

中小企業の働き方改革に向けた 経営革新支援の事例



大石 幸紀

一般社団法人東京都中小企業診断士協会

1. はじめに

平成31年4月に施行された働き方改革関連法は、令和2年4月から中小企業にも適用される。また、民法改正を受け、賃金債権消滅時効を5年に延長することの是非が、今後審議される予定である。

働き方改革にどのように対応すればよいのかや、時間外労働手当を支払っていないことに対する将来の訴訟リスクに悩まされている経営者は少なくない。本論が、世の中小企業経営者および中小企業支援者に、少しでも参考になれば幸いである。

2. 結論

大企業と異なり、労働環境が未整備な中小企業が働き方改革に取り組むためには、図1のバランスをもって進めていくことが肝要である。このバランスをとらずに、いずれかに偏って取り組むと、十分な成果が得られない場合が多い。そして、4つの支援を同時に行うことは、中小企業診断士が得意とする総合支援力が発揮される分野である。今後の我々中小企業診断士の大きな使命になると考える。

3. 事例企業の概要と支援に至った経緯

事例に取り上げたS社は、消防設備の施工・点検を営む企業である。消防法により構築物に設置が義務づけられている火災通報装置、スプリンクラー等の設置工事と、その法定点検を担っている。業績及び社員人数の変化は表1のとおりである。

図1 働き方改革支援の4視点

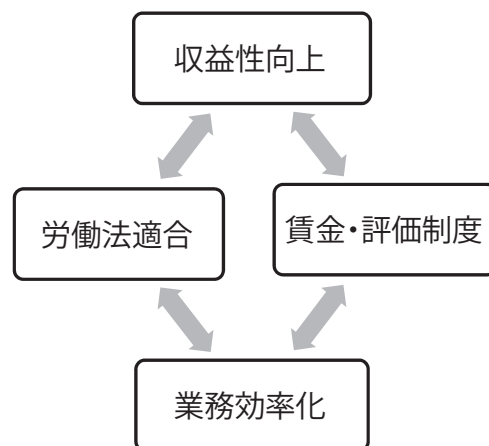


表1 S社の業績と人員の変化

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
売上高 (千円)	121,878	149,100	182,489	202,009	195,150
経常利益 (千円)	179	5,229	29,004	21,407	10,600
従業員数	15人	15人	15人	16人	17人

支援に至った経緯は、小職が講師を務めた経営セミナーに、社長ご夫婦で参加、その後連絡をいただき、以下の悩みを打ち明けられたことから始まる。

- (1) 現在、時間管理をしておらず、残業代の支払いもできていないので、将来が心配である
- (2) 昇給・賞与額は、社長の感覚で決めている。社員から評価の不透明さに不満が出ている
- (3) 下請業務が多く、自分たちのペースで仕事ができないため、時短に取り組めない

図2 給料体系組換えのイメージ

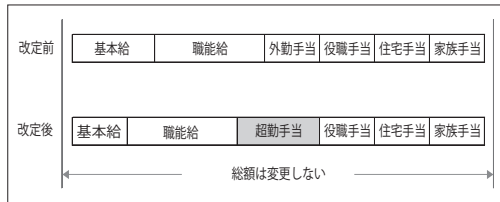


図3 kintone による残業申請アプリ

ステータス	申請日時	氏名	開始時刻	終了時刻	残業外労働・休日労働をす
責任者 確認中	2019-08-05 6:51	藤田 昭弘	19:30	21:30	本社予定が19:30の為それゆ
責任者 確認中	2019-07-31 17:43	伊藤 尚輝	17:50	18:50	月未処理の為、
責任者 確認中	2019-07-29 17:36	伊藤 尚輝	17:50	19:50	申請忘事申請書作成の為
責任者 確認中	2019-03-07 18:12	伊藤 尚輝	19:30	21:00	夜勤みの為
責任者 確認中	2019-03-07 18:09	伊藤 尚輝	19:30	21:30	

4. 支援その1 労働法への適合

支援前のS社の月給では外勤手当を一律3万円支給し、終業時間後の労働については時間外労働手当を支給していなかった。また、タイムカードに打刻はさせていたものの、そこから労働時間を計算し、把握していなかった。この状況への改善として、次の3点を行った。

①42時間の固定残業代の設定

社員一人ひとりの給与総額はそのままに、基本給や手当の詳細を組み換え、その中に42時間分に相当する時間外労働手当を計算して超勤手当として区分した。この変更によって、時間外労働手当を算出する際の時間単価が引き下げになることが、社員にとって不利益変更になる可能性があるため、労働条件契約書を作成し、社員一人ひとりに社長より説明し、社員の同意を得ながら進めた。

②一定時間を超える残業への事前許可制の導入

サイボウズ社が提供しているkintoneというクラウド型データベースシステムを活用し、スマートフォンやパソコンから申請できる「残業申請アプリ」を小職が作成、S社に提供した。月42時間を超えて行う残業をする必要がある場合は、残業開始前に終了する見込み時間と理由を明確にして、申請を行う(タイムスタンプが残るため、事前であったかが明確になる)。また、社長が社外にいてもスマートフォンから確認・承認できる。社員は、申請した時間までしか残業が認められないた

め、それまでに業務を完遂することを意識して仕事をやる習慣が根付いた。

③一年単位の変形労働時間制導入による季節繁忙への対応

タイムカードは、毎月Excelで作成したフォーマットに入力し、労働時間を計算するように改善した。その結果、月によって労働時間の繁忙が大きかった。そこで、一年間を平均して週40時間に所定労働時間が取まっていれば合法とする一年単位の変形労働時間制を採用、業務量が多い月は一日9時間労働、少ない月は7時間労働とした。そうして、総労働時間を削減するとともに、社員はメリハリをもって業務に取り組めるようになった。

以上3点を改善の上、事前承認された残業については、時間外労働手当を固定給に追加して支給し始め、未払賃金問題を解消した。また、42時間を超える残業は事前申請として記録が残るため、必要な残業であったか、どうすれば残業をしないですんだのかを検証するようになった。検証を重ね労働時間の短縮を進めた結果、S社の時間外労働は月42時間に収まるようになった。

5. 支援その2 賃金・評価制度の導入

労働法規適合のために賃金体系に手をつけると、社員の中から「自分たちの給料はどう決まってい

図4 指標額方式による賃金の決定方法

① 現在のA社員の職能給は120,000円とする。人事考課を行った結果、3等級3号俸と評価された。

② 右のような賃金テーブルを作っておく。3等級3号俸は180,000円となる。この金額を指標額と呼ぶことにする。

③ 昇給額は、指標額と現在の職能給の差額に、昇給率を掛けて算出する。

	2等級	3等級
～	～	～
4号俸	140,000	210,000
3号俸	120,000	180,000
2号俸	100,000	150,000
～	～	～

180,000円
指標額

-

120,000円
現職能給

=

60,000円
その差額

60,000円
その差額

×

5%
昇給率

=

3,000円
昇給額

3,000円
昇給額

+

120,000円
現職能給

=

123,000円
新職能給

昇給率は、会社が業績を鑑み設定する。率が大きいと全社員の昇給額が多くなり、小さくすると少なくなる。

るのか、どうすれば上がるのか」という疑問が当然のように起きる。この疑問を無視しては、モチベーションの低下や現在の給料への不満を引き起こす危険性が生じる。

大企業の賃金は、賃金テーブルを定め人事考課による等級号俸によって決定するのが一般的である。これは新卒社員が採用の中心で、入社時の給与額が同一の場合に機能する。しかし、中途採用中心の中小企業では、入社時が売・買手市場のいずれか、前職の給与額がいくらか、によって入社時の給与額が決まるため、賃金テーブルで決める給与額との整合がつかなくなる。中小企業には、中小企業に適した賃金の決定方法が必要なのである。

小職の支援では、猿山康継先生（中小企業診断士）の指導の下、先生が開発した「指標額方式」を採用している。この方式は、賃金テーブルによって「給与額」を決めるのではなく、「昇給額」を決める。この指標額方式の利点の中から、主なものを2つ紹介する。

①入社時の経緯により職能給が高い者も低い者も、その後の昇給額の多少によって、評価による適切な水準に収斂していく仕組みである。大きく昇給する者は、現在の職能給が低く、かつ評価による指標額が高い者である。過去の経緯により現在の職能給が低い者は、評価が良ければ指標額との差が大きくなるために、大きく昇給する。逆に、入社時の給与が高い者は、その後の

評価が伴わなければ、指標額との差額が小さくなるため、昇給額が抑えられる。

②全社員の昇給総額（人件費の増加額）は、昇給率を会社が上下させることで抑制できる仕組みである。通常の賃金テーブル方式では、各人の評価を高くすれば昇給総額が大きくなるため、業績が悪いときには個人の評価を抑えるという理不尽な事態に陥る。しかし、指標額方式なら昇給率を調整することで、全社員を良く評価しても、昇給総額をコントロールできる。逆にいえば、業績が良ければ昇給率を上げ、評価の良い者の昇給額を大きくすることも可能な制度である。

6. 支援その3 収益性向上による昇給・賞与原資の創出

素晴らしい賃金制度や評価制度を導入しても、社員の昇給や賞与の増額に結びつかなければ、社員の心は離れていく。人事制度の改革と同時に、収益性の向上も支援することが、中小企業の真の働き方改革のためには不可欠である。S社においても、収益性向上について様々な支援を行ったが、その中で効果の高かったものについて紹介する。

①施主からの直接受注の増加

S社は、会社紹介的なホームページは以前より有していたが、細かな顧客ニーズ別に対応したホームページを新たに複数持つことで、施主直接の

図5 ニーズ別のHPテーマ



受注を増やしている。元請比率の向上は、受注単価向上による収益性改善はもちろん、作業時間を施主と交渉して決められるという点において、働き方改革において、どうしても実現したい課題であった。

過去の顧客のニーズと社会情勢の変化を社長と検討した結果、図5の4つのテーマに特化し、コピーライト等のコンテンツ作成を支援した。4つのうち、一番上の最近、法改正によって義務化した防火設備定期点検と、二番目の民泊の消防手続きに対する問い合わせが月に10件程度あり、施主直接受注につながっている。

②社員の利益意識向上と時間効率化

Excelにて、点検・工事件名別の原価管理システムを作成して提供した。担当者を決め、作業開始前に何人で何日かかるのかを事前に試算し入力する。一人当たりの工賃を設定し、多くの人員を長期間投入すれば、利益が出ないことを体感してもらった。また、毎日現場から帰ってきてから、当日の人数を入力することで、工程が予定通り進んでいるのか遅れているのかを、金額によって把握できるようにした。このことで、非効率な作業は利益が出ないこと、利益が出なければ自分たちの昇給や賞与の額に反映されないことを実感してもらった。毎月一度、収支検討会を開催し、粗利率が悪い件名は、どこに原因があったのかを検証する習慣もついた。

図6 件名別原価管理システム

月日						人工合計	予算管理	
		残り	累計					
		施工	4	4	3	13		
		検査	0	0	0	0	306,108	
1	3/22	施工	1	1	1	4	99,418	99,418
		検査				0		
2	3/24	施工	1	1	1	4	92,840	192,258
		検査				0		
3	3/25	施工	1	1	1	3	68,310	260,568
		検査				0		
4	3/26	施工	1	1		2	45,540	306,108
		検査				0		

7. 支援その4 業務効率化支援

働き方改革という、この業務効率化のみに焦点がいきがちである。しかし、労働環境が整備されていない中小企業では、社員が日常抱えている不満を無視したまま業務効率化を要求しても、心からの協力を得ることは難しい。4つの視点の1つとして業務効率化に取り組めば、成果が出ることを経験してきた。S社で成果のあった業務効率化について紹介する。

①ボイスメールでの中間報告

全社員にスマートフォンを支給し、業務効率化に活用している。最も成果があったものは、毎日14時頃に、作業の進捗状況を全社員がボイスメールで報告し合うことである。スマートフォンから流れてくる報告を聞き、もし進捗が遅れている現場があれば、余裕のある現場に応援を要請したり、会社帰りにどこかに寄ってもらいたいという依頼を社員同士でしたりするようになった。社員間に助け合う風土が生まれ、会社全体の業務効率化につながっている。

②段取りを良くする現場特徴のデータベース作成

消防設備点検は、毎年繰り返されることが多いが、同じ社員が担当するとは限らない。現場ごとにExcelでフォーマットを作成し、お客様キーマン、安全上の注意点、前回点検での申し送り事項、前回どれだけ工数がかかったのか等の情報を蓄積することを習慣づけた。

これを見て、訪問前に段取りができるため、また事前に今回の点検に必要な工数を予測しやすくなったことで、必要最低限の人員で効率よく作業を進められるようになった。

③ RPA による建設業務効率化

小職が取り組んでいる最新の手法である。RPAとは「ロボティック・プロセス・オートメーション」の略称であり、パソコンに常駐させたソフトに、反復的に行う業務を記憶させることで、その後の作業を自動化させる技術である。

大企業の事務部門に徐々に浸透しているが、中小建設業において、その成果を最大限発揮できると考えている。図面からの部材の拾い出し、積算業務、見積作成、現場写真の整理、報告書の作成等を RPA に覚えさせ、中小建設業の業務効率化に取り組んでいる。

8. 終わりに

以上が、小職が日常取り組んでいる4つの視点に基づく、中小企業の働き方改革を支援する手法である。この手法により、S社は支援前から売上高で1.6倍、経常利益で59倍となるとともに、社員も増加している。労働時間も時間外労働時間が月平均42時間以下と、2024年に建設業にも適用される働き方改革関連法に先立ち、対応可能な状態となっている。