

「労働環境評価融資」で脱・長時間労働！

～ハイブリッド成果連動型資本性ローンの提案～

常磐大学 文堂ゼミナール

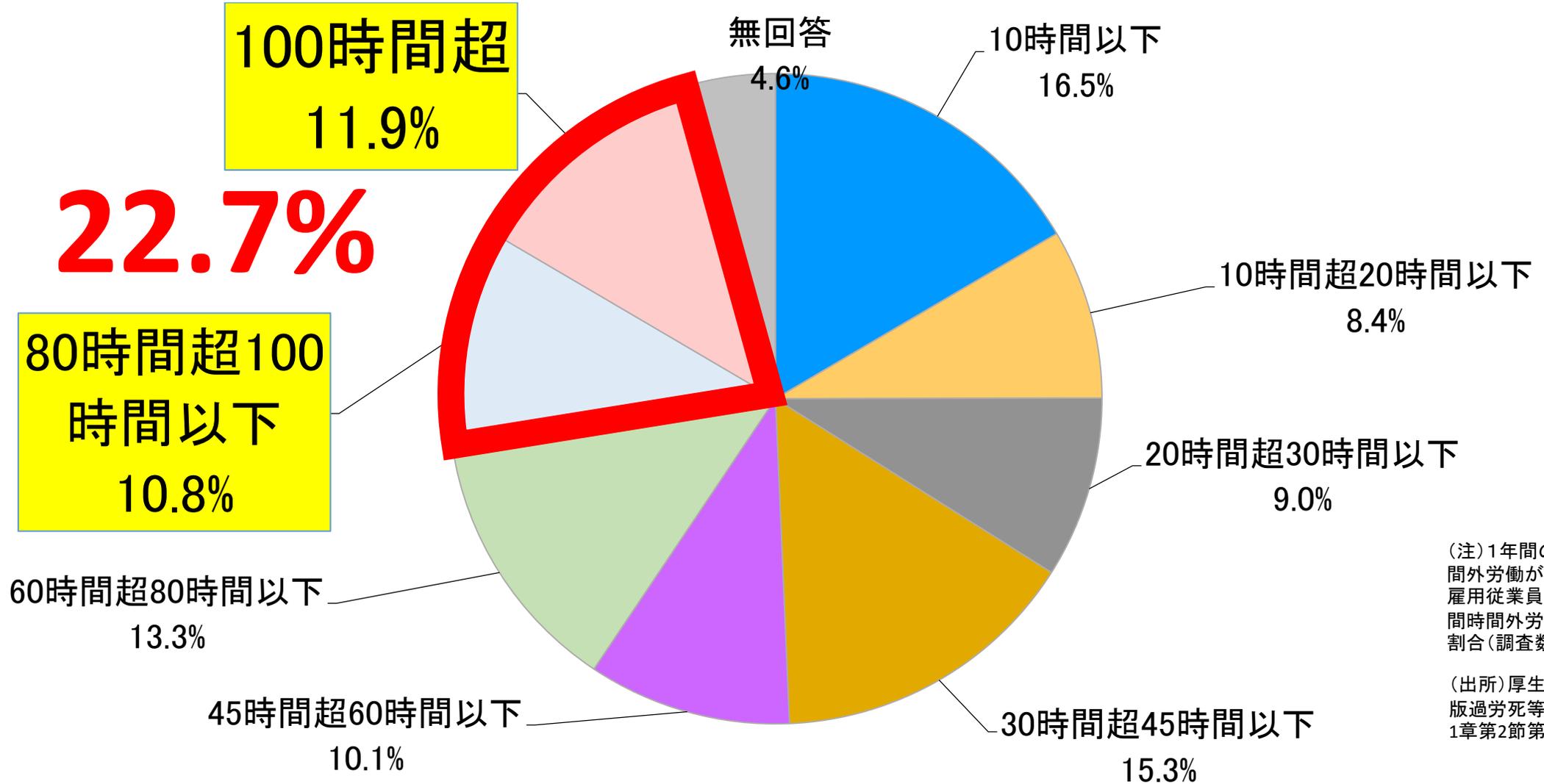
高橋 風人

大野 美穂

村上 淳菜

1. 長時間労働の現状①

最も長かった時間外労働時間の分布

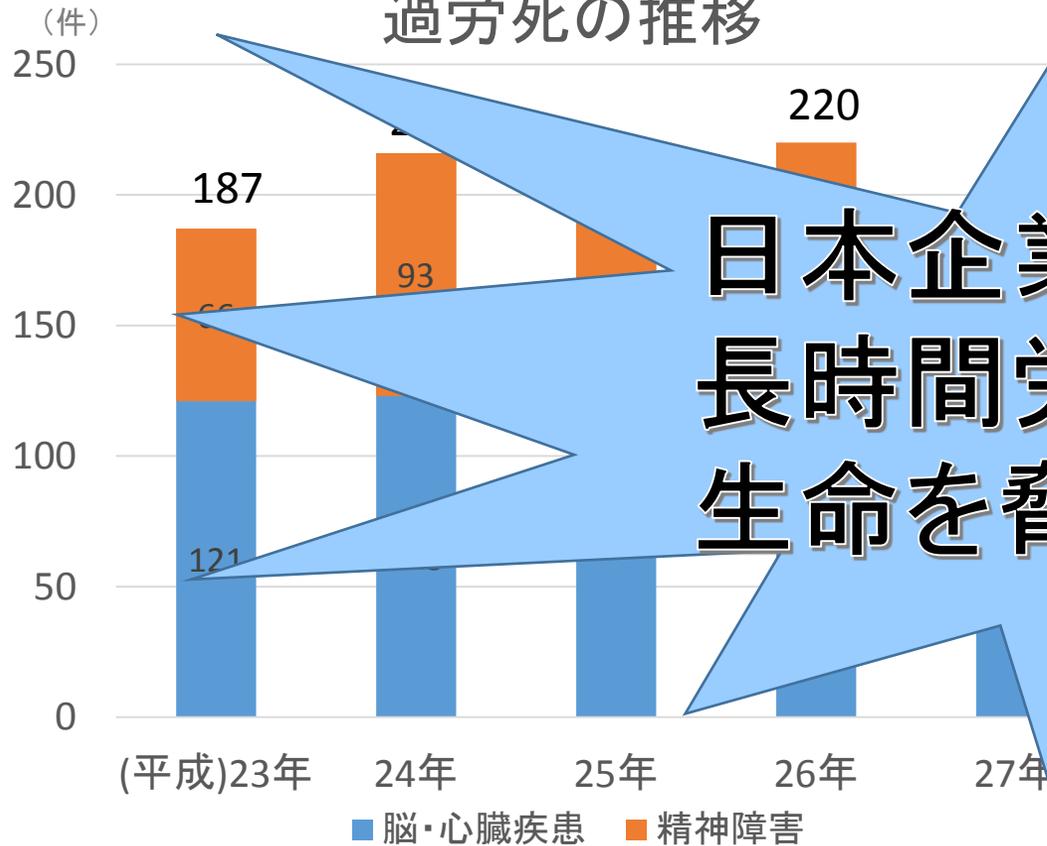


(注)1年間のうち1か月の時間外労働が最も長かった正規雇用従業員(フルタイム)の月間時間外労働時間の企業の割合(調査数:1,610社)。

(出所)厚生労働省『平成28年版過労死等防止対策白書』第1章第2節第2-2図より作成。

2. 長時間労働の現状②

労災として認定された
過労死の推移



勤務問題が原因・動機の1つとされる
自殺者数の推移



日本企業の
長時間労働や過重労働は
生命を脅かすほど深刻

(出所)厚生労働省『平成28年版過労死等防止対策白書』第1章第1節第5-2図・第5-13図より作成。

3. “真の”長時間労働是正の必要性

- ・長時間労働は様々な要因で発生
- ・規制の強化 → 表面的な削減（サービス残業増加も）



「労働生産性の向上」を伴った労働時間の短縮



“真の”長時間労働是正

4. 「労働環境評価融資」の仕組み

	成果連動金利型 融資	資本性ローン	労働環境評価融資
当初の金利 水準	通常 (低くはない)	低く設定	低く設定
金利の変動 の仕方	企業の取り組み 成果(社員の健 康度など)に応じ て引き下げ	決算業績 (利益率など) に応じて 引き上げ	時短と生産性向上の 成果に応じて引き下げ + 決算業績(利益)に 応じて引き上げ
元本返済	毎月	期限一括	期限一括

5. ベースは資本性ローン

	通常の資本性ローン (新規事業・開業・企業再生)	労働環境評価融資
業績向上の 可能性	高くはない(リスクは大)	売上アップは見込みにくい (事業拡大はしないため)
業績向上に 要する時間	長期	長期 (変革は時間が必要。ただし効果は長い)



労働環境評価融資は“資本性ローン”が向いている

6. 金利の引き下げ・引き上げの基準

引き下げ基準	必要条件	①	取り組み項目のうち、「A.サービス残業の撲滅」と「B.従業員への還元」が計画通りに実施されている。
	十分条件 (2つ以上該当)	②	取り組み項目のうち、AとB以外の3つ以上の項目について計画通りに実施されている。
		③	一人あたりの所定外労働時間の削減率の実績値が計画値の80%以上。
		④	労働生産性指標(1時間当たり付加価値)の実績値が計画値の80%以上。
		⑤	繁忙期の所定外労働時間が1年前より20%以上削減されている。
引き上げ基準	営業利益の実績値が計画値に達する		

7. 金利の引き下げ幅・引き上げ幅

引き下げ幅	①	(当初金利－0.3%)÷5 (基準が守られない場合その年度の金利の引き下げはない)	
	②	その項目への取り組み 1年目の場合	(当初金利－0.3%)÷25
		その項目への取り組み 2年目以降の場合	前年の引き下げ幅 － {(当初金利－0.3%)÷25÷(満期年数-1)}
		融資初年度から満期まで 継続して取り組んだ項目の 最終年度の場合	(当初金利－0.3%)÷25
	③~⑤	(当初金利－0.3%)÷5 × 該当数(1~3)	
引き上げ幅		当初金利と 同じ率	

8. 金利の上限と下限

金利の上限	当初金利 + 3%
金利の下限	0.3%

9. 資金使途

- **長時間労働の是正に関わるもの**
であれば何でもOK！！

限定なし！！

- 申請した資金以外の流用が発覚した場合

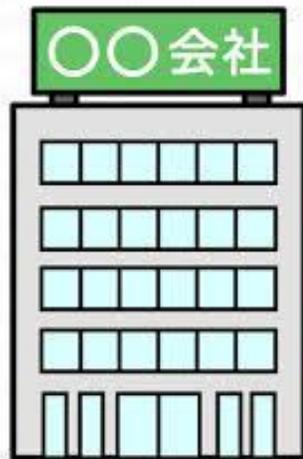


融資取り消し(即時返済)

10. 計画作成と実績報告

4種類作成

- ① 所定外労働時間削減と労働生産性向上への取り組み計画表（「**取り組み表**」）
- ② 所定外労働時間計画表（「**時短表**」）
- ③ 労働生産性計画表（「**生産性表**」）
- ④ **繁忙期状況報告書**



毎年提出





①取り組み表

AとBは
必須項目です！

		現時点	1年目				
		該当する項目に内容を記載する		計画	実績	評価	改善
実施済・導入済	未実施だが今後実施・導入を決定済	実施・導入を検討中					
A サービス残業の撲滅 ※①②両方取り組む	① サービス残業の実態調査・原因追及						
	② 未払い残業手当の支払い						
B 従業員への還元 ※①～⑦のうち1つ以上取り組む	① 割増賃金率の引き上げ						
	② 残業代の抑制分の賞与増額						
	③ 福利厚生の拡充						
	④ 残業時間削減度の人事評価への反映						
	⑤ 社員の個人ローンの金利割引						
	⑥ 自社株の分配						
	⑦ その他						

① 取り組み表 C～Lの項目(3つ以上選んで取り組む)

C	意識改革	教育の強化・改善	<ol style="list-style-type: none"> ① 仕事に求める成果の明確化 ② 教育訓練・能力開発のテコ入れ ③ 管理職向けの研修・意識啓発 ④ 役員向けの研修・意識啓発
		職場風土の改革	<ol style="list-style-type: none"> ① 職場のコミュニケーションの円滑化 ② 職場環境に関する会社との話し合い ③ 年休取得率が低い社員への取得促進 ④ 残業の事前届け出制・許可制 ⑤ 経営トップからの呼びかけ・経営戦略化
	注意喚起・指導	<ol style="list-style-type: none"> ① 健康確保・メンタルヘルスケア対策の周知 ② 社内放送等による終業の呼びかけ ③ 長時間労働者への個別の注意喚起 ④ 部下の労働時間の管理・指導 ⑤ 部下の仕事の進め方の指導 	
D	新しい評価制度の導入		<ol style="list-style-type: none"> ① 一定時間勤務後の休息時間設置 ② 時間管理が評価される制度 ③ 成果・業績が評価される制度 ④ 時間当たりの成果が評価される制度 ⑤ 残業削減度合に応じたインセンティブ支給 ⑥ 残業させない上司が評価される制度
E	労働時間の柔軟化		<ol style="list-style-type: none"> ① 事業場外みなし労働時間制 ② 専門業務型裁量労働制 ③ 企画業務型裁量労働制 ④ 朝方勤務制 ⑤ 在宅勤務制度 ⑥ 1年単位の変形労働時間制 ⑦ 1か月単位の変形労働時間制 ⑧ 時差勤務制 ⑨ フレックスタイム制

F	労働時間の短縮	<ol style="list-style-type: none"> ① 残業時間の上限目標の設定 ② 部署や個人毎の退社目標時間の設定 ③ 短時間勤務制度 ④ 年間総実労働時間の上限設定 ⑤ 営業時間の短縮 ⑥ 業務の繁閑に応じた営業時間の変更 ⑦ ノー残業デー
G	労働時刻の制限	<ol style="list-style-type: none"> ① 深夜等の労働の禁止 ② 一定時刻以降の職場の強制消灯 ③ 一定時刻以降のPC使用不可 ④ 勤務間インターバル制
H	業務の効率化	<ol style="list-style-type: none"> ① 業務内容・進め方の見直し ② 業務分担・業務フローの見直し ③ 業務配分のムラの解消 ④ 業務形態の変更
I	社内での仕事量の削減	<ol style="list-style-type: none"> ① 業務量の削減 ② 取引先とのスケジュールの見直し ③ 外部委託の活用 ④ ICT投資の拡大
J	人員配置・確保	<ol style="list-style-type: none"> ① 仕事の量や負荷に合った人員の配置 ② 人員の削減 ③ 女性および高齢者の活用 ④ 若年者の確保・定着 ⑤ 派遣社員・パートの増員 ⑥ 正社員率の引き上げ

K	管理者の権限の変更	<ol style="list-style-type: none"> ① 裁量権の拡大 ② 意思決定権限の集中化 ③ 勤務体系・役職の変更
L	休暇制度の導入	<ol style="list-style-type: none"> ① メモリアル・記念日休暇 ② ボランティア休暇 ③ 時間単位年休 ④ 半日年休 ⑤ 失効年休の積立保存制度 ⑥ 休日労働への代休付与 ⑦ リフレッシュ休暇 ⑧ 計画年休 ⑨ 有給休暇取得の下限設定 ⑩ 週休3日制 ⑪ サバティカル休暇

※各項目は数字が大きいほうが効果の大きい順に並んでいる。

②時短表

			当初時点			1年後			2年後			3年後					
			年 月 日			年 月 日			年 月 日			年 月 日					
			人数	所定外労働時間 (月間)		人数	所定外労働時間 (月間)			人数	所定外労働時間 (月間)			人数	所定外労働時間 (月間)		
				合計	一人当 たり		合計	一人 当たり	一人当 たりの 削減率		合計	一人 当たり	一人当 たりの 削減率		合計	一人 当たり	一人当 たりの 削減率
A 部	計画	年間平均			52	1800	35.0	12.5%	52	1560	30.0	14.3%	52	1300	25.0	16.7%	
		繁忙月			52	2300	44.0	12.0%	52	2080	40.0	9.1%	52	1820	35.0	12.5%	
	実績	年間平均	50	2000	40.0												
		繁忙月	50	2500	50.0												
B 課	計画	年間平均															
		繁忙月															
	実績	年間平均															
		繁忙月															
C 係	計画	年間平均															
		繁忙月															
	実績	年間平均															
		繁忙月															

③生産性表

			直近年度	+1年度	伸び率	+2年度	伸び率	+3年度	伸び率	+4年度	伸び率	+5年度	伸び率
労働投入	社員数	計画		52	4%	52	0%	52	0%	52	0%	52	0%
		実績	50										
	総労働時間	計画		124,176	3%	121,056	-3%	117,936	-3%	116,376	-1%	114,816	-1%
		実績	120,000										
	人件費 (万円)	計画		21,287	4%	20,780	-2%	20,273	-2%	20,020	-1%	19,766	-1%
		実績	20,540										
業績	売上高 ※1 (万円)	計画		100,000	0%	100,000	0%	100,000	0%	100,000	0%	100,000	0%
		実績	100,000										
	営業利益 ※2, 4 (万円)	計画		19,253	-4%	19,760	3%	20,267	3%	20,520	1%	20,774	1%
		実績	20,000										
	付加価値 ※3, 4 (万円)	計画		50,000	0%	50,000	0%	50,000	0%	50,000	0%	50,000	0%
		実績	50,000										
労働生産性	一時間当たり 付加価値 (円)	計画		4,027	-3%	4,130	3%	4,240	3%	4,296	1%	4,355	1%
		実績	4,167										

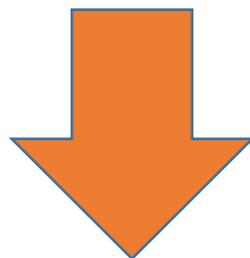
※1 売上高は直近年度を1人当たり2,000万円と想定。 ※2 営業利益は直近年度を売上高営業利益率20%と想定。 ※3 付加価値＝営業利益+人件費+減価償却費+賃借料+租税公課。
 ※4 営業利益と付加価値は、年間給与・賞与と人件費以外の営業費用(原材料費・仕入原価・外注加工費・燃料動力費・減価償却費・賃借料・租税公課)は変化しないと仮定して算出。

④ 繁忙期状況報告書

作成者(社会保険労務士)						作成日	
部署名							
所定外労働時間	昨年度	1月	2月	3月	4月	5月	6月
		7月	8月	9月	10月	11月	12月
		1月	2月	3月	4月	5月	6月
		7月	8月	9月	10月	11月	12月
	今年度 (調査対象時点月まで)	1月	2月	3月	4月	5月	6月
		7月	8月	9月	10月	11月	12月
		1月	2月	3月	4月	5月	6月
		7月	8月	9月	10月	11月	12月
従業員数	昨年度						
	調査対象時点月まで						
面接結果	面接した従業員	氏名			主な業務		
	サービス残業の有無						
	所定外労働時間削減の取り組み内容						
	所定外労働時間削減の取り組みの成果						
	次年度への課題						

11. 社会保険労務士との連携

企業が長時間労働の是正に躊躇するのは
経営者や管理者が経験とノウハウを持っていないため！



そこで**社労士**による、労働時間削減と労働生産性の向上
に向けた適切なアドバイスと取り組み状況のチェック！

12. 金融機関のメリットとリスク負担低減方法

・金融機関のメリット
長期的な企業の成長

将来の取引増大

・リスク負担軽減方法

①日本銀行の「成長基盤強化支援資金」に
「長時間労働是正事業」を追加

利益を
確保しやすい！

・・・低い金利で資金を調達できる

②信用保証協会の「目的別保証制度」に
「長時間労働是正関連保証」を追加

信用度が低くても
貸しやすい！

・・・限度額まで保証される



まとめ



- 企業は業績の悪化を恐れて長時間労働是正に本気で取り組むことを躊躇している。
- この制度を企業が活用すれば、専門家の指導の下、長時間労働是正に取り組むほどメリットが拡大する。



多くの企業がこの融資を活用することで
日本の長時間労働は着実に是正されていく！

ご清聴ありがとうございました。

調査にご協力いただいた関係者の方々に
御礼申し上げます。

- 茨城県社会保険労務士会(副会長)様
- 株式会社常創様
- 非公開(大手家電量販店)様
- 株式会社常陽銀行様
- 水戸信用金庫様
- 日本政策金融公庫 水戸支店(国民生活事業)様

全て取り組めている企業(当初金利**0.8%**)

		融資 契約時	1年目		2年目		3年目		4年目		5年目		6年目		
			成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	
引き下げ	①	—	—	0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1		
	A			0	○	0.05	○	0.05	○	0.05	○	0.05	○	0.05	
	B			0	○	0.05	○	0.05	○	0.05	○	0.05	○	0.05	
	②	—	—	0	○	0.1	○	0.1	○	0.1	○	0.1	○	0.1	
	③	—	—	0	○	0.1	○	0.1	○	0.1	○	0.1	○	0.1	
	④	—	—	0	○	0.1	○	0.1	○	0.1	○	0.1	○	0.1	
	⑤	—	—	0	0.1	0.08	0.06	0.04	0.1						
	I ④			0	○	0.02	○	0.016	○	0.012	○	0.008	○	0.02	
	L ⑧			0	○	0.02	○	0.016	○	0.012	○	0.008	○	0.02	
	H ①			0	○	0.02	○	0.016	○	0.012	○	0.008	○	0.02	
	E ④			0	○	0.02	○	0.016	○	0.012	○	0.008	○	0.02	
D ③			0	○	0.02	○	0.016	○	0.012	○	0.008	○	0.02		
引き上げ		—	—	0	×	0	○	0.8	○	0.8	○	0.8	○	0.8	
金利		0.8%		0.800%		0.300%		0.620%		0.960%		1.320%		1.620%	0.937%

↑
当初

↑
平均

ある程度取り組めている企業(当初金利0.8%)

		融資 契約時	1年目		2年目		3年目		4年目		5年目		6年目		
			成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	
引き下げ	①	—	—	0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	
	A			0	○	0.05	○	0.05	○	0.05	○	0.05	○	0.05	
	B			0	○	0.05	○	0.05	○	0.05	○	0.05	○	0.05	
	②	—	—	0	○	0.1	○	0.1	○	0.1	○	0.1	×	0	
	③	—	—	0	×	0	○	0.1	○	0.1	○	0.1	○	0.1	
	④	—	—	0	×	0	×	0	○	0.1	○	0.1	○	0.1	
	⑤	—	—	0		0.06		0.048		0.056		0.06		0.088	
	I ④			0	○	0.02	○	0.016	○	0.012	○	0.008	○	0.02	
	L ⑧			0	○	0.02	○	0.016	○	0.012	○	0.008	○	0.02	
	H ①			0	○	0.02	○	0.016	○	0.012	○	0.008	○	0.02	
	E ④			0	×	0	×	0	○	0.02	○	0.016	○	0.012	
	D ③			0	×	0	×	0	×	0	○	0.02	○	0.016	
	引き上げ		—	—	0	×	0	○	0.8	○	0.8	○	0.8	○	0.8
	金利		0.8%		0.800%		0.540%		0.992%		1.336%		1.676%		2.088%

↑
当初

↑
平均

最低限取り組めている企業（当初金利**0.8%**）

		融資 契約時	1年目		2年目		3年目		4年目		5年目		6年目		
			成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	
引き下げ	①	—	—	0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1		
	A			0	○	0.05	○	0.05	○	0.05	○	0.05	○	0.05	
	B			0	○	0.05	○	0.05	○	0.05	○	0.05	○	0.05	
	②	—	—	0	○	0.1	○	0.1	○	0.1	○	0.1	×	0	
	③	—	—	0	×	0	○	0.1	○	0.1	×	0	○	0.1	
	④	—	—	0	×	0	×	0	○	0.1	○	0.1	○	0.1	
	⑤	—	—	0		0.06		0.048		0.044		0.032		0.052	
	I ④			0	○	0.02	○	0.016	○	0.012	○	0.008	○	0.02	
	L ⑧			0	×	0	×	0	×	0	×	0	○	0.02	
	H ①			0	○	0.02	○	0.016	○	0.012	○	0.008	×	0	
	E ④			0	○	0.02	○	0.016	×	0	×	0	×	0	
D ③			0	×	0	×	0	○	0.02	○	0.016	○	0.012		
引き上げ		—	—	0	×	0	○	0.8	○	0.8	○	0.8	○	0.8	
金利		0.8%		0.800%		0.540%		0.992%		1.348%		1.816%		2.264%	1.293%

↑
当初

↑
23 平均

全て取り組めている企業(当初金利1.2%)

		融資 契約時	1年目		2年目		3年目		4年目		5年目		6年目		
			成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	
引き下げ	①	—	—	0	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18		
	A			0	○	0.09	○	0.09	○	0.09	○	0.09	○	0.09	
	B			0	○	0.09	○	0.09	○	0.09	○	0.09	○	0.09	
	②	—	—	0	○	0.18	○	0.18	○	0.18	○	0.18	○	0.18	
	③	—	—	0	○	0.18	○	0.18	○	0.18	○	0.18	○	0.18	
	④	—	—	0	○	0.18	○	0.18	○	0.18	○	0.18	○	0.18	
	⑤	—	—	0		0.018		0.144		0.108		0.072		0.18	
	I ④			0	○	0.036	○	0.0288	○	0.0216	○	0.0144	○	0.036	
	L ⑧			0	○	0.036	○	0.0288	○	0.0216	○	0.0144	○	0.036	
	H ①			0	○	0.036	○	0.0288	○	0.0216	○	0.0144	○	0.036	
	E ④			0	○	0.036	○	0.0288	○	0.0216	○	0.0144	○	0.036	
D ③			0	○	0.036	○	0.0288	○	0.0216	○	0.0144	○	0.036		
引き上げ		—	—	0	×	0	○	1.2	○	1.2	○	1.2	○	1.2	
金利		1.2%		1.200%		0.300%		0.636%		1.008%		1.416%		1.716%	1.046%

↑
当初

↑
24 平均

ある程度取り組めている企業（当初金利**1.2%**）

		融資 契約時	1年目		2年目		3年目		4年目		5年目		6年目		
			成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	
引き下げ	①	—	—	0	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18		
	A			0	○	0.09	○	0.09	○	0.09	○	0.09	○	0.09	
	B			0	○	0.09	○	0.09	○	0.09	○	0.09	○	0.09	
	②	—	—	0	○	0.18	○	0.18	○	0.18	○	0.18	×	0	
	③	—	—	0	×	0	○	0.18	○	0.18	○	0.18	○	0.18	
	④	—	—	0	×	0	×	0	○	0.18	○	0.18	○	0.18	
	⑤	—	—	0		0.108		0.0864		0.1008		0.108		0.1584	
	I ④			0	○	0.036	○	0.0288	○	0.0216	○	0.0144	○	0.036	
	L ⑧			0	○	0.036	○	0.0288	○	0.0216	○	0.0144	○	0.036	
	H ①			0	○	0.036	○	0.0288	○	0.0216	○	0.0144	○	0.036	
E ④			0	×	0	×	0	○	0.036	○	0.0288	○	0.0216		
D ③			0	×	0	×	0	×	0	○	0.036	○	0.0288		
引き上げ		—	—	0	×	0	○	1.2	○	1.2	○	1.2	○	1.2	
金利		1.2%		1.200%		0.732%		1.306%		1.685%		2.057%		2.558%	1.590%
		↑ 当初													↑ 平均

最低限取り組めている企業(当初金利1.2%)

		融資 契約時	1年目		2年目		3年目		4年目		5年目		6年目		
			成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	成果	up/down	
引き下げ	①	—	—	0	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18		
	A			0	○	0.09	○	0.09	○	0.09	○	0.09	○	0.09	
	B			0	○	0.09	○	0.09	○	0.09	○	0.09	○	0.09	
	②	—	—	0	○	0.18	○	0.18	○	0.18	○	0.18	×	0	
	③	—	—	0	×	0	○	0.18	○	0.18	×	0	○	0.18	
	④	—	—	0	×	0	×	0	○	0.18	○	0.18	○	0.18	
	⑤	—	—	0		0.108		0.0864		0.0792		0.0576		0.0936	
	I ④			0	○	0.036	○	0.0288	○	0.0216	○	0.0144	○	0.036	
	L ⑧			0	×	0	×	0	×	0	×	0	○	0.036	
	H ①			0	○	0.036	○	0.0288	○	0.0216	○	0.0144	×	0	
	E ④			0	○	0.036	○	0.0288	×	0	×	0	×	0	
D ③			0	×	0	×	0	○	0.036	○	0.0288	○	0.0216		
引き上げ		—	—	0	×	0	○	1.2	○	1.2	○	1.2	○	1.2	
金利		1.2%		1.200%		0.732%		1.306%		1.706%		2.309%		2.875%	1.688%

↑
当初

↑
平均

融資資金の使途の想定例（実例ベース①）

企業名	長時間労働是正の取り組みの具体的な内容	必要なもの	推定費用 (年間・万円)
住宅メーカーD社	D社の勤怠管理システムと連携させ、出退勤情報などと連動させることで、 事前申請のない勤務時間外のPC利用を制限 するとともに、残業が必要な場合は、予定残業時間や残業理由を上司へ申請	勤怠管理システム (従業員のPC利用制御可能なタイプ)	44.2
電機メーカーF社	PCやスマートフォンを利用してどこからでも出退勤管理できる テレワーク勤務制度 の導入		
運輸業Y社	検品システム による納品業務と、車両予約システムを連動し、スムーズな納品を実現	検品システム	74.8

(注) 企業の実例はインターネットから各種の情報を検索して調査した。推定費用はその情報をもとに必要なものを推測し、それに要すると推測される費用を調査して計上したもの。

融資資金の使途の想定例(実例ベース②)

企業名	長時間労働是正の取り組みの具体的な内容	必要なものなど	推定費用 (年間・万円)
OA機器 メーカーF 社	生産性向上やワーク・ライフ・バランスの観点から総労働時間の短縮や長時間労働の抑制、長時間労働対象者の健康管理への取り組み。 長時間労働が発生している社員には産業医が個別面談。	産業医	240～372
ITサービ スP社	残業を申請する残業チケットの活用。 1日出社するごとに1ポイント貯まり、ポイント数に応じて景品がもらえる。残業チケットを月6枚以上使用でペナルティがあり、一枚毎にポイントが5ポイント引かれる。	景品	83
電気設備 製造M社	業務改善のアイデアを出せば参加賞を支給し、採用されると最高3万円支給。 部活動奨励。	奨励金	81.5
金融業O 社	リフレッシュ休暇取得奨励金 制度として5日連続営業日を有休(振休含む)取得した場合奨励金を支給。	奨励金	180

融資資金の使途の想定例(実例ベース③)

企業名	長時間労働是正の取り組みの具体的な内容	必要なものなど	推定費用 (年間・万円)
総合商社I社	20時以降の勤務を原則禁止し、朝5時から8時までに勤務した場合その時間帯は深夜勤務と同様な割増率の賃金を支給	朝方勤務の強化	5,508.3
不明	ICカード認証システムで出退勤の時間を管理する	システム導入のための設備資金	0.7
不明	物流にかかる仕事を外部に委託する	委託費用	561.8
不明	警備員の見回り・残業者への声掛け	警備員	276
インターネット広告代理店O社	3年に1度、リフレッシュ休暇として年次有給休暇とは別に有給の特別休暇(連続10日間)と、現金3万円を支給	特別有給休暇	150

融資資金の用途の想定例(独自考案)

長時間労働是正の 取り組みの具体的な 内容	必要な ものなど	推定費用 (年間・ 万円)	予算算定の詳細条件 (条件のうち、従業員数は50名)
1週間毎に定時退社 で報奨金を支払う	報奨金	2,400	報奨金1万円×4週間×12か月×50名
残業がない人に昼食 代を出す	昼食代	600	1日500円 週休2日 500円×20日×12か月×50名
PC作業をソフトウェア ロボットで自動化	ソフトウェ アロボット	1,048.8	1ヵ月あたり87.4万円(税別)×12か月
週休3日制度	報奨金	600	1日1万円×12か月×50名
社労士による長時間 労働是正アドバイス	社労士	142.4	頻度;最初の1か月4回(26万円)その後は月2回 (10万4千)(一回当たり2時間)
長時間労働是正のため の外部研修	研修機関	399	経営者層3人年3回 管理職15人年間4回 新人 32人年間2回 1回1人当たり3万円

「生産性表」の前提条件

		時給	当初	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	...	
1人当たり労働投入	所定内	労働時間(年間) 40h×4週×12ヵ月 年間給与+賞与(万円) = 12+4ヵ月分	1,300	1,920 332.8	1,968 341.1	1,968 341.1	1,968 341.1	1,968 341.1	1,968 341.1	...
	所定外	労働時間(年間) 年間給与	1,625	480 78	420 68.25	360 58.5	300 48.75	270 43.87	240 39	...
	合計	総労働時間(年間) 年間給与+賞与(万円)		2,400 410.8	2,388 409.4	2,328 399.6	2,268 389.9	2,238 385	2,208 380.1	...
人件費以外の 営業費用 (変化なしと 仮定)		外部調達費(原材料費・仕入原価・ 外注加工費・燃料動力費等) 減価償却費+賃借料+租税公課		50,000 9,460	50,000 9,460	50,000 9,460	50,000 9,460	50,000 9,460	50,000 9,460	...

働き方改革実行計画

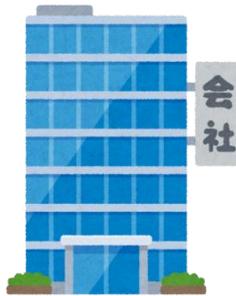
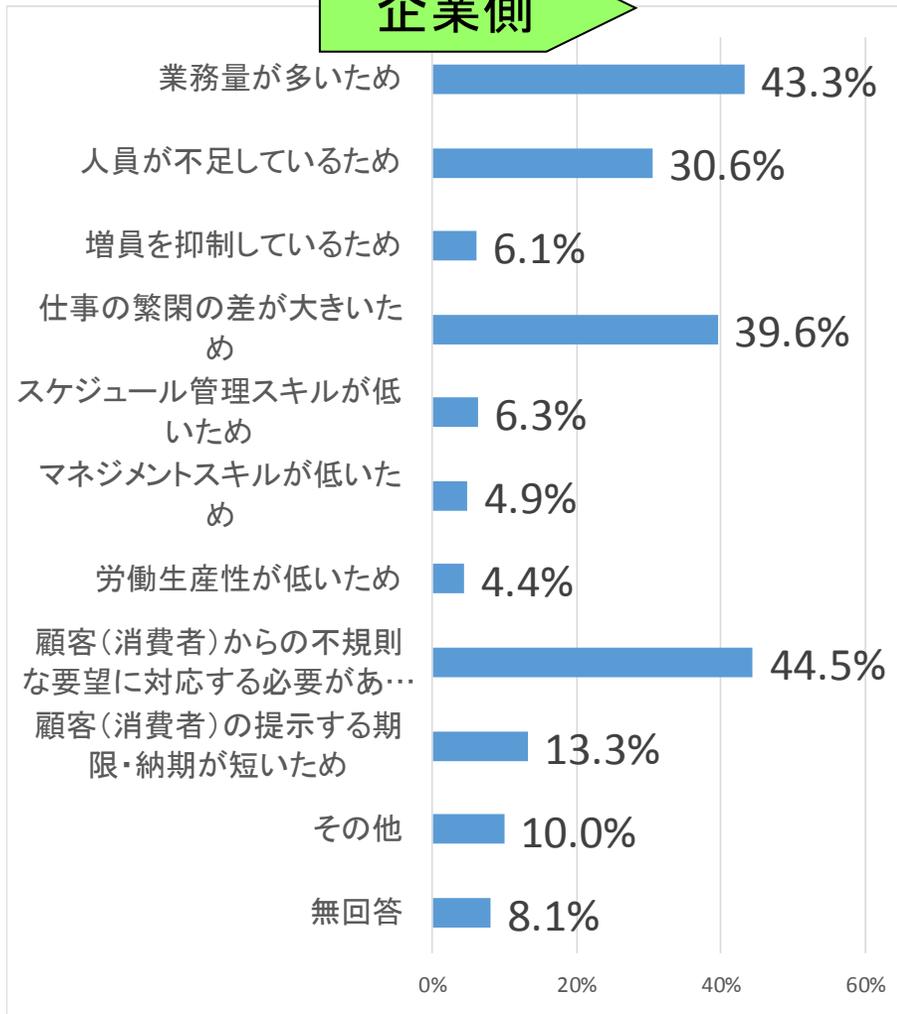
「罰則付き所定外労働上限規制」の概要

所定外労働時間の 上限	月 45時間 かつ 年 360時間 （特例を除き違反者には罰則）
特例 の場合	労使協定を結んだ場合の最長の時間外労働時間は年 720時間 (=月平均 60 時間)
一時的に業務量が増加した 場合	年 720 時間以内において、最低限上回ることのできない上限 (1) 2カ月、3カ月、4カ月、5カ月、6カ月の平均でいずれにおいても、休日労働を含んで「 80 時間以内 」 (2) 単月では休日労働を含み「 100 時間未満 」 (3) 上記の特例の適用は、年半分を上回らないよう「 年 6回まで 」

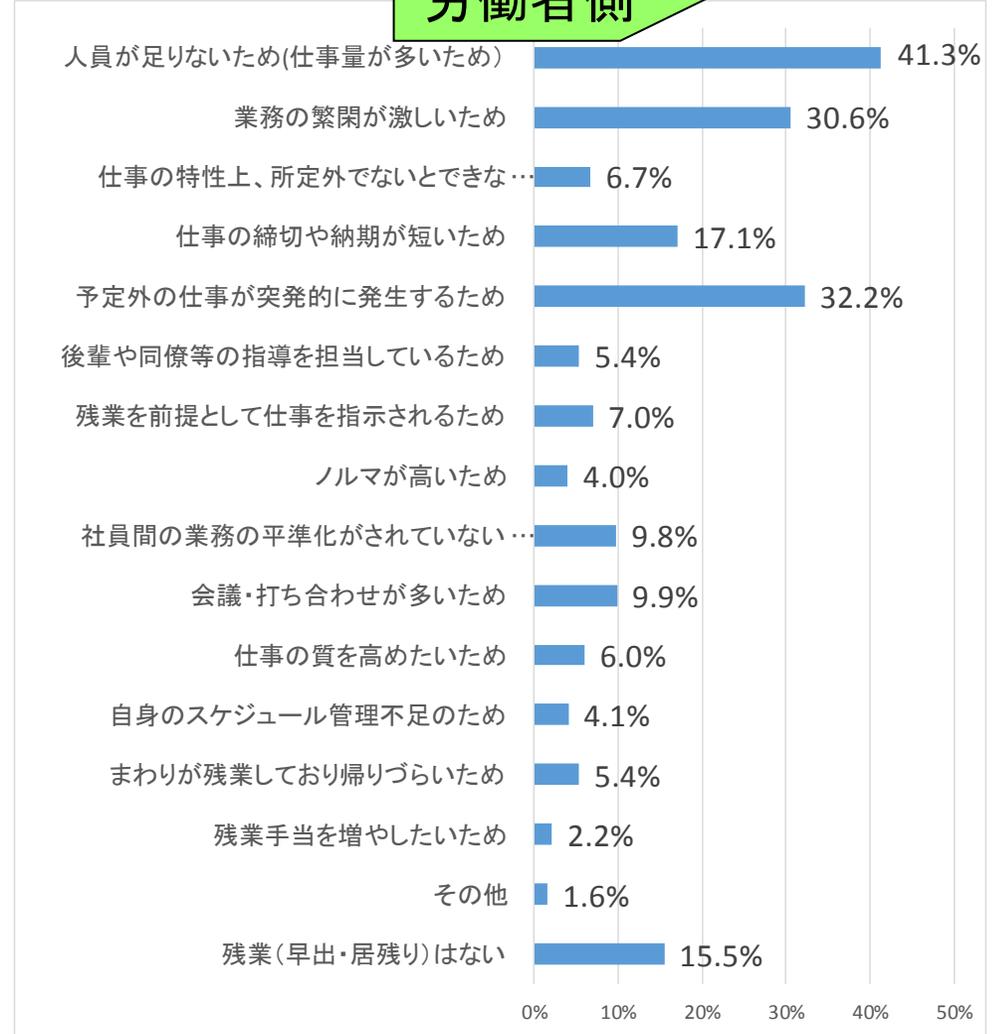
長時間労働の要因分析

所定外労働が必要となる理由

企業側



労働者側



(出所) みずほ情報総研『過労死等に関する実態把握のための社会面の調査研究事業』平成28年3月、p.68、図表88より作成。

(出所) みずほ情報総研『過労死等に関する実態把握のための社会面の調査研究事業』平成28年3月、p.68、図表88より作成。

企業の取り組み成果に応じて 金利が引き下がる融資制度の例

	A社	B社
融資対象者	営業エリア内で、原則1年以上同一事業を営む法人	独自の「健康増進への取り組み」評価で基準を満たす顧客
資金使途	事業活動に必要な設備資金ならびに運転資金	事業経営に必要な新規運転資本
融資限度額	1億円以内	3,000万円以上1億円以内
返済期間	運転資金は7年、設備資金は10年以内	1年以内（以降の利用も可能）
利率の引下げ幅	最大年▲1.1%	▲0.05%または▲1.00%
返済方法	元金均等分割返済	一括もしくは分割返済

決算業績に応じて金利が引き下がる 資本性ローンの例(C社)

利用対象	新企業育成貸付金、企業活力強化貸付、企業再生貸付				
利用限度額	1社あたり3億円 事業継承・集約・活性化支援基金は1社当たり別枠3億円				
利率(年)	期間	15年	10年	7年	5年1カ月
	区分	5.40%	5.10%	4.75%	4.25%
		4.10%	3.85%	3.60%	3.20%
		0.40%	0.40%	0.40%	0.40%
返済期間	15年・10年・7年・5年1カ月(期限一括返済)				
担保	無担保・無保証人				

社会保険労務士への報酬など

社会保険労務士

- 融資を希望する企業が顧問契約している社労士とする。
- 顧問契約している社労士がいなければ、各都道府県の社労士会が紹介する社労士と顧問契約する。

報酬

- 顧問契約料とは別に、「**月間顧問契約料の12か月分 × 1時間当たり付加価値の伸び率**」を報酬とする。
(※伸び率がマイナスの時は報酬なし)
- 報酬は会社が負担。

残業削減の取り組みと成果の事例(1)

企業等名	取り組み	成果
ITサービスS社	特に残業時間が長かった32部署に残業時間半減の指令。	収入が減る+仕事が回らないことを理由に、1年目はほぼ成果なしだった。
	残業削減して浮いた利益を社員に分配。残業時間削減率と有休消化率をもとにランクを部署ごとに決め、支給額が変わる仕組み。	仕事の効率や心身の健康面が改善され、従業員自ら効率的な業務のこなし方を考えるようになり、増収、増益、増配の成果があった。残業時間40%削減。
	裁量労働制の拡大。	残業代がなくなることによる収入を十分に賄える。
人材派遣R社	限られた時間で賢く濃く働くことを経営トップがフルコミット。また評価軸を「時間当たり生産性」に変更。業績MVPを「ブルージャケット」表彰の選考基準に「労働時間が枠内である」ことを追加。	売上生産性4.6%向上、1日当たり労働時間3.3%減少、深夜労働86%削減、休日労働68%削減、女性従業員の出産数の増加1.8倍、自己研鑽の増加1.6倍。
人材派遣S社	ワーク・ライフバランス事務所を設置。朝夜メールの全社徹底(時間当たり生産性を自己管理で向上させるツール)、全社に毎年WLB研修、残業時は「恥ずかしいマント」着用。	全社残業時間49%削減、残業代63%削減、売上114%UP、営業利益162%UP、女性管理職数8倍、社員の出生数2.7倍。
損害保険S社	書類処理が終わらない場合に助けを求める「お助けBOX」を設置、スケジュール入力徹底による、業務内容の可視化、取り組みに対しリーダーが前向きな姿勢を貫く、10分悩んで解決しなかったらすぐ相談するルール、在宅勤務を積極的に活用し、創出した時間でインプット、パワーランチ・週一勉強会・回覧資料の削減。	4~6月に対し、取組後7~11月は31~58%残業削減。

残業削減の取り組みと成果の事例(2)

企業等名	取り組み	成果
総合商社T社	「集中タイム」「朝夜メール」の導入。トップメッセージ・動画の配信により本気度を周知徹底。業務内容や負荷を組織全体で常に相談し合える体制づくり。有給取得を「ポジティブオフ」と呼び取得状況ボードで可視化。普段からマニュアルを整備し、休んでも困らない状態。	残業時間を増やさず業務スピードを2倍以上になったチームや、残業差時間50%削減、有給取得率約10%UPなど。
ソフト開発E社	朝夜メール・カエル会議。会議で「意見を出す」「否定しない」「代替案を出す」のルール。コミュニケーション、余裕の創生、情報共有を柱とした楽しい働き方チャレンジ。	1人当たり月平均残業時間は過去最少の11.4時間。有給取得率過去最多の71.6%。メンタル不調による休職件数40%以上削減。社員一人当たり売上高がリーマンショック後最高。
ケーブルテレビZ社	「朝夜メール」導入。「集中タイム」一人1日50分取得。社内文書の保存年限の見直し・不要な書類の破棄。	残業時間46%削減。ほぼ毎日定時退社。
非公表(生命保険)	全管理者を対象に意識改革セミナーを開催。トップから繰り返し必要性を社内報で発信。事務局全員がWLBコンサルタント養成講座を受講。「朝夜メール」「集中スペース」の全社展開。残業時に部長への申請を義務付け。	本社残業時間が対前年比率約25%減。
不動産開発N社	全経営幹部が「ワーク・ライフバランス講演会」や「経営者限定ワーク・ライフバランス勉強会」に出席して学び合意を形成。4部署を選定し「働き方改革プロジェクト」を開始。子会社を含めた役割の見直しと明確化・重複業務の整理。	ビル事業本部において前年比25%の残業削減。

(出所)小室淑恵「長時間労働是正に向けて」(産業競争力会議第42回実行実現点検会合・資料1)補足資料(平成28年4月6日)より作成。

残業削減の取り組みと成果の事例(3)

企業等名	取り組み	成果
保険事務所C社	5か月間の働き方見直し「業務の棚卸」「マニュアル整備」によりチーム力を強化。	前年よりも少ない人数で売り上げは過去最高の前年比108%。
オフィス支援業C社	時間単位の有給休暇「ファミリー休暇制度」。顧客情報の共有化。権限移譲による効率化。	1人当たりの労働生産性前年比15%UP。
製造業務支援業I社	伝票入力依頼による二重業務の軽減または撤廃。16時までに支店へ戻り、渋滞回避で平均1時間移動時間が軽減。試算表の統一化により見積もり作成時間短縮。1時間以内で行ける場所に新規訪問を増やす活動。支店の整理。	四半期ごとの営業訪問件数が増加。利益が146.2%に増加。残業時間約40%削減。
建設コンサルタントP社	効率の良い働き方になるよう見直し。	10年間増え続けた残業が減少。利益増加。
総合商社I社	20時以降原則残業禁止。翌朝への移行を奨励し、早朝割増賃金を支払い、朝食を支給。	年間平均一人約50時間減少。
証券業D社	全支店で19時退社徹底。	業績好調。CFP資格取得者が100人台だったのが業界最多の580人に。
O病院	常勤医師を6割増員。診療体制の充実化。	育児・介護理由の医師の離職が減少。純利益が改革前の3倍に増加。
自動車部品製造S社	トップと役員自ら社内報で働き方改革への本気度を配信。	前年比43%残業削減に成功した部署もある。

(出所)小室淑恵「長時間労働是正に向けて」(産業競争力会議第42回実行実現点検会合・資料1)補足資料(平成28年4月6日)より作成。