

CSR・ERM トピックス <2017 年度第 11 号>

本誌は、CSR（企業の社会的責任）および ERM（統合リスクマネジメント）に関連する諸テーマについて、国内・海外の最近の動向や企業の抱える疑問などについて紹介・コメントした情報誌です。「コーポレート・ガバナンス」「リスクマネジメント」「コンプライアンス」「人権」「労働慣行」「環境」「品質」「CS（顧客満足）」「社会貢献」「CSR 調達」「情報セキュリティ」等、関連する様々なテーマを取り上げます。

国内トピックス：2017 年 12 月に公開された国内の CSR・ERM 等に関する主な動向をご紹介します。

<生物多様性>

○環境省が「生物多様性民間参画ガイドライン（第 2 版）」を公表

（参考情報：2017 年 12 月 8 日付 同省 HP）

環境省は 12 月 8 日、事業者のための「生物多様性民間参画ガイドライン」を 8 年ぶりに改訂し、第 2 版を公表した。

同ガイドラインは、事業者による生物多様性の保全と持続可能な利用に関して基礎的な情報や考え方を取りまとめたものとして、2009 年に策定された。その後、2010 年の生物多様性条約第 10 回締約国会議（COP10）で合意された愛知目標や、2015 年の国連持続可能な開発目標（SDGs）の採択、自然環境を国民生活や企業経営の基盤となる資本としてとらえる「自然資本」の考え方の普及、ESG 投資の拡大など、企業の生物多様性取り組みに対する社会の期待が年々高まっていることを受け、今回の改訂に至った。

改訂の主なポイントとして、業種別に原材料調達・生産・加工等の各場面における事業活動と生物多様性の関係が図解され、場面ごとに考え方や取り組み例が整理されたことが挙げられる。事業者による実際の取り組み事例も豊富に掲載されており、生物多様性の取り組みに一層役立つ内容となっている。

同省は、今後パンフレットの作成やフォーラム、学会での発表を通じて、事業者や関係自治体、NGO 等へ同ガイドラインの普及に努めるとしている。

<労働慣行>

○日本経済団体連合会が「女性活躍の次なるステージに向けた提言」を公表

（参考情報：2017 年 12 月 12 日付 同会 HP）

日本経済団体連合会（以下、経団連）は、政府と経済界が一体となって進めてきた「ウーマノミクス（女性の活躍を通じ経済の活性化を目指すこと）」の取り組みをさらに加速させるため、「女性活躍の次なるステージに向けた提言」を取りまとめて公表した。

本提言では、各種調査やアンケート結果から 2013 年以降の取り組み成果を振り返るとともに、女性の活躍が「労働力としての女性」、「消費者としての女性」という 2 つの側面から企業の成長や経済成長に繋がる点を整理し、あらためてウーマノミクスを推進する意義を強調。その上で、今後の取り組み加速に向けた 5 つのイニシアティブによる「攻めのウーマノミクス」を提言している。

「攻めのウーマノミクス」の5つのイニシアティブ

No.	タイトル	概要
1	新しい働き方	<input type="checkbox"/> ダイバーシティ・インクルージョンの浸透による経営カルチャーの変革 <input type="checkbox"/> 男女問わず個人の中に存在する「アンコンシャス・バイアス(自分では気づかない無意識の偏見)」などの打破 <input type="checkbox"/> 労働市場の流動性を高める社会システムの構築と、女性の就労継続を後押しする「仕事と育児」「仕事と妊娠・出産」等のさらなる両立支援 <input type="checkbox"/> 就業前のキャリア教育とSTEM*分野等における人材育成の強化
2	新しい市場	<input type="checkbox"/> 女性のライフスタイルの多様化に対応するとともに、女性の消費性向の高さに着目し、時短、代行(アウトソーシング)、ファッション、美容、健康、食、金融などの新たな商品・サービスを提供
3	新しい投資	<input type="checkbox"/> ESG投資のトレンドが高まる中、女性活躍に関する企業情報を自主的に開示し、国内外からの投資を拡大
4	新しい外交 (女性による経済外交)	<input type="checkbox"/> 二国間・多国間連携による女性の社会進出に関する議論の推進 <input type="checkbox"/> 国際会議等における世界の女性エグゼクティブ同士の交流を通じた「女性による経済外交」の推進
5	新しい生き方	<input type="checkbox"/> 男女問わず全ての人々が家庭か仕事の二者択一ではなく、さまざまな選択肢から生活を組み立てられる複線的な人生の実現

(公表資料を基に、インターリスク総研にて作成)

また経団連は、飲料・食品、家電・美容関連、商業施設・オフィス、住宅、IT・通信サービス、金融の6分野における30社の取り組み事例を紹介した「女性の活躍推進による成果・ビジネスインパクトの先進事例集」を同時に公表した。いずれの事例も、女性視点によるイノベーションで生まれた商品・サービスや、女性向けの新マーケット開拓の成功事例を取り上げた内容となっている。

* STEM

Science、Technology、Engineering、Mathematicsの略で、科学・技術・工学・数学の教育分野の総称

<ESG>

○経済産業省が「統合報告・ESG対話フォーラム」を創設

(参考情報：2017年12月15日付 同省 HP)

経済産業省は12月15日、「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス*」を踏まえた企業と投資家の対話の場として、「統合報告・ESG対話フォーラム」を創設した旨を発表した。

本フォーラムの創設は、政府の「未来投資戦略2017」に基づくもので、企業経営者や機関投資家等が参画し、

①企業の統合的開示・対話の好事例(グッド・プラクティス)の分析

②投資家やアナリストによる企業分析・投資実務(諸外国との比較、今後のアナリスト教育のあり方を含む)、機関投資家におけるスチュワードシップ活動のあり方の検討

を行う。これにより、企業の中長期的な価値向上に資する開示、およびより優れた投資手法の普及・発展を促進し、企業と投資家の対話が深まることで、日本企業の「稼ぐ力」の更なる向上を目指す。

本フォーラムでの主な検討予定事項は以下の通り。

企業	<ul style="list-style-type: none"> ・統合的開示・対話を通じた企業の情報提供（非財務情報開示等）のあり方 ・持続可能な開発目標（SDGs）等で掲げられる目標の経営戦略への組み込み
投資家	<ul style="list-style-type: none"> ・統合的開示、非財務情報開示に対する投資家の評価、アナリスト実務（アナリスト教育を含む）のあり方 ・機関投資家におけるスチュワードシップ活動のあり方
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・上記を踏まえた企業価値向上に資する環境整備等、政策対応の方向性等

本フォーラムは非公開であるが、資料及び議事概要は、原則公表される予定。

* 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス

「日本再興戦略 2016」に基づき、経済産業省が、長期的な価値向上に向けて、企業の情報開示や投資家との対話のあり方の参考となる指針として、2017年5月29日に策定。「ビジネスモデル」、「持続可能性・成長性」、「戦略」、「成果・KPI」、「ガバナンス」等の考慮すべきポイント、要素等を提示。

<http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170529003/20170529003.html>

<情報セキュリティ>

○日本規格協会が JIS Q 15001「個人情報保護マネジメントシステム—要求事項」改正版を発行

（参考情報：2017年12月20日付 同協会 HP）

日本規格協会は12月20日、JIS Q 15001：2017「個人情報保護マネジメントシステム—要求事項」を発行した。

同規格は、組織が個人情報保護マネジメントシステムを確立し、運用・継続的な改善を実施するための要求事項を規定している。今回の改正は、2015年9月に成立した改正個人情報保護法との整合性を図るためのものであり、2006年改正以来二度目の改正となる。

主な改正点は以下のとおり。

①規格票の構成の変更

- ・旧規格が本文と解説で構成されていたのに対し、改正版は本文と4つの附属書で構成
- ・マネジメントシステム規格としての位置づけを明確化するため、本文にはマネジメントシステムに関する要求事項を記載し、旧規格で本文に記載されていた管理策は附属書 A（規定）として整理

加えて、

- ・附属書 A の理解を助けるための補足説明を附属書 B（参考）として整理
- ・JIS Q 27002:2014*を基に、安全管理措置に関する管理目的および管理策の包括的なリストを附属書 C（参考）として整理
- ・旧規格ユーザーのために、新旧比較表を附属書 D（参考）として整理

②個人情報保護法の改正に伴う要求事項の追加・変更

- ・用語を改正個人情報保護法に合わせるため、「特定の機微な個人情報」を「要配慮個人情報」、「開示対象個人情報」を「保有個人データ」に変更
- ・旧規格で「個人情報」としていた要求事項の一部を、個人情報保護法に合わせて「個人データ」に変更
- ・「外国にある第三者への提供の制限」、「第三者提供にかかる記録の作成」、「第三者提供を受けられる際の確認」、「匿名加工情報」に関する事項を追加

なお、同規格はプライバシーマーク制度の審査基準のベースとなっており、本改正に伴い、審査基準の改正版が2018年1月12日に日本情報経済産業推進協会から公表されている。

* JIS Q 27002:2014

国際規格 ISO/IEC 27002:2013 を基に作成された、情報セキュリティ管理策の実践規範を示した国内規格。

海外トピックス：2017年11～12月に公開された海外のCSR・ERM等に関する主な動向をご紹介します。

<コンプライアンス>

○トランスペアレンシー・インターナショナルが「公営企業の汚職防止10原則」を公表

(参考情報：2017年11月28日付 同組織HP)

腐敗防止に取り組む国際NGOのトランスペアレンシー・インターナショナルは11月28日、「公営企業の汚職防止10原則」を公表した。

この原則は、公営企業（および公的資本が入った企業）の汚職防止プログラムを促進・支援するうえで必要な基本的な指針を示したものであり、同NGOが世界中の公営企業や政府関係者等の助言・提言を踏まえ作成したもの。

公営企業は新興国においてGDPへの貢献度が高く、当該国のライフラインや医療など基幹サービスを担っている重要な企業が多い。一方で、政府や公務員と緊密な関係を有していることから汚職リスクが高いとされている。また、腐敗防止プログラムに関する情報を中心に情報公開の水準が全世界的に低く、透明性が確保されていないことが問題となっていた。

同原則は、倫理的行動の指針と汚職リスクに対処するための実務的な枠組みを示すものであり、特に、透明性と情報公開を通じて利害関係者に対する説明責任を果たす、コーポレート・ガバナンスの役割を強調している。

トランスペアレンシー・インターナショナル幹部は、「『公営企業の汚職防止10原則』は、公営企業が汚職防止プログラムを適切に実施し、国民に対して透明で説明責任を果たす存在となれるよう支援するのが目的だ」としている。

<公営企業の汚職防止10原則>

- 1.高い倫理性を持ち誠実に事業運営にあたらなければならない。
- 2.ガバナンスのベストプラクティス及び汚職防止プログラムが確実に実行されるように監督しなければならない。
- 3.透明性と情報公開によって、説明責任を果たさなければならない。
- 4.汚職防止プログラムに人材を配し実行上の支援をしなければならない。
- 5.綿密なリスク評価に基づいた汚職防止プログラムを計画しなければならない。
- 6.汚職のカギとなるリスクに対処するために細やかな施策や手続を実行しなければならない。
- 7.関係する第三者にも、公営企業の汚職防止基準と同水準の基準を実行するよう求めなければならない。
- 8.汚職防止プログラムが公営企業に根付くように、コミュニケーションと教育を行わなければならない。
- 9.安心して利用できる助言窓口と内部通報窓口を設置しなければならない。
- 10.モニタリングと評価を実施し、継続的に汚職防止プログラムの実行状況を改善しなければならない。

(トランスペアレンシー・ジャパン プレスリリースより引用)

<気候変動>

○フランス・パリで気候変動サミット開催

(参考情報：2017年12月12日付 サミット HP、他)

12月12日に気候変動サミット(One Planet Summit)がパリで開催され、約120カ国が参加した。サミットでは、企業と関係の深い以下の事項につき、発表があった。

① 気候関連財務情報タスクフォース (TCFD) への賛同企業の増加

金融安定理事会 (FSB) が設置している TCFD は、2017年6月に公表された TCFD の提言*について、賛同企業数が 237 社 (時価総額 6.3 兆ドル) に達したと発表した。そのうち、金融機関は 150 社 (運用資産総額 81.7 兆ドル) を占め、日本の 3 メガバンクも含まれる。また 2018 年第 1 四半期中に TCFD Knowledge Hub を立ち上げ、各種ツールや実装のための資料を共有する予定である。

② Climate Action 100+の発足

225 の投資家 (運用資産総額 26.3 兆ドル) が署名する新たな気候変動イニシアティブ Climate Action 100+が発足した。同イニシアティブは、直接または間接的に世界の温室効果ガス (GHG) 排出量の多い約 100 社に対して、気候変動に対するガバナンスの強化、バリューチェーン全体での排出量削減、TCFD の提言に沿った情報開示の促進を求めている。

③ 日本政府の Science Based Target (SBT) 推進

日本の河野外務大臣が、企業版の 2°C 目標といわれる SBT**について、2020 年 3 月までに日本企業の登録数を 100 社とすることを目指すと表明した。

④ 米州カーボン・プライシング***連合の発足

メキシコ政府は、地域の炭素価格制度の強化と炭素市場の協調のために、4 カ国 (メキシコ、カナダ、コロンビア、チリ) と米国、カナダの 7 州による連合を発足させると発表した。

⑤ 中国が統一炭素市場を立ち上げ

中国は、既に 7 か所で試行的に排出権取引制度 (ETS) を実施していたが、全土での統一したキャップ・アンド・トレード****型の ETS を導入すると宣言した。

⑥ 世界銀行グループが化石燃料への支援停止を表明

世界銀行グループと国連は、2019 年以降の石油、天然ガスの探査や採掘への支援を停止すると声明を発表した。声明には、自らの投資プロジェクトの経済分析について、潜在的炭素価格 (シャドウ・カーボン・プライス) を適用するなどの項目も含まれる。

* TCFD の提言

2017 年 6 月に公表された TCFD の最終報告書で、企業及び投資家に対して気候関連の財務への影響を開示することなどを求めている。詳細は以下を参照。

「RM FOCUS 第 63 号 企業における気候関連リスクのシナリオ分析の必要性」、インターリスク総研、2017 年 10 月

** SBT

世界自然保護基金 (WWF)、CDP、国連グローバル・コンパクト、世界資源研究所 (WRI) による共同イ

ニシアティブで、企業が2°C目標に科学的に整合したGHG排出削減目標を設定するよう要求するものである。2018年1月の段階で337社が賛同し、88社が既に目標を策定済みである。

*** 米州カーボン・プライシング

炭素税、排出量取引制度（ETS）などによって、GHG排出量に値段をつけること。

**** キャップ・アンド・トレード

企業に対してGHG排出量の排出枠（キャップ）を設定し、企業はキャップを達成するために不足分や余剰分の排出枠を売買（トレード）する制度

<人権>

○タイ・ユニオンとネスレが漁船労働者の人権保護に向けた漁船を開発

（参考情報：2017年12月13日付 タイ・ユニオンHP）

水産業大手のタイ・ユニオンとネスレは12月13日、タイの漁船労働者の人権に配慮した新たな漁船を開発したことを発表した。

本漁船は、国際労働機関（ILO）の漁業労働条約（第188号）とタイの漁業規制を満たす24m以上の標準モデルとして設計された。上記規制では、漁船の所有者に対して、漁船の安全設備・レジャースペース・衛生キット・衛生的なトイレの確保、労働者への清潔な食事と休息の提供等を求めており、本漁船はこれらに対応するものとなっている。

タイ・ユニオンとネスレは、漁業現場における人権問題改善に向けて以前から取り組んでおり（※）、本取り組みはその一環。2016年にタイ外務省、農業協同組合省水産局、東南アジア漁業開発センターからなるイニシアティブの支援も加わり実現したもの。今後、定期的な漁船の見学会やワークショップを開催し、漁船所有者や乗組員に対して、漁船作業中の労働安全衛生確保に関する普及活動を行っていく。

※参考：タイ・ユニオン及びネスレの取り組みについて

<タイ・ユニオン>

サステナビリティ戦略「SeaChange」の中で、漁業のサステナビリティ向上をめざし、「安全で法令を順守する労働」「責任ある事業運営」「責任ある調達」「人と地域社会」を掲げて取り組みを推進している。

<ネスレ>

2015年に「Responsible Sourcing of Seafood - Thailand Action Plan」を策定し、タイからの水産食品調達における違法労働撲滅に取り組んでいる。アクションプランに記載されている主な取り組みは以下の通り。

- ・ 「ネスレ・サプライヤー行動規範」、「ネスレ責任調達ガイドライン」の遵守
- ・ サプライチェーンにおけるトレーサビリティシステムの構築
- ・ 漁船労働者の採用および生活/労働条件の要件の定義とサプライチェーンへの伝達
- ・ 漁船所有者へのトレーサビリティ、労働者の雇用や契約、労働条件や給料等に関する教育プログラムの構築
- ・ 漁船労働者が外部の支援者にアクセスし、匿名でレポートできるシステムの確立
- ・ 漁船内の監査プログラムの展開
- ・ 漁業現場で働く労働者への人権や労働基準に関する啓発活動 等

Q&A : CSR・ERM 等に関するさまざまなご質問についての解説を行うコーナーです。



Question

長時間労働の規制を含む「働き方改革」の法制化に向けた動きが報道されています。本施策の概要や企業に必要な対応を教えてください。

Answer

1. 『働き方改革』法制化の動き

2018年1月22日開会の通常国会で、政府は、『働き方改革』関連法制を成立させたい意向です。政府が昨年秋に厚生労働省の労働政策審議会に諮問した同法案の要綱では、「高度プロフェッショナル制度」*導入や「裁量労働制」**の対象拡大と並んで、長時間労働の抑制を目的とした労働時間の上限規制などが盛り込まれました。具体的には、以下を始めとする8つの法律を一括で改正する意向です。

①時間外労働の上限設定（労働基準法）

これまで36協定を締結すれば実質無制限だった時間外労働に、原則月45時間、年360時間の上限を設定。特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満（休日労働含む）、複数月平均で80時間（同）などの上限が設定される。（適用除外業務あり）

②勤務時間のインターバル制度（労働時間等設定改善法）

従業員の休息のため、前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定の時間を確保することを企業に義務付ける。

2. 『働き方改革』重視の背景

政府が、『働き方改革』の方向性を初めて打ち出したのは、2017年3月28日に決定した「働き方改革実行計画」です。この中で、今後改善すべき「日本の労働制度と働き方の課題」として、「正規・非正規労働者の間の不合理な処遇の差」および「単線型キャリアパス」（転職が処遇のマイナス評価に働く、出産・育児による退職後の職場復帰が困難であるなど）と併せて、長時間労働を挙げました。それらの課題の是正で「ワークライフバランスが改善し、女性や高齢者も仕事に就きやすく、労働参加率の向上」に結び付けることが期待されています。これは、少子・高齢化で就業人口が減少する社会構造下で経済成長を実現するには、労働生産性と労働参加率を同時に引き上げることが不可欠と政府が認識しているためです。つまり、政府は、長時間労働の是正を経済成長実現の手段のひとつと捉えています。

一方、そうした政府の意向とは別に、長時間労働是正は昨今、企業への社会的要請になっています。

長時間労働是正の社会的要請① ～～コンプライアンスリスクとレピュテーション

長時間労働の放置で、企業・役員が刑事責任・民事責任を問われるリスクが高まっています。

2016年は、日本の企業社会における長時間労働の宿弊に、近年改めて注目が集まった年といえるでしょう。大手企業で過重労働を原因に社員が自殺したケースが社会問題化し、経営者が労働基準法違反を問われました。また、同時期に、違法な長時間労働の取締りを目的に東京・大阪両労働局に置かれた「過重労働撲滅特別対策班」（通称：かどく）が、企業を摘発した事例も注目を集めました。加えて、厚生労働省は、長時間労働を含む労働基準法等に違反した会社のホームページでの公表を開始。通称「ブラック企業リスト」とも呼ばれており、ここに社名が掲載されるのは社会的評価の低下につながります。

長時間労働是正の社会的要請② ～～雇用リスク

長時間労働が改善できないと、社員のモチベーション低下や採用の困難、転職者の増加などが懸念されます。

新入社員に「会社に望むもの」を聞いたアンケート***で、2015年度には「給料が増える」(3位)が「残業がない・休日が増える」(4位)の上位だったものが、2017年度は後者が上位に逆転。ポイント差も広がりました。また、「私生活に干渉されない」の回答も、7位から6位に上昇しました。一方、就活生対象に会社選びで重視する点を聞いたアンケート****で、「長時間労働やサービス残業があるか」(59.9%)と「ブラック企業かどうか」(56.5%)がそれぞれ1・2位に上がりました。

長時間労働は、介護や出産・育児と就労の両立を阻む壁にもなっています。働く状況や価値観が多様化し、会社に生活の大部分を捧げたかつての「モーレツ社員」の姿は薄くなっています。従業員に「選ばれる会社」になるためには、長時間労働は最も解消すべき課題になりつつあります。

長時間労働是正の社会的要請③ ～～競争力低下リスク

残業の削減により、業務の効率化だけでなく収益向上を実現した企業の例が増えています。こうした中で、長時間労働を常態化させることは、競争力の低下につながるおそれがあります。

例えば、残業削減分の賞与への上乗せや社員の健康増進策の推進等で残業を月平均18時間に削減したシステム会社*****、残業の原則禁止や会議・メール・資料作成の効率化で残業を月平均で4割削減した鉄鋼メーカー*****の例などが報道されています。

これらの成功事例では、労働時間の短縮や効率的な働き方の推進で、残業代(人件費)や光熱費(空調・照明)など直接的なコスト削減が期待できます。さらに、就業時間外での生活の充実によって、ストレスを減らしたり、仕事に関する新しいアイデアを開拓したりといった成果を挙げている先行企業もあります。

3. 長時間労働是正の取り組み事例

各組織や従業員の働き方は、長年蓄積された経験や環境で形作られたものです。それを変えるために、多くの企業が試行錯誤を続けています。以下に、先行企業の取り組み事例を紹介します。自社で長時間労働是正策を検討する際の参考に活用ください。

目的	取り組み事例
(1) 退社促進 退社を促す動機づけや環境を整備します。会社主導で早期退社の習慣化を狙います。	<input type="checkbox"/> ノー残業デー・ウィークの設定・アナウンス・予告・カレンダーへの記載 <input type="checkbox"/> 強制退社・消灯・空調停止 <input type="checkbox"/> 退社後活動への助成 <input type="checkbox"/> 管理職の強制退社・有休取得
(2) 休日取得の徹底 既存制度の活用強化で、就労時間の短縮を図ります。	<input type="checkbox"/> 週休2日制の徹底 <input type="checkbox"/> 有給休暇の取得の目標設定・促進 <input type="checkbox"/> 取得状況のモニタリング、必要に応じた取得指示
(3) 時間使用の効率化 間接業務を効率化し、本来業務のための時間を増やします。	<input type="checkbox"/> 会議効率化ルールの設定・徹底(定例会議の廃止含む) <input type="checkbox"/> 社内資料の作成効率化(様式化、ページ制限、メール記載ルールなど) <input type="checkbox"/> 間接業務へのIT活用(決裁・稟議、文書検索、精算など)

(4) 制約の排除 個人の都合がよい場所や時間で業務することで、ムダな時間や動きを減らします。	<input type="checkbox"/> リモートワーク（在宅、サテライトなど）の推進 <input type="checkbox"/> テレビ会議の活用 <input type="checkbox"/> 会議・朝礼の一斉参加の廃止（動画共有などでの代替）
(5) 業務改善 定時終業や休暇取得を妨げる要素を減らします。	<input type="checkbox"/> 業務の洗い出し・削減の定例実施 <input type="checkbox"/> 顧客・取引先への協力要請（例：納期の配慮） <input type="checkbox"/> アウトソースの活用 <input type="checkbox"/> 業務属人化の回避（複数担当制、業務の見える化など）
(6) 動機付け 定時終業が得（逆に残業は損）になるメリットを提供します。	<input type="checkbox"/> 削減した残業代の還元支給 <input type="checkbox"/> 残業削減成果の考課への反映 <input type="checkbox"/> 残業ランキングの公表（削減上位者の表彰）
(7) 勤務ルールの整備 業務の特性に合った、より時間効率がよい制度を採用します。	<input type="checkbox"/> 勤務インターバル制度 <input type="checkbox"/> フレックス・シフト・時短など <input type="checkbox"/> 始業時間の前倒し

4. 長時間労働是正を実現するポイント

前述の取り組み事例などを参考に、各社で長時間労働是正の取り組みを進めるに当たり、最低限留意頂きたいポイントは、以下の3点です。

(1) 経営層の強いリーダーシップ

会社が一体となって取り組む姿勢を経営層が示す必要があります。「残業しない部下は熱意が足りない」や「上司がいる間は退社できない」など依然として根強く残る考え方は、一朝一夕に変わりません。会社の生産性向上のための重要プロジェクトとして、経営層がこまめに発信し、従業員を信用させ、習慣化するまで中長期的にリーダーシップを継続する必要があります。

(2) 従業員の関与・巻き込み

他社で効果があった取り組み事例を単に移植し、上から強要するだけでは、最悪の場合、現場の混乱やモチベーション低下を招く事態につながりかねません。社内の各機能・部署の代表によるプロジェクトチームなどを組成し、現場の実態などを考慮しながら、自社の実情や制約などになった取り組みを採用すれば、社内に浸透しやすいでしょう。

(3) 目標設定と効果検証・改善

しっかりとした目標（例：月平均残業時間）を立て、達成度をモニタリングしながら、取り組みの効果検証や改善を継続することが必要です。労働時間削減の取り組みは、仕事のやり方に変更を迫る場面もありえます。中には、自身の方法を否定されたと捉え、反発する従業員も現れるでしょう。会社の他のプロジェクトと同様PDCAサイクルを運用し、そうした従業員への影響も考慮しながら、より負荷が少ないと同時に従業員の全般が効果に納得感を得ることができる取り組みを模索する努力が求められます。

終わりに

繰り返し述べたように、長時間労働の是正は、会社への帰属意識の変化や仕事と生活とに関する価値観の多様化などを背景にした社会的な要請です。この要請に対応しないこと、つまり働き方の改革に取り組まないこと自体が、今後は企業にとって無視できないリスクになるとの認識が強く求められます。

以上

- * 年収が高い所定の専門職の被雇用者について時間外労働規制の緩和（残業時間の上限や賃金割増の規制対象から外すなど）する制度。
- ** 実際の労働時間とは関係なく、労使間で定めた時間を働いたものとみなす制度。
- *** 「[2017（平成29）年度 新入社員意識調査アンケート結果](#)」 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
2017年5月9日
- **** 「[2018年卒学生対象 就活生の「働き方」に関する意識調査アンケート](#)」 株式会社 i-plug
2017年1月25日
- ***** 「[残業しない人に残業代を払う会社](#)」 日経ビジネスオンライン 2015年6月16日
- ***** 「[残業4割減成功の神鋼にノウハウ学ぶ](#)」 神戸新聞 2016年11月25日

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属するリスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。CSR（企業の社会的責任）・ERM（全社リスク管理）等に関するコンサルティング・セミナー等のサービスを提供しています。

弊社サービスに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記のお問い合わせ先、または、お近くの三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

㈱インターリスク総研 リスクマネジメント第三部
TEL.03-5296-8912（危機管理・コンプライアンスグループ）
TEL.03-5296-8913（環境・CSRグループ）
TEL.03-5296-8914（統合リスクマネジメントグループ）
<http://www.irric.co.jp/>

主な担当領域は以下の通りです。

<危機管理・コンプライアンスグループ>

- ◆ 危機管理・海外危機管理
- ◆ コンプライアンス（法令遵守）
- ◆ 役員賠償責任（D&O）
- ◆ CS・苦情対応
- ◆ 製品安全・食品安全

<環境・CSRグループ>

- ◆ 環境経営（環境リスク・ブランディング）
- ◆ 環境マネジメントシステム（ISO14001等）
- ◆ 生物多様性
- ◆ エネルギー（再エネ・省エネ）
- ◆ 社会リスク（環境デューデリジェンス・人権リスク等）

<統合リスクマネジメントグループ>

- ◆ ERM（全社リスク管理）
 - ・リスクマネジメント体制構築
 - ・企業リスク分析・評価（リスクアセスメント）
- ◆ 情報漏洩リスク

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。

また、本誌は、読者の方々に対して企業のCSR・リスクマネジメント活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2018