



あと1年間で中堅・中小企業が 必ず実現できる働き方改革の決定版

～企業事例から陥りやすい落とし穴と本質を見抜く！～

社会保険労務士法人名南経営
代表社員 社会保険労務士
大津 章敬

本日のテーマ



- 1) 働き方改革と労働基準法改正
- 2) 事例を通じた長時間労働に対するマネジメント
- 3) 奉行流働き方改革モデル活用事例



1) 働き方改革と労働基準法改正

企業の現状と働き方改革の必要性

長時間労働による労務リスクが増々高まる状況

外部環境

長時間労働の取り締まり強化

- 労災認定件数の増加
- 使用者責任の追及
- 厚生労働省による企業名の公表
- きめ細かい行政指導と法令対応
- etc...

内部環境

長時間労働に関するトラブル

- 月45時間超の残業
- メンタル不全による休職者の発生
- 未払賃金の遡り清算
- 社員が辞めてしまう
- etc...

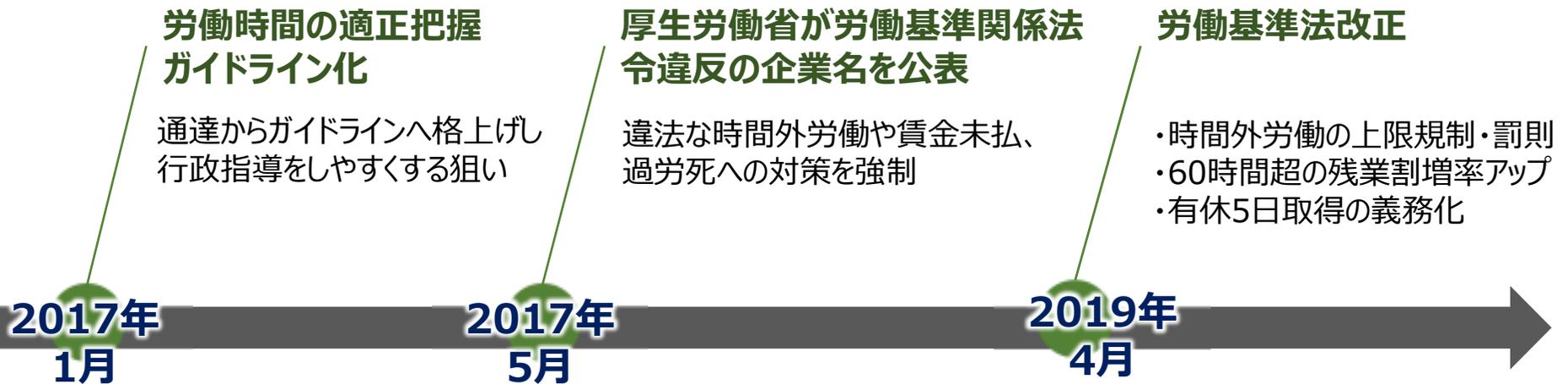
・訴訟
・信頼低下

・健康障害
・人材不足

**労務リスク回避のため
働き方改革が必要**

働き方改革は待ったなし

国は本気で長時間労働を規制し始めている



・行政指導の増強

・企業の信頼低下
・未払残業代の支払コスト

法規制の強化

今から始めなければ企業リスクは極めて高くなる

長時間労働の規制①労働時間適正把握

労働時間適正把握ガイドライン（厚労省H29.1.20）

使用者には労働時間を適正に把握する責務がある

- 労働時間とは使用者の指揮命令下に置かれている時間であり、使用者の明示又は黙示の指示により労働者が業務に従事する時間は労働時間に当たること
- 例えば、参加することが業務上義務付けられている研修・教育訓練の受講や、使用者の指示により業務に必要な学習等を行っていた時間は労働時間に該当すること



始業・終業時刻の確認および記録の原則的方法

ア.使用者自らが現認（適正に） イ.タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間の記録等（適正に）

やむを得ず自己申告制とする場合（例外）

ア.対象者・管理者に本ガイドラインを踏まえ、十分に説明すること。

イ.自己申告と実際とが合致しているかどうか必要に応じ調査し、所要の労働時間の補正をすること。

ウ.自己申告時間を超えて、事業場内にいるときには、適正な報告かどうか確認すること。

エ.労働者が自己申告できる上限を超える申告を認めない等の適正な申告を阻害する措置を講じてはならない。

オ.36協定を遵守できていないのにも関わらず、記録上守っているように見せていないかどうか確認すること。

長時間労働の規制② 時間外労働の上限規制（労働基準法改正案）

延長して労働させることができる限度時間は、月45時間および年360時間とすること。

<特例>

- ①年間の時間外労働は
年720時間（月平均60時間）以内とする
- ②休日労働を含んで、
2カ月ないし6カ月平均は80時間（*）以内とする
- ③休日労働を含んで、
単月は100時間未満とする
- ④月45時間を超える時間外労働は
年半分を超えないこととする

月45時間を超えて時間外労働した者に対する健康・福祉確保措置の他、割増賃金率・手続きを定めること。

特別条項付36協定を締結する際、時間外労働の削減に向けた労使の自主的な努力規定の定めを要す。

これらの上限規制は、**罰則付き**で実効性を担保。

(*) 2カ月ないし6カ月平均80時間以内とは、**2カ月、3カ月、4カ月、5カ月、6カ月のいずれにおいても月平均80時間**を超えないことを意味する。

労働基準法等の一部を改正する法律案の概要

長時間労働を抑制するとともに、労働者が、その健康を確保しつつ、創造的な能力を発揮しながら効率的に働くことができる環境を整備するため、労働時間制度の見直しを行う等所要の改正を行う。

I 長時間労働抑制策・年次有給休暇取得促進策等

- (1) **中小企業における月60時間超の時間外労働に対する割増賃金の見直し**
 - ・ 月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率(50%以上)について、中小企業への猶予措置を廃止する。(3年後実施)
- (2) **著しい長時間労働に対する助言指導を強化するための規定の新設**
 - ・ 時間外労働に係る助言指導に当たり、「労働者の健康が確保されるよう特に配慮しなければならない」旨を明確にする。
- (3) **一定日数の年次有給休暇の確実な取得**
 - ・ 使用者は、10日以上年次有給休暇が付与される労働者に対し、5日について、毎年、時季を指定して与えなければならないこととする(労働者の時季指定や計画的付与により取得された年次有給休暇の日数分については指定の必要はない)。
- (4) **企業単位での労働時間等の設定改善に係る労使の取組促進**(※労働時間等の設定の改善に関する特別措置法の改正)
 - ・ 企業単位での労働時間等の設定改善に係る労使の取組を促進するため、企業全体を通じて一の労働時間等設定改善企業委員会の決議をもって、年次有給休暇の計画的付与等に係る労使協定に代えることができることとする。

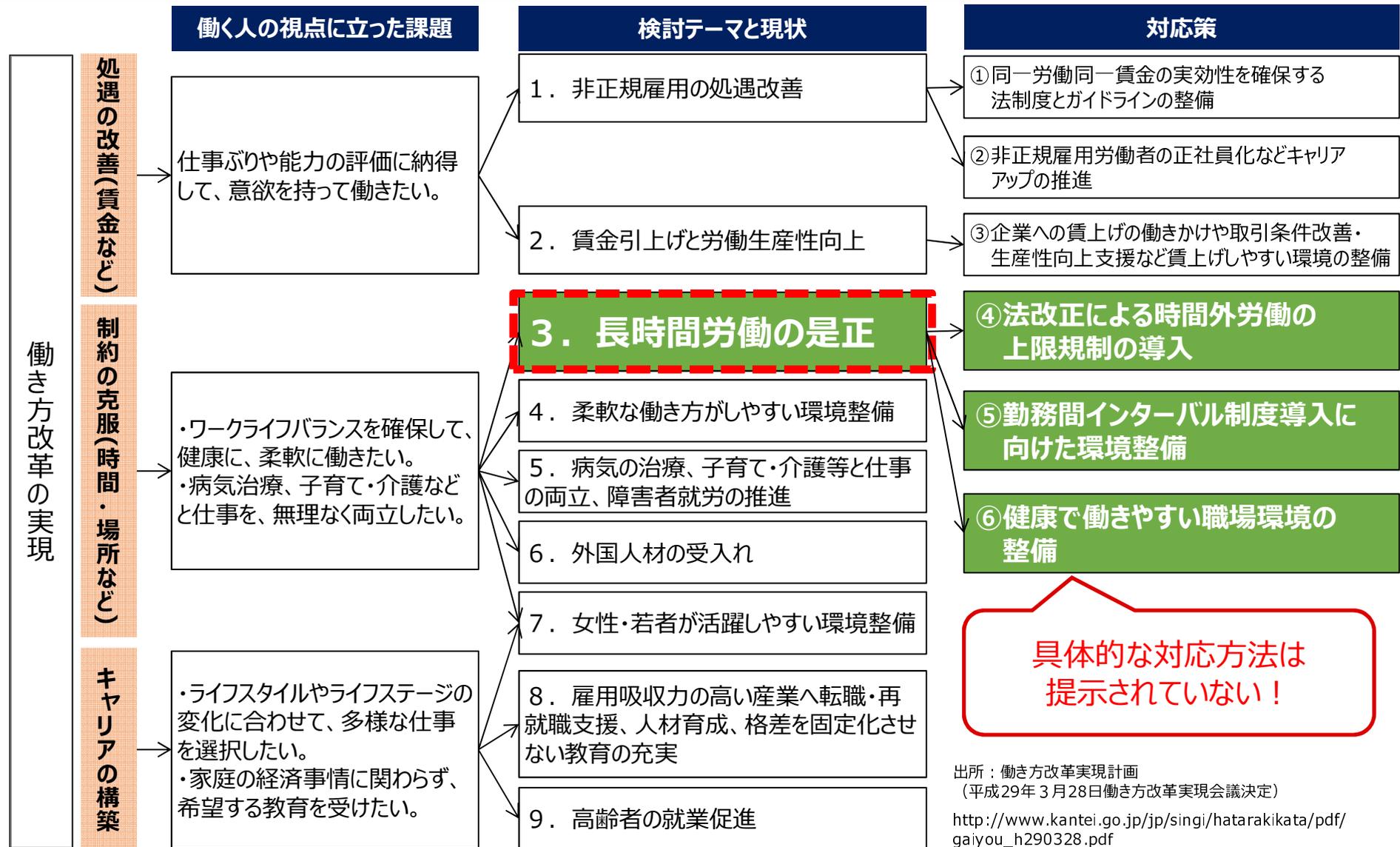
II 多様で柔軟な働き方の実現

- (1) **フレックスタイム制の見直し**
 - ・ フレックスタイム制の「清算期間」の上限を1か月から3か月に延長する。
- (2) **企画業務型裁量労働制の見直し**
 - ・ 企画業務型裁量労働制の対象業務に「課題解決型提案営業」と「裁量的にPDCAを回す業務」を追加するとともに、対象者の健康確保措置の充実や手続の簡素化等の見直しを行う。
- (3) **特定高度専門業務・成果型労働制(高度プロフェッショナル制度)の創設**
 - ・ 職務の範囲が明確で一定の年収(少なくとも1,000万円以上)を有する労働者が、高度の専門的知識を必要とする等の業務に従事する場合に、健康確保措置等を講じること、本人の同意や委員会の決議等を要件として、労働時間、休日、深夜の割増賃金等の規定を適用除外とする。
 - ・ また、制度の対象者について、在社時間等が一定時間を超える場合には、事業主は、その者に必ず医師による面接指導を受けさせなければならないこととする。(※労働安全衛生法の改正)

施行期日:平成28年4月1日(ただし、Iの(1)については平成31年4月1日)

2019年4月施行?
2020年4月施行?

政府の考える働き方改革の全容



出所：働き方改革実現計画
(平成29年3月28日働き方改革実現会議決定)

http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/gaiyou_h290328.pdf

本当の働き方改革の目的

「労務リスク回避」と「労働生産性の向上」の両立という難題に
あと1年で取り組む



働き方改革の公式

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{Input (成果)}}{\text{Output (総労働時間)}}$$

↑ Up
↓ Down



2) 事例を通じた 長時間労働に対するマネジメント

働き方改革の進め方

3つのステップを踏めば確実に実現できる



<会社全体での取り組み>

労務リスク
回避

労働時間の
見える化

問題の特定

環境・制度の
見直し

組織づくり

労働生産性
の向上

業務の
見える化

業務プロセス
の問題特定

業務プロセス
の見直し

<現場主体での取り組み>

構成メンバーと体制が重要

総務・管理・人事部主導？

部署で一人ずつ参加？

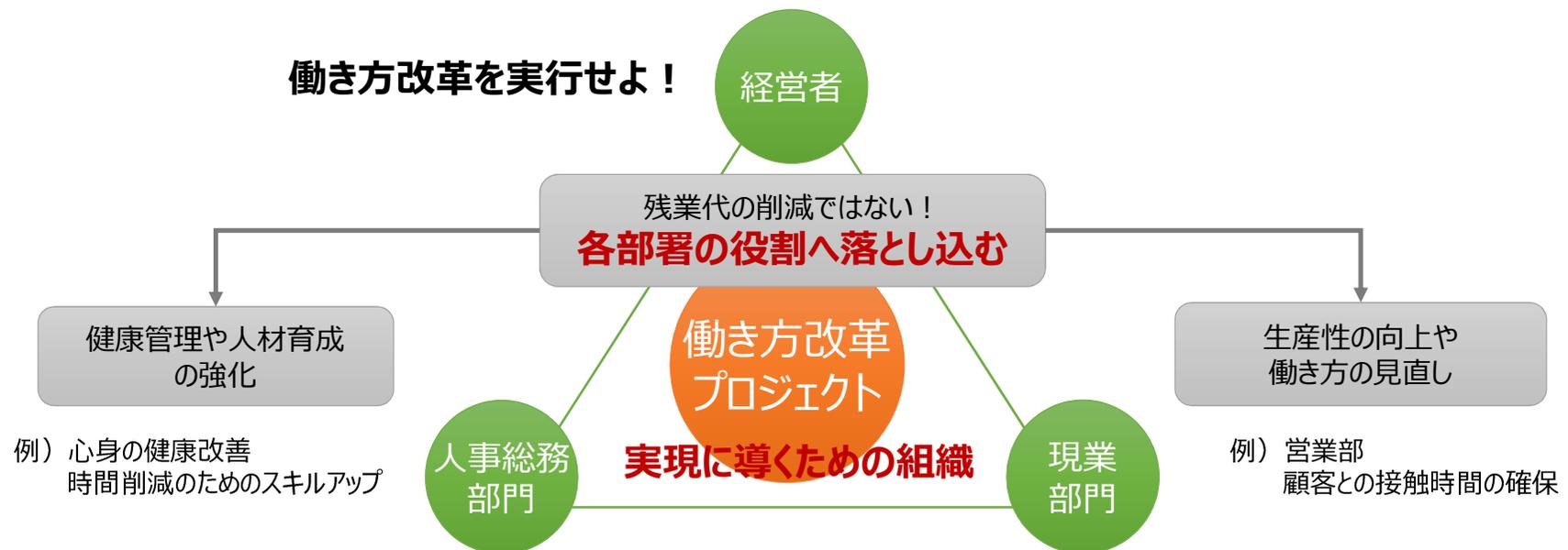
衛生委員会？

プロジェクトチームで運営

トップの不退転の覚悟
が大切

- 委員長 : 社長
- 委員 : 業務がよくわかっている役職者等
- 構成 : 各部署から選出
- 頻度 : 月に1～2度進捗確認
少なくとも6カ月以上はかかる

働き方改革を実行せよ！



【労働時間の見える化】実態把握

時間外労働の上限規制に向けて、法令の基準に沿って実態を把握

方向性（対策の目的）	把握する基準・単位
法令、監督行政への対応 ① 上限規制 ② 労働時間の適正把握ガイドライン ③ 労基法改正により割増賃金率の上昇	<ul style="list-style-type: none"> 36協定の月・年の上限時間 月45時間、月60時間超の時間外 休日労働を含み2ヵ月ないし6ヵ月平均で月80時間、単月で100時間
総実労働時間の把握 ① 実態を把握 ② 長時間労働削減のための基準を把握	いつ、どこの部署で、誰が、何の目的で勤務しているのか把握。



実態をどのように把握していくか！？

方法	運用の手間	リアルタイムの実態把握
① 現認	× (手間がかかる)	× (把握できない)
② タイムカード、ICカード、PCの使用時間の記録等	○ (かからない)	○ (できる)
③ 自己申告	○ (かからない)	× (できない)

【労働時間の見える化】原因分析と対策①

リスク回避のためのマネジメント

労働基準法、行政からの要請
健康・安全配慮からの要請



会社

着眼点 (例)	対策 (例)
時間外労働を実施する内容や勤務に要す時間が分からない。	時間外労働の許可・申請制の導入
労働時間制度が合わない。	変形労働時間制・裁量労働制・フレックスタイム制、時差出勤の検討・導入
時間外労働が少なくパフォーマンスが高い従業員や適正な労働時間管理をしている上司の評価が希薄、またはなされていない。	人事・賃金制度の見直し
営業時間外の対応が多い、見合わない報酬。	顧客のマネジメント

【労働時間の見える化】原因分析と対策②

上司

着眼点 (例)	対策 (例)
意味のない会議、必要以上の資料作成 時間外労働前提の指示	具体的な指示の出し方の見直し
頼みやすい部下に仕事を頼む、ローパフォーマーには 仕事を与えない	仕事の配分の見直し
自ら長時間労働、自らやったほうが早いので実施して しまう	管理職としての行動の見直し
長時間労働に対する指摘ができない。	根拠資料をもって是正を促す

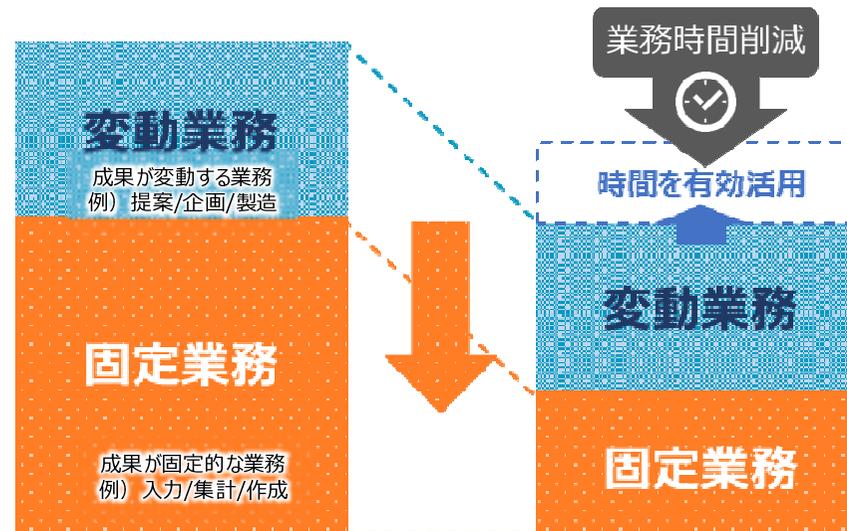
個人

着眼点 (例)	対策 (例)
時間概念が希薄、タイムマネジメントができない (ダラダラ残業)	予定表・実績表の申告
生活費やローン返済に充てるために残業 (生活残業)	時間外労働許可・申請書
抱え込み残業 (自分しかできないと思い込み)	脱属人化 (標準化) の促進
業務熱心による長時間労働	業務と個人的な学びとをしっかりと分ける

労働生産性を上げる考え方

働き方改革の公式

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{成果}}{\text{総労働時間}}$$



固定業務の性質

- ✓ 全ての企業に存在
- ✓ 頻度が高く、繰返して時間のかかる業務
- ✓ 成果につながらない業務
- ✓ 重要だが面倒な業務

固定業務の時間削減

- ✓ 成果を維持し生産性向上
- ✓ 積み重なれば効果も大きい
- ✓ 増えた時間を「変動業務」にあてることができる

取り組みやすいところから始めるのが働き方改革の第一歩

【業務の見える化】実態把握

■ ポイント（着眼点）

方向性	内容
業務全体像の把握（どの業務を、誰が、どのくらいの時間で、どの程度の頻度で業務を遂行しているのか）	管理者は、常に、実態を把握し、適宜指摘していく

固定業務の一例

勤怠管理

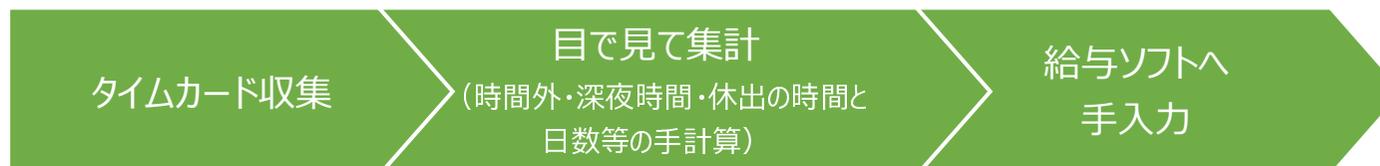
業務の一覧表から所要時間が多い業務プロセスをピックアップし、時間がかかる場所を特定

業務名	担当者	所要時間	頻度	キーポイント
勤怠集計	鈴木さん	5時間	月1回	集計ミスしない
変動項目入力	田中さん	1時間	都度	備忘録抽出
個人情報修正	佐藤さん	1時間	都度	〃
社保料率変更	鈴木さん	0.5時間	都度	変更月に留意
計	—	24時間		

単位時間あたりの「マンアワー」の労働生産性向上の観点から
現在の業務を見る

なぜ、どうして？
このやり方でいいの

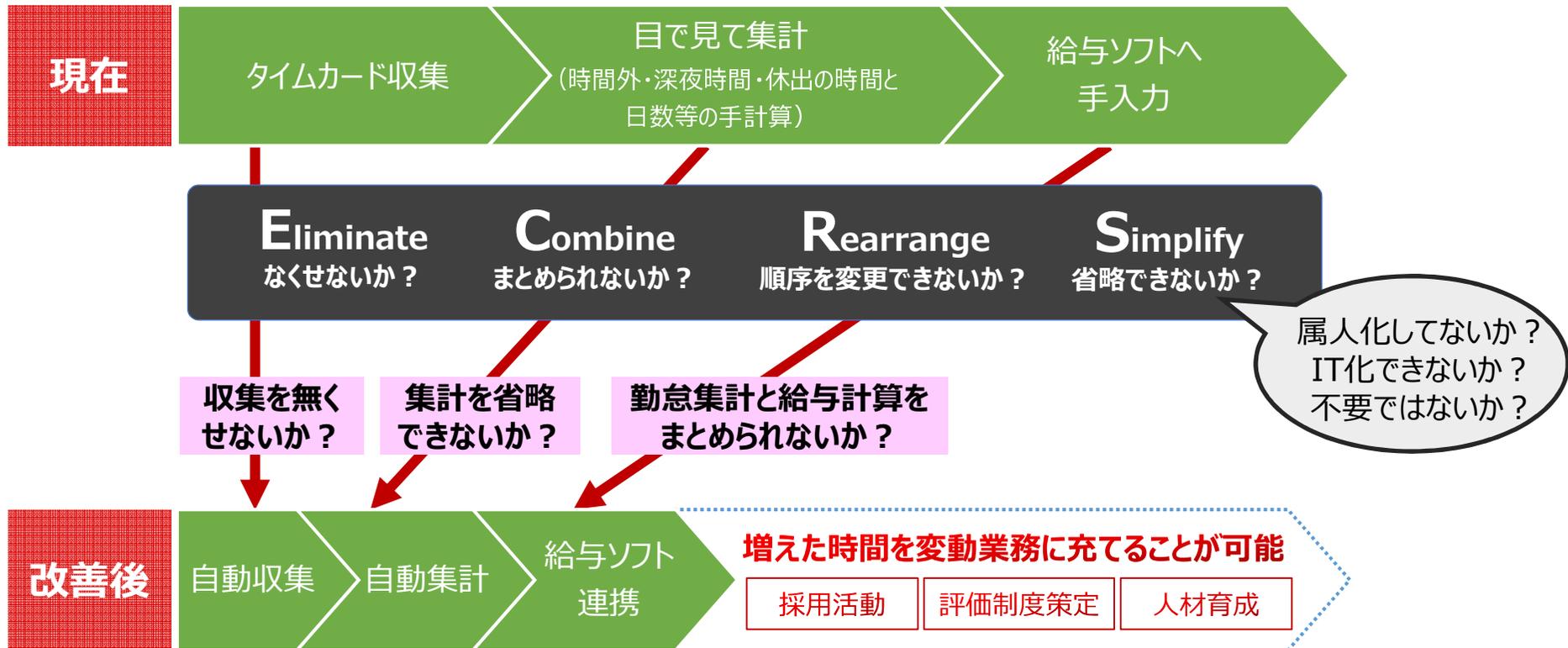
現在の業務



【業務の見える化】原因分析と対策

STEP2
原因分析

STEP3
改善策



改善策

- ・システム化、ルーティン化、外注化
- ・脱属人化（標準化）
- ・ノウハウの共有そして人材育成

業務時間の削減、
成果の維持向上による
生産性向上

企業に本当に必要なマネジメント

1. 経営者、人事労務担当者は先手の労務管理を

- 労基法改正を中心とする働き方改革関連法案等の度重なる法改正および厳格運用を求める行政の動向を見守り、呼応することにより労務リスクを低減していく必要があります。さらに在宅勤務等の従業員が注目する施策、各地で起こっている労働紛争等の情報をキャッチし、検討することにより先手の労務管理を実践していくことが求められます。
- 取組みにあたっては、社内の業務やマネジメントの在り方を見直す必要があることから、経営トップのリーダーシップが極めて重要であり、その取組みを社内に浸透・定着させるために経営トップ自らが、取組みの意義・目標などを明確に発信することが不可欠です。

2. 従業員個人や上司は効率化・改善意識を持って

- 時短の追求に終始することなく、自らが実施すべき本来の業務上の役割は何か、顧客、同僚や上司が求めているものは何かを主体的にとらえ、行動していくことが必要です。その本来の役割に業務時間を投入する必要があるため、効率化できる業務は効率化していくことが極めて重要となります。（固定業務時間を削減し、変動業務時間を増加する）
- 業務改善が必要であるため、日々の業務の棚卸しを行って、無駄はないか、改善点はないかを検討する必要がありますので、従業員に仕事の効率を高めることの意義をしっかりと伝えるといった管理職のマネジメント力が必要です。

講師プロフィール 大津章敬 (おおつあきのり)

社会保険労務士・人事労務コンサルタント

■経歴

1971年 愛知県出身
 1990年 私立南山高等学校男子部卒業
 1994年 早稲田大学法学部卒業
 株式会社名南経営入社

現 職 社会保険労務士法人名南経営 代表社員
 株式会社名南経営コンサルティング 執行役員
 南山大学ビジネス研究科ビジネス専攻(専門職大学院)講師
 社会保険システム連絡協議会 監事
 社会保険労務士稲門会 副会長



■専門分野

従業員と企業の双方が「この会社で良かった」と思える環境を実現する人事労務コンサルタント。企業の人事制度整備・就業規則策定など人事労務環境整備が専門。中でも社会保険労務士としての労働関係法令の知識を活かし、労働時間制度など最適な制度設計を実施した上で、それを前提とした人事制度の設計を得意とする。

■専門誌執筆・掲載実績

人事実務・賃金事情(産労総合研究所)
 日経トップライダー(日経BP社)
 週刊東洋経済(東洋経済新報社)
 月刊ビジネスガイド・SR(日本法令)
 企業実務・月刊ビジネスデータ(日本実業出版社)
 サンデー毎日(毎日新聞社)、中部経済新聞など多数

■著書

2017年 8月:「経営実学」大全(日本実業出版社)
 2017年 4月:社会保険の手続きがサクサクできる本(日本実業出版社)
 2017年 3月:2017年版 賃金・労働条件総覧 労働条件編(産労総合研究所)
 2016年 8月:中小企業の「人事評価・賃金制度」づくり方・見直し方(日本実業出版社)
 2016年 6月:生産性が高い「残業ゼロ職場」のづくり方(日本実業出版社)
 2015年 5月:マイナンバー制度の実務と業務フローがわかる本(日本実業出版社)
 2015年 5月:労働・社会保障実務講義(早稲田大学出版部)
 2012年 8月:スゴイ社労士が教える戦略的仕事術(アニモ出版)
 2009年 8月:日本一わかりやすい! 人事労務管理相談室(日本法令)
 2008年 7月:日本一わかりやすい退職金・適年制度改革実践マニュアル(日本法令)
 2008年 7月:退職金・年金・高齢者賃金現状分析(産労総合研究所)
 2005年10月:中小企業の退職金・適年制度改革実践マニュアル(日本法令)
 2005年 1月:強い会社を作る人事賃金制度改革(日本法令)
 2003年12月:タダのソフトで人事・総務の超ラクラク業務改善(日本法令)
 2000年10月:タダのソフトと書式で総務・経理の仕事がラクラク(日本法令)
 1999年 2月:オーナー企業の賃金制度改革+アウトソーシング(日本法令)
 1998年10月:タダのソフトで総務・人事の仕事がラクラク(日本法令)

■講演実績

各地経営者協会(愛知、岐阜、長野、秋田など)、各地商工会議所
 各地社会保険労務士会(愛知、東京、大阪、青森、埼玉、千葉、徳島、福岡など)
 その他(各種金融機関、日本フランチャイズチェーン協会、パナソニック、LEC、バンダー各社など)

■連絡先

社会保険労務士名南経営 名古屋市中村区名駅1-1-1 JPタワー名古屋33階
 電話 052(589)2355 Email akinoriotsu@meinan.net





3) 奉行流働き方改革モデル活用事例

‘奉行流’働き方改革の4つの着眼点

自社に合った実現手法が必ず見つかる4つの着眼点

部門単位

部門単位でプロセス改善に取り組む

各部門の役割と特性に応じて、部門全体でプロセス改善に取り組む、大きな時間削減効果を期待できる。

こんな方におすすめ！

- 特定の部門や会社全体で長時間労働の傾向をなくしたい
- 部門の責任者として自部門の改善を図りたい

メリット

- 部門で取り組むため高い削減効果が見込める
- 会社全体で抜本的な業務改善ができる
- 人に依存しない、業務プロセスの標準化ができる

全体的な業務

現在の業務

業務単位

手作業で行っている業務を攻略

日常的に手作業で行っている入力・出力の業務を攻略することで、取り組みやすい未システム化の領域の時間を削減する。

こんな方におすすめ！

- 部下の労働時間を少しでも短縮したい
- 担当する業務で、すぐに改善できる場所を見つけたい

メリット

- すぐに取り組むことができる
- 短期間で削減効果が出せる
- 段階的に業務時間の削減に取り組める

部分的な業務

リスク・法制度対策

リスクと変化への対策

法制度に対応するために発生する、新たな業務にも、時間をかけずに対応する手法を手に入れることができる。

こんな方におすすめ！

- 長時間労働のリスクや法改正にしっかり対応したい
- 育児中・介護中・非正規などの優秀な人材を確保したい

メリット

- 新しい取り組みを行っても時間削減を維持できる
- 未経験の領域・制度に対応できる
- 経営者の安心をサポートできる

将来の業務

生産性向上

成果につながるマネジメントを実践

企業のマネジメント業務のスピードを向上し、確実に成果へつなげることで、さらに生産性を高めることができる。

こんな方におすすめ！

- 時間がなくてマネジメント業務には手が伸ばせない
- 経営者に投資対効果を示して、働き方改革を進めたい

メリット

- 自社に必要なマネジメントをすぐに実践できる
- マネジメント業務を標準化できる
- 経営者の要求にこたえることができる

どの着眼点からでもはじめることができる“77個の手法”をご用意！

リスク未然防止への取り組み事例



業種 **製造業**
従業員数 **約220人**

取り組み前

<目的>

- ✓ 長時間労働の是正
- ✓ 勤務実態の可視化
- ✓ 健康障害対策

- ・紙の出勤簿をExcelへ入力
- ・Excelで勤怠集計
- ・締日の翌日に作業が集中

業務時間
3日

取り組み後

- ・出勤簿から工場はタイムレコーダへ、本社はICカード打刻へ、保守部門はスマホ打刻に切り替え、入力作業は0に。
- ・リアルタイムに勤務実績を把握でき、遅刻早退や残業が多い者が関係者へ自動レポートされる環境を簡単に構築できた。
- ・変形労働時間制の採用により、Excelによる勤怠の集計作業に2日かけていたのが、集計作業時間も大幅に削減可能となっている。

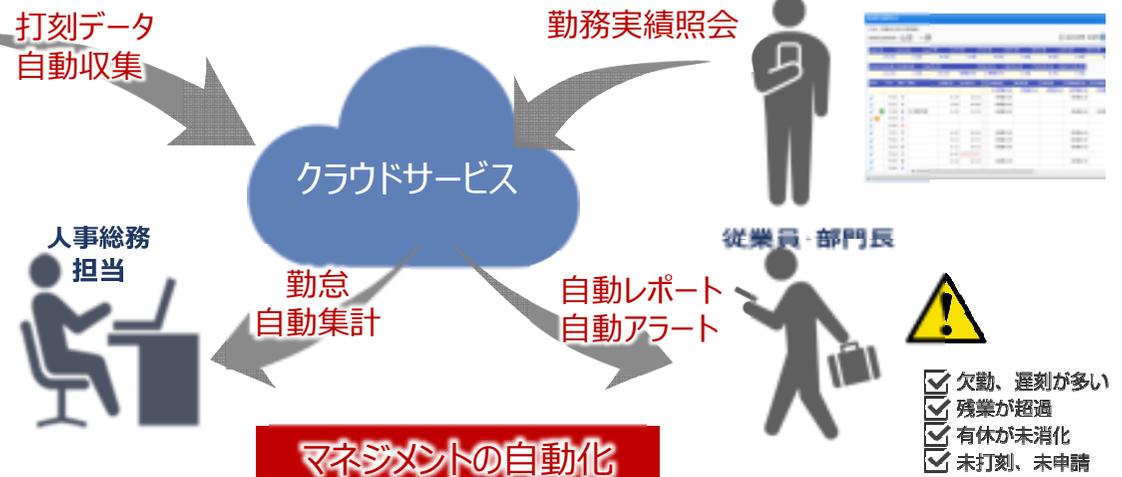
業務時間
2時間

約90%削減！

打刻環境の整備

ロケーションに合わせて選択

オフィスで	外出先で	工場で
PaSoRiリーダー 交通系ICカード	スマホ等 GPS打刻	タイムレコーダ 紙カード+ICカード



月次給与管理プロセスへの取り組み事例



業種 **情報通信業**

従業員数 **約110人**

取り組み前

- 各拠点の従業員の勤怠・変動データは、給与システムに手入力している。
- 明細書の配付を2名の手作業で行っている。
(印刷/仕分け/封入/封かん/配送)
- 毎回銀行へ出向いて、給与振込をしている。

業務時間

6時間

取り組み後

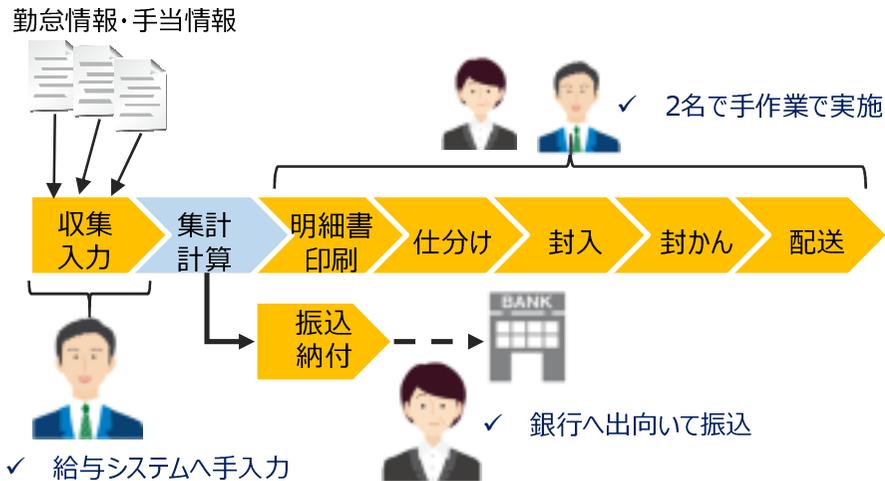
- 収集した勤怠データをそのまま取り込むことで、変動手当の入力作業が不要に。
- 明細書を電子化したことで、2名で行っていた印刷から配付作業までが不要に。
- 銀行に出向かなくても振込が完了。

業務時間

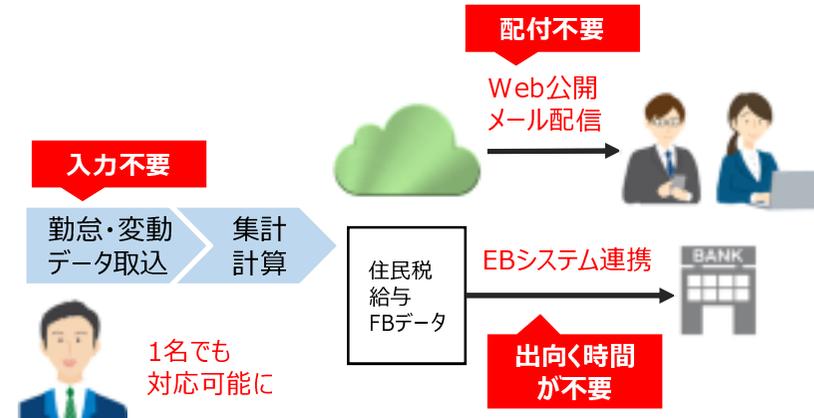
30分

約92%削減!

Before



After



実現システム 給与奉行、給与明細電子化サービス

年末調整業務への取り組み事例



業種 **サービス業**
従業員数 **約50人**

取り組み前

- 4時間 ▶ 年末調整申告書を紙で収集
- 12時間 ▶ 内容確認/差戻し
- 8時間 ▶ 紙の申告書から給与システムへ転記
- 8時間 ▶ 給与システムに入力した情報の確認

業務時間

3日

※50名の年末調整業務を行った場合

取り組み後

- 年末調整申告書の収集を、クラウド上で自動化
- 変更内容を背景色の違いで確認
- 給与システムに情報を連携

業務時間

4時間

約85%削減!

年末調整情報入力削減モデルの全体像

時間削減ポイント

- 年末調整書類の収集・確認
- 家族情報の入力
- 保険料情報の入力
- 配偶者特別控除情報の入力
- 住宅借入金等特別控除情報の入力

WEB申請

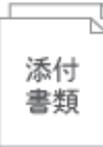


扶養控除等(異動)申告書

配偶者特別控除申告書

保険料控除申告書

住宅借入金等特別控除申告書



入力不要

申告内容の
チェック・確定



実現システム ▶▶ 年末調整申告書サービス、給与奉行

人材マネジメントへの取り組み事例



業種 **小売業**
従業員数 **約350人**

取り組みの目的

<目的>

- ✓ 人材情報の可視化
- ✓ 店舗規模に応じた店長の育成

- ・Excelの社員台帳へ入力
- ・閲覧資料をExcelで作表
- ・育成プランは手作業で作成

業務時間
16時間

取り組み後

バラバラだった社員情報・適性情報をクラウド上に一元化し、マネージャーが見たいときに人材情報を確認できるようになった。
また、手本となる社員と育成対象者を比較して不足しているスキルを把握でき、だれでも育成プランを立てられるようになった。

業務時間
1時間

約95%削減!



OBCによる働き方改革支援のご紹介

働き方改革を実現するための有益な情報を提供！

時間削減効果 評価シート

「働き方改革モデル」を活用した時間削減効果をシミュレーション！

部門	業務	時間削減効果の項目	現在の状況（現状）			削減後の状況	削減率	削減効果の目安	削減効果の注釈	実現のステップ
			日	時間	人					
人事・総務部門	業務	就業情報の収集（応募、面接、評価、採用決定、入社準備）				0.0 時間	0.0 時間			人事奉行
		業務改善の推進				0.0 時間	0.0 時間			
		人事制度の作成				0.0 時間	0.0 時間			
		就業情報の収集				0.0 時間	0.0 時間			
		採用決定の通知				0.0 時間	0.0 時間			
業務削減合計						0.0 時間	0.0 時間			
人事・総務部門	業務	就業情報の収集（応募、面接、評価、採用決定、入社準備）				0.0 時間	0.0 時間			人事奉行 就業実現アプリ
		業務改善の推進				0.0 時間	0.0 時間			
		人事制度の作成				0.0 時間	0.0 時間			
		就業情報の収集				0.0 時間	0.0 時間			
		採用決定の通知				0.0 時間	0.0 時間			
業務削減合計						0.0 時間	0.0 時間			

働き方改革特設Webサイト

「働き方改革」の情報収集に役立つWebサイトを開設！

- 1 働き方改革のプロによる
コラムやホワイトペーパーで有益な情報が手に入る！
- 2 すべての企業が実践できる
69の働き方改革取り組みモデルをご紹介します！
- 3 実現手法が見つかる
働き方改革実現セミナーの検索・お申込みが可能！

ダウンロード
提供 8 種

【部門単位】

人事・総務部門 評価シート
 経理部門 評価シート
 営業・販売部門 評価シート
 購買・倉庫部門 評価シート

【業務単位】

人事・総務業務 評価シート
 経理・会計業務 評価シート
 営業・販売業務 評価シート
 購買・倉庫業務 評価シート

今すぐアクセスしてメルマガ登録！

<https://hatarakikata.obc.co.jp/>

<https://hatarakikata.obc.co.jp/csk/>