



社会保険労務士法人・行政書士事務所

オフィス・サポートNEWS

第97号 2017年3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5F
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

時言

■ヤマト運輸への是正勧告と異例の労使合意

昨年11月、ヤマト運輸のドライバーに対する長時間労働と残業代未払いがあったとして、横浜北労働基準監督署が是正勧告を出していたことが発覚した（勧告自体は昨年8月に出されていた）。同社に対しては以前にも是正勧告が出されており、残業代未払いの裁判も起きている（和解したようだが）。同社は7万人を超える全従業員の残業実態を調査し、過去2年分の残業代未払い分をすべて支払うとしている（まだ一部未解決のようだが）。

その後、労働組合が荷物量の抑制を要求し、今春闘における最大の交渉課題となった。そして異例の労使合意が締結された。その主な内容は。

○宅配便の時間帯指定区分を見直し、正午～午後2時を廃止。午後8時～9時をやめて午後7～9時を新設
○再配達を受け付け締め切りを1時間早めて午後7時にする

○大口顧客との契約内容を見直し、取扱数量を適正化する
○年間の総労働時間計画を前年より8時間減らし、2448時間にする。労働時間の管理を入退館時間に一本化する

○営業所単位の休憩の時間帯を決める。年間126日以上の日・休暇を確保する

○週1回程度のノー残業デー取得、10時間の勤務間インターバル規制を導入する

○ドライバー1人当たりの賃金を月2,621円アップし、ベースアップも月814円行う

あわや「ブラック企業」と言われかねない事態から、一気にアマゾンや今日のサービス業のあり方へと別方向に国民の関心を向けさせた。企業名も公表され、採用に響きかねない事態を、経営陣がいち早く対応した背景にはこうした事情があったのであろう。



ファミリーレストランのロイヤルホストがこの1月までに24時間営業をやめた。ロイヤルホールディングス社によれば、「定休日もある」という。百貨店が定休日を増やす方向にあるようだが、外食産業も深夜営業を減らす流れが生まれつつある。

これらの背景には深刻な人手不足とミスマッチがある。2017年1月の有効求人倍率（1人当たり何件の求人があるか）をみると、宅配サービスなど自動車運転2.38倍、介護サービス3.53倍、接客・給仕3.77倍、建設3.83倍。東京の保育士の求人倍率は実に5倍を超えている。これらの業種は人手を確保するのが極めて難しくなっているのである。深夜営業の売上が、人手を集め支払うコストに見合わなくなっているということだ。

そうすると、果たして24時間営業のコンビニ業界はどうなるのだろうか。個人事業主の労働力を頼りにしたフランチャイズ方式であるゆえに、労働問題としてはなかなか問題にならないが、実態はかなり深刻である。

今月号紹介

2面 トピックス 「■長時間労働・自主申告制に厳しい指導」

3面 労使トラブル110番 「歩合給に対する割増賃金と「手待時間」の評価」

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 『司法書士の業務つれづれ帳』 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 『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

8面 職場のQ&A 「有給休暇の分割の限度」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「有給休暇の分割の限度」

Q 私たちの職場では年次有給休暇を15分単位で取得できると就業規則で規定しています。これは間違っているのでしょうか？

A 年次有給休暇というのとはもとと国際労働機関（ILO）第52号条約に基づくもので、そこでは「原則として継続したものでなければならぬ」とされています。ところが、日本の労働基準法では分割して取得できるとされているため、通常1日単位で取得するケースが多いのが実態です。また、通達で「半日単位の取得」が認められてきたため、半日有給というのでも少なくありませんでした。

2010年4月に労働基準法が改正され、労使協定を結ぶことを条件に、年5日分まで1時間単位の取得が認められるようになりました。ですから、15分単位など1時間未満の単位での取得は認められていません。たしかに子どもの病気のため病院に連れて行く時間を有給で処理したいなどの需要が労働者の中にあることは事実です。

しかし、本来の有給休暇というのは、継続して取得することによってリフレッシュ、労働力の回復を図るというものです。ヨーロッパ諸国の場合は、いわゆるバカンスとして20日とか30日（フランス、フィンランドは30日です）を活用するのが通常です。また、ヨーロッパ諸国の有給取得率はほぼ100%が当たり前となっているのですが、日本の場合は50%を割っています。

あらためて有給休暇の趣旨、原点に立ち返って、その積極的活用を図れる職場にする必要があります。

となりの弁護士

「社会的分業と弁護士の役割」

弁護士 原和良



1 ビジネスとは、社会的に有用な仕事であると言われる。例えば、食べ物为例にと、農民は、人間が生きていくのに必要な食糧を社会的分業として生産し、食品加工業者はこれを最も消費しやすい形に加工する分業を行い、商社や販売店はこれを消費者の手の届きやすいところに分配し、運送業者はその輸送を担う。社会構造の変化が激しい現代では、その最適な分業体制をめぐり変動が起こり、競争が生じ、それぞれの分業が変化への対応を余儀なくされる。

2 私たち弁護士の分業とは何だろうか。一言で弁護士と言っても、企業法務から相続・離婚事件、刑事事件などその取り扱う範囲は広く、また最近ではトラブルを未然に防ぐための予防法務というものも注目をされており、包摂は難しく、その回答も人によりさまざまであろう。

3 企業や人が、その内部あるいは一人では解決できないトラブルにぶち当たった時に、社会的分業としてそのトラブルを引き受け、より打撃の少ない解決に導く役割が私たちににあるのだと思う。

4 2000年以降の司法制度改革は、法曹を「社会生活上の医師」と位置づけ、社会の隅々に「法の支配」を行き渡らせるため、法曹人口（とりわけ弁護士数）の大幅な増加の必要性を掲げ、大量な弁護士を世の中に送り出した。既に、2001年に18、243人であった日本の弁護士数は、2016年には37、680人と2倍以上に激増した。社会的分業が成り立つインフラ整備がなされないままの激増は、弁護士の貧困化を生み、法曹を目指す人たちの減少を生み、法曹養成制度そのものが崩壊の危機を迎えている。

トピックス

■長時間労働・自主申告制に厳しい指導 ～平成28年度「過重労働解消キャンペーン」実施結果

3月13日、厚生労働省は、昨年11月に実施した「過重労働解消キャンペーン」の実施結果を公表しました。このキャンペーンは、「長時間の過重労働による過労死等に関する労災請求のあった事業場や、若者の『使い捨て』が疑われる事業場など、労働基準関係法令の違反が疑われる7,014事業場に対して集中的に実施したものです」。実施規模は前年度の1.4倍です。

【法令違反が7割弱、違法な長時間労働が4割】

全体の67.2%の事業場で労働基準関係法令違反があり、その中でも39.5%の事業場で違法な時間外・休日労働があったとのこと。うち、時間外・休日労働の実績が最も長い労働者の時間数でみると次のような結果で、過労死予備軍となっています。

- 1ヵ月当たり80時間を超えるもの：1,756事業場（63.3%）
- うち、月100時間を超えるもの：1,196事業場（43.1%）
- うち、月150時間を超えるもの：257事業場（9.3%）
- うち、月200時間を超えるもの：52事業場（1.9%）

業種別にみると、法令違反率が特に高いのが保健衛生業（85.0%）、接客娯楽業（80.3%）、運輸交通業（74.4%）で、その中でも労働時間に関する法令違反率をみると接客娯楽業、運輸交通業、保健衛生業、製造業の順に高い比率となっています。

<重点監督実施件数等>

事項 業種	重点監督実施 事業数	労働基準関係 法令違反があ った事業場数	主な違反事項			
			労働時間	賃金 不払残業	健康障害防 止対策	
合計	7,014 (100%)	4,711 (67.2%)	2,773(39.5)	459(6.5%)	728(10.4%)	
主な 業種	製造業	1,845 (26.3%)	1,255 (68.0%)	787	95	161
	建設業	718 (10.2%)	387 (53.9%)	198	40	34
	運輸交通業	1,072 (15.3%)	798 (74.4%)	525	59	117
	商業	994 (14.2%)	673 (67.7%)	400	83	138
	保健衛生業	347 (4.9%)	295 (85.0%)	148	43	44
	接客娯楽業	487 (6.9%)	391 (80.3%)	255	44	99
	その他	931 (13.3%)	543 (58.3%)	279	50	77

【自主申告制に対する厳しい指導】

電通過労自死事件を踏まえて今年の1月20日に出された通達「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」では、始業・終業時刻の確認及び記録の原則的な方法として、①使用者による現認、②タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎とする、この2つのいずれかの方法によるべきとし、自己申告制による場合は、労働者への説明、実態調査の実施、適正な申告の阻害要因の排除などの措置をとることを詳細に示しました。今回の調査は、この趣旨を踏まえて実施されており、自己申告制実施事業場に対しては厳しく「指導」されています。

今回の監督実施事業場における労働時間の管理方法は、「自己申告制」が最も多く（2,534事業場）、次いで「タイムカードを基礎」（2,392事業場）、「ICカード、IDカードを基礎」（1,363事業場）、「使用者が自ら現認」（716事業場）の順でした。自己申告制が長時間労働と結びついている実態があらためて明らかになったといえます。

【ガイドラインに基づく自己点検を】

今回のガイドラインは、従前の平成13年4月6日付け通達と比べると、労働時間の考え方を示し具体的に該当する例まで列挙したこと、さらに労働時間の把握の仕方についての原則を示し自己申告制はそれを「行わざるを得ない場合」に限られ、自己申告制を採用する場合にはどのような措置をとるべきかを具体的に示すなど、大きく変更されています。

各企業は、このガイドラインを踏まえた自己点検を行う必要があります。

連載「人材不足時代の働き方改革」その7

特定社会保険労務士 鎌田勝典

～ハラスメントが陰に隠れた退職理由に～

【ある飲食店店長のつぶやき】

ある飲食店の店長の聞き取り調査の中で、「今や昔のように長時間労働が嫌で退職する者はあまりいなくなりました。むしろ旧い体質の店長、リーダーなどによるハラスメントの方が退職理由として陰に隠れた理由となっています」と述べています。

また、ハラスメント被害者の訴えの中には、「性的少数者に対する偏見が公然と述べられる職場の雰囲気嫌でたまらない」というものもあります。

厚生労働省の「平成24年度職場のパワーハラスメント実態調査報告書」によれば、パワーハラスメントの被害者の46.7%は被害を受けても「何もしなかった」と答えており、まして経営者に被害を訴える件数は1割にも満たないといわれています。だから経営者はハラスメントの実態を知らない、気づかないケースが多いのです。

【すき屋の第三者委員会報告書より】

牛井「すき屋」は、長時間・過酷労働が原因で大量の離職者を生みだし、2014年春には店舗営業が困難となり、大量の店舗（計247店）が一時休業、深夜・早朝営業の休止に追い込まれました。それが、今日では、①ワンオペ（1人で店舗を運営すること）を廃止し、人が足りない時間帯は店舗を閉鎖してもかまわないとし、②出勤と退社との間に11時間のインターバル規制を設置（2017年3月より）など、ブラック企業からホワイト企業への「転身」を図りつつあるかのようです。そのきっかけになったのが、会社（ゼンショー）が第三者に依頼した調査報告書とそれを受けた経営陣の取り組みです。その一部を紹介します。

Z社（すき屋）は「企業市民」として、法令を遵守したうえで「24時間、365日営業」の実現を目指さなければならない。これが現在の社会常識であり、企業に対する社会的要請である。にもかかわらず、経営幹部は「24時間、365日営業」を金科玉条にした思考停止に陥り、法令を軽視した結果、重大リスクを招くことになった。「24時間営業」は、従業員に「24時間勤務」を要求する理由にはならない。

「24時間、365日営業」という経営ミッションを、無理やり従業員に長時間労働という形で押し付けたという分析です。しかもすき屋の経営陣の大半は、現在の事業を興した方たちです。事業の初期は、それこそ不眠不休の活動であったことは想像に難くありません。

「俺たちがやってきたのだから、いまの若い者たちもできるはずだ」という成功体験の押しつけがあったのです。

【ハラスメント対策の新たな発展】

ハラスメントといえば今まではセクシャルハラスメントとパワーハラスメントの2つを主にさしてきました。多くの企業の就業規則等でもこの2つに限られた規程、対策になっているのが現状です。

2014年10月の最高裁によるマタハラ判決をきっかけに、女性の妊娠、妊娠に伴う軽易労働への転換の要求、出産・産休、育児休業、介護休業並びに育児介護に伴う短時間勤務等に対するハラスメントを戒める法改正（男女雇用機会均等法、育児介護休業法）が行われ、それに基づく通達も出されています。マタハラは、経営者・管理職だけが加害者になるわけではなく、同僚も含めて広く行われているのが実態で、それも含めた対策を打たなければなりません。

一方、LGBT（性自認、性的指向におけるマイノリティー）に対する差別をセクシャルハラスメントとしてきちんと位置付け、対策を打つべきであると指摘されています。

【匿名の調査、研修、相談窓口の設置などの対策】

職場におけるハラスメントの実態を知るためには、匿名による全従業員を対象にした調査をする必要があります。

また、管理職はもちろん、できれば全従業員を対象にしたハラスメント研修を定期的に行うことにより、ハラスメントに対する認識のレベルアップを図るべきでしょう。

さらに、被害者が相談しやすい相談窓口を設置し、深刻な事例だけではなく広く相談にのるようにします。また、マタハラやLGBTに対するハラスメントも含めて相談に対応できるようにしたいものです。

司法書士の業務つれづれ帳 第10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



「成年後見で本人が亡くなった後のこと」

港区の社会福祉協議会は、司法書士、弁護士、社会福祉士、市民後見人等の後見人をしている者を対象とした座談会を定期的に開催している。前回2月23日に開催された座談会に参加した。

前半は明治学院大学法学部教授の黒田美亜紀先生が昨年10月13日に施行された成年後見業務に関する民法等の改正について解説をした。改正のポイントは①成年後見人が家庭裁判所の審判を得て本人宛の郵便物の転送を受けて開封して見ることが可能となったこと、②成年後見人が本人の死後に行なうことができる事務の内容と手続きが明確化されたことの二点である。

①は、憲法第21条第2項に「通信の秘密は、これを侵してはならない」とあり、他人の郵便物を勝手に見てはいけませんが、成年後見人は本人の財産の把握が必要ことから実務上は財産に関する郵便物(預金や株式の明細等)を開封して見ることが肯定されていた。これが明文化されたものである。ただし、財産の把握に必要な場合に限られるものであり、期間は6ヶ月を超えられない(やむを得ない事情があれば再申立が可能)。

②は、成年後見人が死亡した場合に成年後見業務は当然に終了するが、本人が身寄りが無い場合等には従前から応急処分(民法第874条、第654条)や事務管理(民法697条)として処理してきたものを明文化した。具体的には、時効の中断、相続財産の

修繕、本人の医療費、入院費、公共料金等の支払い、また家庭裁判所の許可を得て遺体の火葬に関する契約の締結、本人の動産の寄託契約の締結(トランクルームの利用契約)、本人の居室に関する電気・ガス・水道等供給契約の解約、債務を弁済するための預貯金の払戻しが出来るとされた。

ただ、実務の現場では病院で本人が亡くなるとすぐに退院を求められることからその日のうちに葬儀業者に依頼して火葬の手配をすることになる。私が成年後見人をしていたSさんがこの1月に亡くなったが、亡くなった日の朝に病院から電話があり、すぐに葬儀会社に電話をして遺体引き取りの手配をして、その日のうちに退院した。家庭裁判所の許可申請をしている時間は、正直ない。ただ、後日家庭裁判所に報告をしたところ、実務上の運用は改正前と変わらず応急処分や事務管理として処理しているとのことだった。裁判所書記官からは「親族とのトラブルが考えられるようなら事後的でも許可申請をしてください」と言われた。

後半の座談会では本人の葬儀についていくつか意見が出た。本人が新興宗教に入っていて、その教団から「葬儀はうちに任せて欲しい」と言われているがどうしたらよいか?という質問があり、様々な意見が出た。本人の意思を尊重するのが成年後見の基本精神である。でも宗教の問題は難しい。



JAZZでほっと一息

「But Not For Me バット・ノット・フォー・ミー」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

もうお馴染みのガーシュイン兄弟の曲です。1930年、彼らのミュージカル「ガール・クレイジー」の中の曲です。直訳すると「でも、私のためじゃない」となるけど、曲のニュアンスからすると「もう、いいの」というネガティブで投げやりの感じがします。

(ヴァース)

お日さま、聞いて。「夢は実現する」なんて絶対いわないで
もし言おうものなら、暴動を起こすわよ
ベアトリス・フェアファクスさん、彼が私に今でも気がある
なんて、ふっかけるようなこといわないでよ
もう幕は下りたのよ。私知ってるわ

陽気な楽天家の言うことなんて聞きたくない

運命が仲間を連れてくるっていうけど、みんな気遣いじみてる

(コーラス)

皆はラブソングを書くけど、私はもういいの
幸運の星が空にあるけど、私はもういいの
恋に導かれて私は、ロシアの演劇よりも、もっと暗く沈んでしまったわ

恋に落ちて、こんな結末、馬鹿だったわ

「あーあ」、「ああ」、さらに、「こんちくしょう」だわ
彼のキスを忘れられないけど、でもね、彼はもういいの

彼がドアをノックしている。でも、もういいの
彼がツーバイフォーの家を建てようとしているけど、私はもういいの

恋はゲームだってこと、それは知ってる
私は困惑している それでもなお考える
私は嫌だったんだろうか、それとも、炎だったんだろうかって
分からないわ

この季節、新年度を迎えて誰でもウキウキしているはず。でもひどく落ち込んでいる人もいます。願った学校に合格しなかったり、懲罰的な異動を命じられて地方転勤になる人もいます。誰だって人生で一度は落ち込むことはある。昨日まで自分を中心に地球が回っていると思っていたが、今は全く逆。悪いのは全部自分のせいなんてね。

昨年末から今年の3月まで、中学、高校、大学と同窓会が続いた。中学の部活の同窓会が一番出席率が良かった。最悪は大学の同窓会。4分の1の出席率だ。就職した会社が順調だったら良かったが、不幸にして倒産や合併に巻き込まれ、早期退職やリストラの波にのまれた人は出席できない。人生何が待っているか分からないものだ。高校の同窓会は3分の1の出席率。目立つのは物故者の多さ。エリートの手帳はストレスに満ちた職場が多い。年金を受給することなく、この世を去った人は気の毒だ。

「あのね、お婆さんばかりで、がっかりしたよ」と家内に言ったら、すかさず、娘が「女の人には『禿ばっかりだった』ときっと言っているよ」と割り込んできた。負け組と思っていたが、この歳まで仕事を続けていると「俺って、勝ち組?」と思えるようになってきた。長生きは良いことです。今日はチャット・ペイカーの歌でも聴いて、良い気分でしょう。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■歩合給に対する割増賃金と「手待時間」の評価

Q 引っ越しを専門とする会社です。引っ越し作業というのは、「手待時間」(お客さんの都合で予定どおり荷物が整理されていないため待っている時間など)が多く、それをどう評価するかで悩んでいます。単純に労働時間としてカウントできないため、運ぶ荷物の量や運行するトラックのトン数などによってポイントを定めた歩合給制度をとっているのですが、労働基準監督署から残業代未払いだと是正勧告を受けてしまいました。

A 【「手待時間」は労働時間】

厚生労働省が平成29年1月20日に出した「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」では、「労働時間とは、使用者の指揮命令下に置かれている時間」のことをいい、「労働時間に該当するか否かは、労働契約や就業規則などの定めによって決められるものではなく、客観的に見て、労働者の行為が使用者から義務づけられたものといえるか否か等によって判断されます」としています。そして、労働時間に該当する例として、以下の点を挙げています。これは以前の通達にはなかった新しい指摘です。

- ①着替え時間等の「業務に必要な準備行為」や清掃等の「業務に関連した後始末」
- ②「労働から離れることが保障されていない状態で待機等している時間(「手待時間」)
- ③「業務上義務付けられている研修・教育訓練の受講」や「業務に必要な学習等を行っていた時間」

もちろん実態が「労働者が自由に利用できる時間」であれば、それは「手待時間」ではなく休憩時間とみなされます。「手待時間」か「手あき時間(休憩時間)」か、よく実態を判断して対応してください。

【歩合給にも割増賃金が発生する】

よく出来高払制(歩合給)には残業代が発生しないという誤解がありますが、労働基準法施行規則では、出来高払制や請負制によって定められた賃金にも割増賃金が発生すること、その計算の基礎となる賃金の計算式が明示されています。

【歩合給総額】÷

【その賃金算定期間における総労働時間数】

※通常の給与制度と歩合給制度の両方ある場合の割増賃金は、それぞれ算定した金額の総額となります。

※掛ける乗率は「1.25」ではなく「0.25」となります(100%の部分はすでに歩合給の中に含まれているため)。

例えば、基本給20万円、歩合給10万円で、所定労働時間が170時間、残業時間が30時間だったと仮定すると、
○通常の賃金に対する残業代=20万円÷170時間×1.25×30時間=58,824円
○歩合給に対する残業代=10万円÷200時間×0.25×30時間=3,750円
○合計=62,574円が残業代となります。

なお、歩合給の中に残業代が含まれているとすると場合には、通常の労働時間の賃金と割増賃金の区別がつかなければなりません。つまり、歩合給の中に何時間分の残業代が含まれているのかを明確にし、かつ、その歩合給の中に含まれている割増賃金相当額を超過した場合は、別途その差額を支給するようしなければなりません。

【就業規則でどう規定するか】

以上の点を就業規則で規定する場合の例を紹介します。

(歩合給)

第●条 歩合給は、一賃金計算期間における運送料など一定の成果に応じて支払うものとし、一賃金計算期間において●●時間分の時間外勤務見合いの手当として支給する。

2 一賃金計算期間において時間外勤務が●●時間を超過した場合は、次の計算式により別途、差額の時間外勤務手当を支給する。

歩合給部分の賃金額÷総労働時間×0.25×●●時間を超過した時間外勤務時間

労働基準監督署が歩合給制度に関して残業代未払いがあると指摘するケースは、①歩合給部分に対する割増賃金が全く未払いとなっている場合と、②支払っていると会社が主張してもそれが通常の賃金と区別されていない場合とがあります。

こうした誤解を招かないためにも、規程をきちんと整備して対応した方がいいでしょう。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント ⑪

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



第11回：無期転換ルール その2

前回は、労契法18条の無期転換後の労働条件をどうするかという問題に対して、a) 正社員とする、b) 最低限の労働条件の変更をする、c) あらたな雇用形態を創設する、という3つの方針を紹介しました。今回は、b)を中心に説明し、c)については、次回に限定正社員のテーマで解説したいと思います。

「b) 最低限の労働条件を変更する」とは、賃金や労働時間、業務等は原則そのまま（以下、「ママ無期」（そのまま無期）ということにします。）、無期契約になることに伴って必要な改定をすることです。以下で、そのポイントを見ていきましょう。

なお、ママ無期の場合、長期雇用となるため、退職事由（定年は後述）や解雇事由等も改定が必要な場合がありますが、これらは、ここで指摘するにとどめます。

1. 適用範囲

もし有期労働者に適用される就業規則を引き続き適用する場合には、無期転換後も引き続き適用される旨の規定を追加します。ただし、適用関係を明確にするため無期転換者用の規程を作成した方がよいと考えます。

また、正社員の就業規則でも、誤解がないよう、「本規則（正社員就業規則）は、労契法18条の定めにより無期労働契約に転換した従業員に適用しない。」という規定を追加することも考えられます。しつこいようですが、規程の適用があいまいにならないことが大切です。

2. 定年と高齢者雇用確保措置

無期転換後は、雇止めができなくなりますので、一般的に定年の定めが必要になります。また、65歳未満の定年を定めた場合には、高齢者雇用安定法による雇用確保措置も講じなければなりません¹⁾。

ところで、近年の労働力不足のため、今後、定年を超える労働者を有期契約で雇用する会社が増えると思われれます。では、仮に、定年を超える無期転換者が発生した場合²⁾、いつまで雇用しなければならないのかという問題が想定されます。

この問題を回避するために、いわゆる「第2定年制」を設けることも考えられますが、その年齢設定は、無期転換申込権の行使が労働者に委ねられている

こと等から、意外と難しいと感じています。そこで、定年の直近の更新を上限とすることや、高齢者はあらかじめ5年以内の更新の上限を設けること、思い切って年齢に関わりなく働いてもらうことなど、会社の実情に即した対応が必要になります。

3 休職制度

無期転換後の従業員について、休職制度を設けましょうと提案すると、「え？」という反応されることがしばしばです。たしかに休職制度自体は法令上の義務ではありませんが、実際に私傷病により入院等長期療養となった場合、あらかじめ休職制度を整備しておくことで、会社としても対応の道筋がつけやすいと筆者は考えます。

4 配置転換と不利益変更の問題

無期契約となった場合、たとえば事業所の閉鎖などに備えて配置転換の規定を追加することも考えられます。これは、長期雇用を前提とした場合には必要性が高いといえる一方で、新たに配置転換規定を設けることは、既存の有期労働者にとって、労働条件の不利益変更にあたるのではないかという問題があります³⁾。

これについては、「法律家好みの技術的な論点」⁴⁾といわれるマニアックな議論あります。変更が無期転換権が発生する前と後でどうか、行使後ではどうか等、場面によって求められる合理性に差があるのではないか、というのですが、要するに、遅れるほどハードルが上がっていくイメージです。そこで、就業規則の整備・周知は早めに行い、対象者にはその目的を十分説明した上で、無期転換申込書等に転換後に適用される就業規則の内容について同意する旨を盛り込んでおくことが適当です。

- 1) 雇用確保措置は、①65歳まで定年年齢を引き上げ、②希望者全員を対象とする、65歳までの継続雇用制度を導入、③定年制の廃止のいずれかによるものとされている（高年法9条）。
- 2) 定年後の継続雇用的高齢者については、適切な雇用管理に関する計画を作成し、労働局長の認定を受けた場合には、その間、無期転換申込権が発生しない（有期特措法8条）。
- 3) 通達（H24.8.10基発810002）では、職務内容等が変更されないのに、無期転換後の労働条件を従前よりも低下させることは、違法とは直言しないものの「望ましいものではない」としている。
- 4) 菅野和夫「労働法」弘文堂。本文ではやや大雑把に説明したが、詳細については同書や荒木・菅野・山川著「詳説労働契約法」（弘文堂）などを参照されたい。

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47回「プロセスマトリックス」

【ある会社の悩み】

売上高が30億円あり、かつ経常利益1億円以上を安定的に計上しており、その業界では、ある分野における設計開発と製造に突出して秀でた会社があります。そんな会社でも様々な悩みがあります。

- (1) 10年来ISOに取り組み、多数の書類を作成しているが、形式的になっている。
- (2) 改善のサイクル（計画→実行→評価→対策）を回っていない。
- (3) 社員がISOの意義を理解できていないために社員に「やらされ感」が強い。

この度、ISOが規格改訂になり、2008年版から2015年版に移行することを機会に、これまでの「書類の形式化」、「回らない改善サイクル」そして「社員のやらされ感」から脱却したいとのことでした。そのため、ISOの認証登録の維持が必須条件ではないとのことでした。

コンサルタントの立場からいえることは、『ISOありき』ではないということです。この会社さんの悩み解消は、問題の裏返しであり、①必要な書類を効果的に利用すること、②改善のサイクルが回り、改善が進むこと。そして③社員がモチベーションをもって業務の推進や方法改善、リスク回避を行う流れをつくること、が達成できれば良いわけです。ではどうするか・・・まずは、現状を把握することです。つまり、

- ① 書類・・・使用している帳票類の確認と、それぞれが効果的に利用されているか？必要以上に文書化を求めているか？本当に必要不可欠な（有効に使用されている又は、今後有効に使用される）文書は何かを確認する。
- ② 改善サイクル・・・何かお客様からクレームがあった、もしくは、工程途中不良品やその他品質・コスト・工期・安全の何らかの問題点が発生したといった場合に、きちんと原因追求し、真の原因をつかんで、問題解決のための対策がとられていないわけなので、その理由を確認する必要があります。
- ③ さらに、やらされ感の原因はなにか、改善への意識が高まらない理由を明らかにする必要があります。

【業務フローに基づく問題点の把握】

そして、一番大事なことは、これら現状の問題点を生み出している業務の流れ（フロー）の中で、現在取りうる完全な形でのプロセスの管理がなされているかを、マトリックス表を作り、業務のプロセス順に追って、

- A. 「業務フローの各プロセスの進め方（5W1Hいつどこでだれが（だれに）どのようになぜ 行う）」

B. プロセスをうまく行うコツやノウハウのとして資源（人・モノ・金・情報）の活用方法やプロセスにおける達成度の評価基準

C. そのプロセスで発生しうるリスクとお客様の満足を生むチャンス（機会）とそれらの対策や展開方法をまとめることです。これを、私たちは、『プロセスマトリックス』と呼んでいます。

実はこのプロセスマトリックスが、業務の完全性を目指す、つまりリスク回避のための現状分析とその対策実行には、効果的な活用ツールとなりうるのです。

【プロセスマトリックスの作成と活用】

このプロセスマトリックスを前記三つの問題点・・・「書類の形式化」、「回らない改善サイクル」そして「社員のやらされ感」からの脱却にどのように活用するかですが、まずは

(1) 全社員参加で、それぞれの持ち場の業務フローそしてその「プロセスマトリックス」を話し合ってみることで、これは普段自分たちが日常に行っている業務なのでだれよりもよく理解していますから、話も弾みます。やりがいも持てます。

(2) 各プロセスの進め方を話し合う中で「どのように」の部分で、使っている帳票について議論します。なくせないか？もっと簡単にできないか？もっと効果的な帳票にならないか？などがポイントになります。つまり、今行っている業務の生産性を向上させ、より以上にうまく行かせるための方法をディスカッションするのです。

(3) 最後は、どのように改善のサイクルを回すかですが、一番いいきっかけは、客先からのクレーム発生や、品質・コスト・工程・安全などの問題発生のお機です。そこで原因追求を行い、効果的なリスク回避の方法を議論するのです。

だれしも自分の業務のことは良く分かっていますし、語れます。そして、誰しも自分の業務の効率アップや効果的な進め方に関心があります。そして、問題の発生とくに再発は止めたいというのが人情です。つまり、そういった業務上の必要性やあるべき姿を目指す気持ちを焚き付けることからスタートするのが秘訣です。そのため最強ツールが「プロセスマトリックス」なのです。あなたの会社も業務フローを再点検して、「プロセスマトリックス」の作成とその活用に取り組んでみませんか？業績の良い会社もさらに骨太の仕組みを作り上げることができそうですよ。