



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40号 2012年6月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦・山崎泉

時言

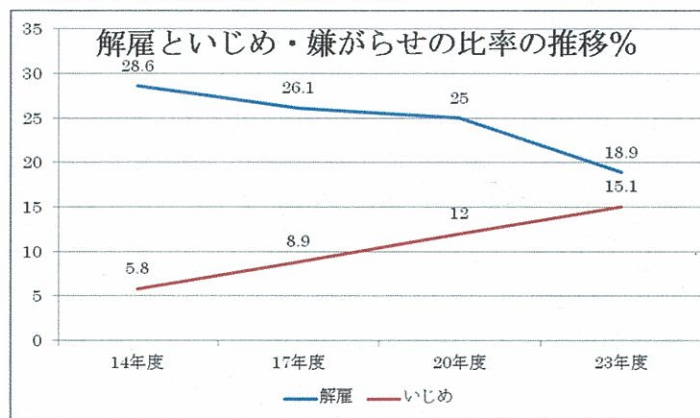
「平成23年度個別労働紛争解決制度施行状況」より

5月29日、厚労省は、「平成23年度個別労働紛争解決制度施行状況」を公表した。個々の労働者と事業主との間の労働紛争を円満に解決するため、平成13年10月の法律施行から今年で11年を迎える同制度だが、推移をみると様々な特徴が浮かび上がってくる。

【4年連続100万件を超える総合労働相談件数】

都道府県労働局に寄せられる個別労働紛争相談件数の推移をみると、制度開始直後の平成14年度625,572件から毎年増加し平成20年度に100万件の台に乗った。以後4年連続100万件を超える高水準を維持している（平成23年度1,109,454件）。また、そのうちの民事上の個別労働紛争に係る相談、助言・指導申出件数は、制度開始以来増加傾向にあり、平成23年度は過去最高を記録した（平成23年度の民事上の相談件数256,343件）。非正規労働者からの相談の比率が増加していることも注目したい。

<民事上の個別労働紛争相談の内訳>



〰〰〰〰 今月号紹介

- 2面 トピックス 「パワハラ防止(厚労省円卓会議報告書)最終回」
- 3面 労使トラブル110番 「長時間労働と精神障害の労災認定」
- 4面 メンタルヘルスを考える 「若者のメンタルヘルス不調②」
- 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 夢をかなえるFP塾 CFP吉澤由美子先生の連載 「JAZZでほっと一息」 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの連載
- 7面 年金相談の現場から 「平成24年10月から、国民年金保険料の納付可能期間が10年間に延長」 『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 「年俸制と割増賃金について」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ & A

「年俸制と割増賃金について」

Q 全従業員対象に年俸制を導入させようと考えております。年俸制の場合でも残業代を支払う必要があるのでしょうか。

A 【年俸制であっても割増賃金は支払わなければなりません】
労働基準法上、月給制や日給制の賃金と比較して、特別に優遇されている部分はありません。労働基準法は一日8時間、1週40時間労働を原則とした規制となっていますので、これを超える場合には管理監督者である場合または裁量労働制の採用等適当な措置が取られない限り、割増賃金を支払う必要があります。

(※但し、管理監督者であっても深夜の割増賃金は必要となり、裁量労働制についても休日及び深夜割増賃金は適用除外となります。)

【「基本給に割増賃金を含む」としたら?】
年俸制の労働契約書に「給与額には時間外割増賃金を含む」としたものが見受けられますが、そのような場合にも給与額のうち割増賃金額がいくらであるのか不明確であるときには、給与額全体を基礎に割増賃金が計算されることとなります。

また、年俸制適用労働者の割増賃金単価の算定にあたっては、賞与部を含めて確定した年俸額を算定基礎として割増賃金を支払う必要がある。例えば年俸額400万円を毎月25万円と賞与100万円の形で支払う場合、賞与100万円を除いた300万円を計算基礎とするのではなく、年俸400万円を年間所定労働時間で割った金額が割増賃金の計算基礎となります。

【採用対象を管理職に限定する】

以上から、年俸制を採用した方が採用しない場合よりも割増単価が高くなってしまいます。年俸制を導入する際は、割増賃金の法的問題に対応できるかを確認し、当該年俸の割増賃金相当額を具体的に特定して内訳を明確にしておくことが必要です。そうした対策をとらない場合には、年俸制を採用する対象を管理職に限った方がいいでしょう。

となりの弁護士

弁護士法人・パートナーズ法律事務所 弁護士 原和良

「モノよりコト」

1 5月20日、東京墨田区に世界一の高層建築物であるスカイツリーがついにオープンした。2番じゃだめなんですか、という事業仕訳の発言で物議を醸したのは、蓮舫元行革大臣である。それはおくとしても、人間の心理は、良くも悪くも、一番という言葉の魔法にどうも弱いようである。1番高い建築物であろうが、それより50センチ低い2番の建築物であろうが、本来そんなものは、モノの価値としてはそんなに変わらないはずである。そもそも、人は自分との関係で、モノの価値を無意識に判断しているが、冷静に考えるとスカイツリーでビジネスをしようと考えている人以外にとっては、どうでもよい問題であろう。

2 それでも、何故、多くの人がスカイツリーで騒ぐのか? それは、モノよりコトで人間は動くという深層心理にほかならない。スカイツリーが高いことそれ自身にモノとしての価値があるのではない。一番高いスカイツリーを訪れた、歴史の一コマに自分の人生が遭遇したコトに価値を見出すのである。それは、恋人と世界一高いスカイツリーに上ったコト、家族と上ったコト、子どもを連れて興奮する子どもの顔をビデオに収めたコト、に価値があるのである。

3 そんなことを考えると、どんな業種であれ、われわれの仕事も、顧客に売っているものは、モノの対価ではなく、実はコトの対価であることに気が付く。マイホームを売っている不動産業者は家というモノを売っているのではなく、幸せな家庭というコトを売る。我々弁護士は、法的知識と技術で売っているのではなく、事件の解決を通して幸せというコトを売る。

4 売上ばかりを追っていると、モノに気がとられがちである。しかし、一番大事なものは、お客様に他社では得られない「コト」を売ることである。資本主義の貨幣経済では、商品交換が貨幣を通じて行われ、あたかも貨幣価値の移転そのものが人間社会の経済のすべてであるかのような錯覚をもたらす。マルクスは、これを貨幣の物神崇拜と命名した。

しかし、われわれ人間社会でのモノやサービスの交換は、モノやサービスの交換を通じてコト(生きている証)の交換がその本質にあるように思えてならない。

経営がうまくいかなかったとき、自社は顧客にどんな「コト」を提供しているのか、とその存在意義をもう一度深く問い直してみることも大事なことである。

トピックス

パワハラ防止（厚労省円卓会議報告書）その4（最終回）

職場のパワーハラスメントをなくすために

【トラブル急増の背景に会社への不信がある】

本連載の第1回目（3月号）で都道府県労働局に寄せられる「いじめ・嫌がらせ」に関する相談件数が急増していると指摘しました。5月29日に発表された同局に寄せられた平成23年度の相談件数では、「いじめ・嫌がらせ」の相談が15.1%（解雇18.9%に続く第2位）で、前年度比16.6%増という勢いです。被害社員（またはその遺族）が、会社及び加害社員に対して民事損害賠償を求める場合があります。ケースによっては億を超える損害額を会社と加害者が支払うということもあります。

パワハラ問題が労務トラブルに発展してしまう背景、要因に、不適切な会社の対応があります。どうすればそのリスクを回避できるのか。2つの側面から考えてみる必要があります。一つはパワハラをどう予防するかという対策、もう一つはパワハラそのものをどう解決するかです。

【第1. パワハラをどう予防するか】

「パワハラ報告書」は、パワハラ予防策として以下の5つを提起しました。

- ① トップのメッセージ
 - 組織のトップが、職場のパワーハラスメントは職場からなくすべきであることを明確に示す
- ② ルールを決める
 - 就業規則に関係規定を設ける、労使協定を締結する
 - 予防・解決についての方針やガイドラインを作成する
- ③ 実態を把握する
 - 従業員アンケートを実施する
- ④ 教育する
 - 研修を実施する
- ⑤ 周知する
 - 組織の方針や取組について周知・啓発を実施する

●そして「まず何から始めるか」と問いかけ、トップのメッセージを指摘します。トップのメッセージは、「職場の一人ひとりが（パワハラをなくすべきだという）意識を持つ」「（従業員が）発言しやすくなる」効果を生み出します。その際、あらかじめ「実態を把握する」ため、従業員がどのような行為をパワハラと認識しているのかを確認するアンケートを実施し、これをトップメッセージに反映させることも適切でしょう。

●「ルールを決める」といった場合、すでにある就業規則に必要な条文を追加するやり方と、独自のパワハラ規定を作るやり方があります。いずれの方法でもいいの

ですが、例えば次のような内容をルール化します。

- ・パワハラ定義、具体例の例示
- ・パワハラ相談、調査担当組織
- ・パワハラ相談に対する対応の流れ、手続き
- ・パワハラ行為に対する懲戒基準、処分内容と手続き
- ・パワハラ行為に対する社内対応（被害社員に対する支援、再発防止対策等）

●「教育する」「周知する」といった場合、一般従業員向け、管理職向けなど階層ごとの研修を行った方がいいでしょう。教育の仕方では、「パワハラ報告書」では、「パワーハラスメントは、人権問題、コンプライアンス、コミュニケーションスキル、マネジメントスキルなどと関連が深いものであることから、パワーハラスメント研修をこれらの研修と同時に行うことで、より効率的・効果的なものとなると考えられる」とアドバイスします。また、パワハラ対策は「上司の適切な指導を妨げるものにならないようにする」ことも留意点です。

【第2. パワハラをどう解決するか】

パワハラをどう解決するかについて、「パワハラ報告書」は以下の2つを提起しています。

- ① 相談や解決の場を設置する
 - 企業内・外に相談窓口を設置する、職場の対応責任者を決める
 - 外部専門家と連携する
- ② 再発を防止する
 - 行為者に対する再発防止研修を行う

●ここで決定的役割を担うのが相談窓口、職場の対応責任者でしょう。職場の対応責任者が、相談窓口の役割を担ったり、職場の周知啓発や研修を行ったりすることになります。ですから担当者は予防の上でも解決の上でも重要な役割を果たしますから、その養成に力を注ぐ必要があります。

●外部専門家との連携では、産業カウンセラーとの連携、メンタルヘルス相談の専門機関との連携などが例示されています。ただ、あくまでも「連携」であって、職場の体制を確立せずに外部に任せっぱなしでは解決になりません。

●相談、対応に当たっては、「相談した人や相談内容の事実確認に協力した人が不利益な取り扱いを受けることがないようなものとする」「相談者とこれを行ったとされる行為者の双方の人格やプライバシーの問題に配慮（する）」「心の健康の悪化にもつながるものであることから…産業保健スタッフ（などと）連携を図る」ことが大事です。



年金相談の現場から



年金相談メール nenkin@officesup.com

平成24年10月から、国民年金保険料の納付可能期間が10年間に延長 ～厚生年金保険195ヵ月だけ加入していた63歳のSさんの場合～



昭和24年4月生まれ、63歳です。厚生年金保険に30歳台のころ195ヵ月間加入したことがありますが、国民年金保険料は払ったことがありません。今年の10月から国民年金保険料を10年間遡って支払う制度が始まると聞きました。私も老齢年金をもらうことができますか？（相談日4月）



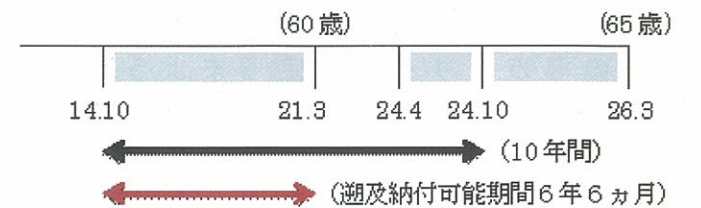
【平成24年10月から始まる制度とは？】

現在、未払いの国民年金保険料を遡って納められるのは過去2年分までですが、年金確保支援法という法律が成立し、今年の10月1日から3年間に限り、過去10年分まで遡って納められるようになります。ただし、3年度以上遡って保険料を納付する際は、加算金（利息）がかかりますのでご注意ください。

【Sさんの場合】

任意加入手続きを取り、4月中に、平成24年度分（平成24年4月～平成25年3月）を納付してください。今後は65歳まで毎月又は前納で65歳まで納付することができます。

10月になってSさんが遡って支払うことができる国民年金保険料は、平成14年10月分～平成21年3月分（Sさんが60歳になるまで）の6年6ヵ月分になります。



【65歳の時点で特例任意加入】

以上の納付を行うと、65歳の時点で、厚生年金195ヵ月、任意加入時点で1年分納付12ヵ月、その後65歳までの納付予定12ヵ月、10月の遡及納付78ヵ月、合計297ヵ月の加入期間となります。この時点で受給資格期間25年＝300ヵ月に3ヵ月足りません。

65歳の時に、特例任意加入（受給資格期間を満たすまで加入できる）し、3月分を納付すれば、老齢年金を受給できます。

黒子とグレ子の「税金おとな相談室」(第40回)

■ 退職金と保険金、そして節税（その3）

「高い保障」を望むと「高い保険料」負担が必要になる「保険」。保険料が高くて解約を考えた時、「今の半分ぐらいだったら払えるかもしれない。」という場合、商品によっては、保険料を減額することもできます。

これを利用して、退職金目的での積立系保険を何本も入るより、大きな保険1本に集約して、一部減額（一部解約）を繰り返せば、これまでの実績を無駄にせず、高い返戻率をキープできるし、保険料が高額であれば当然保障も高級です。これは、まとめた方が有利ですよ？

さらに悪知恵として、「被保険者」を若者に設定することで保険料を安くし、高年齢者の退職時に減額（解約）をすることで、高い返戻率で受け取ることも出来ます。

この場合、「保険事故等」を限定しないので、退職金目的でありながら、最悪の場合、資金調達・損失補

税理士 関根 忍



填にも使えるというわけです。

こうなってくると、ますます「預金」との違いがいまになってきますね？

しかし、預金は「損金」になることは通常有りません。預金が損金になるのは「銀行の倒産」の時だけです…。

でも、保険には一部損金になるものもあり、しっかり理解して上手に利用すると、より滋味が出てくる「スルメ系金融商品」と言えるかもしれませんね(笑)。

とはいえ、「保険」はなかなか難しいものです。活用の際は、顧問の税理士や社会保険労務士に相談し、設計の段階から計画的に企みましょう♪

大概、税理士や社労士には、大手保険会社のお友達が居ますので、まずは気軽に相談、ですね。

口編集後記——「巨星墜つ」。その人の死はそう評されました。東京税理士会会長の無念の一言です。まさに税理士業界での功績は多大なものであります。業者にとってかけがえのない味方であるとともに、納税者の権利を守る理論と政策の構築に尽力。また酒席を愛し、わけ隔てのないその交わりは数えられません。人と自然を愛し、文化

や科学を大切にしていました。その足跡は世界数十カ国に及びます。世の融和と、人の幸福のためにその志を貫かれた生涯でした。弊事務所創立以前より今日まで、私どもを温かく見守ってくださいました、坂内直治先生。その生きた証は、幾百幾千の人たちのよすがとなって語り継がれていくことでしょう。心よりご冥福を祈ります。（N）



「夢をかなえるFP塾」(第4回)

CFP/1級FP技能士 吉澤 由美子



「再就職に向かって」

企業が求める人材に自分になれるのか自信がない。生活するために働かなければならない。何も無い今、どんな仕事でもやってみたい気持ちはある。習えば何だって時間と共に身につけてできるようになると思う。そうなる自信はあるけれど、でも、それは企業が求める人材ではない。自主行動型人材は努力で何とかなるものなのだろうか。働きたい気持ちと、果たして企業に就職できるだろうかという不安。企業に求められる人材になりたいけれどなれる自信がなく、現状を知り強く不安を感じるようになった。(T・Nさん 男性)

先日ハローワークの職業訓練支援セミナーの講師をさせていただく機会があり、これはその受講者の方の感想の一部です。このセミナーは、これから3ヶ月間職業訓練を受ける失業者(求職者)に向けた入所式のキックオフで、「いま企業が求める人材」というテーマで1時間お話をしました。内容は、就業現場の厳しさを伝えてほしいという主催者側の要望もありかなり厳しめのものにしましたが、多くの受講者が「何のために働くのかよく考えて、新たな気持ちでスタートしようと思いました」「この3ヶ月の訓練中にハードもソフトもしっかりと身につけ、自分のワークライフバランスを考えたいと思います」といった前向きな感想が多い中、非常に大きな不安を感じる受講者もいたことがわかりました。

わたしがお話した内容は以下の通りです。

- ・ 企業が人を雇用するという事は大きなリスクを抱えることである
(身近な企業で起きた個人情報漏洩事件を例に挙げ、人を雇うことはリスクであり面接はリスク管理の一環である、と)
- ・ 企業が求める人材とは…マニュアル人間ではなく自分で考えて行動できる自立型の人材(以前訪問した企業を例に挙げ、マニュアルに完璧な接客はわたし的には65点の採点であったこと。マニュアルを見てできる仕事は誰にでも出来る)

- ・ 企業が利益を上げることの大変さ…逆に損失を補填する場合の大変さ
- ・ あなたは何のために働くのか? お金のため? 家族のため?
- ・ 将来、企業が必要とする人材としてのハード(外面)とソフト(内面)について
(ハードは、これから3ヶ月の職業訓練で資格など外部から見てわかるものが身に付くかもしれないが、ソフトは自分で鍛える必要がある)
- ・ 仕事を、ただお金を稼ぐだけのものととらえるか、自分の人生(ライフプラン・キャリアプラン)の一部ととらえるのか

日頃、FPとして多くの企業研修やマネジメントをさせていただく中で必ず出てくる雇用問題。企業側の声は「これから先、生き残っていくために利益を生んでくれる良い人材が欲しい。でも人に関するトラブルが多いのも事実」。一方、求職者側の声は「働くチャンスが欲しい。チャンスさえもらえれば何だってやるし努力は惜しまない」。

良い大学を卒業しても、苦労して資格を取得しても、豊富な実務経験があったとしても、全ての人が自分の思う仕事に就けるわけではありません。

今自分の目の前にあるものはすべて事実でありそれを結果と理解して受け入れ、まずは一歩踏み出していく勇気と力強さが必要です。

お客様のライフプラン相談を受ける時に「人生がすべてこのプランニング通りにいけば何の苦労もしないのにね」と話される方も多いのですが、ライフプランを考える重要性とは、プラン通りにいくことだけではなく逆にプラン通りにいかない時の軌道修正をする際や、軌道がずれる前の危険予知の目安に必要なのだと思っています。

生きていく中での働くことの意味。自分に振り返って考えさせられる機会になりました。

URL: <http://www.pfj.ne.jp> <http://www.protect-risk.co.jp>

アドバンスト・ソフト 小柳忠章



JAZZでほっと一息

「There Will Never Be Another You」

「君しかいない。頑張ってくれ」とか「君には期待しているよ」と言われて気分を害する人はいないだろう。むしろ、本当に自分で良いのかと思いつつも、やる気が出て、仕事でも遊びでも頑張ってしまうのが人間。そういえば、若い頃そんなことを言われた記憶がない。それに近いところでは、就職の前に恩師から「君のような人に是非来てほしいという企業がある」と言われた。入社試験に合格して、就職したある日、人事部に呼ばれ「担当教授から、是非採用してほしいと言われたので君を採用した」と打ち明けられた。あれ! 逆じゃないの。多少、詐欺にあった気分になりながらも、生徒が皆就職できるよう頑張った先生のご苦労に報いなければという思いも湧いた。

60歳を過ぎてから、いろいろな団体の役員などを引き受けると、先輩経営者から激励の言葉を頂いた。「あなたには、期待しています。頑張ってください」などと言われ、年甲斐もなく張り切ってしまう。単純な性格だからね。

さて、今月の曲紹介 There Will Never Be Another You で

す。部下を励ます為の言葉じゃありません。邦題「あなた無しでは」とついているから、恋の歌です。野球解説者風になうと、「さあ、9回の裏まできました。ツーアウト満塁。このまま逃げ切れるか。それとも走者一掃のヒットが出て、逆転サヨナラとなるのか」。今夜が最後になるかもしれない。

これからも、こんな夜が何度もくるだろうね。きっと別のひとここに立って、今日とは違う音楽が流れる。また秋が来て、春が来る。でも、君しかいないんだ! 僕には。

「若いころ、こんな口説き方を知っていたら、人生違っていたらうなー」なんて思いますよね。この曲、実は追悼の曲としても使われるそうです。いろんな演奏家がテンポやスタイルを変えて演奏しています。歌も歌うけど、ラップも吹くチェット・ベイカーとか、日本の渡辺貞夫も演奏しています。ナンシー・ウィルソンという女性ヴォーカルも良かったです。アカペラで歌う集団もあります。ビッグバンドの演奏も多いです。



労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

長時間労働と精神障害の労災認定



残業の多い社員が、仕事の原因でうつ病になったと、診断書を提出してきました。労災申請をして欲しいと言っています。会社としては、業務が原因なのか、私的なことが原因なのかよく分かりません。長時間労働が原因で精神障害を発症したと言う社員に対し、会社はどのように対応をすればよいのでしょうか。



まず、症状・治療について確認し、療養について本人・主治医を交えて話を聞き、安心して療養ができる体制を整えるようにします。次に、その社員の精神障害発症前の6か月間の時間外・休日労働時間数の調査、業務による心理的負荷の調査を会社として行って下さい。精神障害の業務上外の認定は、平成23年12月26日に厚生労働省が示した「心理的負荷による精神障害の認定基準」に基づきなされます。業務上が疑われるような長時間労働があった場合、かつ会社として業務上・外の判断がつかないときは、本人に労災補償給付の申請をしてもらい、会社は勤怠記録票など労基署が判断できる資料を提出し、誠意をもって対応します。業務上か否かは労基署の判断に任せます。社員に対しては、業務上であると認定されるまでは、私傷病として取り扱うことを説明し、理解を得ておきます。

1 労働時間数の確認

発症した精神障害が、業務上か業務外か会社として判断するに当たり、発病前6か月間の時間外・休日労働時間数を調査して下さい。発病前6か月間のいずれかの月の時間外・休日労働時間数が1か月平均で80時間を超えていたら、業務上災害であると認定される可能性がかなり高いといえます。業務上外の判断がどのように行われるかは、「心理的負荷による精神障害の認定基準」をご確認下さい。この認定基準で、長時間労働がある場合の評価方法が従来の評価方法と変更になっています。

2 業務との因果関係は労基署の判断にゆだねる

職場による心理的負荷は、長時間労働だけでなく仕事の量・質の変化のほか様々な心理的負荷があります。職場による心理的負荷、職場以外の心理的負荷、個体側要因のいずれが有力な原因となって発病したのか、業務上か、業務外か会社では判断できないのが実情でしょう。

このような場合には、実務の上では、本人に労災補償給付の申請をしてもらい、業務上か否かは労基署の判断に任せます。労災の給付請求は、社員個人で申請することができ、会社の記名押印がなくとも受理され

ます。この場合、給付請求書の事業主署名欄には記載押印せず、事故証明の欄に「会社は原因につき判断できませんので、貴署でご判断をお願い致します。」との旨を記載した上で、勤怠記録票など労基署が判断できる資料を提出し、誠意をもって対応します。

会社の対応を他の社員は見ていますので、対応が悪ければ会社に対する不信感を招き、会社と社員との信頼関係を壊し、社員のモチベーションを低下させることになりかねません。できる限りの支援をし、早期解決のための努力をすることになります。

本人に対しては、業務上であると認定されるまでは、私傷病として取り扱い、業務災害として認定された場合は、業務災害としての手続きに変更し取り扱うことを事前に説明し、理解を得ておきます。

3 長時間労働と会社の責任

業務災害について、会社に故意または過失があり、労働者のケガや疾病、死亡との間に因果関係が認められれば、不法行為による損害賠償責任を負うことになります。また、労働契約法第5条は、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。」と、使用者の労働者に対する安全配慮義務を明記していますので、債務不履行による賠償責任を負うことにもなります。

労災認定が業務上であった場合、労災給付がなされても、会社は民事上の責任を免れるわけではありません。労災給付とは別に、財産的損害や精神的損害を補償するよう社員から請求される可能性があります。また、労災認定が業務外であっても、会社は、民事上の責任を問われる可能性があります。安衛法は、「長時間労働者への医師による面接指導制度」を義務付け、長時間労働は業務上の脳・心臓疾患や精神障害の発症を招く蓋然性が高いことを示しています。一方で、労働時間は、原則として会社の支配下でコントロール可能なはずで、そうすると、会社は社員に対して、労働時間基準を超えるような労働をさせてはならない安全配慮義務を負っていると考えられ、これに違反すれば、労災認定の問題にとどまらず、損害賠償の責任を免れないリスクが増大します。

メンタルヘルスを考える(Part 60)



特定社会保険労務士・産業カウンセラー 沖 利彦



若者のメンタルヘルス不調②



今回は「適応障害」や「新型うつ」への対応について述べる予定でしたが、「新型うつ」は「適応障害」の一つのタイプではないかと私は思います。そこで、今回は「新型うつ」に絞って述べたいと思います。

<そもそも「新型うつ」とは？>

いわゆる「新型うつ」ですが、専門家たちは「現代型うつ」「未熟型うつ」など様々な呼び方で表現し、その呼称が広がっています。

その中で一番ポピュラーな「新型うつ」という言葉ですが、これは専門用語でも何でもなく、定義も定まっていません。（本稿では「新型うつ」とする）

症状自体は「抑うつ状態」ですが、発症に至った性格（行動）上の特徴が大きく異なっており、それゆえ、従来の「うつ」とは異なった対応が求められています。

具体的に見られる行動上の特徴としては、自分の苦しいことや困難な（都合の悪い）状況に遭遇すると自分に都合のよい言い訳をして仕事を回避したり、失敗して注意や指導を受けた時に他人のせいにして逆ギレし、攻撃的になったりすることがあります。

例えば、上司が部下に重要で急ぐ仕事を命じたとします。部下はその仕事が重要で急ぐものと分かっています。しかし、ミス等の理由で上司や先輩から叱責されることは何が何でも回避したいため、「現在取りかかっている（それほど重要ではない）仕事に時間がかかってしまい、命じられた仕事にまで手が回らなかった」という言い訳や、接し方によっては逆ギレをしたりするのです。

<新型うつの種類>

新型うつには、大まかに以下の類型があるとされます。

① 逃避型

困難な状況に遭うと挫折を感じ、その状況を乗り越える努力をせずに投げ出し、他に逃げてしまう。もしくは、逃げもしないが動きもしない。一方で、仕事以外の趣味や自分の興味があることにに対しては活発に取り組める。

② 現代型

組織への一体化や同僚との連帯感を嫌い、それを避ける傾向にあり、自己中心的に見えやすい。一方で、仕事以外の趣味や私的な勉強などは熱心に続ける等、会社組織の一員としてよりも、プライベートな時間を大切に守っていききたいという考えが強い。

③ 未熟型

もともと対人関係が悪いわけではないが、職場の規範に適応することができず、挫折感からうつ状態に陥る。不安感や焦燥感に加え、さまざまな身体面での不調、パニック発作、自殺衝動を起こすこともある。

内省に乏しく依存的・自己中心的で、周囲に対して攻撃性を持つ傾向がある。

④ 職場結合性

職場における「ミスを許さない緻密性」や「完全主義的傾

向」に押しつぶされ、精神的にも身体的にも疲労が蓄積し、不安や焦燥感からうつ病に発展することがある。

本人は正当に評価されないと感じ、不満や反発心を抱くこともあり、極限に達すると攻撃性を示すことがある。

⑤ ディスチミア親和性

役割抜きでの強い自己愛と漠然とした万能感を持ち、挫折に際しては他罰的傾向を示す。仕事上の秩序に否定的感情を持っているため、もともと仕事熱心ではない。

うつ病の判断基準は満たしており、逃避型や未熟型と重なる部分が多く見られる。自らうつ病を疑い積極的に受診するが、症状からの離脱（回復）には消極的である。

<いわゆる「新型うつ」をどう見る？>

今までにも①から⑤の特徴を持った従業員はいたはずですが。しかし、職場の中で自然と成長的支援（温かい見守りと励まし）が行われていたため、新型うつにかかったとしても休職が必要となるレベルまでには悪化しなかったのではないかと思います。

ところが、従来は中高年に多かったうつ病の発症が若手の間にも増えてきて、それを防ぐために「メンター制度」など、仕事以外に社会人としての規範を新人に教えることや、新人の精神的な支えになることを目的とした制度を設ける企業が出てきました。

精神的支援は制度がなくても可能ですが、あえて制度化するところに、「職場で人を育てる余裕がなくなりつつある」、あるいは「組織・職場とのつながりを実感しにくくなりつつある」と感じるが増えている現在の労働環境が良く表れているのではないかと私は思います。

<具体的な対応>

①から⑤の特徴を持った若手従業員を未熟でダメな奴として職場から排除するという対応は、決して建設的な考え方ではないと私は考えます。

若手が未熟であるということは、成熟の過程にあるとも言えます。現代社会においてある意味必然とも言える人格成熟の遅れを、どのように（職場から）成長支援していくかがポイントです。

職場で生じる葛藤やストレスに上手く対応できないために新型うつになるわけですが、それらは職場で仕事をしている以上、形を変えて常に付きまとい続けます。

従って、職場で必然的に生じるストレスの原因を取り除くという考え方ではなく、温かい見守りと励ましをもって、上手く対応できるよう、本人とじっくり向き合っていく、コミュニケーションを取っていくことが、対応のカギと言えます。

向き合っていく中で、「地味（苦手）な仕事に意味を見出すことができない→困難・葛藤を感じる→今の辛い状態が一生続くのでは？と不安になる→その上、失敗して周囲からの評価が下がることを恐れる→（不安と恐怖から）物事を否定的に捉えてしまう」という一連の思考形式から抜け出すことができるように援助していくことが、根本的な解決策となるのです。



シリーズ『会社を強くする』⑧

<http://www.vcon.jp>

経営コンサルタント、(財)日本規格協会品質ISO審査員 野澤 周永 （株式会社Vコンサル）



「売上の壁と組織化」

当社は年間売上高7千万円で、10人の従業員、製造業向けに特化した清掃サービス業です。創業以来25年になりますが、これまで一度も給料の遅配もなく健全に事業を営んできましたが、長年の目標である年間売上目標1億円が突破できずにいます。営業部長を兼任する社長を営業主任がフォロー、事務経理のパートが1名、その他の7名は事業課長1名の他は作業員という構成です。なぜ長年の売上目標が突破できないのかと、常日頃社長は悩んでいました。

【売上の壁はなぜ生まれる？】

中小企業は、売上規模が大きくなるのが全てではありませんし、規模に見合った事業のあり方も当然あります。しかし、社長の経営への思いの中に一定以上の売上規模への成長を願う気持ちがあるならば、その思いを共有して全社員でその目標に向けてまい進してゆきたいものです。ではなぜ長年1億円の壁を突破できないのでしょうか・・・

この「売上の壁」は業種業態によって違い、例えば物販業であれば、仕入分が売上に加算されるので2億または3億が壁というケースもあります。いずれにしてもこの売上規模で壁に突き当たるのは、簡単にいえば、会社が「組織化されていない」からです。

第一に営業組織です。社長が長年の付き合いを生かし営業活動に走り回っても、社長一人で受注できる客先数は自ずと限定されます。営業活動が組織化されず、実質社長一人の手中にあるならば、現在より2～3割増の売上を望むのは物理的に困難といえます。

第二に事業体制です。この規模の場合多くは、業務フローがルール化されておらず、リーダークラスの育成がなされていません。更にはパソコン活用の立遅れや、業績管理が甘く、多くの場合各社員が前

月までの業績をタイムリーに把握できない状況にあるために対策が遅れてしまっています。ではどのような体制が望まれるのか・・・まず営業的には社長の双肩にかかる営業体制の打破が一番です。要は、自社の商品・サービスの強みを肌で知る社長以外の他の幹部社員の誰かが例え兼務でも社長と二枚看板で営業活動に本気になることが先決です。そして、受注してきた仕事の量をこれまで以上にこなすための事業体制の構築が不可欠になります。事業課長以外のリーダーを育てる教育のしくみを整えて業務分担し、PC操作等のスキルアップを図って業務へのパソコンの活用を進めつつ、受注から引渡しに至る業務フローをきちんとルール化し、それに見積りや請求、売上集計などの経理・業績管理を社内の誰の目からも「見える」状態にして差異対策を早期に立てられるようにすることです。

【打開のために】

ではどうすればそれらが実現できるのでしょうか？

第一には、売上目標突破の先に社員の具体的な夢（給与増や権限拡大、地位向上、自己実現など様々）を描ける状況を社長が築くこと、即ちその夢を社員と共有できることが絶対条件です。第二に、組織化のための営業や事業体制構築につき、コンサルタントなど外部資源を一時的に活用し、早期に組立することです。（今まで達成できなかった自社独自の取り組みでは困難です。）

第三に、これは一番大切なことですが、経営者や管理社員を中心に意識改革いわば「文明開化」に取り組んでいく不退転の決意とその継続です。自社を改善できるのは自社の社員自身なのです。今までより上位のしくみの構築のために皆で知恵を出し合える組織を目指したいものです。

