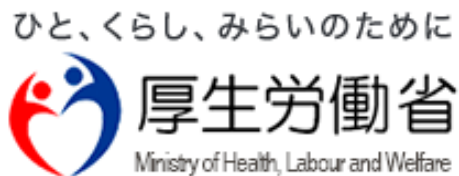


働き方改革推進支援センターに寄せられた相談の解決事例等 について

(「しわ寄せ」防止に向けた業界団体等への働きかけの進捗を含む)

令和元年10月31日



働き方改革推進支援センターによる相談事例への対応①

1 時間外労働の上限規制について

相談事例

料理店という業種柄、季節的な繁忙期があり、改善を図りたい。

一部の職歴が長い従業員に責任のある業務が偏っており、新入社員に成長できる業務を割り当てることができていない。

【宿泊・飲食サービス業】

時間外労働への管理職への認識が不足しているため、一部の職員が常時、時間外労働を行っている状態であり、どのような対策を行えばよいか。

【医療・福祉業】

繁忙期は、残業が増えることから社員の健康面への影響が懸念される。

【製造業】

センターの対応

1. 1年単位の変形労働時間制度の導入を提案。

2. 経営層と従業員の個人面談を実施し、経営方針や従業員のキャリアアップ体制の周知を図り、従業員同士で教え合う風土形成、仕組みの構築について助言。

3. 業務手順書や作業マニュアルの作成を促し、調理や盛り付け等の動画作成等についても提案。

1. 管理職に、所定労働時間の意義と労働契約について再教育する必要があることや、労働者にも、所定時間内の能率的労働意識向上について再教育する必要があることを助言。

1. 36協定を厳守する方針を再徹底する必要があることを指摘。

2. 協定時間を超過しそうな社員について、
①部署責任者が毎日タイムカードを確認
②それができない部署については、管理部門の責任者が確認し、指導するなどの労務管理手法の改善を助言。

3. 残業縮減の具体的方策として、マネジメントの徹底（残業申請書の理由の深堀り）、外注活用、人材育成による仕事の分担、設備投資などを提案。

利用可能な支援策

1. 社労士等の専門家による
①労務管理のアドバイスや協定書の作成支援

②不要な業務の洗い出しや業務プロセスの改善などのコンサルティング

2. 時間外労働等改善助成金（①外部専門家によるコンサルティングの実施、②労働能率の増進に役立つ設備・機器等の導入などに要した費用に対する助成）

1. 時間外労働等改善助成金（生産性向上を目的とした社内教育に要した費用に対する助成）

1. 社労士等の専門家による労務管理の改善（労働者間の業務の平準化、繁閑に対応したシフト編成等）による長時間労働の是正に関する取組事例等を示したアドバイス

2. 産業保健関係助成金（ストレスチェックとその後の面接指導などに要した費用に対する助成）

3. 人材確保等支援助成金（人材育成のための社員の訓練の実施）

働き方改革推進支援センターによる相談事例への対応②

2 年次有給休暇の時季指定について

相談事例

数年前から、所定休日の確保のため工事を受注する際には、遠方の工事を受注することを避けてきたが、このような状況で、更に年次有給休暇の5日付与はなかなか難しい。
【建設業】

一部の従業員で年次有給休暇を取得しない人がいる。どう対応したらよいか。
【建設業、運輸業、宿泊業ほか】

飲食店を経営しているが、シフト制の勤務体系のため、1人が休暇を取得すると、他の従業員で負担をしなければならぬ。どう生産性を向上させるかが課題。
【宿泊業・飲食サービス業】

30人規模の警備業を営んでいるが、24時間365日体制で施設の警備依頼を受けており、年次有給休暇の5日付与が困難である。
【警備業】

センターの対応

1. 年次有給休暇の計画的付与制度の導入や、工期と工期の間に年次有給休暇を取得するよう奨励すること等について助言。

1. 労働者ごとに制度の趣旨を個別に説明して、年次有給休暇の取得に理解を求めることや、特定の個人に業務が集中していないか確認し、必要に応じ業務分担、勤務シフトの工夫を行うよう助言。

1. 特定の個人への業務の集中状況や業務分担、勤務シフトの組み方など事業主による具体的な課題の洗い出しを行うよう助言した上で、解決の方向性について継続した相談支援の利用を提案。

1. 年次有給休暇の計画的付与の方法として個人別付与も可能であることを助言。

利用可能な支援策

1. 社労士等の専門家による労務管理の改善（労働者間の業務の平準化、繁閑に対応したシフト編成等）による長時間労働の是正に関する取組事例等を示したアドバイス

2. 改正法に対応した労務管理、助成金等の支援策等に関する個別相談やセミナー等の利用

3. 働き方改革推進支援助成金（令和2年度新設予定）（年次有給休暇の取得促進に向けた環境整備を行う事業主を支援するための助成金の活用）

【時間外労働の上限規制などに関するご相談でセンターをご利用いただいた中小企業事業主の声】

働き方改革を進めるに当たり、どこから手をつけて良いかわからず悩んでいたが、働き方改革推進支援センターに相談したところ、無料で訪問の上、助言してくれたので感謝している。

働き方改革推進支援センターによる相談事例への対応③

3 人材確保・育成等について

相談事例

ハローワークに求人票を出しても、応募者が来ない。このため、人手不足により新規の仕事が受注できず売上が伸び悩んでいる。
【製造業】

製造現場において、外国人の派遣社員や技能実習生が増えている。意思疎通がやや困難になり、組織の一体感が保ちにくい状況である。
【製造業】

昨年採用した職員が退職してしまい、人材の定着が課題である。
【製造業】

センターの対応

1. 事業内容と会社の特徴を4つの視点（時間・No.1・公的・お客様）で見直し、求職者にとって魅力的な会社であることをPRするよう助言。

1. 組織風土改革に関する資料を示しながら他社の事例などを説明。
2. 従業員一人ひとりの内発的な意識（ソフト）の醸成を目指すべきたが、制度（ハード）を会社が整えることも必要であることを助言（研修プログラムに人材育成の内容を盛り込む、管理職の人事評価項目に「部下の育成」「原価意識」を追加する等）。

1. 人材定着について労働時間、賃金、就業規則、業務内容等について聞き取りを行い検討。
検討の結果、賃金、就業規則等に特段の問題はないと史料。労働時間と休日の不規則性が最大要因であると分析。効率化、多能工化等を図り、労働時間、休日の安定化に向けた取組を進めることを提案。

利用可能な支援策

1. 社労士等の専門家による社内コミュニケーションの活性化を目的とした制度改善などのコンサルティング

1. 社労士等の専門家による社内コミュニケーションの活性化を目的とした制度改善などのコンサルティング

1. 時間外労働等改善助成金（①外部専門家によるコンサルティングの実施、②労働能率の増進に役立つ設備・機器等の導入などに要した費用に対する助成）

【人材確保に関するご相談でセンターをご利用いただいた中小企業事業主の声】

働き方改革推進支援センターの専門家の助言を参考にして、働き手のニーズに合うように勤務時間を限定した正社員の制度をつくって募集したところ、求職があり入社につながったので感謝している。

働き方改革推進支援センターによる相談事例への対応④

4 働き方改革に伴う「しわ寄せ」について

相談事例	センターの対応	利用可能な支援策
<p>時間外労働の削減をはじめとした働き方改革を進めていきたいが、元請から仕事の依頼があると応じないわけにはいかない。 【建設業】</p>	<p>1. 時間外労働については、勤務シフトの見直しと取引先の協力を得ながら、社員のモチベーションをアップできるような職場環境の改善を進めるよう助言。</p>	<p>1. 社労士等の専門家による、不要な業務の洗い出しや業務プロセスの改善などのコンサルティング 2. 時間外労働等改善助成金（①外部専門家によるコンサルティングの実施、②労働能率の増進に役立つ設備・機器等の導入などに要した費用に対する助成）</p>
<p>元請の意向で現場を完全週休2日制にするよう求められているが、そのため、平日5日の作業が厳しくなっている。対策としての人材確保も難しい。 【建設業】</p>	<p>1. 建設業雇用管理事例集を参考に、同業・類似業種の企業として可能な取組事項の検討を提案。 2. 助成金関係で提案した「人材確保等支援助成金（雇用管理制度助成コース）」の利用を検討中。</p>	<p>1. 人材確保等支援助成金（魅力ある職場づくりのために要した費用に対する助成）</p>
<p>納期管理が厳しい中、一定の品質が求められるため、納期を遵守するためには、残業でカバーをしなければならない。 【製造業】</p>	<p>1. 従業員一人ひとりの内発的な意識（ソフト）の醸成を目指すべきだが、制度（ハード）を会社が整えることも必要であることを助言（社内ワークショップの場を設け、時間外労働削減に向けて各自がどのように取り組むべきか話し合う等）。</p>	<p>1. 社労士等の専門家による、不要な業務の洗い出しや業務プロセスの改善などのコンサルティング 2. 時間外労働等改善助成金（①外部専門家によるコンサルティングの実施、②労働能率の増進に役立つ設備・機器等の導入などに要した費用に対する助成）</p>

【働き方改革推進支援センターにおける「しわ寄せ」防止への取組】

- 労働時間等設定改善法に基づく著しい短納期発注防止への配慮や下請振興法の「振興基準」等について、セミナーなどの機会を活用した周知
- 「しわ寄せ」に関する相談者に対する「下請かけこみ寺」の窓口の教示 等

働き方改革推進支援センターによる相談事例の周知

○ 厚生労働省のホームページへの掲載【10月～】

- ・ 10月15日（火）に掲載。

○ 働き方改革推進支援センターでの周知、相談業務での活用【10月～】

- ・ 10月16日（水）に本省から都道府県労働局雇用環境・均等部（室）とセンター業務の受託者に対し、相談事例を送付し、相談業務での活用を指示。各センターにおいて相談業務等で活用を図っている。

○ 局幹部等による使用者団体の訪問【10月～11月】

- ・ 労働局幹部（労働局長、労働基準部長、雇用環境・均等部（室）長など）とセンター長が、管内の商工会、商工会議所、中小企業団体中央会などの主要な使用者団体を直接訪問し、センターの一層の活用について周知を実施予定。
- ・ 11月の過重労働解消キャンペーン月間に併せて、11月末までに全ての都道府県労働局で直接訪問を実施予定。

○ 政府広報を活用した周知【11月～】

- ・ 政府広報室のtwitter等を活用し、本リーフレットの周知を実施予定。

(補足1)

下請Gメンヒアリングで把握した働き方改革関連の生の声

下請Gメンヒアリングで把握した働き方改革関連の生の声①（7～9月）

下請Gメンヒアリング等で把握した情報については、業界・業種毎に課題等を整理した上で、事業者への周知徹底や問題のある事業者への指導等に繋げている。

しわ寄せ

※【】内は取引先業種

- 親事業者の職場で共同で仕事を行うことがあるが、働き方改革により親事業者社員が残業規制になったことで、当社社員だけが残業をすることになったり、また、夜中に呼び出されることもあり、親事業者からのしわ寄せが発生している。【流通】
- 取引先の社員が残業申請をしていないと定時でPCが切れてしまい、当社から見積書を出せないことがある。繁忙期だと仕事が後倒しになるので大変。【半導体製造装置】
- 金曜日に仕事を発注し、「土・日にやれ」と言われた。土・日出勤分単価の上乗せは認められなかった。【電機・情報通信機器】
- 今年になってから、親事業者が本来自ら行うべき業務（社内で使う資料作成）を下請業者に振ってくるようになった。一部は断っているが、受けざるを得ない。【繊維】
- 親事業者と良好な関係を築けているため、今年に入り、「残業しなくともこなせるように発注量を調整しましょう。」と気を遣ってくれる提案があった。【自動車】

下請Gメンヒアリングで把握した働き方改革関連の生の声②（7～9月）

時間外労働

※【】内は取引先業種

- 製造業はどうしても一定の時間がかかる。そのため当社で残業を減らすためには納期を延ばしてくれる等、取引先の協力が不可欠である。【工作機械】
- 残業代はすでに生活給になっており、今回の残業時間規制のため減収になってしまい、既に転職する従業員が出ている。【化学】
- 大型機械を取り扱う当社では、一度大きな仕事を開始すると機械を止められない。自然と仕事が集中する時期は生じ、残業せざるを得ないことがあるので、上限規制に対応できるか不安がある。【鉄鋼】
- 時間外労働の上限規制について、仕事の性質上試作品製造がある期間に集中するため、年間の上限については対応しやすいが月間の上限等については課題が多い。【自動車】
- メーカーは年末年始、夏期、GWのライン完全停止時にメンテや補修、組み替えを終わらせたいため、その前後に部品の発注が集中してくる。そこで働き方改革の残業規制に対応するためには、発注側の、発注の集中を緩和する取組が必要。【産業機械】
- アニメ制作業界では、働き方改革が進んでおり、土日の就業は不可、スケジュール管理ソフトによる厳重管理をする等の取組がある。【アニメーション制作】

下請Gメンヒアリングで把握した働き方改革関連の生の声③（7～9月）

年次有給休暇

※【】内は取引先業種

- 当社の年間休日は126日あり、更に年休を5日プラスして取得させるのは厳しい。法律なので仕方ないが、企業によって年間休日には差があるので、年間休日をあらかじめ多く設定している企業は対応が大変だと思う。【電機・情報通信機器】
- 稼働日数が減ると売上が落ちる。休日を取るには、単価が上がらなければ難しい。【自動車】

人材

- 現状の1人あたりの平均残業時間数は60時間であり、新規採用も難しいため、残業時間規制が行われると、売上高が15%程度低下する懸念があり困っている。【化学】
- 最低賃金の引き上げや働き方改革などの重要性は理解しているが、扶養の内で働きたいパート従業員等は、時給が上がる事による労働時間の短縮につながり、その結果人数を増やさなければならず、労務管理等の付帯業務が増えることを懸念している。【流通】
- 自社の働き方改革に関して、どうしても仕事が集中してしまう職人がいるのでその仕事を他の人ができるように教育しなければならない。職人として技術を習得するには3年かかると言われており、すぐに対応するのが難しい。【鉄鋼】

(補足2)

「しわ寄せ」防止に向けた業界団体等への働きかけの進捗

業界団体等への働きかけ① 中小企業の事業主への働きかけ

○ 働き方改革関連法に関する説明会への中小企業庁職員の派遣 【厚生労働省・中小企業庁（8月～）】

- ・ 労働基準監督署が開催している中小企業向けの説明会に、中小企業庁や地方経済産業局の職員を派遣。
- ・ 「振興基準」の内容や、下請法や独占禁止法で定める禁止行為に該当する親事業者の行為について説明し、「しわ寄せ」の防止に向けた周知啓発を行っている。

<開催実績>

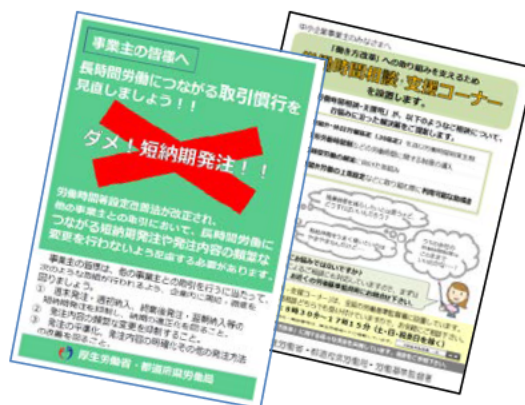
月	説明会数	うち、中企庁等が出席した数
8月	139回	20回
9月	142回	21回
10月※	126回	20回
合計	407回	61回

※10月は、10月24日までの実績。

✓ 都道府県労働局・労働基準監督署における周知・支援

全ての労働基準監督署（321署）に労働時間相談・支援コーナー（相談窓口）を設置するとともに、特別チームを編成し、労働時間相談・支援班により、改正労基法等の周知を中心とした説明会や個別訪問などのきめ細やかな相談・支援等を実施している。

※このほか、47都道府県に「働き方改革推進支援センター」を設置し、社会保険労務士などの専門家による窓口相談対応や個別訪問による支援、セミナーの開催等を実施している。



業界団体等への働きかけ② 経営トップ層・経済団体等への直接要請等

○ 経営トップ等に対する直接要請等【業所管省庁・中小企業庁・厚生労働省・公正取引委員会】

※ 業所管省庁の幹部等が、大企業等の経営トップが参加する総会、会合などに出席し、コスト負担を伴わない短納期発注等を防止し、自社の働き方改革により下請等中小事業者に「しわ寄せ」が生じないように、平成31年3月以降、483回の直接要請を実施（予定を含む）。

（内訳）経産省（中企庁含む）344回(+324)、農水省77回、林野庁23回、国税庁12回(+3)、水産庁10回、総務省8回(+8)、厚労省6回(+6)、国交省2回、警察庁1回(+1)

（注）カッコ書きは、第10回会議からの増加分を示す。

※ 都道府県労働局は、労働時間等設定改善法第2条第4項の取引上必要な配慮をするよう努めなければならないとする規定に関する要請等を重点的に実施：229回（10月18日まで）

※ 公正取引委員会は、働き方改革関係の下請法違反行為に対して、指導のみならず勧告を行うなど厳正に対処するとともに、働き方改革関連の下請法等違反行為の事例集（平成30年5月公表）や実際に指導を行った事例（令和元年5月公表。下請法の運用状況の資料の一部。）といった資料を用いて、経団連を始めとする経済団体等に周知を実施。

※ 中小企業庁が主催する「下請取引適正化推進シンポジウム・セミナー」に厚生労働省・公正取引委員会の職員が参加し、企業の取引担当者等に働きかけを実施。

月 日	下請取引適正化推進シンポジウム	月 日	下請取引適正化セミナー
10月16日	東京	11月5日	広島
10月18日	福岡	11月19日	仙台
10月28日	名古屋	11月28日	富山
11月1日	札幌	12月4日	高松
11月11日	大阪		

業界団体等への働きかけ③ 「しわ寄せ防止キャンペーン月間」の実施

○ 関係法令等の周知広報【中小企業庁・厚生労働省・公正取引委員会】

- ・ 時間外労働の上限規制の適用による中小企業への「しわ寄せ」防止に向けた社会的機運の醸成を図るため、11月を「しわ寄せ防止キャンペーン月間」と位置づけ、集中的な取組を実施。

<主な実施事項>

- 「しわ寄せ」防止に向けた大企業・中小企業経営トップに対するセミナーの開催
- 労使団体への要請の実施
- 厚生労働省、労働局及び労基署において、時間外労働の上限規制の適用を受ける大企業等に対して、企業訪問による「しわ寄せ」防止に向けた要請等の集中的な実施
- ポスター・リーフレットによる周知、「しわ寄せ」防止特設サイトの開設、インターネット広告の実施 など

11月は「しわ寄せ防止キャンペーン月間」です。

大企業・親事業者による長時間労働の削減等の取組が、下請等中小事業者に対する適正なコスト負担を伴わない短納期発注、急な仕様変更などの「しわ寄せ」を生じさせている場合があります。

STOP!
しわ寄せ

大企業等と下請等中小事業者は共存共栄！
適正なコスト負担を伴わない短納期発注や
急な仕様変更などはやめましょう！

厚生労働省 | 都道府県労働局 | 労働基準監督署
中小企業庁 | 公正取引委員会
しわ寄せ防止特設サイト

<新たに作成したポスター・リーフレット>

- ・ ポスターを約1万3千部、リーフレットを約21万2千部作成し、都道府県労働局のほか、中小企業庁・公正取引委員会を通じて、全国の支分部局等での周知に活用中。

業界団体等への働きかけ④ 「しわ寄せ」防止・改善事例の作成

○ 「しわ寄せ」事例や「しわ寄せ」防止・改善事例【業所管省庁】

- ・ フォローアップ調査の結果の中から、「しわ寄せ」事例と考えられるもの（11事例）及び「しわ寄せ」防止・改善事例と考えられるもの（17事例）を、令和元年8月16日、厚労省・中企庁から業所管省庁に提示。
- ・ 業所管省庁で追加ヒアリング等を行い、現在、取りまとめ作業中。

帰り荷荷主の紹介による物流効率化（福井県）

1. 実施者の概要

- ◆発荷主企業：木材加工会社
本社所在地：岩手県宮古市、工場：岩手県内
事業内容：住宅関連部材（構造用集成材）の製造販売等
- ◆運送事（本社所在地：東京都港区）
- ◆荷種：住宅関連部材（構造用集成材）

2. 事業概要

- ◆荷主と運送事業者が協力して、空荷区間の解消に取り組むことにより、トラックの安定確保とコスト削減を実現。

<物流のイメージ>

3. 課題

- ◆慢性的なドライバー不足等の状況の中、製造事業者にとっては、物流の確保は重要な課題。
- ◆多頻度納品先のある福井県は帰り荷の少ないエリアであるが、帰り荷の少ないエリアは運送料金が高くなるため、物流効率化による運送料金の低減も課題。

4. 事業内容

- ◆取引先の多くは二次加工業者であり、取引先が二次加工した製品の運送業務を運送事業者を紹介。（2018年3月～）
- ◆以後、トラックの配達先近辺の付き合いのある事業者を荷主として次々と紹介することで、最終的にトラックを発地県内まで循環させるネットワークを構築。

5. 結果及びメリット

- ◆荷主企業にとっては、安定したトラック確保が可能となったことにより、配車担当の負荷軽減にもつながるとともに、物流コストの低減につながった。
- ◆運送事業者にとっては、長距離の空荷区間が解消でき、効率的な運送が可能となったことにより、より多くの運送業務を受託できるようになり、経営改善が進むとともに、ドライバー不足回避の一助となった。

6. 結果に結びついたポイント

- ◆物流の効率化は、荷主と運送事業者の双方にとって重要な課題であり、帰り荷の確保に協力することで、win-winの関係が構築できた。

<現在取りまとめ作業中の事例集（農林水産省作成）>