

# 環境整備と意識改革両輪に

## 基 調 講 演

## 主 催 者 挨 拶

アベノミクスの第2ステージで打ち出された新3本の矢。その達成には、日本社会における働き方の改革が不可欠である。こうした認識から2016年9月に働き方改革実現会議が設置され、翌年3月に実行計画が定められた。

計画では「長時間労働の是正」「同一労働同一賃金」「柔軟で働きやすい雇用環境」「女性・若者の活躍」などがうたわれている。

長時間労働の是正では、法的上限を導入。労働基準法改正によって、時間外労働の上限を月45時間、年360時間までとした。特別条項として例外は認められるが、その適用には具体的な理由の提示が必要だ。

一方、業務の特殊性から自動車運転業務や建設事業などでは規制が猶予されてきたが、これらも24年4月に適用となる。ただし、自動車運転業務では時間外労働の上限を例外的に年960時間とし、建設事業では



**岡崎 淳一 氏**  
元厚生労働審議官  
日本大学法学部客員教授  
産業雇用安定センター理事長

## 法改正の効果徐々に

災害復旧時などで例外を設けた。年次有給休暇については、10日以上付与されている労働者に対し、使用者が5日以上取得させる義務を法律で定めた。取得時期は、労働者が指定しない場合は、使用者が労働者に聴取し決定する。

法改正の効果は徐々に表れている。一般労働者の年間総実労働時間をみると、以前は2000時間を超えていたものが、令和に入り2000時間を切り、コロナ禍の影響はあるものの現在は1945時間となっている。

また、年次有給休暇取得率も以前は50%を割っていたが、ここ数年徐々に向上し、現在は56・6%にまで上昇している。

働き方改革の実現には、法規制とその順守だけでなく、仕事に対する意識変革が必要だ。この両輪が機能することで、より働きやすい社会の実現を期待する。

働き方改革関連法の対象範囲は広く、時間外労働の削減や、同一労働同一賃金の実現、人手不足への対応、生産性の向上、賃金引き上げなど、労務管理全般に及ぶ。

一方、全国社会保険労務士会連合会では、以前より「人を大切にする企業」づくりから「人を大切に



**大野 実 会長**  
全国社会保険労務士会連合会

切にする社会」の実現へ」を掲げ、労務管理の専門家である全国4万4000人の社労士が、働き方改革に取り組んできた。

こうした取り組みの現状を確認し、課題を明確化するとともに、日本の働き方の未来を展望し、改革を推進することが大切だ。

働き方改革関連法の施行から3年半、当初は猶予されていた中小企業にも適用が広がっている。全国社会保険労務士会連合会が9月にオンラインで開催した「働き方改革を展望する 2022 秋」では、中小企業や小規模事業者での働き方改革に着目。実際に改革に取り組んだ企業経営者や、それをサポートした社会保険労務士（社労士）らが登壇し、現場の実践事例を交えながら、働き方改革の意義や取り組み方のコツなどを話し合った。

## パネルディスカッション

働き方改革にいち早く取り組み、大きな成果を上げている中小企業がある。広島県の大津建設と奈良県の奈良県合同陸運だ。パネルディスカッションには両社の社長と、改革をサポートした社労士の2人が登壇した。

冒頭、モデレーターの今野氏が改革の具体的な内容を紹介してほしいと2人の社長に求めた。

大津建設は1960年の創業以来、地域に根ざし、建設業を営んできた。しかし、多くの企業同様、人手不足が深刻化。人材の採用と定着を目指し、労働環境の整備に乗り出したという。

改革の3本柱は「労働時間削減と労働条件改善」「ICT（情報通信技術）施工技術の導入」「多能工化」である。労務関連だけでなく、ICT化や多能工化への取り組みも合わせて働き方改革を推し進め、ハローワークから人材の紹介を受けることができた。

熊本氏は多能工化による複数の業務の経験が「仕事が面白くなり、やる気を向上させる」と語り、また、多能工化によって社員間の仕事の融通を可能にすれば、社員が休暇も取りやすくなる。

大津建設は、外国人技能実習生の同一労働同一賃金化も進めた。同時期入社であれば賃金は一律であった制度を改め、人事考課による昇給を行った。

熊本氏にこれを提案した社労士の久保氏は「実習生は有期雇用であり、同一労働同一賃金の対象になる」と説明したという。現場責任者からも士気高揚の観点から、同様の声があったことから、熊本氏が決断した。結果、技能や努力が評価されることが実習生に伝わり、モチベーションが大いに上がったという。

一方、55年創業の奈良県合同陸運は、奈良県を起点に主に関東圏

への長距離輸送を行う運送業者である。同社の働き方改革は就業規則の改定から始まった。「15年以上の就業規則で、現代の法規制に合っていないかった」と奥田氏。早速、奈良県の「働き方改革推進支援センター」に連絡し、紹介されたのが社労士の安岡氏だった。

相談のうえ、最初に手をつけたのが労働時間管理だ。運送業（自動車運転業務）は、法による時間外労働の上限規制の適用が2024年3月まで猶予されている。しかし、現状に危機感を持つ奥田氏は前倒ししてこれに取り組んだ。

変形労働時間制を見直し、他クラウド型の勤怠管理システムを導入し、労働時間の正確かつリアルタイムな把握を可能にした。

給与体系もこれに運動させた。業界で一般的な手当中心の給与体系から、基本給と時間外手当中心に見直した。結果、安全を第一とする会社の方針がさらに徹底された。

安岡氏がアドバイスしたのは「T（情報技術）機器の活用だ。」「スマートフォンを使い、誰でも簡単に出勤や退勤時刻を入力できるシステムを勧めた」（安岡氏）。勤怠管理から給与までのシステム連携は、事務作業を大幅に削減でき、生産性を大きく向上させた。

2社の事例を受け、今野氏が働

## 大津建設

本社所在地：広島県三次市  
設立：1960年  
従業員数：29人（2022年9月現在）



**熊本 孝司 氏**  
大津建設  
代表取締役社長



**久保 春恵 氏**  
全国センター オンライン  
コンサルティング専門家  
広島働き方改革  
推進支援センター  
訪問コンサルティング専門家  
特定社会保険労務士

## 奈良県合同陸運

本社所在地：奈良県桜井市  
設立：1955年  
従業員数：16人（2022年9月現在）



**奥田 幸一 氏**  
奈良県合同陸運  
代表取締役社長



**安岡 香織 氏**  
奈良働き方改革  
推進支援センター 長  
特定社会保険労務士

## モデレーター



**今野 浩一郎 氏**  
学習院大学名誉教授

## 人材不足は経営の最大リスク

働き方改革のサポートに当たって、社労士は何を心がけたのか。久保氏は、対象企業をリスペクトし、社長はもちろん社員やアルバイトにまで丁寧なヒアリングを行うという。「改革成功の答えはその企業にいる誰かが持っている」（久保氏）という信念からだ。

安岡氏もヒアリングの大切さを強調する。「会話の中から、すぐに取り組めるような問題点が見つかる」と安岡氏。そこを突破口として小さな改善を積み重ね、やがては会社を大きく変えていく。

次に、働き方改革を進める経営者は、どういった社労士を選び、社労士どう連携すべきなのか、今野氏が両社長に質問した。

奥田氏は「業界を理解しているか否かが重要だ」と語る。社労士は労務管理のプロだが、支援企業の業界事情に通じているわけではない。「当社を担当していただいた安岡さんは、運送業界の資格である運行管理者について事前に勉強してくるなど、信頼が置けた」（奥田氏）。

一方、熊本氏は相談前に「会社側の困りごとを明確にしておくことが大切」だと

## 改革の答えは企業の中に

働き方改革のサポートに当たって、社労士は何を心がけたのか。久保氏は、対象企業をリスペクトし、社長はもちろん社員やアルバイトにまで丁寧なヒアリングを行うという。「改革成功の答えはその企業にいる誰かが持っている」（久保氏）という信念からだ。

安岡氏もヒアリングの大切さを強調する。「会話の中から、すぐに取り組めるような問題点が見つかる」と安岡氏。そこを突破口として小さな改善を積み重ね、やがては会社を大きく変えていく。

次に、働き方改革を進める経営者は、どういった社労士を選び、社労士どう連携すべきなのか、今野氏が両社長に質問した。

奥田氏は「業界を理解しているか否かが重要だ」と語る。社労士は労務管理のプロだが、支援企業の業界事情に通じているわけではない。「当社を担当していただいた安岡さんは、運送業界の資格である運行管理者について事前に勉強してくるなど、信頼が置けた」（奥田氏）。

一方、熊本氏は相談前に「会社側の困りごとを明確にしておくことが大切」だと

主催：



**全国社会保険労務士会連合会**  
JAPAN FEDERATION OF LABOR AND SOCIAL SECURITY ATTORNEY'S ASSOCIATIONS

働き方改革推進支援センター

<https://hatarakikatakaikaku.mhlw.go.jp/consultation>


広 告

企画・制作＝  
日本経済新聞社Nブランドスタジオ

共催：日本経済新聞社 イベント・企画ユニット

アーカイブ映像配信

日経チャンネル

検索

