

～更なる会社成長に導く～
『社員定着化への=魅せる=経営術』

従業員配慮経営の見える化

2016. 3. 30
15:00～16:00

公認会計士・税理士 濱田 善彦

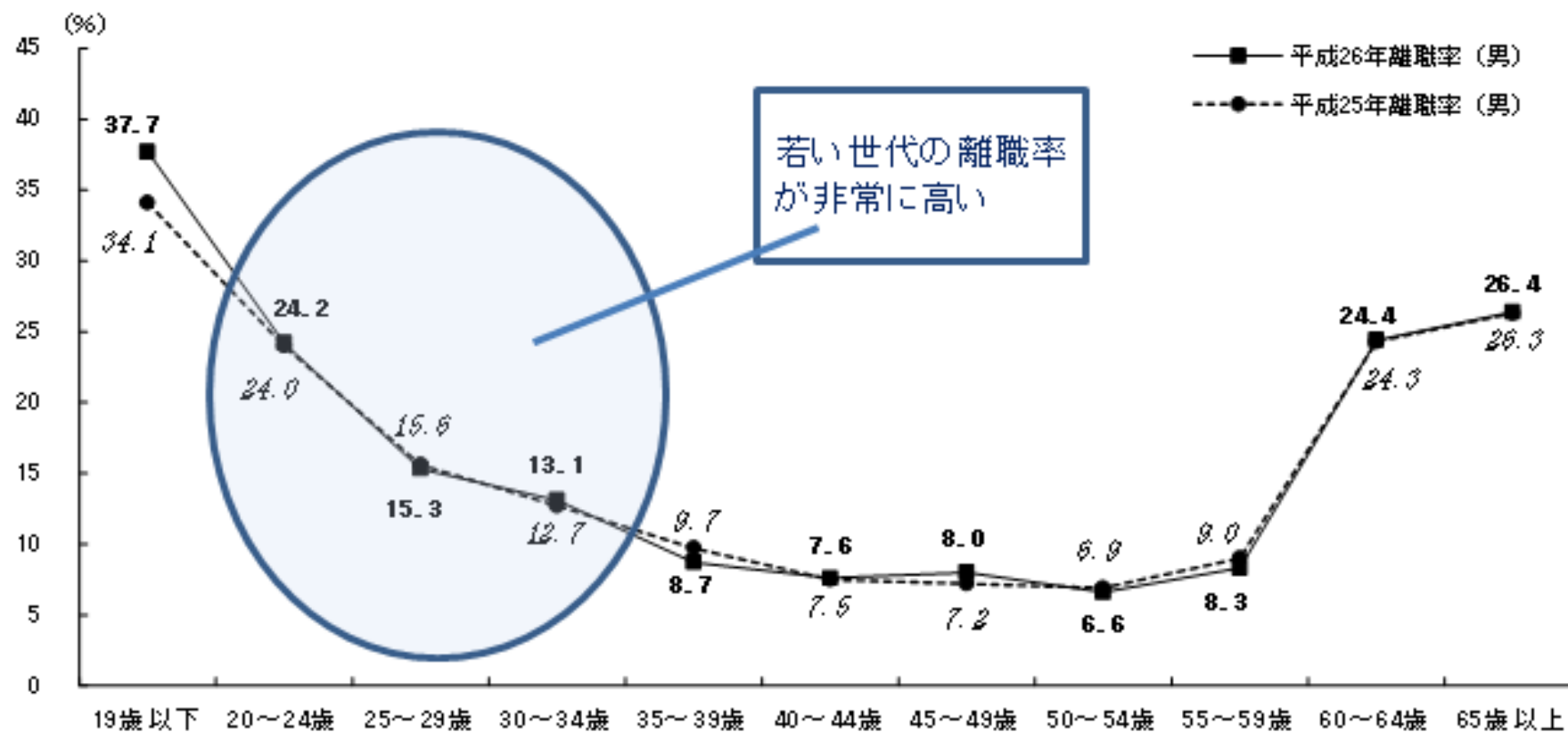
I 社員に愛される経営のススメ

1. 離職率の状況
2. 離職の理由
3. リクルート時に重視する知識
4. 就職先企業選定時に重視する点
5. CSRとは
6. 労働CSRへの取組効果

I 社員に愛される経営のススメ

I-1. 離職率の状況

年齢階級別離職率(男)



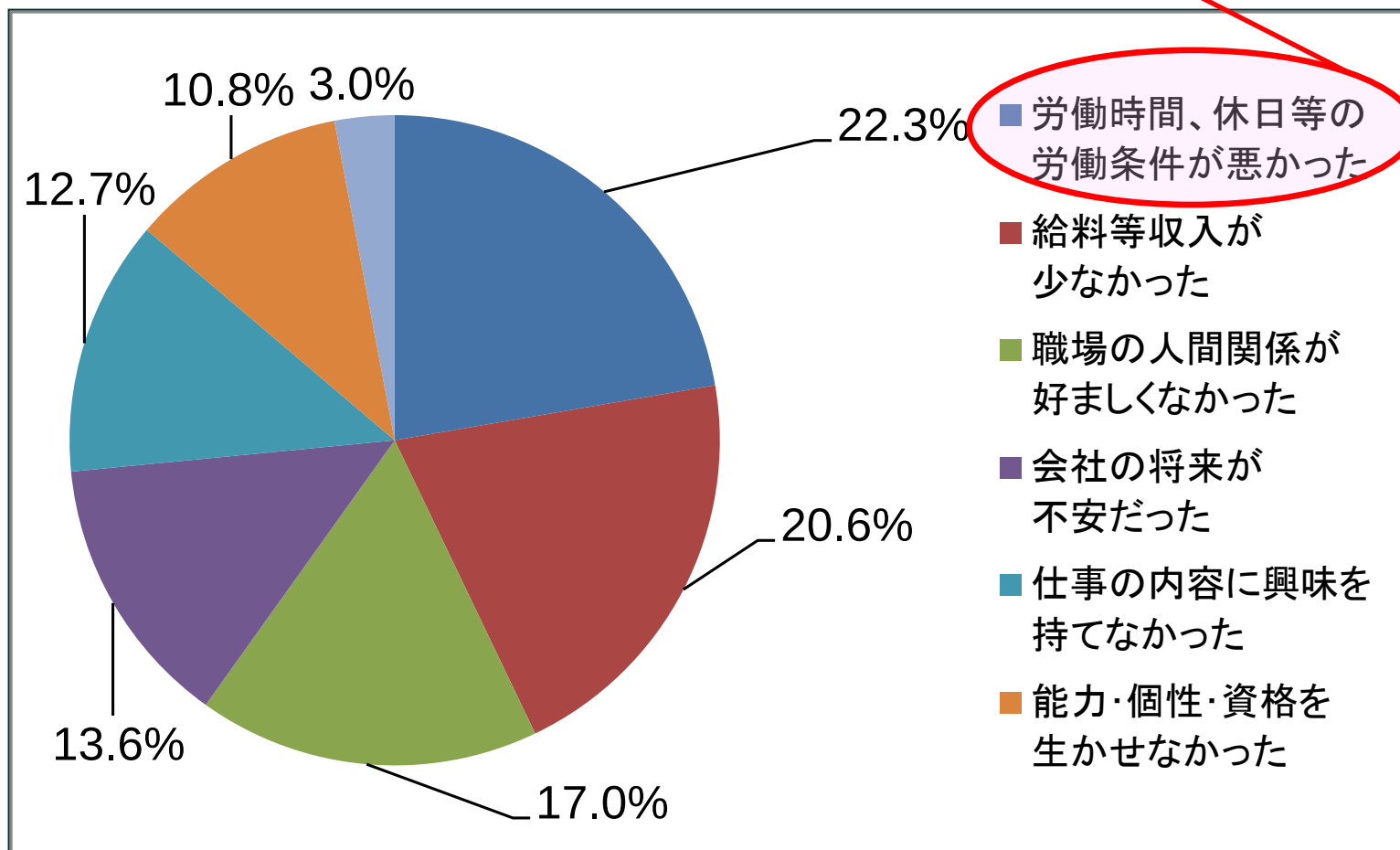
出典:平成26年雇用動向調査結果の概況(厚生労働省:平成27年8月)

I 社員に愛される経営のススメ

I-2. 離職の理由

定年退職及び会社都合(リストラ等)を除く退職理由

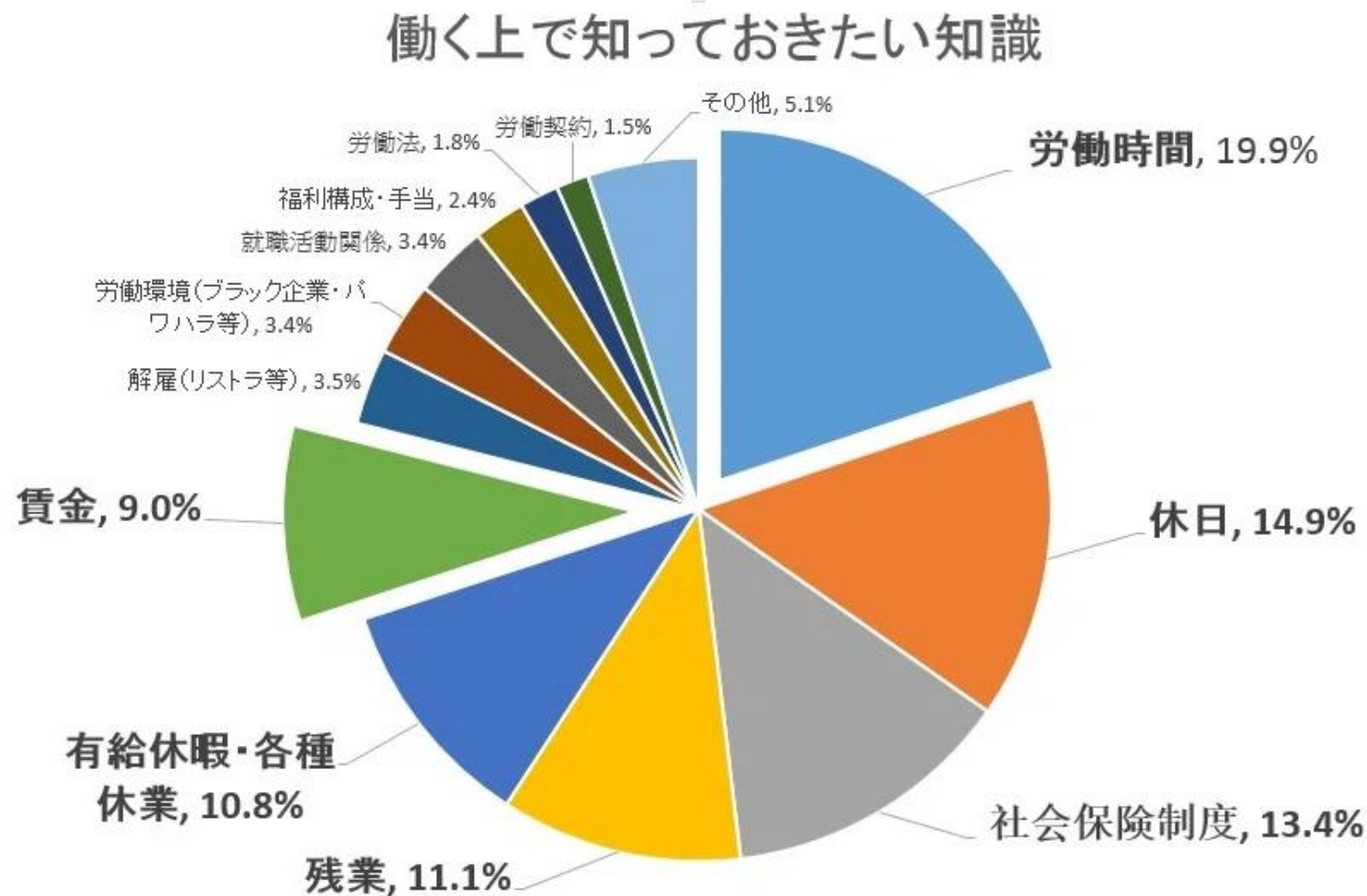
労働条件が1位



出典:平成26年雇用動向調査結果の概況を一部加工(厚生労働省:平成27年8月)

I 社員に愛される経営のススメ

I-3. リクルート時に重視する知識

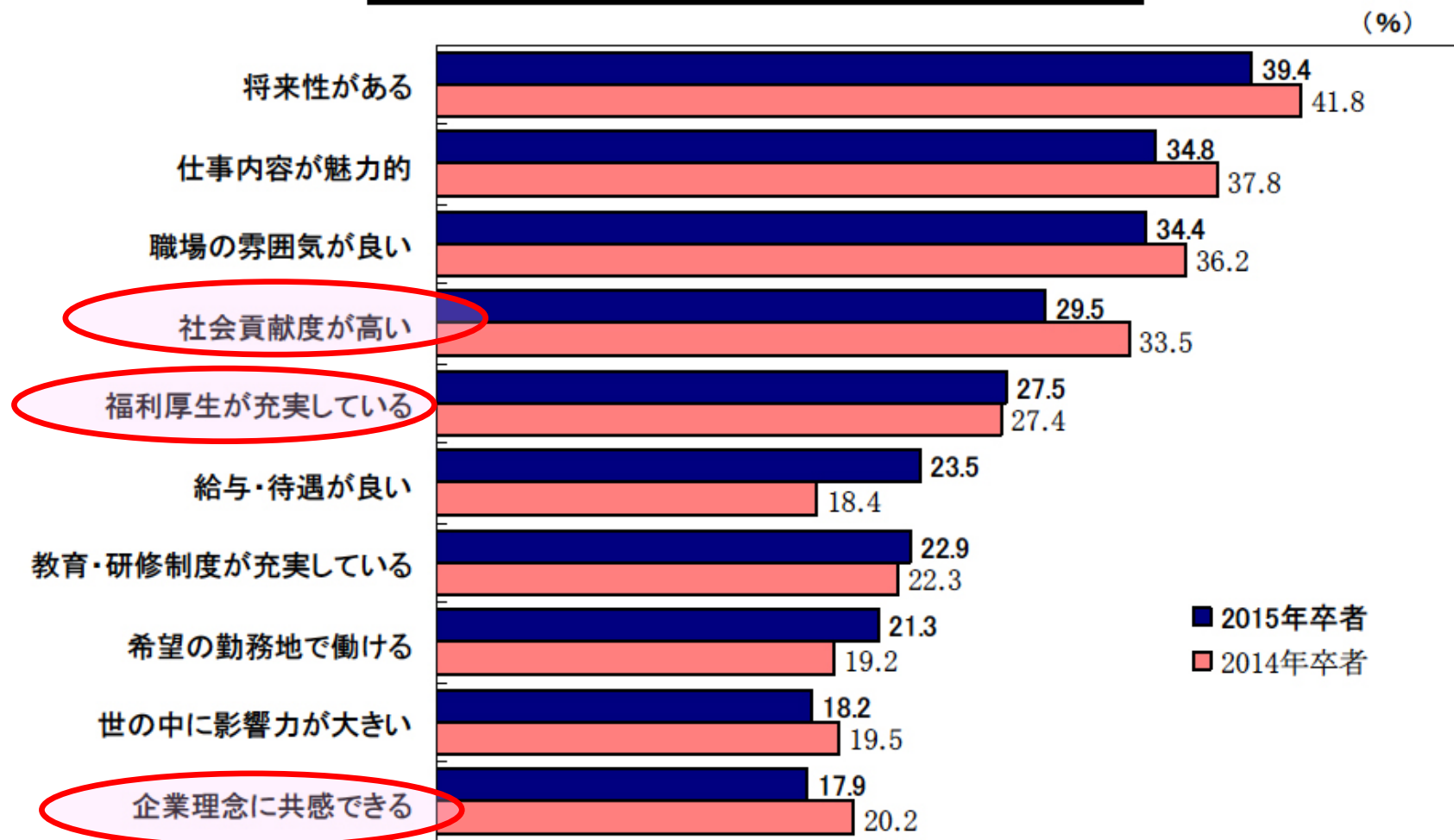


出典:労働局による大学生調査 (地方労働局:平成27年3月)

I 社員に愛される経営のススメ

I - 4. 就職先企業選定時に重視する点

就職先企業を選ぶ際に重視する点(上位20項目)



出典:2015年度 日経就職ナビ 学生モニター調査結果

I 社員に愛される経営のススメ

I -5. CSRとは

CSR : Corporate Social Responsibility

企業の社会的責任

と一般的に訳されます。

ただ、法令等で定められた明確な定義はありません。

一般的なCSRの範囲

環境的側面

地球温暖化、生物多様性、廃棄物対策、化学物質対策、大気汚染対策、土壌汚染対策など

社会的側面

人権、労働慣行、労働安全衛生、公正な事業慣行、地域貢献、消費者保護など

経済的側面

収益・利益、ステークホルダーへの分配、公共投資など

ESGの考え方

ガバナンス面

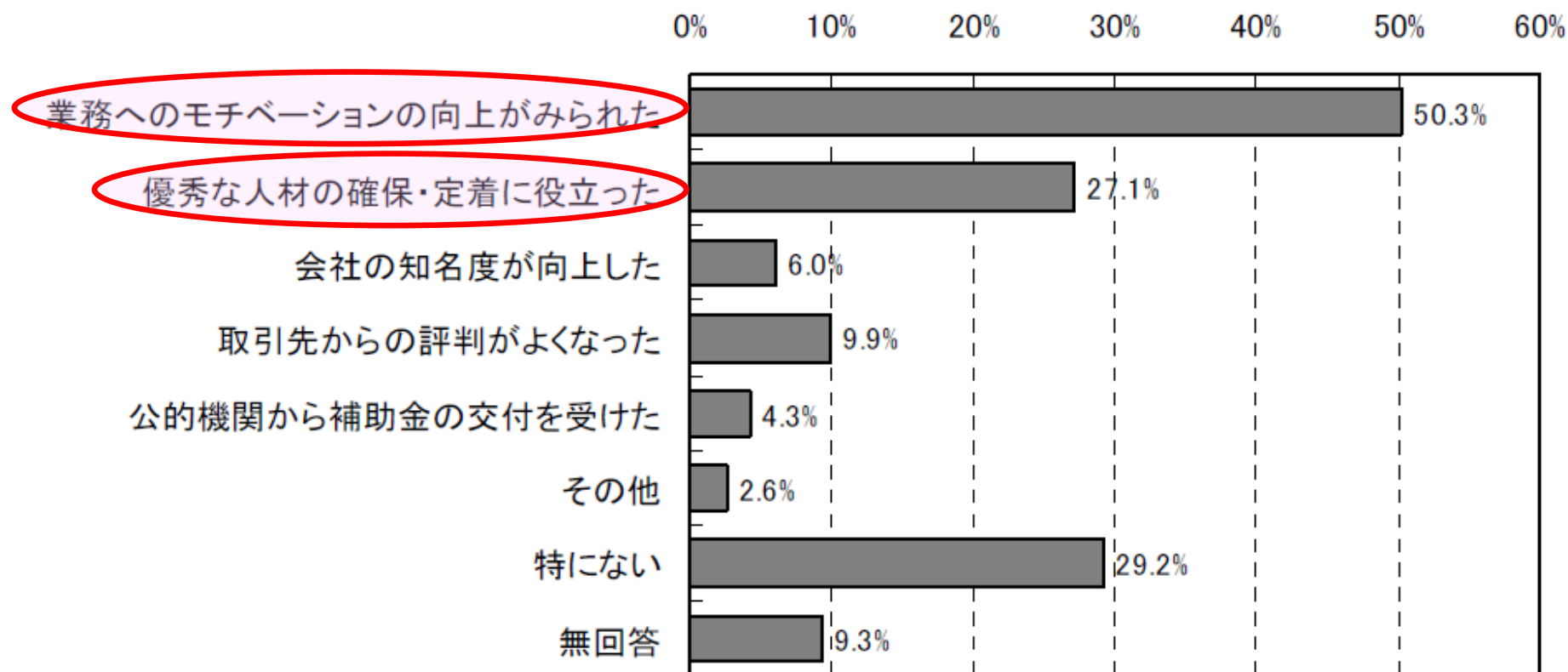
発信

取引先・従業員・地域・金融機関など

I 社員に愛される経営のススメ

I-6. 労働CSRへの取組効果

労働 CSR への取組みによる効果〔複数回答〕 (N=535)



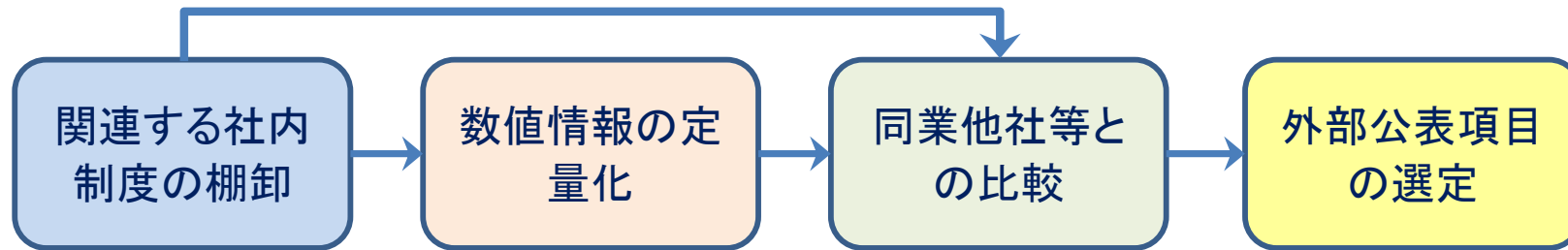
出典:労働に関するCSR推進研究会報告書(平成20年3月:厚生労働省)

Ⅱ 社内制度の見える化と改善

1. 社内制度の見える化と改善の流れ
2. 労働関係の指標の例①
3. 労働関係の指標の例②
4. 労働関係の指標の例③
5. 参考資料(労働関係指標の一覧)

Ⅱ 社内制度の見える化と改善

Ⅱ－１．社内制度の見える化と改善の流れ



①社内制度の棚卸

まずは労務に関する社内制度の棚卸を行います。網羅的に抽出するため、チェックリストなどを利用し、対応する制度の有無を調査する方法が有効です。

その上で整備が必要と考えられる制度については、制度の構築を行います。

②数値情報の定量化

有給休暇の取得率など定量的に表現可能な項目については、それが算定できる仕組みの有無を確認します。算定できる仕組みが無い場合、業務フローの見直しなど、仕組みの整備を行います。

③同業他社等との比較

数値化できる定量的な情報については、会社が属する産業の平均値や同業他社の数値と比較し、優劣を一覧にします。その上で労務対策としては、改善すべき項目は改善のための方策を講じます。

④開示項目の選定

一般にすべての情報を開示する必要はありません。そのため③で比較された一覧に従い、開示項目を定めます。

Ⅱ 社内制度の見える化と改善

Ⅱ－2. 労働関係の指標の例①

①指標

年次有給休暇取得率

$$\text{算式} \quad \text{年次有給休暇取得率} = \frac{\text{年次有給休暇総取得日数}}{\text{年次有給休暇総付与日数(繰越日数含まない)}}$$

②目的

年次有給休暇取得率及びその推移を開示することにより、企業が従業員のために有給休暇を取得しやすい環境を整えているかどうかを判断することができます。

年次有給休暇取得率の向上は国の目標にも掲げられていることから、他社との差別化要因の一つとなる指標です。

③平均値

全産業を通じた労働者1人平均の有給休暇取得日数は、8.8日／年となっています。

企業規模や産業に応じ、平均値は異なります。

(出典：平成27年就労条件総合調査結果の概況(厚生労働省))

④付加情報

年次有給休暇の取得を促進するために取り組んでいる施策、法定日数を超える年次有給休暇の付与や年次有給休暇以外のリフレッシュ休暇の付与などの取組み等があれば、さらなるアピールポイントとなります。

Ⅱ 社内制度の見える化と改善

Ⅱ－2. 労働関係の指標の例②

①指標

週平均労働時間数60時間以上の従業員の割合

$$\text{算式} \quad \text{週平均労働時間数60時間以上の従業員の割合} = \frac{\text{週平均労働時間60時間以上の従業員数}}{\text{従業員総数}}$$

②目的

長時間労働の企業への影響としては、生産性や従業員の勤労意欲の低下が懸念されます。ワークライフバランスが保てないことの悪影響、仕事の疲労感・ストレス感は長時間労働により増すことが研究により示されています。そこで、全従業員の中で週労働時間数が60時間以上の労働者の割合を開示し、従業員の健康と安全確保の状況を示す指標となります。

③平均値

全産業の平均値は、8.6%です。

適切に集計し、開示をしていることで労務管理の適切性を対外的にアピールできる指標となります。

④付加情報

就業時間を低減するための方針や取組み、長時間にわたって業務に従事する従業員のための健康面における対応方針や取組みなども開示するとアピールポイントとなります。

また、関連する指標として、

- ・総報酬額に占める超過勤務手当の割合
 - ・週平均労働時間35時間未満従業員数と従業員総数に占める比率
- などがあります。

Ⅱ 社内制度の見える化と改善

Ⅱ－2. 労働関係の指標の例③

①指標

度数率(100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数)

$$\text{算式} \quad \text{度数率} = \frac{\text{労働災害による死傷者数}}{\text{延べ実労働時間数}} \times 1,000,000$$

②目的

災害発生の頻度を表す指標として、度数率は従来から用いられていますが、労働災害による死傷者数を絶対値でなく度数率で開示すれば、他社との比較も可能となり、取組の対外的なアピールにもつながることとなります。

③平均値

全産業を通じた平均値は、1.66です。

企業規模や産業に応じ、平均値は異なりますが、業種別では、林業、郵便業(信書便事業を含む)、家具・建具・畳小売業、道路旅客運送業などが高くなっています。

(出典:平成26年労働災害動向調査(厚生労働省))

④付加情報

安全教育・安全対策への投資の方針・取組みなどの開示を行うことにより、従業員や潜在的な従業員に対し、より一層の安心感を付与することができ、企業イメージも向上します。

Ⅱ 社内制度の見える化と改善

Ⅱ－5. 参考資料(労働関係指標の例)

1. 正規・非正規雇用関係

- ・ 労働力の内訳データ
- ・ 年間総労働時間と非正規雇用の従業員の総労働時間
- ・ 週平均労働時間が35時間未満の従業員数と比率
- ・ 正規雇用と非正規雇用の従業員数及びその比率
- ・ 正規雇用の従業員と非正規雇用の従業員の平均報酬額
- ・ 非正規雇用の従業員の社会保険加入率

2. 人事・処遇関係

- ・ 階層別平均報酬額
- ・ 離職率
- ・ 社内アンケート制度の有無と主な実施結果
- ・ 従業員の資格取得支援制度の有無と取得件数、内容
- ・ 社内研修の延べ時間及び参加者延べ人数

3. 従業員の健康と安全の確保

- ・ 総報酬額に占める基本給の割合
- ・ 平均年間総労働時間及び残業時間
- ・ 月平均残業時間数(残業時間削減に関する目標値)
- ・ 週平均労働時間が60時間超の従業員数と比率
- ・ 労働災害の件数、強度率、度数率
- ・ 肥満率、喫煙率
- ・ 長期休業者数とその原因
- ・ 労働安全衛生マネジメントシステム導入、認証の状況
- ・ 啓発研修延べ時間及び研修延べ参加者数
- ・ 定期健康診断の受診率

4. ワークライフバランス

- ・ 産休・育休の取得率、職場復帰率
- ・ 男性の育休取得率
- ・ 定期的なモニタリング実績

5. 機会均等

- ・ 従業員の男女比率及び年齢構成
- ・ 管理職の男女比率及び年齢構成
- ・ 女性管理職数
- ・ 定年制度の概要
- ・ 高齢者雇用率
- ・ 障害者雇用率及び法定雇用率

6. ハラスメント対策

- ・ ホットライン、内部通報制度の整備状況
- ・ 通報件数、発生件数
- ・ 対策費用の額
- ・ セクハラ、パワハラを原因とする離職者数
- ・ 訴訟件数

7. 労使関係

- ・ 内部通報件数
- ・ 労働組合の有無、労働組合加入率
- ・ 従業員と直接又はその代表との対話集会の有無と回数等
- ・ ストライキによる労働喪失率

Ⅲ 同業他社等との比較分析

1. 差別化の必要性
2. 育児休暇の取得率
3. 有給休暇取得日数
4. 年間休日数
5. 労務に関する制度の整備状況

Ⅲ 同業他社等との比較分析

Ⅲ－１．差別化の必要性

＜企業＞

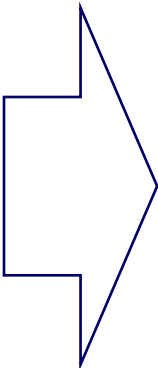
命題：企業価値の向上

○企業価値の向上

- ・構成員の帰属心(コミットメント・モチベーション)の向上
- ・社会的評価の向上(信頼感・満足度)
- ・統治機構の強化(信頼性・透明性・安定性)

○リスクマネジメント(キャッシュフローの安定性)

- ・レピュテーションリスクの回避
- ・(広義の)コンプライアンスリスクの回避
- ・同業他社との差別化(被差別化の回避)



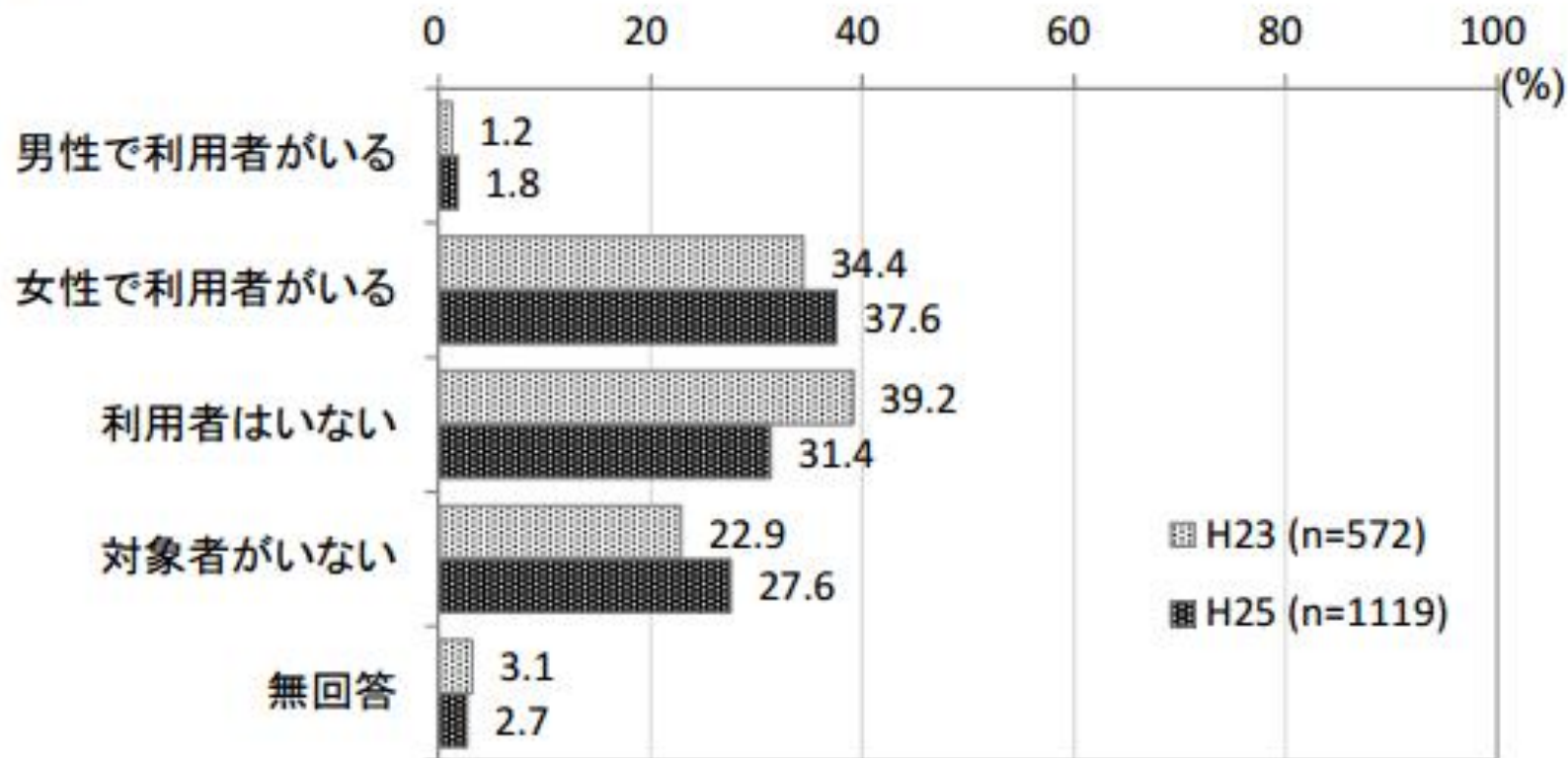
**相対
評価**

※企業の評価の多くは相対的なものとなることから、差別化が必要となります。

Ⅲ 同業他社等との比較分析

Ⅲ－2. 育児休暇の取得率

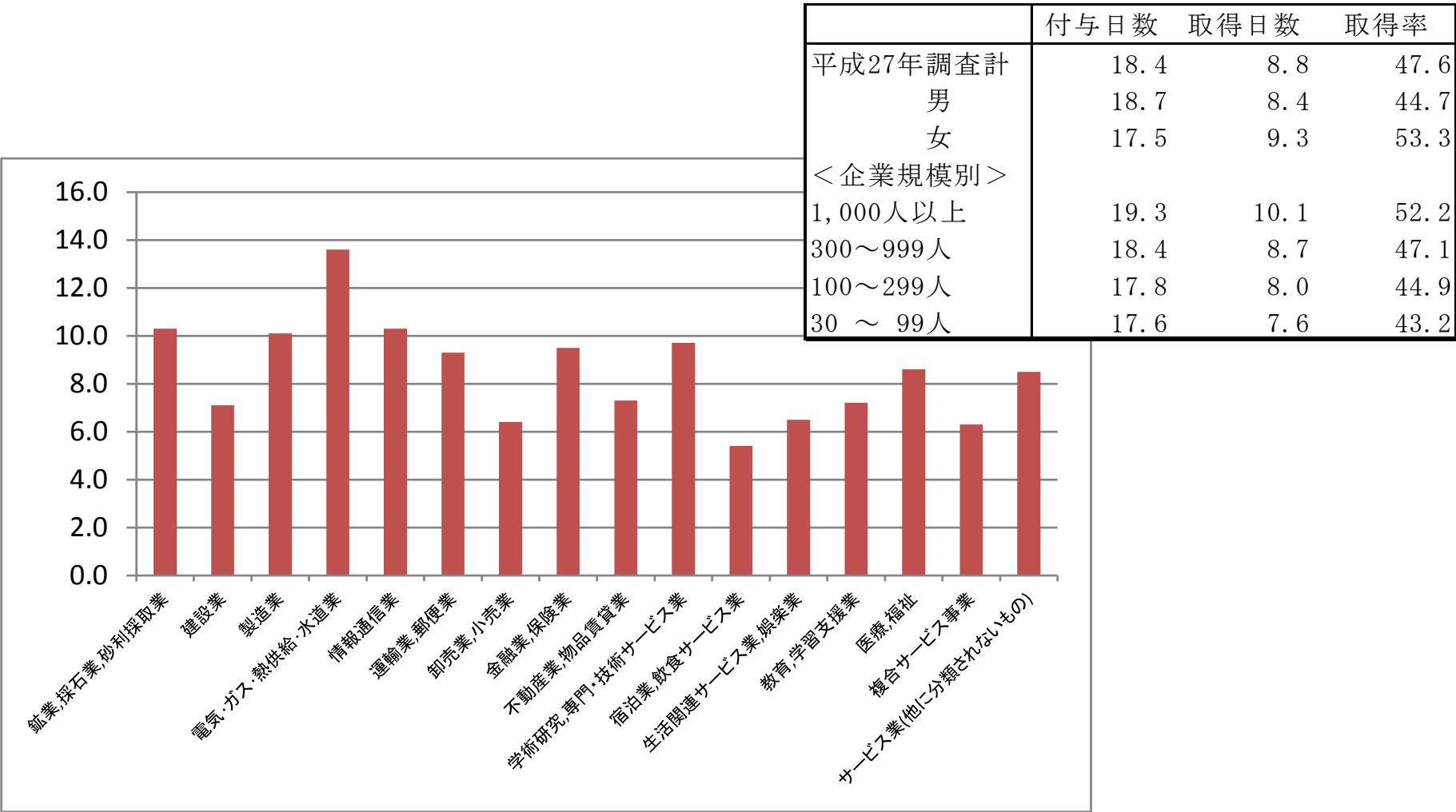
●正社員数 100 人以下



出典：平成 25 年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書（厚生労働省）

Ⅲ 同業他社等との比較分析

Ⅲ－3. 有給休暇取得日数



出典：平成26年就労条件総合調査結果(厚生労働省)を一部加工

Ⅲ 同業他社等との比較分析

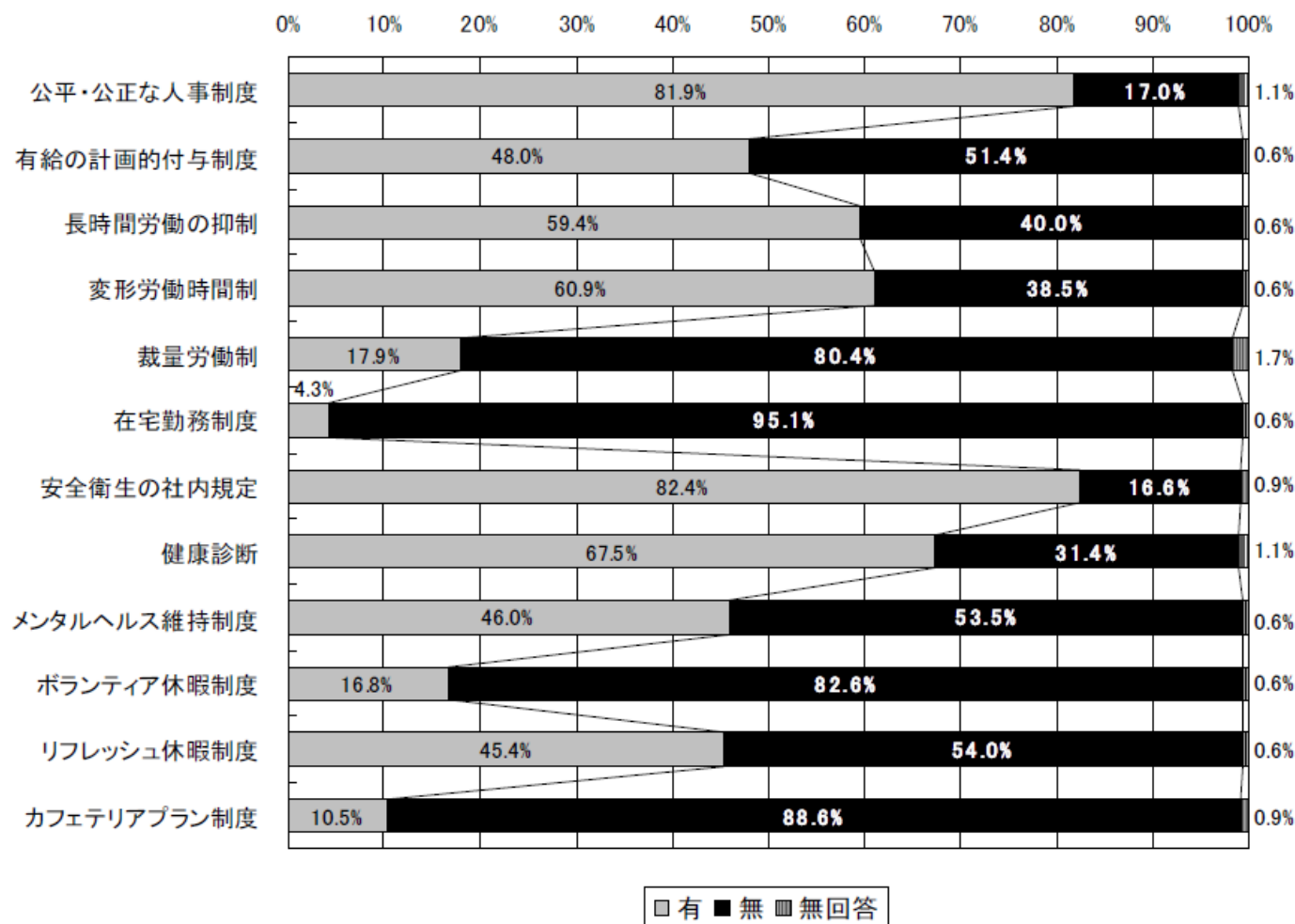
Ⅲ－４．年間休日数

企業規模	年間休日総数階級							
	69日 以下	70～ 79日	80～ 89日	90～ 99日	100～ 109日	110～ 119日	120～ 129日	130日 以上
平成27年調査計	1.8	3.9	6.6	9.6	32.9	16.7	27.3	1.2
1,000人以上	0.8	1.1	0.8	4.5	24.6	17.9	49.2	1.0
300～999人	0.7	1.7	3.0	6.0	29.2	19.2	39.4	0.9
100～299人	1.1	2.6	3.4	7.9	32.6	19.9	31.7	0.8
30 ～ 99人	2.2	4.6	8.0	10.6	33.6	15.5	24.2	1.3

出典：平成26年就労条件総合調査結果(厚生労働省)を一部加工

Ⅲ 同業他社等との比較分析

Ⅲ－5. 労務に関する制度の整備状況



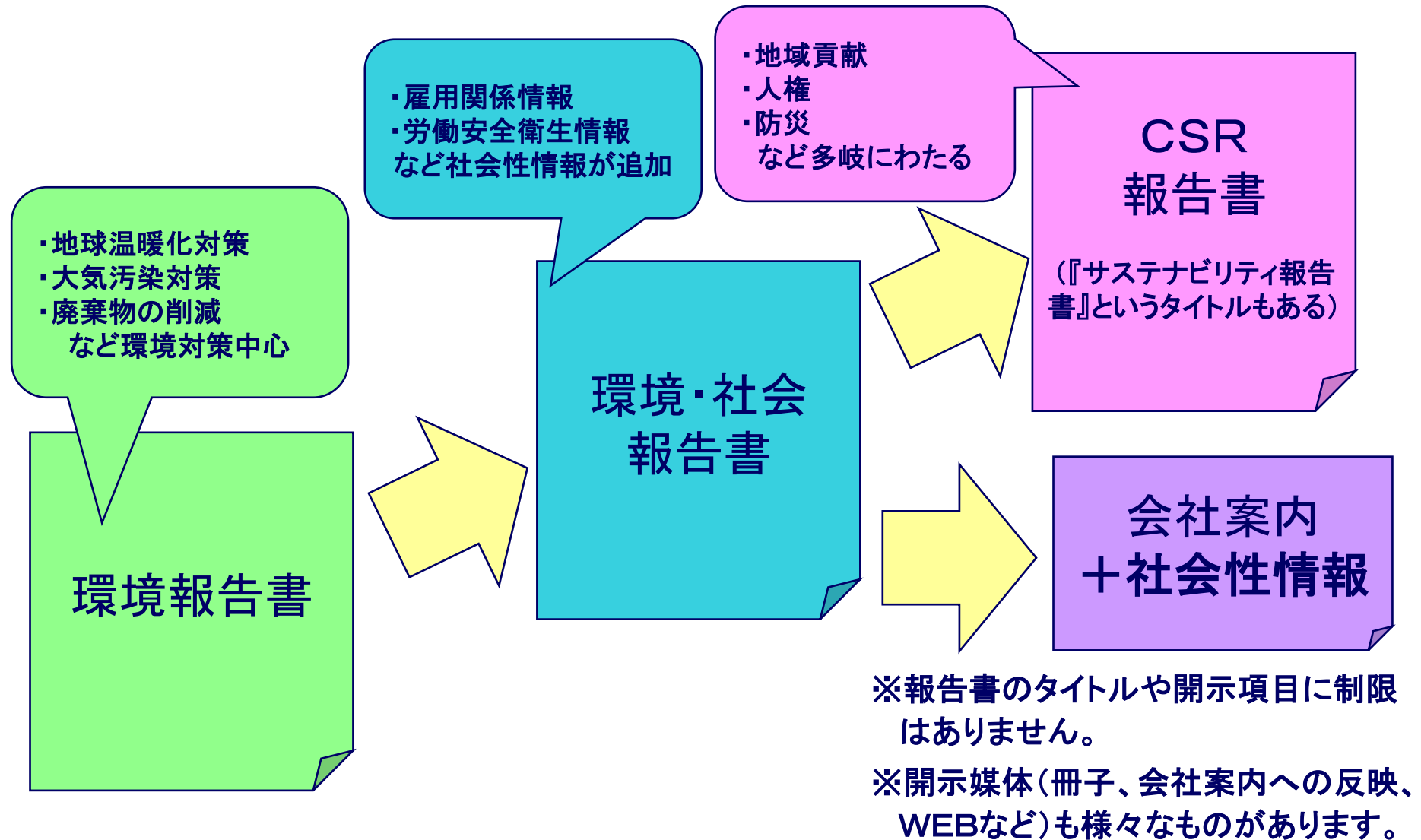
出典：労働に関するCSR推進研究会報告書（平成20年3月：厚生労働省）

IV 成果物の対外的活用(開示戦略)

1. CSR報告書の変遷
2. CSR情報の開示対象
3. CSR情報の開示目的
4. CSR報告書の開示状況
5. 情報開示の例①
6. 情報開示の例②

Ⅳ 成果物の対外的活用(開示戦略)

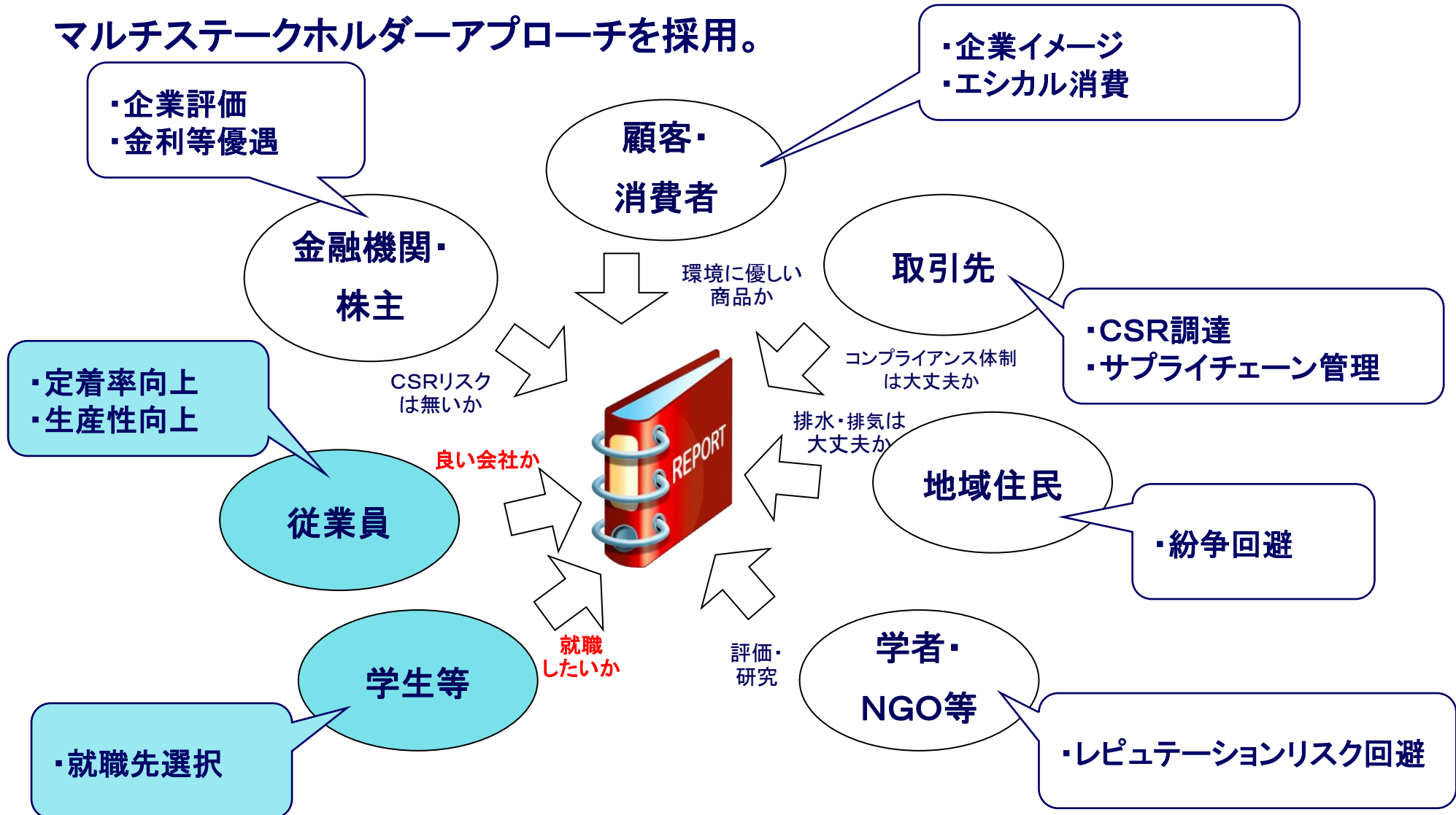
Ⅳ－1. CSR報告書の変遷



IV 成果物の対外的活用(開示戦略)

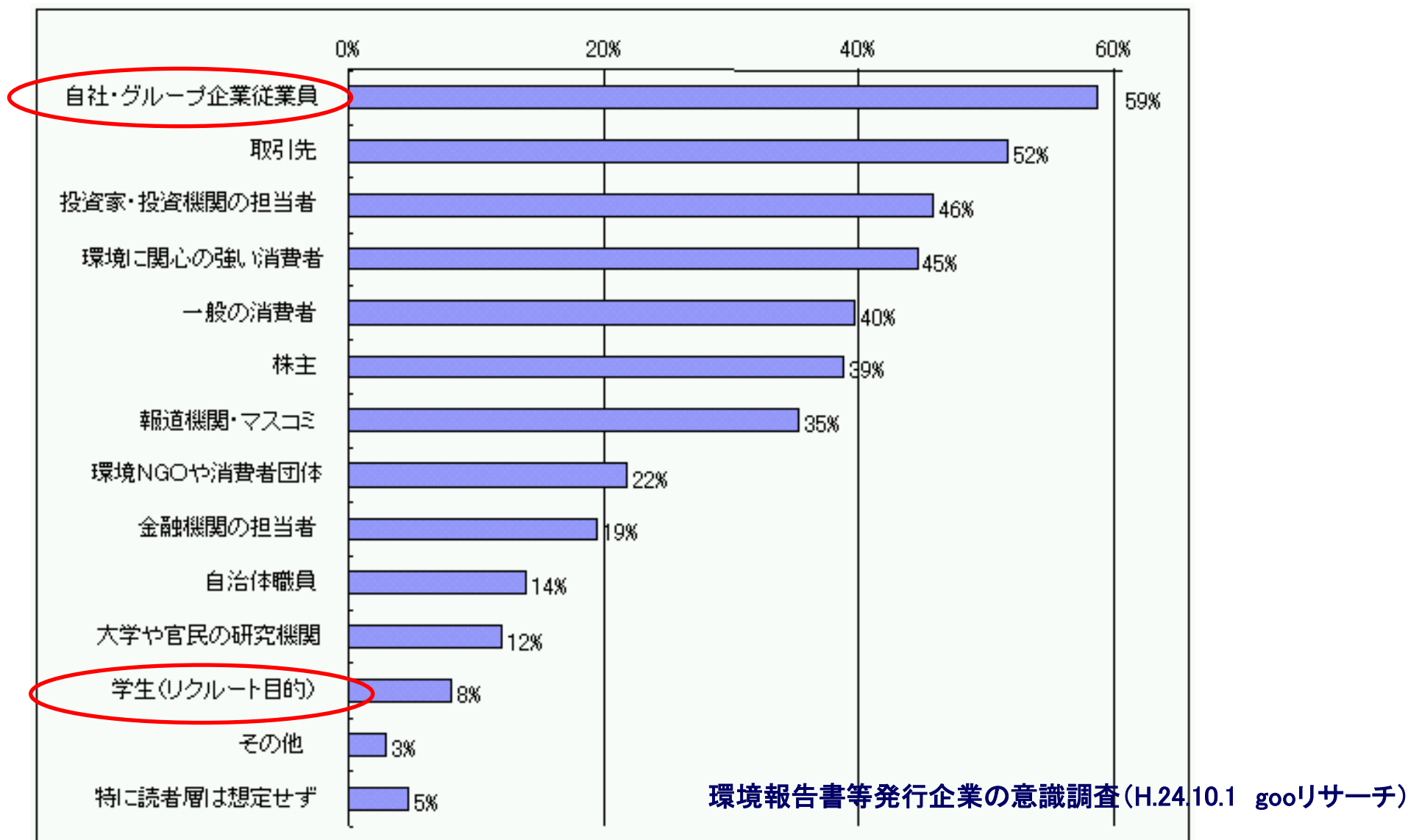
IV-2. CSR情報の開示対象

マルチステークホルダーアプローチを採用。



Ⅳ 成果物の対外的活用(開示戦略)

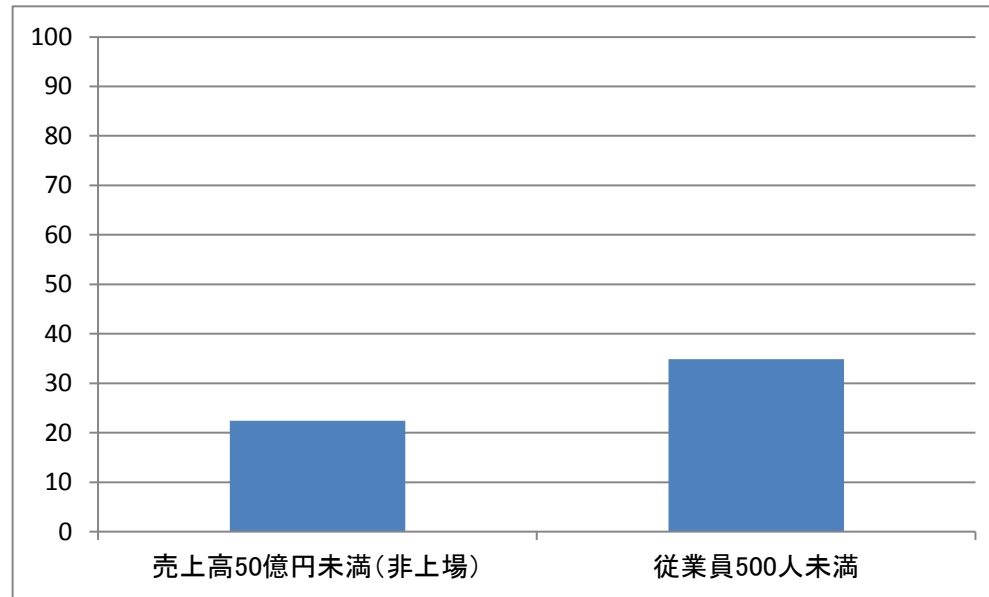
Ⅳ－3. CSR情報の開示目的



Ⅳ 成果物の対外的活用(開示戦略)

Ⅳ－4. CSR報告書の開示状況

CSR報告書等の作成状況



CSR報告書等の作成理由

投融資への活用	取引先へのアピール	社員等への教育	社会的な責任	目的なし
38.9%	74.3%	58.4%	90.2%	4.7%

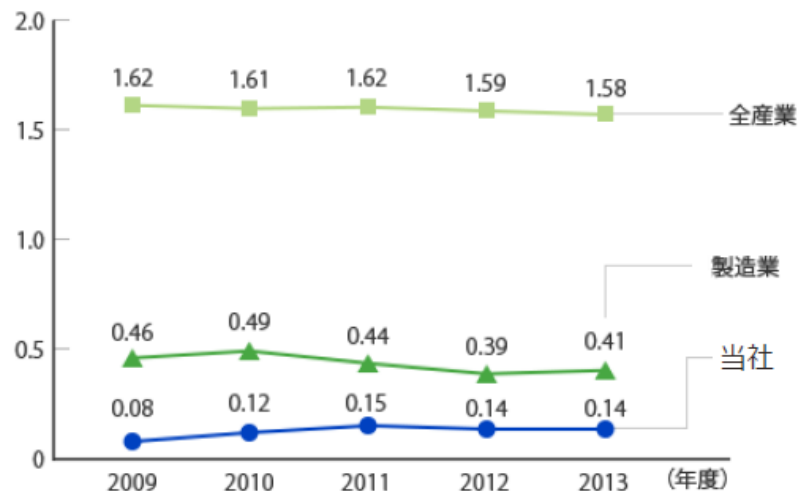
出典:環境にやさしい企業行動調査(環境省:平成27年3月)

Ⅳ 成果物の対外的活用(開示戦略)

Ⅳ－5. 情報開示の例①(定量的情報)

労災発生率

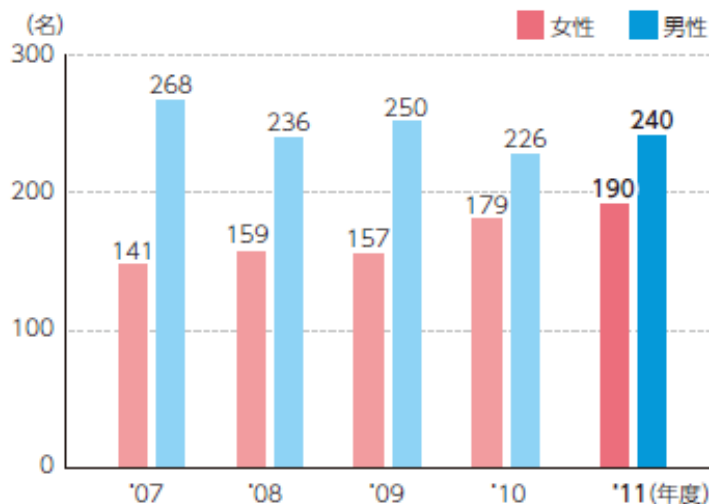
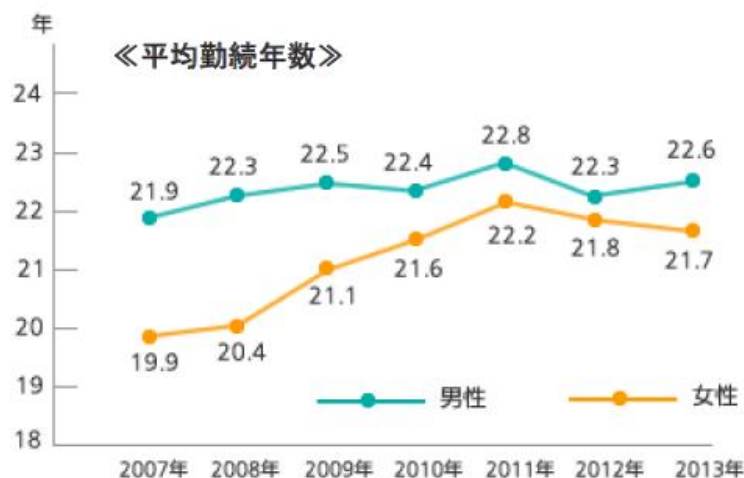
(件/100万時間)



両立支援制度の利用実績

制度	利用実績 (人)				
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
主要指標 育児休業制度	414	↗ 486	↗ 542	533	↗ 540
主要指標 育児短時間勤務制度	449	↗ 473	↗ 531	↗ 614	↗ 625
主要指標 介護休業制度	14	8	↗ 10	↗ 12	↗ 17
主要指標 介護短時間勤務制度	6	↗ 7	↗ 8	8	↗ 10
配偶者出産休暇制度 (男性)	117	↗ 133	↗ 156	↗ 209	↗ 230
家族看護休暇制度	161	↗ 173	↗ 204	195	194
在宅勤務制度	93	43	↗ 187	↗ 289	↗ 320

▶ 育児休業取得者の推移*



Ⅳ 成果物の対外的活用(開示戦略)

Ⅳ－6. 情報開示の例②(定性的情報)

メンタルヘルス活動

2012年度は、メンタルヘルス活動において、メンタル不調の未然防止を目的に、本人自ら気づき・ストレスへの対処法を学習する「セルフケア研修」を新任の主任、若年層を対象に実施しました。特に若年者に対しては、自ら気づき・ストレス対処する学習と初級技能職の教育を新たに追加しました。管理監督者向けの「ラインケア研修」では“聴く”こと(リスナー)をポイントとして、コミュニケーション能力を向上させる内容を追加し、職場での面倒見や関係者との連携を図れるようにしています。

また、リスナー研修受講後4年経過した人へは“伝え方”(アサーション)を新たに組み込んで復習にも力を入れています。なお、産業保健スタッフが行う健康相談についてはガイドラインを定め、2012年から相談内容・対応の標準化・システム化等にも取り組んでいます。

■メンタルヘルス対応

全疾病休業日数に占めるメンタルヘルス疾患の割合が約5割あることから、今後も活動を継続し充実していきます。

- (1) 全社員を対象としたインターネットを利用したストレスチェックの実施(導入時より全社員の6割が実施)
- (2) 希望により職場単位でストレスチェック結果を集計し管理者にフィードバック
- (3) 定期健康診断問診表のストレス関連項目から、高ストレス状態の社員には、産業医による面談を実施
- (4) 相談体制としては、産業医・産業看護職による対応のほか、外部機関と契約し、電話相談やカウンセリングを気軽に受けられる環境を整備

●カウンセリング体制を整備

社員がいきいきと働くうえで重要な役割を担っているのがカウンセリングです。社員からの相談内容は育児・介護と仕事の両立、キャリアの選択、能力向上、人間関係など多岐にわたります。社内に常駐する人事総務部のアドバイザー、外部の専門家カウンセラーに面談/eメール/電話で相談することができます。また、24時間対応可能な外部相談窓口(匿名)で相談もでき、問題の早期発見と解決を図っています。

従業員の構成(人)

		2010年度	2011年度	2012年度
グループ		18,498	30,305	30,481
単体	正社員	6,471	6,565	6,544
	契約社員	269	292	691
	うち、パート・アルバイト	169	211	39
	派遣社員	466	513	516

V 参考資料

1. CSRへの取り組みのメリット
2. 保証・第三者意見
3. 社会会計への応用
4. 略歴及びお問い合わせ先

V 参考資料

V-1. CSRへの取り組みのメリット

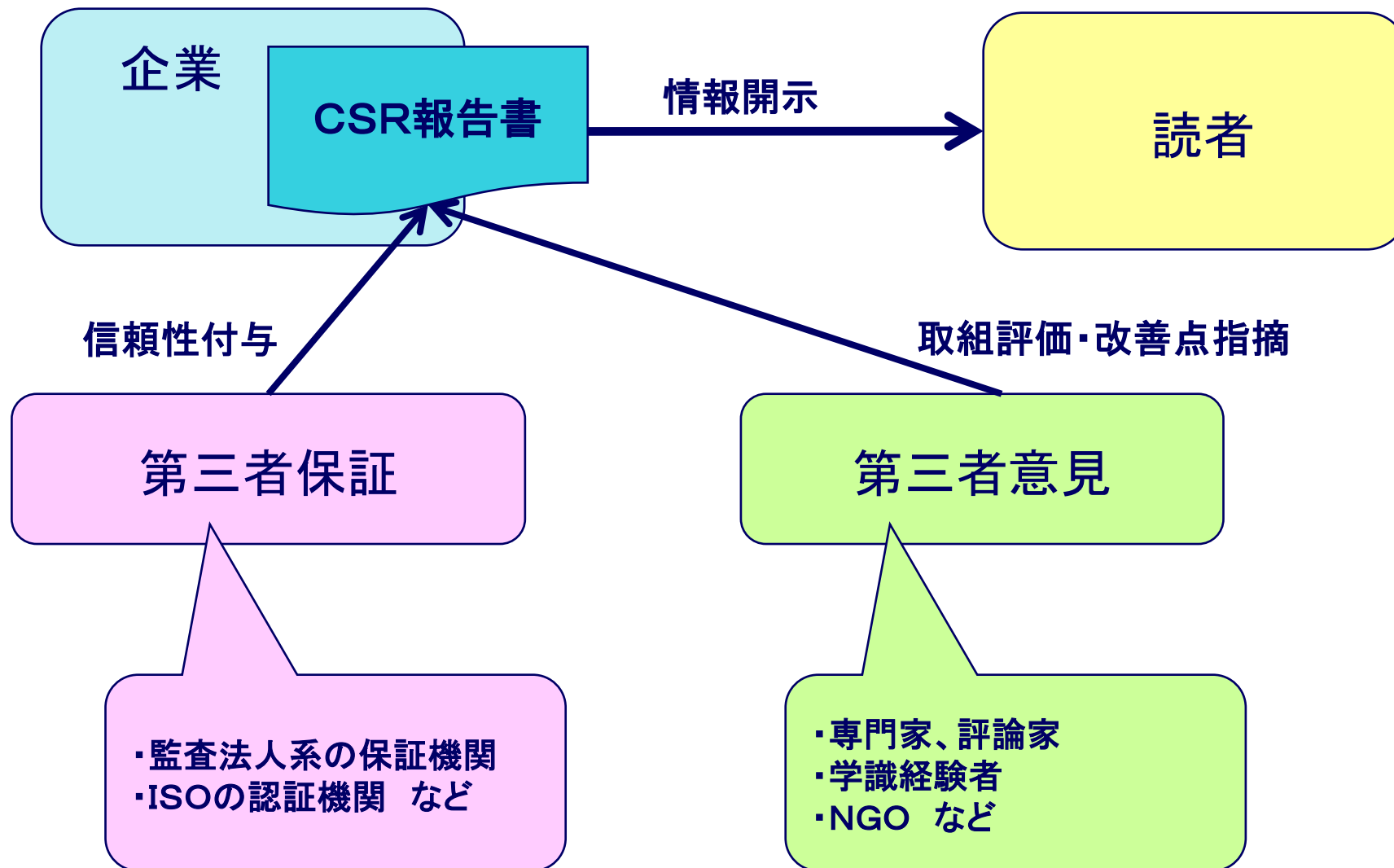
日本政策投資銀行の健康経営格付 健やかな従業員で金利優遇

■ 健康経営格付の評価項目

大項目		中項目
運営全般		●「健康経営」に取り組むマネジメント体制を構築しているか ●自社の状況・特性を把握しているか ●従業員の健康配慮に関する目標を設定しているか ●対策の実施に必要な体制が整備されているか ●対策の実施に必要なツールが整備されているか
実施事項	共通	●有害物質・危険業務から労働者を守る、労働安全の対策を適切に実施しているか ●長時間労働（過重労働）対策を適切に実施しているか ●生活習慣病対策を適切に実施しているか ●メンタルヘルス対策を適切に実施しているか ●職場復帰や職場環境対策にかかる仕組みがあるか ●企業のCSRとして、従業員のみならず、生活者や社会の健康増進への貢献活動を行っているか
	企業独自	●企業が上記疾病等以外を対象に独自に実施している取り組み 例：乳がんや子宮がん検診の実施、難病児やその家族の支援のための基金運営
成果		●有害物質・危険業務から労働者を守る対策 ●長時間労働（過重労働）対策 ●生活習慣病対策 ●メンタルヘルス対策

V 参考資料

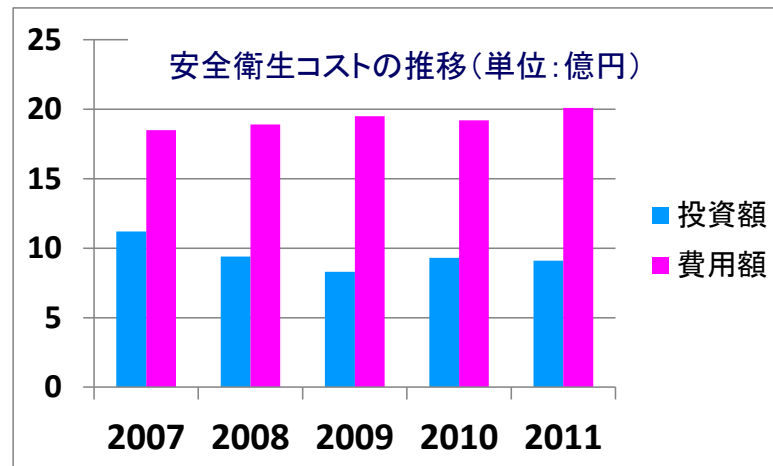
V-2. 保証・第三者意見



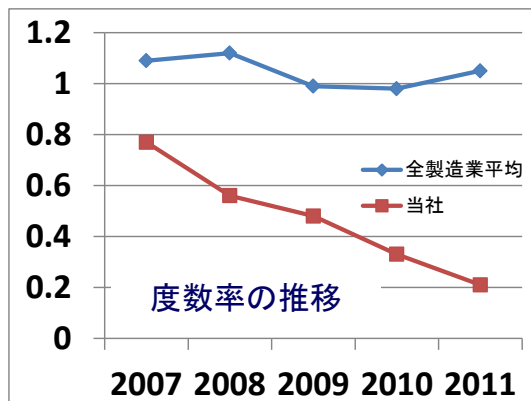
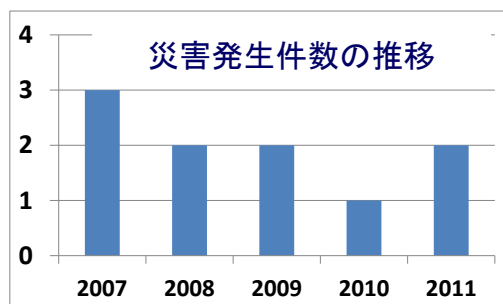
V 参考資料

V-3. 会計への応用例

(1) 健康対策コスト・安全対策コスト
【貨幣単位】

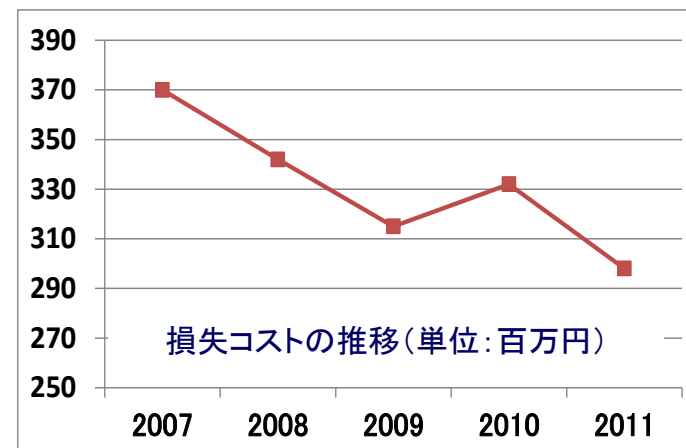


(2) 健康保全効果・安全保全効果
【物量単位】



(3) 健康保全対策・安全保全対策に伴う
経済効果

【貨幣単位】



$$\text{度数率} = \frac{\text{労働災害による死傷者数}}{\text{延べ実労働時間数}} \times 1,000,000$$

V 参考資料

V-4. 略歴及びお問い合わせ先

昭和50年4月30日生

平成10年 3月 大阪大学卒業

同年 4月 総理府環境庁(現:環境省)入省 大臣官房、大気保全局 を歴任

平成12年 7月 運輸省(現:国土交通省自動車局環境政策課)出向

平成15年 4月 環境省総合環境政策局

平成16年10月 公認会計士第2次試験合格

平成17年 4月 東京北斗監査法人(現:仰星監査法人)入所

平成20年 6月 公認会計士登録(登録番号:22534)

平成20年 8月 日本公認会計士協会サステナビリティ(CSR)保証専門部会委員(現任)

平成23年 4月 システム監査技術者(登録番号:AU-2011-04-00441)

平成23年 9月 日本公認会計士協会サステナビリティ(CSR)情報専門部会委員(現任)

平成23年11月 国土交通大学校客員講師(担当:財務諸表論・経営分析)(現任)

平成25年 3月 弁護士会日本CSR普及協会近畿支部委員(現任)

平成25年 8月 税理士登録(登録番号:124878)

平成26年10月 地方会計監査技能士登録(登録番号:1044)

CSR・サステナビリティ報告に関するセミナー・コンサルティング等にも多数従事

公認会計士・税理士 濱田善彦

E-Mail:001@y-hamada-cpa-office.biz

URL: <http://y-hamada-cpa-office.biz/>

TEL:06-6131-6304(4月4日より)