

過重労働対策の実務

～リスクを対治し強い組織をつくる労働改革マネジメント～

ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長 田添 忠彦

● 問題点の整理から戦略の展望まで

現在政府では、「働き方改革」の名の下に労働行政全般の見直しが急がれている。その背景には、デフレ克服という至上命題があるが、より喫緊には、長年改善しないわが国の長時間労働体質、さらにはその延長で続発する過重労働事案の深刻化がある。

労働改革の課題の大きく捉えると、次の3点に集約できる。

- ①労働コンプライアンスの確保
- ②雇用流動化
- ③人材価値の向上、労働生産性の向上

①には、長時間労働はもとより、正規・非正規間の格差等の雇用問題、メンタルヘルス等多くの問題が含まれる。②は、少子高齢化に伴い深刻になっている人材不足への、広義の余剰人材解消を通じた対処である。③は、わが国全体の人材の質的底上げによる国際競争力の確保であり、そこには「女性活躍」も含まれよう。

そして、そうした労働改革全体の進捗に「喉元の骨」のように引っかかっているのが、過重労働問題である。本稿ではそうした最新情勢を捉え、過重労働問題の具体事例による検証と論点整理、個別企業での対応戦略の組み立て方、さらにはより長期的視点での人材戦略の展望を提示していきたい。

目次

1. 長時間労働問題としての過重労働

1. 電通事件の経緯と構図
2. 長時間労働問題としての側面
3. 労働局による取り締まり状況
4. 超長時間残業のカラクリ～残業割増率の問題

2. 組織的抑圧構造としての過重労働問題

5. 電通事件のもう1つの側面～組織的抑圧の構造
6. 精神疾患としての労災の実態
7. サービス残業の実態と本質
8. 過重労働問題とは何か？

3. 長時間労働問題の発生メカニズム

9. エネルギー系企業A社に見る問題構造
10. A社でのサービス残業問題の教訓
11. A社での取り組みの工夫

4. 過重労働リスクへの対応策

12. 大手メーカーB社における対策の展開
13. メンター制度による新人層の退職防止
14. 管理職への新方式のメンタルヘルス教育
15. 従来型対策構造からの脱却
16. 長時間労働対応策のバリエーション

5. 労働改革を乗り切る人事戦略

17. 内部統制とリスクマネジメント
18. 「同一労働同一賃金」化の意味
19. 「日本型雇用ルネッサンス」へ～労働改革の先にあるビジョン



● 田添 忠彦 (たぞえ ただひこ)

<http://www.philosophia.co.jp/> tazoe@philosophia.co.jp

ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。

(社)全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント。GIAL認定シニアアクションラーニングコーチ。

1987年4月、立命館大学文学部卒業。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て、2007年2月、ソフィアコンサルティング株式会社設立。上場・中堅企業を対象とした人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。

1. 長時間労働問題としての過重労働

1. 電通事件の経緯と構図

昨年、女性新入社員への過労死認定を契機に報道が過熱した「電通事件」は、その背景事情の過酷さ、労働局による強制捜査の進展とも相まって大きな社会的波紋を広げた。そこで、あくまで企業組織で共有すべき問題の本質を探るための、公開情報に基づく企業事例としてその本質的ポイントを検証していく。

図表①は、事件を巡る簡単な経緯である。

注目すべきポイントは、今般の過労死認定以前に再三にわたって監督署からの是正勧告を受けている点である。この点が事件を一層重大なものにした。

この事件には、大きく2つの側面がある。

- ①違法性を帯びた長時間労働
- ②違法性を帯びたパワハラ等による組織的強権的抑圧

——この両面をしっかりと見極めることが重要だ。

2. 長時間労働問題としての側面

電通事件の長時間労働としての側面を詳しく把握するための材料として、事件後に社内で発信された「社長通達」(図表②)を見てみよう。これは、労働局による立ち入り調査直後の昨年10月17日にネット上のニュースサイトであるBuzzFeed Newsの記事に掲載された資料である。

特に注目すべきは項目2と4で、三六協定の上限およびその特別条項に触れている。

特別な条件の下で適用が認められる特別条項ルールは、昨今政府レベルでも過剰な長時間労働を蔓延させる温床として、新たな規制が検討されているところだ。

図表①：電通事件の経緯

	出来事	具体的内容
2015/8月	電通へ是正勧告	○上限超過の違法残業につき、三田監督署が是正勧告
2015/12月	電通社員自殺	○電通新入社員の高橋まつりさんが自殺
2016/10月	電通社員自殺を過労死認定	○電通・高橋さんの自殺を、三田監督署が過労死認定
	労務管理の不正が判明	○高橋さん自殺の背景に、過少申告等の実態判明
	東京労働局等が一斉調査	○電通本社・支社含め、各地の労働局が強制捜査開始
2016/11月	電通が緊急対応策開始	○全館22時消灯 ○時間外労働上限修正措置 他 ※図表②も参照
	電通のくるみん認定取り消し	○厚労省が、電通へのくるみんマーク認定を取り消し

図表②：「社長通達」

1. 現時点で違法であることが指摘されている現状を改善するため、「三六協定」の管理を、現行の年次管理・月次管理に加えて、日次でも管理することとする。この日次管理は、本日より実施する。
2. 現行では、最長で法定外月間50時間（所定外月間70時間）を上限に設定している三六協定の上限を、現行の労使協定の改定に合意するまで、最長で法定外月間45時間（所定外月間65時間）に引き下げる運用を開始する。本運用は、11月1日から正式に開始するが、本方針は、本日付で全てのマネジメント職に対して通達し、本日より、可能な範囲で10月中の対応も図ることとする。
3. 労働基準監督官からの指摘を踏まえ、「自己啓発」「私的情報収集」による私事在館を禁止とする。業務上必要なこれらの活動は、業務命令を受けただけで、勤務登録する。
4. 現行の労使協定の改定に合意するまでの間、現在、最長50時間と設定している特別条項の上限を30時間に引き下げる運用を開始する。本運用は、11月1日から正式に開始する。
5. 2016年4月に当社に新卒入社した社員については、2016年11月と12月において、特別条項の適用を認めない。
6. 上記方針は、本日よりその実現に向けた取り組みを開始（※以下略）。

※ニュースサイトBuzzFeed News 10/17付記事より

その問題性を確認するためには、そもそもの労働法における労働時間規制の構造（下記）を踏まえておく必要がある。

- ①労基法の基本原則⇒1日8時間、週40時間
- ②労基法36条と労働省告示による残業原則⇒1ヵ月45時間、1年360時間
- ③36協定の特別条項による規定⇒事実上無制限

わが国の労働時間法制は、現状でもかなり複雑な構造をしている。そのためもあり、①②に関わる労働時間管理の基本的ルールが順守されない状況がかなり広範にある。

電通事件でも③の特別条項の問題ばかりが指摘されているが、基本的な労働時間管理原則が十分に定着せず順守されていないことが、特別条項をいわば悪用する温床にもなっているわけだ。

周知のように、特別条項の運用には「臨時的繁忙」への対応という条件があり、恒常的な残業に用いてよいわけではない。現在この特別条項への歯止め措置が検討されているのは、その趣旨をより徹底する狙いがあることだ。ただし、「働き方改革会議」等での最新の検討状況では、その基準案は「年間平均で月60時間、また個別月では100時間もOK」という不徹底な内容で労使妥協となる見込みである。

3. 労働局による取り締まり状況

厚労省～労働局は、こうした法令違反状況への取り締まりをここへきて一層強化している。

その結果を詳しく伝えるものとして、東京労働局のWEBサイトに下記2つのレポートが掲載されている。

①『平成27年の定期監督等の実施結果』

これによれば、東京労働局管内の定例的な調査件数は年間実に1万件近くにも及び、そのうちのかなりの割合の企業が是正指導を受けている。

②『過労死等を発生させた事業場への監督指導結果（平成27年度）』

これは、定例的な調査とは別に、過労死等の重大な労災事案を起こした企業を対象とする特別調査

である。これを見ると、特別なものだけで127社もの企業に調査が入り、その大半の企業が法令違反を指摘されている。

こうした情報を踏まえれば、電通に関わる一連の捜査について「電通だけを狙い撃ちにしている」「国策捜査だ」との指摘もあるが、現実には決してそうではないことが分かる。

電通は、このうちの後者（特別な調査）の対象企業の中で悪質な部類に入るというだけのことだ。というのも、今般の高橋さんの過労死認定に至るまでの間、電通では最近も、三田監督署をはじめ再三調査を受け是正指導の対象となってきたからだ。

昨年来続いてきた強制捜査は、そうした監督署からの是正指導内容を軽視し労働法制を蔑ろにしてきた結果であって、企業経営上はその点を教訓として汲み取る必要がある。

4. 超長時間残業のカラクリ～残業割増率の問題

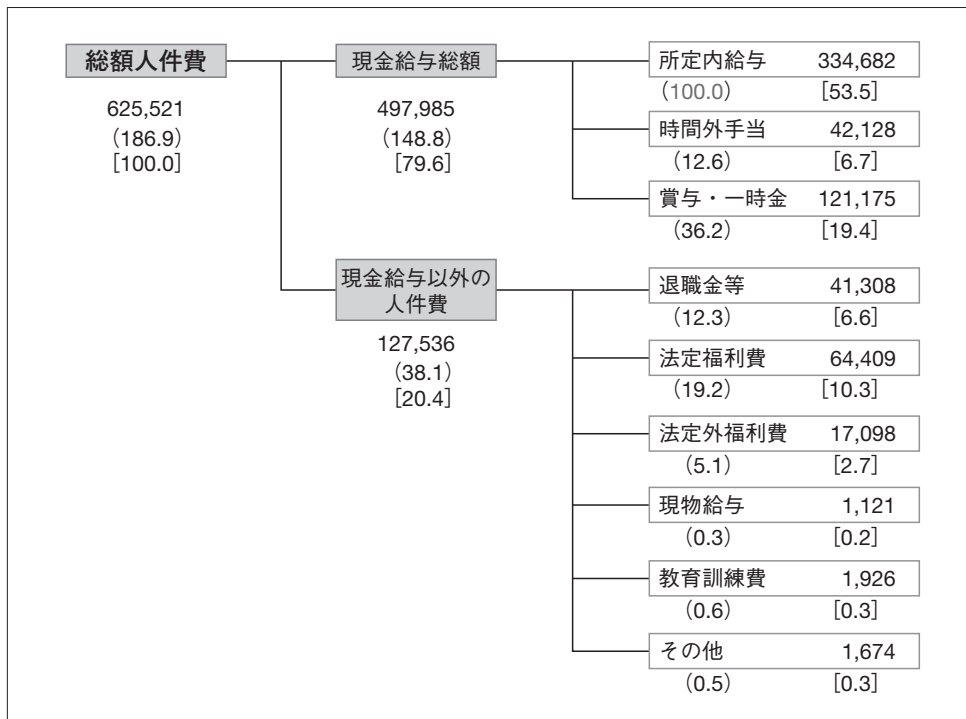
ところで、労基法は2010年にも、下記のような労働時間に関わる改正が行われている。

- ①上限超過時割増率引き上げ（努力義務）
- ②60時間超割増率引き上げ
- ③「代替休暇」制度

いずれも長時間残業の抑止効果を狙ったものだが、大事なことは、この「割増率」を巡る根本構造に目を向けておくことだ。

図表③は、わが国企業における総額人件費の構造を指数化した最新データである。残業割増率を考える際には、この構造を踏まえることが欠かせない。というのも、経営的に（業績管理的に）見れば、

図表③：総額人件費の構造



※出所：日本経団連『春季労使交渉の手引き』（2017年版） ※従業員1,000人以上企業

目先の過剰な業務への対応策には2つの選択肢しかないからだ。

- ①既存の社員に残業させる
- ②新たに人材を雇用する

この判断に関わるのが残業手当の割増率だが、では、現状の「25%増し」は果たして高いのか低いのか？

そこでデータをよく見ていただきたい。

ポイントは、月額固定給与（所定内給与）に対する総額人件費（月額換算）の割合である。金額の下のカッコ内の指数を見れば一目瞭然のように、その比率はなんと1.86倍である。

つまり、既存の社員に残業させて対応したほうが、経営サイドとしては圧倒的に有利なのだ。ここに、長時間労働が蔓延する経済原理上の明確な元凶がある。

例えば、わが国と人件費構造はかなり異なる（間接的人件費の割合が相対的に低い）にしても、アメリカ労働法では残業割増率は1.5倍である。

以上の事情から、今後残業割増率改定（引き上げ）の圧力はさらに強まらざるをえないだろうと容易に想定できる。

2. 組織的抑圧構造としての過重労働問題

5. 電通事件のもう1つの側面～組織的抑圧の構造

さて、過重労働のもう1つの側面、組織的な抑圧の面を見ていこう。

これもネット上に公開されているが、自殺した女性のツイッターへの書き込みの記録がある。図表④は、それを抜粋したものである（なお、当該アカウントは現在閉鎖済）。

図表④：自殺した高橋さんのツイート（抜粋）

私の仕事や名前には価値がないのに、若い女の子だから手伝ってもらえた仕事。聞いてもらえた悩み。許してもらえたミス。

程度の差はあれど、見返りを要求されるのは避けて通れないんだと知る。

—まつり(@matsuririri) December 14, 2015

22時前に帰れるなんて…奇跡だ

—まつり(@matsuririri) December 16, 2015

部長「君の残業時間の20時間は会社にとって無駄」「会議中に眠そうな顔をするのは管理ができていない」「髪ボサボサ、目が充血したまま出勤するな」「今の業務量で辛いのはキャパがなさすぎる」わたし「充血もだめなの？」

—まつり(@matsuririri) October 30, 2015

日曜の昼過ぎにお風呂は行って会社行って会社で寝るライフスタイルにはまりつつある…

—まつり(@matsuririri) December 16, 2015

土日も出勤しなければならないことがまた決定し、本気で死んでしまいたい。

—まつり(@matsuririri) December 16, 2015

これを見ると、単なる長時間労働とは明らかに異なる重大な要因が見てとれる。
例えば、図表の中ほどには、次のようなくだりがある。

『部長「君の残業時間の20時間は会社にとって無駄」「会議中に眠そうな顔をするのは管理ができていない」「髪ボサボサ、目が充血したまま出勤するな」「今の業務量で辛いのはキャパがなさすぎる」わたし「充血もだめなの？」』

ツイッターとはいえあくまで公開情報であり、読者（主に友人知人か？）を意識して、表現は実際よりかなり緩和されて記述されていると推測できる。

とはいえこれを読むと、女性が、長時間労働による身体的負荷に加え、組織内の関係（とりわけ上司との関係）における精神的抑圧という二重の重圧の中で、急速に追い込まれていった経緯が確認できる。

6. 精神疾患としての労災の実態

事件のこうした過酷な経緯は、社会的な趨勢を象徴している。

データを見ると、精神的疾患での労災認定件数は近年急増している。図表⑤に示したのがその推移だが、今世紀に入ってからの急増ぶりが分かる。

その背景には、実態の深刻さもさることながら、精神疾患に関わる労働行政、ならびに労災認定基準の拡充が進んできていることがある。

特に2000年以降、メンタル疾患に関わる基準の整備が一気に進んだ。

図表⑥は、その関係の法令整備の流れを示したものだが、自殺者が高水準で推移する中で、法制の

図表⑤：過労死等の労災認定状況の推移（精神障害のみ）

		2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度
精神障害等	請求件数	524	656	819	952	927
	認定件数	130	127	205	268	269
うち自殺	請求件数	121	147	176	164	148
	認定件数	45	42	66	81	66

		2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
精神障害等	請求件数	1,136	1,181	1,272	1,257
	認定件数	234	308	325	475
うち自殺	請求件数	157	171	202	169
	認定件数	63	65	66	93

		2013年度	2014年度	2015年度
精神障害等	請求件数	1,409	1,456	1,515
	認定件数	436	497	472
うち自殺	請求件数	177	213	199
	認定件数	63	99	93

※出所：厚生労働省発表資料 ※参考：1998年の精神障害請求件数は42件

図表⑥：メンタルヘルス対応を巡る社会的流れ

年 代	行政対応, 出来事
1998年	自殺者3万人突破
2000年	メンタルヘルス指針（厚生労働省, 2006年改訂）
2000年	電通事件判決（最高裁, ※過労死）
2002年	過重労働による健康障害防止のための総合対策（厚生労働省）
2006年	改正労働安全衛生法施行（※69条「健康教育等」, 65条「作業健康配慮」）
2006年	自殺対策基本法施行
2008年	労働契約法施行
2011年	精神障害に関する労災認定基準制定
2014年	過重労働等防止対策推進法制定～『大綱』発表（2015年）

整備が急がれていることが確認できる。

その中の『精神障害に関する労災認定基準』（2011年制定）では、労災発生近辺での労働時間数ばかりでなく、下記例のように、メンタル不調が業務に起因するかどうかについて現在では詳細な確認基準が整備されており、実態に即した認定が進められていることが分かる。

◆心理的負荷判断基準・「強」の場合

○ひどい嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた

【「強」である例】

- ・部下に対する上司の言動が、業務指導の範囲を逸脱しており、その中に人格や人間性を否定するような言動が含まれ、かつ、これが執拗に行われた
- ・同僚等による多人数が結託しての人格や人間性を否定するような言動が執拗に行われた
- ・治療を要する程度の暴行を受けた

このような法制運用のベースがあり、今般の電通における労災認定も迅速に行われることになった。

7. サービス残業の実態と本質

さらには、10年以上も前から社会問題化しているサービス残業は、依然高水準にある。

次頁図表⑦の厚労省データからも最近再び、件数、精算金額ともにV字で増加しつつある状況が確認できる。

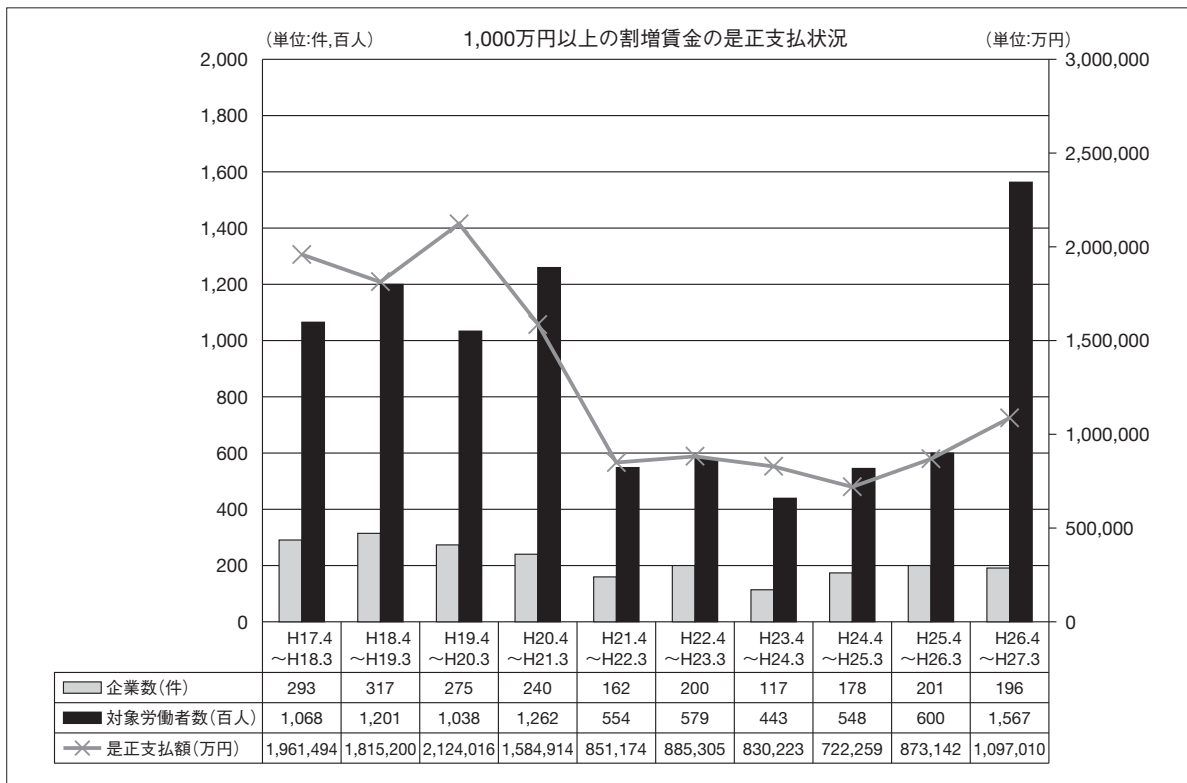
そもそも残業代の裏付けのある長時間労働自体も深刻な問題なのに、それを無報酬で従業員に強いのは明確な労働者搾取であり、それ自体がいわば一種の悪質なパワハラであろう。

以上の精神疾患としての労災とサービス残業の実態から、労働現場における経営リスクの構造が、従来とは一段と変化した様相を示していることが分かる。

8. 過重労働問題とは何か？

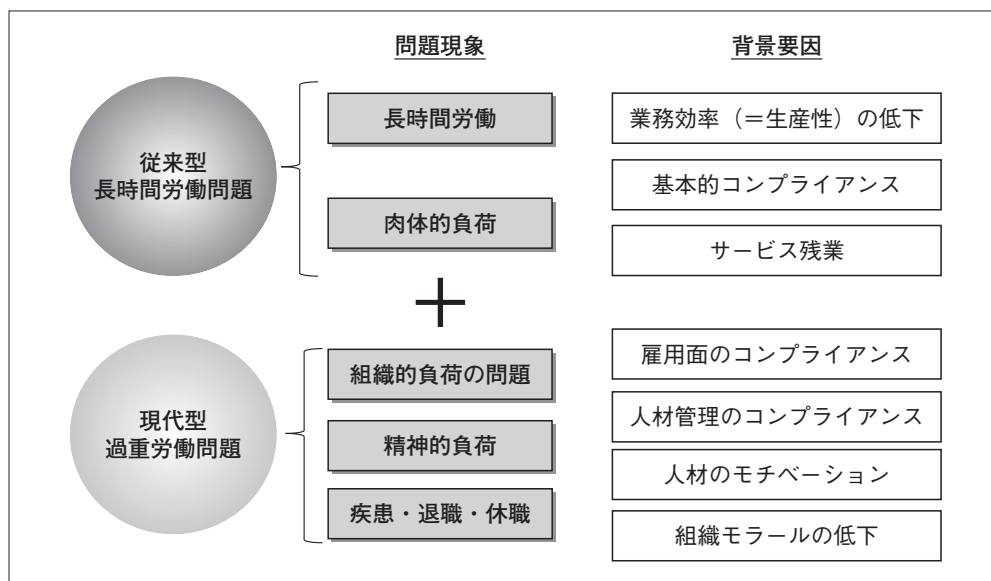
ここまで見た、電通事件に象徴される過重労働問題の性質を整理しておこう。

図表⑦：サービス残業摘発の推移



※出所：2014年 厚生労働省発表資料

図表⑧：「過重労働問題」とは何か？



従来の長時間労働問題とは、主に長時間残業とそれによる身体的負荷の問題であった。

わが国はこれ自体にも長年うまく対応できていないが、近年の過重労働問題には明らかに一段と質的な変貌が生じている。

図表⑧に示したように、従来からの問題に、上司等との人間関係上の抑圧から生まれる組織的負荷、さらにはそれに伴う精神的健康の問題が加わってきている。その背後には、基本的な労働時間管理のコンプライアンスに加え、雇用管理や人材マネジメントにおけるコンプライアンスといった要因が混在するようになってきた。

雇用管理においては、「名ばかり管理職」問題に見られるように、見かけ上の地位によって残業適用対象を除外され過酷な長時間労働を強いられている層が存在する。また、人材マネジメントにおいては、従来のような組織内における緊密なコミュニケーションが失われ組織風土が歪む中で人材が孤立し、深刻な悩みを抱えたまま若年時の退職を余儀なくされるケースが主要企業でも相次いでいる。

近年の当局による監視はこうした要因にも向けられており、企業経営における新たなリスク要因となっている。

3. 長時間労働問題の発生メカニズム

9. エネルギー系企業A社に見る問題構造

では、ここまで直近の電通事件を通じて確認してきた問題を、弊社が関与した個別企業での取り組みからも検証していきたい。

企業での取り組みは、大きく「労働時間問題の要因の見極め」と「それに対する対策」に分けることができるが、まずは要因面から見ていこう。

最初は、エネルギー企業A社での取り組み事例である。

この企業は名前を出せばだれでも知っている大企業で、少し前のことだが、サービス残業が大きく問題になったことがあり、その要因を見極める取り組みを行った。

弊社では労働時間問題を捉える際、下記のように3つの側面からの分析を行っている。

- ①基本的な労働時間管理、コンプライアンスの側面
- ②業務プロセスや生産性の側面
- ③組織体質、人材のモチベーションの側面

この企業を詳しく調査したところ、そのポイントは③の組織体質にあることが分かった。

反対に、①の基本的な労務管理プロセスの法令順守状況には全く問題はなく、②の業務生産性に関わる問題は、むしろ③の組織体質の影響によって生じていることが分かった。

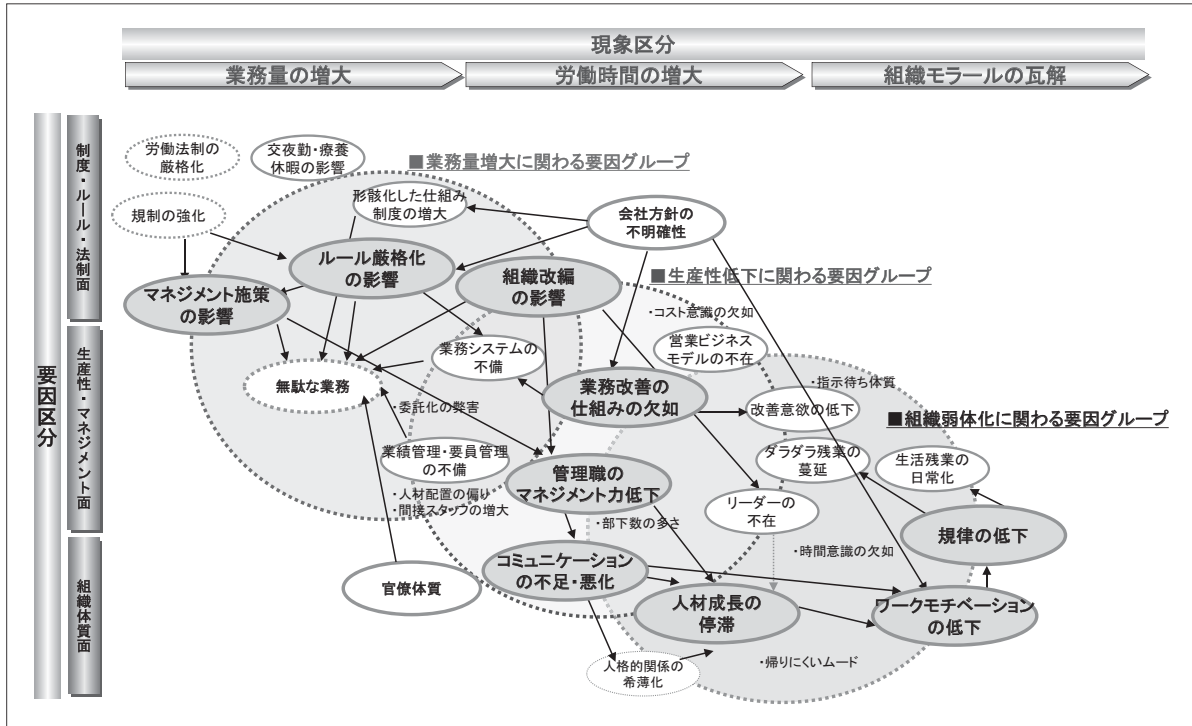
それを要因関連図として詳細に整理したのが、次頁図表⑨である。

横軸のように、「業務量増大」が「長時間労働」を引き起こし、組織体質を悪化させる土壌が作られたというのが基本的な経緯であり、この企業での問題の構図である。

その発端は、図表左上の「業務ルールの厳格化」や「組織改編」といった、企業不祥事に対応するための全社を挙げての施策にあった。

不祥事への対策は、最初のうちはエネルギー製造施設での定期点検実施の厳格化、マニュアル化と

図表⑨：A社の労働時間増大要因分析イメージ



いったような部分的取り組みだった。ところが、そうした業務厳格化は一部部署に留まらず、より徹底するため全社的な取り組みへと急速に広げられた。全社的なルールの厳格化やマニュアル化が進むだけでなく、その監視を担当する専門部署まで設置され、監視活動もルーティン化された。

ところが、そうした強力な施策が進められる一方で、そのマイナス面をケアする措置が疎かだったため、組織と人材はその負荷と矛盾を受け止めきれなかったわけだ。

そうして進んだ組織体質の悪化が、サービス残業問題を引き起こした。

10. A社でのサービス残業問題の教訓

この会社における不払い残業代の遡及支払いは50億円を超える莫大なものだったが、それには一つの重大な契機がある。社員からの当局（監督署）への通報である。

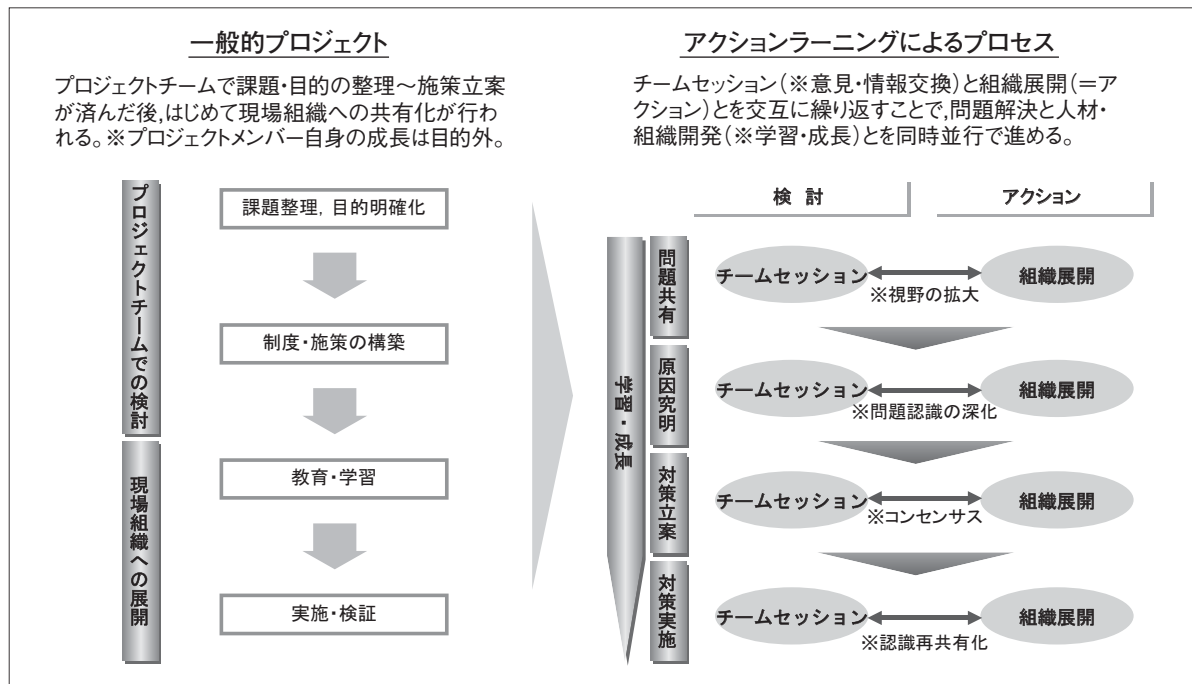
監督署からの特別な調査のきっかけで最も大きなものは、社員からの通報と投書であるといわれている。特に、複数の社員からの通報が相次ぐと、ほぼ必ず調査が入ることになる。

A社の事例から汲み取るべき大事な教訓は、本来組織の中で解決すべき問題を、社員がすぐに外部に出してしまうような体質にしてはならないということであろう。もちろん、隠蔽体質を作るわけではない。そうではなく、多くの組織が本来そうであったように、内部でオープンに問題を共有し合いながら解決していく土壌を回復する必要があるということだ。

11. A社での取り組みの工夫

以上のことを踏まえ、A社での取り組みは、一部の人事担当者が調査に当たるのではなく、広く全社からプロジェクトメンバーの参画を得て、互いの問題認識をすり合わせる中で問題を整理していく

図表⑩：A社でのプロジェクト運営手法：問題解決と学習の一体化



プロセスをとった。

図表⑩にコンセプトを示したように、そのプロセスには、組織学習手法であるアクションラーニングという方法を活用した。

こうした問題解決プロジェクトを成功させるには、一部のプロジェクトメンバーだけで議論するだけでなく、それをどう現場組織での実践につなげていけるかという点が大事な課題である。

対話による問題共有～解決・実施モデルであるアクションラーニングは、そうした課題の解決に、うまくマッチした方法といえる。

4. 過重労働リスクへの対応策

12. 大手メーカーB社における対策の展開

次に見るのは、過重労働の対応策を中心とした大手メーカーの事例である。

この会社では長時間労働も問題であったが、メンタル不調によって技術部門の若手社員が次々と休職・退職に至る問題の解消が喫緊の課題となっていた。

一部の部署では、若手のみならず管理職層からもメンタル不調による休職が発生する状況だった。まさに、前述の3つの要因における組織体質の問題が深刻な状況である。

そこで、問題の詳細整理に時間をかけるのではなく、有効な対策を直ちに実施することを軸に支援を進めた。対応策は、次の2つを要とした。

- ①若手・新人層におけるメンター制度の導入
- ②管理職層への新方式のメンタルヘルス教育の実施

13. メンター制度による新人層の退職防止

まずメンター制度だが、特に学卒入社1年目の退職者が多いため、新人1年目には全員メンターを付けることにした。

図表⑪はそのモデルを示したものだが、メンターが新人の緊密な支援者となり、何でも話せる信頼関係を作る。その上で具体的な業務課題にも踏み込んだ育成支援を進めていくのが、育成のためのメンター制度である。

精神面の問題を引き起こす要因、特に人間関係での悩み等を放置しないようにし、メンターが受け止め、必要に応じて人事部門もメンターに協力しながら支援を行うように徹底していった。

新人社員の業務サイクルを、一刻も早く自立軌道に乗せることを目指したわけだ。

その結果、新人層のメンタル問題は急速に減少していった。

14. 管理職への新方式のメンタルヘルス教育

メンター制度の効果が定着したタイミングで、施策実施2年目からは、その継続と並行して管理職層への新しいコンセプトでのメンタルヘルス教育を導入した。

メンタルヘルスのセラピーに、CBT（認知行動療法）といわれる対話を活用した有効な方法があり、近年わが国でも健康保険の適用対象となっている。薬によらず、メンタル不調者の現実認識の仕方を変化させることで精神状態を改善する方法だ。

それを管理職教育に活用するプログラムとして編成した例が、図表⑫である。

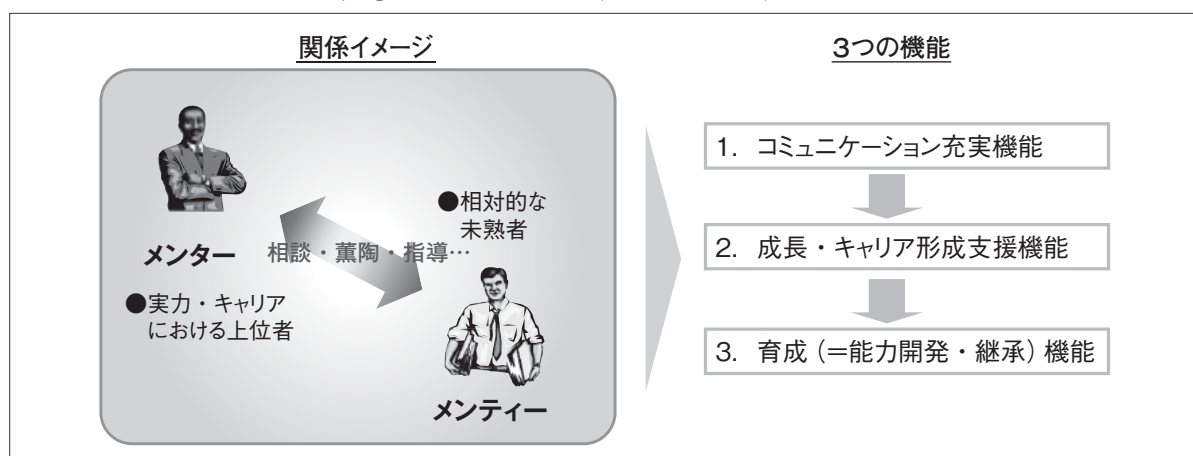
もちろん、管理職がこれを学んでメンタル不調者の「治療」をするわけではない。そうではなく、自らの感情をコントロールする手法を身につけ実践してもらうのだ。

本稿冒頭の事例を思い出してほしい。過重労働問題は、長時間労働のみならず、そこに組織的な権力関係の歪みが加担することで引き起こされている。

要するに、社内組織を預かるライン管理職の感情の乱れが「発症」の引き金を引いているといえるのである。

その管理職自身のメンタリティを、この手法で改善してもらうのが狙いである。

図表⑪：メンター制度（メンタリング）のモデル



図表⑫：CBT（認知行動療法）によるメンタルヘルス研修タイムテーブル例

タイムテーブル	研修項目	詳細内容構成	ポイントと狙い
9:00-9:30	講義： 当社組織の課題	■メンタル問題ははじめ人材マネジメントの課題 ■メンタル問題の構図と組織・ビジネスへの影響 他	—組織の現状に関する基本認識
9:30-10:00	講義： メンタルヘルスの基礎知識	■メンタル問題の社会背景と企業組織における問題 ■メンタルヘルスに関わる心理学の基礎知識 他	—メンタルヘルスに関わる基礎知識の理解
10:10-11:00	講義： CBTの基礎	■感情診断、アセスメント ■CBT（認知行動療法）、認知行動コーチングの概要 ■CBTに関わる知識とスキル 他	—メンタルヘルスマネジメントに関わる基礎スキルの理解
11:10-12:00	講義＋演習： CBTの基本フレーム	■セルフ・ヘルプフォームの理解と活用 ■フォームを活用した事例分析演習 他	—CBTの基本スキル理解
12:00-13:00	(休憩)		
13:00-14:30	演習Ⅰ： 感情コントロール	■「不健全な感情」の理解 ■記述演習による感情コントロール 他	—CBTの基本スキル活用
14:45-16:15	演習Ⅱ： モデルコーチングセッション	■CBTを活用した対話のフレームワーク ■ペアによる演習 他	—基礎知識・スキルの実践イメージの理解
	演習Ⅲ： コーチング体験セッション	■事例活用によるグループワーク ■ペアによる対話演習 他	—対話の実践的スキルの理解
16:15-16:30	まとめ	■学習のポイントまとめ、感情診断 ■次回以降グループ会合への見通しと行動計画 他	—連続会合への確実な連結

自己の感情をある程度コントロールできるようになった管理職の下では、組織の雰囲気が改善しメンタル不調が抑止される効果生まれる。特にメンタル不調者を多く発生させる部門の管理職には全員参加での教育研修を進めた結果、メンター制度との相乗効果もあり、急速に組織状況を改善させることができた。

15. 従来型対策構造からの脱却

次頁図表⑬は、以上の企業事例を踏まえ、過重労働への対応策を整理したものだ。

従来型の対策が奏功せず、わが国の労働時間問題が繰り返されるのは、図表左のように、労務管理をはじめとする諸施策がバラバラになっているか、あるいは現場組織から遊離した労務管理的対応だけが行われてきたからだ。

これを克服するには、図の右のように3分野の施策を緊密に連携させる必要がある。しかもその重点は、ここまで見てきたように組織体質の強化策であり、それを通じた人材のマインド改善に置かれる必要がある。

これを着実に進めていくことで、様々な問題発生ケースへの対応が可能となる。

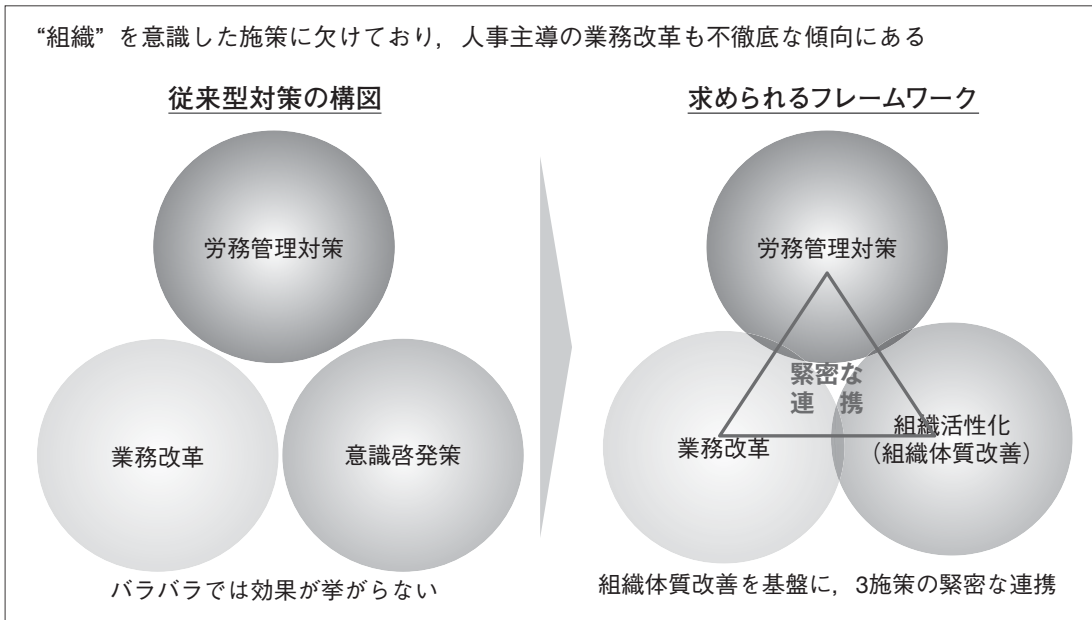
16. 長時間労働対応策のバリエーション

さらに個別施策の関連を整理したのが、図表⑭である。

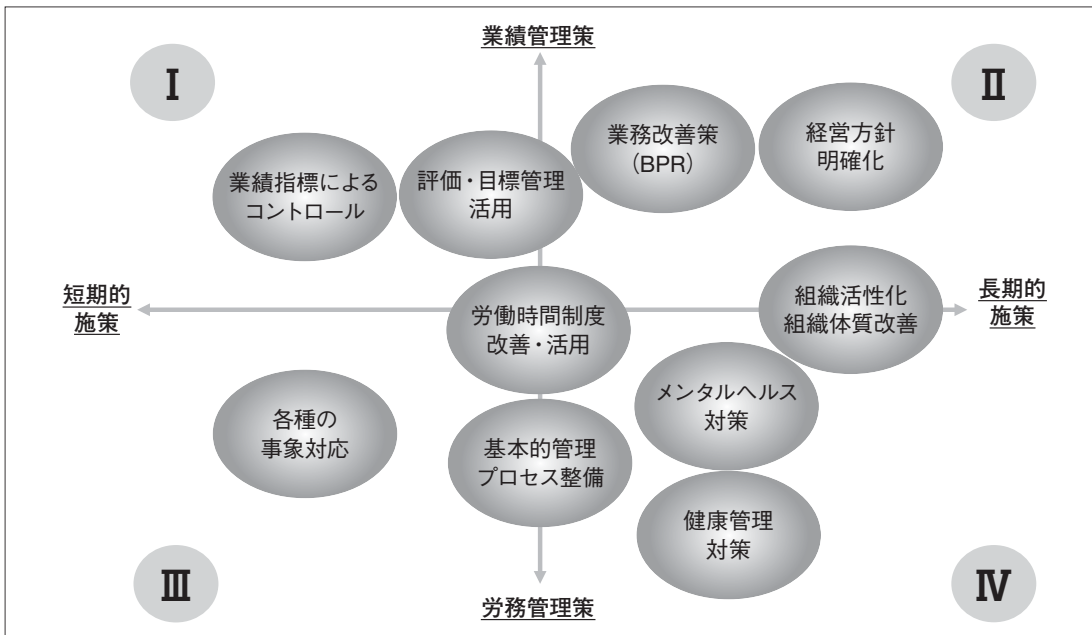
この図は、横軸が「短期・長期」の時間軸、縦軸が「労務管理面・業績管理面」、つまり現場業務改善に関わる軸で、マトリクスを構成している。

図中の個々の施策はいずれも大切だが、すべては関連しており、抜け漏れがないか、また連携性が

図表⑬：従来型労働時間問題対策構造からの脱却



図表⑭：労働時間削減策の分類



十分かを検証する参考にしていただきたい。

例えばよくあるケースとしては，左上の業績指標によるコントロール（つまり業績評価との結び付け）で管理職の締め付けを行い，とにかく残業時間削減を目指すというような進め方である。

もちろん，場合によってはこうした対策も有効だが，そのような短期的対策だけでは，目先の効果は出るが，長い目では反動が出てくる。

そういう意味で、自社の状況、組織課題に応じたバランスある施策を組み立てることが肝要である。

5. 労働改革を乗り切る人事戦略

17. 内部統制とリスクマネジメント

では、ここまで提示した論点の全体を整理しながら、今後への課題を見ていこう。

リスクマネジメントを組み立てるには、COSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）の定める内部統制のフレームワークが参考になる。

その重要な要素は4つあり、①統制目的の明確化、②業務の合理性確保、③コンプライアンス、④リスクコントロールである。

経営目的を現場業務における具体的なリスクコントロールにきちんと落とししていくことがポイントとなる。

図表⑮は、人事労務分野のリスク項目を系統的にマッピングした簡単な例である。過重労働発生をはじめますます高まる労務リスクに適切に対処するには、リスク項目を体系的に管理するとともに、その関連性と各事項の経営的な重要度の変化を常に意識しておくことが求められる。

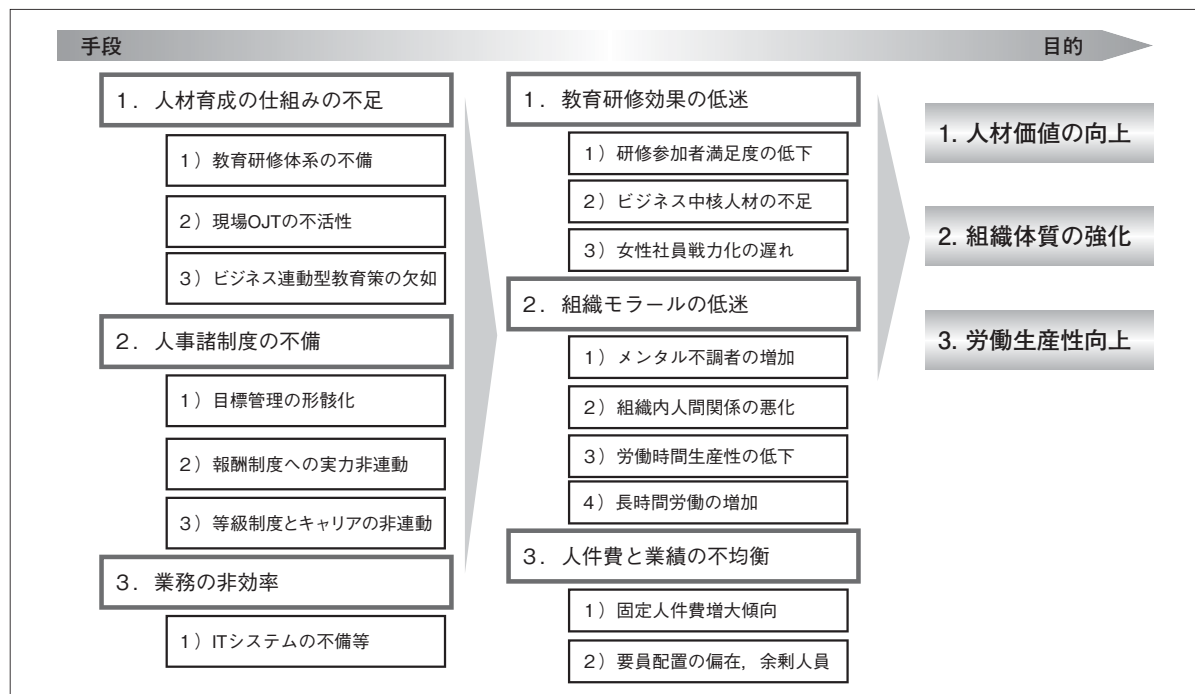
18. 「同一労働同一賃金」化の意味

さて、現在政府では「働き方改革」と称する労働行政施策が精力的に進められている。

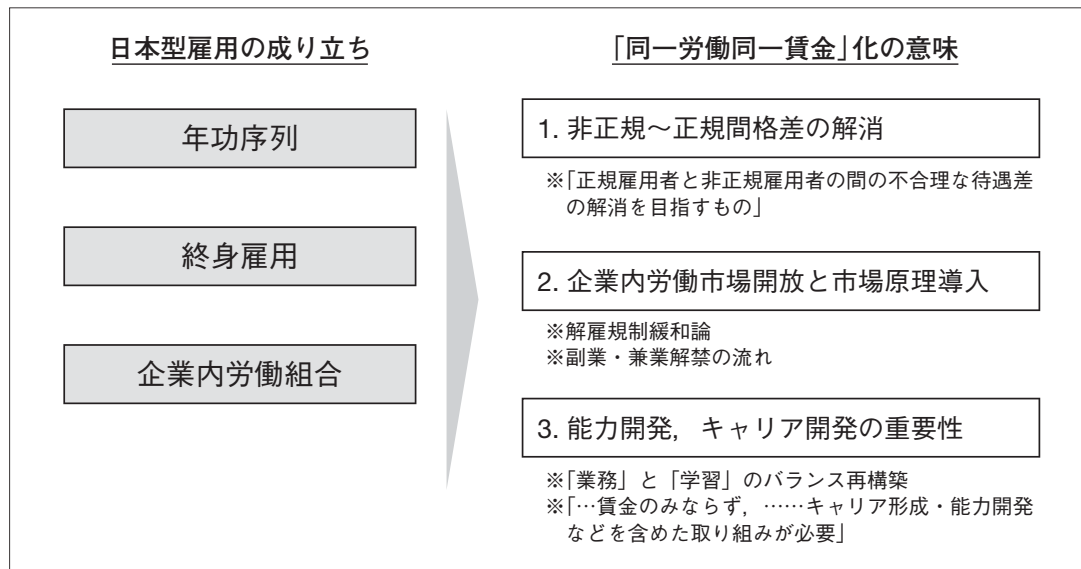
法制面のポイント等各論にはすでに触れてきたが、大きな流れを最後に押さえておきたい。

安倍政権が盛んに強調しているのは「同一労働同一賃金」の推進であるが、これは一体どのような

図表⑮：人事リスク要因整理例（リスクマップ）



図表⑩：労働改革の進行と企業経営がとるべき道／“日本型雇用ルネッサンス”



※働き方改革実現会議「同一労働同一賃金ガイドライン案」(H28.12.20) から

意味を持つか？

よく「働き方改革」は「日本型雇用システムからの脱却」という言い方もされる。

日本型雇用システムは、図表⑩左側の3要素を軸に成立してきた。

とはいえ、すでに年功給与を制度として採用している企業（実態は別として）はほとんどなく、終身雇用も大きく流動化している。ただ、3つ目の企業内労働組合は、言い換えれば企業内労働市場であるが、これだけは現代でもかなり強固である。

ここまで見てきた様々な過重労働問題も、この企業内市場の中で発生している点が重要である。仮に日本企業の労働市場が完全にオープンで、大企業からの転職も柔軟に発想できる環境だったなら、女性新入社員もあれほどまで過重労働に拘束されず、その犠牲もなかったかもしれないのだ。

一方、「同一労働同一賃金」では、非正規～正規間の格差解消が強調されている。

しかしよく考えれば、労働市場が企業内に閉じたまま格差を埋めても、逆に非正規雇用者内に現状の格差が広がるので本末転倒ともいえる。つまり、非正規格差解消は、企業内労働市場の開放と同時に進めていかざるをえなくなるであろう。

例えば、昨今話題の「副業・兼業」の解禁問題もまさにこの市場開放に関わっており、長い目で見れば止められない流れだろう。

19. 「日本型雇用ルネッサンス」へ～労働改革の先にあるビジョン

では、こうした格差解消、市場開放という流れの中で、個別企業はどう有効な人事戦略を見出すべきだろうか。そのヒントが先頃、日刊工業新聞社が日本電産の永守社長に行ったインタビューの中にあった。

この会社は、これまで高業績高成長だけでなく、超長時間労働でも有名な会社だった。なにせ、社

長は365日休みなしで働いているといわれる猛烈ぶりだ。

それがここへ来て、永守氏は「宗旨替えした」と明言し、数年後までに残業ゼロにするという方針を公表している。そのために1,000億円の設備投資も計画しているとのことなので、その本気度が伝わってくる。

永守氏はインタビューの中で、奇しくも「残業しない時間は英語の勉強にでも充ててほしい」と言っている。ここに大事な示唆がある。

仮に長時間労働でも、要は仕事に持続性、継続性が確保できているのなら過重労働問題は起こらない。そのポイントは、社員が仕事の中での成長と、それに伴うビジネスライフの充実を実感できるかどうかにある。

反対に、たとえ業績がどんな良くても、この会社では成長できないと思えば優秀な社員は辞めていく。まして、何も学ぶことのないまま、過重労働でこき使われて心身ともに疲弊するだけなど、以ての外であろう。

ここから、これからの人事戦略のビジョンが、仕事と学習成長のバランスの新たな形での回復にあることが分かる。

昨今の労働改革の流れの中で、私たちは日本型雇用からの脱却ばかりを意識している。

それはあたかも「西欧型労働制度万歳」という様相だが、実はその本質は意外にも、社員を手厚く育成する文化を伝統的に培ってきた「日本型雇用ルネッサンス」と言えるかもしれない。

グローバル化ばかりに目を奪われるべきではない。日本企業の強みである人材育成を要とする戦略の強化によって、新たな競争力を獲得する時代に入りつつある。

長時間労働と組織的抑圧という複合的構造を持った過重労働体質からの脱却は、そのための重要な試金石である。

【経営セミナー】 過重労働対策のリスクマネジメント (受講費 無料)

— レクチャーと対話で深める、強い組織を作る経営労務戦略 —

開催日時 2017 / 07 / 04 (火) 10:00 ~ 12:00

【人材育成型メンター制度】 その戦略・活用・ノウハウのすべて (受講費 無料)

— リーダー育成、女性活躍推進、若手・新人の定着を進める決め手! —

開催日時 2017 / 07 / 12 (水) 10:00 ~ 12:00

会場 野村コンファレンスプラザ (新宿) 主催 ソフィアコンサルティング株式会社

詳細 <http://www.philosophia.co.jp/seminar01.html>