



オフィス・サポートNEWS

第102号 2017年8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 増え続ける長時間労働と過労死 ～平成28年度「過労死等の労災補償状況」などから

労使110番 是正勧告2題～健康診断と管理監督者問題



特別寄稿 会社の将来を見据えた「正社員化」～広島電鉄の事例から～

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

過労死と経営者の資質

【略式起訴から正式公判となった電通事件】

過労自死事件で問題となった電通。7月5日付で東京地検が法人としての電通を労働基準法違反罪で略式起訴し、一方、書類送検された電通本社管理職らは不起訴（起訴猶予）処分とされた。しかし、東京簡裁は7月12日、略式起訴とされた電通について、略式起訴は不相当と判断し、正式公判とすると決定した。

今後証拠隠滅や虚偽陳述など悪質な事案では書類送検にとどまらず、個人責任の追及や強制捜査（逮捕）なども想定される。

これまで「美德」とされてきた長時間労働が犯罪行為につながることを経営者は認識する必要がある。

【「過労死と業務不正は同時に発生する」】

電通事件をはじめ過労死事件を数多く手掛け権威となっている川人博弁護士は、「過労死と業務不正は同時に発生する」、過労死を発生させる「経営者に無能な人が多い」と指摘する。

電通の高橋まつりさんが働いていたのはインターネット広告を扱う部署だった。電通の中でも売り上げの弱い部門であり、そうした事情が彼女に対する「君の残業時間の20時間は会社にとって無駄」というパワハラに結び付いた。上層部は結局業績が第一。数字をあげられない人間は休日も休めず、定時に帰れない。「数字が人権」という言葉は、すなわち数字をとらないと人権が保障されない世界になっているということだ。

業績が上がらなければ、そこにある原因を分析し対策を打つのが経営者の役割、能力であるはずだ。長時間労働とパワハラによっては「打開」されないのである。



職場のQ & A

通勤災害と通勤費支給との関係



Q 会社からの帰り道、自宅のある最寄り駅と自宅の間を歩いている最中に交通事故にあった従業員がいます。最寄り駅と自宅との間は距離が短いので通勤費（バス代）の支給対象とはなっています。この場合でも通勤災害になるのでしょうか？

A 通勤災害とは、労働者の通勤による負傷、疾病、障害又は死亡のことを言います。通勤とは、労働者が就業に関し、次に掲げる移動を、合理的な経路及び方法により行うことをいい、業務の性質を有するものを除くものです。

- ① 住居と就業の場所との間の往復
- ② 厚生労働省令で定める就業の場所から他の就業の場所への移動（二重就業者が対象）
- ③ ①に掲げる往復に先行し、又は後続する住居観の移動（単身赴任者が対象）

（労災補償保険法第7条2項）。

したがって、通勤費の支給対象となっていないかどうかは、通勤災害の認定上関係はありません。ただ、気を付けなければならないのは、「合理的な経路及び方法」としていることが条件です。で、通常通らないような経路であったり、泥酔して自転車等を運転していたりすると認められません。また、帰宅途中に通勤経路からの「逸脱又は中断」があった場合、その逸脱・中断の間はもちろん、逸脱・中断終了後通勤経路に復したとしても通勤災害とは認められません。ただし、子どもの保育園の送り迎えやちょっと休憩に立ち寄る程度の日常生活上必要な行為であれば、逸脱中断後通勤経路に復した後は通勤と認められます。



となりの弁護士

専門家としての職業倫理



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

1 今後、弁護士は社会でどのような役割を果たしていくべきか、また果たせるのか？ 弁護士の人数が増加する中で、大きな問題となつていきます。私は、この問題について調査研究を行うため、戦前からの弁護士の職業史を主に経済面から調べています。

2 戦前の弁護士は、司法界の中でも判事・検事と比べて相対的に地位が低く、また検察官や司法省の監督のもとに置かれ、独立した地位を有していませんでした。

これは、明治政府の富国強兵政策が上からの急激な近代化を要求したため、欧米のように市民層が封建的勢力の旧弊を打ち破り自由を獲得していくのに法律家・弁護士の力を必要としたのに対し、日本では帝国大学で要請された官吏が行政官として法律を作り運用する役割を担ったため、民間の弁護士が社会で活躍する条件がなかったというところのようです。また、権利という言葉が日本には存在しなかったということからわかるように、個人の人權や権利意識というものが、外国輸入のもので日本の文化に根付かないという特徴もありました。

3 戦後、日本国憲法が制定され、また弁護士には国の監督に服さないという弁護士自治が認められ、その社会的地位は大きく変化しました。しかし、戦前の特徴（行政主導で社会が動いていく、権利を主張することとは和を乱すものであるという国民意識）は、今も日本社会に根強く残っています。

このような中で、増える弁護士人口の下で、訴訟は減少していき、仕事にあふれる弁護士が増えてしまっているというゆゆしき問題に直面しています。

4 故大野正男弁護士（最高裁判事）が、職業としての弁護士を考察する際に、弁護士の経済問題をどのように考えるべきか、大変貴重な示唆を与えています。

「弁護士をプロフェッションとして考える場合、それが一定の経済的条件によって支えられているということである。プロフェッションは、理念として、営業ではなく利益追求を目的とするものではないといわれる。しかし、現実には、その職業が社会的に有意義であるか否かは、それによつて得られる経済的利益を無視して考えることはできない。というより、職業倫理が経済的利益追求をこえて成立するのは、その職業が一定の経済的条件をみたしている場合に限られるのである。」（「職業史としての弁護士及び弁護士団体の歴史」1970年）

5 プロフェッションという場合には、何もうる士業も専門職ですし、保育士や社会福祉士、介護士などとりわけ福祉に携わる専門職は、その過重な労働にも関わらず待遇は極めて貧弱な地位に抑えられています。職業倫理が経済的利益を超えて成立するのは、その職業が一定の経済的条件を満たしている場合に限られる、という大野弁護士の指摘は、大変重い意味があります。



増え続ける長時間労働と過労死～平成28年度「過労死等の労災補償状況」などから

厚生省の平成28年度「過労死等の労災補償状況」（6月30日）、「長時間労働が疑われる事業場に対する監督指導結果」（7月26日）によれば、長時間労働と過労死は増え続けているようです。

【過労死等の労災補償状況】

長時間労働などが原因で発生した平成28年度の「過労死等の労災補償状況」の概要は次の通りです。

- ①脳・心臓疾患に関する事案：請求件数825件（前年度比30件増）、支給決定件数260件（同9件増）、うち死亡件数107件（同11件増）
- ②精神障害に関する事案：請求件数1,586件（前年度比71件増）、うち未遂を含む自殺件数198件（同1件減）、支給決定件数498件（同26件増）、うち未遂を含む自殺件数84件（同9件減）

業種別（大分類）の請求件数をみると、脳・心臓疾患事案の請求件数では「運輸業、郵便業」（212件）でトップ、次いで「卸売業、小売業」（106件）、「製造業」（101件）の順です。

精神障害の請求件数では、「医療・福祉」（302件）がトップで、次いで「製造業」（279件）、「卸売業、小売業」（220件）の順です。

総じて過労死事件が増え続けていることは確かです。

【若者の死因1位が自殺】

年齢別にみると、脳・心臓疾患の労災請求件数が「50～59歳」（266件）でトップ、次いで「40～49歳」（239件）、「60歳以上」（220件）と中高年齢層が多くなっています。しかし、精神障害の労災請求件数になると、「40～49歳」（542件）、「30～39歳」（408件）、「50～59歳」（295件）と若年齢化し、支給決定件数になると「40代→30代→20代」とさらに若い世代が多くなっています。

こうした中で注目されているのは、先進7か国の中で日本だけが若者（15～34歳）の死因の1位が自殺になっていることです。若年層の自殺の理由は19歳以下では学校問題が最大ですが、20歳以上の世代は「勤務問題」（職場の人間関係や仕事疲れ）・「経済・生活問題」（就職失敗や生活苦）が大半を占め、またその多くはうつ病による「健康問題」が主要な原因となっています。

【最近の過労死事件】

最近報道された過労死事件の2つの例を紹介します。

＜国立競技場工事現場の新入社員の過労自殺事件＞

東京オリンピック・パラリンピックのメイン会場となる国立競技場建設の工事を請負う建設会社の新入社員（23歳）が3月2日に失踪、4月に長野県で遺体で発見されました。「身も心も限界な私はこのような結果しか思い浮かびませんでした」という遺書があったといえます。昨年12月中旬から地盤改良工事の作業管理に従事しており、失踪する前の1か月間は211時間56分の残業でした。所属する建設会社は「長時間労働を引き起こし勤務管理体制に不備があったことは認識していた」と述べています。管理責任を負う元請の大成建設は入退社の記録を管理できるシステムがあったといえます。

＜30代医師の自殺事件＞

2015年7月12日に自殺し、今年7月31日に労災認定された30代医師の自殺事件。都内の病院に勤務していた研修医で、分娩や手術などの通常業務に加え、緊急手術などの対応も行い、150時間を超える残業が常態化、直前1か月の残業時間は173時間、自殺直前6か月に取った休日は5日間でした。病院側は長時間労働を認識していたがサポートをしていなかったとのこと。

【長時間労働疑われる事業場の監督指導結果】

過労死事件の背景にあるのが長時間労働です（ハラスメントも要因の一つとなっています）。

厚生省が発表した「長時間労働が疑われる事業場（※）に対する監督指導結果」。平成28年4月から平成29年3月までに、労働基準監督署が実施した23,915事業場への監督指導の結果によれば、15,790事業場（全体の66.0%）で労働基準関係法令違反があり、そのうち正勧告書を交付した事業場で、10,272事業場（43.0%）で違法な時間外労働が確認されました。

違法残業が確認された事業場の実態は、月80時間を超える時間外・休日労働が認められたもの7,890事業場（76.8%）、月100時間を超えるもの5,559事業場（54.1%）でした。

健康障害防止措置に至ってはほとんどの事業場が不十分で、20,515事業場（85.8%）で指導票の交付対象となっています。

長時間労働を削減する「働き方改革」は喫緊の課題となっています。

（※）「長時間労働が疑われる事業場」とは：月80時間を超える時間外・休日労働が行われた疑いのある事業場や、長時間労働による過労死等に関する労災請求があった事業場



特別寄稿

会社の将来を見据えた「正社員化」～広島電鉄の事例から～



株式会社働き方研究所

代表取締役 平田 未緒

第1回:「同一労働同一賃金」を勧めるわけ

今号から6回に分けて、株式会社働き方研究所の平田未緒さんが特別寄稿として連載させていただけることになりました。平田さんはある人材雑誌の編集長を務められた後、独立して現研究所を立ち上げられた方です（詳しくはページ下部の略歴を

お読みください）。

働き方改革の一つの柱でもある同一労働同一賃金に関する広島電鉄社の取り組みを深く取材していただいたものです。

今、日本で言われている同一労働同一賃金とは、「正社員が行っている仕事と同じ価値の仕事をしている社員には、雇用形態がパート・アルバイトや契約社員など非正規であったとしても、同じ賃金を支払う」考え方のことです。政府が「同一労働同一賃金ガイドライン案」「働き方改革実行計画」などで、こう示しています。

私がこれに賛同する理由は、今一度簡潔に言えばこうなります。「仕事の実態に見合わない、理不尽な賃金格差は、働く人の意欲を削ぎ、沈鬱な気持ちや悲しみを生み、諦めを呼ぶ。このことは、当人はもとより、賃金を支払う経営側にとっても、社会全体にとっても、望ましいことではないから」です。

もちろん人件費を削減し、利益を高めることは、経営における当然の工夫です。特に労働集約的な業種・業態において、人件費を野放しにしたまま、利益を確保することは難しいでしょう。しかしながら、人件費は単に「減らせばよい」ものでもありません。最低賃金さえ上回っていればよいわけではないのです。

なぜなら、相手は「人」だからです。人には、感情があり、考えがあり、意思があります。モノの節約とは、ここが大きく違います。行き過ぎた理不尽は多くの場合、相手の心を次第に蝕んで行ってしまう。人の労働生産性が、相手の感情に大きく左右されることを考えれば、単に「安く抑える」ことが、企業にとっても必ずしもプラスでないことは、自明かと思えます。

そもそも、経営側、マネジメントする側、される側などの立場は違っても、皆、同じ「人」です。努力や能力発揮の結果は評価されるべきですが、雇用形態を理由とした妥当性の低い区別は、「人としてどうなのか」と思うのです。

私がこのように強く言うのは、求人広告会社に勤務し、同社が発行する人事マネジメント情報誌の記者・編集長として、20年近くにおよび「企業」と「働く人」の取材をし続けてきたことに困っています。取材を通じ、行き過ぎた理不尽の悪影響を、実感してきているからです。

悪影響は、例えば、モチベーションの低下です。ウツなど心の病を引き起こす場合もあります。雇用主に反感を抱き、退職する人もいます。転職に自信がなかったり、職場が変わることに抵抗がある人は、「単に、職場に『居る』」ことを決め込む場合もあります。最初は意欲的に働いていた人が、いつしか仕事にコミットしないようになり、面従腹背的な態度になっていったりするのです。「どうせ安く使われるなら、こっちはそれなり。ラクして居続けさせてもらえれば、それでいいや」というわけです。

これは、「人として」当然の反応です。そこで今回は、このことに早々に気づき、実際に同一労働同一賃金となった「契約社員の正社員統合」を行って、結果的に経営体質を強化された、ある企業の事例を紹介しましょう。広島市内で、路面電車とバスを運行する広島電鉄です。次号以降で事例を紹介していきます。

略歴

平田 未緒（ひらた みお）

株式会社働き方研究所 代表取締役

早稲田大学卒業後、株式会社アイデム 人と仕事研究所に入社。人事マネジメント情報誌の記者・編集長を経て、2009年より同所所長。パート・アルバイトの採用・戦力化、外国人労働、高齢者活用、人事制度、マネジメントなどをテーマに、数多くの企業を取材してきた経験を生か

し、2013年に株式会社働き方研究所を設立。企業に対するパート・アルバイト、女性社員の活躍促進事業を軸に活動を開始する。著書に「パート・アルバイトの活かし方・育て方～「相思相愛」を実現する10ステップマネジメント」（PHPビジネス新書）などがある。

URL : <http://hatarakikata.co.jp/>





初めてのワクワク体験

6月の終わりに社会福祉協議会(社協)を通じて成年後見人の依頼があった。在宅で独居、身寄りのない高齢者、生活保護受給者で財産は少ないが金銭の管理を友人がしていて負担となっているようなので成年後見人を立てようとの話になっていると社協の担当者から聞いた。本人は耳は遠いが話はできるということで、まず本人に会って話をしようと社協の担当者と日程調整をしたところ、訪問する前日になって「本人が亡くなってしまった」と連絡が入った。梅雨なのに雨も降らず暑い日が続いていた時だった。

その後にまた別の方の成年後見人の依頼が社協から入った。この方、Hさんも独居で身寄りがない80代の男性。心不全と気管支炎で入院、せん妄(見当識障害など)が出たので精神科病院に転院して検査した結果、脳の血管も相当傷んでいて心身ともに状態が悪い。本人自身では入院費の支払いも財産管理もできないので成年後見人を立てることになった。また申立前に亡くなってしまうと良くないと思い、急いで日程調整をしてHさんに会いに病院に行くことになった。

当日は、地域包括センターの職員、社協の担当者と三人で病院に行った。病院は駅からバスで30分以上あるところ、周囲は緑で囲まれていた。その病院は長期入院が可能で、亡くなるまで居てもいいと聞いていた。

病院の相談員に連れられてHさんの病室に入った。寝たきりで

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

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



話もできないだろうと思っていたところ、Hさんはベッドの上で起き上がり、そして笑っていた。顔もやけにツヤツヤとしていた。アルツハイマー型認知症がかなり進行していると聞いていたが、社協の担当者が話しかけると「いやー久しぶりですね」といった感じで、人の認識はできているようだった。ただ、「Hさん、おいくつでしたっけ?」と聞くと「65才(実際は85才)」とか、「母親が心配しているから結婚相手を探している(母親は既に他界)」とか、認知症の症状もうかがえたが、とにかく元気だった。どうも「好色系」の方のようで、女性の看護師さんに積極的にアプローチをしているようだと言っていた。病状は落ち着いていて、病院も特別な治療はしていないとのこと。心臓病という爆弾を抱えているので安心はできないが、事前情報とあまりに違ったので何だか気が抜けてしまった。

Hさんは公務員だったが、趣味でずっとジャズバンドにいたとのこと。いくつかのバンドのバンドマスターをしていたようで、家には海外から取り寄せた楽譜とLPが何百とあるらしい。成年後見人に就任すると財産調査のために本人の家に入って「家捜し」のようなことをする。身寄りのない高齢者の家に入るのはいつも不安でいっぱいだったが、今回は宝箱を開ける様なワクワク感がある。成年後見は暗い話が多いが、たまにはワクワクがあってもいい。

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

「How Insensitive お馬鹿さん」

1961年アントニオ・カルロス・ジョピン作曲、ヴィニシウス・ヂ・モライス作詞。「イパネマの娘」と同じコンビです。ジョピンはボサノヴァの作曲家として有名ですが、モライスは詩人、作詞家、作曲家、外交官、歌手、ジャーナリストと多才で数カ国語を操る人でした。ブラジル外務省の外交官としてロサンゼルス領事館勤務に始まり、最後は国連大使も務めたそうです。酒好きの女好きとしても有名で生涯に9度結婚・離婚を繰り返した恋多き男でもあります。リオデジャネイロ・オリンピックのマスコット「ヴィニシウス」は彼の名前に由来しています。英語版の作詞はノーマン・ギンベル。原曲のポルトガル語ではinsensatez(インセンサテーズ)と歌っています。英訳するときに語呂が合うのでinsensitiveとしたのでしょう。英語を直訳すると「なんと無神経な」となってしまいます。パソコンの機械翻訳でポルトガル語を英訳するとfoolishnessとなり、タイトル通り「お馬鹿さん」になります。酒飲みのモライスに敬意を表してポルトガル語の歌詞を訳してみました。

ああ、なんて馬鹿ね
心ない戯れに
彼女の心は痛み、泣いている
このデリケートな愛の痛みで

ああ、こんなに軟弱だから
こんな無情な扱い
ああ、愛されることのない心
彼女を愛する資格なんてない

彼女は行ってしまう、 訳を訊くのよ
ただ、正直にね
風を吹かせて、訳を言わせて
嵐だって呼べるはず

行ってしまう、 許しを請いなさい
情熱をこめてね
行ってしまう、 ごめんねを言わないと
永遠に許されないわ
行ってしまう、 ごめんねを言わないと
永遠に許されないわ

つまり、失恋したという話ですよね。彼女から別れ話を切り出されたのでしょうか。失ってから本当に大切な人だと気づいた。後の祭り。馬鹿だねーとなる。人間の関係というのは、男女の関係に限らず、相手を尊重して思いやる心がないと失敗するものだと思う。法律や規則では補えない。

YouTubeで検索して頂くと、アストラッド・ジルベルトが歌ったものや、スタン・ゲッツの演奏などを聴くことができます。英語バージョンならステイシー・ケントの声が良いです。クラシック音楽に精通している方なら、「おや?何処かで聴いたことがあるぞ」と気付かれたかもしれません。そうです。ショパンのプレリュードNo.4 Eマイナーが下敷きになっています。ショパンは自身の葬儀にこのプレリュードとモーツァルトのレクイエムを演奏するよう遺言を残したそうです。バリトン・サクスのジャズ・プレイヤー ジェリー・マリガンがボサノヴァのリズムでプレリュード・イン・Eマイナーとして演奏しています。バルブトロンボーンのボブ・ブルックマイヤーのアドリブに続きフリューゲルホーンでアート・ファーマー、そしてバリトン・サクスに繋げます。1963年の録音ですから、「How Insensitive」が発表された後となります。夏の終わりに、ビール片手にヘッドホンをつけて外界を遮断して悲しみに浸りましょう。秋が近づいていることを音楽で感じるができます。



是正勧告2題～健康診断と管理監督者問題

小売業者です。ある地方の店舗で、労働基準監督署の立ち入り調査が行われ、健康診断の実施・記録の保存、タイムカード、賃金台帳などが調べられ、以下の是正勧告を受けました。

- (1)健康診断について
- ①常時使用する労働者に対する雇い入れ時の健康診断を実施する
 - ②深夜業に常時従事する労働者に対して、6ヵ月ごとに1回の健康診断を行っていない
 - ③健康診断個人票を作成していない
- (2)店長の管理監督者としての扱いについて
- ①店長は管理監督者に該当しないと思われる
 - ②店長の時間外労働手当、休日労働手当の不足額を調査し、遡って支払う

質問ですが、「常時使用する労働者」にはパートやアルバイトも含まれるのでしょうか? 「深夜業に常時従事する労働者」の基準はあるのでしょうか? 健康診断個人票は店舗でも管理しなければならないのでしょうか? 店長が管理監督者でないとすれば、店長手当も残業代の計算対象となりますか?

【健康診断の実務】

①雇い入れ時の健康診断と実施対象者

労働安全衛生法は、事業主に、雇い入れ時及び年1回の定期健康診断を実施する義務を課し、実施しなければ罰金刑を科すとしています。「雇い入れ時」とは、採用前ではありません。かつて採用前に実施し、肝炎やHⅠV感染などを理由とした採用差別があったこともあり、採用前の健診ではだめだという扱いとなった経過があります。また、入社前の健康診断から3ヵ月を経過せずに雇い入れられた場合は、健康診断結果を証明する書面の提出で代えることができます(労働安全衛生則43条但書)が、これは中途採用者などに限られた扱いで、一般の採用で「健康診断書」を提出書類として義務付けることはできません。

健康診断の実施対象者の範囲は、正社員はもちろん、週当たり所定労働時間が正社員の4分の3以上のパート(無期契約パート、1年以上の契約期間のパートを含む)も対象となります(これ以下の所定労働時間のパートは「実施が望ましい」とされています。詳しくは厚生労働省のリーフレット参照)。

②「深夜業に常時従事する」の基準は?

深夜業を含む特定業務に従事する者に対しては6ヵ月以内に1回の健康診断を実施しなければなりません(安全衛生法第66条)。ところが法律上「常時従事する」という点について明確な基準は設けられていません。深夜時間帯(午後10時から午前5時まで)に突発的な勤務が発生した者への実施義務がないことはいくまでもありません。所定労働時間は深夜時間帯にかからない労働者であっても、過去6ヵ月間に24回以上の深夜労働があった場合は6ヵ月に1回の健康診断を行

わなければならないとされています。

③健康診断個人票の管理の仕方

健康診断の結果について、事業者は記録するとともに、労働者本人に通知しなければなりません。事業者の記録は「健康診断個人票」という書式を使って作成し、5年間保存する義務があります。しかし、保存場所の指定までは特に法律で定められてはいません。事業場ごと(貴社の場合は店舗ごと)に保存してもかまいませんし、本社で一括して保存してもかまいません。大事なことは、「健康診断結果に基づき事業者が講ずべき措置に関する指針」(平成20年1月31日公示7号)にあるように、健康診断結果に基づき必要に応じて二次健診の実施、医師からの意見聴取、就業上の配慮などの健康管理を行えるようにすることです。

【管理監督者問題】

管理監督者に該当する者の基準については、「労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にある」「出社や退社や勤務時間について厳格な制限を受けていない」などが通達で示されており、多店舗展開する小売業や飲食業の店長などは該当しないという扱いが裁判・通達で明確となっています。

管理監督者に該当しないとするならば、店長手当や役職手当などの手当も残業代計算の基礎に含まれることとなり、高額な残業代が発生することが予想されます。もしこれらの手当を残したままとするなら、これらの手当を固定残業代(またはその一部)とするという制度を就業規則等で定めなければなりません。その際、①固定残業代として支給する額が何時間分の残業代であるかを明示すること、②実際の残業時間が①の残業相当時間を超えた場合には差額を支給することが条件です。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント ⑩

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16回:その他の年休に関する規定

前回に引き続き、年休の規定について取り上げます。

1. 年休の取得手続き

就業規則では、「年次有給休暇は、取得予定日の2日前までに会社に届け出ること」というように、一定の日数までに手続きを行うことを定めているものをよく見ます。このような制限は、合理的な範囲で認められるものとされており、裁判例では、前々日の勤務終了時までに請求をすることを定めたものについて、「原則的な制限を定めたものとして合理性を有」するとされたものがあります¹⁾。具体的にどのくらいの期間が合理的かは会社の規模や業種等によっても異なりますが、期限を超えた請求はただちに無効になるわけではなく、会社から時季変更権が行使されない限り社員はその請求日に年休を取得できるため、訓示的なものと理解する必要があります。

ところで、急病等で当日欠勤する連絡があった場合に、その日を年休取得日として扱うかどうかは、会社の任意です。なぜなら、年休は暦日単位（午前0時から午後12時まで）ですので、その日が始まってからでは暦日での取得ができないためです。ただし、労働者から請求があり、それを会社が認めることは可能で、そのように取り扱う場合には、就業規則に規定する必要があります²⁾。なお、この場合に濫用を防止するために、病院の領収書等の資料を求めるとする会社もあります。

2. 半日単位の年休

年休の取得単位は1労働日を単位として取得することが原則ですが、厚労省は、「労働者がその取得を希望して時季を指定し、これに使用者が同意した場合」に、これを容認しています³⁾。したがって、半日年休の取得を認めるかどうかは会社の任意です。ある会社の社長は、「ちょっと病院に行くだけで半日休まれるのは困る」といって、半日単位の年休を導入しませんでした（この会社では、通院等による遅刻の場合は、賃金は控除していませんでした。）。このように、自社の状況をふまえて、導入の可否を検討するようにします。

半日単位の年休を導入する場合には、それが可能である旨、午前休・午後休の場合のそれぞれについて始業・終業時刻等を就業規則に規定します。また、年休の取得は1日単位を原則とすることにかんがみて、「1年度に5日分を限度とする」などのように、一定

の制限を設ける場合もあります。

3. 時間単位の年休

平成22年の改正労基法により、一定の要件の下で、年に5日を限度に1時間や2時間といった時間単位での年休の取得が可能となりました。時間単位年休を導入する場合には、就業規則の定めはもちろんですが、次の事項を定めた労使協定を締結する必要があります。

- ① 時間単位年休の対象労働者の範囲⁴⁾
- ② 時間単位年休の日数（5日以内）
- ③ 時間単位年休1日の時間数⁵⁾
- ④ 1時間以外の時間を単位とする場合はその時間数⁶⁾

ところで、筆者はこの制度がある事業所に勤めたことがあります。ちょっとした用事がある場合に便利な制度である一方、会社にとっては申請頻度の増加など事務負担、「いると思ってたら帰ってた」というすれ違いが生じるなどのデメリットがあると感じました。なお、導入率は16.8%（H28就労条件総合調査）と低調です。

4. 計画年休

労基法では、社員が使える年休のうち5日を超える部分について、社員の請求によらず、労使協定の定めに基づいて年休を付与することが認められています（計画年休）。この制度は、ほとんどの就業規則に規定はあるのにあまり使われていないのですが、一昨年の改正労基法案（未成立）にあったように、会社に年休の取得義務が課されることになれば、再び注目されることになると思います。計画年休は一斉付与方式のほか、班別の交代制付与、個人別付与方式も可能で、柔軟に対応することができ、会社としても業務の繁閑を考慮して付与できる等のメリットがあります。

1) S57.3.18最一小判「電電公社此花電報電話局事件」

2) S23.12.25基収4281ほか 3) H21.5.29基発0529001

4) 取得目的による制限はできないとされているため、育児目的に限るといった取扱いはできない（H21.5.29基発0529001）。

5) 1日の所定労働時間数を下回らないものとされているため、たとえば、1日所定時間が7.1時間の場合は、8時間というように1時間に切り上げる（改正労基法質疑応答A28）

6) 時間単位年休の取得は、整数の時間数に限られる。1時間に満たないものは含まれない（前同A32）。

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52回:プロセス・リスク回避・PDCA

【行動に移すことができない様々なタイプ】

誰しも自分の会社や自分の生活を向上させたいと願っています。ただ、人には、二つのタイプがあります。自分の会社や生活を向上させたいという思いから、向上の手段を画策して、改善の行動に移すタイプと、思いはあっても頭に思い描くだけで、「向上したらいいな・・・」と思うにとどまり頭の中で考えて行動に移れないタイプです。これまで経営に課題を抱える多くの企業の経営者、心ある社員の方々と接してきましたが、どちらかといえば、「行動に移す」タイプよりも「向上したい」と思うにとどまる方が大多数であったと実感しています。

なぜでしょう？その理由は様々です。①向上の進め方がわからない（経験・戦略不足型）、②何が何でもと思えない（変革マインド不足型）、③不満はあるが変革のリスクを恐れる（現状維持型）、④向上させる自信がない（自信過小型）、⑤言い出しっぺとして責任を取らされたくない（責任回避型）などです。②～⑤は、メンタルな部分であり、会社の社風や価値観・会社の業績状況・おかれた環境などで決まる部分で、ここからの脱却方法は次の機会に述べてみたいと思います。今回は、①の経営向上の方法がわからない（向上の進め方がわからない）という経験・戦略不足の場合の対処法をお話ししていくこととします。

また、経営向上と一口に言っても、（1）会社の業績不振の場合・・・事業再生、（2）会社が一定の利益があがっているが、更に良くしたい場合・・・経営改善の二つがあります。（1）のケースは、会社の資源がムダ遣いされている場合が多く、会社としての資源活用 of 基本的な組立（会計・業績管理のしくみづくりや、事業管理の再構築など）が必要です。この場合は会社の業績が不振であることから社員のマインドが下がっていることが多く、再生の意識付け（意識改革）から入る必要があります。そこさえうまくクリアできれば、余った資源を活用していただけなので、ある意味では結果は出しやすいといえます。この事業再生のケースは次回以降に説明したいと思います。

【経験・戦略不足の人でもできる業務改善の手法】

今回は、（2）のケース即ち、「会社が一定の利益があがっているが、更に良くしたい場合・・・経営改善」において、経験または戦略不足の場合の対処法を

説明します。

こういう会社の場合は、業績がいいので社員にプライドもあり、雰囲気も明るい場合が多いのですが、事業の現場では意外に業務に多くの綻びがみられます。即ち、ミスロスが発生したり、ムリムダムラがあったりと、業績がいいので安心感があり、「失敗すまい」という、危機感希薄なケースが多くみられます。こういう会社では、業務の手順(フロー)が標準化されておらず、皆がそれぞれに良いと考える手順で業務を進めているために、処理能力の差が効率の良し悪しやミス発生頻度の多い少ないに影響を与えています。つまり業務の手順並びに各段階の「業務プロセス」の最適化が図られていないのです。ミスロスがどのような原因で発生しているか、今後起きる懸念のあるミスロスはどのような業務の進め方から発生するのかを現場の人達や管理者の間で、よくディスカッションしてみるとよいのです。

例えばホテル業であれば、フロントにお客様がチェックインする時にどのような粗相（そそう）がこれまで発生したのか、どのような対応はお客様からお叱りを受けることが予測されるのか(たとえこれまでそのような事例がなくとも発生する懸念のある対応を含みます。)、そして、お客様に満足や更に感謝・感動を与えるためにどのように改善したらいいかを実際に考え、行動し、試行錯誤して、結果の出る方法にたどり着く（PDCAを回して結果を出す）ということを行っていくのです。

＊PDCA：うまくいっていないことをうまく行く方法を考え(計画)し、実際にやってみて(実行)、その結果の成果をみて(評価)し、まだ十分でなければ、再度、あるべき姿とのギャップの埋め方を練り直して(対策)、また計画→実行→評価→対策→・・・うまくいくまでその改善のサイクルを回すことをいいます。

つまり、経営向上の経験がなく、戦略がわからない人は、次の手順で業務改善を実行してみましょう。

- (1) 業務の手順や「プロセス」の現状を知る
- (2) そこに潜む失敗（ミスロスやクレーム発生）への「リスク回避」策を立てる
- (3) PDCAを回す

つまり、業務改善のキーワードは「プロセス・リスク回避・PDCA」なのです。