

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.702 2020.12.1

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年11月24日号

## 米大統領・議会選挙

～バイデン前副大統領が勝利確実。議会は  
上下院で多数党の異なるねじれ議会が濃厚に

経済・金融フラッシュ 2020年11月20日号

## 消費者物価(全国20年10月)

～制度要因を主因にコアCPIの下落率が拡大

経営 TOPICS

統計調査資料

## 全国小企業月次動向調査

(2020年10月実績、11月見通し)

経営情報レポート

## 中小企業の人材定着、育成につなげる！ 人材教育のポイント

経営データベース

ジャンル：労務管理 > サブジャンル：マインドフルネス

## マインドフルネスの実践方法

## 仕事のパフォーマンスを向上させる効能

ネット  
ジャーナル

# 米大統領・議会選挙

## ～バイデン前副大統領が勝利確実。議会は上下院で多数党の異なるねじれ議会在濃厚

ニッセイ基礎研究所

**1** 11月3日に実施された米大統領選挙では、バイデン前副大統領の選挙人獲得見込みが306人と、過半数の270人を大幅に上回っており、バイデン氏の勝利が確実となった。

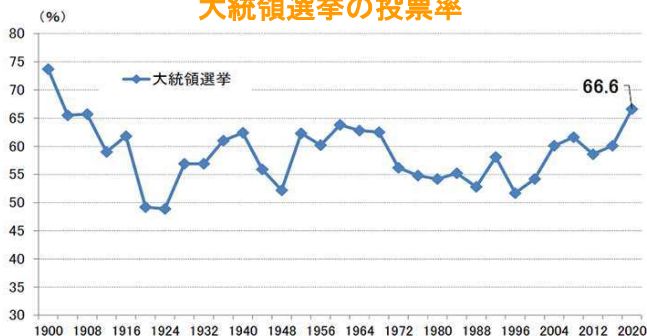
### 大統領選挙結果

	バイデン	トランプ
獲得選挙人数	306	232
獲得州・特別区	26	25
得票数(百万)	79.64	73.66
得票率(%)	51.0%	47.2%

(注) 11月20日時点  
(資料) CNN よりニッセイ基礎研究所作成

**2** 今回の大統領選挙では投票数が史上最多となったほか、投票率もおよそ120年ぶりの高水準となるなど、有権者の関心が高かったことを示した。

### 大統領選挙の投票率



(注) 11月16日時点。投票率は、無効投票も含む投票数を投票資格(18以上)のある人口から無国籍や重罪犯などを除いた有権者数の推計で割ってUnited States Elections Projectが試算  
(資料) United States Elections Projectよりニッセイ基礎研究所作成

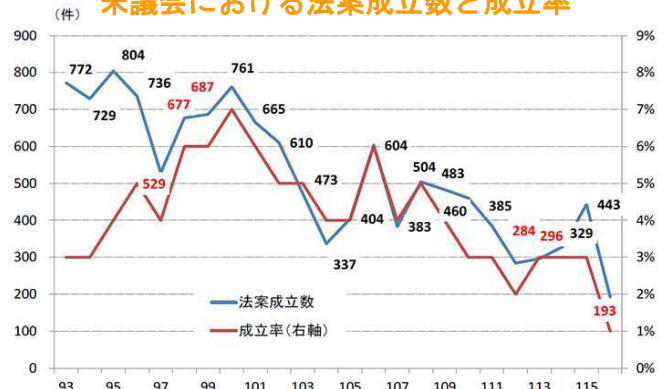
**3** 大統領選挙の出口調査は支持政党による党派性が強いことを示したほか、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い米国経済が大き

な打撃を受ける中、政策の優先順位として新型コロナウイルスの感染対策か、経済活動の再開を巡っても投票先が大きく分かれた。

**4** 一方、議会選挙では下院で民主党が過半数を維持した。上院は1月5日に実施されるジョージア州での決戦投票に結果が委ねられたが、前回選挙に続き共和党が過半数を維持するとみられており、ねじれ議会となる可能性が高まった。

このため、与野党対立から議会政治が機能不全に陥ることが懸念される。

### 米議会における法案成立数と成立率



(注) 第116議会(2019~2020)まで。赤字は議会上下院で多数党が異なるねじれ議会での成立数。  
(資料) Govtrack.usよりニッセイ基礎研究所作成

**5** バイデン次期大統領就任後の喫緊の課題は新型コロナウイルス対策と追加経済対策。

大規模な経済対策の実現を目指しているものの、ねじれ議会のために経済規模は縮小しよう。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください

ネット  
ジャーナル

# 消費者物価(全国20年10月) ~制度要因を主因にコアCPIの下落率が拡大

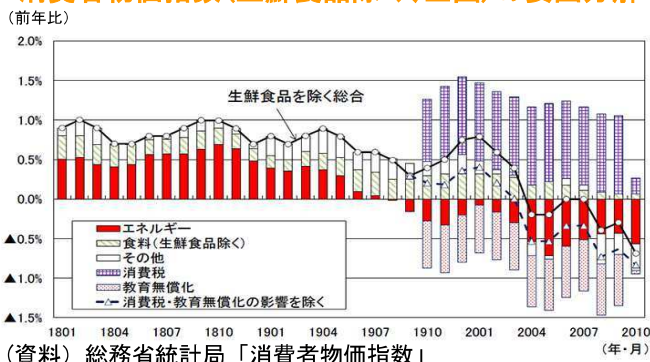
ニッセイ基礎研究所

## 1 コアCPI上昇率のマイナス幅が拡大

総務省が11月20日に公表した消費者物価指数によると、20年10月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比▲0.7%(9月:同▲0.3%)となり、下落率は前月から0.4ポイント拡大した。事前の市場予想(QUICK集計:▲0.7%、当社予想は▲0.6%)通りの結果であった。

当研究所の試算によれば、20年9月までコアCPI上昇率は消費税率引き上げの影響で1.0%ポイント程度押し上げられる一方、教育無償化の影響で▲0.7%ポイント程度下げられていた。10月は消費税率引き上げ(経過措置で新税率の適用が19年11月以降となった品目を除く)と幼児教育無償化の影響が一巡したことにより、上昇率は▲0.2%ポイント程度押し下げられた。また、「Go To トラベル事業」による宿泊料の低下によって10月のコアCPI上昇率は▲0.5%ポイント程度押し下げられており、これらの影響を除いたコアCPI上昇率はほぼゼロ%となる。

### 消費者物価指数(生鮮食品除く、全国)の要因分解



## 2 コアCPI上昇率は

### 21年夏頃までマイナスが継続

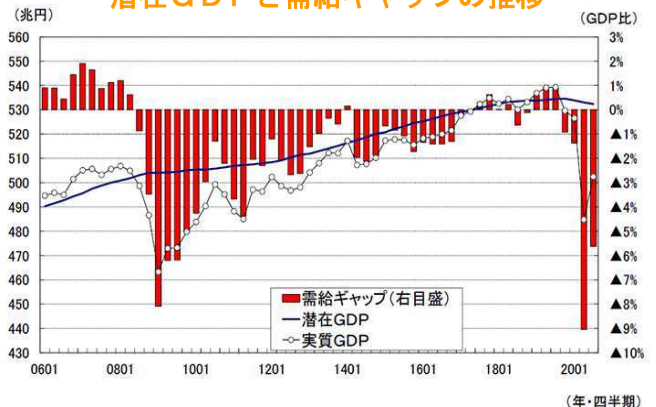
コアCPI上昇率は制度要因を主因としてマイナス幅が拡大した。

20年7-9月期の実質GDPは前期比年率21.4%の大幅プラス成長となったが、引き続きコロナ前の水準を大きく下回っている。

当研究所が推計した需給ギャップは、緊急事態宣言下の2020年4-6月期に▲9.0%(GDP比)とリーマン・ショック後を超えるマイナスとなった後、7-9月期は大幅に改善したが、依然として▲5.6%の大幅マイナスとなっている。

7-9月期の民間消費は前期比4.7%の高い伸びとなったが、ここに来て新型コロナウイルス陽性者数が増加していることもあり、対面型サービスを中心に再び弱い動きとなる可能性がある。

### 潜在GDPと需給ギャップの推移



(注) ニッセイ基礎研究所の推計値

経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 全国小企業月次動向調査 (2020年10月実績、11月見通し)

日本政策金融公庫 2020年11月24日公表

## 結果の概況

【概況】 小企業の売上DI（10月実績）は、マイナス幅が縮小

### 1 売上

2020年10月の売上DIは、9月(▲49.8)に比べマイナス幅が12.0ポイント縮小し、▲37.8となった。

11月は▲41.8と、10月に比べマイナス幅が4.0ポイント拡大する見通しとなっている。業種別にみると、製造業(▲63.4→▲55.0)、非製造業(▲48.2→▲35.2)ともにマイナス幅が縮小した。

11月は、製造業で▲61.4、非製造業で▲39.5と、ともにマイナス幅が拡大する見通しとなっている。

### 2 採算

2020年10月の採算DIは、9月(▲26.4)からマイナス幅が12.5ポイント縮小し、▲13.9となった。

11月は、▲23.1とマイナス幅が拡大する見通しとなっている。

### 3 価格

最近半年間で販売価格を「引き上げた」と回答した企業割合は8.4%、今後の販売価格を「引き上げる」と回答した企業割合は10.1%となった。

## 1 売上

- 業種別にみると、11月は、製造業で▲61.4、非製造業で▲39.5と、ともにマイナス幅が拡大する見通しとなっている。
- 非製造業では、全ての業種でマイナス幅が縮小している。  
11月は、卸売業、飲食店、サービス業でマイナス幅が拡大する見通しとなっている。

### 売上DIの推移（全業種計、季節調整値）

	2019 10月	11月	12月	2020 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
実績	▲23.1	▲16.2	▲16.4	▲9.8	▲18.8	▲60.9	▲79.5	▲70.5	▲64.3	▲55.4	▲56.5	▲49.8	▲37.8	-
見通し	▲20.3	▲12.1	▲15.1	▲12.6	▲11.4	▲50.6	▲73.7	▲77.2	▲68.0	▲61.7	▲56.6	▲55.3	▲45.4	▲41.8



(注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合。  
2 ーは実績、---は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。ただし、直近の谷は設定されていないため、2018年10月以降にシャドーはかけていない（以下同じ）。

### 業種別売上DIの推移（季節調整値）

	2019年											2020年											
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月				
製造業	▲14.4	▲12.7	▲7.3	▲16.6	▲7.1	▲25.2	▲23.9	▲21.2	▲21.0	▲26.2	▲49.0	▲69.0	▲59.5	▲52.6	▲60.0	▲50.5	▲63.4	▲55.0	▲61.4	製造業			
金属・機械	▲13.0	▲13.1	0.2	▲16.4	▲17.4	▲28.8	▲26.7	▲29.7	▲12.6	▲28.7	▲42.6	▲58.0	▲50.4	▲50.3	▲63.3	▲61.9	▲69.2	▲59.0	▲66.2	金属・機械			
その他製造	▲15.2	▲13.4	▲11.1	▲18.7	▲0.1	▲22.4	▲26.2	▲11.0	▲26.8	▲26.3	▲55.1	▲73.6	▲67.0	▲55.6	▲54.0	▲42.6	▲60.4	▲52.0	▲54.5	その他製造			
非製造業	▲6.9	▲14.6	▲7.7	▲6.3	2.7	▲22.8	▲14.5	▲15.9	▲8.9	▲18.1	▲62.3	▲81.0	▲72.1	▲65.3	▲54.9	▲57.5	▲48.2	▲35.2	▲39.5	非製造業			
①卸売業	▲26.0	▲12.6	▲16.7	▲12.2	5.6	▲18.6	▲17.4	▲18.1	▲14.7	▲21.9	▲49.5	▲87.8	▲74.3	▲48.7	▲46.7	▲50.9	▲45.0	▲30.2	▲30.6	卸売業			
織・衣・食	▲39.1	▲18.2	▲24.1	▲25.3	▲5.9	▲31.5	▲27.7	▲28.5	▲20.3	▲34.8	▲59.6	▲88.2	▲92.5	▲52.9	▲52.1	▲64.8	▲52.8	▲44.9	▲48.8	織・衣・食			
機械・建材	▲10.3	▲10.6	▲13.7	▲3.3	14.8	▲11.3	▲11.0	▲11.6	▲9.8	▲14.2	▲40.6	▲56.6	▲55.2	▲47.5	▲45.2	▲41.3	▲38.6	▲21.8	▲18.0	機械・建材			
②小売業	▲12.0	▲14.5	▲13.0	▲17.0	5.1	▲35.5	▲19.6	▲18.7	▲19.5	▲18.5	▲65.4	▲76.9	▲71.5	▲58.1	▲51.1	▲43.1	▲48.3	▲31.6	▲30.9	小売業			
耐久消費財	▲11.4	▲4.1	▲30.3	▲8.7	31.1	▲7.8	▲13.8	▲20.8	▲19.2	▲21.0	▲36.6	▲71.7	▲39.6	▲42.9	▲53.7	▲36.6	▲41.3	▲24.4	▲25.7	耐久消費財			
非耐久消費財	▲11.7	▲16.2	▲10.6	▲18.4	▲0.2	▲40.9	▲20.7	▲17.7	▲19.6	▲18.1	▲71.8	▲78.1	▲73.6	▲60.9	▲51.5	▲44.2	▲49.8	▲32.8	▲31.7	非耐久消費財			
③飲食店	▲4.2	▲2.2	4.4	5.8	0.6	▲22.0	▲3.9	▲8.7	2.2	▲21.2	▲89.0	▲100.0	▲95.4	▲82.7	▲60.1	▲86.9	▲54.2	▲36.9	▲49.0	飲食店			
④サービス業	▲2.9	▲21.9	▲16.4	▲5.9	0.1	▲19.8	▲17.6	▲15.0	▲4.2	▲22.6	▲61.3	▲87.4	▲70.8	▲69.1	▲60.4	▲63.2	▲50.2	▲38.1	▲47.5	サービス業			
事業所向け	3.3	▲9.8	▲11.4	▲5.3	6.8	▲13.0	▲12.1	▲14.3	▲13.3	▲21.3	▲28.9	▲69.8	▲53.5	▲53.2	▲42.0	▲58.7	▲34.1	▲29.2	▲39.2	事業所向け			
個人向け	▲5.1	▲24.3	▲18.5	▲6.9	▲3.0	▲22.0	▲18.7	▲15.1	▲2.0	▲23.0	▲69.7	▲93.0	▲76.4	▲72.6	▲66.7	▲65.4	▲56.2	▲40.9	▲50.0	個人向け			
⑤建設業	2.9	▲8.9	2.9	▲1.8	0.4	▲4.1	▲8.3	▲16.7	▲13.5	▲8.5	▲25.4	▲43.7	▲44.0	▲43.5	▲50.2	▲41.0	▲41.6	▲35.3	▲33.0	建設業			
⑥運輸業	▲22.2	1.1	20.0	▲0.4	▲6.9	▲9.3	1.6	0.8	▲7.5	▲11.1	▲26.0	▲75.4	▲69.2	▲64.3	▲57.8	▲53.6	▲51.8	▲39.3	▲34.7	運輸業			
道路貨物	▲19.1	8.4	25.6	3.0	▲4.5	▲7.6	5.0	6.0	▲8.2	▲3.8	▲12.7	▲66.4	▲66.2	▲61.7	▲48.3	▲44.7	▲41.9	▲30.9	▲25.1	道路貨物			
個人タクシー	▲39.0	▲31.1	▲9.3	▲23.0	▲16.2	▲21.0	▲14.2	▲20.6	▲2.7	▲43.6	▲93.4	▲100.0	▲85.1	▲74.8	▲100.0	▲100.0	▲97.2	▲83.0	▲88.3	個人タクシー			
全業種計	▲7.6	▲14.9	▲7.6	▲7.4	1.6	▲23.1	▲16.2	▲16.4	▲9.8	▲18.8	▲60.9	▲79.5	▲70.5	▲64.3	▲55.4	▲56.5	▲49.8	▲37.8	▲41.8	全業種計			

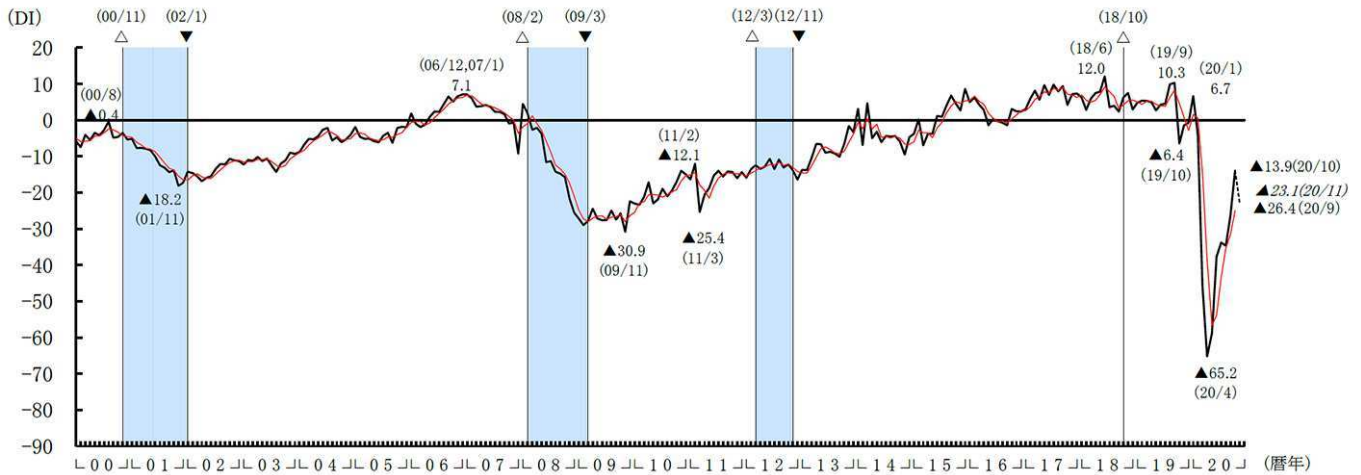
(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。 (注) 2 季節調整は業種ごとに行っている。

## 2 採算

- 10月の採算DIは、9月からマイナス幅が12.5ポイント縮小し、▲13.9となった。
- 11月の採算DIは、▲23.1とマイナス幅が拡大する見通しとなっている。

### 採算DIの推移(全業種計、季節調整値)

	2019 10月	11月	12月	2020 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
実績	▲6.4	▲1.5	▲0.7	6.7	▲4.2	▲45.7	▲65.2	▲58.9	▲37.7	▲33.8	▲34.7	▲26.4	▲13.9	-
見通し	▲3.5	2.0	1.5	▲4.2	3.8	▲31.5	▲56.0	▲66.2	▲49.9	▲39.8	▲34.6	▲36.2	▲27.9	▲23.1

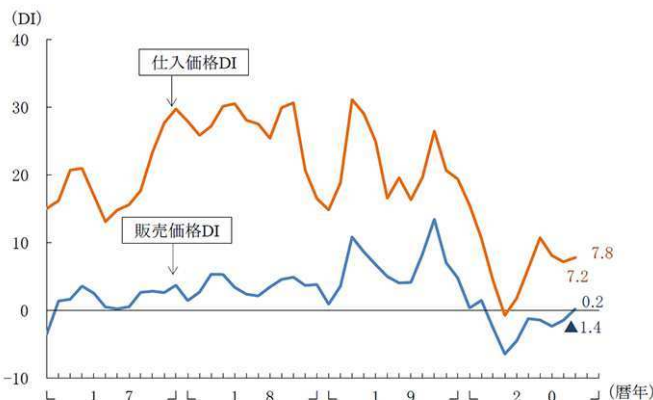


(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

### 3 価格

- 10月の販売価格DIは、9月から1.6ポイント上昇し、0.2となった。  
10月の仕入価格DIは、9月から0.6ポイント上昇し、7.8となった。
- 最近半年間で販売価格を「引き上げた」と回答した企業割合は8.4%、今後の販売価格を「引き上げる」と回答した企業割合は10.1%となった。

#### 価格DIの推移（全業種計）



(注) 1 価格DIは、前月比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。  
2 販売価格、仕入価格ともに、税抜価格の変化を尋ねている（以下同じ）。

#### 最近半年間の販売価格の実績と今後の方針（全業種計）

	引き上げた (引き上げる)	変えていない (変えない)	引き下げた (引き下げる)
2019年11月調査における実績 (n=1,267)	18.4	77.4	4.2
2020年5月調査における実績 (n=1,268)	12.8	80.3	6.9
今回調査 2020年11月調査における実績 (n=1,243)	8.4	85.5	6.1
2020年11月調査における今後の方針 (n=1,204)	10.1	86.8	3.1

(注) 回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある。

#### <販売価格を引き上げたケース>

- ・中国産の資材の仕入れが滞り、国産に変更したため、仕入価格が上がった。採算を確保するため、販売価格を引き上げた。（一般電気工事業）
- ・新型コロナウイルスの影響で仕事量が増え、販売価格を引き上げた。（集配利用運送業）

#### <販売価格を引き下げたケース>

- ・低価格な商品を嗜好する顧客が多いため、販売価格を引き下げた。（成人女子・少女服製造業）
- ・新型コロナウイルスの影響で受注が減少したため、販売価格を引き下げた。（とび工事業）

#### <販売価格を変えていないケース>

- ・販売価格を上げないと厳しいが、顧客が離れるのが怖く踏み切れない。（理容業）
- ・販売価格を上げたいが、コロナ禍では難しい。（すし店）

全国小企業月次動向調査（2020年10月実績、11月見通し）の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報  
レポート  
要約版

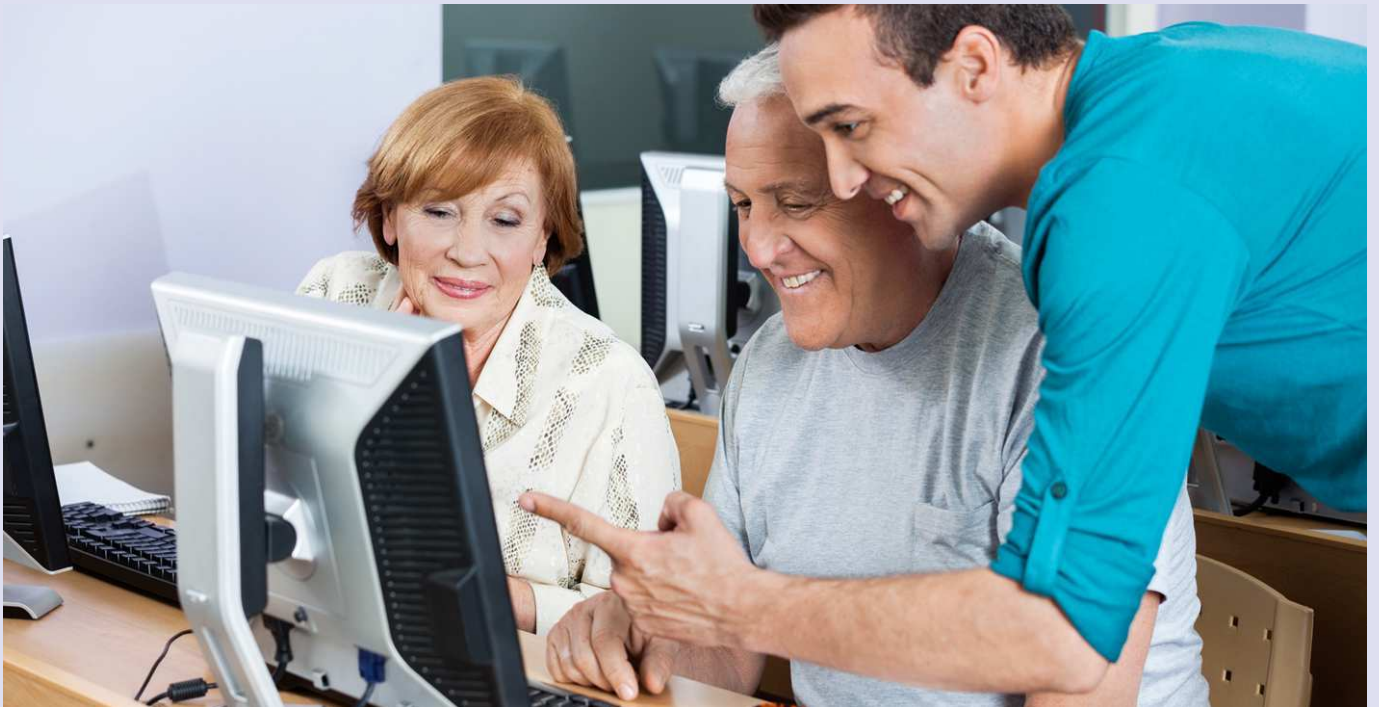


人 事

ダイバーシティ経営の一翼を担う！

# 高齢社員の戦力化 推進のポイント

1. 高齢社会の進展と戦力化の必要性
2. 定年引上げ、継続雇用延長の進め方
3. 65歳超雇用推進助成金の活用
4. 高齢者の戦力化を推進している企業の事例



## 参考文献

『令和2年版高齢社会白書』内閣府 『平成29年労働力調査』総務省  
『令和元年「高齢者の雇用状況」集計結果』厚生労働省  
『エルダー2017年5月号』独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構  
『65歳超雇用推進マニュアル』厚生労働省

# 1

## 企業経営情報レポート

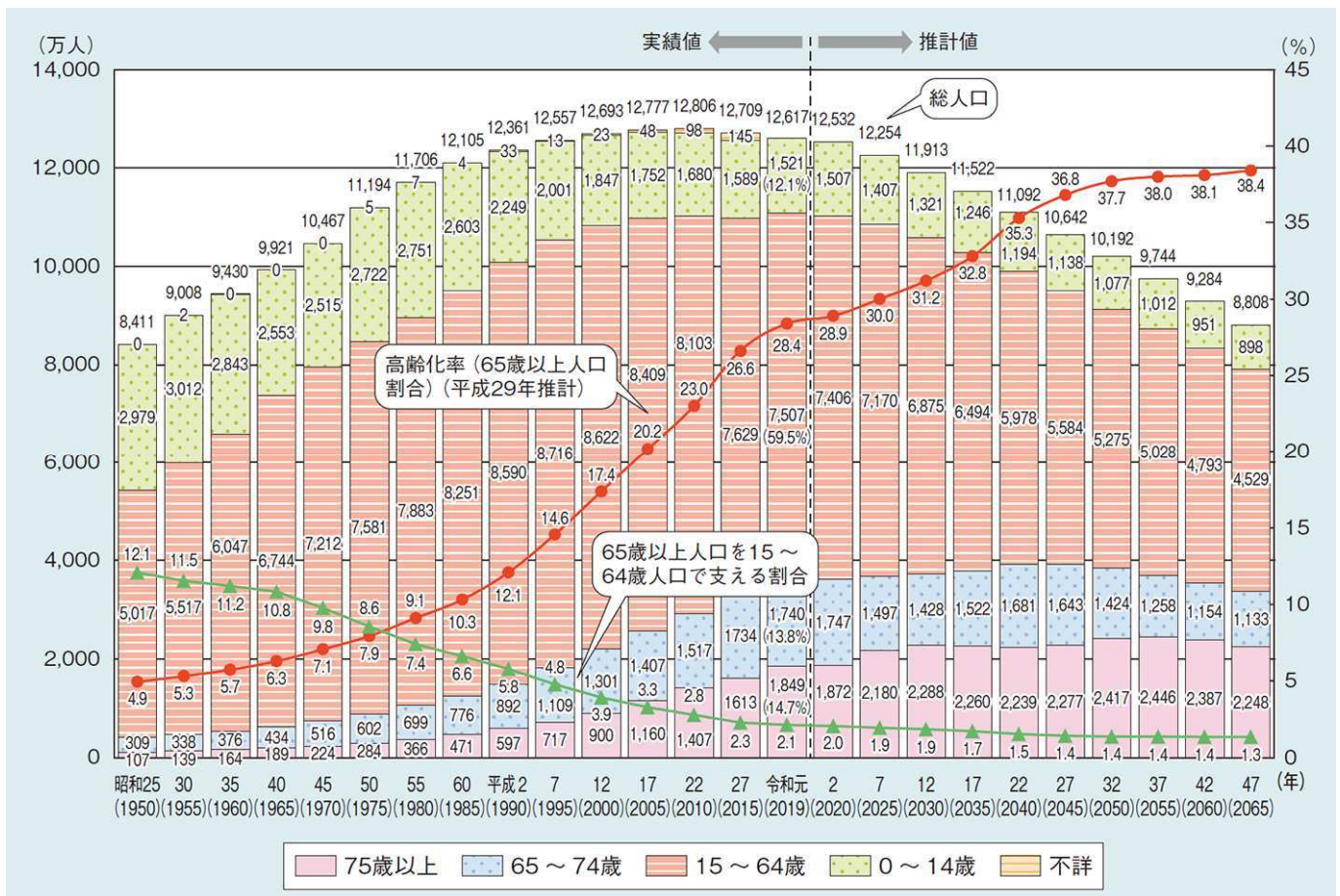
# 高齢社会の進展と戦力化の必要性

### ■ 新たなステージに突入した高齢者雇用

高齢化が進む日本では、全人口に占める 65 歳以上人口の割合は上昇を続けており、2019 年には 28.4%、2065 年には 38.4%と 4 割近くに達する見込みです。

少子化の進展も伴い、中長期的には労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、意欲と能力のある限り社会の支え手として活躍し続けることのできる社会の構築が求められています。本レポートでは、労働力不足の中で、高齢社員を自社の戦力として活用するためのポイントについて解説します。

### ■ 高齢世代人口の比率（出典：内閣府 令和 2 年版高齢社会白書）



『令和元年「高齢者の雇用状況」集計結果』（厚生労働省）によると、65 歳までの雇用確保措置のある企業は 99.8%で、66 歳以上働ける制度のある企業は 30.8%、70 歳以上働ける制度のある企業は 28.9%となっています。

高齢者雇用は、雇用確保から戦力化のステージに入っています。

60 歳以降も企業にとって頼りになる戦力として活躍し、さらに、65 歳以降も意欲と能力のある限り活躍し続けることができる社会とすることが求められているといえます。



# 2




## 企業経営情報レポート

# 定年引上げ、継続雇用延長の進め方

### ■ 定年引き上げ、継続雇用延長を進める手順

高年齢者を戦力化するためには、自社における現状把握とともに基本方針を決定する必要があります。その後、自社にあった人事制度の構築と運用のほか、定期的な点検が求められます。

以下は、定年引き上げ、継続雇用延長を進める手順の例です。

1. 現状把握～基本方針の決定	留意点
(1)情報収集 (2)現状把握 (3)トップ、経営層の理解と関与 (4)推進体制の整備 (5)基本方針の決定	情報収集、現状把握を行った上で、経営層の関与を得て、体制にも配慮しつつ、方針を決定する。
	
2. 制度検討・設計	留意点
(1)制度、施策を設計 ☞大まかな仕事内容、役割、役職、評価方法、賃金その他の労働条件など (2)各職場、職種で業務内容を具体的に決定	人事部門などで定年の引上げ方(時期、対象者など)や担ってもらう役割などについて検討する。人事部門などから制度の概要が示されたら、各職場で、高齢社員に担ってもらう職務などについて具体的に検討する。
	
3. 実施	留意点
<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢社員への役割の明示</li> <li>・高齢社員の評価・面談</li> <li>・職域拡大、職務設計</li> <li>・高齢社員に対する意識啓発(キャリア研修などを含む)、教育訓練</li> <li>・マネジメント層に対する研修</li> <li>・社員全体に対する意識啓発</li> <li>・健康管理支援</li> <li>・職場環境の整備など</li> </ul>	実施にあたっては、高齢社員に戦力となってもらえるよう、様々な施策を展開していくことが必要。 高齢社員に役割を明示するだけでなく、その役割に沿って能力が発揮できるよう、意識啓発、教育訓練や健康管理支援を行うことなどが望まれる。
	
4. 見直し・修正・改定	留意点
<ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き情報収集・現状把握を行うとともに、制度・施策の見直しを実施</li> </ul>	実施後も定期的に現状把握を行うとともに、運用状況を把握した上で、必要な改定を行うことが必要。

出典：(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構 エルダー2017年5月号を編集

定年引上げの場合は、「2.制度検討・設計」段階の「制度、施策を設計」、「各職場、職種で業務内容を具体的に決定」、「3.実施」段階の「高齢社員への役割の明示」、「高齢社員の評価・面談」が特に重要です。とりわけ、高齢社員の役割が変わり、それに伴って賃金が変わる場合は、役割の明示や評価・面談に加え、各種施策を丁寧に行うことが必要です。

# 3

## 65歳超雇用推進助成金の活用

### ■ 3種類ある65歳超雇用推進助成金

本助成金は、「65歳超継続雇用促進コース」「高年齢者評価制度等雇用管理改善コース」「高年齢者無期雇用転換コース」の3種類で構成されています。そのうち「65歳超雇用推進助成金」は、「ニッポン一億総活躍プラン」を受け、将来的に継続雇用年齢や定年年齢の引上げを進めていく必要があることから、65歳以上となる定年年齢の引き上げや65歳以降の継続雇用延長を行う企業に対する支援のために設立された助成金です。

### ■ 支給申請までの流れ

#### (1) はじめに

65歳超雇用推進助成金（65歳超継続雇用促進コース）は、労働協約または就業規則による65歳以上への定年の引き上げ、定年の定め廃止、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のいずれかの制度を実施した事業主に対して助成されます。

ただし、1事業主（企業単位）1回限りとなります。

#### (2) 事前に確認すべきこと

本助成金制度を活用するにあたり、以下の点を確認する必要があります。

- ① 労働協約又は就業規則により、次の[1]～[3]のいずれかに該当する制度を実施したこと。
  1. 65歳以上への定年引き上げ
  2. 定年の定め廃止
  3. 希望者全員を66歳以上の年齢まで雇用する継続雇用制度の導入
- ② ①の制度を規定した際に経費を要したこと。
- ③ ①の制度を規定した労働協約又は就業規則を整備していること。
- ④ 支給申請日の前日において、高年齢者雇用推進員の選任及び高年齢者雇用管理に関する措置を実施している事業主であること。
- ⑤ ①の制度の実施日から起算して1年前の日から支給申請日の前日までの間に、高年齢者雇用安定法第8条又は第9条第1項の規定に違反していないこと。
- ⑥ 支給申請日の前日において、当該事業主に1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者（短期雇用特例被保険者及び日雇労働被保険者を除く。期間の定めのない労働契約を締結する労働者又は定年後に継続雇用制度により引き続き雇用されている者に限る。）が1人以上いること。

厚生労働省資料より

# 4

## 企業経営情報レポート

# 高齢者の戦力化を推進している企業の事例

### ■ 弾力的な勤務体制により、高齢社員の要望に沿った働き方を実現

社名	風月株式会社	定年制度の改定	2012年
設立	1967年	業種	飲食サービス業
本社	北海道	従業員数	約250人
定年制度の概要			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定年なし（2012年に廃止）。正社員、パートタイマーとも定年なし。</li> <li>● 定年制廃止以前から実質的にエイジフリーだったが、定年年齢が近づいた高齢社員から、引き続き働きたいという声が複数挙がったことから、社員が安心して長く働けるよう2012年に定年制を廃止した。</li> </ul>			

同社は、お好み焼きをメインとした飲食サービス業を営む従業員約250人の企業です。

定年制廃止以前から実質的にエイジフリーでしたが、さらに進んで2012年に定年を廃止しました。高齢社員に安心して働いてもらえるよう、弾力的な勤務体制やワークシェアリングなどにより、高齢社員の要望に沿った働き方を実現しています。

また、お好み焼機材のレンタル業、銭湯事業を開始するなど、高齢社員の新しい職域を開発したことにより高年齢者の戦力化の幅を広げています。

賃金は、正社員、パートタイマーとも時給制で、各種手当（日曜祝日手当、遅番手当、連続勤務手当、健康手当など）も同じように支給され、同一労働同一賃金が定着しています。

さらに、本部主導で評価制度（接客態度や責任感を重視）も実施され、賞与に反映されています。また、高年齢者の戦力化に向けて以下の運用が実践されています。

- 高齢社員、中堅社員、若手社員をうまく組み合わせ、バランスの良い店舗運営になるよう留意している
- お好み焼機材のレンタル業では、高齢社員が食材の調理方法や焼き方を指導することもあり、経験を活かした業務に従事している
- 銭湯事業では、ボイラーの稼働・メンテナンス、番台、洗浄作業などに従事してもらっている
- 経営者が、こまめに店舗を巡回し、社員とのコミュニケーションを図っている
- 定期健康診断の他、インフルエンザ予防接種の徹底や、禁煙者に対する補助金支給などを行い、安全衛生面の指導にも力を入れている

出典：厚生労働省 65歳超雇用推進マニュアル

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

# 秘密事項を漏らした時の対処

**在職中又は退職後に会社の秘密事項を外部に漏らしたときは、どのように対処すればよいのですか。**

Q  
uestion

A  
nswer

まず、在職中の社員に対しては、就業規則に機密事項に関する守秘義務の定めと守秘義務に違反したときは懲戒処分にする旨の規定がある場合には、実際に機密を漏洩した社員を懲戒処分することができます。

したがって、不正競争防止法に定められている「秘密として管理されている生産方法、販売方法その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報であって、公然と知られていないもの」については、退職時に守秘義務契約を締結しておくことによって、機密を漏洩した者に対して損害賠償請求をできるものと考えられます。なお、これらの誓約に違反したときは、損害賠償請求

求をすることがある旨を付記しておくとい良いでしょう。

## ■在職中の職員

就業規則に機密保持義務及び機密漏洩に対する罰則規定がある場合には、在職中の社員については、その定めに基づいて処分を行う事ができます。

就業規則に機密事項に関する守秘義務の定めと守秘義務に違反したときは懲戒処分にする旨の規定がある場合には、機密を漏洩した社員を懲戒処分することができます。

## ■退職した職員

退職後については当然、機密保持義務がありません。仮に誓約書や秘密保持契約書があり、あるいは就業規則や労働契約に記載があったとしても、退職後も個人を無制限に拘束する内容では公序良俗違反として無効とされる可能性があります。

そこで改めて退職時に秘密保持契約を締結することが必要になります。経済産業省では、「営業秘密管理指針」において、退職時に改めて必要保持契約を締結しなければならないとしました。ただし秘密保持契約の内容は合理的でなければ無効と判断されるおそれがあります。

具体的には、制限の期間を限定することと、制限の代償などが問題となります。期間的には5年程度が上限とされます。

## ■不正競争防止法

そもそも、情報漏洩については不正競争防止法と言う法律によって規制されてきていました。

不正競争防止法とは、保護する対象に対して、行為の規制（禁止）となる要件を定めることで、信用の保護など、設定された権利（商標権、商号権、意匠権等）では十分守りきれない範囲の形態を、不正競争行為から保護しています。

# 懲戒処分を行う場合の注意点

懲戒処分を行う場合においては、  
どのような注意点があるのでしょうか。

Q  
uestion

A  
nswer

一定の懲戒処分を従業員に課す場合においては、合理的かつ客観的な事由が必要とされます。

その為、労働基準法第89条第9号により、「制裁の定めをする場合においては、その種類および程度に関する事項」を、就業規則で定めなければならないこととされており、就業規則において、懲戒規定が整備されていなければ懲戒処分を行う事はできないこととなります。懲戒の対象となる事由及び懲戒の種類について、明確な基準を構築しなければなりません。

規定がされていない事由による懲戒処分の適用や、規定されていない種類の懲戒の実施が行われても、就業規則において定めがなければ無効と判断される可能性が高い為、出来る限りにおいて具体的事由と懲戒の種類について定める事が望ましいでしょう。

## ■懲戒処分の手続き

実際に懲戒処分を行う場合は、その手続き方法について、就業規則上に規定したうえで、その手続き方法に準拠して行わなければならない。処分上のプロセスを経ずに行われた懲戒処分については、無効と判断される事が考えられますから、トラブル回避のためにも処分上のプロセスについても、明確にしておかなければなりません。

## ■弁明機会の付与

懲戒処分に実施におきましては、事業主が一方的に行うのではなく、対象となっている労働者に対して、弁明の機会を付与しなければなりません。

対象行為において、なんらかのやむを得ない事由があったのかもしれませんが、事業主側に事実関係の誤った認識があるかもしれません。これらを防止する意味でも、証拠となるものを対象労働者へ示したうえで、弁明の機会を付与することが求められます。

### Point:

- ① 懲戒処分を行う場合においては、就業規則上の規定に準拠して、合理的かつ客観的に行う
- ② 具体的事由について、全てを列挙する事は困難である為、懲戒事由の最後に「その他前各号に準ずる行為のあったとき」と包括的な規定を加えておくこと
- ③ 実際に懲戒処分を行う場合においては、弁明の機会を付与し、明確なプロセスに準拠して行う