

# 月刊 労務通信

発行所 **フシキ社会保険労務士事務所**  
**労働保険事務組合東三河労務経営協会**  
〒440-0831 愛知県豊橋市西岩田 5-9-17  
TEL. 0532(61)8876 FAX. 0532(63)5898  
発行人 社会保険労務士 伏木 勇  
行政書士

## 業務案内

- 人事労務・労働法務等に関する相談業務
- 給与計算代行、賃金設計等の関連業務
- 就業規則・賃金規程・諸規程の立案作成
- 助成金、労災保険・健保・年金の給付申請
- 労働保険・社会保険の諸手続、事務代行
- 建設業許可、行政許可に関する手続代行

## スポット

### 「日本型雇用」に再評価の動き 行き過ぎ認め軌道修正も必要

秋の代表的味覚といえばさんまですが、漁期が始まった時点ではいささか変調です。海水温が高く、漁場が日本近海から離れたため、漁獲高が落ち込んでいます。

確かに、日本全国を均してみれば、今年の夏は異例の暑さでした。列島全体が南に何百キロか流されたかのように、各地で気温が上昇しました。猛暑が続けば、ビールやエアコンの売上げが増え、電気の消費量も拡大します。しかし、1度・2度の気温の変化が「さんま」の漁獲にまで影響を及ぼすとは、思いもよりませんでした。人は行動を起こす際、当然、起こり得る変化を予測し、メリット・

デメリットを比較したうえで、実行すべきか否か決定します。しかし、人間の想像力・予測力には限界があります。

厚生労働省は、先ごろ、労働白書（平成22年版労働経済の分析）を発表しましたが、「日本型労働慣行」を一部再評価する見解を明らかにし、世間的な注目を集めました。「我が国企業に歴史的に形成されてきた雇用慣行には様々な課題もあるが、雇用を安定させる機能とともに、長期的な人材育成機能が備わっている」と述べ、業績・成果主義の行き過ぎは正を提言しました。

1990年代半ば以降、大企業

を中心に、雇用の流動化が加速しました。企業経営者は総合的な得失を比較検討したうえで改革に取り組んだはずですが、「年収の低い層の増加、格差の拡大により、所得・消費の成長力が損なわれ」、国民経済全体の地盤沈下を招きました。その負の連鎖効果は、個々の経営者の予想をはるかに超えるものでした。

今回の白書の総括も、もちろん、誤り（想像力の限界）を含んでいるはずですが。しかし、「自由競争社会」という掛け声の下、急ぎすぎた15年間の反省を踏まえ、各企業としても謙虚に軌道修正に取り組むべきでしょう。

2010

10

## 目標管理と評価

知って得する



### 賃金実務

目標管理は、個人「成果」の評価手法として広く活用されています。しかし、適切な目標設定は容易ではありません。従業員は目標の未達成を恐れて、目標を低めに申告しがちです。そうした数字を根拠として会社全体の業績予想を積み上げると、経営をミス・リードする結果につながります。

なってしまいます。

部門の長は、部下とよく話し合っ  
て、会社全体の目標・個人が果たすべき役割を十分に考慮しながら、適正な個人目標を設定する必要があります。上長としては、「管理能力」を大いに発揮する場ともいえます。

しかし、部下としては、年度末には、自分が立てた目標の「達成度」が評価され、それに基づき翌年の処遇も決まるのですから、高レベルの目標設定には二の足を踏

%は本当に100%より高められるべきことなのでしょうか。

高校等の漢文で、韓非子の文章を読んだ人もいます。諸子百家のうち、「法家」に分類される思想家です。韓非子は、「これだけしかできません」といっていいながら、それ以上の成果を上げた人は罰すべきである。臣下のことばと成果が一致しない害は、成果が大きいくらいでは償えないからである」と書いています。

法律一点張りの法家は嫌いという人もいらっしやるでしょうが、大昔の人も同様の問題に悩んでいた例として引用しました。

目標の過少申告は、全社の業績予想を誤らせるおそれがあります。200%の目標達成など、かけ離れた結果が生じた場合は、事情・背景をよく調査し、マイナス評価することも検討すべきです。本人を訓戒するほか、そのような目標設定を見逃した上司に対しても、管理能力不足を厳しく追及すべきでしょう。

目標管理は、元々、欧米由来の

人事ツールです。職務給システムの中では、個々人の「職務」と他従業員の「職務」が明確に線引きされています。ですから、あちらの人は自分の果たすべき役割（アカウンタビリティ）を、日常業務の中で常に意識、確認しています。

そういう風土の中で育てば、「自分の目標をシートに書く」という作業にも違和感は少ないでしょう。しかし、日本、特に中小零細企業では、そこまで厳密に自分の仕事の縄張りを意識しないのが普通です。目標管理制度が、なかなか日本に根付かないゆえんです。

個人の目標を積み上げたものが

部門の目標数値になり、部門の目標数値を累計したものが会社全体

## 過小申告を厳正に排除 上司の管理能力がカギ

の業績予想になります。逆にいえば、全社目標を部門目標にブレークダウンし、部門の数字を個人に割り振るという作業が必要になります。この双方向のチェック作業

を怠りなくやらないと、会社の年間業績予想も「絵に描いた餅」に

みがちです。低めの目標設定でお茶を濁し、年度末には100%以上目標達成して、昇給につなげたところからです。

そもそも、達成度50%より100%の方がいいのは、誰にでも分かります。しかし、達成度150

## 判 例

## 退職一時金への変更やむなし

## 適格年金制度を廃止へ

## 現在価値はほぼ等しい

税制適格年金制度の廃止時期が、近づいています。各企業では確定拠出年金や中退共への移行など、さまざまな対応が採られています。本事件の被告会社は一時金制度への切り替えを選択しました。1審は労働者側勝訴、2審は会社側勝訴という結果で、改正の必要性と代償措置の相当性をめぐり、判断がまっ二つに分かれました。

## B 薬品ほか事件

東京高等裁判所

(平21・10・28判決)

本事件の難しいところは、在職者を対象とする制度変更でない点です。既に退職し、一生、年金を受け取れると思っていたところ、青天の霹靂で、一時金を支払ってお仕舞いにするといわれれば、誰でも簡単には納得できません。本事件では、会社の年金規約中に「一般経済情勢の変化、会社経

理内容の変化または社会保障制度の改正等を慎重に考慮のうえ、必要と認めるときは、制度の改廃可能」という条項が盛り込まれていました。会社はこれを根拠に、受給者51人に説明を尽くし、49人は最終的に一時金への切り替えに同意しました。しかし、1人の従業員が受け入れられないとして、裁判に訴えました。

判決文では、「既に退職している者については、退職金に係る制度が不利益に変更されても、その代わり雇用が保障されるとか、他の労働条件が改善されたりするというメリットが生じることも考えられないもので、変更は通常受給者側に一方的に不利益なものといえる。したがって、必要性の要件の判断は厳密に判断される必要がある」と述べています。

第1審では、「会社の経営状況が悪いと認められず、その余の要素を十分考慮するとしても、必要性、相当性とも認められる合理的なものとするのは困難」という判断を下しました。会社は、引き続き年金を支給すべき義務を負うという結論です。

一方、第2審では、「本改正は、一般経済情勢の変化（バブル経済崩壊による長期の低金利状態の継続、経済情勢の悪化、国際競争の激化）、それに伴う会社経理内容

の変化、国の社会保障制度の改正（企業年金制度の改正）に基づくもので、相応の必要性、合理性はある」と判定を覆しました。

会社側逆転勝訴のもう一つの理由は、代償措置の程度です。一時金へ切り替えるに際し、「受給者の年金総額を今後の生存の確率に基づき算定したうえ、それを年1・5%の運用利回りで現在価値に割り戻しており、本来受け取るはずの年金額と理論上、計算上は等価に等しい」と述べています。「一時金支給になることにより一時に多額の税金を支払わなければならない不利益を考慮しても、代償措置として相当なもの」と断じました。

本事件では、会社の年金規約中に「一般経済情勢の変化、会社経

理内容の変化または社会保障制度

の改正等を慎重に考慮のうえ、必

本事件では、会社は年金に見劣りしない一時金支給という形で、将来的な財政負担を回避しました。積立金等の裏付けがなければ、選択できない措置ともいえます。しかし、負担の重い年金制度から一時金制度への移行が認容されたという点で、記憶しておくべき判決といえます。

## 「心の電話相談」利用状況



公式発表によると景況は回復傾向を示していますが、働く人々の心の中も明るさを増しているのでしょうか。労働者健康福祉機構の集計では、平成21年度の「勤労者・心の電話相談」利用者は前年比6・8%増加しました。相談内容では、「将来への不安感」が第1位にランクされています。

経営者・管理者であれば誰しも、「わが社の雰囲気は暗くないか」「人間関係がギスギスしていないか」、そういう不安に襲われる日があるでしょう。世間全体が不況のどん底にあれば、社内の空気が淀むのも仕方ありません。しかし、景況の回復基調が伝えられる中で、自社だけが取り残されているとすれば、ちょっと問題です。

独立行政法人労働者健康福祉機構では、全国の労災病院等で「勤労者・心の電話相談」（一部はEメール）を実施しています。その相談件数・内容を取りまとめた調査によれば、平成21年度の相談件

数は2万5725件で、前年比1679件（6・8%）増加しました（図1）。従業員のリメンタル・

### 対人関係が心の重しに 募る漠然とした不安感

ヘルスは、むしろ悪化している状況がみて取れます。

相談者の性別は、男性45・6%、女性50・6%、不明3・8%という比率になっています。男女労働者の絶対数からいえば、女性の訴えが相対的に多いとみるべきでしょう。

う。年齢構成は、40歳代27・1%、30歳代20・7%、50歳代13・4%等で働き盛りの世代に集中しています。

「職場で何を問題と感じるか」について上位10位を示したのが図2です。「上司との人間関係」「同僚との人間関係」「その他の人間関係」が御三家で、やはり対人面のおつれきが悩みの中心となっているようです。ただし、前年度と比較すると、人間関係に関する項目で前年より減少する傾向がみら

れる半面、「職務形態」「辞めたい（職場にいること自体がストレス?）」「職務内容」といった回答が増加しています。

「精神面でどのような不調を感じているか」については、「将来に対する不安」（対前年比113・

0%増）が第1位、以下「落ち着けない」（同110・4%増）、「イライラ・不安定」（同103・1%増）という順序になりました（図3）。電話口で「自殺念慮がある」と訴えた例も597件あった、と調査報告では付記しています。芥川龍之介が、「将来に対する唯ぼんやりとした不安」を理由として自殺したのは有名な話です。しかし、40歳代の女性を中心とする「心の電話相談」の利用者が、皆、文学的・哲学的な悩みを抱いているとは思えません。

職場の中の「先行きの不透明さに対する不安」を漠然と感じ取りながら、それを明確に言葉にできないもどかしさのようなものを、調査結果から感じ取れないでしょうか。それは、もしかしたら経営者自身の自信のなさが、従業員の心に陰を落としているのかもしれない。調査結果からみる限り、日本全体が「心の活気」を取り戻すまでには、まだまだ時間がかかりそうです。

# 「心の電話相談」利用状況

図1 勤労者 心の電話相談件数

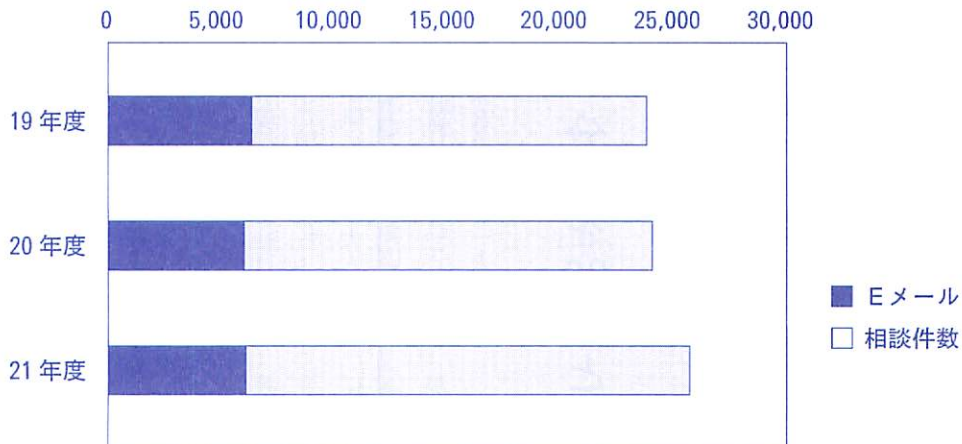


図2 職場の問題（上位10項目）

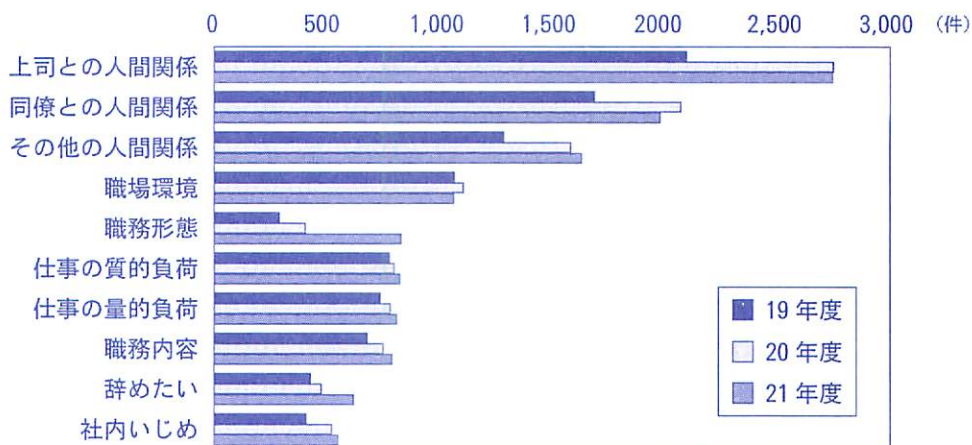
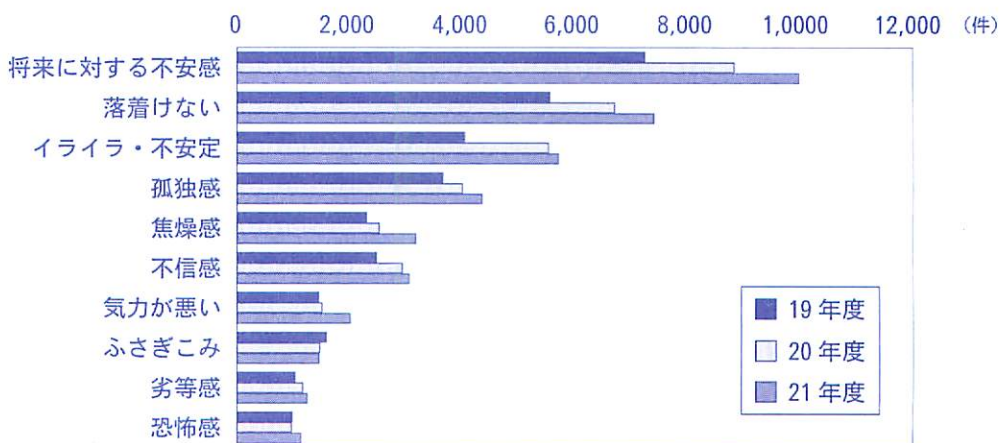


図3 精神の問題（上位10項目）





## 入社10日で解雇した社員 に1カ月分の賃金を払っ たら平均賃金は？

### 平均賃金の特例

**Q** 新規採用した社員（入社して10日）のちょっとした言動が気に障り、大人げなく声を荒げてしまいました。「1月分の給料は全額払うから、明日から来なくていい」と申し

渡しましたが、後日、解雇予告手当の請求を受けました。単純に手当を計算するととんでもない額になりますが、支払う義務があるのでしょうか。

## 分母を30日として計算

採用した社員が試用期間中で、かつ入社後14日以内のときは、解雇予告の規定が適用されません（労基法第20条）。しかし、14日以内でも、試用期間を設けていなければ（最初から本採用なら）、予告が必要になります。懲戒解雇で労基署の予告手当除外認定を受ければ、支払い義務は生じません。

しかし、「言動にムツとして、解雇を通告した」というレベルでは、申請しても受け付けてくれないでしょう。

予告手当は、平均賃金の30日分以上です。平均賃金は、事由発生日以前3カ月の賃金を、3カ月の総暦日数で除して計算するのが原則です（労基法第12条）。しかし、

雇入れ後3カ月未満の場合、3カ月の計算期間を確保できません。この場合の取扱いは複雑なのですが、賃金締切日が1回も到来していないときは、「雇入れ後の期間とその期間中の賃金の総額で算定する」ほかありません（労基法コメント）。

仮に、1カ月30万円で雇用契約を結んだとします。「10日で辞めてくれ。ただし、賃金は1カ月分払う」と申し渡した場合、単純に平均賃金を計算すると、次のとおりになります。

賃金総額（30万円）÷総暦日数（10日）＝3万円

1日3万円で解雇予告手当を計算すると、90万円（3万円×30日）になります。そのほかに、1月分丸々30万円の支払い義務も残っています。まさに、「とんでもない」金額です。

本来的に言えば、10日分の賃金10万円に1月分（30日分）の解雇予告手当30万円、合計40万円の支払いで済んだはずですが、しかし、

退職に至る経緯が経緯だけに、相手が話し合いに応じない可能性もあります。

こうした特殊なケースについては、解釈例規で次のとおり計算方法が定められています（昭45・5・14基発第375号）。

「賃金の全部または一部が月によって定められ、その期間中の出勤日数に応じて減額されない場合において、平均賃金の算定期間が1賃金算定期間に満たないときは、次により計算した額とする。

①賃金の全部が月によって定められている場合は、その賃金を30で除した金額

②賃金の一部が月によって定められている場合は、その賃金を30で除した額とその他の賃金について通常の計算方法で算定した額を合算した金額」

お尋ねのケースでは、欠勤控除がないので、30万円を30で除した額を平均賃金として、解雇予告手当を計算します。結局、1万円×30＝30万円となります。



# 実務相談

## 60歳定年で再雇用された が国民年金の被保険者資 格はどうなるか

第2号被保険者

**Q** 定年後、嘱託になる社員から質問を受けました。引き続き厚生年金に加入しますが、国民年金の資格はどうなるのでしょうか。ご本人は、「国

民年金の被保険者でなくなり、その分、保険料も安くなるはず」といのですが、そんなことがあるのでしょうか。

### 合算対象期間に分類

サラリーマン（被用者年金の被保険者）は、同時に国民年金の第2号被保険者になります。第1号、第3号被保険者は60歳に到達すると被保険者資格を喪失しますが、第2号被保険者資格はそのまま継続します（国民年金法第9条第3号）。

しかし、60歳に達すると、年金計算上の扱いが変わります。「第

2号被保険者としての国民年金の被保険者期間のうち、20歳に達する日の属する月前の期間および60歳に達した日の属する月以後の期間は、合算対象期間とする」と規定されています（国民年金法昭60附則第8条第4項）。

合算対象期間は、別名「カラ期間」ともいいます。合算対象期間は25年の資格期間の計算には含め

ますが、老齢基礎年金の額には反映されません。60歳以降、加入期間が増えても、年金の増額にはつながらないので、60歳以降は国民年金の被保険者でなくなると短絡的に考える人もいます。しかし、被保険者資格自体は継続しているのです。

第2号被保険者は、厚生年金の保険料を納めるだけで、国民年金保険料の納付義務はありません。しかし、厚生年金保険の財源からは、基礎年金拠出金という形で国

民年金の費用を拠出しています。「年金が増えないのなら、基礎年金拠出金に相当する分、保険料を安くしてもよいはずだ」というのも一つの理屈です。

しかし、ご承知のとおり、60歳未満の人と60歳以上の人の保険料率は同じです。不公平な感じもしますが、60歳以降、働いた分は、厚生年金の経過的加算（40年で頭打ち）に反映されます。報酬比例の老齢厚生年金だけでなく、経過的加算の額も増えていきます。

### 社労用語 じてん



#### ▽最低賃金審議会△

最低賃金を審議する場として、厚生労働省に中央最低賃金審議会（委員18人）、都道府県労働局に地方最低賃金審議会（同15～18人）が置かれています（最賃法第20条）。地域別最低賃金は、都道府県

労働局長が地方最低賃金審議会に調査審議を求め、その意見を聴いて決定すると定められています（同第10条）。しかし、実態としては、全国的整合性を図るため、昭和53年から、中央最低賃金審議会が「目安（都道府県をA～Dランクに分け、引上げ幅を提示）」を示し、それを参考として、地方最低賃金審議会が個別に審議するというシステムが運用されています。

## 最賃 全国平均で15円引上げ

### 中央審議会が目安示す

中央最低賃金審議会は、地域別最低賃金引上げの目安を示しました。平成22年度は、全国平均で15円の引上げが必要としています。

引上げの基準は、2種類あります。第1は、最低限確保すべき引上げ額で全国一律10円に設定されています。第2は、最賃と生活保護の「逆転現象」を解消するための調整で、12都道府県を対象に引上げ幅が個別決定されました。結果的には、41県で10円、東京・神奈川・京都・大阪・埼玉・北海道で13～30円の引上げが適当という目安が示され、具体的金額の決定は地方最低賃金審議会の審議にゆだねられました。

第1の最低10円の引上げは、今年6月の政労使「雇用戦略対話」の合意を踏まえたものです。同合意では、「できる限り早期に全国最低800円を確保し、景気状況に配慮しつつ、全国平均1000

円を目指す」という目標を掲げていました。

政府の新成長戦略（「元氣な日本」復活のシナリオ）のなかでも、同様の数値（2020年までに達成）が記載されています。ちなみに、平成21年度（現行）の最賃額は、最高（東京）が791円、最

### 女性管理職が大幅増加

女性課長・部長が大幅に増えていることが、厚生労働省の「平成21年度雇用均等基本調査」で明らかになりました。

管理職に占める女性割合は、課長が5・0％で前回調査（平成18年度）に比べ、1・4ポイント増加しました。部長は3・1％で同1・1ポイントの増加。両ポストとも、上昇幅は過去最大です。リーマン・ショック等を挟み、経済的には決して堅調といえなかった3年間ですが、女性の社会進出が着

低（沖縄等）が629円でした。

第2の東京など6都道府県の引上げは、生活保護の水準を考慮したものです。平成20年7月に施行された改正最低賃金法では、地域別最低賃金の決定に際し「生活保護に係る施策との整合性に配慮するものとする」（第9条第3項）と規定しています。

もっとも「逆転現象」の著しい神奈川県では、平成21年度の時点

実に進んでいる現状が数字で裏付けられました。

係長以上（役員含む）の女性管理職がいる会社割合は、平成元年の51・6％から右肩上がりです。上昇を続け、平成21年度は、66・9％に達しています。

規模別にみると、小規模企業ほど、女性管理職が多い傾向がみられます。課長を例にとると、1000～4999人規模では女性割合が3・1％にとどまるのに対し、30～99人規模では8・0％、10～

### 小規模ほど活用度高い

で生活保護の水準が最低賃金（時給換算）を47円も上回っています。このため、逆転現象の生じている都道府県では、特に引上げ幅の目安が高めに設定されたものです。目安どおり引き上げられた場合、最低賃金の全国平均は728円となる見通しです。発効年月日は、例年、9月末～10月となっています。

29人規模では12・6％となっています。

小売業等では女性取締役等の活躍が伝えられますが、全体で見れば、やはり大手ほど男女の壁は厚いようです。逆に、人材に乏しい中小では、性別にこだわっている余裕がありません。貴社でも、自他共に認める「陰の実力者」の女性を抜擢し、能力・経験にふさわしいポストを与えてはいかがでしょうか。