



人材が未来を拓く

9名の特定社会保険労務士が語る中小企業における労働環境の変化と、変革を迫られる人事労務



平井繁利氏
(特定社会保険労務士
ヒライ労働コンサルタント代表)

- 座長 河尻 満 (岐阜商工会議所常務理事兼事務局長)
 出席者 平井繁利氏 (岐阜商工会議所労務顧問
 (特定社会保険労務士 ヒライ労働コンサルタント代表))
 青山直希氏 (特定社会保険労務士 ヒライ労働コンサルタント次長)
 坂 隆昭氏 (特定社会保険労務士 ヒライ労働コンサルタント主任)
 右近弘子氏 (特定社会保険労務士)
 望月かおり氏 (特定社会保険労務士)
 上村智世氏 (特定社会保険労務士)
 佐藤久美子氏 (特定社会保険労務士)
 廣瀬沙貴氏 (特定社会保険労務士)
 永井智子氏 (特定社会保険労務士)

急激な少子高齢化・人口減少時代に突入したわが国において、最大の課題は「労働力不足」。
 新年号では、これからの日本経済の成長力や国際競争力にも大きな影響を及ぼすであろう「人材の確保」に関わる諸問題など、労働分野における中小企業が抱える課題・対応について、9名の特定社会保険労務士を抱えるプロ集団 ヒライ労働コンサルタントの皆さんにお伺いいたします。

「これからの日本にとって、人口問題は最大の課題であります。人口が減少する中で、急激な少子高齢化社会の進展は、経済界にもさまざまな影響を及ぼしはじめています。現在の人手不足は、景気回復というような一時的な現象によるものではなく、今後とも続くものと思われまます。他方、人口減少と少子高齢化の進展は国内需要の減少に直結します。このようなことから、わが国の企業は規模の大小にかかわらず、人材の確保や新たな市場を求めて海外とのつながりを強めていくものと思われまます。国内での人手不足と高い求人倍率を背景とした好

雇用の質の大競争時代幕開け

雇用情報の公開

平井 おっしゃる通りです。岐阜県の有効求人倍率は全国的にも高く、昨年には全国2位になったこともあり、直近の昨年10月には全国4位、有効求人倍率1.72倍というとても高い率となっております。これはバブル期並みの数字です。こうした採用状況が厳しい環境の中、人材確保という観点から

条件を求めている転職の活発化、海外市場進出を見据えての人材確保難等々、岐阜地域の中小企業を取り巻く労働問題はますます複雑かつ深刻になっていくものと憂慮されます。
 そうした企業経営者の身近な相談相手として活躍されている特定社会保険労務士の平井先生は、当所の労務顧問であり、岐阜商工会議所で連載中の「ヒライ先生のQ&A」でもお馴染みです。
 まずは、平井代表にお伺いします。決して好景気とはいえない環境の中、人手不足感がこれまでになく高まってきているようですが、何か良い打開策はないのでしょうか。

一番気になっているのは、昨年施行された青少年雇用推進法という法律です。
 この法律は、本質的には雇用の質についての情報公開を迫る法律です。今までは外形的(事業規模、事業内容、労働者数、初任給など)なもので求職者は企業をみていました。これからは雇用の質(離職者数、労働時間、教育訓練、有給取得率、女性の登用など)が求職

者に問われる時代になります。そして、これらの情報に関する公開も求められます。青少年雇用情報シートへの記載そのものは努力義務という位置づけになっています。しかし、記載を控えるということ

は、記載できない実態(高い離職率、長時間労働、低い有給取得率、女性の活用が遅れているなど)があるということを、求職者側から容易に推測されることになり、そうした企業は応募者から見向きもされ

ないという状況が予想されます。また、記載内容に虚偽があると企業にとって最も大きな痛手となるのは、採用された者が実際に入社して、青少年雇用情報シートに書かれている内容と実際が違う場合に、ブラック企業というレッテルが張られてしまう怖れがあること

です。今はSNS(TwitterやFacebookなど)で世界に向かつて、急速に拡散されてしま

う時代でもあります。雇用情報を公開する企業は、高い雇用の質と企業としての透明性を確保していることを意味すること

から、応募が殺到するということが予想されます。まさに、雇用の質の大競争時代の幕開けといっ

ていいでしょう。それではこの「雇用の質」に関わ

る、これからの中小企業の労務管理の課題について議論したいと思います。まずは労働時間管理に関して発言を求めますが、どうでしょうか。

労働時間管理

青山 まずは、労働時間管理の面からは過重労働の撲滅が労働行政の最重要テーマなので、そのことについてお話をします。
 労働時間短縮の流れは、雇用環境改善が叫ばれた何十年も前から進められており、週40時間となった労働基準法の1987年大改正が思い返されます。週40時間制は、段階的に実施され、10年かけて一部を除き1997年に完全実施となりました。

あれから20年程が経ちましたが、まだまだ実際の労働の現場では立ち遅れが目立つ職場が見受けられます。そうした企業で共通しているのは、労働時間管理の前に労働

時間に対する意識の低さです。そうした意識の低さを高めるのは、経営者の意識の変革を求めること

以外にはなかなかいい方法が見当たりにません。まずは、経営者自らが率先して労働時間短縮に取り組むという姿勢を見せることだと思います。そうしたことによって、

一朝一夕に解決は難しいと思われる長時間労働の撲滅が、少しずつ進められていくことになるでしょう。

私の経験から、そうしたことを粘り強く説得していったことよ

って、それまで毎日のように9時10時までの残業が続いていた職場が、週のうちの何日かは定時で帰れるようになりました。顔色の悪

かった営業社員の顔色も少しずつ良くなり、職場の雰囲気も明るくなったような気がします。

残業手当

「営業社員については、一般的には残業手当を付けないでもいい、あるいは付けていないといったことを会員さんから聞いたことがあります。その点はいかがでしょう

か。望月 固定残業代のことかと思

います。固定残業代については、平成24年に出された櫻井龍子裁判官が最高裁の判例の補足意見のなかで、次のように述べられています。この視点は非常に重要なので、抜粋してご紹介します。

まずは、「①便宜的に毎月の給与の中にあらかじめ一定時間(例えば10時間分)の残業手当が算入

されているものとして給与が支払われている事例もみられるが、その場合は、その旨が雇用契約上も明確にされていなければならないと同時に②支給時に支給対象の時間外労働の時間数と残業手当の額が労働者に明示されていなければならないであろう。さらには③10時間を超えて残業が行われた場合には当然その所定の支給日に別途上乘せして残業手当を支給する旨もあらかじめ明らかにされていなければならないと思われ。」と述べています。

この補足意見もあり、固定残業代については、厳しい裁判例が続くことになると思います。更には固定残業が否認されますと割増賃金の算定基礎への算入という二重のダメージを受けることになるので、固定残業で支払っている企業は廃止を含めた早急な見直しが必要となるでしょう。

メンタルヘルス

「長時間労働からメンタルヘルスの問題が思い浮かびます。うつ病などメンタル不調の労働者数も



河尻 満
(岐阜商工会議所
常務理事兼事務局長)



青山直希氏
(特定社会保険労務士
ヒライ労働コンサルタント次長)



右近弘子氏
(特定社会保険労務士)



上村智世氏
(特定社会保険労務士)



廣瀬沙貴氏
(特定社会保険労務士)

年々増加傾向にあるようですが、今年から実施が義務付けられたストレスチェックへの取り組みは進んでいるのでしょうか

永井 ストレスチェックへの取り組みは、企業ではマイナスイメージの対応時期と重なったこともあり、なかなか進んでいないのが現状です。法律施行から半年以上経過した時点でも、実施方法や実施時期など何も決まっていない企業が約13%あり、規模が小さいほど費用や人員に余裕がなく、準備が遅れているとの報道もあります。

とはいうものの、実際のところメンタル不調の労働者は職場で増えているため、人事担当者の方からはうつ病等で欠勤の際の賃金計算方法や傷病手当金の請求についての相談からはじまり、うつ病の特性や長期欠勤となった場合の人事労務管理上の取り扱いについての相談は数多く寄せられています。

うつ病に罹患している労働者については、職場の同僚や上司がデリケートな病気であることを理解した対応が求められ、「頑張れよ！復帰を期待しているぞ！」な

どの励ましは慎むべきこと。労働者自らが心身不調に気づき、人事上の配慮を求めた場合は速やかに対応するための社内体制を予め整備しておくこと。長期欠勤の人事上の取り扱いには就業規則において一定期間療養に専念できる制度(休職制度)を整備することになる。自社の就業規則を確認すること。休職制度がある場合は、欠勤開始以後の診断書の提出、休職通知書の交付、休職期間満了時の取り扱い等の内容を齟齬がないように理解してもらえ、ように説明すること等を人事担当者に助言しています。

ハラスメント

平井 メンタルヘルスに関連して、セクハラやパワハラといった職場におけるハラスメントの増加が問題になっていますが、実際にどのような相談がありますか。

佐藤 以前は、セクハラ・パワハラという言葉がよく人事担当者からの相談で聞かれましたが、最近ハラスメントの種類も多くなっ

ているように感じます。ハラスメントは、言動を受け取った人がどう思うのか、不快や苦痛と感ずるのかどうかは人それぞれ違うため、難しい問題でもあると思いますが、ハラスメントを放置すれば、社員の心の健康を害するだけではなく、職場の雰囲気や生産性の悪化にもつながり、企業全体に悪影響を及ぼすことも考えられます。

当所への相談も増えてきていますが、実際に労働局が発表している個別労働紛争解決促進法施行状況をみても、職場のいじめ・嫌がらせの相談が解雇や労働条件の変更などよりも一番多い相談内容となっています。

この問題への対応についても、ハラスメントを許さないという方針の公表や、相談窓口の設置や体制の整備、研修の実施といった取り組みが求められます。

——では、最近耳にした言葉で「マタハラ」というものがあるようですが、それについてはどうですか。

上村 今年1月に施行となった育児介護休業法のなかでは、職場に

おける妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントとしてマタハラ(マタニティハラスメント)について、防止措置を講じることが義務付けられました。

この法律改正の背景には、妊娠中の女性の請求で軽易な業務に転換、降格したことがマタハラにあたる判断された平成26年10月23日の最高裁の判例があります。

この判例において、妊娠・出産・軽易な業務への転換等を契機とした降格が違法とされないためには、「自由な意思に基づき降格について承諾」を得るか、あるいは「特段の事情」があるかどうかが必要とされるとの判断枠組みが示されました。

今後は、女性労働者に対する妊娠・出産等を契機とした、降格・解雇・雇止め・減給・不利益な配置転換等の不利益取り扱いには十分な注意が必要となります。今回の事例のように、本人の同意があっても本人の自由意志で同意したといえるだけの合理的な理由が客観的にあるかどうか問われるからです。また、特段の事情とは、円滑な業務運営や人員の適正配置の確



坂 隆昭氏
(特定社会保険労務士
ヒライ労働コンサルタント主任)



望月かおり氏
(特定社会保険労務士)



佐藤久美子氏
(特定社会保険労務士)



永井智子氏
(特定社会保険労務士)

保などの業務上の必要性から支障がある場合であって、その業務上の必要性の内容や程度および上記の有利又は不利な影響の内容や程度に照らして上記措置につき均等法第9条3項の趣旨及び目的に實質的に反しないものと認められる程度の事情が必要とされますので、実際の運用に当たっては慎重な判断が求められることとなります。

正規・非正規雇用

平井 最近の雇用分野におけるもう一つの大きなテーマとして、女性の社会進出に伴い、正規・非正規の問題が大きな議論となっておりますが、労働法ではどんなことが議論されましたか。

坂 正規・非正規の問題については、まずパートタイム労働法の改正があります。改正パートタイム労働法では、正社員と差別的取り扱いが禁止されるパートタイム労働者の範囲が拡大されました。また、雇用するパートタイム労働者の待遇と正社員の待遇を相違させる場合は、その待遇の相違は、職

務の内容、人材活用の仕組み、その他の事情を考慮して不合理と認められるものであってはならないとする広く全てのパートタイム労働者を対象とした「待遇の原則」が新設となり、これまで以上に公正な待遇の確保が推し進められることになりました。

短時間労働者の待遇の原則は、通常の労働者の待遇と相違する場合において、その相違が短時間労働者と通常の労働者の業務内容及び業務に伴う責任の程度(職務の内容)及び配置の変更の範囲その他の事情を考慮して、不合理と認められるものであってはならないとしています。つまり、合理的であれば、同一待遇である必要はなく、均衡がとれていればよいということとなります。

一方、均等処遇については、通常の労働者と同視すべき短時間労働者(職務内容同一短時間労働者)に対する差別的取り扱いの禁止が、均等を求めるものとして賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇について差別的取り扱いを禁止しています。

同一労働同一賃金

——とても難しい問題だと思えます。同一労働同一賃金という言葉に耳にしますが、どういったことでしょうか。

廣瀬 なるほど。おっしゃられるように今後注視が必要な重要なテーマとして「同一労働同一賃金の原則」があります。

政府も新たに「働き方改革実現推進室」を昨年9月2日に発足させ、同一労働同一賃金の実現に向け、着実に動き出しています。厚生労働省も不当な賃金格差を示すガイドラインを年内にも作成する見通しだそうです。

労働の価値が同一であるか否かを、客観性をもって評価することは非常に困難なことです。今後避けては通れないテーマとして、まずは自社の各労働者が担当する業務内容について分析することから始めていかなければならないと考えています。

企業における雇用政策

——市場が収縮するなかでは、中小企業においてもグローバル化を意識せざるを得ない時代となってきました。こうした時代での企業における雇用政策はどうあるべきとお考えですか。

きとお考えですか。

右近 当所顧問先のなかにも東南アジアを中心に海外進出をしている事業所があります。あるいは、外国人労働者の雇用も見受けられるようになりました。

こうしたなかで、問題となるのは日本の職場においては日本の職場の風土・文化を外国人労働者に理解してもらうことがまず必要かと思えますし、海外へ進出した企業においては、その土地の風土・文化を理解することが必要かと思えます。

経済産業省が考えるグローバル人材の概念には、語学力・コミュニケーション能力・主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感、異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティーという要素が含まれると考えられています。その他、「グローバル人材」に限らずこれらの社会の中核を支える人材に共通して求められる資質としては、幅広い教養と深い専門性、課題発見・解決能力、チームワークと（異質なものの集団をまとめる）リーダーシップ、公共性・倫理観、メディア・リテラシー等をあげることができると指摘しています。

これらは、現在の人事考課表の評価要素では十分な対応ができていないので、新たな評価要素の設定が必要で。また、外国人労働者の雇用といえども、トラブルの原因を突き詰めていくと、雇用契

コンプライアンスを 意識した経営の重要性

——皆さんには、労働時間、固定残業、過重労働、うつ病、ストレスチェック、セクハラ、パワハラ、マタハラ、正規・非正規雇用、グローバル人材とここまで大変多岐にわたる議論をしていただきました。ここで、これまでの議論を平井代表にまとめていただきます。

平井 労働時間短縮は20年前からあり、過重労働も同じく20年以上前から言われてきていたことです。正規・非正規の問題は、雇用の質という面から、ここ数年議論が大きくなってきています。こうした大きな議論となる社会問題は、流れでみるとわかりやすいと思えます。例えば、労働時間の問題は、長時間から短時間へ。正規・非正規の問題は、非正規から正規へ。固定残業や名ばかり管理職の

約の問題に行きつきます。やはり雇用契約をきちんと結び、会社として労働者にどのような労働を求めているのかを明確にして、両者が共通の認識をもつことが必要だと思えます。

問題は、労働時間管理の適正把握というグレーなものをクリアにしていくという流れがあり、企業のコア人材は、ローカルからグローバルへの流れがあるということになるでしょう。しかも、こうした流れは単純に一方のみに流れるのではなく、その時代時代によって、行きつ戻りつしつつ、ゆっくりではありますが確実に本来の大きな流れとなっていきます。

最後に、こうした課題を解決する鍵は、冒頭にお話しした若者雇用促進法が求める雇用の高質化やコンプライアンスを意識した経営にあると考えています。

——本年が、その課題解決に向けての「元年」になると思っています。皆さん、よろしく願っています。