

# H & M通信

2020年6月15日号

- H & Mニュース
- 高齢者は義務だから雇う！？  
社会保険労務士 吉崎 靖宏
- コンサルタントのメモ帳  
業務改善コンサルタント 松本 悟
- 経営状況を把握するデータ活用法  
中小企業診断士 西川 和予
- パワハラ防止措置と労災認定

## ◆ H & M ニュース

### ● パワハラ防止措置の義務化を受け、精神障害の労災認定基準が改正

今後の労災認定にも一定の影響を与えることになると予想されますので、「業務による心理的負荷評価表」などを確認しておくことをお勧めします。（詳しくは4ページ目に記載しています）

### ● 社会保険の適用拡大を盛り込み、年金制度改正法が成立

#### 1. 被用者保険の適用拡大

・短時間労働者を被用者保険の適用対象とすべき事業所の企業規模要件について、段階的に引き下げる（現行 500 人超 0→100 人超→50 人超）。※2022年10月1日より

#### 2. 在職中の年金受給の在り方の見直し

#### 3. 受給開始時期の選択肢の拡大

#### 4. 確定拠出年金の加入可能要件の見直し等

参考資料はこちら ⇒ <https://bit.ly/2XWZ5pl>

### ● 「骨太方針に向けて～感染症克服と経済活性化の両立～」などについて議論／経済財政諮問会議

政府は5月29日、2020年「第8回経済財政諮問会議」を開催しました。

有識者提出資料「骨太方針に向けて～感染症克服と経済活性化の両立～」は、新たな日常の定着・加速に向けた取り組みの一つとして、「新たな働き方とワーク・ライフ・バランスの改善」をあげ、「**兼業・副業の推進、時間管理の弾力化や成果型管理の推進**、リカレント教育機会の充実、働き方で違いを生まない社会保障制度の構築等を総合的に行い、働き方改革 2.0 ともいうべき政策」の推進、「**ジョブ型正社員の促進など年功序列にとらわれない業務環境の整備やマッチング**」や「**労働移動の促進や教育訓練等に資する個人向けの給付**」の充実などを求めている。

これらの提言は、従来の日本型雇用を大きく見直すことを求めており、政府方針として推進されることが予想されます。アフターコロナを見据えて、人事・組織の在り方について各社の考えをまとめていくことが必要ではないでしょうか。

## 連絡先

株式会社H & Mコンサルティング

〒541-0056

大阪府中央区久太郎町4-2-15

電話：06-7878-5703

Web サイト：<https://www.h-m-consulting.jp>

Facebook：<https://www.facebook.com/handmconsulting/>

## 高齢者は義務だから雇う！？ 誰でも年をとるのに…

【吉崎 靖宏】

新型コロナの対応で日本国中が右往左往していた中、2020年3月31日に改正高齢者雇用安定法が成立し、2021年4月1日から施行されます。

改正法では70歳までの雇用努力義務に加えて、他企業への再就職支援や起業支援なども盛り込まれています。直近では、コロナの影響による消費低迷で、非正規雇用者とともに雇用調整の対象になりやすい高齢者ですが、超高齢化社会の我が国において、高齢者、女性、外国人の活躍なしに企業活動は成り立たない、というのが基本的な考え方であったはず…。

ところで皆様は「高齢者雇用」について、どのようにお考えでしょうか？

○法律で決められているので仕方なく継続雇用している。

○人手不足なので、貴重な人材として雇用している。

○高齢者雇用の重要性は理解しているが、組織の若返りが遅れるので困る。

など、各社様々ですが、どちらかと言えばネガティブな意見が多いように感じます。そうであれば、雇用調整の矛先が回ってきても不思議ではありません。

高齢者（ここでは60歳以上とします）の雇用に関する問題としてよく言われることは、

- ① 高齢者にやってもらう仕事がない。
- ② 高齢者は新しいものに対応する能力が低い。
- ③ 継続雇用になるとモチベーションが下がる。
- ④ どのような給与制度が適切なのか分からない。
- ⑤ 元部下が上司になることの抵抗。

などですが、どの意見も、出来ない理由を並べているだけだと感じます。そもそも「国の年金政策の失敗を企業に押し付けている」という発想に原因があるかもしれません。

それでは、上の①～⑤について、高齢者活躍の視点で考えてみます。

① 高齢者にやってもらう仕事がない。

経営者や人事が高齢者の仕事を考えてもアイデアはできません。現場では「やらなくては行けないが、できていない」仕事はたくさんあります。高齢者にそれを任せることができれば、現場の管理職はとても助かります。

② 高齢者は新しいものに対応する能力が低い。

60歳を過ぎると、健康面でも能力面でも個人差が大きくなります。十把一絡げで「高齢者は…」と考えるのは危険です。ポイントは中高年期（45歳以降）も継続的に能力開発、社内研修や自己啓発推進を実行していくことです。中高年になると、管理職になったり、実務が忙しくなり、研修機会がほとんどなくなるのが実情です。

③ 継続雇用になるとモチベーションが下がる。

定年前と同じ仕事をしているのに、給料が大きく下がればモチベーションが下がるのは当たり前。

今まで十分に給料を払ってきたから、60歳以降は（仕事と同じでも）下がって当然、と考える経営者もいらっしゃると思いますが、立場が入れ替わったら本当にそう思えるのでしょうか。

モチベーション維持のために、ある空調機メーカーでは、定年再雇用になると最大3カ月の休暇を取得できる制度にしています。従業員は今までまとまった休みを取ったことがないので、最初の1ヶ月は毎日楽しいのですが、だんだんやるのがなくなり、3ヶ月経てば仕事がしたくなるそうです。「どんな条件でもいいから、早く働きたいと…」

④ どのような給与制度が適切なのか分からない。

定年再雇用者は、定年前の一律〇〇%などと決めている会社も多々あります。

しかし、高齢者は能力、体力の個人差が大きいので、「仕事基準」の賃金体系・水準が望まれます。1年ごとに更新する契約であれば、仕事内容や責任に応じて毎年、金額を見直すのが合理的だと思います。

⑤ 元部下が上司になることの抵抗。

例えば製造現場などでは、定年後に限らず、年齢の逆転現象は日常的にあります。仕事ができる、できないが一目瞭然だからでしょう。分かりにくいのがホワイトカラーですが、その場合は、お互いが割り切ってやるしかないと思います。

特に高齢者は、元部下に上手く使われるようにならないと、今後仕事がやりにくいことを早く理解することです。

高齢者自身に働き方をアドバイスするなら、次のことの実践です。

- ① 職場で仲間から依頼されたことは、断らずにホイホイ引き受ける。
- ② 新しいことに挑戦し続ける。
- ③ 気になることが出てきたら、すぐに調べる。
- ④ 後輩のお手本になる。
- ⑤ 柔軟に考える。

今後ますます進む、少子高齢化社会において高齢者の活躍なしに企業の存続は難しくなります。

「高齢者を押し付けられている」という発想から早く脱した企業が成長できると思います。



## コンサルタントのメモ帳 その②

【松本 悟】

皆様の事業状況は如何でしょうか。コロナ後の需要急増で忙しい企業もあれば、まだまだ、仮営業、半営業状態といった企業もあるようです。業種や業態によってもかなり差異があるようです。

前回に引き続き、費用をかけない業務改善です。

皆様、インスタントメッセージ（以下 IM）はご存じでしょうか？IM は「LINE」「Messenger」といったメッセージをチャット状に送付し合えるサービスです。過去はチャット機能しかありませんでしたが、現在は通話やビデオ通話、ファイル送付等も出来る様になっています。さらに発展し「Microsoft Teams」のようにグループウェアとして、今後使用されることが考えられます。

また、業務でなければ「LINE」等は使用されている方も多いと思います。

この IM というサービスを業務に使用しない手はありません。理由は、一般的に使用料が無料もしくは低価格であるという事、そして、コミュニケーションツールとしての利便性が高いことです。

IM は情報を発信する際の手続きが少なく、電話よりも心理障壁がありません。その為、ちょっとした連絡をするのに最適で、コミュニケーションを密にします。

また、既存のシステムを使用しているので社内だけでなく、社外の方とも使用できます。最近では社外の方やプロジェクト別に使うことを考えた IM もあります。「Chatwork」「Slack」といったサービスです。これは「LINE」のグループ機能（複数名で話せる機能）にタスク管理やデータ共有機能が付与されたサービスです。

文章を送り、通話するなら、メール、電話と一緒に？という意見もあると思いますが、一つのサービスで完結する便利さは大きなものです。導入事例のご紹介や導入方法のご提案も行っております。この機会に、導入をご検討されでは如何でしょうか。

「LINE」

<https://line.me/ja/>

「Messenger」

<https://www.messenger.com/>

「Microsoft Teams」

<https://www.microsoft.com/ja-jp/microsoft-365/microsoft-teams/group-chat-software>

「Chatwork」

<https://go.chatwork.com/ja/>

「Slack」

<https://slack.com/intl/ja-jp/>

松本悟

業務改善、需要予測コンサルタント

大学卒業後、京セラ株式会社へ入社。社内でも特に高採算部門である機械工具事業本部に配属、営業経験後、本部室に異動し、業務改善、需要予測を行う部署にて数多くのプロジェクトに携わった後、独立。スタッフ部門の業務改善と需要予測の精度向上に特化したコンサルタントとして活動している。

## 「経営状況を把握するデータ活用法～それ本当にコロナが原因ですか？～」

【西川 和予】

皆さま、こんにちは。中小企業診断士の西川和予です。

「緊急事態宣言」も解除され、少しずつ日常が戻ってきていると思います。しかし冬には再び流行する、という懸念があります。在宅勤務制度など、この間に取り組んだことについては、やめてしまうのではなく、規模を縮小してもいいので継続することが大切です。完全に元に戻ることはないと考え、今後のために更なる手を打っていくことが、事業継続力の向上や競争力強化につながります。

さて、私は中小企業等支援機関の相談員も担当しており、この期間多くの新型コロナウイルスにより影響を受けた事業者様の支援をさせていただきました。その中で気になったのが、売上減少の原因を把握できておらず全部コロナのせいにするケースがあることです。

各種支援策の条件に使われる数字、そのほとんどが前年同月との比較です。しかし自社の経営状況を判断するのに、ピンポイントな前年同月との比較で本当によいのでしょうか？今年の4月5月の売上減少は本当に新型コロナウイルスの影響によるものなのでしょうか？この見極めを誤ると、コロナの終息で同業他社の収益が回復する中、自社だけが取り残される危険があります。売上の減少は実は今年の2月以前から始まっていませんか？その場合、原因は新型コロナウイルス以外のところにも存在します。この根本を解決しなければ改善は見込めません。今一度、自社の経営状況を再確認してみましょう。



決算期ごとの推移についてはほとんどの方が確認していると思います。でもそれではだんだん落ちてきている等の変化が見えにくくなります。例えばこのような年間売上のグラフをみると、売上は順調に伸びている感じがします。去年は少しダウンしたけど誤差の範囲だと見過ごしがちです。

ここで、傾向の把握にお勧めなのが、移動年計をみる方法です。移動年計とは、その月を含む過去12ヶ月の合計を毎月確認する方法です。下のグラフで、棒グラフは先ほどの年間売上に使った値であり、各年の12月の年計（1月～12月）です。これを見ると2019年4月が移動年計売上のピークですが、これは2018年5月～2019年4月の12ヶ月の合計となります。月々のばらつきを吸収して大きな傾向を掴む際に分かりやすい方法です。



近頃はコロナの影響で売上が減っていますが、これを見ると前年の5月からすでに落ち始めていました。つまりコロナ以外にも原因が存在するという事です。

このように、年間・月間・週別の売上や利益の数値をみるときは、いろいろな見方で変化を見逃さないようにしましょう。

今回のコロナ騒ぎで毎日のようにメディアでは「今日の感染者数」が取り上げられていました。毎日上がったり下がったり一喜一憂。しかし、7日間移動週計の数値を見ると、きれいに上昇傾向・下降傾向がみてとれます。経営数字をみる際にも、点でとらえるのではなく、線や面でとらえ、冷静に状況を把握していきましょう。



**2020年6月1日**

## **パワハラ防止措置の義務化を受け、精神障害の労災認定基準改正**

今回の見直しは、パワーハラスメント防止対策の法制化等に伴い、現行の認定基準を前提として、パワーハラスメントの出来事を「心理的負荷評価表」に追加するなどの見直しが行われています。そのポイントは次の通りです。

業務による心理的負荷を原因とする精神障害については、**2011年12月に策定した「心理的負荷による精神障害の認定基準について」**に基づき労災認定を行っている。（ページ下欄に資料添付）このたび、2021年6月から施行されるパワーハラスメント防止対策の法制化に伴い、職場における「パワーハラスメント」の定義が法律上規定されたことなどを踏まえ、認定基準別表1「業務による心理的負荷評価表」の改正を行った。

### **【改正のポイント】**

これまで、上司や同僚等から、嫌がらせ、いじめ、暴行を受けた場合には、「(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」の出来事で評価していたが、「心理的負荷評価表」を次のように改正し、パワーハラスメントに関する事案を評価対象とする「具体的出来事」などを明確化したもの。

#### **(1)「具体的出来事」等に「パワーハラスメント」を追加**

- ・「出来事の類型」に、「パワーハラスメント」を追加
- ・「上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた」を「具体的出来事」に追加

##### **【強いストレスと評価される例】**

- 上司等から、治療を要する程度の暴行等の身体的攻撃を受けた場合
- 上司等から、暴行等の身体的攻撃を執拗に受けた場合
- 上司等による、人格や人間性を否定するような、業務上明らかに必要性がない精神的攻撃が執拗に行われた場合
- 心理的負荷としては「中」程度の精神的攻撃等を受け、会社に相談しても適切な対応がなく、改善されなかった場合

#### **(2)評価対象のうち「パワーハラスメント」に当たらない暴行やいじめ等について文言修正**

- ・「具体的出来事」の「(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」の名称を「同僚等から、暴行又は(ひどい)いじめ・嫌がらせを受けた」に修正
- ・パワーハラスメントに該当しない優越性のない同僚間の暴行やいじめ、嫌がらせ等を評価する項目として位置づける

##### **【強いストレスと評価される例】**

- 同僚等から、治療を要する程度の暴行等を受けた場合
- 同僚等から、人格や人間性を否定するような言動を執拗に受けた場合

今後の労災認定にも一定の影響を与えることになると予想されますので、「業務による心理的負荷評価表」などを確認しておくことをお勧めします。

### **参考**

厚生労働省「心理的負荷による精神障害の労災認定基準を改正しました」

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_11494.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_11494.html)

2011年12月 「精神障害の労災認定基準」

<https://bit.ly/3cUQBTL>