

「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 国際学部	高橋 風人
〃	大野 美穂
〃	村上 淳菜

(提言の要約)

2015年12月に起きた電通の新人社員の過労死事件をきっかけに、長時間労働や過重労働が大きな社会問題としてクローズアップされている。日本企業の長時間労働や過重労働は働く人の生命を脅かすほど深刻である。現在政府は長時間労働や過重労働に対する監督強化やルールの厳格化に着手しており、たしかに規制の強化は必要だが、単に規制を強化するだけでは労働時間を表面的に削減するだけになり、その結果サービス残業がむしろ増加する可能性もある。

長時間労働および残業の発生理由を分析すると、①人員不足、②仕事の繁閑の激しさ、③顧客の要望への対応、④業務の非効率性、⑤帰りにくい職場の雰囲気、の5つにほぼ分類できる。このうち④⑤は業績への影響を必ずしも伴わないため比較的取り組みやすい。なかでも私たちが特に重視するのは、業務の非効率性の改善、すなわち労働生産性の向上である。

そこで私たちは、労働生産性の向上を進めることで“真の”長時間労働を是正しようとする企業を支援するための新たな融資制度「労働環境評価融資」を提案する。これは、労働時間短縮と労働生産性向上の成果に応じて金利が連動する融資制度である。その基本的な特徴は、①期限一括返済で返済順位が他の債務に劣後する資本性ローン、②決算業績（利益）が計画値に達すると金利が引き上がる一方、所定外労働時間の削減や労働生産性の向上が実現すれば金利が引き下がるというハイブリッド成果連動型金利、③長時間労働の是正のために企業が自由に用途を決めることができる点、④「取り組み表」「時短表」「生産性表」「繁忙期状況報告書」の4種類の計画・報告書類を用いて企業が毎年の長時間労働是正の取り組み状況、労働時間削減状況、労働生産性状況、繁忙期の残業実態を報告し、それをもとに金融機関が金利の引き下げおよび引き上げを判断する点、⑤労務問題の専門家である社会保険労務士と連携し、社労士が労働時間の削減と労働生産性の向上に向けた適切なアドバイスとその後の取り組み状況のチェックや報告書作成などを行う点、である。

さらに「労働環境評価融資」を実施する金融機関が負担するリスクを縮小するため、日銀の貸出支援基金運営として行う成長基盤強化を支援するための資金供給の要件に「長時間労働是正事業」を加えることと、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（時短保証）」を加えることを提案する。

実際に長時間労働の是正に本気で取り組んだ企業では大きな成果や業績向上の効果が生まれている。さらに本論文を作成するにあたり、長時間労働の削減に取り組む企業、社労士会、および金融機関への聞き取り調査を行い、そこで意見やアドバイスを慎重に検討して考案した。そのため、斬新な提案ではあるが実現性は高いと考える。

## 1. 問題意識

現在、長時間労働や過重労働が大きな社会問題としてクローズアップされている。とくに2015年12月に起きた電通の過労死事件は、日本を代表する一流企業に希望をもって入社した優秀な新人社員が入社後数カ月で自殺に追いやられるほどの長時間かつ過酷な労働が強いられていた点、さらに同社では今回の事件が初めてではない点で衝撃的であった。

2016年に初めて作成された『過労死等防止対策白書』によると、過労死ラインとされる月80時間を超える残業をした正社員がいる企業は22.7%に上り(図表1)、同じ比率が40%<sup>i</sup>や54%<sup>ii</sup>という調査もある。また、労災として認定された過労死は毎年200人前後に達する<sup>iii</sup>。さらに、勤務問題が原因・動機の一つと推定される自殺者数は毎年2,000人を超えている<sup>iv</sup>。このように、日本企業の長時間労働や過重労働は働く人の生命を脅かすほど深刻であり、これから就職活動を行う私たち大学生が明るい職業人生を見出しにくいほどの状況である。

このような状況を是正するために、現在政府は「働き方改革」を掲げて、長時間労働や過重労働に対する監督強化やルールの厳格化に着手している(図表2)。日本では残業が日常的に行われており、違法なサービス残業も横行している(図表3、図表4)ため、たしかに規制の強化は必要不可欠である。

しかし、後述するように、日本企業の長時間労働は様々な要因が複雑に影響している。そのため、単に規制を強化するだけでは労働時間を表面的に削減するだけになり、その結果サービス残業がむしろ増加する可能性さえある。そこで私たちは、表面的ではなく、“真の”長時間労働の是正を本気で取り組みたいと考える企業を支援する新たな融資制度を提案したい。

## 2. 長時間労働の要因分析と“真の”長時間労働の是正

長時間労働および残業の発生理由については、多くの調査が行われている(一例が図表5)。対象や選択肢によって各調査の回答状況は異なるが、大別すれば、①人員不足(一人当たり業務量の多さ)、②仕事の繁閑の激しさ(突発的・時季的に増える業務量の多さ)、③顧客の要望への対応、④業務の非効率性、⑤帰りにくい職場の雰囲気、の5つにほぼ分類できる。いずれも容易には解決しにくいものであり、それらが複雑に絡み合っているため、長時間労働の是正は長い時間をかけて企業全体で取り組まなければ実現できないことがわかる。

しかし、詳細にみると手がかりもつかめる。5つの要因のうち、①②③は長時間労働の根本的な要因であるが、これを短期に解決しようとするすると業績へのマイナスの影響が想定される。一方、④⑤は業績への影響を必ずしも伴わないため比較的取り組みやすい。以上から、業務の非効率性と職場の雰囲気を改善することから長時間労働の是正に取り組むことが効果的と考えられる。

なかでも私たちが特に重視するのは、業務の非効率性の改善（すなわち労働生産性の向上）である。私たちが目指すのは、表面的に残業時間を減らすのではなく、以前より少ない労働時間でより多くの成果を生み出す、“真の”長時間労働の是正である。そのためには、労働生産性の向上を伴った労働時間の短縮を目標とする必要がある。

### 3. 新たな融資制度の仕組み

私たちが提案する新たな融資制度「労働環境評価融資」は、労働生産性の向上を進めることで“真の”長時間労働を是正しようとする企業を支援することが目的である。つまり、労働時間短縮（「時短」と略）、労働生産性向上（「生産性向上」と略）、決算業績の3種類の成果に応じて金利が連動する融資制度である。その基本的な特徴は以下の5点である。

#### (1) 資本性ローン

「労働環境評価融資」は資本性ローンとする。資本性ローンは、通常の融資と異なり、返済方法は期限一括返済であり、利息は決算業績に応じて変動する融資である。既存の資本性ローンが対象としている資金は、新規事業、開業、企業再生といった比較的高リスクの種類である。「労働環境評価融資」はこれらの種類の資金ではない。しかしリスクが大きい取り組みに対する資金という点では共通している。というのは、企業は残業時間の削減によって様々なマイナスの影響を想定している（図表 6）。とくに受注（売上高）の減少は企業にとって大きな懸念要素である。減少しなかったとしても、これらの取り組みによって売上高が飛躍的に増加することは想定しにくい。くわえて長時間労働の是正への取り組みは長期的に継続する必要がある。このような意味で、企業にとって“リスク”が大きい。そのため、期限一括返済により毎月返済の負担を回避できる仕組みは、長時間労働の是正に取り組もうとする企業にとって大きなメリットとなる。

#### (2) ハイブリッド成果連動型金利

資本性ローンの利息は、決算業績に応じて変動する。具体的には、当初は非常に低い金利だが、利益が向上するとそれに伴って段階的に金利も引き上げられる。資本性ローンでは、期限一括返済であり、さらに他の債務より返済の優先順位が劣後するため債権者のリスクが大きいことから、利益が向上すればそのリスクに見合う高い金利を企業が支払うことは当然である。「労働環境評価融資」でもこのような成果連動型金利を取り入れる。

ただし、「労働環境評価融資」での「成果」は、利益にくわえて時短と生産性向上の成果の2種類である。つまり、時短と生産性向上への取り組みが計画通りに実施されその成果も出た場合、金利を引き下げる仕組みである。これによって、企業は時短と生産性向上に対する金銭的なメリットを実感でき、取り組みへの意欲が高

まる。このように、「労働環境評価融資」は、利益が向上した場合は金利を引き上げる一方で、時短および生産性向上の成果が出た場合は金利を引き下げるという“ハイブリッド”な成果連動型金利とする。

### (3) 資金使途

「労働環境評価融資」では資金使途を限定しない。これは、長時間労働の是正に関わるものであれば企業の多様なアイデアに柔軟に対応できる制度にするためである。ただし、不正な使用を防止するため、申請した資金使途以外の流用が明らかになった場合は融資取り消し(即時返済)とする。

### (4) 計画作成と実績報告

「労働環境評価融資」は時短と生産性向上の成果に金利が連動するため、計画作成と実績報告が重要となる。そこで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繁忙期状況報告書の4種類の計画・報告書類を用いる。これらは融資契約時及び借入期間中、毎年金融機関に提出する。

#### ①取り組み表(図表7)

取り組み表は、所定外労働時間削減と労働生産性向上への取り組みの詳細について、計画・実績・評価・改善を記載する表である。A～Lの各項目のうち、A(サービス残業の撲滅)とB(従業員への還元)は必須項目である。C以降は企業が選択できるが(AとB以外の)3項目以上に取り組むことを条件とする。

Aを必須項目としているのは、サービス残業は違法行為であり、何よりも第一に撲滅しなければ長時間労働の是正は行えないと考えたためである。さらに、その実態調査および存在していた場合の原因究明を行うことを通じて、自社の労働状況の実態が深く把握できるためである。

Bを必須項目としているのは、残業時間を縮小すれば、企業にとっては残業代を削減でき、利益を拡大できる。しかしこれは、働く側にとっては残業手当がなくなることの意味する。生活給の一部と考えていた残業手当が突如なくなることで、従業員の生活に支障を来すような事態も考えられる。そのため、働く側にとってもメリットを感じる仕組みにしなければ、残業削減への協力を得られない。そこで私たちの融資制度では、削減された残業代を社員に何らかの形で還元することを必須とする。

この表は、企業内部の人間のみで作成するのではなく、後述するように、社会保険労務士(社労士)の指導の下で作成する(②③も同様)。

#### ②時短表(図表8)

時短表は、融資時点および融資後の毎年の所定外労働時間の計画及び実績を、部署単位で年間平均および繁忙月それぞれで記入する。

#### ③生産性表(図表9)

生産性表は、労働投入、業績、労働生産性の各項目について、年度ごとの計画および実績を記入する。労働生産性の指標は「1 時間あたり付加価値」を用いる。通常の労働生産性は「一人当たり付加価値」が用いられる。しかし「労働環境評価融資」でこの指標を用いると、(労働時間以外の条件は変わらないと仮定した場合)売上高が上がらない限り、あるいは従業員を減らさない限り、数値は増加しない。(1)で述べた通り、融資期間中に売上高はそれほど増加しない。そうすると従業員数の削減によって数値を上げようとの意識が働き、その結果むしろ一人当たりの労働時間は増加する可能性がある。そこでこの融資制度の性格を考慮して、通常の労働生産性の指標ではなく、「1 時間あたり付加価値」を用いることとする。なお、「付加価値＝営業利益＋人件費＋減価償却費＋動産・不動産賃借料＋租税公課」と定義する。これは、厚生労働省の労働関係助成金における生産性要件で用いられる労働生産性の指標と同じものである。

#### ④繁忙期状況報告書(図表 10)

繁忙期状況報告書は、最も忙しい時期が過ぎたときに、社労士が繁忙部署の社員数名と面接し、実際の労働時間が1年前と比べてどのように変わったかを調査して作成する。具体的には、サービス残業の有無、労働時間削減の取り組み内容、労働時間削減の取り組みの成果、次年度への課題について記載する。

#### (5)金利の引き下げ・引き上げの基準および上限・下限の設定

金利の引き下げは、以下の5つのうち、①は必要条件とし、さらに十分条件として②～⑤のうち2つ以上が該当した場合に行う。引き下げ幅は図表 11 の通りである。

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。

②取り組み項目のうち、A,B 以外の3つ以上の項目が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 時間あたり付加価値)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。

金利の引き上げは、営業利益の実績値が計画値に達した翌年度に行う。その場合の引き上げ幅は当初金利と同じ率とする。なお、金利の上限は、当初金利＋3%、下限は0.3%とする。

#### (6)当初金利の引き下げ

当初金利は、通常の融資における信用格付けに基づく金利から0.3%引き下げる。これは、企業にメリットを先に提供することで、この融資の利用を促すためである。

## 4. 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という側面もある。そこで、私たちの融資制度では、労務問題の専

門家である社会保険労務士(社労士)と連携し、労働時間の削減と労働生産性の向上に向けた適切なアドバイスと、その後の取り組み状況のチェックを依頼する。連携する社労士は、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ことを条件とする。

顧問契約料以外の社労士への報酬は、労働生産性の向上度に比例して、会社が支払うことを条件とする。このような成果報酬にすることによって、社労士が“真の”長時間労働の是正に積極的に協力する意欲が高まる。報酬の目安は、「月間顧問契約料の12ヵ月分×一時間あたり付加価値の伸び率」とする。伸び率がマイナスの場合報酬はゼロとする。報酬は会社が負担する。

#### 5. 金融機関のリスク負担軽減方法

これまで述べてきたことからわかる通り、「労働環境評価融資」は企業側のメリットを最大限にする融資制度として考案した。しかし、それでは金融機関が負うリスクが大きくなるため、融資制度として成立しない。そこで以下の2つの方法を提案する。

①日本銀行が定めている「貸出支援基金の運営として行う成長基盤強化を支援するための資金供給基本要領」の「成長基盤強化に向けた取り組み方針の要件」に「長時間労働是正事業」を加える。これによって、金融機関は0.1%(現在は0%)の金利で資金を調達できるため、金利変動型融資でも利益を確保しやすくなる。

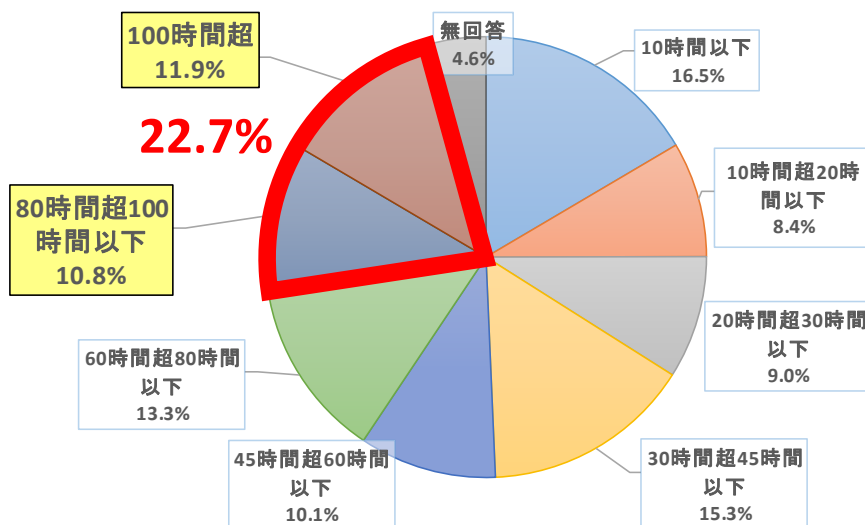
②信用保証協会の「目的別保証制度」に「長時間労働是正関連保証(時短保証)」を加える。これによって企業が返済不能に陥った場合でも限度額まで保証されるため、金融機関は信用力が低い企業に対しても「労働環境評価融資」を対象にしやすくなる。

#### 6. 終わりに

日本は今後労働力が減少し続け、誰もが働かなければ社会を維持できないかもしれない。そのような中、長時間労働を是正することは日本の最大の課題である。多くの企業はそれを理解しつつも、業績の悪化を恐れて本気で取り組もうとしない。しかし、実際に時短に取り組んだ企業では大きな成果や業績向上の効果が生まれている(図表12)。このような成功事例を知り、正しい取り組み方を専門家に指導され、社員の協力も得られる状況であるならば、日本企業も長時間労働の是正に取り組むはずである。

本論文は、長時間労働の削減に取り組む企業、社労士会、および金融機関への聞き取り調査に基づいて作成した(調査企業一覧は図表13)。その中で、いずれの方々からも私たちの論文案について前向きな評価をいただき、よりよい論文にするためのアドバイスも多数いただいた。それらを慎重に検討して作成した融資制度であるため、斬新な提案ではあるが実現性は高いと考える。

図表1 最も長かった月の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。

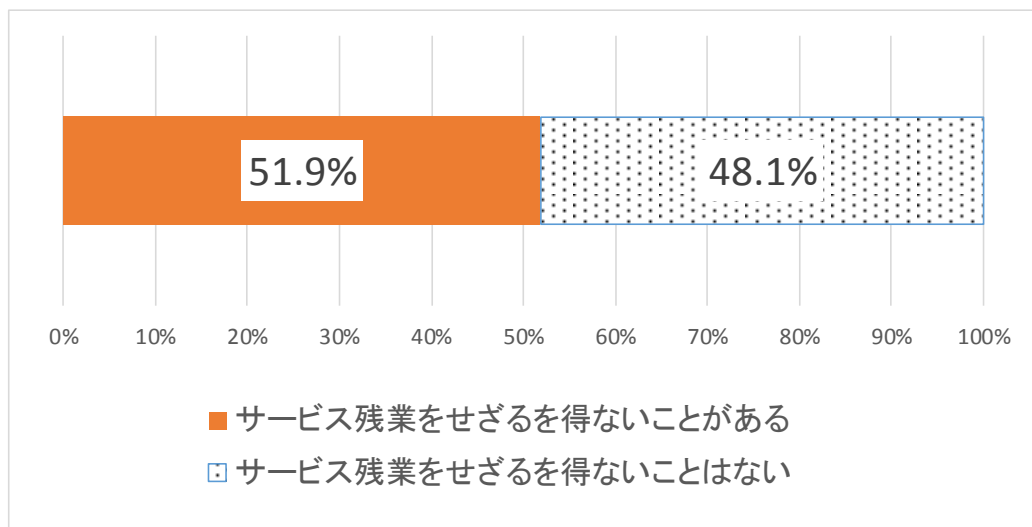
図表2 長時間労働対策、働き方改革をめぐる近年の動き

2014年 6月24日	『日本再興戦略』改訂2014閣議決定 …「働きすぎ防止のための取組強化」が盛り込まれる
6月27日	「過労死等防止対策推進法」公布(平成26年11月施行)
9月30日	「長時間労働削減推進本部」設置 …厚生労働大臣を本部長とする「長時間労働削減推進本部」を設置し、長時間労働削減の徹底に向けた重点監督の実施、労働基準局幹部による企業への訪問など長時間労働の是正を推進
2015年 4月1日	過重労働対策の専任チーム「過重労働撲滅特別対策班」(通称・かとく)を新設
6月30日	『日本再興戦略』改訂2015閣議決定 …引き続き「働き過ぎ防止のための取組強化」を盛り込む
7月24日	「過労死等の防止のための対策に関する大綱」閣議決定
2016年 4月	相当の時間外労働が行われている事業場等に対する監督指導の対象について、時間外労働の基準を月100時間超から80時間超に拡大し、法規制の執行強化
6月2日	「日本再興戦略2016」閣議決定
"	「ニッポン一億総活躍プラン」閣議決定 …長時間労働の是正を含む働き方改革を重点課題の一つに位置づける。仕組みの構築、現行法の時間外労働規制の在り方等について、再検討を開始
9月2日	内閣官房に「働き方改革実現推進室」設置
9月27日	「働き方改革実現会議」開催 …内閣総理大臣を議長とし、労使団体のトップと有識者で構成
10月7日	「過労死等防止対策白書」発表
12月26日	「過労死等ゼロ」緊急対策を発表
2017年 1月20日	「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」策定
"	「違法な長時間労働や過労死等が複数の事業場で認められた企業の経営トップに対する都道府県労働局長等による指導の実施及び企業名の公表」(平成29. 1.20 基発0120第1)発出
3月28日	「働き方改革実行計画」発表

(出所)「企業における長時間労働対策の取り組み」『労政時報』第3934号、p.15、図表1より作成。



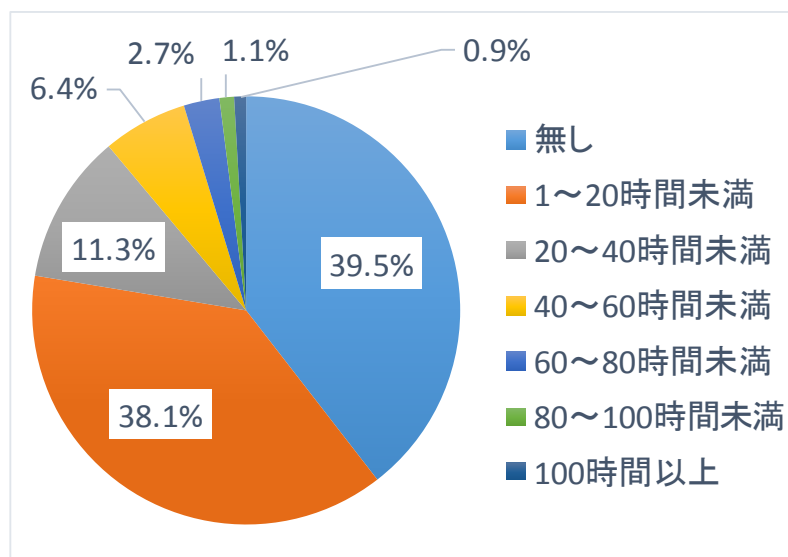
図表3 サービス残業をせざるを得ない正規労働者の比率



(注) 調査期間:2014年10月31日～11月5日。調査方法:携帯電話によるインターネットリサーチ。調査対象:20歳～59歳の男女雇用労働者(正規労働者・非正規労働者)3,000名の有効サンプル。この図表では正規労働者1693名分。

(出所) 日本労働組合総連合会「労働時間に関する調査」2015年1月16日、p.7より作成。

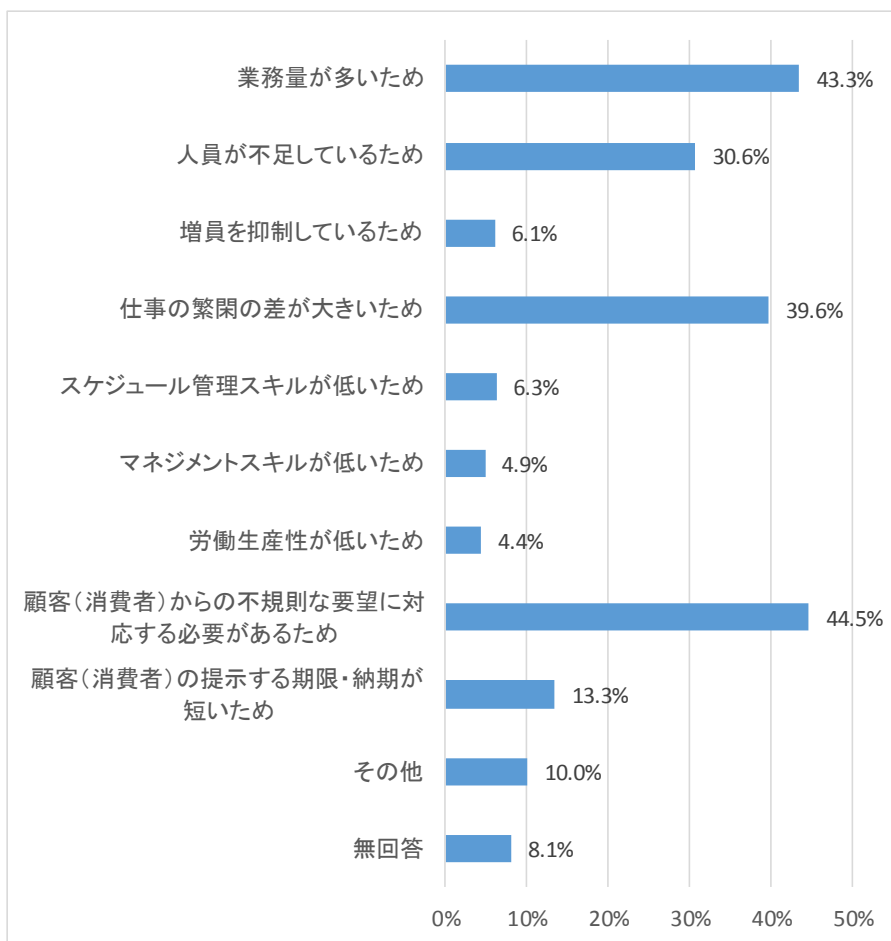
図表4 サービス残業の時間別割合



(出所) 広岡延隆「6割が「サービス残業」、緊急調査で浮き彫りに電通女性社員の過労自殺が示す日本の病巣」日経ビジネスOnline(2016.10.20)

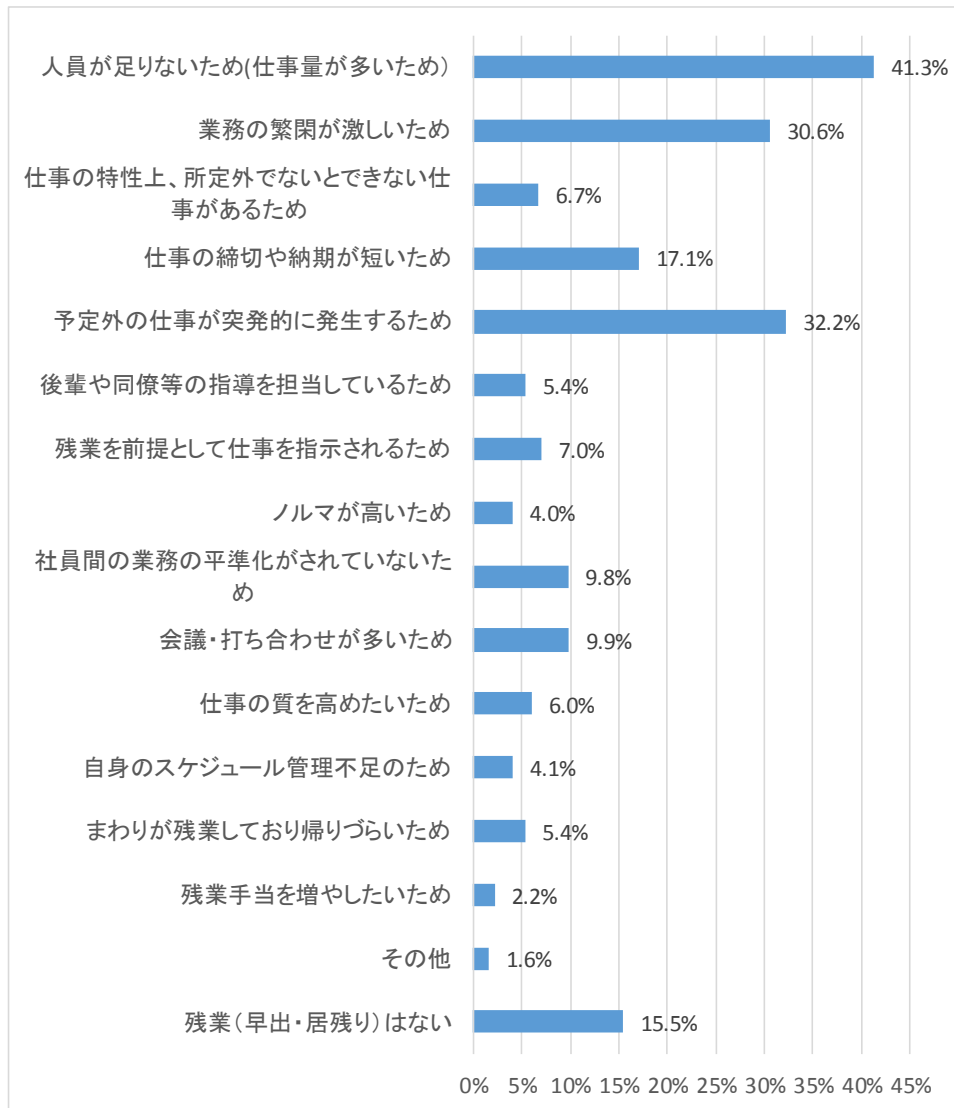
<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/16/101700076/101900003/>

図表5-1 所定外労働が必要となる理由(企業側)



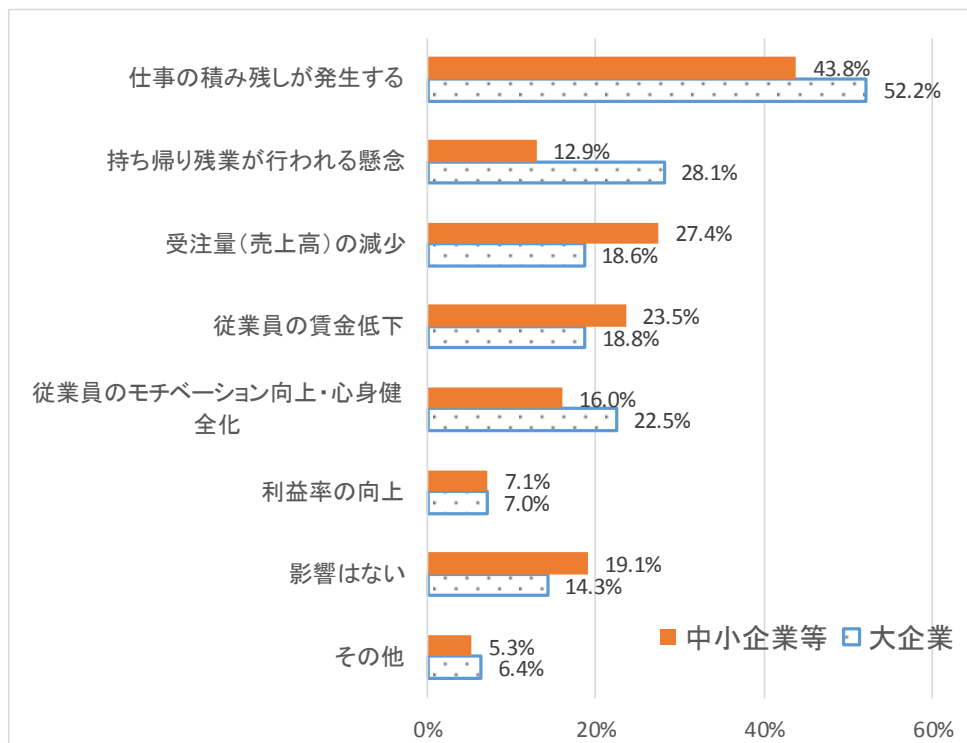
(出所) みずほ情報総研『過労死等に関する実態把握のための社会面の調査研究事業』平成28年3月、p.68、図表88より作成。

図表5-2 所定外労働が必要となる理由(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。

図表6 労働時間の短縮によって予想される影響



(注) 調査期間: 2017年2月14日~24日。調査方法: インターネットによるアンケート調査。有効回答: 1万2,519社の回答を集計。資本金1億円以上を大企業、同1億円未満(個人企業、各種団体を含む)を中小企業等と定義。

(出所) 東京商工リサーチ「長時間労働」に関するアンケート調査」2017年3月10日 ([http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170310\\_01.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170310_01.html)) の「3. 残業時間の上限が決まり、現在より労働時間が短縮する場合に予想される影響は何ですか?(複数回答)」の回答結果グラフより作成。

図表7 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)(1/3)

		現時点	1年目		2年目		3年目		
			計画	実績	計画	実績	計画	実績	
A	サービスマークの削減 (必須事項) ※①②面方取り組む	該当する項目に内容を記載す 実施済・未実施 導入済 導入済	「計画」欄…実施・導入・変更・廃止およびその内容を記入(各年の開始前に記入) 「実績」欄…計画したもののうち実施できたものを記入(各年の終了後に記入) 「評価」欄…計画に対する実績の達成度や、実施した中で発生した問題点を記入(各年の終了後に記入) 「改善」欄…次の年に向けて改善すべき点を記入(各年の終了後に記入)	計画	実績	計画	実績	計画	実績
	B 従業員への還元 (必須事項) ※①～⑦のうち1つ以上取り組む	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 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 福利厚生への拡充 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 自社の株の分配 ⑦ その他							
C	意識改革 教育の強化・改善	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	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							
D	注意喚起・指導	① 健康確保・メンタルヘルスクエア対策の周知 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							
	新しい評価制度の導入	① 一定時間勤務後の休憩時間設置 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 残業削減度合い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							





図表8 所定外労働時間計画表(時短表)

事業場	部 課 係	当初時点			1年後			2年後			3年後				
		年月日		人数	年月日		人数	年月日		人数	年月日		人数		
		所定外労働時間(月間)	一人当たり		所定外労働時間(月間)	一人当たり		所定外労働時間(月間)	一人当たり		所定外労働時間(月間)	一人当たり			
A		計画	年間平均	52	1800	35.0	12.5%	52	1560	30.0	14.3%	52	1300	25.0	16.7%
		実績	年間平均	52	2300	44.0	12.0%	52	2080	40.0	9.1%	52	1820	35.0	12.5%
		計画	年間平均	50	2000	40.0		50				50			
		実績	年間平均	50	2500	50.0		50				50			
a部	〇〇課	計画	年間平均												
		実績	年間平均												
		計画	年間平均												
		実績	年間平均												
△△係		計画	年間平均												
		実績	年間平均												
		計画	年間平均												
		実績	年間平均												

図表9 労働生産性計画表(生産性表)

労働投入	社員数	直近年度		+1年度		+2年度		+3年度		+4年度		+5年度	
		計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
総労働時間	50	124,176	121,056	124,176	121,056	121,056	117,936	117,936	116,376	116,376	114,816	114,816	114,816
人件費(万円)	20,540	21,287	20,780	21,287	20,780	20,780	20,273	20,273	20,020	20,020	19,766	19,766	19,766
売上高(万円)(直近1人当たり2,000万円)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
営業利益(万円) <sup>*</sup> (直近:営業利益率20%)	20,000	20,000	19,760	19,760	19,760	20,267	20,267	20,267	20,520	20,520	20,774	20,774	20,774
付加価値(万円) <sup>*</sup>	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
一時間当たり付加価値(円)	4,167	4,027	4,130	4,027	4,130	4,240	4,240	4,240	4,296	4,296	4,355	4,355	4,355
(参考)一人当たり付加価値(万円)	1,000	961.5	961.5	961.5	961.5	961.5	961.5	961.5	961.5	961.5	961.5	961.5	961.5

<sup>\*</sup>営業利益および付加価値は、年間給与・賞与、および人件費以外の営業費用(原材料費・仕入原価・外加工費・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している。



図表10 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	
	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	
員 従 数 業	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								

図表11 金利の引き下げ基準と引き下げ幅

引き下げ基準		引き下げ幅	
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。	$(\text{当初金利} - 0.3\%) \div 5$ (ただしこの条件が守られない場合、その年度の金利の引き下げは一切行わない)	
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。	その項目への取り組み1年目の場合	$(\text{当初金利} - 0.3\%) \div 25$
		その項目への取り組み2年目以降の場合 融資初年度から満期まで継続して取り組んだ項目についての最終年度の場合	$\text{前年の引き下げ幅} - \{(\text{当初金利} - 0.3\%) \div 25 \div (\text{満期年数} - 1)\}$ $(\text{当初金利} - 0.3\%) \div 25$
	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。	$(\text{当初金利} - 0.3\%) \div 5 \times \text{該当数}(1 \sim 3)$	
	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。			

※②の引き下げ幅は、取り組み1項目あたりの引き下げ幅。

## 図表12 残業削減の取り組みと成果の事例

企業等名	取り組み	成果
SCSK	特に残業時間が長かった32部署に残業時間半減の指令 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。 裁量労働制の拡大	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。 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。 残業代がなくなることによる収入を十分に賄える。
リクルートスタッフィング	限られた時間で賢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。
セントワークス	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。
損害保険ジャパン日本興亜	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・閲覧資料の削減	4~6月に対し、取組後7~11月は31~58%残業削減。
豊田通商	「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。
イーソル	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。
ZTV	「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。
NTT都市開発	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
クローバー総合保険保険事務所	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%
中部システムセンター	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。
井上特殊鋼	伝票入力依頼による二重業務の軽減または撤廃。16時までには支店へ戻り、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。
パシフィックコンサルタンツ	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。
伊藤忠商事	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。
大和証券	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。
大阪厚生年金病院	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。
三桜工業	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「長時間労働は正に向けて」(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。

訪問日	会社名等	事業内容
8月18日	茨城県社会保険労務士会(副会長)	業界団体
8月28日	株式会社常創	広告業
8月31日	非公開(大手家電量販店)	小売業
9月8日	株式会社常陽銀行	金融業
9月11日	水戸信用金庫	金融業
9月14日	日本政策金融公庫 水戸支店(国民生活事業)	金融業

(参考文献等)

- ・ 厚生労働省『平成 28 年版過労死等防止対策白書』
- ・ 「企業における長時間労働対策の取り組み」『労政時報』第 3934 号
- ・ 日本労働組合総連合会「労働時間に関する調査」2015 年 1 月 16 日
- ・ 日本労働組合総連合会「36 協定に関する調査 2017」2017 年 7 月 7 日
- ・ 日本労働組合総連合会「データで見る長時間労働と、「過労死ゼロ」にむけて」連合ダイジェスト 2016 年 11 月 17 日
- ・ 広岡延隆「6 割が「サービス残業」、緊急調査で浮き彫りに 電通女性社員の過労自殺が示す日本の病巣」日経ビジネス On Line(2016.10.20)
- ・ 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
- ・ 東京商工リサーチ「「長時間労働」に関するアンケート調査」2017 年 3 月 10 日
- ・ 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)平成 28 年 4 月 6 日
- ・ HR 総研「電通過労死事件－氷山の一角か？ 労働時間などの実態調査の結果を公表～管理上月間 80 時間以上残業の社員がいる企業が半数以上～」  
[https://www.hrpro.co.jp/research\\_detail.php?r\\_no=156](https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=156)
- ・ エン・ジャパン株式会社「「過重労働」に関する実態調査」NO.2655、2017 年 3 月 24 日
- ・ エン・ジャパン株式会社「「企業の働き方改革」実態調査」NO.2679、2017 年 5 月 31 日
- ・ 労働政策研究・研修機構「「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」(企業調査)結果「労働時間や働き方のニーズに関する調査」(労働者調査)結果一」平成 27 年 7 月 27 日

- 
- i エンジャパン「「過重労働」に関する実態調査」2017.3.24、図 1.
  - ii HR 総研「電通過労死事件－氷山の一角か？ 労働時間などの実態調査の結果を公表～管理上月間 80 時間以上残業の社員がいる企業が半数以上～」図表 1.
  - iii 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.
  - iv 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 4-1 図.