

2018年5月29日
(株)ベルテックス 常勤監査役
小林 正一

働き方改革と監査役の役割

1. はじめに

2017年3月、政府は「働き方改革実行計画」を策定した。実行計画では、長時間労働の是正、同一労働同一賃金の実現、その他全体で9つの分野に係る改革の実行計画(ロードマップを含む)を策定している。「働き方改革」の中で特に「長時間労働の是正などを中心とした労働時間改革」は、労働基準法を改正し、法定時間外・休日労働時間数の上限を明文化する方向で検討を進めている。企業側から見るとホワイトカラー労働者は工場労働者に比べて場所的・時間的拘束が明確ではなく、労働時間の管理が明確ではなかったといえる。働き方改革は労働時間改革ともいえ、こうした企業のガバナンス意識や労務リスクがより高まる中で監査役の役割を論じてみたいと考える。

2. 我が国の労働法改正の歴史的経緯

戦前、一定規模以上の工場・商店で働く児童及び女子については、拘束11時間規制がなされ、1939年代にようやく成年男性を含めた工場労働者に対して最長12時間の規制が設けられた。その後、1947年に制定された労働基準法が初めてホワイトカラー労働者を含むすべての労働者に対し、1日8時間、週48時間などの労働時間規制を適用することとなった。しかしながら当時は会社が設置したタイムカードがあくまでも遅刻・欠勤の確認のためであり、残業代請求は労働者に自らの立証責任を求めている。1990年以降、1988年の原則週46時間労働制を経て、ついに1994年には原則週40時間労働制に移行することとなり、土曜日の半ドンが消滅していくことになり、1997年には全面的に週40時間労働制に移行した。

・2000年の電通過労死自殺事件(最高裁第二小法廷平成12年3月24日)

長期間にわたる残業を恒常的に伴う業務に従事していた従業員(24歳)がうつ病に罹患して自殺した事例。企業が自殺した従業員の遺族に対し、1億6,800万円を支払うとの和解が成立している。最高裁判決は、「使用者は、その雇用する労働者に従事させる業務を定めてこれを管理するに際し、業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷等が過度に蓄積して労働者の心身の健康を損なうことがないように注意する義務を負うと解するのが相当」とし、会社側の過重労働による健康障害に対する使用者の安全配慮義務違反を認めた。本判決は、社員本人任せとする労働時間管理と会社側の安全配慮義務の不作為を厳しく戒めるものとなっており、その後の行政や企業人事に大きな影響を与えた画期的な判決といえる。

その後、厚生労働省は2001年4月6日基発339号(いわゆるヨンロク通達)「労働時間の適正な把握のため使用者が講ずべき措置に関する基準」を発して使用者に対して労働時間数の適正把握を強く求めるスタンスに転換した。

3.統計データでみる労働環境の変化

(1)一人当たり平均年間総実労働時間数(資料出所:データブック国際労働比較 2017)

1988年の改正労働基準法の施行を契機に労働時間は減少を続け、2015年は、日本は1,719時間となり、アメリカ1,790時間、イギリス1,674時間、ドイツ1,371時間、フランス1,482時間、イタリア1,725時間であった。

下記のとおり、1990年以降、わが国の総労働時間数は著しく減少してきているが、他方で、労働時間の2極化が進んでいるといえ、非正規雇用が増加しており、わが国全体の総実平均労働時間の減少はパート労働者の増加に影響されたと考えられる。

その一方、正社員層の総労働時間数は、全体平均に比べれば20年ほど大きく減少していない。とりわけ週60時間以上の長時間労働者数はなお全体の1.5割を占めている。

	日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	イタリア
1990年	2,031	1,831	1,765	1,578	1,665	-
1995年	1,884	1,844	1,731	1,528	1,605	1,856
2000年	1,821	1,836	1,700	1,452	1,535	1,851
2005年	1,775	1,799	1,673	1,411	1,507	1,812
2010年	1,733	1,778	1,650	1,390	1,494	1,777
2015年	1,719	1,790	1,674	1,371	1,482	1,725

(2)非正規雇用労働者の増加

「総務省労働力調査」によると2016年時点で非正規雇用労働者の割合は、37.3%になっている。非正規雇用労働者は2,036万人、正規雇用労働者は3,423万人である。非正規雇用労働者の内訳は、パート997万人(49.0%)、アルバイト417万人(20.5%)、派遣社員134万人(6.6%)、契約社員291万人(14.3%)、その他78万人(3.8%)となっている。

日本における非正規労働者の割合は、1984年時点では、15.3%であったが、サービス業を中心とした非正規雇用労働者の活用推進や派遣法の改正などにより、徐々に増加し、2000年代前半には30%を突破した。

見かけ上、年間総労働時間は減少傾向で推移しているが、一般労働者及びパートタイム労働者それぞれの総実労働時間はあまり減少していない。厚生労働省毎月勤労統計によると1994年の時点で一般労働者の総実労働時間は2,036時間でほぼ横ばいに推移し2015年時点で一般労働者2,026時間、一方パートタイム労働者は、1994年時点で総実労働時間が1,172時間であったが、2015年時点で1,068時間となり、微減傾向が続いている。これは、パートタイム労働者の比率が高まったことで、見かけ上の総労働時間が減少しているものである。パートタイム労働者の比率が増えているので、総労働時間が減ったとしてもそれはパートタイム労働者の増加によるものであり、一般労働者の労働時間は横ばいであるということからみて正社員の労働時間は改善されていないと推定される。(資料出所:厚生労働省「毎月勤労統計調査」)

(3)日本の労働生産性の低さ～先進国(G7)で最下位

- ①日本の時間当たり労働生産性は46.0ドルでOECD加盟35か国中20位。
- ②日本の1人当たり労働生産性は、81,777ドル。OECD加盟35か国中21位
- ③製造業の労働生産性は95,063ドル。主要国中14位で過去最低の順位に。

労働者一人当たりで生み出す成果あるいは労働者が1時間で生み出す成果を指標化したものを「労働生産性」という。労働生産性の向上は、経済成長や経済的豊かさをもたらす要因とされている。リーマン・ショック後に落ち込んだものの2011年度に底打ちしてから上昇が続いているものの、先進7か国(G7)では最下位となっている。

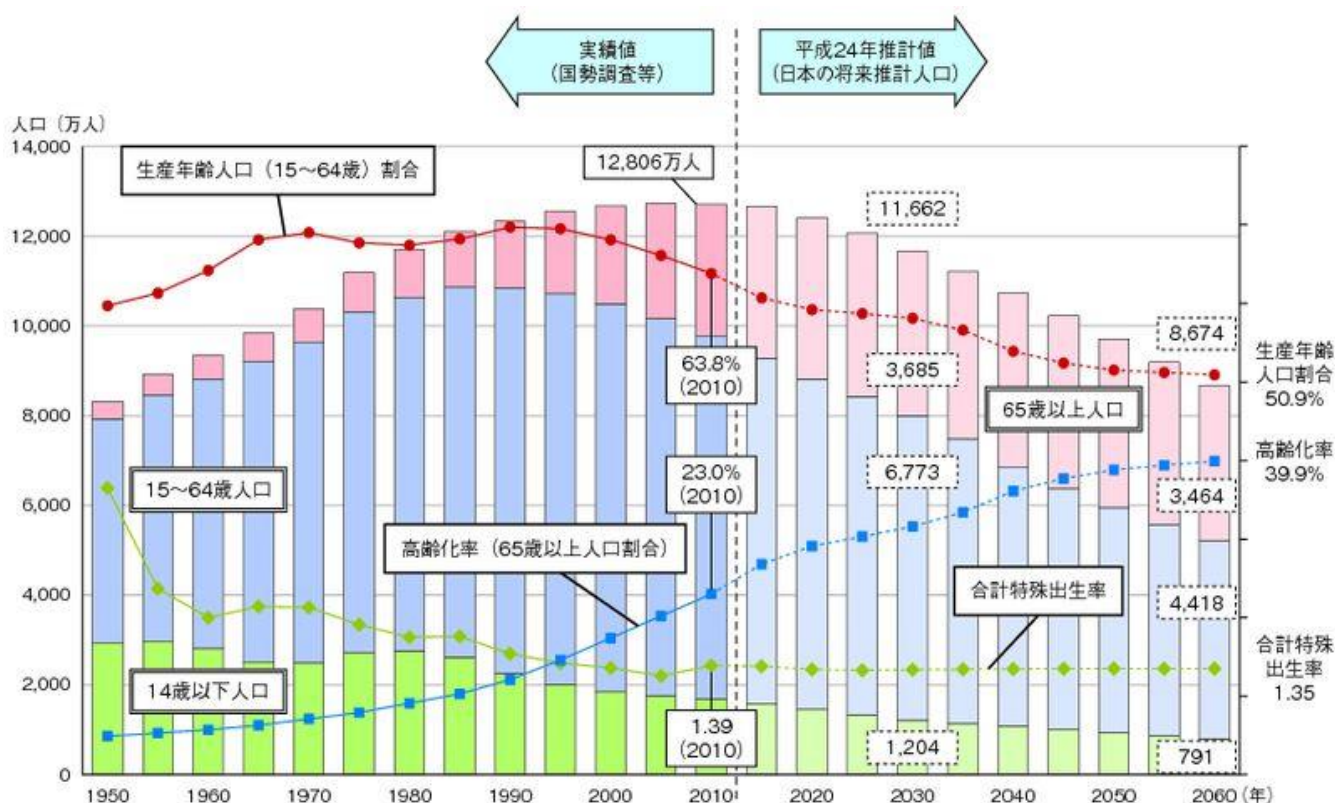
資料出所:「労働生産性の国際比較2017年版」(公益社団法人日本生産性本部)

(4)日本の人口の推移 ～生産年齢人口(15歳～64歳)の減少

○ 日本の人口は近年減少局面を迎えており、少子高齢化は重大な課題となっている。

2016年の国勢調査では人口12,693万人に対して生産年齢人口(15歳～64歳)割合は60.3%、高齢化率(65歳以上人口割合)は27.3%となっている。

2065年には総人口が9,000万人を割り込み、生産年齢人口割合は51.4%、高齢化率は38.4%になると推計されている。(資料出所:総務省2016年「人口推計」)

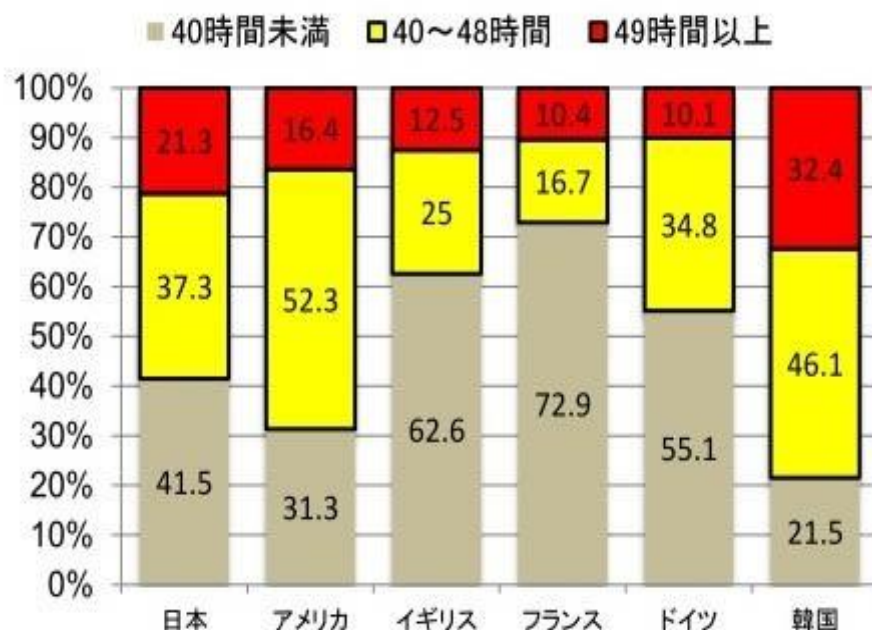


資料出所:総務省「国勢調査」及び「人口統計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2012年1月推計):出生中位・死亡中位推計(各年10月1日現在人口)、厚生労働省「人口動態統計」

(5)長時間労働の現状

日本は49時間以上の労働時間が欧米各国に比較して高くなっている。

<長時間労働者の構成比（週当たりの労働時間）>



(資料出所)労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2016」
ILO「ILOSTAT Database」

(6)有効求人倍率の高さ～人手不足の深刻化

- ①2018年3月の有効求人倍率は1.59倍で、前月に比べて0.01ポイント上昇した。
- ②2018年3月の新規求人倍率は2.41倍で、前月に比べて0.11ポイント上昇した。
- ③2017年度平均の有効求人倍率は1.54倍で、前年度に比べて0.15ポイント上昇した。

厚生労働省公表の2018年3月の数値をみると、有効求人倍率（季節調整値）は1.59倍となり、前月を0.01ポイント上回った。新規求人倍率（季節調整値）は2.41倍となり、前月を0.11ポイント上回っている。2017年度平均の有効求人倍率は1.54倍となり、前年度の1.39倍を0.15ポイント上回った。（資料出所:厚生労働省一般職業紹介状況）

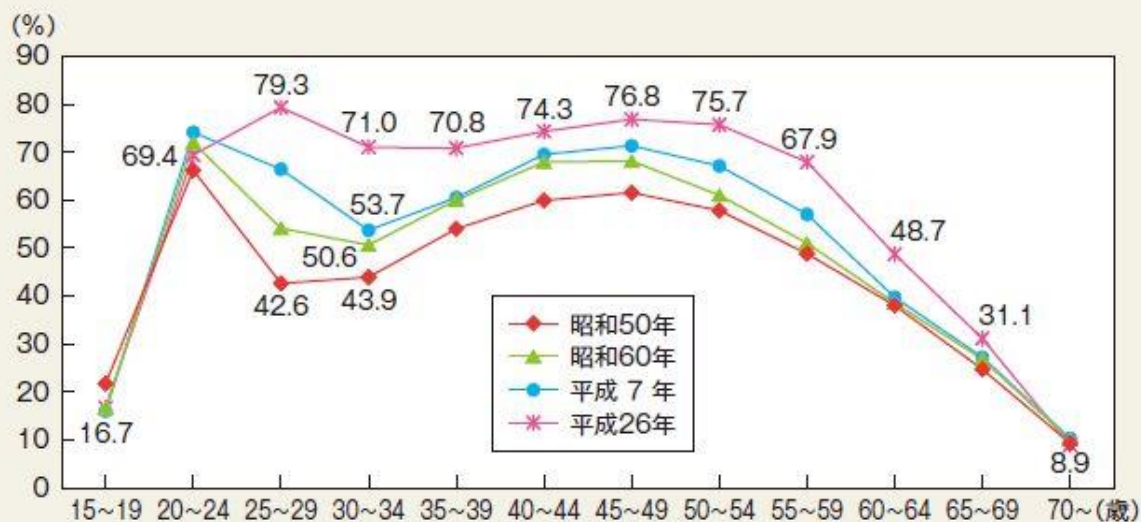
完全失業率:2015年3.4%、2016年3.1%、2017年2.8%

(7)M字カーブ(女性の年齢階級別労働力の推移)

女性の年齢階級別労働力の推移としては、M字カーブを描いていることが有名であるが、政府が仕事と家庭の両立支援策などを行ったこともあり、M字カーブは以前に比べて浅くなり、台形に近づいている。総務省「国勢調査」により、年齢階級別労働力率をみると、全

国では「25～29 歳」を左のピーク、「45～49 歳」を右のピークとし、「35 ～39 歳」を底とするM字型カーブを描いている。結婚出産等で離職し、育児が一段落したらまた働きだすという日本特徴。くぼみは徐々に浅くなってきており、継続的に働く女性が増加している。
(資料出所:内閣府男女共同参画局)

I-2-1 図 女性の年齢階級別労働力率の推移



(備考) 1. 総務省「労働力調査(基本集計)」より作成。

2. 「労働力率」は、15歳以上人口に占める労働力人口(就業者+完全失業者)の割合。

4. 政府の「働き方改革」検討経緯

(1)2016 年 6 月 2 日 「ニッポン一億総活躍プラン」閣議決定

一億総活躍社会の実現に向けた横断的課題である働き方改革の方向として、下記の事項が記述されている。

- ① 同一労働同一賃金など非正規雇用の待遇改善
- ② 長時間労働の是正
- ③ 高齢者就労促進

(2) 2016 年 8 月 3 日 基本方針「一億総活躍社会の実現」閣議決定

- ・「働き方改革」担当大臣の任命
- ・「働き方改革実現会議」の開催
- ・「多様な働き方を可能とする社会を目指し、長時間労働の是正、同一労働同一賃金の実現など、労働制度の大胆な改革を進める。」と表明

(3)2016 年 9 月 28 日～2017 年 3 月 28 日合計 10 回の「働き方改革実現会議」開催

- ・会議メンバーは総理大臣他政府閣僚、労使代表としての連合会長並びに経団連会長を含む有識者 15 名である。 2016 年 9 月 28 日第 1 回の会議において、次の 9 つのテーマを取り上げていくこととなった。

- 1.同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善。
- 2.賃金引き上げと労働生産性の向上
- 3.時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正。
- 4.雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の問題。
- 5.テレワーク、副業・兼業といった柔軟な働き方
- 6.働き方に中立的な社会保障制度・税制など女性・若者が活躍しやすい環境整備。
- 7.高齢者の就業促進。
- 8.病気の治療、そして子育て・介護と仕事の両立。
- 9.外国人材の受入れの問題。

(4) 2017 年 3 月 13 日「時間外労働の上限規制等に関する労使合意」

・連合会長と経団連会長の連名にて下記事項を合意した旨公表

- ① 時間外労働の上限規制② 勤務時間インターバル制度 ③ 過労死等を防止するための対策 ④ 上限規制に関する詳細については、労働政策審議会で検討する。⑤ 検討規定

(5)2017 年 3 月 28 日「働き方改革実行計画」について 13 項目を公表した。

- 1 . 働く人の視点に立った働き方改革の意義
- 2 . 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
- 3 . 賃金引き上げと労働生産性向上
- 4 . 罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正
- 5 . 柔軟な働き方がしやすい環境整備
- 6 . 女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備
- 7 . 病気の治療と仕事の両立
- 8 . 子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労
- 9 . 雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援
10. 誰にでもチャンスのある教育環境の整備
11. 高齢者の就業促進
12. 外国人材の受入れ
13. 10 年先の未来を見据えたロードマップ（時間軸と指標を持った対応策の提示）

(資料出所:働き方改革実現会議実行計画)

5.日本型雇用慣行の変化

日本型雇用慣行(終身雇用・年功序列・企業内労働組合)の終焉や個人が前面にでる傾向からかつての日本型雇用や「和をもって貴しとなす」が当たり前の時代と違い、会社にとって紛争や訴訟などのリスクは高くなってきている。企業は人なり、人材が人財と言い換えるなど人(労働者)を大切にしているメッセージを発信している企業もよく見受ける。

労働組合の推定組織率は、前年より 0.2% 低下して 2017 年は 17.1%であった。

(資料出所:厚生労働省 2017「労働組合基礎調査」)

6.労働行政の動向～徹底した長時間労働の撲滅対策

2014年9月 厚生労働省「長時間労働削減推進本部」立ち上げ、「過重労働等撲滅チーム」編成

2015年4月 東京・大阪労働局に「過重労働撲滅特別対策班(かとか)」を設置

2015年11月 「過労死等防止対策推進法」の施行

2016年4月 かとか全国展開。都道府県労働局に「過重労働特別監督管理官」を配置

2016年12月 「過労死等ゼロ」緊急対策の公表

2017年1月 違法な長時間労働や過労死等が複数の事業場で認められた企業のトップに対する都道府県労働局長等による指導の実施および企業名の公表

2017年1月 労働時間の適正な把握のために使用者が講ずるべき措置に関するガイドライン

2017年3月 働き方改革実行計画の決定

2017年5月 労働基準関係法令違反に係る企業名の公表

2017年9月 「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案要綱」の答申

□「過重労働撲滅特別対策班(かとか)」書類送検事例 (資料出所:2017.7.1 週間東洋経済)

2015年7月 ABC マート(靴販売)

2015年8月 フジオフードシステム(外食)

2016年1月 ドンキホーテ(ディスカウントストア)

2016年9月 サンレストランシステムズ(外食)

2016年10月 コノミヤ(スーパー)

2016年12月 電通

2017年1月 三菱電機

2017年6月 エイチ・アイ・エス

□不払い残業の是正指導(2015年度)

金額 99億9423万円 是正企業数 1,348社 対象労働者数 9万2712人
(単純平均 1社 7,417千円 1人 107,799円)

8. 働き方改革関連法案の三本柱 (2018年5月12日 日本経済新聞参照)

(1)長時間労働の是正 ～上限規制の導入

今回の改正は、現行の限度額基準告示を法律に格上げし、罰則による強制力を持たせる。

時間外労働の上限について月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な事情がある場合でも年720時間(休日労働含まず)を限度、単月100時間未満(休日労働含む)

複数月(2～6か月)平均80時間(休日労働含む)を限度に設定

自動車運転業務、建設事業、医師等は猶予期間を設けた上で規制を適用等の例外あり

月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率(50%以上)について中小企業への猶

予措置を廃止する。また、使用者は、10日以上有給休暇が付与される労働者に対し、5日について毎年時季指定して与えなければならない。

(2)同一労働同一賃金 ～賃金など正社員と非正規社員の不合理な待遇差を解消する。

(3)特定高度専門職・成果型労働制(高度プロフェッショナル制度)の創設

職務の範囲が明確で一定の年収(1075万円以上)を有する労働者が高度の専門的知識を必要とする業務に従事する場合に年104日の休日を確実に取得させる等の健康確保措置を講じること、本人の同意や委員会の決議等を要件として労働時間、休日、深夜の割増賃金等の規定の適用除外とする。

9. 監査役としての労務管理監査に対する基本的考え方

適切な労務管理には、労働関係法令はもとより、裁判所で制度や立法趣旨に基づいて判決が下っていることを考えれば、これらに沿った運用が必要と言わざるを得ない。

したがって、その職務を監査する監査役としては、労働関係法令および制度立法趣旨などに基づいた労務管理体制の整備などを経営執行部門に促し、その適切な運用の監査を行うことは、労務リスクの軽減ならびに不正や不祥事などが起こらない土壌づくりに有効である。さらに監査役は、労働関係法令の遵守や労務関連の社内ルールの運用状況のみならず、社会で問題となっている労務問題などが自社で発生するおそれがないかなどを監査する。

労働関係法令の遵守は企業の責務であり、健全な経営には不可欠なものであるとの認識で、監査役として、労務管理監査に臨むことが必要である。

(1)内部統制と妥当性監査

会社法において内部統制システム監査が監査役に義務付けられており、労務管理に関する監査役監査は、適法性監査の法令遵守のみならず妥当性監査にまで及ぶと理解できる。

(2)労務管理は内部統制システム監査の重要なテーマ

内部統制環境は、内部統制の基盤をなす要素である。

内部統制環境は、経営者の経営姿勢、企業風土、組織が保有する価値基準、人事・労務に関する制度等を総称する概念である。

10. 発生する労務リスク

労務リスクとは、労務コンプライアンス上の対応が適切でないため、経営に影響を与える事項をいう。労務管理がしっかりとされていないと発生するリスクとしては主に以下の4つがある。なお、行政処分リスクとして労働基準監督官は、会社に対して行政処分のみでなく刑事訴訟法に基づき特別司法警察職員として犯罪捜査を行い、検察庁に送検することができる。送検した会社名は、厚生労働省や各労働局のホームページで公開されている。

(1)費用発生リスク(サービス残業が典型的な事例で、不払残業代の発生)

(2)訴訟リスク(安全配慮義務違反による損害賠償請求等)

(3)行政処分リスク(行政指導、書類送検、業務停止や罰金など)

(4)風評リスク(報道、ネットの書き込みなどによる会社信用・イメージの毀損)

1 1.労務管理監査10大リスク項目

監査役は、労務リスクについては、例えば、以下のような観点で労務コンプライアンスチェックリストを作成し、関係書類の閲覧や職務執行状況の確認、監査役面談などで労務管理監査を実行し、職務執行側、特に経営者の理解と協力を得て、経営リスクにつながるものは、監査役監査指摘事項として改善を促すことが必要である。

(1)時間外手当 不払残業代は過去2年間にさかのぼって計算することになる。労働基準監督署の調査において、在社時間と実際に支給される残業代に整合性がない場合に明確な理由を示すことができない場合は、(例えばPCのオンオフデータなどで不整合となった場合)サービス残業がありとして残業代を支払わなければならないケースが多々あるようである。

(2)就業規則

労働関係法令の改正に対応して就業規則を見直し、その都度労働者代表(労働組合のある場合は労働組合)の意見を聴取したうえで労働基準監督署に提出することが必要。

(3)36協定

36協定は時間外労働、休日労働に関する協定で当該協定を所轄労働基準監督署に届け出ることにより、労働基準法第32条で禁止されている法定労働時間(1日8時間、1週40時間)を超えて労働することを認めるものである。(労働基準法第36条)

(4)労働条件通知書または労働契約書

労働基準法では、労働契約書の締結・交付自体は定められたものではなく、労働基準法の第15条において「労働条件」の明示が定められているに過ぎません。ただし、お互いに納得できる形で労使関係の約束をしないと、後になってトラブルに発展するおそれがあるのでトラブル防止の観点から労働契約書の締結・交付を行っておいた方がよい。

(5)社会保険

健康保険および厚生年金保険法により、会社は、強制加入事業所となり、必ず社会保険に加入しなければならない。(健康保険法第3条、厚生年金保険法第6条)

2017年4月から従業員500人以下の会社でも労使の合意がなされれば、一定の要件のもとで社会保険に加入できるようになっているので留意が必要。

(6)管理監督者

労働基準法第41条に規定されている「管理監督者」には残業代の支払が必要ない。

労働基準法の管理監督者に該当しないにもかかわらず、残業代抑制のために管理監督者として取り扱い、労働基準監督署の調査や労働者の申告により、管理監督者性を否認された場合は、過去2年間に遡及して残業代の支払が必要となる。

(7)定期健康診断

労働安全衛生法第66条第1項において「事業者は、労働者に対し、厚生労働省の定めるところにより、医師による健康診断を行わなければならない」と規定されている。

なお、個人情報保護の観点から健診機関は診断結果を直接本人に交付するため、会社は、本人の診断結果を必ず提出してもらう体制整備が必要である。

(8)定年延長、再雇用

高年齢者雇用安定法により、65歳までの雇用確保措置が義務付けられており、定年の引上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止の三つの選択肢から必要な措置を講じなければならないとされている。さらに2013年4月から改正高年齢者雇用安定法により、希望者全員の65歳までの継続雇用制度の導入を会社に義務付けている。

(9)勤怠管理

勤怠管理は、残業代計算のために必ず必要である。裁量労働制を採用している会社でも深夜残業の測定のためにも必要である。労働安全衛生法に基づき、月100時間を超える時間外労働があった場合に労働者の希望があれば、医師の面談義務が課されている。

社員全員の残業時間表でチェックし、勤怠管理や長時間労働の防止に努める必要がある。

(10)長時間労働

長時間労働の定義はないものの「脳血管疾患および虚血性心疾患等(負傷に起因するものを除く)の認定基準」(厚生労働省通達)において、過重負荷となる長期間の過重業務の判断で、月100時間などの具体的な数値を示している。

会社として、注意すべき点として、この基準に該当する社員が脳疾患や心疾患で万一の場合は、業務との関連性が認められる可能性が高いことに注意が必要である。

□長時間労働の原因 複数回答可

1.管理職の意識・マネジメント不足	44.2%
2.人手不足	41.7%
3.従業員の意識・取組不足	31.6%
4.社員の生産性・スキルの低さ	29.6%
5.長時間残業を是とする人事制度・職場の風土	28.6%
6.経営層の意識	27.2%

(資料出所:経済産業省2016年働き方改革に関する企業の実態調査)

□ワーク・ライフ・バランス浸透・定着に向けた10のポイント

- 1.経営トップが本気度を示す。～経営トップからのメッセージを繰り返し発信する。
- 2.キーパーソンとなる担当者を配置する。～担当者・部署を通じて取組を浸透させる
- 3.WLB(ワーク・ライフ・バランス)管理職をつくる～管理職が率先して実践する
- 4.積極的にコミュニケーションをとる～個人や家庭の事情を話しやすい風土
- 5.自分ごととして考える環境をつくる～従業員一人ひとりを主人公
- 6.組織ぐるみで生産性を高める～業務の棚卸、見直し、改善を行う
- 7.「よく働き、よく休む」を習慣化する ～休みを翌日の成果につなげる
- 8.取組の進捗が見える化～達成状況の可視化でモチベーション向上を図る
- 9.業界や顧客を巻き込む～社外の協力を得る
- 10.社外の施策を活用する ～国や自治体等の表彰・認定等を取り入れる

(資料出所:内閣府仕事と生活の調和推進室 対象者:経営者・管理職・人事担当者)

12.働き方改革取組事例

(1)伊藤忠商事株式会社

取組:夜型の残業体質から朝型勤務へと改め、深夜勤務(22時～5時)の禁止、20時～22時における原則禁止。20時以降の勤務が必要な場合は、翌朝9時前に出社して効率的な業務を推進。インセンティブとして、早朝(5時から8時)は、深夜勤務と同様の割増賃金(一般社員:150%、管理監督者:25%)を支給。また、健康管理の観点から8時前始業社員に対し、軽食を無料配布。

効果:20時以降の退館者が昨年度同期比で退館者全体数の約30%から約7%に減少。

22時以降退館は、約10%からほぼ0名へ

朝方勤務を推進したことにより、朝8時以前入館者が入館者全体の約20%から約34%に増加。時間外勤務 総合職約2,300時間減、事務職約1,500時間減、総計(6か月実績)で延べ約20,100時間の減少。(資料出所:内閣府ポイント好事例)

(2)ゼンショーホールディングス

第三者委員会の調査報告を受け、ワンオペレーションの長時間労働を見直し、2014年6月に全国7つの地域会社を設け、権限を委譲した。さらに会社と労働組合が共同で「時間管理委員会」を立ち上げた。地域会社の社長、監査役、労務担当の管理部長、労働組合代表が毎月集まり、従業員一人ひとりの労働時間をチェックしている。管理を厳格化したことで2014年3月には109時間だった非管理職社員(2017年3月末1,298人)の月平均残業時間数は28時間～45時間まで減少し、法定基準内に収まっている。約4万人のパート・アルバイトも2017年3月の時間外労働平均時間は7時間と多くはない。

さらに退社から出社まで11時間以上空ける勤務時間インターバル規制の導入も準備している。□ゼンショー第三者委員会:委員長 久保利英明氏 委員 國廣正氏 委員 村松邦子氏(東洋経済2017.7.1)

(3)SCSK 株式会社

2012年7月から9月に残業半減運動を展開。11月には「当期有給取得率90%」掲げ有給休暇の取得を推進。翌年度から「スマートワーク・チャレンジ20」として有給休暇取得日数20日(100%)・平均月間残業時間20時間以下」を目標として設定。目標達成部門には低減された残業代を原資に賞与を特別加算。さらに特筆すべき成果を上げた部門に対しては達成を祝う懇親費用を付与。

2014年4月以降、残業時間の長さにより、残業申請の承認役職者が上がるようにし、80時間超/月は社長決裁とするとともに長時間残業が60時間/月超となった場合、及び休日出勤が発生した場合、当該者が所属する部門に対してペナルティを課す。

有給休暇取得促進のために飛び石連休の間の平日や土曜日が祝日と重なってしまうときの月曜日を会社全体の「一斉年休取得日」と定め年度初めに会長からお客様宛にその旨をご案内するとともに開始やのカレンダーにも印字。各部門における月次の残業状況について、毎月役員会で実績と今後の見込みを共有している。

13.まとめ

我が国は、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や育児、介護との両立など労働者のニーズの多様化などの状況に直面している。こうした中で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労働環境を作ることが重要な課題となってきた。働き方改革は、こうした課題解決のために労働者の置かれた個々の実情に応じて多様な働き方を選択できる社会を実現し、より良い将来の展望を持てるようにすることを目指している。労働基準法も改正されれば70年ぶりとなり、従来の36協定の青天井に規制や罰則が設けられることは、画期的なことであり、長時間労働の解消を期待したい。テレワークなども多様な働き方の選択肢のひとつとして受け入れられる。

働き方改革に早くから取り組んで成功した会社では、改革の目的が人件費の削減ではないことを経営トップが宣言して経営からの一方的な働き方改革ではないことを社員に明確に伝えている。「働き方改革」は、「経営改革」でもあり、経営トップの考え方に理解や転換がある企業はすでに成果を出しつつある。

監査役として、労務リスクが高まる中で、内部統制の要素である企業風土や社風を変革する意味でも経営トップの意識改革は不可欠であり、そうした観点で法令遵守はもとより労務管理監査に取り組み現場の意見もよく聞き、経営に対して意見・提言していきたい。働き方改革が成功している会社ほど、経営トップの働き方改革へ理解が重要であり、こうした点を踏まえて経営に対して意見・助言できることが監査役役割と考える。

以上

(参考文献)

- 厚生労働省編 平成29年版 労働経済白書
- 厚生労働省編 平成29年版 厚生労働白書
- 働き方実行計画(2017) 働き方実現会議 首相官邸 HP
- 北岡大介(2017)「働き方改革」まるわかり 日本経済新聞出版社
- 日本経済新聞(2017) 検証 働き方改革 日本経済新聞出版社
- 常見陽平(2017) なぜ、残業はなくなるのか 祥伝社
- トムズ・コンサルタント株式会社(2017) 「働き方改革」の教科書 総合法令
- 小室淑恵(2018) 働き方改革 毎日新聞出版
- 日本監査役協会(2017) 月間監査役 No.679 監査役全国会議臨時増刊号
- 日本監査役協会(2015) 月間監査役 No.646 労務管理監査
- 週刊東洋経済(2017/7/1) 残業禁止時代 働き方改革のオモテと裏 東洋経済新報社
- 大和田敢太(2018) 職場のハラスメント 中央公論社
- 笹山尚人(2017) ブラック職場 光文社
- 河合薫(2018) 残念な職場 PHP 新書
- 原論(2017) 労基署は見ている 日本経済新聞社
- 森井博子(2017) 労基署がやってきた 宝島社

(参考資料 1)労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン

2017年1月20日、労働時間の適正な把握のための使用者向けの新たなガイドラインを策定した。(厚生労働省・都道府県労働局・労働基準監督署)

◇ **ガイドラインの主なポイント**

○ **使用者には労働時間を適正に把握する義務があること**

〔労働時間の考え方〕

- 労働時間とは使用者の指揮命令下に置かれている時間であり、使用者の明示又は黙示の指示により労働者が業務に従事する時間は労働時間に当たること
- 例えば、参加することが業務上義務づけられている研修・教育訓練の受講や、使用者の指示により業務に必要な学習等を行っていた時間は労働時間に該当すること

〔労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置〕

○ 使用者は、労働者の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、適正に記録すること

(1) 原則的な方法

- ・ 使用者が、自ら現認することにより確認すること
- ・ タイムカード、ＩＣカード、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎として確認し、適正に記録すること

(2) やむを得ず自己申告制で労働時間を把握する場合

- ① 自己申告を行う労働者や、労働時間を管理する者に対しても自己申告制の適正な運用等ガイドラインに基づく措置等について、十分な説明を行うこと
- ② 自己申告により把握した労働時間と、入退場記録やパソコンの使用時間等から把握した在社時間との間に著しい乖離がある場合には実態調査を実施し、所要の労働時間の補正をすること
- ③ 使用者は労働者が自己申告できる時間数の上限を設ける等適正な自己申告を阻害する措置を設けてはならないこと。さらに36協定の延長することができる時間数を超えて労働しているにもかかわらず、記録上これを守っているようにすることが、労働者等において慣習的に行われていないか確認すること

○ **賃金台帳の適正な調製**

使用者は、労働者ごとに、労働日数、労働時間数、休日労働時間数、時間外労働時間数、深夜労働時間数といった事項を適正に記入しなければならないこと

◇ **過重労働**

労働時間の長さや不規則性、ノルマから総合的に判断される。「過労死ライン」とされる時間外労働は、月100時間または2～6カ月平均で80時間/月とされている。

◇ **違法残業**

労働基準法上は、週40時間だが、通常は36協定で労使間の合意した時間を上回る残業時間が違法となる。月45時間が上限基準であるが、現行は特別条項により実質青天井。

(参考資料2) パワーハラスメントに関する基礎知識

■パワーハラスメントとは、

同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいう。パワーハラスメントという言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせをさして使われる場合が多いが、先輩・後輩間や同僚間さらには部下から上司に対して行われるものもあり、こうした行為も職場のパワーハラスメントに含める必要があることから、上記では、「職場内の優位性」を「職務上の地位」に限らず、人間関係や専門知識などの様々な優位性が含まれるものと整理している。

また、個人の受け取り方によっては、業務上必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、これらが適正な範囲で行われている場合には、パワーハラスメントに当たらないと考えるべきである。

さらに提言ではパワーハラスメントの類型として、以下のとおり示している。

(典型的なものであり、すべてを網羅するものではないことに留意が必要)

■パワーハラスメントの行為類型

- 1.身体的な攻撃:暴行、傷害
- 2.精神的な攻撃:脅迫、名誉棄損、侮辱、ひどい暴言
- 3.人間関係からの切り放し:隔離、仲間外し、無視
- 4.過大な要求:業務上不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害
- 5.過少な要求:能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じる、仕事を与えない
- 6.個の侵害:私的なことに過度に立ち入る

1 については、業務の遂行に含まれるものであっても「業務の適正な範囲」に含まれない。

2 と 3 は、業務の遂行に必要な行為であるとは通常想定できないことから、原則として、「業務の適正な範囲」を超えるものと考えられる。

4～6 については、業務上の適正な指導との線引きが容易でない場合があると考えられる。

については、業種や企業文化の影響を受け、また具体的な判断については、行為が行われた状況や行為が継続的であるかによっても左右される部分もあると考えられる。このため、各企業・職場で認識をそろえ、その範囲を明確にしておく取組が望まれる。

■パワハラになるかならないかの判断ポイント

1.業務=教育指導の範囲を超えているかどうか

例 その説明を聞いて常識的に納得できるか

2.相手の人格・人権を傷つける言になっていないか

例 相手の容姿や性格、生い立ちなどを馬鹿にする。

■職場環境配慮義務と使用者責任

使用者は、被用者に対し、労働契約法第5条に基づき又は労働契約上の付随義務として信義則上、被用者にとって働きやすい職場環境を保つように配慮すべき義務(職場環境配慮義務)がある。上記のようなパワーハラスメント行為が発生した場合には迅速に事後対応をしたりするなど、当該使用者の実情に応じて対応すべき義務がある。

■管理監督者の責任

1.職場環境保全義務

- ①職場環境に配慮し、ハラスメントが起きないように予防を心掛ける
- ②日頃からの指導により、部下の注意を喚起する。
- ③管理監督者自身が部下の模範となるよう心掛ける。
- ④ハラスメント行為を見たり聞いたりした場合には放置せず、迅速かつ適切に対処する。
- ⑤常に部下が相談しやすい環境をつくるようにしておく。

2.相談に適切に対応する

- ①相談の意向に沿った適切で効果的な対応を考える。
- ②先入観を持たずに対応する。
- ③関係者のプライバシーに配慮し、名誉や人権を尊重する
- ④関係者の秘密を順守し、プライバシーを守る。
- ⑤事態の悪化を防ぐため、迅速かつ適切な対応をする。
- ⑥ハラスメントは、人権侵害であり、絶対に許されないという立場で解決に当たる。

■パワハラ訴えの度合い

- ・それってパワハラじゃないですか →コミュニケーションギャップ
- ・パワハラの訴えは幅が広いので、訴えに応じた対応と解決策が必要となる。
- ・「職場に行けない」「精神的なダメージ」→深刻なパワハラ=重大な人権侵害となる。

■パワハラ解決法

- 1.通知 匿名の訴えで行為者に通知する
- 2.調整 両当事者の言い分を聞いて調整する
- 3.調停 両当事者の言い分を聞いて調停する。
- 4.調査 被害者の申し立てにより調査を行い、懲戒処分などをする。

■就業規則・懲戒規程との関係

事実関係を調査し、ハラスメント行為が事実と認められる場合には、就業規則、懲戒規程に基づき対応することになる。

◇コーポレートガバナンス・コード原則2-5 内部通報

補充原則2-5①

上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置(例えば社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等)を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。

(参考資料3)セクシャルハラスメントに関する基礎知識

○セクハラとは

職場における性的な言動の一切を指し、以下の類型に分かれる

◇**対価型**: 職場における性的な言動に対する労働者の対応により、当該労働者が解雇、降格、減給、不利益配転等の労働条件について不利益を受けるもの

◇**環境型**: 職場における性的な言動により、労働者の就業環境が害されるもの

○セクハラ指針 2016年8月2日厚生労働省告示第314号

「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針」使用者は(企業)は、セクハラへの適切な対応など、雇用管理上必要な措置を講じることが義務づけられている。(雇用機会均等法第11条)

○雇用管理上講ずべき措置

① 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

- ・職場におけるセクハラの内容・セクハラ禁止との方針の明確化、管理監督者を含む労働者への周知・啓発
- ・セクハラをした者について、厳正に対処する旨の方針、対処の内容の就業規則等への規定化、管理監督者を含む労働者への周知・啓発

② 相談(苦情を含む)に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- ・相談窓口の設置
- ・相談窓口担当者が適切に対応できるようにする。また、広く相談に対応する。

③ 職場のセクハラについて事後の迅速かつ適切な対応

- ・事実関係の迅速かつ適切な対応
- ・事実関係確認後に被害者に対する適正な配慮を実行
- ・事実関係確認後に行為者に対する適正な措置を実行
- ・再発防止に向けた措置の実行

④ 上記①から③までの措置と併せて講ずべき措置

- ・相談者・行為者のプライバシー保護に必要な措置を講じ、周知する。
- ・相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由とする不利益取扱いの禁止を規定し、労働者への周知・啓発を実施

■就業規則・懲戒規程との関係

事実関係を調査し、ハラスメント行為が事実と認められる場合には、就業規則、懲戒規程に基づき対応することになる。

◇(使用者等の責任)民法第715条

ある事業のために他人を使用する者は、被用者がその事業の執行について第三者に加えた損害を賠償する責任を負う。ただし、使用者が被用者の選任及びその事業の監督について相当の注意をしたとき、又は相当の注意をしても損害が生ずべきであったときは、この限りではない。(以下略)