

## 連載 労働相談の現場から

56

## 第6回

## 東京経営者協会「経営労務相談室」



経営労務相談室は、会員企業からの人事・労務問題を中心とした様々な相談に応じる目的で開設されたもの。その歴史は古く、「1946年の関東経営者協会の成立とともに経営労務相談室を設けた。その2年後に日本経営者団体連盟（日経連）が発足して、日経連の相談室として運営することになった。2002年に日経連と経団連の統合を契機に東京経営者協会が相談室を引き継ぎ、現在に至っている」。

## 労働法制に関する相談が増加

経営労務相談室では、分野別の専門家が企業の立場で問題解決をサポートする。開室時間は平日10時～16時。原則1回1時間で、長年、企業で人事労務に携わってきた経営労務相談員や、経営法曹会議所属の弁護士等が相談に乗る。

「会員企業の経営者向けの相談室なので、メインの相談は賃金や労働時間、就業規則等で、過去から変わっていない。ただ、最近の傾向としては、労働者派遣法や高齢者雇用安定法、労働契約法等、労働法制の改正に関する相談が多い。特に最近目立つのは『パートタイマーの無期転換をどう進めればよいか』といったような有期契約労働者の無期転換に関するもの。他には、メンタルヘルス関連の相談も目立つ。

また、直近では昨秋以降、マイナンバー制度の規程の整備が求められるなかで、何をどう整えたら良いかとの悩みが増えた。そこで同制度に明るい2人の社会保険労務士に、臨時的に相談員に加わってもらった」

「逆に減少したのは集团的労使関係といわれるもの。日経連の時代には、労働組合対策の相談が盛んだったが、今では本当に少なくなった。労使紛争ではむしろ、『合同労組に駆け込まれた場合には、どう対処すべきなのか』などといった個別的労使関係の相談の方が多くなっている」

## 件数は景気や法改正で変化

受け付ける相談件数も、以前に比べると減少している。日経連時代は、年間数千件の相談に対応していたが、今は年間300件前後で推移している。

「大きな流れで見ると、組合対策の相談の減少とともに全体の件数も減った感がある。そうしたなかでも相談件数は景気動向にも左右されるので、直近では雇用が最悪だった2002年は500件強の相談があったし、リーマン・ショックの08年も400件を越えた。今は景気が比較的安定しているが、労働法制の改正がある分、それなりの件数が寄せられている」

「企業規模別では、相談が多いのは

首都・東京での総合経済団体として、会員企業の活動をサポートする東京経営者協会（鷗浦博夫会長）。設立当初から開設している「経営労務相談室」では、経営サイドに立ったトラブル予防や課題解決の支援活動を行っている。最近、企業から寄せられる相談は、どのような傾向にあるのか。同協会経営・相談部の田中恒行担当部長を訪ね、近年の動向を取材した。

数百～数千人規模の中堅から大企業。当相談室を活用することで、できるだけ負担にならないようスムーズに人事労務の課題を解決していきたいと思いが感じられる。いわゆる大企業からの相談は、顧問弁護士が労働問題にあまり明るくないような場合にセカンドオピニオンを求めて来るようなケースも見られる。一方、業種ごとの特徴はあまりない。例えば、先述の無期転換への対応の相談にしても、流通・サービス業の会社からの相談もさることながら、製造業でも『工場に働いている有期契約労働者を無期転換する際の労働条件をどうするか』を悩んでいる会社は結構多い」

## 相談は原則、対面式で

相談の手順は、まず事務局が電話で相談内容を受け付け、内容に応じた相談員を紹介する形で、希望に添う日程を調整していく。相談者に地理的・時間的な制約がある場合には、相談員に電話でつなぐこともあり、実際に月1、2件は電話で対応している。

「相談は1時間を1コマでカウントするが、それで終わられない場合は、後ろのコマが空いていれば相談時間を2時間に延長するとか、相談員の次回の日程に合わせて来てもらったりする。解決を急ぐ必要がある場合には、急遽、

違う相談員に回すこともあるし、相談者が『A弁護士の意見を聞いたが、B弁護士の意見も聞いてみたい』などと、あえて別の相談員を希望することもある。電話相談はレアケース。やはり、対面式でないといわゆる伝わりにくいような微妙なニュアンスもあるため、基本は来所して直接話すことになる」

### 春闘の復活でベアのやり方を

具体的な相談の特徴を見ていくと、相談のメインストリームである賃金・労働条件に関わる案件では、ここ数年の賃上げ春闘の影響で、「ベースアップはどのようにやるのか」といった相談が少なからず寄せられている。

「賃金に関してはこの20年、いわゆる成果型の賃金制度に変えたいなどといった相談が中心だった。制度構築が浸透してきているなかでのベースアップの復活で、『ベアを実施する流れになったが、どう設計したら良いかわからない』といった相談が来るようになった。これは人事労務のベテランである経営労務相談員の出番で、経験がモノを言うことになる。このほか、人事労務関連では、限定正社員制度の導入や、それに伴うフレックスタイム制度、短時間勤務制度の運用など、最近のトレンドの動きを労働時間も絡めて相談しに来るケースが見られる」

### 相談を複数回行う案件も

また、最近ではいわゆる問題社員や合同労組への対応が、コンスタントに寄せられる。

「後述するメンタルヘルスもその傾向が見られるが、問題社員・合同労組の相談は、規程を整備するなどといった以前に、直面する問題として『この人（ユニオン）への対応をどうしたら良いか』などと切羽詰まって相談に来

るケースが多い。相談室には、経営法曹会議からこの種の問題に強い弁護士を派遣してもらっていて、解決まで続けて相談に乗る。こうした場合、数カ月引き継ぐ案件が結構ある。なかには4、5カ月かけて解決に導く案件もある。寄せられる相談は9割方、1回の相談で解決の目途がついて終了するが、合同労組等を中心に複数回、継続するものも1割程度ある」

なお、最近はパワーハラスメントの相談も増えており、こちらも『パワーハラをしている社員をどのように扱えば良いか』等、問題が表出してから相談に来るケースがほとんど』だという。

### メンタル相談への対応は

相談員は、相談内容が多岐に渡ることから、人事労務のベテランの経営労務相談員や弁護士のほかに、臨床心理士や障がい者雇用相談員、年金数理人も名を連ねている。臨床心理士については、一般的に職場の問題として増加傾向にあるといわれるメンタルヘルス問題に対応して配置しているのかと思いきや、意外にも「そうではない」という。

「メンタルヘルスは、『休職明けの手続きをどう整えたら良いか』とか『主治医が復職にゴーサインを出している。復職は難しそうだが産業医とどのように話すべきなのか』等、現実の問題に直面してから法的な手続きを尋ねてくるケースが多い。このため、臨床心理士よりも、弁護士や企業で人事労務に長く携わり、そういう世界を熟知している経営労務相談員の出番になる」

### 職場対応の事前知識を求める相談も

「臨床心理士への相談は、例えばセクシャルマイノリティの社員への対応や、職場で行動障害のような人がある

時の対応等、現状はまだトラブルにはなっていないが事前に知識として知っておきたいようなケースが多い。セクシャルマイノリティ社員は、採用後に気付いたケースで、『そういった事情を抱えた人がいる職場では、例えばトイレはどうするのか』などといった環境整備の対応を尋ねてくるようなもの。加えて、臨床心理士や障がい者雇用の相談員には年数回、専門分野に関する最近のトピックについてショートセミナーを開いてもらっている。テーマは、会員企業が『相談に来るまでにはなっていないが、どうすべきか検討しようとしている』段階の題材で、相談室のPRも兼ねている」

### 法改正の施行後に相談に来る

このほか、高齢者雇用に関わる相談も結構見られる。高齢者雇用安定法の改正に伴う60歳定年後の安定雇用確保の手続きもさることながら、その際、「定年前と同じ仕事をしてもらうのに、契約を有期にして処遇も下げる場合、どうすれば本人が納得し、モチベーションを維持して働いてもらえるか」といった心情的な対応に頭を悩ませている企業も少なくない。

こうして傾向を見ると、法改正等の動きについては、施行後の具体的なアクションを起こす段階で相談に来る傾向が強いことがうかがえる。その点について田中担当部長は、「労働契約法の改正もマイナンバー制度も最初は様子見だったが、今は必要に迫られて相談に来ている。有期雇用の無期転換についても、法の施行が近付くなかで、転換後の条件等をどうすべきかとなり、さらには企業としての難しい対応を迫られる『無期転換させたくない人にどう対応すべきか』の相談に移行してきている」と話す。（新井栄三）