



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](mailto:info@officesup.com)

第36号 2012年2月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦・山崎泉

## 職場のQ&A

### 「健康保険料率はどのように決まるのか」

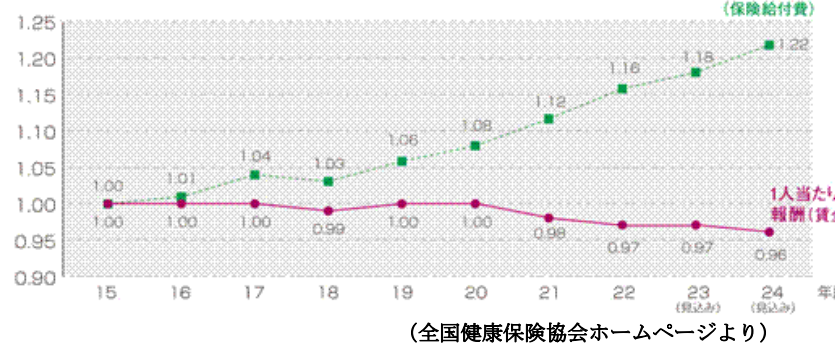
Q ここ数年、毎年度健康保険料率が引き上げられているが、どのように各都道府県の保険料率は決定されているのでしょうか？

A 平成24年度協会けんぽの保険料率は、平均1000分の95に上昇が決定し、平成22年度から3年連続の引き上げとなりました。協会管掌の健康保険は一部を除き、事業所単位で適用され、健康保険料は、各社員（健康保険の各被保険者）の標準報酬月額及び標準賞与額に健康保険料率を乗じて得た額となります（40歳以上65歳未満の被保険者については介護保険料が別途上乘せられます）。健康保険料は、労使折半（介護保険料についても同様）で翌月の末日までに納付する義務があります。

健康保険料率とは、毎事業年度において協会の財政均衡等（被保険者・事業主からの保険料【収入】、療養の給付や傷病手当金、出産手当金等の保険給付【支出】）を保つことができるものとなるよう1000分の30から1000分の120までの範囲内で都道府県支部単位に決定します（平成24年度最高保険料率は佐賀県の1000分の101・6、最低保険料率は長野県で1000分の98・5となっています）。

近年の高齢化に伴い、下図のとおり毎年度一人あたりの医療費支出が増大する一方、不況の影響で中小企業等で働く方々の賃金の下落により保険料収入が減少しています。その中で健康保険料率の引き上げによって均衡を保っているのが現状です。協会けんぽによれば、今後も高齢化が進むことにより医療費が増大していく事が予想され、保険料率の上昇は避けては通れない状況です。協会は政府に対して国庫補助率を引き上げるようはたらきかけているようですが…。

【医療費と報酬(賃金)の伸び(対平成15年度の指数)】



## 時言

### 橋下徹という人物

橋下徹大阪市長が何かと物議を醸し出している。

かつて彼は、光市母子殺害事件の加害者側弁護士に対して、テレビで弁護士会への懲戒請求を呼び掛けたことがある。あの事件は当時マスコミでも大きく取り上げられ、加害者に対する怒りも相当大きかった。弁護士の主張がどうであったかは意見も分かれるところだが、それとテレビという一種の社会の公器を使って懲戒請求を呼び掛けることとは別だ。実際懲戒請求が殺到し（懲戒請求は誰でもできる）、当の弁護士は橋下氏に対し弁護活動が妨害されたとして裁判を起こした。刑事事件の被疑者・被告人には必ず弁護士がつき、無罪なり減刑なりを主張することによって刑事裁判が進められる。こうしなければ冤罪など防ぎようがない。私は当時橋下氏の行動に大きな違和感を覚えたものである。

その橋下氏が今度は大阪市役所の全職員を対象に、思想調査を始めた。「誰かに選挙での投票依頼をされたか」「それは誰からか」「いつ、どこで行われたか」「組合への加入を勧められたか」「それは誰からか」「いつ、どこで誘われたか」などというものである。さすがに批判が巻き起こり、大阪弁護士会は憲法違反の疑問を提示し中止を求め、大阪市教育委員会は教職員への調査は実施しないと決

定、大阪府労働委員会は正式決定を待たずに直ちに中止勧告を行った。理由は不当労働行為（組合への支配介入）の疑いである。現在、この調査は凍結という措置を取らざるを得なくなったようだが、橋下氏が反省したわけではない。職員のパソコンメールを事前通知なしに回収したという。

橋下氏の手法的特徴は、大衆受けすることを公然と主張、実施すること、たとえそれが違法であっても。弁護士なのだから、まさか違法だと知らなかったというわけではあるまい。一種のファシズムである。情けないのはそれと手を結ぼうとしている政治家＝政治屋が少なくないことである。

社会全体に閉そく感が蔓延しているとき、公然と違法を唱える者が政治に進出することの恐さを歴史は経験済みのはずであるのに…。（鎌）

## となりの弁護士

パートナーズ法律事務所長

弁護士 原和良



### 「売ろうとすると売れない」

1 経済成長期にあるときは、大量生産・大量消費が続き、モノをつくれれば何でも売れた。とにかく、人口ボーナス（放っておいても消費者が増えていく時代）があるので、少々商品に問題があっても、よく売れるか、それなりに売れるかの差はあるにしろ、あまり苦勞はなかった。

しかし、今や成熟した日本（欧米もそうだろう）では、一方で似たようなモノは市場にあふれ、他方で消費者は日々減少しつつある。どの業種でも、売ろうとすれば売れない、消費者を貪欲に追いかけると余計に消費者は逃げていくという体験を皆実感しているはずだ。

モノが売れないと、縮小再生産になり、その結果所得が減少する。するとますますモノが売れなくなる。日本経済の長引く不況はこのデフレスパイラルの中にはまり込んでいくことに一因がある。どのような解決策があるのか、私はその専門家ではないので答えを持っていない。エコノミストや政治家が、様々な発言をしているが、実行された確かな方法はまだ見つかっていないように思えるのである。

しかし、そのような中で、いつの時代にも通用する普遍的な法則がある。人は、購入を押し付けられるとその商品がいかに素晴らしい商品であっても、拒絶反応を起こしてしまうということである。このような体験は誰にでもあるだろう。売り手側で、どうしても売りたい、売らないとノルマが達成できないという心理状態で、無理やり売ろうとすると却って売れない、ことはしばしばである。それは、売る側の心理が、顧客に自分の願望を満たすための対象物、という余裕のない心が見透かされてしまうからである。他方、買い手の心理からは、冷静に考えるとこんな大金をはたいて買う必要のないもの、なくても生活できるものを、人はつい購入してしまう。「経済は感情で動く」という行動経済学の本が数年前に話題になったが、人間は、必要なものではなく、欲しいと思ったものを買う傾向がある（もちろん、生活に必要な最低限のものがみだされていくという前提があるのだ）。

4 これをいいことと考えるか、悪いことと考えるか、それはどちらでも構わない。しかし、もともとどんな仕事でも、我々の仕事は、人のためになって（人の要求・願望・欲望を満たしてあげてその対価をお金という形でいただく仕事）、対価をもらう仕事である。インターネット社会になっても、仕事とは生の人間の心の交信であるというところに仕事の本質があるように思う。人間は人の「間」で成り立っているものであり、モノの購入やサービスの提供と対価の支払いは、「間」を取り持つ道具に過ぎないのかもしれない。「間」は、近すぎて遠すぎていけない。「間」を大事にした仕事を心掛けたいものである。

### 新コラムスタート JAZZでほっと一息

- 2面 **トピックス** 「希望者全員を65歳まで雇用確保義務付け」 「JAZZでほっと一息」 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの新連載
- 3面 **労使トラブル110番** 「従業員の健康情報取得はプライバシーの侵害か？」
- 4面 **メンタルヘルスを考える** 「教えるということ」
- 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** 協議離婚と『トムとジェリー』
- 7面 **年金相談の現場から** 「65歳からの老齢厚生年金と遺族年金との併給」 『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** 「健康保険料率はどのように決まるのか」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

## トピックス

### 希望者全員を65歳まで雇用確保義務付け (高年齢者法改正)

厚生労働省は2月16日、企業に対して、定年後も65歳まで働きたい人全員の職場を確保するよう義務づけるため、高年齢者雇用安定法（高齢法）の改正案要綱をまとめ、労働政策審議会の部会に示しました。部会では、2013年度から始め、年金支給開始年齢が65歳になる2025年度までの12年間で段階的に導入することで労使が合意しました。厚労省は合意を受け、改正案を今国会に提出します。

#### 【何が改正されるか】

60歳から65歳までの雇用について、現行の高年齢者法では、①定年の廃止、②定年の65歳までの引上げ、③労使協定で基準を定め継続雇用制度を導入する、の3つのいずれかを企業が選択するよう求めています。大半の企業は③の継続雇用制度を導入しているのが実態です。継続雇用制度では、労使協定で基準を決めれば、定年後に再雇用する人を限定できる（希望しても再雇用されない人が出る）ことになっていますが、改正案では65歳まで働きたい人全員の雇用を義務付けようというものです。

#### 【年金支給開始年齢の引上げと連動】

一方、厚生年金の支給開始年齢は、いまは60歳からですが、2013年度に男性が61歳からとなり、その後も3年ごとに1歳ずつ上がり、2025年度に65歳になります。多くの企業が定年を60歳にしており、再雇用する人を限定できるようにしたままでは、定年後に無収入・無年金になる人が出かねません。今回の改正は、年金の支給開始年齢引上げに歩調を合わせて、企業に希望者全員の再雇用を義務付けるものです。年金制度の破たんを企業に雇用を義務付けることによって乗り

切ろうとするものという批判は免れません。

【「問題ある従業員を雇い続けなければならないのか？」】

中小企業の社長さんからは、「希望者全員を65歳まで雇用する余裕がない」「もっと若い者の採用に力を入れたい」「問題のある社員をずうっと雇い続けなければならないのか」という不安の声が聞かれます。

では、法が改正されてしまえば、本当に問題社員を雇い続けなければならないのでしょうか？この点で重要なことは、希望者全員の再雇用を義務付けることと、有期雇用の更新基準を明確にして対応することとは別問題だということです。

60歳以後の雇用が有期契約（たとえば1年単位の契約更新）であるならば、定年後再雇用であっても「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」（※平成15年厚労省告示357号）の適用がありますから、契約締結時に更新の有無、更新の判断基準を明示しなければなりません。ここでいう「更新の判断基準」は労使協定で定める必要は必ずしもありません。更新の判断基準には、労働者の意欲・能力・適格性などと同時に、会社の経営状態の悪化や更新時の業務量などの会社都合を定める場合が通常です。もちろん基準を定めておけば、雇止めがただちに有効になるというのではなく、社会的相当性が必要となります。こう見ていくと、今回の法改正と合わせて、契約更新の厳格な運用が、今まで以上に重要となっていることを肝に銘じる必要がありそうです。

※「平成15年厚労省告示」は労働契約法改正により近く法定化される予定です。

## JAZZでほっと一息



### 「イット・マイト・アズ・ウェル・ビー・スプリング」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

寒い日が続く、遠くで大雪が降ったニュースを聞くと、春の到来が待ち遠しくなるものです。仕事で頭を使いすぎて、帰宅してからリラックスできる曲は無いかと問われれば、この曲をお薦めします。

本当は、初恋にめざめた兄妹がわくわくする気持ちを歌ったものだそうです。メロディーだけ聞くと、暖かい春の日差しを居間のガラス越しに浴びているような気持ちになります。こんな日は、アルコールをやめてホットミルク

ティーを飲んで、幸せな気分でベッドにもぐりこみます。

北欧のジャズ「スイート・ジャズ・トリオ」の演奏が良いです。コルネット（トランペットの兄弟みみたいな楽器）の音がこんなにも優しくったのかと感動します。他には、テナーのスタン・ゲッツが歌手のアストラッド・ジゼルベルトと演奏しています。歌を聴きたいなら、これかな。ライブ盤の有名なCDがあります。邦題『春の如く』。

著者プロフィール 新宿でソフト会社を経営。人生で死ぬほどの病気を三度経験。そのたびに音楽に救われ、今ではアマチュア・ジャズ・サクソ演奏家。

## 年金相談の現場から

年金相談メール [nenkin@officesup.com](mailto:nenkin@officesup.com)

### <65歳からの老齢厚生年金と遺族年金との併給>

**Q** 現在62歳で、64歳まで働き続ける予定です。妻が5年前に死亡し、現在、遺族共済年金と遺族厚生年金をもらっています。65歳になったら老齢厚生年金と遺族年金の両方をもらえるという話を聞いたのですが、老齢厚生年金に遺族年金が加算された額が出るということでしょうか。

**A** たしかに、遺族厚生年金は、遺族の老後保障にとって不可欠なものとなっている点に配慮し、例外的に老齢基礎年金と併給できることになっています。従来は、①「老齢基礎年金+老齢厚生年金」、②「老齢基礎年金+遺族厚生年金」、③「老齢基礎年金+老齢厚生年金の一部+遺族厚生年金の一部」という3つのパターンのいずれか有利なものを選択することができ、老齢厚生年金と遺族年金を併給できる場合がありました。

平成19年4月からもらい方について新しい考え方になりました。まずご本人の老齢厚生年金を優先的に支給し、そのうえで遺族給付との差額がある場合に、その差額を遺族給付として支給するという事です。そういう意味では、たしかに両方もらうことは可能なのですが、老齢厚生年金に遺族年金額が単純に加算されるということではありませんのでご注意ください。

## 黒子とグレ子の「税金おとな相談室」(第36回)

### ■「給与所得と通勤手当」 (と、祝！3周年)

税理士 関根 忍



黒子「最近、自転車通勤している社員が多いな。」  
グレ子「エコだとか、緊急時の為だとか。」  
黒子「ダイエットにもよさそうだし、私もやってみようかな？」  
グレ子「社長の場合はまず、自転車に乗れる体型までのダイエットが必要ですね(笑)？」  
黒子「(腹をさすりながら)…」

さて、自転車通勤が流行っていますが、なかには賢い人もいます。通勤定期券代で自転車を買って、その後も通勤定期券代で通勤費を請求しているケースが横行しているようですね。

それを知ってか知らずか、給与所得における通勤手当の取り扱いが、24年1月1日から変更になりました。

自動車や自転車を利用して通勤している場合の通勤

手当の非課税限度額の計算から、電車やバスなどの交通機関を利用しているとみなしての限度額の方が高額である場合に高い方を適用できる取り扱い(注書)が廃止になりました。これにより、実際には交通機関で通勤していない場合には、距離に応じた限度額のみが非課税となり、それを超えた金額は「給与所得として課税」されます。(国税庁HP タックスアンサー No.2585参照)

要は、実費相当額以上の受け取る通勤手当は経済的利益の供与として、所得税の課税対象になりますというわけです。

会社としても、実費請求以上に支払いが無いように、定期券のコピーや領収書の確認が必要というわけです。

まあ、モラルの問題もありますが…。

□編集後記——本ニュースも今月号で第36号、丸3周年を迎えることができました。これもみなさま方のご支援の賜物と思います。心より感謝申し上げます。本号からは、新連載コラム、『JAZZでほっと一息』がスタートします。コラムニストは、ソフト会社経営者で、JAZZをこ

よなく愛する、アドバンスト・ソフトの小柳忠章さんです。とかく堅苦しくなりがちな論稿のなかで、まさに「ほっと一息」ついでいただければ幸いです。8ページ建てを活かして、これからも紙面の充実を努めます。引き続き、よろしくご愛読の程を。(N)



## 協議離婚と『トムとジェリー』

「トムとジェリー、仲良くケンカしな！」——かつて一世を風靡したアメリカ映画『トムとジェリー』。猫のトムと賢いネズミのジェリーの仲の良いケンカぶりは多くも子どもたちを楽しませたものでした。

今回は、結婚して3年、2歳のお子さんもいるM子さんの離婚相談です。「夫が私に相談もなく仕事を辞めてしまい、次の仕事を探そうともしていない」「突然夫が理由もなく『別居したい』と言いだした。でも離婚する気はないようだ。自分としてはこの際離婚した方がいいと思っている」…。M子さんにしてみれば、情けなく、自分に愛情も感じていない夫とはこの際離婚してしまった方がいいと決断したようです。

### 【離婚は簡単か？】

夫婦の世界には夫婦にしかわからないことがたくさんありますから、その内部にあまり細かく立ち入ることはできません。もしM子さんの決断が正解だとすると、離婚に持ち込もうと思うと、簡単な場合と簡単でない場合があります。

最近でいえば、脚本家の三谷幸喜さんと女優の小林聡美さんの離婚が話題を呼びました。「考え方や価値観の小さな違いが積み重なり…」、互いにすんなり(?)離婚できる場合も少なくありません。しかしM子さんの場合、夫君の性格や非自立性(と思われる)から判断して意外と難しいように感じます。ケンカ腰で臨めば、次のような展開になることも十分予想されます。

妻：「別居しようと言いだしたのはあなたなのよ」

夫：「いや少し頭を冷やして考えただけだ。離婚なんて考えてないよ」

妻：「でも私に相談なく仕事を辞めて、ぶー太郎みたいなあなたを毎日見るのいや！」

夫：「ぶー太郎とはひどい。おれだっているいろいろ考えているんだ！」

妻：「考えてるたってなにも行動を起こさないんだから」

夫：「離婚なんて絶対しないからな！」

協議がまとまらなければ、家庭裁判所に調停を申し立てることになるのですが、あくまで「調停」ですから合意が成立しなければどうしようもありません。まとまらなければ裁判しか道はありません。

### 【法で定める離婚事由】

民法770条は、離婚原因を次のように定めています。

- ① 配偶者に不貞な行為があったとき
- ② 配偶者から悪意で遺棄されたとき
- ③ 配偶者の生死が3年以上明らかでないとき
- ④ 配偶者が強度の精神病にかかり、回復の見込みがないとき
- ⑤ その他婚姻を継続し難い重大な事由があるとき

M子さんのケースの場合、①～④に当てはまる事由はありません。では、⑤の「婚姻を継続し難い重大な事由」、たとえば生活費を渡してくれない、姑の問題、長期にわたる別居等の事情の塊があるかということ、そこまでは認められそうにありません。裁判で離婚が認められるのは極めて狭き門なのです。

### 【離婚には作戦が必要】

そうすると離婚に持ち込む最も簡単な方法はやはり協議離婚ということになります。なにしろ、①双方が署名押印し、②証人(成年に限る)2人の署名押印、③(未成年の子があれば)親権者の記載、という要件がそろっていれば役所は受理するのですから。

問題は、双方の合意をどう作るかです。これはあたかもビジネスにも似た、戦略と戦術、作戦が必要となります。そしてその秘訣は、『トムとジェリー』。一見すると離婚というケンカ別れを、ケンカという手段を使わずに、相手を思いやる気持ちをもって実現する、「仲良くケンカする」という高度な技が必要なのです。

さてめでたく(?)合意したとして、いくつかの注意が必要です。

① 役所に届ける(手渡しでも郵送でも結構です)ところまでやり切ること。相手に渡して「出しておいてね」では、相手が出さないまま握りつぶすことがあります。

② 親権者を決めることは、子の法定代理人を決めることです。例えば、妻が復氏(旧姓に戻る)を選択し、子を引き取って子にも妻の姓を名乗らせようとしても、親権者でなければその権限がありません。

③ 親権者と子の監護者とは別だということです。仮に、夫が親権者になったとしても、子を実際に監護する(育てる)のは妻であることは矛盾しないことです。子どもと一緒に暮らすことを最優先したいのであれば、「名(親権者)を捨て実(監護者)を取る」という戦略はあり得ます。

④ 離婚しても親としての立場は双方とも存在し続けるということです。例えば、相続が発生した場合は子には相続人としての権利がありますし、子の養育費はどちらが育てるにしても親として払う義務があるということです。

結婚は勢いでできますが、離婚には相当のエネルギーと消耗を覚悟しなければなりません。



## 従業員の健康情報取得はプライバシーの侵害か？



体調が悪いのではないかとと思われる従業員がいます。体調不良のため遅刻してきたり、欠勤を繰り返しています。以前健康診断で要観察となった者で、通院をしているようです。本人の健康状態を知り今後の対応を検討したいのですが、本人は「個人的な問題です。」とか「プライバシーの侵害だと思えます。」と言って、健康情報を話してくれません。どのようにしたらよいですか。



法人には、従業員の健康被害の発生を防止する、あるいはその増悪を防止するという安全配慮義務がありますので、従業員の健康状態を確認し、必要があれば就労免除や業務軽減措置をとることが求められます。従業員のプライバシーと法人の安全配慮義務のどちらを優先するという問題ではなく、相互の利益を合理的に調整することになります。調整の内容は、従業員の健康状態や従業員のプライバシー、そして法人の安全配慮義務履行の程度・内容によって様々で、一概にはいえませんが、従業員への説得と納得により解決を図っていくこととなります。

### 1 法定外の健康診断の取扱い

労働安全衛生法で定められた健康診断は、従業員に受診義務がありますが、法定外の健康診断については、受診義務があるのか、受診義務があるとした場合には医師の選択の自由があるのかが問題になります。就業規則等に規定がある場合は、就業規則等が合理的なものである限り、それに基づいてなされた法定外の健康診断の指示について、労働者は受診義務を負うこととなります。就業規則等に受診義務の規定がない場合については、規定がある場合以上に受診義務と医師の選択の自由が問題になります。京セラ事件(東京高裁 昭61.11.13)や空港グランドサービス・日航事件(東京地裁 平3.3.22)などの判例は規定がない場合であっても受診義務を認めています。

### 2 プライバシー権とは

プライバシー権とは、憲法13条を根拠とする人格

権のひとつとされています。一般的には「個人情報や私生活についてみだりに公開されない権利」とされています。さらに、単に情報を公開してはならないだけでなく、個人情報を提供することの可否を決定する権利(個人情報を他人にアクセスさせるかどうかも本人が決める。)も含まれています。医師による診察を受ける行為が、身体への侵襲を受けることになるとともに、個人的な秘密を知られることになるので、プライバシーが侵害される可能性があります。

### 3 法人の守秘義務と安全配慮義務

法人には従業員の健康情報に対する守秘義務がありますから、法人は、本人から取得した健康情報や医師と面談して取得した個人情報を適正に管理し、その情報を知る必要のない人にはみだりに公開しないことで、従業員の不利益にならないようにするなど従業員のプライバシーを守らなければなりません。また、法人には、安全配慮義務がありますから、従業員の健康状態を確認し、必要があれば就労免除や業務軽減措置をとることが求められます。従業員が健康情報を提供しない、診断書を提出しないなどの場合、従業員のプライバシーと法人の安全配慮義務履行との間でどのように対処していくかが問題となります。

法人は、このような紛争を回避するにあたって、就業規則等の整備により、あらかじめ法定外の健診の受診義務や会社の求めに応じ主治医への情報提供依頼書に同意をすること、また指定医師制度などを明確に規定しておくことが望まれます。

## メンタルヘルスを考える(Part 56)



特定社会保険労務士・産業カウンセラー 沖 利彦

### 「教える」ということ

#### <「指導」と「教育」の違い>

「社員教育」、「部下の指導」等、「教える」ということについては様々な言い回しがありますが、「教育」と「指導」という言葉をどのような時に使用しているでしょうか。

「教育」とは、「ある人間を望ましい姿に変化させるために、身心両面にわたって、意図的、計画的に働きかけること。知識の啓発、技能の教授、人間性の涵養などを図り、その人のもつ能力を伸ばそうと試みること（※）」を言います。

また、「指導」とは、「ある目的・方向に向かって教え導くこと（※）」を言います。

職場における教育の場合は、従業員として望ましい姿というものが職場ごとにあり、その姿に向かって変化するよう働きかけるので、ニュアンスとしては指導とそれほど変わらないのかも知れません。

ただ、教育における成果は従業員個々が成長すること、つまり一人前に成熟することです。集団としての成長を望むことはありますが、基本的には個の成長に重点が置かれます。一方、指導における成果は目的の達成です。そこには常に成長という視点が含まれているとは限らず、指導の対象が個であることもあれば、集団であることもあります。そういう意味では、似て非なる言葉と言えると思います。

※「大辞泉」より引用

#### <学校における教育と職場における教育>

学校には「生徒（児童）にこういう風に成長してほしい」という教育方針（＝目的）があります。しかし、現実には「入試に成功すること」が目的化していて、「どの学校に何人合格するか」という数字が目標になっているのではないかと感じることがあります。

教育現場では目標を達成するために、受験する学校の出題傾向を仕入れ、生徒（児童）はそれらを繰り返し解いて暗記する反復動作が重視されています。就職活動でさえ、面接試験や適性検査を始めとした様々な攻略本が発刊され、それらを反復動作することで対応可能なのではないかとさえ感じます。

これでは道具を使いこなす力は養われますが、深掘りして自分なりに考え、自分の意見を持つ力を養う機会が減り、その結果、創造力や個性が育ちにくくなってしまいます。

さらには、他人の個性や創造力を理解・尊重し、受け入れる心も成長しづらくなり、学校ではコミュニケーション不全からいじめなどが多発するようになります。

実は職場においても、学校と似たような状況に陥っているのではないかと感じることがあります。

職場では、マニュアルの整備や社外研修プログラム等の充実により、自分から先輩や上司に訊かなくても、仕

事を進めて行くために最低限必要なことが「見える化」されている所があるようです。

新人や部下からすれば先輩や上司に頭を下げて訊く必要がなく、先輩や上司からすれば教育に多くの時間を割く必要なくなるため、合理的であるように感じますが、これだけでは反復動作をしているに過ぎません。

また、誰にも訊かないで仕事を進めて行けるというのは素晴らしいことではあるのですが、一方でコミュニケーションが希薄化するという側面もあります。

従業員がマニュアルや必要な研修があることを当然のこととし、その状況に甘んじているようであれば、早々に成長は止まってしまいます。

つまり、自分で考えることを放棄してしまい、マニュアルを超えた対応が出来なくなってしまうのです。

そのような従業員が増えていくと、職場ではチャレンジが激減し、他人のチャレンジを認めない雰囲気になり、意欲のある人材が新天地を求めて転職し、職場からは活気が失われ、生産性も下がってしまうかも知れません。

#### <「教える」ということと「上から目線」>

職場においては、成果を上げて行かねばならないわけですから、成長が止まりつつある従業員に対しては、どこかで今のままでは良くないということを伝え、指導して良くない点を改めさせ、教育して再び成長を促さねばなりません。

それらはかつて、先輩や上司の説教という形で行われることが多かったのですが、今では言い方を間違えるとパワーハラスメントと言われかねないため、指導を躊躇してしまうという話をよく耳にします。

一方で、新人や部下が「先輩や上司の上から目線に腹が立つ」と感じることもあるということも、耳にするようになりました。

職場では後輩より先輩、部下より上司の方が上の立場とされるのは何らおかしい話ではなく、そもそも腹を立てることではないと思うのですが、思いの外、根は深いようです。（このことはまた別の機会に触れます。）

腹が立つのは「職場に必要な知識や技能の伝達とは何ら関係のない私的な感情」が根底にあり、教える側・教わる側がその感情に反応してしまうからです。

「上から目線で不愉快」と感じた時は、まずは自分の中で、教える側の「何」が不愉快なのかを明確にしましょう。そして、明確になった「何」は、「今・ここ（職場）に関係があるのかどうか、また、教える側に原因があることなのかどうかを冷静に判断してみてください。

そうしているうちに、やり過ぎ方も身に付いて冷静に話を聞けるようになり、教える側の話が頭に入ってくるようになるのではないかと思います。



## シリーズ『会社を強くする』④

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>



### 「厳しい環境下でこそ問われる真の経営力」

「私の知り合い筋なんだが、かなり経営が厳しいらしいんだ。一度行って見てやってもらえないだろうか？」一私がかつて経営再建を手伝っていた会社に銀行から総務部長として出向していたA氏からの電話でした。今回は債権者の立場ではなく、ごく個人的な付き合いのようでした。お世話になったA氏からのお話しでもあり、早速、その会社を訪問したのでした。その会社さんは、首都圏のとある郊外で工業塗装をやっていました。かつては某大手製造メーカーのパソコンボディの塗装を一手に引き受け、いい時代には50名程度の会社で30億円以上の売上を上げ、長く「わが世の春」を経験したのでした（いわゆる成功体験）。そういう時代には、まず注文はどんどんくる、こなすことで精いっぱい。数億円する塗装ロボットも数台導入し、まさに全盛期を迎えたのでした。ところが青天の霹靂（へきれき）で、その大手メーカーはなんとパソコン事業から撤退し、アジアの某社にパソコン事業を身売りしたのでした。そこからが厳しい環境の始まりでした。年度の売上は1/3、設備投資した高額ロボットはかなりの償却残があり、それが多額の借金という爪痕を残し、当然、派遣社員等は切らざるを得ず、幹部社員のボーナスも払えなくなる。これでは社員の士気も下がる一方です。そんな状況では、5S（整理 整頓 清掃 清潔 しつけ）だってもまなりませんし、在庫管理もそして肝心要のものづくりの品質へのこだわりも薄れてゆくといった状況にならざるを得なかったようです。つまり、自社ではどうしようもない外部環境の変化で会社は大変経営の厳しい状況に陥ったわけです。

「会社の経営が厳しい」というのは、簡単に言えば、資金繰りが厳しいということです。そして、大抵の場合、①多額の借入金、②実質債務超過、そして③事業の経常的損失（赤字）の発生という三点セットがついて回ります。私達は製造と財務の専門家とチーフである私の3名で訪問したわけですが、頂いた決算書類を見ると、まずは、①売上高近い借入金、②実質どころか決算上大きく債務超過、③ここ数年経常赤字、しかもかなりの高い割合（△10%超）の赤字でした。先の三点セットを絵に描いたような状態です。財務の専門家に資金繰りの確認してもらった所、来春までは（約6か月）持つが、来春には手形貸付の期限が到来し、現状では借り換え（同額程度を借りて返すこと）は金融機関の了解が降りていないとのこと。つまり、向こう半年の中で、安定売上のメドを付けると同時に、内部の業務改革を進め、一定レベル以上の品質管理ができ（不良率を基準以下で抑える等）、一定割合以下の原価率を実現しなければ明日はないということでした。

そこでまず私達は、念入りに事業の現状調査を行ったのです。そしてあらゆる問題点を洗い出し、対策を立て会社と一緒に対策の実行計画（アクションプラン）を一定期間に実施していったのです。私たちの調査の結果あぶ

りだされた沢山の問題点の一端を紹介すると・・・。

①作業環境・・・コンピューター制御の塗装ロボットのおいてある作業場に入るのに重装備の保護具をつけエアシャワーを浴びて入ったら、なんと、外に出る扉から自由に人が出入りしていた。要は形だけのクリーンルーム。しかも、マシンの周囲には綿ほこりが多数。精密機械の塗装室がこれでは不良率が増えて当たり前の状況でした。

②在庫・資材管理・・・作業場脇の倉庫のような部屋にいったらある一定以上に進めない。通路もない、地番表示もないので、全ての資材や在庫は後入れ後出し。奥の資材や在庫はもう何年も眠ったきり、要るのか使えるのか消息もつかない状態でした。

③作業管理・・・工場内を回ると結構人がいる。でも、だれがチーフでどういう指示を受けているのか全くわからず、さらに「ここにこんなに人がいるのか」と思える作業場があちこちに散見されました。さらにシフト表をみると結構勤務者数が出て、しかも派遣会社から必要だと判断した人数をとにかく受け入れて作業をさせていた。つまり、その仕事のスキルがあるかどうかは二の次。人が不足しないようにとの配慮だけがなされていたわけです。要は、人件費の管理、作業者の力量管理が全くされていない不法地帯でした。

④製造管理・・・製作要領書も形式的でほとんど形骸化し、製造に生かされていない、検査の基準もあいまい、検査員の技量も不明・・・などお話しにならない状態でした。

その他多数の管理のずさんさがあり、原価無視の製造管理、多数の返品・修繕原価の見落としなど数限りなく問題点がころがっていました。

私達は何をやったかと言えば、全ては判明した問題点の裏返しです。会社のアクションプランは調査による問題点を真逆に実行することに尽きるのです。しかも5W1H、いつまでに、だれが、なにを、どのように、どのくらい（達成目標値）を明確にして実行したわけです。私達は会社の皆さんとともに所定の6か月で全員がフルパワーを出し、これらを全てやりきりました。そして何とか厳しい経営環境から脱することができたのです。

今振り返って思うこと・・・なぜ当たり前のことがあれほどまでにできていなかったのか？仕事に困らず、儲かって仕方がない「わが世の春」の中では、体質改善は図られにくいということです。「土俵の真ん中で相撲を取る」という言葉があります。相撲で土俵の俵に足がかかってからバカ力でうっちゃることができれば、なぜ土俵の真ん中で余裕のある時に力を発揮して楽に勝つことができないのかということです。経営力の強化もそういうものと心得、ぜひ「勝っているとき」にこそ体質改善・強化を推進し、厳しい環境下でこそ真の経営力を発揮したいものです。