

〔平成30年12月28日 再修正版〕厚生労働用の「年5日の年次有給休暇の確実な取得 わかりやすい解説」が出ました。
年5日の取得義務化について、前年度からの繰越し分を含めて良いとの判断が示されました（上記の解説P20 Q5）。
したがって、シート25の「違法状態になる」は誤りであり、労働者が前年度の繰越し分から5日取得した場合には、
「合法」となります。使用者が強制取得させる場合は、「付与した日から1年以内」という部分は変わりません。

全国団体月例研修会

働き方改革関連法で中小企業が注目したい新たなルール

「改正法施行直前！準備期間中に備える実務

～36協定、年休取得、面接指導、非正規等時間・賃金管理」

平成30年12月20日

特定社労士サト一診断所

所長・特定社会保険労務士 佐藤容右

<http://www.jinji-design.jp>

本日の内容

1 働き方改革関連法のルール

- ・改正法の全体像、施行スケジュール
- ・時間外労働の上限規制、年休の強制取得、同一労働同一賃金
- ・長時間労働者の面接指導、副業と兼業、テレワーク

2 準備期間中に備える実務

- ・時間管理と36協定
- ・年休取得と年休管理

3 働き方改革の事例

- ・労働時間短縮、生産性向上、多様性への対応
- ・業界団体の取組み、個別企業事例

(働き方改革は残業削減なの！？)

- 働き方改革の目的は、残業削減ではない
- 従業員のワーク・ライフ・バランスの実現でもない

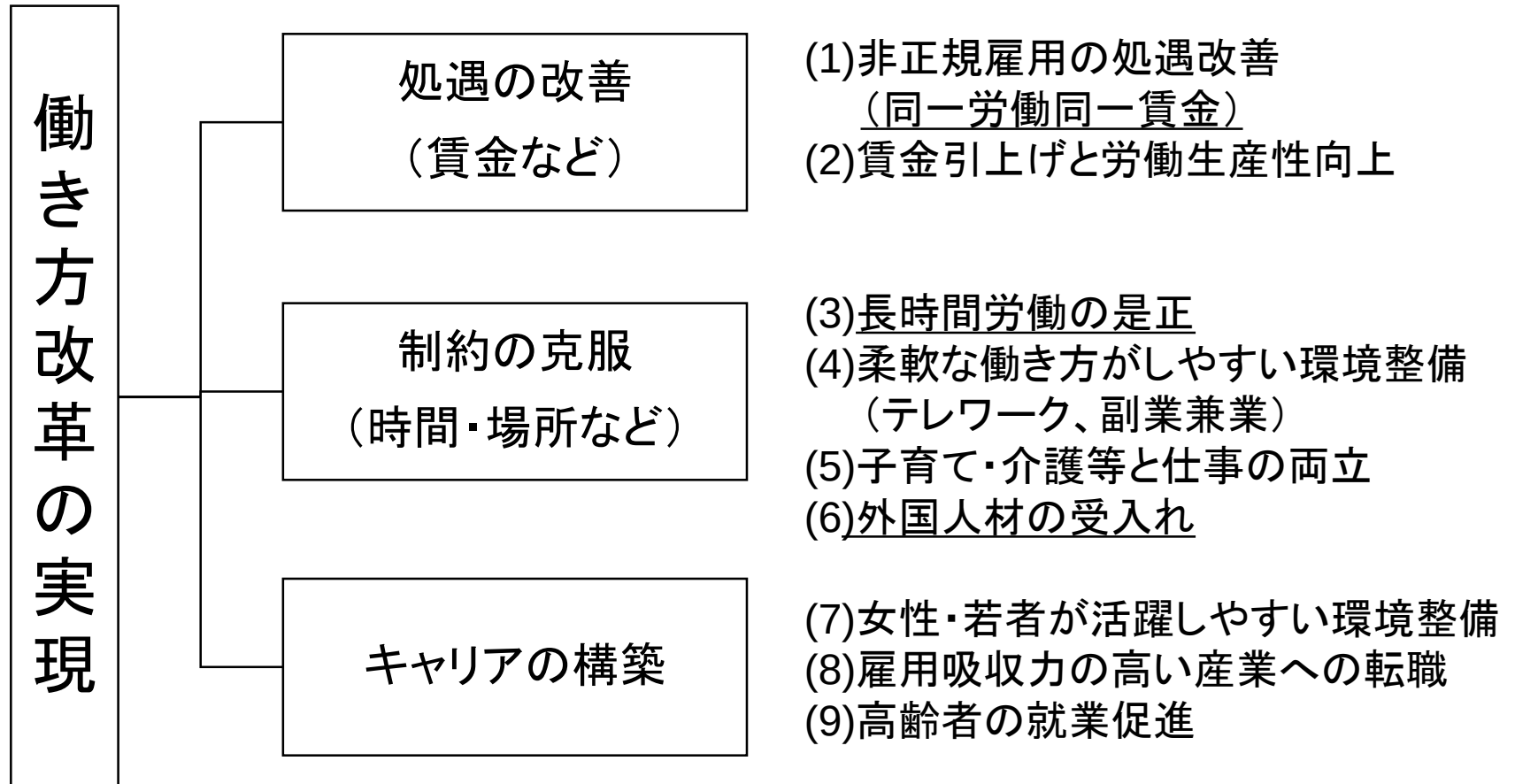


働き方改革は一億総活躍社会の『手段』

目的は 経済の活性化 公正競争

そのうえで 中小規模企業にとっては
人口減少社会での生き残り策！

(働き方改革の全体像)



人材確保 魅力ある職場づくり 生産性向上

求人倍率

44年ぶりの高水準

厚生労働省

「中小企業での人材確保のためには雇用環境の改善が必要」

スーパー 飲食店

23～30年ぶりの元日休業

「従業員の士気向上、生産性アップに期待」

「新規採用に配慮」

年末年始挨拶 仕事始め式

自治体が続々と廃止

「仕事も家庭も充実できる環境」

「管理職から積極的に休む」

「首長の年頭挨拶は動画配信」

購読料

25年ぶりの値上げ

読売新聞

「増収分の大半は、販売店・配達員の労務環境改善に充てる」

働き方改革の 基本的な考え方

「働き方改革」は、働く方々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で「選択」できるようにするための改革

我が国が直面する「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「働く方のニーズの多様化」などの課題に対応するためには、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境をつくることが必要

働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現することで、成長と分配の好循環を構築し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指す

中小企業等における 改革の必要性

「働き方改革」は、我が国雇用の7割を占める中小企業・小規模事業者において、着実に実施することが必要

魅力ある職場とすることで、人手不足解消にもつながる

職場環境の改善などの「魅力ある職場づくり」が人手不足解消につながることから、人手不足感が強い中小企業・小規模事業者においては、生産性向上に加え、「働き方改革」による魅力ある職場づくりが重要

取組にあたっては、「意識の共有がされやすい」など、中小企業・小規模事業者だからこその強みもある

「魅力ある職場づくり」→「人材の確保」→「業績の向上」→「利益増」の好循環をつくるため、生産性向上や「魅力ある職場づくり」のためにきめ細かな支援を行う

中小企業・小規模事業者の意見を踏まえ、支援策を検討

(厚労省・中企庁
資料)

- 平成29年7月に立ち上げた有識者による検討会の場等を通じ、関係者からのヒアリングや好事例の紹介等を行うとともに、**全都道府県で中小企業・小規模事業者との意見交換会等を実施**。
- いただいたご意見を踏まえつつ、中小企業・小規模事業者が前向きに取り組むことができるよう、**働き方改革の理解を図り、支援を届ける体制を強化**するとともに、**人手不足対応や取引条件の改善など総合的な対策**をきめ細かく行う。

事業者が抱える主な不安や問題点

- ・ 中小企業のみならず、**取引先企業や消費者を含む様々な関係者に働き方改革の趣旨を理解してもらう必要がある**
- ・ 業務に繁閑があるなか、**残業規制の範囲内で業務を行えるか不安**
- ・ 労働基準法等の労働関係法令をそもそも知らない

- ・ **人手不足**、賃金高騰等で従業員を採用できない
- ・ 残業しないと人材育成の時間が確保できない
- ・ 貴重なワザを持つ高齢者が退職してしまう

- ・ **労働時間の管理**をしていない
- ・ 「上司より後で帰宅」「長時間労働は美德」等の慣行がある
- ・ 従業員が定着しない

- ・ **発注企業側の残業規制や業務効率化のしわ寄せ**で受注企業等の生産性が悪化し、残業が増える
- ・ 国・自治体の発注納期が年度末に集中し、労働時間が長くなる

- ・ 効率の良い設備を導入する**投資が困難**

- ・ **業界ごとの慣習、特殊性**がある

対応策

【支援体制構築】
働き方改革の理解と
支援体制の強化

①**人手不足への対応**

②**雇用管理の見直し等**

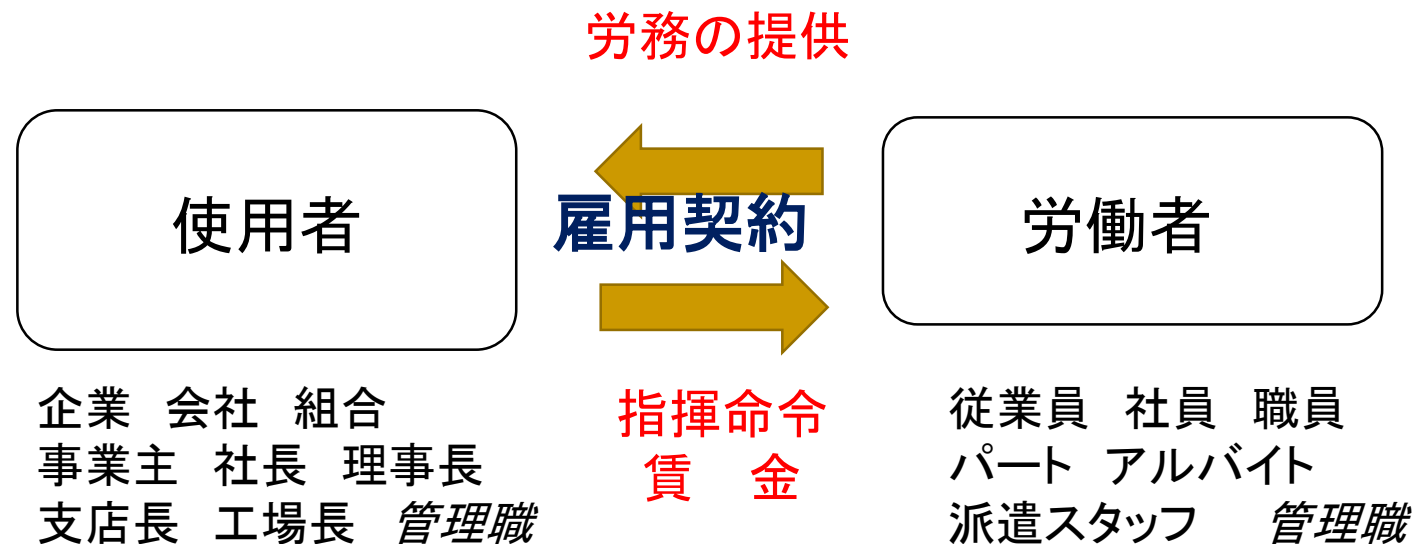
③**取引条件改善**

④**生産性向上**

⑤**業種別の取組等**

1. 働き方改革関連法のルール

■ 労働法 労働基準法とは



○労働法は、使用者側を規制（多くは強行法規）

○労働基準法が規定する「基準」は、最低水準

1. 働き方改革関連法(①施行期日)

※網掛は、法律案要綱から1年延長された期日

	法 律		大企業	中小企業
働き方改革の基本理念	雇用対策法（労働施策総合推進法）		公布日施行(2018年7月6日)	
		労働時間の上限規制	2019年4月1日	2020年4月1日
		上限規制猶予措置の廃止(自動車運転業務, 建設事業, 医師)	2024年4月1日	
		年5日の年休の取得義務化		
	労働基準法	高度プロフェッショナル制度の創設	2019年4月1日	
労働時間		フレックスタイム制の清算期間延長		
		中小企業における月60時間超の割増賃金率(50%以上)の猶予措置廃止		2023年4月1日
	労働時間等設定改善法	勤務間インターバル制度の努力義務化	2019年4月1日	
労働者の健康確保	労働安全衛生法	医師の面接指導制度の拡充 産業医・産業保健機能の強化	2019年4月1日	
	パート労働法	パートタイム・有期雇用労働者について	2020年4月1日	2021年4月1日
同一労働同一賃金	労働契約法	正規労働者との不合理な待遇差禁止		
	労働者派遣法	派遣先労働者との不合理な待遇差禁止	2020年4月1日	

1. 働き方改革関連法（②国会での附帯決議など）

1. 衆議院における法案の修正

事業主が他の事業主との取引を行う場合に、著しく短い期限の設定及び発注の内容の頻繁な変更を行わないよう配慮に努めることを追加。

（労働時間等の設定の改善に関する特別措置法第2条第4項関係）

【施行日 平成31年4月1日】

2. 衆議院における附帯決議

4. 中小企業・小規模事業者の多様な労働実態や人材確保の状況、取引の実情その他の事情を早急に把握する。

長時間労働の是正や非正規雇用労働者の待遇改善に向けた賃金・設備投資・資金の手当てを支援するため、予算・税制・金融を含めた支援措置の拡充に向けた検討に努め、規模や業態に応じたきめ細かな対策を講ずること。

新設される規定に基づき、下請企業等に対して著しく短い納期の設定や発注内容の頻繁な変更を行わないことを徹底すること。

3. 参議院における附帯決議

42. 中小企業や小規模事業者において、関係省庁が連携し、政府全体で中小企業の人材確保や取引条件等の改善に向けて適切な措置を講ずること。

中小企業庁とも協力して、働き方改革の推進を中小企業施策の一つの柱に位置付け、長時間労働につながる取引慣行の見直しを含めた業界改革につなげるよう取り組むこと。

1. 働き方改革関連法(③ポイント)

(1) 労働時間の上限規制

- ・ 現行の大臣告示で示された、36協定による時間外労働の延長時間の上限（月45時間、年360時間）を法律に格上げ
- ・ 罰則付きの強行法規（6月以下の懲役、30万円以下の罰金）
- ・ 中小企業は1年遅れで適用（※配慮規程を追加）
- ・ 自動車運転業務、建設事業、医師は5年の猶予期間

※中小企業への配慮規程

附則第〇条

行政官庁は、当分の間、中小事業主に対し(36協定)の助言・指導を行うに当たっては、中小企業における労働時間の動向、人材の確保の状況、取引の実態、その他の事情を踏まえて行うよう配慮する。

（２）年５日の年休の取得義務化

- ・管理監督者、パート・アルバイトを含め、年休付与日数が10日以上ある労働者を対象に、年５日以上の年休取得を使用者に義務づけ

- ・罰則付きの強行法規（６月以下の懲役、30万円以下の罰金）
- ・中小企業も含めて、すべての企業に同時適用
- ・「年次有給休暇管理簿」作成を義務化（30万円以下の罰金）

（３）医師の面接指導制度の拡充

- ・管理監督者を含め、時間外休日労働が月80時間超かつ労働者から申出があった場合、医師による面接指導を義務化（罰則なし）
- ・月100時間超は、労働者の申出に関わらず義務（罰則あり）

（４）同一労働同一賃金

- ・パートタイマー、有期雇用労働者、派遣労働者の均等・均衡待遇のため、「労働者が司法判断を求める際の根拠となる規定」を整備（罰則なし）

- ・パートタイマー、有期雇用労働者、派遣労働者から、待遇差について求めがあった場合、使用者による理由等の説明を義務化（罰則なし）

1. 働き方改革関連法（④長時間労働者の面接指導）

相談事例

50人未満の小規模企業

一部の管理職が長時間労働をしているようですが、管理職だから“残業”の時間数は把握していません。

「疲れた」などは聞いたことないし、産業医もいないから、面接指導はやらなくても構いませんか。

○長時間労働者の面接指導は、企業の規模、産業医の有無に関わらず、管理職を含むすべての労働者に適用されます。

○月の時間外・休日労働時間数が80時間超でも、100時間未満なら罰則はないものの、法律に明記された義務ですから、もし体調を崩して訴えられたら、民事賠償責任は免れないでしょう。

○働き方改革を進めるにあたり、中小企業では労働時間が管理されていないことが問題視されています。管理職では、“残業代”算定のための正確な時間管理でなく、在社時間に準ずるような「労働時間の把握」だけは、最低限行ってください。

1. 働き方改革関連法（⑤同一労働同一賃金）

相談事例

職員数人の事業協同組合

定年後再雇用の嘱託男性職員、有期雇用の女性事務職がいますが、賃金水準は世間並みだと考えています。

同一労働をしている正職員はいないし、同一労働同一賃金のガイドラインはよく分からないから、当組合には関係ないですね。

○同一労働同一賃金は、「同じ仕事をしていたら同額の賃金を支払え」ということではなく、非正規の待遇改善をめざしたものです。完全に同じ仕事をしている正規がいなくても、「同じような仕事をしていたら、それとのバランス」をとることが求められています。

○嘱託者の賃金カットは「定年前の〇割以下は合法」とは決められませんが、本人の納得が重要です。有期雇用者は、３段階程度のシンプルな昇給・昇格が望ましく、正規登用制度があると尚良いでしょう。

○いずれにしても、本人がやる気をもって、自律的に働いてもらえることが生産性向上に役立ちますから、“説明”が大切です。

1. 働き方改革 改正法以外(⑥副業・兼業)

相談事例

従業員数十人の仲卸業

働き方改革で、「副業が解禁された」と聞きました。

早朝から午前中で終わる仕事のため、昼間に他社で勤めている者からのアルバイト応募がきます。このほか、副業したいと思っている従業員もいるかも知れませんが、副業解禁は対応すべきでしょうか。

○副業兼業は、もともと法律で禁止されていたものではなく、各社独自のルールで規制していたものですから、法改正とは無関係です。

○過重労働の責任や、社会保障などの法律対応はいまだ整備されていませんから、少なくとも2つの「会社に雇用される」かたちの副業等は認めるべきではありません。

○なお、別会社の従業員を兼業アルバイトとして採用する場合、時間外割増賃金は、後から採用した会社が負担しなければなりません。

1. 働き方改革 改正法以外(⑦テレワーク)

相談事例

従業員約50人の都内商社

なにやら、テレワークを導入すると優秀な人材が集まるとか、長時間通勤がなくなって生産性がアップするなんて宣伝してますけど、IT業でないわが社には、無縁のことですよ。

導入するには、機器等の費用負担もかかりそうだし・・・。

○テレワークは、主に情報通信機器を使って、会社から離れた場所で仕事をする働き方です。仕事と家庭の両立が実現できるとして、子育て中などの制約を抱えた、優秀な人材が活用できるそうです。

○導入事例をみると、「毎日、遠方でテレワーク」ではなく、「通勤圏内の従業員」が、「週の数日」「月の数日」実施しているケースが少なくありません。

○「台風上陸が見込まれる日」「交通機関が混乱している日」など限定でトライしてみてもいいでしょう。導入機器については、各種助成金・補助金も整備されています。

2. 準備期間中に備える実務

長時間、過労に対する社会情勢

2015年～2016年

大手量販店、飲食業 送検

- ・月80～100時間超の残業
- ・36協定超えた違法残業
- ・36協定の未締結

2017年 新人の過労自殺

大手広告代理店 送検

- ・新人の上司の個人的責任も捜査対象に
- ・一時期、36協定の労働者代表の適格性も問題視

2018年 居眠り運転事故で
会社、上司の責任追及

- ・1カ月無休だった選管職員の上司を書類送検
- ・1カ月超無休だったトラック運転手の会社社長を逮捕

2018年秋～年末

バス、トラック事故での発表

- ・直前の休日は○曜日だった
- ・当日は○時間乗車し、△時に休憩をとっていた
- ・会社の健康診断では異常なし

2. 準備期間に備える実務(①時間管理)

(1) 時間管理

- ・ 時間外休日労働や長時間労働の視点は、残業代ではなく従業員の心身両面の健康（安全配慮義務）
- ・ 働き方改革、改正法によらず、もともと使用者は労働者の労働時間を管理する義務がある
- ・ 「労働時間の管理」とは、労働時間を正確に把握するだけでなく、適正な時間に抑え、長時間労働者に対しては医師による面接指導を受けさせ、疲労等がある場合は、休養や配転を講じること全体
- ・ 働き方改革、改正法を進めるなかで、中小企業では労働時間を把握されていない実態を問題視

(2) 管理職の時間把握

- ・ 一般職には残業代算定に用いる「労働時間の集計」が準用できるが、管理職は別途「労働時間の把握」が必要（面接指導の対象）
- ・ 放っておくと、中堅層が疲弊したり、管理職の成り手がいなくなってしまう

2. 準備期間に備える実務(②36協定)

(1) 36協定の締結

- ・法定労働時間（原則1日8時間、週40時間）を超えて働かせるには、①割増賃金の支払い、②時間外休日労働に関する労使協定（36協定）の締結、③管轄労働基準監督署への届け出の3点セットが必須

- ・残業代を支払っていても、36協定がなければ違法残業
- ・企業規模、時間外の長さを問わず、労働者1人でも、パート・アルバイトや派遣スタッフでも、時間外労働をさせる場合は義務

（罰則あり）

- ・管理監督者（≠管理職）は時間外と休日労働の規制がないため、対象外

【厚生労働省のリーフレットの変化】 資料P24～

36協定で延長できる時間

⇒ 労働者代表の要件

⇒ 36協定をご存知ですか

⇒ 36協定のない残業は法違反です

（２）36協定の未締結・未届

- ・ これまでは届け出られた36協定の中で、過重労働（長時間労働）が疑われる「月100時間」→「月80時間」の職場に集中的な監督指導が行われてきた
- ・ 大企業を中心に、監督指導の対象が広がるなかで、未届け職場が見逃されていることへの不満、不公平感

2018年度 地方労働行政運営方針で初めて未届けに言及
企業本社等への監督指導等の強化
「未届で一定規模以上の事業場に対して、民間事業者を活用し、相談指導等を実施」

2016年 日本商工会議所の訪問調査(50人以上規模が36%)
「全国1,600社のうち、36協定を締結しているのは72%」

2. 準備期間に備える実務(②36協定＝短時間)

相談事例

従業員10人未満の会計事務所

中小企業の時間外の上限規制は1年間猶予されたし、残業は月平均で10時間もいかないから、36協定は不要ですね。

職員も残業なんて気にしてないし、労基署へ届出したら、無用な詮索をされそうだし・・・。

○猶予されたのは、時間外の上限規制であって、36協定の締結義務が猶予、免除されているわけではありません。

○これまで時間管理をしなくても問題なかったのは、良好な労使関係のもと、専門職が活躍する優良な職場だったのでしょう。36協定締結をきっかけに、職員の“時間当たり生産性”の意識が高まって、より収益性の高い業務にレベルアップできるかも知れません。

○平均残業10時間未満は、大きな職場の魅力になりますので、適正な時間管理で証拠をそろえて、社内外にアピールしましょう。

2. 準備期間に備える実務(②36協定＝長時間)

相談事例

従業員30人の製造業

自治体や学校向けの製品をつくっているため、忙しい月はほぼみんな60時間以上残業していて、上限時間を守れません。

守れない協定を届け出たら、労基署に目を付けられたり、従業員には“寝た子を起こす”ようなことにならないか心配です。

○残業時間の上限規制は、2020年4月から適用されます。適用されたあとも「特別条項」を付ければ、月100時間までの残業は可能です。

○季節で繁閑のある職場は「1年間の変形労働時間制」を導入することにより、時間外労働を大幅に減らせる可能性があります。

【時間外の目標】 理想：毎月45時間未満

※私見

現実：毎月60時間（80時間未満）

上限：ある月100時間、平均80時間未満

2. 準備期間に備える実務(③年休取得)

(1) 年5日の年休の取得義務化

- ・ 管理監督者、パート・アルバイトを含め、年休付与日数が10日以上ある労働者を対象に、年5日以上の子休取得を使用者に義務づけ
- ・ 労働者が自発的に取得した場合は、年休の計画的付与部分は除く
- ・ 労働者1人でも、大企業と同じく2019年4月1日から適用

全国中央会 2017年調査
10～29人規模
平均取得日数「5日未満」の
企業が28.3%

労働研究機構 2011年調査
～29人規模
取得日数「3日以下」の
従業員が49.4%

(2) 年5日年休の取得期限

- ・ 年休付与から1年間。付与日によっては、年末や年度末が取得期限になり、未取得だと繁忙期に支障
- ・ 会社平均が5日以上でも、1人でも5日未満がいたら違法
- ・ 年休の「買取」は無効

2. 準備期間に備える実務(③年休取得)

相談事例

従業員約20人の配送業

夏季、年末年始の繁忙期が過ぎると、自発的に年休を取得する従業員が増え、平均すると5日以上は取得しています。

これなら、年5日の強制付与になっても、当社は問題ないですね。

労働者が自主的に5日以上取得すれば、それが前年度からの繰越し分であっても「合法」となり、違法状態にはなりません

○「5日取得」は、企業単位でなく、従業員個人単位で判定します。
1人でも5日を下回っていたら、法違反になります。

○年休は、前年度の未取得分を次年度に繰越すことができます。~~全員が5日以上取得していても、それが前年度からの繰越し分だとしたら、今年度は取得ゼロ＝違法状態となります。~~

※5日取得は、付与した日から1年以内に行わなければなりません。

○20人もいると、1人1人の取得状況や取得期限を把握するのが大変になります。「年休付与日の統一」「年休の計画的付与」「年休管理簿」を導入することが、改正法対応の3点セットです。

2. 準備期間に備える実務(④年休管理)

(1) 年休管理簿の作成・保存

- ・ 年休の取得促進のため、使用者に「年次有給休暇管理簿」の作成を義務付け（罰則あり）
- ・ 保存期間は3年間

(2) 年休管理簿の様式

- ・ 付与基準日、付与日数、取得時季（取得日）が明記されていれば、様式は任意
- ・ 必要項目が網羅されていれば、賃金台帳、出勤簿と合わせて作成することが認められている

【資料P41～】

- ・ 年5日の強制取得で年休管理が複雑になり、さらに時間外労働のカウントも必要になるため、管理システムの活用が現実的（給与ソフト、勤怠管理ソフト）

2. 準備期間に備える実務(④年休管理)

相談事例

従業員数十人の福祉施設

何回言っても、ほとんどの職員が年休を取ろうとしません。

自分や家族の病気などに備え、できるだけ残しておきたいようです。

取らせるには、どうしたらよいでしょうか。

○強制取得、強制付与は使用者の義務ですから、労働者が取ろうとしなくても、使用者の違反になります。

○2019年4月からは、使用者が（本人の希望を聴いたうえで）強制的に取得させることができるようになりますので、周知してください。

○「病気などに備えて残しておきたい」という場合、別途私傷病休暇（任意）を設けたり、子の看護休暇や家族の介護休暇（法定）があることを知らせてあげてください。

○記念日休暇、リフレッシュ休暇に年休を充てている企業も少なくありません。

3. 働き方改革の事例

（１）中小規模企業の働き方改革

- ・ 消極的動機（法律対応、労働時間短縮）から、積極的動機（人材確保、生産性向上）へのシフト
- ・ 人材確保が難しいなかで、①多能工化か分業化か、②サービスや収益の維持・向上か、サービス縮小や値上げか—の２軸がある

（２）多様な人材の活用

- ・ 典型社員（これまでの若年層男性、勤務時間、場所、職種などの制限がない）が減少するのに対応し、多様な人材（勤務時間、場所、職種などが限定される女性、高齢者など）を受入れ、それぞれが働きやすいように職場環境を整備【第一段階】
- ・ 正規雇用の勤務時間や場所を柔軟に、非正規雇用の適性に合った仕事をしてもらうなど、多様な人材ごとの一人ひとりを生かす個別労務管理【第二段階】

3. 働き方改革の事例(①業界団体)

(1) 情報サービス業

情報サービス産業協会 (JISA)

- ・ 働き方改革委員会を設置し、労働時間短縮⇒生産性向上⇒社会貢献と自己実現の両立ーまでのステップアップで取組む
- ・ 協会として、働き方改革宣言を発表して、会員、顧客へアピール
- ・ 労働時間の長さと言収益性の2軸で現状分析し、労働時間が短く収益性の高い事業モデルを顕在化

(2) 繊維産業

- ・ 外国人技能実習制度の待遇が社会問題化するなか、協議会を設置し、発注企業のサプライチェーン全体の法令順守、取引適正化のための取組みを決定・公表
- ・ ユニクロが全取引先を公表
- ・ ワコールが取引先を立入り調査、違反は取引停止処分へ

(3) ホテル旅館業

群馬県・伊香保温泉旅館協同組合

- ・顧客ニーズの変化と省力化対策のため、素泊まりプランを積極展開
- ・夜間の従業員確保策として、子育て中の女性を多数採用
- ・そのための「従業員用の夜間託児所」を開設

(4) 卸商業団地

秋田県・協同組合横手卸センター

- ・組合員企業の魅力アップをめざして、組合の敷地内に「保育園」を開設
- ・国の「企業主導型保育事業助成金」を活用し、整備費用の4分の3を受給

3. 働き方改革の事例(②個別企業事例)

(1) 多能工化、時短、収益向上

福井県あわら温泉旅館 グランディア芳泉

- ・ 人手不足→過重労働→品質低下→客数・客単価の減少→という負のスパイラルから脱却するため、従来型の旅館サービスを見直し
- ・ 労働供給量の削減と顧客満足向上を両立した結果、労働時間が減少、外注費（派遣スタッフ）が不要になり、従業員各人の賃金アップ
- ・ 分業制だった従業員を多能工化するとともに、勤務シフトを柔軟化

(2) 分業化、多様な人材の受入れ

【医療業界】看護師不足に対応するため、医療行為以外の業務を担う「看護助手」「看護補助員」を積極的に採用する病院

【運転手】自動車運転不足、高齢化に対応するため、車両清掃や点検など、運転手の周辺業務を担う「補助員」を採用するバス・タクシー会社が増加

（３）勤務の時間、場所の柔軟化

IT企業 サイボウズ株式会社

- ・ 離職率の減少をめざして、従業員本人が勤務時間と場所を選択する「100人100通りの労務管理」を導入
- ・ 離職率は改善し、転職者の人気企業ランキングに、大企業と並ぶ
- ・ 収益は右肩上がり、働き方改革の先駆例として取材殺到

（４）同一労働同一賃金、分業化、サービスカット

日本郵政

- ・ 非正規との格差が指摘された判決を受け、正社員の手当カット
- ・ 配達員不足、業務量の低下に対応するため、料金の値上げ、配達日の縮小や配達にかかる日数の遅延化などを見込む