

## 異動の季節 業務引継ぎを円滑に進めるには？

すっかり春めいてきました。フレッシュな新入社員がやってくる時期であるとともに、異動の時期でもあります。部署を異動する人、担当替えとなる人は、後任者に業務を引き継ぐこととなりますが、この引継ぎがうまくいかないと、社内だけではなく取引先などにも迷惑をかけるおそれがあります。引継ぎを円滑に進める極意はないのでしょうか？

### ◆上手に仕事内容を伝える

引継ぎは、これまで携わってきた仕事内容や仕事の進め方を後任者に伝えることです。後任者が困らないように、上手に伝えることが求められます。後任者に伝えたいのは、まずは1週間などの一定時間軸でのおおまかな仕事の流れで、取引先との商談中によく出る話題や取引先が気にする点などの情報も重要です。

後任者に伝える際のコツは、1度に伝えるのは話したいことの8割程度にとどめること。1度にすべてを話しても、伝わりにくかったり、後任者の理解が追いつかなかったりするためです。仕事を引き継いだ後、後任者から疑問や質問が寄せられたときに随時対応したほうが効率的です。

営業担当などの場合、資料の引継ぎや取引先の紹介などに十分な時間が割けないこともあるでしょう。短時間でおおまかなことしか伝達できない場合は、過去の付き合いや取引の経緯などを優先的に伝えることが大切です。

また、名刺なども含め、付き合いの中

で得た情報は、後任者が仕事しやすいように提供するのが原則です。相手先の特徴、現在の仕事の進捗状況などについては、後任者だけでなく、社内の上司にもきちんと伝えます。上司が後任者のサポート役に回ることが多いからです。

### ◆業務のマニュアルやバイブルを作成する

会社組織には異動が付きものですが、仕事を引き継ぐ側も引き継がれる側も、本来の業務の傍ら、引継ぎ業務を十分にできるとは限りません。そこで、仕事のやり方を誰にでもすぐ伝えられるように、日頃から業務のマニュアルやバイブルを作っておくのが効率的です。これらには、普段の仕事の流れや相手先の特徴、必要とされる知識、業界の最新動向などをまとめておきます。

### ◆引継ぎ後にフォローを入れることも大切

業務を引き継いだ後、後任者が困ったときなどは、自分の新しい業務に支障が出ない範囲で後任者を手助けすることも必要です。例えば、担当を外れた後、かつての取引先と出会ったときなどにフォローを入れておくことは、後任者にとってありがたいものです。

なお、担当を外れた後に、取引先との付き合いが仕事を越えたものに発展することは問題ありませんが、そこでの付き合いで仕事に関する話が出たら、後任者にきちんと伝えるなどの配慮が必要です。

## 目次:

異動の季節 業務引継ぎを円滑に進めるには？ P1

“成果主義”導入でリハビリの質向上を促す P1

“名ばかり管理職”問題—マクドナルド判決のその後 P2

今年度から新設される助成金関連情報 P3

相次いで明らかになった残業代不払いの事例 P3

企業が求めている新入社員の「質」とは？ P4

4月の税務と労務の手続 [提出先・納付先] P5

## ハイライト:

- 4月から、診療報酬に初めて「成果主義」が導入
- マクドナルドの「名ばかり管理職」問題判決後、他の業界でも制度見直しの様々な動きが...
- 残業代不払い問題相次ぎ明るみに...

## “成果主義”導入でリハビリの質向上を促す

この4月から、診療報酬に初めて“成果主義”が導入されます。対象とな

るのは、「回復期リハビリ病棟」(約3万6,000床)。患者の病状の改善度合い

に応じて医療機関が受け取る報酬に差がつけられ、成果が上がっている病院では患者の入院費が高くなります。

病院にリハビリの質の向上を促すことで長期入院を減らし、結果として無駄な医療費を抑える狙いがあります。厚生労働省では、今後、同様の方式を他の分野にも広げていくことを検討するとしています。

#### ◆成果主義導入の背景

現行では、医療の質は病院の施設面積・専門職数などにより外形的に判断され、基準以上であれば診療報酬に加算される方式となっています。治療結果は反映されていませんでした。

前述の「回復期リハビリ病棟」は、脳卒中などの後遺症を改善するために集中的にリハビリテーションを行うための病棟です。現行では、回復期リハビリ病棟の入院料は1日につき16,800円（現役世代の自己負担は原則3割）とされており、成果がなかなか上がらず入院が長期化しがちな病院でも、成果がすぐに出て早く退院できる病院でも、同じでした。

今後は、患者の回復度合いが高い病

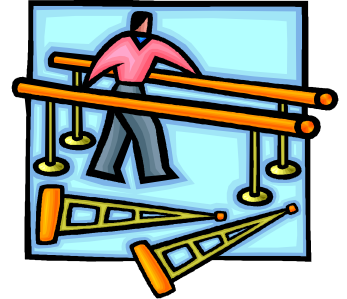
院の入院費は高くなり、低い病院は安くなります。これにより、各病棟のリハビリの質の向上が見込めるとされています。

#### ◆成果主義導入後の入院料

1.在宅復帰率、2.重症度の高い患者の入院率、3.退院時と入院時での日常生活機能の改善率などを指標として、病棟ごとに患者の平均データを取り、一定の数値を満たした病棟には報酬を上乗せし、未達成なら現行より引き下げられます。

入院料が上がるのは、新規の入院者のうち15%以上が重症患者、退院者のうち他の病院に転院せず自宅に戻れた人が60%以上の病棟で、16,900円となります。一方、この条件に当てはまらない病棟の入院料は15,950円に下がります。入院料が上がる病棟のうち、患者の回復度合いが総じて高いと認められた病院に入院すると、入院費がさらに1日につき500円高くなり、17,400円となります。

これらは4月から実施されますが、10月までは現行基準の病院も残すとされています。



病院にリハビリの質の向上を促すことで長期入院を減らし、結果として無駄な医療費を抑える狙いがあります。厚生労働省では、今後、同様の方式を他の分野にも広げていくことを検討しています。

## “名ばかり管理職”問題—マクドナルド判決のその後

#### ◆マクドナルド判決後の同社関連の動き

日本マクドナルドが直営店の店長を管理職とみなして残業代を支払っていないのは違法だとして、埼玉県内の男性店長（46歳）が未払い残業代など約1,350万円の支払いを求めていた訴訟において、1月下旬に東京地裁は「店長の職務内容から管理職とはいえない」として同社に約755万円の支払いを命じた判決を下し、新聞やテレビなどで大きく報道されました。

その後、マクドナルドの元店長3人が残業代の支払いを求めて東京地裁へ提訴することも明らかとなっており、さらには別の元店長数人も訴訟提起を検討しているとのことで、今後同様の動きが広がっていけば、約1,700人の店長を抱えている同社の経営に大きく影響を与えかねないと思われます。

#### ◆他の業界でも制度見直しの動きが

他の業界でも、上記判決の影響を受け、様々な動きがみられました。

2月上旬に、コンビニエンスストア最大手のセブンイレブン・ジャパンは、管理職と位置付けている直営店の店長に対して3月から残業代を支払う方針を示しました。大手小売業や外食業で制度を見直したのは、マクドナルドに残業代の支払いを命じた東京地裁の判決後、初めてのことでそうです。

また、2月下旬には、東日本でレストランチェーン店を運営するカルラも、店長の職務内容を洗い直して管理職から外し、手当等を変更して残業代を支払うことを決定しました。これもマクドナルド判決を受けたものとみられており、同社以外にも追随する外食企業が出てくる可能性があるかもしれません。

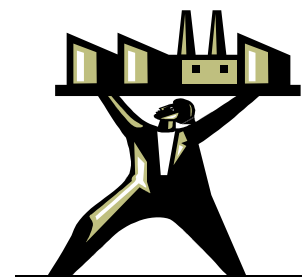


### ◆まだまだ出てくる!?「名ばかり管理職」「偽装管理職」

労働者や労働組合の権利擁護活動を行っている日本労働弁護団 (<http://homepage1.nifty.com/rouben/>) では、2月中旬に「名ばかり管理職」(十分な裁量や手当がない肩書きだけの管理職)に関する電話相談を初めて実施したところ、1日だけで130件以上の相談が寄せられたそうです。「管理職なのに部下がまっ

たくいない」「高卒1年目ですぐに管理職にさせられた」「遅刻をすると減給されてしまう」「管理職候補だという理由だけで残業代が支払われない」などといった事例があったようです。

「名ばかり管理職」「偽装管理職」の問題はたいへん根が深く、まだまだ終わらないようです。



## 今年度から新設される助成金関連情報

### ◆非正社員の正社員化を支援する「中小企業雇用安定化奨励金」

厚生労働省は、中小企業によるパート社員・契約社員・派遣社員などの正社員化を支援するための助成制度を今年度から開始することを明らかにしました。非正社員は、今や働く人の3人に1人まで増加し、正社員との待遇格差が問題となっています。同省では、雇用の安定化を図りたいとしています。

この助成制度の名称は「中小企業雇用安定化奨励金」(仮称)です。4月の時点で従業員が原則300人以下の中小企業を対象としており、非正社員を正社員化する制度を就業規則に盛り込み、実際に正社員化すれば35万円が支給されるものです。さらに、正社員になった人が3人以上出た場合、10人を限度に1人につき10万円が支給されます。

また、同省では、非正社員の待遇改善に向けた指針の策定や、日雇い派遣の規制強化を含む労働者派遣法の改正も検討するとしています。

### ◆長時間労働の是正などを図る「職場意識改善助成金」

厚生労働省は、労働時間等の設定の改善(過重労働の是正、年次有給休暇の取得促進等)に向けた職場意識の改善に積極的に取り組む中小企業に対して、「職場意識改善助成金」を創設する方針を明らかにしました。

中小企業が、職場の意識改善を図るために「職場意識改善計画」(実施体制の整備、職場意識改善の措置、労働時間等の設定の改善のための措置を盛り込むことが必要。実施期間は2年間)を策定し、効果的に実施したと認められる場合に、総額で150万円支給されるものです。

なお、支給される中小企業は、以下のいずれかに該当するものです。

- ・資本金の額または出資の総額が3億円(小売業またはサービス業を主たる事業とする事業主については5,000万円、卸売業を主たる事業とする事業主については1億円)以下である事業主
- ・常時使用する労働者の数が300人(小売業を主たる事業とする事業主については50人、卸売業またはサービス業を主たる事業とする事業主については100人)以下である事業主

### 「中小企業雇用安定化奨励金」(仮称)

4月時点で従業員が原則300人以下の中小企業を対象としており、非正社員を正社員化する制度を就業規則に盛り込み、実際に正社員化すれば35万円が支給されるものです。さらに、正社員になった人が3人以上出た場合、10人を限度に1人につき10万円が支給されます。



## 相次いで明らかになった残業代不払いの事例

### ◆ミズノは18億円以上の不払いが発覚

残業代不払いの疑いで是正勧告を受けて社内調査に乗り出していたスポーツ用

品大手のミズノは、従業員約2,000人に対する残業代の不払いが、過去2年間で合計18億6,000万円あったと3月初めに発表しました。



同社では「労働時間改善委員会」を設置して勤務時間を適正に把握する体制を整えるほか、不払い分の残業代を3月の給与振込み時に一括で支払うとしています。

#### ◆近畿大学は1億円不払いで書類送検

近畿大学は、2007年1月から半年間にわたって事務職員の残業代不払い（総額約1億円）を続けていたとして、同大学と元人事部長が労働基準法違反容疑で大阪労働局に書類送検されました。

不払いは元部長の独断によるものだったとされていますが、同大学が2003年にも是正勧告を受けていることから刑事責任を問うべきだと判断され、法人にも罰則を科す両罰規定が適用されました。

#### ◆いっこうになくならないサービス残業

厚生労働省の発表によると、2006年度に労働基準監督署からサービス残業があったとして是正指導を受けた企業数（その支払額が1企業当たり合計100万円以上となったもののみ）は1,679社で、対象労働者数は182,561人、支払われた残業代は総額で227億1,485万円（企業平均1,353万円、労働者平均12万円）となっています。企業数は前年度比155社増で過去最高でした。

なお、1企業当たり1,000万円以上の支払いが行われた企業数は317企業（全体の18.9%）、対象労働者数は120,123人（全体の65.8%）、支払われた合計額は181億5,200万円（全体の79.9%）です。

是正指導が繰り返し行われているにもかかわらず、サービス残業はいっこうになくなっていないようです。



## 企業が求めている新入社員の「質」とは？

#### ◆中小企業ほど新入社員の質が低下している!?

日本生命保険では、新入社員に関する企業へのアンケートによる調査結果を発表し、約4割の企業が、5年前よりも新入社員の質が低下したと感じていることが明らかになりました（調査は今年1月に実施。全国の2,669社から回答）。

企業全体では、新入社員の質が「向上している」と回答した企業（42.5%）と「低下している」と回答した企業（42.6%）はほぼ同じ割合でしたが、従業員300人以下の中小企業では「向上している」（37.7%）が「低下している」（44.2%）を上回り、従業員が少ない企業ほど新入社員に対する評価が厳しいという傾向がわかりました。

#### ◆なぜ質が低下していると感じるのか

質が低下した理由（複数回答）としては、上位から「コミュニケーション能力・協調性の不足」、「向上心・積極性の不足」、「忍耐力の不足」の順となっています。それらの原因としては、「小中学校時代の教育に問題がある」という指摘が目立っています。

#### ◆採用時に重視する能力は？

では、企業の採用担当者は、新入社員の採用時に何を重視しているのでしょうか。

ソフトバンク・ヒューマンキャピタルでは、2008年度の入社予定者と採用担当者の意識調査結果を発表しましたが、それによると「コミュニケーション能力」を最も重視しているとの結果が出ました（調査は今年2月に、人事採用担当者100人と入社予定者400人を対象に実施）。

企業の採用担当者が入社予定者に期待している能力は、上位から「コミュニケーション能力」、「主体性」、「実行力」となっています。入社予定者が最も重視している能力は、上位から「コミュニケーション能力」、「実行力」、「柔軟性」となっています。上記2つの調査結果からもわかる通り、「新入社員の質の高さ＝コミュニケーション能力の高さ」と考えている企業が多いようです。

企業の採用担当者が入社予定者に期待している能力は、上位から「コミュニケーション能力」、「主体性」、「実行力」となっています。「新入社員の質の高さ＝コミュニケーション能力の高さ」と考えている企業が多いようです。



〒235-0012

横浜市磯子区滝頭3-7-21-101

TEL/FAX **045(753)0632**

E-mail: sr-samejima@ab.auone-net.jp

営業日 月曜日～金曜日(祝祭日除く)  
営業時間 午前9時～午後6時

企業の安定・発展のパートナー  
～経営者様と従業員様の「Win&Happy」のために～



good partner

お問合せ無料

【事務所より一言】

春めいてまいりましたが、皆様におかれましてはますますご健勝のこととお慶び申し上げます。

さて、弊事務所は3月3日より業務を開始いたしました。

皆様の企業が、働く人にも経営者にとってもよりよい環境でありますように……。これが弊事務所の願いです。弊事務所は、事業主の皆様のおよき理解者となり、皆様の企業の「安心」、「安全」、「安定」をサポートしてまいります。

なお、弊事務所は旬な労働問題、社会保障の問題、時事問題等をこの「SRS News」を毎月発行し、定期的に情報提供をしております。

今後も皆様により有益な情報を提供できるような紙面づくりをしてまいりますので、ご愛読のほどお願い申し上げます。



ご存知ですか？

労働契約法が制定されました。

労働契約法の制定により、就業規則がより重要になりました！

**この際、御社の就業規則を見直しませんか？**

1. 労働契約法とは・・・

労使の紛争を未然に防ぐために、これまでの裁判例などを基準に法律として明文化されたものです。就業規則の重要性が高くなります。

2. パートの格差是正（パートタイム労働法の改正）

正社員と同様の仕事をしているパートは、パートだからと言って低い待遇にしてはいけないことに！パートさんを積極的に活用している会社は大変です。

## 4月の税務と労務の手続 [提出先・納付先]

1日

○労働保険の年度更新手続の開始<5月20日まで> [労働基準監督署]

10日

○源泉徴収税額・住民税特別徴収税額の納付 [郵便局または銀行]

○雇用保険被保険者資格取得届の提出<前月以降に採用した労働者がいる場合>

[公共職業安定所]

○労働保険一括有期事業開始届の提出<前月以降に一括有期事業を開始している場合> [労働基準監督署]

15日

○給与支払報告に係る給与所得者異動届の提出<4月1日現在> [市区町村]

30日

○公益法人等の道府県民税・市町村民税均等割申告・納付 [都道府県・市区町村]

○固定資産税<都市計画税>の納付<第1期分> [郵便局または銀行]

○軽自動車税の納付 [市区町村]

○預金管理状況報告の提出 [労働基準監督署]

○労働者死傷病報告の提出<休業4日未満、1月～3月分> [労働基準監督署]

○健保・厚年保険料の納付 [郵便局または銀行]

○日雇健保印紙保険料受払報告書の提出 [社会保険事務所]

○労働保険印紙保険料納付・納付計器使用状況報告書の提出 [公共職業安定所]

