

働き方改革と人手不足対策



株式会社人事マネジメント研究所

宮島社会保険労務士事務所

講師：宮島康之 社会保険労務士・中小企業診断士

1

講師自己紹介

宮島社会保険労務士事務所 所長
株式会社 人事マネジメント研究所 代表取締役
<http://www.miya-office.jp>



生まれ 帯広市生まれ

現住所 札幌市

略歴 1982年 道内地銀に入行
1996年 同上シンクタンク部門へ配属
企業診断、相談業務、研修講師などに従事
2002年 独立、宮島社会保険労務士事務所、株式会社人事マネジメント研究所を
開設、現在に至る

資格等 社会保険労務士・中小企業診断士
北海道二十一世紀総合研究所、北海道経済連合会、北海道生産性本部協力講師
日本産業訓練協会認定講師 他

2

◆セミナーの狙いと構成

狙い

人口減少や少子高齢化の進行に伴い、道内企業の人手不足が発生しています。これに対応するためには従来のやり方ではなく、自社での「働き方改革」を進める必要があります。この「働き方改革」を進める上でのポイントを知ります。

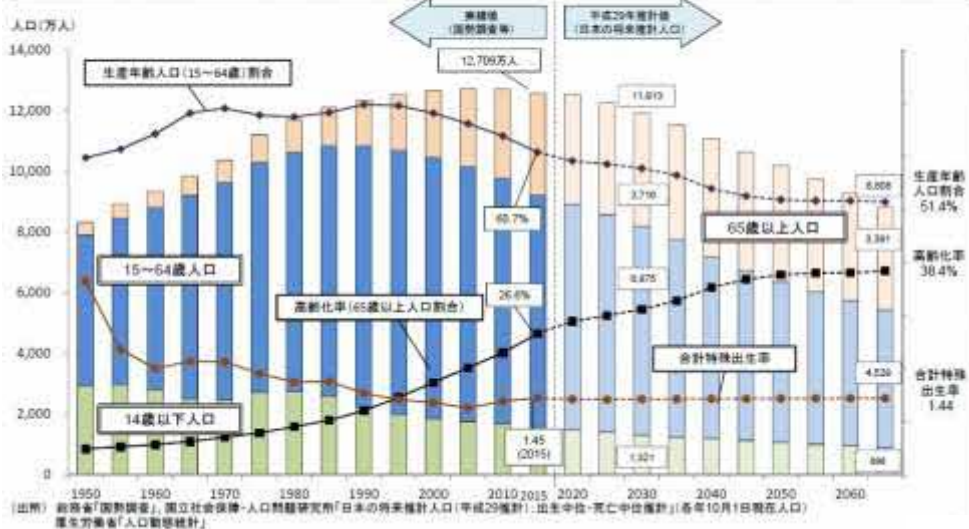
構成

- | |
|-------------|
| 1. 働き方改革の背景 |
| 2. 事業主の対応 |
| 3. 多様な人材の活用 |
| 4. 就業環境の改善 |
| 5. 労働生産性の向上 |

働き方改革の背景

日本の人口の推移

○ 日本の人口は近年減少局面を迎えている。2065年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は38%台の水準になると推計されている。



5

北海道2045年までの将来人口推計

市町村	2015年	2045年	増減額	増減比率
札幌市	1,952,356	1,805,120	-147,236	92.5
旭川市	339,605	248,360	-91,245	73.1
函館市	265,979	162,712	-103,267	61.2
釧路市	174,742	114,040	-60,702	65.3
苫小牧市	172,737	140,442	-32,295	81.3
帯広市	169,327	149,749	-19,578	88.4
小樽市	121,924	60,424	-61,500	49.6
北見市	121,226	82,362	-38,864	67.9
江別市	120,636	85,067	-35,569	70.5
千歳市	95,648	89,658	-5,990	93.7
室蘭市	88,564	49,377	-39,187	55.8
岩見沢市	84,499	47,586	-36,913	56.3
恵庭市	69,702	60,339	-9,363	86.6
北広島市	59,064	42,907	-16,157	72.6
石狩市	57,436	37,642	-19,794	65.5
その他市町村	1,488,288	829,188	-659,100	55.7
北海道全体	5,381,733	4,004,973	-1,376,760	74.4

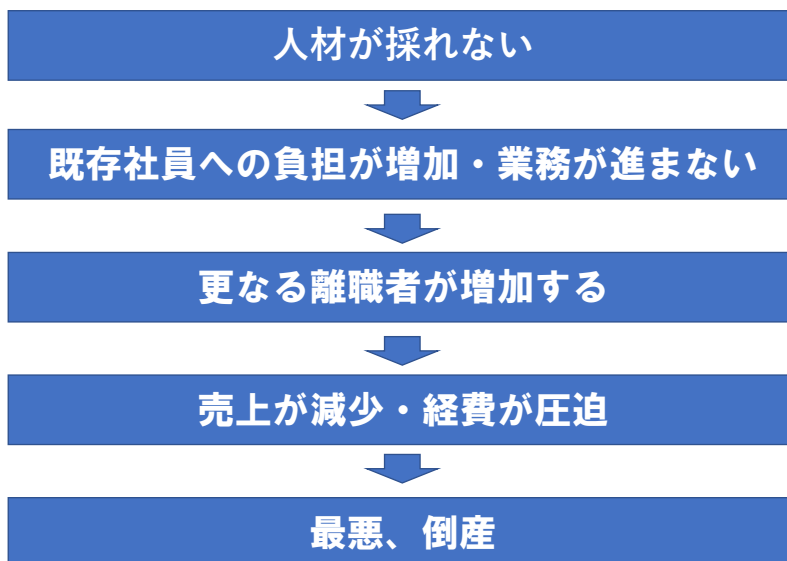
国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来人口(平成30(2018)年推計)から」⁶

◆なぜ中小企業は人手不足になるの（原因）

- 分業制の大企業と異なり、業務範囲が広く一人ひとりの業務が多くなる。業務量が多くなると、一気に担当者の業務量が増え、それにより退職されると、残った人にしわ寄せがいき、さらに業務が過密化、また辞められる悪循環となる。
- 会社の採用基準では採用が難しいため、採用基準を下げて採用する結果、人材の質が徐々に低下、商品の質が低下、業績が低下となり待遇も下がり、良い人材がさらに採れなくなる。
- 優秀な人材は成果主義やフレキシブルな勤務を求める傾向があるが、年功序列制度が残る中小企業（ウチは昔からこうだ）では不満が溜まって辞めらる。
- いつの間にか高齢のベテラン社員だらけの活力のないあまり魅力的でない会社になる。
- 働き続けても昇進せず、長時間拘束され、教育を十分にされない体制に将来のキャリアに不満を持って辞める。
- 会社はコンプライアンスと叫ぶが、自ら労働法令も守らず（法律を守っていたら会社は潰れる）、昔ながらの労働慣習を強いる体制に不満を持って辞める。

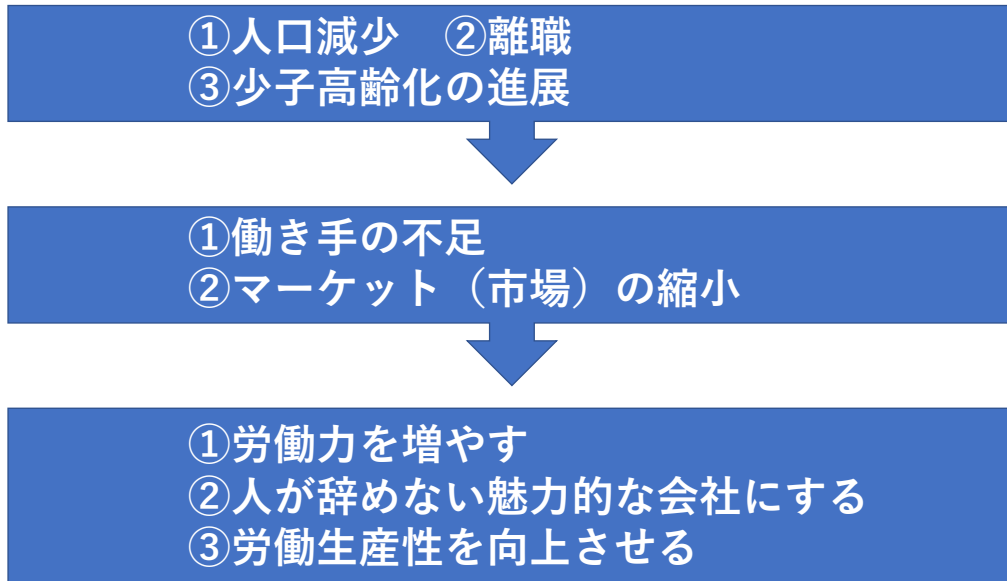
7

◆人手不足が続くと会社はどうなるの（結果）



8

◆働き方改革の必要性（人手不足対策）



9

働き方改革の3つの柱



10

◆北海道働き方改革推進方策（H29.10北海道作成）

北海道が道内企業にしていほしいと望む「働き方改革の取組内容」を簡単にまとめると次のようになる。

改革の柱	取組の方向性
多様な人材の活躍	<ul style="list-style-type: none"> ・女性の活躍推進 ・高年齢者や障害者の就業 ・在学時よりのキャリア教育 ・U・Iターンなど道外人材の誘致や外国人留学生の道内への就職
就業環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・就業環境の改善、非正規雇用労働者の処遇改善、正社員化の促進 ・残業削減等労働諸制度、関係法令の遵守 ・多様な正社員制度、テレワークの推進 ・仕事と育児介護を両立する就業環境の整備
生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品・新サービス開発、イノベーションの創出 ・マーケット（市場）開発、道内へ投資呼び込み ・業務の効率化の推進、コスト削減 ・効率性の向上に向けた人材の育成

上記の内容に沿った様々な支援策を国や北海道は講じている。

11

働き方改革に関連した改正労働関係法令

項目	法律		大企業	中小企業
1. 労働時間	労働基準法	時間外労働の上限規制	2019年4月	2020年4月
		上限規制の猶予廃止（自動車運転、建設業）		2024年4月
		年休5日取得義務 高度プロフェッショナル制度創設 フレックスタイム制の清算機関の延長		2019年4月
		中小企業の月60時間超の時間外労働の割増率を50%以上とすることの猶予廃止	—	2023年4月
	労働時間等設定改善法	勤務インターバル制度の導入（努力義務）		2019年4月
2. 労働者の健康確保	労働安全衛生法	医師の面接指導制度の拡充 産業医・産業保健機構の強化		2019年4月
3. 均等待遇 （同一労働同一賃金）	パート・有期法（パートタイム労働者・有期契約労働者）		2020年4月	2021年4月
	労働者派遣法（派遣労働者）			2020年4月
4. ハラスメント防止	労働施策総合推進法（パワハラ防止法）		2020年6月	2022年4月
5. 民法改正	民法	身元保証の極度額の設定		2020年4月
	労働基準法	賃金債権の消滅時効の延長（2年から3年または5年）		2020年4月
6. 厚生年金	厚生年金法	パートタイム労働者への厚生年金の適用拡大	—	2022年10月101人以上 2024年10月51人以上
7. 70歳までの就業機会の確保	改正高年齢者雇用安定法	事業主に70歳までの雇用機会の確保措置を求める（努力義務）		2021年4月

事業主の対応

13

◆働き方改革のポイント

I. 多様な人材の活用

II. 就業環境の改善

III. 労働生産性の向上

14

I. 多様な人材の活用

15

◆2020年度取組企業例

多様な人材の活用

分類	取組事例
高齢者活用	65歳定年後の再雇用の実施
仕事と家庭の両立	全国の出産育児等で少時間働ける主婦を活用、女性が生涯働ける制度をもとに出産育児休暇を取りやすい職場の設計、補助者を設置し育児休暇を取得させやすい体制化、家庭環境に合わせた雇用形態を確立、家庭の事情で有給を取得した場合に担当を持たないフリー職員を入れる、中学生以下の子連れ出勤を容認
女性の活用	育児で働けなかった優秀な女性を再活用、テスト通過した未経験者を採用、出産育児後も働ける体制を作り退職者を出さない
若年者	Web研修等により資格取得した専門家を育成、高卒若年者の積極的採用、資格取得の通学費用を会社が負担
兼業・副業	兼業・副業を認め社外で多様な感性を磨かせる
パートの活用	商務を洗い出し専門業務に専念できるように付随業務をパートに担当させる
正社員登用化	非正規雇用労働者を正社員登用し、優秀な人材を囲い込む
その他	地域の離農者や高齢者を活用

16

◆多様な人材の活用とは

高齢者の活用

女性の活用

多様な働き方の活用

17

◆65歳まで希望者を再雇用する経過措置について

高齢者の活用

期 間	希望者全員を再雇用する年齢
平成25年4月1日～平成28年3月31日	61歳
平成28年4月1日～平成31年3月31日	62歳
平成31年4月1日～令和3年3月31日	63歳
令和3年4月1日～令和6年3月31日	64歳
令和6年4月1日～	65歳

- 平成26年度に60歳定年になる方については、老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始が61歳となるため、61歳まで希望者全員を再雇用しなければならない。
- 61歳以降については、労使協定により継続雇用制度の対象を限定することが認められる。
- 希望者全員の雇用制度の例外として、心身の故障のため業務に耐えられないと認められるときや、勤務状況が著しく不良で引き続き社員として職務を果たしえないなど、退職・解雇の事由に該当する場合がある。

◆高齢者を再雇用する場合の留意点

高齢者の活用

- ・ **60歳以降の賃金その他の労働条件**
⇒ 定年以降の労働条件を引き下げても労働条件の不利益変更とはならない。賃金引下げ等の変更は60%程度までは可能。ただし、個別の契約書等で毎年確認する。
- ・ **社会保険等の加入条件**
⇒ 労働時間・労働日も通常の労働者の3/4以上であればそのまま社会保険は加入します。労働時間が1週20時間以上あれば雇用保険は加入します。労災保険は、全社員が加入します。
- ・ **年次有給休暇の付与**
⇒ 定年後、正社員でなくなったとしても年次有給休暇は引き続き継続される。
- ・ **60歳定年後の処遇**
⇒ 正社員のままの人、嘱託の人、パートの人と分けて待遇がそれぞれ異なっても構いません。
- ・ **最低賃金の適用**
⇒ 年齢、処遇に関係なく最低賃金は適用されます。
- ・ **再雇用希望者との話し合い**
⇒ 継続雇用希望者本人には、定年後、こういった仕事や役割、労働時間で働きたいかを考えてもらう必要があります。その上で会社としての条件の摺合せを行います。本人の希望に沿った労働条件を提示する必要はありませんが、話し合いのプロセスを踏むことで、本人のやる気を出させ、トラブル防止につながります。なお同一労働同一賃金の問題には留意すること（労働条件と処遇に関する説明責任あり）

◆企業に70歳までの雇用の努力義務

高齢者の活用

－高年齢者雇用安定法改正

