

第22回 出版流通学院 書店研究会セミナー

今すぐ取り組む！

書店の「働き方改革」

2019年7月24日（水）

はた社会保険労務士事務所

特定社会保険労務士 羽田未希

<https://hata-sharoushi.com/>



はた社会保険労務士事務所 特定社会保険労務士 羽田未希（はたみき）

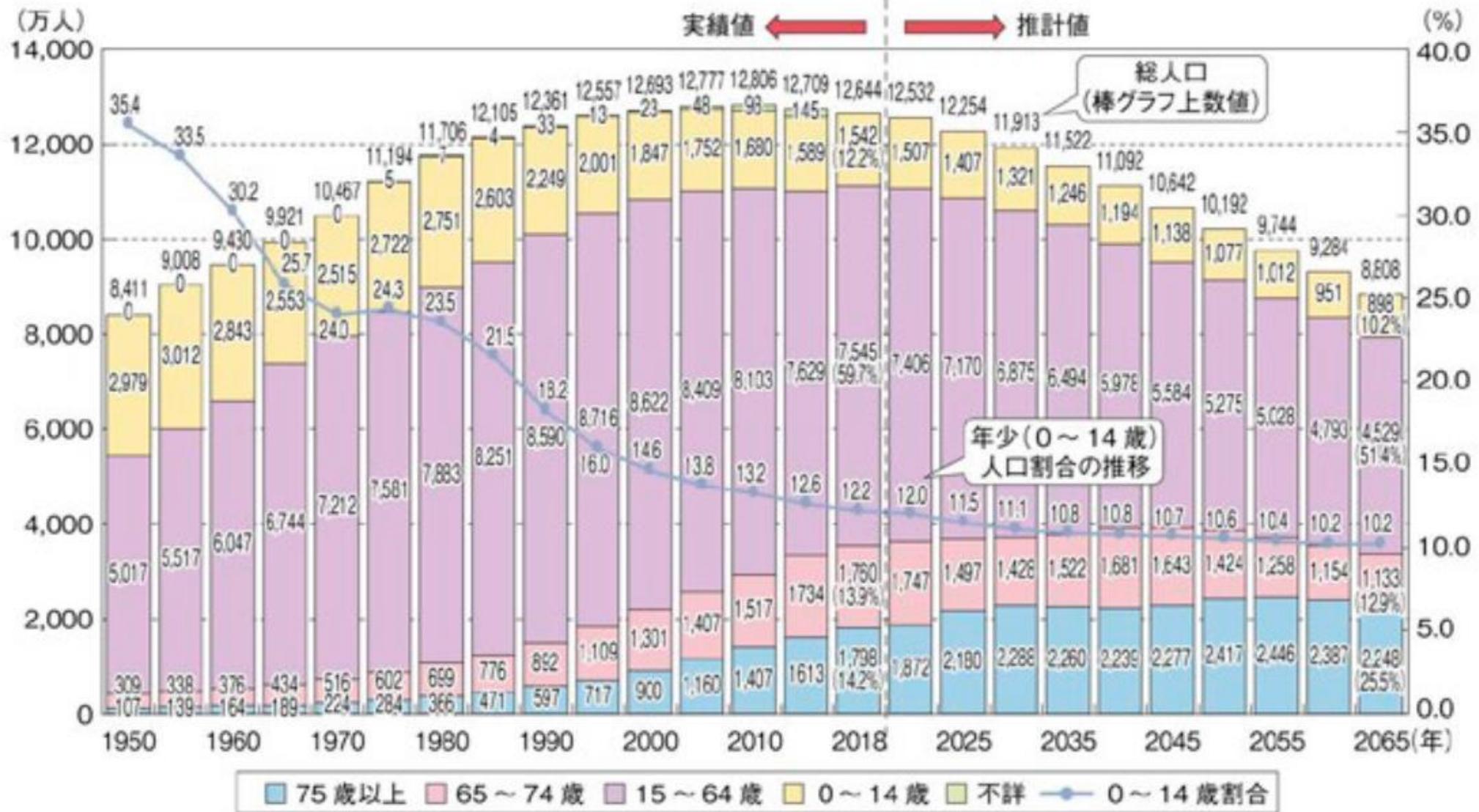
17年間の飲食業現場経験を持つ、異色の女性社会保険労務士として飲食業・小売業などサービス業を得意とする。パート・アルバイト活用、人材育成のコンサルティング、労使トラブルを未然に防ぐ就業規則作成、助成金申請など、中小企業の人材活用のサポートを行う。

著書：『店長のための「稼ぐスタッフ」の育て方』（同文舘出版）

SmartHR Mga. にて【飲食・小売業、人事カイカク】連載中

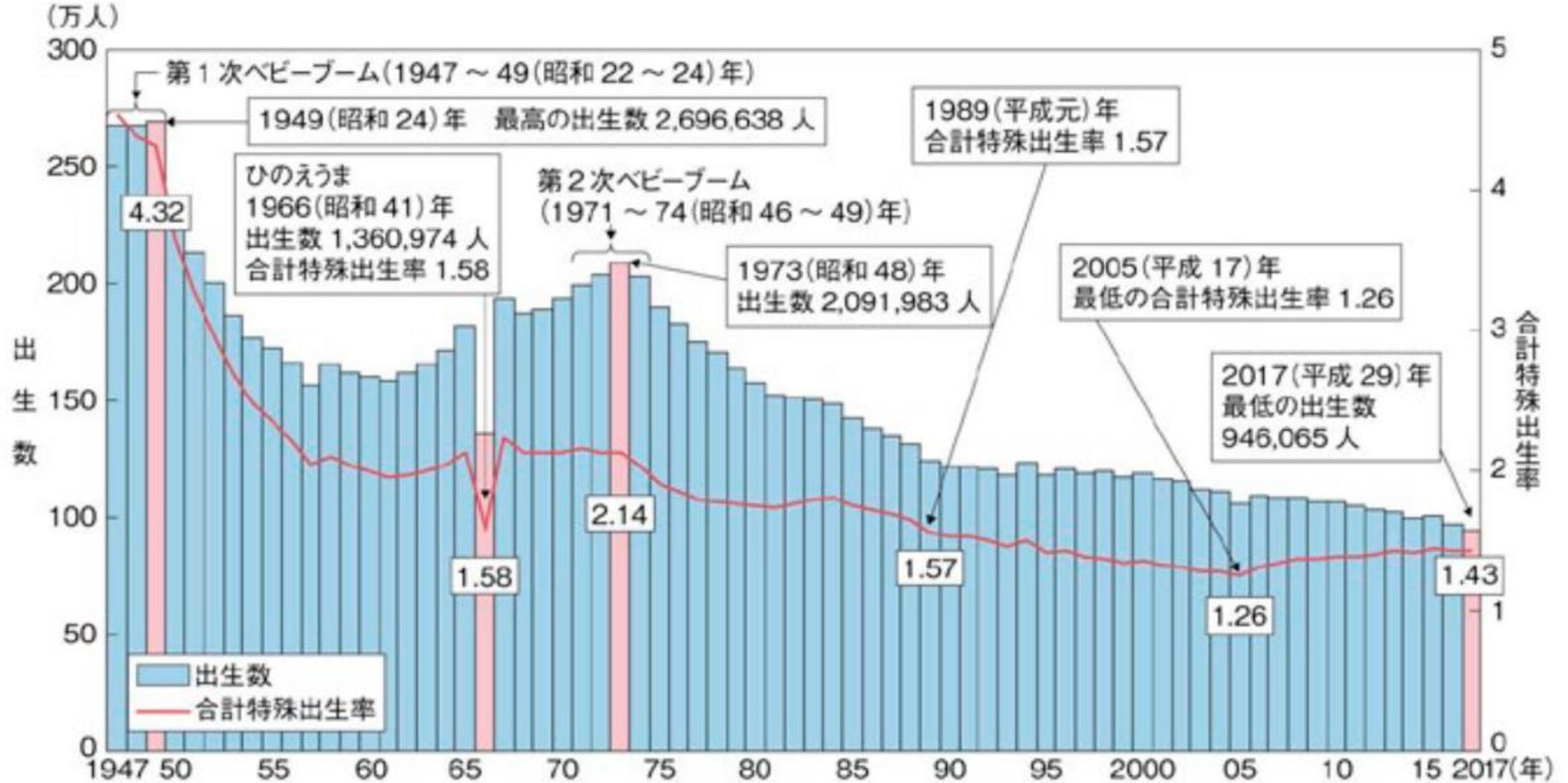


我が国の総人口及び人口構造の推移と見通し



出典：内閣府「令和元年版少子化社会対策白書」

出生数および合計特殊出生率の年次推移



出典：内閣府「令和元年版少子化社会対策白書」

働く人の視点に立った働き方改革の意義（基本的考え方）

- 日本経済再生に向けて、最大のチャレンジは働き方改革。働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土も含めて変えようとするもの。働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにする。
- 働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段。生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」が構築される。社会問題であるとともに経済問題。
- 雇用情勢が好転している今こそ、政労使が3本の矢となって一体となって取り組んでいくことが必要。これにより、人々が人生を豊かに生きていく、中間層が厚みを増し、消費を押し上げ、より多くの方が心豊かな家庭を持てるようになる。

経済社会の現状

- 4年間のアベノミクスは、大きな成果を生み出した。
 - ✓ [名目GDP]47兆円増加、9%成長
 - ✓ [賃上げ]「ベースアップ」が4年連続で実現しつつある
 - ✓ [有効求人倍率]25年ぶりの高水準、史上初めて47全ての都道府県で1倍超。
 - ✓ [正規雇用]26か月連続で前年を上回る勢い。
 - ✓ [相対的貧困率]足元で減少、子供の相対的貧困率は初めて減少に転じた。
- 他方、個人消費や設備投資といった民需は、持ち直しつつあるものの、足踏みがみられる。
- 経済成長の隘路の根本は、人口問題という構造的な問題に加え、イノベーションの欠如による生産性向上の低迷、革新的技術への投資不足。
- 日本経済の再生を実現するためには、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上と、労働参加率の向上を図ることが必要。
- 一億総活躍の明るい未来を切り拓くことができれば、少子高齢化に伴う様々な課題も克服可能。

日本の労働制度と働き方にある課題

正規、非正規の不合理な処遇の差 = 正当な処遇がなされていないという気持ちを「非正規」労働者に起こさせ、頑張ろうという意欲をなくす。

世の中から「非正規」という言葉を一扫していく → 正規と非正規の理由なき格差を埋めていけば、自分の能力を評価されている納得感が醸成。納得感は労働者が働くモチベーションを誘引するインセンティブとして重要、それによって労働生産性が向上していく。

長時間労働 = 健康の確保だけでなく、仕事と家庭生活との両立を困難にし、少子化の原因や、女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参加を阻む原因。

長時間労働を自慢するかのよう風潮が蔓延・常識化している現状を変えていく → 長時間労働を是正すれば、ワーク・ライフ・バランスが改善し、女性や高齢者も仕事に就きやすくなり、労働参加率の向上に結びつく。経営者は、どのように働いてもらうかに関心を高め、単位時間（マンアワー）当たりの労働生産性向上につながる。

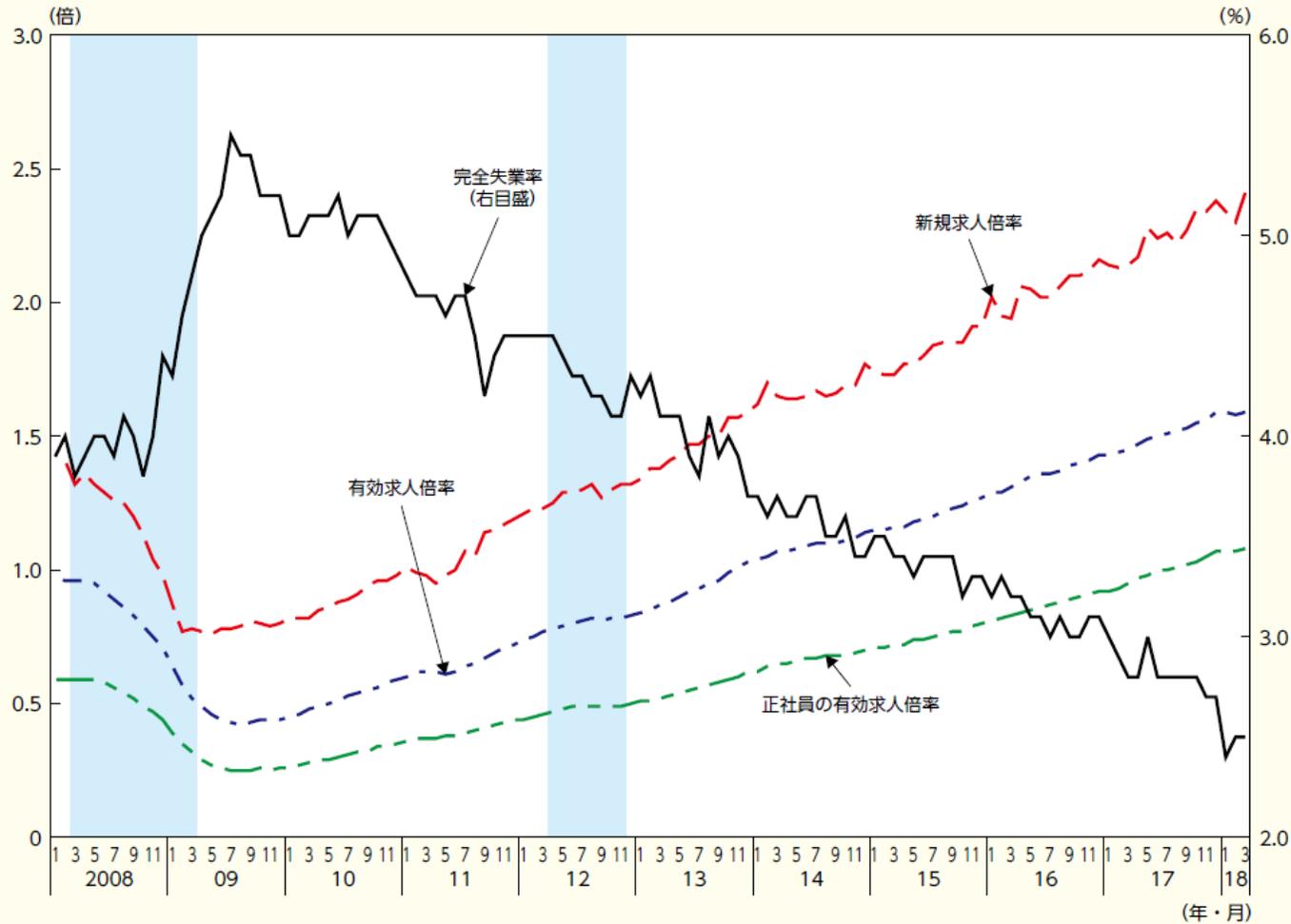
単線型の日本のキャリアパス = ライフステージに合った仕事の仕方を選択しにくい。

単線型の日本のキャリアパスを変えていく → 転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計可能に。付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にも寄与。

出典：
首相官邸ホームページ
「働き方改革実行計画
（概要）」

完全失業率と有効求人倍率の推移

- 2018年3月の完全失業率は、1993年8月以来24年7か月ぶりの低い水準まで改善した。
- 2018年3月の有効求人倍率は、1974年1月以来44年2か月ぶりの高い水準となった。



出典：厚生労働省
「平成30年版労働経済白書」

資料出所 厚生労働省「職業安定業務統計」、総務省統計局「労働力調査（基本集計）」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

「小売業」が抱える人事課題

1. コストコントロール（人件費削減など）

「人手不足・人材不足」「長時間労働」

2. 非正規労働者への依存度の高さ

非正規労働者の割合は全体で37.9%（労働力調査平成30年平均）

卸売業・小売業42.6%（平成29年就業構造基本調査）

3. 待遇改善（給与・労働条件）

男性の平均年収：全体337万円、卸売業・小売業346万円

（平成30年賃金構造基本統計調査）

最低賃金が毎年改定され、パート・アルバイトの人件費は上昇の一途 ※毎年3%アップ

（平成30年：全国874円、東京985円、神奈川983円、埼玉898円、千葉895円）

シフト制、年間休日数少ない、年次有給休暇の取得率低い

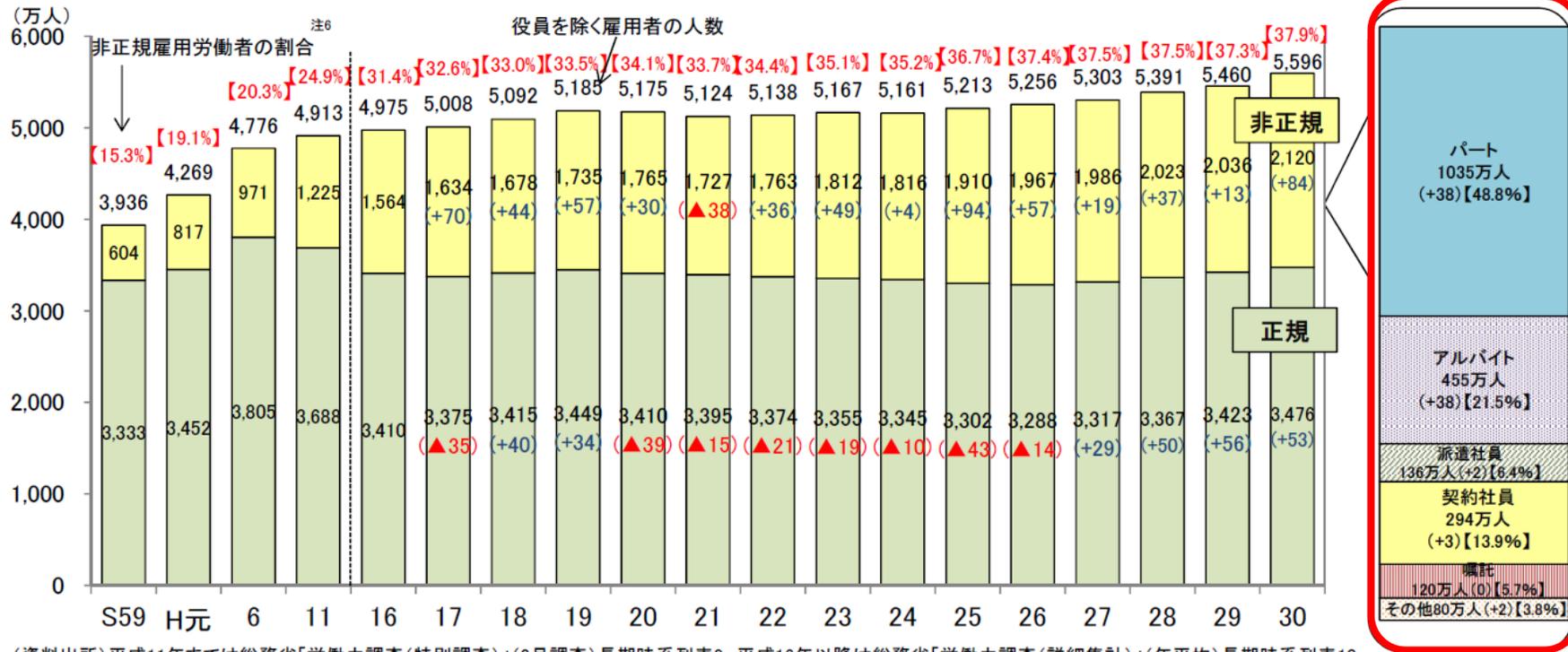
4. 離職率が高い

平成27年3月新卒（大卒）の3年離職率は全体で31.8% 小売業37.7%

パート・アルバイト雇用の現状

【正規雇用と非正規雇用労働者の推移】

- 非正規雇用労働者は、平成6年から以降現在まで緩やかに増加しています（役員を除く雇用者全体の37.9%・平成30年平均）。
- 正規雇用労働者は、平成26年までの間に緩やかに減少していましたが平成27年に8年ぶりにプラスに転じ、4年連続で増加しています。



(資料出所) 平成11年までは総務省「労働力調査(特別調査)」(2月調査)長期時系列表9、平成16年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」(年平均)長期時系列表10

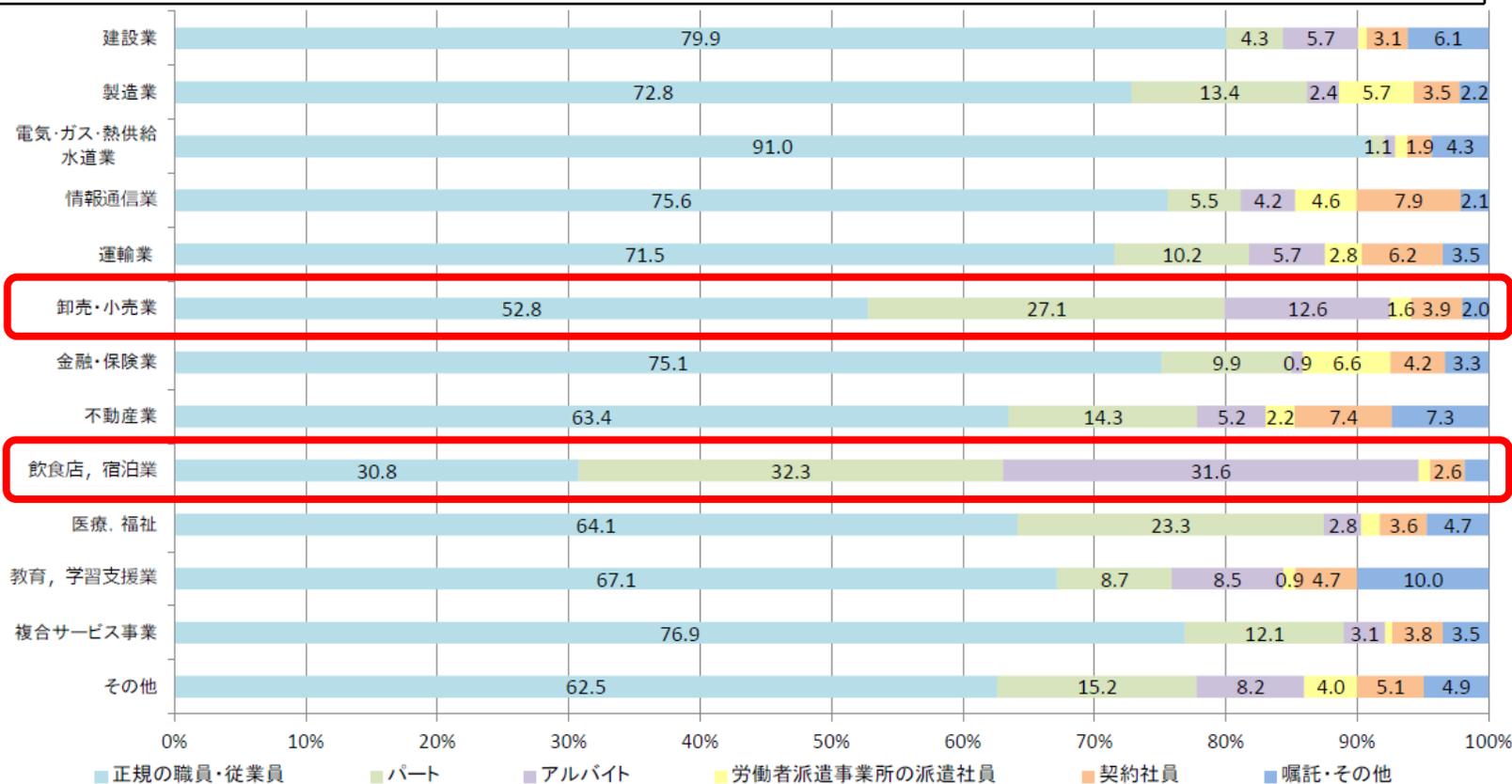
- (注) 1) 平成17年から平成21年までの数値は、平成22年国勢調査の確定人口に基づく推計人口の切替による遡及集計した数値(割合は除く)。
 2) 平成22年から平成28年までの数値は、平成27年国勢調査の確定人口に基づく推計人口(新基準)の切替による遡及集計した数値(割合は除く)。
 3) 平成23年の数値、割合は、被災3県の補完推計値を用いて計算した値(平成27年国勢調査基準)。
 4) 雇用形態の区分は、勤め先での「呼称」によるもの。
 5) 正規雇用労働者: 勤め先での呼称が「正規の職員・従業員」である者。
 6) 非正規雇用労働者: 勤め先での呼称が「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」である者。
 7) 割合は、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の合計に占める割合。

出典: 厚生労働省ホームページ
「非正規雇用の現状と課題」

パート・アルバイト雇用の現状

正規雇用・非正規雇用の労働者の割合（産業別・雇用形態別）

○「飲食店、宿泊業」や「卸売・小売業」において、非正規雇用の労働者の割合が5割～7割となっている。
 ○パート・アルバイトは「卸売・小売業」「飲食店、宿泊業」、派遣社員は「製造業」「金融・保険業」、契約社員は「情報通信業」「不動産業」における割合が高い。



(資料出所)総務省「H19就業構造基本調査」をもとに、「雇用者」の「総数」から「会社などの役員」を除いたものを100%とし、それぞれの雇用形態別に割合を算出。

12

出典：厚生労働省派遣
 ・有期労働対策部企画課
 「資料4 非正規雇用の現状」

働き方改革関連法改正

■ 労働時間法制の見直し【施行期日：2019年4月1日】

(労働基準法、労働安全衛生法、労働時間等設定改善法の改正)

- ・ 年5日間の年次有給休暇の取得義務化 ※中小企業の猶予はありません。
- ・ 時間外労働の上限規制(罰則付き) ※中小企業は、2020年4月1日～
- ・ 月60時間超の残業の割増賃金率引き上げ ※中小企業は、2023年4月1日～
- ・ 「勤務間インターバル」制度の導入促進
- ・ 労働時間の客観的な把握(企業に義務づけ)
- ・ 「フレックスタイム制」の拡充(3ヶ月のフレックスタイム制)
- ・ 高度プロフェッショナル制度を創設 ・ 産業医・産業保健機能の強化

■ 同一労働同一賃金【施行期日：2020年4月1日】

(パートタイム労働法、労働契約法、労働派遣法の改正)

※中小企業のパートタイム・有期雇用労働法の適用は2021年4月1日～

- ・ 正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差が禁止
- ・ 労働者に対する、待遇に関する説明義務の強化

働き方改革関連法における「中小企業」の定義

◆中小企業の定義

①資本金の額または出資金の総額

小売業	5,000万円以下
サービス業	
卸売業	1億円以下
それ以外	3億円以下

または

②常時使用する労働者数

小売業	50人以下
サービス業	100人以下
卸売業	
それ以外	300人以下

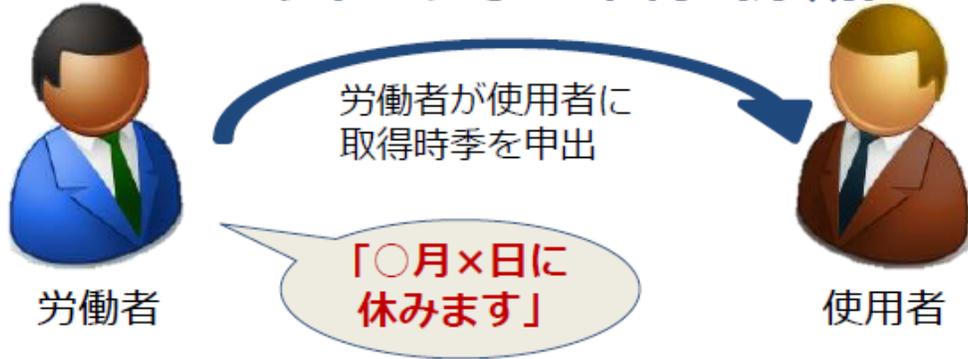
※個人事業主や医療法人など資本金や出資金の概念がない場合は、労働者数のみで判断することになります。

出典：厚生労働省京都労働局「働き方改革関連法の主な内容と施行時期」より抜粋

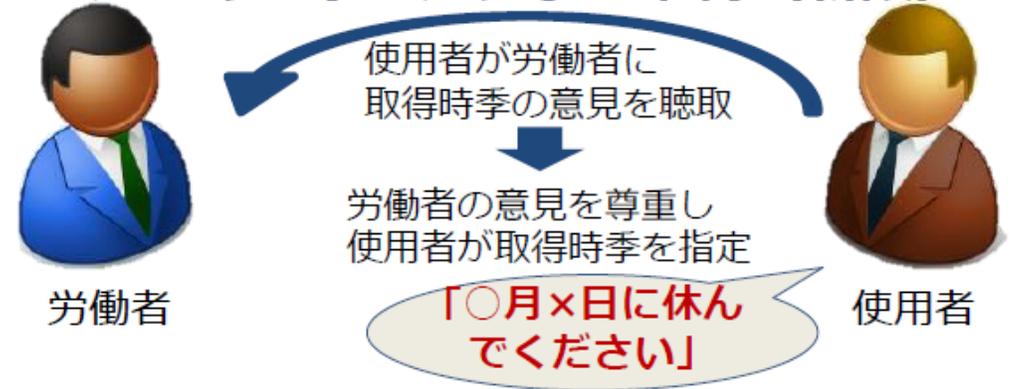
(1) 年次有給休暇の取得義務化 ※中小企業に猶予なし

時季指定義務のポイント

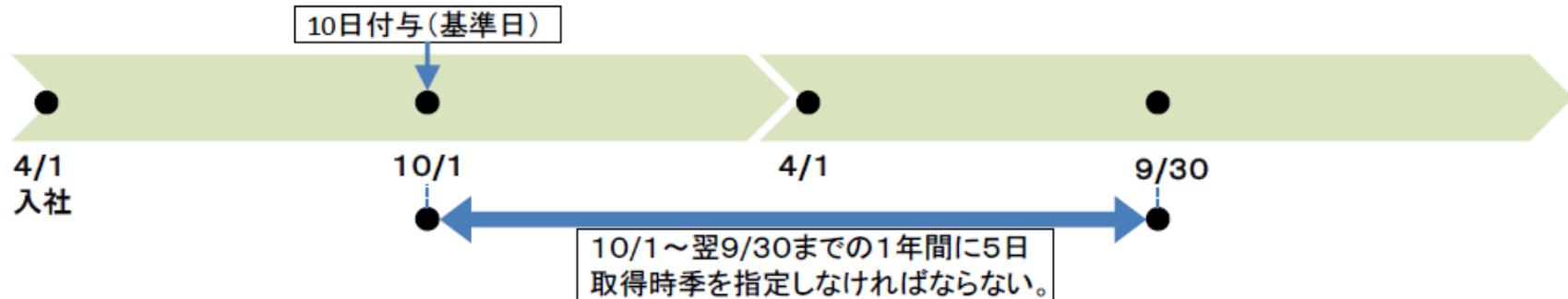
労働者の申出による取得（原則）



使用者の時季指定による取得（新設）



〔(例)4/1入社の場合〕



出典：厚生労働省「年次有給休暇の時期指定義務」より抜粋

パート・アルバイトの年次有給休暇の比例付与

年次有給休暇の比例付与とは

パートタイム労働者など、所定労働日数が少ない労働者についても年次有給休暇は付与されます。

ただし、フルタイムの労働者よりも少なく、所定労働日数に応じて比例的に付与されます。

所定労働時間数、所定労働日数と付与日数

週所定労働時間	週所定労働日数	1年間の所定労働日数	勤続年数						
			6か月	1年6か月	2年6か月	3年6か月	4年6か月	5年6か月	6年6か月以上
30時間以上			10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日
30時間未満	5日以上	217日以上	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日
	4日	169~216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
	3日	121~168日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
	2日	73~120日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
	1日	48~72日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日

労働者一人平均年次有給休暇の取得状況

性・企業規模・産業・年	労働者1人平均 付与日数 ¹⁾ (日)	労働者1人平均 取得日数 ²⁾ (日)	労働者1人平均 取得率 ³⁾ (%)
平成30年調査計	18.2	9.3	51.1
男	18.7	8.9	47.5
女	17.2	9.8	57.0
1,000人以上	19.1	11.2	58.4
300～999人	18.0	8.6	47.6
100～299人	17.7	8.4	47.6
30～99人	17.5	7.7	44.3
鉱業,採石業,砂利採取業	18.4	11.6	62.9
建設業	18.2	7.0	38.5
製造業	18.8	11.0	58.4
電気・ガス・熱供給・水道業	19.5	14.2	72.9
情報通信業	19.2	11.5	59.8
運輸業,郵便業	18.1	9.3	51.4
卸売業,小売業	18.2	6.5	35.8
金融業,保険業	19.3	11.2	58.3
不動産業,物品賃貸業	17.2	8.6	49.9
学術研究,専門・技術サービス業	18.4	10.1	54.7
宿泊業,飲食サービス業	16.1	5.2	32.5
生活関連サービス業,娯楽業	18.3	6.7	36.5
教育,学習支援業	18.6	8.0	43.3
医療,福祉	17.0	8.9	52.2
複合サービス事業	20.1	13.0	64.7
サービス業(他に分類されないもの)	17.3	9.5	54.8

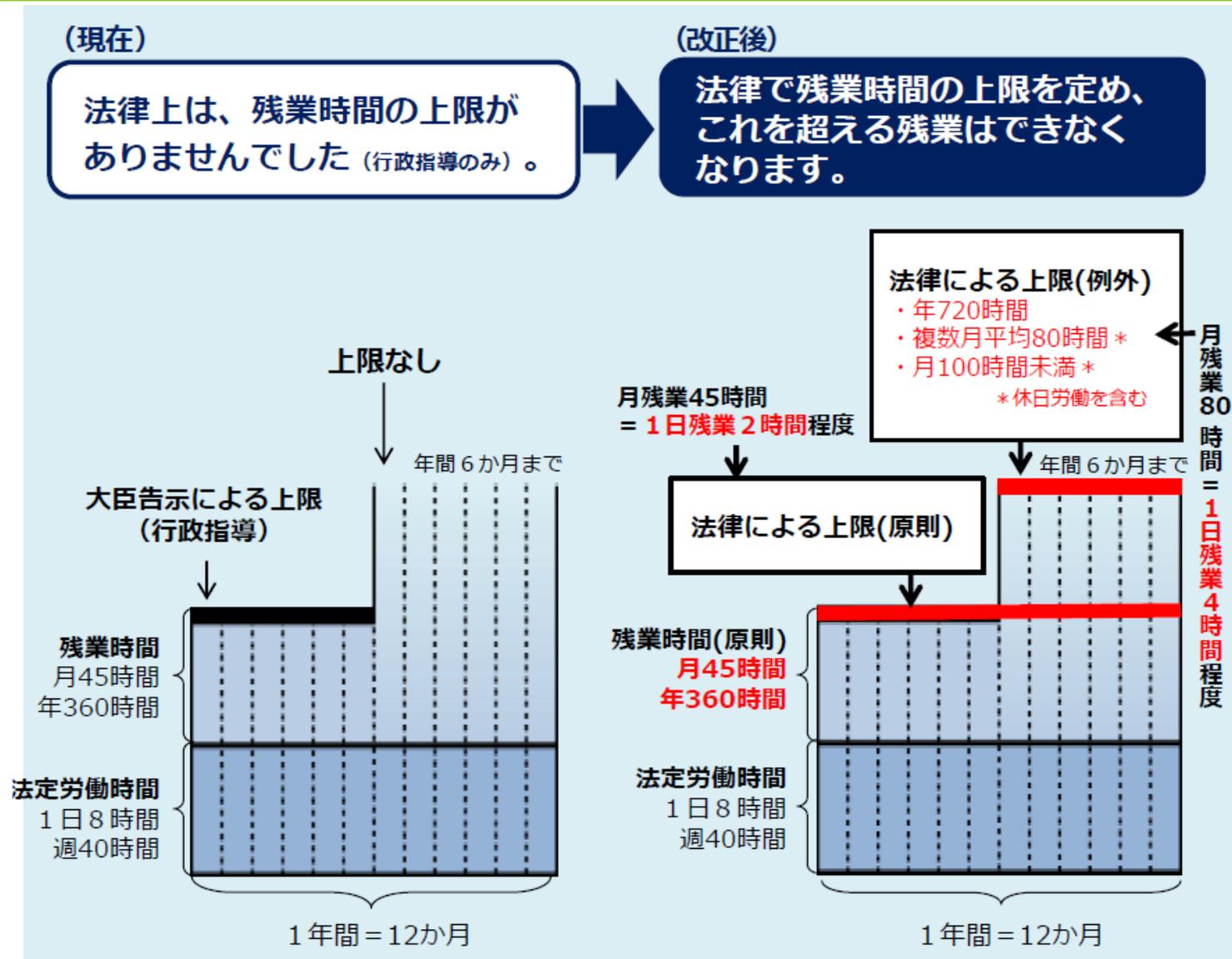
[労働者1人当たり取得日数]
 平成30年調査計：9.3日
 卸売業・小売業：6.5日
 宿泊業・飲食サービス業：5.2日

[労働者1人平均取得率]
 平成30年調査計：51.1%
 卸売業・小売業：35.8%
 宿泊業・飲食サービス業：32.5%

出典：厚生労働省
 「平成30年就労条件総合調査」

(2) 残業時間の上限規制 (罰則付き)

※中小企業は2020年4月～



出典：厚生労働省「～一億総活躍社会の実現に向けて～」別紙1 ① 残業時間の上限規制 より抜粋

(3) 月60時間超の残業の割増賃金率引き上げ

※中小企業は2023年4月1日～

(現在)

月60時間超の残業割増賃金率
大企業は 50%
中小企業は 25%

	1か月の時間外労働 〔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
大企業	25%	50%
中小企業	25%	25%

(改正後)

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上げ

	1か月の時間外労働 〔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
大企業	25%	50%
中小企業	25%	50%

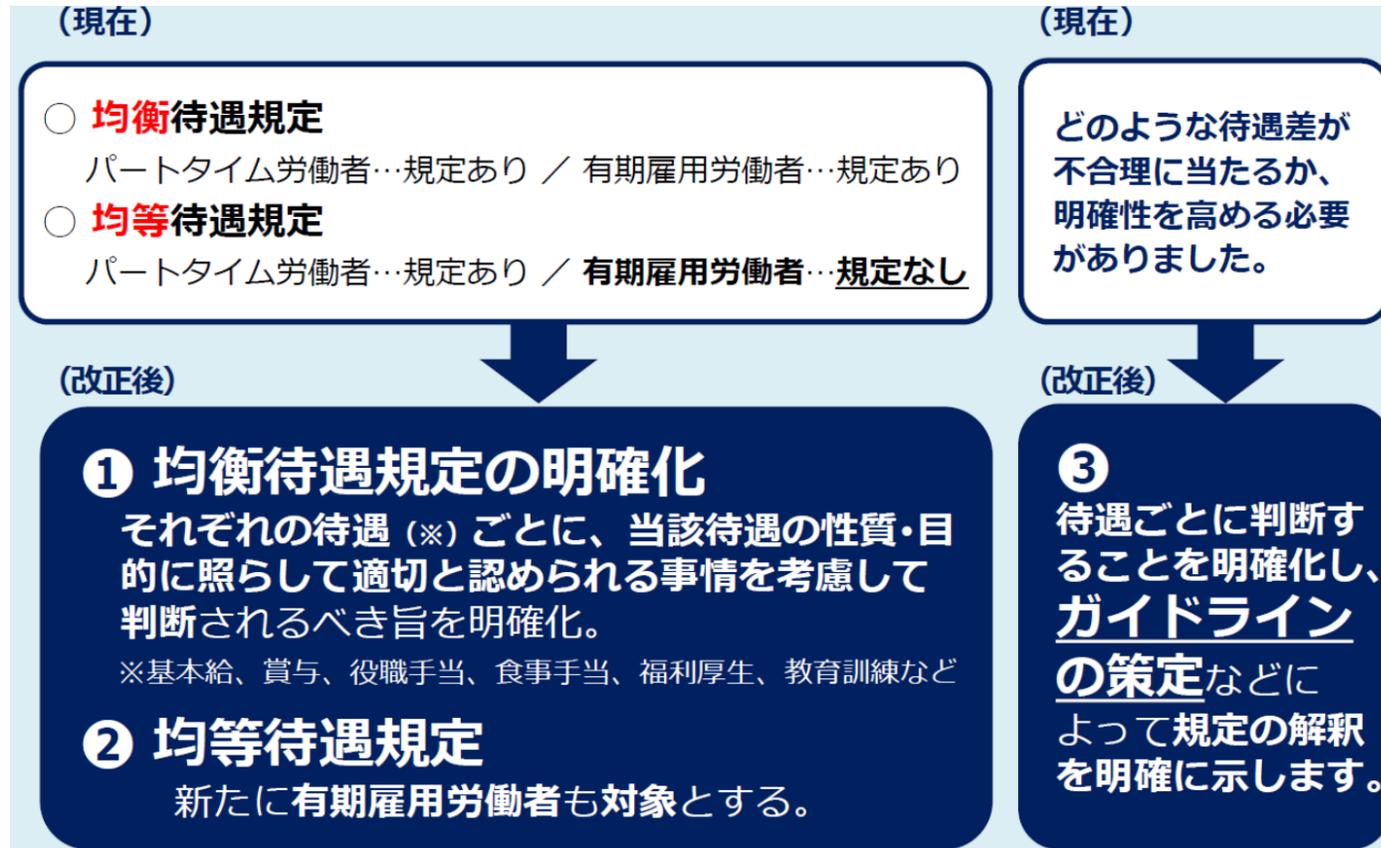
出典：厚生労働省
「働き方改革」
リーフレット抜粋

(4) 「同一労働同一賃金」

「同一労働同一賃金」とは

同一企業・団体におけるいわゆる正規雇用労働者（無期雇用フルタイム労働者）と非正規雇用労働者（有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者）の間の**不合理な待遇差の解消を目指すもの**。（2020年4月1日～）

※中小企業のパートタイム・有期雇用労働法の適用は2021年4月1日～



出典：厚生労働省
「働き方改革」
リーフレット抜粋

パートタイム・有期雇用労働法「同一労働同一賃金」には注意！

- ハマキョウレックス事件（有期と無期）

	地裁	高裁	最高裁
住宅手当	○	○	○
皆勤手当	○	○	×
無事故手当	○	×	×
作業手当	○	×	×
給食手当	○	×	×
通勤手当	×	×	×

- 長澤運輸事件（定年後再雇用）

	地裁	高裁	最高裁
能率給・職務給	×	○	○
精勤手当	×	○	×
住宅手当	×	○	○
家族手当	×	○	○
役付手当	×	○	○
賞与	×	○	○

書店業界の「働き方改革」 労働条件・労働環境改善のための3つの対策

労働生産性の向上

- 経営トップ・管理職の意識改革（長時間労働の是正）
- 業務内容・手順の見直し、ITの活用、ビジネスモデルの革新など
- 年次有給休暇の取得促進

多様な働き方の推進

- 限定社員制度導入（職務限定/勤務地限定/短時間）、女性・シニアの活用
- 柔軟な勤務体制（テレワーク、フレックスタイム制、兼業・副業）

効率的な人事労務管理体制の構築

- 労働者一人ひとりに合わせた細やかな人事労務管理
- パート・アルバイトの戦力化と「同一労働・同一賃金」
- 人材育成・スキルアップによる労働生産性向上

働き方改革 ⇒ 人手不足時代の人材確保

人材確保は経営の問題

- ・ 求人募集してもなかなか応募者が集まらない状況はここ数年常態化。
- ・ 新聞の記事では、全体の倒産件数は減少しているものの、飲食業などのサービス業中心に「求人難」や「人件費高騰」など人手不足が理由となった倒産が増えている。

～働き方改革の推進～

労働条件と労働環境を改善し、魅力的な企業づくりによって

労働者・求職者から選ばれる必要がある。

(優秀な人材の定着、採用競争力が高まる)

5年働くと有期雇用者は無期転換権

労働契約法改正（平成25年4月）

有期労働契約の新しいルールができました

労働契約法改正のポイント

「労働契約法の一部を改正する法律」が平成24年8月10日に公布されました。今回の改正では、有期労働契約について、下記の3つのルールを規定しています。

有期労働契約とは、1年契約、6か月契約など期間の定めのある労働契約のことをいいます。パート、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託など職場での呼称にかかわらず、有期労働契約で働く人であれば、新しいルールの対象となります。

改正法の3つのルール

I 無期労働契約への転換

有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できるルールです。

II 「雇止め法理」の法定化

最高裁判例で確立した「雇止め法理」が、そのままの内容で法律に規定されました。一定の場合には、使用者による雇止めが認められないことになるルールです。

III 不合理な労働条件の禁止

有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることによる不合理な労働条件の相違を設けることを禁止するルールです。

施行期日

II：平成24年8月10日（公布日）

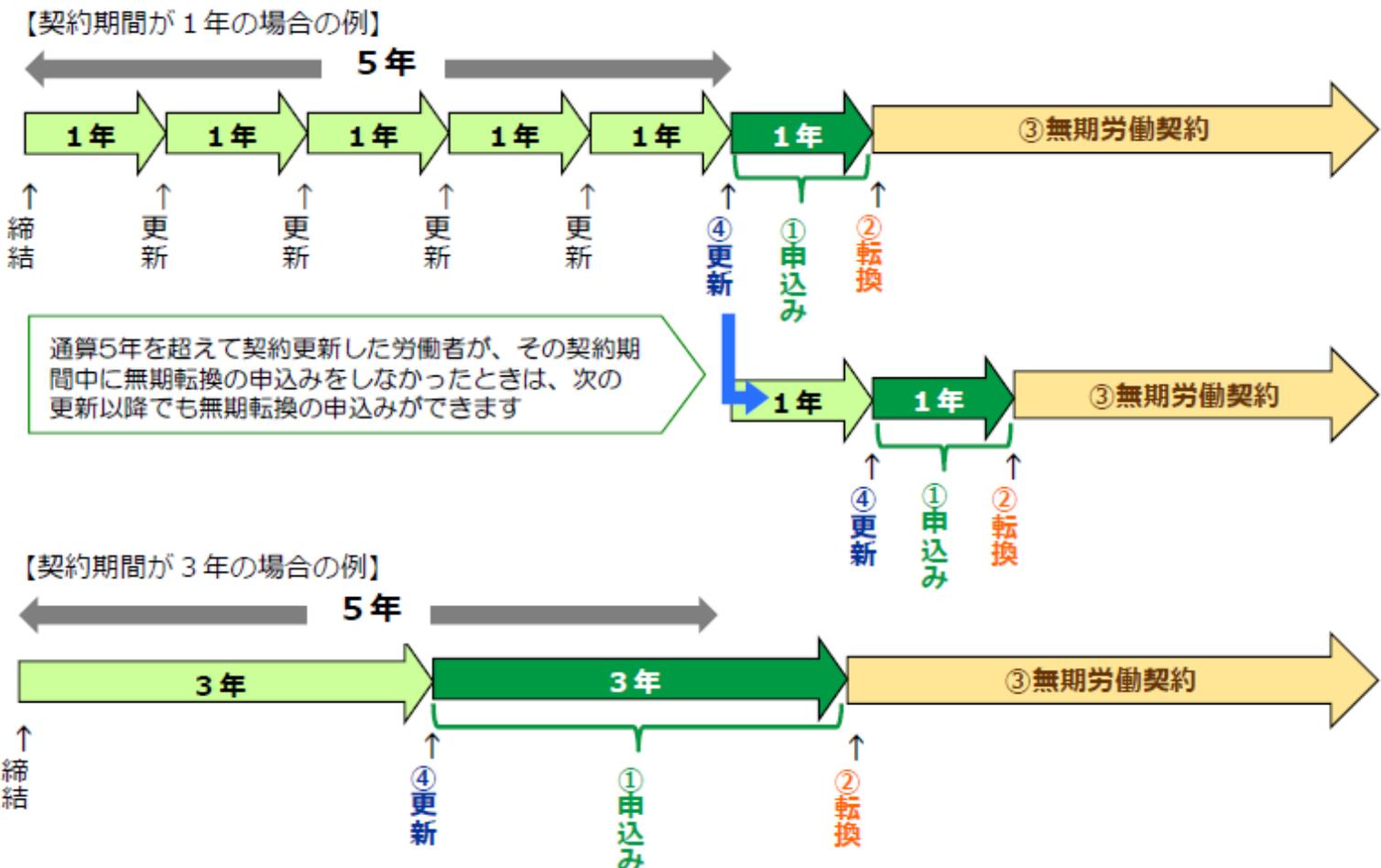
IとIII：平成25年4月1日

出典：厚生労働省
「労働契約法改正」
リーフレット抜粋

5年働くと有期雇用者は無期転換権

労働契約法改正（平成25年4月）

無期転換の申込みができる場合



出典：厚生労働省
「労働契約法改正」
リーフレット抜粋