

特集

待った無し! 時間外労働削減

働き方改革が叫ばれる中、時間外労働の削減を促すことを目的とした「時間外労働の上限規制」が2020年4月（中小企業向け）に施行されたのに続き、来年4月には「月60時間超の残業の割増賃金率引き上げ」（中小企業向け）の施行が迫っている。企業にはコスト増加のリスクが降りかかるとともに、時間外労働の更なる削減に向けた努力が求められる。

今回は、時間外労働の削減に向け、全社を挙げて社員の労務管理とともに、業務改革にチャレンジする企業の取り組みを紹介する。

残業を減らし、業績を伸ばす

表1 時間外労働の割増賃金率

	1か月の時間外労働 〔1日8時間、1週40時間〕 を超える労働時間	
	60時間以下	60時間超
大企業	25%割増し	50%割増し (2010年4月から)
中小企業	25%割増し	50%割増し (2023年4月から)

総務省の「労働力調査」によると、週の就業時間が60時間を超える雇用

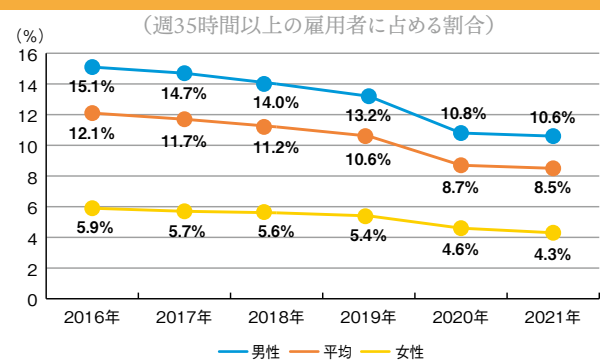
者の割合は、年々減少傾向にあるものの、2021年では雇用者のうち8.5%を占め、特に男性は依然として10%を超えている。

2019年4月から「働き方改革関連法」が順次施行されており、来年4月には中小企業を対象とする「月60時間超の残業の割増賃金率引き上げ」の施行が迫っている。月の時間外労働が60時間を超える場合、これまで25%であった割増賃金率が50%に引き上げられる(表1)。また、60時間を超える分の時間外労働を深夜(22時~5時)の時間帯に行わせる場合には、割増率が75%に引き上げられる。

月60時間超の時間外労働は
割増率が5割に!

割増賃金率が引き上げられることになれば労働時間の正確な把握と時間外労働の削減がこれまで以上に重要となるが、一方では限られた人員で事業を継続・発展させるために、社内での業務改革を進め、生産性を向上させることが必要となる。こうした中、今回は社員の労働環境を向上させるとともに、全社を挙げて業務改革に取り組み、「稼ぐ力」を磨いている企業事例を紹介したい。

グラフ1 週の就業時間が60時間以上の雇用者の割合



総務省「労働力調査」より

者の割合は、年々減少傾向にあるものの、2021年では雇用者のうち8.5%を占め、特に男性は依然として10%を超えている。

情報共有による意識改革と業務改善



(株)米五
代表取締役社長 多田 健太郎氏



見える化による 社員の意識改革

(株)米五は200年近い業績を持つ老舗味噌店である。自社工場で製造した味噌関連商品の店頭・通信販売や、併設するカフェ「Misora (みそら)」で飲食事業も展開している。

2018年の新事業の立ち上げと新店舗への移転の際に、準備や慣れない環境の中で社員が戸惑うことも多く、残業が急増。社内には「自分だけ早く帰るのは申し訳ない」というムードもあり、残業に対する意識は薄く、各部門の管理職も部下がどれだけ残業しているかを把握できていなかった。

会社として残業への強い意識改革が必要と考え、社員ごとの残業時間をグラフ化してタイムカードの隣に貼り出し、強く残業減を意識づける工夫を行った。その後、毎月の全社会議で社員の前月の残業時間と有給休暇の取得日数を一覧表にして配布。残業時間が特に多かったり、休暇の取得が進まない社員に対

して、社長との個別面談でヒアリングや改善に向けたアドバイスをを行った。また、コロナ禍をきっかけに特定の社員だけが担当していた業務を、複数人数で担当できるようにした。



タイムカード横に貼られた残業時間のグラフ

こうした流れを受けて社内にも、他のスタッフの負担を気遣ったり、アイドルタイムに他部門の業務をサポートするなど、業務を分担したり、軽減しようとする雰囲気も醸成されてきた。

この結果、2018年には40時間近かった正社員の月平均残業時間が、2021年には10時間程度まで減り、以前は3割程度だった有給休暇の取得率も昨年は7割に達している。

組織横断で生産性の向上と 働きやすい環境づくり

残業時間の削減とともに、当社では毎年テーマを決め、組織横断型で生産性向上に向けた委員会活動を実施している。今年には「顧客感動委員会」と「業務改善委員会」を設置。前者ではお客様から寄せられた感謝や提案、クレームなどの投稿情報を全社員で共有。新商品の開発や接客の向上、ミスの再発防止などに活かし、売上の拡大や顧客満足度の向上の面で成果を上げている。後者では5Sの徹底や無駄な業務の削減、設備の拡充など、現場からの意見や提案を吸い上げて、より働きやすい環境の整備に繋げている。

「委員会活動を通じて客観的な視点を持つことで、これまで気付かなかった業務の改善に繋がる」と話す多田社長。「今後は、社員が複数の部門を担当できる多能工化を進め、部門間の連携を強化することで、業務の効率化や残業時間の削減に繋がってきたい」と意気込みを語った。

優れた提案を褒める組織風土で企業価値向上



福井県民生活協同組合
管理部
部長 茶谷 佳秀さん(右)
総務・開発支援
課長 清水 貢さん(左)



週次・月次・月例会議で
時間外労働をチェック

福井県民生活協同組合は1977年に設立。県内各地に拠点を設け、宅配・店舗・介護・子育て・共済・生活支援・小水力発電・ヘルスケアの8つの事業を展開し、約1,600名の職員が在籍している。

事業分野の拡大に伴い、勤務形態の幅も広がり、職員の勤務時間管理の重要性が高まってきたため、2018年から全職員を対象に時間外労働のマネジメント強化を図っている。

本部から各事業所の所属長に対して事業所・職員ごとの時間外労働データが、週次・月次で配信されるとともに、本部で毎月開催される所属長（管理職）会議の場で事業所・職員ごとの月次時間外労働の状況が提示され、職員の労働時間を個別に把握できる体制を整備。時間外労働が長い職員に対しては管理職が積極的に声掛けや業務へのアドバイスを行い、時間外労働の削減に努めている。

組合員への
お役立ち価値を高めるために

一方、顧客満足度や生産性の向上にも積極的に取り組み、別角度からの労働時間の削減に努めている。2016年から職員による業務改善のアイデア提案制度を設け、3万件近い提案があった。提案分野は新商品開発や接客サービスの向上、業務プロセスの改善に伴う業務時間の縮減など多岐にわたる。効果が高い提案は所属長会議での投票で「グッドアイデア月間MVP賞」「年間MVP」を決定。表彰するとともに、他の部門でも活用できないか検討し、効果を組織全体に繋げる取り組みを行っている。提案制度も7年目を迎え「改善の着眼点やレベル



グッドアイデア月間MVP表彰の様子

が上がっている」と総務・開発支援課長の清水さんは手応えを感じている。

また、事業所やチーム単位で課題や改善点を洗い出す「仕事品質活動」も展開。事業所ごとに年間で取り組むテーマを設定し、何が課題で、どのような改善を行えばどんな効果が見込まれるかという業務プロセスを記載する「仕事品質改善シート」を活用し、組織内に設けた「業務改善支援室」とも連携して、効果が高い改善をチームで検討する仕組みを構築している。

今後は新たに創設されたDX推進部が、組合員から寄せられる声や各部門ごとの業務データを分析。組合員のライフステージに合わせて8つの事業部門が提供できるサービスメニューの開発や、業務内容・労働時間の見直し等を行う予定である。

管理部長の茶谷さんは「優れた取り組みを褒める組織風土を醸成し、働きやすい環境と、組合員に対するお役立ち価値を高める組織づくりに繋げていきたい」と抱負を語ってくれた。

仕事に対する評価軸を変え、中身を見直すチャンスに！

特定社会保険労務士として、企業の労務管理をサポートしている青木基和氏に、労働時間の削減や生産性向上に向けて、企業が取り組むべきポイントを伺った。



ハーモニー
社会保険労務士オフィス Harmony

特定社会保険労務士 青木 基和さん

時間外労働の割増賃金率の引き上げは、中小企業への適用に先立ち、大企業向けには2010年4月から適用されている。一部の大

企業など、既に取り組みを始めた企業では「減らせ」という一方向的な施策の結果、一般社員の残業時間が減る一方、残業手当の対象とならない管理職の勤務時間が増加したり、社員がパソコンやデスクを持ち帰って仕事を続ける「隠れ残業」による過労も問題となっている。今回の制度改正は長時間労働を改善し、健康で長く勤めてもらうことを目的にしており、どこかを減らした分、どこかに負担させるという考えでは、制度の趣旨に逆行することになる。

企業経営に対する評価軸が「売上の拡大」から「利益の増長」に変わりつつあるように、労働時間の長さだけでなく、時間をかけて何を生み出したのか、組織にとって利益に結びつくことなのかという「労働の質」を評価の基準に加える時期と考えるべきだろう。

施策においては、社員に対して単に「残業を減らせ」と呼び掛けるだけでなく、健康経営やワークライフバランス等、施策の趣旨や目的を明確にして、「我が社は変わるんだ」という強いトップメッセージの継続的発信が鍵になる。

コロナ禍でテレワークやオンラインが普及し、仕事の中身を見直すきっかけとなったように、今回の制度改正も仕事の中身を見直すチャンスと捉えて欲しい。

厚生労働省では、企業が労働時間を短縮し、業務の見直しや効率化を図るために「働き方改革推進助成金」を設けている。生産性向上を目的とした設備の導入や労務管理ソフトの更新、社員向けの労務研修の開催、外部の専門家によるコンサルティングなどにも活用できるので、企業の事情に合わせて活用してもらいたい。

限られた人員と時間で
いかに企業価値を上げるか

企業の人材確保は困難な状況が続いている。今回の制度改正を契機に、限られた人的資源の中で、どう会社を回すかという視点に立ち返り、まずは業務の棚卸を行うことをお薦めする。特に時間外労働や休日労働は、コストに直結する。業務の棚卸で、コストに見合う時間外業務なのかを見極めたり、特定の社員に偏る仕事を「他に振り分ける、業務内容を減らす、業務そのものを止める・外注する」などの取り組みも必要だ。

一方、労働時間の縮減とともに、事業見直し、価値向上も重要である。取り上げた2社では、全社を挙げて社員参加型の業務改善や情報共有体制を構築し、売上の拡大や顧客満足度・企業価値の向上に取り組んでいる。

今回の制度改正は企業にとってコストアップとなるが、社内意識を変え、業務内容を見直す好機ととらえ、改革・改善にチャレンジしてもらいたい。