中小企業 2023年 4月施行
残業時間上限規制適用猶予 (自動車運転業務、建設、医師等)	・適用除外であった業種(自動車運転業務、建設、医師等)に対しても、残業時間の上限の規制が適用	2024年 4月施行

※category2参照

● 組織づくり

「働き方改革」では、限られたリソース(時間、人材、設備)で、いかに大きな成果を出せるかが重要です。そのためには、従業員一人ひとりの力を最大限に発揮できるような、組織を作っていくことが大切です。

「生産性の高いチーム」をつくるには、「他者への心遣い、あるいは配慮や共感」といった『心理的安全性』をチーム内で共有できるかが鍵になるといわれています。

仕事の進め方、やり方について、従業員一人ひとりが思っていることを率直に口に出し、耳を傾け合える状況が「心理的安全性」のある環境です。「言いやすい」だけでなく、「各自が自分をさらけ出せる」「素の自分を受け入れてもらえる」という状態も重要です。互いに尊重し合い、自分が「ここで必要とされている」と存在意義が感じられる環境であれば、物事に対し主体的に「自分事」として考えられ、結果、生産性の向上につながりやすくなります。

限られた 時間

限られた 人材

を活用し最大限の成果を出す



従業員一人ひとりの力を最大限に発揮

心理的安全性

チームのメンバー、一人ひとりがそのチームに対して気兼ねなく発言できる、本来の自分を安心してさらけ出せると感じられるような場の状況や雰囲気。

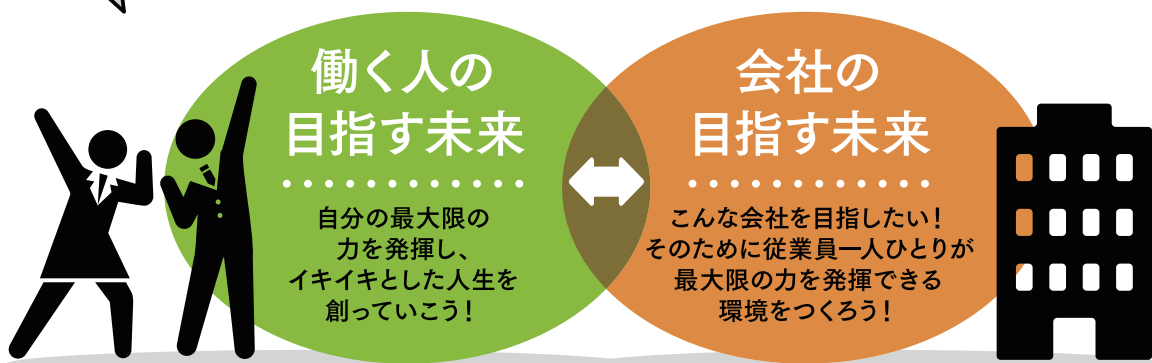
● 企業と従業員の未来を描く

「残業を減らそう!」「生産性を上げよう!」と、いきなり上司から指示があっても、従業員は「仕事の量は変わらないのに!・・・(持ち帰り残業)」「いまでさえ、キツイのに!・・・(モチベーション低下)」とやらされ感ばかりのイマイチな反応になります。「働き方改革」は、企業にとっても、従業員にとってもメリットがないとなかなか進みません。

まずは「働き方改革によって、どういう未来(企業、働き方、従業員)を目指したいのか」その目的をしっかりと示すことが大切です。

目的

働く人、会社それぞれにとって、よりよい未来を創っていこう!



目標

働きたいと思う人、誰もが働ける環境をつくる

決められた時間内で勝負する仕組みをつくる

手段

長時間労働削減・生産性向上

※大切なのは、手段ではなく目的

● 「課題発見」のために現状を知る

まずは、現状をしっかりと知った上で取り組むべき自社の課題を見つけましょう。

▶ 従業員のリアルな声を聞く

従業員は何を願っているのか、従業員がどんなことで困っているのか、従業員はこの先どうありたいのか、従業員の声を聞くことは大切です。アンケートでもよいのですが、少人数の場合、従業員の生の声を聞いてみてください。経営者や管理職抜きでの話し合いや、社労士や外部コンサルタントなどを活用した第三者のヒアリングも有効です。

▶ データを把握する

働き方改革の進捗度合いを確認する上でも、データを「見える化」しましょう。社労士や税理士に相談し、自社と同業他社のデータを比較するのも効果的です。

労働時間、残業時間（個人別・職場別）、有給休暇取得率、離職率、業績（売り上げ、利益率）

● 目標づくり

「未来のありたい姿」と「現状」がわかったところで、その差を縮めるために必要な「目標」を設定しましょう。今ある課題を解決するにはどうしたらいいだろう？企業をもっとよくするにはどうしたらいいだろう？という視点で目標を設定します。

大切なことは、大きな目標を立てすぎないこと。ちょっと背伸びしたら達成でき、測定が可能な目標であることです。いきなり100点を目指すのではなく、まずは小さな一歩を踏み出すことが大切です。

▶ ダイエットに例える目標設定

ダイエットでは・・・

痩せよう！

思っているだけではなかなか進まない

× 10kg減量

目標高すぎ！途中でめげそう！

◎ 3ヶ月で2kg減

目指しやすい！

働き方改革では・・・

残業時間を減らそう！

× 何がなんでも残業禁止！

◎ 3ヶ月で残業時間を20%削減

目標設定のポイント

・「見える化」できる ・ちょっとした背伸びで達成できる ・期限がある ・現実的

● 進め方を検討する

先に述べた通り、残業削減や生産性向上は「描いた未来」に近づくためのひとつの手段です。そこに「残業削減」「有給休暇取得」の『制度』や『個人のスキル(意識)』だけを当て込んで解決するには限界があります。もちろん、トップダウンで「制度」を導入することも重要ですが、個人のスキルに頼るだけでなく『業務』そのものを見直す必要があります。そして、働き方改革は「一時的」なものでは効果がありません。企業として目指す未来にむかって、取り組みを「運用していく」『風土(組織)』もとても大切なのです。

「個人(スキル・意識)」「制度・しくみ」「業務」を整えただけでは、働き方改革は実現できません。一人ひとりが「よりよい未来を創ろう」と運用できる風土や組織があってこそ、実現へと繋がっていきます。



まずは「働く未来」を意識する

経営者のホンキで現場は動く。中小企業では経営者と従業員の距離も近く、経営者のメッセージがダイレクトに伝わります。経営者が本気で「働き方改革に取り組む」ということを終始一貫して示すことが大切です。経営者として、「何のために行うのか」「どこにむかっていくのか」という目的と方向性をしっかり示し、従業員目線で「何が、どう変わるのか」思い描ける未来を伝えることが重要です。

経営者の本気を伝える方法

- なぜ、働き方改革(残業削減等)に取り組むのか、「目的」「想い」「思い描く未来の姿」をしっかり伝える
- 経営者の想いは何度も何度も繰り返し発信する
- 取引先への対応も変更し、協力を依頼する
(時間外や休日の対応、急な取引先からの要請など、従業員に無理な対応を強制させない)
- 経営幹部の社内巡回
(現場の実情を把握する、経営者から直接声をかける)

一人ひとりが「腹落ち」して取り組む

人は強制されると受け身になるが、納得すると主体的に動くもの。指示されたことだけを指示されたとおりに行うのではなく、従業員一人ひとりが目的を咀嚼したうえで「じゃあ、自分はどうしたらいいのか？」を考え動くことが大切です。

自分自身でしっかり腹落ちしないまま、企業の命令で残業禁止

とはいっても、目の前の仕事は変わらない。
でもやるしかない。

持ち帰り残業、隠れ残業が増える。

「結局、企業の残業代は減ったけど、俺たちの残業は減らない」
企業に対する不満増!



残業禁止の意味を自分自身で腹落ちして残業削減に取り組む

今はキツイけど、この先充実した人生や仕事生活を過ごすために、まずは残業を減らすことが大事なんだ!

今まで通りのやり方でスピードアップを図っても効果は低いよね。

他の人、他の企業はどうしているんだろう?

そうか!やり方を変えてみるのも一つだな!
(自分事化して考える!)



管理職の意識を変える

「働き方改革」の実行段階のキーマンは現場のリーダーや管理職です。経営者が掲げた方針を実際の現場に落とし込み、業務や時間を削減するためには、管理職が一人で背負うのではなく、いかに職場をマネジメントできるかにかかっています。

今までの「管理職」

業務を熟知した「ベテラン」や「仕事ができる人」が担っていた

管理職

私の背中を見て育ててくれ!
(みんなができない分は私がやらなきゃ!業務負荷が一番大きい!)

メンバー

「管理職って大変そう。管理職にはなりたくないよね」
「帰れといわれても、管理職がいるうちは帰りにくいし・・・」



働き方改革での「管理職」の役割

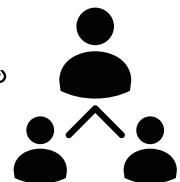
すべてをこなすのではなく「やるべきこと」「やめること」の取捨選択をする

- 業務と人の最適化を考え、職場をマネジメントする
- 人を育てる場をつくる

管理職

「次世代のためにも、自分自身のプライベートも大事にしていこう」

「部下の成長のために、任せてみよう!」



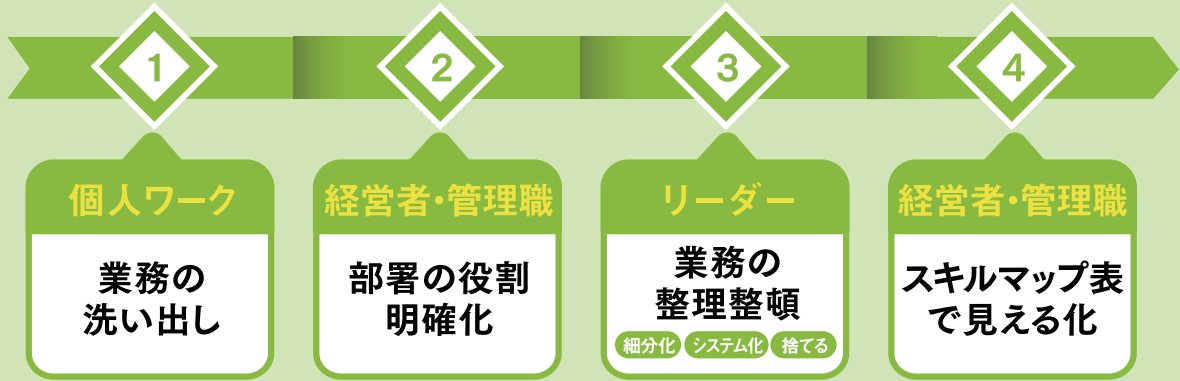
業務の「見える化」と「再構築」

● 特定の人に集中し「属人化」した業務

テクノロジーの進化に加え、顧客の多様化、高度化するニーズにより「仕事が高度化し複雑化する」状態に多くの職場で陥っています。結果、仕事が一部のできる人に集中する状態が生まれやすくなっています。「あの人がいないと回らない」属人化は、組織として大きなリスクを孕んでいます。



働き方改革を進める上で、「個人」の業務効率だけを高めても限界があります。「業務」そのものを見直して、やり方を変え、ムダを無くし、誰にでもできる仕事に再構築することが必要です。



● 業務の「見える化」と整理整頓

① 「業務の洗い出し」で今ある業務を「見える化」する

自部署の中で誰がどんな仕事を行っているのか、まず業務を洗い出して、部署内のブラックボックスを「見える化」してみましょう。

同じ部署で同じ仕事を行っているメンバーでも、一覧に落とすと全く違う内容になることがあります。何が大切で何が問題なのか、人によって仕事への「こだわり」が違うからです。これが「属人化」に繋がっていきます。

現状把握は改善を行う上でのスタートラインです。部署内にある業務全体を把握し、どのくらいの頻度で行っているのか、書き出してみましょう！

▶ あなたの仕事を洗い出してみよう

	仕事の内容	頻度	業務の種類		難易度			
			定型業務	非定型業務	4	3	2	1
開店準備	商品の陳列チェック	毎日	○		4	3	2	①
	本日のセール品確認	毎日	○		4	3	2	①
	開店前清掃	毎日	○		4	3	2	①
	申し送り事項確認	毎日		○	4	③	2	1
	催事の配置	週1程度		○	④	3	2	1

部署内で整理し、仕事の難易度、役割を「見える化」する

1. 日々の仕事・頻度を書き出す

日単位・月単位・年単位で行う業務を書き出す

2. 業務を定型業務と非定型業務に分ける

- 定型業務** 予測可能、マニュアル化が可能な業務
- 非定型業務** 予測不可能な業務 (問題解決、判断、創造)

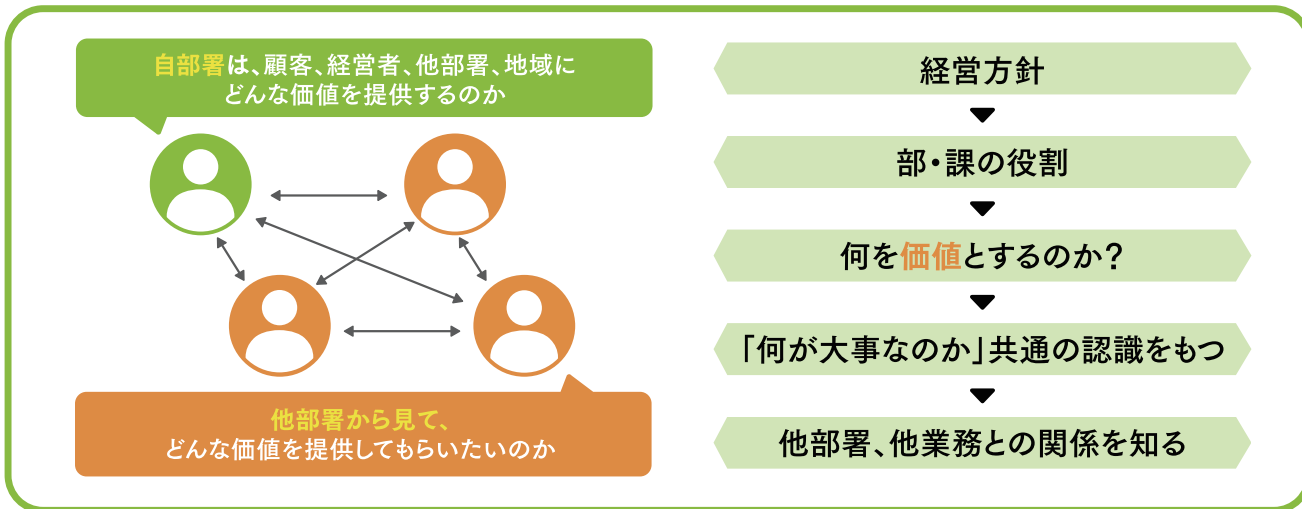
3. 仕事の難易度を付ける

- ① 誰でもできる
- ② 経験があればできる
- ③ 相当の経験や工夫を要する
- ④ 極めて経験や工夫を要する

② あなたの部署の果たす役割は？誰に何を提供するのか？

(P3)でお伝えしたように、働き方改革の本来の目的は、「企業が目指す姿」を掲げ、「従業員、会社それぞれにとって、よりよい未来を創ること」です。そして「企業が目指す姿」に向かうため、あなたの部署はどんな役割を担い、何を大事にしていくのでしょうか？顧客、経営者、他部署、地域にどんな関わりをもって、どんな価値を提供するのでしょうか？管理職同士、部署のメンバー間で対話し掘り下げてみてください。

「自分たちの部署の役割」を一人ひとりが「腹落ちすること」が、この先業務の整理整頓を行う上でも重要になります。



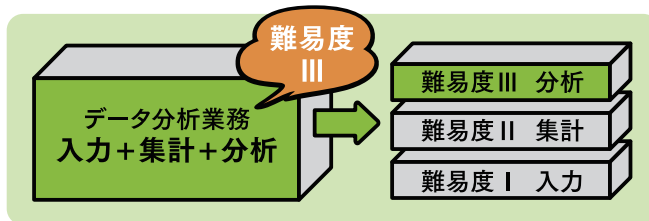
▶ 「業務の目的」を明確にする

その業務に「どんな目的があるのか」「どんな成果を求められているのか」、やるべき事の背景や理由を共通認識として持つことはとても大切です。目の前の業務をこなすだけでなく、「本来求められていること」を理解することで、モチベーションUPにもつながり、判断基準や優先順位が明確になります。

③ 業務の整理整頓をする

▶ 「業務の難易度」で整理する

難易度が高い業務も、細分化することで、「熟練者の業務」と「定型業務」に切り分けることができます。また業務の特性によって、身体的負担の少ない業務も生まれ、求人の間口を広げることにも繋がります。



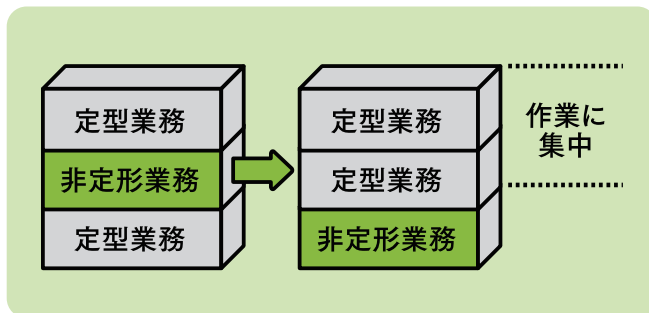
▶ 「定型業務」「非定型業務」で整理する

① 順番を変える

定型業務と非定型業務が混在すると、効率は落ちます。

例) データ入力(定型業務)の合間に電話に出る(非定型業務)と効率が落ちる。

→電話対応や会話をせず、業務に集中できる「集中時間」を時間を区切って設けることで効率はあがります。



② システム化する

頻度の高い業務、所要時間の長い業務は、システム化できないか検討してみましょう！

「定型業務」は標準化、システム化しやすい業務です。ツールや自動化(RPA)等の導入で、ぐっと効率も上がります。

▶ 「捨てる業務」を見つける

「前任者から引き継いだから」という理由だけで、業務の意図がわからずに行っている業務ありませんか？その仕事は本当に必要なのでしょうか？無くしても何の影響もない仕事なのに、漠然と業務をこなしていることも多いのです。仕事を「捨てる」ことは意図しないとなかなかできないもの。業務の目的が明確になると、「捨ててもいい仕事」の基準もはっきりしてきます。

4 スキルマップ表でできる業務を「見える化」する

最後のステップでは「業務の見える化」「整理整頓」でクリアになった部署内の業務を、「誰ができるのか」スキルを見える化していきます。属人化している業務を、他の人ができるように人材を育成し、一人ひとりのスキルを上げていく必要があります。

「ちょっとの背伸びの機会をメンバーに与え、成長をさせていく」のが管理職の役割です。管理職が自身のプレイヤーとしての時間を減らして、管理職にしかできない業務に集中することが、スムーズな運用への近道です。

- ・担当者一人しか知らない業務はないか？
- ・誰が何をできるのか把握する
- ・「管理職」の本来の業務を明確にする
- ・「正社員」と「パート」の業務を明確にする
- ・その業務は、次に誰にできるようになってもらいたいのか？

<例>

		◎主担当 ○サブ担当					
		店長 課長	社員			パート	
			主任	A	B	C	D
案件確認（業界紙）	毎朝、業界紙確認、マーキング	◎	○				
	営業部員に回覧		◎	○	○	○	
	マーキング情報を登録			◎		○	○
案件確認（引き合い）	引き合いへの見積もり作成、提出		◎	○	○		
	回覧見積りの確認、登録が必要なものを抽出	◎	○				
	抽出案件を登録		◎		○	○	
	大型案件の見積もりと参考資料をファイリング			◎		○	○
案件フォロー	メーカーに大型案件の情報提出	◎	○				
	予算確認		◎	○	○		
	納期確認		◎	○	○		
	他ルートの有無確認		◎	○	○		
	大型案件のファイルへの仕込み	◎	○	○			

管理職の仕事

● 全体の見渡し

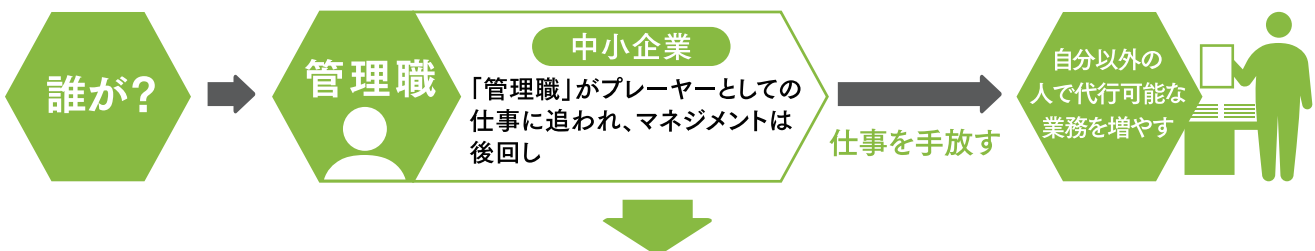
● 仕事の優先順位をつける

● 部署間の調整

● 部下の仕事の割り振り

● メンバーの成長支援

● 「時間」と「人」と「業務」のマネジメントをする



「時間を確保」しながら「マネジメントの視点を養う」

- ・業務を適切な人材に割り振る
- ・「やらないこと」を判断する(個人判断による過剰サービスはNG)
- ・作業の所要時間の見積もり、「何時までに」という指示
- ・既存の社内ルール(締め切り・配置等)は変えられないのか検討する
- ・部下の成長を支援する

長時間労働を削減する

● 長時間労働削減を必要とする時代の流れ

▶ 長時間労働による少子化

現在、日本の出生数は低下が続いています。出生数の低下の原因の一つとして、長時間労働により育児と仕事両立できないことが考えられます。

少子化
生産年齢人口の減少



働き手は増えない

▶ ワークライフバランスを重要視する流れへの変化

働く人が勤務先を選ぶ際に「ワークライフバランス」が重要視されるようになってきました。これは世界的に見ても同様の結果となっており、今後、グローバル人材を確保するうえでも重要な項目であると言えます。

ワークライフ
バランス重視



働く時間は限られる

▶ 長時間労働により健康被害の増加

長時間労働は脳・心臓疾患のリスクを増加させ、メンタル不調の原因となることが広く知られています。企業にとっては、生産性の低下、損害賠償によるリスク、企業イメージの低下など大きな損失になります。

長時間労働



過労死・メンタルの問題

● 労働時間のルール

法改正前

法改正後

法定労働時間	週40時間	1日8時間																
法定労働時間を超える労働	36協定（時間外休日労働の労使協定）を締結し監督署へ届出																	
延長時間の限度	<p><原則></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>限度時間</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1週間</td> <td>15時間</td> </tr> <tr> <td>1か月</td> <td>45時間</td> </tr> <tr> <td>1年間</td> <td>360時間</td> </tr> </tbody> </table> <p><特別条項付き協定> —限度時間を超える場合— ・年6回まで</p>	期間	限度時間	1週間	15時間	1か月	45時間	1年間	360時間	<p><原則></p> <p>法改正 ▶中小企業 2020年4月適用 ▶大企業 2019年4月適用</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>限度時間</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>—</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>1か月</td> <td>45時間</td> </tr> <tr> <td>1年間</td> <td>360時間</td> </tr> </tbody> </table> <p><特別条項付き協定> —限度時間を超える場合— ・年720時間 ・単月で100時間未満（休日労働含む） ・2～6か月の平均が80時間以内（休日労働含む） ・月45時間超えは年6回まで</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>適用猶予の業務</p> <p>自動車運転の業務</p> <p>建設事業</p> <p>医師</p> </div>	期間	限度時間	—	—	1か月	45時間	1年間	360時間
	期間	限度時間																
1週間	15時間																	
1か月	45時間																	
1年間	360時間																	
期間	限度時間																	
—	—																	
1か月	45時間																	
1年間	360時間																	
割増賃金率	<p>・法定労働時間を超える勤務2割5分以上</p> <p>・1ヶ月60時間を超える時間外勤務5割以上（中小企業は猶予）</p>	<p>・法定労働時間を超える勤務2割5分以上</p> <p>・1ヶ月60時間を超える時間外勤務5割以上（中小企業にも適用）</p> <p style="text-align: right;">2023年4月</p>																

実質
青天井!

時間外労働の上限規制の適用猶予業種への取り組み

● 時間外労働の規制が適用猶予されている業種とは？

労働基準法の改正により大企業は2019年4月、中小企業は2020年4月に時間外労働の上限が定められました。しかし、一部の業種、職種については直ちに労働時間の削減を行うことが難しいことから時間外労働の上限規制の適用除外となっていますが、2024年4月以降順次適用されます。

主な上限規制の適用除外の業種は以下の通りです。



建設事業



自動車運転の業務



医師

※ 新技術・新商品等の研究開発業務については、上限規制の適用が除外されています。

● 労働時間削減で人材確保

労働力人口の減少により、どの業界でも人材不足は大きな悩みです。人材不足に対応するには新規採用だけでなく人材定着にも目を向ける必要があります。日本労働組合総連合会が大学新卒で正社員として就職した全国の入社2年目～5年目の男女に対して行った調査によれば、卒業後に最初に就職した会社における問題として、「時間外労働(残業)が恒常的である」(29.2%)が最多となりました。

生活と仕事のバランスを重視する人が増える中、労働時間の削減が人材確保の大きなポイントとなります。

● 業種別時間外労働削減のヒント

事業・業務	時間外労働削減のヒント
建設事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 把握が難しかった現場での労働時間の把握 (クラウド勤怠管理の活用により、リアルタイム長時間労働者のモニタリングを行うなど) 労働時間のモニタリングにより、限度時間に近づいた者に対して働きすぎないように指導することで、限度時間を超えないようにします。 ■ 所定労働時間内に業務を行う意識付け (時間外労働の事前申請制の導入、生産性の高い者への評価など) 時間管理を意識付け、長時間労働を良しとする意識を改革しましょう。 ■ リモートワークにより現場での打合せ・事務処理が行えるようにする (テレビ会議システムによる打合せ、データのクラウド化によりどこでも情報取得、書類作成ができる仕組みづくりなど) 導入により労働時間を有効に使えるようになります。
自動車運転の業務	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客を巻き込んだ業務改善 (自社と顧客の書式の統一、顧客のメリットを説明するなど) 業務改善により、自社だけでなく顧客も労働時間削減に効果的であることを提案します。 ■ ドライバーの作業の削減 (仕分け作業を「仕分け専門員」が行うなど) 高齢者やパートタイマーを有効に活用し、専門職であるドライバーの労働時間を削減します。 ■ 待ち時間削減・稼働率向上 (予約受付・車両管理システムの利用などICTツールの活用) デジタル化により待ち時間などの無駄をなくすことで、一台当たりの利益も向上します。
医師	<ul style="list-style-type: none"> ■ 医師事務作業補助者の活用 (カルテ入力・文書作成・スケジュール調整など) 業務を整理し、医師でなくてもできる仕事を切り出し、医師の労働時間を削減します。 ■ ICTツールの活用 (スマートフォンによる音声入力、院内SNSの利用による情報共有など) 医療において大きな時間を占める引継ぎ、書類記入をより効率的に処理します。 ■ 患者への対応を所定労働時間内に行うことの徹底 患者への伝え方の工夫やルール作りにより、時間外でも対応するという意識を改革します。 ■ 主治医制からチーム制による医療体制の変更 情報の共有化を進めることにより、主治医以外でも情報にアクセスできる仕組みによりチーム制の医療体制で医師個人の負担を減らします。

有給休暇の取得を促進する

● 年5日間の有給休暇を取得させる義務

年次有給休暇が確実に取得できる仕組みとして、付与日数が10日以上労働者を対象に、年5日については、時季を指定して年次有給休暇を与えることを使用者に義務づけることとされました。(2019年4月施行)

《原則》

10日以上付与がある従業員

年5日は会社が有給休暇の日を指定して取得させる

《除外となるケース》

- 計画年休制度によりすでに年5日以上の有給休暇を付与している
- 従業員がすでに年5日以上の有給休暇を取得している

・通常の労働者の付与日数

継続勤務年数	0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5以上
付与日数	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日

・週所定労働日数が4日以下かつ週所定労働時間が30時間未満の労働者の付与日数

■対象となる労働者

付与日数	週所定労働日数	1年間の所定労働日数※	継続勤務年数						
			0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5以上
4日		169日~216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
3日		121日~168日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
2日		73日~120日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
1日		48日~72日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日

※週以外の期間によって労働日数が定められている場合

● 有給休暇取得義務化に向けての企業のTO.DO

有給休暇管理簿の作成(3年間保管義務)

基準日、取得日数、取得時季を記載する

現状の有給休暇の取得状況を把握する

年間5日取得していない人を把握する

有給休暇を取得させる義務

個別指定方式

従業員の有給休暇取得の状況を確認し、5日未満になりそうな従業員へ会社が有給休暇の取得日を指定する

- ・すでに有給休暇を5日以上取得している従業員が多い企業におすすめ!
- ・柔軟性はあるが、個別管理が必要

計画的付与制度の導入

従業員の有給休暇のうち5日を超える部分について、あらかじめ日を決める(労使協定が必要)

- ・従業員が自由に取得できる有給休暇が少なくなる
- ・一括管理になる

● スムーズに取得促進するために

脱・属人化

その人しか知らない仕事をなくす
仕事の標準化、情報の共有化

P6へ

● 「働き方改革推進支援センター」

長時間労働の是正、労働時間の管理方法等のお悩みに、労務管理の専門家である社会保険労務士がお手伝いします。事業主団体等への出張セミナー、企業への個別訪問支援を無料でおこなっています。

⇒本誌裏面の各種相談窓口へ

専門家に相談しよう!



多様な人材の活用

「男性・正社員・日本人」にこだわらない人材活用を考える！

我が国では、「男性・正社員(フルタイム)・日本人」＝「仕事であれば何時でもどこでもどんなことでも対応できる」人が長時間働くことで、企業や国を成長させる原動力になってきました。フルタイムでは働けない何らかの制約のある労働者は、「非正規」として企業の主役メンバーには入れない仕組みでもあったのです。

しかし、ここから先の社会を見据えると、今まで主役ではなかった育児・介護・治療など「様々な事情を抱える人」の働く割合が増えていくのは確実です。「様々な事情がある人」＝『多様な人材』が活躍するのが当たり前の世の中になります。

子育て中のパートタイマー

特徴

- 育児との両立を重視
- 賃金条件より働きやすさを重視する傾向
- 常に時間の制約があるので段取りがいい
- 現状は短時間でも将来はフルタイムへ

対応策

- 👉 短時間勤務
- 👉 フレックスタイム
- 👉 在宅勤務
- 👉 時間に柔軟な勤務体系



高齢者

特徴

- 健康や生きがいを重視
- 身体負荷への配慮や無理のないシフト
- 繰り返しの指示などが重要
- 業務に慣れれば離職は少ない

対応策

- 👉 短時間勤務
- 👉 無理のないシフト
- 👉 繰り返しの指示
- 👉 身体負荷への配慮
- 👉 再雇用時の説明



外国人

特徴

- 能力、成果主義
- ジョブの明確化を求める傾向
- 人事制度の明確な説明が重要

対応策

- 👉 人事制度の明確な説明
- 👉 日本文化や日本語、生活面のサポート



学生

特徴

- 職場の雰囲気・時給重視
- 授業とのバランスで勤務時間が一定ではない
- 長期休みは勤務増が可能
- 将来のキャリアの前提として勤務
- 雇用期間の制限がある(卒業まで)

対応策

- 👉 主婦パートの休みとシフトの組み合わせ(夏休み/主婦:少ない、学生:多い)
- 👉 将来の正社員化を踏まえたキャリアパス
- 👉 コミュニケーション重視の職場イベント



障害者

- 企業は、従業員の数に応じて障害者を雇用する義務がある
- 法定雇用率 民間企業 2.3% (従業員43.5人につき1人の障害者を雇用)

対応策

- 👉 障害の特性や状態を理解する
- 👉 定型的なやり方やマニュアルにこだわらず「どうしたらできるだろう？」という視点をもつ
- 👉 ハローワークや障害者就業・生活支援センター等を活用し、障害者雇用をチームで取組む
- 👉 実習の受入や、従業員への理解促進など小さな一歩からはじめる



多様な働き方

多様な正社員、パート、アルバイト等

育児や介護など家庭の事情等によりフルタイムでは働けなくても、有能な人はたくさんいます。また、特定の業務に特化して高い専門性を活かすことを希望する方もいます。働く人のライフスタイルや保有するスキルを柔軟に組み合わせ、活用していくことがこれからの課題となります。

正社員

いわゆる正社員 ▶ 期間の定めなし・フルタイム・職務内容の限定なし・時間外や休日も就業可

ジョブ型正社員

職務限定正社員 ▶ 業務内容が限定的

時間限定正社員

所定労働時間限定正社員 ▶ 残業なし

曜日限定正社員 ▶ 土日の勤務はなし、夜間勤務なし

短時間正社員 ▶ 一定時間以上の就業はしない

パートタイマー ▶ 正社員より時間が短い

アルバイト ▶ 臨時的

非正規社員

※法的に明確な定めはありません

●「多様な正社員」のメリット

業務や時間を限定することで多様な人材を確保しやすくなります。また、育児や介護など家庭の事情等によりフルタイム勤務が難しく辞めざるを得ない従業員の離職を防止することもできます。個人のライフスタイルや特性などが考慮されるため、自分にあった働き方が実現しやすい働き方でもあるのです。

職務限定正社員

個人のスキルや特性に合わせ職務を限定

高度な専門業務に限定 一級建築士、デザイナー、会計士

体力等による業務の限定 体力によりパフォーマンスに差が出る業務

資質による業務の限定 例)対人は苦手・・・接客は無しバックヤードのみ

短時間正社員

フルタイムではなく短時間勤務ではあるが、正社員並みの業務を遂行

1日の勤務時間が短い 1日6時間勤務(出勤日数は正社員と同様)

出勤日数が少ない 週4日勤務

※ライフスタイルの変化により、**正社員 ⇄ 短時間正社員** の転換ができると人材定着しやすい

●「パート・アルバイト」の活用

パート・アルバイトには単純作業や定型業務だけを任せるといった世間のイメージがありますが、人材不足の昨今では、パート・アルバイトに活躍してもらうことが重要です。新入社員への業務指導や、勤務シフトの作成など、今まで正社員が行っていた業務の一部を担ってもらうことで人材を有効に活用している企業も見られます。大事なのは、しっかり教育を行い、自身にレベルアップを実感してもらうことです。

「業務の棚卸し」で業務の区分けとキャリアアップの仕組みをつくる

単純作業定型業務

習熟に応じ教育し、
業務を変えていく

難易度の高い業務
経験を有する業務

男性も女性も仕事と育児の両立 (男性育休)

● 男性が取得しやすくなった改正育児・介護休業法

男女とも仕事と育児を両立できることを目的とした改正育児・介護休業法により、母親だけではなく、父親も積極的に育児休業が取れるような仕組み(産後パパ育休)が新たに設けられました。

▶ 育児休業に関する主な改正点

2022年4月1日から

本人・配偶者の妊娠を会社が知った場合、説明と確認が必要

- 1 育児休業制度を使うか確認
- 2 育児休業・産後パパ育休に関する制度
- 3 育児休業・産後パパ育休の申し出先
- 4 育児休業給付に関する事
- 5 労働者が育児休業・産後パパ育休期間について負担すべき社会保険料の取り扱い

2022年10月1日から

母親の産後休暇中に父親が4週間の育児休業(産後パパ育休)を取得することができます。

いつまでに? 原則休業の2週間前まで

期間は? 子の出生後8週間以内に4週間まで

何回まで? 分割して2回取得可能
(初めにまとめて申し出ることが必要)

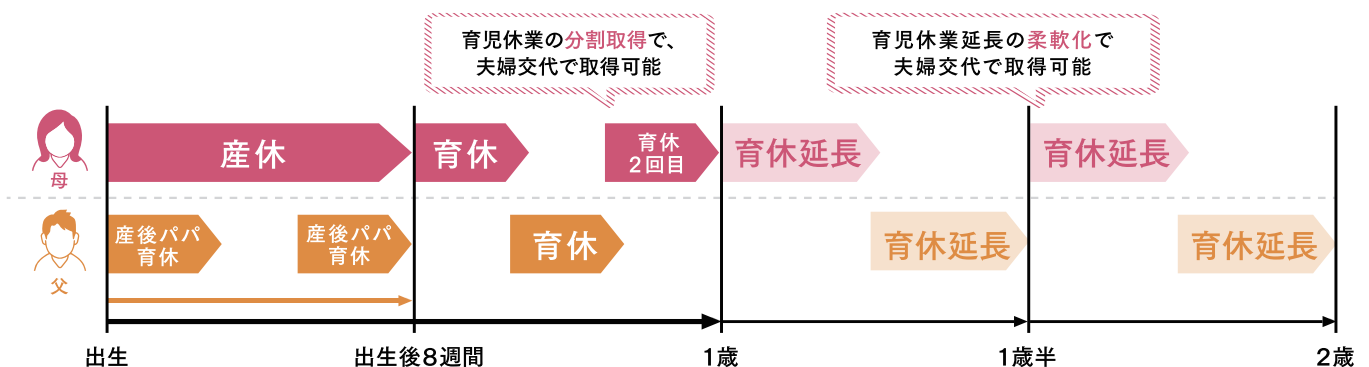
また、労使協定を締結することにより従業員の希望した範囲で産後パパ育休期間中に働くことができます。

▶ 育児休業を分割して2回取得できるようになります

原則、子が1歳まで取得できる育児休業が分割して2回取得できるようになります。これにより、交互に父母が育児休業を取得したり、必要なタイミングで両親で育児休業を取得できるようになります。

▶ 1歳以降の育児休業延長の場合のスタート時期が柔軟になります

これまで保育園に入園できないなどの理由により1歳半、2歳まで育児休業を延長する場合には、それぞれ1歳、1歳半の時点からしか育児休業を始めることができませんでした。改正により、配偶者の育児休業終了予定日の翌日以前を本人の育児休業開始日にできることになり、本人と配偶者の育児休業に切れ目がなければ各期間の途中で夫婦交代が可能になります。



● 業務の見直しで男性も育児休業の取りやすい職場へ!

男性も女性も育児休業の取りやすい職場にするためには、まず事業主の決意と周囲の理解が大切です。2013年に厚生労働省が行った調査でも、男性が育児休業を取得できた理由として「**休暇が取りやすい環境だった(22.0%)**」「**育児休業を取得しやすい雰囲気だった(17.6%)**」と普段から休暇が取りやすい職場は育児休業も取得しやすい職場となっています。休みやすい職場の特徴としては、業務を見直し属人化した業務を減らし、誰かが休暇を取っても業務に影響がない体制をとっていることです。

民間会社(ピジョン)の調べによれば将来子どもを持つことを考えている男性の68.4%が「取得したい」と回答しており、男性育児休業の推進は人材の定着・エンゲージメント(従業員の自発的な貢献意欲)向上につながると考えられます。

● 高齢者活躍の方法

▶ 定年延長

正社員としての期間が延長されるため、モチベーションを維持しながら働いてもらうことができます。また、ライフプランに合わせ、定年を選択できる「選択定年制」を導入することも検討してみましょう。

▶ アウトプットに合わせた処遇制度を設ける

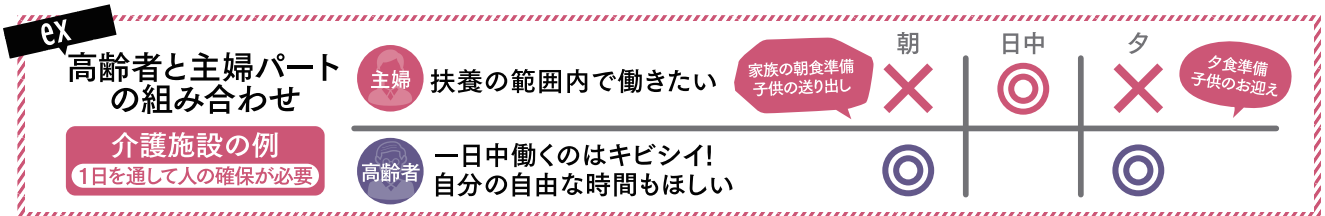
高齢者の職務、職責に合わせて賃金を設定することで企業、従業員の両方が納得して働くことができます。

▶ 高齢者に合わせた設備、工具、道具の開発

職場の問題点を洗い出し、高齢者の目線で作業動線、作業方法を再検討してみましょう。高齢者が使いやすいものは、それ以外の人も使いやすいはずですよ。

▶ 高齢者のライフスタイルに合わせた働き方の検討

高齢者は、健康状態、体力、家庭環境が個々に大きく異なります。2人で1人分のシフトをこなす、朝・夕など子育て期の人にとって働きにくい時間帯を高齢者が担当するなどを検討してみましょう。



▶ 高齢者の技能伝承

特定の年代の人が少なく技能や経験の伝承がうまくいっていないケースがあります。技能や経験を持った高齢者と若い従業員をペアにする仕組みを検討しましょう。「オレの背中を見て覚えろ!」ではなく、業務の「見える化」を行い誰でもその業務を行えるよう技能伝承をすることがポイントです。 **P6参照**

● 高齢者雇用の注意

<h3>安全対策</h3> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 職場内の段差をなくす ✓ 機械のボタンを大きくする ✓ 注意事項を大きな文字で書く 	<h3>繰り返し伝える</h3> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 伝えたいことは繰り返し伝える ✓ 文字で書いて掲示する
<h3>よく話し合う</h3> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 期待する成果、責任や権限、処遇をしっかりと伝える ✓ 一緒に働く同僚たちにも本人の役割・立場をよく理解してもらう 	<h3>健康チェック</h3> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 法律を上回る健康診断を推進 ✓ 社内の運動サークルなど楽しみながら健康づくりができる仕組み

高齢者が働きやすい職場 = 他の人も、働きやすい職場

● (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構群馬支部

高齢者が活躍できる職場をつくるための相談助言・提案、具体的な改善対策の企画立案、高齢者のモチベーション向上のための研修など専門家によるサービスを受けることができます。

⇒本誌裏面の各種相談窓口へ

専門家に相談しよう!



企業の活動がグローバル化するに伴い、高度な技術、知識を持った外国人材の積極的な受け入れが必要になっています。また、2019年4月の入管法改正により深刻な人手不足が問題となっている業種については、これまで原則として外国人が働くことができなかった職種で、一定の能力を有する外国人が働くことができるようになりました。

● 日本で働くことができる外国人とは

外国人の方は、出入国管理及び難民認定法(略して「入管法」といいます。)で定められている在留資格の範囲内で日本で働くことが認められています。

専門的技術的分野

- ・エンジニア ・通訳
- ・料理人 ・教師 等

特定技能

- ・特定の産業に従事し、一定の能力を有する者

身分又は地位

- ・日系人などの定住者
- ・永住者
- ・日本人の配偶者 等

技能実習

- ・開発途上国への技術移転

特定活動

- ・EPAに基づく外国人看護師、介護福祉士候補者
- ・ワーキングホリデー 等

資格外活動

- ・留学生等のアルバイト 等 (週28時間以内)

▶ 専門的技術的分野の採用

「専門的・技術的分野の在留資格」で県内で働く外国人は2018年10月末の時点で3,273人にのぼります。(前年より481人増)。料理人や、外国語学校の教師だけでなく、自国の教育機関で専門的な教育を受けた技術者や、海外向け商品の営業などの仕事で活躍する外国人も増えています。

▶ 留学生の採用

現在、日本では29万人を超える留学生が学んでいます。その数は年々増加傾向にあり、多くの学生が卒業後は日本での就職を希望しています。留学生向けの企業見学会、インターンシップや合同会社説明会なども実施されています。

留学生の資格外活動

● 資格外活動の許可を受けること
(東京入国管理局高崎出張所等)

● 原則、週28時間以内
(学校の長期休暇の場合は40時間以内)

● 複数の企業で働いても
上限時間は変わらない

● 外国人雇用の注意とコツ

▶ 在留カードによる確認



外国人を雇い入れる際には「在留カード」等により、就労が認められるかどうかを確認してください。

▶ 労働基準法の適用

外国人労働者にも労働基準法等は適用されます。外国人であることや宗教などによって処遇に差をつけることは禁止されています。

▶ 外国人雇用状況の届出

外国人(特別永住者等を除く)を雇用する経営者は、雇入れ、離職の際に、その氏名、在留資格などについて確認し、ハローワークへ届け出ることが義務づけられています。

▶ 生活面のサポートと母国文化への理解

外国人にとって、日本での生活は初めてのことばかりです。仕事だけでなく、買い物や住居の使い方などの日常生活のサポートが必要です。また、外国人の母国の習慣、宗教を理解し尊重する必要があります。

▶ キャリアプランの明示

日本の雇用形態は、仕事と賃金との関連が不明確です。外国人の多くは、このような日本型雇用に慣れていません。求められる仕事内容、将来得られる知識や経験をはっきり示し、評価・処遇システムを整えることが外国人定着のポイントとなります。

人手不足に悩む経営者にとって、生産性の向上は非常に重要な経営課題となっています。働き方改革を進める上でも、真っ先に考えなければいけない課題でしょう。そんな流れの中、ITを活用した社内設備環境づくりが注目を集めています。働き方改革での重要課題となっている長時間労働の削減。まずは「労働時間管理」をすることが最初の一步となります。従業員一人ひとり、部署ごとの労働時間、残業時間がどうなっているのか残業時間が見える化し、経営者、管理職がしっかり把握することが大切です。

労働安全衛生法

事業主は、過重労働による健康障害を防止するため管理監督者を含めたすべての労働者の労働時間の状況を把握し、これを記録する義務があります

記録の方法

タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間等により客観的かつ適正に記録する

その他、適切な方法（現認等）

労働基準法の改正で「残業時間の上限規制」が規定され、「限られた時間の中での勝負」という制限ができました。これからは、残業の1ヶ月の最終結果を知るだけでなく、月の途中で「現時点での残業時間」をリアルタイムで把握することも重要になります。「現時点で、どのくらい残業をしているのか」を知ることで、上司は業務の采配や人員の調整ができ、本人の意識も変わり、1ヶ月終了時の最終結果にも変化がでてくるのです。

残業時間の「見える化」



現状のリアルな残業時間を、リアルタイムで把握する！

●クラウド勤怠管理

勤務状況の把握から集計・給与計算、そして月毎の労働時間の管理(2~6ヶ月平均管理)まで、勤怠管理には多くの手間がかかります。こういった煩雑で定型的な業務は、IT化しやすい業務です。クラウド勤怠管理の導入で、磁気カード、顔認証の打刻から集計もリアルタイム。給与計算ソフトへもデータ連携できます。また複数の事業所を管理する場合でもクラウドであれば一元管理できるので、大幅な事務労力の削減もできます。

▶全体のイメージ図



● デジタル化とは

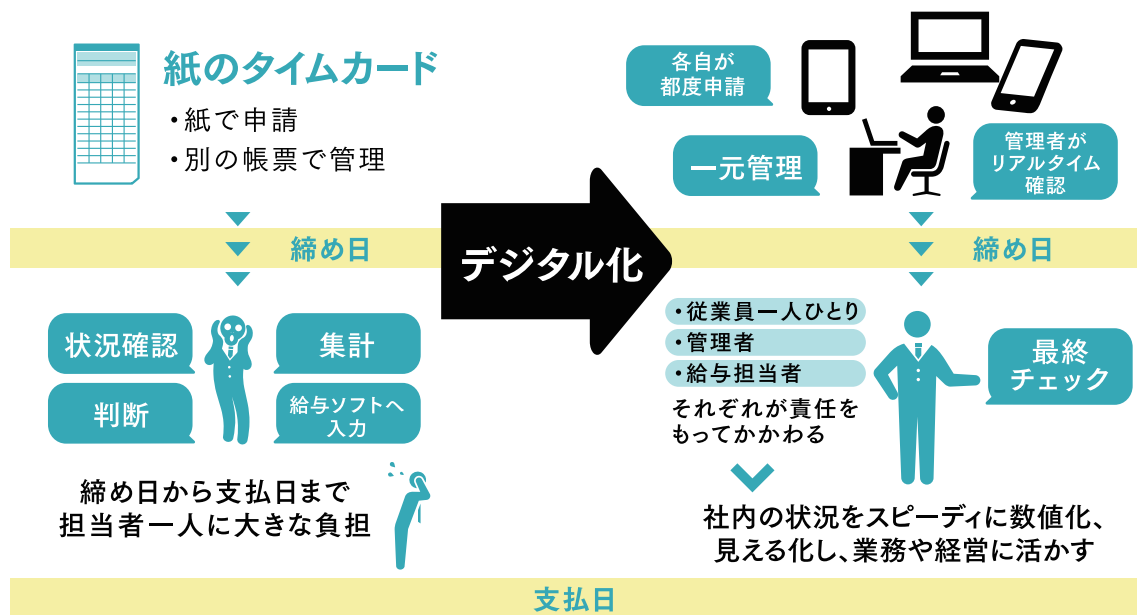
デジタル化という言葉も、単に新たなソフトを導入することだと思っていないでしょうか。紙で管理していたことを、IT活用するだけがデジタル化ではありません。具体的に「勤怠管理」を例に考えてみましょう。紙のタイムカードの場合、締め日を過ぎてから打刻されたカードを確認して残業や有給の確認を行い、別の表に集計した後に給与計算ソフトに入力します。こうした工程は担当者の手入力でおこなわれ、さらに集計方法は担当者の独自の判断が入るため、ルール統一が大変難しい状況です。

● ITを活用した勤怠システムに置き換えると！

締め日後の集計作業が無くなることは、締め日に追われていた担当者がデジタル化の恩恵を一番感じる瞬間かもしれません。ただし、担当者の業務が減るだけではなく、システム化により現場の管理者が担う業務も新たに生じます。各従業員がおこなう個人の申請をシステム上で承認する、スケジュールを管理するなど新たな業務が必要になります。これまで担当者一人が携わっていた「勤怠集計」が、従業員一人ひとり、そして管理者も巻き込んだ「勤怠管理」へと変化します。

● デジタル化がもたらすメリット

「手作業が減って仕事が楽になる」ことはメリットの一つにすぎません。数字を複数の目で確認し管理することで、情報の精度が高まり、さらに数値化のスピードが速くなることで、分析、改善、リスク対策など少し先の業務・経営分析ができるようになります。会社の数字をスピーディに見える化し、経営に反映できる体制にするのがデジタル化の本当のメリットです。



▶ DX (デジタルトランスフォーメーション)

従業員と管理者、そして経営者がその数字をどう生かして経営や事業運営に反映させていくか、会社の血液ともいえる「数字」が滞りなく流れる仕組みを作ること、そして業務への取り組む意識が変わること。

最初の一步

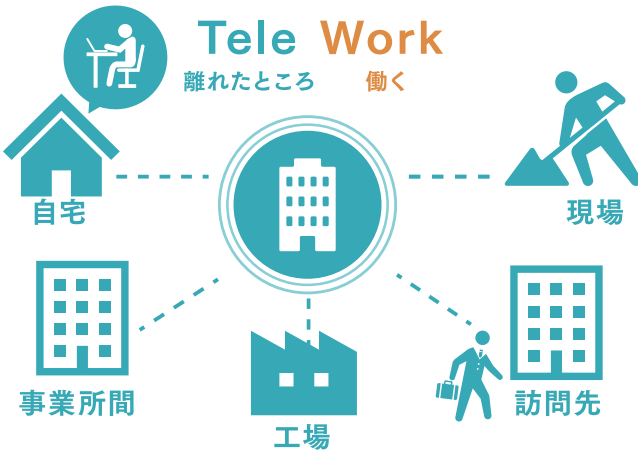
経営者が「健康な身体をつくるための投資の決断」をできるかどうかです。



● テレワークを上手に利用する

2019年4月より働き方改革関連法が施行されましたが、新型コロナウイルス感染症の影響があり、多くの企業がその影響を受け、働き方も急速に変化しています。その代表が、テレワークでの働き方です。新型コロナウイルス感染症の対策で、テレワーク勤務が急速に進みました。特に自宅で仕事をする在宅勤務を多くの企業が取り入れています。

▶ テレワーク



業務改善

業務効率UP



場所や時間にとらわれない柔軟な働き方

働き方の選択肢を増やす

離職防止

介護との両立

非常時の事業継続

育児との両立

テレワークを採用することにより、いつでも、どこでも働くことができる環境は、事業継続の観点からも必要性が高まっています。また、現在テレワーク勤務をしている多くの人がテレワーク勤務の継続を希望しているといわれています。以前は介護や育児等の事情からの離職を余儀なくされていた人たちが、テレワークの活用により離職せず、現在では多くの企業がテレワーク勤務を採用して、メリットを感じています。

● テレワーク時の労働時間について

テレワーク勤務者も通常の所定労働時間で勤務するのが原則ですので、始業時刻及び終業時刻、休憩時間も同じ扱いになります。

しかしながら、在宅勤務者は、子どもの送迎、病院や施設への送り迎え、急な自宅への訪問等で所定労働時間どおりに勤務することが困難な場合が多く、いわゆる『中抜け時間』についての労働時間の取り扱いをどうするのかを決めておく必要があります。



会社

- 労働時間 (始業・終業時刻、休憩時間)
- 時間外勤務
- 労働時間の適正な把握

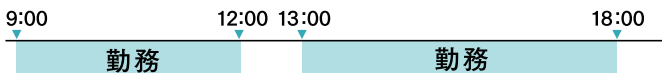


在宅

テレワークでも原則的な考え方は同じ

- 働く場所が変わっただけ
- 「離れた場所」での勤務に対し柔軟に対応するための工夫

通常 1日8勤務



1時間中抜けした場合



中抜け時間に対して下記の3つの対応が考えられます。

中抜けした時間分、

- ① 賃金から控除する
- ② 終業時刻を繰り下げる
- ③ 時間単位の有給休暇とする

また、1日の所定労働時間は変えずに、就業時間を繰り上げ繰り下げすることが考えられます。この場合には、就業規則への記載が必要です。

● テレワーク時の費用と手当について

テレワーク時は通常の勤務と違うため、Wi-Fi環境、プリンター、消耗品、水道光熱費等の費用負担を決める必要があります。また、個人情報の漏洩等のセキュリティも考えなくてはなりません。セキュリティ面も考慮し、労働者の個人負担をなくす必要があります。そのために、テレワーク時の費用をテレワーク手当として支給するのか、モバイルWi-FiやPC、携帯電話等の貸与するのか検討して下さい。常時在宅勤務の場合、通勤手当の代わりにテレワーク手当を支給している企業もあります。

● テレワーク時のコミュニケーションについて

テレワーク勤務を続けていると、仕事ができない人は、上司に監視され、厳しい注意を受けて、モチベーションが低下してしまうことがあります。一方優秀な人は上司から信頼されているため、放置され、孤独を感じ、生産性・モチベーションが低下してしまいます。

通常の職場のように、上司だけではなく、同僚(チーム)との繋がりも大事なコミュニケーションになります。

通常の職場では、顔色、しぐさや雰囲気などで部下の仕事の様子を感じることが出来ますが、テレワーク時は画面上のやりとりだけなので、部下の様子がわかりにくくなります。テレワーク時であっても、部下からも気軽に話せるように、時には雑談等も必要です。

テレワーク勤務者が通常の職場にいるような感じで、チャットやWEB会議を通じて上司や同僚とのやり取りができるのが理想です。

顔色、しぐさ、テンション、雰囲気などは
テレワークでは把握しにくい

「場」をつくることも、
マネジメントの大事な役目

仕事以外のことを気軽に話せる場

3～4人



今の感情

雑談

あるある

口に出すことで、リフレッシュ
一人ひとりの体調や心の変化に気づく

テレワークは、上司や同僚との関わり方が今までと異なるため、企業が業務の進め方やマネジメントの仕方をテレワーク用に見直すことが必要です。

またテレワーク勤務では、業務と時間を見える化し、仕事を割り当てると、テレワーク勤務者も上司や同僚(チーム)とつながりを感じやすくなります。

つながりが感じられないと、孤独感やコミュニケーションが低下し、場合によっては、ハラスメント問題等が発生する場合がありますので、注意して下さい。

上司・部下だけではなく、 チーム(横)の繋がりをつくる

チームのつながり

「場」を創り、整える

マネジメント≠監視

自律的に動ける従業員が増えると
生産性は上がる

個別の支援

業務時間の見える化で
仕事を割り当てる

励まして、孤独にさせない

雑談できる関係性

● 2022年4月1日よりパワーハラスメント防止措置の義務化

労働施策総合推進法(通称:パワハラ防止法)が改正され、2022年4月1日より中小企業にもパワーハラスメント防止措置の義務化が課せられています。

▶ 職場における『パワーハラスメント』の定義

職場で行われる、次の①～③の要素全てを満たす行為をいいます。

01

優越的な関係を
背景とした言動

02

業務上必要かつ相当な
範囲を超えたもの

03

労働者の就業環境が
害されるもの

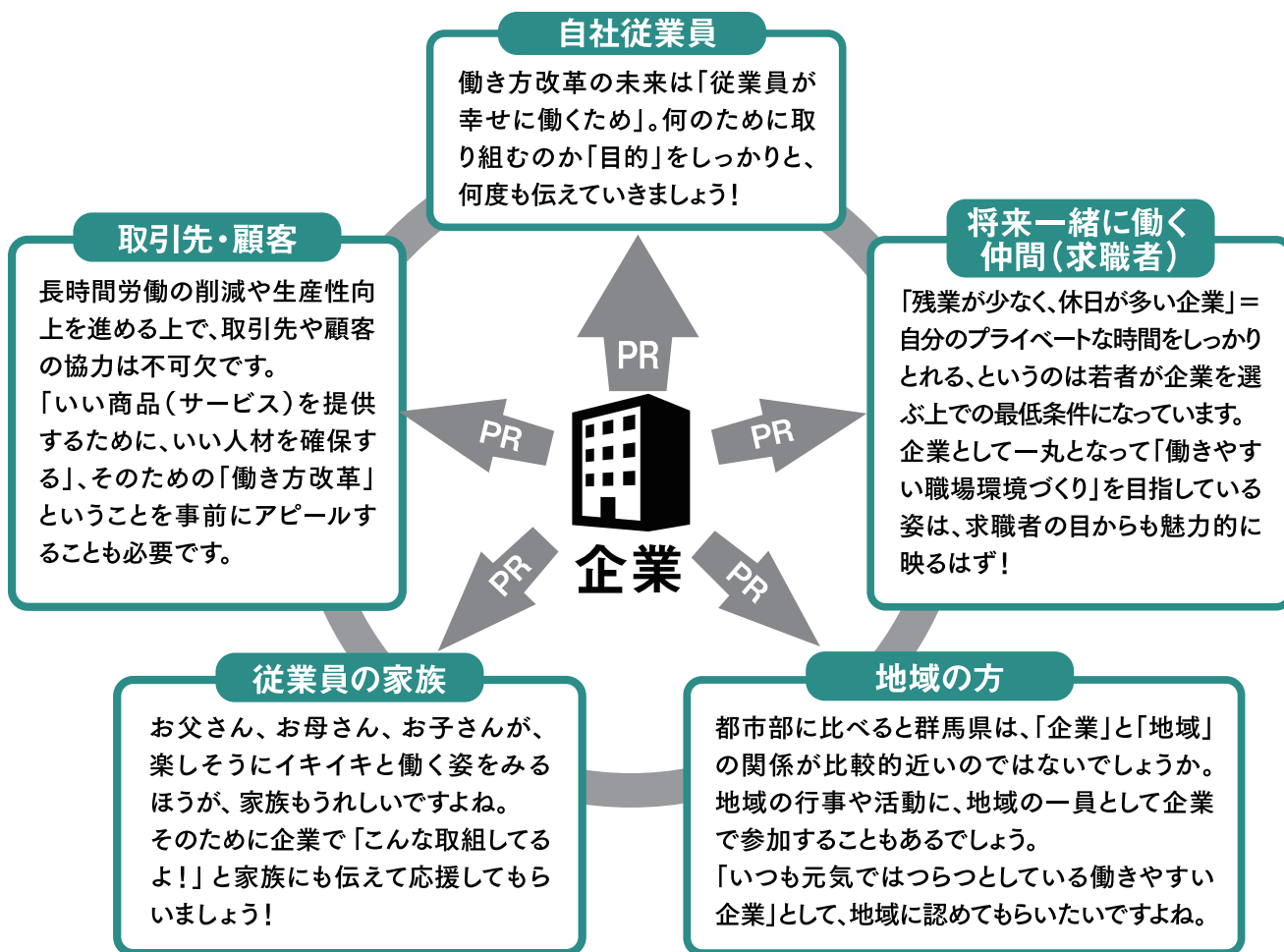
*客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われている適正な業務指示や指導は該当しません。

自社の取組をPRする

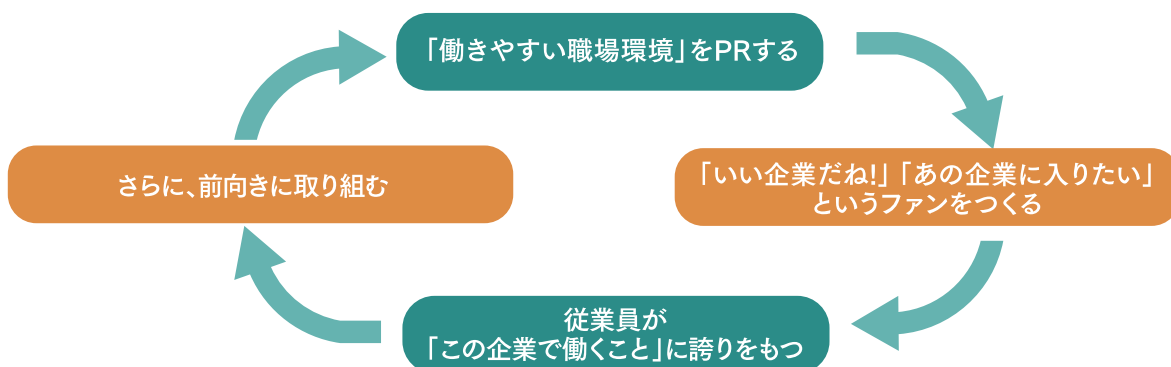
「働き方改革」を一過性のものにならないためにも、「どんな取組」を、「何のために(目的)」行っているのか、「見える化」してみましょ。積極的にPRし、社内社外問わず多くの方に認知されることは、継続した取組につながります。企業の意識や風土が変わるには時間がかかります。自社の取組を継続的にPRすることは、「企業の姿勢」や「目指すところ」を根付かせるうえでも効果的!

「働き方改革」=「働きやすい職場環境」を整えるための取組でもあるので、優秀な人材を確保する上でも効果があります。

● 誰にPRするのか?



● 「企業のことが好き」な従業員の存在は、企業が成長する原動力に!



● PR方法

どんな取組をしているのか「見える化」すること。取組内容だけでなく、「何のために」やっているのか目的を伝える。

社内

- ・企業の入り口に掲示する
- ・定期的に取り組と運用状況をアナウンスする(朝礼、全体会議)

社外

- ・名刺に印刷する
- ・ホームページに載せる
- ・会社広報誌(顧客・家族)

● 認証・認定制度(社外からの評価)

「働きやすい職場環境づくり」に取り組んでいる企業が、一定の基準を満たす場合には、群馬県や国の認定・認証が受けられます。

▶ 外部の認証・認定制度のメリット

- ・社会的評価のUP! ▶ 企業イメージUP、求職者へのアピール
- ・公共調達による加点対象になることもある
- ・低金利融資の対象になることもある

▶ 貴社はどこを目指す?



Pick UP!

群馬県いきいきGカンパニー

職場における最初の一歩として
目指しやすい制度

ベーシック認証	ゴールド認証
<input type="checkbox"/> 現行法に対応した育児休業に関する規定があること <input type="checkbox"/> 下記3分野の取組宣言をすること ・育児、介護と仕事の両立支援 ・女性の登用・活躍促進 ・従業員の家庭教育等	<input type="checkbox"/> ベーシック認証の要件+現行法に対応した介護休業に関する規定があること <input type="checkbox"/> 男女共同参画推進員を設置していること <input type="checkbox"/> 下記2分野の取組実績があること ・ワークライフバランスの実現 ・職場における女性活躍

メリット

- ・県のHPへ企業名を掲載
- ・研修や講演会の情報提供が受けられる

群馬県労働政策課

⇒本誌裏面の各種相談窓口へ



名刺や広報等に
認証マークが
入れられます!
話のきっかけづくりに!

群馬県いきいきGカンパニー優良取組事例集

<https://www.pref.gunma.jp/06/g2200333.html>



● 変化に対応するための「人材育成」

企業の付加価値の原動力になるのは「人」です。デジタル化や新型コロナウイルス感染症による価値観や市場の変化などますます加速化する環境変化に伴い、新しいスキルや技術を従業員が身につけるため、企業が「人へ投資」することの必要性が叫ばれています。

リスク

企業が従業員に対して、必要とされるスキルの大幅な変化に適応するための新しいスキルや技術を身に付けさせること。リスクによって新たな価値、サービスの創出や生産性の向上、従業員の市場価値の向上につなげることを目的としています。

多くの企業において従業員の能力に不足感を感じていながらも（※1）、日本の人材への投資額は国際的にみても非常に低い水準となっています。その理由として「人材育成を行う時間がない」（独立行政法人 労働政策研究・研修機構 2021）ことが筆頭にあげられています。目の前の仕事に追われ、即効性の低い人材育成はつつい後回しにされがちになります。しかし、「上司の背中をみて勝手に育つ」時代は終焉を迎え、現場任せ、当人任せの育成が機能しなくなっています。ビジネス環境が大きく変化する中で「変化に対応したスキルや技術」を有し「自ら考えて動く」人材を育成していくことは企業が持続していくためにも欠かせない取組みです。

働き方改革によって削減した労働時間の一部を、将来の成長にむけた「学び」の時間に置き換えることで、「一人ひとりのもつ能力を最大限に活用する」働き方改革の本質に迫る生産性向上に近づくのではないのでしょうか。

▶ 労働者の能力不足に直面している企業（※1）

81%

出典：厚生労働省 平成30年労働経済の分析（※1）

▶ 企業の人材投資額（GDP 国際比較）

アメリカ ▶ 2.08

イギリス ▶ 1.06

日本 ▶ 0.10

出典：持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書より著者加工

▶ 働く人自身の学びも少ない！

社会人の1日当たりの「学習・自己啓発・訓練（学業以外）」の総平均時間は6分。（※2）

削減した労働時間を「学びの時間」に置き換える。



出典：総務省 平成28年社会生活基本調査（※2）

もちろん、働く人自身が「自ら学ぶ」ことも欠かせません。

人生100年時代とは、いままでよりも長い期間、社会の中で働きつづけることが求められる時代です。自身の経験やスキル、成長、すべてを会社に委ねるのではなく、自分はどうなことに興味があり、どんなこと通じて社会と関わっていきたいのか、どんな学びが必要なのか、自身の人生と働き方に向き合うことが今まで以上に求められます。

● 学びの時間は労働時間？ 研修・教育訓練の取扱い

労働時間に

なる

業務上義務付けられている研修・教育訓練の受講や、会社の指示により業務に必要な学習等を行っていた時間。

▶ 判断ポイント

- 仕事内容そのものと関係がある
- 法令で会社の義務とされているもの
- ▶ こんな場合は労働時間
 - 不参加の場合、上司が注意・叱責する
 - その研修を受講しなければ、業務に就くことができない資格取得や業務見学

ならない

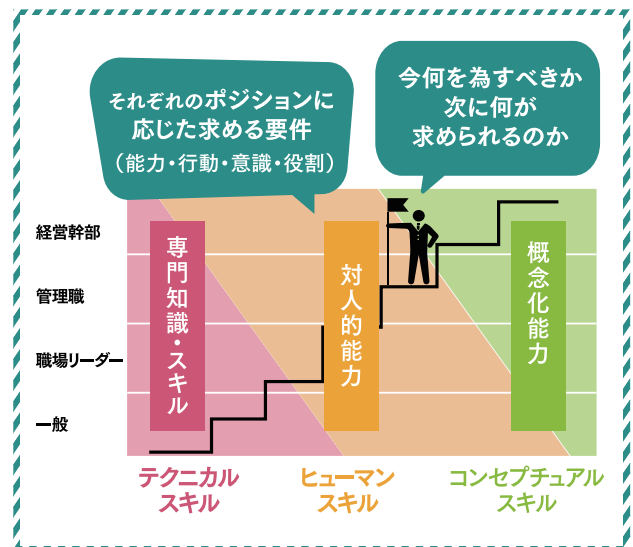
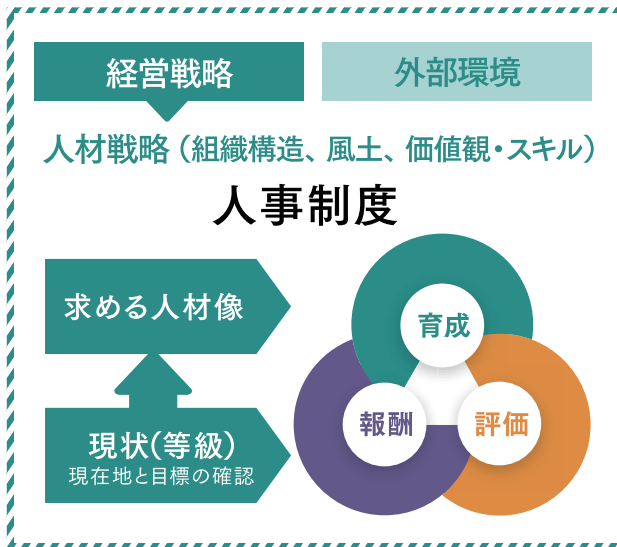
会社が義務付けていない、あくまで任意参加の研修・教育訓練。

そもそも、会社が研修を企画するのは、従業員の能力アップやスキルアップを考えてのこと。本当に業務に必要なものであれば、「成長への投資」と捉え、労働時間内にしっかりと実施することで、従業員のモチベーション向上につながるのではないのでしょうか。

自社の人事制度と向き合う

● 人事制度は会社と個人の成長へのロードマップ

「会社の成長に貢献してもらいたい」そう考える経営者は多いと思います。「貢献」＝「自社にとってプラスの行動」は、社会環境や業界、企業のステージ、そして自社が目指す処（経営戦略）によって異なります。「望ましい人材像」を示し、従業員を動機付けながらベクトルを合わせ、育成していくことが必要です。会社が目指す方向に向かい従業員が徐々にステップアップしていく体制と、そこに紐付く公正な処遇（等級制度、評価制度、賃金制度）を定めるのが人事制度です。



従業員の視点からみると、自分の現在地を把握し、次のステップに向けどのような役割や成長を期待されているのか理解するツールでもあります。将来、この会社でどのような経験やキャリアを積んでいくのか中長期の見通しの中で、短期（半年、一年）において何を目標とするのか会社（上司）と確認し合います。

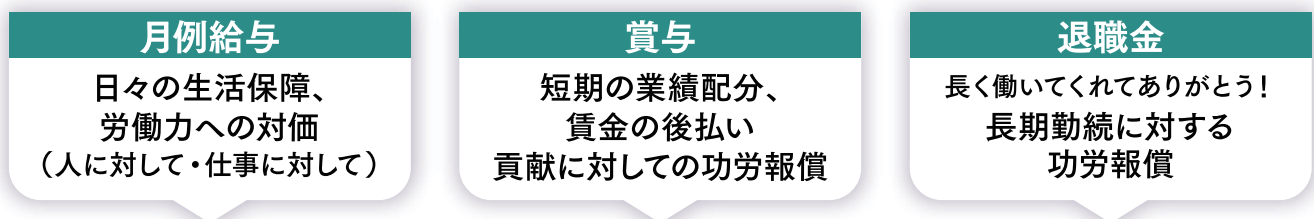
上司は部下に背伸びの機会を与え、乗り越えられるように指導や支援をし、結果をフィードバックすることで、部下の成長を促します。達成できたことを評価（承認）し、成長の対価として報酬に反映させます。

ツールを整備するだけでなく、運用する「人」と「仕組」を備えることで、「会社が目指す方向に向い、従業員が行動できるよう育成していく」という人事制度の目的が実現できるのです。

● 賃金は会社からのメッセージ

従業員の「成長」と「貢献」に対して、会社がどう報いるのかを示す仕組が「賃金制度」です。会社がどのような貢献を期待しているのか、昇給システム、手当一つひとつにもメッセージが込められています。

▶ それぞれの賃金の性質



自社が目指す方向に向けた成長と貢献が、
評価や賃金の仕組とマッチしていますか？

経営目標→求める人材→従業員の成長と貢献→会社の成長→報酬の成長と分配のサイクルが、
一貫したストーリーとして語れるか、人事制度と向き合う上での起点になるのではないのでしょうか。

● 「続ける」ための仕組みを取り入れる

働き方改革は「続ける」ことで効果がでできます。人は、今までのやり方や方法を変えることに抵抗を感じることも多いものです。せっかくの制度や取組も定着しなければ意味がありません。現場に定着し「当たり前」の制度や取組になるまで意図して運用することも大切です。

1 現場の旗振り役を設ける

経営者からのトップダウンはもちろん必要ですが、現場で定着させるには、リーダーや管理職などが日々の業務において「積極的に」「しつこく」声をかけることが大切です。

3 「自社らしさ」を大切にする

県内には約9万もの事業所がありますが、どれ一つとして同じ環境、同じ風土、同じ構成の企業はありません。他社の成功事例をそのまま導入しても上手くいかないことも多いのです。他社の事例は積極的に参考にしつつ、自社で運用しやすいようにアレンジを加えて運用していくことが大切です。

2 定期的にチェックする

目標に対しての達成度、進捗状況の確認、そして取組自体の改善策など。

取組が途絶えないように定期的な検討会を設けることも大切です。



4 やった者負けにしない

新たな取組に対しては、誰もが腰が重くなるものです。ここで率先的に取り組んでくれた従業員が、損をしない仕組みを用意してあげることも大切です。

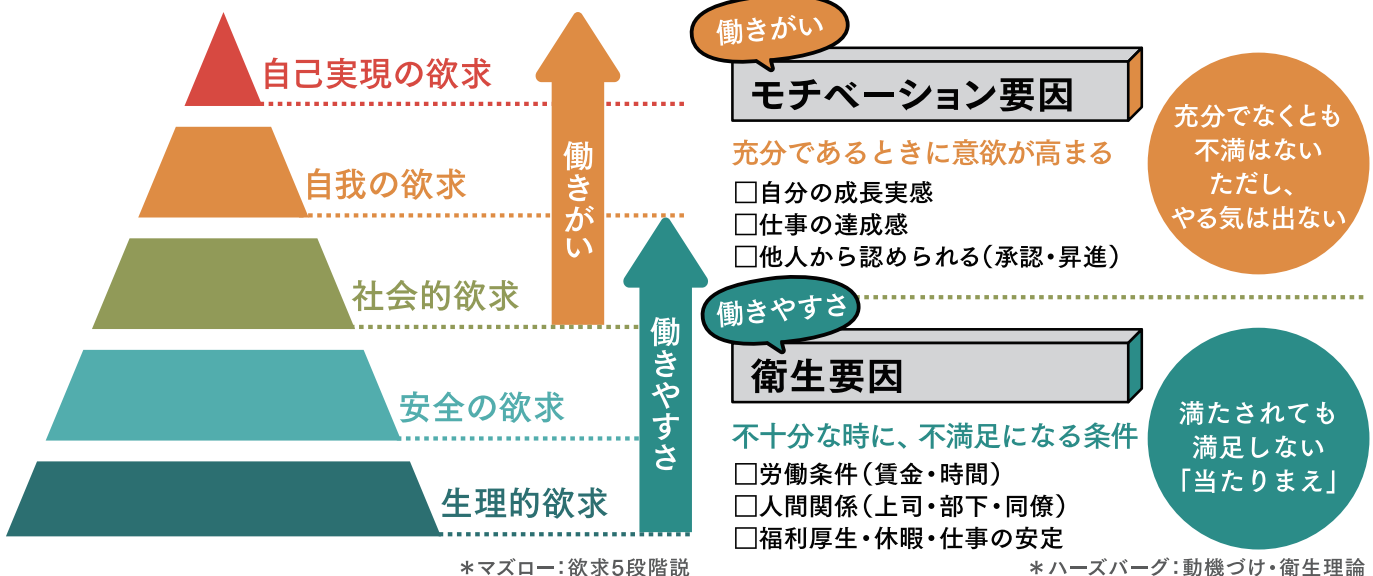
- ・取組や結果に対して評価
例) 残業削減分を賞与で加算、取組のプロセスを賞与で評価
- ・個人だけでなく、積極的に取り組んだ部署を評価

● 「働きやすさ」と「働きがい」を両輪で考える

長時間労働の削減や両立支援など、個人のライフスタイルやステージに併せて柔軟な労働環境を整えることで得られるのが「働きやすさ」です。「働き方改革」の制度的な導入はこの「働きやすさ」を追求するものでもあります。まずこの「働きやすさ」を作り出し、物理的に仕事に就けない、続けられない人たちを無くしていく必要があります。

一方で、「働きがい」は仕事への誇りをもつこと、毎日の仕事に充実感があり、それが企業や社会への貢献につながっているという実感があることで生み出されるといいます。

不確実性の高い今の時代だからこそ、「安心して働く」と同時に「何に向かってどんな仕事をしているか」をしっかり認めていくことも求められています。



各種相談窓口

1 専門家と一緒に働き方改革に取り組みたい「働き方改革」を進めるにあたって、専門家と相談をしたい

■ 全般的な相談

群馬県社労士会	働き方改革推進支援センター	0120-486-450
群馬県産業支援機構	よろず支援拠点	027-265-5016
群馬労働局	働き方・休み方改善コンサルタント 労働時間相談・支援コーナー	027-896-4739 お近くの労働基準監督署へ

■ 目的別相談

IoTを導入したい	群馬県産業支援機構	スマートものづくりコーディネート	027-265-5015
下請取引のトラブルで相談したい		下請かけこみ寺相談窓口	027-265-5027
高齢者雇用の相談		(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構群馬支部	027-287-1511
障害者雇用の相談	群馬県労働政策課	就労支援係	027-226-3403

2 働きやすい職場であることをアピールしたい

群馬県労働政策課	群馬県いきいきGカンパニー認証制度	027-226-3408
	障害者就労サポーター企業制度	027-226-3403
群馬県介護高齢課	ぐんま介護人材育成宣言制度	027-226-2564
群馬労働局	えるぼし認定(女性の活躍促進)	027-896-4739
	くるみん認定(子育てサポート企業)	027-896-4739
	ユースエール認定(若者の採用育成)	027-210-5007
	安全衛生優良企業	027-896-4736
協会けんぽ群馬支部	生き生き健康事業所宣言	027-219-2100

3 人材の確保について相談したい

群馬労働局	ハローワーク マザーズコーナー	お近くのハローワークへ [前 橋] 027-256-9321 [高 崎] 027-327-8609 [太 田] 0276-30-1515
群馬県労働政策課	ジョブカフェぐんま	[高崎センター] 027-330-4510 [東毛サテライト] 0277-20-8228
	シニア就業支援センター	027-381-8872
群馬県産業支援機構	プロフェッショナル人材戦略拠点	027-265-5057

本パンフレットに関するお問合せ

群馬県 産業経済部 労働政策課 所在地:前橋市大手町 1-1-1
TEL 027-226-3408 FAX 027-223-7566