



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47号 2013年1月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦



時言

■「追い出し部屋」

赤字にあえぐ電器産業大手などが、従業員を退職に追いやるために設けた「追い出し部屋」があるという。「民間企業の経営には介入できない」と述べていた厚労省も実態調査に乗り出した。

【「社内失業」から退職へ】

パナソニックグループ「事業・人材強化センター（BHC）」、ソニー「キャリアステーション室」、NEC「プロジェクト支援センター」、朝日生命保険「企業開拓チーム」…。名称は様々だが手法は共通している（朝日新聞12月31日付特集記事より）。

●上司から呼ばれ、「今の部署に君の仕事はない」と告げられ、希望退職に応じるか「部屋」への異動の選択を迫られる。

●「部屋」ではもっぱら他部署への「応援」と「雑用」をやらされる。ない場合はひたすら終業時間を待つ。「自分で社外の出向先を見つけること」が仕事という場合もある（朝日生命）。

●心が折れた人には希望退職を勧められる、あるいは“自主的”に退職願を書くのを待つ。

日本IBMなど外資系企業で流行りだしているのが、「能力改善」を装いながら、「能力不足」を理由に首を切る巧妙なリストラ手法だ。雑誌『世界』2月号は、大手通信社ブルームバーグの「パフォーマンス・インブループメント・プラン（PIP）」という手法を紹介している。達成不可能なノルマを与えることを数回繰り返し、達成できないたびに「警

告」する文書を通じ、最終的に退職勧奨、自宅待機を命じ、解雇するというやり方だ。

これらの手法で退職した労働者の多くは泣き寝入りし、表には出ない。それどころか少なくない労働者が、心が折れ、メンタルヘルス不調に追いやられる。こうした非人間的やり方と比べれば、解雇する方がまだ人間的であると思えてくる。

【国の施策も問われている】

人減らし関連事業も花盛りだ。不況の時に“出番”となるのが人材サービス業界だ。「社内失業者」の出向受け入れをビジネス化しはじめ、企業向けに人減らしのためのコンサルやセミナーの開催が活況だという。

しかし、経済の低迷に今日のリストラ問題の根本的背景があり、雇用に対する施策に責任を持つべきは国である。それをすべて企業任せにしているところに問題がある。最近、政府は雇用を増やせば助成金を出す制度を打ち出したが、焼け石に水でしかないだろう。

今月号紹介

- 2面 トピックス 「労働者派遣法の改正」
『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 「売上金を着服・横領した従業員の懲戒と上司の懲戒をめぐる留意点」
- 4面 メンタルヘルスを考える 「世間話について考える」
- 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 暮らしと法律 相談・救済センターのコーナー 「持ち前のホスピタリティ精神が超長時間労働に利用されたS子さん」
『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 「国民年金保険料の免除申請について」
『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 「退職予定日の直前に大ケガしたとき傷病手当金は？」
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「退職予定日の直前に大ケガしたとき傷病手当金は？」

Q 自宅の修繕をしている際、2階の屋根から落ち両足を骨折し、入院をすることになりました。退職予定日の2日前の出来事です。予定通り退職した場合、健康保険からの給付は受けられるのでしょうか。

A このまま退職してしまうと健康保険の傷病手当金が受給できません。退職日をずらしてもらえよう会社に交渉することをお勧めします。

【資格喪失後の継続給付】
健康保険には、退職日まで継続1年以上健康保険の被保険者であれば、退職して被保険者でなくなった後も傷病手当金を引き続き受給できる制度（「継続給付」といいます）があります。

ただし、傷病手当金は労働不能となった日から数えて4日目以降の労働不能日に対して支給されるものです。つまり3日間の「待機期間」が必要で、退職前に待機期間が完成して初めてもらえるのです。待機期間中に退職してしまった場合は傷病手当金の継続給付は受けられません。

【他の給付制度はあるか？】

仮に、退職後に健康保険の任意継続被保険者になったとしても、任意継続被保険者には所得保障を目的とした給付は支給されません。また、国民健康保険の被保険者になったとしても、所得保障を目的とした保険給付を実施している市町村はほとんどありません。

更に、両足骨折ということですから労働不能状態となっており、失業状態だったとしても雇用保険の基本手当も受けられません。基本手当は、労働する「意思」と「能力」があるにもかかわらず失業状態にある場合にはじめて受けられるものです。なお、雇用保険には基本手当の代替えとして支給する「傷病手当」があります。これは「求職の申込み後」に発生した傷病を対象にしていますから対象になりません。

会社とよく話し合ってみてください。

となりの弁護士

弁護士法人パートナーズ法律事務所長

弁護士 原和良



「反原発」

1 反原発、脱原発、卒原発…。3・11以降、原発エネルギー依存からの脱却を求める声は止められない日本国民の世論となっている。安倍自民党の圧勝にもかかわらず、他方で、原発依存体質はこの日本社会には根強く、思うようには世の中動かない。

自分は良心に誓って反対、というのが自己満足に終わることなくどうやって結果につなげられるのか？ 3・11以降、私自身が追い求めていた出口である。

2 1月の連休、数名の経営者とともに、福島市、伊達市の原発被害地域の調査に出かけ、福島県の各自治体単位の太陽光発電企業組合の連合体である『ひまわり連合』の幹部の方々と酒を酌み交わしながら福島と日本の未来を語る中で、少し答えが見えてきた。

言うまでもなく、原発被害で問われているものは原発被害補償だけではない。戦後の政治システム、中央と地方の関係、都市中心の企業社会と農村・農業政策のあり方、民主主義と国民の生き方そのものが原発事故を一つの契機として一人一人の日本人に問われているのだ。

高濃度汚染地域に住み、屋外遊びを禁止されて住む子どもたちとそこで子育てを続ける、いや続けるしか生きるすべがない家族。農業と地域の真の再生とは何なのか。難し問いに必死に答えようとする人たちがいたことへの驚き。

3 『ひまわり連合』の理事長、森茂雄さんたちとの意見交換は、戦後日本人のあり方への根源的な問題提起であった。

GHQ解放政策のメリット、デメリット論から始まり、お上に従い思考停止することを是とする日本人への痛切な批判と、それでもなお隣人を愛する心。原発事故があってもなくても、消滅しつつあった限界集落（65歳以上の人口が50%以上で共同体としての機能の維持が困難な集落）の問題を解決しない限り、問題は解決しないのだ。

単なる再生エネルギー政策に止まらない一〇〇年、二〇〇年先を見据えた日本社会論と日本人論。目的は一人一人の幸福であって脱原発、再生エネルギー問題はあくまでも手段であって、問われているのは日本人としての生き方そのもの。これこそ探していた未来社会論だったのかもしれない。

4 「喰っていくためにはしかたない」。幸せになるためにこの言葉を人は乗り越えなければならぬ。何でも人のせいにしていてもなんとか人に依存して、喰っていくてしまう日本人の課題である。

トピックス

■「労働者派遣法の改正～規制緩和から派遣労働者保護への転換～」

改正労働者派遣法が平成24年10月1日に施行されました。法律名も「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律」から「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」に改められました（下線部分が変更箇所）。昭和61年7月施行以来、基本的に規制緩和の方向で改正を重ねてきた派遣法ですが、初めて規制強化の方向を打ち出されたのです。改正法の概要は…

【派遣事業規制の強化】

労働者派遣事業の規制強化事項としては次の3項目です。

(1) 日雇い派遣の原則禁止

ここでいう「日雇労働者」とは、「日々または30日以内の期間を定めて雇用する派遣労働者」です。例えば、20日間の雇用期間を定めた労働者を20日間派遣する場合です。次の3つの場合は禁止の例外とされます。

- ① 政令で定める業務（改正労働者派遣法施行令4条1項1号～18号の業務）
（例）ソフトウェア開発、事務用機器操作、通訳、ファイリング、調査、財務、貿易、添乗、受付、案内、研究開発、書籍等の製作・編集、広告デザイン等
- ② 60歳以上の者、屋間部学生
- ③ 副業として従事又は主たる生計者でない者（本人又は親族等が年収500万以上）

(2) 関係派遣先への労働者派遣の制限

企業グループ間（親会社・子会社、連結子会社等）での労働者派遣は、関係派遣先への派遣割合が8割以下となるようにしなければなりません（毎事業年度に報告する義務）。

(3) 離職した労働者を離職後1年以内に派遣労働者として受け入れることを禁止

【派遣労働者の無期雇用や待遇の改善】

これは主に派遣元が派遣労働者の待遇を確保するための義務に関する定めです。具体的には以下の項目です。

- ① 派遣料金と派遣労働者の賃金の差額の派遣料金に占める割合（いわゆるマージン率）などの情報公開を義務化、② 労働者派遣契約解除の際、派遣元および派遣先における派遣労働者の新たな就業機会の確保、休業手当の支払いに要する費用負担等の措置を義務化、③ 派遣元事業主に、一定の有期雇用の派遣労働者につき、無期雇用への転換推進措置を努力義務化、④ 派遣先労働者の賃金水準との均衡を考慮した待遇の確保、⑤ 各人の希望、能力および経験に応じた教育訓練の機会の確保等の福祉の増進、⑥ 待遇に関する事項等の説明、⑦ 労働者派遣に関する料金の額の明示。

【違法派遣の場合の労働契約申込みみなし制度等を創設】

この制度は、従来、違法派遣をめぐって行政指導の効力が問われ、結果的に裁判で争われた（パナソニック・プラズマディスプレイ事件）問題について立法的救済をはかったものです。他と違い「この法律の施行日から起算して3年を経過した日」（平成27年10月1日）が施行日です。次のいずれかの違法派遣に該当する場合、その時点で、派遣先から派遣労働者に対して、その時点で労働条件と同一の労働条件を内容とする労働契約の申込みをしたものとみなされます。

- ⑦ 禁止業務への派遣受入れ
- ⑧ 無許可・無届の派遣元からの派遣受入れ
- ⑨ 偽装請負（契約上は請負、委託等の形式をとっているが実態は派遣）

派遣先は、上記⑦～⑨の行為が終了した日から1年を経過する日までの間は、当該労働契約の申込みを撤回できません。免責されるのは「善意・無過失（⑦～⑨の行為に該当することを知らず、かつ、知らなかったことにつき過失がなかったとき）」の要件を満たしたときに限られます。

アジア貿易事情（第5回）

オリエンタル トレーディング(株)代表取締役
山本 恵



「アジアにおける日本 その5」

アジアをテーマに連載させて頂いておりますが、今回は貿易絡みで、ある知人が詐欺に合ったお話をさせて頂きます。米国ですが、お許しを。

引き合い情報などは、ECサイトを使えば、色々と公開されています。只、こういった情報は、一般的に難易度の高いものか、危険な案件が多いです。又、二次情報が多く、私の経験から言えば、かなり確度が低い、余り手を出してはいけないビジネスと思っております。

知人は、ある客先から人気自動掃除機を大量に格安で手に入れたとの引き合いをもらい、アリババというECサイトに公開をしました。そこで、複数社から応札があり、最終的に条件面、そして日本語ができるという理由でサプライヤーを

決めました。それが、米国にある、とある日本人企業だったのです。

貿易の世界（いや、貿易に限らず通常の商取引）では、場所が離れている為、簡単に会う訳にはいきません。又、英語ができない方にとってみては、電話も一苦労だと思います。弊社では新規取引の際は、海外でも、国内でも、原則必ずお会いします。どうしても難しい場合は、現地のパートナーか知人に会ってもらい、会社情報（信用情報）は取り付けてもらいます。又、会えば、無味乾燥なMailのやり取りにも、相手の顔・性格が加わり、人間味あふれるやり取りになります。

知人は、在米国の日本企業と、Mailのやり（次頁下段へ）

年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

■国民年金保険料の免除申請について

Q 娘は30歳、バツイチで子どもが一人おります。現在は近所でアパート暮らしをしており、1日5時間程度のパートで生計を立てております。

先日、夫宛に娘が放置していた国民年金保険料を支払うよう、最終催告状が届きました。過去2年分の保険料は私たちが何とか支払うとしても、今の娘の状況では娘自身で保険料を支払って行かれるとは思えません。一方、私たちは住宅ローンを抱えており、たとえ月1万5千円であっても支払うのは非常に厳しい状況です。娘は子どもが大きくなるまではフルタイムで働くつもりはないそうですが、今だけ国民年金に加入しないということではできないのでしょうか。

A 残念ながら、「今だけ国民年金に加入しない」ということはできませんが、世帯所得が政令で定める額以下の場合は、免除申請をすることができます。

免除が認められれば、将来もらえる年金額こそ減りますが、障害・死亡等の事故に対する保障は保険料を納付している人同様に受けることができます。

さて、娘さんは寡婦ですので、前年の世帯所得に応じて段階的に免除が認められるのですが、今のままでは認められません。

最終催告状がご主人宛に届いているということは、住

民票上ではご主人を世帯主とした4人世帯ということになっています。その場合、娘さんが保険料を支払えなくても、世帯全体の所得が免除基準に該当していなければ、ご主人が保険料を納付する義務を負うからなのです。

まず、娘さんが世帯主になるように、住民票を実際に住んでいる場所（居所）に写して下さい。その上で免除申請を行うよう、娘さんを促して下さい。

また、免除申請は原則として毎年（7月が望ましい）行わねばなりませんので、忘れないように注意して下さい。

黒子とグレ子の「税金おとな相談室」(第47回)

■【臨時】源泉徴収税額にご注意を！

税理士 関根 忍



手続きの続きを少し横に置いておいて、1月から注意しないといけない事項があるので、ご連絡を。

25年1月より、各種復興税制がスタートします。主なものとしては、「復興特別所得税」「復興特別法人税」「復興に係る個人住民税均等割の特例」があります。

注意しなくてはならないのは、その適用時期です。「復興特別法人税」では24年4月1日から平成27年3月31日までの期間（指定期間）内に最初に開始する事業年度開始の日から同日以後3年を経過する日までの期間内の日の属する事業年度となり、指定期間を含めて3年間適用されます。

「復興に係る個人住民税均等割の特例」では、平成26年度（課税対象が平成25年分）から平成35年度までの10年間適用されます。

そして、25年1月から実際に事務方で対処しなく

てはならないのが、「復興特別所得税」の計算です。こちらの実際手続きとしては、給与や源泉徴収義務のある支払について、源泉徴収税額の計算が変更になります。

給与計算については、「平成25年分源泉徴収税額表」の記載もしくは給与計算ソフト等の指示に従って計算すれば、自動的に税額計算がされますが、税理士報酬等の支払いの場合、源泉徴収税率が10%から10.21%に、20%からは20.42%に変更になり、1円単位の細かい計算が必要となりますので、注意が必要です。これには、配当金に対する源泉徴収税額も該当します。

さらには、預金利息からの源泉徴収税額も変更になるので、これまでのような「80%割戻」での復元計算が出来ませんので、十分ご注意下さい！

口編集後記——別紙同封の通り、3月16日（土）に経営者・管理職セミナー第5弾、『有期雇用・高齢者の雇用ルール変更～そのポイントと実務対応～』を開きます。労働契約法・高齢者法改正（施行本年4月）について、弁護士田辺敏晃先生と弊事務所代表社員の鎌田

勝典が講演します。中小企業にとって法改正がどういう意味をもつのかについて分かりやすく解説するとともに、その実務対応についても詳しく説明いたします。経営者、管理職、また実務担当者の方のご参加を心よりお待ちしております。（N）

暮らしと法律 相談・救済センターのコーナー

URL : <http://www.soudan-kyusai.com>

今月の相談員 特定社会保険労務士・行政書士 鎌田勝典



■持ち前のホスピタリティ精神が超長時間労働に利用されたS子さん

S子さんは、福祉系の大学を卒業し都内の社会福祉法人が経営する児童養護施設に新卒採用されました。児童虐待などさまざまな事情を抱える児童と一緒に職員が交替で寝泊まりもする施設です。S子さんのお母さんから「娘が体調をこわし職場を辞めようとしているのですが、相談に乗ってもらいたい」という一本の電話から相談は始まりました。

【月100時間超の残業】

S子さんの契約上の勤務形態は、3つの勤務時間と宿直を組み合わせたシフト制です。

- ・A勤務：7：00～15：30
- ・B勤務：13：00～21：30
- ・C勤務：7：00～9：30（途中休憩）15：30～21：30
- ・宿直勤務：21：30～7：00

実態は、<A勤務の場合は所定終業時間を1時間半超える17時終業><B勤務の場合は所定始業時間より2時間早い11時出勤で、終業は所定時間を1時間半超える23時><C勤務の場合は9：30～15：30の休憩をとれたことはなく、終業も所定より1時間半超える23時>。こうした勤務実態は、先輩・上司の入職当時から指示に基づくものであり、かつ、他の同僚にあわせて勤務せざるを得ない実情があったためです。使用者による「黙示の指示」があったこととなります。

計算すると月100時間を超える残業時間となり、厚労省の過労死基準を超えています。

さらに宿直勤務の実態も問題です。まず実際に宿直態勢に入るのは21：30ではなく23時（それまで通常の勤務が続く）、仮眠時間はせいぜい3、4時間程度（夜中に3、4回は子どもの夜尿起こしなどで起きます）。昼間勤務のあと宿直に入り宿直明けに次の勤務に入りますから、例えば「C勤務→宿直→C勤

務」と続いた場合は、7：00～翌日の23：00まで40時間拘束になります。社会福祉施設の宿直勤務の許可基準は、①通常の勤務時間の拘束から完全に解放された後のものであること、②夜間十分睡眠がとれることなどとされていますが、この基準からはかなりかけ離れています。宿直時間は限りなく労働時間に近いといえます。月4～5回宿直勤務がありますから、S子さんの残業は月150時間近いのが実態です。S子さんが入職3ヵ月目で体調をこわしたのは当然でした。

【残業時間の上限、自己都合退職扱い】

しかも、残業時間について自主申告制をとり、かつ、「1日2時間、1ヵ月10時間以上は認めない」という措置が取られ、給与明細でも毎月10時間分のみの「超勤手当」です。自主申告制をとる場合、こうした残業時間の上限規制は厳しく戒められています。

体調をこわし、医師の診断に基づき6月の途中から半月近く休んだ後、7月のある日S子さんは理事長と会いました。理事長は、「6月30日をもって一身上の都合で退職します」という退職願のひな型をもってきてS子さんにサインを迫りました。すでに退職の意思を持っていたS子さんですが、日付が「6月30日」となっていること、「一身上の都合」となっていることに疑問を持ちました。そして最後に理事長から言われた一言で、気持ちは怒りに変わりました。「あなたが辞めて可哀そうなのは子どもたちね！」……。“私へのねぎらいの言葉は一言もないの？”

なお、この法人とは話し合い未払い残業代は支払われ、S子さんは転職先も決まりました。ホスピタリティ精神はときにこのように利用される場合があるので気を付けたいですね。



JAZZでほっと一息

「Poor Butterfly と On a Clear Day」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

蝶々さんをご存知ですか？ Poor Butterfly と On a Clear Day マダム・バタフライのことですよ。ジャコモ・ブッチーニの書いたオペラは、オペラの傑作と言われ、第2楽章のアリア「ある晴れた日に」は特に有名ですよ。映画『慕情』のテーマは、このアリアが下敷きになったという。かの伝説のソプラノ歌手マリア・カラスの18番もこのアリア。

長崎の少女、蝶々さんの悲劇の物語に感動したのはブッチーニだけではありません。ジャズの世界ではPoor Butterfly (かわいそうな蝶)というバラードがあります。ソニー・ロリンズ（テナー）、J.J.ジョンソン（トロンボーン）、ホレス・シルバー（ピアノ）、ポール・チェンバース（ベース）、アート・ブレイキー（ドラム）という天才ばかりのバンドで演奏しているものがあります。歌が良いという方には、ジュディ・ガーランドが歌ったものがYouTubeにあります。他にコールマン・ホーキンスやベニー・グッドマンの演奏もアップされています。作曲レイモンド・ハベル、作詞ジョン・ゴールデン。とても美しいメロディで、蝶々さんへの同情とか哀しさが伝わってきます。ブロードウェイのミュージカル用に書かれました。ブッチーニのオペラに感化されて作った

そうです。

ブッチーニ自身は、ロンドンでマダム・バタフライの劇を見て大感動。その場でオペラ化の許可を得て、ミラノに帰って作曲した。さらに劇はアメリカの弁護士ジョン・ルーサー・ロングが書いた短編小説を基にデーヴィッド・ベラスコが戯曲化した。ロング氏は親日家なのに来日したことがない。実姉が夫とともに日本に滞在した経験を聞かされたことをヒントに小説を書いた。この小説が世界中の人々を感動させる源泉となったのだから感謝するしかありません。

「ある晴れた日に」似たようなタイトルの曲 On a Clear Day があります。こちらは別物。ミュージカル『晴れた日に永遠が見える』の主題歌です。ジャズではこの曲の方が有名ですが、蝶々さんとは関係ありません。ある晴れた日に起きて周りを見てごらん。自分が何者か分かります。山や海や海岸などの一部だっただけに気付くはずだよ。どんな星よりも輝いてる自分にびっくりするよ。遠くから何か聞こえるよ。今まで聞いたことのない世界が聞こえるよ。

仕事ばかりしていたらいけないということでしょうか。区切りをつけて遊びに行きましょうね。



労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

■売上金を着服・横領した従業員の懲戒と上司の懲戒をめぐる留意点



店の売上金250万円を従業員が着服、横領していたことがわかりました。調査の結果、本人も認めたのですが、多額の借金を抱えており、自己破産手続きに入ることとなり、返済は難しいと思われます。着服の疑いが発生したのですぐ本人には自宅待機を命じたのですが、自宅待機期間中の給与は無給でいいのでしょうか？また、その従業員の上司も処分の対象と考えているのですが、可能でしょうか？



【就労拒否と賃金支払い義務】

懲戒処分を決定するまでの間、就業を禁止する自宅待機を命ずることがあります。一般に自宅待機命令については、労働者は労働契約に基づいて労務提供義務を負うものの、就労請求権は有さないため、賃金を支払う限り、就業規則において根拠が明示されずとも、その権限を有していると考えられています。

自宅待機中といえども、単なる職務命令による場合は賃金を支払わなければならないのは当然です。判例（日通名古屋製鉄作業事件、名古屋地裁平3.7.22）は、「それ自体として懲戒的性質を有するものではなく、当面の職場秩序維持の観点から執られる一種の職務命令とみるべきものであるから、使用者は当然にその間の賃金支払い義務を免れるものではない」としつつ、賃金を支払わないで自宅待機を命じるためには、次の2つのいずれかの要件が必要としました。

① 当該従業員を就労させると不正行為の再発や証拠隠滅のおそれがあるなど緊急かつ合理的な理由がある。

② 自宅謹慎や自宅待機を実質的な出勤停止処分に転化させる懲戒規定上の根拠がある。

ご質問のケースは、着服・横領の調査のための措置であり、「不正行為の再発や証拠隠滅のおそれがある」ことを理由とする自宅待機ですから、上記①に該当していると思われるので、賃金を支払う必要はありません。多分、懲戒解雇相当の処分が想定されますが、今後のことを考えて就業規則の懲戒規定を整備しておいた方がいいと思われます。

【上司の処分はどこまで可能か】

上司の処分を考える際の視点をいくつか列挙してみます。

第一に、着服・横領をした本人の責任（行為責任）

（前頁下段から）取りと電話（無料電話のSkype）で話をしただけで、送金をしてしまいました。その後、物が届かない、という事で弊社に相談があったのです。実際、当該企業に電話（固定電話）をしてみると、“そんな会社は存在しない。うちは別の名前の会社。”との回答。当たり前ですが、口座のある米国の銀行に電話をしても、取り合ってもらえる訳がありません。（銀行にとっては、日本から電話をしている私が怪しいと思って不思議ではありません。）警察にMailを入れるも、当たり前ですが、トントンとは進みません。（こちらは現在継続中ですが、常識的に対応不可だと思います。）

被害額から見て、それ以上のコストと時間と労力をかけても損失を増やすだけ、との判断から、泣き寝入りせざるを得

と、管理職の責任（指導監督責任）とは自ずと問われ方も違い、責任の程度も違うということです。部下の行ったことすべてに結果責任を管理職に求めてしまえば、指導監督をきちっとしていても部下の問題すべてに責任を問われることになり、管理職としては不満も残り、モチベーションも下がってしまう可能性があります。

第二に、管理職の側に、懲戒事由に該当するような職務上の過失や怠慢があったのかどうかを精査する必要があります。とくにご質問のケースの場合、上司が知りつつ黙認していたのか、あるいは上司がきちんと経理上のチェックを怠らなければ短期日のうちに見抜くことができたのではないかとこの点を検討しなければなりません。

第三に、事例そのものがどれほど社会的に大きな問題なのか、会社に与えた損害はどの程度だったのかも重要な点です。その程度によっては、上司の監督責任を問わなければ対外的にも社内的にも納得を得られない、再発防止という観点からも上司の処分が妥当であるという場合があるからです。

第四に、就業規則上の根拠があるのかどうかです。懲戒処分を行う以上、就業規則の懲戒事由に該当していなければならず、上司自身が企業秩序遵守義務に違反しているという根拠が必要です。一般に就業規則で「上司の指導監督責任」を懲戒事由として定めている例は少なく、「その他懲戒を必要と認めたとき」という一般条項を適用して懲戒するケースが多いのが実態です。この点でも就業規則の整備は重要です。

以上の諸点を総合的に判断し、処分を決めてください。上司に職務上の過失や怠慢があったことが確認できれば、本人よりも軽い処分とすることが妥当と思えます。

ない状況です。

“今どき、こんな初歩的な商取引でも躓く人がいるんだ。”と正直びっくりしたのですが、これも実態なのでしょう。振り込め詐欺でも、“自分は絶対に引っかからない”と思っても、TVなどで実演をみると、“確かに引っかかるなあ”と感じてしまいます。

ITとモバイル環境がどんどん発達し、便利になってきている現代こそ、改めて“実際に会う”という重要性が増しているのでしょうか。

弊社でも初心を忘れず、貿易業を営んでまいりたいと思っております。

メンタルヘルスを考える(Part 67)

特定社会保険労務士・産業カウンセラー 沖 利彦

「世間話について考える」

最近では世間話が苦手な若手社員が増えているそうです。

ビジネスシーンでは、「取引先を訪問し、いきなり用件をまくしたてて先方を唾然とさせる」、「昼休みなど、上司や同僚と過ごす時間が苦痛」といったことがあるようです。特に後者については若手社員の悩みであることも少なくないようです。

今回は、世間話について考えてみたいと思います。

<世間話とは？>

世間話は一般的に「雑談」や「無駄話」と捉えられているように思います。しかし、ビジネスシーンではちょっと違います。

その違いは、単なる「雑談」や「無駄話」ではなく、狙いがあるということです。「狙い」とは、相手に安心感を与え、気心が知れた関係になることです。気心が知れた関係であるからこそ、売り手は買い手のニーズを窺い知り、それを反映させた提案ができ、買い手は納得して商品を買うことが出来るのです。

とりわけ初対面の場合や、担当になってから日が浅い場合は、世間話をする事でまずは相手に安心感を与え、お互いの気持ちをほぐし、ビジネスの話に向かい合うことに心血を注ぎます。そして、仕事の本題に話が流れて行けば、世間話はそこで終了となります。

<若手は本当に世間話が苦手？>

そもそも、若手社員は本当に世間話が苦手なのでしょうか。苦手かどうかを考える以前に、実は世間話をしたことがない、もしくは世間話をする必要に迫られたことがなかった者もいるのではないかと私は思います。

では、そのような若手社員が世間話を全くしないのかと言えばそうではなく、仲の良い友人や気が合う人とは世間話をしているのです。そして、世間話を不要と思っているわけでもなく、本心では仕事上でも世間話ができるようになりたいと思っている者もいるようです。

世間話が苦手と感じるに至ったのは、以下の流れが続いているからではないかと思えます。

- ① お客様とうまくコミュニケーションを取ろうと意気込む
- ② 意気込んだものの、何を話題にして、どう展開していけば良いかわからないので、ボロを出さないために世間話を避ける
- ③ いきなり本題に入るが、なんとなくギクシャクし

てしまう

④ お客様との関係性がうまく構築できないことに、自分の気持ちが重苦しくなってくる

⑤ お客様に対する苦手感が起こる

⑥ ますます世間話をしにくくなる

このまま放置しておく、営業の成果が出にくくなるばかりか、お客様から「担当を代える！」というクレームに発展する恐れもあります。そして、本人も重苦しい気持ちを抱えたまま仕事をする事になります。

前記のような悪循環に陥り始めたら、「元気がない」、「特定の取引先の話をする時は浮かない顔をしている」といったサインが本人から出ているのではないかと思います。上司・先輩はそこを見逃さず、手を差し伸べて世間話のコツを指導して下さい。

その際、細かいことまで一度に指導すると、かえって難しく考えすぎる恐れがあります。まずは「聞き上手になること」から始め、「お客様に興味を持ち、一つでいいから何か質問をしてみる」ということをさせてみるのも良いと思います。同行して、自身が世間話をするところを見せ、その狙いを後で説明するのも良いと思います。

<世間話が出来れば良いというものでもない>

世間話は普通に出来ていて、お客様と話が盛り上がったのに、成果には結びつかなかったという経験はないでしょうか。

一方、口数が少なく、社交的ではないと思っけていても、お客様の世間話を受け止め、誠実に答えることで、お客様に大きな安心感を与え、成果を出し続けている人もいます。

「自分は世間話が得意で話題も豊富だ」と思っている人は、会話に酔って自分を見失っている状態に陥ってしまうことがあります。「世間話を通り越して自慢話になっている」、「サービスのつもりで余計なことを口走る」、「仕事との関係性がまるで見えない世間話」など、聞く側にとってはどう取り扱って良いのかわからない話が延々と繰り返されるのです。最悪の場合は、悪気なく言ったことがハラスメントに該当してしまうこともあります。

そうすると「余計なことしか話さない人」、「下世話な話をする人」と思われ、知らないうちに仕事上の評価も下がっているかもしれません。

ビジネスシーンにおける世間話は、あくまでも狙いに沿って戦略的に行うものです。冷静に自分をコントロールすることを心がけて下さい。

シリーズ『会社を強くする』⑮

<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)



「計画作って、魂入れず、中身つくらず」

【メインバンクが依頼してきた理由】

「お陰様で、銀行の支援も当面継続いただけそうです。本当にありがとうございます。」ここ3ヶ月間は表情の晴れることがなかった若社長は私たちにそう久々の笑顔で挨拶してくれたのでした。実は、この言葉は、破綻への第一歩だったのです。

「事業計画利益目標を大きく下回っている。今後の支援については、受注量の確保と利益率向上が確かなものにならない限りは期待できないと思って欲しい・・・」とメインバンクから宣言されたのは、つい3ヶ月前でした。当社は、県内でも指折り数える総合建設会社であり、かつて平成のはじめの最盛期には30億を超える完工高を上げたこともある地域の老舗企業M社である。メインバンクは、そう言い放つ一方で、外部のコンサルタントである私たちに「実際利益増加の可能性はあるのか？」と尋ね、私たちコンサルタントを事業調査の名目でM社に送り込んだのでした。

金融機関にとって、企業を切り捨てるのが目的ではありません。できることなら企業に安定収益をあげてもらい、そこから彼らも銀行の融資ビジネスで安定的な収益を上げたいわけです。だからこそ、事業のわかるコンサルタントを送り込んで利益が増える要素があるのか、そしてそれを活かせるのかの実態を知りたいというわけです。そんなわけで私たちは3ヶ月の猶予期間をいただき、事業調査そして経営改善計画づくり、しかも実現可能性があることが条件とのことで、それらのご依頼を頂いたわけです。ちなみにM社は、地域の雄としてその名を地域に轟かせてきたわけですが。役員メンバーは、かつていい時代を築き、いまや経営を現社長に任せ、第一線から既に退いた会長、そしてその長男でやや苦勞知らずのボンボン社長。そして、長く会長の家臣として仕えてきたいわば守旧派の「工事担当専務」と「常務工事本部長」です。そこには、若い社員の顔は見えません。何か固まった空気のようなものを感じながら、事業調査が始まりました。

【改革マインドがないのが最大の問題】

事業調査が始まってみると、最初に感じた「何か固まった空気のようなもの」が現実のものとして見えてきました。

- (1) 仕事はまず受注ありきで、「赤字工事」は後で何とかする(なんとかならないもの)
- (2) 業者の選定は、出入り業者から行い、価格を競わせることがない(なあなあ?)
- (3) 工事利益は目標率を定め、具体策ないまま現場担当者に強要(形だけの実行予算)

これらの問題を指摘すると、専務・常務は顔をしかめ、それぞれ「仕方がないんですよ。」の一点張り。第一、①赤字工事を受注する、②競争原理のない業者選定、③実現性のない実行予算での目標利益設定 などをして、利益が取れるはずがありません。しかも、理由はわかり

ませんが、かたくなにこれらの改善を拒もうとしました。なぜなのでしょう？理由は簡単です。これまで長年やってきたスタイルを変えるのがいや・面倒なのです。これまでずっと平和な日々が続いてきた。だから、「これまでのやりかたを変える」といったことは、なじまないのやりたくないということです。どこの企業にいても内部の社員が経営改革の抵抗勢力になる場合があります。それは、「変化を嫌う」「変化は面倒だし、避けたい」といった、保守的で凝り固まった「これまでどおりが最高」といった意識です。この意識が変わっていかなければ、経営を改革することはできないのです。

事業評価と調査において、我々のチームは次のように結論付けました。

「会社の空気が改革に向けて動けない意識状況(改革マインドがないということ)にあり、この意識を180度転換して、1. 受注選別(赤字工事排除)、2. 競合購買(比較買い)、3. 実現可能性のある組織で取組む実行予算管理といった事業改革メニューを一定期間に達成できれば、会社としての経営改善計画目標利益は達成できます。但し、現状の意識では無理との判断です。」という結論です。

【経営破たんは必然だった】

これには、役員さん達はこぞつて猛反発。「私たちはメインバンクから支援をとりつけなければならぬ。そんな結論では納得できない。」とのこと。果たして、当面の資金調達が大事なのか、意識改革と体質改善が必要なのかは明白なことです。「それは自殺行為ですよ」という警告を無視し、私たちの反対を押し切り、改革マインドのないまま、支援欲しさに「改革は達成できるそして、数値目標は達成見込み」との結論を出したいとの会社の判断でした。「コンサルタントの実行支援の下、改革マインドを持ち、改革メニューを実行します」と説明することで、銀行の当面の支援をとりつけることを優先する結論です。

その後、どうなったのでしょうか？簡単にいえばこうです。

- (1) 改革意識を持ち、経営改革を実行して経営改善計画を達成すると銀行に表明。
 - (2) 銀行は支援する方向性を示す。
 - (3) 計画はできあがったので、コンサルタントのサポートは費用がかかるから中止
- 「意識がないのに自分たちできるのですか？」その様な警告にかかわらず、サポートはそこで不要との判断になりました。要は「計画作って魂入れず、中身つくらず」です。

半年経って、「M社は手形の不渡りを出し、事業継続は困難になった」との情報が入ってきました。どこに問題があったのでしょうか、「計画作って魂入れず、中身つくらず」が失敗の原因であることは間違いがないようです。