

そこが知りたい！「実践 働き方改革 労務管理講座」

第1回

「働き方改革」とは？ ～今さら聞けない働き方改革～

社会保険労務士法人中村・中辻事務所

代表社員 中辻めぐみ[※]

小誌では、このコーナーにおきまして、労務管理の面から見た「働き方改革」を皆様にお届けすることとなりました。政府主導で行っている「働き方改革」ですが、まだまだ浸透しているとは言い難い状況です。そのため、企業で働き方改革の支援を行っている特定社会保険労務士である中辻めぐみ氏に、労務管理の視点で見た企業事例などを紹介してもらうことになりました。成功事例だけでなく、失敗事例、さらに改革に至る背景や苦労した点なども含めて伝えてもらいます。また大がかりな仕組みだけでなく、スモールステップでの取り組みなど、示唆に富む取り組みの方法も今後、紹介していく予定です。

今回から執筆を担当させていただきます。ここでは、実務に沿った内容を盛り込み、皆様の職場の働き方改革の一助となるよう、分かりやすい解説に務めます。

1. はじめに

「時代は大きく変わろうとしている。変革を恐れず新たな成長の途（みち）を目指すのか、世界の先行企業の下請けの途を取るのか。日本は今、歴史的な分岐点にいる。」

さて、いきなり壮大な文章から始まりましたが、これは「日本再興戦略2016」に記載されているものです。

筆者は、社会保険労務士として企業の労務管理の支援を日々行っていますが「働き方改革」の名のもと、企業の働かせ方や社員自身の働き方を見直す時期に来ていると、ひしひしと感じています。企業の労務管理を通し見えてくるものはたくさんありますが、その中でも以下のことが重要であると考えています。

- ① 今、まさに変化が求められていることに早く気づくこと
- ② 企業の経営課題として取り組むこと
- ③ 管理職・一般社員を含む全ての層に対し腹落ちしてもらうこと
- ④ 社員一人一人が自発的な取り組みができるようになること
- ⑤ この一連の流れを実現させること

①～⑤を円滑に進める上で「トップの本気度」は欠かせません。これらのことは連載を通じてお伝えしていき、特に今回と次回は多くの企業が頭を悩ましている長時間労働について取り上げてみたいと思います。

本題に入る前に、まずは「働き方改革」について改めて考えてみたいと思います。

2. 今さら聞けない「働き方改革」

さて、ここで皆さんに質問です。働き方改革とは何か？と説明するとしたならば、どの説明が適切でしょうか？次の選択肢から考えてみて下さい。

- ① 長時間労働の削減
- ② WLB^{*}の実現
- ③ 生産性の向上

「うーん??」と考えて頂いた方、ありがとうございます。

……実はすべて正解です（笑）「なんだ、それ！」とお叱りを受けそうですが、ここはちょっとだけお待ちください。後でネタばらしをしますので…。

話を元に戻します。「働き方改革」とは「今の働き方を見直すということ」とも説明できますが、実行するに当たっては、その先にあるものを見据えていくことが重要だと思っています。

この後、企業事例をもとにお伝えをさせていただきますが、ややもすれば「長時間労働の削減」だけに焦点が当たってしまい「社員からの反発」を招くことにもなりかねません。

そのため「働き方改革」を何のために行うのか、行ったらどのような結果を導き出したいのか、といったことを見据えて舵を切って頂きたいのです。

仮に恒常的な長時間労働がある企業であった場合、「長時間労働の削減」を行いつつも、そこがゴールではなくその結果「WLBの実現」や、ゆとりある時間の中で生み出される「生産性の向上」などを見据えて頂きたいと思います。

そのため先の質問の選択肢に①長時間労働の削減、②WLBの実現、③生産性の向上を記載しました。これら3つは、今の働き方を変える際に、最終的にどのようなゴールを目指すのか、その際の重要な指標として頂きたいと思います。

3. 長時間労働の抑制の背景

さて、それでは今回と次回のテーマである長時間労働についてお伝えします。健康障害を引き起こしたり、企業のリスクとなったりすることは皆様よくご承知のことだと思います。

^{*}WLB（work-life balance）：ワーク・ライフ・バランス「仕事と生活の調和」

一方「分かってはいるのだけど、長時間労働となってしまうている。」という企業が多いのも事実です。

これは今に始まったことではなく、長時間労働の問題は以前からありました。しかし冒頭の「日本再興戦略2016」の言葉にあるとおり、まさに私たちは「歴史的な分岐点」にいます。

その背景には先に述べた健康障害や企業リスクだけでなく、国際社会から見た中でも我が国の生産性の低さ、労働人口の減少、どの国も経験したことの無い超高齢化社会への突入など様々な問題が山積しているからです。まさに待ったなしで「働き方改革」が叫ばれるようになったのです。

4. 長時間労働の抑制に動く国の施策

さて、ここで最近の国の施策を時系列でお伝えしていきたいと思います。

日本再興戦略改訂2014年に「働き過ぎ防止のための取り組み強化」が盛り込まれ、2014年6月に「過労死等防止対策推進法」が成立、その後同年11月に施行されました。

この流れを受けて、労働基準監督署が月100時間を超えると考えられる残業を行っている事業場に対する監督指導の徹底を行いました。（その後「月80時間超え」が対象となりました。）

筆者の顧問先も36協定で100時間超えの企業がありましたので、その頃から労働基準監督署の調査が多くなってきました。

以前から筆者は「100時間超えは、健康障害を発生させるリスクが高いです。労使で話し合って特別条項の締結をしていたとしても、ここまで働かせて問題ないという認識ではなく、この時間を少しでも減らすように致しましょう。」と顧問先にお伝えしていたこともあり、労働時間の管理は徹底していたので、是正勧告を監督官から出されることは（ほぼ）ありませんでした。そのような事業場においても、100時間超えの残業に関しては、監督官から健康障害のリスクのご指摘があり、働き方そのものを見直す必要があると考える企業側が増えてきたのもこの時期です。

日本再興戦略改訂2015年でも、引き続き「働き過ぎ防止のための取組強化」が盛り込まれたほか、同年7月には関連通達の「過労死等の防止のための対策に関する大綱の作成について」が発出されています。

さらに冒頭に記載した日本再興戦略2016でも、長時間労働の是正が盛り込まれています。

同年秋に、大手広告代理店の新入社員のうつ病での労災認定が世の中に知られる

ことになります。2016年12月26日に『「過労死等ゼロ」緊急対策』が発出されました。

図1にありますとおり、3つの軸を中心に2017年より実施されています。

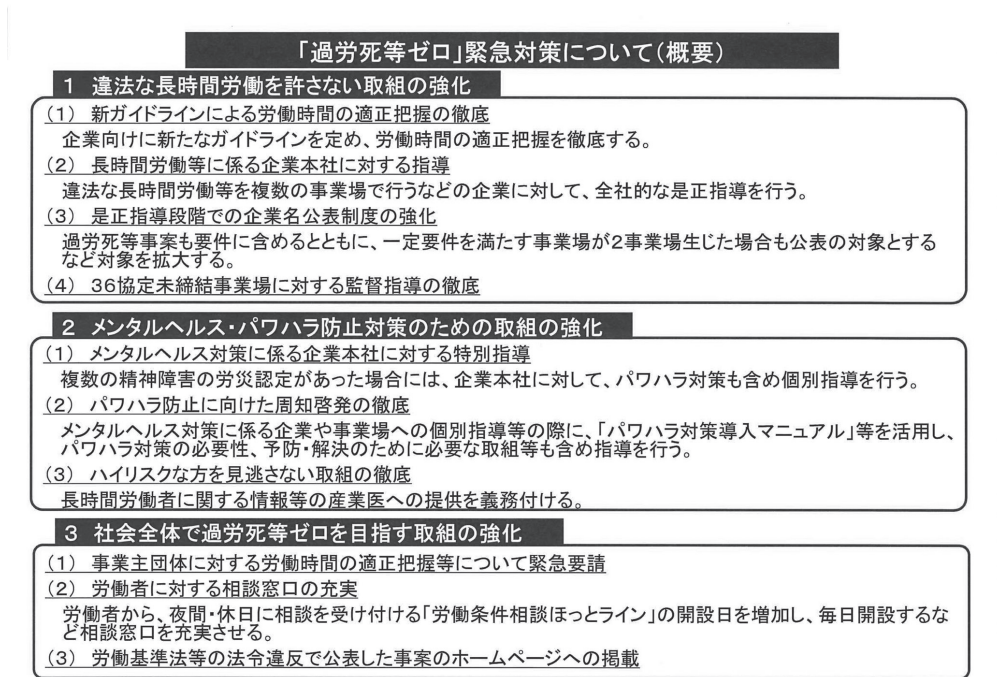


図1 「過労死等ゼロ」緊急対策 抜粋

その他、ここに記載されている内容が現在も引き続き取組強化されていることから、具体的にどのようにしていくかは今後の連載の中でも取り上げていく予定です。

さて、お話を戻しますが、2017年3月に「働き方改革実行計画」が発出され、「長時間労働の是正」などの9つの柱を立てられています。「法改正による時間外労働の上限規制の導入」などを今後取り入れるとされています。

執筆現在（平成30年5月30日）は、まだ決定ではありませんが、いずれにしても、本決まりとなったら、今までは特別条項の締結の上限時間が実質青天井であったものが、単月100時間未満、平均して80時間以内（ともに休日労働を含んだ時間）となります。

現行は告示であったものが法律に格上げされ、罰則による強制力を持つようになります。また、労使の合意があったとしても先の上限規制を超えることはできなくなります。

建設業などは、しばらく猶予があるようですが、今のうちから意識し働き方の見直しを考えておくことをお勧めします。

5. 「見かけ上のコンプライアンス」になっていないか？

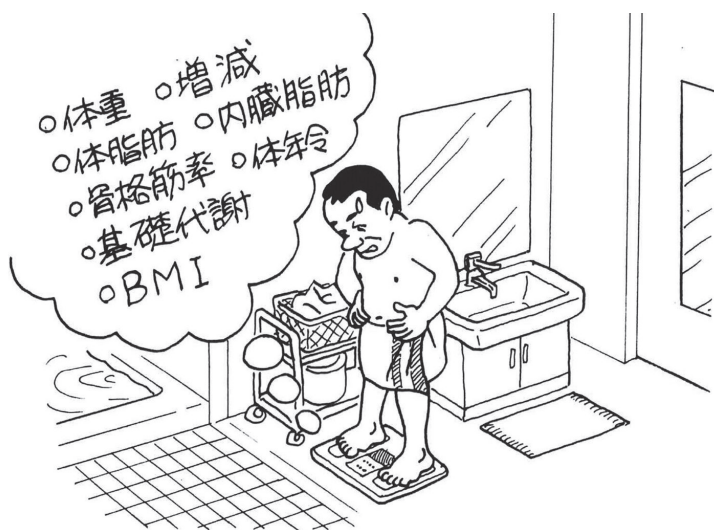
先ほど、労働時間の適正把握の徹底が、今後の長時間労働の抑制には欠かせない、とお伝えしました。

その理由をお話しておきたいと思います。

少しお話はそれますが、皆様は健康のためにダイエットをされたことがありますか？今は巷に「痩せる」と銘打った飲み物やサプリメントなどがあふれています。筆者も思わず「飲むだけで痩せるなら…」と思いこっそり試しましたが、結果は効果なし。（ま、当たり前ですね。）やはりシンプルでかつ健康的なものは、適度な食事と運動と思うのです。

その時に大切なのが「数」です。今の体重と体脂肪をしっかりと頭に叩き込み、そこから自分の基礎代謝、摂取する毎日のカロリー、運動カロリー、そして毎日の体重と体脂肪の数値の推移を見て、コントロールしていくわけです。

このことを、長時間労働の削減で置き換えますと、今の実際の残業時間数の把握、部署や個人がどれだけの時間で終わる業務量を抱えているのか、仮に抱えきれない業務量であるとするならば、その業務量をどれだけ減らせばいいのか、もしくは人員をどれだけ増やせばいいのかを考えていく必要があります。



ここまで記載すると「当たり前だよ」とのご意見が出そうですね。

そうです、当たり前なのです。

しかし筆者が今までご支援してきた企業様の中には「実際の残業時間数の把握」が徹底されていないところもありました。残業時間数が正確に把握できなければ、具体的にどのようなことで残業時間が発生しているのかが分かりません。削減する方法も見えてこないのです。

実際の例をいくつかご紹介しましょう。

36協定で「45時間」と定めており、勤務表の時間だけを見ればその時間に収まっていますが、実態はそうではないというケースです。

第1週、第2週は24時までの残業を部署全員が行っているのに、第3週、4週、5週になると定時で全員が帰っています。そして合計時間が45時間に収まる、ないしは44時間などと記載されています。翌月はまた第1週、2週は同じような深夜残業、後半の週は定時に帰り、45時間ぴったり。

タイムカードのない会社もあります。手書きでの出勤簿では、9時から18時と一気に書き上げたと思われるような筆跡、印鑑も毎日が全く同じ方向、朱肉の陰影も同じで内心「これ、一日で書いたんだろうなあ…」と思われるようなものもありました。

また別の企業では、特別条項を締結しており月45時間と上限の時間が月80時間、年間700時間となっていました。同一の部署に「上半期は毎月80時間、下半期が毎月36.5時間、年間で699時間の残業実績」となっている方たちが複数いるということもありました。

もちろん、労働時間管理を徹底した結果であり、実態と合致していることもあります。しかし残念ながら「見かけ上のコンプライアンス」であることもあり、このような労働時間管理では、本当の残業時間が見えてこないのです。

さらに申せば、企業側のリスクとして、36協定を超えて働かせていれば労働基準法32条違反になりますし、実態はもっと残業をしていたとしても、勤怠に記録していなければ、賃金に反映されませんから、割増賃金の未払いとなり37条違反にもなります。

いわゆる「過労死ライン」と呼ばれる恒常的な長時間労働であった場合は、脳心臓疾患や精神障害等の労災リスクも潜んでいます。



6. 「単に労働時間を短く！」の失敗事例

長時間労働の削減をする際には、このようなリスクをまずは経営層に伝えることが重要です。しかし…です。ここは筆者の苦い経験をもとに、同じ轍を踏まないよう社内で施策を行う際に、お考え頂きたいことがあります。

- (1) 犯人探しではないこと
 - (2) 目的と目標を明確にすること

労災認定された企業がありました。恒常的な長時間労働があった部署で、ある社員がその日も遅い時間に働いていたところ、突然、心筋梗塞で倒れ病院に搬送されました。家族や会社の皆さんの祈りも届かず、そのまま息を引き取った悲しい事案です。その時に社長は「自分はこの十字架を一生抱えて生きていく。二度と同じことを起こしたくない。」と決断されたそうです。

筆者の事務所に、長時間労働削減のためのコンサルを依頼された時に、切々と語って下さいました。まだ「働き方改革」という言葉もなかった10数年前のお話です。具体的な方法も分からないものの手探りでその方法を考えていきました。

その中でも社長のたつてのお願いで「残業をすると言っても、残業をする部署がある。これは管理職のコンプライアンスの問題だ。そこで労災のリスクや法令を守ることの重要性を厳しく伝えて欲しい。」と言われました。

筆者はそのリクエストに応えるべく、当該部署の管理職を集め厳しくお伝えたのです。すると参加者の方たちの最初のニコやかな顔から、途中で表情が曇りだし、結果的には憤怒の表情に変わっていらっしました。

筆者も心の中では「あれ？大丈夫かな？」と思っていましたが、社長のご希望に沿った内容でもあり、かつ、筆者自身も管理職の方に理解して頂きたいという想いもありました。

ところが「説明は以上ですが、何かご質問はありますか？」と言うと腕組みをして聞いていた方が手を挙げて「言っていることは分かります。私たちだって部下を早く帰してやりたい。自分たちも早く帰りたい。でも、この仕事をどうやって終えろと言うのですか？仕事の量は変わらない、早く帰れ？矛盾していますよね！」と言われ、周りの方が口々に「そうだ、そうだ！」と言われました。

その時に、筆者は大きな過ちを犯したことに気づきました。「この方法は間違っていた、私は説き伏せようとしてしまったのだ。」と。「あなたは間違っている、社長（それを伝える私）が正しい、だから言う通りにしなさい。」という非言語のメッセージを送ってしまっており、それが参加された方には伝わっていたのです。

先にお伝えした(1)の部分です。

「誰が悪い」「その部署が悪い」という決めつけで長時間労働を削減しようとする、このようなハレーションを起こしやすくなります。さらに言えば、長時間労働となっている本人たちが、自己犠牲の中でその時間を捻出し、会社のためにと頑張って働いてくれている気持ちに寄り添うことも重要だと感じました。

連載を通じ、このことは何度も折に触れてお話しすることになると思いますが、働き方を変えることは意識と行動を変えることです。その意識と行動を変えることは、自分自身でさえも難しいことです。まして「人」や「組織」を変えることは、相当なエネルギーが必要であることは、想像に難くありません。



また「長時間労働を削減する」を目的としてしまうと、これもまたハレーションが起きやすくなります。例えば先のように「会社のためにやっている」と思っている方には、その働き方を否定されたように感じます。また「長時間労働は頑張っている証」と思っている方は、その価値観を覆すことを強いられているようで、拒否反応を起こすでしょう。さらに言えば「生活給」となっている方は「賃金が下がる」と現実的な部分で受け入れることができなくなります。

そこで考えるべくは「本当の目的は何かを考える」ということです。筆者が考える目的は、本稿の2でお伝えした「WLBの実現」と「生産性の向上」です。その過程において「長時間労働の削減を目標とする」といった立てつけとすると皆さんにも理解してもらいやすくなるのではないのでしょうか？

7. 生産性の向上が目的

ひと昔前は「WLBを実現する」というと「みんなが忙しい中、さっさと自分都合で帰る」「自分優先で組織は二の次」というイメージが少なからずあったようです。

しかし今や、仕事以外の時間を持つことが、生産性の向上に繋がるという意識が広まってきています。

例えば、今は活字離れと言われますが、皆様は年間にどれだけの本を読めますか？本は時代や国境を越え、かつ、めったに会うことのできない著名人の言葉を直接目にすることができるとても貴重なものです。仕事を離れた時間に、本を開くことによって、心の琴線に触れる言葉に出会う、それがまた日々の原動力になるという間接的なものから、仕事のアイデアがひらめくという直接的なものもあります。

また自然の中に身を置くことで、五感が研ぎ澄まされていくことに気づきます。ゴルフをされる方はよくお分かりかと思いますが、頬にあたる風の感触、芝生のおい、木々が揺れる際の葉っぱの音や鳥の鳴き声などに包まれます。ショットをすることは練習場で打ち込むことと変わりはありませんが、やはりゴルフ場で感じる爽快感とは異なるものがあるはずです。

また家族や友人と過ごす時間も大切にしたいものです。なかなか時間が取れない方は、忙しい時間の中をこんな風に過ごしてみませんか？

朝だけでも一緒に食事をする、家事を分担してお互いを支える、何気ない会話を楽しむ、日々変わっていく子供の成長を喜ぶ、離れて暮らす親に電話1本かけてみる、友人と久しぶりに会ってみる、これらのことを意識して行くと、充足感を覚えるでしょうし、改めて今まで自分が仕事一辺倒であったことに気づくことでしょう。

一見すると仕事と全く異なる時間ですが、この「ゆとり」や「仕事以外の経験」が創造力を生むのです。

ある企業で男性社員が、奥さんの出産をきっかけに残業を制限して、急いで家に帰るようになりました。周囲の人は「専業主婦の奥さんなのに、夫が手伝わなければならないのか。」と冷ややかに見ていたそうです。（この考え方は偏っていると思いますが…。）

しかし、その彼は定めた時間に帰るために様々な工夫をしていきます。仕事の段取りも格段に速くなり、以前よりも短い時間であるにも関わらず質の高いアウトプットをするようになってきたのです。

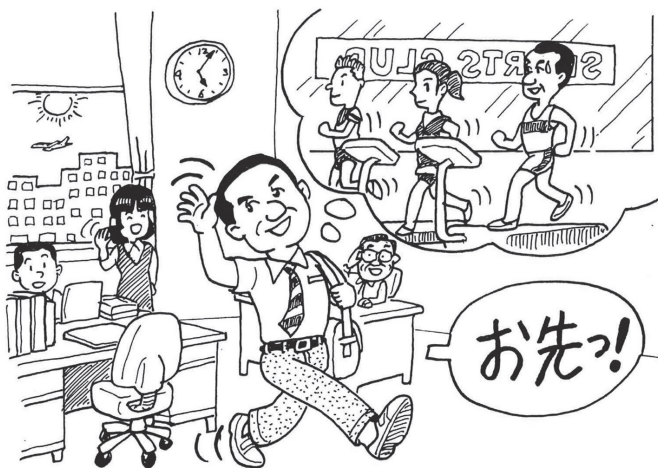
さらに今までは後輩に対して厳しい態度を取ることが多かったのに、随分と優しくかつ丁寧に指導をするようになりました。理由を聞くと「子供は自分の思うようにならないことを知った。でも愛情を注げば、その分、通じることも知った。改めて自分自身の人間関係の構築方法を振り返り改善しなければいけない、と感じたから。」というものでした。

結果的に後輩との関係性も良くなり、生産性の高い仕事をする方法を周囲にも伝えて行きました。他の社員も早く帰れるようになったため、平日にジムに通って体力づくりをしたり、習い事をして教養を高めたりするようになりました。

周囲のWLBの充実にも貢献したことになるのですが、それだけでなくお互い自分が経験している余暇の時間で得た情報を自然に話し合うようになり、それがきっかけでランチに行くようになり、その中で仕事の工夫や新しい情報の共有などを行い、結果的に職場環境の改善に繋がるような提案をしてくれるようになったのです。

その会社では今まで「自分で考えなさい!」と社長がさんざん指導してもできなかったことさえも、自発的に建設的な意見を言う社員が増えてきたのです。逆に言えば、長時間労働による疲労困憊した状態では、考えようにも今の仕事が精いっぱい、本来考えるべき大切な時間を見失っていたとも考えられます。

まさに一人の男性社員の育児をきっかけに、波紋が広がるように周囲にも良い影響を与えた事例です。



8. 6回を通じてお伝えすること

このようなことを、今後は進めて頂きたいと思っています。また労働時間の短縮だけでなく、手戻りのない仕事や事故を起こさないことも極めて重要です。

今回はその点も含めて、お伝えさせて頂く予定です。以下のとおり連載を通じて働き方改革を進めていくにはどうすれば良いか、労務管理の実務面を解説していきます。

【6回連載 タイトル】

1. 「働き方改革」とは？（今月）
2. これって労働時間？
3. ハラスメントが引き起こす心の健康障害
4. ワークライフバランスの充実が生産性の向上に！
5. 今までの取組を社内外に発信！
6. 社員が活き活きと働き続けるために

それでは、また次回、誌面でお目にかかりたいと思います！

※：【中辻めぐみ氏の紹介】

大分労働基準局に労働事務官（当時）として入局。以来、労災保険業務に携わり「脳・心臓疾患」「精神障害等」の給付業務を行う。現在は「メンタルヘルス」「安全衛生部門」「セクハラ・パワハラ」「過重労働対策」「働き方改革」を中心に企業に向けてコンサルティングを行なっている。講師活動は年間90本以上、企業、官庁などに向けて多数。

（肩書・資格）

- ・社会保険労務士法人中村・中辻事務所 代表社員 / 株式会社インフィニティ 取締役
- ・特定社会保険労務士（東京都社会保険労務士会所属）
- ・産業カウンセラー・衛生管理者

（就任委員）

- ・厚生労働省労働基準局 労働条件政策課 「職場のパワーハラスメントのポータルサイト」企画委員/厚生労働省労働基準局安全衛生部 計画課 「安全衛生有料企業公表制度周知啓発事業検討委員会」委員/厚生労働省労働基準局 労働条件政策課「労働条件関係セミナー実施事業検討委員会 委員」/
- ・東京都産業労働局「職場のメンタルヘルス対策推進事業」委員
- ・東京商工会議所「健康経営アドバイザー支援ワーキンググループ委員」
- ・千葉県職員セクハラ・パワハラ相談等処理アドバイザー 他多数



（執筆・著書）

- ☐ 「産業医ガイド」基本管理業務からメンタルヘルスまで 日本産業衛生学会関東産業医部会（編）共著：日本医事新報社
- ☐ 「プロに聞く『職場のうつ』メンタルヘルス対策」共著：労働調査会
- ☐ 産業カウンセリング養成講座テキスト（第13章「産業社会の動向と人事労務管理」を担当）：社団法人日本産業カウンセラー協会
- ☐ 平成25年度 社労士制度推進月間用「中小企業におけるメンタルヘルス対策」：社労士セミナー教材 全国社会保険労務士連合会・都道府県社会保険労務士会
- ☐ 「ビデオで学ぶ『実務ポイント』シリーズ 第20巻 ケースで学ぶ職場のメンタルヘルスストレスチェックを活かすために-DVD」経済法令研究会
- ☐ 第一法規出版株式会社「管理職のための 今、どうしたらよいか分かる メンタルヘルスケア Q&A」
- ☐ 平成28年度 社労士制度推進月間用「ハラスメント対策」：社労士セミナー教材 全国社会保険労務士連合会・都道府県社会保険労務士会
- ☐ 第一法規出版株式会社「会社と家族で一緒に支える心とキャリア」 他多数