



オフィス・サポートNEWS

第91号 2016年9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

■一橋大生自死事件とLGBTへの無理解

【一橋大生自死事件とは】

一橋大学法科大学院の学生が、同性愛であることを同級生にLINEでバラされ、パニック発作を起こし、2ヵ月後に自殺したことが報じられた。遺族はその後、暴露した本人と、適切な対応をとらなかつたとして大学を提訴した。現在係争中である。

セクシュアリティの暴露が人を死に追いやるほどの凶器であることを示す事件である。同時に考える必要があるのは、大学の対応の何が問題にされているのかである。アウトティング（プライバシーの暴露）した人間と毎日顔を合わせることが発作を引き起こす原因となっている以上、クラス替えなどの適切な措置をとるべきであったにもかかわらず、ハラスメント相談室のカウンセラーは「性同一性障害」を専門とするクリニックへの受診を勧めるといった外れな対応を行っていたようだ。結局、「そんなことで発作が起きる？」という無理解あるいは軽い受け止めであったことが背景にあるように思う。

【LGBT層は7.6%】

LGBTとは同性愛者のレズビアンやゲイ、両性愛者のバイセクシュアル、性同一性障害者のトランスジェンダーの頭文字を略した用語。株式会社電通の「電通ダイバーシティ・ラボ」による「LGBT調査2015」（69,989名対象）では、LGBT層に該当する人は7.6%だという。労働組合の中央組織・連合が全国の20～59歳の男女1千人にインターネットで聞いたところ、8.0%がLGBTの当事者だった。およそ12、13人に1人がLGBT該当者となる。

この数字は日本人の中に占める左利き、AB型の血液の人と同じ比率である。会社の中にごく普通に存在して当たり前前の数である。電通の2012年の調査では5.2%がLGBT該当者との結果だったが、今回大幅に増えている。最近の社



会情勢の変化の影響もあり、いままで匿名調査でさえ答えなかつた層が正直に答え始めたといえる。渋谷区で「同性パートナーシップ条例」が成立するなど、日本においても認知・理解は深まりつつあるものの、世界水準から見るとまだまだ遅れている。企業にとっても新たな認識を持った対応が求められている。

【厚労省のセクハラ指針でもLGBTを明記】

一橋大学がアウトティングをハラスメントと認識せずに対応をしたことが、裁判の被告となる理由となった。厚労省も、今後こうしたことがないよう、平成29年1月から施行されるセクハラ指針にLGBTも対象とすると明記した。

《新セクハラ指針より》

また、被害を受けた者の性的指向又は性自認にかかわらず、当該者に対する職場におけるセクシュアルハラスメントも、本指針の対象となるものである。

従来、LGBTへのセクハラがあった場合、事業主は加害者の配置転換や処分など適切に対応せず、被害者の主張が相手にされないまま泣き寝入りするケースが少なくなかつた。今後こうした対応は許されない。

〇〇〇〇〇 今月号紹介 〇〇〇〇〇

- 2面 トピックス
「改正男児雇用機会均等法・育児介護休業法の概要」
- 3面 労使トラブル110番
「企業外の非行行為に対して懲戒処分が及ぶ範囲」
- 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 新連載 『人材不足時代の働き方改革を考える』
特定社会保険労務士・鎌田勝典の連載
- 7面 『JAZZでほっと一息』 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの連載
- 8面 職場のQ&A 「兼業禁止規定はどこまで有効か」
『となりの弁護士』弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「兼業禁止規定はどこまで有効か」

Q 新卒採用予定者の中に、副業がある者がおります（麻雀が趣味で大会など優勝した場合に懸賞をもらう）。就業規則では、会社が許可した場合を除き、副業は禁止するとしておりますが、どう考えたいでしょうか。

A 就業規則でそのような規定を置いている会社が多いようですが、実際の裁判での争いにおいては、ケースバイケースの判断がなされているようです。一般的には、憲法でも職業選択の自由がうたわれているように、どのような職業に就こうと本人の自由があるわけですから、兼業のすべてを禁止できるかどうかは慎重な判断が必要です。

まず本来の業務遂行のうえで支障となるような副業は戒めなければなりません。たとえば、昼間の勤務が本業であるにもかかわらず、夜、飲食業で働き深夜まで就労して、昼間居眠りをしているような場合は、業務上両立しない実態から禁止するのが妥当でしょう。また、本業と競合する同一業種などを副業とする場合で、業務上の機密やノウハウが漏れてしまったり、お客さんが競合してしまうような場合も禁止すべきでしょう。

また、管理職などの立場の者で、通常の就労時間以外に緊急に対応を求められるようなことがしばしばあるような人が、副業中のため対応できずに責任を果たせないなどのことが起きかねない場合も、原則的に禁止するのが妥当でしょう。

一方、パートさんなどが通常の就労日とは別の日に副業することまで禁止することはできないでしょう。また、様々な事情で収入を増やさなければ困ってしまうようなケースの場合で、本業と矛盾しない範囲で（例えば、土日など）アルバイトせざるを得ない場合も、認めた方がいいときがあります。そういう意味で、就業規則の規定は原則的な考え方を明記したものとして従業員に理解してもらいながら、個別の状況に応じて対応することが必要です。

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

「政務調査費と地方自治」

1 富山市の政務調査費不正利用事件

富山市では、政務調査費（地方自治法100条13 普通地方公共団体は、条例の定めるところに寄り、その議会の議員の調査研究に資するため必要な経費の一部として、その議会における会派又は議員に対し、政務調査費を交付することができる。…）を不正に利用したとして、自民、民正クラブ（民進系）の議員9名（定数40名）が辞職し、補欠選挙が行われることになった。不正利用は、白紙領収書や偽造領収書を使つての架空・水増し報告で、前議長の不正取得額は741万円、記者会見では「老後が不安だった」とインタビューに答えている。

2 民主主義の学校の崩壊

憲法や政治学を学んだ人はご存知と思うが、地方自治は近代国家において、「民主主義の学校」と位置付けられてきた。強大な中央集権国家が確立すると、国民の政治参加は、寡頭政治が進み国民との距離がかけ離れていく傾向を持つようになった。19世紀のはじめ、アメリカに渡り民主政治の実証的研究を行ったフランスの思想家トクヴィルは、地方自治を「民主主義の学校」と命名し、その民主主義的機能を高く評価した。

3 権力分立

もう一つ、地方自治の大きな役割は、中央集権化に対抗する権力分立機能である。一般に、権力分立という立法・行政・司法の三権が、互いに独立してチェック機能を果たして権力の暴走を止めることを意味するが、地方自治制度は、国の暴走を地方からチェックし地方の住民を守る、という位置づけを憲法上持っている。その意味で、日本国憲法上は、国と地方は上下関係ではなく、対等な関係とされている。地方が頑張らなければ、真の民主主義は機能しないのである。

4 緊張関係の欠如

不正利用の背景には、2つの意味で、議会に緊張関係が欠如していたことが指摘できよう。一つは、国に対抗して自治を守るという緊張感が欠け国とのパイプの太さだけを自治体がアピールする傾向が強まっていることである。重要な国策に反対すれば中央から徹底的にいじめられるという構造があることである。もう一つは、この間地方政治において与野党の「なれあい」政治が続く政務調査費を有効活用して少しでもよい政策を作ろうという気風が風化してしまったことが原因であろう。「民主主義国家は、自分たちにふさわしい政府をも前出のトクヴィルは、こんなことも言っている。「民主主義国家は、自分たちにふさわしい政府をも

トピックス

■改正男児雇用機会均等法・育児介護休業法（平成29年1月1日施行）の概要

最高裁マタハラ判決（平成26.10.23）を受けて、男女雇用機会均等法及び育児・介護休業法が改正され、平成29年1月1日から施行されます。それに伴い厚生労働省は、改正法を分かりやすく解説したパンフレット『職場における妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント対策やセクシュアルハラスメント対策は事業主の義務です!!』（写真参照）を発表しました。

【「不利益取扱いの禁止」に加え「防止措置の義務化」へ】

最大の改正点は、従来の「妊娠・出産・育児休業等を理由とする事業主による「不利益取扱い」の禁止の義務付けから、平成29年1月1日から新たに、妊娠・出産・育児休業等に関する上司・同僚による就業環境を害する行為について「ハラスメント」として整理し、それを防止するための措置を講ずることを事業主に義務付けていることです。

現行	平成29年1月1日改正（左記に加え）
妊娠・出産等を理由とする不利益取扱いの禁止（男女雇用機会均等法第9条第3項）	上司・同僚からの妊娠・出産等に関する言動により妊娠・出産等をした女性労働者の就業環境を害することがないように防止措置を講ずること（法第11条の2）
育児休業・介護休業等を理由とする不利益取扱いの禁止（育児・介護休業法第10条等）	上司・同僚からの育児・介護休業等に関する言動により育児・介護休業者等の就業環境を害することがないように防止措置を講ずること（法第25条）

(1) 「理由とする」の判断について

不利益取扱いの禁止という現行法の条文についても、新しい解釈となりました。形式的に妊娠・出産・育児休業等を「理由」としておらずとも、「契機として」不利益取扱いを行った場合は「因果関係がある」と判断するとしています。具体的には、妊娠・出産・育児休業等の事由の終了から1年以内に不利益取扱いを行った場合（※）は「契機として」と判断されます。（※事由の終了から1年を超えている場合であっても、定期的になされる人事異動・人事考課・雇止めなどは「契機として」と判断されます）

「契機」としている場合で、法違反に当たらない例外は、①業務上の必要性の特段の事情がある場合、②当該扱いの労働者が真に同意している場合に限られるとしています。

(2) 妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント

いわゆるマタニティハラスメントを禁止する条文が設けられました（男女雇用機会均等法第11条の2、育児・介護休業法第25条）。このハラスメントには、①「制度等の利用への嫌がらせ型」と②「状態への嫌がらせ型」の2つの類型があるとしており、行為者が上司だけでなく同僚も該当する可能性があることに注意が必要です。

【指針の具体化のポイント】

今回の法改正に伴い、事業主が講ずべき指針が示されました。1つはいわゆるマタハラ指針が新たに示されたこと、いま1つは従来のセクハラ指針が一部改正されました。指針に関するいくつかの注意事項を列挙しておきます。

(1) 方針等の明確化と周知・啓発

今回のマタハラに関する法改正を踏まえ、ハラスメントとはパワハラ、セクハラ、マタハラの3つを主に具体化すべき項目とされました。したがって、方針も、窓口・相談体制も3つ別々とするのではなく、一体のものとして確立することが大事です。

また、マタハラについては、制度等の利用や請求をしにくい職場風土、制度そのものの周知が不十分であるという問題もあり、工夫が必要です。

セクハラについては、新たに性的指向、性自認（性別に関する自己意識）に関わらず、性的な言動であればセクハラに該当すること、性別役割分担意識に基づく言動をなくしていくことの重要性などが指摘されています。

(2) 相談対応

この点では、広く相談に応じること、迅速な対応を心がけること、被害の拡大や就業環境の改善を優先すべきこと、軽く考えることを禁じる点などが指摘されています。

(3) 妊娠・出産・育児休業等に対応できる業務体制の確立

マタハラは妊娠・出産等が生まれたとき、どのような業務体制をとるのかを検討していないことが背景となっている面もあり、この点での検討が必要です。

職場における
妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント対策や
セクシュアルハラスメント対策は
事業主の義務です!!

このパンフレットは平成29年1月1日に施行される
改正男女雇用機会均等法及び改正育児・介護休業法に対応したものです。

目次

- I 「不利益取扱い」と「ハラスメント」について 1
- II 妊娠・出産・育児休業等を理由とする不利益取扱い 2
- III 職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントやセクシュアルハラスメントの考え方 5
- IV 職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントやセクシュアルハラスメントを防止するために事業主が雇用管理上講ずべき措置 14
- V 対応事例 25
- VI 職場におけるパワーハラスメント 33
- VII 関連条文、指針 34

厚生労働省 都道府県労働局雇用環境・均等部(室)

（前ページより）保険財政の悪化のもと介護保険の給付対象が「要介護1、2」までもが外されそうとしています。一方では介護人材が不足して閉鎖せざるを得ない介護施設まで生まれ始めています。まったく矛盾する事態です。

●高齢者・学生の生活実態

私たちの学生時代と違って今の学生は、学費のため、就職のためにアルバイトをしなければならない生活実態があります。過半数を超える学生が奨学金をもらっているものの、利子付き貸与です。こうした実態がいわゆる「ブラックバイト」が生まれる背景にあるわけです。

一方高齢者の生活も大変です。年金受給が少しずつ目減りし、高齢者世帯の収入の中で年金収入が占める割合が年々後退しています。年金受給年齢が引き上げられるも、働かざるを得ない高齢者が増え始めています。

【社会保険の適用拡大が労働力不足をもたらす？】

2016年10月から、501人以上の企業については、週20時間以上の就労時間のパートも社会保険に加入することが義務付けられました。日経新聞（2016年9月2日付け）によれば、スーパーいなげ屋のパートさんのうち、4分の1がその対象で（週20～30時間労働）、そのうち53%が労働時間を週20時間未満に減らすと回答したそうです。理由は、「夫の扶養のままがいい」「手取りが減る」というものです。いわゆる年収103万円（扶養控除対象）、103万円（健康保険の扶養及び第3号費被保険者となる基準）のカベといわれる現象です。政府はあわてて配偶者控除の見直しを言い始めていますが、根本的には「夫が働き、妻が専業主婦」という社会システムが破たんしているも、で、「女性活躍」を叫ぶという矛盾のあらわれです。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

「That's All」

1952年アラン・ブラントとボブ・ハイムズによって書かれました。共作と記述されています。ボブは歌手でもあったので自身で歌ったのではないかと想像しますが、1957年にキャピトル・レコードから「This Is Nat King Cole」というLPの中に収録されています。1958年「Sarah Vaughan a Paris」にも収録されています。ナット・キング・コールやサラ・ボーンが歌えば間違いなくスタンダード入りでしょう。でも、最初はあまりヒットする曲だとは思われていなかったようです。

僕が君にあげることができるのは、永遠の愛
君が僕を呼ぶときはいつだって、そばに居ると約束する
君のための心も君だけのもの
それがすべて、すべてさ

春には君と田舎で散歩するよ
葉が落ち始めるころは手を握っている
冬の夜は燃える灯りのような愛で暖めるよ
それがすべて、すべてさ

いかにも50年代という感じが出ていますね。「お金がなくても愛があればなんとかなるさ」というのは経済が成

長軌道にあるという背景を感じます。日本の60年代の「上を向いて歩こう」とか「見上げてごらん夜の星を」などにも高度経済成長の前ぶれを感じます。生きていくことで精一杯という生活の下でも、若者たちの中では愛が芽生えていくと信じたい。

数少ないアメリカン・ドリームの実現者であるアップル創業者のスティーブ・ジョブスが死を前にして家族に語った言葉は印象的です。

他人の目には、私の人生は、
成功の典型的な縮図に見えるだろう。
しかし、仕事をのぞくと、喜びが少ない人生だった。

富は、迫る死を目の前にして色あせていき、
何も意味をなさなくなっている。
私が勝ち得た富は、一緒に持っていけないものではない。

私が持っていけない物は、愛情にあふれた思い出だけだ。

家族への愛、配偶者への愛、友への愛……

だいぶ省略していますが、肝に銘じて生きていきたい。

連載「人材不足時代の働き方改革」その1

特定社会保険労務士 鎌田勝典

この小連載は、ある研修会で講演したものに補筆、訂正を加えたものです。

【いくつかの統計調査より】

●厚生労働省「雇用政策研究会報告」（2014年2月）

この調査では、現状（当時）6,270万人の就業者数が、2030年には5,449万人に減少すると予測しています。821万人就業者数が減少するという事は、1年あたりに換算すると50数万人の減少、生産年齢人口（15～64歳）でいえば毎年100万人が減少するという予測です。

●日本商工会議所「人員過不足状況調査平成28年」（回答2,405社）

55%の企業が「不足している」と回答しているわけですが、「不足している」と回答している企業の割合が平均値を上回っているのが次の赤字の業種です。

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%

私の経験でも、たとえば介護事業では70歳定年にしてもヘルパーさんが集まらない、運送業では長時間労働によって

対応するしかない、建設業では20代、30代はもちろん40代の労働者も不足している、情報産業では「ニュー3K」（きつい、帰れない、キリがない）職場として若者から嫌われ始めているなどの状況が生まれています。

●帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」（2016年8月25日発表）

この調査は、従業員が「不足」している上位10業種を、正社員と非正社員に分けた統計となっています。

《正社員》

1.放送、2.家電・情報機器小売、3.情報サービス、4.飲食料点小売、5.自動車・同部品小売、6.建設、7.旅館・ホテル、8.飲食店、9.メンテナンス・警備・検査、10.金融

《非正社員》

1.飲食店、2.飲食料点小売、3.娯楽サービス、4.旅館・ホテル、5.メンテナンス・警備・検査、6.人材派遣・紹介、7.医薬品・日用雑貨品小売、8.繊維・繊維製品・服飾品小売、9.各種商品小売、10.医療・福祉・保健衛生

現在のところ、上記のような業種において人手不足が顕著となっていますが、人口及び就業者数の減少の予測からすると、いずれすべての業種において人手不足時代が本格的に到来することは想像に難しくなく、まず中小企業においてそれは深刻とならざるを得ません。

【社会的インフラ不足（後退）が新たな矛盾を生み出している】

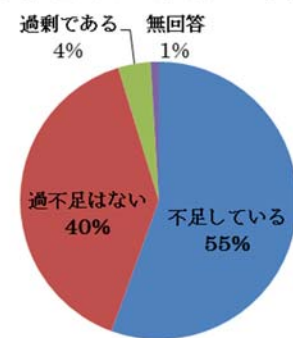
●待機児童問題

2016年4月時点で23,600人（前年度比400人増）の待機児童という結果が公表されましたが、いわゆる「隠れ待機児童」（認可保育園に入れず育児休業を延長した、求職をあきらめたなど）数は6万数千人と報道されています。背景に深刻な保育士不足・保育園不足があります。保育士の有効求人倍率（2016年1月）は、全国平均2.44倍、東京6.24倍、飯田橋のハローワークでは一時期60数倍だったといわれています。日経新聞（2016年8月23日付け）は、大手企業は「保育士争奪 舞う現金」、つまり金をばらまいて保育士を集める作戦ですが、中小保育園はそんなお金がありません。一方、女性労働者が復職をあきらめざるを得ないという状況が生まれています。

●「介護難民」が増えざるを得ない

これから本格化する介護世代に対して「介護離職ゼロ」と政府は言っています。しかし、介護（次ページへ）

人員過不足状況（平成28年）



労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

■企業外の非行行為に対して懲戒処分が及ぶ範囲

Q 会社の管理職の立場にある者が、スーパーで万引き行為を行ったことが同店より通報されました。懲戒解雇処分とすべきと考えていますがどうでしょうか？

A 【懲戒処分は企業秩序を維持する範囲内で有する権限】

就業規則で定める懲戒規定の意味は、企業が事業活動を円滑に展開するために必要な範囲で、企業秩序を維持する権限として存在するものです。したがって、企業の施設外で就業時間外に行われた従業員の私生活上の非行行為は、企業秩序維持とは直接関係のないことであり、原則として懲戒できません。

多くの会社の就業規則では、懲戒事由の1つに、「刑法に触れる犯罪行為を行ったとき」というような規定があります。会社内で暴行など「刑法に触れる行為」を行った場合はもちろん懲戒処分対象となりますが、企業外の非行行為については、国家（警察など）とその行為者との間で処理され刑事罰等を受けることになるのであり、会社と従業員との関係では企業秩序は何ら乱されておらず懲戒処分の対象とはならないのです。

横浜ゴム事件という最高裁判決（昭和45.7.28）を紹介します。

**○午後11時20分ごろに他人の居宅に故なく入り込み（酩酊状態で風呂の扉を開けたところを住人に誰何され逃走し、警察に捕まった）住居侵入罪として処罰された従業員を会社が懲戒解雇した。
○最高裁は、①私生活の範囲内で行われたものであること、②罰金が2,500円程度にとどまったこと、③職務上の地位も工員という指導的なものでないことから、「会社の体面を著しく汚した」との懲戒解雇事由に当たらないとし、懲戒解雇を無効と判断した。**

【私生活上の行為であっても懲戒できる場合とは】

しかし、従業員の私生活上の非行行為であっても、懲戒の対象となる場合があります。事業活動の遂行に直接関連している場合や企業の社会的評価を低下・毀損させた場合です。こうしたときは企業には、従業員を懲戒し、企業秩序を回復させる必要があるからです。

裁判で問われた具体的事例をあげてみます。

《飲酒運転が懲戒処分の対象となるケース》

●バス運転手が企業外で酒酔い運転及び暴行によって罰金刑に処せられたことを理由として懲戒解雇したことが適法とされた（千葉中央バス事件、千葉地裁昭和51.7.15）。このケースの場合、一般のバス乗客から会社への非難が寄せられたこと、新

聞紙上に酒酔い運転手として掲載されたことから「会社の社会的評価の低下、毀損をもたらした」と判断された。

●後輩のタクシー運転手に飲酒をすすめた上で自動車を運転させ、人身事故を誘発させた先輩タクシー運転手を、就業規則上の懲戒規定を準用して懲戒解雇したことを適法とした（笹谷タクシー事件、最高裁昭和53.11.30）。このケースでは、後輩運転手を指導すべき立場にある先輩運転手が後輩運転手に飲酒を勧めたのは酒酔い運転行為者と同様というべきであることから「会社の社会的評価を低下・毀損するおそれがある」と判断された。

《痴漢行為が懲戒処分の対象となるケース》

●鉄道会社の従業員が電車内で痴漢行為を行った場合

《金融機関の職員による窃盗、詐欺行為等》

●金融機関の職員については、たとえ少額であっても金銭上の犯罪行為があったときは厳しく判断されます。

【会社の社会的評価の低下・毀損と判断される基準】

企業外の非行行為が「会社の社会的評価を低下・毀損させた」と評価される基準について、日本鋼管事件における最高裁（昭和49.3.15）判決は次のように指摘しています。

従業員の不名誉な行為が会社の体面を著しく汚したというためには、必ずしも具体的な業務阻害の結果や取引上の不利益の発生を必要とするものではないが、当該行為の性質、情状のほか、会社の事業の種類・態様・規模、会社の経済界に占める地位、経営方針及びその従業員の会社における地位・職種等諸般の事情から総合的に判断して、右行為により会社の社会的評価に及ぼす悪影響が相当重大であると客観的に評価される場合でなければならない。

上記のような評価基準からご相談のケースを判断してください。その際、スーパー側がどのような解決を望んでいるのか、従業員の管理職という立場などを考慮しなければなりません。処分内容も、懲戒解雇以外の軽い処分でも済ませる、自主的退職扱いとするなど選択肢はいくつかあると思います。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント ⑤

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



～改正された介護休業制度～

読者の会社の40代、50代の社員とは、社内でどのような存在でしょうか。経験豊富な中核社員であったり、管理職の人もいるかもしれません。

では、その40代、50代の社員が、ある日、親の介護を理由に退職を申し出たとしたら・・・

現在、介護・看護のために離職した人は年間10万人いるといわれています¹⁾。少子化で介護を任せられる身内が減り、配偶者に任せるのも難しい現代、社員の介護は、会社としても対応が迫られる課題となっています。

このような背景の中、来年1月1日に改正育児介護休業法が施行されます。今回は、この改正法のうち介護休業に関連するものを簡単に紹介した上で、介護離職を防止するためのポイントを見ていきます。

1. 平成29年1月1日に改正される介護休業の内容

改正法では、まず、介護休業の取得回数について、これまで「原則1回」とされていましたが、3回を上限として分割取得が可能になります（日数の上限は93日のまま）。

次に、対象家族の中で、これまで「同居・扶養」が要件とされていた祖父母、兄弟姉妹、孫についても、これらの要件が不要となりました。

第3に、有期契約労働者の取得要件が見直され、改正後は、申出時点で①同一の事業主に引き続き1年以上雇用されていること、②93日を経過する日から6か月を経過する日までの間に、労働契約（更新される場合には、更新後の契約）の期間が満了することが明らかでないことの2要件とされました。

最後に、介護休業等の対象となる「要介護状態」に関する判断基準が見直され、介護保険法での要介護2以上であれば「要介護状態」に当たる等の改正が行われました。

法改正により、多くの会社で就業規則（育児介護休業規程）の改定が必要になります。他の改正内容も含めた規定例（簡易版）は、厚労省HPですでに公開されていますので、参考にしてください。

2. 介護離職ゼロを目指した施策

1で見たように、介護休業についていくつか改正が行われましたが、実は、介護をしている労働者であっても、介護休業を利用している人は多くありません。そもそも、勤務先に介護に関する支援制度があるかどうかを半数以上が知らないとする調査もあり²⁾、その認知度は低いのが実情です。また、介護休業が介護に

専念するためではなく、介護の体制を整える準備のためであるという本来の趣旨も意外に知られていないようです。

このような現状を勘案すると、もし会社として「介護離職ゼロ」を目指して取り組むのであれば、まずは介護支援のための自社の制度を周知することが重要です。また、あわせて、いざというときに相談できる「地域包括支援センター」の存在なども知らせるようによいでしょう。

実際に介護を担うのは社員自身ですが、介護に関する知識がほとんどないために、適切なサービスを受けられずに、介護を一人で抱え込んで離職するケースもあるといわれています。研修や社内報で介護に関する基本的な知識を周知することが、仕事と介護の両立に繋がります。

その上で、さらに、積極的に社員のニーズをふまえた施策を検討することも考えられます。

介護休業制度については、期間の延長、取得回数の緩和等の法定を上回る制度を導入している会社もあります。もっとも、介護をしている労働者の多くが年次有給休暇を利用している実態をふまえると²⁾、長期の休暇よりも、介護休業や介護休暇を半日単位で取得することができたり³⁾、有給休暇の時間単位取得を可能にする等の柔軟に休暇を取得できる制度が有効な場合もあると考えられます。自社でどのような制度がマッチするか、社内の実態調査をふまえ、他社事例等も参考に検討するとよいでしょう⁴⁾。厚労省は、介護離職防止のため「企業における仕事と介護の両立支援実践マニュアル」をHP上で公表しており、これを参考にすることもできます。

中小企業では、両立支援への取組みに消極的な場合が少なくないと思われるが、（今の働き方のまま）仕事を続けるか、辞めるかの二択ではなく、介護をしながらでも働き続けてもらわなければならないケースが今後増えていくことにも、備える必要があると思います。

- 1) 総務省「平成24年就業構造基本調査」
- 2) 株式会社wiiw 「仕事と介護の両立支援事業 社内アンケート（事前）」
- 3) 介護休暇の半日取得は今回の法改正により法定化された。
- 4) 他社事例としては、労務行政研究所編「これから始める仕事と介護の両立支援」（労務行政）や、週刊東洋経済（2015/11/21号）のほか、本文で取り上げた厚労省作成のマニュアル等にも紹介されている。

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41回「プロセス管理」

【リスクが発生する方向】

企業活動は、常に様々なリスクに遭遇するものです。リスクというのは、ありとあらゆる方向からやってきます。ただ、大きく分けると、社内的なリスクと社外的なリスクがあり、さらに、経営的なリスクと事業的なリスクに分かれます。例えば、どのようなリスクかといえば、次のようなマトリックス（表）にまとめてみるとわかりやすいものです。

企業を取り巻くリスクは上記のように多種多様です。では、これらのリスクにどのように対応していけばよい

	内部リスク	外部リスク
経営リスク	(人) 社員の高齢化 (モノ) 生産機械の老朽化 (金) 資金繰りのひっ迫 (情報) ノウハウの流出	(法律) 規制緩和による自由化 (経済) 景気の停滞、不況 (政治) 消費税率のアップ (社会) ブーム終焉、業界の衰退
事業リスク	(人) スキル不足によるミス (モノ) 機械調整不足で不良発生 (しくみ) 標準がなく効率低下 (基準) 合格基準なくバラつき	(顧客) クレームによる信用低下 (近隣) 騒音発生による苦情発生 (官庁) 法令不遵守による摘発 (社会) 不正発覚でイメージダウン

のでしょうか？ただ手をこまねいて、「起きた時考えればよい」という対応でよいのでしょうか？いえ、リスクを回避するには必ず方法があるはずで。例えば、精密機器用のプラスチック成形部品を製造販売している会社があるとします。「うちは、製造機械と社員の技術力」には自信があるといって、検査もろくにせずに出荷する会社と、目視による全数検査をし、更に機械による画像検査（3方向から撮影してシルエットに一定以上の狂いがないことを確認する検査）をする会社ではどちらの方が、不良品発生リスクが少ないのでしょうか？後者であることは、自明です。では、企業のあらゆるリスクの発生を出来る限り回避していくにはどうしたらいいのでしょうか？

【リスク回避の方法】

まず、事業リスクを回避するにはどうしたらいいか？事業のコアプロセス（主要な企業活動）とは、お客様からお引き合いをいただき、見積りして契約。契約後はお客様の求める仕様にそった、製造やサービスの提供を行い、お金をいただくための製品製造なら納品検査を受け、また無形のサービスならお客様の期待に反しない提供が行われることで売上という対価を得ることになります。すなわち、お客様満足達成できる製品やサービス提供が「到達点」なのです。そのための事務管理や品質管理もその「到達点」を目指すのがミッションです。ではどのようにして満足という「到達点」に達するのか？

- (1) 当社が培ってきた仕事の手順（業務フロー）を整理すること。【手順の最適化】
- (2) 仕事の各プロセスがミスやロスのない進め方をしていること。（各プロセスの5W1H（いつ・どこで・だれが・何を・なぜ・どのように）が適切であること）【進め方の最適化】
- (3) 各プロセスをうまくやるための資源（人のスキル・もの（機械や材料）の適切さ）やノウハウ（情報＜コツ・ポイント＞の活用・十分な完了基準への達成）【活用資源の最適化】
- (4) 各プロセスのリスクの洗い出しとリスク回避策の実行。【リスク対策最適化】

つまり、仕事の手順を大事にし、その進め方の基本を守り、うまくやるための資源やノウハウを最大限に活用し、想定されるリスクと重要度を洗い出し、対策を打つことです。即ち、企業活動のリスクを回避するためには、事業の各プロセスをきちんと当たり前に実施し、顧客の満足を生むようにうまくやり、リスクを最小にするアクションを各プロセスと向き合って実行していく事です。

今回は、経営リスク回避の話まで詳しくできませんでしたが、流れは同じです。リスク回避のための目的（到達点）を明確にし、その到達点までの各プロセスの流れを明確にして、その各プロセスをブラッシュアップしていくことです。企業を取り巻く様々なリスクがあります。そのリスクが顕在化すると、企業は危機に見舞われ、場合によっては、倒産の憂き目にあうことになります。それを回避するためには、各プロセスを管理し、各プロセスの進め方をブラッシュアップしていくことが肝心なのです。ご承知おき下さい。