



# 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147号 2021年5月  
発行責任者 鎌田 勝典

## となりの弁護士

### 発展途上国日本

1 鎖国から開国、欧米に学び追い付け  
江戸幕府の鎖国政策の中で、浦賀にアメリカのペリーが来航したのは、1853年、今から168年前のことである。翌54年、日本は日米親和条約をアメリカと締結し、1639年から215年にわたって続いていた鎖国に終止符を打つ。圧倒的な国力・技術力に劣る日本は、一方的に不利な不平等条約に甘んじる他なかった。1967年に、幕府から大政奉還を受け樹立された明治政府は、中央集権政府の樹立を推進し、富国強兵政策により欧米列強に一刻も早く追いつき、不平等条約の是正を目指した。

その後日本は、1894年日清戦争、1904年日露戦争の勝利を経て、日本はアジアにおける有力国としての地位を確保するに至る。戦争による領土拡大の野心は、その後も継続し、八紘一宇の下、欧米列強からアジアを開放するという美名のもとに侵略を拡大し、不幸な大東亜戦争、第二次世界大戦に突入し、多くの犠牲を国内外に与える結果となる。

2 敗戦と戦後復興  
日本の無謀な侵略戦争は、連合国軍に対する完全な敗戦に終わり、我が国は1945年8月、ポツダム宣言を受諾し、連合国の統治の下に置かれた。東西対立という国際情勢の下で、事実上アメリカの占領下に置かれ、財閥解体、農地解放政策が強行され、日本国憲法の下で日本は軍備を持たない国として平和民主主義国家としての再出発を

3 戦後を生き延びてきた我々の世代は、日本は先進国だ、日本人は優れた民族だという審りとグルーピング（集団浅慮）に陥っていないか。コロナ禍の現在、日本は発展途上国であるという自己認識が必要である。その客観的状況を理解してわが国はどうするのか、わが社と自分はどうするのか、自分の頭で考えて行動した結果の集積が、未来を決するのではないかと思う。

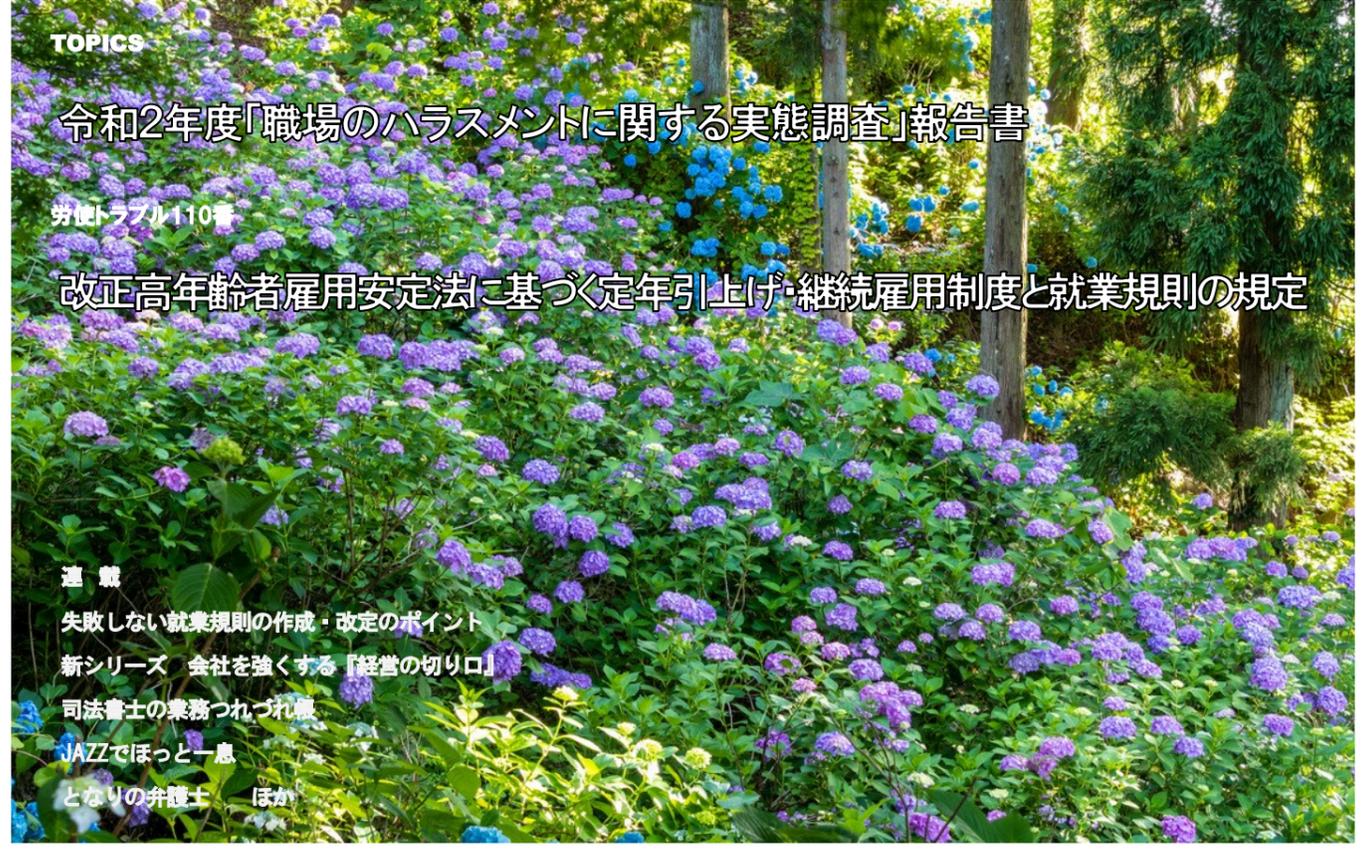
選択することになるが、他方で中国での共産主義政権樹立という複雑な国際情勢の下で、自衛隊による再軍備化が進められ、日本は日米安保条約によりアメリカの核の傘の下で平和憲法と安保条約のはざままで複雑な歴史を歩むことになる。

そうした中でも、日本は、軍事よりも経済を重視し、国力の強化を図っていく。日本国憲法の戦争放棄をうまく活用して高度経済成長を遂げ、平和的な手段での国民経済の復興を成し遂げていく。もちろん、公害問題や労働問題など様々な社会問題も内包していたのは事実だ。

1980年後半には、日本の経済はジャパンアズナンバードンと言われる絶頂期を迎え、「わが世の春」バブル景気を謳歌したが、それは長くは続かなかった。1992年にはバブル経済は崩壊し、失われた20年と言われる長期停滞期に突入し今日に至る。



弁護士法人  
パートナーズ法律事務所長  
弁護士 原 和良



#### TOPICS

### 令和2年度「職場のハラスメントに関する実態調査」報告書

労働トラブル110番

### 改正高年齢者雇用安定法に基づく定年引上げ・継続雇用制度と就業規則の規定

#### 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

新潟県 護摩堂山のおじさい園

## 時言 K字型経済の危うさ

1. 米国経済がハイペースで回復している。1～3月期のGDPは年率換算で6.4%増だという。3月の宝石販売は前年同月比約2倍と、ルイヴィトンの売上高は順調である。金融資産を多く持つ富裕層が消費意欲を高める。一方、3月にアメリカで家賃を滞納している人々は約1000万世帯と借り手の約2割に上った。
2. 翻って日本経済は1～3月期のGDPは年率換算で5.1%減。政府のコロナ対策の無策ぶりがアメリカ経済の「回復」と好対照だ。しかしアメリカと共通しているのは富の偏在。孫正義氏が長者番付のトップに躍り出て、資産総額は4兆8920億円。日本の富豪上位50人の資産総額は合計27兆円に上るといふ。一方、生活保護の申請件数は2月度で17,424件、前年比8.1%増、6ヵ月連続で前年よりも申請数が伸びている。
3. ローマ字の「K」のように、富の偏在がくっきりしている。業種別でも上昇傾向にある製造業の一方で、外食、宿泊、小売等の消費に頼るサービス業は低迷し、4K字型を描く。雇用形態でも正規雇用の雇用回復の一方で、非正規の就業者は激減している。それが、女性に大きな影響を与え、生活苦、自殺者増をもたらす。
4. バイデン政権は富裕層への増税も含め低所得者の底上げを打ち出した。日本政府も、休業要請とセットでの補償、助成金の縮小ではなく拡大の方向を打ち出し、再分配機能を果たしてもらいたい。

## 編集後記

### 教祖に学ぶこと

少し前に流行った本ですが、最近、『完全教祖マニユアル』（架神恭介・辰巳一世著、ちくま新書）というものを読んでいました。「宗教の教祖になるにはどうしたらいいか」という体裁で書かれた宗教解説本です。宗教という遠い世界のことで、誰もが持っているものだとこの本を読んで思いました。

『完全教祖マニユアル』によれば、もしも教祖になりたければ、社会の問題を見つけて新しい価値基準を語ることで、説明できないことにわかりやすい意味をつけること、現状のままではダメだと不安をもち、救われるための解決策を提示することなどをしなくてはならないとあります。しかしこれは宗教の教祖にかかわらず、実は社会活動や会社経営のリーダーにも求められる行動ではないでしょうか。

少し高価であっても「環境にやさしい」という表示があるものを買ったり、ファッションブランドの理念に共感して愛用したり。暮らしていくということは否応なしに選択の連続ですから、宗教とまではいかなくても、何かしらの自分が救われる物語を信じ、基準にするのは自然なことにも思えます。あるていど豊かで、多様な選択が保障された社会において、信仰なしに生きるというのは実はかなり難しいことではないでしょうか。

最近本屋でビジネス本や自己啓発本のコーナーに行くとき、「言語化する力」「人を納得させる話し方」といった本がたくさん積みあがっています。便利な物を作った本がたくさん積みあがっているか、誰かを信仰させる物語をつくる力があるのか、これまで以上にビジネスで求められる力があるのか、これまでも人を騙すようなことは良くないですが、怪しいからといって宗教を敬遠するのはあまりにもったいない、今こそ学ぶべきことも多いと思えました。

釜澤 菜穂

## 令和2年度「職場のハラスメントに関する実態調査」報告書

平成28年度に実施した職場のパワーハラスメントに関する実態調査から4年が経過し、令和2年10月に実施した調査報告書が発表されました（厚生労働省委託事業として東京海上日動リスクコンサルティング株式会社が実施）。

〔企業調査実施概要〕

・全国の従業員30人以上の企業・団体24,000件にアンケート郵送調査。回収6,426件

〔労働者等調査実施概要〕

・全国の企業・団体に勤務する20～64歳の男女労働者8,000名からインターネット調査

### I ハラスメント発生状況

○過去3年間に、各ハラスメントを一度以上経験した者の割合は、パワハラが31.4%、顧客等からの著しい迷惑行為が15.0%、セクハラが10.2%。

○過去5年間に妊娠・出産した女性労働者の中でマタハラを経験した者の割合は26.3%、妊娠に至る前に否定的な言動（プレマタハラ）を経験した者の割合は17.1%。過去5年間に育児休業を利用しようとした男性労働者の中で、育児休業等ハラスメントを受けた者の割合は26.2%。

○就職活動中またはインターシップ参加中にセクハラ（就活等セクハラ）を経験した者の割合は25.5%。

### II ハラスメント後の行動

○ハラスメントを受けた後の行動は、パワハラ、セクハラでは「何もしなかった」の割合が最も高い。一方、顧客等からの著しい迷惑行為では、「社内の上司に相談した」の割合が最も高く、次いで「社内の同僚に相談した」が高かった。

○ハラスメントを知った後の勤務先の対応としては、パワハラでは「特に何もしなかった」（47.1%）、セクハラでは「あなたの要望を聞いたり、問題を解決するために相談にのってくれた」（34.6%）、顧客等からの著しい迷惑行為では「あなたの要望を聞いたり、問題を解決するために相談にのってくれた」（48.6%）の割合が最も高かった。

○ハラスメント認定後の勤務先の対応としては、パワハラでは「行為者に謝罪させた」（28.5%）が最も高く、次いで「何もしなかった」

（22.3%）であった。セクハラでは「会社として謝罪をした」（32.4%）が最も多く、次いで「行為者に謝罪させた」（27.0%）が多かった。

### III ハラスメントに関する職場の特徴

○ハラスメント経験者と未経験者の両者に「職場の特徴」を尋ねた調査結果では、パワハラ・セクハラともに①「上司と部下とのコミュニケーションが少ない／ない」、②「ハラスメント防止規定が制定されていない」、③「失敗が許されない／失敗への許容度が低い」、④「残業が多い／休暇を取りづらい」等の特徴について、特に差が大きい。

○ハラスメントの予防・解決のための取組を進めたことによる効果としては、①直接的には「（勤務先が）積極的に取り組んでいる」ところではハラスメントを経験した割合が最も低くなるという効果が生まれている、②また副次的効果として「職場のコミュニケーションが活性化する／風通しがよくなる」の割合が最も高く、次いで「管理職の意識の変化によって職場環境が変わる」が高かった。

### IV ハラスメントの予防・解決のための取組状況

○パワハラ、セクハラ、マタハラ等ハラスメントに関する雇用管理上の措置として、「ハラスメントの内容、ハラスメントを行ってはならない旨の方針の明確化と周知・啓発」および「相談窓口の設置と周知」を実施していると回答した企業は約8割程度であった。

○一方、「相談窓口担当者が相談内容や状況に応じて適切に対応できるための対応」の割合は全てのハラスメントにおいて約4割程度であった。

### V ハラスメントの予防・解決のための取組を進める上での課題

○ハラスメントの予防・解決のための取組を進める上での課題としては、「ハラスメントかどうかの判断が難しい」（65.5%）の割合が最も高く、次いで「発生状況を把握することが困難」（31.78%）が高かった。

## 年金相談の現場から



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

### Question

この度障害者年金の請求を行いました。年金事務所から「年金生活者支援給付金の申請も併せて行ってください」ということでその申請様式も送られてきました。これはどういう制度なのでしょう？

### Answer

#### 【年金生活者支援給付金とは】

年金生活者支援給付金法の成立により、年金を含めても所得が低い高齢者や障害者及び遺族の生活を支援するために、年金生活者支援給付金が支給されることとなりました。消費税引き上げ分を活用し、福祉的な制度として年金に上乗せして支給するため、消費税率が10%に引き上げられた令和元年10月1日から施行されています。

高齢者への給付金と障害者、遺族への給付金とがあり、それぞれ要件が異なります。

#### 【高齢者への給付金】

「老齢年金生活者支援給付金」と「補足的老齢年金生活者支援給付金」の2つの制度があります。

##### ① 老齢年金生活者支援給付金

〔支給要件…以下のいずれの要件を満たす必要〕

○65歳以上の老齢基礎年金の受給者であること  
○前年の公的年金等の収入金額とその他の所得との合計額が老齢基礎年金満額相当の779,900円以下（令和2年8月～）であること

○同一世帯の全員が市町村民税非課税であること

〔給付額〕

○保険料納付済期間に基づく額（月額）：  
5,030円（※）×保険料納付済期間／480月  
（※毎年度、物価変動に応じて改定）

○保険料免除期間に基づく額（月額）：  
10,856円（※）×保険料免除期間／480月  
（※全額・3/4・半額免除期間については10,856円、1/4免除期間は5,428円）

##### ② 補足的老齢年金生活者支援給付金

老齢年金生活者支援給付金の所得要件を満たさない場合であっても、前年の公的年金等の収入金額とその他の所得との合計額が779,900円を超え、879,900円以下（令和2年8月～）の者に対しては、補足的老齢年金生活者支援給付金が支給されます。

給付額（月額）は、  
5,030円×保険料納付済期間／480月×支給率（※）

（※支給率＝（879,900円－公的年金等・所得の合計額）  
／（879,900円－779,900円））

#### 【障害者年金生活者支援給付金】

〔支給要件…以下のいずれの要件を満たす必要〕

○障害基礎年金の受給者であること  
○前年の所得が「4,621,000円＋扶養親族数×38万円」以下であること

〔給付額〕

障害等級2級の者には月額5,030円（※）、障害等級1級の者には月額6,288円（※）

（※毎年度、物価変動に応じて改定）

#### 【遺族年金生活者支援給付金】

〔支給要件…以下のいずれの要件を満たす必要〕

○遺族基礎年金の受給者であること  
○前年の所得が「4,621,000円＋扶養親族の数×38万円」以下であること

〔給付額〕

遺族である者には月額5,030円（※）が支給される。ただし、2人以上の子が遺族基礎年金を受給している場合は、5,030円を子の数で除して得た額がそれぞれに支給

（※毎年度、物価変動に応じて改定）

#### 【請求手続等】

- ① 請求書に、氏名などを記入して年金事務所に提出します。年金請求を請求する方は、年金請求書と一緒に提出します。添付書類は不要です。
- ② 審査結果の通知が年金機構から到着します。
- ③ 通知書に記載のある給付額が、年金に上乗せして支給されます。年金と同じ日に、同じ口座に、別に記載されて振り込まれます。

### 決算確定日

先日、A社から 会社法296条に「定時株主総会は、毎事業年度の終了後一定の時期に招集しなければならない。」とある。事業年度は法律上(原則)1年を超えることができないので、株式会社は年1回株主総会を開催することになる。この毎年1回開催する株主総会を定時株主総会という。

定時株主総会をする理由は、前年度の事業報告と決算の承認である(会社法438条)。定時株主総会をいつまでに開催するかは、会社法上「一定の時期」とあり明確でないが、多くの中小企業は決算日の翌日から2カ月以内にしたことになっている。それは、法人税の申告が決算日の翌日から2カ月以内であり、法人税の申告は定時株主総会で承認され確定した決算に基づいていることになっているから。「ことになっている」と書いているのは、実際に定時株主総会を開催してる中小企業はほとんどなく、開催「したことになっている」からである。

先月のコラムで書いたが、役員が切れていることに気づいていない会社が多い。本店移転や役員の追加などの登記の依頼を受けて役員の任期が切れていることが発覚し、では今回一緒に役員の更新(再任)の登記もしましょうということになる。役員の任期は「選任後〇〇年以内の(中略)定時株主総会の終結の時まで」となっているので、過去の定時株主総会の日付を依頼者に聞くことになるが、ほとんどの依頼者はその日付がわからない(開

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/>



催していないから)。なので、任期が切れた年度の決算確定日を教えてください。決算確定日というのは、定時株主総会で決算が承認された日であり、これは法人税の確定申告書の別表第一の一番下に書いてある。実際には定時株主総会は開催されていないので、おそらく顧問税理士が中小企業の社長に税務申告の内容を説明して了承を得た日などが決算確定日として確定申告書に書かれているんだと思う。

時に決算確定日を書いていない会社があり、話の進め方に困るときがある。100%オーナーの会社に定時株主総会を絶対開催してくださいとは言い難いが「決算確定日」の意味を覚えておいてもらえると助かる。

先日依頼があった会社も任期が昨年切れていた。決算確定日を聞いたところ、3月末決算で決算確定日が昨年7月6日だった。通常3月末決算だと決算確定日は5月中であるところ、7月だった理由は新型コロナウィルスだった。新型コロナウィルスによる特例で法人税の確定申告の期限が延長されていることもあり、7月6日となったとのことだった。なお、新型コロナウィルスで定時株主総会の時期に影響が出ている場合について、法務省は「定時株主総会を開催することができない状況が解消された後合理的な期間内に開催すれば足りる。」としている。

### JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

### Ask Me Now アスク・ミー・ナウ

1951年6月23日にモダン・ミュージックの天才というタイトルのレコードで録音されました。セロニアス・モンクの作品集のレコードのようです。調はDbのバラードです。日本語的には変二長調、つまり普通のドレミファソラシドを半音上げた調となります。モンクの作曲はBbが多いのですが、このDbもいくつかあります。ピアニストですから黒鍵を多用することになります。10代のころ教会でオルガン弾いていたそうで、教会音楽の対局にあるような調の曲を好んだのでしょうか。歌詞は後にジョン・ヘンドリックスがカーメン・マックレイのために作りました。タイトルは「How I Wish」と歌詞に出てくるものを付けたようですが、YouTube上ではAsk Me Nowとなっていますから、モンクがつけたオリジナルの名前に戻っています。「今すぐ私に聞いて」と訳された文章を見かけますが、askを求めると訳してみました。

あなたは私を愛していると言ったよね  
私の他には目もくれず  
ただその誓いが叶うように折ったね  
なのにちゃんと応えずに  
忙しきで無関心を装ってしまった  
今一度私を求めてくれないかな

私はうぬぼれが強くて  
その上薄情だった  
どうにかして 時間を戻せないものか  
私は無謀だった  
大事だったものを無視してしまった  
今一度私を求めてくれないかな

私はいつだってそう思っていた  
自由気ままで思い通りになると  
なんでそんなに気づかずにいられたのだろう  
軽んじてしまったものが真実の愛であったのだ

私のエゴが私を支配すると  
私はうぬぼれて馬鹿になる  
許されないほどの膨大な時間  
あなたは私が愛するよう求めてくれた  
私の注意はどこか別のところにあったのだ  
今一度私を求めてくれないかな

モンクはビバップ時代の天才ですが、演奏スタイルは独特で、個性的。マネする人はあまりいません。ただ、作曲した曲は美しいものが多いです。音の使い方も音域が広く、ヴォーカルの人が歌うには大変だと思います。それでもモンクの曲を聴いてモダンジャズが好きになったという人は非常に多いです。それもクラシックファンだった人でモンクからジャズファンになったという人を何人も知っています。それまでの西洋音楽になかった音使いや調、メロディー、和音。何だろうと思わせる要素が沢山あって、何度も聴いてしまう。そのうちに好きになってしまうというパターンです。

今年は5月に梅雨が来てしまいました。コロナで外出もできませんから、この際セロニアス・モンクの曲を沢山聴きましょう。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

## 改正高年齢者雇用安定法に基づく 定年引上げ・継続雇用制度と就業規則の規定

### Question

医療法人で、病院、診療所、介護施設、訪問介護の事業を行っています。4月から高年齢者雇用安定法の改正が施行されたこともあり、また実態として現行規定(60歳定年、65歳まで継続雇用制度)の年齢を超える従業員も一定数存在することから、今後就業規則も改定し定年を65歳に延長し、75歳までの継続雇用制度を導入しようと考えています。就業規則にどのように規定すればいいのか、職種によって違いを設けることが可能なのか、有期契約労働者の無期転換制度との関係についてアドバイスをお願いします。

### Answer

#### 【70歳までの就業機会確保の措置が努力義務に】

令和3年4月施行の改正高年齢者雇用安定法は、70歳までの就業機会を確保するための措置を事業主の努力義務としました。あくまでも努力義務ですので、現行法通りの運用でも法律違反に問われるわけではありません。

改正法の就業確保措置の具体的内容は次の5つです。

- 1. 70歳までの定年の引き上げ
- 2. 70歳までの継続雇用制度の導入
- 3. 定年制の廃止
- 4. 継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- 5. 社会貢献事業に継続的に従事できる制度の導入

1~3は雇用による措置ですが、これに新たに4、5といった雇用によらない措置(創業支援等措置といえます。)を新設したのが特徴です。これに伴い対象となる年齢に応じて継続雇用できる事業主の範囲も広がり、60歳以上65歳未満が対象の場合は自社または特殊関係事業主(子会社、親会社等の関連法人等のこと)に限られますが、65歳以上が対象の場合はこれ以外の事業主も対象で、範囲が広がります。

#### 【職種・雇用形態により就業確保措置の内容を 区別できる】

では65歳以降の就業確保措置の上記5つの選択肢のうち、どの措置をどのような対象者に講じるかについてですが、労使間で十分に協議の上、職種・雇用形態により区別することは可能です。例えばご質問の場合ですと、介護にかかわる職種は人材不足が顕著ですから定年年齢や継続雇用等の上限年齢を他よりも引き上げるといっても考えられます。

こうした場合の就業規則記載例(厚労省発表)を紹介します。

【例4】 定年を満65歳とし、その後希望者の意向を踏まえ  
て継続雇用または業務委託契約を締結する例  
(定年等)  
第〇〇条 労働者の定年は、満65歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者のうち、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、満70歳までこれを継続雇用する。

- (1) 過去〇年間の人事考課が〇以上である者
- (2) 過去〇年間の出勤率が〇%以上である者
- (3) 過去〇年間の定期健康診断結果を産業医が判断し、業務上、支障がないと認められた者

3 第1項の規定にかかわらず、定年後に業務委託契約を締結することを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない者のうち、次の各号に掲げる業務について、業務ごとに定める基準のいずれにも該当する者については、満70歳までこれと業務委託契約を継続的に締結する。なお、当該契約に基づく各業務内容等については、別途定める創業支援等措置の実施に関する計画に定めるところによるものとする。

- (1) 〇〇業務においては、次のいずれの基準にも該当する者  
ア 過去〇年間の人事考課が〇以上である者  
イ 当該業務に必要な〇〇の資格を有している者
- (2) △△業務においては、次のいずれの基準にも該当する者  
ア 過去〇年間の人事考課が〇以上である者  
イ 定年前に当該業務に〇年以上従事した経験及び当該業務を遂行する能力があるとして以下に該当する者  
① 〇〇〇〇  
② △△△△

#### 【有期雇用労働者の無期転換ルールとの関係】

なお、労働契約法で有期雇用労働者が5年を超える契約となった場合、無期雇用転換申込権が生じ、労働者がその権利を行使した場合は、使用者は認める義務があるとされました。定年後再雇用者は一般的に有期雇用者として雇用される場合が多いですから、このルールが適用されます。但し、有期雇用者特別措置法により、労働局長に申請し、認可を得た場合は、この5年ルールが適用されません。

また、無期転換となった者に関しては、就業規則で定年年齢を定めておく必要があります。

## 失敗しない就業規則の作成・改定のポイント⑥

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61回：定年後の雇用

## 1. 65歳までの雇用確保措置（義務）

定年後の雇用については、従来から定年を65歳未満に定めている事業主に、次のいずれかの措置を講じることが義務付けられていました（高年法9条）。

- ① 65歳までの定年引き上げ
- ② 定年制の廃止
- ③ 65歳までの継続雇用制度（特殊関係事業主<sup>1)</sup>の雇用によることも可能）の導入

このうち③を採用している企業が全体の約8割に上ります<sup>2)</sup>。③の場合、原則として希望者全員を65歳まで雇用しなければなりません。就業規則の解雇事由または退職事由（年齢にかかるとを除く。）に該当する場合には、継続雇用しないことができますので、就業規則では、その旨を明記しておくといよいでしょう<sup>3)</sup>。

## 2. 70歳までの就業確保措置（努力義務）

上記の高年齢者雇用確保措置に加えて、今年4月施行の改正高年法では、新たに70歳までの「高年齢者就業確保措置」が「努力義務」として課せられることになりました（高年法10条の2）。就業確保措置としては、65歳までの雇用確保措置に準じた①～③と、雇用によらない④、⑤の「創業支援等措置」が定められています。

- ① 70歳までの定年引き上げ
- ② 70歳までの継続雇用制度の導入（特殊関係事業主以外の事業主によることも可能<sup>4)</sup>）
- ③ 定年の廃止
- ④ 高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- ⑤ 高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に次の事業に従事できる制度の導入

- a) 事業主が自ら実施する社会貢献事業
- b) 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

このように、雇用以外の形態が認められたことが、「就業確保」と呼ばれる所以というわけです。ただし、創業支援等措置のみを講ずる場合には、実施に関する計画について、過半数代表者の同意を得なければならないなどの制約があることに留意してください。なお、創業支援等措置と①～③の雇用に

よる措置の両方を講じる場合は、過半数代表者の同意がなくても、努力義務を満したことになるります。

## 3. 就業規則の定めは

これまで繰り返し述べたように、現時点では70歳までの就業確保措置は努力義務です。そのため、拙速な対応よりも自社の現状や定年後の待遇について十分検討して決定することが重要と考えます。その際、一つの区切りになりそうなのが令和7年です。なぜなら、この年に特別支給の老齢厚生年金の男性の支給開始年齢が65歳になり、高年齢雇用継続給付も同年に60歳に到達する方から段階的に縮小されるためです。したがって、それまでに、今後の自社での高年齢者雇用の位置づけ（引き続き主力として働いてもらうのか、補助的な役割を担うのかなど）や、それに即した待遇の在り方を決めていくことが考えられます。なお、待遇に関しては、いわゆる「同一労働同一賃金」にも留意してください。

導入する措置が決まったら、就業確保措置も「退職に関する事項」等に該当するため、就業規則の規定が必要です。就業確保措置は、対象者を限定する基準を設けることが可能ですので、これとセットであれば、65歳以降の雇用も多少ハードルが下がるのではないのでしょうか。

就業確保措置に関する就業規則の規定例は、改正法のQ & A<sup>5)</sup>の⑥でそれぞれの措置について示されていますが、特に高年齢者の場合は健康状態にも個人差が大きいことから、「直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと」などの基準を設けておく必要性は高いと考えます。

- 1) 自社の①子法人等、②親法人等、③親法人等の子法人等、④関連法人等、⑤親法人等の関連法人等を指す。
- 2) 厚労省「令和元年高年齢者の雇用状況」
- 3) 厚労告560。なお、平成25年4月1日までに労使協定により制度適用対象者の基準を定めていた場合は、引き続きその基準を適用することができる経過措置があるので、これを利用する場合は、当該基準を定める。
- 4) この場合、自社と他社の間で契約の締結を要する。
- 5) 高年齢者雇用安定法Q & A（高年齢者就業確保措置関係）

## 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）



\*ホームページを7月にリニューアルしました！

## 第97回：改善はC⇒A⇒P⇒Dの実行から

## 【現実的な手順】

経営や事業を改善するときに、PDCAサイクルを使います。これは、経営や事業は、まず計画（P=PLAN）し、実行してみて（D=DO）、その結果を評価（C=CHECK）した上、不十分な点の対策（A=ACT）を立てる。そして、また計画（P）に戻り、再度実行する。ということですが。物事は経営や事業に限らず意図（計画）通りに行かないことがよくあります。ただ、計画通りに行かない時に、原因を追究して、対策を立てて、方法を変えて実行してみる。そして、これを「うまくいくまで」改善を繰り返す。そんな「『改善』をしなければ・・・」と考えるタイプの人があります。一方で、その真逆で、「うまくいかない⇒こまったな⇒放置」という、改善をしないタイプの人があり、大抵の人は多かれ少なかれどちらかのタイプに属しています。当然前者の方が成功に近づけそうだし、自分もそうありたいと誰しもが考えます。でも、しばらく時間が経てみると、後者の「課題放置型」に陥っているケースが多くあります。何故でしょう。様々な認識の人の課題解決の道筋をサポートし、順調に改善できる人と、そうでない人を見てきた者として、よく理解できます。簡単に言えば、改善の原因追究と対策が1度だけサイクルを回してうまく行かないと「うまくいかない！」と投げ出してしまふことが多々あるからです。

だとすれば、このPDCAをどのように回すか、うまく行かせる方法を考えることが大事です。本に書いてある「PDCAサイクル」をうのみにして教科書通りにやった所でそんなに急にうまくできるはずはありません。改善をうまくいかせるには、方法があるのです。そもそも、何か計画する時は、元ネタである「理想像」などがあるはずですが、計画から入るのではなく、その前にうまく行かない「現状」があるわけです。ですからPDCAをP（計画）から強引にスタートさせることに無理があるのです。よく考えてみて下さい。経営や事業、各部門の業務を改善しようという時には、まず、うまくいっていない「現状」があるのです。ですから、「理想像」になりえず、うまく行っていないのはなぜかを調査して原因を調べる。そして、原因を取り去るためにはどうしたらいいか、原因除去の改善策（再発防止策）をあの手この手を使って考えます。そうして、その改善の方向性を出すことから、改善の具体的な計画をたて、実行してみるというのが実は、自然なやり方であることに気付くはずですが、ですから、PDCAサイクルは、通常の継続事業では、P（計画）の頭からスタートするのではなく、現状の調査確認であるCからスタートして「C⇒A⇒P⇒D」の順で実現するのが現実的な手順です。

## 【A社の例】

具体的な実例をみていきましょう。A社はこのコロナ禍で、建築工事の受注が去年の半分以下です。さすがに去年並の20億を達成したい「理想像」からかけ離れ、この分では10億に満たないことが懸念されました。そこで、なぜそうなったのか原因の調査をしたのです。すると、いくつも原因と思

われることが挙がりました。

- ① 去年までは、景気も良く仕事は断るほどありましたが、今年がコロナ禍で先行きが見えず、発注者の「様子眺め」になっていることです。（発注者・外部要因）
- ② これまでは、黙っていても一定額の受注はできていたのですが、当社がこれまでいくらで各専門工事（大工や内装その他）を発注してきたのかのデータの蓄積である単価データベースを持つことなく、経験と勘で価格を決定して見積っていました。（見積単価・内部要因）
- ③ これまで苦勞せずに仕事をとれていたため、過去からの顧客回りもせず、営業ではプレゼンテーション資料も持たず、また営業行動管理もせずどこを営業回りしたかもわからないという、全く組織的でない個人プレーの営業スタイルになっていました。・・・（営業戦略や営業管理の不在・内部要因）

これらの原因（C=チェック）が調査の結果わかったので、対策を立案して営業改善の方向性（A=アクト）を決め、営業戦略を計画（P=プラン）したのです。

- ① に対しては、まず外部環境は変えられない、でも行動は変えられる。だから、案件が少なければ、これまで以上にリモートを含めた顧客アプローチによる営業訪問件数を大幅に増やしました。（顧客アクセス数の増加）
- ② に対しては、これまでの購買価格の最安値のデータベースを整備し、安く買ったら単価の更新をそのたびに図りました。（最安値単価リスト作り）
- ③ に対しては、営業会議や情報会議を週1回は確実にを行い、営業行動記録をクラウド利用の営業管理アプリに入れて情報共有する。そして、それぞれの案件の営業戦略を意見交換して、事業計画のフォーマットを作り、かつプレゼン資料をハイセンスなデザインのものに切り替える。こうして、営業戦略や営業管理を徹底させました。（組織営業・顧客重視営業への転換）

これらの営業改善の対策立案（A）と営業戦略計画（P）を実行し、定着を図って行ったのです。もちろん、戸惑いもあり（とりわけ中高年社員）これまでのスタイルを簡単には変えることはできませんでしたが、外部コンサルタントとして「計画通りやっていますか？」「うまくいっていますか？」「なぜうまくいかないのでしょうか？」と優しく声掛けしたことで、だんだん当初のしくみのぎこちない運用が徐々に改善されました。

結果はついてくるものです。前半の落ち込みまでは現在カバーできていませんが、ほぼ月次では去年並以上の売上を達成できるように回復しました。なぜでしょう？迷いや戸惑いがあったら必ずうまく行くと考えて、C⇒A⇒P⇒Dの手順を実行したからです。

「改善サイクルをまわすのは難しい」と考えがちです。しかし、トライアル&エラーは当然です。しかし、必ずうまく行かせると考え続ける粘り強さと、現状調査から始めるC⇒A⇒P⇒Dの手順の実行が成功のカギなのです。