



社会保険労務士法人・行政書士事務所

オフィス・サポートNEWS

〒104-0032東京都中央区八丁堀1-3-2佐藤ビル4F
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926

URL <http://www.officesup.com> E-mail info@officesup.com

第35号 2012年1月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦・山崎泉

時言

今年の年賀状に思う

新年明けましておめでとうございます。ニュースが届く頃には、寒中見舞い申し上げます、とした方がふさわしいでしょう。

事務所にも多くの年賀状が寄せられましたが、今年の年賀状はいつもと違う趣のものが多いと感じます。

【「笑顔と希望の年に」】

何と言っても、昨年3月の東日本大震災のことが触れられ、「昨年は悲しい年になりました」「今まであまりにも（原発に）無頓着だったことを考えると恥ずかしい限りです」「私たちはこうして日常生活を営めることに感謝をしています」。大震災が一人ひとりにいかに大きな衝撃を与えたかを考えさせられます。

また、とくに経営に携わる方は、震災のことと合わせて、「欧州諸国の財政危機や円高の進行・定着などで景気回復も腰を折られた」など中小企業にとって厳しい状況であることも暗い1年として特徴づけています。

2011年がこういう年だったからこそ、「笑顔と希望の年にしたい」「今年はそのような空気を吹き飛ばし、ポジティブな話題をよりたくさん耳にすることができるようにしたい」と願う気持ちが語られます。

【「原点に立ち返る」】

なるほどと感じ入ったのは、少なくない職業人の方々が、「企業も個人も原点が問われる時代」



「混沌とした時代に生きています。基本に立ち返ることが必要」を説かれていることです。ある建築士の方の「昨年は人生観が変わるほどの大災害に見舞われた東日本。微力を思い知らされると共に、物造りに携わる人間として、安全に対する貢献を強く意識させられる年でした。」という言葉は端的です。

【復興は一人ひとりの勤勉な努力から】

戦後の大混乱からの日本の復興は日本人の勤勉な努力が成し遂げた偉業です。もちろん1950年代、60年代のような夢の成長の時代の再来を期待すべくありません。しかし、一人ひとりの幸せを守り、一つひとつの企業の安定をはかり、それを破壊するようなことは許さない、そうした地道な努力にこそ日本の復興はかかっているのではないのでしょうか。

「『限られている生命をどう遣うか。』を！本年も精一杯行動できればと思っています」（ある税理士先生の年賀状）——こんなパワフルな行動までできなくても、少しは原点に立ち返って頑張らねば……。

今月号紹介

- 2面 **トピックス** 「有期労働契約の在り方について」
- 3面 **労使トラブル110番** 「年休の届出は3日前までに」という規定は労働者の権利を阻むという意見があるが？
- 4面 **メンタルヘルスを考える** 「職場における傾聴について」
- 5面 **『会社を強くする』** 経営コンサルタント・野澤周永先生の連載
- 6面 **行政書士の事件簿** 「騙し続ける者と騙され続ける者」
- 7面 **年金相談の現場から** 「国民年金保険料の法定免除を受けたくない場合」
『税金おとな相談室』 税理士・関根忍先生の連載
- 8面 **職場のQ&A** 「バイク通勤の禁止について」
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「バイク通勤の禁止について」

Q 電車通勤が苦手なため、バイクで通勤をし、会社に通勤経路と通勤に定められているからと言われました。なぜ就業規則によって通勤方法を強制してしまうのでしょうか？

A (1) もともと通勤手当は、通常の労働に応じた賃金とは違って、法律上支給する義務はありません。多くの会社で通勤手当を支給しているのは就業規則（賃金規程）の定めによるものです。就業規則とは、労働者の労働条件や職場の規律を定めている、会社内のルールです。会社は人が働く場所ですので、働く人が、各自で好きなように動いてしまうと、統制がとれず、会社は成り立たなくなってしまうと、それを防ぐために、会社のルールをあらかじめ決めておいておくのです。会社への通勤についても、社内ルールが決まっている場合には従わなくてはなりません。

(2) 会社によって違いますが、自家用車やバイクでの通勤を認めず、公共交通機関（バス・電車など）のみ通勤手段とする会社は都内などでは数多くあります。自家用車やバイクでの通勤を禁止する理由として、駐車する置き場がない、任意保険などの確認・管理をしなければならない、交通事故などが起きた場合の使用責任を負うなどのリスクがあるからと考えられます。

特に、バイクの場合には、事故が起きたとき生身で道路に投げ出される訳です。車よりも重傷を負う、またその事故で障害が残る危険性が高くなります。会社は適正な労務提供を従業員に求めるのですから、安全管理を行う立場から禁止することは必要なことです。また、事故で他人を巻き込み怪我をおわせた場合には、会社にも損害賠償を求めていることがあります。これは通勤していた本人だけではなく、会社がバイクによる通勤を認めていたことか、会社としても事故に対して責任があるという（使用者責任）ことになりま

す。会社としては、他に通勤手段があるのであれば、事故の危険が無い安全に通勤できる方法である公共交通機関の使用をルールとして定めておくことは至極もつとものことです。

(3) 通勤手当について「運賃・時間・距離からみて、最も合理的で経済的な経路による定期券の額を支給する」と就業規則で定めている会社が少なくありません。個人の自由に通勤ルートを変更できるようなしておくと、通勤手当が通常より高く請求するなど、不正受給へと繋がることのないようにするためです。

通勤は毎日行うことです。会社からのように定めているか確認し、定めに従った通勤をするよう心掛けましょう。

となりの弁護士

パートナーズ法律事務所 弁護士 原和良



「相談」

Q 中堅企業に勤めるOLです。私は、妻子のいる同じ職場の上司Aと恋愛関係になりました。Aは、先日奥さんと離婚協議を成立させ、私も不倫相手ということ訴えられ慰謝料を支払いました。

先日、私とAは、社長に呼び出され『二人で同じ職場はよくないから、どちらかが退職してほしい』と言われました。社長は、私と上司のせいで職場の雰囲気が悪い、と言われ、来月末までにどうするかを決めると言われました。

私と上司は、前妻との問題を解決して、仕事は普通にしており、このことで職場に迷惑をかけるようなことになっていません。社長が興味本位で社員に話をしたために一部の社員が事実を知ることになりました。社長からの退職勧奨？は受け入れなければならぬのでしょうか？ 執拗な退職勧奨のため、体調を崩し休職しています。

A 退職勧奨は、社員の自発的な退職を促すものであり、これに応じるか拒否するかは、あなたの自由です。会社が、執拗に退職を求めてくる場合は、それ自体が不法行為となり損害賠償の対象となります。

退職勧奨に応じなかった場合、会社があなたを懲戒処分したり、解雇することが考えられます。しかし、懲戒処分にするには就業規則などで懲戒の事由と懲戒の処分が定められている必要があります。また、解雇をするには、客観的に見て合理的な理由と社会通念上相当性が必要です。あなたたちの行為は、社会的には認められた行為ではありませんが、奥さんとの間で解決が図られていること、あなたたちの行為によって会社の業務に具体的な影響が及んでいないわけではないこと、からすれば、解雇に合理的な理由はなく社会通念上相当とは言えず解雇は無効であると考

えます。精神的なストレスから体調を崩されたようですね。法的には退職を拒否する権利があること、退職に関しては職場環境配慮義務違反により損害賠償請求も可能である、ということにしっかりと自信を持って、今後のあなたの健康やお二人の人生のためにはどのような選択をすべきか、パートナーともよく話し合っ

トピックス

5年を超える有期労働契約を「期間の定めのない労働契約」に転換する仕組みを導入 ～「有期労働契約の在り方について」（労働政策審議会が建議）～

このコーナーでは、職場に影響の大きい労働法、社会保険に関する法改正や行政通達等の情報をお届けします。今回は、通常国会に提出予定の有期労働契約に係る労働契約法改正案。解散総選挙含みの国会情勢のため流動的ですが、今年は労働分野の法改正が相次ぎます。“備えあれば憂いなし”です。

【「報告」の概要】

パートや契約社員など有期労働契約の規制を検討してきた厚生労働省の労働政策審議会は、平成23年12月26日、労働条件分科会（岩村正彦会長・東大大学院教授）による報告を受けて建議を小宮山厚労相に提出しました（以下、「報告」という。）。政府は、通常国会で労働契約法を改正する予定です。

「報告」の中心は、次の3点です。

- ① 有期労働契約が5年を超えて反復更新された場合に、労働者の申出により、期間の定めのない労働契約に転換させる仕組み（利用可能期間制限）の導入。
- ② いわゆる「雇止め法理」の法定化。
- ③ 期間の定めを理由とする不合理な処遇の解消。現行法制との対比は下表のとおりです。

	現行法制	改正法制
契約期間	1回の契約期間の上限は原則3年（労基法14条）	①1回の契約期間の上限は検討する ②5年を超えると「期間の定めのない」契約に転換
雇止め法理	判例法理として解雇権濫用法理が類推適用	判例法理を制定法化し、明確化を図る
労働条件	①均衡を考慮（労働契約法3条2項） ②「通常の労働者と同視すべき」パートの差別的取扱いの禁止（パート労働法）	期間の定めを理由とする不合理な処遇を禁止
契約更新の判断基準	更新の有無、更新の判断基準を明示する義務（大臣告示第1条）	契約更新の判断基準は、（大臣告示ではなく）労働基準法第15条第1項の規定により明示する義務

【利用可能期間制限とクーリング期間】

とりわけ注目されているのは、「利用可能期間制限」規制の導入です。

労働条件分科会では、有期労働契約に関する諸外国と日本の法制度を対比しながら、いわゆる「入口規制」と「出口規制」の両面で検討を進めてきました。「入口規制」とは、合理的な理由がない場合には有期労働契約を締結できないこととする仕組みの導入のことですが、「報告」は「例外業務の範囲をめぐる紛争多発への懸念や、雇用機会の減少の懸念等を踏まえ、措置を講ずべきとの結論に至らなかった」としました。今回は、「出口規制」＝5年を超えた有期雇用を認めないという利用可能期間制限のみの導入となりました。労働側が3年、経営側が7年を主張した中で5年としたようです。

また、「5年」のカウントにおいて、クーリング期間（従前の労働契約期間と通算されないこととなる期間のこと）を設け、これを6ヵ月（通算契約が1年未満の場合はその2分の1）としました。これに対しては、無期契約に転換する対象になる前に6ヵ月の空白をつくれれば、再び有期契約ができるようにするものだと批判が労働側から出されたようで、「報告」では「利用可能期間到達前の雇止めの抑制策の在り方については労使を

め十分に検討することが望まれる。」「この仕組みによる期間の定めのない労働契約への転換が初めて生じ得る時期から3年を経過した場合において（筆者注：施行後8年という意味）、利用可能期間満了前の雇止めが懸念された議論の過程を踏まえ、施行の状況を勘案し、期間の定めのない労働契約に転換させる仕組みについて検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずることとすることが適当である。」と含みを残しました。

【消費不況と「合成の誤謬」論】

非正規雇用者の割合がいまや女性労働者の過半数と年々増大し続け、それが消費不況その他日本経済の諸問題の桎梏になっていると言われていています。一企業にとって良かれと思ってもマクロ的視点で見れば良い結果をもたらさず、結果として一つひとつの企業にとっても首を絞める結果となってしまう、すなわち有期雇用の増大は「合成の誤謬」と言われています。

すでにいくつかの企業では、労働者の希望する労働日数、労働時間に応じた複数の雇用区分を設け、正規労働者として雇用し始めていると報道されています。会社の業種や規模によっても様々でしょうが、工夫した雇用の在り方を検討する必要があります。

年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

<国民年金保険料の法定免除を受けたくない場合>

私は2年前から障害基礎年金と障害厚生年金を受給しています。今は2級年金を受給しており、国民年金保険料は法定免除ですが、障害が軽快し、2級認定を受けられなかった場合は障害基礎年金を受給できなくなってしまうと教えられ、国民年金保険料を支払った方が良いと思い、役所に行きました。

すると、「保険料を支払ったとしても、65歳になる際に老齢基礎年金と障害基礎年金のどちらか一方を選択することになりますので、お支払い頂いた保険料が無駄になりますよ。免除申請をお勧めいたします。この届出をしていただければ免除手続きができますよ。」と言われました。

私としては、障害が良くなる可能性もあると思っているので、国民年金を支払いたいと思っているのですが、法定免除になれば、保険料を支払うことはできないのでしょうか？

法定免除になっても、保険料を支払う（＝免除を受けない）ことは可能です。

法定免除を受けていた期間に相当する老齢基礎年金は、満額の3分の1になります。その期間が長ければ長いほど、障害が軽快して老齢基礎年金を受給することになった場合に、年金が低額になってしまう恐れがあります。

法定免除期間が追納可能期間（過去10年以内）に該当していれば、後から支払えば済むのですが、そうでなければ年金額を回復させることが難しく

なってしまいますので、軽快の可能性がある障害であれば、あなたのように保険料を納めようとする考え方は、リスクヘッジの観点で正しい考え方と言えます。

窓口の職員さんの中には、よく起こるパターンだけを想定して対応する方もいらっしゃるようです。ご面倒ですが、もう一度役所に出向き、改めてあなたの意思をきちんと伝え、保険料を支払うことができるよう手続をしてもらって下さい。

黒子とグレ子の「税金おとな相談室」(第35回)

■「所得税の確定申告の準備を！」 (その2)

さて前回お話しした「年少扶養親族」ですが、16歳未満の扶養家族については、「こども（ための）手当」での扶助があるため、扶養家族とはみなさないことになりました。さらに、「特定扶養親族」についても、年齢層が19歳以上23歳未満に限定されました。つまり、

- ① 0歳以上16歳未満・・・扶養控除なし
- ② 16歳以上19歳未満・・・扶養控除38万円
- ③ 19歳以上23歳未満・・・扶養控除+特定＝63万円

となったわけです。

尚、障害者控除については、扶養親族又は控除対象配偶者が同居の特別障害者である場合には、これまでの40万円の加算に代えて75万円に引き上げられました。

このほかには、年金以外の所得（収入ではない）が

税理士 関根 忍



20万円以下の年金受給者については申告不要とされましたが、住民税の申告が別途必要となるので、医療費控除などの適用を受けるためにも、所得税の申告をした方がよいでしょう。

そして、申告義務者が還付申告となる場合、これまでの2月1日からの受付が、1月1日からに変更になりました。もっとも、税務署は1月4日からですから、実質は4日からということになるんでしょうが。

最後に、電子証明書等特別控除（電子申告）が、23年分は4000円に、24年分は3000円に引き下げられました。

以上、間接的に増税路線に走る現政権の、消費税増税をメインイベントとした「増税祭」が開催されています。

いかにして「正しい納税＝賢い節税」をするのが、重要になるのが、平成24年なのですから…。



騙し続ける者と騙され続ける者

～「円天」詐欺事件被害者への破産管財人からの通知～

【「また裁判所から何か来た！」】

以前、ある宝石商に騙されて、ローンによる宝石購入の名義貸しをしてしまったMさん。「名前を借りるだけで、ローンは私が支払うから安心して」と言われ、ついつい名義を貸してしまったという。世の中、金の絡んだ空約束ほど怖いものはない。途中までたしかにその宝石商がローンを支払っていたのだが、支払いが滞り始めた。その宝石会社は、経営が自転車操業状態だったようで、他人から名義を借り、ときには断りもなく名義を冒用してローンを組み、一括してローン会社から支払いを受けるということを繰り返しており（筆者注：私が相談を受けただけでも被害者は十人以上いる）、しまいには宝石会社も、本人も自己破産してしまった。Mさんにはローンを支払う経済的余裕はない。結局、ローン会社から訴えられ、「（数十万円）支払え」という判決が出たのである。「幸い？」なことに、年金暮らしで、借家に住むMさんは、判決が出て、差し押さえる財産もなく、損をしたのはローン会社ということになる。もちろん、ローン会社も、このような詐欺的行為を繰り返していた宝石商を会員と扱ってきたわけだから自業自得とも言える。

それ以来、裁判所からの通知に過敏になっているようで、「先生、また裁判所から何か来た！」とMさんから電話があった。「見てみるから、書類をこちらに送って」と答えた。

【株式会社エル・アンド・ジー破産管財人からの通知】

封を開けると、「破産者：株式会社エル・アンド・ジー 破産管財人からのお願い」とある。

Wikipediaによると株式会社エル・アンド・ジーの沿革はこうなっている。

- ・1987年8月 波和二会長により設立される。健康寝具や、健康食品の販売を開始。
- ・2001年11月 株式会社L&Gあかりを設立。「協力金」の名目で出資の募集を開始。
- ・2006年2月 「円天市場GINZA」をオープン。
- ・2007年2月 現金配当を停止。
- ・2007年11月 エル・アンド・ジー破産手続開始。その後、波和二破産手続開始。

- ・2009年2月 波和二逮捕（組織的詐欺容疑）
- ・2012年1月 最高裁・波和二懲役18年の実刑判決確定

新聞でも大きく報道された「円天」事件。「円天」と呼ばれる電子マネー形式の疑似通貨を発行し、「100万円預ければ3ヵ月ごとに9万円を支払う」などの説明で日本国内不特定多数から協力金と称して多額の出資金を集めた。全国約5万人から2,400億円を超える資金を集めたと報じられている。2007年1月頃から資金繰りが悪化し、企業活動は事実上停止していた。

で、破産管財人からMさんに届いた通知によると、Mさんは、2004年に59,000円出資し、2007年2月に50,000円受け取っているため、残9,000円の債権者であるということだった。破産債権額約550億円で、破産管財人が保有する金額は約4.7億円ということだから、1%弱の配当があるということになる。Mさんは現金配当停止になる直前に50,000円を受け取っていたため、まだ被害額は9,000円で済んだわけである。

Mさんには、「安心していいよ、90円ぐらいかえってくるって」と連絡した。

【また急増している詐欺事件】

最近またオレオレ詐欺だとか、原野商法がらみの詐欺が急増しているという。

昔、知人に原野商法に騙された者がいた。当時、田中角栄の「日本列島改造論」の影響で、“地価は必ず上がる”という神話を多くが信じていた。知人は、「北海道に〇〇坪の土地を買った」と自慢していた。そのうちその自慢はしなくなった。

今回はその悔しい思いをした原野の所有者者が狙われた。「いま中国人が北海道の土地を買い占め始めています（筆者注：これ自身は一定の根拠があり、札幌周辺では事実のようです）。いまなら坪5万円で中国人に土地をうるチャンスです」という趣旨の連絡が入る。もともと無価値の土地だから、誰しものが“売れるものなら、いま売ってしまいたい”と考えるだろう。そこで、詐欺師はこう言う。「一刻も早く土地の測量をやる必要があります。測量費120万円を振り込んで下さい」。また騙されるのである。



「年休の届出は3日前までに」という規定は労働者の権利を阻むという意見があるが？

Q 就業規則の改定作業を行っています。「年次有給休暇は、遅くとも3日前までに所定の様式で届け出なければならない」という規定をめぐって、労働組合から「労働者の年休請求権に制約を与える規定である。当日の請求も含め『事前に』届け出ればよいとすべきだ」と要求されています。どのように対応すればよいのでしょうか？

A (1) いうまでもなく、年次有給休暇の権利は、6ヵ月の継続勤務という要件と、全労働日の8割以上出勤するという要件を満たせば、法律上当然に発生する権利です。この有給休暇を請求する権利の問題と、権利行使の問題、すなわち労働者が有する時季指定権と使用者が有する時季変更権の関係の問題とは別個の問題であり、それを混同してはいけません。

(2) 時季指定権と時季変更権の関係について、最高裁（昭和48.3.2国鉄郡山工場事件）は、「（年次有給）休暇の時季指定の効果は、使用者の適法な時季変更権の行使を解除条件として発生する」としています。①適法な時季変更権の行使がない限り労働者が請求したとおりの時季に有給休暇を取ることができる、②逆にいえば適法な時季変更権の行使があれば時季指定は解除されるという関係にあるということです。「適法な時季変更権の行使」とは、「事業の正常な運営を妨げる場合」に限られるとされ、具体的には業務の規模や内容、作業の内容、代替要員の手配の難易等を総合的に判断して、客観的に業務上の支障がある場合に行使できるとされています。では、時季変更権はいつまで行使し得るのでしょうか？この点について、判例、通達上は制限がなく、一般的には前日の勤務終了時刻までと解されています。

(3) 労働者にとって、希望する時期に年次有給休暇を取れば一番望ましいわけですが、事前に使用者から承認を得ておけば旅行その他の計画もたてることができます。その承認を得ないままだと、直前になって突発的事由が発生するなどの事由により使用者から時季変更権が行使されるおそれもあります。裁判例でも、「時季指定権の行使が休暇期間の始期に極めて近接してなされたため、使用者において時季変更権を行使するか否かを事前に判断する時間的余裕のなかったようなときには、客観的に時季変更権を行使する事由があり、かつ、その行使が遅滞なくされたものであれば、適法な時季変更権の行使があったものというべきである。」（大阪地裁、平成9.11.5ユアーズゼ

ネラルサービス事件）とされています。したがって、就業規則で3日前までに届け出るように規定することは常識の範囲内だと思います。もちろん、こう規定したから3日を過ぎた直前の請求はできないかのような誤解を与えるのも適切ではないでしょう。ですから、例えば「原則として3日前までに届け出る、どんなに遅くとも休暇日の前日の終業時刻までには届け出るものとする」などと規定にするのも一案だと思います。

(4) 一方、「当日の請求も含め」認めるべきとの組合の要求は別枠で検討する必要があります。年次有給休暇の休暇日とは、午前0時から夜の12時までの1日を指しますので、「当日の請求」とは1日の開始後に請求することです。法的性格としては事後請求ということになります。

もちろん本人や家族の病気その他の事由で休みたい場合に、それを年次有給休暇として認めてほしいという要求があるのは当然です。したがって、この事後請求を認めるかどうかは労使自治によって決めるべき性格の問題です。それを認めることが労使の慣行となっているのであれば、就業規則でも、どういう事由の場合にそれを認めるのか、使用者が認める場合のルール等について決めておいた方がいいでしょう。その辺について、労働組合とよく話し合ってください。

なお、労使自治で決めるべき事柄として、有給休暇の半日単位の付与、時間単位の付与の問題があります。半日単位の付与については、通達上も「使用者は労働者に半日単位で付与する義務はない」（昭和63.3.14基発150号）としており、一方、半日単位の付与を認めても違法とはしないともしています。つまり、労使自治で決めて下さいという立場です。また、時間単位付与については、一昨年の労働基準法改正の中で、労使協定を締結した場合に限り認めることになっていますので、導入する場合には、どういう単位で付与するのか、1日を何時間とするのか、対象となる労働者の範囲等について労使協定で定めて実行するようにして下さい。

メンタルヘルスを考える(Part 55)



特定社会保険労務士・産業カウンセラー 沖 利彦

「職場における傾聴について」

<そもそも「傾聴」とは？>

傾聴とは「耳を傾けて熱心にきくこと（岩波国語辞典より）」です。

これだけだと「熱心にきいていけばそれで良い」という誤解を受けそうですが、単に「耳を傾けて熱心にきく」ことでは終わりません。

話し手が話しやすい環境を作ること、そして適切なタイミングで適切な内容の質問などを交えながら、相手の意見を引き出すことも求められます。

傾聴を行うことにより、話し手が「聞き手は自分の話を受容的に聴いてくれている」と感じ、少しずつ自分自身に耳を傾けるようになっていきます。つまり、話し手が自分自身を傾聴していくようになるのです。その結果、話し手の生き方・生きる姿勢・自分自身への関わり方に変化が起こるのです。

<今、なぜ「傾聴」が必要なのか？>

傾聴が職場でも必要とされる理由は、一言でいえば、「職場内のコミュニケーションが希薄」になり、「業務遂行に支障を生じている」からです。

職場内のコミュニケーションが希薄になった背景には、① リストラ→少人数で業務を遂行→一人あたりの業務量の増加→他人に構ってられない

② リストラ→教育コストの削減→マニュアルを作成→他人と接する機会の減少

③ 成果主義の導入→個人単位の評価→仕事の属人化など、様々な流れがあるかと思えます。

いずれの流れであったとしても、他人と接する機会が少ない職場で仕事をしていけば、人とのコミュニケーションを学ぶ機会も減少し、日が経つにつれ、職場全体のコミュニケーションスキルが損なわれていきます。その結果、職場のコミュニケーションがうまくいけなくなり、「業務遂行に支障を生じる」のです。

一方で、表面的には「上司とのコミュニケーションがウザい」と思う人も若い世代を中心にいるようですが、本当にコミュニケーションを望んでいないのかと言えばそうではありません。

本心はむしろ、コミュニケーションを欲している人が多いのです。「勤務時間中にかまってほしい」と思っているのです。

実際に上司から積極的に話しかけると、ここぞとばかりに個人的なことを話し始める若手社員が少なくありません。そこで「仕事に関係のない話だから」と言ってバツサリ切ってしまうと、そのような若手は心を閉ざしてしまい、他人と本気で関わり合うきっかけを失ってしまい、上司は部下を育てるきっかけを失ってしまいます。

ただ、ずっと個人的な話ばかりするようでは困りますので、傾聴を活用して部下と向き合い、仕事上のコミュニケーションを取れる関係を構築していくのです。

<職場で傾聴を行うとどうなるのか？>

「勤務時間中にかまってほしいと思っている」と述べましたが、「かまって」というより「見守って」という方がふさわしいかも知れません。

傾聴ということで、「聴く」ことはもちろんですが、それだけではなく、日頃から彼らの回答や行動をじっくり待ち、見守るという姿勢も必要です。

部下の立場からすれば、上司が待っていてくれるということは、自分が信頼されていると感じ、安心して考えることができます。

一方、上司が待ってくれるということは、答えを教えてもらえないということでもあるため、彼らも真剣に考えて答えを出さねばならない状況に置かれるのです。そこに、彼らの成長が生まれるのです。

じっくり待つことに慣れていないと、最初は苦痛に感じるでしょうが、そこは我慢が必要です。部下の答え（考え）が出るまで待ち、その答えを聴くという傾聴を繰り返していくうちに、部下から答えが出るまでの間隔が短くなっていきます。

一方で、部下も何回か繰り返し行っていくうちに、自分で考えて答えを出す習慣が身についてきます。つまり、上司・部下それぞれに成功体験としての実感を持てるようになるのです。

このことは、上司と部下がお互いに信頼関係を築くことにつながり、メンタルヘルスの向上にも大きく役立ちます。

<傾聴を実施するにあたって>

「なくて七癖あって四十八癖」と言いますが、自分の癖（腕組みをして聴いている・聴くことを意識するあまり、相槌や表情が不自然になっている等）にはなかなか気付かないものです。やはり事前に練習しておくに越したことはありません。

練習は、様々な団体が行う傾聴訓練に参加するのが効果的です。ただ、1回の練習で完璧に習得するのは難しいので、継続的に参加（復習）するのが効果的です。

家でテレビ番組などのインタビューを見て、インタビューアの姿勢・表情・視線・相槌の打ち方などを観察して取り入れることも練習の一つと言えるでしょう。

また、講演などを聴いていて講師と何度も目が合うような場合、あなたが講師から見て話したくなるような表情や姿勢をしていると思われるので、その時の表情や姿勢も参考になると思います。

傾聴を職場に取り入れ、高いコミュニケーションスキルを持った人材を育成し、会社の成長につなげていきましょう。



シリーズ『会社を強くする』③

経営コンサルタント 野澤 周永（株式会社Vコンサル） <http://www.vcon.jp>



「業務の改革は『人系>しくみ系』と心得る」

「今は利益をあげることより、とにかくお客さんである現場から注文があったものを間違わずにきちんと届けられるようにしたいんですよ」・社長は私に切々と訴えたのでした。首都圏に向けて、建設仮設資材をリースするC社は、東京近郊に東京ドーム数倍の広大な敷地に大型車にして数百台分のリース資材を保有しています。もともとC社は、地元で建設の専門工事業を営んでいて、10数年前に「何度も使う建設足場材をそのたびにリースするのでは、リース代がバカにならない・・・」ということで、自社で足場材を保有、そのうち、「ウチで使わない間はよそに貸そうか・・・」と考えたことをきっかけとして建設仮設資材のリースを始めたのでした。以前は、近くの同業者に貸すという程度の商売でしたが、やはり数量を多量に扱ってくれる首都圏の大手ゼネコンが商売相手としては魅力的だと感じ、数年前から都心に本社を構える大手ゼネコンを相手にビジネスを展開し始めたのでした。

ところが、大手ゼネコンはこれまでおつきあいをしてきた地方の仲間内のゼネコンとは勝手が違い、かなりチェックが厳格で、一度間違いを起こせば、そこでの取引はできないというレベルのきちんとした管理体制でした。ある時、大手ゼネコンに明らかに数量の間違った配達を連発して、バッドマークがついてしまったのです。そこでの失敗は履歴として残ってしまい、大手ゼネコン社内の口コミで「あそこはダメ・・・」とレッテルを押されてしまう一歩手前まで来てしまいました。その大手ゼネコンは都内にいくつも工事現場があり、一か所での失敗は他の工事現場にも情報が流れるため、出入り禁止になってしまうリスクが常に伴います。このまま改善されずにミスが続けば万事休すとなります。社長は、「今の流れを変えなければ、改善はムリだな。」そう悟り、たまたまある団体の経営セミナー講師を引き受けていた私に、冒頭のような思いを伝えたのでした。

私達は、何はともあれ現地を調査することにしました。そこで起きていたのは次の事象でした。

①建設現場で使い回した足場などの仮設資材は汚損や損傷が激しく、汚れの清掃は自社負担、損傷は客先負担だが、返却時に検収があいまいで客先に修理費を請求しそこなう。

②返却後、整備作業が遅れがちで、注文が来ても未整備のまま貸す機会を失ったり、客先要望に応えるため保有商品と同種類の商品をわざわざ他社から借り、費用増となる。

③注文される足場材が数十種類となり、かつ多量なため、時に注文品の発送漏れが発生するが、1種類な

くても足場が組めないため、部材一つの再配達で運送費が倍かかる。

つまり、材料が返却される「水際」で検収と整備がきちんと行われないと、「請求機会損失による修理費増」「他社からのリースで費用増」「間違い起こして運送費増」などトコロテン式に費用負担が増えてしまうことになるわけです。

そういう話を聞けば、だからちゃんと「検収と整備すればいいだけでしょう」と一言で片付けられそうですが、現場の改善はそう簡単ではありません。なにしろ東京ドーム数か所分の資材があり、今まで未整備で放置された資材が数か月分もたまっているわけです。すでに、現場の社員も、「返却時にちゃんと検収できたって、この状態じゃ、結局ミスやロスは、なくせっこない」と開き直って考えています。

「たまった垢」といえばわかりやすいのですが、いったん悪い流れができると、なかなかそこから抜け出すことは難しいのです。しかも、圧倒的な物量を前にすると、改善にも足がすくんでしまうというのが人の常なのです。では、どうしたらこれが改革できるのでしょうか？簡単なことです。絡んだ糸を一からほどいて一旦リセットするしかなく、手順はこうです。

(STEP1)「悪い流れ」を変えるため、全社員でヤード改革への取組みを決意する

(STEP2)場内を6つのゾーンに分け、半年かけてゾーンごとに在庫品整備を実行

(STEP3)間違いによるミスロスをなくすための「オペレーションマニュアル」作成

(STEP4)事務所・現場とも数量のダブルチェックなどミスロス撲滅の工夫を重ねる

(STEP5)業務のパート毎に順次改善を実行し、ある時点を区切って完全実行を断行

結局、調査計画から完全実行まで8か月かかりましたが、何とか良い流れに引き戻すことができました。あれから数年たち、良い流れのできたC社はいつ行っても整然としており、その後の業務のミスロスは激減したとのことです。

重い業務改革でしたが、何が改革を成功させたのでしょうか？簡単にいえば、『できる道筋』を示したことで社員全員が「何とか改革できそうだ」という意識を共有できたことです。良いしくみ(オペレーション)は考えれば作れます。でもそのしくみを動かすのは、人なのです。ですから、人がその気になり、改革への意識を持たない限り、しくみは改善されません。業務の改革は『人系>しくみ系』と心得ておきましょう。きっと貴社も社員のモチベーションが上がって業務が改革でき、利益を増やすきっかけがつかめますよ！