

特集：2017年を振り返る

# 第1章 働き方改革の推進と 中小企業への影響を見る



高仲 秀寿

東京都中小企業診断士協会城東支部

## はじめに

2016年6月2日に政府が「ニッポン一億総活躍プラン」を閣議決定してから、1年半が経過した。2年目となる今年、プレミアムフライデーを筆頭にさまざまな施策が実施されてきたが、働き方改革の事例の多くは大企業のものとなっている。

本章では、中小企業への影響や今後の取り組みへのヒントとなる事例について解説していきたい。

## 1. 働き方改革とは何か

### (1) 日本の働き方の課題

日本の労働制度と働き方の課題として、政府は次の3点を挙げている。

#### ①正規・非正規の不合理な処遇の差

非正規労働者に対し、正当な評価・処遇がなされていないという気持ちを引き起こさせ、意欲をそいでいる。理由なき格差を埋めることで、自身の評価に対する納得感が醸成でき、働くモチベーションを誘引して労働生産性を向上する。

#### ②長時間労働

長時間労働は、健康維持、仕事と家庭の両立を困難にし、少子化や女性・高齢者などの就業を阻む原因となっている。長時間労働の是正は、ワーク・ライフ・バランスを改善し、

女性や高齢者などの労働参加率も向上する。経営者の働き方に対する関心を高め、労働生産性の向上につながる。

### ③単線型の日本のキャリアパス

ライフステージに合った仕事の選択がしにくい状況を招いている。転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行の確立は、自らのキャリア設計を可能にする。付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上につながる。

## (2) 働き方改革の概要

人口減少による労働力不足が深刻化する昨今の状況を問題視した政府は、2016年8月3日に働き方改革担当大臣を新設した。以後、「働き方改革実現会議」が2017年3月まで全10回開催され、下記9つの検討テーマを軸に、実現のための対応策が検討された。

- ・非正規雇用の処遇改善
- ・賃金引上げと労働生産性向上
- ・長時間労働の是正
- ・柔軟な働き方がしやすい環境整備
- ・病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障がい者就労の推進
- ・外国人材の受入れ
- ・女性・若者が活躍しやすい環境整備
- ・雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実
- ・高齢者の就業促進

図表1 働き方改革実行計画

検討テーマと現状	対応策
1. 非正規雇用の処遇改善	①同一労働同一賃金の実効性を確保する法制度とガイドラインの整備
	②非正規雇用労働者の正社員化などキャリアアップの推進
2. 賃金引上げと労働生産性向上	③企業への賃上げの働きかけや取引条件改善・生産性向上支援等賃上げしやすい環境の整備
	④法改正による時間外労働の上制限の導入
3. 長時間労働の是正	⑤勤務間インターバル制度導入に向けた環境整備
	⑥健康で働きやすい職場環境の整備
4. 柔軟な働き方がしやすい環境整備	⑦雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援
	⑧非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援
	⑨副業・兼業の推進に向けたガイドライン策定やモデル就業規則改定などの環境整備
5. 病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障がい者就労の推進	⑩治療と仕事の両立に向けたトライアングル型支援などの推進
	⑪子育て・介護と仕事の両立支援策の充実・活用促進
6. 外国人材の受入れ	⑫障がい者等の能力を活かした就労支援の推進
	⑬外国人材受入れの環境整備
7. 女性・若者が活躍しやすい環境整備	⑭女性のリカレント教育など個人の学び直しへの支援や職業訓練などの充実
	⑮パートタイム女性が就業調整を意識しない環境整備や正社員女性の復職など多様な女性活躍の推進
8. 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実	⑯就職氷河期世代や若者の活躍に向けた支援・環境整備の推進
	⑰中途採用の拡大に向けた指針策定・受入れ企業支援と職業能力・職場情報の見える化
9. 高齢者の就業促進	⑱給付型奨学金の創設など誰にでもチャンスのある教育環境の整備
	⑲継続雇用延長・定年延長の支援と高齢者のマッチング支援

出典：「働き方改革実行計画（概要）」をもとに筆者作成

その中で、働き方改革実行計画が取りまとめられ、閣議決定された。実行計画では、10年先を見据えたロードマップを定め、テーマごとに計19の対応策を定めている。

## 2. 働き方改革に関連する具体的な施策

働き方改革実行計画が定められた前後から、政府はさまざまなプロジェクトを実行してきた。ここでは、2017年に実施された事例を中心に紹介する。

### (1) 働き方改革関連の法整備

働き方改革の重要な課題として位置づけられている、正規・非正規の不合理な処遇の差の是正を目指す重要な施策として、2016年12

月20日に「同一労働同一賃金ガイドライン案」が策定された。また、2017年9月に働き方改革の関連法案の要綱が諮られ、同一労働同一賃金と合わせて残業時間の上限規制と残業代ゼロ制度なども、1つの法案としてまとめられた。ただし、これらは解散総選挙により先送りとなっている。

中小企業においても、今後、賃金規程の見直しや非正規雇用の待遇改善、人事評価制度の見直しなどの影響が生じる可能性はあり、計画的な対応を検討する必要がある。

### (2) 官民連携の取組み推進

#### ①プレミアムフライデー

賛否を多く巻き起こした本プロジェクトについては、ロゴマークの利用申請企業が約

8,000に達するなど、認知度は順調に拡大されている。

2017年6月に公表されたプレミアムフライデー実施後の実態調査<sup>\*1</sup>によると、働き方改革に関する項目としては、導入率3位となっている（なお、調査対象は全国の20～50歳代有識者）。

月末の金曜日が最適ではないとの指摘も多く、また、経済効果としてどの程度の効果があったかは不透明など課題を残す状況である。しかし、今後、実施する企業が増加すれば、長時間労働を是正するための、意識改革の旗手としての役割は果たしたとも考えられる。

### ②テレワーク・デイの制定

経済産業省のほか、内閣府、厚生労働省などが主催となって、東京オリンピックの開会式に当たる7月24日を「テレワーク・デイ」と位置づけ、始業～10時半までの間、一斉テレワークを実施する企業・団体を募集している。併せて、応援団体としてコワーキングスペースを提供する企業やテレワークに役立つシステムを提供する企業が紹介されている。

参加企業のほとんどは大企業であるが、テレワーク推進にあたっての活用可能なシステム、スペースを提供する企業や実践事例の情報が得られる。働き方改革の一環としてテレワークの活用を検討する場合は、テレワーク・デイの公式サイト<sup>\*2</sup>などでチェックしておきたい。

## 3. 診断士と働き方改革のかかわり方

働き方改革の主だった課題の達成には、非正規労働者の待遇改善や長時間労働の是正、フレックスタイム制度やテレワーク制度、在宅勤務制度の導入など、労務面での改善が重要な位置を占めている。

社会保険労務士が主要な役割を担う中で、診断士として中小企業の働き方改革を推進するにあたっては、経営面からその支援を行うことが重要である。

### (1) 計画の立案および実行支援

働き方改革の推進にあたっては、働き方・休み方の多様化のため、就業規則の改定とともに企業文化の変革もセットで戦略的に実施することが重要である。具体的なプロセスは、①現状分析と問題点抽出、②原因の分析および対策の方向の検討、③目標および取組み内容の設定、④社内周知と実施、となる。

プロセスの実行は、中小企業が単独で可能なケースは多くない。そのため、東京都では「働き方改革推進事業」として、働き方改革の実施を宣言し、働き方、休み方の改善となる就業規則などを整備する事業者に対し奨励金を出す事業が実施された。この事業には、必要に応じて専門家が巡回する仕組みがある。

これは東京都に限定されるものであるが、そのほかの専門家派遣制度として、各都道府県労働局に、働き方・休み方改善コンサルタントの派遣制度も存在する。中小企業への働き方改革の取組み推進には、支援制度の活用も含め専門家による支援が重要な役割を占めている。

### (2) 中小企業等経営強化法の経営力向上計画

経営力向上計画を策定することで、「生産性を高めるための設備を取得した場合」、固定資産税の軽減措置や中小企業経営強化税制による税制面からの支援を受けることができる。

また、金融支援による資金調達や補助金の優先採択などの支援措置もあることから、設備投資の選択肢も広がり、労働生産性を高めて働き方改革を進めることが可能となる。

### (3) 業務効率化の支援

働き方改革を進めるにあたっては、業務効率化による労働生産性の向上支援も診断士として担うべき役割の1つである。業務効率化は、以下2つの観点で取り組む必要がある。

#### ①業務プロセスを改善する

特定の業務について、業務のゴール、業務

実施に必要なインプット、業務のアウトプット、関係者を整理し、業務効率を定量的に測って改善ポイントを洗い出し、継続的に改善していく。

## ②業務の処理速度を向上する

たとえば、「人の手で行っている作業を自動化する」、「ITシステムを導入する」などにより、業務処理を代替する仕組みを構築することで、生産性を向上させる。機械設備やITシステムへの投資を要するため、補助金や助成金などの中小企業への支援制度も活用しやすく、診断士は、申請・報告書の作成支援としてもかかわることが可能である。

今年初めて公募されたIT導入補助金は、その最たるものといえる。採択率は公開されていないが、一次、二次で計100億円の予算が割り当てられており、1万件以上採択された。

来年以降に同様の補助金が公募されるかは不明であるが、中小企業などのIT利活用促進は政策上も重要な課題であり、設備やIT投資による生産性の向上を目的とする補助金が今後も実施されるのは十分に考えられる。

## 4. 働き方改革におけるIT利活用

IT技術革新の伸展により、「AIやロボットで代替される仕事」のリストが話題になった。特に定型的な業務では、急速に代替が進むと予想されており、働き方改革の一環として労働生産性の向上が期待されている。

一方で、中小企業は大企業よりIT技術の活用の遅れが課題視されている。活用内容もオフィスシステムやメール、給与、経理などの間接業務で6割弱であって、収益に直結する部門でのIT技術の活用は4割弱と進んでいない<sup>\*3</sup>。今後は、調達、販売、受発注などの業務で、いかにIT利活用を支援していくかが、生産性向上の1つのカギとなる。

ここで、IT利活用に取り組む企業の事例を紹介する。

### (1) 事例：業務改善の取り組み

飲食業を営む某企業では、受領した請求書やオンライン取引データをもとに、財務会計作業と管理会計作業を、それぞれ別のExcelで管理していた。入力処理の重複や転記ミスなどのムダが存在していたが、クラウドデータベースの導入でデータの共有、参照を可能として一元管理を実現した。システム導入の成果が上がり、間接部門のみでなく営業部門などにシステム活用の機運が高まり、全社的な業務改善の取り組みへとつながっている。

新たなシステムの導入は、変化に対する抵抗勢力が生じるものであるが、専門家と社内での推進力を持つキーマンとの関係性構築により、スモールスタートで目に見える成果を出すことが重要な意味を持ったといえる。

### (2) 事例：テレワークの活用

テレワークのインフラ整備をビジネスチャンスとする企業もある。間接業務をオンラインで請け負うアシスタントを月額の時間課金型で提供するビジネスである。クラウドシステムなどを活用し、主婦や出社が難しい人材のリソースを提供する。

IT利活用が遅れがちな中小企業への支援は、平成30年度経済産業省関係の概算要求において専門家派遣など、多くの項目でITが関連する施策が挙げられていることから、強いニーズがあると考えられる。診断士としても、ITに関する知識は不可欠である。生産性の向上は日本国家レベルの課題であり、労働市場を支える中小企業の改善・効率化の支援を担う者として、活動を継続していきたい。

#### 〈参考文献〉

- ※1 プレミアムフライデー推進協議会事務局「第1回から第4回『プレミアムフライデー』意識調査」
- ※2 <http://teleworkgekkan.org/day0724/>
- ※3 中小企業庁ホームページ「中小企業・小規模事業者のIT利用の状況及び課題について」