

マチ弁と虎に翼

となりめ弁護士

1 今月スタートしたNHK朝の連続テレビ小説「虎に翼」が大ブレイクしているようだ。私も、最初は見逃していたが、周囲から大絶賛の声が聞こえて来て、再放送で追いつき、今は毎日出勤前に釘付けになっている。

ドラマは、昭和初期に女性初の弁護士になった伊藤沙莉演じるヒロイン猪爪寅子が、男性社会の様々な偏見や差別に立ち向かい、明律大学で司法試験（高等文官試験）の勉強に挑む痛快なストーリーである。実在した女性弁護士（後に横浜家庭裁判所所長）である三淵嘉子をモデルとしており、同じ年に弁護士になった中田正子、久米愛の三名の女性弁護士も登場する。法曹界のドラマということもあって、弁護士や裁判官・検察官の視聴率は、相当高いようだ。

2 男性社会の中で様々な偏見、差別、抑圧に立ち向かい自立する女性の姿を描いたドラマであるだけに、同じ体験や同じ思いを持つた女性の間にも共感を広げている。どちらかというと未だ男性社会、保守的な風土が残る法曹界にも寅子が生きた時代と共通する差別は厳然として存在するし、日本社会の多くがそうであろう。

そして、法律を武器に女性の権利を実現しようとする寅子の姿は、多くの女性の共感を上げ、毎日の生活の励みになっているように

3 今、弁護士の世界は、一つの曲がり角にある。寅子のように、法律を武器に社会を変え、弱者を救済する、という多くの法律家を目指した初心を貫くことが困難な社会的状況がある。

寅子のような、法律を武器に、庶民の権利を擁護する町場の弁護士は、「マチ弁」と呼ばれることがある。しかし、現実には、よりよい待遇を求めてどちらかというと強者のおこぼれに預かる企業法務中心の大手法律事務所への「就職」が人気で、マチ弁は、絶滅危惧種だ、と自虐的に話す弁護士もいる。

しかし、女性問題、子どもの人権、LGBT、労働者の権利、外国人の人権、中小企業の経営、公害・薬害被害者の救済、福島原発事故被害者の救済、刑事えん罪事件、……。これらの困難な事件を全国各地で、いわば手弁当で支えているのは間違いなくマチ弁といわれる弁護士たちだ。

4 マチ弁の危機は、わずかながら日本社会に残されている弱者・少数者のための社会的共通資本（宇沢弘文）の弱体化を意味する。

寅子への共感 は、社会にとってなくてはならないマチ弁への共感であり、私たち弁護士は、そのことに確信と誇りをもって日々の業務に従事したいものである。



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良



社会保険労務士法人・行政書士事務所

オフィス・サポートNEWS

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場2-14-2 新陽ビル507号室
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL <http://www.officesup.com>

第182号 2024年4月

発行責任者 鎌田 勝典

TOPICS

今年度の労働行政(労働局や監督署等の動き)の基本を発表

労使トラブル110番

日によって所定労働時間が違う場合、時間単位年休は1日何時間になる？

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

椿（光源氏）

編集後記

将来の夢

時言

人手不足～採用と定着は車の両輪

1. 企業にとって労働力不測の解決は主要な経営課題となっている。帝国データバンクによれば、人手不足倒産は、2021年111件→2022年140件→2023年260件とうなぎのぼりである（もちろん法的倒産件数だから廃業等は含まれない数である）。
2. 同じく帝国データバンクの企業の意識調査では、賃金改善見込みが「ある」と答えた企業は6割にのぼる。2021年度42.0%→2022年度54.6%→2023年度56.5%→2024年度59.7%とこれもうなぎのぼりだ。賃金改善とは定期昇給は含まれず、ベースアップや賞与の増加のみの数である。賃上げ原資のない企業は淘汰されつつあるという厳しい現実が突き付けられている。
3. マイナビが発表した「2025年卒大生活実態調査」によれば、新卒学生の企業選択のポイントは、1位「待遇面

（給与・休日休暇制度）」22.8%、2位「社風や働く社員がよい・よさそう」22.6%。「残業はできるだけしたくない、するとしても残業分の給料はすべて出る（みなし残業や固定残業による給与体制は避けたい）」ということのよう

4. 一方、公益社団法人全国求人情報協会の「入社1年半時点の就業意識の実態調査」によれば、実に52.4%が転職意向を持っているという。入社直後から、より良い待遇を求めて転職を考えているのである。
5. こうなるとざるで水を汲んでもこぼれるだけ。採用と定着は実に車の両輪である。新人を定着させるための、待遇、担当者の配置などいままではない工夫が必要になっている。

うちの子どもは病院が大好きで、よくお医者さんごっこをしていますし、自分から病院に行きたいと申告して注射や治療も率先して受けています。先日、耳鼻科の先生に「そんなに病院が好きなら、お医者さんになったら？」と言われていました。しかし、本人曰く「お医者さんにはならない。アンパンマンになって、バイキンマンにアンパンチするの」とのことでした（笑）

アニメのキャラクターになりたがるのは子どももあるですね。私自身、幼児のころは、セーラームーンのセーラーマーキュリーに憧れていた記憶があります。小学生になって以降は、なんと多くのイメージで「ケーキ屋さん」「お花屋さん」などと答えていましたが、実際には就きたい職業なんて全くありませんでした。今も特にありません。（今の仕事は気に入ってますが）

うちの子は、アンパンマンの次は、プリキュアやプリンセス、あるいはパウパトのキャラクターになりたいと言いつつ、でしようか。私もコウペンちゃんとかドキンちゃんにはなりたいたかも。「将来の夢」という言葉は、「就きたい職業」という意味合いで使われることが多いですが、どちらかというと職業よりもキャラクターで考えたいというのが、性格や生き方を具体的にイメージできて面白いのではないでしようか。

釜澤菜穂

今年度の労働行政(労働局や監督署等の動き)の基本を発表

厚労省は、3月29日、「令和6年度地方労働行政運営方針」を発表しました。これは毎年発表する地方労働局における重点課題・対策を示したもので、各企業においてもこれを参考にしながら労務管理を進めてください。

「人手不足の克服、継続的な賃上げ、多様な働き方の実現による持続的な成長と分配の好循環を実現する」ことを目的に諸施策を打ち出しています。その概要を紹介します。

1. 最低賃金・賃金の引上げに向けた支援、非正規雇用労働者の処遇改善等

- 最低賃金について、2030年代半ばまでに全国加重平均が1,500円となることを目指す。
- 中小企業等が賃上げの原資を確保できるよう、「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」の周知。
- 最低賃金の履行上問題のある業種等に重点的に監督指導等を行う。
- 監督署の定期監督等において、同一労働同一賃金に関する確認を行う。基本給・賞与について正社員との待遇差がある理由の説明が不十分な企業に対し、監督署から点検要請を集中的に実施するなど
- 非正規労働者の処遇改善や正社員化を支援するキャリアアップ助成金の周知、活用勧奨
- 令和6年4月から施行された労働条件明示事項に、無期転換申込機会と無期転換後の労働条件が追加されたことなどの周知・啓発

2. リ・スキリング、労働移動の円滑化等の推進

- 職務給導入、配偶者手当の見直しについて、リフレット等による周知・広報を実施する
- 中小企業等に対する人材確保の支援として、ハローワークにおける求人票作成の支援等

3. 多様な人材の活躍と魅力ある職場づくり

- 「フリーランス・事業者間取引適正化等法」の施行（令和6年秋）に伴い、その周知・履行確保を図る。形式的にフリーランスという形をとっていても、労働基準法等における労働者に該当する場合は、厳正に監督指導する。

- 仕事と育児・介護の両立支援。両立支援等助成金の活用
- ハラスメント防止措置を講じていない事業主に対し厳正な指導を実施する
- 過重労働による健康障害を防止するための監督指導を実施する
 - ・令和6年度適用開始業務（建設、運送、医師）については個々の事業場任せにせず、取引慣行への対策等丁寧な相談・支援を行っていく。
 - ・1か月当たり80時間を超えていると考えられる事業場及び長時間にわたる過重な労働による過労死等に係る労災請求が行われた事業場に対する監督指導を引き続き実施。
 - ・「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」の周知を徹底し、監督指導においてもこれに基づく是正を指導する。
 - ・労働基準法に基づく労働条件明示事項に、就業場所・業務の変更の範囲を追加された（令和6年4月施行）ことの周知・啓発。
- 多様な働き方、働き方・休み方改革
 - ・テレワークの推進
 - ・勤務観インターバル制度導入促進のための支援の実施
 - ・年次有給休暇の取得促進、病気休暇等の特別休暇の導入、選択的週休3日制度（事例の提供等）
- 多様な人材の就労・社会参加の促進
 - ・60歳から64歳までの高年齢労働者の処遇改善を行う企業への支援（高年齢労働者処遇改善促進助成金）
 - ・65歳から70歳までの高年齢者就業確保措置の取組みの促進
 - ・障害者の就労促進、外国人労働者の雇用管理、就職氷河期世代の就労促進



年金相談の現場から

障害年金を認定日まで遡って受給できるか？

特定社会保険労務士 鎌田 勝典



Question

13年前に頸部ジストニアを発症し、昨年の6月に障害厚生年金の3級の認定を受けることができました。これを13年前に遡って受給することはできますか。

Answer

【障害年金の請求・認定のパターン】

障害年金には、いくつかの請求の仕方（認定パターン）があります。

（1）認定日請求

初診日から1年6ヵ月を経過した日（認定日といいます）において、障害等級に該当しているかどうかを認定する一般的な請求の仕方です。

（2）事後重症

上記の障害認定日には障害等級に該当しなかった場合で、65歳に達する日の前日までに障害等級に該当した時点で認定されるものです。

（3）初めて1・2級に該当したことによる請求

障害等級1級または2級に該当しない程度の障害の状態の者に新たな傷病（基準傷病といいます）が発生し、併合して65歳に達する日の前日までに初めて1級または2級に該当したときに認定されるものです。

（4）20歳前の傷病による請求

20歳前に傷病が発症し、20歳の時点（または認定日が20最後後であるときは認定日）に、障害等級1級または2級であったときに請求します。但し、障害基礎年金のみの請求となります。

なお、障害基礎年金は1級と2級、障害厚生年金は1級・2級に加えて3級という障害等級があります。

【認定日請求されるための要件】

あなたの場合は、事後重症で認定されたようです。それを認定日（13年前の初診日から1年半経過した日）請求できないかというご相談です。それがするためには、①その時

点での診断書を入力することができるかどうか、かつ、②その時点で障害等級に該当しているかどうかです。

【病院の存続、カルテ保存期間などの困難】

「頸部ジストニア」とは、自分の意思とは関係なく首や肩などの筋肉が萎縮する病気といわれています。多分症状から考えると、最近重くなったわけじゃなくて以前から症状は変わらないというお気持ちだと思います。だから認定日請求できないかと思われるのももっともだと思います。しかし、①13年前にすでにそういう症状があらわれていたかどうか、②その時点の病院が現在存在しているかどうか、③当時の主治医が現存しており、カルテが残っていて当時の診断書を書いてもらうことができるかどうかです。

一般的にはカルテの保存期間は5年ですので、データ等で保存されていない限り診断書を遡って書いてもらうのはなかなか困難です。

以上を踏まえて、検討してみてください。





司法書士の業務つれづれ帳 第94回

笑えない辞任届の約束事： 令和時代の辞め方指南

取締役などの役員が任期の前に会社を辞めるとき「辞任届」をもらう。この辞任届には定型の文句があり、ほとんどの雛形には「私は、このたび一身上の都合により、令和〇〇年〇〇月〇〇日をもって貴社の取締役を辞任いたしましたく、お届けいたします。」と書かれている。この定型文に気になるところが2つある。

ひとつは「一身上の都合により」という文。一身上は自分の身の上に関する事柄を意味していて、自分の家庭や健康などの個人的な都合によって辞めますという意味表示となる。ただ、これまで辞任登記の依頼を受けてきて文面通りの背景だったことは少ない。辞めてもらうために会社都合で辞任届をもらうケースがほとんど。大手の子会社の役員なんかは一定の周期で新しい役員が送り込まれてくるが、辞めるときの辞任届には「一身上の都合により」と書いてある。辞めることに異議はないだろうから構わないけど、どこかモヤモヤとする。

文面は「私は、令和〇〇年〇〇月〇〇日、貴社の取締役を辞任いたします。」で十分足りる。なので、私が辞任届の作成を依頼されたとき、明らかに個人的な事情での辞任ない限りは「一身上の都合」は書かない。それがフェアだと思うから。

気になることの2つめは「〇〇年〇〇月〇〇日をもって」の「もって」。例えば辞任届に「令和6年3月31日をもって取締役を辞任する」と書いた場合、この日の何時に辞めることになるだろうか。

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/>



正解は、令和6年3月31日の24時。なので4月1日の0時(の直前)までは取締役であることから取締役としての責任も生じる。例えば3月31日の午後にと取締役会があれば出席する義務はある。その取締役会で決定したことで損害が起これば賠償を請求される可能性もある。

では3月31日に辞めるがその日の責任を負いたくない場合どのように辞任届をかけばよいだろうか。正解は「令和6年3月31日付けで取締役を辞任する」と書けばよい。この場合は令和6年3月31日の0時で辞任することになる。

「もって」がよいケースをひとつ紹介する。取締役A B C Dで代表取締役がAとBの株式会社がある。この会社でAが3月31日に辞任をするのでDを新任で代表取締役に選ぶ場合、Aが3月31日を「もって」辞任をすると良いことがひとつある。

この場合3月31日に取締役会を開いてDを代表取締役に選ぶ。これにAが出席しないと取締役会議事録にB C Dが実印を押して印鑑証明書を用意する必要があるが、Aが出席して取締役会議事録に法務局に届けてあるAの会社実印を押すとB C Dの実印はいらなくなる。Aの辞任が3月31日付けならば取締役会に出れないが「3月31日をもって」ならば取締役会に出席できる。

どうでもいいような細かい話だが、司法書士はいつもこんなことを考えている。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

I Wanna Be Around「そばにいたい」

1957年オハイオ州ヤングスタウンに住む美容師、ヴィンマーシュテット(未亡人)は、有名な作曲家でソングライターであったジョニー・マーサーに曲のアイデア「I want to be around to pick up the pieces, when somebody breaks your heart」と書いた手紙を送りました。住所を知らなかったで、宛先にニューヨーク州ニューヨーク ソングライター ジョニー・マーサー様と書いたのですが、なんとこれが届いたのです。彼女はフランク・シナトラがエヴァ・ガートナーと結婚する為に、前妻と離婚し、その後ガートナーがシナトラを振ったことを知りインスピレーションが湧いたそうです。シナトラに同情したのでしょうか、それとも許せなかったのでしょうか。

マーサーは1962年に曲を完成させ発表します。著作権と印税の3分の1をヴィンマーシュテットに分ける約束をしました。1963年トニー・ベネットが歌い大ヒットします。14週間ヒットチャートに載ります。彼女は年間3,000ドルの収入を得たそうです。1ドル360円の時代ですから、108万円です。63年の大卒初任給が1万5,700円、かけ蕎麦1杯40円だと考えると大金です。毎年海外旅行を楽しんでいたそうです。

心のかけらを拾うため あなたのそばにいたい
誰かがあなたを失恋させたらね
まー、僕より倍くらいカッコいい誰かにね

その誰かさんは真の愛を誓うんだらうね
君がいつも僕に言っていたようにね
そして同類相哀れむということを分からせるように離れていく
見ててごらん

君のそばにいて
彼がどんな風にやるのか見てみたい
彼が君の心を粉々にするとき
粉々のパズルがピッタリと合わさるか見せて

そんな時リベンジが心地よいと感じるのかな
私は最前列に座って皆が拍手しているのかいて
誰かさんが君の心を粉々にする 君が僕にしたように
誰かさんが君の心を粉々にする 君が僕にしたように

ずいぶん意地悪な曲ですね。女性シンガーが歌う場合、彼は彼女になります。シナトラの最初の奥さんに感情移入して聴けば分かる気がします。まだ好きな気持ちがあって、慰めたい気持ちでそばにいたいなら良いのですが、皆が拍手喝采する中の最前列で見届けるなんて、傷口に塩を塗るぐらい残酷です。そういえば「Ory Me a River」もリベンジソングでした。割れたかけらを集めても、もう元には戻らないことが分かっていて「パズルがピタッと合わさるか見せて」と言うくらい憎らしいのでしょう。驚きなのは、クインシー・ジョーンズのバンドをバックにシナトラが歌っている音源があることです。ヒットした63年版のトニー・ベネットは声に張りがあってとても良いです。女性版はジュリー・ロンドンが歌っています。

宛名がニューヨーク州ニューヨークでも手紙が本人に届いた理由は、郵便局員が機転を利かせ、全米作詞作曲家協会に届けたからでした。郵便局員にも報酬を分けてあげたいですね。以前、田舎のお寺から私宛の手紙が届かないと連絡がありました。「住所は合っていましたか？」と訊くと、東京都の後に市名と町名だけ書いたそうです。「私そんなに有名人ではありませんから」と答えておきました。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

日によって所定労働時間が違う場合、 時間単位年休は1日何時間になる？

Question

週の3日は3時間勤務、1日は5時間勤務のアルバイトさんがいます。この場合の1日当たりの時間単位有休は3時間なのでしょうか、5時間なのでしょうか？また、時間単位有休の未消化分があった場合、翌年度に繰り越すことは可能ですか？

Answer

【時間単位年休の導入要件】

平成22年4月施行の改正労働基準法において、労使協定による時間単位の年次有給休暇制度が新設されました。労使協定で定めるべき事項は次のとおりです。

- ①時間単位有休を与える労働者の範囲
事業の正常な運営との調整を図る観点から、労使協定では時間単位年休を与える労働者の範囲を定めることとされています。例としては、ライン勤務者、変形勤務者、交替勤務者、短時間勤務者は対象外とすることができるとされています。ただし、利用目的によって範囲を制限することは認められません。
- ②時間単位年休の日数（5日以内）
もともとまとまった日数の休暇を取得するという年次有給休暇の本来の趣旨に鑑み、労働基準法は時間単位年休は5日以内としており、労使協定ではこの範囲（5日以下の日数）で日数を定める必要があります。
- ③時間単位年休の1日の時間数
1日当たり何時間の時間単位年休となるのか、所定労働時間をもとにその時間数を定めます（この点については次に詳しく述べます）。
- ④1時間単位以外を単位とする場合の時間数
これは2時間や3時間といった1時間以外の時間を単位として時間単位年休を与えるとする場合に、その時間数を定めるということです。ただし、30分など1時間未満時間数を単位として与えることはできません。厚労省のQ&Aでは「時間単位年休における取得の単位である時間とは、整数の時間数を指し、1時間に満たないものは含まれない」としています。例えば、30分の遅刻についても1時間単位で年休を充当しなければ適法な年休取得にはならないということです。

【時間単位年休の1日の時間数をめぐって】

上記③の1日当たり時間単位年休が何時間となるかという問題では、いくつかの問題があります。
まず所定労働時間数に1時間に満たない時間数がある場合、例えば1日7時間30分、週5日労働で1週37時間30分といった場合どうするかという問題です。労働基準基則第24条の4第1号において、1日の

所定労働時間数を下回らないものとする規定しています。上記例でいえば、「1日7時間30分」を「1日8時間」とする必要があるということです（週37時間30分を38時間とするものではありません）。

次に、日によって所定労働時間数が異なる場合の扱いです。この場合、1年間における1日平均所定労働時間数を下回らないものとしなければなりません。1年間における総労働時間数が決まっていなかった場合には、決まっている期間における1日平均所定労働時間数となります。ご質問の例で言いますと、仮に「週3日×3時間+週1日5時間」が固定されているならば、14時間÷4日間=1日当たり3.5時間となりますから、それを下回らないものとするためには、1日当たり4時間の時間単位年休とすることになります。

【時間単位年休をめぐるよくある混乱】

＜半日単位年休との関連＞
もともと半日単位の年休は、原則として午前半日、午後半日（始業時刻から半日、終業時刻前の半日）という形で取得を意味します。これを拡大解釈して、労働時間の途中に半日（例えば4時間）、その前後に労働時間がある場合には半日単位年休とは言えません。これは時間単位年休を4時間とったという扱いになります。

労働基準法改正により法律上の扱いとなった時間単位年休と違い、半日年休は1日単位年休を前提とした制度として午前、午後それぞれ半日年休であれば認めてもかまわないというものです。
＜次年度への繰り越しは認められるか＞

1日単位の年休の未消化分については次年度に限り繰り越すことができます。では、時間単位年休と半日年休の繰り越しは認められるのでしょうか。
時間単位年休の繰り越しは認めてもいいという扱いにはなっていますが、問題は、仮に繰り越したとしても次年度についても時間単位年休取得の上限は年5日間（あるいは労使協定で定めた5日以内の日数）ですから、仮に5時間分次年度に繰り越したからといって、次年度は5.5日分の時間単位有休がとれるわけはありません。

半日単位については、もともと法律上の制度でないため繰越しそのものが認められていません。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント⑨

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96回：定年引上げ・下

1 旧定年後の賃金水準

定年の引上げにともなう重めの検討課題になるのが、賃金水準です。つまり定年引上げ後に、旧定年年齢、たとえば60歳以降の賃金水準をどうするのか、ということです。もちろん、59歳までの賃金水準を維持または増加することができるのであればそれに越したことはありません。社員の意欲の向上のためにそのようにする事例もあります。しかし、実際には人件費の負担が重くなることなどを理由に、賃金を下げられないかという相談が多いです。

これを検討するにあたっては、ある最高裁判決¹⁾が参考になります。元々55歳定年制の下で、賃金水準を維持したまま58歳までの3年間の在職制度があった企業で、定年を60歳に引き上げた際に、55歳から60歳までの5年間の賃金総額が、従来の3年間の在職制度中の賃金総額と同程度の制度とした（＝賃金が54歳時の63～67%になる）ことの有効性が争われた事案です。判決では、このような制度改正を「実質的にみて不利益変更等に等しい」としつつ、「55歳以降の労働条件は既得の権利とまではいえない」としたうえで、旧定年後の賃金水準や定年延長による雇用の安定、福利厚生適用延長などにより、上記のような不利益は緩和されたものとして、有効としました。このように、旧定年以降の賃金を引き下げるとしても、旧制度（定年後再雇用制度）における賃金水準は上回るように設計するのがよいでしょう。この点を押さえておけば、定年延長は、裁判例でも指摘されているように不利益となる要素は少ないため、従業員の納得も得られやすいものと考えます。

これに対して、賃金カーブを全体的に引き下げるとした場合や、一定の年齢（たとえば55歳）以上で引き下げるといった場合には、労働条件の中でも重要な賃金の不利益変更として「高度の必要性に基づいた合理的な内容のものである場合において、その効力を生ずる」²⁾ものと考えられます。したがって、変更の有効性が厳しく審査されることになりますので、慎重な制度設計が必要です。少なくとも、定年までの生涯賃金を比較した場合に、従前の制度よりも増加するように設計すべきです。もし、それができないのであれば、現時点で定年を引き上げる必要が本当にあるのか、再度よく検討したほうがよいでしょう。

2 旧定年後の短時間勤務制度

高齢者の体調や労働への意欲には個人差があることから、必ずしもフルタイム勤務を希望しない社員が一部存在します。そのような社員を有期雇用契約の短

時間勤務で活用できる場合には、短時間勤務社員に転換できる制度を設けることも考えられます。

第〇条 60歳に達した日以後に退職する正社員が、「定年前再雇用社員」として採用されることを希望する場合には、その採用希望日の3か月前までに、会社に申し出なければならない。

2 前項の申出があった場合には、会社は、従前の勤務実績、健康状態等に基づき選考を行い、適当と認めた者を、「定年前再雇用社員」として採用する。

2 「定年前再雇用社員」の労働条件は、雇用契約書および定年前再雇用社員就業規則その他の規程で定める。

このような場合は、従前の再雇用制度を下敷きにして労働条件等を決めるのが簡単ですが、定年延長後の賃金水準とのバランスもふまえる必要があります。また、有期雇用契約で短時間勤務社員であれば、いわゆる「同一労働同一賃金」（パ有法8条）の規制が及ぶことにも留意しなければなりません。

なお、旧定年後に正社員から短時間勤務に転換した場合には、その時点で退職金が支払われることになるのが一般的ですが、退職金の支給率が「自己都合退職」と「定年」で異なる場合には、どちらを適用すべきか問題になることが考えられます。この点については、前回の記事でも簡単に指摘をしていますので、参照してください。

-
- 1) 最二小判H9.2.28「第四銀行事件」。なお、「協和出版販売事件」（東京地判H18.3.24）は、55歳から60歳に定年を上げた際に、55歳以降の基準内賃金を約29～42%減額した事案で、旧嘱託社員制度の給与を上回っていること等を指摘して、有効と認めた。
- 2) 最一小判H12.9.7「みちのく銀行事件」。この事件では、60歳定年制の会社において、制度の変更により55歳で専任職発令が出され、管理職の肩書きを失うとともに賃金が減額された。判決では、60歳定年制であったのだから、55歳以降も所定の賃金を得られることは「期待」とどまるものではなく、「労働条件」になっていることを指摘し、特定の層の行員にのみ賃金コスト抑制の負担を負わせていること、不利益に対する救済・緩和措置が不十分であることなどから、就業規則の変更を認めなかった。

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132回：IT化・DX化は業務改善の手段

1 IT化・DX化の意義

自社の年齢層を見渡すと、中高年に偏りがある会社と若手が多数を占める会社、そしてバランスよく配置された会社があります。ただ少なくとも年代や時期により採用にバラツキがあったというケースがほとんどで、バランスが良いといっても、年代による偏りがあることは否めないと考えてよいと思われます。

直近の状況を見ると、CHAT—GPTの出現始め、AIの普及、そしてコロナ化を機に、一気にデジタル化が加速して、ペーパーレスというよりもデフォルト（初期状況）としては、デジタルでの情報共有というのが当たり前になっています。ただ、あくまでそれはツール（手段）の問題であり、ビジネスの本質は、その知見をいかにして最大に生かすかにかかっており、知見を効率的に生かす手段として、IT化・DX化があるという位置関係であることは再認識しておく必要があります。そうでないとビジネスの本質が見失われてしまいます。

2 目的は業務改善にあり

例えば、「社内で発生したトラブルや社外クレームは一早く共有するためにIT化・DX化を推進しましょう」といったら、どうするでしょうか？まず、社内サイボウズやデスクネッツなどのグループウェアでスケジュール管理や会議室の予約管理をする。

次にセールスフォースやKINTONEなどを使って営業情報やプロジェクト情報その他さまざまなビジネス情報を共有する…といったアクションを起こします。今だとクラウド利用で初期投資を抑えた導入が可能になります。

しかし、それは単に各人の情報共有のツールがつながっただけで、共有情報を生かすアクションを起こすことにこそ本質があります。

情報をどのように分析評価して生かすか、漏れない情報共有のために、どのようなルールを作り、どのように運用し、モニタリングをかけたなら、最大の効率性を担保できるか、つまり業務改善の「質」向上の問題があります。

3 チェックすべきは社員のIT成熟度

IT化・DX化をビジネスの業務活動に生かすために大きな障害になるのが、社員間のITリテラシー（成熟度）です。「IT成熟度が低い人はダメだ」といった誤った判断をしてしまいがちです。ITの成熟度は一つの能力の指標にすぎず、業務の知見そして、判断力、創造力、実行力、判断力など、様々のフェーズの総合点でビジネス総合力の評価は決まってきます。その意味では、ITに弱点のあるとりわけ中高年層の「プライドも保ちつつ」IT化・DX化のツールの導入を進めていくことは極めて重要なことです。

ITツールの導入にあたっては、概して「デジタル世代は呑みこみが早い」と理解することです。そして、若手は中高年に対し、「そんなこともわからない、できないのか」と言い切らず、一方で、中高年は、「若い人にITについては謙虚に学ぶ」姿勢が重要です。その世代間コミュニケーションが一番大事です。

4 現状調査⇒しくみづくり⇒運用・改善

ビジネスの効率化や有効性の高いIT導入は次のようなステップで進めていきましょう。

- ①現状調査 現状の業務フローの中でどこが効率化のボトルネック（遅延の原因を作るプロセス）になっているかを知り、現状どのような遅延や問題が発生し、課題は何かを知ります。
- ②しくみづくり 最終的にどの程度の効率化を果たしたいか、その際、現有社員のIT成熟度からみて現実的に達成可能かといった判断の元、達成レベルを決定する必要があります。そして、その達成レベルに到達するためにどのくらいの時間と費用とプロジェクト体制を構築して実行すべきかを決定します。
- ③運用と改善 業務改善が目に見えることを目的として、IT化・DX化のしくみを作って運用し、予定レベルの成果が出ているかをモニタリングします。成果をあせるのではなく、IT化・DX化を一歩ずつ着実に進めることです。