

働き方改革を活かして成長する企業の労務管理

～アブセンティーズム&プレゼンティーズム問題解決メソッド～



2026年3月4日
一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所
代表理事 森田司

ウォーミングアップ

- Q) 働き方改革のキャッチフレーズ、
『●●●●●●●●の実現』
●●●●●●●●に入る漢字5文字はご存じですか？

働き方改革関連法の目的

働き方改革関連法

企業：少子高齢化による労働力不足問題を乗り越え、
経営の存続・成長を実現する

労働者：人生100年時代という長く働く時代に、
健康寿命に必要なワーク・ライフ・バランスを推進し、
豊かな人生を実現する

- (1) 労働時間法制の見直し
- (2) 雇用形態に関わらない公正な待遇の確保
- (3) 産業医・産業保健機能の強化

©一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所

働き方改革関連法 労働者の目的

働き方改革関連法

企業：少子高齢化による労働力不足問題を乗り越え、
経営の存続・成長を実現する

労働者：人生100年時代という長く働く時代に、
健康寿命に必要なワーク・ライフ・バランスを推進し、
豊かな人生を実現する

ワーク・ライフ・バランス 『仕事と私生活の調和』

<森田の解説>

「仕事も私生活も全力投球する生き方&働き方」

※時間やお金等の投げ方は、ライフデザインやライフステージにより、
個々に異なる。

例えば...

ただし、**コンプライアンス**は大前提ですよ。

©一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所

働き方改革関連法 企業の目的

働き方改革関連法

企業：少子高齢化による労働力不足問題を乗り越え、生産性向上により、**経営の存続・成長を実現する**

労働者：人生100年時代という長く働く時代に、健康寿命に必要なワーク・ライフ・バランスを推進し、豊かな人生を実現する

生産性向上

STEP 1) 業務、組織、環境+ **労務の改善** → **業務効率化**

STEP 2) 業務効率化により獲得したリソース（時間、予算、能力、等）を**再投入**することにより、**新しい価値を生み出す**

STEP 3) **新しい価値を売上利益化**する

©一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所

働き方改革関連法の目的を果たすためには

働き方改革関連法

企業：少子高齢化による労働力不足問題を乗り越え、**経営の存続・成長を実現する**

労働者：人生100年時代という長く働く時代に、健康寿命に必要なワーク・ライフ・バランスを推進し、**豊かな人生を実現する**

愚直に『コンプライアンス』だけ頑張っても目的は果たせない！

『生産性向上』を推進しなければ、企業は利益を圧迫するだけ！

<業務効率化 取り組む優先順位の傾向>

1. 業務改善（自動化、システム化、ロボット化、AI導入、等）...DX化
2. 能力開発（既存労働者のリカレント、リスキリング、等）
3. 体制変更（BPOの活用、PTの運用、DE&Iの推進、等）
4. 環境改善（テレワーク、ハラスメント防止、等）
- ◎ 5. **労務改善**（安全衛生、就業規則、**勤怠管理**、等）

©一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所

考えてみましょう 勤怠管理

Q) 勤怠管理

何を目的に、どのような取り組みをすることでしょうか？

(1) コンプライアンス

(2) 適正な賃金計算

◎ (3) 長時間労働の防止 (健康管理)

◎ (4) 生産性の向上

(5) 労務トラブルの防止

<生産性の向上>

①労働時間（作業時間）の分析

②業務（作業）のムダの分析

③労働力配置（人、人以外）の分析

©一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所

考えてみましょう 働き方改革関連法+2026改正労働基準法

Q) 働き方改革関連法と2026年度の改正労働基準法が定める

次のことの遵守は、貴社の労働者の健康状態を向上していますか？

時間外労働時間の上限制限

年次有給休暇の年5日取得義務（原則＝努力義務、は、付与日数の70%付与（取得）

勤務間インターバル 11時間（現時点では9時間以上）

労働時間の客観的な把握（裁量労働制の者、管理監督者も）

産業医の活動環境の整備

労働者に対する健康相談の体制整備、労働者の健康情報の適正な取扱いルールの推進

働き方改革を活かして成長する企業は、
『労働者が心身共に良いコンディションで働くことができる』
『結果、パフォーマンスが向上し、業務効率を向上させる』
という目標をもって、これらの遵守に取り組んでいるのです！！

©一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所

経営リスク アブセンティーズム&プレゼンティーズム

勤怠管理の『健康管理』を怠っている企業は、
生産性向上の実現を阻害する、

■アブセンティーズム（欠勤が多く、本来の能力を発揮できない）

■プレゼンティーズム（出勤しているが本来の能力を発揮できない）

という問題（経営リスク）を常に抱えており、それに気が付いていない！

<森田の見解>

プレゼンティーズムの方が怖い！大きな危険因子でもある！

【理由】能力を発揮できないだけでなく、

- ・労働災害（心身）を発生させる恐れがある
 - ・業務トラブルを発生させる恐れがある
 - ・人間関係トラブルを発生させる恐れがある
 - ・職場のハラスメント問題を発生させる恐れがある
- といった、潜在リスクであると考えから

労働契約法第5条、労働安全衛生法：安全配慮義務と自己保健義務

©一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所

アブセンティーズム&プレゼンティーズム 問題解決メソッド

Q) アブセンティーズム&プレゼンティーズムを発生させないために
最も重要にも関わらず、多くの企業が取り組めていないことは？

労働者に自己保健義務を履行させる

労働者の多くに、

- 自己保健義務を履行する自覚と責任がない
- 報酬（賃金）は、雇用契約で約束した「労働力の提供」の対価であるという自覚がない

企業の多くに、

- 安全配慮義務を軽視する傾向が見られる
- プレゼンティーズムを容認する文化・慣習がある

©一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所

アブセンティーズム&プレゼンティーズム 問題解決メソッド

自己保健義務の標準化

- **就業規則**に自己保健義務に関する**規定**を設ける
- **賃金査定**の**評価**に『自己保健義務の履行』の項目を設ける
- **計画的かつ継続的な安全衛生教育**を実施し、健康づくりや体力づくり、に関する知識／技術を習得させ、**活動を習慣化**させる
- 健康診断後の**保健指導及び特定保健指導**による**健康づくり**を徹底させる
- ストレスチェック後に**自発的な相談**による**ストレス対策**を徹底させる
- ◎ 中小規模事業場でも産業医を含む産業保健体制（安全衛生管理体制）を**低コスト**で強化・充実することはできる
 - 例) 産業保健総合支援センター、地域産業保健センター、健保組合
 - 例) 保険商品に付随のサービス、金融機関が提供するサービス
- ◎ **法定外福利厚生**を見直し、安全衛生活動を充足させる
 - 例) 社員旅行を止めて、EAPサービスを導入する

©一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所

アブセンティーズム&プレゼンティーズム 問題解決メソッド

アブセンティーズム&プレゼンティーズムの一次予防

※一次予防：早期発見早期対応

- **すべての労働者が正しい挨拶**を徹底する
 - 正しい挨拶とは、「双方の**存在を確認**し合い、双方の**コンディション**を**共有**し、**必要があれば勤務について検討**する」を目的としたもの
 - 例) ①相手の名前を呼ぶ（大勢の場合は、みなさん）
 - ②自分の名前を名乗る
 - ③定型文（おはようございます、お疲れ様です、等）
 - ④コンディションや意気込みを伝える
 - ⑤定型文（今日も1日、宜しくお願いします）

多忙な毎日ですが、30秒程度の時間を惜しむことにより、健康被害や労働災害など、労使双方にとって大きな問題が発生するかも...

©一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所

アブセンティーズム&プレゼンティーズム 問題解決メソッド

アブセンティーズム&プレゼンティーズムの一次予防

※一次予防：早期発見早期対応

■すべての管理監督者が**正しい見守り**を徹底する

正しい見守りにより「**変化に気が付き、早期対応を叶える**」ができる

<正しい見守り>

- ① **観察**から「いつもとの違い」や「問題課題」に気が付く
- ② 気が付いたことをテーマに**声掛け**し、状況を**ヒアリング**する
- ③ ヒアリング結果を**分析**し、**アドバイス**などを行う
 - ※必要があれば、**勤務について検討**する
 - ※必要があれば、**産業保健スタッフ等へ取り次ぐ**

管理監督者は正しい見守りをする事から、その責任と役割を果たすための職務が始まります。
管理監督者に基礎的なマネジメント力が不足しているのであれば、リカレント／リスクリングを行うと良いでしょう。

©一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所

クールダウン

Q) 貴社の働き方改革関連法の遵守は、

企業：生産性向上による経営目標の実現

労働者：ワークライフバランスの推進による豊かな人生の実現

に寄与していますか？

共生日本協議会は労使双方の目標を叶えるコミュニティです。

共生日本協議会『働き方改革DEI部会』のプロジェクトでみなさまと一緒に働き方改革関連法の遵守が労使双方の目標を叶えるために有効なコンテンツ等を生み出しその有効性を実証し有効性が認められたものの社会実装を推進できることを楽しみにしています。

©一般社団法人クオリティ・オブ・ライフ創造支援研究所