



# 経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

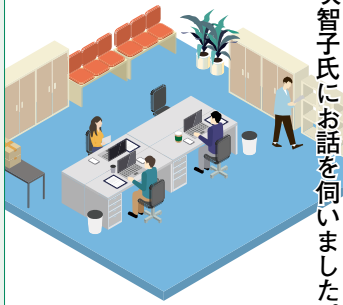
## 「時間外労働」の見直し 月60時間超の時間外労働の割増賃金率引き上げと 勤務時間インターバル制度

日本では長らく、長時間労働における労働者の過労が問題視されてきました。これを受け、月60時間を超える時間外労働の割増賃金率が1・25倍から1・5倍に引き上げられました。2023年4月からは、猶予期間を終えていよいよ中小企業にも適用されることになりました(図表1)。割増賃金率の引き上げによるコスト増の対策として中小企業がどのような取り組みを行っていかばいいかについて、株式会社ワーク・ライフバランス コンサルタント 堀江咲智子氏にお話を伺いました。

**2022年10月**  
**管理部門注目のイベント**

- 1日 育児・介護休業法改正 厚生労働省
- 健康保険法改正 厚生労働省
- 雇用保険法改正 厚生労働省
- 厚生年金保険法改正 厚生労働省
- 確定拠出年金法改正 厚生労働省
- 職業安定法改正 厚生労働省

1~7日  
全国労働衛生週間 厚生労働省



【図表1】 月60時間を超える時間外労働の割増賃金率引き上げ

出典:「月60時間を超える時間外労働の割増賃金率が引き上げられます」(厚生労働省)  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000930914.pdf>

(2023年3月31日まで)			(2023年4月1日から)		
月60時間超の残業割増賃金率 大企業は 50% (2010年4月から適用) 中小企業は 25%			月60時間超の残業割増賃金率 大企業、中小企業ともに50% ※中小企業の割増賃金率を引き上げ		
	1カ月の時間外労働 (1日8時間・1週40時間 を超える労働時間)			1カ月の時間外労働 (1日8時間・1週40時間 を超える労働時間)	
	60時間以下	60時間超		60時間以下	60時間超
大企業	25%	50%	大企業	25%	50%
中小企業	25%	25%	中小企業	25%	50%

➤2023年4月1日から労働させた時間について、割増賃金の引き上げの対象となります。

### ベテランに依存する 経営体質を変えるきっかけに

日本ではかなり前から、諸外国に比べて時間外労働の割増賃金率が低いことが問題視されてきました。

内閣府の好循環実現検討専門チームの調査によれば、2013年の時点で、アメリカやイギリス、ドイツなど、日本以外の多くの先進国が、すでに1・5倍の割増賃金率を採用していることが分かります(図表2)。

時間外労働の割増賃金率が低ければ、コストを抑えながら1人の労働者を長く働かせるという方向に進みがちです。経験値の低い新人を雇用してコストをかけながら教育するよりも、すでに技術を習得して経験値も高いベテラン社員に長い時間働いてもらったほうが、コスト面も含めて効率がいいからです。

しかし、それではワークシェアリングが



株式会社ワーク・ライフバランス  
コンサルタント  
中小企業診断士  
堀江咲智子 氏

【図表2】 労働時間と割増賃金率に関する各国比較(2013年時点)

▶日本は諸外国に比べて、時間外労働割増賃金率が低く、平均残業時間が長い。

	日本	アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ	韓国
法定労働時間	40時間/週 8時間/日	40時間/週	48時間/週 (残業含む)	35時間/週 1607時間/年	8時間/日 大半の労働協約は8時間より短い時間を規定	40時間/週
時間外労働割増賃金率	25%以上 ただし、 1カ月で60時間を 超える時間外労働 については 50%以上	50%	規定なし 一般的には 50%	25% 1週間で8時間(法定労働 時間との合計で43時間) を超える時間外労働につ いては50% 労働協約により10%以上 の割増賃金率を自由に規 定することも可能	規定なし 一般的に労働協約 を超え 1日の最初の2時間 は25%、 それ以降は50%	50%

出典:「割増賃金の状況等について」第2回経済の好循環実現検討専門チーム事務局提出資料(内閣府)

進みませんし、ベテランに頼る経営体制を打破することもできません。その結果、後進の育成が進まないという課題があります。

こうした課題が顕在化する一つのきっかけになったのが、新型コロナウイルス禍でした。この2年間で、ベテラン社員が新型コロナウイルス

イルスに感染し、2週間以上出勤できなくなるという状況を経験した企業も多かったのではないのでしょうか。業務の中核を担う社員が突然長期休業を余儀なくされてしまうと、経営にも大きな影響が出かねません。BCP(事業継続計画)という観点からも、業務が属人化していることのリスクの高さが浮き彫りになったといえます。

また、働き方改革によって、特定の業界を除いては時間外労働の上限規制が課されることとなりました。これも、特定の社員に依存するような経営体制を見直す大きな後押しとなっています。

### 新しい風を取り込み、業務フローを改善

時間外労働の割増賃金率が1・25倍から1・5倍に引き上げられることで考えられるのが、人件費の増加です。そこで人件費を減らす対策として、業務フローの改善があげられます。特定の社員に業務が集中し、属人化している状況を見直すのです。

ここでまず必要なのが、業務や時間の可視化です。どのような事情で突発的な業務が入ってきやすいのか、誰に業務が集中しているのかといった、部署ごとの特性を分析する必要があります。特性が見えれば、具体的な対策を立てることが可能になります。

私たち株式会社ワーク・ライフバランスでは、可視化を手助けするツールとして「朝メールドットコム」というWebサービ

スを提供しています。その中で、朝にその日1日の業務計画を登録し、終業時に実際にどのような業務を進められたかを記録することによって、自分の仕事がどのような状況なのかを可視化するサポートをしています。大切なのは業務の棚卸と時間の分析です。

対策を立てるときには、ベテラン社員などの一部の人だけで決めるのではなく、それぞれの部署や職場の社員全員で話し合うことが成功のポイントです。特にベテラン社員が多い職場においては、既存のやり方にとらわれやすく、業務の改革が進みにくいという傾向があるからです。

では、業務フローや社員の働き方を改善するとき、何をどのように改善すればいいのでしょうか？

これは、職場によっても部署によってもさまざまです。実際の成功事例や取組み事例を見てみても、会社によってかなり取組み内容が異なります。業務改善には、「これさえすればいい」という黄金ルールがないため、新人も含め社員全員で「これをしてみよう」「これはどうだろう」といろいろ検討を重ねるのがよいでしょう。

また、一度の取組みでうまくいくとは限りませんから、トライアンドエラーを繰り返しながら改善を進めていくことが大切です。

実際に、改革に成功した事例としてご紹介したいのが、山口県に本社を置く有限会社アクアテクニカルです。

アクアテクニカルでは、ベテラン社員の意識改革が必要で、働き方改革がなかなか進まないという課題を抱えていました。また、それにより、若手社員が自分の意見を発言しない、という課題もお持ちでした。

取組みとして提案したのは、上司や社長が仕事に口出しをせずに、まずは任せてみることに。そして、指示命令をする前に、まず社長が社員を観察し、変化を真っ先に見つけて声をかけてみてくださいますとお伝えしました。具体的には事務所や現場に向かう車両の整理整頓です。対象エリアをいくつかに分割し、割り当てたエリアは担当社員に任せることにしました。

この取組みによって、社員の方に「社長が見てくれている」という信頼感や安心感が生まれ、結果として社員一人ひとりが今まで以上にチャレンジするようになり、若手社員のモチベーションが大きく向上するという成果があがったのです。

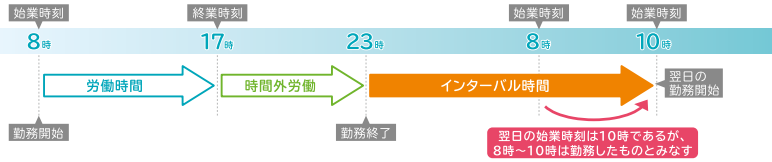
「観察して成果を評価する」という方法は、部下に対してだけでなく、他部署や同僚に対しても有効なアプローチです。「360度評価」とも呼ばれますが、多面的な評価によって社員同士のコミュニケーションが活発になり、ミスを事前に防ぐ効果も期待できます。

### 勤務間インターバルの導入で社員の健康を守る

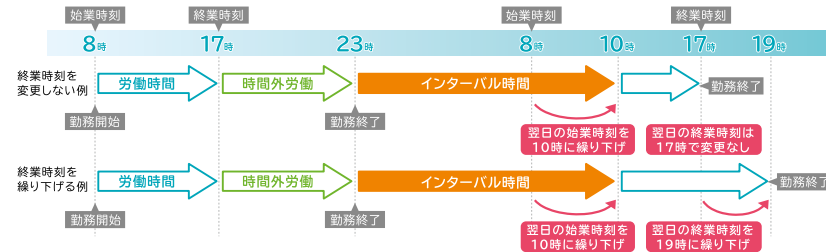
勤務間インターバル制度とは、1日の勤

【図表3】 勤務間インターバル

例1 インターバル時間と翌日の所定労働時間が重複する部分を働いたものとみなす場合



例2 インターバル時間と翌日の所定労働時間が重複した時、勤務開始時刻を繰り下げる場合



出典：「勤務間インターバル制度が従業員の働き方休み方を変える！」（厚生労働省）

【図表4】 労働時間に関する法制度の概要

	アメリカ	ドイツ	フランス	イギリス
労働時間の上限	なし (週40時間を超えて使用する場合は1.5倍の割増率を適用)	原則として1日8時間、週6日(週48時間)	原則として1日10時間、週48時間、かつ12週平均で44時間	週48時間 (原則17週平均)
休憩・休息	■5～20分程度の短い休憩 ■休息に関する規定なし	■6時間を超えて9時間以下の場合に30分、9時間を超える場合に45分の休憩 ■1日の労働時間の終了から次の日の開始までの間に連続した最低11時間以上の休息時間 ■日曜日および法定祝日の休息について、労働者は、0時から24時まで就業してはならない	■6時間に1度、20分以上の休憩 ■2就業日の間に最低11時間の休息 ■週1度、連続した24時間の休養(原則として日曜)	■6時間を超えて就業する場合に最低20分の休憩 ■1日当たり最低11時間の休息 ■週当たり最低24時間の休息
適用除外など	職種によって、最低賃金と最長労働時間の双方、または最長労働時間のみを適用除外	事業所組織法5条3項に基づく「管理的職員」は、労働時間法の適用を除外	職種によって、1日当たりの最長労働時間をはじめとする労働時間規制からの適用除外	職種によって、労働時間の上限、休憩・休息、夜間労働の全てまたは一部について適用を除外

出典：「諸外国の労働時間法制とホワイトカラー労働者への適用に関する調査—アメリカ、ドイツ、フランス、イギリス—」(独立行政法人労働政策研究・研修機構(JILPT))

勤務終了後から翌日の出社までの間に、一定時間以上の休息時間を設けるといって制度です(図表3)。EUでは、24時間ごとに最低でも11時間のインターバルを設けることとされています。

ここからは、勤務間インターバル制度を必要とする根拠を詳しく説明します。

例えば、アメリカのランド研究所では、睡眠時間が6時間以下の場合、7～9時間の睡眠をとった場合に比べて2・4%生産

性が下がるとしています。また、イギリスでは睡眠不足によって、年間6・24兆円もの損失を出しているともいわれています。

DawsonとReidの1997年の不眠による疲労と作業効率との関連性を調べた実験結果<sup>※1</sup>について、大原労働科学研究所の佐々木司上席主任研究員の解説によると、起床後14時間を過ぎたあたりから人間の作業能力が極端に落ちることが明らかになっています。酒気帯び状態で同じ作業をさせ

た場合よりも能力も注意力も低下した危険な状態になる、と分析されています。

更に、佐々木司上席主任研究員によれば、肉体疲労と精神的なストレスについて、肉体的疲労は眠りの前半に回復し、ストレスは後半に解消するといえます<sup>※3</sup>。

これは、自分が仕事に対して充実感ややりがいを感じている場合も同じです。仕事

も、最初に取組んでいたのは現状の把握です。システムエンジニアの方や工事業業者の方など、クライアントの勤務時間外に作業を行うことが多く11時間というインターバルを確保することが難しい場合には、全社として基本は11時間を取得することを前提としながら、一部の職種は例外規定として9時間から始めてみるなど、少しずつ進めていくことをおすすめします。努力義務期間をうまく使って実践的な制度設計を進めていくのがいいでしょう。

れません。疲労が隠れてしまっている状態といえるでしょう。

他にも、睡眠不足の上司ほど部下に対して侮辱的な言動を行うという調査結果も出ています。このように、労働時間が長くなれば十分な睡眠を取ることができず、集中力が大きく低下するだけでなく、パワハラのリスクが高まるのが指摘されているのです。

時間外労働の見直しと並行して、労働者の生活時間や睡眠時間を確保するという目的を持つ勤務間インターバル制度についても、導入を検討してみたいかがでしょうか。

### 割増賃金の代わりに有給の休暇(代替休暇)を設ける

時間外労働の割増賃金率の引き上げによるコスト増の対策として、割増賃金の支払いの代わりに有給の休暇(代替休暇)を付与することができます。ただ、形式上は休暇を取っていても、社員が休めなければあまり意味がありません。

典型的なのが、有給休暇中でも社用携帯

※1 Dawson, D., Reid, K. Fatigue, alcohol and performance impairment. Nature 388, 235 (1997). ※2 「不眠による疲労と作業効率」日本看護協会 ※3 「睡眠構築バランス理論からみた過労死発症モデルについて」佐々木司, 松元俊(公益財団法人 労働科学研究所)



に取引先から電話がかかってくるケースです。特に月曜日から金曜日はビジネスタイムという認識が強いので、たとえ有給休暇取得日でも電話対応せざるを得ない状況になりやすいのです。

仮に対応しなかったとしても、結局は翌日対応しなければなりません。それならば休みの日に対応しておいたほうが良い、という判断になることも多々あります。携帯電話の普及によってとても便利にはなりませんが、その反面、有給休暇中であっても社員を一瞬で労働環境に戻してしまうというデメリットがあるのです。

対策として、社用携帯を会社に置いて帰り、有給休暇取得日は他の担当者が社用携帯を預かるなど、他の社員が一時的に対応を代わるといった方法もありますが、ある程度1次対応ができるように業務を把握しておかなければならず、簡単ではありません。ここで提案したいのが、ITツールの活用とチーム化です。例えば、コミュニケーション方法を直接のメールや電話ではなく、ChatworkやSlackなどのビジネスチャットツールやメッセージングアプリなどで行うようにすれば、関係者全員がひとつのチャットルームで情報を共有できるよ

うになり、直接関連していないタスクの進捗を確認したり、他部署のやり取りを見たりすることができるようになります。例えば建設の現場では、ゼネコンやサブ

長らく課題でした。しかしビジネスチャットツールなどを導入することによって、事前準備がスムーズになったり、他の社員が1次対応をすることができ環境が整っている現場も出てきています。

また、チャットツールなどを使うと文字で内容が残せるため、後からの確認も楽なうえ、第三者が状況を把握しやすいというメリットもあるようです。このように、自社でITツールを活用して、離れた拠点や他部署、他社との情報連携を深めていくのは良い方法です。

さまざまな業種、さまざまな現場でいろいろな取組みがなされていますから、自分の業種以外の業種の取組み事例や成功事例を知ること、学べることも多く、解決策の引出しも増えていくでしょう。

こうした取組み事例や成功事例については、官公庁や自治体などが資料として取りまとめて提供しているものも多々あります。例えば、トラック輸送や土木に関する事例が知りたいということであれば国土交通省、中小企業での事例であれば中小企業庁など、参考になる資料がたくさんありますので、ぜひ調べていただくといいと思います。

### 法改正をチャンスに、企業価値を高めたい

時間外労働の割増賃金率引き上げによって、業務フローの見直しを求められる動き

が加速していますが、これを負担として捉えるのではなく、会社が更に成長するチャンスとして利用することができると私は考えています。

特定の社員の頭の中にしかノウハウがなく、言語化されていないという状況は、会社の強みをうまく生かしていないのと同じことです。

言語化することによって、より多くの社員がノウハウを理解できるようになり、再現性が高まります。そうすれば事業の承継にもつながりますし、更には、新しい人への事業の承継が新たなビジネスへの発展につながる可能性も充分にあります。

時間外労働の割増賃金率引き上げに限らず、未だ法改正には至っていないものの、長らく現場では課題として問題視され続けていることも多々あります。こうした課題を、法改正を待たずに自主的に着手していけば、会社の評価も高まりますし、魅力的な職場作りにつながり、採用面でも強みとなります。

先ほどご紹介したアテクニカルでは、実際に取組みを行ったことで、若い方の採用が増えています。ぜひ、時間外労働の割増賃金率引き上げを、飛躍の足がかりのひとつとして考えていただきたいと思います。



株式会社ワーク・ライフバランス  
コンサルタント  
中小企業診断士  
**堀江咲智子** 氏

北海道札幌生まれ。大阪府立大学工学部機械工学科卒業。経営者、管理職、一般職、女性向けなど、対象者に合わせてきめ細やかにアレンジした講演内容に定評がある。働き方見直しコンサルティングでは担当チームのモチベーションを上げながら、楽しく働き方を見直す手法が特徴。気合いややる気に頼らず仕組み自体を変えることで本質的な解決ができるようアドバイスするなど、周囲を巻き込みながら全社的に最適な方法を提案している。趣味は編み物とアクセサリーをすること。手を動かすことが好きでハンドメイドサークルを主催し、ハンドメイドを通じた新興国への寄付を13年連続で行っている。経済誌・専門誌などでの執筆実績多数。

本誌に掲載の記事は2022年9月10日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階  
TEL: (03) 5439-2370 (大代表) FAX: (03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けたいたしたのは



NISSAY

(生 22 - 4683, 法人開拓戦略室)