



# 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148号 2021年6月

発行責任者 鎌田 勝典

## となりの弁護士

### 青竹の成長

1 青竹は、タケノコとして地上に顔を出してから、その後の約5年間はほとんど大きくはならないそうである。そして、5年目になると一日に1メートル以上成長して2か月から3か月の間に成竹となる。

その間、青竹は何も成長していないのか？そうではない。私たちには目に見えなかっただけで、5年間は土の中で、びっしりと根を張り、竹が天高く成長した時に倒れないように準備をしている。

2 青竹の成長の話は、経営コンサルタントの話でよく引用されるたとえ話である。受験勉強や、スポーツのトレーニング、ダイエット、会社経営など、一生懸命に努力してもなかなか成果が出ない体験は、なにがしか誰でもあるだろう。

時には、努力すれば努力するほど、成績や成果が下がってしまう時期もある。それをスランプと呼んだりする。

そういう時は、飛躍のために根を張っているのだと自分に言いかけさせて、時を待つしかないのがある。大事なことは、投げやりになつてどうせ無理とあきらめてしまわないことだ。休息が必要なのであれば、必要な休息はとればよい。



弁護士法人  
パートナーズ法律事務所長  
弁護士 原 和良

3 青竹の話は、裏を返すと、成果を出している周囲の人に対する見方にも応用できる。

私たちの周りには、一気に成果を出す人が時々いる。そのような人を目の当たりにすると、人間は、羨望の念を抱いてしまう。確かに、そんな人間離れた成果を出す人はよっぽど運がいいか、天才なのかもしれない。しかし、現実にはそんな稀有な人間はいるかもしれないが、多くはない。

多くの場合は、青竹の努力を人が見えないところでやっている。周囲の人は、土の中で一生懸命根を張る努力を積み重ねているところを見ていないので、急に成果が出たのだと思いついてしまっているだけだ。

結局、他人の成果を羨むことだけで終わってはそこから、何も生まれず、自分の成長にはつながらない。

4 他人は、どうでもいい。自分は、成果が出ないときでも腐らずに、根を張り続けているか、根が張られていないためにいざチャンスが訪れた時にそれに振り回されて倒れてしまわないように準備をしているか？

それは、他人のたたかいてではなく、人生における自分とのたたかきだ。

## TOPICS

### 改正育児・介護休業法のポイント

労使トラブル110番

### 治療と仕事の両立支援制度の検討

#### 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 会社を良くする『経営の切り口』

司法書士の業務ついでに

JAZZでほっと一息

となりの弁護士 ほか

## 時言 コロナ禍における仕事のストレス

1. 求人サイトのenジャパン社がこの5月に行った1万人アンケートによれば、コロナ禍で、仕事のストレスが増えた方は54%。「販売・サービス」「医療・福祉」系職種で、コロナ対応によるストレス増が顕著だという。ストレスを感じるトップ3は「職場の人間関係」「仕事にやりがい・達成感がない」「将来のキャリアが描けない」。具体的な声は、「お客様あつての仕事のはずなのに、(社長などが)利益のことしか考えていない」「コロナ対策に追われて仕事内容が大きく変わってしまった」「コロナの影響で仕事が減り、昇給の機会も減ってしまった」などである。
2. 別の会社の調査では、テレワークで働く方が出社して働くよりもストレスを低減している傾向がみられる。テレワークによって「睡眠時間を多く確保できる

ようになった」「往復3時間の通勤時間が無くなったことによって時間に余裕が生まれた」「職場で人と関わらなければならないストレスが減った」ということのようにある。しかし、気をつけなければならないのは、20代のテレワーカーは逆にストレスを増大する傾向が一部にみられる。まだまだ未経験であるため、業務上の不安や悩みに直面したとき、上司や同僚に相談できる機会が減ってしまうことによるストレスがあるようだ。(パーソル総合研究所)

3. 1年以上にわたるコロナ禍は従業員の意識に様々な変化をもたらしている。経営者としてよく配慮して事業を行うことを心掛けたいと思う。

## 編集後記

### 加害者の背景に目を向ける

『児童虐待から考える 社会は家族に何を強いてきたか』(杉山春著、朝日新書)を読み直した。虐待で子どもが亡くなったニュースを目にするたび、あまりに不憫だと思つたと同時に、なぜ親はこんなことをしてしまつたんだろう、と疑問に思つていたので、この本によれば、そうした親の多くは自分も虐待をされて育つてきたため、子育てのやり方や人との関係のつくり方が分からなかったり、嫌なことを解決せざるを得ないような状況に陥り、過剰に決まったりする傾向があるそうである。また、「親とはこうあるべき」という規範に縛られず、子育てがうまくいかない事実を受け入れられず、誰かに相談することもできない人もいます。そうした適切な支援を受けられず、虐待死につながつてしまうのです。

虐待をした親だけが極悪なのだと考えてしまふのは危険です。子育ては大変で、状況が変われば誰でも虐待をしてしまう可能性があります。し、虐待の連鎖の問題、また「子どもが悪いことをする」「親の育て方が悪い」という風潮や、親子への支援のあり方などに目を向けなければ状況は改善しないでしょう。

会社の「パワハラ」も似た問題なのかなと思ひます。「こんな昔は当たり前だった。今の若い人は軟弱なのだ」といった主張をするパワハラ加害者がいますが、つまりその人もパワハラ被害者だったということでしょう。されたように上司と部下の関係を作れなかったり、「上司は強くあるべき」といったいわゆる「べき論」に縛られたり、また自分の感情のやり過ぎが分からなかったり。こうした負の連鎖を食い止めるためにも、社内研修や相談できる環境づくりが必要なのだと思います。

釜澤 菜穂

## 改正育児・介護休業法のポイント

今国会で育児・介護休業法が改正され、6月9日に公布されました。詳細は追って省令等で定められますが、令和4年4月1日施行の項目もあり、いまから就業規則の改正などの対応が求められます。

### 1 男性の育児休業取得促進のための子の出生直後の時期における柔軟な育児休業の枠組みの創設

【施行日】公布日から1年6月を超えない範囲内で政令で定める日

	新制度（現行制度とは別に取得可能）※現行育休制度	
対象期間・取得可能日数	子の出生後8週間以内に4週間まで取得できる枠組みを創設	原則子が1歳（最長2歳）まで
申出期間	原則休業の2週間前まで※1	原則1ヵ月前まで
分割取得	分割して2回取得可能	原則分割不可（今回の改正で分割して2回まで取得可能に）
休業中の就業	労使協定を締結している場合に限り、労働者が合意した範囲※2で休業中に就業することが可能	原則就業不可

※1 職場環境の整備などについて、今回の改正で義務づけられる内容を上回る取り組みの実施を労使協定で定めている場合は、1ヵ月前までとすることができます。

※2 具体的な手続きの流れは以下①～③のとおりです。

- ①労働者が就業してもよい場合は事業主にその条件を申出
- ②事業主は、労働者が申し出た条件の範囲内で候補日・時間を提示
- ③労働者が同意した範囲で就業

なお、就業可能日等の上限（休業期間中の労働日・所定労働時間の半分）を厚生労働省令で定める予定

（注）新制度についても育児休業給付の対象となります。これらも含め雇用保険法も改正される予定です。

### 2 育児休業を取得しやすい雇用環境整備及び妊娠・出産の申出をした労働者に対する

#### 個別の周知・意向確認の措置の義務付け

【施行日】令和4年4月1日

- ①育児休業を取得しやすい雇用環境の整備（研修、相談窓口等の複数の選択肢からいずれかを選択）の措置を事業主に義務付け
- ②妊娠・出産の申出をした労働者に対して新制度及び現行の育児休業制度等を個別に周知するとともに、これらの制度の取得意向を確認するための措置を義務付け（育児休業の取得を控えさせるような形での周知及び意向確認を認めない）

### 3 育児休業の分割取得

【施行日】公布日から1年6月を超えない範囲内で政令で定める日

- ①育児休業（新制度を除く）を分割して2回まで取得可能とする
- ②保育所に入所できない等の理由により1歳以降に延長する場合について、開始日を柔軟化する※ことで、各期間途中でも夫婦交代を可能（途中から取得可能）とする
  - ※ 現行制度では、1歳以降に延長した場合の育休開始日が各期間（1歳～1歳半、1歳半～2歳）の初日に限定されているため、各期間開始時点しか夫婦交代できない

### 4 育児休業の取得の状況の公表の義務付け

【施行日】令和5年4月1日

- 従業員1000人超の企業を対象に、育児休業の取得の状況（男性の育児休業取得率等）について公表を義務付け

### 5 有期雇用労働者の育児・介護休業取得要件の緩和

【施行日】令和4年4月1日

- 「引き続き雇用された期間が1年以上」の要件を廃止する（ただし、労使協定を締結した場合には、無期雇用労働者と同様に、事業主に引き続き雇用された期間が1年未満である労働者を対象から除外することを可能とする）
- （注）「1歳6ヵ月までの間に契約が満了することが明らかでない」の要件は存置

## 使いやすい助成金の一覧を紹介します。



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

令和3年度の厚労省関係の助成金はおおよそ70種類ぐらいあります。中でも、新設された助成金や改正された助成金で、使いやすいものをセレクトして紹介します。

該当するものがあつた場合、詳細を厚労省のホームページから確認して、要件、支給額等をチェックしてください。

### 1 雇用調整助成金

ご承知のように休業させた従業員に支払った休業手当を補填する助成金ですが、昨年来のコロナ特例により簡易に申請できるようになりましたが、徐々に支給率が縮小され、1日あたりの上限額も減額されました（小規模事業所の場合で解雇等をしていない事業所に対しては、支給率90%、1日あたり上限額13,500円）。コロナ特例措置が当初、7月まででしたが、厚労省は取りあえず8月まで延長すると発表しました（6月18日）。

9月以降の扱いは、7月に再度発表することですが、オリンピックでまた感染が拡大すると言われていすから、もしかすると年内いっぱいまで延長されるかもしれません。

### 2 産業雇用安定助成金

これはコロナ禍で事業活動を縮小せざるを得なくなった企業が、「在籍型出向」により雇用を維持しながら他の企業に出向させる場合に、賃金や経費について、出向元企業にも、出向先企業にも支給する助成金です。

### 3 働き方改革推進支援助成金

#### （労働時間短縮・年休促進コース）

手作業業務の機械化を検討している企業や、労働時間の短縮めざし新しい機械設備やタイムカードシステムなどの機器の購入や、就業規則の作成・変更や研修を実施しようとしている企業向けの助成金です。

次の3つの成果目標から1つ以上を選択し取り組んだ場合に、支給対象となるものがありますので、紹介します。

【成果目標】

- ①月60時間を超える36協定の時間外・休日労働時間を縮減させること
- ②特別休暇（病気休暇、教育訓練休暇など）を導入すること
- ③時間単位の年次有給休暇制度を新たに導入すること

【支給対象費用となる取り組み】

- ①労務管理担当者に対する研修
- ②労働者に対する研修、周知・啓発
- ③外部専門家によるコンサルティング
- ④就業規則・労使協定等の作成・変更

⑤人材確保に向けた取組み

⑥労務管理用ソフトウェア、労務管理用機器、デジタル式運行記録計の導入・更新

⑦労働能率の増進に資する設備・機器などの導入・更新

### 4 高齢労働者処遇改善促進助成金

高齢雇用継続給付金が令和7年度以降、段階的に減額になり、最終的に廃止となる予定です。そのため、60歳代前半の従業員の処遇改善をめざし、賃金の増額改定を支援する目的で新設された助成金です。

### 5 65歳超雇用推進助成金

#### （65歳超継続雇用促進コース）

令和3年4月から施行された改正高齢者雇用安定法により、70歳までの就業確保措置が努力義務となりました。この施策を推進するため、本助成金が改正され、助成額が増額となりました。

以下のいずれかの措置をとった場合に助成されます。

- ①65歳以上の定年の引き上げ
- ②定年の定め廃止
- ③希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入

【事例1】

「定年60歳・継続雇用年齢65歳」の企業が、定年から勤務している60歳以上の従業員が1名在籍している場合、定年を66歳に引き上げると85万円の助成金を申請できます。定年を70歳または定年の定めを廃止にすると120万円の助成金を申請できます。

【事例2】

「定年60歳・継続雇用年齢65歳」の企業が、定年を60のまま据え置きし、継続雇用年齢だけを65歳から70歳に引き上げると80万円の助成金を申請できます。

### 6 キャリアアップ助成金（正社員化コース）

雇用が安定しない非正規社員の正社員化を促進するために、平成25年に創設された助成金です。令和3年度限定で、コロナが原因で離職し未経験職種で紹介予定派遣される場合、2ヵ月以上6ヵ月未満の派遣期間での正社員雇用も対象となります。

### 脱ハンコがやってきた

先日、後輩の司法書士から「商業登記の押印がいなくなった書面ですが、株主リストは本当に押印がいらないのでしょうか」というLINEが来た。今年1月、「法令上、押印を要する規定のない書面は、押印の有無を審査しない」という通達が法務省から出された。この結果、商業登記の際、株主リストを含めて多くの書面(20種類程)に押印が不要となった。

この通達は、衝撃的な内容だったし、司法書士業界にとってもそうだったと思う。脱ハンコ、デジタル化という流れがコロナの後押しもあり加速していることはどの司法書士もわかっていただろうが、実際に押印のない書類を役所(法務局)に出すということを頭に描いていた人は少なかっただろう。なので、通達を読んでも「本当に押印がいらないの？」と相談してきた後輩の気持ちはわかるし、自分も押印のない書類を初めて法務局に出した時は半信半疑だった。それぐらい司法書士は「ハンコをもらう」ということに重きを置いてきた。

押印がいらないということは、精神的にとっても楽だ。法務局に提出した書類の原本を返却してもらう場合、そのコピーを提出して「原本還付」という手続きをする。この際、提出するコピーの末尾に「原本に相違ない」という一文を入れて押印をする。また、原本還付する書類が複数になる場合には、ページの綴り目に契印(実務上は割印ということが多い)をする。この原本還付の際の押印も不要となった。私個人としては、この契印がめんどうくさかった。印

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/>



影が不鮮明にならないように気をつかったり、漏れがないか見返すことに気をつかったりなど、結構ストレスだった。この手間がなくなっただけでもかなり気が楽になった。

また、捺印はほぼもらえるので軽微な修正をすることはできるが、それでも二重線で消して加筆修正すると書面が汚れるし、明らかに訂正した書面を依頼者に返却するのはプロとしては恥ずかしいものである。法務局に提出した後に修正が必要となれば、法務局に出向かないといけないこともある。こういうストレスが無くなるだけでも気は楽だし、手間が減れば生産性は上がる。

では、押印が不要となった書類に依頼者からハンコをもらわないかという点、そういう訳にもいかない。依頼者に書類の内容を確認してもらう必要はあるし、内容を確認したという意味確認のために依頼者には押印をもらう。それは、私文書について「本人又はその代理人の署名又は押印があるときは真正に成立したものと推定する」という規定が民事訴訟法228条4項にあることから、依頼者と紛争になったときに文書の証拠力を担保するために押印をもらう。そしてわざわざ押印してもらった書類を使わない理由もないので、今でもその書類をそのまま法務局に提出している。

ハンコにも歴史があるので、完全に脱ハンコとなるにはまだ時間がかかるだろう。それでも今回の通達によって、歴史的な一歩が踏み出されたと思う(司法書士にとっては)。

### JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

## Things Ain't What They Used To Be 昔はよかったね

1942年デューク・エリントンの息子マーサーが作曲し、テッド・パーソンズが作詞したジャズ・スタンダードです。1941年にアメリカ作曲家作詞家協会に対するストライキがあり、この協会に加盟していたデュークの曲をラジオで放送できなくなりました。エリントン楽団はビリー・ストレイホーンの曲や息子のマーサーが書いた曲を演奏し、これを放送したようです。この曲には疑惑があり、父親のデュークが作曲に関与したのではないかとされています。ジャズ評論家の言うことには、マーサーが原曲を書き、デュークが編曲をしたのではないかとことで落ち着いています。

邦題「昔はよかったね」についても異論があります。直訳すれば「物事、以前とは違うぞ」となるはずですが、歌詞はどうでしょうか。

何でもないことにとっても疲れた  
本当に何もしてないのに陰鬱だった  
落ち込んで何にも得られないことなどどうでもよかった  
今、遠い地平線を見る私の目に輝きが見える  
もう昔とは違うと告げている

疑い深い人に用はない  
バラ色の約束を無視しないで  
今、幸せな物語が来ると信じている  
それは輝かしい世紀の夜明け  
もう昔とは違うと教えてやる

邦題は誰がつけたのでしょうか。歌詞の中にある「疑い深い人」というところはトーマスという個人名が使われています。1942年当時のアメリカ人でトーマスという人は沢山いました。戦時中で

すから軍人の中にもいました。しかしラジオで全国に流される歌に個人名はどうかと思っていたら、息子が聖書の中に出てくるキリストの十二弟子の一人のことでであると教えてくれました。キリストの復活を自分の目で見るまで信じなかったという人で「疑い深い人」の代表みたいに使われています。西洋文化についての知識が浅いと歌詞も正しく理解できないことが分かりました。

1942年当時、世界の戦線は拡大し、アメリカが本格的に反攻していく年です。この年6月にはミッドウェイ海戦が起こりました。これに関連しているならば「昔とは違うぞ」ということなのでしょうが、作詞家テッド・パーソンズの意志はどこにあったのでしょうか。本名はサイモン・シュヴァルツという人です。社会労働党の活動をしたり、テレビのプロデューサーをしたり、チリのアジュンデに興味を抱いたりもしたそうです。ひょっとしたら、戦争とは関係なく人類の解放という大きなテーマだったのかもかもしれません。

変ニ長調のブルースです。エリントン楽団、オスカー・ピーターソン、エラ・フィッツジェラルドなど沢山の演奏があります。スタンダード・ナンバーですから、40年代から最近の演奏まで色々聴き比べてみるのも良いですね。

ウイズ・コロナの次はアフター・コロナ。いろんな分野で変化が起こっています。物の価値が変わったり、新しい働き方、テレワーク、Zoom会議などが当たり前になり、新しい商品の出現と消えていくサービスが明確になります。10年はかかると思われていたデジタル・トランスフォーメーションも数カ月で浸透したものもあります。キャッシュレス決済も進みましたね。残業が減り、家庭で過ごす時間が圧倒的に増えました。それは輝かしい世紀の夜明けとなるのでしょうか。「昔はよかったね」とならないように変化に対応する力をつけたいと思います。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

## 治療と仕事の両立支援制度の検討

### Question

ある職員が難病に罹患しました。この難病は薬の投与による治療で通常の人と同様の生活が可能な病気です。月1~2回程度の通院が必要です。この間、通院の日について有給休暇で対応してきましたが、ご家族の病気等で有給休暇を使うことも少なくないため、結果的に欠勤扱いとなる日も生まれています。職員から病気に罹患しても安心して就業を続けられるように、通院休暇などの導入を検討して欲しいとの要望が出されています。

### Answer

#### 【疾病を抱える労働者の就業可能性の向上と課題】

「近年の診療技術や治療方法の進歩により、かつては『不治の病』とされていた疾病においても生存率が向上し、『長く付き合う病気』に変化しつつあり、労働者が病気になったからと言って、すぐに離職しなければならないという状況が必ずしも当てはまらなくなってきている。」とくに「がん、脳卒中、心疾患、糖尿病、肝炎、その他難病など、反復・継続して治療が必要となる疾病(短期で治癒する疾病ではなく)」を対象にした検討が求められています。

(以上、厚労省「両立支援のためのガイドライン」より)

現状は、こうした疾病に対する理解や配慮が不十分のため、「仕事が忙しいから」治療を中断したり、離職してしまったりするケースが多い。もちろん、会社の規模や経営資源によって対応できる範囲も違うのは当然ですが、その中でも最大限できる努力の範囲で検討したいと思います。

#### 【休暇制度、勤務制度の検討】

病気の種類や状況によって、短時間の治療が定期的に繰り返される場合、就業時間に一定の制限が必要な場合、通勤による負担の軽減のため出勤時間をずらす必要がある場合など千差万別です。また、各事業場の実情に応じて導入できる制度も違ってきます。それを踏まえて、上記ガイドラインではいくつかの例を提示されています。

- ①休暇制度
  - 時間単位の年次有給休暇
    - …労使協定を結べば、1時間単位で有給休暇を与え

ることができます(上限は1年で5日分まで)。

- 傷病休暇・病気休暇
  - …事業者が自主的に設ける法定外の休暇です。年次有給休暇とは別に付与するものです。一定期間まとまって休職できる制度をとっている会社は多いと思いますが、短期間の通院・入院等にも対応できる休暇制度も検討できます。また、有給とするか無給とするかは事業場ごとに異なります。

#### ②勤務制度

- 時差出勤制度
  - …始業及び終業時間を変更し、身体に負担のかかる通勤時間帯を避けて通勤します
- 短時間勤務制度
  - …療養中・療養後の負担を軽減すること等を目的として、所定労働時間を短縮する制度
- 在宅勤務(テレワーク)
- 試し出勤制度
  - …長期間にわたって休職していた労働者に対して、円滑な復職を支援するために、勤務時間や勤務日数を短縮した試し出勤等を行うもの

#### 【相談窓口の設置、個別事情ごとの配慮】

治療と仕事の両立支援は、健康診断で把握した場合などを除いては、あくまでも労働者からの申出を原則とします。したがって、労働者が安心して相談・申出を行えるよう、相談窓口を設置し、申出を受けた際の情報の取扱い等などにつきよく相談できるようにする必要があります。

また、労働者及び(労働者本人の同意を得た上で)主治医からよく情報を収集し、それを参考に、就業上の措置その他の措置や配慮の内容、スケジュール等をまとめた計画(「両立支援プラン」)を策定します。



## 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62回：ワクチン休暇

現役世代に対する新型コロナワクチンの接種が今後本格化することを受けて、「ワクチン休暇」を導入した企業の報道も増えています。そこで、今回はワクチン休暇の留意点などを見ていきましょう。

## 1. ワクチン接種のための休暇がなぜ必要？

前提として、ワクチンは効果が高いことが報告されています。海外での臨床試験では、ファイザー社で約95%、モデルナ社で約94%の発症予防効果があったとされています。したがって、企業としては社員のワクチン接種を推進したいというのが基本的な立場となるでしょう<sup>1)</sup>。

一方、ワクチンによる副反応についてもいろいろわかってきました。ワクチンの副反応には、主なものに接種部位の痛みなどの接種部位反応と発熱、頭痛、倦怠感などの全身反応があります。そして、ファイザー社のワクチンについて、先行的に接種を受けた約2万人の医療従事者を対象とした調査では、①副反応は1回目よりも2回目の頻度が高く、②年齢が上がると頻度が低い、③男性より女性の頻度がやや高いことなどがわかっています。特に2回目接種の翌日では、37.5度以上の発熱が約4割、頭痛が約5割、全身倦怠感は約7割に上りました<sup>2)</sup>。つまり、企業としてはワクチン接種を奨励することもさることながら、接種の翌日に欠勤する社員が少なからず生じることに留意しなければなりません。

## 2. ワクチン接種を受けやすい制度の整備

厚生労働省は、安心してワクチン接種を受けられるようにするための取組として①特別な休暇制度を設けること、②接種のための不就業時間を出勤みなしとすることなどを例示しています<sup>3)</sup>。

①のわかりやすい例は「ワクチン休暇」などの新たな特別休暇制度を設けることですが、既存の特別休暇に「会社が必要と認めた場合」などのような事由が認められていれば、それを適用することも考えられます。また、失効積立年休制度の取得事由に追加するという企業の事例もあります。

②は、健康診断などで遅刻や中抜けする場合に、その時間を労働時間として取り扱うのと同様と考えればよいです。特に社員の通勤エリアが狭い企業で

は、接種後すみやかに業務に戻れるでしょう。また、中抜けした時間だけ終業時刻を繰り下げること考えられます。

なお、接種日および翌日以降副反応が出た日に、本人の請求により法定の年次有給休暇を取得することで対応しても問題ありません。しかし、①や②のような制度により、ワクチン接種を早期に推進できること、接種が休日に集中することを防げること、結果的に従業員のワクチン接種の状況を把握できることなどにメリットがあるといえます。また、会社としての社員の健康を守る姿勢を示せることにも意義があるのではないのでしょうか。

## 3. ワクチン休暇の内容

ワクチン休暇を認める場合、少なくとも取得を認める事由、取得可能日数、取得単位、申出手続きは決めておく必要があります。インターネットで公表されている他社事例を概観すると、事由については、接種日および副反応が見られる日のほか、家族の接種日の付き添いなどについても同様に認める事例もみられます。また、取得可能日数は、2～4日程度とする企業が多いようですが、事由に該当する限り上限を設けないという企業もあります。取得単位は1日、半日、時間単位の中から、自社の事情を勘案して設定します。

なお、ワクチン休暇を非正社員であることだけを理由に認めない取り扱いは、パート有期法が禁止する不合理な待遇差にあたることが考えられるので、留意してください<sup>4)</sup>。

- 1) ワクチン接種を業務命令で強制することは一般に困難であることについては、本連載第59回を参照。
- 2) 厚労省「H3. 6.9 健康観察日誌集計の中間報告(7)」。接種翌日の頭痛と倦怠感の半数以上が「中等度」以上だった(「中等度」は「薬剤治療を要する又は、日常生活の一部に困難を生じる」とされている)。
- 3) 新型コロナウイルスに関するQ&A(企業の方向け)(R3.6.11版)
- 4) たとえば所定労働日数に応じて取得可能日数を調整するなどの合理的な理由のある待遇差であれば、不合理とはならない要因になると考える。

## 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98回：強い事業マネジメントづくり

## 【ISOの歴史】

事業マネジメントの目的は何でしょう。順調に事業推進し、安定した売上や利益を確保することであり、それにより、経営体を拡大させ、また安定化させて、その結果、世の中に求められる組織体をつくり、雇用を安定的に維持することです。「特需」即ち一時的なブームなどで努力せずして、外部環境の変化で売上や利益が増大する場合がありますが、ブームは必ず去り、一時的なものというケースが少なくありません。ではそのような安定的売上や利益を生む事業マネジメントはどのようにつくっていったらいいのでしょうか？

ISOをご存知の方も多いと思いますが、名前を知っているだけでよくわからない、ISOの登録企業でさえ、ISOの意義や活用ノウハウがわからないというケースは少なくありません。ISOの考え方は、ものづくりである製造業からスタートしています。製造業の生命線は、「製品品質」であり、この品質確保のため、長い間たゆまぬ努力が続けられてきました。1980年代までは、QC工程表に代表される良い品質の製品を作り出すために製造の各プロセスで、必要な検査基準を設定し、それをクリアする工程管理により、品質の良い製品づくりを進めてきました。しかし、これはどちらかといえば、「職人のこだわり」のような世界で、“いいものができるまで妥協しない”というものづくりの姿勢の賜物でした。しかし、1979年以降、イギリスのサッチャー首相が推進した統一規格として急速に発展し、その後1987年に国際規格ISO9000として発展したという歴史があります。これが、それまでこだわり一辺倒であった品質管理から「品質管理システム」という品質確保のしくみづくりの時代へ発展したのです。

つまり、QC工程表によるモノづくりへのこだわりから、システム志向へ展開したのです。しかし、2015年版以降の、今日のISOは、システムを意識しつつ、各プロセスを重要視する、経営や事業の戦略的ツールへと進化したのです。そして、2000年以降は、製造業が多かったISOのツールの有効性が医療機関やサービス業でも認められるようになりました。今日では、医療機関で投薬・点滴他介護の場面でも、いわばヒヤリハット同様、実害はなかった医療・看護における医療行為でミス未然に防ぐために活用されています。あるいはサービス業の無形であり、その一瞬でサービスの結果が見えなくなるサービスを意図し

たくみや接客でお客様の満足度を上げるなどの場面でも、活用されるようになっていきます。

## 【ISOを活用した事業マネジメント】

このISOの規格の意義を活用した事業マネジメントは、企業が目指す結果(パフォーマンス)を出すために極めて有効な管理手法なのです。

ISOマネジメント活用の意義は、意図しない結果を引き起こさないための「予防」という考え方からきています。予防とは、意図しない結果を発生させることを防ぐことです。そのためには次の三つの考え方が基本です。

- ① プロセスを完全管理する。
- ② リスクの低減を図る。
- ③ 改善サイクルを回す。

ということです。

「プロセスの完全管理」とは、例えばホテルのフロントで接客するときに、どういう接客を行うかの手順や接客方法、身だしなみ、そしてどのような思いを持って接するかということが宿泊のお客様の心地よさに通じることになります。ですから、意図した接客・対応をポリシーに沿って完璧に実施し、結果お客様の高い評価を得ることが重要なポイントとなります。

「リスクの低減」とは、そのために人の必要とされる力量を養い(人)、必要なツールを準備し(モノ)、かつ手順や要領をまとめたマニュアル(情報)にそって行い、結果が一定以上の基準以上に製造やサービス提供ができるようにそれらの人、モノ、情報、基準をブラッシュアップすることです。

「改善サイクル」とは、万が一、ミスやロス、ムリ・ムダが発生した場合に、原因を追究して、改善策を検討して、再発防止策を立案して実行し、その改善成果を評価する、ということです。

実は、ISOの意義を理解し、そのISOを活用した事業マネジメントは、結果として、安定した売上や利益を確保することができます。それにより、順調に事業推進する可能性を切り開くこととなります。事業マネジメントの第1歩は、属人的でない、間違いを起こさないいい意味での「標準化」であり、よいしくみを誰でもが使えるようになる事に他ならないのです。