中小企業における魅力ある職場づくり

～働き方改革が目指すもの～

講師：宮城労働局　雇用環境・均等室長　**加藤　明子** 氏

当財団は2024年９月11日（水）に、七十七銀行本店５階第一会議室において特定テーマセミナー「中小企業における魅力ある職場づくり～働き方改革が目指すもの～」を開催し、同時にZoomによるオンライン配信を行いました。本特集では、講師である宮城労働局雇用環境・均等室長加藤明子氏の講演内容をご紹介いたします。

加藤　明子　氏

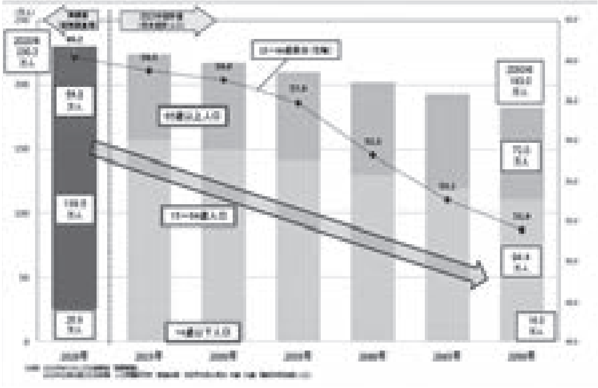
１．はじめに

本日は「中小企業における魅力ある職場づくり～働き方改革が目指すもの～」と題してお話しさせていただきます。このテーマでお話しさせていただくに当たり、私自身改めて「働き方改革」について確認をしてきました。「働き方改革」という言葉は、もう定着していて馴染みのある言葉ですが、実は2017年（平成29年）の流行語にもノミネートされていました。なので当時はそれくらい「働き方改革」について必要性を感じ、みんながその言葉を使っていたということです。ちょうど、その翌年の2018年に働き方改革関連法という法律が成立しました。働き方改革とは何か、その法律が目指したものやその背景にはどのようなことがあるのかについてですが、働き方改革とは個々の事情に応じて多様で柔軟な働き方を自分で選択するという風に定義されています。背景についてですが、少子高齢化による生産年齢人口の減少、また時代の流れと共に女性や高齢者も労働市場への参加が進み、働き方のニーズも多様化していることが挙げられます。そのため、生産性を向上して就業機会を拡大し、個々人の意欲・能力を存分に発揮できる環境が不可欠であるということが働き方改革の背景にあると言われています。

働き方改革は、この課題の解決のため、働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。

２．中小企業の働き方改革はなぜ必要？

前提として、生産年齢人口がどんどん減少しているということを、改めて確認していただければと思います。この図は宮城県の将来推計人口を表しています。一番左側にあるグラフは、2020年の宮城県の人口（実績値）を表しており全体で230万人います。グラフは３つの年齢層に分かれており、上から「65歳以上」、「15～64歳」、「14歳以下」となっており、この「15～64歳」の方がいわゆる働き手である生産年齢人口（138.5万人）です。一番右側のグラフは2050年の推計値です。生産年齢人口はどんどん減っていき、2050年の推計では全体の人口が2020年の230万人から183万人へ、働き手といわれる生産年齢人口は138.5万人から94.4万人へ減少すると予測されています。折れ線グラフは全体の人口に占める生産年齢人口の割合を示しております。2020年の実績値では60.2%であるのに対し、2050年の推計では51.6%となり、働き手が全人口の約半分にまで減ってしまうということが確認できると思います。生産年齢人口の大幅な減少は経済活動における供給（生産＝働き手）と需要（消費＝モノ・サービスの買い手）の



宮城県の将来推計人口

ギャップを招き、そのギャップが個々の企業にとっても人手不足など既に大きな課題となっています。2050年における日本全体の人口に占める生産年齢人口の割合は52.9%と推計されていますので、宮城県の51.6%という数字がいかに衝撃的であるかということが分かると思います。つまり、人口減少、特に生産年齢人口が減少していくという課題があります。ですから、働く方の個々の事情に応じて多様な働き方を選択できる社会を実現していくということが必要不可欠になりますし、そういった中で、成長と分配の好循環を構築し働く一人ひとりがより良い将来の展望を持てるような社会を目指すことが必要になっているということです。中小企業の働き方改革についてですが、働き手が今後更に不足するということは確実に訪れる将来ですので、そのような中ではやはり魅力ある職場づくりが人手不足解消に繋がるということがご想像いただけると思います。中小企業は規模が小さいということもありますが、だからこそ意思の共有がされやすいというメリットもあります。ですから、働き方改革を目指すためにも、しっかりと会社が目指すものについて社内で共有することを意識して取組を進めていただきたいと思います。

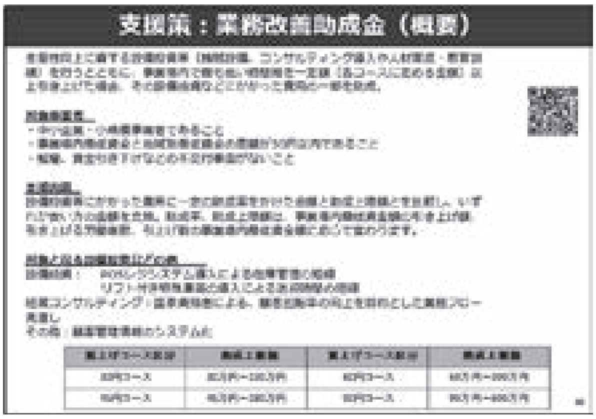
３．行政からの支援制度等について

はじめにお話ししたとおり、「働き方改革」というものが社会にクローズアップされ、その翌年に働き方改革関連法が成立しましたが、ここで当時の働き方改革の主な内容について紹介したいと思います。まず働き方改革における一番の大きな改正は、時間外労働の上限規制が法律で明確になったことです。この改正の施行は2019年４月に大企業、2020年の４月に中小企業に対して行われましたが、建設業と運送業等については５年間の適用猶予があり、2024年の４月から適用になりました。ですから、今年の春頃には「2024年問題」といった言葉がニュースなどによく取り上げられ、それに関連して働き方改革がまたクローズアップされていたと思います。

この法改正に伴い、時間外労働時間は原則月45時間、年360時間と定められました。臨時的な特別の事情があって、労使合意をしている場合でも、年720時間以内や複数月平均80時間以内（休日労働を含む）、月100時間未満（休日労働を含む）などの上限規制が設けられたことが一つの大きな制度改正でした。また、年次有給休暇の時季指定も2019年４月に施行され、年10日以上年次有給休暇が付与される労働者に対して、年５日は確実に年次有給休暇を取得させなくてはいけないという制度も働き方改革関連法の中でスタートしました。また、同じく法改正のひとつで「同一労働同一賃金」があり、同一企業内において非正規雇用労働者（パート、契約社員等）の方々が正社員と比較して、基本給や賞与、各種手当や休暇等について不合理な待遇差を設けることが禁止となりました。その他に、フレックスタイム制の拡充や「高度プロフェッショナル制度」の創設、産業医・産業保健機能の強化、勤務間インターバル制度の導入促進というものが当時の法改正に盛り込まれていたほか、2023年４月から中小企業の月60時間を超える時間外労働に対する割増賃金率の引上げが施行になりました。

このような制度改正等を通して、様々な方がそれぞれのニーズに合わせて多様な働き方を自ら選択できるよう改革がなされたということです。そういった制度改革をするに当たり、特に中小企業においては色々な支援をする必要があるということで働き方改革関連法が成立した当時から様々な支援をしておりますので、お話しさせていただきます。

一業務改善助成金



支援策１つ目は、「業務改善助成金」です。生産性向上に資する設備投資や、コンサルティングの導入、人材育成・教育訓練などにもお使いいただけます。そういった生産性向上やコンサルティングを行う際に、その事業場内で最も低い給与・時間給を一定以上引き上げた場合に、その設備投資等にかかった費用の一部を助成するという制度で、生産性向上と共に賃金の底上げにも取り組んでいただくための助成金制度です。

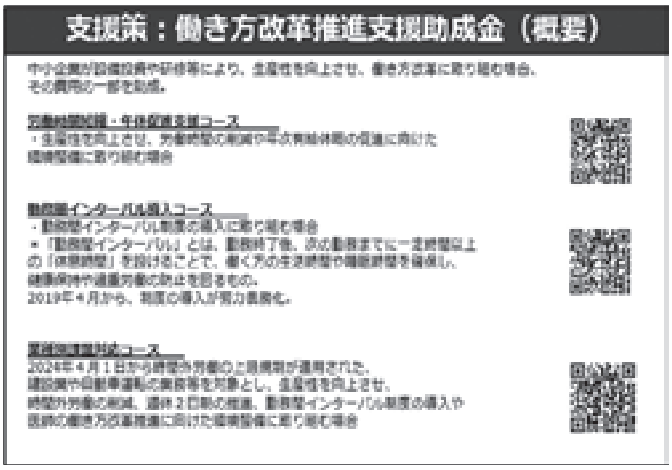
助成金を利用した小規模飲食店の事例をご紹介します。

労働者数は10名で作業効率向上と人材育成環境に課題がありました。作業効率の面では、焼き料理と蒸し料理は他の料理と比べ、手作業の工程が多く時間を要していたということ、それから後輩育成に必要な行動が分からない指導社員が多く、人材育成が上手くできないといった課題がありました。そこで、新たな調理器具導入による一部調理工程の自動化による作業効率向上や、人材育成研修で後輩指導のスキルを学ぶことにより、課題解決だけでなく社内全体のモチベーションも上がったという成功事例です。

―働き方改革推進支援助成金

支援策２つ目は「働き方改革推進支援助成金」です。

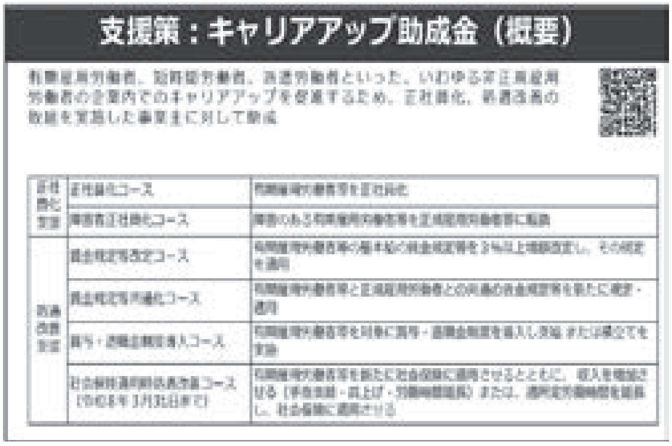
先ほどご紹介した、業務改善助成金は賃金の引き上げが要件になりますが、こちらの制度は労働時間短縮・年休促進支援コースや勤務間インターバル導入コース、業種別課題対応コースのコースに分かれており、働き方改革全般に関わることへの助成金制度になります。勤務間インターバル制度とは、前日の勤務終了時間と翌日の勤務開始時間の間に一定時間以上の休息時間を設ける制度です（例：インターバル時間を11時間と設定した場合、23時まで残業した日の翌日は定例の７時出勤ではなくインターバル時間を空けて10時から始業開始となる）。

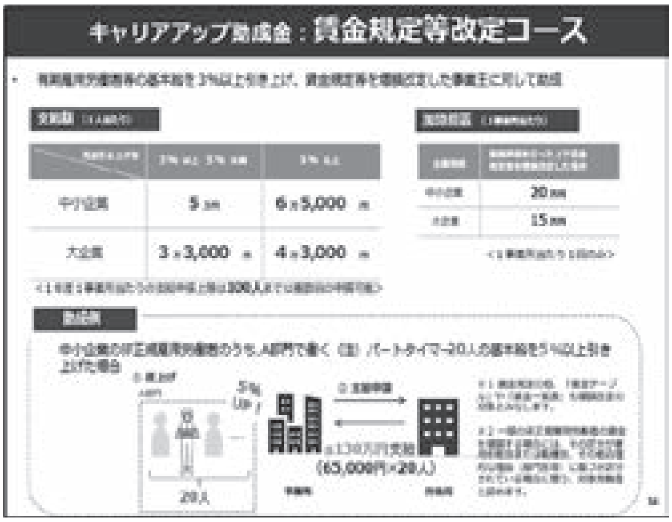


―キャリアアップ助成金

支援策３つ目は「キャリアアップ助成金」についてご紹介します。この助成金制度は有期雇用労働者や短時間労働者、派遣労働者といったいわゆる非正規雇用労働者のキャリアアップを促進するための制度です。この助成金制度も複数のコースがございますが、その中からおすすめの助成金を紹介させていただきます。それは「賃金規定等改定コース」です。有期雇用労働者等の基本給を３％以上引き上げ、賃金規定等を増額改定した事業主に対して助成するコースです。これは、中小企業だけではなく大企業にも支給できるコースであることもポイントです。例えば中小企業の非正規雇用労働者のうち、パートタイマー20人の基本給を５％引き上げた場合、130万円支給されます。引き上げた人数（上限は100人まで）に応じて助成金を支給するコースです。

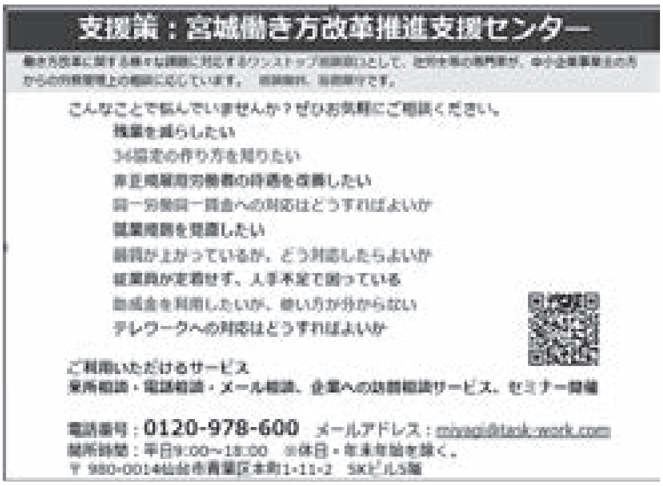
また、同じキャリアアップ助成金の中にあるコースで「社会保険適用時処遇改善コース」というものがあります。令和６年10月の社会保険の適用拡大に伴って新たに加入対象となる労働者に対して、賃金引上げや労働時間を延長する場合に助成金が支給されます。現在も利用できるので是非活用いただければと思います。





―宮城働き方改革推進支援センターの活用

働き方改革推進支援センターは働き方改革関連法成立と同時期に開設された支援機関です。働き方改革に関する様々な課題に対応するワンストップ相談窓口として、社労士等の専門家が中小企業事業主からの労務管理上の相談に無料で応じています。働き方改革関連法に関する法改正や制度改正に対応するためにはどうすれば良いのか、36協定の作り方や就業規制の作り方など働き方改革に関するものであればご相談に乗れますのでぜひご活用ください。



４．中小企業の取組

厚生労働省で運営しております「働き方・休み方改善ポータルサイト」についてご紹介いたします。こちらのサイトでは、ご自身の会社の労働時間や労働環境について、質問に沿って入力を進めると自分の会社が良い取組をしているのか、他社と比べてどのような立ち位置なのかを知ることができるとともに、課題がある場合に課題解決へ向けたヒントを得ることもできます。会社の診断だけでなく、労働者が自分自身の働き方や休み方を認識できる自己診断もできます。働き方改革への取組について、都道府県別や規模別、業種別にも事例検索を行うこともできます。ここで宮城県の企業を中心に取組事例をいくつかご紹介します。

（取組事例１）有限会社奥州秋保温泉蘭亭

１社目はインターバル制度を導入した宮城県の温泉旅館の事例です。長時間労働による従業員の健康管理や残業時間が多くなっているという課題を解決する為に、インターバル制度を導入した事例になります。経営者層から社員、スタッフが話し合いを重ねて試行錯誤の結果、11時間のインターバル時間を設けて取り組んでいます。制度導入に当たって業務の効率化が重要であるとの結論に至り、準備や片付け等接客に関わらない部分のオペレーションを見直すことで当初の作業時間から約３割の時間圧縮を可能にしました。具体的には、社員の時間外労働を減らすために食料やアメニティ等の取引業者にお願いをして納品時間を指定したり、制服である着物を着付けが簡単な着物に変更したりといった工夫を重ね、会社の実情に合わせたインターバル制度の導入に成功しました。採用面においてもインターバル制度を導入している点について反応が良く人材確保という点においても役立っています。

（取組事例２）株式会社一ノ蔵

２社目の事例は宮城県の酒造会社の事例です。仕込み時期などに発生する時間外労働や業務の属人化から休みがとりにくいという課題に直面していました。この課題解決のために、定期的なジョブローテーションを取入れ育成計画を立てて各社員の技能習得をできるようにしたほか、環境改善提案への表彰制度導入や社員へのヒアリングによる積極的な業務環境改善に取り組みました。また、「早く帰るのが当たり前」の風土を定着させる目的で退社時の挨拶で「お先に失礼します」を禁止し、「お疲れさまでした」と言う社内ルールを設け、意識の醸成を図りました。新卒採用試験を行っていた際に学生が「くるみんマーク」などの認証を重視しているということに気づき、働き方・休み方の改善に継続的に取り組んだ結果、最終的にくるみん認定を取得することもでき、働き方改革の好事例となりました。

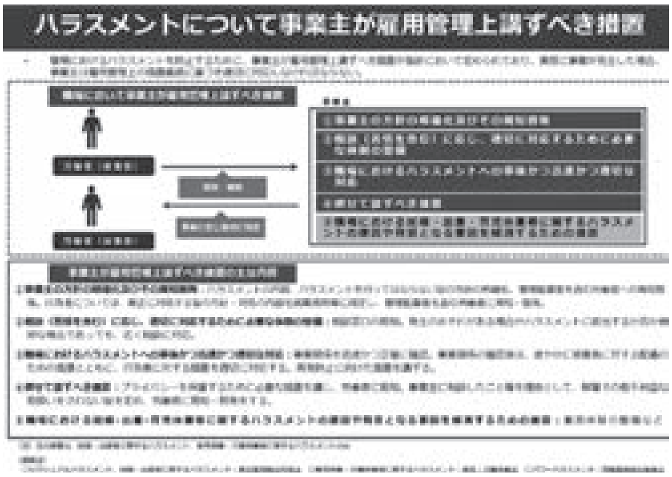
（取組事例３）株式会社小田島組

３社目は岩手県の建設会社の事例ではありますが、興味深い取組ですのでご紹介いたします。同社は勤務時間の短縮を目指して徹底的にIT化へ取り組んだ事例です。タブレット端末やスマートフォンを活用した情報共有、どこでも仕事をできる環境整備に成功した事例です。ここまでは、普通の業務効率化の取組だと思うのですが、一番興味深いのが、通勤時間も勤務時間に含めているところです。IT化により場所を選ばずに仕事ができるようになったので、通勤時間も勤務時間にし、社内で働く時間を短縮している事例でした。

ここまで三つの事例をご紹介しましたが、働き方には色々な方法があります。今回ご紹介しきれなかった事例も厚生労働省の「働き方・休み方改善ポータルサイト」に掲載されています。課題別の対策などもございますので、事例を参考に働き方改革に取り組んでいただけたらと思います。

５．魅力ある職場づくりの更なる推進に向けて

―ハラスメントのない職場づくり



今回のセミナーテーマが魅力ある職場づくりですので、ハラスメントについてもお話ししたいと思います。改めてですが、ハラスメントが発生するとどのようなことが起こるのかについて確認していきたいと思います。ハラスメントが一度でも起こってしまうと、労働者の労働意欲低下や被害者だけでなく周囲の労働者にも影響が及び、職場全体の生産性低下や労働者の健康状態の悪化により、休職や退職者が出てしまうといった最悪のケースにつながることもあります。企業にとっては人材不足により新規採用が必要になったり、ハラスメントを受けたことに対する損害賠償請求を求められたりすることもあります。そうなると、巨額の費用がかかるだけでなく対外的にハラスメントがあった会社であるという印象がついてしまい営業活動の不振につながってしまう可能性もあります。つまり、ハラスメントは個人個人の問題ではなく、企業の職場づくりに求められるものでありハラスメントのない職場を作ることが一つの経営課題であることを意識していただきたいです。法改正も進み現在では企業の規模に関わらず、セクシュアルハラスメント、マタニティーハラスメント、パワーハラスメントの防止に関する取組は最低限必要となります。

ハラスメントを防止するためにはどうしたらよいのでしょうか。それは事業主の方針の明確化と周知啓発、そして相談窓口の設置と周知です。ハラスメントとはどのようなものなのか、あらかじめハラスメントが起こってしまった際のルールを決めて、それを周知し、毅然とした態度で対応できるようにすることと実際にハラスメントにあった場合、どこに相談すればよいのか周知しておくことが大切です。我々労働局ではハラスメントを受けた労働者から相談を受けますが、「社内のどこに相談したらよいか知っていますか」と聞くと、大体の方が知らないと答えます。また、ハラスメントの相談窓口の担当者が加害者であることも多いです。また、「セカンドハラスメント」と言いまして、相談窓口の担当者が相談者に対して「あなたの勘違いじゃない？」とか「それくらい我慢しないとやっていけないよ」など新たなハラスメントが発生してしまうケースもあります。ですから、相談窓口には男女複数名の担当者を配置したり、相談担当者になった方には研修等を通してしっかりと教育することが大事です。一度研修を受けただけではハラスメントは悪いことだと分かっていてもつい出てしまうこともあります。ですから何度も繰り返し研修を行うこともハラスメントを防ぐうえで大切なことだと思います。そしてハラスメントが実際に起きてしまった場合には、再発防止策を講じることが重要です。たとえハラスメントではなかったと結論付けられる事象であっても同じようなケースが発生しないように再発防止のために対策をした方がいいと思います。併せてプライバシーを保護する為の適切な措置やハラスメントの相談をした人に対し不利益な取り扱いがされないようにすることもしっかり研修をして対応していただきたいです。

次に「マタニティーハラスメント」について詳しくお話ししたいと思います。これは妊娠・出産、育児休業等関係のハラスメントで、「男性なのになぜ育休を取得するのか」や「妊娠出産をするのは迷惑だ」などといった発言がハラスメントの例として挙げられます。一方でなぜこのような発言がでてしまうのでしょうか。それは仕事が忙しいとか、その人が休んでしまったら業務が回らないなどといったことが背景にあります。ですから、このような発言をされないためにもしっかりとした業務体制や業務の分担など働き方改革を行うことが求められます。誰もがいつ病気や事故で出勤できなくなる可能性があることと妊娠・出産、育児休業等に変わりはありませんので、そのような危機管理という意味で業務分担等のルールを決めておくことは大切だと思います。

厚生労働省では「あかるい職場応援団」というサイトも運営しております。こちらのサイトでもハラスメントの基本から、悩んでいる方の相談先、実際に起こってしまった裁判事例や企業の取組事例などを見ることができますので、ぜひ活用していただけたらと思います。

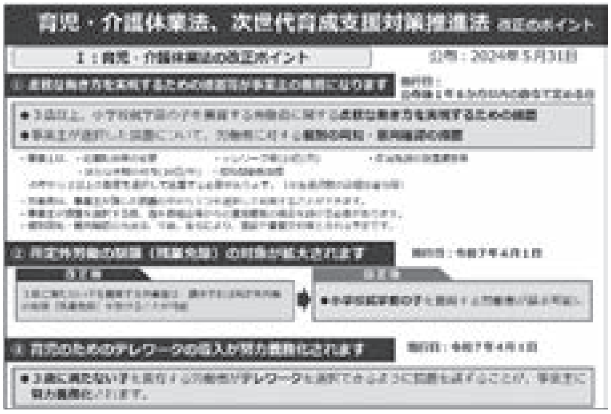
ハラスメント関連の一つで、最近メディアでも取り上げられている「カスタマーハラスメント」について触れたいと思います。カスタマーハラスメントへの取組は現在のところ法制化されていませんが、厚労省としてもしっかりと対策していくことが求められていまして、2022年２月に対策マニュアルを作成しました。東京都では条例化に向けた動きを見せたり、実際に一般企業でも対策マニュアルを活用して社員の研修に取り組んでいる例もあります。先ほど紹介した「あかるい職場応援団」というサイトで取組事例を紹介しておりますので関心のある方はご活用いただければと思います。

―フリーランスという働き方への対応

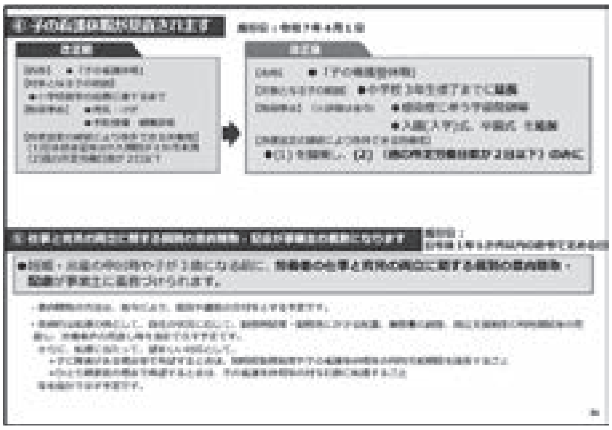
2024年11月より施行となる新しい法律についてご紹介します。それは、「フリーランス・事業者間取引適正化等法」というもので、これも働き方改革関連の一つで、新しい働き方やニーズの多様化に伴って、「雇われない」という新しい働き方をする方が増えてきているという背景から、このようなフリーランスの方が安心して働ける就業環境を整備するための法律です。この法律は、フリーランスの方と企業などの発注事業者の間の取引の適正化とフリーランスの方の就業環境の整備を図ることを目的としており、具体的には義務項目として「書面等による取引条件の明示」や「報酬支払期日の設定・期日内の支払」など７項目の内容となっています。フリーランスとの取引がある、もしくは関心があるという企業様はお問合せいただければと思います。

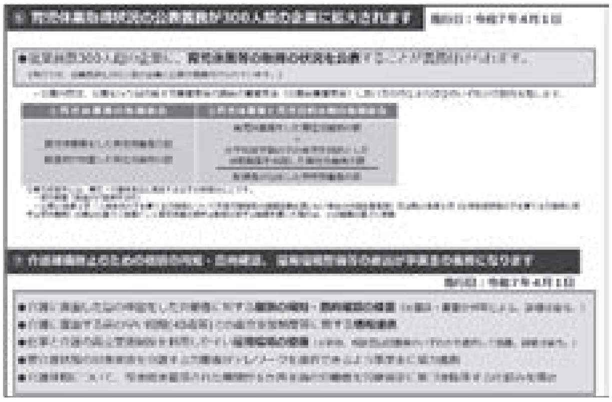
―育児・介護に関する法改正

「育児・介護休業法」と「次世代育成支援対策推進法」の改正についていくつかポイントをご紹介したいと思います。まず「育児・介護休業法」についてですが、事業主に「始業時刻等の変更」や「テレワーク等」、「短時間勤務制度」等の柔軟な働き方を実現するための措置を２つ以上講じることやこれらの制度を子の小学校就学前まで利用できるように改正するというものです。次に所定外労働の制限（残業免除）は、現行では３歳に満たない子を育てる労働者が対象ですが、小学校就学前の子まで



拡大されます。それから、「子の看護休暇」は「子の看護等休暇」に変更され、休暇の取得可能年齢が小学校就学前から小学校３年生までに延長されたり、感染症に伴う学級閉鎖や入卒園式も取得理由の対象となります。さらに、男性の育児休業等の取得状況の公表義務付けについて現行では従業員数1,000人超の企業が対象となっていますが、従業員数300人超の企業へ拡大されるようになります。また、介護離職防止のための個別の周知・意向確認、雇用環境整備等の措置義務化についてです。現在は、妊娠・出産した方々や男性（夫）に対し育児休業の取得について個別に確認することが義務となっています。法改正により、介護の場面においても同様の対応が求められるようになります。





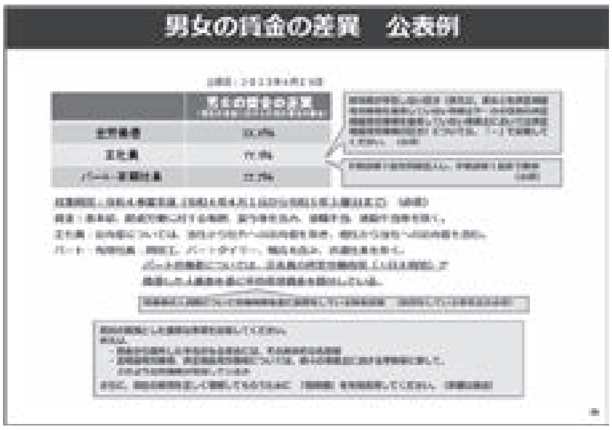
次に「次世代育成支援対策推進法」の改正ポイントについてですが、１つ目は令和７年３月31日までとなっていた法律の有効期限が10年延長され、令和17年（2035年）３月31日までとなりました。２つ目は育児休業取得等に関する状況把握・数値目標設定が義務付けられるようになることです。現行においても次世代育成に向け子育てをしやすい環境整備をするための行動計画を作ることが義務付けられていますが、この行動計画に育児休業や時間外労働の数値目標を立てていただくようになるのが今回の改正点です。ただし、本件の具体的内容については、現在、厚生労働省の中で制度設計をしており、年内には内容が確定する予定でございますので、宮城労働局においても早期に説明会などの開催を考えております。

―男性の育児休業取得促進事業（イクメンプロジェクト）

「イクメンプロジェクト」という取組もございまして、男性の育児休業取得促進に関する動きも増えています。くるみん認定を受けた企業も増えておりますので、認定を目指したい企業さんがいらっしゃいましたら、認定取得できる方法などもお伝えできますのでお気軽に宮城労働局へご相談していただければと思います。女性活躍関係では、「女性活躍推進法」を推進し男女格差解消に向けた取組も進めています。

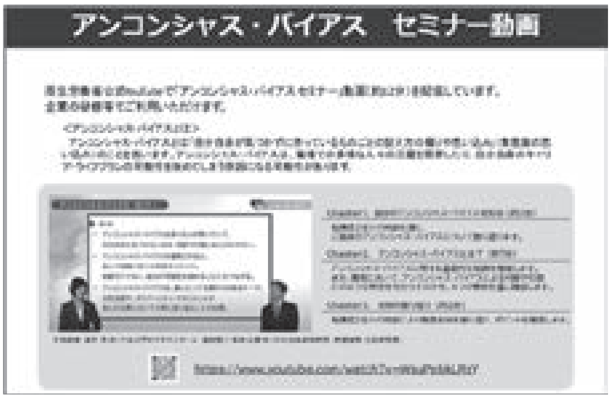
―女性のための職場環境整備に向けて

近年「ジェンダーギャップ」という言葉をよく聞くようになったと思います。この関連では、「男女の賃金の差異」を公表する取組が義務化されたのが大きな制度改正の一つです。求職者等に対して、比較可能な企業情報を提供するという目的から、「男女の賃金の差異」を労働者数301人を超えるすべての事業主が共通の計算方法で数値を公表する必要があります。「男女の賃金差異」とは男性の賃金を100としたときの女性の賃金の割合を示すものです。厚生労働省では、数値の公表だけでなく格差がなぜ生じているのか分析を行い数値だけでは伝え



きれない自社のより詳細な情報や補足的な情報を公表することを勧奨しています。つまり、義務化されているのは数値の公表だけで数値の公表をしていればよいのですが、プラスアルファでなぜ格差が生じているのかなどを分析することで、企業の課題が把握でき、課題に応じた行動計画の設定・取組をすることが重要であり、そうした課題分析や積極的に取り組んでいることを見える化して欲しいという考えのもとお願いしています。

また、新たに注目されているものとして、「アンコンシャス・バイアス」というものがあります。これは「無意識の偏見」と言われ、育児中の女性は仕事をセーブするものと思い込むことや、女性には男性に任せるような仕事は任せられないといった思い込み、考え方の癖ともいいますが、そういう無意識の偏見が職場環境に影響し、女性の活躍だけでなく男性の活躍の面でみても悪影響が大きいと言われています。厚労省公式YouTubeで「アンコンシャス・バイアス　セミナー」動画を配信しておりますので企業の研修等でご活用いただければと思います。



このほか、厚労省では、女性社員の活躍を推進するための有効な方法とされている「メンター制度」や「ロールモデル紹介」、「地域ネットワークへの参加」について、各企業が導入、展開する上で参考となるマニュアル・事例を紹介しておりますので是非参考にしてみていただければと思います。また、宮城県でも女性が働きやすい職場環境の整備の取組に対して補助金を支給する制度がございます。併せてご活用いただければと思います。

6．おわりに

働き方改革は試験的な制度導入や運用を行い、労働者にどのような課題があるのかをしっかり踏まえながら導入していくことが成功に繋がると思います。なぜこの制度を導入するのかなど、制度導入の意識付けをしないと全ての労働者が納得して働ける環境を整備することはできません。会社には多様な人材がいますので、順を追って丁寧に導入していくことも大切なことだと思います。今回、紹介しました支援制度や事例を参考に魅力ある職場づくりに取り組んでいただけたらと思います。最後に宮城労働局では公式Ｘを開設しております。先ほど申し上げた改正育児・介護休業法等の説明会も開催いたしますが、説明会の情報も公式Ｘを通して発信していきますので、確認していいただけましたら幸いです。

セミナーの様子

厚生労働省　宮城労働局
〒983-8585　仙台市宮城野区鉄砲町１番地　仙台第四合同庁舎８階
TEL：022-299-8844　　FAX：022-299-8845
宮城労働局公式Ｘ（旧Twitter）
URL：https://twitter.com/Miyagi_roudou
宮城労働局ホームページ
URL：https://jsite.mhlw.go.jp/Miyagi-roudoukyoku