

# 改正労基法への実務対応

## —有効活用策を考えよう—

### 第1回 実現すべき自社の「テーマ」を明確にする

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

#### ●法律対応により何を 実現するのか？

改正労働基準法が施行されて4ヵ月が経過しました。今回の法改正にあたり、経営者・人事担当者の方々はこういったスタンスで、何を目的として自社の人事制度改定に臨まれたのでしょうか。

改めて改正法のポイントを確認すると、唯一「月60時間超の時間外労働に対する割増賃金率の引き上げ」だけが対応を義務付けられており（中小企業については3年の猶予後再検討）、「時間外労働の限度基準を超える時間外割増率の引き上げ」は努力義務、「代替休暇」「時間単位年休」の制度導入については労使の判断によることとなっています。導入を見送る企業もまだまだ多いようですが（労務行政研究所の調査では、昨年10月の段階で代替休暇導入予定の企業は9%、時間単位年休については16%。労政時報第3762号より）、いくつかの制度を導入した企業には何らかの実現したい「テーマ」があったものと思います。

「長時間労働者の割合の高止ま

り等に対応し、生活時間を確保しながら働くことができるようになるため、労働時間制度の見直しを行う」（厚生労働省）とあるように、長時間労働の抑制、あるいはワークライフ・バランスの推進を趣旨として今回の法改正はなされました。「何を今さら」と思われるかもしれませんが、これらの趣旨を十分に理解し、「効果性のある制度を策定できた」と自信を持って言える企業は案外少ないのではないのでしょうか。

#### ●経営者・人事担当者の 役割を改めて確認する

改正法の要件に沿った就業規則の改定を行っただけで「期待する効果」が得られるかどうか、疑問が残ります。本来求められるのは経営トップが先頭に立って長時間労働抑制のメッセージを社員に発信することであり、一連の改正法は、そのためのツールです。そして人事担当者の役割とは、それらツールの効果的な活用方法を検討することではないのでしょうか。

こう言うと経営者・人事担当者

の方々が単にサボっているようにも聞こえますが、そうではなく、改正法の内容自体にも悩ましい点が存在していることを確認しておきたいと思います。

#### ●実務担当者を悩ませる “使い難さ”と、心配される “モラル・ハザード”

一つは管理が非常に煩雑になることで、例えば代替休暇や時間単位年休の導入で人事担当者の負担増、また給与・勤怠管理等のシステムを利用する企業においてはシステム変更に伴うコスト増が当然予想されます。

もう一つは職場内モラル・ハザードの心配で、端的に言えば割増賃金率が増えることを見越した意図的な残業の増加です。例えばタイムカードのみで時間管理を行い、時間外労働に対して許可制を敷いていない企業の場合、不必要に残業を行い60時間まで延ばそうという社員の意図が働かないとも限りません。仮に代替休暇制度を導入・奨励したとして、少々の休暇よりも金銭としての報酬を選ぶ



**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

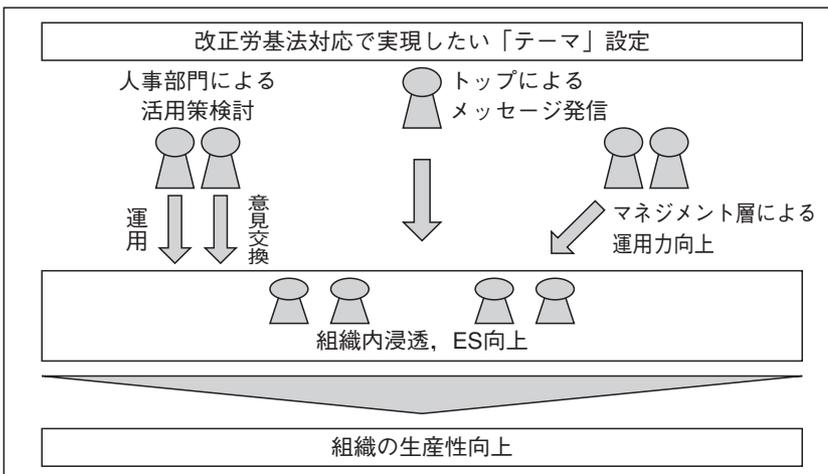
人が出てきてもさほど不思議ではありません。

## ●組織全体の生産性を高めるために

改正法への対応を考えるにあたり、実務上は上記のような課題があることも認識しなければなりません。そして何より、制度を有効に活用するためには導入によって自社で何を実現するのかという「テーマ」を明確にするとともに、経営トップと人事が先頭に立って推進していくことが不可欠であると考えます。もっとも、一口に「残業抑制」「ワークライフ・バランス推進」といっても具体的な課題のニュアンスは各社ごとに異なると思われるので、テーマ設定の際には自社の現状を十分に把握した上で行っていただきたいと思えます。

一つだけ言えることは、人事諸制度は「組織の生産性を高めるために活用されるべき」であり、今回の法改正への対応もその一環として行われる必要があるということです。一企業として労働法規を守ることは当然必要ですが、それにより社員のモチベーションを高め、ひいては組織全体の生産性を高めていくことがより重要です。その意味では「代替休暇」「時間単位年休」の制度などは、「とりあえず導入する」「他所もやっているから」といった消極的な理由

## ■改正労基法への対応と制度活用の視点



しかないのであれば、導入をしないほうが賢明かもしれません。使われない制度ほど残念なものではなく、また今回の制度は複雑さが指摘されているだけに、無計画に導入すれば社内の混乱を来すだけに終わる可能性もあります。

反対に、社内の推進体制（トップによるメッセージ発信、人事部門による諸制度活用策の検討に加え、現場マネージャー層の制度運用力強化による組織内浸透も重要でしょう）を整えることができるのであれば、今回の法改正への対応による効果も十分期待できます。「代替休暇」「時間単位年休」などは社員の細かい希望に応える制度としてES向上に資するものですので、積極的に活用していただきたいと思えます。これを機会として本格的に自社の労働時間管理に取り組むのもよいでしょう。

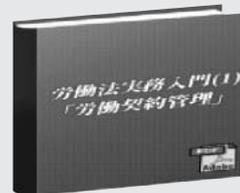
しかしながら、先述のように改正法の内容自体もいくつかの課題を抱えています。これらを自社で十分活用できるレベルまで落とし

込むことが必須であり、人事担当者の腕の見せ所ではありますが、制度自体もスタートしたばかりで各社とも手探りの段階というのが実状でしょう。

今回は制度活用の前提条件について整理してみました。この連載では今後3回にわたり、各制度のポイントと実務上の課題について改めて解説するとともに、運用上有用と思われる視点についても紹介していきます。今現在運用をされている企業の経営者・人事担当者の方々、あるいは今後導入を検討している方々の参考になれば幸いです。

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