



BUSINESS FRIEND 2018 01

Contents

- 特集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とは? 3
- 特集2 新ガイドラインが制定・発表された背景 (労働行政の取り組み) 7
- お客様お仕事紹介 株式会社カサマ 代表取締役 笠間 力 氏 10

ビジネスフレンド 2018年1月号 No.126
2018年1月5日発行

編集・発行/社会保険労務士法人 大手前総合労務管理事務所

**ホームページも
ご覧ください!**

ビジネスフレンドのバックナンバーも
ご覧いただけます。

<http://ootemae.co.jp/>

ごあいさつ

新年明けましておめでとうございます！本年もどうぞ宜しくお願いします！

昨年も色々な事件・事故がありました。大手企業での過重労働問題、製品検査の不備・不正などといった大きな社会問題が表面化しました。しかしながら、そんな不安な世情においても、株価平均はバブル崩壊当時に比べると三倍近く値上がりし、そんな経済状況を反映してか人手不足は益々拡大し深刻化しており、人事労務管理の面に照らして考えてみると、企業における「人的財産」の大切さや重要さの再認識がより一層深まったように思います。

弊所では、こうした社会情勢のもと、昨年は社員教育という面に注力致しました。「新入社員研修」、「気づきのマナー研修」、「社会人研修」など、一般的な社員教育とは一味違う、社会保険労務士ならではのというか、大手前総合ならではの視点に立ったカリキュラムをご用意し、ご参加頂いた企業様からは多くの好評を頂戴しました。また、顧問先担当者様自らが社会保険や雇用保険などの手続きを実施されているご担当者様向けには、「実務者研修」と銘打って、弊所の社会保険や雇用保険などの手続きに関するプロとしてのノウハウをお伝えさせて頂き、実務的にも成長していただけたと思います。

さて、今年も弊所では、自分達が掲げるそうした目標達成にむけて邁進する所存です。今年もまた、政府が掲げる「働き方改革」をはじめ、人事労務の分野に係る法改正が多岐に渡ります。対応が必要な事項がたくさんあり、複雑な迷路での水先案内人の役割をしっかりと務められるようにと気を引き締めております。そうすることが、とりもなおさず、弊所自身のレベルアップにつながり、さらに皆様のお役に立つ大手前総合へと成長する、そんなプラスのスパイラルの流れを創り出せればと思っております。

今年もまた、そしてさらに一層の皆様からのお引き立てを戴けますよう所員一同努力致します！そして皆さん、この不透明な時代を、正しい舵取りをして乗り越えてまいりましょう！この掛け声をもって、私からの新年のご挨拶とさせていただきます。本年も宜しくお願い致します。

社会保険労務士法人 大手前総合労務管理事務所
代表社員 太田 恵子

特集 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とは？

1. はじめに

最近、マスコミで「過労死」、「過重労働」、「未払い残業代問題」といった「労働時間」に関する話題が取り上げられることが多くなり、以前にも増して「労働時間」について、世間の関心が高まっています。さらに現在、政府が推進している「働き方改革」の「実行計画書」の中でも、時間外労働の罰則付き上限規制についての見直し案が盛り込まれています。

今回の記事では、2017年1月に厚生労働省より公表され、労働基準監督署の動きにも大きな影響を与えている「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（以下：本ガイドライン）」の内容をご紹介します。今後の監督行政の調査・指導が一層厳しくなることが予想されますので、調査・指導に対する備えや自社での労働時間に係る改善などにお役立て戴きたいと思えます。



2. 「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」とは

1) 本ガイドラインができた背景

マスコミが大々的に取り上げた「電通事件」が、本ガイドラインの発表に大きな影響を与えたことは間違いないようですが、もっと大きな背景としては、政府が推進している「日本再興戦略」という成長戦略における「働き方改革の実現」というテーマの中のひとつである「働き過ぎ防止のための取組強化」といったものがあるようです。（なお、この辺りの詳しい話は、次の特集記事『新ガイドラインが制定・発表された背景（労働行政の取り

組み）』で取り上げておりますので、ご覧ください。）

なお、本ガイドラインが公表され、それにより労働行政通達の中でも有名であった「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基準 2001年4月6日付 基発第339号」（通称「46通達」）という本ガイドラインの前身とも言うべき通達が廃止となりました。

2) 本ガイドラインの内容

まずは、本ガイドラインの内容をご紹介します。

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

1 趣旨

労働基準法においては、労働時間、休日、深夜業等について規定を設けていることから、使用者は、労働時間を適正に把握するなど労働時間を適切に管理する責務を有している。

しかしながら、現状をみると、労働時間の把握に係る自己申告制（労働者が自己の労働時間を自主的に申告することにより労働時間を把握するもの。以下同じ。）の不適正な運用等に伴い、同法に違反する過重な長時間労働や割増賃金の未払いといった問題が生じているなど、使用者が労働時間を適切に管理していない状況もみられるところである。

このため、本ガイドラインでは、労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置を具体的に明らかにする。

2 適用の範囲

本ガイドラインの対象事業場は、労働基準法のうち労働時間に係る規定が適用される全ての事業場であること。

また、本ガイドラインに基づき使用者（使用者から労働時間を管理する権限の委譲を受けた者を含む。以下同じ。）が労働時間の適正な把握を行うべき対象労働者は、労働基準法第41条に定める者及びみなし労働時間制が適用される労働者（事業場外労働を行う者にあつては、みなし労働時間制が適用される時間に限る。）を除く全ての者であること。

なお、本ガイドラインが適用されない労働者についても、健康確保を図る必要があることから、使用者において適正な労働時間管理を行う責務があること。

3 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のことをいい、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。そのため、次のアからウのような時間は、労働時間として扱わなければならないこと。

ただし、これら以外の時間についても、使用者の指揮命令下に置かれていると評価される時間については労働時間として取り扱うこと。

なお、労働時間に該当するか否かは、労働契約、就業規則、労働協約等の定めにかんがわず、労働者の行為が使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができるか否かにより客観的に定まるものであること。また、客観的に見て使用者の指揮命令下に置かれていると評価されるかどうかは、労働者の行為が使用者から義務づけられ、又はこれを余儀なくされていた等の状況の有無等から、個別具体的に判断されるものであること。

- ア 使用者の指示により、就業を命じられた業務に必要な準備行為（着用を義務付けられた所定の服装への着替え等）や業務終了後の業務に関連した後始末（清掃等）を事業場内において行った時間
- イ 使用者の指示があった場合には即時に業務に従事することを求められており、労働から離れることが保障されていない状態で待機等している時間（いわゆる「手待時間」）
- ウ 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

4 労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置

(1) 始業・終業時刻の確認及び記録

使用者は、労働時間を適正に把握するため、労働者の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、これを記録すること。

(2) 始業・終業時刻の確認及び記録の原則的な方法

使用者が始業・終業時刻を確認し、記録する方法としては、原則として次のいずれかの方法によること。

- ア 使用者が、自ら現認することにより確認し、適正に記録すること。
- イ 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。

(3) 自己申告制により始業・終業時刻の確認及び記録を行う場合の措置

上記(2)の方法によることなく、自己申告制によりこれを行わざるを得ない場合、使用者は次の措置を講ずること。

- ア 自己申告制の対象となる労働者に対して、本ガイドラインを踏まえ、労働時間の実態を正しく記録し、適正に自己申告を行うことなどについて十分な説明を行うこと。
- イ 実際に労働時間を管理する者に対して、自己申告制の適正な運用を含め、本ガイドラインに従い講ずべき措置について十分な説明を行うこと。
- ウ 自己申告により把握した労働時間が実際の労働時間と合致しているか否かについて、必要に応じて実態調査を実施し、所要の労働時間の補正をすること。特に、入退場記録やパソコンの使用時間の記録など、事業場内にいた時間の分かるデータを有している場合に、労働者からの自己申告により把握した労働時間と当該データで分かった事業場内にいた時間との間に著しい乖離が生じているときには、実態調査を実施し、所要の労働時間の補正をすること。
- エ 自己申告した労働時間を超えて事業場内にいる時間について、その理由等を労働者に報告させる場合には、当該報告が適正に行われているかについて確認すること。その際、休憩や自主的な研修、教育訓練、学習等であるため労働時間ではないと報告されていても、実際には、使用者の指示により業務に従事しているなど使用者の指揮命令下に置かれていたと認められる時間については、労働時間として扱わなければならないこと。
- オ 自己申告制は、労働者による適正な申告を前提として成り立つものである。このため、使用者は、労働者が自己申告できる時間外労働の時間数に上限を設け、上限を超える申告を認めない等、労働者による労働時間の適正な申告を阻害する措置を講じてはならないこと。また、時間外労働時間の削減のための社内通達や時間外労働手当の定額払等労働時間に係る事業場の措置が、労働者の労働時間の適正な申告を阻害する要因となっていないかについて確認するとともに、当該要因となっている場合においては、改善のための措置を講ずること。さらに、労働基準法の定める法定労働時間や時間外労働に関する労使協定（いわゆる36協定）により延長することができる時間数を遵守することは当然であるが、実際には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、実際に労働時間を管理する者や労働者等において、慣習的に行われていないかについても確認すること。

(4) 賃金台帳の適正な調製

使用者は、労働基準法第108条及び同法施行規則第54条により、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。また、賃金台帳にこれらの事項を記入していない場合や、故意に賃金台帳に虚偽の労働時間数を記入した場合は、同法第120条に基づき、30万円以下の罰金に処されること。

(5) 労働時間の記録に関する書類の保存

使用者は、労働者名簿、賃金台帳のみならず、出勤簿やタイムカード等の労働時間の記録に関する書類について、労働基準法第109条に基づき、3年間保存しなければならないこと。

(6) 労働時間を管理する者の職務

事業場において労務管理を行う部署の責任者は、当該事業場内における労働時間の適正な把握等労働時間管理の適正化に関する事項を管理し、労働時間管理上の問題点の把握及びその解消を図ること。

(7) 労働時間等設定改善委員会等の活用

使用者は、事業場の労働時間管理の状況を踏まえ、必要に応じ労働時間等設定改善委員会等の労使協議組織を活用し、労働時間管理の現状を把握の上、労働時間管理上の問題点及びその解消策等の検討を行うこと。

3) 本ガイドラインの内容解説

本ガイドラインの主なポイントは2つあります。1つは、「労働時間の考え方」の項目が記載されたことです。もう1つは、「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置」として、自己申告制で労働時間を把握している場合には、「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」という内容が記載されたことです。では、本ガイドラインの主なポイントを抑えつつ、全体的な解説をしていきたいと思います。

●「労働時間の考え方」について

1. 使用者の明示的・默示的な指示により労働者が業務を行う時間は労働時間にあるとし、従来、多少曖昧さのあった「更衣や清掃などの業務に関連した準備や後始末の時間」、「労働から解放されていない待機状態等の手待時間」、「義務づけられた研修・教育訓練の時間及び業務に必要な学習等の時間」は労働時間であると明記されました。これらの具体的な解釈は、かなりの影響を及ぼすと思われます。
2. 労働時間に該当するか否かは、労働契約や就業規則などの定めによって決められるものだけではなく、客観的に見て、労働者の行為が使用者から義務づけられたものといえるか否か等によって判断されるとし、実態や実情が優先され、規則やルールといったものによる判断が退けられたと言えます。例えばこうした解釈によると、「業務改善のための取り組み（QC活動など）」は自主活動で労働時間にあらずと明文化やルール化していたとしても、実態は業務に関係した義務行為になるでしょう。実際、トヨタ自動車はQC活動の時間を労働時間としました。

●「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置」について

(1) 始業・終業時刻の確認・記録

使用者には労働時間を適正に把握する責務があり、労働時間の適正な把握を行うためには、単に1日何時間働いたかを把握するのではなく、労働日ごとに始業時刻や終業時刻を使用者が確認・記録し、これを基に何時間働いたかを把握・確定する必要があるとされています。

(2) 始業・終業時刻の確認及び記録の原則的な方法

始業時刻や終業時刻を確認・記録する方法の原則論が示されています。

(ア) について

「自ら現認する」とは、使用者自ら、あるいは労働時間管理を委ねられている者（例えば管理監督者）が、直接始業時刻や終業時刻を確認することです。実際にこうした行為を時間管理者が行うためには、誰よりも先に入社し、誰よりも後に退社することが求められ、それ故に管理監督者が労働時間の法規定の適用除外となる必要性が浮き彫りになるというのは、職場環境や業務の実態によりますが、実際に「現認」することはなかなか困難であると思われます。また、確認した始業時刻や終業時刻については、該当労働者からも確認することが望ましいとされている点にも注意が必要です。

(イ) について

「現認」によるのが困難な場合には、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によることとされていますが、そうした記録方法での不備な点を認

識してか、そうした客観的な記録を「基礎として確認し、適正に記録すること」といった文章が後付けされていることは注目すべき点と言えます。そして、必要に応じてということにはなりますが、例えば使用者の残業命令書及びこれに対する報告書など、使用者が労働者の労働時間を把握するために有している記録とを突き合わせることで確認し、記録するといったことが促されていると言えるでしょう。

(3) 自己申告制により始業・終業時刻の確認及び記録を行う場合の措置

先の原則的な方法にはよらず自己申告制とせざるを得ない場合の注意点などが示されていますが、自己申告制での「あいまいな労働時間管理」となりがちな点について講ずべき措置が明示されています。

(ア) について

労働者に対して、本ガイドラインで示した労働時間の考え方、自己申告制の具体的な内容、適正な自己申告を行うことなどを、きちんと説明しておくことと示されています。

(イ) について

労働時間の適正な自己申告を担保するには、実際に労働時間を管理する者（管理監督者等）が本ガイドラインの内容を理解する必要があるとし、労働者に対するものと同様に、本ガイドラインで示した労働時間の考え方や、自己申告制の適正な運用といったものを管理者に説明しておく必要性が示されています。

(ウ) について

使用者は自己申告制により労働時間が適正に把握されているか否かについて定期的に実態調査を行い、確認することが望ましいとされ、特に、労働者が事業場内にいた時間と、労働者からの自己申告があった労働時間との間に著しい乖離が生じているときは、労働時間の実態を調査する必要性が示されています。また、自己申告制が適用されている労働者や労働組合等から、労働時間の把握が適正に行われていない旨の指摘がなされた場合などにも、このような実態調査を行う必要があるでしょう。

(エ) について

使用者が、自己申告制とタイムカード等の記録を併用し労働時間の把握が行われているケースなどにおいて、それら2つの方法による時間に乖離が生じていて、その理由を報告させる場合、その理由報告を鵜呑みにはせず、内容の適正さを確認する必要があるとされています。

(オ) について

使用者は、労働者の適正な自己申告を阻害する措置を講じてはならないのはもちろんのこと、労働者の労働時間の適正な申告を阻害する要因となる事業場の措置がないか、また、労働者等が慣習的に労働時間を過小に申告していないかについても確認する必要があることが示されています。

(4) 労働時間の記録に関する書類の保存

労働基準法第109条においては、「その他労働関係に関する重要な書類」について保存義務を課していますが、始業・終業時刻など労働時間の記録に関する書類もこれに該当し、3年間保存しなければならないことが明示されています。具体的には、使用者が自ら始業・終業時刻を記録したもの、タイムカード等の記録、残業命令書及びその報告書、労働者が自ら労働時間を記録した報告書などが該当します。なお、保存期間である3年間の起算点は、それらの書類ごとに最後の記載がなされた日となります。

3. ガイドラインに則した実態調査とは

本ガイドラインの中で、より重点が置かれているのが、労働時間を自己申告している場合の労働時間の把握についてです。本ガイドラインでは、『自己申告により把握した労働時間が実際の労働時間と合致しているか否かについて、必要に応じて実態調査を実施し、所要の労働時間の補正をすること。』と明記しています。

しかしながら、「実態調査」とは実際にどうすればいいのかという疑問が生じると思います。そこで、先日弊所でも、ある事業所様の労働時間に関する実態調査を行いましたので、その実例も踏まえて、どのような実態調査を行うのかをご紹介します。

<実例の事業所の状況>

- ・労働時間は自己申告制
- ・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がなかった。

<実施手順>

- ① 従業員へヒアリング調査を実施することの事前通知
- ② ヒアリングシートの作成
- ③ ヒアリング調査の実施（弊所で行った調査は個人面談形式）
- ④ ヒアリング調査報告書の作成

※ ヒアリング調査は、実施する事業所の規模にもよりますが、数日以内で終了するのが望ましいと考えます。

<ヒアリング調査の実施>

従業員が労働時間の自己申告について、どのような認識や問題意識などを持っているのかを知る為、次のようなヒアリングシートを作成し、それに基づき手順③のヒアリング調査を実施しました。

- i 労働時間の把握の方法が、自己申告制によるものとされておられますが、貴方の職場ではきちんとした運用がなされていますか？
- ii 自己申告の阻害となっている要因はありますか？
- iii 今までに労働時間でありながら、申告できていない労働時間はありますか？
- iv 労働時間の自己申告制における、難しいと思われる点や問題点などはありますか？
- v 長時間労働を削減しようという取り組みは、世の中全般で広がっていますが、貴方の職場ではどのような工夫や改善といった取り組みがなされていますか？
- vi 貴方の職場で、長時間労働の削減を行うにあたって、障害になっている点や、難しいと思われる点などがありますか？
- vii 現在のご担当のお仕事の中で、過重労働、すなわち、かなりきついなあとか、大きな負担になっているなあ、と思われることはありますか？
- viii 労働時間管理の方法や長時間労働の削減といったことに関する貴方ご自身の意見や考え方、或いはアイデアといったものはありますか？

<ヒアリング調査報告書の作成>

調査を終えた後、手順④のヒアリング調査報告書を作成しました。聞き取りを通じて知り得た労働時間の自己申告制について、従業員の方々が抱えている考えや思い、或いは自己申告している労働時間と実際の労働時間の間に乖離が生じている場合の原因等についてもまとめ、今後の対策を立てやすくしました。

4. まとめ

今回の記事では、労働時間について2017年1月に発表されたガイドラインの内容の解説と、労働時間の把握のために自己申告制を採用している場合の実態調査を取り上げました。労働時間の把握については、以前は通達だったものが本ガイドラインになり、会社に労働時間の把握をより強化しよう国が求めている姿勢が示されたといえます。そして、時間外労働・休日労働協定（いわゆる「36協定」）についても内容が変更され、時間外労働の上限規制を、現在の厚生労働省告示から法律に格上げし、罰則による強制力を持たせることになるなど、より一層、法制度の整備も進む見込みです。したがって、会社としては、上司からの残業指示や従業員からの残業申出に関する方法をより明確にし、労働時間の管理をより徹底することが必要となります。今後の法改正などの動きについては、随時お知らせいたします。

また、今回ご紹介した労働時間の自己申告制を導入している場合における会社のヒアリング調査には、調査担当者のヒアリング時間は当然のこと、ヒアリングを受ける従業員の就業時間も調査に費やすこととなるため、時間や労力を要します。一方で、従業員の方々が会社に対してどのような思いや考えをもっているかといった事を率直に聞くことができるという利点が見えてきました。例えば、中途採用で入社した従業員は、他社でご勤務されていた経験もあり、以前の会社と今の会社を比べる

傾向にあります。そして、その違いを前向きに捉えている場合もありますが、その違いに戸惑っている場合もあるでしょう。ヒアリング調査では、個々の従業員に話を聞く絶好の機会ですから、こうした点を含めて普段話を聞く機会のない従業員から思いや考えを引き出すことができます。ヒアリング調査を通じて、何等かの改善すべき点が発見できたなら、改善に取り組むことにより、より良い職場環境を作ることにつながるでしょう。ヒアリング調査を自社で実施された場合には、社内の利害関係等によりバイアスがかかる可能性が高くなるのが想定されるため、社外の第三者が実施した方が、従業員の方々の率直な思いや考えをヒアリングできるというメリットがあることもあわせてお伝えいたします。

この記事をお読みいただき、労働時間の把握や、ヒアリング調査に関するご質問・ご相談がございましたら、弊所にお問い合わせください。



新ガイドラインが 制定・発表された背景 (労働行政の取り組み)

電通事件

近年の労働行政に大きなインパクトを与えた事案に「電通事件」があります。ご存じのように、「電通」は日本最大手の広告代理店であり、日本の主要5社（電通東日本、電通西日本、電通九州、電通北海道、電通沖縄）をはじめ、直接出資会社、間接出資会社及び世界の企業とも連携した関連会社の総数は100社を超える超巨大企業です。ところが、そうした外形的な立派さとは裏腹に、社員に示す行動規範の内容は道徳的問題をも包含するような「過激なモーレツさ」を促すようなものであり、こうした企業体質が、社会的にも非難されるような問題を数々引き起こし、労働問題に関しては労働基準監督署からの是正勧告を度々受けているようです。そして電通が引き起こした労働問題の中でも、特に「電通事件」として社会的認知度の高い事案と言えるのが以下の2つの事件であり、その概要は次のとおりです。



<第1の事件の概要>

- ① 1991年8月27日、入社2年目の男性社員（当時24歳）が自宅で自殺。
- ② 当該男性社員の1ヶ月の残業時間は147時間に及んだとされているが、そうした長時間勤務を知らながら上司は改善しようとしなかった。
- ③ 遺族は、この過酷な長時間労働は会社に強いられたものであり、それが原因で発症した「うつ病」によって自殺に及んだとして、会社に損害賠償請求を行った。
- ④ 同事件の裁判は、2000年、会社が遺族に1億6,800万円の賠償金を支払うことで結審した。
- ⑤ また、同事件の判決の中では、自殺した当該社員が、酒席で上司から靴の中に注がれたビールを飲むよう強要されたり、靴の踵で叩かれるなどの事実も認定された。
- ⑥ なお、その後同社は、労働基準監督署から、2010年、2014年、2015年に長時間労働に関する是正勧告を受けているが、実態の改善はあまり図られていなかった模様。

<第2の事件の概要>

- ① 2015年12月25日、入社1年目の女性社員（当時24歳）が都内の会社の女子寮で自殺し、翌年2016年9月に「過労自殺」と労災認定された。
- ② 当該女性社員の自殺1ヶ月前の残業時間は105時間に及んだとされている。
- ③ 2016年12月28日、当該女性社員のかつての上司と会社が、被災労働者に違法な時間外労働を行わせたとして厚生労働省より送検され、さらに2017年4月25日には、会社が送検され、東京簡易裁判所は、同年10月6日に労働基準法違反（長時間労働）に対する刑事罰の過料として、求刑通り罰金50万円の判決を言い渡した。
なお、この時点で電通の社長は引責辞任している。
- ④ 事件の後に会社は、彼女の配属先であったインターネット広告業務を担う部署では、業務での不正な取引があり、広告主に代金の過大請求を繰り返していたと発表し、担当部署が恒常的な人手不足に陥っていたと説明。「現場を理解して人員配置すべきだった」として経営に責任があると述べた。また、被災労働者の在職中には、彼女に対する上司からのパワハラ発言等もあったと伝えられている。

電通事件の教訓

企業がその悪しき慣習や体質を改善し健全化することの困難さが顕著に表れている例と言えるかもしれません。労働問題のみならず、例えばかつて三菱自動車が安全性の問題（1992年以降のトラック事故や2000年の乗用車のクレーム隠しなど）により世間から大きな注目や非難が集まり、なんとかその信頼回復の努力がようやく結実したかと思いきや、燃費性能のねつ造問題が発覚したのは2016年のことです。また、世界的企業であった東芝の現在の凋落ぶりは、とりまおさず、粉飾決算に関する社内の隠蔽体質が改善されなかったことが大きな原因として取り上げられています。企業が自分自身の発展のために、それまでの慣習や体質を継続し、臭い物には蓋をして乗り切ろうという間違っただ判断に基づく行動をとることで、企業イメージの著しい低下や経営上の損失を生み出し、会社の存続さえも危ぶまれ世の中に大きなインパクトを与えた事例は昔から散見され、マスメディアが取り上げない一般企業でも多く見られる事象と言えるでしょう。したがって、過去のそうした多くの例と、コンプライアンスがより大切になってきた世情を鑑みると、行政が示す改善に社運をかけて臨むといった決断が必要なのではないでしょうか。

また、別の面として、先に取り上げた「第2の電通事件」の処理は異例の速さと言われているようですが、それでも既に2年の月日が経過しています。「第1の電通事件」については結審まで9年という時間がかかっており、多くの労災事件や労働問題の法定論争は長い年月を経て結審されることが通例であり、企業やその当事者の精神的・経済的負担は想像を超えるものがあると言えます。このようなことを考えると、当面は非常に困難に見えるような体質改善や問題解決に、避けることなく真摯に取り組むことが、間違いなく賢明であると言えるのではないのでしょうか。

厚生労働省の長時間労働問題への取り組み

「第1の電通事件」をはじめとする長時間労働問題への厚生労働省の取り組みは、今回の特集記事で取り上げた新ガイドラインのベースである「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基準」という2001年4月6日付けの通達（通称：4.6通達）で顕在化しました。そして、同年12月12日付けの「脳心臓疾患及び虚血性心疾患等（負傷に起因するものを除く）の認定基準」という通達では、恒常的な長時間労働等による長期間の過重労働が新たに労災認定の要件として追加され、この通達で疲労の蓄積と脳・心臓疾患の発症との関連性を示されたことを受けて翌2002年2月12日付けの通達「過重労働による健康障害防止のための総合対策について」において過重労働対策が示されました。その後、2006年4月施行の改正労働安全衛生法において、「過重労働総合対策」が新たに策定され、以降、数回の改正が行われています。

こうした厚生労働省の取り組みは、2014年に新たなターニングポイントを迎えることとなります。それは、第二次安倍内閣が掲げる「日本再興戦略」という成長戦略における「働き方改革の実現」というテーマの中のひとつに「働き過ぎ防止のための取組強化」といった項目が盛り込まれたことに起因します。このテーマでは、「『世界トップレベルの雇用環境の実現』の大前提として、働き過ぎ防止に全力で取り組む。このため、企業等における長時間労働の是正に向け、監督指導体制の充実強化を行い、法違反の疑いのある企業等に対して、労働基準監督署による監督指導の徹底など、取り組みの具体化を進める」との施策が示され、労働基準監督署による長時間労働問題への取り組みが強化されたのです。

過労死防止等の法律の制定と対策本部の設置

こうした動きにも関連して、超党派の議員立法で、「過労死等防止対策推進法」が2014年6月20日に成立し、同年11月1日に施行されました。この法律では、過労死等を防止するための対策を効果的に推進することを「国の責務」と明記しており（第4条）、この法律の成立を受けて、厚生労働省では、労働基準局総務課に「過労死防止対策推進室」を設け、同法で定めている対策を推進しました。さらに、2014年9月30日には、厚生労働省に「長時間労働削減推進本部」が設置され、厚生労働大臣を本部長として、長時間労働対策について省をあげて取り組むこととし、翌2015年には、監督指導・捜査体制の強化を具体的に進めました。その内容としては、同年4月に東京労働局と大阪労働局に、過重労働事案であって、複数の支店において労働者に健康被害のおそれがあるものや犯罪事実の立証に高度な捜査技術が必要となるもの等に対する特別チーム「過重労働撲滅特別対策班」（通称「かとか」）が新設されました。これが、現在注目を集めている「かとか」のスタートであり、「東京かとか」は株式会社エービーシー・マート及び株式会社ドン・キホーテを、「大阪かとか」は株式会社フジオフードシステムを違法な長時間労働を行わせたこと等により、労働基準法違反として書類送検しています。

2016年の動きと「第2の電通事件」を契機とした緊急対策

さらに、2016年4月には厚生労働省内に「過重労働撲滅対策班」（通称「本省かとか」）を新設して、企業本社への監督指導や、労働局の行う広域捜査活動を迅速かつ確に実施できるよう、各労働局に対する指導調整を実施することになりました。また、全ての労働局には、「過重労働特別監督監理官」という役務を新設して、長時間労働や過重労働に対する司法処理事案の監理等を行わせることにしました。なお、こうした動きの中で、「大阪かとか」は、サトレストランシステムズ株式会社、株式会社コノミヤを違法な長時間労働を行わせたこと等により、労働基準法違反として書類送検しています。

ところが、こうした行政の大きな動きの一方で、同年、「第2の電通事件」は発生したのです。したがって、当然ながら、この事件は厚生労働省の施策に大きな影響を及ぼしました。その最たるものが2016年12月26日に出された「『過労死等ゼロ』緊急対策」で、その内容は次のとおりです。



- ①違法な長時間労働を許さない取り組みの強化
 - ⑦新ガイドラインによる労働時間の適正把握の徹底
 - ⑧長時間労働等に係る企業本社に対する指導
 - ⑨是正指導段階での企業名公表制度の強化
 - ⑩36協定未締結事業場に対する監督指導の徹底
- ②メンタルヘルス・パワハラ防止対策のための取り組みの強化
 - ⑦メンタルヘルス対策に係る企業本社に対する特別指導
 - ⑧パワハラ防止に向けた周知啓発の徹底
 - ⑨ハイリスクな方(長時間労働者)を見逃さない取り組みの徹底
- ③社会全体で過労死等ゼロを目指す取り組みの強化
 - ⑦事業主団体に対する労働時間の適正把握等についての緊急要請
 - ⑧労働者に対する相談窓口の充実
 - ⑨労働基準法等の法令違反で公表した事案のホームページへの掲載

さいごに

この記事でご紹介したように、労働行政の労働時間の問題に対する考え方・捉え方・取り組み方は、一昔前のそれと比べると隔世の感があると言っても過言ではないでしょう。すなわち、それは変化といったレベルを超え、大きく変貌したと言えるようなこの状況をしっかりと受け止めることが必要です。

一方で、企業間競争が激化・複雑化し、また人手不足がまん延するご時世では、労働問題が皆無ということはないと思いますし、問題の程度にもよりますが、問題への対処が困難であると思えるかもしれません。しかしながら、現在のこの労働行政の変わり様への対応は、かつてグローバル化の大きな波への対応が迫られたことと同様に、企業が避けては通ることのできないものと捉える必要があるでしょう。

では、実際どのように、労働時間の問題を対処すればいいのでしょうか。一番大事なことは、『トップの本気度』を見せることです。例えば、ノー残業デーを設定すると決めた場合は、当日の終業時刻には、社長が職場を巡回して、帰宅を促すくらいの取り組みが必要です。加えて、労働時間削減に向けての対策を考える際は、「労働時間の短縮」自体が目的にならないようにしなければなりません。つまり、目指すべきは、生産性向上の結果としての「実労働時間」の短縮です。労働時間短縮に意識を向けた結果、業績悪化となっては本末転倒です。それでは、生産性を向上させるためにはどうすればいいのでしょうか。生産性の向上、つまり成果を上げるために、『労働時間は限られた資源である』といった認識を持つことから始めてみてはいかがでしょうか。そして、具体的な取り組みとしては、例えば以下のような方法が考えられます。

- ①チャイム・時報を鳴らす
- ②無理のない時刻から退勤時刻を設定し、徐々に退勤時間を早めていく
- ③残業時間が一定水準を超えると警告メールが本人と上司に送られる
- ④会社の戸締り、施錠を外部の業者に委託する
- ⑤終礼を実施し、どうしても残業が必要な場合は、終礼時に具体的な処理業務を申告させた上で、残業申請・上長の承認を得る

「第2の電通事件」では、11月7日に、東京本社と三支社を東京労働局、大阪労働局、愛知労働局、京都労働局がそれぞれの管轄の事業場の強制捜査を行い、先にも記したように12月28日に被災した女性社員の部署についての容疑に絞って、東京本社の幹部と法人を書類送検しています。今回の事件捜査を通じて「かとく」が大企業における広域捜査のノウハウを会得し、捜査技術に磨きがかかったとの見方もあり、こうした動向や取り組みの流れから、2017年4月、厚生労働省労働基準局監督課内に従来の「過重労働撲滅特別対策班」（「本省かとく」）を格上げして、省令組織としての「過重労働特別対策室」が新設され、「東京かとく」や「大阪かとく」を指揮して全国的な大企業の取り組みを更に強化する捜査体制が確立されました。

このように、労働時間が限られた貴重な資源であるといった認識の下、「何が労働時間を増やしているのか」について、業務の棚卸しと課題の洗い出しを行うことも重要です。その上で、労働時間削減に向けての取り組みを実施する際には、まずは、課題を解決し、効率化を図ることです。労働時間を減らそうと思うあまり、組織内のコミュニケーションの減少や、仕事の品質の低下につながるよう注意しなければなりません。残業をすることで業績を上げていた昭和の時代は終わりました。いかに効率化を図り、生産性を向上させることによって、短い労働時間の中で、どれだけ業績を上げるのか、そのような時代になったのだということ認識し、『トップの本気度』を見せることで、労働時間の短縮を実現させましょう。弊所は、こうした労働問題に関する皆様の果敢な取り組みの一助となれるよう努力を惜しまない所存です。



顧問先お仕事紹介

今回は、株式会社カサマ様にお話しを伺いました。インタビューにお応え戴いたのは…



弊所にてインタビューにお応えいただく笠間社長

株式会社カサマ 代表取締役 笠間 力 氏

会社PROFILE

株式会社 カサマ
創業：1922年 資本金1000万円 従業員：30名（女性30名）
事業内容：健康経営の導入支援・健康食品販売・DM封入作業・販促品の梱包・代行発送
■所在地：〒536-0001 大阪府大阪市城東区古市3丁目2番2号

事業コンセプト

「ふだんの暮らしのなかの「倅い」を提供する」

■事業の概要と沿革

創業は昭和7年(1922年)。創業者は社長のご祖父の笠間源三氏で、京都の西陣で丁稚から暖簾分けで糸卸業を始められました。昭和31年(1946年)には、社長のお父様である健三氏が株式会社笠間商店として事業を継承し、昭和55年(1980年)には、株式会社カサマへ社名変更され、現在の「手作業の事業」に繋がる通信販売のサポート業を開始されました。

その後、平成10年(1998年)にお父様が急死されたことを機に社長は家業を継ぐために当時ご勤務されていた名古屋の会社をご退職され、株式会社カサマの代表取締役にご就任されました。

平成14年(2002年)に大手通信販売会社の食育の企画『おばあちゃんのお茶話』が始まり、翌年には『究極の伝統の味』の企画販売が始まります。この企画では、社長ご自身が天然素材で昔ながらの製造法を守る調味料メーカーさんを探し全国を飛び回られていたそうです。そのなかで数々の出会いがあり「食=いのち。食べることは生きること。」を実感され、このときのご経験が近年立ち上げた健康食品販売や健康経営の導入支援といった新事業導入の礎となっているそうです。

■きめ細やかで丁寧な「手作業」

主な事業内容は、機械では対応できないダイレクトメール(DM)の封入作業、販促品の梱包や代行発送等です。手作業には、長年の大手通信販売会社との取引で培われた独自のノウハウがあるそうです。

ノウハウの一部は、自社のホームページでも公開されており、その内容は、作業手順を従業員さんの作業風景写真と組み合わせて丁寧に紹介されています。「なぜ会社の大事なノウハウを一般に公開しているのか？」と、その理由を社長に伺うと、過去に会社存続の危機に見舞われたときに、「お客様には、安心して仕事を任せていただきたい。どのような従業員がお客様の大事な商品等を扱っているのかを知ってもらい安心していただきたい。」という思いが強くなったからだそうです。



健康アップコンシェルジュセット



ホームページの
手作業の紹介ページ画面
<http://www.tesagyou.jp/>

■会社存続の危機から新事業の起ち上げへ

健康食品販売と健康経営の導入支援事業を始めたきっかけは2つあったそうです。

1つ目は、今から2年前、当時売上の8割を占めていた大手通信販売会社から、突然3ヶ月後に取引を中止すると通告され、会社存続の危機に見舞われたことです。

当時の社長は、「どうやって3ヶ月後の売上を増やそうか。」と1日中悩みながら営業活動をされていたそうです。さらに、「この先どうなるんやろ？と考えると不安になり、夜も眠れなくなっていた。自分の本来の力が半分、時には2割～3割程度のみしか発揮できなくなっているのがわかり、自信もなくなっていた。加えて、毎朝快便だったのが、便秘になり、気持ちが悪かった。」と体調不良に陥られたことをお話ししてくださいました。このような様子を心配した奥様からは、「私たちは変わらへんから心配せんといて。」と言われたそうです。この話を聞いた後、「周りは自分が悩んでいるほど深刻な状況ではなく、客観的に今の状況を受け止めているんやな。」と気づき、「自分はどんなことがあっても最善を尽くそう。悩む暇があったら不安にならないくらい動こう。」というふうを考えられるようになったそうです。さらに、従業員さんにもその覚悟を伝え、残ってくれた従業員さんの協力も得ながら少しずつ業績も回復していったそうです。

便秘で「気持ち悪い。」と感じる日々を送っていた当時、以前通販の販売企画で出会った「ブルーベリー酢」の効果を実感されたそうです。以前は、酢はたまに飲む程度だったそうですが、毎日飲み始めたところ便秘が改善し、体調も快復していったそうです。この体験から、「健康は当たり前と思っていたけど、全然当たり前じゃない。本来の自分の力が発揮できず、悩んでいる人はたくさんいるのではないか。」ということに気づき、「自分の経験を活かし、こういう方の役に立ちたい！」という思いが芽生えたそうです。

2つ目のきっかけは、社長のお父様、お兄様を病気で亡くされたご経験によるものです。お兄様は食生活の乱れから病気になられたそうですが、お医者様からは、「自分が治ろう、健康になると本気で思わないと良くならない。」と言われ、病気のこと、身体のこと、さらには心のこともまで勉強された結果、「自然治癒力」「いのちの力」が発揮されないと健康にはなれない、医食同源、食べたものが身体をつくるという考え方にめぐりあったそうです。

このような社長ご自身の体験がきっかけで、健康食品販売事業「倅い屋本舗」で「ブルーベリー酢」の販売を開始されたそうです。現在の取扱い商品は、ブルーベリー酢に加え、ヘム鉄ゼリー、しょうがシロップ、有機の蒸し大豆・あずき等です。

■健康経営とは

近年では、国、地方自治体、金融機関が健康経営に取組む企業を支援する様々な施策を打ち出しています。このような時流に乗り、株式会社カサマさんでは『健康経営優良法人』の認定を取得され、健康経営の導入支援事業にも取り組んでおられます。実は15年ほど前から、社長は健康に関するテレビ番組を撮りためて編集し、自社の従業員さんに見てもらおうという健康経営の取組みを続けておられたそうです。

なぜ中小企業にも「健康経営」が有効なのかという理由については、次のように語っていただきました。「中小企業は、人手不足が常態化しています。優秀な社員には仕事が集中するため、残業が慢性化してしまうことに加え、このような社員は責任感が強い人が多いので、不調を感じても早退・休暇を言い出さず、健康状態の良くない状況が続いてしまう。これが企業にとって大きなリスクとなります。さらに、少子高齢化、人手不足、若手社員の生活環境及び健康能力の低下などの問題があり、健康は自己管理だと言ってはおられない状況です。一方で企業が生産性を向上させるためには、従業員が仕事を自主的・創造的に行える環境を作る必要があります。そしてそのカギとなるのが、従業員同士のヨコのつながりであり、『集合知』が生まれやすい健全なコミュニケーションが取れる組織作りです。このような組織を作るためには、従業員の健康保持・増進に取り組む『健康経営』が有効だと考えています。」

■健康経営プログラム

現在弊所では、月に1度株式会社カサマさんの健康経営プログラムの1つである「脳疲労解消プログラム」を受講させていただいています。このプログラムは株式会社カサマさんが今一押しされているプログラムだそうです。ちなみに仕事と家庭を両立されている女性が脳疲労を感じているケースが多いそうです。プログラムの内容は企業によってアレンジされているようですが、参考までに弊所のプログラム(全6回)の一部をご紹介します。

第1回目は、脳疲労と睡眠の関係について学びました。始めに脳疲労に関する映像を見て内容を理解し、次にチェックリストを用いて疲労度の判定チェックを行います。そして、自分の脳疲労度を知り、質のよい睡眠をとるためにどのような取組みを行っていくのかを個人毎に宣言しました。

このプログラムの受講後、弊所では昼休憩時間に15分ほど「プチシエスタ(お昼寝タイム)」を設けました。少しの睡眠時間でも効果があるようで、早くも所員からは午後の仕事に集中できるようになったという声が挙がっています。

第2回目は、「マインドフルネス」について学びました。この回は、起きている時の脳疲労の原因が無意識に浮かぶ雑念であることを理解し、自分が「思考の負の連鎖に陥りやすいタイプ」かどうかをチェックし、雑念回路を断ち切る方法を体験しました。具体的には、椅子に座って行う呼吸法、屋外で行うムーブメント瞑想(歩行瞑想)、ドライフルーツを用いた食事瞑想です。この体験を通じ、起きている時でも脳がリフレッシュすることを実感しました。

これらは楽しみながら続けることが大事だということです。



健康経営優良法人のロゴマーク

呼吸法を体験中の弊所所員

■健康経営優良法人としての取組み

健康経営優良法人は、経済産業省が「健康経営」を普及するために設けた顕彰制度の1つで、優良な健康経営に取組む法人を「見える化」したものです。上場企業版の「健康経営銘柄」は社会的に大きな反響を得たことも記憶に新しいのではないかと思います。

株式会社カサマさんは、中小規模法人部門で健康経営優良法人の認定を受けておられます。特に中小企業向けに、従業員さんの自主的な取組み(サークル活動等)を通じて、楽しみながら続けられるプログラム作りにご協力いただいております。

株式会社カサマさんでどのような取組みをされているか伺ったところ、従業員さんの毎日の健康状態が見える化(ボードに健康・やや不調等の数段階の表示を行う。)するという取組みをご紹介いただきました。

この取組みは、社長が全従業員さんの日々の健康状態を把握するのは困難だという理由で始められたそうです。取組みを始めること、社長が従業員さんの健康状態を把握することのみならず、従業員さんが自主的に体調の良くない従業員さんへの気配りができるようになる等、従業員さん同士のヨコの関係においてもコミュニケーションを円滑にし、良好な人間関係を築いていくという効果もあったそうです。

社長は健康経営の取組みを通じて「経営者は自分の体調と経営には繋がりがあがあるため、健康が大事だということはよくわかっている。だから、体調の悪い時に重要な判断は避けるようになる。これは従業員も同じで、体調の悪い時に難しい仕事を任せても良い成果は望めないものだということや、経営者自身が習得した健康に関する知識や知恵を従業員にも授けていただきたい。そのための方法として、健康経営が有効だということをお伝えしたい。」と語っていただきました。

■今後の事業展開について

最後に、従来から得意とされている「手作業の事業」と近年新たに事業化された「健康食品販売」や「健康経営の支援事業」を今後どのように展開されるのかについて、お話を伺いました。

「我社の企業理念である『倅い=ふだんの暮らしのなかで、皆が共に感じられる幸福感』は自分にとってゆるぎのないものです。手作業は、機械ではできない作業や小ロットの仕事が多く、おもしろい販促品のお手伝いもしています。健康食品は健康を入口に生きがいを作っていただきたいという願いが込められており、健康経営はその職場版です。どれもお客様に『倅い』を感じてもらえる事業だと思っています。『健康経営』は従業員を家族のように大切に思って接し、しっかり働いて良い人生を歩んでもらいたいという考えを形にしたものです。今後も『倅い』を提供できる事業を展開していきたいと考えています。」と語っていただきました。



笠間社長とは10年来のお付き合いをさせていただいていますが、ずっと「誠心誠意」、「一生懸命」が伝わります。

健康にはとても関心があるので弊所もご指導いただいています。笠間社長の熱意で社員も健康になります！

3つの輪は、「三方善」をイメージしています。
弊所、お客様、それぞれの関わる人々。
三方の善いところが少しずつ関わって一つになり、
社会に貢献できる力となって、
喜びが広がっていくことを祈念しています。



社会保険労務士法人

大手前総合労務管理事務所

<http://ootemae.co.jp>

〒540-0037大阪市中央区内平野町2丁目1番9号シグナスビル5階
TEL 06-6947-0280 FAX 06-6910-2398 E-mail info@ootemae.co.jp