

21 世紀型企业への転換を図る

■ 社員の育成と評価、そして処遇 ! その② ～ ワーク・ライフ・バランス～

時間外労働の削減を !!

「いつも遅くまで残っていて頑張っているなぁ…」という評価をする方は少なくなっていると思いますが、有給休暇を取得することに嫌悪感を感じたり、定時に帰宅する社員にイライラしたりする方は、まだまだ多いものと思います。

これらの現象は、ご自身の経験や価値観から発生するものですので、法律や規則に基づいた“客観的”な思考ではありません。

- ◇ 有給休暇は労働者の既得権であり、取得されることを前提とした業務の組み立て、ジョブローテーションができています。
- ◇ 有給休暇を取得する社員は、担当する顧客や他の社員に迷惑がかからないような仕事の段取りを行うことが会社のルールになっている。
- ◇ 各社員のやるべき仕事明確になっており、やるべき仕事をすべて終了し、定時に帰宅する社員は優秀な社員である、という評価ができています。

一例ですが、「どのような仕事をどのようにやらせるのか」という、労務管理ができていれば、“義務と権利”が比例し、イライラすることがなくなるのではないかと思います。

一方、“社員任せ”の割合が多ければ多いほど、自分が感じる“できない社員”が増えてしまうものです。また、時間外労働の問題は、“社員任せ”の割合が多いために発生することが大半だと思います。

「なぜ、時間がかかるのか？」それぞれの職場で原因と対策を考えてみましょう。



過重労働は、健康にも大きな影響を与えます。特に、特定の社員が長時間労働をしていないか、残業することが慣習になっていないかどうか、現状を見過ごさないようにしてください。

平成 25 年度労働時間等総合実態調査 !!

平成 25 年度労働時間等総合実態調査（労働基準監督署による企業訪問実態調査）の結果がまとまりました。

小規模事業場においては、平均時間が月 45 時間・年 360 時間超の時間外労働のある事業場割合が減少しています。

逆に、大規模事業場では、月 45 時間・年 360 時間超の時間外労働のある事業場割合が増加しました。（平均時間は横ばい。月 80 時間・年 800 時間超の事業場割合は減少）

「時間外労働時間が平均的な者」でみると、すべての事業場規模で平均時間や限度基準を超えた時間まで働く事業場割合が減少し、調査対象全体としての法定時間外労働が減少していることがわかります。

1 ヶ月の法定時間外労働の実績（最長の者）

資料出所：厚生労働省

	平均時間	45時間以下	うち10時間以下	45時間超	うち60時間超	うち80時間超	うち100時間超
全体	18:03 (25:26)	89.1% (85.2%)	51.8% (27.4%)	10.9% (14.8%)	5.3% (8.1%)	2.2% (2.8%)	0.9% (1.1%)
1～9人	14:00 (22:29)	93.0% (89.0%)	60.0% (30.3%)	6.8% (11.2%)	2.7% (5.4%)	1.2% (1.8%)	0.5% (0.6)
10～30人	28:19 (29.14)	80.0% (80.8%)	28.3% (24.0%)	20.1% (19.2%)	10.9% (11.7%)	4.1% (3.7%)	1.4% (1.7%)
31～100人	36:40 (37:12)	71.1% (69.0%)	18.5% (14.5%)	29.0% (31.0%)	16.7% (18.5%)	8.3% (7.0%)	3.9% (3.3%)
101～300人	44:35 (42:50)	59.3% (63.5%)	9.5% (9.1%)	40.7% (36.5%)	24.7% (23.9%)	10.2% (10.1%)	4.5% (3.6%)
301人～	57:54 (55:32)	36.8% (47.6%)	2.0% (3.4%)	63.3% (52.5%)	43.9% (36.6%)	15.7% (20.2%)	6.8% (8.8%)
大企業	26:25	82.9%	28.6%	17.0%	8.1%	2.5%	0.8%
中小企業	15:21	91.1%	59.4%	9.0%	4.4%	2.2%	1.0%

※括弧内は平成17年度労働時間等総合実態調査の結果

労働時間等設定改善法とガイドライン… ?!

労働時間等設定改善法では、労働時間、始業・終業の時刻、休日数、年次有給休暇の日数や時季等の労働時間等に関する事項を設定するにあたり、労働者の健康と生活に配慮するとともに、多様な働き方に対応したものへと改善することを定めています。

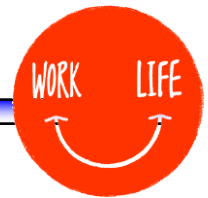
- ・事業主は、労働時間等の設定の改善を図るため、必要な措置を講ずるよう努めなければならない
- ・国は、事業主等に対し援助等を行うとともに、必要な施策を総合的かつ効果的に推進するよう努めなければならない ⇒ ガイドラインの作成

同法では、労働時間等設定改善委員会についても定めており、一定の要件を充たす委員会には、労使協定代替効果、届出免除といった労働基準法適用の特例が受けられることになっています。



労使間の話し合いの機会を整備するという目的の労働時間等設定改善委員会を設置することは、ガイドラインにおける「仕事と生活の調和の実現のために重要な取組」として位置づけられています。

労使トラブル業種別診断サービス ⇒ <http://www.iwaki-pmo.co.jp>



平成19年12月に、「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」において、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」および「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定されました。

その後、施策の進捗や経済情勢の変化を踏まえ、「憲章」と「行動指針」に、新たな視点や取組を盛り込み、また、政労使トップの交代を機に、仕事と生活の調和の実現に向けて一層積極的に取り組む決意を表明するため、平成22年6月29日、政労使トップによる新たな合意が結ばれています。

憲章：目的

我が国の社会は、人々の働き方に関する意識や環境が社会経済構造の変化に必ずしも適応しきれず、仕事と生活が両立しにくい現実直面している。

誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるよう、今こそ、社会全体で仕事と生活の双方の調和の実現を希求していかなければならない。

仕事と生活の調和と経済成長は車の両輪であり、若者が経済的に自立し、性や年齢などに関わらず誰もが意欲と能力を発揮して労働市場に参加することは、我が国の活力と成長力を高め、ひいては、少子化の流れを変え、持続可能な社会の実現にも資することとなる。

そのような社会の実現に向けて、国民一人ひとりが積極的に取り組めるよう、ここに、仕事と生活の調和の必要性、目指すべき社会の姿を示し、新たな決意の下、官民一体となって取り組んでいくため、政労使の合意により本憲章を策定する。

仕事と生活の調和の実現に向けた取組には、さまざまなことが考えられると思います。

企業にとっては、有能な人材の確保・育成・定着に関する効果も期待できることです。「人材確保が困難」と思っておられる企業においては、その取組のメリットは大きく、これを契機とした業務の見直し等により生産性向上（時間外労働の削減）につなげることができるかもしれません。

これからの時代は、「ワーク・ライフ・バランス」への取組を「コスト」と思考するのではなく、「投資」として積極的にとらえることが重要です。

上司と部下で進める働き方改革 !!

「その残業、本当に必要ですか？」という問いが、2013年ワーク・ライフ・バランスレポートの表題となっています。残業申請制度を実施している企業は多いと思いますが、果たして機能しているのでしょうか。実際には「部下の言うまま」で上司の判断や話し合いなどが行われていないケースが多いと思います。

まずは、上司と部下が協力し、お互いの意識の改革や業務情報の共有、職場の雰囲気づくりなどに取り組むことが重要だと思います。そのためには、経営者の明確な意思表示が必要です。

ハラスメント防止対策と同様に、企業の強い方針と、各種対策を徹底して進める風土づくりをしなければなりません。「できれば、有給休暇は取得されない方がありがたい…」という気持ちはわかりますが、思い切って、年次有給休暇の「計画的付与制度」の導入を図ってみてはいかがでしょうか。

企業が積極的に動くことによって、社員が“変化”するかもしれません。

