

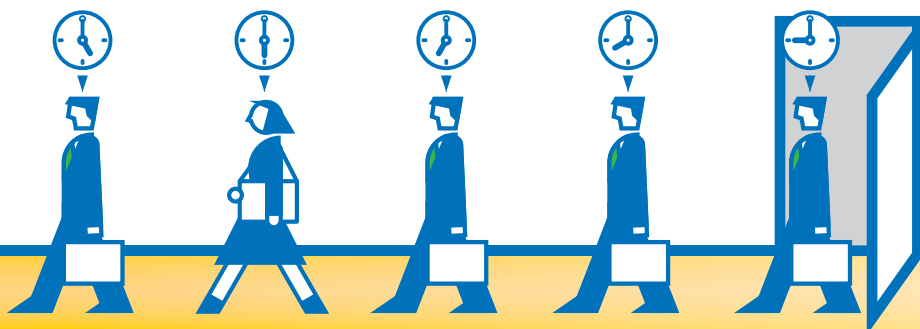
60時間超の時間外労働の 割増賃金率が上げに

中小企業の 「長時間労働」 削減策

- 1 時間外労働の割増賃金率アップが
中小企業に与える影響
- 2 長時間労働が発生する
主な要因とは
- 3 要因別に考える
長時間労働削減策
- 4 長時間労働削減に
取り組む際の留意点

ことし4月1日から、中小企業においても月60時間超の法定時間外労働の割増賃金率が引き上げられます。これを機に、改めて長時間労働の削減に取り組む中小企業もあるでしょう。本稿では、長時間労働が発生する要因とその削減策について解説します。

坂本直紀社会保険労務士法人
特定社会保険労務士・人事コンサルタント
坂 本 直 紀



1 時間外労働の割増賃金率アップが 中小企業に与える影響

ことし4月から、中小企業に
いても、月60時間を超える法定時
間外労働（以下「時間外労働」と
います）に対する割増賃金率が
50%以上に引き上げられます。
これにより、社員の長時間労働
が常態化している中小企業では、
人件費が大幅に増加することが懸
念されます。また、そもそも長時

間労働を放置することは、過労死
やメンタルヘルス不調を生じさせ
るリスクにつながります。
長時間労働を削減することは、
中小企業にとって、もはや喫緊の
課題といえます。
本稿では、長時間労働が生じる
要因とその削減策について解説し
ますが、その前に、まずは割増賃
金率の引上げが中小企業
に与える影響を確認して
おきましょう。

図表1 割増賃金率引上げで増える割増賃金の支払い額

<p>前提条件</p> <p>基本給30万円、役職手当2万円、資格手当2万円 1か月平均所定労働時間170時間 1か月70時間の時間外労働が発生</p>
<p>2023年3月31日までの割増賃金</p> <p>$(30万円 + 2万円 + 2万円) \div 170時間 \times 70時間 \times 1.25$ = 17万5000円</p>
<p>2023年4月1日以降の割増賃金</p> <p>$\{(30万円 + 2万円 + 2万円) \div 170時間 \times 60時間 \times 1.25\}$ $+ \{(30万円 + 2万円 + 2万円) \div 170時間 \times 10時間 \times 1.50\}$ = 18万円</p> <p><small>* 60時間超の割増賃金率を50%で計算</small></p>

増加する 人件費負担

労働基準法改正によ
り、大企業では、201
0年から月の時間外労働
が60時間を超える部分に
ついては50%以上の割増
賃金を支払う義務が課せ
られました。一方で、中
小企業については、割増
賃金率を25%以上に据え

置く猶予措置がとられました。

その猶予措置が2023年3月
末をもって終了することにより、
4月1日からは、月60時間超の時
間外労働の割増賃金率が、大企
業、中小企業ともに50%以上とな
ります。これにより、4月1日以
降は、月60時間を超える時間外労
働に対して、中小企業も50%以上
の率で計算した割増賃金を支払う
必要があります。

割増賃金率の引上げにより、月
60時間超の時間外労働をさせた場
合に支払う割増賃金がどれだけ増
えるか試算してみましょう。

2 長時間労働が発生する 主な要因とは

長時間労働を削減するには、人
手を増やすのが一番の早道です。
しかし、深刻な人手不足が続くな
か、中小企業が即戦力となる人材
を採用することは容易ではありません。

となると、いまの人員で、同じ
だけの業務量を、いまよりも少な
い労働時間でこなす方策を考える
ほかありません。

図表1は、月額賃金が34万円の

社員に月70時間の時間外労働をさ
せた場合に支払う割増賃金につい
て、「2023年3月31日まで」と
「2023年4月1日以降」を
比べたものです。このケースで
は、割増賃金率がアップしたこと
により、支払う割増賃金が500
0円増加しました。

月60時間を超える長時間労働が
常態化している企業は、割増賃金
率の引上げにより、同じ時間外労
働によって賃金の支払い負担がど
れだけ増えるか、確認しておく
よいでしょう。

そのためには、まず、長時間労
働が発生する要因を知っておくこ
とが大切です。

長時間労働が発生する主な要因
は、次の4つです。

- ① 残業が当たり前の社内風土
- ② 残業のチェック体制が不十分
- ③ 特定の社員に業務が集中
- ④ ムダな労働時間の発生

以下、順に見ていきます。

要因①

残業が当たり前の社内風土

「遅くまで会社に残っていることが当たり前である」「仕事がなくとも、早く帰ることが躊躇される」——このような社内風土は、長時間労働の温床になります。

特に、職場の上司が遅くまで残っていると、部下は帰りにくくなります。さらにいえば、上司自身が「遅くまで残っている社員は頑張っている優秀だ」と考えているようでは問題です。

会社として、「残業＝当たり前」「遅くまで残っている社員＝優秀」という考え方を改めていくことが必要です。

要因②

残業のチェック体制が不十分

残業時間の発生状況を十分に確認できていないことも考えられます。すなわち、本人、上司、人事部の間で、月の残業時間と担当している業務量・内容を共有・確認できていないため、いつの間にか長時間労働が常態化しているケースです。

要因③

特定の社員に業務が集中

現在は多くの企業が人手不足に陥っており、1人ひとりの業務負担が懸念される状況です。そうした状況下では、新人教育に時間を割いたり、適正な人員配置を考慮する余裕がなくなり、特定の社員に業務が集中してしまうことがあります。

これには、主に2つのパターンが考えられます。

(1) 業務が属人化している

業務の属人化とは、ある業務の進め方や進捗状況などを特定の社員しか把握していない状況を指します。

特定の社員しかその業務を遂行できないとなれば、自ずとその社員に業務が集中することになります。その結果、特定の社員の業務量が過大となり、長時間労働につながります。

(2) 仕事ができる社員に業務が集中する

仕事が早い、優秀である、会社の実情をよく把握しているなど、他の社員から「頼られる存在」の社員のところには、様々な業務が

集まってくる傾向があります。

すなわち、「この社員に仕事を任せておけば安心」ということで、次から次へと特定の社員に業務が割り当てられ、長時間労働につながるというものです。

要因④

ムダな労働時間の発生

業務の内容や量が同じでも、担当する人や部署によって、労働時

間に大きな差が出る場合があります。その差は、生産性の違いに由来するものです。労働時間が長い人・部署には、労働時間が短い人・部署に比べて「ムダな労働時間」が多いことが考えられます。ムダな労働時間の発生を防ぐには、「いかにして生産性を高めるか」が大切です。そのためには、職場単位で、ムダと思われる時間を極力減らす工夫をすることが重要です。

3

要因別に考える

長時間労働削減策

それでは、前項で紹介した4つの要因別に、長時間労働の削減策を紹介していきます。

いずれの削減策にも共通しているのは、長時間労働を削減するには、経営トップ、人事部、各部署が一体となって取り組む必要があることです。

すなわち、トップは長時間労働削減を会社の方針として明確に打ち出し、人事部はトップの方針を実現するために、社員の労働時間の状況の確認およびルール化を行

要因① への対策

トップの強い方針を社内周知徹底

長時間労働が生じる主な要因①

図表2 トリンプ社の取組みと成果

1	残業ゼロでも、増収増益を達成(19期継続)。
2	仕事には、必ずデッドラインを設定(会議の席で発表)。
3	早朝会議の実施(8時30分スタート、1つの議題にける時間は2分)。
4	ノー残業デーの実施。
5	社員から悲鳴があがるなか、終業時間後に部屋の明かりがついていたら、社長自ら電気を消し続ける。
6	違反部署には反省会を義務付け、議事録の提出をさせる。
7	“がんばるタイム”を設定(12時30分～14時30分)。私語、電話、オフィス内移動禁止(お客様からの電話だけ可)、総務担当者が見回り、違反があれば笛を吹くようにしている。

※『残業ゼロの仕事力』吉越浩一郎著
(日本能率協会マネジメントセンター)より抜粋

(残業が当たり前の社内風土)を改善するには、社内の意識改革が欠かせません。それには、経営トップが、長時間労働の抑制を会社の方針として、明確に社内を示す必要があります。

ここでは、トリンプ・インターナショナル・ジャパン株式会社(以下「トリンプ社」)の例を紹介します。1992年にトリンプ社の代表取締役社長に就任した吉越浩一郎氏は、「残業ゼロ」を掲げ、在任中に19期連続増収増益を達成したことで知られます。

残業をしないと仕事が行かない、と社員から悲鳴が上がったなか、終業時間後に明かりが付いている部屋を見つけたら社長自らが照明を消し続け、社員に変革を促しました(図表2)。

「残業をするのは当たり前」という社内意識を変えるのに大事なものは、トップ自らが、残業削減に真剣に取り組むことです。仮にトップが残業削減の方針を出したとしても、同時に強い意思をもって取り組む姿勢を示さなければ、掛け声倒れに終わることになりかねません。

どのような施策をとるにせよ、長時間労働の削減に取り組む際に最も重要なのは、トップの強い姿勢を見せることです。

要因② への対策

残業時間の現状把握の徹底と残業削減の社内ルール化

要因②(残業のチェック体制が不十分)を改善するには、人事部

が主体となって残業時間の現状を把握し、不要な残業を削減するための社内ルールを設けることが有効です。

(1) 残業時間の現状の把握方法

全社員の労働時間数をエクセルなどのソフトで集計し、長時間労働が生じている理由を詳細に分析します。

① 問題部署の把握

たとえば、部署別の残業時間を「時間外労働」「休日労働」「時間外労働と休日労働の合計」といったように分けて集計し、グラフ化します。

残業時間が多い部署を把握したら、その部署に内在している問題点を洗い出します。

② 問題社員の把握

残業時間の多い部署に在籍する社員を中心に、残業時間の多い社員を抽出し、今度は社員ごとに①と同じくグラフ化します。

長時間労働削減に取り組むには、個人レベルにまで落とし込んで改善を図る必要があります。特定の社員に仕事が集まっているかなどの確認を行ない、是正を図ります。

なお、残業時間が過少申告されている可能性もありますので、必

要に応じて実態を把握するように努めます。

(2) 残業削減に関する社内ルールの策定

残業時間の現状を分析し、問題点を把握したら、人事部は、残業削減に関する社内ルールを定めて社内周知します。

図表3は、残業の事前申請および事後報告の規定例です。 残業は、原則として事前申請のルールにすることが重要です。これにより、社員の勝手な残業を防止することができます。

また、結果を報告させて残業の状況を確認することも重要です。

図表4は、残業の事前申請書の例です。 この例では、申請書に必要事項を記載して、上司に提出するようにしています。

いまだき、紙で申請」とはアナログな感じもするでしょうが、申請書に書ききり必要事項を記載するのは面倒くさいことです。さらに、上司に直接提出して許可を得るとなると、プレッシャーを感じるものなのです。

狙いは、「こんなに手間がかかるのであれば、残業することなく仕事に集中して、定時で帰ろう」という気にさせることです。

図表3 残業の事前申請および事後報告の規定例

(残業の事前申請および事後報告)

- 第〇条 社員が所定労働時間外、休日、深夜に勤務を行なう場合は、事前に所属長に所定の様式により申し出て承認を得なければならない。ただし、業務の都合で事前申出が困難な場合は、事後速やかに申し出なければならない。
- 2 前項の承認を受けて所定労働時間外、休日、深夜に勤務した社員は、所定の様式により、勤務内容を報告しなければならない。

また、申請書の提出を通じて、上司は部下の業務の進捗状況が把握できますので、業務遂行におけるアドバイスや業務配分の見直しを行なうことにつながります。

(3) 集中タイム制度の創設

トリンプ社の例にもあるとおり、業務時間中に一定時間、強制的に仕事に集中する「集中タイム制度」を設けるのも有効です。脳科学者の茂木健一郎氏は、著書『脳を活かす仕事術』において、「タイムプレッシャー」を提

図表4 残業申請書の書式例

〇〇課長 殿

〇〇年〇〇月〇〇日

所属〇〇部〇〇課
氏名 〇〇〇〇

残業申請書

以下のとおり残業を実施したいと思いますので、申請します。

1. 日時：〇〇年〇〇月〇〇日
2. 残業予定時間：〇〇時間〇〇分（〇〇時〇〇分～〇〇時〇〇分）
3. 残業を実施する理由

- 注）・残業時刻の2時間前までに、必ず届け出ること
・残業結果報告書を必ず提出すること
・残業が終了したら、速やかにタイムカードに退社時刻を打刻し、退社すること

唱しています。タイムプレッシャーとは、自分の作業に制限時間を設けて脳に負荷をかけ、それ乗り越えたときの喜びによって、脳の回路を鍛える方法です。

仕事を始めるときに、「1時間以内にこの仕事をここまでやる」等の目標を設定して、実現できるように全力を尽くすことをルール化します。このときの目標は、「ちよつと難しいかもしれない」と思うレベルが理想的です。

脳は、長いタイムスパンで目標

を覚えているようにはできておらず、遠い目標よりも直近のスケジュールを優先させる傾向があります。茂木健一郎氏は、1～2時間で終わるようなタスクに集中することが大切だとしています。

要因③ への対策

多能工化の推進、パート・アルバイトの戦力化で特定社員の業務負担を軽減

中）には、さらに「業務が属人化している」「仕事ができる社員に業務が集中する」の2つのパターンがあります。

(1) 多能工化の推進

まずは、業務の属人化をなくす必要があります。

特定の社員だけに業務が割り当てられるのを防ぐには、他の社員でも対応可能な状態にしておくことです。それには、多能工化を推進することが有効です。

多能工化とは、1人の社員が複数の業務を担えるようにすることです。これにより、特定の社員にしかできない業務をなくします。

厚生労働省の「働き方改革特設サイト」には、様々な中小企業の取組み事例が紹介されていますが、多能工化で長時間労働の削減に取り組んだ事例として紹介されているのがライオンパワー株式会社（電子機器製造・開発メーカー）です。以下に、その要旨を抜粋して紹介します。

●長時間労働の削減事例

5年間で残業時間を半減させたライオンパワー株式会社

ライオンパワー株式会社では、2019年頃から製造部門での「多能工化」に取り組みました。

具体的には、1つの機械を1人が操作するシステムから、その部門の全員が複数の機械を操作できるシステムへ転換を図ったのです。

同社では、もともと中核的な社員だけが多種の装置を操作できなかったが、1機種しか操作できない社員は手伝うことができません。そのため、仕事が増えると特定の社員のみ残業時間が増えるという悪循環が生じていました。

これを解決しようと、社長直轄の1部門をモデルケースとして、中核的な社員が他の社員に仕事を教え、1人ができる仕事の量を増やす取り組みを行いました。当然ながら、いきなり2人分の仕事を覚えることは無理があるので、最初は1・4人分程度の仕事量を覚えることを目指しました。

当初は慣れない仕事のため、残業時間に変化はありませんでした。ミスによる顧客からのクレームも増加しましたが、社長がすべて対応し、社員へ余分な負担をかけないようにしました。

取組みを進めていくうちに新しい機械への習熟度が高まり、半年ほどでその部門の生産装置のほとんどを全員が操作できるようになりました。

特定の社員に集中していた残業時間も減り、1年間取り組んだ成果を受けて、翌年からは他の部門でも多能工化を取り入れ、現在ではほぼすべての部門で多能工化が採用されています。

こうした施策により、同社の月平均残業時間は約60時間（2014年）から約30時間（2019年）に減少しています。

(2) パート・アルバイトの戦力化で正社員の負担を軽減

いまは正社員とパート・アルバイトなどの非正社員が、同じ職場で同じ仕事をすることも珍しくありません。しかし、非正社員に任せる業務内容を絞り込み過ぎると正社員への負担が増し、長時間労働につながることもあります。

次に紹介するのは、パート・アルバイトの能力開発、改善提案などを通じて、正社員の残業を削減した取組み事例です。厚生労働省の「時間外労働削減の好事例集」から抜粋して紹介します。

●長時間労働の削減事例 パート・アルバイトの能力を向上させる仕組みをつくる

あるファミリーレストランでは、店長業務のように正社員にしかできない業務を絞り込むとともに、

に、パート・アルバイトにも可能な限り広い業務を担当してもらっています。そのために、パート・アルバイトの能力向上意欲を高める仕組みを取り入れています。

具体的には、パート・アルバイトが担当する作業をリストアップし、作業ごとの習熟度を教育担当者チェックするというものです。さらに、そのリストをみんなが見える場所に掲示することで、各パート・アルバイトができる作業やその習熟度がわかるようにしています。

習熟度のチェックは1週間ごとに行ない、各自の課題を確認します。次に習得すべきことを明確にすることで、教える人も教わる人も仕事しやすい環境をつくり出しています。

習熟度は、時給に直結する形にしており、能力向上意欲を高めています。

また、パート・アルバイトから、業務改善のための提案を受け付けています。

パート・アルバイトから改善提案を受けたときは、提案のあった店舗で実践し、有効であると確認できたら正社員が本部に報告する仕組みになっています。最終的に

会社全体で採用されて、業務マニュアルに組み入れられる場合もあります。

このような業務改善を行なうことで、作業がスムーズに進められるようになったり、ミスが減り、探し物や片付け、作業のやり直しなどの余計な手間が削減され、労働時間削減につながっています。

要因④ への対策 コスト感覚を身につけ、改善を繰り返す

要因④（ムダな労働時間の発生）を改善するには、「時間＝コスト」という意識を徹底することです。

ある会社の1日の所定労働時間が8時間とします。この会社では、8時間の労働時間内ですべての業務が終了すれば、残業は発生しません。当たり前のことですが、残業が発生しなければ、月60時間超の時間外労働に対する割増賃金率が引き上げられたことによる影響も受けません。

所定労働時間内で仕事を終えるには、社員1人ひとりの創意工夫が必要です。そのためには、所定労働時間中は「仕事に集中できる環境」にし、ムダな労働時間を減

らす施策を講じます。

その大前提として、ムダな労働時間が、会社の不要なコストにつながることを認識しておく必要があります。たとえば、ムダな労働時間の代表例として、「探し物コスト」と「会議コスト」について考えてみます。

(1) 探し物コストとは

社員に対し、「1日に仕事で書類や文具などを探す時間はどれくらいですか？」という質問をしたと仮定して、その平均値が1日30分だったとします。この会社の1か月の出勤日は22日、社員1人当たりの時給が2000円で、30人の社員がいるとします。

この場合、アンケート結果に基づき、探し物に費やすコストを次のように算出できます。

・月当たりの探し物に費やす時間
：30分×22日＝660分＝11時間

・1年間の探し物に費やす時間
：11時間×12か月＝132時間

・探し物にける会社全体の年間コスト
：132時間×2000円×30人＝792万円

探し物にける労働時間は何も生み出しません。このケースでは、年間792万円ものムダなコ

ストが発生しています。

探し物にける労働時間を極力削減するためには、次の5Sを徹底することが有効です。

- ・整理……要るものと要らないものに分類し、要らないものは処分する
- ・整頓……要るものを分類し、所定の場所にきちんと置き、取り出しやすくする
- ・清掃……職場や身の回りにゴミや汚れがないようにする
- ・清潔……周りに不快感を与えないように、きれいにする
- ・しつけ……職場のルールや規律を守る

職場全体で5Sを徹底することで、必要なものがどこにあるかが一目瞭然となります。

(2) 会議コストとは

会議には、思っている以上にコストがかかっています。具体的には、会議室の占有費、機材費、資料等の消耗品費、人件費（特に役職が高いほど高い）が発生します。

たとえば、時給5000円の役職者1人、時給3000円のメンバー4人の計5人で3時間の会議を行なった場合の人件費を計算す

ると、次のようになります。

$$\begin{aligned} & ((5000\text{円} \times 1\text{人}) + (3000 \\ & \text{円} \times 4\text{人})) \times 3\text{時間} \\ & = 5万1000\text{円} \end{aligned}$$

会議にかけているムダな労働時間を削減するには、適宜、このように会議にかかるコストを算出し、「コストに見合うだけの生産性の実現されているか」を確認することが有効です。

- そして、
- ・ 不要な会議は行なわない
 - ・ 必要以上に参加者を集めない
 - ・ 時間を短くする
- ことを心掛けます。

4

長時間労働削減に 取り組む際の留意点

注意が必要なのは、長時間労働の削減は残業手当の減少につながるため、社員からしてみれば、手取り賃金が減ることです。それによって社員がやる気を失ったり、離職することも懸念されます。

そこで、長時間労働の削減が実現できた場合には、社員に何らかの還元を行ない、社員のモチベー

たとえば、ホワイトボードの前に集まり、立ったまま会議をするのも有効でしょう。眠くならず、議論に集中できます。また、会議時間の短縮にも効果があります。最後は、ホワイトボードに書かれた内容をスマホで撮影して参加者全員に送信し、議事録代わりにすることが出来ます。

以上のような対策を講じること、で、長時間労働の削減効果が期待できます。前述した厚生労働省のサイトには、中小企業の長時間労働の削減事例が紹介されていますので、それから自社の参考になるものを探してもいいでしょう。

シヨンが低下しないように配慮する必要があります。

以下に、具体的な施策を紹介します。

1

残業時間削減に対する 適切な評価と処遇

残業時間を大幅に削減した部署

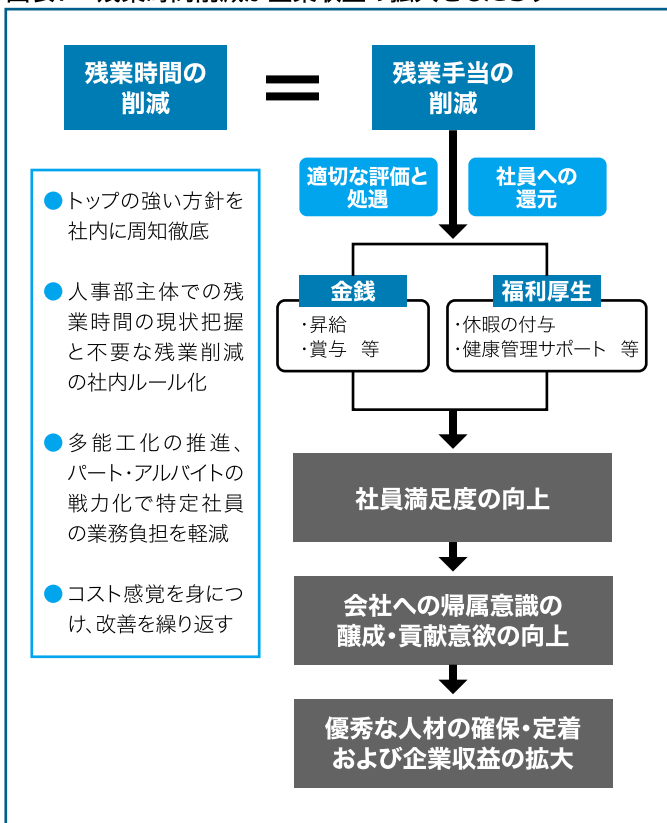
図表5 残業時間数の人事評価項目の例

	A	B	C	D	E
残業時間	10時間未満	10時間以上 20時間未満	20時間以上 30時間未満	30時間以上 40時間未満	40時間以上

図表6 残業時間数の評価ポイント制の例

- 削減された残業手当の総額（半期）＝賞与への還元額 1000万円
- ポイントルール（残業時間等に応じて6段階で評価する）
 - ・残業削減評価ポイント 5P、4P、3P、2P、1P、0P
 - ・生産性向上評価ポイント 10P、8P、6P、4P、2P、0P
- 社員の総獲得ポイント 500Pと仮定
- ポイント単価 2万円（＝1000万円÷500P）

図表7 残業時間削減が企業収益の拡大をもたらす



や社員があれば、人事として適切に評価し、昇格や昇給を行なううえでプラスになるような仕組みを用意します。

この場合、社員の残業時間数を人事評価の項目に組み込むことが有効です。

たとえば、人事評価に図表5のような項目を入れて、残業時間が少ない従業員をプラスに評価することも考えられます。

詳細な設計は各社の実情に応じて定めることになりますが、いずれにしても、残業時間を考慮した

人事評価を行ない、残業時間が少なく、適切に業務を遂行している社員に対しては、プラスに評価をしていくことを形にして示すことが大切です。

2 人件費の減少分を賞与で還元

会社の業績が良好である場合に、残業時間が減って人件費が減少した分、賞与の支給額を上げることで社員に還元する方法です。この場合、残業時間の削減に積

極的に対応するとともに、限られた時間で成果を上げた従業員に多く還元されるように工夫します。

たとえば、図表6のようなポイント制を活用することも考えられます。仮に、社員Aの獲得ポイントが合計10ポイントであれば、20万円（10ポイント×2万円）が賞与として社員Aに還元されることになります。

詳細な設計は各社の実情に応じて定めることになりますが、基本的に労働時間が短く、高い成果を上げた社員に、賞与として多く還

元することが有効です。

3 福利厚生を充実させる

前述の2つの施策は、削減された残業手当を評価に基づいて昇給、あるいは賞与として、社員に金銭で還元する方式でしたが、福利厚生を充実させることにより、社員へ還元する方法もあります。

◇ ◇

人件費アップという観点だけでなく、過重労働の予防やワークライフバランスの観点からも、社員の長時間労働を抑制していくことは、とても大切なことです。そして、長時間労働を削減するうえで、社員1人ひとりが生産性を向上させることが欠かせません。

こうした社員の努力に対して適切な評価と処遇で応えることで、生産性向上により得た収益を社員に還元することは、社員1人ひとりの会社への帰属意識を醸成し、意欲を高めていきます。

そしてこうした施策が、結果的に優秀な人材の確保および定着、さらには企業の業績拡大につながるというポジティブなイメージを抱くことが大切です（図表7）。○

さかもと なおき 2003年に社会保険労務士事務所を開業。得意分野は、人事労務顧問サービス、就業規則の作成・改訂、メンタルヘルス・ハラスメント・残業対策。経営理念は、「会社と社員の活力と安心のサポート」。