

# 改正労基法への実務対応

## —有効活用策を考えよう—

### 第2回 割増賃金率増加への対処方法を考える

株式会社新経営サービス 森中 謙介

第1回 実現すべき自社の「テーマ」を明確にする

第2回 割増賃金率増加への対処方法を考える

第3回 代替休暇制度の活用方法を考える

第4回 時間単位年休の活用方法を考える

今回は、月60時間超の時間外労働（法定休日労働は60時間の算定に含まれないことに注意）に対する割増賃金率増加（25%以上→50%以上）への対処方法を考えます。主な観点は「残業時間数の削減」と「残業代単価の削減」です。

#### ● 残業時間数の削減には

「労働時間管理」「業務改善」  
「意識改革」の3点で取り組む

総務省の「労働力調査」によれば、週60時間以上働く人の割合は約9.8%（昨年対比-0.7%）、49時間以上の場合は約23%（昨年対比-1.8%）と、いまだ4人に1人が「月60時間超の時間外労働」の危険性を孕んでいます（『労働力調査年報』平成20-21年版より）。

取り組みは3つの軸で行っていきましょう。「労働時間管理」は法令や制度面からのアプローチ方法で、具体的には労基法所定の「労働時間制度」の活用（説明は後述）、ノー残業デーの導入、残業管理方法の見直し（残業の自己申告制、上司による許可制の導入）などです。これらは比較的導入も

容易で、かつ短期的な効果が期待できます。もっとも、あくまで応急処置であり、その効果には自ずと限界があります。「残業代は削減できたが、（それ以上に）業績が下がった」というのでは意味がありません。残業時間数の削減と併せて、業務プロセスの改善や社員の意識改革といった中・長期的な施策により「単位時間当たりの生産性向上」を実現していくことが求められます。

「業務改善」を進める上では「付加価値」の低い業務（定型的業務）を削減・時間短縮して、より付加価値の高い業務（創造的業務）にシフトすることが重要です。具体的には、「モノの改善」（ハード面）、「仕組みの改善」（ソフト面）の両面で自社の業務内容を点検することから取り組みを始めてみましょう。

「意識改革」の主たるターゲットは「管理職」です。「管理職（リーダー）が変われば職場は変わる」といわれますが、管理職の意識改革が労働時間管理・業務改善に与える影響は非常に大きいで

しょう。この点、管理職に求められる役割を経営トップが全社的な方針として打ち出せるかどうかのポイントとなり、また人事担当者にはその旗振り役として、知識教育・ワークショップ等を通じて意識改革の進捗統制・支援を図っていくことが求められます。

#### ● 残業代単価の削減に際しては 「賃金制度の改定」も視野に入れる

50%増しの割増賃金率のインパクトを軽減するため、残業代の計算基礎となる月給（基本給・手当）を見直し、残業代単価の削減を図っておくことも重要です。

ここでのポイントは3つあります。1つは手当の計算方法で、法律上「残業代の計算基礎に含まなくてよい」とされる手当（家族手当、通勤手当、別居手当、子女教育手当、住宅手当等）を含めていないかを確認します。

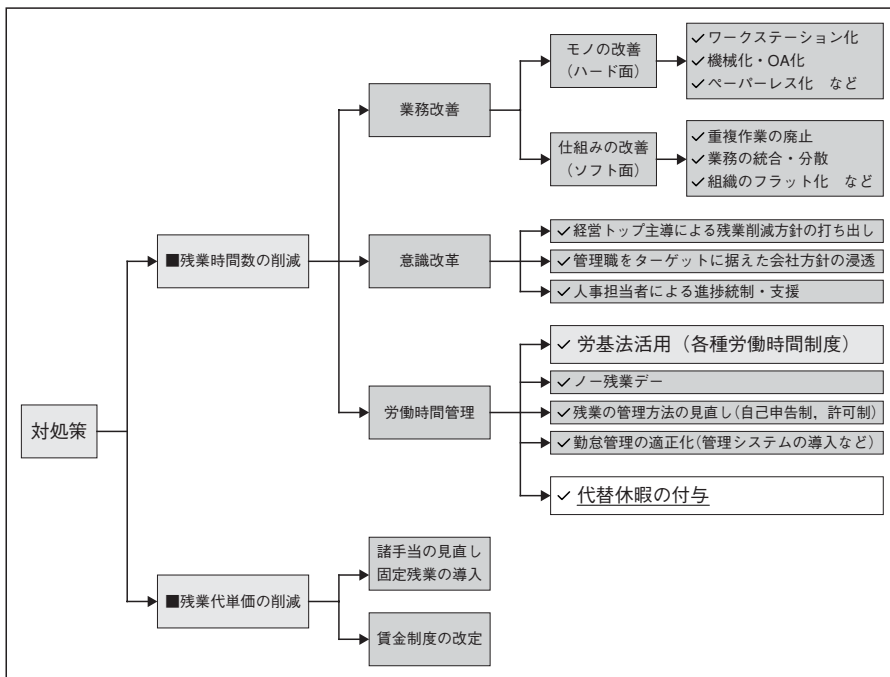
もう一つは固定残業手当の導入です。いわゆる残業代の前払い制度であり、一定の要件（就業規則への記載や労働条件通知書等への明記など）を満たせば合法的に認



**もりなか けんすけ** 現在、株式会社新経営サービス人事戦略研究所所属コンサルタント。主に中堅・中小企業を対象に人事・賃金制度構築のコンサルティングを行うとともに、就業規則改定・残業削減対策など労務管理の分野でも積極的に活動している。

【連絡先】 〒600-8102 京都市下京区河原町通五条西入 京都EHビル 株式会社新経営サービス  
TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 URL：http://jinji.jp E-mail：morinaka@skg.co.jp

## ■ 割増賃金率増加への対処策



められています。基本給の一部を固定残業手当として組み込むことも可能で、その場合は基準内賃金の削減効果が得られます。一見便利な制度に思えますが、基本給の一部を原資とすることは実質的には賃下げとなりますので、対象者の合意を得なければなりません。

最後に、「賃金制度、特に月次給与制度の改定」も視野に入れましょう。年功に偏った基本給、必要性の乏しい手当など、成果・貢献度合いが正しく反映されない賃金制度となっていないでしょうか。「何に対して賃金を支払うか」はもちろん各社ごとの経営方針によりますが、残業代が基本給・手当を計算基礎としている以上、検討の余地はあるでしょう。

### ● コンサルタントからの一提案 ～労基法上の労働時間制度の積極活用～

私からは今回、労基法所定の各種変形労働時間制度、みなし労働時間制度の積極活用をご提案します。これらの制度は繁閑の差に応じて、あるいは職種ごとの働き方に応じて柔軟に所定労働時間・時間外労働を調整することのできる制度として活用されていますが、導入はまだまだ遅れているのが実態です（平成21年就労条件総合調査結果によれば、変形労働時間制の適用労働者数割合は49.5%、みなし労働時間制は6.3%）。

みなし労働時間制度（裁量労働制度、外勤者のみなし労働時間制度）は導入による残業削減のメリットも大きいため積極的に検討していただきたい制度ですが、対象職種が限定され要件も厳しいため、対象者を慎重に判断しなければなりません。また導入時の工夫も大切であり、裁量労働対象者に「裁量労働手当」を設ける、賞与の計算方法を独自に設けるなど、賃金制度の改定によりモチベーション向上を図る企業も見受けられます。

変形労働時間制度（1週間／1ヵ月／1年単位、フレックスタイム制度）はみなし労働時間制度と比べると導入が容易です。繁閑の差に応じて所定労働時間数を上下、すなわち時間外労働の開始時間を調整することが可能ですが、部署ごと、個人ごとの労働時間数

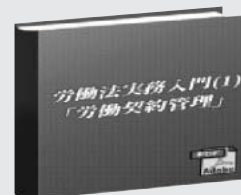
の実態を正確に把握した上で時間設計をしないと、逆に残業が増加する可能性もあります。

以上の2制度を自社の実状に即した形で導入、あるいは見直しができるれば、残業60時間オーバーの可能性は相当少なくなると思われます。比較的取り組みやすく、短期的な効果が期待できますので、ぜひとも自社で導入を検討していただきたいと思います。

今回は「代替休暇制度」について検討します。

著者執筆の小冊子を無料プレゼント！

「労働法実務入門」(1)～(4)



ご希望の方は下記アドレスより「人事制度ノウハウ」へアクセス

「人事戦略研究所」<http://jinji.jp>