

図表3-1 労働時間管理リスクと監査役役割アンケート結果

労働時間と監査役役割に関するアンケートと集計

※ ☐ 内の青字は回答の集計数、または平均値

1 御社名 参考までに 前期の売上高 億円
 13 上場 24 非上場 24 親会社有 8 親会社無

2 回答者氏名

3 業種(複数ある場合は主なもの3つ以内)

4 従業員数(常時雇用者の数を記入してください、概数で結構です)
 全従業員数 944
 内、非正規(パート、契約社員、派遣等)従業員数 206
 内、管理職(時間管理の適用除外者)数 135
 内、女性管理職数 4
 管理職比率の平均値 = 26.6%

5 働き方の特徴(働き方別に従業員数をいれてください、おおざっぱで結構です)
 1 工場の労働(製造ラインなど時間が把握しやすい仕事) 191
 2 販売店の労働(店頭販売、販売管理など店内に立つ仕事) 127
 3 オフィス労働(技術、事務、企画、IT、研究開発など) 452
 4 事業場外が多い労働(外回り主体の営業など、社外活動が主体の仕事) 111
 5 その他 84

6 平均的な時間外労働時間は月どのぐらいですか(00.0時間という形で記入)
 7.66 23.5
 1,828

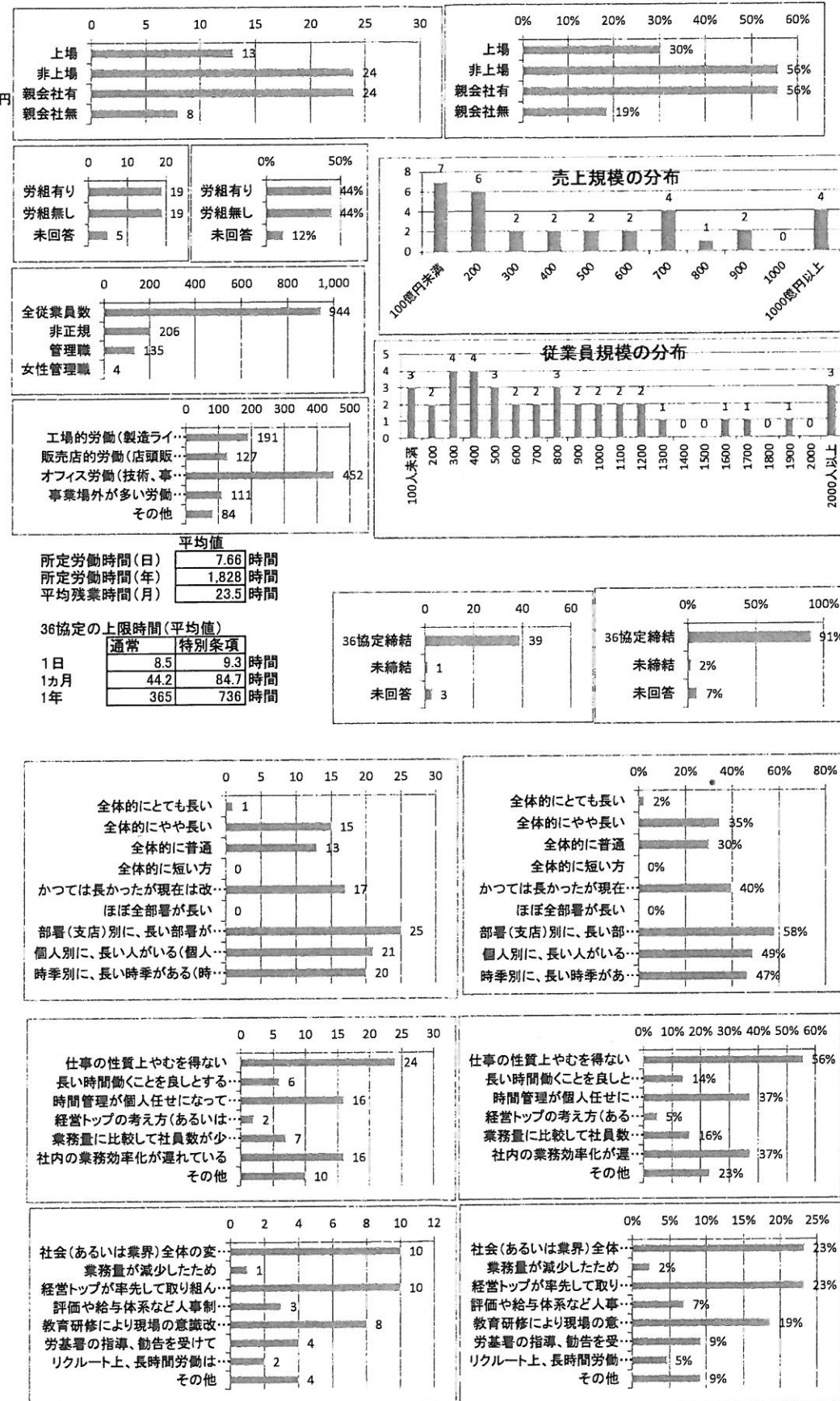
7 36協定の締結の有無とその協定期間は(選択肢の口)に○、時間は00.0時間と記載してください
☒ 36協定を締結している
 通常(平均値) 1日 8.5時間 1ヵ月 44.2時間 1年 365時間
 特別条項適用時(平均値) 1日 9.3時間 1ヵ月 84.7時間 1年 736時間
☐ 36協定は締結していない

8 労働時間の実態は(当てはまる選択肢の口内に○、複数選択可、感覚的な判断で結構です)
 1 全体的に とても長い(大幅な改善が必要と考えられるレベル)
 15 全体的に やや長い(改善を目指し一定の取組が必要なレベル)
 13 全体的に 普通(これ以上悪化しないように注意するレベル)
 0 全体的に 短い方(特に問題視する必要のないレベル)
 17 かつては長かったが現在は改善されてきた
 0 ほぼ全部署が長い
 25 部署(支店)別に、長い部署がある(部署による差が大きい)
 21 個人別に、長い人がいる(個人による差が大きい)
 20 時季別に、長い時季がある(時季による差が大きい)

9 労働時間が長くなる原因は何だと考えられますか(複数選択可、優先3つ以内)
☒ 24 仕事の性質上やむを得ない
 6 長い時間働くことを良しとする企業風土(従業員の意識、伝統)がある
 16 時間管理が個人任せになっており組織的な管理対応ができていない
 2 経営トップの考え方(あるいは指示)による
 7 業務量に比較して社員数が少ない
 16 社内の業務効率化が遅れている
 10 その他

8の質問で、「かつては長かったが現在は改善されてきた」を選択された方へ
 9-2 改善が進んだ理由は何だと考えられますか(複数選択可、優先3つ以内)
 10 社会(あるいは業界)全体の変化に伴って
 1 業務量が減少したため
 10 経営トップが率先して取り組んだため
 3 評価や給与体系など人事制度の改定による
 8 教育研修により現場の意識改革、管理力向上などが進んだ
 4 労基署の指導、勧告を受けて
 2 リクルート上、長時間労働は不利なので改善した
 4 その他

アンケートの結果(回答のグラフ化)



結果に対するコメント

【母集団とその特徴】

- ・43人の会員(現役監査役)から回答
- ・左図は、これを集計したもの
- ・11人の会友からも、質問15～17について回答いただいた
- ・非上場かつ親会社有が19社(44%)と多い
- ・業種は、右図のとおり、ばらばらであるが、比較的製造業が多い
- ・約半数が、労働組合あり

- ・売上平均値は、624億円だが、売上規模の分布は広がっている
- ・※平均で見るとは必ずしも適切ではないかも

- ・全従業員の平均値は、944人だが、従業員規模の分布も広がっている
- ・※平均で見るとは必ずしも適切ではないかも
- ・※超巨大企業1社は平均から除いた。入れると、平均は、一気に1,432人となる
- ・参考までに、管理職比率(管理職/全従業員)の平均は、26.6%であったがこれも、5%～85%まで、非常に幅広く分布している

- ・さまざまな業種を反映して、働き方も多様なパターンが見られた
- ・とはいえ、やはりオフィス労働が多い

【労働時間(所定時間、残業時間)】

- ・所定労働時間の平均は、7.66時間/日、1828時間/年
- ・平均残業時間は、23.5時間/月と、世間一般(15時間程度)に比較して長いようであるが

【36協定】

- ・36協定は、91%が締結(1社未締結?)

- ・36協定期間の通常時の協定期間の平均値は44.2時間/月、365時間/月
- ・これは、厚労省ガイドラインの月45時間、年360時間に対応していると考えられる
- ・特別条項適用時も平均は、月84.7時間、年736時間と一般的である
- ・しかし、最長は、月130時間、年1000時間というのもあった(物流)

【労働時間の実態】

- ・労働時間の長さについては、全体にとっても長い、1社にとどまり、やや長いと普通が拮抗

- ・かつては長かったが現在は改善した、17社(40%)ある →改善の参考に

- ・部署別、個人別、時期別に長いという意見、即ち、社内でも労働時間の偏りがあるという意見が多く見られた

【労働時間が長くなる原因】

- ・労働時間が長くなる原因としては、仕事の性質、時間管理が個人任せ、業務効率化の遅れなどが多数
- ・一方で、長時間労働を良しとする風土、経営トップの考え方などの意見も少数が見られた

- ・その他、
 - ・会議が多く、準備と対応に追われる(不動産)
 - ・工場の生産量を確保する為には、生産時間を短くしづらい(製造・販売)
 - ・荒天影響による已むを得ない作業(物流)
 - ・24時間操業の製造部門における突発的なトラブル対応(製造・販売)
 - ・5～6人単位の作業所が全国に展開しているため管理不十分(製造・建設)
 - ・業務の標準化が十分にはされていないため、不効率となっている(製造)

【労働時間の改善が進んだ理由】

- ・改善が進んだ理由としては、社会的な傾向は別として、経営トップが率先して取り組み、教育研修の効果が挙げられており、やはりオードックスな取組が行われている

- ・労基署の指導や、リクルート上の必要性など、いわば外圧による理由もある

- ・その他、
 - ・内部監査部門・監査役の監査とそれらの水平展開(製造・販売)
 - ・労働時間管理標準(時間外労働の対象明確化等)の制定・周知(製造・販売)
 - ・会計管理システムの改良(商社)
 - ・月に一度、経営幹部で残業時間の状況を把握し、改善に取り組んできたため(製造・販売)
 - ・ノ残業デーの導入や勤怠管理の徹底など、意識改善(商社)

図表3-1 労働時間管理リスクと監査役の役割アンケート結果

10 御社において労働時間に関する問題がありますか(複数選択可)

5	あまり問題はない
2	労基署から度々指導、是正勧告(長時間、サービス残業、未払いなど)を受けている
13	過去2年以内に労基署からの指導・是正勧告を受けたことがある
2	長時間労働が常態化し健康被害が出ている(このままでは出る可能性が高い)
2	離職率が高い(長時間労働が原因の一つと考えられる)
8	在社時間(タイムカード)と時間外申請(残業手当)に乖離がある
18	有給休暇の取得率が低い(世間一般的には50%程度と言われている)
12	36協定時間をオーバーするケースがある
10	労働時間管理に対する意識改善が進まない
9	その他
0	分からない

10で「過去2年以内に労基署から指導・是正勧告を受けたことがある」を選択された方にお聞きします

10-2 労基署の指導・是正勧告の内容はどのようなものでしたか(複数選択可)

6	長時間労働に関するもの(36協定違反、月80時間以上など)
10	労働時間の把握に関するもの(サービス残業、在社時間と残業時間の乖離など)
6	時間外手当の支払いに関するもの(未払い残業代、深夜手当、割増率など)
2	その他

11 労働時間に関して導入している制度(複数選択可)

2	特になし
13	変形労働時間制
21	フレックスタイム制(就業時間の繰り上げ、繰り下げ制度も含む)
10	定額残業手当制(営業手当など)
2	事業場外みなし時間制
8	裁量労働制
20	正社員の時短勤務制(女性の子育て両立を目的としたものなど)
3	在宅勤務制
3	その他
0	分からない

12 労働時間管理の適正化への取組(会社でやっていること、複数選択可)

0	特に行っていない
18	通達文書、取締役決議など文書で適正化の会社方針を明確にする
23	労働時間管理(労務コンプライアンス)について社員教育を行う
29	ノー残業デーの設定など時短運動(ワークライフバランスなども含む)を推進する
11	人事制度、評価などで効率良く働くことを促す
6	設備投資、情報化投資などにより効率化を推進する
11	その他

13 監査役として、労働時間管理の現状に対するリスク認識は

3	重大 (トップ5に入る最も重要なリスクの一つであり、真剣な取り組みが必要)
26	大 (いくつかの重要なリスクの内の一つであり、一定の対処が必要)
10	小 (他に重要なリスクが多くあり、対処の優先順位は低い)
0	無 (特にリスクとして認識していない)

14 経営トップの、労働時間管理の現状に対するリスク認識は

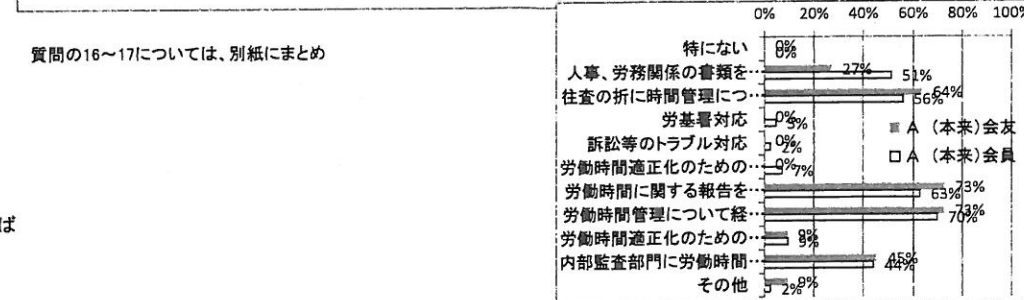
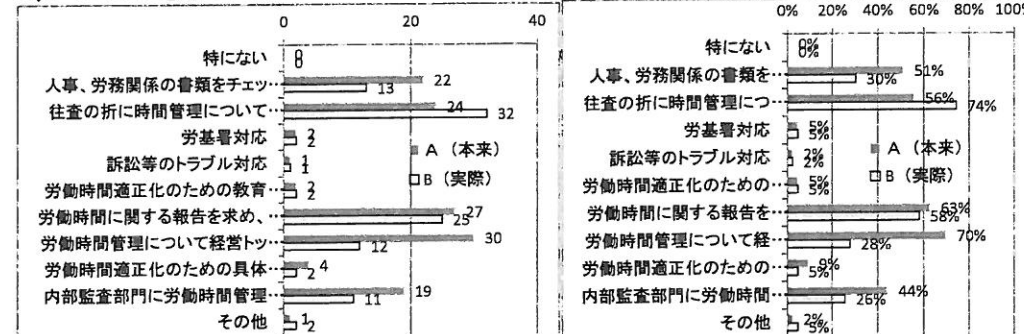
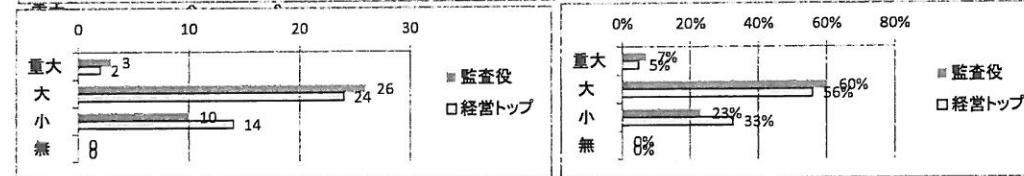
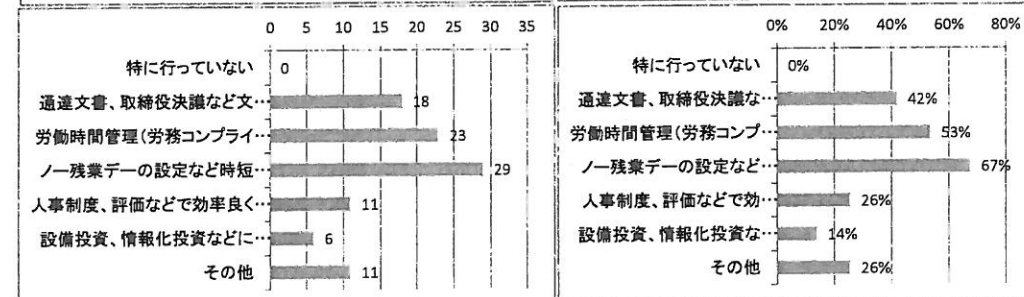
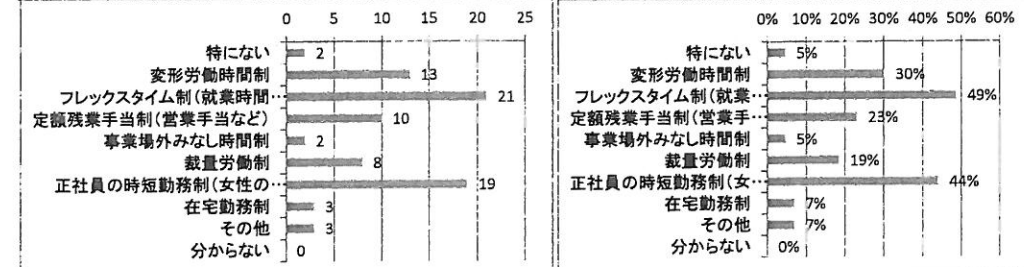
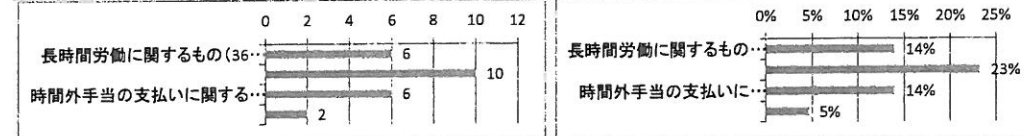
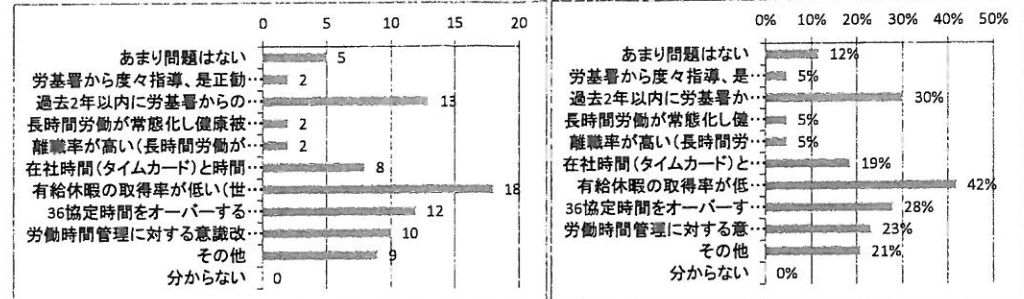
2	重大 (トップ5に入る最も重要なリスクの一つであり、真剣な取り組みが必要)
24	大 (いくつかの重要なリスクの内の一つであり、一定の対処が必要)
14	小 (他に重要なリスクが多くあり、対処の優先順位は低い)
0	無 (特にリスクとして認識していない)

15 労働時間管理に関する監査役の役割として、本来やるべきことをA欄に、実際にやっていることをB欄に記入(O印)してください(複数選択可)

A	B	
0	0	特になし
22	13	人事、労務関係の書類をチェックし問題点を指摘する
24	32	往査の折に時間管理について責任者のヒアリングを行う
2	2	労基署対応
1	1	訴訟等のトラブル対応
2	2	労働時間適正化のための教育研修を行う
27	25	労働時間に関する報告を求め、問題があれば指摘する
30	12	労働時間管理について経営トップに対し問題があれば指摘し改善を求める
4	2	労働時間適正化のための具体策を一緒に考える、提案する
19	11	内部監査部門に労働時間管理の内部監査を求める
1	2	その他

16 労働時間管理に関する監査役の役割を一言でいうと

17 労働時間と監査役の役割について普段疑問に思っていること、SG分科会で意見を聞きたいことなどあれば



【労働時間に関する問題点】

・労働時間に関する問題点としては、過去2年以内に労基署から指導・勧告を受けた会社が13社(30%)ある
これは、労基署の訪問率(年間)が3%ということから見ると高いようにも思われる。
監査役は全社を見ており、複数の事業所を持っているせいもあるかと思われる。

・36協定をオーバーする、在社時間と時間外申請に乖離があるなど、コンプライアンス面での課題が多い
一方、長時間労働による健康問題や、離職問題については、2社(5%)にとどまるが(実態か?)

・その他、
時間外管理対象者以外(いわゆる中間管理職)の過重労働(製造・販売)
採用活動がうまく進まない(販売)
工場で勤務時間が長い事業所がある(製造・販売)
業務の特性から、社員(部門)間において残業時間や休暇取得日数の差が大きい(情報)
一部の地域における係長以上の役職者に長時間労働が常態化している(サービス)
中間管理職の労働時間の問題はインセンティブも含めて取り組みが難しい(製造・販売)

【労働基準監督署から指導・勧告を受けた内容】

・労基署からの指導・勧告事項としては、長時間労働そのものに関するもの6社(14%)、時間外手当の支払いに関するもの6社(14%)の他、その前提となる、労働時間の把握方法に関するもの10社(23%)となっている

【労働時間に関して導入している制度】

・労働時間に関わる制度としては、フレックスタイム制や、時短勤務制度などが普及しているのは実感どおり

・変形労働時間制についても、13社(30%)の会社で導入されている

・また、定額残業制や、裁量労働制など、労働時間によらない賃金制度の導入も10社(20%)前後ある

・さらに、先進的?な、在宅勤務制度を導入している会社もあるようである

【労働時間管理の適正化への取組】

・労働時間管理の適正化については、各社、なんらかの取組を行っている
基本的には、経営トップの方針明確化42%、社員教育53%、ノー残業デーなど時短推進施策67%実施
・人事制度や評価などに改定により効率的な働き方を促すこと26%も行われている

・その他、
年次有給休暇の一斉取得(製造・販売)
19時消灯実施(労働日80%) (物流)
原価低減を目的に、間接部門の残業0%削減活動を実施している(製造)。
毎月労働組合に残業等の実績報告をし、必要に応じ対策を行っている(製造)。
会議開催時、長時間労働者数および36協定遵守状況を報告(四半期毎) (情報)
時間外労働時間集計、出退勤乖離確認(サービス)
個人のパソコンの稼働時間と勤務時間申請の乖離をチェック(製造)
36時間超の場合には是正計画を作成の上、管理している(商社)
長時間労働が発生した際、部署及び人事部が本人に対し状況の確認を実施(情報)。
内部監査人(業務監査)が各部署の監査時にチェックしている(製造)。
働き方改革への取組(年休取得率80%以上、19時消灯、年間総労働時間1,850時間以下) (商社)

【労働時間の現状に関するリスク認識】

・労働時間に関するリスク認識は、監査役、経営トップともに「大(いくつかの重要なリスクの内の一つであり、一定の対処が必要)」とする回答が、25社(60%)前後を占めた。重大も含めると、約3分の2が重視

・監査役と、経営トップとは、リスク認識におけるギャップは(意外に?)少ないようである

【労働時間管理に関する監査役】

・監査役の役割について、本来やるべきこと(A)としては、
・経営トップへの指摘提言、問題点指摘、責任者ヒアリング、労務書類のチェック、内部監査部門との連携
などが上位に来ている

・一方、実際にやっていること(B)は、本来やるべきこととほぼ同様であるが、経営トップへの指摘提言、内部監査部門との連携などはあまりできておらず、逆に責任者ヒアリングや問題点指摘などは比較的できている

・特に経営トップへの指摘提言は、31社(72%)が本来やるべきことに上げているが、実際に行っているのは、13社(30%)にとどまっている。

・その他、
内部監査部門の監査指摘事項を確認し、監査役監査に生かす(製造・販売)
残業時間や休暇取得が特に多い部門・社員の状況および原因の確認(情報)

・参考までに、監査役として本来やるべきことを、会友のご意見と、会員の意見を比較してみた

・これによると、サンプル数は、会友11、会員43と異なるが、意見の比率はほぼ同じである。

【問16~17に対する記述式回答は別紙にまとめた】