

A 特例適用はあくまでも正職員の定年後再雇用者に適用される特例法ですから、ご質問のケースには適用されません。就業規則で定年を定めておかないと年齢制限なしに雇用する義務が発生することになります。この方に適用されるべき就業規則は、正職員の定年後再雇用となった者に向けた就業規則ではなく、現行の契約職員用の就業規則を、定年の定めに関する規定も入れたものに改定したものとしなければなりません。

Q だとすると定年の定めが必要ということでしょうか？正職員の定年後再雇用者については、労働契約法第18条の特例適用対象となる（労働局に届ければ適用されない）ようですが。

A 【就業規則より法令が優先適用】
たとえ就業規則で60歳後は定年後再雇用者と同じ扱いと定めていても、法令が優先的に適用されます。59歳以後は無期雇用契約に転換することとなりますから、1年単位の契約更新にはなりません。

Q 1年単位で契約更新している契約職員がいます。契約職員就業規則では、「最終契約日を満60歳到達日後の契約終了日とする」「60歳到達日後継続雇用を希望する者は、正規職員の定年後再雇用職員と同じ扱いとし65歳まで継続雇用（1年単位で契約更新）する」と規定しています。来年4月から開始される有期契約雇用者の無期雇用契約転換申込権（労働契約法第18条）に基づき、契約職員が59歳の段階で無期転換を申し込んだ場合、定年後再雇用者と同じ扱い（1年単位の契約更新）とすることはできないのでしょうか？

有期契約雇用者の無期転換申込権と正職員の定年後再雇用との関係

職場のQ&A

2 他方、同じビールでも、ハイネケンが4月に発表した動画コマースシャルは、ネット上でも大きな話題になった（https://youtube/8wYXw4KO3g）。全く違う考え方や価値観を持つ3組の見知らぬ2人が、共同作業や対話を通じて違いを認め合い、ビールを飲みながら議論を深めていくという動画だ。

1 ビール会社のコマースシャルが先日話題になった。一つは、炎上したサントリーのビール系飲料「頂（いただき）」のキャンペーン動画である。全国6都市の出張先で出会った女性たちが、「お酒飲みながらしゃぶるのがうみあぁ」「コックウーン！しちやった」と話す会話が、男性目線で女性を性の対象としか見ていない、と批判が相次ぎ、一日で公開は中止になった。

サントリーにも女性社員はいるし、一生懸命まじめに働いている男性社員もたくさんいるはずで、本当に迷惑な話だ。なぜ、この動画制作の過程で、これはまずいんじゃないか、という声が上がらなかったのか、また上がったとしたらそれが会社の意思決定に反映されなかったのか、役員らは公開前に視聴して何とも感じなかったのか、組織のコンプライアンスや人権意識、時代感覚の欠如にどうしても関心が行ってしまう。会社にとっては、大きな打撃である。

3 フェミニズムに反対する男性とフェミニストの女性、気候変動・温暖化を信じない男性と気候変動を危惧する男性、トランスジェンダーの女性と伝統的な男女観を持つ男性。この動画は、価値観や考え方の違いは、排除するものではなくお互いの立場を認め合い、尊重しあうことこそが大事であることを教えてくれるもので、現代社会が直面するダイバーシティの重要性を気づかせてくれるものである。サントリーの動画が、世界の流れから取り残された価値観の中にあるのに対し、ハイネケン時代を先取りする。企業風土や経営者の先見性を感じさせる見事なコマースシャルだと思った。

違いを認める。意見の違う人と議論する。実はこれは、日本国憲法をはじめ近代憲法が一番大切にしているコンセプトでもある。憲法13条は、個人の尊厳と幸福追求の権利を保障する。すべての人に尊厳と幸福追求権を保障するから、そこでは違う価値観や考え方を尊重しなければならぬ。その多様性を認めた上で、どう国を運営するか。その統治のルールを憲法は定めている。

ハイネケンの動画は「人生、白黒はつきりつくようなものじゃない。」と語らせている。「こんな人たちに負けるわけにはいかない。」では、やはりいけないのである。

たかがビール、されどビール



弁護士法人・パートナーズ
法律事務所長

弁護士 原 和良

となりの弁護士



オフィス・サポートNEWS

第101号 2017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5F
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

TOPICS ハラスメント調査から浮かび上がる企業の対策のアンバランス

労使110番 降格に伴う減給の正当性の判断基準とは

連載
◇失敗しない就業規則の作成・改定のポイント
◇新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』
◇司法書士の業務つれづれ帳
◇JAZZでほっと一息
◇となりの弁護士 ほか



時言

「働き方改革」の本音と建前

平成29年3月、政府の「働き方改革実現会議決定」は、「世の中から『非正規』という言葉を一掃していく」とか、「長時間労働を自慢するかのような風潮が蔓延・常識化している現状を変えていく」などと、今回の働き方改革の意図をあたかも労働者本位に考えた抜本的施策であるかのように勇ましく述べた。

提起された改革内容でも、不十分な面も多々ありつつも、はじめて残業時間の上限規制を罰則付きで設けること、パート労働者や有期雇用労働者と正規社員との間の労働条件の差異について、「均等・均衡待遇」という理念に基づく是正を図っていくことなどを打ち出した。

ところが6月9日付で発表された「未来投資戦略2017」は、日本の成長戦略にとって『「働き方改革」が、現在の構造を温存した上で単なる長時間労働規制と非正規労働者の処遇改善だけに終始すれば、成長制約要因になってしまう』と述べたうえで、3月の実現会議決定とは

違った趣の方向を打ち出した。

具体的には、①「高度プロフェッショナル制度の創設」、②「解雇の金銭解決」制度、③「雇用関係によらない働き方」の導入を柱としている。「高度プロフェッショナル制度」は、一定の年収以上の「高度専門職」に労働基準法の労働時間規制を適用しない制度。残業代も、深夜勤務も、休日出勤の割増賃金も払われない制度であるため新たな過労死の促進策ではないかと危惧されている。「解雇の金銭解決」制度は、裁判で解雇不当の判決が出ても、会社が金銭を払えば解雇が認められる仕組みを導入しようというもの。「雇用関係によらない働き方」とは、請負などの形態だから労働基準法が適用されない働かせ方を促進しようということである。

3月の決定と6月の決定とは相いれられないことは明白である。一体、どちらが本音で、どちらが建前なのか？



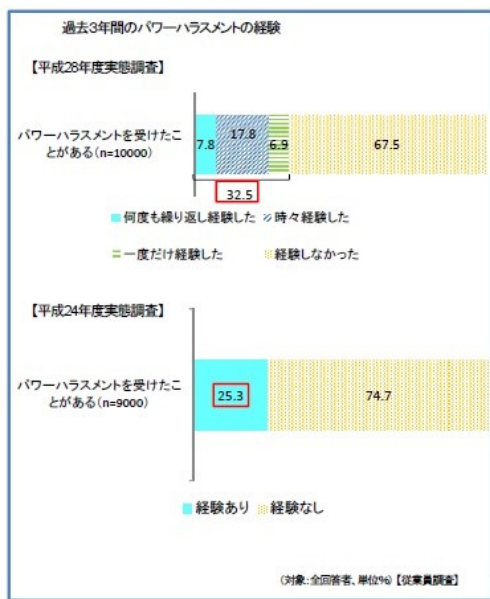
■ハラスメント調査から浮かび上がる企業の対策のアンバランス

【ハラスメントは増え続けている】

本ニュース6月号で「平成28年度個別労働紛争解決制度施行状況」の結果を取り上げました。そこでは、民事上の個別労働紛争相談件数255,460件のうち「いじめ・嫌がらせ」が70,917件で22.8%とトップで、「解雇」(11.8%)の倍近い数となっています。

一方、「平成28年度都道府県労働局雇用環境・均等部(室)での法施行状況」によれば、男女雇用機会均等法に関する相談21,050件のうち、セクハラ相談が最も多く7,526件(35.8%)。次いで「婚姻、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱い」が5,933件(28.2%)で、これに「妊娠・出産等に関するハラスメント」(マタハラ)を合わせると、7,344件で全体の34.9%を占めることになり、セクハラ相談と同数程度となっています。

厚労省の「職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書」の平成24年度版と平成28年度版を比較すると、「過去3年間にパワハラを受けたことがある」



▲平成28年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査 主要点(厚生労働省)(<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000163573.html>)より引用

【被害者の4割「何もしなかった」、会社に相談2割】

「実態調査報告書」(28年度版)によれば、パワハラ被害者のうち「何もしなかった」(誰にも相談せず)と答えた人が40.9%。平成24年度版が46.2%だったことと比べれば若干減ってはいるものの、まだまだ被害の実態が闇の中にあることは間違いありません。とくに男性は「何もしなかった」人が多く48.4%、なかでも男性管理職は58.2%が誰にも相談していません。

では残りの6割の人はどうしているのでしょうか? 「会社関係に相談した」が20.6%、「会社とは関係のないところに相談した」が24.4%、「会社を休んだり退職した」が17.0%です。平成24年度版では会社関係に相談した人が1割に満たなかったことと比べると一定の前進とはいえませんが、まだまだ被害の実態の多くを会社は把握できていません。

セクハラ被害者に至ってはさらに相談しない比率が高く、労働政策研究・研修機構の平成28年3月発表の実態報告(7,154人から調査)によれば、63.4%が「がまんした、特に何もしなかった」と回答し、会社の相談窓口・担当者に相談したのはわずか3.1%という状況です。

ではなぜ「誰にも相談しない」のでしょうか? 複数回答での調査結果は、1位「何をしても解決にならないと思ったから」(68.5%)、2位「職務上不利益が生じるといったから」(24.9%)。平成24年度版では、会社に訴え出た場合の調査で、事実確認等の事情聴取は行うものの、結果としてほとんどが「判断せず、あいまいなままだった」と答えた人が57.7%に上っています。会社のハラスメント対策への不信感が背景にあるようです。

【ハラスメント対策が進めば相談率も高まる】

ハラスメントの相談窓口の設置状況は、中小企業と大企業との間で差が生まれています。28年度版調査によれば、99人以下の企業は44.0%、1000人以上の企業は98.0%です。その結果、1000人以上の企業では相談窓口でのハラスメント実態の把握率は91.9%である一方、99人以下の企業では24.3%にとどまっています。被害者の相談率も、取組を実施している企業の会社への相談率は31.2%、実施していない企業は17.1%にとどまっています。

ハラスメントの実態は深刻だと捉えている企業ほど取り組みが進んでおり、「わが社にはハラスメントはない」と思っている企業ほど取り組みが遅れており実態はより深刻であるという、ある意味では逆説的な結果となっていることを示しています。

【効果的な取り組みは?】

ハラスメント対策で効果的なものとして企業が挙げている比率が高いものは、①相談窓口の設置、②管理職向け・従業員向けの研修の実施です。一方、従業員にとって、企業の取組が一つだけではなく複数実施されている方が、「効果を実感しやすい」という回答結果も出ています。

こうした調査結果も参考にして対策を強化することが必要です。



年金に関するお知らせ



年金相談メール nenkin@officesup.com

特定社会保険労務士 鎌田勝典

■年金受給資格期間短縮に伴う対応について

平成29年8月1日より、年金の受給資格期間が25年から10年に短縮される法律が施行されます。すでに7月上旬までに、対象となる約64万人の方たちに年金請求書が住所地(自宅や介護保険施設等)に送付されているはずです。大半が65歳以上の方たちのため、さまざまな事情があるうかと思われますので、次のような対応を行うようにしてください。

(1)ご本人が受け取られた、ご本人が請求手続きをできる場合

この場合は、ご本人が年金事務所の窓口で請求手続きを行います。介護保険施設等に届いた場合は、施設の職員の方が、ご本人に請求用紙をお渡しいただくことになります。

(2)ご本人による確認が困難な場合

認知症である等により、ご本人が年金請求書の確認が困難である場合には、ご家族、身元引受人または後見人等が手続きを行います。

(3)ご本人が確認できても、年金事務所に ご本人が出向けない場合

障害等により請求書類の記入はできても年金事務所に 出向くことができない場合は、委任状に「委任する内容」を記入の上、施設職員等が代理提出することができます。

<送付される封筒と請求書の見本>

年金請求書の封筒と請求書の見本

封筒: 短縮

請求書: この様式は見本です

年金を受け取るためのお知らせです。(開封前に宛名をご確認ください)

日本年金機構 Japan Pension Service

できるだけお早めにお近くの年金事務所へ提出してください！
下記のダイヤルでご予約の上、お越しください。
ご予約がない年金事務所窓口においてお待ちいただくことがあります。

0570-05-1165

050から始まる電話でおかけになる場合は
03-6700-1165

お問い合わせの際は、基礎年金番号がわかるものをご用意ください。

受付時間
月曜日 午前8:30～午後7:00
火～金曜日 午前8:30～午後5:15
土・日曜日 午前9:30～午後4:00

※月曜日が祝日の場合は、翌日以降の開始日(翌日に午後7:00まで相談をお受けします。
※休日(第2土曜日を除く)、12月29日～1月3日はご利用いただけません。
※代理人(二親等以内)の方からお問い合わせいただく場合は、ご本人の基礎年金番号、代理人の方の基礎年金番号も必要となります。

【送付実施機関: 1】

年金請求書(国民年金・厚生年金保険老齢給付)

●この年金請求書には、日本年金機構でお預かりしている情報をあらかじめ印字しています。
印字内容が異なっている場合は、二重線を引いて訂正してください。
(訂正した箇所については別途手続きが必要ですので、年金事務所等にご連絡ください。)

●ご本人(年金を受ける方)が記入する箇所は [] の部分です。
●代理人の方が提出する場合は、ご本人(年金を受ける方)が12ページにある委任状をご記入ください。

届書コード 7 1 1 8
二重コード
市区町村 実施機関等
受付年月日 受付年月日
08 平成29年8月1日

1. ご本人(年金を受ける方)の印字内容を確認のうえ、太枠内をご記入ください。

郵便番号 XXX-XXXX
フリガナ
住所 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
フリガナ XXXX XXXX
氏名 XX XX 様 永通連絡用QRコード
署名欄 社会保険労務士の 印
基礎年金番号 XXXX-XXXXXX 生年月日 XX年XX月XX日
電話番号1 - - 電話番号2 - -
※日中に連絡が取れる電話番号(携帯等)をご記入ください。 ※予備の電話番号(携帯等)があればご記入ください。

2. 年金の受取口座をご記入ください。貯蓄型口座または貯蓄預金口座への振込みはできません。

受取機関
1. 金融機関 (ゆうちょ銀行を除く)
2. ゆうちょ銀行(郵便局)

フリガナ (氏) (名)
口座名義人氏名
金融機関コード 支店コード フリガナ
銀行 金融 信用 協賛 信託 信託 信託
本店 支店 出張所 本所 支所
口座番号(左詰めで記入)
金融機関またはゆうちょ銀行の証明
※金融機関の支店(金融機関別、支店名、口座名義人氏名フリガナ、口座番号)を記入し、印を捺印してください。
※ゆうちょ銀行の支店(支店名、口座名義人氏名フリガナ)を記入してください。
※印は捺印してください。

記号(左詰めで記入) 番号(右詰めで記入)
支払用コード 0 1 0 1 6 0
1 (※平成29年8月1日以前に、受給権に到達する方向けの年金請求書です。)

▲このような封筒が届いたら必ず確認してください

▲年金受給資格期間短縮用請求書



司法書士の業務つれづれ帳 第14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

リスクは急に訪れる

遺言作成の支援をしたHさんの話。Hさんは91才、生涯独身でひとり暮らし。海外旅行が好きで昨年までは世界を飛び回っていた。しかし、今年の5月、庭仕事中に熱中症で倒れて入院。以降、気力も体力も弱り、入院が続いた。

空き家となったHさんの自宅の管理を近所に住む甥のTさんがするようになった。Hさんは自分が亡くなったら自宅は甥のTさんにあげたいと思うようになり、遺言を作成することになった。私はTさんから相談を受け、遺言の作成に関わることとなった。最初に相談を受けた時に「Hさんは入院はしているが安定している」と聞いたのと、私も多忙な時期だったので相談を受けてから1ヶ月程して遺言の案文をTさんに送った。Tさんに電話をして「Hさんにも遺言の内容についてお話をしたい」と言ったところ「実は2日前に脳梗塞になった」とTさんが言った。正直「しまった…」と思った。時間が空いてしまったことを後悔した。が、話を聞くと軽い脳梗塞で会話はできるとのこと。まずは会わないと様子がわからないので病院に行った。ただ、その日はHさんは呼吸が苦しいようで、ちゃんと話はできなかった。

遺言が作成できなかった場合にどのような問題があるかとTさんに聞いた。Hさんの法定相続人はHさんの兄弟姉妹、話し合いでTさんの父親が相続すると思うが、兄弟のうちの一人が行方不明

明とのこと。行方不明者がいる場合の手続はあるが相当ややこしくなる。TさんとHさんが養子縁組する方法もあると伝えたが、それは望まないと言われた。いよいよ遺言を作成するしかない状況となった。

Hさんの体調が回復することを祈り、近くの公証人に連絡をして1週間後に再度遺言作成のため病院に行くことになった。公証人は日当と交通費を払えば出張してくれる。障害のある人のために手話や筆談による公正証書の作成も可能である。

結論を言うと、遺言の作成は無事に終わった。作成当日、Hさんは比較的体調は良く、公証人の問いかけに対して答えることができた。ただ手に力が入らなかったのでHさんの署名は公証人が代筆した。

「健康寿命」というものがある。WHO(世界保健機構)が提唱したもので「医療・介護に依存しないで、自分の心身で生命維持し、自立した生活ができる生存期間」をいう。平成22年の数字だが、男性は平均寿命79.64歳に対して健康寿命は70.42歳、女性は平均寿命86.39歳に対して健康寿命73.62歳、それぞれ10歳ほどの差があり、亡くなるまでの10年間程は認知症であったり寝たきりである可能性がある。「まだ大丈夫」と思っている

とリスクは急に訪れる。今回は私も反省した。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

「Let's Fall In Love 恋をしましょう」

夏ですね。毎日死ぬほど暑い。でも、若者たちには恋する季節。1933年ハロルド・アーレン作曲、テッド・ケーラー作詞。1934年同名映画主題歌になった曲です。

恋をしよう！
ねえ、どうして恋しちゃいけないの？
私たちの心はそれで出来ているのに
チャンスをつかもう！
恐れちゃだめよ

目を閉じて
自分たちのパラダイスを作るのよ
それが何であるか知らない
やってみるまではね
上手くやりましょう

私たち結ばれる運命だったのかしら
違うかしら
私たちの心に決めさせましょう

恋をしよう！
ねえ、どうして恋しちゃいけないの？
今はその時なの
若いうちよ
恋をしましょう

ピアノを弾きながら歌うカナダ人ジャズ歌手ダイアナ・クラールはこれにバース（前奏）を付けて歌いま

す。Fall in Love のFの発音を強調して歌っています。金髪

の怖そうなお姉さんですが、この人の言うことは何でも聞いてしまいそうな雰囲気を持っています。1999年の録音がYouTubeにあります。それより40年遡ってエラ・フィッツジェラルドの歌もYouTubeにあります。とても澄んだ大人の声でテンポもゆったりと歌っています。更に3年遡ってフランク・シナトラ録音があります。こちらはビッグ・バンドをバックにシナトラ・スタイルというアップテンポのスウィングで歌っています。

ところで若者たちは恋をしているんだらうか？元気がないように見受けられるのは私の目が曇っているからなのかしら？若者が車離れをしているから車が売れないという。自動車のディーラーに行くと大抵お客様は、小さな子連れの家族。だからファミリーカーや燃費の良いハイブリッドカー又は軽自動車売れている。

へそ曲がりの私は、馬力のあるディーゼル・エンジンの乗用車に乗り換えた。ハイブリッドにしようかと思っていたのだが、クリーン・ディーゼルに試乗したら、気持ちが変わった。小気味のよい加速、坂道の力強さ、高速での追い越し。ちょっと若い気分になった。燃料代90円台／リットルは、燃費を気にしない乗り方ができる。こんな車なら若者も乗りたいと思うだろうに、車代がちょっと高い。帰宅すると車に乗りたい衝動に駆られる。こんな気分何年ぶりだろう。恋もしてみようか（ちょっとじゃなく、かなり無理だと思うのだが）。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■降格に伴う減給の正当性の判断基準とは



今まで「課長」職だった者を業務の都合で1ランク下の「主任」職に人事異動させる予定でいます。この異動は正当と言えるのでしょうか。その判断基準みたいなものはあるのでしょうか。



【降格には何種類かの意味がある】

降格には、役職や職位を引き下げる降格（昇進の反対）を指す場合と、職能や職務に基づく等級制度における等級を引き下げる降格（昇格の反対）を指す場合があります。また、人事権の行使として行われる降格と、懲戒処分として行われる降格があります。そのそれぞれにおいて正当かどうか判断されることになります。

ご質問のケースは、人事上の措置として役職・職位を引き下げる降格のようです。

【人事権の行使と権利濫用】

職務遂行能力やリーダーシップ・コミュニケーション能力など管理職としての適格性の欠如、あるいは役職ポストの廃止などを理由として降格することは、一般に経営上の裁量的判断が尊重され、使用者の人事権に属する問題とされています。就業規則で特に規定されていなくても、この降格は労働契約の内容に当然含まれるものと扱われています。

ただし、役職の変更が、給与減などの処遇の変更を伴う場合は、慎重な判断が求められます。ご質問のケースでも、主任に降格させた結果、給与減を伴うのであれば、それが業務量の減に伴う程度の給与減であればそれほど問題にならないでしょうが、本人の生活レベルの大幅ダウンをもたらすようであれば不利益変更とみなされるでしょう。いずれにしても、よく労働者と相談し、納得を得る努力が必要でしょう。

また、いくら使用者の裁量的判断が尊重されるとはいえ、社会通念上著しく妥当性を欠き、権利濫用とみなされ無効となる場合があります。裁判例などでは次のような事情が総合的に考慮されているようです。

- ① 使用者における業務上・組織上の必要性の有無及びその程度
- ② 能力・適性の欠如等の労働者側における帰責性の有無及びその程度
- ③ 労働者の受ける不利益の性質及びその程度
- ④ 当該企業体における昇進・昇格の運用状況

ちょっとしたミスがあったからといって安易に「適性に欠ける」と判断したり、能力の判断基準が不合理、恣意的なものであったりすると、権利濫用とみなされる可能性が高いでしょう。

医療法人財団東京厚生会（大森記念病院）事件（東京地裁、平成9.11.18）では、予定表を紛失したことを理由に婦長から平看護婦（当時の職名）へ2ランク降格させ、その結果、役付手当が5万円支給されなくなったという例です。裁判所は、予定表紛失によって病院に具体的な損害は全く発生しておらず、管理職としての能力・適性を否定するほどのことではなく、業務上の必要性もないとして降格は無効と判断しています。

【等級制度上の降格の要件】

職能資格（等級）制度や職務等級制度上の降格の場合はどうでしょうか。この場合、職能資格制度や職務等級制度上の降格に関する規定を就業規則などできちんと定めておくことが要件となります。各等級の資格基準が定義され、定期的に行われる人事評価における評価項目なども明示され、評価結果として昇格なり降格なりするという制度の規定が必要だということです。そうでなければ恣意的な判断とみなされ、無効となる可能性があります。

裁判例でも、あらかじめ降格基準が従業員に明らかにされていなかった（使用者のみが知る内規であった）ことから降格措置は無効と判断しています（マツキャンエリクソン事件、東京高裁平19.2.22）。

【懲戒処分として行う降格】

懲戒処分は、刑法と同様、罪刑法定主義（罪と刑は法律で定めなければならない）の考え方が適用されます。就業規則で、降格処分に関する規定を設け、かつ、どういう場合に降格処分となるのか、その理由を規定しなければなりません。通常、「訓戒（警告）→減給→出勤停止→降格→諭旨解雇→懲戒解雇」というような順で懲戒の種類を定め、それぞれの程度に応じた懲戒理由を明記していると思います。

そうした規定もなく、懲戒処分としての降格は行えません。



失敗しない就業規則の作成・改定のポイント ⑮

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



第15回：年次有給休暇(年休)の基準日の統一

多くの就業規則では、年休について、労基法39条の定めにしたがって付与する時季、日数、繰り越し(時効)、時季変更権、計画的付与、賃金の取扱い等について規定されています。

ところで、社員が多くなると、法定通りに年休日数を管理することが煩雑になるため、年休の付与日を、一定の日(たとえば4月1日)を基準日として統一することが多くあります。今回は、その場合の注意点や具体例をみていくことにしましょう。

1. 基準日統一の前提

年休の基準日を統一する場合でも、労基法の基準を下回ってはならないことは当然です。たとえば、基準日までの期間が6か月以上空くような場合には、それまでの間に、一度10日以上付与が必要となります。

また、基準日を統一する場合について、厚労省が次のような解釈¹⁾を示しており、これに従う必要があります。

i) 法定の基準日前に年休を付与する場合の出勤率の算定²⁾は、短縮された期間の全期間を出勤したものとみなすこと

ii) 次年度以降の付与日についても、初年度の付与日を法定の基準日から繰り上げた期間と同じか、それ以上繰り上げること

特にi)は、実際に筆者が見た就業規則の中に付与日までの期間で、8割出勤の要件を判定するものがありましたので、注意を要します。

2. 基準日統一の具体例

基準日を統一する場合、管理しやすいかどうかと社員間の公平性に留意して検討すると良いでしょう。以下では、基準日を年1回、毎年4月1日とする場合について考えます。前述のように、この場合には、4月～9月に入社した社員は、翌年の基準日(4月1日)までに6か月以上空いてしまいますので、次のような仕組みにすることが考えられます。

① 初年度は法定通りの付与とする

4月～9月に入社した社員については、初年度に限って、6か月経過日に年休を付与します。なお、10月以降に入社した場合は、基準日に付与すれば良いでしょう。

② 初年度は入社月に応じて基準日を年2回とする²⁾

初年度は基準日を4月1日と10月1日とし、4月～9月に入社した場合は10月1日に、10月～3月に入社した場合には4月1日に10日の年休を付与しま

す。

なお、初年度以降も基準日を2つのまま有休を付与することも可能です。つまり、4月～9月に入社した社員は、2年目以降も10月1日に年休を付与するわけです³⁾。

③ 入社月に応じて一定の休暇を入社時に付与する⁴⁾

②は管理が容易な反面、9月1日に入社したら翌月に年休が付与されるのに、10月1日に入社したら6か月後まで付与されないため、不公平な結果になってしまいます。そこで、4月～9月入社者には入社日に10日の年休を付与し、10月～3月の入社者については、たとえば次表のように、一定の特別休暇を入社日に付与する場合があります。

【入社月に応じて一定の休暇を付与する場合の例】

入社月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	⇒4月1日に10日年休を付与
日数	5日	4日	3日	3日	2日	1日	

3. 年休の消滅時効の管理も考慮して検討を

年休は付与日の管理とともに、2年の消滅時効の管理も必要になります。特に2の①と③の場合、基準日以外に付与される年休があるので、これらの消滅時効の管理も含めて、制度を検討する必要があります。

なお、年休の消滅時効に関して、「年次有給休暇の繰り越しは、翌年度に限るものとする。」といった規定を今でも見かけることがありますが、この規定は労基法の基準を下回る結果となる場合があります。たとえば、入社日の9月1日に付与された年休を翌々年の3月31日に消滅させてしまう場合です。したがって、年休の消滅時効には、付与日から2年と規定するようにします。

1) H6.1.4基発1号

2) 付与日前1年間(初年度は入社日から6か月間)について全労働日の8割以上出勤することが要件とされている(労基法39条)

3) この場合、次年度以降の付与日数は次のようになる。

N年10/1	N+1年10/1	N+2年10/1	N+3年10/1	N+4年10/1	N+5年10/1	N+6年10/1
10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日

4) 会社によって試用期間満了日の翌日に付与するという例もあるが、試用期間が(延長される場合も含めて)6か月を超える場合には、6か月経過日に年休の付与が必要となるので、管理と就業規則の規定の仕方は、やや複雑になる。



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51回：統括管理

【部分最適から全体最適へ】

中小企業は、大企業と違って社員数が多くはありません。ですから、部門間の異動はまなまりません。製造業を営むA社は社員数80名、営業部、設計部、製造部、そして建物に取付工事をする施工管理部からなっていますが、それぞれの部門はこれまで異動することはありません(というより、異動したくてもできずに)今日に至っています。一つの部署の人を長く配置することには、メリットとデメリットが共存します。当然、同じ仕事を長くやれば、熟練度は高くなり専門性の高い人材は育つことになりませんが、その一方で、他の部門の事情に疎い人材ばかりになることから、自部署の損得を第一に考える、視野の狭い人達ばかりになることは、容易に予想されることと思います。

A社の場合も、そうです。営業部は個人商店的になり、お客様の方を向いて仕事をしがちで、時に「お客様が言ってるのだから」・・・という理屈を前面に出して、社内に無理難題を押し付けてくることがよくありました。設計部も、営業に短納期を強いられることが多いので、「設計図作成」というキャスティングボードを握り、「自分達ができないと言えば、仕事は先へ進まないんだから」という思いを盾に「無理を言われても、できないものはできない」と自部門の都合を優先する言い方をするのも多々ありました。

これらの事情は、設計図をもとに製品を製造する製造部は「製品製作」を担保に、また製品を取り付ける施工管理部は「取付工事」を担保に同じような、自部門を守る言い方に終始しがちでした。

つまり、部門を縦系とすれば、案件は横系なわけですから、縦系ばかりの部分最適が図れても、各案件が、品質Q・原価C・納期D・安全Sについて顧客に求められる要求レベルに管理されること、更には、全案件がそれぞれ、顧客に満足され、そのQCD Sにつき、一定以上のレベルを保つ全体最適が求められるわけです。つまり、各部門がどんなにいい仕事をしたつもりであっても、案件として一定レベルのQCD S管理がなされ、更に案件を統括して、全案件の品質が確

保され、利益が全体として適切に上がり、そして納期も守られ、事故もなく仕事が完了する、ということが達成できないと会社の事業としての高い評価は得にくいといえます。これは、A社の事情を詳しく分からない方にも容易に想像できることでしょう。

【統括管理の設置で一步前進】

では、A社はどうか・・・。「業務管理部」という全案件を『統括管理』を行う部門を設置し、各部門特に製品製造に精通し、他の部門とのこれまでの調整業務を手掛けてきた、これまでの製造責任者を責任者として配置しました。これまで、中小企業で100人に満たない規模ながら各部門のプロばかりがそろってしまっていたので、それぞれの部門が自部門の事情を優先しがちでした。しかし今度は、案件のQCD S管理レベルの確保という、案件一貫通貫の目線を持ち、更に全案件のQCD S管理レベルを確保するという目線で仕事を統括管理できる人が存在するようになったのです。つまり、各部門が自部門の事情ばかりを優先することなく、統括管理をする「業務管理部」という調整役の立場も理解し、全社的な目線で案件と向き合うことになったのです。

もちろん、統括管理のセクションをつくれば、全体最適で全案件を管理できるというメリットはあります。反面、その調整権限とかについて目を見張っていて、各部門にもそれなりの発言権を与えていかないと、パワーバランスが悪さをすることも想定されるので、そういったことのないような配慮を必要です。いずれにしても、A社の場合は、セクションがお互いを主張しあい部分最適(セクショナリズム)になって会社全体としての目線を失うことを避ける意味で、『統括管理』を行う部門を設置して、会社全体としての目指す管理レベルを確保するスタートラインに立つことができました。つまり、これまでに比べ、一皮むけた管理ができることになりました。

あなたの会社も「統括管理」の目線を持って仕事ができるでしょうか？

移行期限まであと1年です！

ISO2015年版マニュアル改訂コンサルティング

(品質ISO・環境ISO) お任せ下さい。

>>詳細は同封のチラシまたはウェブサイトをご覧ください。

