

# 女性活躍推進法の 施行について

## 注目トピックス

### 01 | 女性活躍推進法の施行について

女性が職業生活において、その希望に応じて十分に能力を発揮し、活躍できる環境を整備するため、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が制定されました。

## 特集

### 02 | 精神疾患による休職者への対応策

うつ病などの精神疾患により休職中の社員に対して、どのような対応をすればよいか、何に気を付けなければならないかを解説します。

### 03 | これからの経営に必要な「社会関係資本」とは何か

「ヒト・モノ・カネ・情報」という経営資源に加えて、「人間関係や社風など」が業績に影響を与える資源であるとして注目されています。

## 話題のビジネス書をナナメ読み

### 04 | もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『イノベーションと企業家精神』を読んだら

(ダイヤモンド社)

280万部のベストセラー「もしドラ」の第2弾、ドラッカーの経営書『イノベーションと企業家精神』を読みながら、マネージャーと選手たちが力を合わせてイノベーションを起こし、甲子園を目指す青春小説です。



## 神田社会保険労務士事務所より

### 05 | お問い合わせについて

### 06 | 近況報告

## 経営診断ツール

### 07 | 休職制度についての

トラブルリスク・チェックシート

# 女性活躍推進法の 施行について

女性が職業生活において、その希望に応じて十分に能力を発揮し、活躍できる環境を整備するため、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が制定されました。概要について解説します。

## はじめに

女性の就業率（15～64歳）は上昇していますが、就業を希望しながらも働いていない女性は約300万人に上ると言われています。

また、第一子出産を機に約6割の女性が離職し、復帰後はパート勤務（非正規雇用）になる割合も6割近くに上るそうです。

女性管理職の割合もまた国際的に見て低い状況にあります。

労働力人口が減少する日本では、女性の活躍が求められることから、女性の活躍を推進するための現状分析や取り組みを規定した「女性活躍推進法」が施行されます。以下、概要について説明します。

## 対象となる企業と義務

この法律では常時雇用する労働者の数が301人以上の企業に対して次の3つが義務づけられています。

1. 自社の女性の活躍に関する状況把握、課題分析
2. 状況把握、課題分析を踏まえた行動計画の策定、届出、公表
3. 女性の活躍に関する情報の公表

一方常時雇用する労働者が300人以下の事業主については、上記1～3は努力義務とされていますが、企業の規模にかかわらず、個々の事業主の課題に応じて積極的に取り組むことを奨励しています。

## 1. 状況把握・課題分析

女性の活躍状況の分析については、以下の4項目が必須となっています。

- ① 女性採用比率（年度毎の総採用者数における女性採用者の割合）
- ② 勤続年数男女差（期間の定めのない労働契約者等の平均勤続年数差）
- ③ 労働者の各月の平均残業時間数などの労働時間状況
- ④ 女性管理職比率

これらの項目を記録・計算し、女性がどれだけ活躍できているか、どの分野に問題があるかを明らかにすることが求められます。

## 2. 行動計画の策定、届出、公表

現状を把握した上で、女性活躍のための計画を立て、労働局に届出をします。行動計画には、計画期間や数値目標、実際の取り組み内容などを盛り込みます。

例：

20××年●月までに、採用者に占める女性比率を○%以上とする、管理職に占める女性比率を●%以上とするなど

## 3. 女性活躍に関する情報を公表

優秀な人材確保と企業の競争力向上につなげるため、自社の女性の活躍に関する情報を公表します。厚生労働省のホームページなどで公表することもできる予定です。

## 助成金の活用

法律の施行（H28.4.1）に先駆けて行動計画を策定し、女性の活躍推進に実際の取り組みを行う事業主の方を支援する女性活躍加速化助成金があります。女性のチカラをより活用するための取り組みをお考えの企業は、助成金の活用も検討してみるとよいでしょう。

女性活躍推進法や関連する助成金に関する問い合わせは当事務所までお寄せ下さい。

# 精神疾患による 休職者への対応策

うつ病などの精神疾患により休職中の社員に対して、どのような対応をすればよいか、何に気を付けなければならないかを解説します。

## はじめに

労働安全衛生法に基づく「ストレスチェック制度」が、平成27年12月1日に施行されました。企業は常時使用する労働者に対して心理的負担の程度を把握するためのストレスチェックを実施しなければならないとされています（労働者数が50人未満の事業場に対しては当面努力義務）。

この法改正をはじめとした世間の関心の高まりを受けて、労働者の精神疾患について企業はより一層の注意を払う必要があります。以下、デリケートな課題である精神疾患による休職者に対する企業の対応策について解説します。

## 休職の意義

まず、休職制度の意義について労使ともに理解をする必要があります。休職とは一般に「**就業規則などの社内ルールに基づき、何らかの理由により就業が不可能になった場合に、会社の命令により、職場に在籍したまま一定期間の労働義務の免除をする制度**」を指します。

会社の命令により休職となるわけですから、精神疾患により働けないと労働者が主張しても会社は休職を「ゼツタイさせなければならない」ことはなく、休職が労働者の当然の権利でもないことを労使双方がよく理解しておきましょう。

本来労働契約を結んでいる限り、労働者には健康な状態で働く義務があるという前提がありますが、病気などの理由を考慮して「いまはそれができないから休みなさい」と会社が命令しているという意味合いであることを、就業規則などで休職者によく理解してもらいましょう。

## 休職開始の際の注意点

休職を希望する者は所定の様式にて休職希望と休職予定期間などを会社に申し出るとともに、私傷病の状態が休職すべき程度であるという証拠を用意する（＝医師の診断書

など）ことが求められます。また、提出された書類をもとに会社が休職を命じたあと、休職者は治療に専念しなければなりません。企業側の観点でみると、**①医師の診断書の提出を求め、それら資料を元に休職命令書を交付すること、ならびに②休職中は治療に専念するよう注意を促すこと**を忘れずに行いましょう。

## 原因の調査

精神疾患の原因調査を出来る限り行うことも必要でしょう。休職前に大きな心理的ショックを受ける業務上の出来事（強い心理的負荷、パワハラやセクハラなど）がなかったか、残業の程度はどのくらいだったか、職場での人間関係に関してトラブルはなかったかなど、関係者から事情をヒアリングするなどして情報を集めておきましょう。原因調査は復職や配置転換、退職などの判断の際に有効となります。

## 休職中のコンタクト

休職者の病状はどうか、治療に専念しているかをアンケートなどにより報告させることは可能ですが、その報告義務がかえって心理的プレッシャーとなる恐れもあります。病気の状態を踏まえて会社からのコンタクトは慎重に行う必要があります。休職者に無断で医師へ病状を照会するなど、独断的な行動は控えたほうがよいでしょう。

## 復職の判断

精神疾患による休職は、しばしば復職の可否をめぐるトラブルになります。主治医の他、会社が選んだ別の医師からもセカンドオピニオンを求めるなどして、復職の可否を慎重に検討しましょう。復職できるほど病状が回復しない場合、労働契約の本来の趣旨から見ると「健全に労務を提供できない＝債務不履行」であり、契約解除の理由になりえますが、精神疾患の休職の場合には感情的な対立を招きやすいため、主治医や社労士などの意見をよく聞いて判断してください。

# これからの経営に必要な 「社会関係資本」とは何か

「ヒト・モノ・カネ・情報」という経営資源に加えて、「人間関係や社風など」が業績に影響を与える資源であるとして注目されています。

## はじめに

グローバル化、IT化がますます進み、社会の変化スピードが速くなるにつれて、経営の意思決定スピードもより速く、柔軟で、創意工夫をすることが求められています。そんな環境下では、意思決定に時間がかかる階層構造の組織よりも、googleのような自由で自律的で、権限移譲がなされた組織づくりに投資した企業が業界をリードしつつあります。本トピックでは、「人間関係や社風など」を意味する「社会関係資本」の重要性について解説します。

## 経営資本の種類とマネジメント

昔から企業活動で重要な経営資本は「ヒト・モノ・カネ・情報」であると言われ、下記を一般に「マネジメント」と呼びます。

※マネジメントの定義には諸説あります

1. ヒト=人材採用と教育、要員計画、リーダーシップなど
2. モノ=製品、商品、生産設備や機械など
3. カネ=会計や財務に関するもの
4. 情報=企業の保有するノウハウやナレッジ、技術情報、顧客データなどをコントロールし、経営目標の達成のために分配し最適化したり、進捗管理や業務改善を行ったりする作業

係そのものが資本であるという考え方があります。これを「社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）」と呼び、人と人との関係（つながり）そのものを資源と考え、その関係性が様々な価値を生んでいるとみなします。この考え方に従うと、上司と部下がいがみ合っていて不信感がある組織よりも、協働意識が高く人間関係がスムーズな組織の方が、「社会関係資本が多い」ということになります。

## 社会関係資本の例

社会関係資本の例として、以下のような事例を上げることができます。

- 正社員からパートまで同じようにアイデアや改善提案の権限があり、実際に発言や提案をしている社風
- 企業理念について社員がそれぞれ認識しており、企業理念に沿った行動を各自が自律的に選び、実行する風土
- 官僚的な構造でなく組織がフラットで、重要な経営上の意思決定について権限委譲がされている組織構造
- 知識やノウハウを独り占めしようとせず、情報を共有して最適なサービスを作ろうというチームの雰囲気

これらの社会関係資本を多く備えている企業は環境変化に対して柔軟であり、改善や商品開発力が高く、業績が落ち込んだ時にもチームが崩れにくいという利点があります。

## 社会関係資本を増やすためには

人間関係をよくするためには、①企業理念など共通認識をしっかりと作り、社員と共有するイベントを習慣とする②自由な意見を奨励するような会議進行をする③アイデア提案を奨励する施策を行う、などの取り組みが考えられます。専門家の意見も取り入れながら社会関係資本強化を進めて行かれることをお勧めします。

## リーダーシップの役割

一方で「リーダーシップ」とは、事業目的を定め、目標へ導く「引っ張る力」を言うでしょう。組織の方向性を示し、望ましい行動模範を見せていくリーダーが、組織の推進力となります。日産のカルロス・ゴーン氏のように、時には抜本的な改革をやり遂げるリーダーシップがリーダーには求められます。

## 社会関係資本

### （ソーシャル・キャピタル）とは

ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源に対して、人間関



# もし高校野球の女子マネージャーが ドラッカーの『イノベーションと企業家 精神』を読んだら

岩崎夏海 著

単行本：336 ページ  
出 版：ダイヤモンド社  
価 格：1,600 円（税別）

## はじめに

280 万部のベストセラー「もしドラ」の第 2 弾、ドラッカーの経営書『イノベーションと企業家精神』を読みながら、マネージャーと選手たちが力を合わせてイノベーションを起こし、甲子園を目指す青春小説です。

## 奇想天外なスタート

物語は主人公が意欲的に野球部のマネージャーになるところからスタートします。ところが、過去の不祥事から野球部が休部しており、部員ゼロの状況です。ドラッカーの「イノベーションと企業家精神」を参考に野球部の運営をするために東奔西走しますが、増えるのはマネージャー希望者ばかり。実に部員ゼロ、マネージャー 6 名というメンバー構成から野球部は動き始めます。

## 予期せぬ成功

ドラッカーはイノベーションについて以下のように結論づけています。

この新しいものを生み出す機会となるものが、変化である。イノベーションとは、意識的かつ組織的に変化を探求することである。それらの変化が提供する経済的、社会的イノベーションの機会を体系的に分析することである

予期せぬ成功は当事者にとっては軽視されがちなものですが、主人公たちは野球部を再開して間もないのにマネージャーが大勢参画したことを予期せぬ成功とし、その要因を特定しようとしています。

## マネジメントを学ぶための組織

成功と失敗を重ねたマネージャーたちは野球部の定義を「マネジメントを学ぶための組織」としました。この切り口も従来の野球部らしからぬ、新しい解釈です。これは、遊び半分で野球をするということではなく、実際に選手たちが頑張って試合に勝つことにより、次の年に有望な新入

生や意識の高いマネージャーが入部することで、組織をより強くするということを意味しているのです。

## イノベーションのコツ？

ドラッカーはイノベーションを起こすための「コツ」や「型」というものはあると断言しています。

参画メンバーとして、前作「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」に登場したマネージャーを顧問に、そして野球部のキャプテンを監督に加えることで話題性と野球部再建の意志が周りに周知されると、いよいよ新一年生 12 名だけで構成された野球部員たちの練習がスタートします。

最初の練習方針は有名選手のフォームを真似させ、今までの癖を捨てさせるために、当面の練習はキャッチボールと素振りだけにします。型の教育をすることで、成果が出やすいベースができ、イノベーションを起こしやすくなると筆者はいいます。これは会社で例えれば、マニュアルなどに当たります。つまり、いつまでも自己流では伸びしろが失われていくということの意味しているのです。

## イノベーションと居場所

この小説のメインキーワードは「居場所」です。マネジメントとは人に「居場所」を与えること。つまり、組織的な活動がイノベーションを起こすため、メンバー全員が「そこに自分の居場所がある」と確信できることが、イノベーションを起こす最大のポイントなのです。

最後の 100 ページほどから始まる野球シーンでは、選手とマネージャーが一丸となって取り組んださまざまな施策が花開き、読後感の良い作品です。色褪せないドラッカーの原書を分かりやすく理解できるおすすめの一冊です。



# 当事務所からの お知らせ

労務管理や助成金などのご相談がございましたら、お気軽に当事務所までお問い合わせください。

## 当事務所へのお問い合わせについて

今月の事務所だよりはいかがでしたか？

来月も充実した内容でお届けしていきますので、よろしくお願いいたします。

なお、今回の内容に関して、ご不明点やご依頼などございましたら、お気軽にお問い合わせください。

神田社会保険労務士事務所	
代表	特定社会保険労務士 神田 眞弓
所在地	〒274-0816 千葉県船橋市芝山 1-31-7 A-105
営業時間	平日 9:00-18:00
電話	047-496-0600
FAX	047-496-0601
メール	info@kandasr.com

## 代表よりあいさつ

今月は、「精神疾患による休職者への対応策」について記載いたしました。昨今メンタル面での不調から、休職を余儀なくされる労働者が大変増えています。特に、業務によるノルマや役職者に対する過度な期待からくるプレッシャー、また過重労働やパワーハラスメントなど、もともと精神疾患の素因がなく、業務に起因すると思われる(疑われる)内容もあり、慎重な取扱いが必要です。会社としても精神疾患による休職者を抱えることは大変なリスクが伴います。まず、休職者がこれまで担っていた業務を現行メンバーが負担することになるので、過重労働に陥りやすいこと。また会社の休職者への対応や処遇を誤ると、社員のモチベーションに大きく影響を与えることになるなどが挙げられます。また精神疾患は再発する場合も多く、主治医の「労務可能」との診断が出たとしても、会社が本人の同意を得て、主治医に面会をして話を聴いたり、産業医がいる場合は、産業医の意見も聴いた上で復職の可否判断を会社が行うなど慎重な決定が望まれます。また、いきなりフルタイムでの復帰ではなく、週 2〜3 日程度のリハビリ勤務から徐々に勤務時間や勤務日数を増やしていく、などの対応ができればよりベターでしょう。

平成 28 年 2 月 1 日 特定社会保険労務士 神田 眞弓

# 休職制度についての トラブルリスク・チェックシート

2016 年版チェックシート

御社の休職制度について、下記のチェックシートにお答えいただければ具体的なフィードバックをします。

## チェック項目

No	チェック項目	YES	NO
1	就業規則などで休職に関する取り決め・規定がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	休職は会社が「命ずる」ものであると就業規則などに明記してある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	休職期間中の賃金支払いは「なし」と明記してある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	休職期間の長さが勤続年数などにより段階的に決められている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	休職期間について具体的な期間が書かれている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	同一または類似の傷病による休職の場合、前後の休職期間を通算する規定がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	復帰の可否を判断する際、会社が指定する医師への受診をさせる規定がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	休職期間の延長の可能性について規定している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	休職期間満了時の取扱い（解雇や自然退職など）について規定している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	メンタルヘルス不全による休職の場合、その原因を調査している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FAX のご返送は **047-496-0601** まで

貴社名		ご担当者名	
ご住所		E-mail	
TEL		ご要望を	
FAX		お書きください	