



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41号 2012年7月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦・山崎泉

時言

■「大津いじめ自殺事件に思う」

いじめを受けていた大津市立中学2年の男子生徒が昨年10月に自殺した。生徒からの報告や直接目撃した教師の証言など報道された事実を見ると典型的ないじめ事件である。遺族は、2月に加害者とされる同級生と大津市に損害賠償を求め提訴したのに続き、7月18日刑事告訴した。

【判で押したような隠ぺい体質】
学校と教育委員会がいじめの事実を隠ぺいするやり方は、全国どこでも判で押したようだ。時系列はそれを雄弁に語る（毎日新聞7月19日朝刊より）。

- ★2011年
 - ・10月5日 「生徒がトイレでいじめられている」との情報が女子生徒からあり、担任らが話し合ったが「けんか」と結論づける
 - ・11日 生徒が自殺
 - ・17～19日 学校が全生徒対象のアンケート実施（学校は実施を公表せず）
 - ・18日、20日、11月2日 3回にわたり父親が大津警察に相談
 - ・11月1～4日 学校が2回目の生徒アンケート実施（学校は実施を公表せず）
- ★2012年
 - ・2月24日 生徒の遺族が同級生と大津市に損害賠償を求め提訴
 - ・5月22日 第1回口頭弁論で市側が争う姿勢
 - ・7月4日 生徒のアンケート回答を市教委が公表していなかったことが発覚
 - ・10日 教育長会見「いじめと自殺の因果関係は判断できない」
 - ・11日 県警が学校と市教委を捜査



- ・14日 校長会見「（対応が不十分だったが）いじめという認識はない」
 - ・17日 第2回口頭弁論で市側「いじめと自殺の因果関係は今後認められる可能性が高い」
 - ・18日 遺族が同級生らを刑事告訴
- 【海上自衛隊文書隠しもそうだった】
同じことは最近海上自衛隊の乗組員に対するいじめ、自殺事件でも起きていた。2004年におきた隊員の自殺をめぐる、同じ護衛艦の乗組員にいじめなどの実態を聞いたアンケート結果が隠されていた。発覚したのは、現役の3等海佐が今年4月に「海自は文書を隠している」という陳述書を裁判所（遺族が賠償を求めて提訴していた）に出したのがきっかけだった。3佐は2008年に海自の公益通報窓口「アンケートは存在する」ことを訴えたが退けられたという。
- 薬害エイズ事件のファイル隠しもそうだったが、「文書はない」と言えば済まされる実態があるようだ。国民が情報を知り、行政をチェックすることで民主主義は進むことを忘れてはならない。
- 【気になる「加害者」側の対応】
それにしても気になるのは「加害者」とされる同級生とその両親の対応である。仮に市教委がいじめと自殺の因果関係を認めたとしても、自分たちは認めないというスタンスのようだ。自殺した子の父親は、「事実が解明され、告訴された事実について加害少年たちが罰を受け、自分のしたことを謝罪し、しっかり反省してくれることを望みます」とコメントした。裁判の行方を注目したい。

今月号紹介

- 2面 トピックス 「7月から改正育児・介護休業法が従業員100人以下の事業主にも全面施行」
- 3面 労使トラブル110番 「懲戒処分と賃金支払い義務」
- 4面 メンタルヘルスを考える 「物は言いよう」
- 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・小柳志章さんの連載
- 7面 年金相談の現場から 「公務員だが共済組合に加入していないケース」 『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 「育児休業の終了日は、子どもの1歳の誕生日前日」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「育児休業の終了日は、子どもの1歳の誕生日の前日」

Q 子を出産したため、育児休業申出書を上司に提出したところ、育児休業の終了日を子どもの誕生日の前日で提出することができると言われました。会社の規程では、1歳6か月まで取得することができるという記載があるのに、なぜ1歳の誕生日の前日で提出しなくてはいけないのでしょうか？

A 【特別の事情とは】育児休業法では、養育する1歳に満たない子について、その事業主に申し出ることに限り、育児休業をすることができません。そして、特別の事情があると認められる場合に限り、1歳から1歳6か月に達するまでの子について、育児休業をとることができるとなっています。ここでいう特別な事情とは、子が1歳になった時点で、保育園に預けることができなかつた等、子を保育する環境を整わず、子を保育するために職場復帰ができないことを言います。つまり、法律上、育児休業は、子どもが1歳に満たない間のみ、育児休業を取得することができ、事情がある場合に限って、特例として1歳6か月までの延長を認めているということになります。

【育児休業給付金をもらうためには】もちろん、会社として、従業員のために、より良い職場環境のため就業規則などで、法律を上回る育児休業期間とする規則を作ることができます。

しかし、そこで問題となるのが、「雇用保険 雇用継続給付 育児休業給付金」の受給要件です。育児休業給付金は、育児休業を取得している場合、雇用保険によって、平均賃金の50%を給付金として受給できる制度です。これは、育児休業法に沿って制定された制度ですから、受給の対象となるのは、1歳に満たない子を養育する者です。そして、雇用保険にも1年6か月までの延長を認められていますがその要件が育児休業法より細かく、厳しくなっています。

① 子が1歳に達する時点まで職場復帰の予定があったこと。（事業所の規定などにより、あらかじめ1歳を超えての育児休業が認められていた場合は要件を満たしません）

② 子が1歳に達する日（子の1歳の誕生日）で保育所（認可保育）に入所できるように、保育の申し込みを行っていること。

③ 子が1歳に達する日（子の1歳の誕生日）の期間について、保育の実施が行われていないこと。

上記により、給付金を受けるためには、育児休業の申出を行う際に、終了日は子の1歳の誕生日の前日となっていないと受給延長はできないということになります（子が1歳に達する日は、誕生日の前日を指します）。

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



「無罪を出す裁判官」

1 2年前に東京高等裁判所統括判事を最後に裁判官を定年退官された原田國男先生（現慶應義塾大学法科大学院客員教授、弁護士）が、『逆転無罪の事実認定』（勁草書房）という本を出版された。

2 この事件を一番から応援してくれた周防監督の帯には、「被告人は、無罪」

「法廷に誓った原田さんの声をボクは決して忘れない。」とある。同じ法廷で同じ言葉を聞いた私も全く同じ気持ちである（判決後、監督はあの痴漢えん罪を告発する映画にクラクインする）。

3 原田先生は、「この本の中で、「判決の宣告が一番心に重いことは、真実を知るものが神様のほかにいることである。目の前の被告人が、判決が正しい判断であるか否かを知っている。もし、本当は無実なのに有罪とすれば、その瞬間、真の犯罪者とすべきは、被告人ではなく、裁判官自身である。」と述べる。

官僚司法制度の下、無罪判決を出す裁判官は、「無罪病」と揶揄され出世コースから外されていくと言われる中で、原田先生の無罪判決は、このような低次元の批判を物ともしない重みがあった。

掲載された判決書について、原田先生は、「人権のために一生懸命やってくれた弁護人に感謝の気持ちを込めて判決書の弁護人名は、あえて実名で掲載した」と述べられ、私の名前も掲載されている。

逆転無罪の事実認定

「被告人は無罪」法廷に誓った原田さんの声をボクは決して忘れない

逆転無罪判決事件は、私にとってそう思える感慨深い事件の一つである。法律専門家向けの本ではあるが、原田先生のお人柄がにじみ出る著書で、弁護士・法律研修者のみなさんはもちろん、一般のみなさんにも是非読んでほしい本である。

トピックス

7月から改正育児・介護休業法が従業員100人以下の事業主にも全面施行 ～労使トラブル急増のもと急がれる規程整備～

【改正育児・介護休業法が全面施行】

平成21年に改正された育児・介護休業法ですが、これまで適用が猶予されていた以下の制度が、従業員数100人以下の事業主にも適用になります。

- ① 短時間勤務制度
- ② 所定外労働の制限
- ③ 介護休暇

① 短時間勤務制度（所定労働時間の短縮措置）

〔制度の概要〕

- 3歳に満たない子を養育する従業員が希望した場合
- 1日の労働時間を原則として6時間（5時間45分～6時間）とする措置を含む制度を
- 就業規則に規程化する等、制度化すること（運用で行われるだけでは不十分）

〔対象となる従業員〕

- 3歳未満の子を養育する従業員であって、育児休業をしていないこと
- 日々雇用される労働者でないこと
- 1日の所定労働時間が6時間以下でないこと
- 労使協定により適用除外とされた従業員でないこと
- ※以下の従業員は労使協定により適用除外とすることができます
 - ア) 当該事業主に引き続き雇用された期間が1年に満たない従業員
 - イ) 1週間の所定労働日数が2日以下の従業員
 - ウ) 業務の性質又は業務の実施体制に照らして、短時間勤務制度を講ずることが困難と認められる業務に従事する従業員（但し、この場合、時差出勤制度、保育施設の便宜等の代替措置を取らなければなりません）

② 所定外労働の制限

〔制度の概要〕

- 3歳に満たない子を養育する従業員が申し出た場合、所定労働時間を超えて労働させてはならない（申し出は、1ヵ月以上1年以内の期間について、何回でもできる）

〔対象となる従業員〕

- 3歳に満たない子を養育する従業員（日々雇用者を除く）で育児休業をしていないこと
- 勤続1年未満の従業員と週の所定労働日数が2日以下の従業員は、労使協定がある場合には対象とならない

③ 介護休暇

〔制度の概要〕

- 要介護状態にある対象家族の介護その他の世話をを行う従業員が申し出た場合、年5日（対象家族が2人以上で

あれば年10日）まで、1日単位で休暇が取れる（年次有給休暇とは別に与える）

※「要介護状態」とは、2週間以上の期間にわたり常時介護が必要な状態

※「対象家族」とは、配偶者、父母、子、従業員が同居し扶養している祖父母・兄弟姉妹・孫、配偶者の父母

※「その他の世話」とは、介護、通院等の付き添い、介護サービスの提供を受けるために必要な手続の代行その他の必要な世話

● 就業規則に規程化する等、制度化すること（運用で行われるだけでは不十分）

〔対象となる従業員〕

- 対象家族の介護その他の世話をする従業員（日々雇用者を除く）
- 勤続6ヵ月未満の従業員と週の所定労働日数が2日以下の従業員は、労使協定があるには対象とならない

【雇用均等室の相談、紛争状況】

5月31日、厚生労働省から「平成23年度男女雇用機会均等法、育児・介護休業法、パートタイム労働法に関する相談、紛争解決の援助及び是正指導の状況まとめ」（以下「まとめ」という。）が発表されました。育児・介護休業法との関連では次の点が特徴的です。

① 女性の育児休業取得率は、49.1%（平成8年）から87.8%（平成23年）と著しく上昇し、育児休業制度の定着が進んでいることがわかります。ちなみに男性の取得率は、平成23年2.63%です。

② 育児・介護休業法に関する雇用均等室への相談も多くなっており、平成23年は（事業主からの相談も含む）全体の件数としては昨年よりは減少したものの、労働者からの相談については10,415件と、前年度（10,193件）と比較しても増加しています。労働者からの相談内容は、育児関係では「育児休業に係る不利益取扱い」が1,444件と最多、次いで育児休業が取れないなど育児休業そのものについて1,217件となっています。

③ 育児休業に関する規程の整備状況は、「育児休業制度の規定あり」と答えた事業所が90.0%である一方、「所定労働時間短縮等制度あり」と答えた事業所は59.8%にとどまっています。

育児休業の取得率の上昇とともに労使トラブルもさらに急増することが予想されます。規程整備を含めた対応が求められています。

年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

＜公務員だが共済組合に加入していないケース＞



私は昭和23年3月生まれです。高校卒業後は4年間市役所で勤務していました。退職後は会社員の主人と結婚し、専業主婦になりました。

その後、昭和63年4月に臨時職員（1年契約）として再度市役所に入職し、通算4年間勤務しました。市役所を退職する直前に主人が独立し、退職後は主人の手伝いをしてきました。主人は個人事業主だったのですが、主人だけ国民年金に加入し、私は国民年金に加入しないまま現在に至っています。

60歳になり、特別支給の退職共済年金を受給できると思い共済組合に連絡したところ、私が勤めた記録は高校卒業後の4年間しかなく（退職一時金として支給済）、それ以降の記録はないと言われました。

昭和63年4月に再入職した際も、市役所で発行された健康保険証を使用した記憶があるのですが、なぜ年金記録がないのでしょうか？



公務員の職場は必ずしも共済組合に加入するとは限りません。共済組合に加入できるのは正規職員のみであり、臨時的任用職員（採用後数ヵ月から1年の条件付採用職員を含む）は共済組合に加入することが出来ません。

一定要件を満たす臨時的任用職員については、厚生年金・全国健康保険協会管掌健康保険の加入者となります。

あなたの場合は昭和63年からの4年間は、厚生年金・全国健康保険協会管掌健康保険に加入していると思われる。

よって、カラ期間が20年（昭和41年4月～昭和61年3月）、第三号被保険者期間が2年（昭和61年4月～昭和63年3月）、第二号被保険者期間が4年あり、特別支給の老齢厚生年金を受給できますので、年金事務所にて記録の確認を行い、裁定請求を行って下さい。

黒子とグレ子の「税金おとな相談室」(第41回)

■日本で就職したい留学生（優秀）

私事ですが、最近某A大学の大学院で、留学生に簿記を教えております。大学院生で留学生というのですから、これは相当優秀な学生さんたちなのです。

でも、資本主義における経営戦略とか貿易戦略、はたまたコンピューター技術だったりすると彼らも理解が早いのですが、「簿記」「会計」となるとなかなか難しいようです。理屈のない技術論ですからね。

特にその原因となるのが「教科書」。

日本人が見ても難解な簿記や会計の教科書。「難解な言葉で、説明を省いちゃおう。」

というオバカな著者の魂胆が見え見えなんです。「出来る」のと「教える」のとは違うわけです。

で、自分でテキストを作ろうと思って始めてみると、確かに書くのは大変なんです、出来上がりはシンプル。

テキストを書くことで、

□編集後記——いじめ事件をはじめ、子どもたちをめぐる社会の在り方が厳しく問われています。それはまた、人と人のかかわり方についても問われているように思えます。本号では、直接いじめ事件を扱った論考のほか、人とのかかわり方については「アサーティブな表現」（『メンタルヘルスを考える』）、「コンサルタントはいない方がいい」（『会社を強くする』）、「仕事は若い人に任せようね」（『JAZZでほっと一息』）、「無罪を出す裁判官」（『となりの弁護士』）など多

角的に論じています。独創的な社会学者といわれる見田宗介氏は最新の著作で、苦しむ若者たちへの処方箋を問われ、「何らかの形でリアルな他者との接触があって、かつ人から必要とされるということがどんなに素敵なことか」ということを体験するようなチャンスがないとだめだと思えます」（『現代社会はどこに向かうのか——生きるリアルリティの崩壊と再生』）と結んでいます。本ニュースがその処方箋の一葉ともなればと願います。ご感想ご意見、お寄せいただければ幸いです。（N）



税理士 関根 忍

「夢をかなえるFP塾」(第5回)

CFP/1級FP技能士 吉澤 由美子



「航海の達人になるために」

FP相談に訪れた顧客との面談の中で、「先日、投資用マンションの購入をしようとして銀行に融資の申込をしたところ、勤務先の規模(従業員数)が少ないことが原因で断られた」というお話がありました。その顧客は勤続年数も年収も融資には特に問題無いと思われる人でしたが、投資用マンションの融資は一般的な住宅ローンとは若干審査基準が異なるのでしょうか。

ライフプランを考える上で安定的な収入は大切な要素で、勤務先企業の安定性という視点から見れば、従業員数というのはひとつの大切な指標なのかもしれません。いくら大きな売上を上げ継続的に利益を出していても、その売上や利益が限られた人数に依るところが大きいと、10年先・20年先を考えた場合のリスクは自然と大きくなってしまふのは仕方のない事ですが、そこで働く従業員にとっては自分自身ではなくそれを納める「入れ物」の大きさで量られる結果となってしまうのも事実です。仕事を航海に例えるなら、勤務先は乗り込む船の大きさを表すと考えることができるでしょう。

乗り込む船の大きさと言えば、先日ある企業の総務責任者の方から労災訴訟についてのご相談があり、内容は「同業者で労災事故があり訴訟になったのだが、もしもの場合にはどう対応すれば良いのか」というもので、以前私どもにご相談のあった事例などを用いて企業のリスクについてお話しをしました。その事例とは、作務中にトラックの荷台から降ろしていた荷物が誤って右足に落下し負傷、その後の治療にも関わらず後遺障害が残ってしまったというものでした。

ケガに対する補償として国の労災保険の給付と、会社で加入していた保険からも給付金が支払われていたが、その従業員はまもなく退職。その後も後遺障害が原因で思うように仕事ができず入院を繰り返していたため「入通院のための交通費や雑費、逸失利益、慰謝料などを支払ってほしい」と、退職後2年以上も経ってから1000万円近く請求をしてきました。最終的には弁護士を介し数年がかりで解決しましたが、後で聞いたところによると、生活が苦しくなりはじめた頃に企業を訴えるよう助言をした人が居たとか居なかったとか。多くの従業員が乗り込む大きな「船」は、その分だけ抱えるリスクも大きくなります。

いま、あなたが乗っている船は大きいですか？それとも嵐に飲み込まれそうな小船でしょうか。世の中には人生を航海に例えた名言が多くありますが、わたしの好きな言葉のひとつに「進路を決めるのは風ではない、帆の向きである。人生の行く末を決めるのは風でもなければ嵐でもない、心の持ち方である。」という米国の詩人の言葉があります。これは自分自身を船に例えています。自ら意志を持って航海に出るのは企業ではなく自分自身であると考えることができれば、他人に左右されない自分らしい一度きりの航海ができるのではないのでしょうか。

URL: <http://www.pfj.ne.jp> <http://www.protect-risk.co.jp>JAZZでほっと一息
「O Grande Amor」

梅雨が明けたら暑すぎて、仕事にならない。家に帰っても暑苦しいJazzはとても聴きにならない。夏だからサマー・タイムなんてのは安直すぎる。

中学生になったばかりの孫に「どうだい、暑い夏はつらいか」と訊いてみた。何をバカなこと訊くんだという顔して「別に。普段と同じ」と返ってきた。炎天下で半日、野球の練習をしているんだから当たり前か。もう少ししたら、夏に恋をして、秋には失恋する。そんな歳になるのだろうか。

ジジイは、冷たいビールを飲みながらボサノバでも聴こうか。O Grande Amor 邦題「大なる愛」が良い。アントニオ・カルロス・ジョビンが作曲しました。しみじみと体に沁みってくる感じがたまらない。命懸けの愛を激しいテンポでなく、ゆっくりと歌い上げる。スタン・

ゲッツとジルベルトのコンビで訴えます。ポルトガル語の意味がわからなくても、なんとなく解ってしまう曲です。

意味がわからないとちょっとと仰る方には、「イパネマの娘」(The Girl From Ipanema)をどうぞ。英語で歌っているからね。夜が更けてきたら「Corcovado」(Quiet Nights of Quiet Stars)や「白と黒のポートレイト」(Retrato em Branco E Preto)。「ア・フェリシダーチ」(A Felicidade)も良いね。

軽快に聴こえるボサノバですが、ブラジルのサンバとjazzが融合して出来たと言われています。私のオヤジバンド仲間のドラマーは、足がつるからという理由で演奏したがりません。やっぱり若い人には敵わないんだよ。仕事は若い人に任せようね。

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

「The Girl From Ipanema」



労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

懲戒処分と賃金支払い義務



当社の給与規程には、賞与支給をする旨の記載があり、懲戒処分の対象者には賞与不支給あるいは減額する旨の記載があります。出勤停止の懲戒処分をした社員の賞与を不支給にすることは、可能ですか。



賞与算定期間中に労務を提供したにもかかわらず賞与を全額不支給とすることは、賞与の賃金性を全面否定することにもなり、通常は認められるものではありません。

賞与の減額については、懲戒処分を受けたことが成績考課に加味されて、その結果として支給額が減じられることは、使用者の裁量の範囲内において認められるものです。

1 賞与の性格と支払い義務

賞与とは、一般に、給与とは別に年末や夏期に支給される一時金のことをさしますが、労働基準法上の賞与の取扱いは、「定期又は臨時に、原則として労働者の勤務成績に応じて支給されるものであって、その支給額が予め確定されていないもの」とされています。つまり賞与は、毎月支給される給与などとは異なり、労働契約上の債務にあたるものではないため、必ず支給しなければならないという性格のものではありません。その支給基準、支給額、計算方法、支給期日、支給対象者などの決定も労使にゆだねられており、原則として、事業主が任意に決定できるものです。

賞与を支給するか否か、どのような基準で支給するかなどについて、労働契約、就業規則、労働協約等に定めがなく、これまで支払われてきた賞与が、もっぱら使用者の任意により、労働者の勤務成績などに依って支給したりしなかったりしたものであれば、それは恩恵的給付であるといえますので、出勤停止以上の処分を受けた者について賞与を支給しないことも、可能であると考えられます。

しかし、賞与を制度として設け、算定期間、支給基準、支給額、計算方法、支給期日、支給対象者などについて定めている場合は、労働基準法上の賃金としての性格を有し、その定めによって支給しなければなりません。

2 賞与と「減給の制裁」の関係

また、賞与は、原則として労働者の勤務成績に応じて支給されるものであるため、事業主の一定の裁量の範囲内で、社員個々の成績考課をもとに支給額を増減することは、査定制度の範囲内のこととして当然に認められるべきものです。

成績考課の要素に何を加えるかは、それが合理的なものである限りは、使用者の自由であるといえ、懲戒処分を受けたことが成績考課に加味されて、その結果として支給額が減じられることは、使用者の裁量の範囲内において認められるものです。

労働基準法第91条にある「就業規則で、労働者に対して減給の制裁を定める場合においては、その減給は、1回の額が平均賃金の1日分の半額を超え、総額が1賃金支払期における賃金の総額の10分の1を超えてはならない」という「減給の制裁」の制限は、あくまで懲戒処分に関する制限であり、懲戒処分を受けたことを理由として賞与査定が低くなり、その結果が賞与額に反映されたのであれば、これはまた別の問題です。

3 賞与を全額不支給とすることの可否について

それでは、「出勤停止以上の処分を受けた者については、賞与を支給しない」と定めることは可能かということについて考えてみます。

前述のように、賞与の評価査定において懲戒処分を受けたことを加味することは、使用者の裁量の範囲内において認められるため、評価査定により算定された基準額が、通常の評価における支給額より低い額となることは、十分に考えられます。

また、賞与の支給額を決定する際には、対象期間中の欠勤日数から出勤係数を求め、評価査定により算定された基準額に出勤係数を乗じることで支給額を決定するというやり方が一般的ですが、こうした方法を用いている場合に、出勤停止期間を欠勤として扱うことは差し支えありません。

しかし、「懲戒処分を受けた者には賞与を全額支給しない」などの定めをすることは、これらの部分を超えて減額が行われる可能性が高いと考えられ、これは、減給の制裁の限度を超えるものであり、使用者の裁量の範囲を逸脱しているとみなされるおそれがあります。

また、算定期間中に労務を提供したにもかかわらず賞与を全額不支給とすることは、賞与の賃金性を全面否定することにもなり、通常は認められるものではありません。

こうした観点からすると、貴社において、これまでどのようなかたちで賞与が支給されてきたかという「事案の個性」による部分は大きいのですが、一般的には、賞与を不支給とする定めは、使用者の裁量の範囲を超えるものであり、そうした「定め」そのものが違法となるとみてよいでしょう。

裁判例においても、「減給処分を行うことを実質的な理由として賞与を全く支給しないと定めることは、やはり賞与の賃金であることを否定することになり、法第91条(減給の制裁の制限規定)に反することになる」

(昭50.3.14 札幌地判室蘭支部・新日鉄室蘭製鉄所事件)としたものがあります。

メンタルヘルスを考える(Part 61)

特定社会保険労務士・産業カウンセラー 沖 利彦



「物は言いよう」



日々の生活の中で、自分が何気なく発した一言が相手に不快感を与えてしまったという経験が、人生の中で一度はあるのではないかと思います。逆に、相手の一言で深く傷つき、その相手を嫌いになったり、距離を置いているということもあるのではないかと思います。

職場でそのようなことがあれば、単に不快感を与えたというだけで終わるとは限りません。発言の内容によってはハラスメントに該当することもあるでしょう。

言われた方は、発言者と毎日顔を合わせることがストレスになり、そのうちに不安を感じるようになっていたり、うつ状態になったりすることもあります。

そこまでには至らなくても、人間関係が崩れてしまい、職場のコミュニケーションが円滑に行われなくなり、仕事がスムーズに進まなくなることがあります。

人間関係が崩れてしまった、またはストレスを感じるような相手がいる場合には、その相手との会話がどのようになっているのかを考える必要があります。

相手との会話に改善ポイントが見えた時、そのポイントは必ずしも相手に伝えやすいことばかりではありません。むしろ伝えにくいことの方が多いかも知れません。

そのような場合、「改善ポイントを伝えることで相手を否定しているような感じがする」「自分勝手だと思われるのでは？」と様々な考えが頭を巡り、適切に伝えられないことが多いのではないのでしょうか。

その結果、自分の中のストレスは解消されず、モヤモヤ感はいっそう高まり、相手に対してよりネガティブな気持ちを抱くこととなります。

そして、表面的に取り繕っていても、やがてはネガティブな気持ちを抱えていることが相手に伝わってしまい、相手はなぜ不満に思われているのか分からず、嫌な気分になってしまいます。

＜3つのコミュニケーションタイプ＞

感じていること・思っていること・考えていることは言葉で伝えなければ伝わりません。ただし、伝え方が重要です。

言い方・伝え方には、3種類のタイプがあります。

① アグレッシブ(攻撃的・自分優先)

例えば、失敗した人に対して、理由や言い分などを聞く余地もなく、頭ごなしに叱責をするような表現のことを言います。つまり、自分のことを中心に考え、相手のことは全く考えない表現方法です。自分の気持ちは抑えることなく表現していますが、相手の気持ちは考慮していないので、言われた相手は不快な気持ちになります。

また、一見優しい口調で言っている、相手に選択の余地のない(拒否できない)状況で頼み事をするなど、巧妙に自分の欲求を押し付けて、相手を操作して自分の思い通りに動かそうとする態度もアグレッシブな方法と言えます。

② ノンアサーティブ(非主張的・相手優先)

自分の感情は押し殺して、相手の気持ちや考えばかり優先させ、結局自分の気持ちや考えを言えない表現方法のことを

指します。例えば、いつも友人に雑用を頼まれて嫌なのに、はっきりと断れずに引き受けてしまうようなケースが当てはまるでしょう。

このような態度は、一見すると相手を配慮しているようにも見えますが、自分の気持ちに率直ではなく、自分の本当の気持ちや考えを伝えていないという意味では、相手に対しても率直ではないと言えます。「率直」を「誠実」に置き換えても良いかも知れません。

自分の気持ちを抑え続けていると次第に欲求不満がつのり、相手に対して「譲ってあげた」という恩着せがましい気持ちや、「人の気も知らないで」という恨みがましい気持ちになってしまいます。

③ アサーティブ

自分の気持ちや考えを相手に伝えるが、相手の気持ちや考えにも配慮するやり方、自分も相手も大切にしたい表現方法です。

攻撃的な方法でも非主張的な方法でもなく、自分の気持ち・考え・信念に対して正直・率直に、かつ、その場にふさわしい方法で表現します。

＜まずはアサーティブな表現を目指そう＞

自分の言いたいことが言えないとストレスがたまってしまいます。一方、自分の言いたいことばかり話せば、自分はスッキリするかも知れませんが、相手は聴くことに嫌気が差し、やがて人間関係に支障をきたすことになるでしょう。

そのようにならないためには、日々のやり取りの中で、自分がどのようなときに①や②の表現をしているのかを振り返り、その場面においても③の表現方法を実践していくことだと思います。

③の表現方法の一つの例としては、「あなた」を主語にするのではなく、「私」を主語にして気持ちや考えを伝えるといった方法が挙げられます。

(例)「君の〇〇なところが本当に困っているんだ。」
→「君の〇〇なところを△△のようにしてもらえると、私としてはとても助かる。」

「あなた」を主語にすると、相手を責めることに終始してしまいがちですが、「私」を主語にすることによって、私の気持ちを伝えつつ、相手も改善に向かうように動きやすくなるのではないかと思います。

ただし、③の表現をしても、それが相手に受け入れてもらえるとは限りません。お互いが率直な意見を出し合えば、相手の意見に賛同できないことも出てくるでしょう。

そのような場においても、相手を言い負かしたり、非主張的に相手に合わせたりするのではなく、お互いが歩み寄って一番いい妥協点を探ることが、目指していくべきコミュニケーションのあり方だと私は考えます。

そして、アサーティブなやり取りを積み重ねていくことが、コミュニケーション能力の向上につながり、協同して仕事ができる職場づくりにつながっていくでしょう。

シリーズ『会社を強くする』⑨

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)



「コンサルタントはいない方がいい」

〈メインバンクからの求め〉

「『コンサルタントはいない方がいい』んですよ。その方がお金もかからないし、皆さん方で自由にできるわけですから。早くそうなれるように自分達でしくみをきちんと回し、自分達で問題を見つけ、解決できるようになって下さい。」・・・私は、その会社さんに伺うたびにいつも社長はじめ皆さんにそう話していました。

首都圏某県の設備工事会社さんです。創業35年。年商6億円。社員は11名です。元々自分達で工事の職人さんたちを日給月給(月間稼働日数分の日当を月ごとに払う方法)で直接抱えて工事をやってきたこともあり、下請けに発注する工事は少なかったとのこと。したがって、この業界の現状からすれば、比較的下請経費も少なく、利益率はある程度確保できる状況にあります。ただ、最近は競争が激化し、職人の労務事情も不安定であるために外注下請けに頼らざるを得ないことも多く、利益率の確保がままならないことも多くなっています。頑張れば、自力で何とか営業利益をあげ、資金繰りも何とか回せないことはない事業状況ですが、客先の大型倒産に過去何度か見舞われ不良資産が発生し、また工事に関連する事業投資をして焦げ付いたために借入過多で実質債務超過状態で、金融機関の格付けが下がっており、融資審査が大変厳しい状況となっています。即ち、事業で黒字を出しても向こう十年以内で債務を償還できるようにメインバンクから求められている状況です。しかしながら、経営者の温厚な人柄もあり、社員の定着率が高く、ボーナスも出ない状況ながら、若い人も含め、ほとんどは15年~20年勤続の社員さんばかりです。

〈その場しのぎの経営〉

では、なぜ今日のような苦境に陥ってしまっているのか。その最大の原因は、「その場その場をしのぎ経営」を行ってきたことです。簡単に言えば、無計画な経営ということ。経営というのは、常に将来を見据えて色々な準備をしてこないと長い年月安定的に事業を継続していくことは困難です。たとえば、こういうことで

- (1)業績目標を立てて、毎月末の計画達成の可否を検証し、対策を講じる。
- (2)営業は、客先のルートごと、更に客先ごとに受注を計画し、フォローする。
- (3)常に原価削減努力を行い、工事単位の実行予算目標利益が達成できるようにする。
- (4)若い人の教育訓練を定期的に行い、人材の能力確保に努める。
- (5)客先の倒産リスク等に備え、債権保全策を講じたり、調達余力を確保しておく。

などです。いわば当たり前のことばかりなのですが、目先の処理に追われ、できていないことが多かったりするのが現実です。こちらの会社さんご多分に漏れず、そのパターンだったのです。

そうだとすれば、どうすればよいのか。それは簡単な

話で、できていないしくみを一つずつできるようにしていけばよいわけです。そうはいっても今までそれができなかったわけですから、急に自分達だけでできるわけはありません。第一、どうやったらそのしくみが回るのかがわからないわけです。実は、経営というのは営業と事業が動いていて、経理処理を追い付きさえすれば、とりあえず回ってしまうのです。逆に言えばだからこその怖い面があります。しくみが回らないまま、経営は回り続けるわけですから、何か「ドカン」と起きれば、一気に「再生企業」の仲間入りをすることになるわけです。それを避けるためには、次のことを実行する必要があります。

〈5つのステップを自分達で〉

- (1)経営のあるべき姿に対して、現状は何ができていないか事業調査を行い検証する。
- (2)それに対して、経営改善計画を5W1H(期限・部門・責任者・テーマ・方法等)を明確にして実行計画を立てる。〈アクションプラン作り〉
- (3)期間を設定し、達成目標を作り、アクションプランを実行する。(必要な仕組みづくりをする)〈しくみの構築〉
- (4)そのしくみを自分達で回せるようにする。〈しくみの運用〉
- (5)しくみを運用していく中で、自分達で問題点を発見し、自分達でその対策を実行できるようにする。〈PDCA(改善のしくみ)を回せる体制づくり〉

この5つのステップを自分達で回せばよいのですが、実際はどう変えて現状をどう直していけばいいかわからないということなので、その構築と運用を経営コンサルタントであるプロの我々がある期間お手伝いをするわけです。

〈企業のドクターとして〉

私達コンサルタントにすれば、企業のドクターとして、会社さんが風邪をひいていれば診察して直す必要があります。そして、症状の改善が図られ、健全になれば、「もう通わなくても大丈夫です」と申し上げることになるわけです。コンサルタントからすれば、その診察から改善のしくみ作りまでが仕事ですが、あと普段の生活に戻り、自分でケアできるようになるのは、会社さん自身が健康を維持するよい習慣を身に付けて頂く必要があります。

「『コンサルタントはいない方がいい』んですよ。その方がお金もかからないし、皆さん方で自由にできるわけですから。早くそうなれるように自分達でしくみをきちんと回し、自分達で問題を見つけ、解決できるようになって下さい。」・・・冒頭に申し上げた話はそういう意味です。私達からすれば、早くコンサルタントの手を離れれば、会社はやっと正常化でき、一人立ちできるということ。早く治して、次の患者さんを見てあげなければ・・・プロとしてそんなことをいつも考えています。