

平成30年3月29日

愛知労働局
日本労働組合総連合会愛知県連合会
愛知県経営者協会

政労使による働き方改革に関する企業訪問について

人口減少が急速に進む我が国において、企業が持続的な成長を遂げるためには、働き方改革を進めることで、多様な人材の活躍を促し、労働生産性を高めていくことが重要である。

一方で、中小企業や小規模事業者については、人手不足感が高まっている中で、働き方改革の取組が進まないと考えているところが少なくない。

今般、中小企業や小規模事業者の働き方改革に関する取組を聴取して現状を把握するため、政労使による働き方改革に関する企業訪問を実施したので、その状況を報告する。

1 取組概要、趣旨

愛知労働局(以下「労働局」という。)、日本労働組合総連合会愛知県連合会(以下「連合」という。)及び愛知県経営者協会(以下「経協」という。)の三者(以下「政労使」という。)共同による企業訪問を実施し、中小企業を中心とした企業現場における働き方改革に関する取組の好事例や課題等を把握し、政労使が共通認識を持った上で、それぞれの今後における取組の展開に活かすこととした。

2 実施期間、訪問企業等

政労使による企業訪問は、平成29年11月から平成30年2月の間において、政労使の各トップ(局長、会長)をはじめとする幹部が三者共同により、製造業、建設業、卸売・小売業、広告代理店業など愛知県内に本社のある中小企業を中心とした11社を実施した。

3 企業訪問結果

企業訪問により把握した主な好事例、課題等は別添(各企業の「事例の紹介」)のとおりであった。

4 中小企業における対応策について

人手不足感が強い中小企業においては、生産性向上等による企業の変革とともに、労働時間の削減等の職場環境の改善などにより、魅力ある職場づくりが求められる。

しかしながら、中小企業、特に小規模事業者からは、働き方改革に関し、実務的、具体的には「何から手をつけて良いかわからない」などの声もある。

今般実施した企業訪問では、別添のとおり多数の好事例と考えられる取組が見られた。中小企業においては、以下のような対応策を講じることが効果的である。

(1) 労働時間の削減

ア トップの声掛け等による社員の意識改革

「残業を美德とする風土や企業文化を改めるため、社長が訓示を行い、社員の意識改革を図る【G社:建設業】」など、企業のトップが働き方改革の必要性を理解した上で、労働時間短縮を経営上の重要な取組として社員に働きかけることは、社員の意識改革を図り、労働時間の削減につながる。

イ 労働時間管理の見える化

「残業時間を毎月外部公表している【K社:広告代理店業】」、「社員の出勤時間を管理するコンピュータソフトを導入し残業時間の可視化を図った【I社:卸売・小売業】」、「クラウド型タイムカードを導入し、全社員の出勤時間、残業時間をパソコンで把握管理できるようにした【C社:製造業】」など、社員の労働時間の見える化を図ることは、企業の労働時間削減の意図を社内外に伝えることにより、社員に時間外労働を縮減する意識が高まり、業務効率化に取り組むようになる。

また、システム等を導入して、労働時間管理を行うことは、出勤時間の管理や残業手当の計算等の業務効率化も図ることができる。

システムの導入は通常高額な費用を伴うが、「ソフトメーカーと共同開発し、コストを機器導入と月額保守のみとして、導入コストを最小限に抑えることができた【C社:製造業】」という例もあり、中小企業においてもコストをかけず業務効率化を図るよう工夫をしている事例がみられた。

ウ 労働時間管理の適正化

「総務部社員が年2回監査を実施し、社員ごとの時間外労働時間記録を確認し、月60時間を超えた場合は、上司に対して過重労働事後対策の提出を義務付けている【F社:建設業】」など、管理者による部下の労働時間管理、事後対策措置を徹底して時間外労働時間増加に歯止めをかけた事例もあった。

エ 労働時間を削減した社員に対する公平性の担保

「有能で早く仕事が終わる者の収入が長時間労働を行っている者の収入より低いという弊害を解消するため、社員を階層グループ(4~5グループ)に分け、その平均時間を下回った場合はプラス査定を行い、賞与に反映している【K社:広告代理店業】」と、労働時間を削減することが自身のインセンティブにつながることで社員の意識を高めている事例もあった。

(2) 生産性向上

ア 機械化・自動化の推進

「機械化できる単純作業を労働者に行わせることは人間尊重の趣旨に反するとの考えから、大胆な設備投資を行い、人にしかできない仕事と機械化できる仕事を分別した【D社:製造業】」、「ロボット等の設備を導入し、設備と職人の技術を組み合わせ、生産性の向上及び品質の向上を図っている【C社:製造業】」、「自社開発のバーコード入出庫管理システム活用による業務の合理化及び業務負担の軽減を実現した【H社:運送業】」など、機械化・自動化設備に投資することは、生産性向上が図られるとともに、業務効率化を図ることができる。

イ 作業能率の向上

「毎月のパトロールの際に、現場での段取り作業を無駄なくできるように現場担当者を指導したり、社内勉強会を開催して、新工法や新材料の情報収集を行うなどにより作業能率の向上を図っている【E社:建設業】」と、作業能率を上げることで生産性向上が図られている事例もあった。

(3) 人手不足、人材確保に関する取組

ア 社員の多能工化、応援体制の整備

「社員お互いが尊重しあい助け合いながら、一人ひとりが活躍できる職場を目指している。また、各部署のリーダー同士に調整を任せて、繁忙部署には、余裕のある部署が応援する体制を整備している【A社:製造業】」、「倉庫・物流部門において業務内容を整理し、各社員が現在、他の業務をどこまで把握可能かを可視化し、目標を設定して能力アップを行うことで人材の多能工化を図った【I社:卸売・小売業】」、「現場の施行管理担当技術者の負担軽減を目的として、現場の事務を専門に行う工事事務担当者を繁忙現場に配置するようにした【F社:建設業】」など、社員の多能工や応援体制整備に関する取組については、人手不足対策としても、また、労働時間の削減対策としても効果的である。

イ 女性社員の積極的採用・登用

「女性の技術者の新卒採用のほか、女性の配置転換の見直しやセクハラ相談窓口の充実等の環境整備に取り組んだ結果、愛知県の『あいち女性輝きカンパニー』の認証を受けた【B社:製造業】」、「求人応募の際に企業内託児所の設置をPRし、女性パート社員の採用につながった【C社:製造業】」など、女性社員の積極的採用・登用を行うことは、人手不足対策に資するとともに、企業のイメージアップにもつながる。

また、女性社員に配慮して勤務制度や職場環境を整備することは、高齢者、障害者等にとっても働きやすい職場環境が整備されることになり、多様な人材の活用に資することとなる。

(4) 取引先との関係での工夫

ア 発注者に対する積極的な働きかけ

「コスト意識を持って、工数の割に利益が出ない受注については、利益幅を上げられるよう値上げを発注者側に働きかけ、折り合いがつかない場合は事業から撤退している【I社:卸売・小売業】」、「注文前の内々示、内示などの生産情報を定期的に頂くことや生産のまとめ注文、路線便の活用等発注元に依頼している【C社:製造業】」など、下請企業からすれば難しい判断になるが、発注者に対する積極的な働きかけを行った結果、業績を伸ばしている事例もあった。

イ 仕事の選別受注等

「顧客の要望にすべて応えた結果、社員が疲弊に起因したヒューマンエラーによる部品のクレーム等を受けるようになったため、仕事の選別受注が必要であると考え、発注者に対し、無理な注文は受けることができないとお願いするようになった【B社:製造業】」と、従前から顧客の発注にはすべて対応してきた企業が、トップの思い切った判断により仕事の選別受注を行い、結果として生産性向上につながったという事例もあった。

また、「顧客に対する過剰サービスを見直し、納品回数、方法を簡素・効率化した【I社:卸売・小売業】」や、「顧客対応時間を10時から18時と決めて、16時以降の受注は翌日扱いにしている【K社:広告代理店業】」と、従来の顧客対応を見直して職場環境を改善している事例もあった。

ウ 発注者との会議開催による工事の改善

「定期的実施する工場設備工事の現場において『連休工事振り返り会』を工事後に開催し、発注者と工事業者により工事の要望や課題等を話し合い、次回工事を改善するようにしている【F社:建設業】」と、発注者と工事業者の話し合いを行うことは、工事の遅れによる手待ちの発生率の減少などに資するといった事例もあった。

(5) その他

ア 管理職に対する残業手当の支払い【D社:製造業】

管理職が長時間労働をするようになると、管理職を目指す者がいなくなることから、管理職についても勤務時間管理を行って残業手当を支払うようにしている事例もあった。

イ 年休取得率向上のための若手労働者の多能工化【D社:製造業】

若手労働者の多能化を進めて、ベテラン労働者が年休を取得しやすくするための体制を構築している事例もあった。

ウ 新入社員の育成【J社:卸売・小売業】

社員採用の際の評価を全社員で行うことにより、全社員が採用責任を持ち、新入社員の積極的な育成につながったとする事例もあった。

エ 社内コミュニケーションの強化【B社:製造業】

かつては何事もトップダウンで進めていたが、定例会議の場などで若手社員から積極的に意見を吸い上げ、社内コミュニケーションを図っているとする事例もあった。

オ 社員提案型の業務改善【J社:卸売・小売業】

提案制度で、提案したら賞金を出すようにしたが、すぐに提案するものがないうのことで出なくなったことから、欲しいものや直してもらいたいものなども提案に出せるようにし、それに対応したところ、自らの要求に対応してもらったことから、本来の職務についても考えることで業務に対して責任感を持つこととなり、お客様などに対する対応など業務につながる提案が出るようになったとする事例もあった。

5 大企業に求められる対応について

今般実施した企業訪問では、別添(各企業の「事例の紹介」)のとおり、中小企業が働き方改革を推進するためには、企業個社の取組だけでは限界があり、中小企業の顧客となる大企業(発注者)に対して対応を求める声が多数あった。

これらの中小企業から挙げられた課題に対応するためには、大企業において、以下のような対応が必要である。

(1) 発注企業に求められる下請け業者に対する配慮

ア 長時間労働につながる商慣行の是正

「急な納期設定、困難な要求など発注先企業の下請け企業に対する配慮が不足することが働き方改革の弊害になっている【A社:製造業】」などの課題が挙げられたが、発注企業として、契約時の適正な納期の設定に加え、仕様変更や追加発注を行った際の適切な納期見直しや、取引先の深夜・休日労働につながる発注を控えるなどの対応が必要である。

イ 生産性向上を妨げる状況の解消

「下請け企業として立場が弱い中小企業が手形の金利を負担するのは厳しいので現金払いを徹底して欲しい【D社:製造業】」といった意見も挙げられたが、発注企業によっては、受注企業に負担をかける旧慣行が根付いていると考えられるため、こうした商慣行が是正されることも必要である。

また、複数の製造業から、金型の保管の管理コストについて発注先に配慮を求める声が挙がったが、発注・受注企業間において、生産終了後の取引条

件を定め、金型の所有者である発注企業が保管費用を負担するなど、受注企業の不利益にならないような対応が必要である。

(2) サプライチェーン全体での取組

「旧態依然とした企業などは下請け業者に情報を流さないこともあり、サプライチェーンの中で情報が遮断されてしまう【C社:製造業】」などの課題が挙げられたが、大企業を中心として、サプライチェーン全体で、働きやすい職場環境の整備、業務効率化、生産性向上、取引の適正化などが図られるような取組が必要である。

(3) 業種の特性を踏まえた対応

建設業からは、現場の週休2日制や4週8休に関し、「発注者による工期の長さにもよるが、協力会社の職人の賃金が日給制であることへの配慮などからも実施できない【F社:建設業】」、「工期が決まっていること、天候に左右されやすいことから、実現は困難である【G社:建設業】」との意見が挙げられた。

また、塗装工事を行う企業からは、「工事の最終工程となる塗装業は、施主への引き渡し日との関係で作業日程を詰めざるを得ないことから、週休2日制は社会的認知が進まなければ実現できない【E社:建設業】」との意見が挙げられた。

さらに、運送業からは、「顧客から要求される付帯作業(ドライバーによる荷物積み卸し、現場清掃等)を解消することは、個社だけの取組では改善されず、大企業が率先して改善し、社会全体で習慣化させる必要がある【H社:運送業】」、「車載データにより待機が多い顧客に対しては、待機解消の申し入れをしているが、自社ができて外注先ができない場合があり、問題が解決されない【H社:運送業】」といった意見も挙げられ、荷待ち時間や荷役時間を削減した長時間労働の是正が必要であると考えられる。

以上の課題については、企業個社だけでは解決できない課題であり、発注者が率先して改善に向けた対応を行うことに加え、各サービスの提供を受ける者を含めた社会全体としての問題と捉えて解決していく必要がある。

6 政労使における今後の取組について

中小企業における働き方改革に関する取組を推進するためには、政労使においても、次のような取組が必要である。

(1) 政労使共通の取組

ア 働き方改革に関する取組の発信

政労使はこれまでも働き方改革に関する企業の取組事例の発信に努めてきたが、中小企業は他社の事例が参考になると考えられるので、今後においても、あらゆる機会を通じて、取組事例を発信していくこととする。

イ 働き方改革関係制度等の周知・啓発

中小企業の働き方改革に関する取組が促進されるよう、政労使は、働き方改革関係の法令、制度、各種支援策の周知・啓発に一層努めることとする。

ウ 大企業に対する協力要請

社会一般の「働き方改革」や「商慣行」に関する考え方や、発注者側の意識も変革しつつあると考えられるが、発注者の理解不足等による下請企業の労働環境の悪化が生じていることもあるため、政労使は、あらゆる機会を通じて、大企業に対する協力要請等を行うこととする。

労働局では、昨年10月、愛知県とともに、経済団体に対し、取引環境の改善に踏み込んだ働き方改革に向けた要請を実施しており、また、経協では、同月、個社だけでは解決が困難な商慣行の是正に向けた企業間の連携を促す取組に努めるなどの「働き方改革宣言」を行っており、今後においても、こうした行政、経済団体の取組も重要となる。

(2) 労働局における取組

ア 企業に対する情報提供、相談・助言の実施

労働局、労働基準監督署、公共職業安定所幹部が引き続き管内企業の経営トップに対し、働き方改革の取組について働きかけるとともに、平成30年4月以降設置する「愛知県働き方改革推進支援センター」において、各企業に対し、業務の繁忙に対応する労務管理や働き方改革に関する制度等の相談・助言を実施する。

また、ワーク・ライフ・バランス等に関するセミナーを開催するとともに、個別企業への相談・助言を実施する。

なお、労働局では、昨年、複数の金融機関との間において、働き方改革に関する包括連携協定を締結したが、協定の取組の一環として、金融機関の顧客である中小企業を中心とした事業主に対し、セミナーの開催等を通じて、働き方改革に関する制度等の周知、相談・助言等を行うこととしている。

イ 各種助成制度の周知、活用

時間外労働に上限設定を行った事業主や、時間外労働の削減や賃金引上げに向けた生産性向上に資する取組を行った団体に対する助成(時間外労働等改善助成金)をはじめとする各種助成制度を各企業等に周知し、各企業における働き方改革が促進されるよう助成制度の活用を図る。

ウ 経済団体への要請

中小企業、小規模事業者における働き方改革については、企業個社の取組だけでは限界があるため、引き続き、経済団体に対し、発注企業として下請企業に対する配慮を求めるなどの要請を行う。

(3) 連合における取組

ア 「すべての労働者の立場にたった働き方」実現への取り組み

企業の存続に不可欠な「人材の確保・定着」と「人材育成」に向けては、職場を熟知する労使によって長時間労働の是正をはじめとする働き方を見つめ直し、安全で健康で持続可能な職場を構築していくとともに、正規労働者・非正規労働者を問わず個々人の状況やニーズにあった多様な働き方を選択できる仕組みを整えていく。そのため、「働き方」も含めた幅広い労働条件の向上に貢献する建設的な労使関係機能の構築に向けて取り組むとともに、産業・企業の取引は「プライス」だけでなく「働き方」でもつながっており、個別の労使、個別の企業を超えた「働き方」の見直しを社会全体で共有できる運動を展開している。

イ 労働組合・経済団体・行政への働きかけ

労働基準法改正、無期転換ルール、障がい者雇用、女性活躍推進法など法改正の動向や労働組合が取り組むべき事項の理解浸透を図るための労働組合同向けの各種学習会を開催している。働き方の見直しに取り組む中小企業の好事例の展開を図る。

また、長時間労働の是正や多様な働き方の実現、取引の適正化に向けて、経済団体や行政との意見交換や要請行動を実施している。

ウ 地域社会への発信

「連合愛知 地域フォーラム」として、「地域の活性化には、地域の中小企業の活性化が不可欠～中小企業の賃上げに向けた取引の適正化と働き方改革の実現に向けて～」をテーマに講演、パネルディスカッションを通じ、取引の適正化、働き方改革の実現には個別労使、個別企業だけでなく社会全体で取り組むことの必要性を共有し地域社会に対して発信した。

また、無期転換ルール、36 協定などのルールを広く社会へ周知するため、街宣やビラ配りなどの街頭宣伝行動を実施している。

(4) 経協における取組

* 働き方改革宣言の策定を通じた会員企業への支援

経協として、下記の通り『働き方改革宣言』を行い、会員企業の『働き方改革』への取組みに対する積極的な支援を実施する。

『働き方改革』を事業活動の重点実施事項と位置付け、会員企業に対し、関係法令の改正動向や企業の取組み好事例等の情報提供、および企業間連携活動等を推進していく。

<愛知県経営者協会 働き方改革宣言>

◇目指す姿

愛知県経営者協会は、『働き方改革』の実現が、企業の持続的な発展に寄与するという認識のもと、企業の『働き方改革』の支援に積極的に取り組みます。多様

な人材が働きやすい職場環境の整備により、社員一人ひとりの健康を維持し、生産性を高め、創造性が発揮される職場の実現を目指します。

◇取組み内容

1. 経営トップの強い意志により、自らが『働き方改革』を先導し、メッセージの発信や環境づくりにより、組織全体の意識改革に繋がるよう働きかけを行います。
2. 働き方改革の推進にあたり、その基盤となる関連法令が遵守されるよう、周知・啓発に努めます。
3. 企業で働く人の健康維持とワーク・ライフ・バランスの実現のため、長時間労働の是正のための取組みを支援します。
4. 業務の生産性向上と創造性の発揮に繋がる効率的で柔軟な働き方の実現に向けた取組みを支援します。
5. 個社だけでは解決が困難な商慣行の是正に向け、取引先・顧客等の社会全体における理解と企業間の連携を促す取組みに努めます。