

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>《質問》【3】 電通違法残業事件について、貴殿が同社監査役であった場合、どうしますか。</b><br/><b>上述の報告概要を参考にして、監査役としての貴殿の行動・意見・助言等をご説明願います。</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>(参考) with news 朝日新聞記者高野真吾氏による元役員インタビュー<br/>山口利昭弁護士ブログ<br/>ココログ 第2電通事件</p> <p>◆概略</p> <p>①大手広告代理店電通の社員が本採用になった途端業務負荷の増加、合わせて労働時間が増え、15 年 11 月にうつ病を発症し、16 年 1 月社員寮から飛び降り自殺した。</p> <p>②16 年 9 月労基署は過労死として労災認定した。過去の経緯もあり(1991 年に社員自殺あり。2000 年に高裁で和解。遺族に謝罪と慰謝料を支払う。本件と別に、14 年、15 年にも違法な長時間労働で労基署からは是正勧告を受けている)。11 月に労基法違反の容疑で本社及び 3 支社が自宅捜査を受けた。12 月東京労働局は電通と自殺した社員の上司を労基法違反で書類送検した。</p> <p>③16 年 11 月社内に「電通労働環境改革本部」を設置し、二度と労働問題を繰り返さないため、従来の「労働時間の短縮」と「業務品質の向上」はトレードオフの関係としていた短絡的な考えを改め、「本来その両者は二律背反ではないはず」との認識で改革を推進すると表明。</p> <p>④17 年 1 月社長交代。2 月独立監査委員会による継続的なモニタリングを通じた改革の進捗と実効性の検証を重ねていくと表明。11 月電通は 15 年 4 月から 17 年 3 月までの 2 年間の労働時間を調査。未払い残業代相当約 23 億円を支払うことを決定。又、19 年までに年間総労働時間 1,800 時間(14 年度比 2 割削減)を含めた「労働環境改革計画」を策定し推進中。</p> <p>⑤17 年 7 月東京地裁は電通を略式起訴、上司は不起訴処分とした。東京簡易裁判所は正式裁判にすることを決定。9 月の初公判で電通社長が出廷し遺族に謝罪。10 月に電通に罰金 50 万円の判決が出て結審。</p> <p>⑥17 年 12 月電通グループ会社「電通アイソーバ」で「隠れ残業」(自宅に仕事を持ち帰り実施)していたことが判明。</p> <p>◆従来の電通の取り組み(出典:ココログ 第2電通事件より)</p> <p>電通内部統制システム「電通グループ行動憲章」の「3. 労働環境の整備 我々は安全で配慮の行きとどいた職場環境を実現します。」とあり、具体的には「ワーク・ライフ・バランスの推進」として、「第一に健康管理。特に生産性を上げ、効率よく成果をあげる働き方への改革を実現することが出発点です」とある。社内の専門委員会である「労政委員会」では、時間外労働の削減や休暇取得促進のための各種施策を立案・決定し、また、社内通報窓口も設置されていた(15 年 15 件、14 年 10 件、13 年 13 件の通報あり)。</p> <p>問題は体制の内容と運用面。具体的な体制の内容(労働時間の管理方法、その管理に対するチェック方法等)、自主的な申告ベースの報告書だけではなく、入館記録やパソコンの電源等、客観的な資料との突き合わせによるチェック体制が取られていたのかと疑いたくなる。</p> <p>◆元電通役員が指摘する問題点(出典:with news 朝日新聞記者高野真吾氏による元役員インタビュー)</p> |

①過酷な働き方の指針になったと言われるのは、「鬼十則」とマスコミが取り上げるが、元役員は違うと指摘。

②鬼十則が風土を醸成したとは全くの見当違いで、むしろクライアントに寄り添って時間を気にせずにとことんやる汐留(電通)文化に問題あり。

③ユルユル体質と履き違えた自由体質の特殊性

ユルユル体質・・・上からの命令ではなく自分自身の嗅覚で仕事のウイングを広げ「おぜぜ(お金)」を稼ぎ出す。そんな組織と働き方が残業規制を含めた会社からの細かい管理を現場が嫌う「ユルユル体質」を生んだ。

履き違えた自由体質・・・広告会社の仕事には外部からの監視の目が届きにくい。クライアントのための黒子集団。広告業界には監督官庁なし。

④現場優先体質 コンペ至上主義・・・管理部門が労働規制などしようとしても「それでコンペに負けたらどうする」と現場が反発する。又、管理部門に配属されるのは現場に出られないと判断された人が多い。

⑤電通社員は真面目で仕事熱心。愛社精神も高く、クライアントに寄り添って働くことにやりがいを感じている。だからこそサボれず過労に傾くのではないか。

⑥電通のようなサービス業の多い現在の日本では、時間ではなく成果に応じた労働管理が必要ではないかと、元役員は指摘。

⑦電通は過去の教訓を全く生かせず、再度、未来ある若者の犠牲者を出してしまった。社内の労務管理強化について何かできなかったのかと自省していると発言。

◆山口利昭弁護士コメント(出典:BLOGOS)

元役員の方による「電通の特殊体質だ」と指摘しておられる点は、他の企業においても多かれ少なかれ当てはまり、重大な不正リスクを認識することはできても、その不正リスクがあるからといって事業をストップできる企業はほとんどありません。それでも現実には不祥事を顕在化させる企業とさせない企業に分かれるのです。だからこそガバナンスとコンプライアンスの課題がそれぞれの企業に横たわっており、重大な不正リスクを認識しつつもトライアル&エラーの思想で経営判断にゴーサインを出す知恵が必要になると思います。

《質問》【3】 電通違法残業事件について、貴殿が同社監査役であった場合、どうしますか。

上述の報告概要を参考にして、監査役としての貴殿の行動・意見・助言等をご説明願います。

例: 予防監査の視点(不祥事を未然に防ぐためには何ができたか?)、今後の再発防止策の提言等(自由記載)

《回答》

(1)『同社の内部統制システム「電通グループ行動憲章」の「3. 労働環境の整備 我々は安全で配慮の行きとどいた職場環境を実現します。」』と『「ワーク・ライフ・バランスの推進」として、「第一に健康管理。特に生産性を上げ、効率よく成果をあげる働き方への改革を実現することが出発点で

す』という同社の行動憲章は形式的で実効を伴っていないため、行動憲章を守れないのは何故なのかを経営陣だけでなく社員全員がしっかりと見直すべきと考える。

・昨今の労働安全衛生法令規則による長時間労働規制の強化は、行き過ぎた長時間労働が精神疾患の発症リスクを増大させるという医学的な調査事実と専門的見地に基づいていることを、同社社員はしっかり認識すべきである。同社監査役としては、形式的な社内制度、規定、体制の確認だけでなく、「なぜ長時間労働が規制されるべきなのか」という根本理由について、社員全員に理解させる。」目的での社員教育や啓蒙活動を徹底させるように執行部門を監督フォローすべきである。

・サービス部門や開発部門等における「生産性」や「効率」という観点での成績評価は、時として個人の業務能力の要素だけではなく、個別業務課題の困難さの程度の相違によっても変動することから、業務執行する監督責任者は個人能力と業務課題の難易度がバランスしているかを業務の中で日々確認していく努力が必要となる。もし、業務課題の難易度が非常に高く目標達成が困難な状況にあると見受けられる場合には、組織的・人事的な異動も含めた業務組織を改変することも労働条件改善を含む課題解決となるであろう。監査役としては、往査時に各執行部門の業務監査として、各部門の監督責任者と面談して業務課題の取り組み状況をヒアリングする際に労務課題に関する質問も確認すると良いかと考える。

(2) 一般企業において、事件・事故を未然に防ぐためにコメントします。

監査役は、社員の業務過負荷や長時間労働の有無、兆候、実態を知るために下記①～③を行いたい。

- ①内部通報制度は、監査役に対して通報内容とフォロー結果が都度報告される仕組みになっているか確認し、なっていないければ報告するよう会社に要請する。
- ②労務管理を含む内部監査では、監査役に対して何を調査・検出し、結果はどうであったかを内部監査の都度報告される仕組みになっているか確認し、なっていないければ報告するよう旨会社に要請する。
- ③上記2の一部として、会社が PC 打刻時間や入退時間のチェックをしていないことが分かったら、会社に対して管理不備を指摘し改善を要請する。チェックの仕方に不備があった場合も同様に改善を要請する。

上記の内部通報や内部監査によって業務過負荷や長時間労働の兆候や実態が把握できたにもかかわらず、会社が適切な対策を講じようとしなければ、監査役は経営者に対してこれを報告して是正を依頼する。それでも是正されない或いは是正が遅い場合は、取締役会でその旨報告し、早急の是正を依頼する。

(3) 仮に結果だけで、単純に法令にしてしまうのは将来の企業が弱体していくのではと心配になります。表面から見てますと、本人のプライド、親の心境(苦勞して育てた)、会社の社風、等いろいろな要因があるように思います。 自分も子、孫もおりますが、将来の日本企業の行く末を心配しており

ます。企業人として、本人、上長、全て、継続してできないことを無理に内規で規定せず、コミュニケーション、本音を言い合える環境にどう進めていくかが、重要に思います。内状も知らないコメントで失礼しました。

(4) 電通の時間外労働の常態化等については、相当以前からあり、『精神的な異常をきたし退社した』などの噂を耳にしていたのですが、その上司の大半が『やめた〇〇さんは弱い人間だから・・・』と言っていたとも。このようなレベルの企業の監査役(労務担当者を含む)に社風を変えるほどの力はなく、経営陣の意識が変わらなければ、何も解決できないのではと思っていました。

(5) 「働き方改革」が叫ばれ始めてからもう何年になるだろうか。電通を始め、マスコミや教員等引き続き過労死が後を絶たない。

10 月監査セミナーにおいて、九州大学名誉教授西山 芳喜先生が言っておられた、取締役にとっての企業価値の向上は、「株主利益の最大化」であり、監査役にとって大事な企業価値の向上は「人的・物的資源の価値の最大化」であると、説かれた。監査役等は「人」に最大の関心を持つこと。人を守る(安全・健康)、育てる(教育・研修)、活かす(自主性・やる気)、尊重する(役職員への感謝の心)である。働き方改革と言っても、元電通役員が指摘する問題点は、会社に巣食うカビ型なのではと思う。不正とまでは言えないが「もの云えず残業してでも達成しなければならない」というプレッシャーがかかる状況は、常態化していたに違いない。それは、「残業量増加が、病気或いは死に至るまでも、注意を払わないでよい」という企業文化や伝統は、許されるものではない。安全・安心して働ける労働環境を作ることが、会社の使命なのであるから。

(6) 電通は監査等委員会設置会社であるので、まずは基本として、監査等委員会での問題の共有、社外取締役との連携等、組織体制としての管理・強化を図る。今後の再発防止策としては、労働実情を如何に正確に把握してゆけるかが一つのポイントであると思われるので、監査等委員会に直結した「働き方改革実現のための組織」を設け、タイムリーに状況をモニタリング出来る実効的な体制として位置付け、加重労働・ハラスメントによるストレスにさらされている社員を救い上げるような環境を整備する。

(7) ・14 年、15 年にも違法な長時間労働で労基署からは正勧告を受けた際の対策の有効性、ならびにその対策が実行されていたかを監査役は確認すべきだったと思います。(特に入館記録、パソコンの On/Off 時間と、勤務時間の申告時間との乖離がなかったのかなど)

・(15 年 15 件、14 年 10 件、13 年 13 件の通報あり)の内容、ならびにその対策が適切なものだったのかを監査役はチェックすべきだったと思います。

・本件は長時間労働に加えて、パワハラ的な側面が強いように思います。パワハラなどに対する救済窓口(監査役への通報を含む)が十分に機能しているか確認すべきだったと思います。

(8) 面談時に職制全員の残業時間、休暇取得状況、ストレスチェックの結果等について必ず確認し、議論している。

(9) 自殺した社員が月 100 時間以上の時間外勤務をしていたという報道はあったが、36 協定に違反していたのか、残業時間をすべて申告していたのかといったところが聞こえてこない。会社の文化として残業を残業と申告しないのがあたりまえであったり、36 協定が青天井だったりのなら、監査役どころか、労務担当取締役や事業担当の取締役も知らなかったということがあったのではないかと思う。となると監査役はこの件についての進行している事実を知りうる可能性が著しく低く、直接違法性(36 協定を守っていない場合)を指摘することも当然でできなかったと思われる。

こうした事件の発生を未然に防止する方法として、一般論的に、残業は全部申告しましょうキャンペーンをやらせるとか、36 協定の時間外制限までは言えなくても、月 80 時間超あるいはもう少し少ない時間の残業実績があったら産業医の保健指導を強制的に受けさせるという会社の決め、また労使での決め、安全衛生委員会による監視とか、さまざまなことを助言・勧告できるのではないかと思う。所轄の労基署に立入調査を匿名で依頼するという裏ワザもあるかも知れないが。

(10)

- ①現場に出向き、まず労働環境の実態調査を行う。
- ②劣悪な労働環境が発見された際は、現場の上司に注意を行うだけでなく、直ちに社長にも報告し、社長自ら適切な改善対策を取るように強く要請する。
- ③社長が適切に行動を起こさなければ、監査役会(社外監査役)にも報告し、社外監査役の力も借りて、安全で配慮の行き届いた職場環境を実現するように、社長及び取締役会に要望する。
- ④社外の弁護士事務所の力も借りて、(さらに必要に応じ、第三者委員会も立ち上げ)、会社全体の職場環境改善に努める様に、かつ再発防止策の策定を指導する。