



# オフィス・サポートNEWS

第89号 2016年7月

発行責任者

鎌田勝典・見付季代子

〒104-0032東京都中央区八丁堀1-3-2佐藤ビル4F

TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926

E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

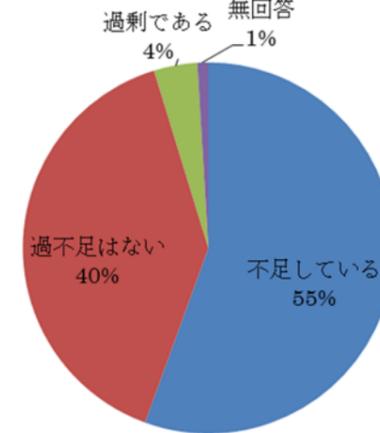
## 時言

### ■「人手不足」がすべての中小企業を覆い始める

1. 日本商工会議所が、今年の4、5月にかけて、中小企業4,702社を対象に訪問調査した「人手不足等への対応に関する調査」集計結果が発表された（6月29日）。グラフにあるように55%の企業が「不足してい



### 人員過不足状況（平成28年）



る」と回答した。「不足している」と回答した企業の割合を業種別にみると、宿泊・飲食業79.8%、介護・看護77.5%、運輸業72.3%、建設業63.3%、その他サービス業59.6%、情報通信・情報サービス業59.6%、卸売・小売業49.9%、製造業49.7%、金融・保険・不動産業

44.9%、その他40.4%という順。人手不足が深刻な業界の実態がわかる。

2. 厚生労働省が2014年2月に発表した「雇用政策研究会報告」によれば、現在（当時）6,720万人の就業者数が2030年には5,449万人、821万人減少するという。単純に計算すれば、毎年50万人余の就業者数が減ることになる。やがてすべての業種、しかもまず中小企業から人手不足が深刻となる時代が十分予測できる。労働力をどこから調達するのか？もちろん外国人もある。同時に、比較的就労率の低い若者、女性、高齢者に目を付けざるを得ないのは当然だろう。政府が「1億総活躍社会」とか女性・高齢者の「活躍」を叫ぶ背景も根本はここにある。最近では年金の支給開始年齢を75歳まで引き上げるといってんでもない話まで飛び出している。

3. 少子化問題の解決は政治の責任に属する。それもどかしいのが現状で、企業側もそれを座して待っているわけにもいかない。各企業にも働き方をどう改革するのが問われ始めている。それぞれの企業にとっての働きがいはどこにあるのか、働きやすさをどう作っていくのか、真剣に検討し始めなければならない。

### 今月号紹介

2面 トピックス 「平成27年度『過労死等の労災補償状況』」

3面 労使トラブル110番 「新卒採用者と管理職として中途採用した者との普通解雇の要件の違い」

4面 『失敗しない就業規則の作成・改定のポイント』 社会保険労務士・森慎一先生の連載

5面 新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』 経営コンサルタント・野澤周永先生の連載

6面 『司法書士の業務つづれ帳』 司法書士・飯田茂幸先生の連載 『JAZZでほっと一息』 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの連載

7面 行政書士の事件簿 「遺産分割協議書と改製原簿」

8面 職場のQ&A 「転職した場合、高年齢雇用継続給付金はもらえるか？」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

## 職場のQ&A

### 「転職した場合、高年齢雇用継続給付金はもらえるか？」

**Q** 当法人で60歳の定年まで働いた後に、当法人で継続雇用とはならずそのまま退職し、別の法人に就職した者がおります。この場合、高年齢雇用継続給付金は支給されるのでしょうか。

#### 【高年齢雇用継続基本給付金の支給要件】

**A** 後年連雇用継続基本給付金の支給要件は次の2つです。  
① 被保険者が60歳に達した日において、算定基礎期間に相当する期間が5年以上あること。算定基礎期間とは、1年以上被保険者期間の空き期間があったり、基本手当・育児休業給付金等を受ける前の期間を除いた被保険者期間のことです。なお60歳に達した時点で5年以上の被保険者期間がなかった場合でも、65歳に達するまでの間に5年以上の被保険者期間に到達すれば支給することができます。  
② 支払われた賃金額が60歳の賃金額の75%未満であること（ただし、支給限度額1341,015円を超える給与が支払われた場合は支給されません）  
したがって、定年前と別の法人に就職したとしても、上記の要件を満たしていれば高年齢雇用継続基本給付金は支給されます。

#### 【支給できない場合】

ただし、定年退職後離職した状態が1年以上続いた場合は、それまでの被保険者期間がカウントされないため支給できません。また、定年退職後、基本手当を受給してしまっただけに就職した場合も、基本手当受給までの被保険者期間がカウントされませんので支給できませんので気を付けてください。

#### 【支給額】

支給額は、60歳時の賃金額の61%未満のとき、最大で賃金額の15%が、61%以上75%未満のときは「賃金額×厚生労働省令で定める率」が支給されます。

## となりの弁護士

弁護士法人パートナーズ法律事務所長

弁護士 原和良

### 「バカロレアと日本」



1 フランスの大学入学資格試験（バカロレア）の必須科目の哲学の問題である。1問目「我々の道徳的信念は経験に立脚しているか？」「欲望は本質的に限りがないのか？」「我々は常に自身が欲するものを知っているのか？」「歴史を学ぶことが我々にとって利益があるのは何故か？」「より少なく働くことはより良く生きることなのか？」

2 問目「マキャベリ『君主論』について解説せよ。」「ハンナ・アーレント『真実と政治』について解説せよ。」「ルネ・デカルト『哲学原理』について解説せよ。」

1問目について2つ、2問目について1つを、4時間の制限時間で論述する方式である。見てわかるように、フランスの大学入学資格試験は、明らかに、知識ではなく受験者の思考力を問う問題である。

受験者は、自立した個人として、大学で勉強する資格があるか？ということを試したいのである。

日本でも、18歳選挙権が施行されたが、日本の大学入試と比較してずいぶん違う。日本の受験勉強と大学入試について考えさせられる。確かに、この試験の回答をどう採点するか、採点者は一苦労であろう。ある日本の大学教授からは、こんな試験を日本でやっていたら、大学研究者は今でもさぞも研究と大学経営の諸雑務で死にそうなのに、大学そのものがつぶれてしまう、採点者の主観が入り込まない知識のレベルを図る日本式の〇×を主体とした試験の方がよっぽど公平である。思考力は、知識を前提にして大学で鍛えればよいとの意見ももった。それも一理あるが、大学や学問、人生に関する考え方の違いが背景にあるようにあると思う。

3 大学入学後の社会人としての仕事と人生を考えた場合、〇×で解決する仕事は少ない。知識の詰込みで乗り切れる仕事は少ない。というか、〇×で解決できない仕事こそ仕事であり、その時にどう対処するか、その人の真価が試される。人生、〇とも×とも割り切れないで、その中でより〇に近い△を選択して理想と現実のはざまを日々を送っている。

戦後の教育と企業社会を振り返った時、人を〇×で評価し序列化し、単純化し、考えるプロセスを横着して省略してきたのが日本の戦後の負の側面ではないか？

4 〇×思考だと、個々の個性を認めるとか、違う意見を受容する、少数者の意見に耳を傾けるといふ発想は育たないのは明らかだ。繰り返すことになるが、バカロレアは、回答も難しいが、採点も難しく、採点者の力量が問われる。日本では、大事な選挙が続く。候補者にインテグリティ（誠実さ）が問

口編集後記——3年余連載してきた『人事労務の視点で歴史をひも解く』が先月号で最終回となりました。読者の方から、様々な歴史の断面から人事労務問題に切り込む内容は大変興味深い、等との激励もありました。ご執筆いただいた市村剛史先生に改めてお礼申し上げます。（N）

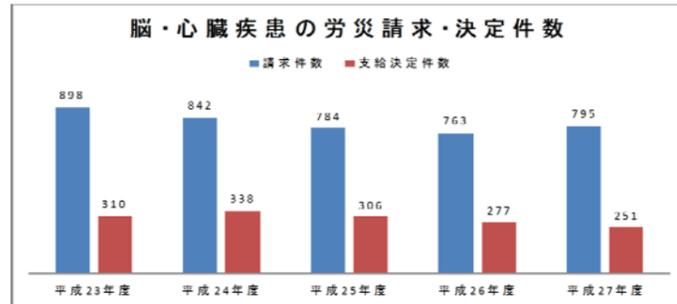
## トピックス

### ■ 平成27年度「過労死等の労災補償状況」（厚労省）

厚生労働省は6月24日、平成27年度の「過労死等（※）の労災補償状況」を取りまとめ公表しました。これは、①過重な仕事の原因で発症した脳・心臓疾患と、②仕事による強いストレスなどが原因で発病した精神障害の状況について、平成14年から年1回取りまとめているものです。

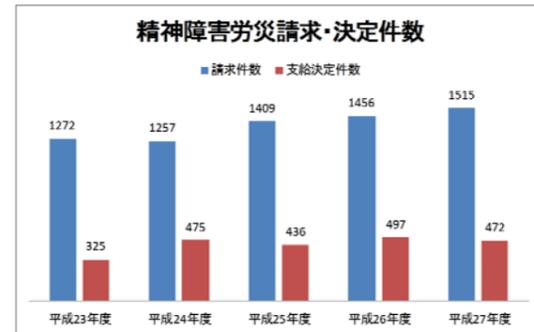
（※）「過労死等」とは、過労死等防止対策推進法第2条において、「業務による過重な負荷による脳血管疾患若しくは心臓疾患若しくは精神障害をいう。」と定義されています。

#### （1）脳・心臓疾患に関する労災補償状況



「100時間以上」の合計件数は120件でした。

#### （2）精神障害に関する労災補償状況



脳・心臓疾患に関する労災請求が漸減傾向であるのに比して、精神障害に関する労災請求は増え続けています。

① 請求件数（青）は1,515件で前年度比59件増（うち未遂を含む自殺件数は前年度比14軒減の199件）、支給決定件数（赤）は472件で前年度比25件減（うち未遂を含む自殺の件数も前年度比6件減の93件）でした。

② 業種別では、請求件数「製造業」262件、「医療・福祉」254件、「卸売業、小売業」226件の順で、支給決定件数では「製造業」71件、「卸売業、小売業」65件、「運輸業、郵便業」57件の順です。

③ 年齢別では、請求件数は「40～49歳」459件、「30～39歳」419件、「50～59歳」287件の順で、支給決定件数では「40～49歳」147件、「30～39歳」137件、「20～29歳」87件の順です。

④ 出来事別の支給決定件数は、「仕事内容・仕事量の（大きな）変化を生じさせる出来事があった」75件、「（ひどい）嫌がらせ、いじめ、または暴行を受けた」60件の順です。

#### （3）平成23年12月26日改訂「心理的負荷による精神障害の認定基準」

統計にもあるようにパワハラによる精神障害の労災補償が増えてきています。この点で、平成23年12月に改訂された「心理的負荷評価表」は、ストレス強度の判定基準をわかりやすく整理されています。この表で「強」と判定されたものが労災認定されることとなり、実際平成24年度以降パワハラ、セクハラ等の労災認定件数が急増しています。

##### ① パワハラの実例

- 部下に対する上司の言動が、業務指導の範囲を逸脱しており、その中に人格や人間性を否定するような言動が含まれ、かつこれが執拗に行われた
- 同僚等による多人数が結託しての人格や人間性を否定するような言動が執拗に行われた
- 治療を要する程度の暴行を受けた

##### ② セクハラの実例

- 継続して行われた場合
- 行為が継続していないが、会社に相談しても適切な対応がなく、改善されなかった場合、会社へ相談などをした後に職場の人間関係が悪化した場合
- 身体的接触のない性的な発言のみのセクハラであって、発言の中に人格を否定するようなものを含み、かつ継続してなされた場合、性的な発言が継続してなされ、かつ会社がセクハラがあると把握していても適切な対応がなく、改善されなかった場合（下線は筆者）

上記にみられるように、パワハラ、セクハラに対して、会社が適切な対応をしたかどうかは重要な判断基準とされていることに留意する必要があります。

また、東京労働局の調査によると、「過労死等」の請求があった事業場の約7割で違法な時間外労働があったとのこと。時間外労働の削減、ハラスメント対策が大きなカギとなっています。

## 「行政書士の事件簿」

行政書士 鎌田 勝典

### ■ 遺産分割協議書と改製原戸籍

大正10年生まれ、94歳で亡くなられたTさんの相続手続きを依頼されました。現在進行中の案件です。

#### <遺産分割協議書>

相続財産を相続人にどう分割するのか、遺言書がない場合は、相続人同士で協議して遺産分割協議書というものを作らなければなりません。遺産分割協議書は土地や家屋の所有権移転手続きの際にも、預貯金口座の名義変更手続きの際にも必ず必要になります。

遺産分割協議書は本文で遺産をどう分割して相続するのかを書き、全員が登録印を押すわけですが、添付文書が結構多いのです。

- 全員の印鑑証明書
- 相続財産に土地・家屋がある場合は登記簿謄本及び課税証明
- 相続財産に預貯金口座がある場合は通帳の見開きページの写し
- 被相続人（亡くなられた方）の戸籍（生まれてから亡くなられるまで）

#### <改製原戸籍>

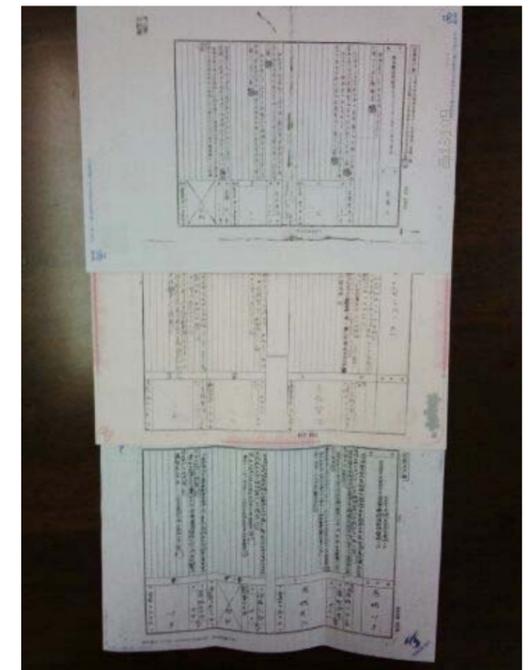
上記の被相続人の「生まれてから亡くなられるまでの戸籍（連続してつながったもの）」というのが意外と面倒な場合があります。なぜ「生まれてから亡くなるまでの戸籍」が必要なのでしょう。それは相続人を確定するためです。今回の場合、相続人は配偶者（妻）と子2人ということで依頼されたのですが、もしかしたらTさんが若いころ他に子どもをつくっておられて、「相続人」たちの知らない他の相続人がいることもありますからね。そういえば昔、3回離婚して4回目に最初の奥さんと再婚したという方がおられて、結婚のたびに子をつくられていたという「強者」に巡り合ったこともありますから。こうなると相続人の確定が大変なわけです。

現在の戸籍はコンピューター化されていますが、戸籍法改正前は紙ベースです。この戸籍法改正前の様式の戸籍を改製原戸籍とよびます。そして戸籍が変わるたびに古い情報は消されていきます。ですから戸籍をつなげるためには、亡くなられたときの戸籍（除籍謄本）から過去にどんどん遡って生まれたときに辿り着くという手順で調査しなければなりません。

実は行政書士（他に弁護士や司法書士も）は、「戸籍謄本（住民票の写し）等職務上請求書」というものを扱うことができます。職務上の権限で、戸籍を取り寄せることができるのです。

#### <21人も記載されている改製原戸籍だった>

Tさんの場合、「東京●●区（死亡時）→東京●●区（Tさんの父が「分家に付き共に入籍」→秋田県）と遡ることになりました。しかし、問題は、秋田県でした。私は「父が出生の届出」と記載されているものだから、当然、戸籍の筆頭者は父親だろうと見当をつけて秋田県に請求したのですが、市役所から「該当者がいない」と電話。そこで2番目の戸籍の欄のTさんの父親の欄をよくよく見ると、「●●（戸籍筆頭者名）の妻の叔父」と記載されていました。その旨市役所の戸籍係に伝えて送られてきた改製原戸籍を見てびっくり。Tさんの父親は戸籍筆頭者の妻の叔父で、その戸籍には「戸主」「妻の母」「妻」「妻の妹2人」「妻の叔父（Tさんの祖父）」「妻の叔父妻」…と続き、Tさんは「妻の従弟」として登場しているのです。そこは女系家族で戸主はいわゆる婿入りしているのです。TさんもTさんのご両親もその女系一家の戸籍にいたわけです。都合21人がその戸籍に入っており、送られてきた改製原戸籍は6ページにわたるものでした。父親が戸籍の筆頭者と思い込んだ結果手間取ったわけです。



## 司法書士の業務つれづれ帳 第3回

URL: <http://shirokane-legal.com/>

司法書士事務所 リーガルオフィス白金 代表司法書士 飯田 茂幸



### 「見つからない答え」

一人暮らしをしていたMさん(76才)は、熱中症で倒れているところ偶然訪問した高齢者相談センターの担当者に発見され病院に搬送された。発見されたとき、床はMさんの汗で水浸しだったという。肺炎を発症し入院していたが、神経内科も受診したところ「レビー小体型認知症」と診断され「要介護5」と介護認定を受けた。高齢者相談センターの担当者は、もうMさんの一人暮らしは難しいと判断し、後見申立の手続きを進めた。

裁判所に申立する前、私はMさんと初めて面談した。高齢者相談センターの担当者が私のことを紹介したり後見制度の説明してくれたが、私はMさんに判断能力があるように感じなかった。それでも医師の診断は後見より一段軽い「保佐相当」ということで、保佐申立をした(成年後見制度は本人の判断能力の程度によって①後見②保佐③補助と三つのタイプがある)。

それから2か月程して、病院でMさんが裁判所の調査官と面接をするというので同席をした。するとMさんは、私を見て「後見人さん」と言った。正確には保佐人だが、Mさんは私が何の役割かを理解していた。調査官

の質問にも比較的ちゃんと受け答えをしていた。

その後、Mさんは特別養護老人ホームに移った。もう一人暮らしが難しいことはMさん自身も思っていたので、皆が安心した。Mさんは環境も食事もよくなったせいか体重も増え、健康になった。私との会話も以前に比べてちゃんとできるようになった。

さて、健康を回復することは喜ばしいことだが、ひとつ問題がある。特養は原則「要介護3」以上の人が入所できる施設である。しかしMさんはその後の介護認定の更新で「要介護1」となってしまった。要介護1でも特別の場合は入所を継続でき、Mさんは特別の場合に該当したため継続できたが、今回の更新で介護認定が受けられなければ別の施設に移らなければならない。

完全に回復すればよいが、本人の年齢や気力を考えてもできればこのまま特養に居るのが望ましいと思うし、本人もそれを望んでいる。一方で要介護3以上で入所待ちの人もいる。今何を望むべきなのか、悩んでも見つからない答えもある。



## JAZZでほっと一息

### 「Love Is Here to Stay わが愛はここに」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

1938年の映画ゴールドウィン・フォリーズのためにジョージとアイラのガーシュイン兄弟が作曲/作詞しました。ジョージは前年の1937年に急死していますので、この曲はジョージの遺作と言われています。アイラはガーシュインの死後、歌詞を書いた(あるいは、言葉を足した)と言われています。ですからメロディーは周りの人の記憶を頼りに楽譜にしたという説もあります。

1951年MGM映画「パリのアメリカ人」でメイン・テーマとして使われたことで有名になりました。私もこの映画なら分かります。

オリジナルの題名は「It's Here to Stay」でした。その後「Our Love Is Here to Stay」となり、最終的に「Love Is Here to Stay」で発表されました。アイラは題名を「Our Love Is Here to Stay」に戻すことを長い間望みましたが、すでにスタンダード・ナンバーになっていたのであきらめたようです。グレート・アメリカン・ソングブックではヴァース(前奏)部を含めこの本の象徴的な存在になりました。ヴァースはヴァーノン・デュークが書きました。

(前奏)

新聞は読めば読むほど、理解できなくなる  
世界とすべての悪ふざけ、そのすべての終わり方  
続くものなど無いようだけど、私たちは違う  
私たちは永遠のものを手にした それは互いを思うこと  
(コーラス)

ハッキリしていることだけど、私たちの愛はここにある  
1年じゃなく、ずっと  
みんなが知っているラジオや電話や映画だって  
気まぐれに過ぎ去り、そのうち消えていく  
だけど、私たちの愛はずっとここにある  
ずっと、ずっと一緒だよ

1937年はどんな年か調べた。スペイン内戦でアメリカがスペインへ

の武器輸出禁止。スペインのゲルニカがドイツ空軍とイタリア機に爆撃される。盧溝橋事件、日中戦争勃発。日独伊防共協定。イタリア国際連盟脱退。日本軍南京占領。なるほど理解できない出来事が次々と起こった年、弟のガーシュインが死んだ。だけど弟の魂は音楽になって残った。そういうことなんだな。映画では男女の愛を歌ってポーズしているシーンだったけど、アイラ・ガーシュインは弟への思いを織り込んで書いている。ラジオや電話や映画は当時の最先端の装置です。今だったらスマホにインターネットといったところ。

ついだから1938年の出来事。ヒトラーが統帥権を掌握。オーストリア併合。国家総動員法公布。オリンピック東京大会中止閣議決定。チェコのズデーデン地方をドイツに併合。ハンガリーがチェコ領カルパートとウクライナを占領。ポーランドがチェコの一部を占領。嫌な時代だったんだね。世界のあちこちで戦争が起り被害が広がり始めた年ですね。

某中小企業経営者の団体の全国総会分科会で「中小企業は平和な社会でこそ繁栄できる」というテーマでグループ討論をしました。グループの中では私が一番の長老。私だって戦後生まれですが、進駐軍は見た記憶があります。1972年に就職した時には、まだ米軍立川基地がありました。通勤時に米軍人の車と交通事故を起こすと日本の警察と米軍のMPの両方のパトカーが駆けつけるという図式でした。米軍人には特別な地位が与えられていますから、交通事故を起こすととても面倒だと人事部から教育を受けました。また、米兵によるレイプ被害があったので、女子社員は遅くまで残業するなどと言っていた記憶があります。沖縄で起きていることは東京でも起きていたし、基本的には変わっていない。日本を守ってくれているという報道があるが、占領軍がそのまま居座ったという認識ではいけないのだろうか。

ジョージ・ガーシュイン最後の曲ですから、とても美しいメロディーです。この曲が作られた背景を思いながら聴くとまた新鮮な感覚になります。YouTubeで検索して聴いてください。前奏部分も聴きたい場合は曲名に続けてverseと入れてください。



## 労使トラブル110番



労働相談メール [roudou@officesup.com](mailto:roudou@officesup.com)

### ■新卒採用者と管理職として中途採用した者との普通解雇の要件の違い



50代前半の総務部長として中途採用した者がいます。比較的大きな会社で人事部長を務めた経歴があり、その経歴を見込んで採用したのですが、採用して半年間の様子を見るとあまり知識もなく、部下とのコミュニケーション能力に欠けており解雇したいと考えていますが、可能でしょうか。

#### 【能力不足による解雇の判断要素】

労働契約法第16条では、「解雇は客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」と規定しています。「客観的に合理的理由」の一類型として、業務上不適格、勤務成績不良、能力の不足・欠陥等の労働者の職務不適格があげられます。

ただし、能力不足を理由に普通解雇が自由にできるという単純なことではありません。能力不足が解雇しなければならないほど重大な程度のものか、使用者側が労働者を指導し努力反省の機会を与えたのにもかかわらず改善可能性が見込めないのかどうか、職場の規律維持に重大な影響を与えたり、業務遂行に重大な支障を与えているのかどうか、使用者側に落ち度はないのかなどを総合考慮して判断されます。とくにこれらの要素の中で裁判例で重視されるのは、①労働者の改善可能性、②労働者の地位や業務特定の有無、③使用者が行った改善措置や配置転換措置等が考慮されます。

特定の業務について能力不足や勤務成績不良であっても、それのみでは解雇の客観的に合理的理由・社会通念上の相当性は認められないことが多く、まず教育指導等が適切に行われることにより改善の余地を慎重に判断すべきとされています。業務がそれほど明確に特定されていない場合(新卒採用者など)の解雇は一般的に困難になる傾向があります。例えば、事務で採用された者が、PC操作能力が不十分だとしても、PC以外の事務処理が可能であるとするなら解雇は認められないとされたケースもあります。

逆にいえば、指導・注意等を行っても改善がみられなかったり、反抗的態度を取る、あるいは配置転換等を試してみても能力不足が明らかであるなどの場合は、解雇が認められやすいともいえます。

#### 【管理職として中途採用した場合】

一方、ご質問のケースのような中途採用等で、とくに能力を見込まれ、業務等を特定されて雇用された場合は、該当する特定業務を履行できる能力があること

が前提とされているため、その能力不足が明らかとなった場合、比較的緩く解雇の客観的に合理的理由・社会通念上の相当性が認められやすいといえます。

持田製薬事件(東京地裁昭和62.8.24)をその一つの例として紹介します。

#### 【事件の概要】

会社は、昭和50年代後半以降の医薬品業界における競争に打ち勝つため、マーケティング部を新設し、人材センターの紹介によりXをマーケティング部長として中途採用した。しかし、Xの勤務状況はその責務に応えるものではないとして会社はXを解雇した。

#### 【判決概要】

○Xは、マーケティング部部長という職務上の地位を特定し、その地位に相応した能力を発揮することを期待されて、雇用契約を締結したことは明らかで、それは単に期待にとどまるものではなく、契約の内容となっていたと解せられる。

○Xは、営業部門に実施させるためのマーケティング・プランを策定すること、特に薬粧品の販売方法等に具体的な提言をすることが期待されていたにも係らず、職務開始後7カ月になっても、そのような提言を全く行っていないし、そのための努力をした形跡もないのは、雇用契約の趣旨に従った履行をしていないといえる。

○Xの態度は、雇用の継続を会社に強いることができない「業務上の事由がある場合」(就業規則第55条第5号)に該当すると解するのが相当である。

○会社は、Xを下位の職位に配置換えすれば雇用の継続が可能であるかまで検討しなければならないものではない。

#### 【地位特定者と労働契約を締結する際のポイント】

上記判決では、①マーケティング部長という地位が特定されて雇用されていること、②その職務内容が明確であること、③その職務に求められる成果の数値や内容も明確にされていることがポイントになっています。

地位を特定した者を採用する場合には、きちんと労働契約書を作成し、一般労働者に適用される就業規則の適用除外である旨を明確にすることが肝要です。

## 失敗しない就業規則の作成・改定のポイント ③

MOR | 社会保険労務士・行政書士事務所  
代表 森 慎一 (<http://office-mori.biz/>)



### ～採用時の提出書類その2～

前回に引き続き、採用時の提出書類についてみていきましょう。今回はマイナンバー関連書類と健康診断書を取り上げます。

#### 3. マイナンバー関係書類

前回も触れたように、今年から税・社会保障の分野でマイナンバーの利用が始まりました。提出書類という観点からは、マイナンバーの提供を受ける場合、会社は番号確認と身元確認を行わなければなりません<sup>1)</sup>ので、①番号確認書類として通知カードのコピー等、②身元確認書類として運転免許証等を提出書類に追加することが考えられます。なお、マイナンバーの提供については、郵送による方法やインターネットを介する方法も考えられるため、自社での提供方法に合わせて規定するようにしましょう。

また、マイナンバーの提供を求める際、会社はその利用目的を通知しなければなりません<sup>2)</sup>。そこで、利用目的を就業規則に規定することも考えられますが、マイナンバーの利用目的は、従業員だけでなく、扶養控除等申告書に記載する扶養親族等にも通知する必要があるものです。そのため、就業規則に規定するだけでは十分ではありません。就業規則に規定がある場合でも、少なくとも通知が必要な家族等のための対応が必要となります。

#### 4. 健康診断書

就業規則の中には、健康診断書を採用選考時または採用決定後の入社時の提出書類としている場合があります。

前者の場合は選考上の資料として、健康状態を確認するためのもので、後者の場合は、雇入れ時健診に代用することを目的としているものと思われます(この場合は入社前3か月以内のものであること、また入社時健診の項目を網羅していることの確認が必要です。)<sup>3)</sup>。

ここで、その可否が問題になることが多いのは採用選考時に健診を行うことです。たとえば、厚労省は、「その必要性を慎重に検討し、それが応募者の適性と能力を判断する上で合理的かつ客観的に必要である場合を除いて実施しない」<sup>4)</sup>ことを求めています。もっとも、合理的・客観的に必要かどうかという条件付きでそれ自体を違法とはしておらず、また、業務内容をふまえて、健診結果で採用の

適否を判断することが必要な場合もあると思います。

しかし、実際に健康状態をチェックしようと健診結果を見ても、どのように判断すべきか困難なことも少なくないのではないのでしょうか<sup>5)</sup>。たとえば、過労死の原因となる脳・心臓疾患と関連が深いと考えられる検査だけでも血圧や心電図検査、血液検査等があり、かつ、健診での数値だけをもって将来の疾病が確実に予見できるわけではありません<sup>6)</sup>。

もちろん、業務遂行上の安全に直接関連する項目となれば話は別です。たとえば、車両運転の業務に従事する労働者の採用選考にあたって、てんかん検査や睡眠時無呼吸症候群等の検査結果を提出させることなどが考えられます。しかし、すべての応募者について一般の健診結果を採用選考時の資料とするかどうかは、業務との関連性をふまえて、合理的な判断基準とともに検討する必要があります。

ところで、就業規則の話からは少し外れますが、少子高齢化が進展した現代では、従業員の健診結果を含む健康情報の重要性が高まっていることはもちろんです。たとえば、脳・心臓疾患の労災支給決定件数は、40代から50代の従業員が全体の7割を占めており、中高年齢者の健診結果には特に注意を要するといえます。近年の労働市場が「売り手市場」ともいわれ、健康状態が万全でない応募者を雇わざるを得ない機会も考えられ、会社として配慮が必要となるケースも増えていくでしょう。

- 1) 番号法16条 2) 個人情報保護法18条。
- 3) 安衛則43条
- 4) 厚労省「公正な採用選考をめざして〔平成28年版〕」
- 5) 一般健診の有所見率は53.2%に上り(厚労省「業務上疾病発生状況等調査(平成26年)」)、所見の有無だけでは判断することはできないだろう。
- 6) 心電図を切り口に文献情報を収集した研究では、心電図異常が「ある程度過労死を予見できる可能性がある」とする(武林徹ら「文献調査による健康診断項目の検討: 作業関連疾患関連要因と一般健康診断項目」)一方、「心電図波形の異常は心臓の疾病と必ずしも結びつかない」とするものもある(労働省労働衛生課編「一般健康診断ハンドブック」中央労働災害防止協会)。ちなみに、喫煙者は非喫煙者に比べて脳卒中や虚血性心疾患の危険度が1.7倍といわれているが、この点を指摘する方は少ないように思われる(筆者も危険度1.7倍である。)

## 新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

<http://www.vcon.jp>

経営コンサルタント 野澤 周永 (株式会社Vコンサル)



### 第39回 「複数事業の経営管理」

#### 【複数事業に至るいくつかのパターン】

一つの会社でいくつかの事業を行っているケースが多々あります。建設業で言えば、建築と土木、時にはリフォームや住宅など。サービス業ならお店が多数あり、ある店舗は葬祭ホール、こちらはウエディングホール・・・など様々です。なぜ複数の事業を行っているかといえば、「今のノウハウを活かして、シナジー効果(相乗効果)のあるビジネスに進出したい」といって進化発展形として他事業化した場合や、元々別々の会社だったものをM&Aをしたケースや、グループ内の別会社を組織再編として一つにしたなどケースなど様々です。ここで問題になるのは、これらのいわば「文化」や「習慣」の違う事業が一つの会社の部門になった場合にその業績比較が正しく評価できないと、部門間のあつれきが生じたり、不公平感を感じさせてモチベーションを下げる結果になってしまうことです。

#### 【業績判断の歪みが生じる可能性】

D社は、建設業。以前は別会社という歴史を持っており、土木・建築・住宅の三つの事業が一つになりました。3部門は仕組みもそれぞれ、文化も違います。そんな歴史をもつD社なので、部門間の業績管理の帳票はバラバラで、基準も別々です。したがって、「うちはこれだけ粗利益を出し、部門営業利益は〇〇出している・・・」と部門長がいったところで、現場にかかった人件費や現場作業が始まるまで待機していた人件費などの工事原価への賦課基準もそれぞれで、従って部門経費の扱いもそれぞれです。さらに本社経費の配賦率もそれぞれ本社と交渉して自分たちで決定して算出しているために、それぞれ別な基準で業績判断がされていました。ここでどんな問題が起きるのでしょうか？それは業績判断が歪んでしまう危険性があるということです。すなわち、人件費を原価に入れるか部門経費に入れるかによって、現場利益の判断が変わってきます。また、交渉一つで本社経費が変わってくるということは、本来の事業以外つまり戦場外でのつばぜり合いで利益判断が変化するということです。そうなれば、前述のとおり、「同じ基準で見えていない」との思いから部門間のあつれきが生じたり、不公平感を感じさせてモチベーションを下げる結果になってしまいます。

#### 【適正な業績管理のポイント】

複数の部門が一つの会社の屋根の下で業績を競い合うならば、当然業績判断は一律の基準で行う必要があります。その前提として、使用する管理書類のフォーマットも統一する必要があります。ですから、適正化させる手順は、まず部門間の基準・フォーマットを統一することから始めます。経営者が管理部門と相談して基準やフォーマットの案をつくるのは良いですが、あとで各部門が「押し付けられた」と言い出すことがないように、基準やフォーマット統一のための部門が集まっての話し合いが必要です。その際はどうしても業績の悪い部門と良い部門での温度差が出てしまうものです。まずは、統一に向けては部門間の話し合いです。その際、コミュニケーションがないと後に禍根を残すことになるので、これは必須です。そして、同じ基準により「見える化」されたら、次は適正な業績比較を定期的(月次)に「見える化」する目的で、前月の業績が固まった翌月10日までには、月次業績会議を開催します。ここでは、目標未達成部門は、事前に目標差異を如何にして埋めるかの対策を立案して会議に望みます。つまり、その対策を話し合う月次業績会議にするのです。つまり、PDCA(計画・実行・評価・対策)を事前に部門で行ってきて、その結果の妥当性を会議で建設的かつ実現可能性の観点から協議します。会議が単なる報告会であると改善は進みません。業績管理の一本化は、適正な業績判断とその評価、そして違う事業を行う部門間の業績の競い合いという意味ではそこまでがワンセットです。

#### 【文化・価値観の統一のために】

別会社をひとつにした場合は、それまでの価値観や部門の風土や社員気質にも差が出るのは当然です。D社の場合も業績管理の統一化からスタートして、様々な一元化を進めています。現在は、日本でもM&Aなど別事業が一つの会社になって競って事業展開するケースは増えています。業績管理の一本化はじめ、文化や価値観の統一のために、経営者が方向性をきちんと示して、経営理念の全社員共有の実現が不可欠です。その実現がリーダーとしての資質にかかっており、今それが求められる時代なのです。