

9/26(木)

『働き方改革』のねらいと 働きやすい職場づくり

～ 介護福祉分野を中心に ～

講師

一般社団法人 介護経営フォーラム
株式会社 スターパートナーズ
代表

齋藤 直路 氏



働き方改革の背景

◆ 働く人の視点に立った 働き方改革の意義

働き方改革の実施率について、NTTデータ経営研究所の調査によると、従業員1,000名以上の会社では74.5%ですが、100名未満の中小企業では約30%と、まだ十分に進んでいるとはいえません。

今回は、介護福祉分野の働き方改革について、とくに重要である①時間外労働の上限規制、②年次有給休暇の時季指定、③同一労働・同一賃金、の3つに絞ってお話をさせていただきます。

まず、首相官邸のWEBページ「働き方改革の実現」から、基本的な考え方を引用します。

<日本経済再生に向けて、最大のチャレンジは働き方改革。働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土も含めて変えようとするもの>

<働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段。生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」が構築される>

こうした文言から、政府が強い気持ちで働き方

改革を推進しようとしていることや、働き方改革を、社会問題であると同時に経済問題でもあると考えていることがわかります。

◆ 労働人口の減少

では、なぜ労働生産性を上げなければならないのでしょうか。まず根本的な問題として、労働人口の減少という現実があります（資料①）。生産年齢人口はすでに減少傾向に突入しており、2060年には1990～2000年のピーク時の半分になると予想されています。労働力不足の補完は、日本経済において非常に重要な課題といえます。

◆ 日本の労働制度と働き方の課題

第1の課題として「正規、非正規の不合理な処遇の差」が挙げられます。

「非正規」という言葉が、非正規労働者に「正当な処遇がなされていない」との気持ちを起こさせ、意欲を失わせる一因となっています。社会から「非正規」という言葉を一掃し、非正規職員の待遇改善とキャリアアップを推進していくことが

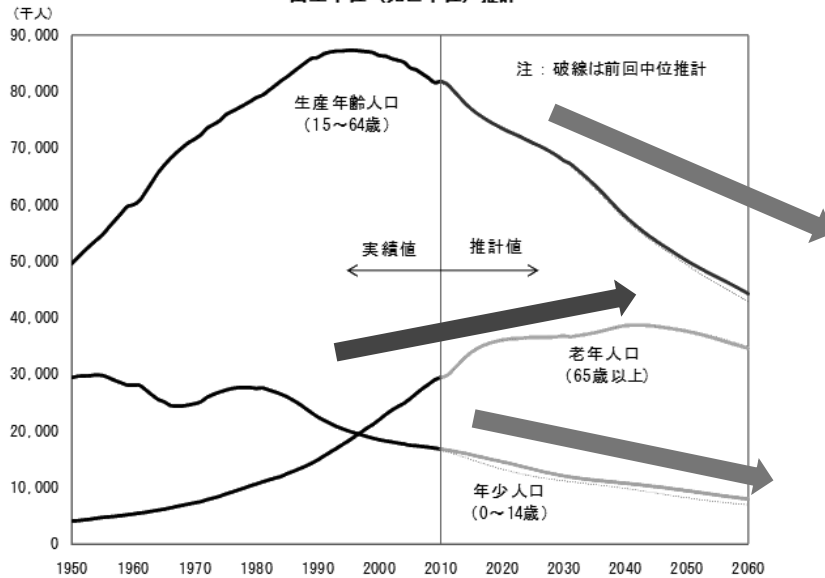
資料①

I 働き方改革の背景

10

●労働人口の減少

図1-3 年齢3区分別人口の推移
— 出生中位(死亡中位)推計 —



生産年齢人口は既に減少局面に突入しており、2060年にはピーク時の半分になると予想されている
労働力不足の補完は、日本経済においても非常に重要な課題

出典:国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 II 推計結果の概要」

必要です。

第2の課題として「長時間労働」が挙げられます。長時間労働は日本型労働として象徴的ですが、健康の確保や仕事と家庭の両立を困難にし、少子化の原因にもなるほか、女性のキャリア進出や男性の家庭参加を阻む要因となっています。ワーク・ライフ・バランス、労働時間の管理強化が求められます。

第3の課題として「単線型の日本のキャリアパス」が挙げられます。これまではライフステージに合わせた仕事の仕方を選択することが難しかったのですが、これからは多様なキャリアパス制度などの構築が求められます。

このような職場の環境を改善することで、職員のモチベーションや学習意欲のアップを狙うことができます。それが結果として、施設利用者への還元へとつながっていくのです。

介護現場における働き方改革 3つのポイント

①時間外労働の上限規制

今回の改正により、法律上の時間外労働の上限は、原則として月45時間、年360時間となりました。管理者を含めた全職員の労働時間の管理が問題になってきます。介護現場では、残業が月45時間(毎日平均2時間)というのは考えにくいので、おそらく問題ないかと思いますが、罰則規定も新たに設けられていますので、問題がある場合は早期の見直しが必要です。

時間外労働でとくに問題になるのが、自主的な残業の取り扱いについてです。たとえば、職場の自席で資格の勉強をしていたとしても、管理者からは仕事をしているのか勉強をしているのかわからない場合があります。仕事の内容について、自分の知識や技術不足を補うために勉強をするのであれば構いませんが、資格や別の勉強となると自

己研さんにあたるため、職場の自席ではなく、別フロアの会議室を自習室にするなどの対策が必要になります。もちろん会社外で実施していただくことが望ましいことが言うまでもありません。

ここで大切なのが、労働時間の正確な把握です。原則として必要なのが、タイムカードによる記録やPCの使用時間の記録など、客観的な方法や使用者による現認です。訪問介護で直行・直帰のケースなどでは難しいかもしれませんが、やむを得ない場合には適正な申告を阻害しないなどの措置を講じたうえで自己申告をすることもできます。管理・監督が徹底できていない場合、不払残業代として会社側に訴訟リスクがあるので気をつけましょう。

管理・監督の対策としては「残業禁止命令書」を作成して残業を禁止にする方法もあります。それにより仕事が終わらない場合は、必要に応じて役職者への引き継ぎを行うことで対応していきましょう。それでもまだ仕事が多く、規定時間内に終わらない場合は根本的な業務の改善が必要です。施設利用者のために行いたいことでも、減らすという決断が求められることもあります。

もう一つの対策は「事前許可制」です。残業をするときは、あらかじめ所定の書式で申請を行い、所属長の許可を受けることを徹底しましょう。

②年次有給休暇の時季指定

これは、管理・監督者や有期雇用労働者も含め、年次有給休暇が10日以上付与される労働者が対象です。使用者は、労働者ごとに年次有給休暇を付与した日（基準日）から1年以内に、5日以上の年次有給休暇を取得させなければなりません。時季指定については、できる限り労働者の希望に沿った取得時季となるよう努めます。使用者が指定するのではなく、労働者本人に最終決定を委ねる必要があります。繁忙期など取得が現実的ではない時季を希望した場合、使用者が拒否することは可能ですが、訴訟になった場合は使用者側が不利になります。したがって、取得時季について地道に交渉するしかないかと思えます。

また、すでに5日以上の年次有給休暇を請求・取得している労働者に対しては、使用者による

時季指定をする必要はなく、することもできません。本人の希望で休みをとることができます。

さらに、使用者は労働者ごとに「年次有給休暇管理簿」を作成し、3年間保存しなければなりません。この年次有給休暇管理簿には「年休の発生する基準日」「取得日数」「その日付」の記載が必要です。休暇に関する事項は就業規則の絶対的必要記載事項（労働基準法第89条）であるため、使用者による年次有給休暇の時季指定を実施する場合は、時季指定の対象となる労働者の範囲および時季指定の方法などについて、就業規則に記載しなければなりません。

また、次のような場合は労働基準法第120条の罰則規定により、30万円以下の罰金を科せられることがあります。①年5日の年次有給休暇を取得させなかった場合、②使用者による時季指定を行う場合において就業規則に記載していない場合、③労働者の請求する時季に所定の年次有給休暇を与えなかった場合。

次に、年次有給休暇を計画的に取得するための仕組みづくりについてお話しします。

(1) 基準日に「年次有給休暇取得計画書」を作成する

休暇の取得は後半になればなるほど調整が困難になってきます。残り1か月で3日取らなければならないといった事態を避けるため、計画的に取得できるように、事前に消化予定を計画にまとめておく必要があります。

(2) 時季指定を行う

計画表および消化状況を確認し、適宜、取得候補日を提示し、職員に取得を促します。このとき、強制したり賛同が得られないルールを作ったりしてはいけません。意見を尊重し、年間の計画を立て、お互い「このあたりで5日間取る」といった意識付けをしていきましょう。

(3) 計画的付与制度を活用する「アニバーサリー休暇」と「プラスワン休暇」

年次有給休暇の取得に対する職場の理解を得やすくするため、労働者本人の誕生日や結婚記

念日、子どもの誕生日などを「アニバーサリー休暇」にすることで、年次有給休暇の取得を促進することができます。あらかじめ日にちが確定しているうえに、労働者同士で日にちが重なることも少ないため、計画的付与を実施しやすくなります。

また、土日・祝日に1日プラスして連続休暇にする「プラスワン休暇」も、一つのアイデアです。最近、月曜日が休みになることが多いため、金曜日を休みにすると4連休になります。

いずれにしても、休暇取得のルールづくりには、就業規則の改定と労使協定の締結が必要です。どのような労使協定にするのか、厚生労働省から例示はされていますが、あくまでも例ですから、やはり社会保険労務士と相談をするのがよいと思います。

③同一労働・同一賃金

使用者に求められる第1のポイントは、同じ職場で働く正社員と短時間労働者・有期雇用労働者との間で、基本給や賞与、手当などあらゆる待遇において不合理な差を設けることが禁止されていることです。

第2のポイントは、使用者は短期労働者・有期雇用労働者から、正社員との待遇の違いやその理由などについて説明を求められた場合、応じなければならないことです。

これらに罰則規定はありませんが、説明に応じる義務はあります。そして、説明をしたうえで納得を得られなければ労働争議となる危険性があり、その場合は司法の判断となります。

(1) 「均衡待遇」と「均等待遇」

使用者は、正社員と短期労働者・有期雇用労働者の働きの違いに応じて、均衡な待遇、均等な待遇の確保を図るための措置を講じなければなりません。

「均衡待遇」とは、不合理な待遇差の禁止のことです。異なる働き方をしている2人がいた場合、異なる点のみを根拠に待遇に差を設けなければいけません。

「均等待遇」とは、差別的取り扱いの禁止のこ

とです。まったく同じ働き方をしている2人がいた場合、その2人に特別な差異を設けることは禁止されています。

具体的には、10の事業所のうち、全てを担当しているAと、7つを担当しているBでは、担当する業務の重要性や難易度を根拠に基本給に差を設けます。また、業務内容は同じでも、週40時間働いているAと、週20時間働いているBの間に、就業時間に応じた給与の差を設けます。これが「均衡待遇」です。

一方、正社員のAとフルタイムパートのBは、業務内容およびその責任について、まったく同一だったので同額の賞与を支給します。これが「均等待遇」です。ここで差がある場合は根拠を明確にし、差がない場合は同一の待遇にすることが、同一労働・同一賃金の趣旨となります。

(2) 施行時期

法施行日は、2020年4月1日（中小企業は2021年4月1日から適用）です（資料②）。

就業規則や賃金規定を見直すには、短時間労働者・有期雇用労働者を含む労使の話し合いが必要です。話し合いの結果、手当などの改善を行う場合は原資などを考慮して検討しなければいけませんし、テスト運用の必要が出てくるケースもあります。

施行は2021年4月からですが、職員への周知などもありますので「まだ時間がある」と思わず、前倒しで余裕を持って進めましょう。

(3) 根拠の明確化

基本給や各種手当などについては、まだ明確な判断が示されていないものもあります。判例のないものに関してはガイドライン「厚生労働省告示第430号 短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止などに関する指針」を参考に、自社で合理的な解釈を設定し、それを明確に示さなければなりません。そして、職員の理解を得るために、説明会を開いたり、差を設けた根拠を明確にしたりする必要があります。そのために、まずはスキルや貢献度、責任を「みえる化」するとよいでしょう。

II-③ 同一労働同一賃金
42

●施行時期

法の施行までまだ時間がある、と感じている事業主のみなさん。
就業規則や賃金規定を見直すには、短時間労働者・有期雇用労働者を含む労使の話し合いが必要です。また、検討の結果、手当等の改善をするためには原資など考慮・検討しなければならないことがたくさんあります。対応は計画的に進めましょう。

法施行日は、2020年4月1日です。
(中小企業^{*}は、2021年4月1日から適用)

*その資本金の額又は出資の総額が3億円(小売業又はサービス業を主たる事業とする事業主については5千万円、卸売業を主たる事業とする事業主については1億円)以下である事業主及びその常時使用する労働者の数が300人(小売業を主たる事業とする事業主については50人、卸売業又はサービス業を主たる事業とする事業主については100人)以下である事業主をいう。

●行程イメージ

2019年	2020年	2021年
● 5月	● 11月	● 4月中小企業施行
制度設計	規則・規定修正	テスト運用・調整 (中小企業)
職員数が100名以下の事業者は2021年4月1日、100名を超える場合は2020年4月1日までに準備。 中小企業であっても前倒しで設定し、余裕を持って準備を進めたい		

出典：厚生労働省、都道府県労働局「パートタイム・有期雇用労働法 対応のための取組手順書」

(4) 基本給について

基本給について、「同一労働同一賃金ガイドライン」には次のように明記されています。

＜労働者の能力又は経験に応じて支払うもの、業績又は成果に応じて支払うもの(中略) 実態に違いがなければ同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない＞

また、昇給については次のように明記されています。

＜労働者の勤続による能力の向上に応じて行うものについては、同一の能力の向上には同一の、違いがあれば違いに応じた昇給を行わなければならない＞

当たり前のことのようにですが、実際にはガイドラインにそっていない状況が生じている場合も少なくありません。そこで、基本給について問題にならない例と、なる例をご紹介します。

まず「問題とならない例」です。

「A社においては、同一の職場で同一の業務に従事している有期雇用労働者XとYのうち、能力または経験が一定の水準を満たしたYを定期的に職務の内容および勤務地に変更がある通常の労働者として登用し、その後、職務の内容や勤務地に変更があることを理由に、Xよりも基本給を高く支給している」

要するに、同一の労働でも職務内容や勤務地の変更の有無により、基本給に差をつけることは認められているということです。また、同一の労働でも、深夜・土日祝日などの勤務制限がない場合とある場合では、差異が認められています。

次に「問題となる例」です。

「通常の労働者Xが、有期雇用労働者Yに比べて多くの経験を有することを理由として、Yよりも基本給を高く支給しているが、Xの経験は、現在の業務と関連性がない」

つまり、経験年数を根拠に差異が生じる場合、過去の経験が現在担当している業務と関連性がない場合、差異は認められないのです。

(5) 賞与について

同一労働同一賃金ガイドラインには、次のように明記されています。

＜ボーナス(賞与)であって、会社の業績などへの労働者の貢献に応じて支給するものについては、同一の貢献には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない＞

ルールがまだ明確ではなく、どの程度まで差異を設けられるかは不透明な部分が多いものの、非正規を理由に支給ゼロとすることは難しいでしょ

う。

では、この賞与についても、問題とならない例と、なる例をご紹介します。

まず「問題としない例」です。

「A社において、通常の労働者Xは、生産効率および品質の目標値に対する責任を負っており、当該目標値を達成していない場合、待遇上の不利益を課されている。一方、通常の労働者Yや、有期雇用労働者Zは、同様の責任を負っておらず、目標値を達成しない場合にも、待遇上の不利益を課されていない。このとき、A社はXに対しては賞与を支給しているが、Y、Zに対しては、待遇上の不利益を課していないことから、賞与を支給していない」

これは問題とはなりません。認められます。

次に「問題となる例」です。

「賞与を、労働者の業績など、会社への貢献度に応じて支給しているA社において、通常の労働者Xと同一の貢献がある有期雇用労働者Yに対し、Xと同一の賞与を支給していない」

つまり、有期雇用であることを根拠に賞与を支給していない例ですから、これは問題となります。

(6) 各種手当について

同一労働同一賃金ガイドラインには、次のように明記されています。

<役職手当であって、役職の内容に対して支給するものについては、同一の内容の役職には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない>

<そのほか、(中略)交替制勤務などに応じて支給される特殊勤務手当、業務の内容が同一の場合の精皆手当、正社員の所定労働時間を超えて同一の時間外労働を行った場合に支給される時間外労働手当の割増率、深夜・休日労働を行った場合に支給される深夜・休日労働手当の割増率、通勤手当・出張旅費、(中略)同一の支給を行わなければならない>

つまり、正規、非正規に関係なく支給しなければならないということです。

この役職手当について、問題としない例、なる例をご紹介します。

まず「問題としない例」です。

「通常の労働者Xと同一の役職で、同一の内容の仕事をしている短期時間労働者Yに、所定労働時間に比例した役職手当（たとえば労働時間がXの

半分であれば半分の役職手当）を支給している」

これは問題とはなりません。

次に「問題となる例」です。

「通常の労働者Xと同一の役職で、同一の内容の仕事をしている短期時間労働者Yに、Xよりも役職手当を低く支給している」

このような、正規・非正規のみを根拠とした単純な手当の減額は認められません。

(7) 正規職員と非正規職員の差異を設ける根拠

正規職員と非正規職員で差異を設ける際、根拠となるものの例をご紹介します。ただし、あくまでも例ですので、法人ごとに専門家と協議していただけたらと思います。

・勤務形態、業務内容

たとえば勤務日、曜日などに関する労働契約上の制限、制約がない場合、差を設けることは妥当です。また、オンコール対応など、緊急時の責任を正規職員が担っている場合は、差異を設ける理由になります。ただし、前提として業務の棚卸ができており、正規職員と非常勤・非正規職員の業務が「みえる化」されていることが前提です。

・業務上の責任

非正規を理由に賞与を支給しないことは認められません。業績や成果と結びつけることは可能ですが、合理的に説明できるかが重要です。例としては、さきほども述べたとおり、正規職員の中でも管理者が目標を達成できない場合には賞与が下がりますが、一般の職員はその責任を負っていないという差を設けて、賞与を与えることができるでしょう。ただし、どの範囲までが妥当か、現時点では明確になっていません。今後の情報を注視していきたいと思っています。

・各種手当

過去の判例やガイドラインをみると、一般的な手当は勤務時間において按分されると判断するのが無難かもしれません。また、資格手当などの手当については、時間給に内包化する、または、差異は業務・責任などを根拠に基本給に入れるというのも対策になります。「仕事内容が違うので基本給も違う」と、説明しやすくなります。

たとえば、訪問介護事業所における正規職員Aと非正規職員Bの差をみえる化する場合は、資料③

(PPT52ページ)のように、何が違うかを明確にして説明しましょう。まず、介護業務は2人ともできますから「差異無し」です。しかし、Aには事務・管理業務として業務日報のまとめ、渉外業務としてサービス担当者会議への参加、事業所運営の責任として緊急時の呼び出しがある、などが生じます。こうしたことを書き出すことで、待遇の違いを示すことができます。

・キャリアパスを用いた根拠設定例

各等級における要件を整理し、キャリアパスに明確に関連づけることで、差異の根拠とすることもできます。たとえば、1から5までの等級の中で、一般パート、ベテランパート、一般正規、ベテラン正規、管理職級と分け、仕事の有無を整理していきます。

(8) 同一労働・同一賃金についてこれから考えること (シミュレーション)

自事業所の実際の業務内容、責任の範囲、労働契約などを参考に、キャリアパスの元となる要件の棚卸を行いましょう。「勤務日」「介護業務」「事務・管理業務」「渉外業務」「事業所運営への責任」の差を具体的に記述します。対象として、ベテラン正規職員A、若手正規職員B、ベテラン非正規職員Cをモデルに整理していくとわかりやすいはずです (資料④)。

介護分野における生産性の向上

厚生労働省から、介護分野における生産性の向上について、ガイドラインが公表されています。

資料③

11-③ 同一労働同一賃金 52		
●訪問介護事業所における正規Aさんと非正規Bさんの差の見える化		
✓ 業務内容の近い正規職員と非正規職員の例		
	中堅正規A	ベテラン非正規B
勤務日	制約無し	土・日曜日定休
介護業務	差異無し	差異無し
事務・管理業務	業務日報のまとめ	無し
渉外業務	サービス担当者会議への参加	無し
事業所運営への責任 (例:緊急時対応)	緊急時の呼び出し有り	無し
差異を設けるには、「何が違うかを見る化」し、それをもとに説明できるようにしなければならない 正規と同等の貢献をし、責任を果たしている職員に対しては、同等の待遇が必要。		

非常によく整理されていて、課題とその解決法もわかりやすく示されています。各事業所でゼロから生み出すよりも、まずはこちらを参考にして着手されるのがよいかと思います。いくつか抜粋します。

◆ サービス提供責任者の業務を棚卸し、可能なものは他職員へ分配

業務内容の棚卸を行うことで、サービス提供責任者の業務、それ以外の職員に振ることができる業務をみえる化します。

◆ 報告書の時系列推移を12か月・1ファイルとし、パソコン管理

もっとも業務過多に陥りやすいサービス提供責任者の業務負担を軽減します。ケアマネジャーへの報告書様式を見直し、時系列変化を視覚的に把握しやすくすることで、サービス提供責任者が記述する報告の質を上げつつ、文書量を削減し、文書作成業務を効率化するという提案もあります。パソコンを使うことで作成時間が短くなり、1年間分を1つのファイルとすることで、繰り返しの記入やファイリングなどの手間も削減できます。業務時間が短縮されることで、残業抑制や年次有給休暇の取得促進にもつながるはずですよ。

資料④

これから考えること 57			
●正規AさんBさんと非正規Cさんの差を棚卸(例)			
✓ 比較対象は、最も業務内容の近い正規職員と非正規職員			
	ベテラン正規A	若手正規B	ベテラン非正規C
勤務日			
介護業務			
事務・管理業務			
渉外業務			
事業所運営への責任			
その他			

◆情報共有のルール化（基本 → チャット（SNS）、重要事項 → 電話）

チャット機能を持つICTツールを活用することで、職員同士の情報共有が円滑になり、職員がケアに集中することができます。コミュニケーションの回数が増え、課題を解決する時間の短縮にもつながるとの報告があります。

◆マネジメント業務の棚卸とOJT制度化

職員の育成について、現場ではまだ「背中を見て覚えなさい」という風潮があるのが現状です。そこで、職員の特性に応じてマネジメントスタイルを変え、OJTを実施することでミドルリーダーの効率的な育成を行うことができるというものです。これにより、職員全体のレベルアップを図ることができます。

まとめ

◆「働きがい」と「働きやすさ」を分けて考える

今後、運営や経営を行う際は、「働きがい」と「働きやすさ」を分けて考えなければならないと思います。今回、とくにお話ししたのは「働きやすさ」の部分です。もちろん「働きやすさ」は大切

なことです。同時に、施設利用者や地域にどのような影響があるのか、ご家族にどのように貢献できるのか、職場にどのような意義があるのかという「働きがい」の部分を、経営陣が職員に伝えていくことが大切です。経営者や幹部が職員一人ひとりと向き合い、個人の成長を喜び、さらに上のレベルの目標を提示していくことは、どの段階でも必要だと思います（資料⑤）。

「働き方改革」への対応により、非正規職員が正規職員並みの労働条件を希望する可能性も出てくると思います。そのときは正規への転換を促すことも必要になるでしょう。確かに人件費は上がりますが、正規職員と同じような責任で同じように働いているのであれば、正規登用するべきだと思います。

今回の講演が、事業運営や経営のヒントになれば幸いです。なお、今回の講演で使用した資料やデータは以下のサイトからご覧いただくことができますのでご活用ください。

- ・「働き方改革特設サイト」
（厚生労働省、都道府県労働局、労働基準監督署）
<https://www.mhlw.go.jp/hatarakikata/>
- ・「同一労働同一賃金ガイドライン」
（厚生労働省）
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>

資料⑤

