

発行所 フェリタス社会保険労務士法人
〒243-0014 厚木市旭町1-22-20 ハラダ旭町ビル6F
TEL:046-230-6861 FAX:046-230-6862
http://www.ishikawa-sk.com/

業務内容 健康保険・厚生年金・労災保険・雇用保険の手続き
就業規則・賃金規程・労使協定等の作成・届出
各種給付金・助成金の支給申請
給与計算
メンタルヘルスに関するコンサルティング

発行人 特定社会保険労務士 石川 弘子

CONTENTS

page

1 「同一労働同一賃金」実現へ
政府がガイドライン案を示す

2 **特集** 新たに助成金の対象になる
「勤務間インターバル制度」って何？

4 TOPICS

- 外国人実習生の保護強化 技能実習法が成立
- 9月分よりスタート
年金受給資格期間を10年に短縮
- 仕事のやりがい・成果の影には「感謝の言葉」が影響

6 人事労務の法律ミニ教室
妊娠中は絶対に解雇できない？

7 すっきりわかる。健康保険
健康保険が使えないのはなぜ？

8 活かしていますか？就業規則
10人未満の会社なら
就業規則を作らなくていい？

8 労務ひとこと
オーナー企業7割で後継者不在

「同一労働同一賃金」実現へ 政府がガイドライン案を示す

政府は昨年12月20日、働き方改革の一環として「同一労働同一賃金」のガイドライン案を公表しました。日本の非正規労働者の賃金水準は正規労働者の6割弱に留まっており、諸外国と比べ格差が大きいことが問題視されています。

どこまで同一賃金に

「同一労働同一賃金」といっても、同じ業務をおこなうすべての労働者を同じ賃金にすべきということではありません。合理的な理由のない賃金格差を禁止するというものです。

今回公表されたガイドライン案は、正社員とパートタイマーなど非正規労働者との間で賃金などの待遇差がある

場合（同一企業内に限ります）に、どのようなものが不合理かそうでないかを、事例も含めて示したものです。

実は、正社員と非正規労働者間の不合理な労働条件の格差については、現在の法律でも禁止されています。ただし、具体的にどのような場合が違法なのか明確に示されたものがありませんでした。

今回のガイドライン案は、基本給、賞与、手当などの項目ごとに具体的な例を示していて、違法な格差がわかりやすくなっています。

たとえば、基本給を「職業経験、能力に応じて支給」することは問題ないとしていますが、「正社員には貢献度などにかかわらず全員に賞与を支給し

ているのに非正規には支給していない」ことは問題となる例として示されています。

これからどうなるのか

現時点ではガイドライン「案」ですが、今後、改正法が成立すれば「案」がとれて正式なものになります。企業が賃金制度の改正をおこなうには、相当の期間を要するため、早めに検討を始めることが大切です。

賃金制度の見直しをおこなって非正規労働者の賃金を増額させた場合には、「キャリアアップ助成金」を受給できることもありますからチェックしておきましょう。

特集 新たに助成金の対象になる

「勤務間インターバル制度」って何？

長時間労働による睡眠時間の不足は、過労死など健康障害のリスクを高めると言われています。そこでいま注目されているのが「勤務間インターバル制度」です。平成29年度より助成金の対象となる見込みです。労働関係法令の改正に向けた議論の中でも出てくるようになり、今後義務化されることもあり得ます。

勤務間インターバルとはどのような制度なのか、導入にあたって検討すべきことは何かなど、情報労連*が加盟組合向けに発行しているガイドラインを参考に解説します。 ※情報通信産業を中心とした産業別労働組合「情報産業労働組合連合会」の略称

勤務間インターバルとは

勤務間インターバル制度とは、「就業日における労働の終了から次の労働の開始までの間に、一定の休息时间（インターバル時間）を付与することを義務付ける規制」です。

たとえば、残業が深夜24時まで及んだ場合、翌日の始業時刻が午前9時だとすると9時間しか休息時間がありません。通勤時間や食事・入浴などの生活時間も考えると睡眠時間はさらに短くなります。

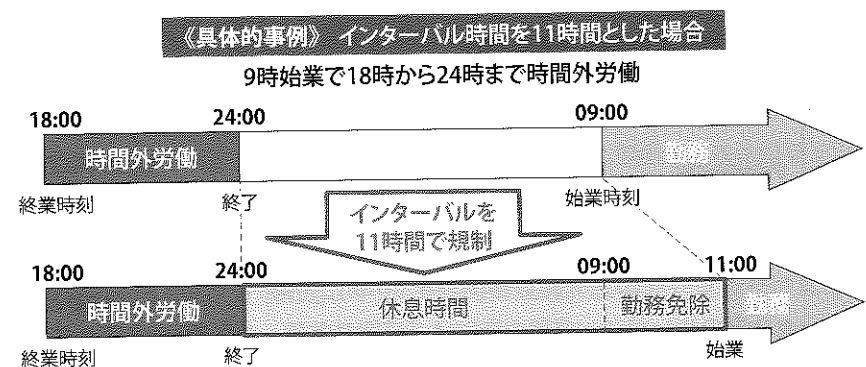
こうしたケースで、休息時間を11時間として規制した場合、残業が深夜24時に終わってから11時間は必ず休息時間を与えなければならないこととなります。本来の始業時刻は午前9時でも、少なくとも2時間遅らせて午前11時から始業としなければならないということです（図参照）。

睡眠が不足するとどうなる？

勤務間インターバル制度の最大の目的は、1日の休息時間を確保することによる労働者の健康確保です。

睡眠が不足すると、心身の健康に問題が生じます。また、睡眠不足は結果的に仕事の能率を低下させ、眠気による事故につながる危険もあります。

睡眠不足が蓄積すると、休日にまと



めて睡眠をとっても、すぐには疲労が回復しません。疲労を溜めないためには、毎日十分な睡眠をとることが大切なのです。また、1日の睡眠時間が6時間未満になると、循環器疾患のリスクが高まることもわかっています。

休息時間は何時間とすべきか

勤務間インターバル制度の導入を検討する場合、休息時間は何時間とすべきでしょうか？

すでに先駆けてこの制度を導入しているEUの労働時間規制では11時間の休息時間の確保を定めています。片道1時間の通勤時間がかかるとすると、休息できるのは9時間です。これに食事や入浴、身支度などの生活時間も考えると睡眠時間としてとれるのは実質7時間程度でしょう。

11時間の休息確保は無理だという場合でも、最低でも6時間の睡眠は

とれるようにすべきです。前述したように睡眠が6時間を切ると健康へのリスクが高まるからです。それに通勤時間や生活時間を足した時間を設定すると良いでしょう。ちなみに情報労連の加盟組合の勤務間インターバル制度をみると、休息時間を8時間としている組合が多いようです。

休息時間に通勤時間を含めるかどうかという問題もあります。通勤時間を含めた休息時間とする方法と、休息時間とは別に通勤時間を確保する方法の2通りありますが、現在のところ、通勤時間を含めた休息時間とする方法が多数派です。

トラブル発生など緊急時は？

トラブル発生時など、緊急時はどうするかについても検討しておきましょう。緊急時でも休息時間を与えるのか、それとも例外扱いとするのかです。

しかし、そもそもトラブル対応や急な納期に間に合わないなど、やむを得ない事情があって深夜遅くまで残業することになっているのに、やむを得ない場合は休息時間を与えなくてもよいと安易に例外を認めてしまつては制度の意味がなくなります。

例外を認める場合は、どのようなケースを例外として扱うか、あらかじめ労使で決めておくべきでしょう。

休息時間が翌日の勤務時間に及ぶ場合の取り扱いとは？

2ページの図のように、本来は9時始業のところ、インターバル規制により11時始業となった場合、遅らせた2時間分の取り扱いはどうすればよいのでしょうか？

企業によってさまざまですが、基本的には終業時刻を2時間遅らせるのではなく、労働を免除することになります。

現在のところ勤務間インターバルは法律で義務付けられたものではないので、免除した2時間分の賃金は無給とする方法もあります。しかし、制度の趣旨から考えると、賃金は有給とするのがよいと考えます。

企業の導入事例

IT関連企業など長時間労働になりがちな職場を中心に、すでに勤務間インターバル制度を導入している企業もあります。導入例を見てみましょう。

導入事例1 通信建設業A社

夜間や休日の工事が増え、現場の負荷が高くなっていたA社では、下記のように労使協定を結びました。

- ・ 1日の所定労働時間を超えて引き続き時間外労働をする場合の最長時間は7時間とする。
- ・ 終業時から翌日の勤務開始まで8時間

の休息時間を付与した後でなければ勤務させてはならない。

- ・ この場合に勤務時間がその勤務日の勤務時間に満たない時間については勤務したものとみなす。

導入事例2 情報通信業B社

B社では裁量労働制（専門型・企画型）の導入時に、裁量労働従事者の健康と福祉の観点から次のような勤務間インターバル制度をセットで取り入れることになりました。裁量労働制では労働時間が個人の裁量に任されるため、何らかのセーフティネットを設けることが必要と考えたためです。

- ・ 裁量労働従事者の1日の実労働時間が13時間30分を上回って勤務した場合は、翌勤務の開始まで8時間以上あけることを義務付ける。

導入効果は？

導入した企業では、次のような効果が報告されています。

労働時間や作業時間に対する組織全体の認識が高まり、仕事に対するメリハリが出て、オンとオフの意識が高まり、ダラダラと残業しなくなった。

プロジェクトの中心的人材に仕事が集集中し、一人で背負い長時間労働になってしまう傾向があるが、必ずインターバル休息時間をとらなければならない制度ができたことで、一人に仕事を任せきってしまう仕事のやり方を改めるきっかけになっている。

【コラム】睡眠と仕事の能率

さまざまな研究や調査から、睡眠不足が健康や仕事にどのような影響を与えるのかがわかってきています。

睡眠不足は病気のリスクを高める？

1日の睡眠時間がおよそ6時間未満では、循環器疾患のリスクを高めていることが指摘されています。

また、睡眠時間の短い状況が長年続くと、高血圧、心疾患、糖尿病、肥満などが起こりやすくなるばかりか、筋骨格系障害や精神障害などの理由で早期に退職せざるを得なくなる確率が2～3倍高まることがわかっています。

飲酒時と同じ判断力で残業？

連続17時間起き続けていると、課題対応能力が酒酔い運転レベルと同程度まで低下すると報告されています。朝6時に起きたのであれば、夜11時には飲酒時と同じくらい判断力が低下しているということです。

クールダウンの時間も必要

睡眠不足が蓄積すると、2～3日では回復しません。週末に寝溜めしても回復しないのです。

また、調査では、どんなに遅く帰宅したとしても、家に着いてから床につくまで最低でも約1時間半の在宅自由時間が観察されています。仕事で興奮した状態をクールダウンするために、生活時間が必要だということがわかります。

参考：情報労連のガイドライン

勤務間インターバルを導入する企業への助成金

職場意識改善助成金（勤務間インターバルコース（仮称））	
対象となる事業主	勤務間インターバルを導入する中小企業事業主
助成金の額	導入にかかった費用の4分の3（上限50万円）
対象となる費用	就業規則等の作成・変更費用、研修費用、労務管理用機器等の導入・更新費用等

※ H29.4より開始予定。詳細は未定です（H29.1.16現在）

外国人実習生の保護強化 技能実習法が成立

国際貢献として開発途上国へ日本の技能の移転を目的とする「外国人技能実習制度」ですが、劣悪な労働条件で使用するなどトラブルが絶えません。そこで、外国人の適正な技能実習の実施と実習生の保護を目的とした「技能実習法」*が成立し、昨年11月28日に公布されました。

新たな法律の施行は、公布日から1年以内です。詳しい内容は、今後明らかになりますが、現段階で決まっている新制度の概要について見ていきましょう。

*正しくは「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律」

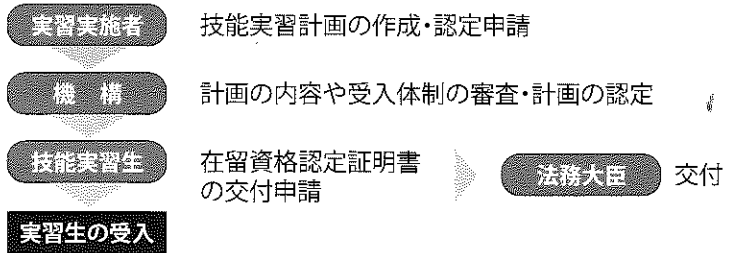
制度の司令塔として機構の創設

技能実習制度には「企業単独型」と「団体監理型」の2つのタイプがあります。新制度では、新たに制度の司令塔として外国人技能実習機構が創設され、国に代わり、次のような制度の役割を担います。

- ・実習実施者の届出の受理、技能実習計画の認定
- ・監理団体の許可や調査
- ・実習実施者、監理団体の実地検査など
- ・技能実習生からの相談対応、援助

技能実習計画の認定が必要に

企業単独型・団体監理型のいずれでも、実習実施者（技能実習をおこなわせようとする会社）は届出制となりました。また、技能実習生ごとに技能実習計画を作成し、その計画が適当かどうかの認定を受けることになりました。届出の受理と認定は、新設される外国人技能実習機構がおこないます。



監理団体は許可制へ

団体監理型の場合、技能実習の監理（送出国の送出国との契約や実習実施者の指導・支援など）をおこなおうとする事業者（監理団体）は、事前に許可を受けることになりました。監理団体は、一定の欠格事由に該当しないこと、許可基準に適合することを求められます。なお、この許可の事務は、新設される外国人技能実習機構がおこないます。

実習期間を最大5年へ

一定の条件を満たす優良な実習実施者・監理団体に限定して、次の2点が拡充されます。

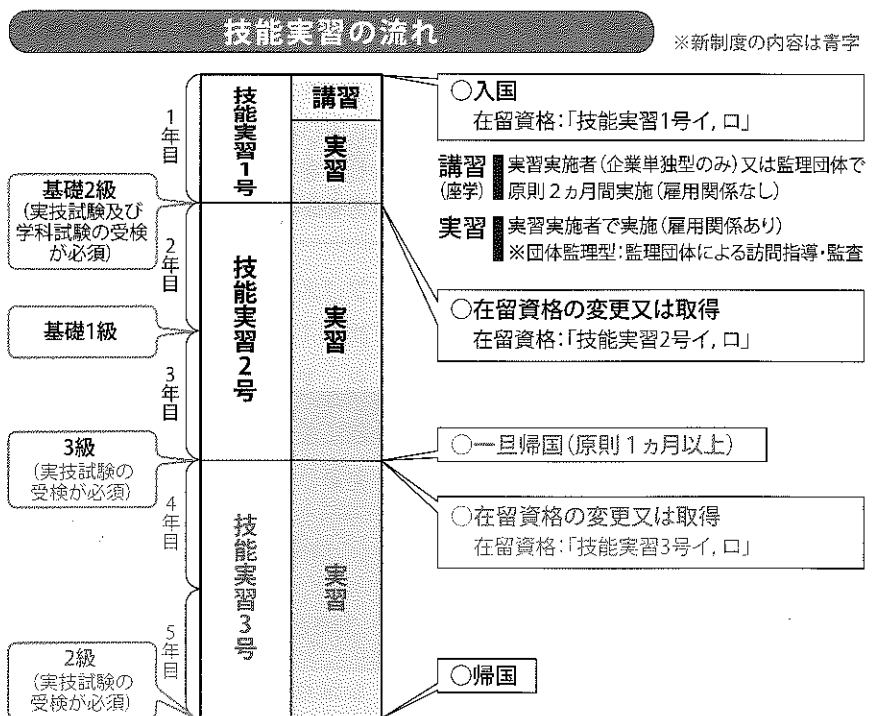
まず、新たに技能実習3号を創設し、

所定の実技試験に合格した実習生について、技能実習の最長期間が現行の3年から5年に延長されます。その場合、一旦帰国（原則1ヵ月以上）後、最大2年間の技能実習を追加する形となります。

次に、適正な技能実習が実施できる範囲で、実習実施者の常勤の職員数に応じた技能実習生の人数枠が現行の2倍程度まで拡大されます。

罰則も強化

これまで、労働基準法などにより違反を取り締まってきましたが、新しい法律では、技能実習生に対する人権侵害行為などについても禁止規定や罰則が設けられます。この他、技能実習生の相談体制などが強化されます。



TOPICS

9月分よりスタート 年金受給資格期間を10年に短縮

年金の受給資格を得るために必要な保険料の納付期間等*（受給資格期間といいます）を25年から10年に短縮することが決まっていますが、その実施時期を早める改正年金機能強化法が、平成28年11月16日に成立しました。

* 保険料納付済期間、保険料免除期間、合算対象期間の合計期間をいいます。

消費税引き上げに先立って実施

年金機能強化法は平成24年に制定され、将来の無年金者を減らすため、受給資格期間を10年に短縮することが決まっていました。しかし、その実施時期について「消費税10%引き上

げ時」とされてきたため、増税延期にともない先送り

されていたのです。

今回の改正は「無年金問題は喫緊の課題」として、消費税引き上げに先立っておこなわれるものです。

新たに年金を受けられる人は64万人

今までは、受給資格期間が25年に満たない場合、老齢基礎年金や老齢厚生年金を1円も受け取ることができませんでした。今回の改正により、このような期間不足で無年金の人も受給資格期間が10年以上あれば新たに受給資格を得ることができ、老齢基礎年金を受給できます。また、厚生年金に加入していた場合は、老齢厚生年金も支給されます。

これにより、新たに老齢基礎年金の受給資格を得る人は約40万人。60歳台前半から厚生年金の一部を受給できる人などを含めると、対象者は約64万人となる見込みです。

10年では月額1万6千円

年金の受給額は、保険料の納付期間に応じて増えていきます。国民年金の場合、納付済期間が40年で満額の年金が支給されますが、10年では月額およそ1万6千円の年金が支給されることとなります。

改正法は今年の8月から施行され、9月分の年金（初回の支払いは10月）から適用されます。新たに受給資格を得た人には通知が郵送される予定です。なお、初めて年金を受給するときは、年金事務所に裁定請求書を提出する必要があります。

仕事のやりがい・成果の影には 「感謝の言葉」が影響

昨年11月、日本能率協会が全国のビジネスパーソン1,000人を対象に「仕事と感謝」についてインターネットで意識調査をおこなった結果を公表しました。

女性は感謝の気持ちを伝える傾向

仕事上で「感謝している人」「感謝してくれる人」は、ともに1位「同じ部署の同僚・先輩・後輩」、2位「家族」、3位「上司」となりました。

仕事上で感謝の気持ちを伝えるようにしている人は66.6%。男女別にみると、男性が62.9%に対して女性が71.2%と、女性の方が意識的に感謝の気持ちを伝えようとしているようです。

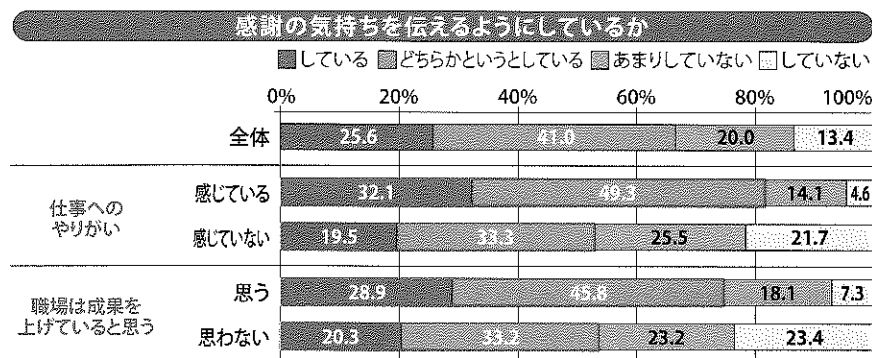
やりがいを感じている人、積極的に感謝の言葉

仕事のやりがいを感じている人と感じていない人を比較したところ、やりがいを感じている人の81.4%が感謝の気持ちを伝えるようにしていると回答。感じていない人では52.8%にと

どまっており、28.6ポイントの差がありました（グラフ参照）。

また、自身の職場がビジネスで成果を上げていると思う人と思わない人を比較したところ、上げていると思う人の74.7%が感謝の気持ちを伝えるようにしているのに対し、思わない人では53.4%となり、21.3ポイントの差がありました。

仕事のやりがい・成果の背景に「感謝の言葉」があることがわかりました。





妊娠中は絶対に解雇できない？

Q ある女性社員が部下を日常的に怒鳴りつけるなどパワハラをしています。注意してもやめないのので解雇しようと思いましたが、その女性社員が妊娠していることがわかりました。
妊娠中は解雇できないと聞きましたが、育児休業から復帰したら解雇できますか？

A 産前産後休業期間+30日間は解雇できませんが、それ以外の期間は、解雇は不可能ではありません。ただし、解雇の理由が妊娠等ではないことを会社側が証明する必要があります。

* * * * *

妊産婦については、労働基準法と男女雇用機会均等法（以下「均等法」といいます）によって解雇が制限されています。

産休期間+30日は解雇できない

まず「産前産後休業中の期間およびその後30日間」は解雇できないことになっています。これは労働基準法による強い禁止規定です。会社の経営難でも、労働者に非があって懲戒解雇にできるような場合でも、この期間は解雇が許されません。それくらい強い禁止規定なのです。

唯一認められるのは、天災事変その他のやむを得ない事由のために事業の継続が不可能になり、その事由について労働基準監督署長の認定を受けたときだけです。

妊娠中+産後1年の解雇は要注意

均等法では、妊娠・出産等を理由として解雇やその他の不利益な取り扱いをすることを禁止しています。

また、「妊娠中または産後1年」を経過していない女性労働者については、さまざまな理由をつけて解雇することを防ぐため、解雇を原則無効とし、会社側が「妊娠・出産等を理由とする解雇ではない」ことを証明した場合に限り解雇が有効になるとしています。

育児等終了から1年以内は原則違法

さらに、平成27年に指針が改正され、解雇に限らず、契約の更新をしないとか、減給や降格など不利益な取り扱いについても、その事由の終了から1年以内におこなったものは原則違法と判断されることになりました。妊娠・出産だけでなく育児や介護に関する制度を利用したことを理由とする不利益な取り扱いも対象です。

たとえば、育児休業を取ったのであれば、育児休業の終了から1年以内におこなった解雇や降格は原則違法。次の例外に該当することを会社側が証明

できた場合のみ認められるとしています。

例外① 業務上の必要性から不利益取扱いをせざるをえず、業務上の必要性が不利益取扱いの影響を上回る特段の事情があるとき

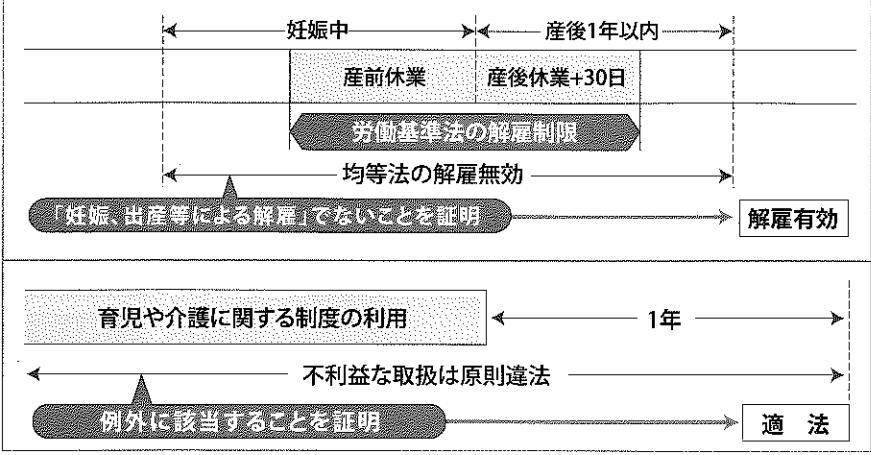
例外② 本人が同意し、有利な影響が不利な影響を上回り、事業主から適切な説明があるなど、一般的な労働者なら同意するような合理的な理由が客観的に存在するとき

例外②は、育児との両立で大変だろうという配慮から、本人に説明した上で、残業の多い管理職から一時的に降格させるといったケースです。

解雇OKとなったケースも

ご質問のケースは、例外①に該当するかどうかを検討することになるでしょう。

なお、妊娠中の女性労働者が、他の従業員を怒鳴るなどしてたびたび注意を受けていたのに態度を改めず解雇された事案について、一審では解雇無効でしたが、二審で有効と逆転判決が出た裁判例があります。





健康保険が使えないのはなぜ？

Q 看板に「健康保険使えます」とある整骨院に行ったところ「肩こりの場合は健康保険が使えません」と言われがっかりしました。このほか、病院で「これは保険がきかないので」といって高い料金をとられたことがあります。「健康保険が使える・使えない」というのはどういう仕組みになっているのですか？

A 病気やケガの治療で、厚生労働省が認めた薬や治療法だけが健康保険の対象となります。

* * * * *

健康保険の被保険者が病気やケガをしたときは、健康保険で治療を受けることができます。これを「療養の給付」といいます。

病院で健康保険証を提示すると通常は3割負担*で治療を受けられます。これは健康保険から残りの7割が療養の給付として病院に支払われているからです。被保険者の扶養家族も同様の給付が受けられます。

※高齢者や未就学児等は扱いが異なります。

ただし、病院で健康保険証を提示すれば、どんなものでも3割負担で済むわけではありません。療養の給付の対象とならないものもあるのです。主なものをご紹介します。今回は歯科に関するものは除いて説明します。

他へ治療費を請求すべきもの

まず、仕事中や通勤途中のケガは療養の給付の対象となりません。これは

労災保険に請求すべきものだからです。

また、加害者のいるケガも、本来は加害者に治療費を請求すべきです。ただし、健康保険が治療費を立て替えて後日加害者に請求する仕組みがあるので、とりあえず健康保険を使って3割負担で治療を受けることができます。

病気・ケガとみなされないもの

次のようなものは病気やケガとはみなされず、療養の給付の対象となりません。

- ・美容整形
- ・正常な出産
- ・経済的理由による人工妊娠中絶
- ・不妊治療

正常な出産は病気ではないので療養の給付の対象ではありませんが、出産育児一時金が支給されるので、出産費用の一部はそれでまかなえます。

不妊も病気ではないとされていますが、「不妊の原因」は病気であることもあるため、初期の検査やごく一部の治療は療養の給付の対象となっています。

治療ではないもの

健康診断や人間ドックは病気の治療ではないので療養の給付の対象となりません。同様に予防注射も対象外です。

職場に提出するための「診断書」代は対象となりませんが、別の病院へうつる際の「紹介状」は治療をつなぐ目的があるので基本的に給付の対象となります。

承認されていない薬や治療法

療養の給付がおこなわれる対象は、厚生労働省が認めた薬や治療だけで

す。ガン治療などに多いのですが、まだ国内で承認されていない最先端の薬や治療法については、療養の給付の対象となりません。

個室代や初診料

入院時に2人部屋や1人部屋を利用して高額な「差額ベッド代」がかかったという人もいるでしょう。これは「選定療養」といって、被保険者の選択によって利用できる追加的な医療サービスです。選定療養にはこのほか、紹介状なしで大病院に行った場合の初診料・再診料や時間外診療などがあります。

あくまでも本人が選択した場合なので、1人部屋しか空いていなかった場合などは差額ベッド代はかからないはずですが、十分な説明がないまま同意書を書いてしまいトラブルになることも多いようです。

なお、入院時の食事代は「療養の給付」の対象ではありませんが「食事療養費」として健康保険から給付があり、1食の本人負担額が決まっています。

はり・きゅう、マッサージ、整骨院・接骨院は要注意

ご質問のように、整骨院等の中には「保険医療機関」の認定を受けているところがあります。しかし、整骨院で療養の給付の対象となるのは捻挫などケガの治療のみで、医師の同意書が必要な場合もあります。はり・きゅう、マッサージも同様で、対象となる疾患(症状)が決まっています。また、はり・きゅう、マッサージの場合は一旦全額を支払い、後日7割の払い戻しを受ける形となります。



10人未満の会社は就業規則を作らなくていい?

「就業規則」は経営上二の次になりがちです。ここでは、就業規則の活かし方を見ていきましょう。

そもそも就業規則とは

就業規則とは、労働者の働き方についてのルールブックです。もう少し正しく言うと、使用者が会社経営において定める職場の規律や労働条件に関する規則をまとめたものです。

つまり、「職場では〇〇をしてはならない」「〇時に出勤して〇時に退勤する」などと、労働者にどのように働いてもらいたいかを使用者が決め、それを労働者に伝えるためのツールです。

就業規則の作成は義務?

労働基準法により、常時10人以上の労働者を使用する場合は、就業規則を作成し、労働基準監督署へ届け出るよう義務付けられています。

ただし規模が10人未満の使用者は、義務がないから作成もしなくてよいとは言えません。

労働者を1人でも使用するには、労働時間、労働日、給料、定年など、実に多くのことを決めておかなければなりません。これを決めずに働かせれば、労働者が不満に思ったり、トラブルになることがあるからです。労働者の労働条件を整理する上でも、就業規則の作成は有意義です。

就業規則は労働条件となる

欧米のような契約社会では、分厚い雇用契約書を作成しますが、終身雇用を前提としてきた日本では、個別の雇用契約書にはあまり多くのことを書きません。代わりに就業規則を定め、これを労働条件の基本として運用してきたのです。

そのため、最高裁の示した判例でも、合理的な労働条件を定めた就業規則の

法律上の効力を認めています。

たとえば、新たに採用した労働者が、就業規則の内容をあまり注意して読まずに労働契約書にサインしたとしても、就業規則の内容に合意したことになり、その内容に従う必要が生じてくるのです。

積極的に作成しよう

たとえば「素行不良の者を懲戒処分にする」、「私傷病による休職者を期間満了で退職させる」などは、就業規則などの定めがなければおこなうことはできません。義務かどうかではなく、積極的に作成することが、経営上求められているのです。

ただし、せっかく就業規則を作成しても、社長の机の引き出しに大切に保管しているだけでは意味がありません。作成した就業規則を労働者に周知して初めて法的効力が生じるのです。

労務ひとこと

帝国データバンクは11月25日、「全国オーナー企業分析」の結果を発表しました。この調査は、全国56万社の情報から代表者と筆頭株主が一致する企業を「オーナー企業」と定義し、業種別、年商別などにより分析をおこなったものです。

分析結果によると、後継者不在の状況は、オーナー企業のうち約7割、社長が65歳以上の企業では過

半数となっています。

同社は調査結果の中で、団塊世代が70歳を迎える「2017年問題」

オーナー企業7割で後継者不在

を目前に控え、オーナー企業にとって後継者問題は喫緊の課題であると指摘しています。また、後継者について「同族」にとられることなく、「非同族」への承継を考えるなど、オーナー自身の意識改革も重要な鍵だとしています。

	後継者がいる(社)	後継者がいない(社)	後継者不在率(%)
オーナーが創業者	54,163	147,763	73.2
同族継承	54,354	114,905	67.9
内部昇格	5,462	16,746	75.4
その他(未詳含む)	4,305	13,107	75.2
合計	118,284	292,521	