



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43号 2012年9月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦・山崎泉



職場のQ & A

「育児休業の取り方」夫婦がともに取得する場合



母親と父親が同じ子について同時に育児休業できますか？ また、6カ月交替で育児休業できますか？

A できます。法に基づく育児休業は、一人ひとりの労働者に認められた権利であり、父親・母親の別関係なくどちらも要件を満たす限りそれぞれが別個に育児休業をすることができます。ですから6カ月交替での育児休業も可能です。また、1人の子につき2人で同時に育児休業を取得することもできます。

【従前の取り扱いとの違い】

従前は、配偶者等が専業主婦（夫）であったり、育児休業を取得して子を常態として養育できる場合は、会社が労使協定を締結することにより、育児休業を認めないということが許されていました。しかし、平成22年の改正法によりこの規定は廃止され、育児休業を夫婦同時に取得できるようになりました（特に男性の育児休業の取得促進を目的としたようです）。

なお、父母が同時に育児休業を取得するのか、若しくは交替で取得するのは自由です。

【パパママ育休プラスが新設】

さらに、改正法により新設された「パパママ育休プラス」を利用することもできます。「パパママ育休プラス」とは、子が1歳2カ月まで育休をとれる制度です。例えば、母親が産休後子の1歳到達まで育休をとり、保育所の慣らし保育や母親の復帰後の勤務体制が整うまでの大変な期間に父親が1歳2カ月まで育休を取ることが出来ます。そうすると母親のスムーズな職場復帰につながることも出来ます。

「なんで休むのか」「休んで何をするのか」のイメージをしっかりと描き、夫婦でよく話し合い、それぞれの家庭にあった形を選択してくださいね！（育休を取った父親が家事育児をせぜずに遊んでいたらだめですよ〜笑。）



時言

■「最低賃金は高いのか？」

山口県出身の専門学校生が東京で時給770円のアルバイト（深夜割増もなし）をしていたら最低賃金法違反であることに気が相談に来た（ちなみに山口県の最低賃金は現在684円）。ビルメンテの経営者は「最低賃金が上がると赤字になってしまう」と悲鳴をあげている。

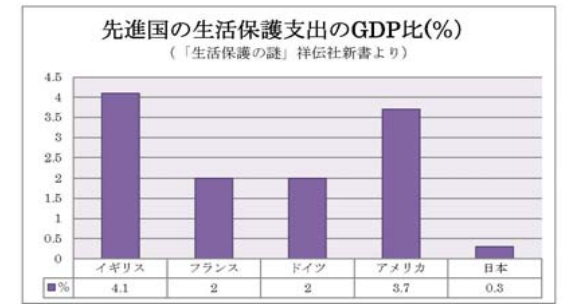
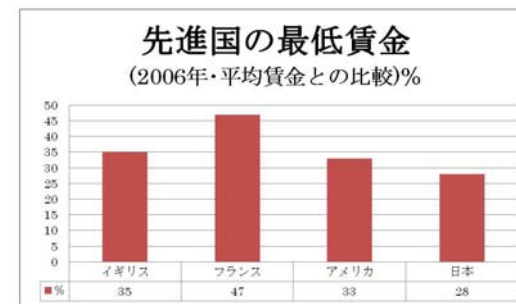
10月から施行され都道府県別の最低賃金は、昨年の1ヶ台台アップと比べ今年是全国平均12円アップ（東京は837円から850円に13円アップ）、しかも地方の最賃審議会が中央審議会が示した「目安」額を上回る額を出したということなので、“大幅増”と大体評価されている。

【生活保護費より低い6都道府県】

ここ数年、生活保護費と最低賃金との逆転現象の解消が課題とされ、最低賃金の引き上げが図られてきた。しかし、今回の引き上げによっても北海道、宮城、東京、神奈川、大阪、広島は、依然として生活保護水準を下回っている。

そこで政府は生活保護水準の引き下げを言い出している。お笑い芸人の母親が生活保護を受けていたことをきっかけに、生活保護バッシングが激しい。たしかに不正受給者が後を絶たないことや生活保護費を狙った悪徳ビジネスが横行していることにメスを入れる必要がある。

しかし、そもそも日本の最低賃金と生活保護費は高いのだろうか？



最低賃金や生活保護費が高いか安いという問題は、いかに貧困と格差社会の解決を図るのか、社会保障全体のあり方の問題と一緒に考えなければならない。

とりの弁護士

弁護士法人パートナーズ法律事務所 弁護士 原 和良

「破産は怖くない」



会社経営に行き詰まり、破産を考えていますがこれまで積み上げてきたすべてを失うようで怖いのです。

A 一般的に経営が経済的に破綻してストップしてしまうことを倒産と呼んでいます。破産とは、債務超過・支払い不能の場合に、破産法の規定に沿って法的な清算を行うことを指します。不渡りを出して銀行取引停止となることは倒産ではあっても破産ではありません。会社を整理する場合には、裁判所の手続きを利用する法的整理と利用しない任意整理とに分かれます（その中間にADRなどの調停手続きも存在しますが任意整理の一つと考えると良いでしょう）。

法的整理の中には、会社の存続を前提とする民事再生手続（債務者が引き続き経営権を掌握）と会社更生手続（債務者は経営から撤退）があり、破産手続は会社の存続を前提とせず残余の資産を換価して債権者に配当して会社を消滅させます。

金融機関からの融資についてほとんどの場合、社長が個人保証をしている日本では、会社が破産すると社長も破産せざるを得ないというのが実情です。個人の破産の場合、20万円以上の資産価値のある資産は原則として破産財団（配当金等の原資）になりますので、家や車、生命保険の解約返戻金などは、原則として失うことを覚悟しなければなりません。しかし、破産及び債務の支払責任を免除する免責の制度は、本来個人の再起と生存権を保障する手続ですので、家財道具や手続開始後の収入などは破産手続で取り上げられることは原則としてありません。戸籍に掲載されることもないし、選挙権がなくなることもありません。以前は、破産者は会社の役員になれないという制限がありました。会社法改正によりその制限も撤廃されました。また、現在の裁判所の運用は、99万円以下の現金は、申立時に保有していても構わないということになっています。

破産で清算されるのは、金銭的債権債務であり、経営者としての人格や経営ノウハウ、経験、人脈や友人関係を取り上げるものではありません。また、詐害行為（債権者を害する行為）にならないよう配慮しながら、別会社や関連会社などに営業譲渡することにより事業の継続を図ることも可能です。

今月号紹介

- 2面 **トピックス** 「労働契約法改正～有期契約の反復更新により無期契約へ」
アジア貿易事情 貿易商社代表・山本恵司さんの連載
- 3面 **労使トラブル110番**
「メンタルヘルス不調で欠勤を繰返す従業員への対応」
- 4面 **メンタルヘルスを考える** 「防衛機制について」
- 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

新コラムスタート! 「アジア貿易事情」

- 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** 「振替加算がつかない？」
『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**
「育児休業の取り方～夫婦がともに取得する場合」
『とりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

トピックス

■労働契約法改正～有期契約の反復更新により無期契約へ

労働契約法の一部改正する法律案が国会で通過し、有期労働契約に対する規制強化の条文（第18条、第19条、第20条）が追加されました。また、通達「労働契約法の施行について」（平成24年8月10日付基発0810第2号）も出されました（以下「通達」と略）。

【法律案の概要】

厚生労働省が発表した「労働契約法の一部を改正する法律案の概要」を見てみましょう。

労働契約法の一部を改正する法律(平成24年法律第56号)の概要

有期労働契約を長期にわたり反復更新した場合に無期労働契約に転換させることなどを法定することにより、労働者が安心して働けることが可能な社会の実現を図る。

1 有期労働契約の期間の定めのない労働契約への転換

○ 有期労働契約が5年を超えて反復更新された場合(※1)は、労働者の申込みにより、無期労働契約(※2)に転換させる仕組みを導入する。

(※1) 原則として、6か月以上の空白期間(クーリング期間)があるときは、前の契約期間を通算しない。
(※2) 別段の定めがない限り、申込時点の有期労働契約と同一の労働条件。

2 有期労働契約の更新等(「雇止め法理」の法定化)

○ 雇止め法理(判例法理)を制定化する。(※)

(※) 有期労働契約の反復更新により無期労働契約と実質的に異なる状態で存在している場合、または有期労働契約の期間満了後の雇用継続につき、合理的期待が認められる場合には、雇止めが客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められないときは、有期労働契約が更新(締結)されたことみなす。

3 期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止

○ 有期労働契約労働者の労働条件が、期間の定めがあることにより無期労働契約労働者の労働条件と相違する場合、その相違は、職務の内容や配置の変更の範囲等を考慮して、不合理と認められるものであってはならないと規定する。

施行期日：2については公布日(平成24年8月10日)。1、3については公布日から起算して1年を超えない範囲内で政令で定める日。

【第18条の解釈】

今回の改正で最も注目されるのが有期労働契約の無期労働契約への転換に関する条文(第18条)です。「有期労働契約が5年を超えて反復更新された場合は、有期労働契約労働者の申込みにより期間の定めのない労働契約に転換させる仕組みを設けることにより、有期労働契約の濫用的な利用を抑制し労働者の雇用の安定を図ることとした」(「通達」)ものです。施行日は、「公布日(8月10日)から起算して1年を超えない範囲内において政令で定める日」(平成25年4月以降と予想されます)。

労働契約の濫用的な利用を抑制し労働者の雇用の安定を図ることとした(「通達」)ものです。施行日は、「公布日(8月10日)から起算して1年を超えない範囲内において政令で定める日」(平成25年4月以降と予想されます)。

(1) まず適用対象となるのは、「同上の施行の日以後の日を契約期間の初日とする期間の定めのある労働契約」(「通達」)についてです。例えば、現在雇用している有期労働契約労働者が、施行日以後に契約更新した場合は、その更新日以降5年を超えて反復更新された場合に同条は適用されるということです。

(2) 「2以上の有期労働契約の契約期間を通算した期間が5年を超える有期労働契約労働者が、使用者に対し、現に締結している有期労働契約の契約期間が満了する日までの間に、無期労働契約の締結の申込みをしたとき(「無期転換申込権」という。)は、使用者が当該申込みを承諾したものとみなされる」(「通達」)。

例えば、1年単位の有期労働契約を更新し、契約期間の満了日が通算して5年を超える場合、最後の契約期間中(6年目)に無期転換申込権が発生し自動的に無期契約に転換するという事です。

(3) 原則6カ月のクーリング期間(リセット期間)が設けられているが、「派遣形態や請負形態を偽装して、労働契約の当事者を形式的に他の使用者に切り替えた場合は、法を潜脱するものとして『同一の使用者』との労働契約が継続していると解され(「通達」)、その他、「無期転換申込権の放棄を強要する」行為、契約期間満了日をもって(あるいは契約期間中に)解雇する行為などは厳しく戒められています。

(4) 「無期労働契約への転換は期間の定めのみを変更するものである」(「通達」)。つまり、無期労働契約に転換した後の労働条件は、「別段の定め」をすれば新たな労働条件となり、定めをしなければ原則として従前の労働条件が引き継がれることになります(もちろん有期雇用ではなくなりますが)。

(4) 「無期労働契約への転換は期間の定めのみを変更するものである」(「通達」)。つまり、無期労働契約に転換した後の労働条件は、「別段の定め」をすれば新たな労働条件となり、定めをしなければ原則として従前の労働条件が引き継がれることになります(もちろん有期雇用ではなくなりますが)。

オリエンタル トレーディング(株)代表取締役
山本 恵司



アジア貿易事情 (第1回)

「アジアにおける日本」

日本を取り巻くアジア情勢と日本の立場は、大きく変わってきました。日本国内においても、国内の閉塞感から海外に目を向ける企業が増えてきております。

私は、アジアを中心に貿易商社業をやっております。三井物産(株)で中国・台湾を担当していた90年代と今では、全く状況が異なります。当時はGDP第二位という経済大国として、大手を振って仕事をしておりました。製鉄所の設備を輸出しておりましたが、競争は専ら日本企業と欧米諸国。アジア企業と競う事はまずありませんでした。



ミャンマー・ヤンゴン市中心部に
ある寺院ジャヤダゴン・パゴダ

出張に行っても、泊まるホテルは5つ星。移動はタクシーか社有車。発展途上国(中進国)に来ているのだから、それは当然だと思っておりました。先方からも、「日本人が来ている」と、特別扱いをしてくれたものです。

あれから20年が経ち、状況は一変しました。今は、中国や台湾に行っても、ホテルや移動で困る事もなく、日本国内で地方出張に行った感じと全く同じです。いや、電車が発達した分、より便利かもしれません。勿論、日本人を特別扱いする事もありません。日本との差が小さくなったことを実感しております。

では、日本はもう競争力は無くなったのか? もう日本は中国・台湾・韓国に完全に追いつかれてしまったのか?

私は、No! だと思っています。(次頁下段へ)

年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

■振替加算がつかない?

Q 私は昭和23年1月生まれです。夫は昭和22年3月生まれで、平成18年5月に交通事故で他界しました。死亡時は厚生年金には加入していませんでしたが、国民年金の未納期間がなかったこと、若い頃に3年間と40歳以降に15年間の厚生年金加入期間があったことから、遺族厚生年金を受給することができました。65歳以降の年金について、年金事務所に聞きに行ったところ、「国民年金未納期間はない」「中高齢寡婦加算は65歳になったら終了」「夫の厚生年金加入期間が20年未満なので振替加算はつかない」と言われました。振替加算がつかないのは本当でしょうか?あと、65歳以降、私の年金受給額は増えるのでしょうか?

A 年金事務所では「夫の厚生年金加入期間が20年に足りない」から振替加算がつかないと言われたとのことですが、それは、あなたが65歳以降に老齢厚生年金の受給を選択した場合を想定して話をされたのではないかと思います。

また、あなたが65歳に達した日において遺族厚生年金の受給を選択した場合、老齢厚生年金を受給している夫の配偶者ではないため、振替加算がつかないのです。

年金受給額ですが、65歳以降、中高齢寡婦加算はなくなりますが、経過的寡婦加算が支給されます。その結果、厚生年金は41万円余り少なくなりますが、老齢基礎年金が満額支給されるため、年金受給額の合計は65歳前と比べると増えます。

最近では年金事務所に年金相談に行っても、当たった職員によっては全く相談にならない(質問の意味を理解できていない・思い込みで回答されてしまう)という話を耳にします。年金事務所に行く前後に、社会保険労務士や年金アドバイザー等、知識のある人にも相談することをお勧めいたします。

黒子とグレ子の「税金おとな相談室」(第43回)

■ 申告漏れに注意! (その2)

前回、競馬の懸賞金のお話しをしましたが、事業ではないがたまに入ってくる収入については、競馬の懸賞金と同じに「一時所得」に該当します。

一方、いわゆる宝くじ「当せん金付証券」やサッカーくじ「スポーツ振興投票の払戻金」は、所得税の非課税所得に分類されるため、申告不要です。

一時所得の具体例としては、「生命保険契約等に基づく一時金」や「損害保険契約等に基づく満期返戻金等」、「借家人の受ける立退料」などがあります。これらの所得については、「その収入を得るために支出した金額」が減算できるので、保険金の払込票などに記載されている「必要経費(一時所得)」等を確認してください。

このほかに、申告漏れ(あるいは意図的)の多い収入としては、「金融商品等」のトレードによる所得があります。いわゆる「FX」や「ネットオークシ

税理士 関根 忍



ン」などです。こちらの収入についても申告が必要ですが、所得の種類としては「雑所得」になります。ただし、給与所得以外でこのような所得の合計金額が20万円以下であるならば、申告不要です。

このFXやトレーディングによる所得については、業者を通しての取引と「金融先物取引所」を利用した「くりっく365」の2種類あり、前者は通常の雑所得としての申告になりますが、後者は「先物取引に係る計算明細書」を添付し、申告分離課税(3表)申告となります。

この「申告分離課税方式」では税率が20%の一律課税です。つまり、総合所得で20%以上の税率が課される方でも、申告分離課税であれば20%の税率が適用され、通常の雑所得よりも優遇されるのです。(つづく)

【編集後記】— 今月号から、本ニュース執筆陣に新しく、貿易商社代表・山本恵司さんに加わっていただきました。略歴紹介にもあるとおり、山本さんは、20年以上アジア貿易に携わっています。本コラムで、最新のアジア貿易事情について、その最前線からレポートしていただきます。先月号では原和良弁護士からタイ事情についての報告がありまし

た。アジアと戦(いくさ) ばきの交流ができるのか問われる今、日本・アジア経済交流の動向をどう見るか、併せてご参照いただければと思います。この間ご案内のとおり、経営者・管理職セミナー『未払い残業が発生するパターンとそれぞれの解決策』(10月6日(土)午後1時半)が迫ってきました。皆様のご参加よりお待ちしております。(N)

「夢をかなえるFP塾」(第7回)

CFP/1級FP技能士 吉澤 由美子



「将来設計とワークライフバランス」

ワークライフバランスが注目される理由の一つに、いわゆる「少子化対策」として働き方の見直しの重要性が高まっているという背景があります。今後人口が減少すれば人材不足が見込まれ、これまで活用が不十分であった女性の能力発揮を進める環境整備が重要になってくる、という変化を見逃すことはできません。

またそれ以上に重要な課題として、正社員を中心に仕事優先になっている働き方をその人自身が疑問視する傾向が強まっているという変化をあげるべきではないでしょうか。

ワークライフバランスとは、「私生活の充実により仕事が進み」「仕事が進むことにより私生活も進む」という、仕事と私生活の相乗効果を高める考え方と取組み全般を指すと考えられます。

先日ある美容師さんからご自身のライフプランについてのご相談があり、正に女性のワークライフバランスを考えさせられる機会がありました。彼女は現在29歳、結婚2年目で子どもはまだありません。美容師という仕事と家庭との両立についてのご相談でした。

「今の仕事は、朝早く出掛けて帰る時間も遅く家事をする時間がありません。短時間のパートタイムで働くことも可能ですが、指名をもらい続けるためには常に自分自身の技術の向上を図り勉強をし続けなければならないのに、その時間が無くなることで指名が減るのではないかと思います。今後は子どもも欲しいけれど、働けるうちに貯金をして念願のマイホームも欲しい。いったい我が家のライフプランはどのように考えれば良いでしょうか」と。

家庭を持つ女性にとってはかなりハードルの高い仕事の種類です。

せっかくここまで頑張ってお客様から指名をもらえるようになり、収入も増えてやりがいを感じるができるようになったところで、「仕事を取るか、家庭を取るか」という判断をするのはなかなか難しいものです。

仕事とは、やりがいや生きがいを感じる素敵なものでもあり、また、家族や趣味のための単なる収入源と考える事もできます。そして長い人生全体を見渡した時に「今やるべき仕事」と「将来でもできる仕事」に分けて考える事もできます。今の自分には何が大切で、何のために働くのか。そして目の前にある仕事はどうしても今やるべき仕事なのか。それがわからず闇雲に忙しく働いて目的を見失っている人を多く見かけます。

オーバーワークだと分かっている、何が大事で何をやめたら良いのかわからない、そんな事はありますか。そんな時には頭の中にあるものをすべて書き出して、大切なものから順番をつけてみましょう。目で見ること整理できることもあります。

ちなみにご相談者の美容師さんは、思い切って美容師を辞めてパートの事務員として働くことを選びました。大切なご主人と将来の子どものためにまずは食生活の見直しと健康管理を優先に、そしてマイホーム購入を含めた家族みんなのライフプラン設計を前向きに考えていくことにしました。

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



JAZZでほっと一息

「You'd Be So Nice To Come Home To」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

邦題は『帰ってくれたら嬉しいわ』となっている。タイトルに2つのToがあることに疑問を感じて、最後のToの後には何が続くのかバンド仲間と話題になった。『帰ってくれたら嬉しいわ』だからMeというのが大方の意見であった。ところが正解はYou。邦題は大橋巨泉が若いころにつけたもの。本人も誤訳に気付いたが、時すでに遅し。邦題は広く知れ渡り、訂正できない状態になっていた。

歌詞の2番目のフレーズは、You'd be so nice by the fireつまり、帰ったばかりの彼が暖炉のそばにくつろいでいるというのは、おかしい。家に帰ったとき、貴方がいてくれたらどんなに素敵でしょうと歌っている。家に帰ったのは自分で、You'd beは仮定形、恋しい彼は第2次世界大戦の戦場にいるのだ。冬に凍える星の下でも、灼けつく八月の月の下でも、貴方が居てくれたらと歌っている。北部ヨーロッパや北アフリカの砂漠で戦う兵士に熱狂的な人気を得た。帝国陸海軍では許されない内容の歌詞である。

私の父は、フィリッピンで終戦を迎えた。終戦の

少し前の夜、敗残兵達は竹の茂るジャングルで休息をとっていた。ある兵士が、竹を切り尺八を作った。彼は月を見ながら「荒城の月」を演奏した。「馬鹿者！敵に見つかるぞ」と言う者はおらず、全員が声を上げて泣いたと父は語った。

捕虜時代、米兵の軍曹ととても仲良くなり「一緒にアメリカに帰らないか」と誘われが、日本に家族がいますと告げ帰国した。父は「軍隊が住民を守ることはありえない。前線で戦った者なら誰でも分かる」と力説していた。戦闘が始まればどの兵士でも自分の身を守ることで精一杯。だから、同盟国の軍隊が守ってくれるような発言をする政治家には腹を立てていた。

日本の近海をめぐる状況はとても良くない。このような歌が再び作られる状況が無いよう願う。

ヘレン・メリルが歌って有名になったが、多くの歌手が歌っている。YouTubeで検索して聴き比べると面白い。



労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

メンタルヘルス不調で欠勤を繰り返す従業員への対応



メンタルヘルス不調で欠勤を断続的に繰り返す従業員がいます。適切な治療を受け、休養して心身の健康回復を図ってほしいのですが、上司が治療を受けるように言っても、応じようとしません。どのように対処すればよいでしょうか。



早期治療は早期回復につながります。本人が納得をして、治療を受けられる体制を整えます。上司からの治療の指示にとどまらず、本人との話し合いにおいて、産業医もしくは専門医により、医学的観点から客観的に意見を述べてもらうことは、従業員にとって理解を得やすくなります。また、人事労務担当者は、連続的な欠勤や休職期間中の職場体制を整えることにより安心して治療を受けられる体制を示すこと、傷病手当金の支給について説明すること、休職中のケア、職場復帰支援プランなどを従業員に説明することにより不安感を取り除くよう配慮します。

1 受診と診断書提出

メンタルヘルス不調が原因となり、欠勤・遅刻・早退を繰り返す勤怠が悪化する、ミスを繰り返す、職場での人間関係が悪化するなど会社の業務遂行に影響を与える場合があります。このような場合は、まず、カウンセラーや専門医による診断・治療を受けさせること、必要があれば休職命令を発することになります。ところが、精神的な疾患については本人に自覚がない、精神的な疾患であることによる社会的な偏見や不利益を懸念して、疾患であることを認めようとしないうちがあります。そのようなときは、プライバシーに配慮しながら、本人に専門医等への受診と診断書の提出を求め、必要があれば休職の指示をすることになります。

「病気欠勤が5日以上に及ぶときは、医師の診断書を提出しなければならない」としか規定していないような就業規則では、1日・2日の断続的な欠勤を繰り返す精神的な疾患の初期症状に対応できませんので、法定外検診の受診や治療を受ける指示、休職に係る規定等を変更する必要があります。

2 メンタルヘルス不調と休職命令の可否

メンタルヘルス不調の従業員が、医師の診断書を提出せずに、断続的に欠勤を繰り返す、業務に支障を生じさせる場合があります。その際、会社は休職命令を発することができるかが問題になります。多くの就業規則では「業務外の傷病による欠勤が30日以上にわたったとき〇か月の休職とする」と規定しています。メンタルヘ

(前頁下段から)日本人の潜在能力はとても大きい。勿論、自分が日本人だから鼻根に見ている部分もあります。ですが、品質への拘り、几帳面さ、約束を守る、などは他の国々の方とは大きく異なります。そして、これらは、日本国内にいる限りは、日本人が当然と感じている事のすごさを分からないものなのです。

最近、注目されている市場、“ミャンマー”に頻繁に行っておりますが、再度“ジャパンブランド”の高さを実感しております。“価格は高いが、日本製は品質がとても良く、長く使える。”その象徴は日本車、特にトヨタブランドでしょう。(因みに、ミャンマーでは90%以上が日本の中古車、その大勢がトヨタ車です。)

“日本”というブランド、これは一朝一夕で築き上げられるものではありません。日本の絶対的な地位が揺らいでいる今も、これら強みに磨きをかければ、必ず日本が復調すると信じております。

ルス不調の初期は、1日・2日と断続的に欠勤を繰り返すケースとなりがちです。このようなケースでは、欠勤が30日以上とならず、就業規則に基づく休職の発令が難しくなります。「心身の疾患により労務提供が不完全なとき」など「業務上の必要性に基づいて休職を命ずることがある」旨の規定をしておくことが望まれます。このような規定があれば、その社員の欠勤が断続的であっても、本人を就業させることによる業務運営の不都合、本人の受診に対する非協力的な姿勢、業務による増悪防止などを総合勘案し、休職命令を発することが可能になります。

症状がかなり重く業務遂行が困難な状態になっており、職場秩序を乱す状況になっているといった場合には、従業員の労務提供は不完全なものということができ、会社はこのような不完全な労務の受領を拒否できると考えられます。

3 従業員への説得と納得

本人は休職になれば、給与支給がなくなり経済的な不安を抱えます。また、休職期間中に治るのか、きちんと職場復帰できるのかという不安を抱え、職場復帰できない場合は、失職となるため将来への不安を抱えることとなります。トラブルを避ける上では、こうした本人の不安感を理解し、心身の健康回復にとっても休養が必要であり、休職の扱いとすることを本人に理解し納得してもらうことが大事です。本人との話し合いにおいて、産業医もしくは専門医により、医学的観点から客観的に意見を述べてもらうことは、従業員にとって理解を得やすくなります。また、人事労務担当者は、休職期間中の傷病手当金の支給について説明することや、休職中のケア、職場復帰支援プランなどを従業員に説明することにより不安感を取り除くよう配慮します。

休めば仕事が多まり、職場に迷惑がかかる、しかし、体調は思わしくないといった状態で、休みたいが休めない本人も困っているのが実情です。突然の事故によるケガや病気の時に安心して治療を受けることができるよう職場の体制を整えることと同じように、メンタルヘルス不調の場合も本人が安心して治療を受けられる体制づくりに配慮します。

“アジアの雄”から“アジア先進国の一つ”となった日本ですが、既に国民も気づき、何とかしなければ、という雰囲気になってきている気がします。そうすると日本人は強い。必ず再起はありますし、貿易商社業をやる者としては、これからが非常に楽しみです。

《新執筆者：山本恵司氏・略歴紹介》

- 1967年 大阪府枚方市生(44歳)
- 1991年 東京大学工学部航空学科卒
- 1991年 三井物産(株)重機部・ITソリューション事業部
- 2004年 ITベンチャー企業 取締役副社長
- 2006年 (株)リヴァンプ ディレクター
- 2007年 クリスピー・クリーム・ドーナツ・ジャパン(株) 代表取締役社長
- 2010年 R&Y(株) 代表取締役社長
- 2012年 オリエンタル トレーディング(株)設立 代表取締役就任

メンタルヘルスを考える(Part 63)



特定社会保険労務士・産業カウンセラー 沖 利彦



「防衛機制について」



<フロイトの精神構造>

精神分析学者のフロイトは、精神構造を「エス・自我・超自我」の3つの概念に分けました。

エスとは、人の精神エネルギーの源泉に当たります。快楽原理に基づいて、本能のままに「今すぐあれがしたい」「これがしたい」という欲求を出して満足を求めます。

自我は、「エス・自我・超自我」の構造の中で、エスと超自我の間で生じる葛藤を処理し、現実に対応する役割があります。例えば、「嫌いな仕事でも家族の生活のためだ」と思い、仕事を続けることは自我の働きによるものです。

超自我は、人の安全や社会生活における正常な行動に対する感覚を守り、認められないものを意識から追い出し、無意識の中に閉じ込めます。閉じ込めるものを選別し、自我を監視するものとされています。

例えば、子どもは親から叱られたり褒められたりすることで、行動の善し悪しを学んでいきます。幼い頃は親の判断基準に従っていますが、成長するにつれ「これをやると他人に迷惑をかけるからやってはいけない」ということを自分で判断できるようになります。この意識が超自我です。

<精神構造と防衛機制>

人は生きて行く中で、様々な不快な感情（怒り・悲しみ・反感・落胆・不安など）を感じながら生きています。この不快な感情は社会とのかかわり、超自我、エスから引き起こされます。

◎不安な感情の分かりやすい例

- ・ 社会生活で引き起こされるもの
→ 災害、事故、上司に怒られる
- ・ 超自我から引き起こされるもの
→ 理想像や理想の価値観が引き起こす精神的拘束
- ・ エスから引き起こされるもの
→ おなかがすいた、眠い

これらを和らげ、心の安定を図り、環境に適応して生存するためのメカニズムとして、「防衛機制」が存在します。

<身体的防衛機制と心理的防衛機制>

この防衛機制ですが、乳幼児の発達段階で多用され、身体的・神経的などところで起きる「身体的防衛機制」と、言語が発達し、思考するようになってから用いられる「心理的防衛機制」の2段階あるようです。

◎身体的防衛機制の例

- ・ 「意識を失う」、「眠ってしまう」等、他者との関係を断つ行為
- ・ 「とても苦しい自分の状況を、まるで他人事のように話す」等、知覚・感覚・欲求などが自分のものとして感じられなくなる状態

- ・ 不快な感情を意識することなく、アレルギー等の器質的疾患が起こる

◎心理的防衛機制の例

- ・ 苦痛な感情や問題を意識から締め出す
- ・ 不安や苦痛に結びついた出来事を認識できず、事実を歪曲して理解する
- ・ 向き合いたくない問題や認識したくない苦痛から目をそらすために、現実の他のことに没頭する

<防衛機制の限界>

防衛機制は生育過程の中で身に付けてきた部分も少なくありません。従って、その多くは無意識の内に反射的に機能します。その結果、ある機能が過剰になってしまうと、場合によっては**健全な人間関係**の構築や**社会適応**に支障をきたすことがあります。

現実には、自分で意識しているかどうかは別として、多くの人は防衛機制の働きを（その人なりに）うまく調整し、生活しています。それでも、社会生活、超自我、エスから引き起こされる不快な感情（葛藤）との折り合いがうまくつけられず、生きづらさを感じている人が増えてきていると私は思います。

というも、不快な感情は無意識のレベルに止まっていることが多く、防衛機制がうまく機能しても、不快な感情の解消に至っているとは限らないからです。つまり、不快な感情は無意識の中にあり、まだ自分の中に残っているのです。従って、無意識の中にある不快な感情（特に「モヤッとしていて言葉にならないような感じ」）を意識レベルに引き上げ、その感情としっかり向き合うことも大事です。

<向き合うにあたって注意すべきこと>

不快な感情と向き合うに当たり、自分の力では難しいような場合は、家族や友人あるいはカウンセラーの力を借りて向き合うのも一つの手です。

最近では、メンタルヘルスやカウンセリングを専門的に学んでいなくとも、書籍で私よりも豊富な知識を得ている方もいらっしゃいます。

そのような方の中には、目の前の人にどのような防衛機制が働いているのかを詳しく分析している人もいます。

ただ、それが分かっているからと言って丁寧に説明することは、相手にとって必ずしも気分の良いこととは限りません。場合によっては、相手をいたたまれない気持ちにさせることもあります。

話してくれる人には、他人には見せられない自分があり、苦しんでいます。それをあえて見せようとしているのだということを頭に置いて接して下さい。

そして、防衛機制はその人が学んできた適応力として尊重していただきたいと思います。



シリーズ『会社を強くする』⑪

<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)



「スーパースターなき中小企業で生かす「目標管理」」

「粗利を今より3%上げないと目標には届かない。でも、3%ってハンパじゃない・・・」格闘技の選手を思わせる体格と光物が目立つややとっぴい系のファッションに身を包む彼は、真剣なまなざしでそう言うのでした。その真剣さには一主任でありながら会社の業績向上を思う本気度を伺うことができました。

当社はゼネコンや建設会社・不動産会社の下請で法人のリフォームを行う総勢15名のリフォーム会社です。創業者である前社長が30年前に設立し、今日の盤石な顧客基盤を築いてきました。社長は昨年不慮の事故で他界し、現在は前社長の片腕として長年連れ添ってきた奥様がその事業の後を引継いでいます。自社ビルも構え、借入も少ない優良会社ですが、現社長が事務畑のため事業がイマイチわからないことと、下請仕事が多いため、利益率が低めなのが課題といえます。

【一人仕事はできるが…】

多くの中小企業にみられることですが、当社の最大の難点は、「管理職クラスの管理能力の欠如」です。本部長・工事部長・営業部長とも50～60歳台でこの業界ではかなりのベテラン揃い。数々の現場や営業を長年経験してきたいわば『生き字引』的な人達であり、その技術力・営業のプロ力は相当なものがあります。ある者は住宅営業でならしトップ賞をなんども取ってきた強者、ある者はバブル期にビル建築ものの花形現場の現場所長をいくつも経験するなど、輝かしい実績を持っています。ただ、彼らは自分のピン(一人)の仕事については、そつなくこなすことができるのですが、人を指導し、管理し、育成していくというマネジメントにおいて弱さがあります。とても人柄がよく、人にもやさしい人たちなのですが、ことさら人を使って成果を出させるとなると、急にトーンが落ちてしまい、なす術を失います。要は「職人」なのです。中小企業ではよくあるケースですが、部下を管理する前に自分で仕事を抱えてやってしまう。人に任せるのは安心できないので自分でやってしまう、教えているうちに自分でやった方が早い。そんな繰り返しに陥ってしまうのが現実です。それゆえ、自分の仕事には目が行くのですが、会社全体の業績目標管理となると、眼中から外れてしまっています。社長にとってもこれが大きな悩みの種といえます。

【一方でのびのびとした若手集団】

それとは対照的に若い人たちはのびのびと、仕事をしています。自己主張はする。なさけない上司の指示ははねつける。正しいと思ったらゆずらない。但し、次から次へと舞い込んでくる下請仕事をどんどんこなし、若手6人で一人年間1億以上の仕事をこなし、大変高い生産性を持っています。まだまだ荒削りで、組織的な動きを理解し、営業的にも顧客に愛される対応ができ、工事のクオリティを追求できるようになるには、しばらく時間は必要ですが、仕事をこなす、利益を追求するという姿勢はなかなかであり、力強い若者たちです。この若者は、この管理者たちが育てたのか?・・・「NO」です。トンビがタカを生んだわ

けではないのです。いまは亡き前社長がこの若手の能力を引き出し、彼らに仕事への姿勢を植え付けて今日に至ったのでした。

【結果管理から目標管理へ】

その意味では、「職人あがりの生き字引的な管理職達」と「粗削りで、まだまだこれからだが力強い工事社員軍団」という構成となっています。では、このいわば「相入れ難い」構成の組織をどう活性化し、組織の目的である安定売上・利益の獲得そして提供サービスのクオリティを確保していく働きかけを行っていくか・・・それは「目標管理」です。実はこれまでの30年近い歴史の中では、当社は創業者のカリスマ的な経営と営業で成り立ってきたわけで、計画や目標管理の必要性は感じつつも、その形はできずに未達成のままとなっていたのです。そこで、コンサルタントによる働きかけで、翌期から「事業計画書」を作り、これをベースにして全社一丸となって目標管理を行っていくこととしたのです。そのためには、これまで決算で締めてナンボの「結果管理」に陥っていた業績管理の基準を明確にするために前年度の全リフォーム工事の工事規模と担当者、客先、粗利益率を全てリスト化し、そのデータベースを加工して、規模別、担当者別、客先別などの現状の利益率を算出し、昨年実績として算出したのです。そこで浮彫りとなったのは、目標となる粗利益率に対して、「3%足りない」という事実でした。ただ、その事実を認識したことで、目標差異の現実を明確にすることができたわけですから、とても大きな収穫でした。当社を活性化させるポイントとして、

- (1) 事業計画書を作成し、年間経営目標を明確にし、全社一丸となった目標管理
- (2) 目標達成への売上責任、利益責任を通して組織を動かす管理職のモチベーション
- (3) 目標達成に向けた、組織活動を通じての若手社員の利益追求への動機づけ

という三点でした。冒頭の「粗利を今より3%上げないと目標には届かない。でも、3%ってハンパじゃない・・・」という言葉は、年度事業計画会議で昨年の全工事利益データの分析集計結果を目にしたときの若手社員のリーダー格の発言だったのです。中小企業にはスーパースターはほとんどいません。とびぬけた才能を持つ人は、大企業で活躍したり、独立独歩で自分の事業を展開しています。決して完全ではない、でも達成へのモチベーションを持つ人たちのスキルや経験の欠けた部分を補いつつ、達成感を目指して高い生産性をあげていくことを組織としてサポートするためには、年次の事業計画書を通した「目標管理」が極めて有効な手段となるのです。あなたの会社でも実行していますか?そして、「目標管理」が機能していますか? 組織のポテンシャルを引出すためには、是非「目標管理」を実行し、その効果を上げていきたいものです。