

「安心」をお届けする各種サービス



T-PECストレスチェック

労働安全衛生法の改正により義務化されたストレスチェックに対応したサービスです。57問や80問のストレスチェックの実施から医師面接までワンストップで対応いたします。

メンタルヘルス研修サービス

組織の生産性向上やメンタルヘルス対策を推進する上で、「研修」は重要な取り組みのひとつです。企業や団体ごと、職種や職場ごとに抱えている課題や問題点に合わせたプログラムを実施いたします。

定期訪問カウンセリング

心理カウンセラーが定期的に事業所を訪問し、「個人カウンセリング」や「人事労務担当・管理職へのコンサルティング」「産業保健スタッフ・人事労務担当との連携、会議への出席」「職場復帰支援」を行い、企業におけるメンタルヘルス対策を、より有効かつ効果的にサポートいたします。

セクハラ、パワハラ、アカハラ相談室

経験豊富な相談員が窓口となり、苦情や相談に対して柔軟、かつ適切な対応を行います。外部相談窓口を設けることで、安心して相談できる環境が整い、結果的に早期対応が可能となります。

ドクターオブドクターズネットワーク

日本の医学界を代表する各専門分野の総合相談医によるセカンドオピニオンサービスをご提供しております。また、必要に応じ、優秀専門臨床医のご紹介をあわせて行っております。

人事・労務ホットライン

心理及び労務の専門家が、退職者・復職者への対応に関するアドバイスや就業規則上の問題解決のためのアドバイスをいたします。

こころの専門医ネットワーク

復職判定について、こころの専門医が復職に関するセカンドオピニオンを実施、中立の立場で復職に関する意見書を作成します。

簡易認知機能確認スケール「あたまた健康チェック」

認知症は発見が早期であればあるほど、認知症の予防治療効果、遅延効果が高いとされています。ティーベックは、微細な認知機能の変化を高精度で客観的に確認できる簡易チェックテストをより多くの方に受けていただけるよう、テストシステムのご提供からテスト実施業務まで幅広く支援いたします。

生活習慣病受診サポートサービス

データヘルス計画における効果的な事業実施のために、生活習慣病に関するご相談にお答えしたり、医療機関の紹介・手配など、生活習慣病の早期治療、重症化予防をサポートいたします。

コンプライアンス通報・相談窓口サービス

通報窓口代行サービスのほか、法的な悩みにも対応できるよう提携法律事務所による通報法律相談サービスを行っています。これは、通報代行業務と公益通報に関する相談窓口を兼ねたアウトソーシングサービスです。

法律相談サービス

身近に存在する、不動産に関する法的問題、交通事故、お金に関する法的問題、相続等の問題に、経験豊富な弁護士が窓口となり、法律に関する相談を受け付け、アドバイスいたします。

T-PEC 医療機関検索

「医療機関情報」を一般公開しておりますのでご自由にご利用ください

- 日本全国(約16万件)の「専門病院」「大学病院」「地域の病院」「クリニック(開業医)」等を無償で検索できます。
 - 「人間ドック」と「メンタルヘルス」専門の検索ページがございます。
 - 専門医療検索ができます。
「小児科系」「産婦人科系」「内科系」「耳鼻咽喉科系」「眼科系」「整形外科系」「外科系」「歯科系」「泌尿器科系」「皮膚科系」「脳神経外科系」「麻酔科系」「循環器科系」
 - 先進医療に関する情報を検索できます。
- ……お気軽に、ご利用ください。



携帯電話、スマートフォンからのアクセスは、上記のQRコードをご利用ください。

※PC、タブレット、スマートフォンおよび携帯電話は、上記のURLにてアクセス可能です。但し、一部、PC、タブレット、スマートフォンおよび携帯電話では、インターネットブラウザの種類・バージョンまたは、機種等により、ご利用頂けない場合がありますので、予めご容赦願います。また、病院等の詳細情報の表示画面においても、地図表示の機能が対応されていない場合がありますので、併せてご容赦願います。

ティーベック EAPニュース **TEN** 2017年4月15日 第41号 発行/ティーベック株式会社
※本紙掲載記事の無断転載・複製を禁じます。

本 社 〒110-0005 東京都台東区上野5丁目6番10号 HF上野ビルディング TEL. 03-3839-1100(代) FAX. 03-3839-1101
 新宿支店 〒151-0053 東京都渋谷区代々木2丁目2番13号 新宿TRビル TEL. 03-3839-1130(代) FAX. 03-5371-0831
 品川支店 〒108-0075 東京都港区港南1丁目7番18号 DBC品川東急ビル TEL. 03-3839-1540(代) FAX. 03-3450-7037
 大阪支店 〒541-0048 大阪府大阪市中央区瓦町2丁目6番6号 ミラータワービル TEL. 06-6226-5611(代) FAX. 06-6233-8758

URL <http://www.t-pec.co.jp/>

T1703-0316A0000-23-2450

TEN

T-PEC
EAP
NEWS

Vol.

41

2017年4月15日

特集

なぜ残業は減らないのか?

～発生原因を明らかにし、今度こそ長時間労働の削減を～

〈株式会社 日本能率協会総合研究所 組織・人材戦略研究部 主幹研究員 広田 薫〉

最先端レポート

会社の健康経営の取り組みに満足している社員は5人に1人

健康キーワード

改正育児・介護休業法

法律相談Q&A

性同一性障害の社員に対する特別な配慮実施の条件として、カミングアウトを求めてもよいか



ティーベックは、2017年2月、経済産業省と日本健康会議により健康経営優良法人2017(ホワイト500)に認定されました。

なぜ残業は減らないのか？

～発生原因を明らかにし、今度こそ長時間労働の削減を～



広田 薫 株式会社 日本能率協会総合研究所 組織・人材戦略研究部 主幹研究員

政府が推進している「働き方改革」のなかでも、長時間労働と過労死の問題は特に改善が急務とされているが、すでに「残業削減」に取り組んでいる企業も多いだろう。同時に、なかなか成果が上がらない企業も多いのが実情ではなかろうか。

そこで今回は、なぜ残業が発生するのか、減らないのかという原因を明らかにし、原因別に長時間労働を削減するための具体的な対策を示してみたい。

■なぜ、残業は減らないのか？ ムダな働き方から発生する「恒常的残業」に着目すること

大手広告代理店の過労死事件などもあって、全国的に働き方を見直す動きが高まっている。「一億総活躍社会」の実現を掲げる第二次安倍政権も「働き方改革」と題して長時間労働の是正に本腰を入れ始めたのは周知のとおりである。

ただし、国や企業がさまざまな施策を打ち出しても、当の働く社員たちが本気で働き方を変えようとしなければ、残業削減はままならない。残業削減に向けて、「ノー残業デー」や、イントラネットを活用した残業時間管理システムの導入など、ハード、ソフト両面で、すでにさまざまな施策が講じられているが、狙いどおりの成果を上げている会社は必ずしも多くはない。

いくら会社が長時間にわたる残業を削減しようと労働時間管理を強化したり、業務を効率化したりしようと働きかけても、「残業するのは当たり前」という意識が社員にある限り、また、社員の働き方にムダが潜んでいる場合は、残念ながら形だけのものに終わってしまう。

そもそも、長時間にわたる残業が発生するには、3つの理由がある(表1)。一つ目は、業務の性格上、ある時期に極端な業務負荷がかかってしまうことから発生する残業(季節偏重型残業)、二つ目は、新しいプロジェクトの立ち上げなど、時限的に発生する残業(期間限定型残業)、そして三つ目は上記以外の恒常的な長時間残業(恒常型残業)である。

長時間残業をしている社員、ないしは部下の長時間残業を許している管理職に聞くと、多くの者は、「季節偏重

型残業や期間限定型残業のいずれかであるため、仕方がない」と答える。本当だろうか。長時間にわたる残業をしている本人の仕事の仕方に問題はないのだろうか。日ごろからムダの多い働き方をしており、特に繁忙期でなくても、恒常的に残業をするのが当たり前になっていないだろうか。

残業を削減するには、まずは、社員の意識改革を図り、働き方を見直し、生産性の向上につなげていくことにより、ムダな働き方から発生する「恒常型残業」を削減することが必要である。

表1 残業の3種類

1. 季節偏重型残業	業務の性格上、ある時期に極端な業務負荷がかかってしまうことから発生する残業
2. 期間限定型残業	新しいプロジェクトの立ち上げ等時限的に発生する残業
3. 恒常型残業	仕事の仕方のムダ、仕事に対する間違った意識から発生する恒常的な長時間残業

■9つのタイプ別・残業の傾向と対策 一見して非効率とわかる残業、特に“生活残業”などは即刻やめさせる

残業(恒常的残業)削減のためにはじめにやらなければならないことは、当事者である社員一人ひとりのムダな働き方を正していくことである。

ムダな働き方は氷山の氷のように残業という形で水面上に出てくる。よって、社員一人ひとりの残業の内容を詳細に見ていくことにより、水面上に隠れているムダな働き方をあぶり出し、一つひとつつぶしていかなければなら

ない。

それでは、残業にはどのような種類があるのだろうか。筆者の見解では、一見して非効率だとわかる残業、一見問題のない、いやむしろ一生懸命頑張っているように見えてしまう残業、必ずしも否定すべきではない残業の3つに分類できる。そして、この3つの残業について細かくみていくと、さらに9つのタイプに分けることができる。

あなたの職場にこうした残業をしている人はいるだろうか。そもそもあなた自身に心当たりはないだろうか。

まずは、「一見して非効率だとわかる残業」の5つのタイプ(表2)の傾向と対策を見てみたい。

表2 「一見して非効率だとわかる残業」の5タイプ

残業のタイプ	残業の傾向
タイプ1 生活残業	生活費やローンの返済に残業代を当てているので、たいして仕事もないのに残業したがる。
タイプ2 罰ゲーム残業	成果を上げていない本人は特にやらなければならない仕事があるわけではないが、成果を上げている人が遅くまで会社に残って働いているので帰りづらい。
タイプ3 付き合い残業	上司・同僚が残業していると帰りづらいので、誰かが帰るまでつい会社に残ってしまう。
タイプ4 ダラダラ残業	仕事の密度が薄く、ダラダラ仕事をしている。
タイプ5 なりゆきまかせ残業	計画性がなく、締め切り前に遅くまで残業するのが当たり前になってしまっている。

■タイプ1 生活残業

生活費やローンの返済に残業代を当て込んでいるために、たいして仕事もないのに残業したがる社員が、まだまだ存在しているという声も少なくない。

こうした“生活残業”は、仕事の成果と一切関係がないので、有無を言わず全廃しなければならない。短時間で成果を上げた人が損をしないよう、単なる在社時間ではなく、成果をしっかりと評価する風土をつくる必要がある。

■タイプ2 罰ゲーム残業

「何でこの人、たいした仕事もしていないのにいつも遅くまで残っているのだろうか」という社員がいたら、“罰ゲーム残業”を疑ってみるとよい。成果を上げている人が遅くまで会社に残って働いているので、成果を上げていない自分が早く帰るわけにはいかないと、せめて会社に居残り、仕事をしているふりをしているのである。

このタイプをなくしていくためには、会社に長くいることで成果が出せない責任を取る、というような非合理的な風土を壊していく必要がある。もしくは、はじめから、そのような風土をつくらないことが肝要である。

そのために上司は、こうした社員が会社に残って何をしているのかを明らかにし、それが成果と結びつかない行動であれば即刻やめさせる必要がある。早く帰って、自分が成果を上げるにはどうしたらよいのか考えてもらったほうが、よほど本人のため、また会社のためになる。

■タイプ3 付き合い残業

上司や同僚が残業していると、つい付き合っただけで残業してしまい、なかなか帰社しないタイプ。こうした残業が恒常化すると、職場に早く帰りづらい雰囲気できてしまい、残業するのが当たり前という風土になってしまうので注意が必要である。

こうした“付き合い残業”を減らしていくためには、まずは上司自らが率先して早く帰ることから始めるとよい。上司は、部下が心配であるがゆえに遅くまで会社に残っていることも多いが、逆にそれが部下の負担になっていることを知らなければならない。上司は、部下の仕事をフォローするならしっかりと、しないなら早く帰るといったメリハリをつけ、それにより相互のなれあいと依存心を排除し、自立・自律した社員の集合体としての職場づくりに邁進することが求められる。

■タイプ4 ダラダラ残業

勤務時間中、仕事をしているのかと思いきやインターネットやスマートフォン、同僚とのムダ話にうつつを抜かし

ており、結果として終業時刻までに仕事が終わらずに残業してしまう。このようにダラダラ仕事をしていることを、その名のとおり“ダラダラ残業”という。

対策としては、ダラダラ残業をしている社員一人ひとりの仕事の仕方を正して仕事の密度を濃くするよう促していくこと。具体的な方法としては、前日の夜、ないしは毎朝、その日に自分がやらなければならない仕事を洗い出させ、終業時刻までに終わらせるにはそれぞれの仕事にどのくらいの時間をかければよいのかを見積もらせたうえで、仕事に取り掛からせる。仕事が終わった段階で、予定時間の見積もりと実際にかかった時間との差異をチェックさせ、時間が超過した場合にはその理由と反省点を考えさせることが効果的である。

こうした作業を毎日繰り返し行い、習慣づけさせることによって、事前に立てた予定時間の見積もりが徐々に正確になっていき、おのずと予定時間内に仕事が取まるようになっていく。

■タイプ5 なりゆきまかせ残業

そもそもスケジュールも満足に立てずになりゆきまかせに仕事をしているので、締め切り間際になっても仕事が終わらず、結局遅くまで残業をしなければならないことをいう。こうした場合、納期にゆとりを持たせたとしても意味がない。いくら納期にゆとりがあったとしても、直前にならないと仕事に取りかからないのでは、残業に頼らざるを得ないことには変わらないからである。

この“なりゆきまかせ残業”を防ぎ、納期を前にして余裕を持って仕事を見直す時間を持つために重要なのは、「いつまでに終わればよいのか」を意識するのではなく、「いつから始めればよいのか」を常に意識してスケジュールを組むことが重要である。仕事を請けたら、その時点で仕事のゴール、アウトプットのイメージや方向性、押さえるべきポイントを考え、早い段階で仕事の全体像を描き、締め切りから逆算して大まかなスケジュールを立てるのである。

スケジュールを立てる際には小さな締め切りをいくつか設け、その締め切りを目指して、いつから手をつけるか

を決めていくことが“なりゆきまかせ残業”から脱却するためには欠かせない。重要なのはスタートダッシュである。

一生懸命がんばっているように見えても「本当に残業が必要なのか」検証すること

続いて「むしろ一生懸命がんばっているように見えてしまう残業」の3つのタイプについて説明する。併せて、「必ずしも否定すべきではない残業」についても触れておく(表3)。

表3 「むしろ一生懸命がんばっているように見えてしまう残業」と「必ずしも否定すべきではない残業*」、計4タイプ

残業のタイプ	残業の傾向
タイプ6 自己満足残業	重要な部分とそうでない部分の見きわめがつかず、すべての箇所を完璧に仕上げようとするあまり時間がかかってしまう。すべてが120%の仕上がりでないと気が済まない。
タイプ7 独りよがり残業	自分ひとりの思い込みで仕事をして、納期間際に出てきたものが当初の狙いからずれてしまっており、結局残業でやり直せざるを得ない。
タイプ8 抱え込み残業	一部分でもほかの社員に仕事を渡すと自分のポジションを奪われてしまうのではないかという強迫観念から、なかなか上司や同僚、後輩に仕事を見せない、渡さない。
タイプ9 がむしゃら残業*	若手社員が早く一人前になりたい、仕事を覚えたいといった理由から残業を繰り返す。

■タイプ6 自己満足残業

毎晩遅くまでまじめに仕事をしており、それなりの評価を得てはいるものの、いま一歩伸び悩んでいる。時間をかけ、一見立派な資料をつくり本人は満足しているが、上司やクライアントは必ずしもそれに満足していない。仕事ができないわけではないのに、残業や休日出勤ばかりが多い。こうした人は“自己満足残業”を疑ってみる必要がある。

こういう社員は、仕事の重要な部分とそうでない部分の見きわめがつかず、すべての作業を120%の力でこなさないと気が済まない。すべての仕事にかかわる部分を完

璧に仕上げようとするあまり、やたらと時間がかかってしまう。だからこそ、いつまでたっても長時間にわたる残業の罠から抜け出すことができないのである。

そもそも仕事というのは、アウトプットの質の向上のために必要なことは何かを常に考えながら進めるものだ。“自己満足残業”タイプには、仕事の重要なポイントを見抜き、重要な部分について最大限の力を発揮してアウトプットを導き出すことが質の高い成果につながることで、そしてこれが「プロの仕事」、「お金をもらってする仕事」であることを理解させる必要がある。

■タイプ7 独りよがり残業

最近、企業の人事担当者から「自分一人の思い込みで仕事をしてしまう若手社員が多い」という嘆きの声を聞くことが多い。仕事の目的や内容を発注者(上司やクライアント)とよく確認し、すり合わせるという工程を経ないまま、自分なりの解釈で最後まで仕事を進めていってしまい、締め切り間際に出てきたものが、発注者の意向に沿ったものではないので、残業や休日出勤でやり直しをせざるを得ない——といったパターンである。

こうした“独りよがり残業”を繰り返す社員に対しては、第一に仕事は趣味とは違い、発注者の意向に沿わなければならないという当たり前のことをかみ砕いて説明する必要がある。そのうえで、仕事を請けた段階で、仕事のゴールとアウトプットのイメージや方向性、押さえるべきポイントを発注者とすり合わせたうえで、仕事に取り掛からせるのである。その際、ゴールやアウトプットに至るまでの道筋、中間報告の日程を組み込んだ「段取り」も併せて描き、この道筋に沿って仕事を進めていく習慣を身に付けさせることが重要である。

■タイプ8 抱え込み残業

文字どおり、仕事を抱え込んでしまい、残業をしないと仕事が片づかないことが常態化しているタイプである。仕事を一つでもほかの社員に渡すと、自分のポジションを奪われてしまうのではないかという強迫観念から、必要もないのに仕事を手放さない社員は少なくない。

こうした社員には、仕事をしていくうえでの本当のリスク、すなわち、「個人のできる仕事には限界がある。今ある仕事を抱え込んでいると、それだけで精いっぱい新しい仕事にチャレンジする時間が取れない。結果として視野を広げるチャンスを失ってしまう」という現実を知らしめなければならない。「若いころには会社のエースとして第一線で働いていたにもかかわらず、新しいことを取り入れなかったがゆえに、いまや窓際社員に成り下がっている、こうした社員になってもよいのか」といったことを語りかける。

つまり、仕事を無意味に抱え込むことが、長い職業生涯の中でどのくらい大きなリスクなのかを認識させながら、それをどう改めていけばよいのか、一度、じっくり時間を取って考えさせることが必要だ。

■タイプ9 がむしゃら残業

最後に必ずしも否定すべきではない残業として“がむしゃら残業”を挙げておく。若手社員が早く一人前になりたいといった理由から行う残業までもすべて否定し、老若男女一律に定時に帰れというべきではない。仕事というものは、実際に現場で数をこなしていかなければ覚えていけないものだからである。数々の試練を乗り越え、「一皮むけた経験」を積み重ねることが、大きな自信となり、仕事を続けていく高いモチベーションにつながる。若い時期にとことん仕事にのめり込むことで知識や経験の“貯金”ができる。

ただし、こう言い切るためには条件がある。それは、“ダラダラ残業”や“なりゆきまかせ残業”のように、仕事の仕方にムダがないことである。長時間残業に自ら酔ってしまっているようでも意味はない。成果に向かって、悩みながらもまずは自らの力で考え、行動し、上司やチームメンバーの力を借りながら前進しているかどうか、また、上司がしっかりと仕事の進捗を管理し、アドバイスをを行うというサイクルが回っているかどうか——。これができていることが前提条件である。もちろん、度を過ぎた長時間残業は上司がやめさせる

勇気を持たなければならない。度を過ぎているかどうかは、上司が部下を見守り、進捗管理を徹底していれば、おのずと見えてくるものである。

■管理職が部下の残業削減に向けてすべきこと マネジメントがうまく機能していれば 残業は削減できる

残業が減らない背景には、上司のマネジメントに原因があるケースが少なくない。いくら部下がムダなく仕事を片づけても、上司の仕事の割り振りや指示の仕方に問題があれば、残業は決してなくなる。

だからこそ、日々のマネジメントがうまく機能しているか、またそれ以前に管理職が残業に対してどのような意識を持っているのかを、常に検証しなければならない。以下、そのポイントを解説する。

①仕事の割り振り

仕事というものは、与えられた任務を達成するために管理職が部下の中の誰にやらせるかを決定し、その実行を指示するところから始まる。だからこそ、管理職が初めにやらなければならないのは、入ってきた仕事を誰に割り振るのかを決定することである。その際、管理職自身が戒めなければならないのは、仕事の割り振りの基本は、「適材適所」と「育成」であり、頼みやすさや好き嫌いではない——ということだ。

ただ、多くの場合、その仕事にふさわしい部下と仕事に余裕のある部下が一致しないので、仕事の平準化ができずに、残業の多寡で不公平が出てきてしまう。

そうならないためには、仕事を振り分ける直接の部下だけではなく、チーム全員の能力と仕事の入り具合を把握し、常に進捗を管理し、必要に応じて他のメンバーを巻き込むことで、業務の平準化を図りながら、最適な業務分担を決定する必要がある。これこそがマネジメントであり、それをできるのが真の管理職であることを日ごろから認識しておかなければならないし、会社としても、管理職に認識させておかなければならない。

②進捗管理

そもそも、なぜ、残業が発生するのか。それは、仕事が当初立てた計画どおりに進んでいない、ないしは計画自体に無理があるからである。だからこそ、それをカバーするために残業せざるを得ないのである。これを放置しておく、同僚に迷惑をかけ、上司が尻ぬぐいをし、最悪の場合、ミス・トラブルという形でクライアントにも迷惑をかけてしまうことになる。

そうならないために重要なのは、なぜ残業が発生するのか、その原因を上司と部下とでともに考え、早めに対策を講じることである。それによりミス・トラブルの芽を事前に摘むのである。相手が若い部下であれば、こうしたプロセスを経ることで正しい仕事の仕方、進め方を覚えさせるのである。上司には、部下の労働時間という数字だけに目をやるのではなく、数字の裏に潜む部下一人ひとりの労働実態を対話の中で把握し、正しい方向に導くことが求められる。

進捗管理を円滑に行うには、次の3点を意識することが求められる。

- ①上司は、部下に対して仕事のゴール、アウトプットイメージ、納期を提示したうえで、最短距離でゴールに進む「道筋」を考えさせる。
 - ②実際に「道筋」に沿って進み始めたら、部下は上司に、適宜、進捗状況を報告し、上司は必要に応じて具体的なアドバイスを言い、方向性にズレがあれば早めに修正する。
 - ③仕事が終了した段階で、もっと早くできなかったか、改善すべき点はなかったかを振り返り、次に生かす。
- 管理職が管理するのは結果や数字だけではない。部下を見守り、必要に応じてアドバイスを与え、意識を変えるよう仕向け、仕事のしやすい環境を整備する、これが管理職が本来担わなければならない役割である。

③仕事の指示の出し方

部下に対して仕事を指示する際、管理職が忘れてはならないのは「自分の求めているもの」、すなわち仕事の目的、納期、品質、体裁を明確にすることである。やらなく

てもよいことに時間をかけるほどムダなことではない。部下にしてみれば「上司のニーズを知る」ことは「自分がやらなくていいことを知る」ことの裏返しなのである。

あわせて、仕事の指示を出す際に特に注意しなければならないのは、安易に「今日中」とか「できるだけ早く」とかいったあいまいな納期を示さないことである。仕事を出す側が、優先順位を付け、そもそもその仕事は本当に必要なのか、いつまでに手元に届けば大丈夫なのかをしっかりと見据えた上で仕事を指示しなければならない。部下の残業を減らすには、仕事を出す側の管理職の判断が重要であることを再認識する必要がある。

求められる管理職自身の 働き方の見直し

ただし、管理職自身が多忙なため、部下のマネジメントにまで手が回らない、そんな時間がない、といった声も少なくない。

しかしながら、自らが朝早くから夜遅くまで現場の第一線で働き続け、自身が特筆した成果を出すのが管理職の役割ではない。部下を束ね、チームとして最大の成果を生み出すのが管理職の役割なのである。そのために、本来の役割であるマネジメントに費やす時間を生み出すために、自身が効率よく仕事をしたり、部下に権限を委譲したりして仕事を任せることを、常に意識しなければならない。

あわせて、管理職自らが早く帰る、また、休暇を積極的に取ることが定着すれば、早く帰ることや休むことは悪いことではないという意識が職場に広がることにもなる。自らが休んでも業務が回るようなしくみをつくることこそが管理職の役割であることを、管理職たる者は自覚しなければならない。

* * *

終わりに、松下幸之助さんが下した決断について触れておきたい。

今から52年前の1965年4月、松下電器産業（現・パナソニック）は、日本でいち早く週休2日制を導入した。月曜日から土曜日までフルに働いていた時代で、先進的な

企業でも土曜日を半日勤務（いわゆる「半ドン」）にしていた程度だった。こうした時代に、松下電器産業は松下幸之助さんの鶴の一声で日曜日に加えて土曜日も休日にしたのである。

松下幸之助さんは日ごろから、「今までよりも1時間少なく働いて、今まで以上の成果を上げることが尊い。そこに人間の働き方の進歩がある」と述べていた。だからこそ、あえて休日を増やし、それでも成果を上げるような働き方を社員に求めたのである。

「働き方改革」とは、松下幸之助さんが言うように、働き方に創意工夫を施し、仕事の効率化を図り、限られた時間の中で最大の成果を上げるように、一人ひとりが行動していくことであり、会社もそれを後押ししていくことである。世の中が目まぐるしく変化している今だからこそ取り組まなければならない喫緊の課題なのである。

ひろた・かおる

㈱日本能率協会総合研究所 組織・人材戦略研究部 主幹研究員

1985年、中央大学法学部卒業。2003年、法政大学大学院修士課程修了（政策科学修士）。厚生労働省などから労働時間管理に関するプロジェクトを20年以上にわたり多数受託。民間企業、中央官庁、地方自治体に対する残業削減、ワークライフバランス推進などについての研修、コンサルティング、ソリューション提案などにも豊富な経験を持つ。

会社の健康経営の取り組みに満足している社員は5人に1人

会社員を対象とした健康経営に関する意識調査

ティーベック株式会社は、企業に勤務している会社員を対象にした健康経営に関する意識調査の結果を、2016年12月6日に発表した。これにより、社員の満足度がまだ低いことや、企業の取り組みと社員の期待に差があることがわかった。

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の商標登録

本調査は2016年8月、全国の20歳以上の会社員（正社員、契約社員、派遣社員を含む）の男女1,500人を対象に、インターネットで実施された。

まず、健康経営について知っていたかという問いに対して、「内容まで知っていた」と回答した人の割合はわずか6%、「知らなかった」が71%、「言葉だけは知っていた」が23%と、認知度が低いことがわかった。

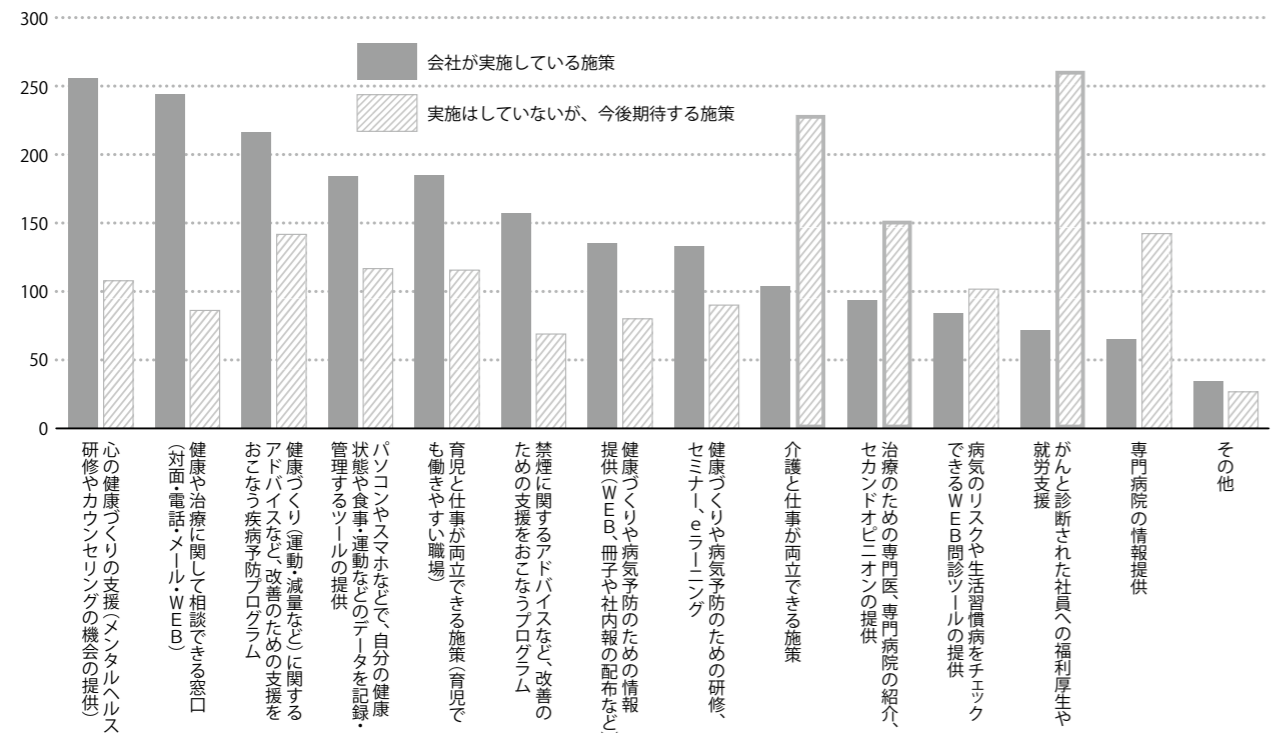
勤務先の会社が実施している「社員の健康保持・増進に関する取り組みや姿勢」への総合評価について、満足（満足している、やや満足している）と回答した人の割合は、21.7%に過ぎなかった。しかしそのうち、「会社に

対する総合的な満足度」に満足（同上）と回答した人の割合は88.6%に達した（全体では30.2%）。このことから、会社への満足度と健康保持・増進の取り組みに対する満足度には、密接な関係があることがうかがえる。

また、勤務先の会社が実施している健康保持・増進の施策と、社員が今後期待する施策については下図のとおりであり、会社の取り組みと社員の期待との間に差があることが浮き彫りになった。

今後、企業はがん就労支援や介護と仕事の両立、専門医の紹介、セカンドオピニオンの提供などに、より力を入れていく必要があるだろう。

Q 社員の健康保持増進の取り組みとしてあなたの会社が実施している施策について、あてはまるものを全てお選びください（お答えはいくつでも）。また、現在実施はしていないが、今後期待する施策について、あてはまるものを全てお答えください（お答えはいくつでも）。



Keyword 改正育児・介護休業法

働き方、暮らし方をより柔軟に “マタハラ”などの防止措置も新設

近年、介護離職が社会問題となっている。1年間で約10万人弱が、家族の介護や看護により離職している*1。また、育児離職についても、ニュースなどでしばしば取り上げられている。出産・育児により離職する人は減少しつつある*2が、まだ多い。

こうした状況を改善するために、育児・介護休業法（正式名称：育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律）が改正、2017年1月1日施行された。

介護関連制度については、93日までの介護休業*3を原則1回でしか取得できなかったものを、最大3回まで分けて取れるようになった。これにより、要介護者の入院、退院、施設入居時など、各種手続きや介

護がより必要になる時期に合わせて休業をうまく使い分けができるようになり、長期的な介護に対応しやすくなる。

また、介護休暇*4が半日単位で取れるようになったことや、勤務時間短縮等が、介護休業とは別に3年間利用可能になったこと、介護をしている間使える残業免除の仕組みが新設されたことなどによって、仕事と介護のバランスをとりやすくなった。

育児関連制度については、働き方が多様化してきたことをふまえ、契約社員や有期契約の派遣社員、パートタイマーが育休を取るための条件が大幅に緩和された。改正前は、①1年以上続けて雇用されていて、②1歳の誕生日後も雇用が見込まれ、③2歳になるまでに契約終了

が確実ではない、という3つを満たすことが条件だったが、今回の改正により、①は同じだが、②③に関しては、子どもが1歳6カ月になるまでに契約終了が確実でなければ、育休が取れるようになった。

さらに介護休暇と同様に、半日単位で子の看護休暇が取れるようになり、フレキシブルに病気の子どもの世話をすることが可能となった。

また、今回の改正で注目すべき点は、職場における育児・介護休業等に関するハラスメントの防止が、事業主に義務付けられたことだ。ちなみに、同年1月1日をもって施行された改正男女雇用機会均等法では、職場における妊娠・出産等に関するハラスメントの防止が、事業主に義務付けられている。

育児・介護離職によって貴重な戦力を失わないためにも、「働きやすく休みやすい職場環境」を整備する必要があるだろう。

介護関連制度の改正のポイント

(1) 介護休業*3の分割取得

改正前	改正後
介護を必要とする家族（対象家族）1人につき通算93日まで、原則1回に限り取得可能	対象家族1人につき通算93日まで、3回を上限として、介護休業を分割して取得可能

(2) 介護休暇*4の取得単位の柔軟化

改正前	改正後
1日単位での取得	半日（所定労働時間の2分の1）単位での取得が可能

(3) 介護のための所定労働時間の短縮措置等

改正前	改正後
介護休業と通算して93日の範囲内で取得可能	介護休業とは別に、利用開始から3年間で2回以上の利用が可能

(4) 介護のための所定外労働の制限（残業の免除）

改正前	改正後
なし	介護のための所定外労働の制限（残業の免除）について、対象家族1人につき、介護終了まで利用できる所定外労働の制限を新設

※雇用保険法の改正（2016年4月1日施行）により、介護休業開始時の賃金の40%だった介護休業給付金支給額が、16年8月1日以降に開始した介護休業*3からは、67%の支給に引き上げられている。

*1 総務省「就業構造基本調査」（平成19、平成24年） *2 国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査（夫婦調査）」
 *3 労働者（日々雇用される人を除く）が、要介護状態（負傷、疾病又は身体上若しくは精神上の障害により、2週間以上の期間にわたり常時介護を必要とする状態）の対象家族を介護するための休業。
 *4 要介護状態にある対象家族の介護その他の世話をを行う労働者（日々雇用される人を除く）は、1年に5日（対象家族が2人以上の場合は10日）まで、介護その他の世話をを行うための休暇の取得が可能。

法律相談

Legal Consultation

Q and A

本誌では企業、従業員を取り巻く不安要因を法律的側面より支援し、理解を深めていただくために、企業のとり得る対策等について当社顧問弁護士で、小笠原六川国際総合法律事務所代表弁護士を務める小笠原耕司氏を回答者とし、読者からの相談に答えていただいた。

性同一性障害の社員に対する特別な配慮実施の条件として、カミングアウトを求めてもよいか

Question

性同一性障害の男性社員が女性名に戸籍を変更したとの報告を受け、更衣室のみ別室の使用を希望しています。

しかし、そのような特別な配慮をするに当たり、当該社員に関して興味本位の噂が流れるのではないかと危惧しています。

そこで、特別の配慮をする条件として他の社員の理解を得るためカミングアウトしてもらいたいと思っているのですが、これを本人に求めることは法的に問題ないのでしょうか？

Answer

基本的には条件を付けない対応を偏見をなくす努力も併せて行う必要

1. 性同一性障害に関する意義とリスク

まず、性同一性障害であるという事は、労働者にとってセンシティブな情報であり、人格の根幹をなすものといえます。

近時の裁判例(静岡地判 平成26年9月8日・判時2243号67頁)^{*1}においても、裁判所は「医学的疾患である性同一性障害を自認した上で、ホルモン治療や性別適合手術という医学的にも承認された方法によって、自らの意思によっては如何ともし難い疾患によって生じた生物学的な性別と性別の自己意識の不一致を治療することで、性別に関する自己意識を身体的にも社会的にも実現してきたという原告の人格の根幹部分をまさに否定したものにほかならない」と判示しています。

したがって、性同一性障害であ

ることは、労働者にとって、その者の人格の根幹をなすような重要な情報であって、労働者は当該情報をむやみに公開されない利益を有しているといえます。

そのため、会社が労働者の意思に反して当該情報を公開してしまった場合には、上記利益を害したとして会社は不法行為責任(民法709条)、使用者責任(民法715条1項)及び債務不履行責任(民法415条)に基づき損害賠償をしなければならない可能性があります。

2. 本件の場合

今回の事例は、会社が従業員に対して性同一性障害であることについての公表を求めている点で、会社が労働者の意思に反して労働者の情報を公開することに比べ、労働者の人格権を直接的に害するという点にはなりません。

しかし、更衣室やトイレなど性別で利用者が分けられている施設や設備に関して、性同一性障害の労働者に特別な配慮を行わないと、当該労働者がその職場において就業できないという事態が発生しかねません。

こうした状況を前提に、労働者に対する特別な配慮を実施する条件としてカミングアウトを求めてしまうと、労働者が当該職場で働き続けるためには、自己の性的自認とは異なる行動をするか、カミングアウトをするかのどちらかを強いられることとなります。

これは、実質的に「会社による、労働者の人格を否定する要求」ととらえられかねません。そのため、本事例のような対応を行ってしまうと、会社が不法行為責任、使用者責任及び債務不履行責任を問われる可能性があります。

このような場合の対応方法に関しては、それぞれの労働者の性格などにも左右されるため一概には言えません。ただし、基本的には会社は条件を付けることなく、このような労働者のために別途施設を用意する等の対応がよいでしょう。本件のような更衣室の使用に関するケースにおいては、当該労働者のために別室の提供をしたほうが望ましいといえます。

もっとも、このような別室を当該労働者のために提供する場合、質問にもあるとおり、社内において当該労働者に関する「興味本位の噂が流れる」という危険性も否定できません。そのため、会社としては、社内で性同一性障害を含むLGBT^{*2}に関する理解を深める研修を実施するなどして抜本的にLGBTに対する偏見をなくす努力をすることも併せて行う必要が出てくる場合もあります。

いずれにしても、労働者本人の意思を尊重しながら、周囲の受け入れ態勢を整え、対応されることが望めます。なお、カミングアウトすることに関して労働者本人からの同意が得られれば問題はありませんが、同意を得る際には、本人の同意が真摯なものである必要がありますので、その点には十分留意が必要となります。

3. 会社の努力義務

研修の実施や特別な配慮をすることは会社にとって一定の負担となると思われます。

しかし、法律上、会社は性同一性障害を有する労働者に対して合理的な配慮措置を講じる努力義務があると解釈されます(障害者差別解消法第8条参照)。

また、平成29年1月1日から「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針」(セクハラ指針)が改正され、セクハラ被害者は性的指向又は性自認を問わないこととなりました。そのため、会社はLGBTの労働者が働きやすくセクシャルハラスメントを受けない就業環境を作る努力をしなければなりません。

以上のことを踏まえると、今後、会社としては、労働者の意思を確認しながら、全ての労働者が気持ちよく働ける環境をつくっていくことが重要になります。

*1 性同一性障害との診断を受けた男性が、女性への性別適合手術を経て戸籍上の名前と性別変更手続きを行った後、ゴルフ場の会員として入会申込をしたが拒否された事案

*2 LGBT：女性同性愛者(レズビアン、Lesbian)、男性同性愛者(ゲイ、Gay)、両性愛者(バイセクシュアル、Bisexual)、性同一性障害を含む性別越境者など(トランスジェンダー、Transgender)の人々を意味する頭字語

Respondent



回答者 小笠原耕司 弁護士

1984年、一橋大学法学部卒業。現在、小笠原六川国際総合法律事務所の代表弁護士を務めるほか、青山学院大学講師として教壇に立つ。講演やセミナー等でも活躍し、内容は企業・金融法務の実務に即したのから社員のメンタルヘルスや労務管理、人材面を主眼とした法律問題まで幅広い。著書は『安全配慮義務違反を防ぐためのEAP(従業員支援プログラム)導入のすすめ』(清文社)ほか多数。

労災等法律の専門家への質問を募集中

このコーナーでは、読者の皆さんからの質問を募集しています。労災についての疑問など、小笠原弁護士に聞いてみたいことがありましたら、お気軽に下記までメールをお寄せください。

mreport@t-pec.co.jp