

~今月のお知らせ~

- 大切にしたい会社(第25回)～元気印中小企業のターニングポイント 第3回～
- マイナンバー制度のスタートに備えて ● 70歳以上被用者該当届の改正
- 改正労働者派遣法が施行されました

特 集

大切にしたい会社(第25回)

◆ 元気印中小企業のターニングポイント 第3回 ◆

“平均点社員”が繁盛店をつくる ～ノルマなし、残業なしでも長期成長～①

ケースホールディングス

- ・最高経営責任者:加藤修一会長兼CEO
- ・本社:茨城県水戸市
- ・創業:1947年
- ・社員数:6573名
- ・事業内容:家電量販店

【「店長、早く休みを取ってください】

「店長、早く休みを取ってください」「勤務時間が終わったんですから、もう帰ってください」。

家電量販店「ケースデンキのある店舗」の店長は、休暇を取っていないなつたり、長時間働いていたりすると、部下からこんな“催促”を受けることがよくあります。

「忙しいから仕方ないんだよ」と反論するかと思いまや、その店長は「そうだね」と笑って返事をして部下の進言を受け入れます。

ケースデンキを運営するケースホールディングス(水戸市、以下ケース)では、社員は基本的に週40時間に仕事を收め、週休2日をきっちり確保しています。もちろん店長も同じ。営業時間の長期化とともに残業が増えがちになる一般の小売店と比べ、働き方は様相を異にしています。

驚くのはこれだけにとどまりません。月末が近づき、売り上げや利益などの数値目標が未達成になりそうな場合でも、店長は本部から「何とか売り込んで数字を伸ばせ」と尻をたたかれることはありません。

【ノルマ、残業なしでも堅調】

残業なし、ノルマなし。

それでも堅調な業績を維持しているケースは、家電量販店を全国に443店(2015年1月末時点、フランチャイズ店を含む)展開。6573人の社員を抱え、業界4位(連結ベース)の売り上げ規模となっています。

1947年に加藤馨名誉会長が創業。ラジオの販売・修理業からスタートし、8年後に家電量販店を営む加藤電機商会(現・ケース)として設立されました。



加藤修一会長兼 CEO(最高経営責任者、以下会長)は、馨名誉会長の長男。1969 年に入社し、1982 年に後を継いで以来、着実に会社を成長させてきました。

ケーズは馨名誉会長が社長の時代を含め、2011 年 3 月期まで 64 期増収を達成したこともあります。2015 年 3 月期には連結売上高 6700 億円、同当期利益 174 億円を見込みます。

その強さの秘密は、加藤会長の掲げる「がんばらない経営」にあります。誰もが耳を疑うこの考え方を一言でまとめれば「平均点の社員が伸び伸びと働ける環境をつくり、地力をしっかりと発揮できるようにする」というものです。



ポイントは2つあります。1つ目は、基本を徹底すること。顧客の話を最後まで聞き、要望に合った商品を勧める、分からぬことは上司や先輩に聞くなど、小売業で働くうえで求められる基本的な行動を十分に身に付けてもらいます。一方、基本ができないうちは新たな取り組みを許しません。「いろいろ手を出してすべて中途半端になることが最もまずい」(加藤会長)からです。

2つ目は無理をさせないこと。社員にノルマや長時間残業は課しません。小売業にありがちなノルマや長時間残業を求めるに、短期的には業績が伸びるかもしれません。しかし、現場に重圧がかかります。すると、顧客の望まない商品を強引に売りつけたり、疲れから丁寧な接客ができなくなったりする恐れがあります。「結果的に顧客が不満を抱いて離れていく、長い目で見ると経営にマイナスの影響が出る」(加藤会長)と考えるからです。

ノルマに追いやられることなく、顧客の求める商

品を売る。休暇を取ってきちんとリフレッシュし、笑顔で接客する。加藤会長は、これらをとにかく重視しています。

がんばらない経営は人手不足対策にも役立っています。残業がなく、週休 2 日ということも奏功し、新入社員の離職率は低いです。このところ入社 5 年目までの離職率は 10% 弱で推移。国内で大卒新入社員の入社 3 年後の離職率が 3 割を超える(厚生労働省調査)のとは対照的であります。

### 【基本の不徹底は戒める】

ただし、「がんばらない=怠けていい」ではありません。

例えば、人事評価。加点評価なので、販売売上目標(注:ノルマではない)などの数値目標が未達成でも減点などのペナルティーはないのです。しかし、接客や社員同士の連携などの基本を疎かにすると、加点が低くなる仕組みを設けています。

実際、ある店舗の店長の働きぶりを見てみると、商品を探している人がいれば、「何かお探しでしょうか」とすかさず駆け寄って尋ねてきます。売り場まで案内する間に、インカムを使ってスタッフに「お客様をご案内中です。○○さん売り場での対応をお願いします」などと伝え、売り場で担当者が出迎える体制を整えています。

レジが混雑すれば応援を頼んだり、自ら手伝ったりします。部下が顧客の対応に苦慮していれば、サポートに入ります。スタッフが商品を売ったら、「すごいね！ありがとう。またよろしくね！」と褒めることも怠りません。



## 〈がんばらない経営のポイント〉

### 1. 基本を徹底する

顧客の話を良く聞き、要望に合った商品を提案するなど、基本を最優先。基本ができなければ、それ以上の努力はさせない。



### 2. 無理をしない

ノルマや長時間労働をなくすなど快適な労働環境をつくり、社員がゆとりを持って前向きに仕事ができるようにする。顧客への強引な販売を防ぐ。



## 【親切・丁寧が競争力を生む】

「難しいことはしていないが、顧客を待たせなかつたり、部下をバックアップしたりするといった土台づくりにはこだわっている」とその店長は言います。

部下もこの店長の姿勢を真似ています。各売り場では、担当者が顧客に寄り添い、電球や電池などの小さな商品でも丁寧に対応しています。

派手さはないが、基本に忠実な接客。ケースのこうした積み重ねが競争力を生んでいます。

野村証券グローバル・リサーチ本部のあるマネージャー・ディレクターの方が分析した内容は、「上場している競合他社と粗利益率は同程度だが、販管费率が低めに抑えられているので、14年3月期の経常

利益率は4.5%と優位に立っている。従業員一人当たりの売上高が高く、生産性が高いことが、収益力を安定させる要因ではないか」というものでした。

顧客に対する親切な対応で信頼を得てリピーターを増やし、継続的に商品を買ってもらう。スタッフ一人ひとりにこうした意識が定着しているので、結果が伴っていることがうかがえます。

一人のホームランバッターに頼らず、各自がヒットでつなげる全員野球で確実に勝つ。これが、がんばらない経営のイメージではないかと思っています。

では、加藤会長はがんばらない経営をどのように築き上げたのか。次回ではその真髄をご紹介したいと思います。

第25回終了 安藤 貴裕



# News Letter

## マイナンバー制度のスタートに備えて④(最終回)

今回は、安全管理措置等にスポットを当てます。

### 企業が個人番号を取り扱う上での注意点/安全管理措置編

#### 企業(事業者)は、次のような安全管理措置を講じる必要があります

##### ●組織的・人的安全管理措置

- 担当者の明確化…担当者以外が個人番号を取り扱うことがないように、取扱責任者や事務取扱担当者など担当者を明確に！
- 適切な教育…従業員に対するマイナンバー制度概要の周知など、従業員への教育も大切！



##### ●物理的・技術的安全管理措置

次のような措置を講じる必要があります(企業の規模に応じて対応)

- 書類を保管できるカギ付き棚などを用意、書類を廃棄できるシュレッダーなどを用意
- ウィルス対策ソフトウェア導入アクセスパスワードを設定、取扱担当者を決め他の人は情報にアクセスできない仕組みづくり

疑問：個人番号を取り扱う業務の委託や再委託はできますか？

回答：個人番号を取り扱う業務の全部又は一部を委託することは可能です。また、委託を受けた者は、委託を行った者の許諾を受けた場合に限り、その業務の全部又は一部を再委託することができます。委託や再委託を行った場合は、個人情報の安全管理が図られるように、委託や再委託を受けた者に対する必要かつ適切な監督を行わなければなりません。委託や再委託を受けた者には、委託を行った者と同様にマイナンバーを適切に取り扱う義務が生じます。

疑問：小規模な事業者にも、罰則は適用されるのでしょうか？

回答：小規模な事業者は、個人情報保護法の義務の対象外ですが、番号法の義務は規模に関わらず全ての事業者に適用されます。したがって、個人番号を取り扱う以上、小規模な事業者についても、違反があれば、番号法の罰則が適用されることになります。

#### 番号法上の主な罰則(企業や個人も主体になりうるもの)

主 体	行 為	法定刑
個人番号利用事務、個人番号関係事務などに従事する者や従事していた者 ※1	正当な理由なく、業務で取り扱う個人の秘密が記録された特定個人情報ファイル(個人番号や個人番号に対応する符号をその内容に含む個人情報ファイル:個人情報データベース等)を提供	4年以下の懲役 または 200万円以下の罰金 ※2
	業務に関して知り得た個人番号を自己や第三者の不正な利益を図る目的で提供し、または盗用	3年以下の懲役 または 150万円以下の罰金 ※2

※1 「個人番号利用事務実施者」とは、個人番号を使って、行政事務を処理する国の行政機関、地方公共団体、独立行政法人などのことです。「個人番号関係事務実施者」とは、法令や条例に基づき、個人番号利用事務実施者に個人番号を記載した書面の提出などを行う者のことです。税や社会保障に関する書類を行政機関に提出する企業(民間事業者)は、個人番号関係事務実施者となります。

※2 両罰規定により、企業にも、行為者に対する額と同額の罰金刑が科されることがあります。

## 昭和12年4月1日以前生まれの方も

### 70歳以上被用者該当届の提出が必要となります

本年10月1日に“被用者年金一元化法”が施行されました。これに伴い、昭和12年4月1日以前生まれの方について従来は提出が不要だった「70歳以上被用者該当届」の提出が必要となりました。

#### 【1.被用者年金一元化法とは】

公務員および私学教職員の年金制度も厚生年金に統一される法施行により、これまで支給調整が行われていなかつた昭和12年4月1日以前生まれの方への支給調整(60歳台“後半”的在職老齢年金の仕組み)によ

る調整)が生涯、公平に行われることとなりました。

なお、老齢厚生年金(報酬比例部分)の支給調整による減額は、年金額と報酬の合計額の10%を超えないこととされています。

#### 【2.70歳以上被用者該当届】

厚生年金の適用事業所から報酬・給与を受ける方で、昭和12年4月1日以前生まれの以下に該当する方が今回新たに届出が必要となります。

- ①事業主(登記簿謄本の“代表者”)
- ②労働時間および労働日数が正社員の4分の3以上の勤務実態がある方(75歳以上の後期高齢者も含む)

また、この70歳以上被用者該当届を提出した以後、「70歳以上被用者算定基礎届・月額変更届・賞与支払届・不該当届(退任・退職時)」を都度提出することとなります。

届書コード	処理区分	届 書	事務センター長 長副 長課 長 担当者			
2 6 9						
厚生年金保険 70歳以上被用者 該当・不該当届						
正						
①被用者の氏名		②被用者の住所				
フネキシ 姓 年金 太郎		トキヨウスガナミ タカイドシ 〒 000-0000 東京 都道府県 杉並区高井戸西3-5-24				
③基礎年金番号		④生年月日	⑤事務所符号	⑥事業所整理記号	⑦事業所番号	⑧届書処理区分
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0		昭 5 年 1 月 2 日 0 1 0 1	杉並	けま	1 2 3 4 5	①該当 2.不該当
⑨該当年月日		⑩通貨によるものの額	⑪現物によるものの額	⑫作成原因	⑬不該当年月日 (退職又は死亡の日)	⑭不該当原因 ⑮作成原因
該当 平成 2 7 1 0 0 1		相 當 額 161,430円	相 當 額 0円	送 信 不該當	平成 年 月 日 4.その他 5.死亡	送 信 ※
備考 平成27年9月30日以前より継続						
事業所所在地 〒 168-8505 東京都杉並区高井戸西3-5-24		平成 27年 10月 1日 提出				
事業所名称		受付印				
事業主氏名 株式会社 健保産業 代表取締役社長 健保 一郎		社会保険労務士の提出代行者印				
電話番号 03(2345)6789						

## 改正労働者派遣法が施行されましたく第1回>

本年9月11日に改正労働者派遣法が成立し、同月30日に施行されました。改正の目玉は「派遣可能な期間の見直し」と「派遣労働者のキャリア形成」です。

今回より2回に渡り、改正のポイントについてご紹介します。

### 【1.特定労働者派遣事業の廃止】

「届出制」の特定労働者派遣事業が廃止され、全て「許可制」の労働者派遣事業に一本化されます。

#### <目的>

常用雇用労働者のみを派遣の対象とする特定労働者派遣事業でしたが、届出制で且つ財務要件が特になかったため参入が容易でした。そのため一部ではありますが、実質常用雇用でない労働者の派遣や、公的保険未加入の業者が見受けられるようになり規制が必要となったため、廃止となりました。

※廃止までに3年の経過措置が設けられています。

### 【2.派遣期間制限の見直し】

#### 【個人単位】の派遣期間制限

派遣先の同一組織単位(部・課)における同一の派遣労働者の派遣就業は、派遣労働者ごとに3年が上限となりました。

※改正前は“業務の種類ごと”に定められた派遣可能な期間の上限を超えないこととされていましたが、改正により、この“業務の種類ごと”に派遣可能な期間が異なる仕組みが廃止されました。

※異なる組織単位(部・課)において派遣就業を開始した場合は、新たに派遣期間制限を見る(リセットされる)こととなります。

#### <改正前>

- ・政令28業務(旧26業務)→派遣期間制限無し
- ・自由化業務(政令28業務以外に認められた業務)  
→1~3年
- ・日数限定業務→派遣期間制限無し
- ・産前産後/育児/介護休業を取得する労働者の業務→派遣期間制限無し
- ・3年内の有期プロジェクト業務→3年内の範囲で派遣期間制限無し

#### <改正後>

- ・原則として、全ての業務が派遣期間制限3年

#### [適用除外(例外)]

- ・日数限定業務→派遣期間制限無し(改正前に同じ)
- ・産前産後/育児/介護休業を取得する労働者の業務→派遣期間制限無し(改正前に同じ)
- ・一定期間内に完了予定の業務→派遣期間制限無し(改正前の有期プロジェクト業務の“3年”が撤廃)
- ・派遣元に期間の定めなく雇用されている派遣労働者→派遣期間制限無し
- ・60歳以上の派遣労働者→派遣期間制限無し

#### [クーリング期間]

「同一の派遣労働者にかかる新たな労働者派遣の役務の提供を受ける場合には、直前の労働者派遣の終了との間の期間が三月を超えない場合には、継続して労働者派遣の役務の提供を受けているものとみなす。」

⇒つまり3ヶ月のクーリング期間を経過すると同一の派遣労働者の派遣就業が再び可能です。



### [“事業所単位”的派遣期間制限]

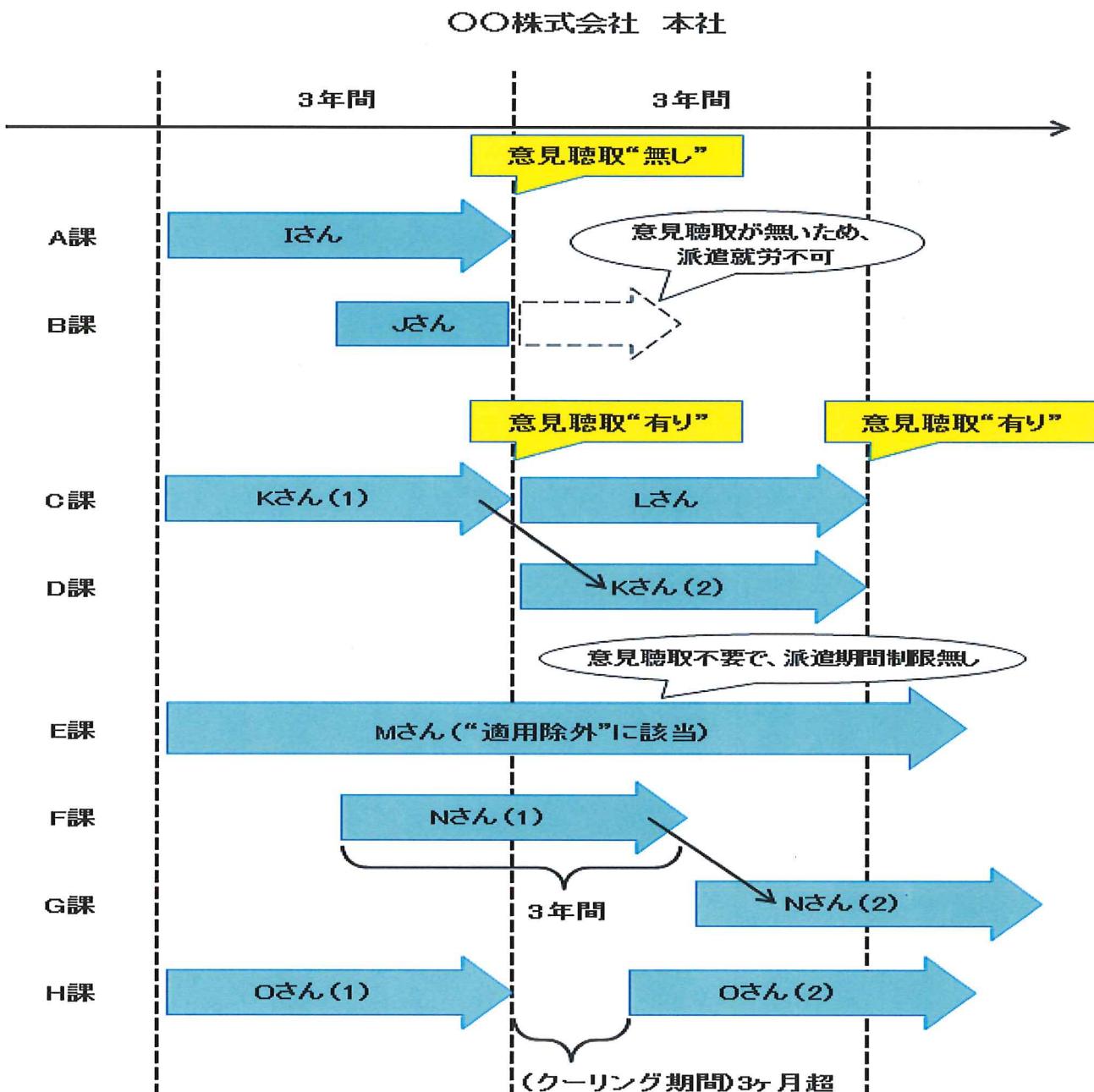
派遣先の同一の事業所における派遣労働者の派遣就業は、事業所ごとに3年が上限となりました。

※個人単位の派遣期間制限の[適用除外(例外)]に該当する派遣労働者については、この事業所ごとに3年の派遣期間制限についても同様に適用除外(3年を超えて派遣就業可能)となります。

### <意見聴取(派遣可能期間延長手続き)>

- ・過半数労働組合等(労働者の過半数代表)から、3年を超える期間継続して派遣就業を受け入れることについての「意見聴取」をした場合、派遣可能期間を3年間延長することができます。
- ・意見聴取は抵触日(派遣可能期間最終日)の1ヶ月前までに行う必要があります。
- ・延長の回数に制限は設けられていません。
- ・あくまで意見聴取なので“異議”が述べられても延長は可能ですが、説明責任を果たす等の誠実な対応が必要です。

### [派遣期間制限のまとめ]



次回はより多くの取り組みが必要となった「派遣元・派遣先が講ずべき措置」についてご紹介します。【榊】



助成金情報

# 10月1日から特定求職者雇用開発助成金の支給要件が変更となります

特定求職者雇用開発助成金の支給要件は今年5月にも変更が行われましたが、10月1日以降に対象となる労働者を雇い入れる場合には、更に「離職割合要件」が追加となります。企業において比較的多く活用されている助成金ですので、今回はこの内容についてとり上げましょう。

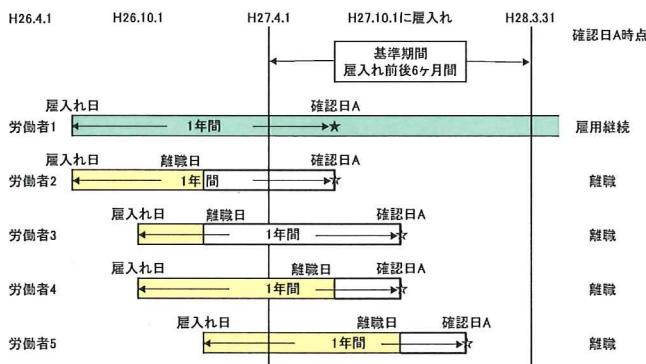
## ■ 1. 追加となる離職割合要件

今回、離職割合要件として以下の2つが設けられます。これらのいずれかに該当する場合は、新たに雇い入れる対象労働者についてこの助成金を受けることができなくなります。

- ① 雇入れ1年後の離職割合が50%を超えていること
- ② 助成対象期間終了1年後の離職割合が50%を超えていること

まず①については、過去にこの助成金の支給決定の対象となった労働者について、新たに雇い入れる対象労働者の雇入れ日の前後6ヶ月間に、雇入れ日から起算して1年を経過する日（＝確認日A）がある者が5名以上いる場合で、その確認日A時点での離職割合が50%を超えていることです。具体例を示すと以下のようになります。

### [対象労働者を平成27年10月1日に雇入れた場合]



上記の場合、5名の労働者のうち、確認日Aの時点で4名が離職していることから、離職割合が80%（4名÷5名）となります。そのため、新たに雇い入れる対象労働者について、この助成金を受けることはできません。

次に②については、過去にこの助成金の支給決定の対象となった労働者について、新たに雇い入れる対象労働者の雇入れ日の前後6ヶ月間に、助成対象期間（※1）の末日の翌日から起算して1年を経過する日（＝確認日B）（※2）がある者が5名以上いる場合で、その確認日B時点での離職割合が50%を超えている場合になります。

- ※1 助成対象期間の途中で離職した場合も、雇入れ時に定められた助成対象期間。
- ※2 助成対象期間が3年の者の場合は、確認日Bを「助成対象期間の末日の翌日」とする。

この②についても先の①と同様に細かな要件が設けられていますので、厚生労働省から出されているリーフレット等に目を通しておきたいものです。

## ■ 2. 注意事項

今回の離職割合要件の「離職」には原則、自己都合退職など理由を問わず、すべての離職が含まれることになっています。ただし、対象労働者の死亡、天災その他やむを得ない理由によって事業の継続が不可能となったことによる解雇等で離職した者などは除かれます。この他にも注意事項がありますので、活用にあたっては事前に内容を確認しておきましょう。