



オフィス・サポートNEWS

〒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

第117号 2018年11月

発行責任者 鎌田 勝典



平成30年版過労死等防止対策白書

～深刻な長時間労働とカスタマー・ハラスメント～

TOPICS
労使110番
欠勤しがちな従業員を
解雇したいのですが…

- ◇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

「人」として受け入れるのか、「雇用調整弁」でしかないのか？

政府は外国人の新たな在留資格として「特定技能」を設け、外食、介護、建設等の14業種に配置するため出入国管理法改定案を発表した。新制度には、現在の技能実習者の多数が移行する計画だ。

現在日本の外国人労働者は128万人（平成29年10月現在）、日本の就労人口のうち約50人に1人が外国人労働者。外食産業などではもはや外国人抜きに産業として成り立たなくなっている。ところがその外国人労働者のうち、就労資格のある者はわずか19%で、就労資格ではない留学生や技能実習生が40%を占めている（他は永住者等）。

もともと「技能実習」制度は、本来「開発途上国への技能移転」を目的としているはずである。しかし実態

は、最低賃金以下（時給300円というのも多い）の廉価な労働力として活用され、パスポートを取り上げられたり、職場の移動も認められないなど無権利状態に置かれている。背景に本国の送り出し機関に多額の保証金を支払わされ、権利侵害に対しても声を上げないと約束をさせられているという問題がある。政府は、「特定技能」は「移民ではない」という詭弁で、家族帯同を5年間認めないという非人道的な態度をとる。

すでに多民族・多文化の共生社会は始まっている。それにふさわしく外国人労働者を「雇用調整弁」としてではなく、「人」として受け入れるべきである。そのためにはブローカー等が介在する制度ではなく、国として責任を果たす制度にしていかなければならない。

となりの弁護士

カルロス・ゴーン会長の逮捕と司法取引



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

1 今週のマスコミの話題を独占したのは、11月19日のカルロス・ゴーン日産会長の東京地検特捜部による逮捕（金融商品取引法違反）であった。2010年から2014年までの5年間の年収約98億円を合計で50億円低く申告し、49億円8000円と虚偽記載していたというものだ。

その桁ずれの役員報酬にも驚くが、日本を代表するトップの突然の逮捕に国内はもろろんと、ルノー本社のあるフランスをはじめ、世界に瞬く間にニュースがかけめぐった。

2 そして、このニュースでもう一つ注目を集めたのは、「司法取引」という日本人にとっては聞きなれない言葉と捜査手法である。

2018年6月から、改正刑事訴訟法が施行されてこの司法取引の制度が導入された（刑事訴訟法第350条の2～15）。

司法取引とは、検察当局に対して、犯罪事実を積極的に認め捜査に協力する見返りとして、自分の罪を軽くしてもらったり免除してもらったりする制度である。海外では、自分の犯罪を認めることにより罪を減免してもらう「自己負罪型」と他

3 この司法取引は、捜査・公判に協力することによって、自分の罪が軽くなるという誘惑から、他人に罪をなすりつけることにより「えん罪」の温床になることが当初から強く批判されてきた。通常司法取引による情報収集が必要になるのは、犯罪関係者の協力なくしては立件が難しいという事案が多いからである。

4 ゴーンと日産がこれからどうなっていくのか、しばらくこの話題はマスコミをにぎわすであろう。しかし、同じような不正が疑われるのに、森友学園問題での財務省による公文書改ざんや、加計学園の獣医学部新設問題などでは何故、司法当局は及び腰なのだろうと改めて思わせる事件であった。

編集後記

多様性で豊かになる時代

同性婚を法的に認めないのは違憲だとし、来春にも複数のカップルが一斉提訴すること表明しました。文部科学大臣は先日、過去の「同性婚を制度化した時に少子化に拍車がかかる」との発言を「反省している」と述べましたが、撤回はしませんでした。

この大臣の過去の発言は、かつて多様性の否認が経済の発展を助けてきたという国の側面を照らし出しているように思います。20代で結婚し、妻は寿退社し、子どもを2人産み、車とマイホームを買い、夫は早く帰宅し、家族みんなで夕ご飯を食べる。私には「クレヨンしんちゃん」の中だけの話のように思えますが、でもこの普通とされたロールモデルをみんなが守ることで経済発展と人口増加を助けてきた時代があったのでしょうか。もしもかするとこの「普通」に組み込まれることで生きやすい人も多くいたのかもしれない。

時代は変わり、経済発展は傾き、人口は減り、若手社員が定時帰宅で家族を養える仕事も減少し、かつてのロールモデルは実現困難なものになってしまっています。ただ、そんな中で、まだまだ課題はあるものの、人々が多様に生き、働きやすい社会が少しずつつくり、理解も深まってきました。

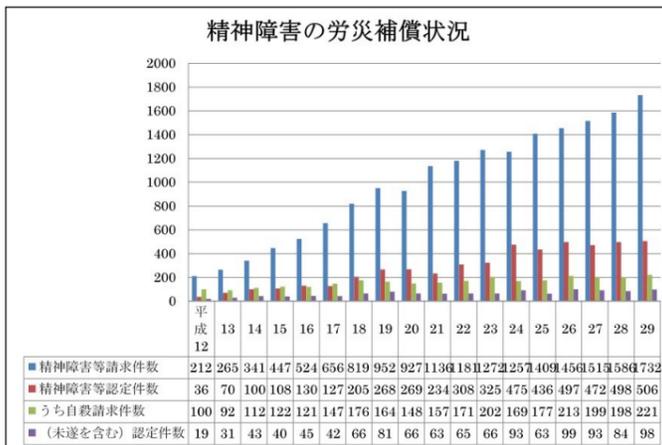
そもそも、このような社会的背景以前に個々の人権として、私は、同性婚は法的にも当然に認められるものだと思います。人生のパートナーとして選んだ人の性別によって権利が限定されるのはおかしい。ただ、それは同時に、もう生きやすさが「普通」にはなくなっている多様性の時代の中で、かつての画一性を礎とした人口増加にすぎない反論は時代遅れだとも思うのです。

平成30年版過労死等防止対策白書 ～深刻な長時間労働とカスタマー・ハラスメント～

厚生労働省は、10月30日に「平成30年版過労死等防止対策白書」を公表しました。今回の白書では、過労死等が多く発生している自動車運転、教職員、IT産業、外食産業、医療について調査・分析結果を明らかにしました。そこで浮き彫りになった実態を紹介しします。

【過去最多の精神障害】

労災（公務災害）の支給決定件数は、脳・心臓疾患で労災（民間職場）が300件前後、地方公務員の公務災害が20件前後で推移しています。精神障害は増加傾向となっており、労災・地方公務災害ともに過去最高（労災506件、地方公務災害50件）となりました。なお労災の精神障害の申請件数では1,732件に上ります。



【重点業種・職種の調査・分析結果】

自動車運転従事者

- トラック運転手の脳・心臓疾患事案の発症に係る長時間労働以外の要因は、拘束時間が長い(58.1%)、早朝勤務(51.6%)、不規則な勤務(32.8%)が多い。
- 運行パターン別は、早朝出勤型が多い。
- 精神障害事案の発症に関与したと考えられる業務によるストレス要因は、トラック運転手では長時間労働が多く(精神障害70件において、「恒常的長時間労働」43件)、タクシー運転手とバス運転手では乗客等からの暴力等が多い(タクシー運転手25件において、乗客からの暴力等の「乗客関連」18件、乗客以外からの暴力等の「仕事上の問題」6件。バス運転手7件において、乗客からの暴力の「乗客関連」3件)。

教職員

- 脳・心臓疾患事案の発症に係る長時間労働の要因は、中学校教員及び高等学校教員では担任、部活動に関連する業務が多い(地方公務員19件(高校4件、中学15件)において、担任16件(高校4件、中学12件)、部活動顧問18件(高校4件、中学14件)(複数該当))。
 - 1日の平均勤務時間は、学校種別では中学校で長く(11時間37分)、職名別では副校長・教頭で長い(12時間33分)。
 - 学校における過重勤務防止に向けて必要だと感じる取組

- は、教員の増員(78.5%)、学校行事の見直し(54.4%)の他にコミュニケーションに関するものが多い。
- 精神障害事案の発症に関与したと考えられる業務によるストレス要因は、教員では保護者対応等の「住民等との公務上の関係」が多い(地方公務員23件において、「住民等との公務上での関係」が13件)。
 - ストレスや悩みの内容は、長時間勤務の多さ(43.4%)、職場の人間関係(40.2%)の他に、保護者・PTA等への対応(38.3%)が多い。また、中学校においては部活動も多い(42.0%)。

IT産業

- 脳・心臓疾患及び精神障害事案ともに、30代から40代と比較的若い世代で多い(脳・心臓疾患22件において、30代5件、40代14件。精神障害38件において、30代16件、40代11件)。
- 脳・心臓疾患事案の発症に係る長時間労働の要因は、厳しい納期、顧客対応、急な仕様変更等となっている(脳・心臓疾患22件において、厳しい納期8件、顧客対応4件、急な仕様変更2件)。
- 精神障害事案の発症に関与したと考えられる業務によるストレス要因は、長時間労働が多い(精神障害38件(平成23年認定基準に基づき認定した事案)において、極度の長時間労働8件、恒常的な長時間労働20件)。
 - 長時間労働が発生する理由は、トラブル等の緊急対応(59.1%)、顧客対応(47.9%)、仕様変更(42.5%)等、主に発注者等顧客からの要望等への対応が多い。
 - 業務に関連するストレスや悩みの内容は、納期厳守等のプレッシャー(48.5%)、職場の人間関係(36.8%)が多い。
 - 過重労働の防止に向けた取組を実施するに当たっての課題は、顧客の理解・協力が必要であるが多い(56.1%)。

外食産業

- 脳・心臓疾患事案、精神障害事案ともに、調理人、店長の事案が多い(脳・心臓疾患79件において、調理人35件、店長30件。精神障害58件において、調理人20件、店長16件)。
- 脳・心臓疾患事案の発症に係る長時間労働と関連する要因は、調理人では開店前・閉店後の準備や片付けが多く(調理人35件において、23件)、店長では店舗管理以外の業務である接客等の複数の業務が多い(店長30件において、28件)。
- 精神障害事案の発症に関与したと考えられる業務によるストレス要因は、調理人では、暴行・暴力、上司とのトラブル等の対人関係が多く(調理人19件において、9件)、店長では業務の増加等の仕事の質・量が多い(店長16件において、8件)。

医療

- 医師について、脳・心臓疾患の事案の割合が多く(脳・心臓疾患17件、精神障害8件)、その発症に係る要因はほとんどが長時間労働であり、具体的には診療業務、管理業務等が多い(17件のうち、診療業務16件、管理業務14件(複数該当))。
- 看護師について、精神障害の事案の割合が多く(脳・心臓疾患1件、精神障害52件)、そのほとんどが女性(52件のうち、51件女性)であり、約半数が30代以下(52件のうち、20代以下12件、30代15件)。また、その発症に関与したと考えられる業務によるストレス要因は、患者からの暴力や入院患者の自殺の目撃等の「事故や災害の体験・目撃をした」が、約8割と特に多く(52件のうち、「悲惨な事故や災害の体

年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

特定社会保険労務士 鎌田 勝典



相談 働きながら年金をもらう(在職老齢年金制度)とは？

Q

会社の経営を行っていますが、まもなく62歳になり、特別支給の老齢厚生年金の受給が始まります。会社から

報酬(給与)をもらいながら老齢厚生年金ももらえる範囲を教えてください。

A

【在職老齢年金制度とは？】

会社から報酬(給与)を受け取りながら、年金も受給する制度のことを在職老齢年金と言いますが、報酬(給与)額と年金額との間で一定の調整範囲が定められています。60歳台前半と65歳以降とでは調整範囲が異なります。

【60歳台前半の場合】

60歳台前半の老齢厚生年金の受給権者が被保険者である日が属する月において、その者の総報酬月額相当額(※1)と基本月額(※2)の合算額が28万円を超える場合に、年金の全部又は一部が支給停止されます。合算額が28万円以下の場合は支給停止されることなく全額支給されます。

(※1) 総報酬月額相当額=その月の標準報酬月額とその月以前1年間の標準賞与額の1月分の合算額のこと
(※2) 基本月額=老齢厚生年金額(加給年金額を除く)の1月分のこと

合算額が28万円を超える場合の、支給停止額の計算式は次の表によります。

総報酬月額相当額	基本月額	支給停止額(月額)
46万円以下	28万円以下	(総報酬月額相当額+基本月額-28万円)×1/2
	28万円超	総報酬月額相当額×1/2
46万円超	28万円以下	(46万円+基本月額-28万円)×1/2+(総報酬月額相当額-46万円)
	28万円超	46万円×1/2+(総報酬月額相当額-46万円)

●一般の社員の場合、定年後の給与水準からみて、上記の総報酬月額相当額46万円以下で、かつ、基本月額28万円以下というケースが多いでしょう。例えば、総報酬月額相当額40万円、年金の基本月額15万円の場合で計算する

$$(総報酬月額相当額+基本月額-46万円) \times 1/2$$

総報酬月額相当額が40万円、年金基本月額15万円の例だと、(40万+15万円-46万円)×1/2=支給停止額45,000、年金の支給額は105,000円となります。

なお、厚生年金の加入年齢は70歳までが原則なのですが、70歳を超えても会社に勤務している場合、被保険者資格を喪失していても「70歳以上被用者該当(非該当)届」を年金機構に提出しなければならず、65歳以降の在職老齢年金と同じ年金の支給停止仕組み(計算式も同じ)が適用されることとなります。

競売なんて恐くない

リフォーム会社からの相談だった。「Yさんという方からリフォームの依頼があったが、自宅の名義がYさんの元夫名義であるため着工できない。Yさんに名義変更をして欲しい。」という内容だった。Yさんと元夫は数年前に離婚をし、その元夫は「Yに迷惑はかけない。自宅はYにあげる」という文章を残して出ていったとのこと。調停や裁判ではなく、協議離婚だった。元夫は今どこに居るかわからない。

迷惑はかけないと言ったものの、住宅ローンが残っている。ローンの債務者は元夫だが、今このローンを払っているのはYさんの長男とのこと。長男は毎月約10万円を元夫の預金口座に入金している。Yさんの自宅は神奈川県、山梨との県境に近く、最寄りの駅から車で20分程のところにある。長男の勤務地は東京で、毎日この自宅から数時間かけて通っている。この長男は独身、住宅ローンの返済がなければ東京で一人暮らしもできるはず。かなり迷惑な話である。

さて、この住宅ローン、長男が支払いをやめたらどうなるか。住宅ローンの債権者である金融機関は、元夫に督促をする。元夫の居場所がわからなければ債権者は利害関係人として債務者の住民票が取れるので、元夫の住民票を取って住所を追っていく。それでも居場所がわからない、または居場所

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/>



がわかってもらえないとなれば、Yさんの自宅を競売にかけることになる。

Yさんの自宅周囲は、見渡す限り農地だった。自宅の場所も「旗竿地」といって公道に出るには細い通路を通る必要がある奥まった場所にある。前述のとおりアクセスの悪い場所。不動産業者の話では、近くにある角地の良い物件でも売れていないとのこと。競売にかけても買う人がいるだろうか？というような物件だった。

競売で落札者がいない場合「特別売却」という手続きになる。特別売却は、入札・競り売りではなく、一番最初に買受の申出をした人が買い受けることができる。その特別売却でも買い手がいない場合は、競売は取り消しとなる。

人口は都市に集中し、単身世帯が増え続ける日本で、田舎の住宅のニーズが増えることは見込めない。テクノロジーの進化で田舎でも住みやすくなるだろうけど、何かしら魅力がある地域づくりをしなければ、人は住まないだろう。Yさんの自宅は売れないだろうし、長男は返済をやめたらどうかと私は提案した。返済をやめて、金融機関と交渉すれば、何かしらの解決の糸口は見つかるはずである。元夫にローンが残るが、そんなことはYさんと長男にはもう関係ない。

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

「Moonglow」

月の輝きが君を与えてくれたのだと

Moonglowという言葉は響きが良いのか、日本でも同じ曲名で別の曲が作られています。Moonlightとどう違うのという質問は当然あると思います。ネット上の解説に従えば、Moonglowは自ら輝いているような明るさ、Moonlightは反射光としての明るさだそうです。「夜目、遠目、笠の内」というけれど、輝いている月の明かりですから間違いはないでしょう。きっと導いてくれたのでしょうね。

若いころは天使が舞い降りてきたのかと思った美女も年をとれば、顔に縦皺が現われる。「お金なんて要らないの。あなたさえ居てくれたら」なんて可愛い事を言っていたのに「お金を稼げない男はクズよ。ヒモじゃないんだから」って変わる。（誰のことですか？）

月の明かりで思い出しました。「天の原 ふりさけみれば春日なる 三笠の山に いでし月かも」阿倍仲麻呂の歌です。遣唐使として中国に渡り、帰国に際して詠んだとされる。この歌を漢詩の五言絶句の形で詠ったものも中国には存在します。どんな月だったのでしょうか。

結局、帰国の船は暴風雨に遭って南方へ流され、生涯を中国で過ごすのですが、李白は彼が落命したという誤報を受け、七言絶句「哭晁卿衡」を詠んで仲麻呂を悼んだといわれています。

美しい曲ですので、月を眺めながら静かに聴きましょう。ダイアナクラール、サラ・ボーン、ピリー・ホリデイ、ドリス・デイ、好きな歌手を選んで聴いてください。

1A77でほっとー息

1933年ウィル・ハドソンとアーヴィン・ミルズ が作曲し、詞はエディー・デ・ランゲがつけました。Moonglow and Loveというタイトルでも知られています。1933年にジョー・ベヌーティと彼のオーケストラによって録音されたの続き、1934年にはキャブ・キャロウェイ、ベニー・グッドマン、エセル・ウォーターズ、アート・テータムと幅広い音楽家たちが録音しジャズ・スタンダードとなりました。特にベニー・グッドマン楽団の録音がヒットのきっかけになったようです。ポピュラー音楽やダンス音楽としても有名な曲ですが、2016年7月現在、Moonglowはジャズとしての録音が572回という記録を残しています。

それは月の輝きだった
青い空の高いところ
それは月の輝きだった
私を君のところへ真っすぐ導いたのは

耳には君の言った言葉が残っている
「ねえ、あなた しっかり私を抱いて」
それで私は祈った
おお神よ、このまま続けさせて

私たちは まるで空中に浮き上がり
天国のような歌があちこちから聞こえてくる
そして今、月の輝きが残り
青い空の高いところ
私はいつも思い出す

労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

欠勤しがちな従業員を解雇したいのですが…

採用後数か月勤務していたのですが、欠勤しがちな従業員がいます。最近欠勤が続いているので「解雇したい」と従業員に話したところ、「出勤するつもりはあるのですが体調がすぐれない」と言っており、同居するご家族の方からは「解雇するなら裁判します」と連絡がきました。弊社には就業規則がなくこうした場合の対応のルールが決まっています。一体どのように対応したらよいのでしょうか。

A

【就業規則の整備は不可欠】

就業規則がないとこうした場合の対応に困ります。例えば、解雇する場合でも就業規則に解雇事由が明記してあれば正当な解雇とみなされる場合でも、就業規則がないと根拠のない解雇とみなされる可能性があります。また、病気による欠勤の場合、「連続または断続して欠勤が●か月続ときは休職させる」というような休職制度があれば、速やかに休職させ、治療に専念させるというような対応も取ることができます。

就業規則とは会社運営の基本的ルールですから、ルールがないとどうしてもケースバイケースの対応になってしまい、過去の対応との整合性がなくなってしまったりしますので、これを契機に整備されることをお勧めします。

【まず医師の診断書の提出を求めてください】

「体調がすぐれない」と言っておられるようですが、それが病気によるものなのか、欠勤の言い訳として言っているのか判断ができません。病気による欠勤であれば、一定期間休ませて治療に専念させた方がいい場合もあります。したがって、その正確な判断をするために、医師の診断書の提出を求め、それによって対応を検討することが大事でしょう。

一般に休職制度とは解雇猶予措置という法的性格を持っています。私傷病で出勤できず、就労に適さないと判断したときは普通解雇の理由として成り立ちますが、多くの企業では休職制度を設けて、解雇を猶予し、治療等に専念してもらい、復職するチャンスを与えるようにしています。ご家族が「裁判で争う」と言われているようですので、診断書の提出を待って、一定の猶予期間を確保することはあってもおかしくないと思います。

【解雇を検討する場合は、手順を踏まえること】

解雇を検討することとした場合、いきなり解雇するというのは争いとなるリスクもありますからなるべく避けた方がいいでしょう。普通解雇の有効性を判断す

る上で、東京地裁の労働事件裁判官であった者らが書いた『労働事件審理ノート』（判例タイムズ社）で次のような記述をしております参考になります。

A 勤務成績、勤務態度等が不良で職務を行う能力や適格性を欠いている場合か
当該企業の種類、規模、勤務内容、労働者の採用理由（職務に要求される能力、勤務態度がどの程度か）、勤務成績、勤務態度の不良の程度（企業の業務遂行に支障を生じ、解雇しなければならないほどに高いかどうか）、その回数（1回の過誤か、繰り返し返すものか）、改善の余地があるか、会社の指導があったか（注意・警告をしたり、反省の機会を与えたりしたか）、他の労働者との取扱いに不均衡はないかなどを総合検討することになる。（26ページ。下線は筆者）

下線（波線）部分にあるように、労働者に「改善の余地」を与えること、「会社の指導」（注意・警告、反省の機会の付与）の有無が問われることとなります。具体的には、①まず一定の期限を設けて診断書の提出の義務付け、②診断書による病気の有無、記載内容に基づく措置（治療専念期間の設定、又は病気でない場合は直ちに出勤することの要請など）、③毎日必ず会社に連絡することなどを義務付ける指導を文書で発行し保存しておくこと、などを実情に即して行うことです。

これらの措置、指導を行ってもなお会社の指示に従わず、欠勤が続くようであれば、それは自ら退職の意思を表示したものとみなさざるを得ず、会社としてはそのように判断し退職させざるを得ない旨を通知すべきでしょう。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント③①

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31回:働き方改革法②～フレックス制 I

前回に引き続き、働き方改革法に関連する就業規則の見直しについて考えていきます。今回は、フレックスタイム制¹⁾(以下「フレックス制」。労基法32条の3、同条の3の2関係)に関する内容を取り上げます。なお、今回取り上げるものは、平成31年4月1日施行です。

1. 完全週休2日制の場合の労働時間の特例

フレックス制とは、「清算期間」とその期間における所定労働時間を定め、その期間中の実際の始業・終業時刻は社員自身に委ねるという制度です。現行法では、清算期間は最長1か月とされており、その中で労働時間を自分で調整しながら働くことができます。

清算期間の原則的な労働時間の上限(総枠時間)は、現行法では清算期間の暦日数により決められています。たとえば、30日の場合には171.4時間(=30日×40時間÷7日)となります。そうすると、平均すれば1週40時間ということになるわけです。

しかし、この総枠時間では、完全週休2日制でも曜日の巡りによっては、毎日8時間ずつ働いても総枠時間を超えてしまう場合があるという問題がありました²⁾。この点については、行政解釈で総枠時間を延長させる特例が設けられていましたが、一定の要件があり、使いづらいというのが実情でした。

そこで、改正法では、完全週休2日制の社員については、労使協定で、〔清算期間中の所定労働日数×8時間〕と定めたときは、その時間が総枠時間とする特例が定められました。

この改正は、一連の法改正の中で唯一といってよい分かりやすい規制緩和です。フレックス制はホワイトカラーの職種での適用例が多く、週休2日制である場合が多いと考えられるため、導入しやすいと思われます。

2. 清算期間が最長3か月まで可能に

清算期間についても改正が行われました。すなわち、元々清算期間は1か月が上限とされていたところ、改正法により、その上限が3か月まで拡大されることになりました。これにより、月をまたいで労働時間を調整することができるようになるため、より柔軟な働き方が可能になるというわけです。たとえば、3月が繁忙期である一方、5月はGWがあるため労働時間に余裕があるような職場では、3～5月を清算期間とすれば、3月の時間外労働分を5月で調整すること

ができます。

しかし、このメリットが享受できるのは、労働時間を「調整」できる余地がある場合です。時間外労働が毎月発生しているような場合には、導入する必要性はあまりないと考えます。さらに次回取り上げますが、割増賃金の計算が煩雑になる点もデメリットといえます。

したがって、1か月を超えるフレックス制が活用されるのは限定的だと、筆者は見ています。たとえば、短時間勤務で残業がほとんどないような場合や、育児・介護中で残業が制限される場合が考えられます。

なお、清算期間が1か月を超える場合には、所定の「協定届³⁾」を監督署へ届け出る必要があります。

3. 就業規則と労使協定の改定が必要

清算期間を、1か月を超えて設定する場合には、当然労使協定の清算期間の定めを改定する必要があります。たとえば、「清算期間は、毎年次の各号で定める期間とする。」とした上で、「① 3月1日から5月31日まで」などと列記することが考えられます。

一方、週休2日制の特例を導入する場合は、「各清算期間の所定労働時間は、当該清算期間における所定労働日数に8を乗算した時間とする」などの文言を労使協定に入れればよいわけですが、既にフレックス制を採用している場合には、所定労働時間が従前よりも増加することがあるため、「不利益変更」にあたる可能性にも留意してください。もっとも祝日休みや夏季休日などがあれば、実際に特例が適用される場面は多くないと思われます。自社でシミュレーションするなどして、実際に不利益が生じるのかなどは確認する必要があります。

なお、就業規則においても上記の修正を行うか、少なくとも労使協定に委任する条項を設ける必要があります。

- 1) フレックス制の概要や協定事項等については2017年11月号の本連載を参照。
- 2) たとえば、暦日30日の月で休日が8日の場合、〔22日×8時間=176時間〕となり、総枠時間の171.4時間を超えてしまう。
- 3) 様式第3号の3。厚労省HP掲載済み。

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67回:『働き方改革』は業務改革実現から!

今年(平成30年)6月に国会で『働き方改革』関連法案が可決成立し、7月に公布されました。これは、平成28年1月の安倍首相による施政方針演説「一億総活躍への挑戦」からスタートした「性別や年齢、失敗経験の有無や障害等を問わず、あらゆる場面で全員参加型の社会を作る」(一億総活躍社会)のために「働き方改革」そして「生産性向上」への取り組みにより成長と分配の好循環を生み出そうという「ニッポン一億総活躍プラン」の柱となる部分です。この働き方改革が、経営者にとっては労務問題という側面を考えると、どちらかといえば、“悩ましい”施策に聞こえているというのも現実です。なぜなら、この「働き方改革実行計画」の実施項目として、「賃金引上げと生産性向上」や「罰則付きの時間外労働の上限規制の導入などの長時間労働の是正」といったメインとなる雇用者の労働条件の確保という問題に対応していかなければならないからです。

経営コンサルタントの立場としては、これらの労働法的な対応以前に「生産性向上」のためのしくみづくりやマネジメント改革が必須になると考えます。合わせて「ICT化やAIを利用した設備機器」を活用した「生産性向上」、そして業務を推進する人たちの「モチベーションアップ」という側面をとらえて、『働き方改革』を実現していくことを考えます。つまり、経営者からみれば、「長時間残業をさせられなくなる」とか、「休みをこれまで以上に取らせる必要がある」あるいは、「賃金を上げる必要がある」といったある意味ネガティブに取られがちな「働き方改革」への対応ですが、むしろそれらを前提条件としてとらえ、業務改革の「千載一遇のチャンス」として前向きにとらえ、皆が働きたくする業務環境を構築できる機会としてとらえることができます。

では、どのようにしたら「働きやすく」「生産性の高い」職場環境が作れるのでしょうか?生産性向上の実現のためには、以下の基本的なことを改めて実行していきます。

(1) 効率的に最適化した業務フローが構築されていること
【最強業務フローの構築】

(2) ミス・クレームによる業務の後戻りロスがないこと
【製品・サービス品質の確保】

(3) ミス発生や代行者業務等状況変化に対応できること
【フレキシブルな体制構築】

を実現できるマネジメントが機能したしくみづくり、そしてしくみを動かす人のフォーメーションを構築する「業務改革」を実行することに他なりません。

では具体的にはどのような業務改革を実現すればよいのかを見ていきます。

【最強業務フローの構築】

- 1) まずは、現場で業務を行っている人たちが、お客様の満足を確認しつつ、当社にとって最小の時間と業務量で高い生産性を確保できる業務の流れを整理する。
- 2) そして、業務の各プロセスをだれが、どのタイミングで、どのように行うか(5W1H)を明確にする。
- 3) 同時に人のスキルや機械器具、業務の手順や要領を明確にして、お客様満足を得て、次の手順に進んでよい基準を明らかにする。
- 4) 現在の最適・最速な業務フローを行っても、尚発生するミスやクレームを基礎情報として、その都度より生産性が高く、ミスのない業務フローの最強化を図る。

【製品・サービス品質の確保】

- 1) ミスやクレームを少なくすることはできても、0にすることは困難。だから、ミスやクレームは「業務につき物」と考え、発生したら最大限に迅速に対応する。
- 2) 起きてしまったミスやクレームがなぜ起きたのか、原因を追究する。単に表面的な原因だけでなく、原因の原因である「真因」を追究して、再発防止策を策定します。
- 3) 再発防止策を実行して、しばらく本当にこれでうまくいくか様子を見る。まだミスやクレームが発生しそうなら、また策を練り直し、ミス・クレーム撲滅まで続ける。
- 4) このようなミス・クレーム撲滅を根付かせるために、現場の改善責任者を決めて、自らの責任でリカバーや改善までをスムーズにできるしくみを責任をもって作る。

【フレキシブルな体制構築】

- 1) お客様からの要求が変わったからと言ってあわてるのではなく、「お客様の要求は変わるもの」と最初から考えて、要求変更にあらかじめ備える体制を作る。
- 2) 人は体調も崩すし事故も起こす、そしてミスや変更の対応に追われて本来の業務を他の人が代行せざるを得ないこともあるので当初から代行体制を作っておく
- 3) 突然の停電や機械トラブルや事故そして災害発生などの緊急事態は起こるもの。大小問わず、緊急事態でも正常に回る事業継続体制を事前に構築する。

つまり、「生産性向上」による時間短縮や業務量の削減は、十分「生産性向上」戦略を構築して、最大の効率を保つ、今考える最強の業務フローを構築して実行することです。そして、不測の事態(ミス・クレーム・変更・担当者不在・緊急事態その他)が発生しても時間や業務量に変化なく、業務に対応できるしくみづくりをすることです。「働き方改革」は生産性向上そしてマネジメント導入には絶好の機会です。「働き方改革」は、業務改革実現の最大のチャンスなのです。