

中小企業庁「中小企業・小規模事業者の人材マネジメントに関する研究会」  
議事要旨

<開催日時>

令和8年3月 19 日(木)9時 00 分～10 時 30 分

<開催場所>

経済産業省別館 10 階 1031 会議室及びオンライン

<出席者一覧>

【座長】

今野 浩一郎 学習院大学 名誉教授 学習院さくらアカデミー長

【委員(50 音順、順不同)】

黒澤 元国 一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員/中小企業診断士

藪田 直子 株式会社リンクス人事コンサルティング 代表取締役社長/社会保険労務士

【プレゼンター(50 音順、順不同)】

川口 俊徳 厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課長

佐藤 弘太 日本商工会議所/東京商工会議所 産業政策第二部 労働担当課長

【事務局】

中小企業庁

PwC コンサルティング合同会社

## <議事要旨>

### 【より働きたい働き手への対応について】

- 中小企業・小規模事業者の経営者は、36 協定等の労働法制について十分に理解しているとは言い難い。また、経営者だけではなく、現場で人事労務を担当している社員についても、十分に理解しているとは言い難い。
  - 例えば、建設業界を代表するような人でも、変形労働時間制について勘違いをしているケースがある。
  - 従業員の理解度は、「なんとなく残業してはいけない」・「45 時間の上限がある」程度の印象である。特に、特別条項は理解が進んでいない印象である。
- 中小企業・小規模事業者の経営者や従業員の 36 協定等の労働法制に関するリテラシー向上を図ることは重要である。
  - ただし、中小企業・小規模事業者は、そもそも 36 協定等の締結が必要なほど残業をしていない可能性がある点に留意が必要である。
  - リテラシー向上を図る上では、法律の一般的な知識をインプットするのではなく、「自社にとってはどうか」という個別・具体的な知識をインプットすることが重要である。
- 36 協定等の労働法制に関する経営者や従業員のリテラシー向上を図る上では、経営者(使)と従業員(労)の協調体制を構築することが重要である。
  - 経営者は、経営課題については積極的に関与する一方で、人事労務課題については従業員に一任してしまう傾向にある。
  - 中小企業・小規模事業者で、労働組合を組織している企業はほとんど存在しないため、労使の協調体制を構築することは非常に難しい。労働組合のない企業でも、中には労働者代表(過半数代表者)がいる企業も存在するが、その選出方法は千差万別である。例えば、民主的な手続を経ずに、長年勤務している従業員が“番頭”的に選出されているケースもある。労働者代表制については様々な課題があり、適宜、見直しを行うことが期待される。
  - 労使の協調体制の構築に当たっては、支援機関が中立的な立場から、労使を一つのチームとして巻き込んで支援することも一案ではないか。中立的な第三者なしに、労使が同じ目線に立つことは難しいと想定される。
  - 労使の協調体制の構築に当たっては、まず、支援機関を通じて経営者のリテラシーを高め、経営者から労働者に対してコミュニケーションを取ることも一案ではないか。
  - 一般的には、社員の価値観や働き方が多様化するほど組織の求心力が弱まり、組織外への「遠心力」が働く。こうした「遠心力」を「統合」するためには、経営者が、経営理念や経営戦略などについて社員とコミュニケーションを取ることが重要である。
  - 人事労務分野で経営者と従業員のコミュニケーションに課題を抱えている企業は、それ以外の領域においても十分なコミュニケーションが取れず、課題を抱えている傾向にある。
  - 長く働きたい1人の従業員のためにその他の従業員が犠牲になるようなことは、経営者としてはあってはならないため、やはり、経営者(使)と従業員(労)の協調体制を構築することは重要である。

- 36 協定等の労働法制に関する経営者や従業員のリテラシー向上を図る上では、働き方改革推進支援センターや、よろず支援拠点、商工会・商工会議所、社会保険労務士、税理士等の支援機関が連携することが重要である。
  - 支援機関同士の連携は、36 協定等の労働法制のリテラシー向上を支援するという観点からだけでなく、経営課題と人材課題を一体的に捉えながら支援するという観点からも重要である。
  - 支援機関同士が連携して企業を支援する際には、それぞれが持つ強みを活かしながら、不足している部分を相互に補完し合えると良い。例えば、経営戦略については商工会・商工会議所が支援し、人事労務については働き方改革推進支援センターが支援する、といったイメージである。
  - 支援機関同士が連携して企業を支援する際には、まず初めに、その企業が抱える課題と、その課題の解決を支援できる支援機関の対応関係を交通整理することが望ましい。企業は、多種多様な課題に直面しており、最初から適切な支援機関を選んで相談することが難しい。
  - 支援機関同士が連携して企業を支援する際には、その支援が単発のものではなく、継続的なものになることが望ましい。
  - 支援機関同士が連携して企業を支援する際には、経営者のビジョンや会社のあるべき姿によって、支援する内容が大きく変わり得るという視点を持つことが重要である。例えば、成長志向の会社と、自分の代で事業を終えようとしている会社とでは、サポートする内容が変わるはずである。
  - 日常的に関わる社会保険労務士・税理士が、商工会・商工会議所やよろず支援拠点といった外部支援機関とも連携しやすい仕組みも必要だと思う。課題は把握しているが日常業務では対応できない案件を、分断せずに対応できるとよい。
  - 中小企業・小規模事業者を支援する際には、地方の中でも中心地と郊外で人材課題が全く異なる点に留意が必要である。
- 36 協定等の労働法制に関する経営者や従業員のリテラシー向上を図る上では、人事労務の課題を独立したものと捉えるのではなく、様々な経営課題の中の一つとして捉えること、経営課題と人材課題・人事労務の課題を連動して捉えることが重要である。
- 36 協定等の労働法制に関する経営者や従業員のリテラシー向上を図る上では、「教える」という視点ではなく「相談する」という視点が重要である。
  - 都度変化する労働法制について、経営者が自ら勉強をするのには限界がある。
  - 困ったときにすぐに相談できる専門家を身近に作ることが重要である。
  - 「相談する」相手を見つけてもらう上で、各支援機関による支援事例を周知・広報することは有効と考えられる。経営者の中には、そもそも相談できる相手がいるということすら知らない経営者もいる。相談相手を見つけようとしている時点で、すでにリテラシーが高い状態にある。
  - 労働時間制度は例外を作れば作るほど複雑になっていくが、典型的なパターンを中心に示すなど、業界や個社に知ってもらうための工夫が必要。

- 36 協定等の労働法制は、現行の枠組み・上限がまだ十分に活用されていないため、枠組み・上限自体は変更せずに運用を柔軟化することが期待される。
  - 現行の枠組み・上限がまだ十分に活用されていないことの一因としては、経営者や従業員のリテラシー不足や、採用や定着等の理由から経営者が意図的に労働時間を抑制していることなどが考えられる。
  - 特に変形労働時間制については、突発的なシフト変更への対応や、野外で働く労働者の熱中症への対応など、業界特有の事情への対応の観点から、運用を柔軟化することが望ましい。
  - 36 協定等の労働法制の運用の柔軟化は重要だが、労働者を極端に働かせるような方向での見直しは問題である。
  - 金銭的な理由以外でもっと長時間働きたい労働者が存在することは、必ずしも否定されない。
- 働き方改革推進支援センターは、現状、毎年の委託事業で運営しているところ、予算面での不安もある。今後、より安定的な運営体制等の強化が期待される。

以上