



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49号 2013年3月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦

## 時言

### ■「ブラック企業」

#### 【ブラック企業とは】

「ブラック企業」という言葉がブームになっている。3月9日付週刊東洋経済は「ユニクロ疲弊する職場」の特集を組んだ。NPO・POSSE今野晴貴代表の著書『ブラック企業』（文春新書）はベストセラーにランクインした。

もともとインターネット上で広がった言葉だが、映画『ブラック会社に勤めてるんだが、もう俺は限界かもしれない』（2009年）が上映されてから社会的認知をうけた。昔は「暴力団がらみの企業」という意味だったようだが、今日では「違法な労働条件で若者を働かせる企業」「労働者を使い捨てにする企業」などの意味で使われている。

一つの言葉が確立、社会的認知を受けることの意味は大きい。セクハラ、パワハラ、DV、ストーカーなどにみられるように、例えば、セクハラ概念が確立するまでは告発されなかった事例が、1970年代にこの言葉が上陸して以降はまったく違った状況になった。ブラック企業として大企業も含めて告発を覚悟しなければならぬ時代に入ったといえる。

#### 【ユニクロの実態】

東洋経済で告発されたユニクロの実態は？

- ① 月間労働時間は最長240時間、この上限を超過したら出勤停止処分、厳しく指導される。しかし、240時間以内に収めるよう打刻し、残りはサービス残業という実態である。
- ② 「体育会系」の「指導」が横行し、3年以内離職率は5割を超える年もあり、うつ病罹患も深刻化して



いる。  
③ 大量出店のため「半年店長」量産政策をとり、いきなり店長となった社員は難題を押し付けられ、店長になれなかった社員は「4回不合格で降格」。

同誌は、特集の最後に「グローバル企業と旧陸軍の奇妙な類似」があると告発した。「入社が内定すると、柳井正社長が定めた経営理念23カ条の丸暗記を要求される。新人研修までに句読点の位置まで正確に覚えていないと、研修班ごとに連帯責任が問われることも。新兵に軍人勅諭の丸暗記を強いた旧陸軍さながらである」。

グローバル社会の中で「利益を最大にあげること」を正当な目標とする動きも強くなってるが、「生き馬の目を抜く」ようなビジネスのあり方が長期的に社会に利することなのかよく考える必要がある。

#### 【労働市場のあり方は】

単に一企業、個別企業の問題としてとらえると、この問題は解決しない。「代わりはいくらでもいる」と、パフォーマンスの低い社員を追い出す。また、失業者・非正規・正社員間で格差が広がれば、労働者を競争に駆り立てる。この構図の転換を図らなければならない。

### 今月号紹介

- 2面 トピックス 「マツダ判決と『違法派遣』と認定された場合のリスク」  
『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 「労働者に貸し付けているお金を退職金から控除できる場合とは」
- 4面 メンタルヘルスを考える 「チームで働く力」
- 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  
「福島第一原発事故被災者の永住権取得依頼」  
『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  
「失業給付と老齢厚生年金について」  
『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 「生理休暇とは？」  
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

## 職場のQ&A

### 「生理休暇とは？」

**Q** 生理休暇の申し出があれば必ず認めなければなりませんか？ 本人はともよ元気がそうに見えるのですが…。

**A** 労働基準法第68条で、「使用者は、生理日の就業が著しく困難な女性が休暇を請求したときは、その者を生理日に就業させてはならない」と定めています。つまり女性労働者が生理というだけでなく、現実的に生理日の就業が著しく困難であったらじめて休暇を請求でき、この請求に対して休暇を認める義務が使用者に生じるのです。

その一方で実務的には、外見上がいくら元気がそうに見えても、生理日の就業が著しく困難かどうかは本人でなければわからないことなので、「見た目には元気がさうだからさほど大変ではないはず」と決めつけることは厳に慎むべきであり、請求ベースで認めていくのが適当でしょう。

### 【医師の診断書の提出は求めてもよいのか？】

苦痛の感じ方は主観的な部分も多く、就労がどの程度困難かを医学的、客観的に判断することは難しいといえます。よほど不自然な場合には事情を聴く、同僚の証言を得ることなどはあり得ますがやはり請求ベースで認めるのが適当だと思います。

また、生理日の就業が著しく困難になりやすいケースとして、子宮内膜症や子宮筋腫などの疾患に罹患していることが本人から告げられることがあります。その場合も、会社の了解事項として留めておき、手術等により通常の私傷病による継続欠勤の状態になっていない限り、診断書の提出を求めるのは適当ではないでしょう。

### 【生理休暇の単位は？】

生理休暇という一般的なには丸一日の休みという思い込みがあるかも知れませんが、生理休暇の単位について行政解釈では「休暇の請求は、必ずしも暦日単位で行うことは要せず、半日または時間単位で請求を受けた使用者は、その範囲で就業させなければ足りうる」とされています。

### 【生理休暇は有給か？】

生理休暇について、労基法上の制約はありませんので、有給か無給かは労使の合意に委ねられております。ノーワークノーペイ原則により、就労を免除した期間についての賃金を不支給としても何ら問題はありませぬ。

## となりの弁護士

### 「幸せ」の再定義



弁護士法人パートナーズ法律事務所長

弁護士 原和良

1 日々働いていて、また文化的歴史的背景を異にする外国へ出かけた時、また他国の人と交流していると、時代がものすごい勢いで変化していること、日本で「常識」と思われ続けてきたことが、実はもう通用しない時代に自分たちは生きていることに気がつく。

2 高度経済成長期に形成された日本的「常識」は、もうどこにもない。あると信じ続ける人には、理解できない現象が周囲で起きている。便利なこと、消費すること、経済成長すること、が善とされ、その善を最大限に追求するため我を顧みず多数にしたがうことが「幸せ」への近道だと信じさせられていた。

大量生産大量消費の時代には、いかに効率的に物事を裁く能力が身につけられるかが評価の対象となり、学歴社会がもてはやされた。いい大学、いい企業に入って年功序列で定年まで働き続けることが「幸せ」のスケールとされた。女性は、結婚し、子どもを生んで子育てのために退職し、子どもに少し手がからなくなつたところにパートとして社会に半復帰するM字型雇用が日本経済における女性の典型的雇用形態となつた。

3 今は、これらの概念がよくも悪くも多様化し、価値観は多様化している。転職は「不幸」。結婚しないのは「不幸」、子どもがいらないのは「不幸」、離婚は「不幸」という価値観は、もう少数派となっている。成長と働き方のモデル、家族観と「よい」生き方のモデルは「幸せ」という誰もが一致できるモデルとしては崩壊しているといえよう。

4 憲法13条は、ダイバーシティ（個人を個人の視点から評価し、その多様な価値観や生き方をそのまま認める）から近代国家を説く。「幸せ」は、個人が感じるもので、決して外からモデルを押しつけられるものではないのである。

こんな時代は、さぞや政治家は大変であろう。しかしながら、われわれ民間人は、その価値観とその背景にある世界的規模の経済的变化に適応することにしか生き残る活路はない。経営者としては、もはや一つの価値観で組織をまとめることは至難の業。一人一人の部下目線での目に映っている世界を見る。そこから各人の成長要求を支援する（MBOマネージング・バイ・オブジェクト）目標による支援）ことが大事になってきている。上から押しつけず、まずは、理解せよ、それから理解してもらえ、という態度が大切だ（First, understand. Then, to be understood）。

## トピックス

### ■マツダ判決と「違法派遣」と認定された場合のリスク

#### 【派遣社員を正社員と認定したマツダ判決】

山口県にあるマツダ防府工場の派遣労働者らの雇用形態の是非を巡って争われた訴訟で、2013年3月13日、山口地裁は、「(雇用)制度は労働者派遣法に違反する」として、元派遣社員15人中13人を正社員と認め、未払い賃金などの支払いを命じました。

争点となったのは、マツダが2004年10月に導入した「生産サポート社員制度」。国の指針では、派遣の終了から次に雇うまでの「クーリング期間」として3ヵ月間が必要とされています。マツダはこの「空白期間」を埋めるために派遣と派遣の間に「サポート社員」を挟んで、同じ職場で働かせ続けていました。判決は、この制度を「単にクーリング期間を満たすための便宜として導入されたのは明らか」と指摘し、恒常的労働の代替防止という派遣法の趣旨を踏まえ実質的に判断すべきだという考えを示しました。

これまでの派遣法をめぐる裁判では、会社側の不法行為は認めても、損害賠償止まりでした。最高裁は、パナソニック・プラズマ・ディスプレイの偽装請負事件で、労働者派遣法の違反であっても「特段の事情」がないかぎり派遣労働者と派遣元との雇用関係が無効になることはないと判じ

(2009年12月)、その後の派遣裁判を拘束してきました。マツダ判決は、派遣法の枠内ではマツダの責任を「不問にすることになる」、派遣労働者と派遣元との労働契約を無効とする「特段の事情がある」と、最高裁の判断を乗り越え、マツダが社員と認めていなくても、社員としての身分を認めたと期を画すものといえます。

#### 【違法派遣とみなし雇用制度】

すでに改正派遣法の概要については、ニュース第47号(2013年1月号)で紹介しましたが、マツダ判決は「違法派遣の場合における派遣先の直接雇用のみなし」制度(2015年10月1日施行)が企業社会にいかにか大きな影響を与えるかを改めて実感させました。

この制度の概要を再度確認しておきましょう。

(1) 派遣先が違法派遣と認定されるケース

- A：禁止業務への派遣受入
- B：無許可・無届の派遣先からの派遣受入
- C：派遣可能期間の制限を超えての派遣受入

D：いわゆる偽装請負に該当する場合

(2) 派遣先の「みなし雇用」義務

- ① 前記(A～D)違法行為を行った場合、
- ② その時点において、
- ③ 当該派遣元での労働契約と同一労働条件で、
- ④ 当該派遣労働者に対して、
- ⑤ 労働契約を申し込んだと「みなす」
- ⑥ 申し込みは1年間は撤回できず、
- ⑦ 派遣労働者が「承諾する」意思表示をすれば労働契約が成立

#### 【「付随的業務10%」を超えれば違法派遣】

違法派遣となる可能性が高いのが上記C「派遣可能期間の制限を超えての派遣受入」とD「偽装請負」といわれています。ここでは「派遣可能期間」の問題に絞って考えます。

政令で定める専門26業務については、派遣可能期間の制限はなく、違法派遣の問題は起こらないのですが、例えばOA機器操作に派遣されている者に対して、電話の授受や来客の対応業務、一般事務労働を手伝わせるなど直接関係のない「逸脱使用」がなされる場合があります。

「業務取扱要領」では、この「付随的業務」(逸脱使用)が「1日あたり又は1週間あたりの就業時間の10%を超える」と専門26業務とはみなされなくなり、派遣可能期間の制限(=3年)に服することになり、行政指導が強力に行われます。その場合、今回の改正派遣法では、3年を超えた時点で違法派遣となり、「派遣先の直接雇用の労働契約の申し込みが行われた」とみなされるのです。

さらに、この派遣可能期間の制限というのは、派遣労働者個人に着目した期間ではなく、「派遣就業場所ごとの同一業務」についての制限であることにも注意が必要です。例えば前任の派遣労働者が退職して後任の派遣労働者がわずか数ヵ月就労しただけで、その場所の同一業務の派遣期間が3年に達する場合も該当します。その場合、わずか数ヵ月就労した後任の派遣労働者を対象に雇用申込みしたとみなされることになるのです。

なお、労災保険法上も派遣先の責任が強化される改正がありましたので注意が必要です。

## アジア貿易事情 (第7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7」

2月末から3月にかけて、中国/深セン・青島に出張で行ってきました。中国は初めての日本のお客様を2社、其々ご案内しましたが、今回はその時のエピソードをいくつかご紹介しましょう。

青島では、山東省の少し田舎の街を訪問。日本のお客様による工場見学、製品サンプル確認、出荷前検査等を行いました。業務は滞りなく終わり、初めて中国を訪問されたお客様も満足だったのですが、とにかく驚かれたのが、会食での乾杯の嵐。夜は勿論、ランチから、白酒(アルコール度数が数十度ある

酒)による乾杯の連続。中国では、お酒やタバコを吸う(飲む)際は、相手を誘って一緒にするのが礼儀。白酒の怖さを知らない日本人はどんどん飲んでしまうのですが、今回のお客様も飲み潰れてしまいました。(という私も、かなり危なかったのですが。)二日酔いによる頭痛の辛さはあるものの、やはり宴会の力は絶大で、限られた時間ではありましたが、すっかり客先/メーカーさんの距離が縮まりました。中国の風習の良さ(?)を再認識しました。

深センへは、香港経由で入りました。言葉も(次頁下段へ)

## 年金相談の現場から

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

### ■失業給付と老齢厚生年金について

**Q** 私は現在63歳(勤続23年)です。60歳以降は嘱託社員として勤務しており、厚生年金に加入しております。嘱託社員は60歳の誕生日の直後の賃金計算締切日を始期とした1年契約で、原則として4回契約更新されることになっています。

65歳以降に退職すると、失業給付が一時金になると聞きました。ということは、原則通りに契約更新すると65歳以降に退職することになり、受給額が減ってしまいます(150日→50日)。

また、失業給付は非課税で、一般的には年金よりも失業給付の方が高いとも聞きましたので、失業給付と年金の両方を受けたいのですが、方法はあるのでしょうか?

**A** ハローワークで求職の申し込みを行うと、特別支給(60歳代前半)の老齢厚生年金は全額支給停止になります。その期間は、求職の申し込みを行った日の属する月の翌月から、失業給付の受給が終了した日の属する月までです。

求職の申し込み後に「待期間」、自己都合退職者には「給付制限期間」がありますが、その間も年金は支給停止されます。ただし、失業給付を受給終了した時点で精算され、遡って停止解除されます。(精算方法は割愛) 残念ながら、失業給付と特別支給の老齢厚生年金の併給は出来ませんが、失業給付と原則支給による(65歳以

降の)老齢厚生年金は併給可能です。例えば、失業給付受給中に65歳に達した場合、その翌月から調整は行われず、失業給付と年金が併給されるのです。

ということは、65歳に達するまで(誕生日の2日前まで)に退職し、65歳以降に失業給付の受給が始まれば、最大限に失業給付を受給できることになります。

ただし、失業給付は求職者給付と言われ、あくまで本人に働く意思と能力があり、努力しても就職できない人に支給されるものです。当たり前ですが、求職活動をしていなければ受給できませんのでご注意下さい。

### 黒子とグレ子の「税金おとな相談室」(第49回)

#### ■手続き、忘れていませんか?(その3)

さてさて、忘れちゃいけない「青色申告承認申請書」ということで、前回ちょっと脅かしてしまいましたが、青色申告法人か否かで、雲泥の差と言えるほどの税の取り扱いの違いがあるので、是非選択していただきたい制度の一つなのです。

「会社始めるぞー!」といって、いきなりガッポガッポ儲かる人っていないですよ(居たら教えてください。真似します。)? だいたい一年目は種まきの年度ですから、投資が先行して売上が上がらないのが普通です。

そんな時、この「青色申告法人」を選択しておけば、その年度の(税務上の)赤字が7年間先まで(税務上の)黒字と相殺してもらえます!

さらに「青色申告法人」には、特典がいっぱい!

「30万円未満の少額減価償却資産の即時償却(年計

税理士 関根 忍



300万円まで一発経費!)」などなど、「青色申告法人」でないと受けられない税制上の優遇がたくさんあります。法人である以上、帳簿や帳表の管理は当たり前ですから、特別な事務処理なく、青色申告法人になれます。

ただし、この「青色申告の承認申請書」の提出には期限があります。原則、会社を設立した日から3ヵ月以内に提出しなくてはなりません。また、当初の事業年度が3ヵ月に満たない場合には、その事業年度の終了の日までが期限になります。この期限を1日でも過ぎると、当年度は青色申告法人の特典を受けられません。(次年度以降には、青色申告法人になれます。)

初年度の大きな損失を翌年以降7年間の利益と相殺できる「青色申告法人」。ならない手はないですよ? なんせ、タダだし(笑)。(おわり)

□編集後記——「I'll Remember April」(『JAZZでほっと一息』より)。卒業、入学、就職と、若者たちが桜の花びらとともに舞い踊る時。当然悲喜こもごもの感傷も飛び交う。そんな折、東京大学は昨年の秋入学構想に続き、無料のオンライン講座をこの秋、世界へ向けて開講することを発表しました。昨年からは米国著名大学が参入して以来、世界各国で急速に普及している大規模公開オンライン講座の一つ「Coursera」と提携

し、まずは藤原帰一教授(政治学)と村山斉教授(宇宙物理学)の講座で口火を切るとのことです。米国の専門家は、これが広がれば世界中で大学は10位で足りるとしています。学生生活はどうなるんだ、人と人とのつながりは、とも思います。「I'll Remember April」と振り返る時はもはや過ぎたのか? 時代の流れでもあり、勉学の機は開かれる、活用次第とも言えますが、みなさんは如何お考えになりますか。(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



## ■「原発事故で夫婦そろって被ばくした。このまま妻を中国に帰すわけにいかない」 ～福島第一原発事故被災者の永住権取得依頼～

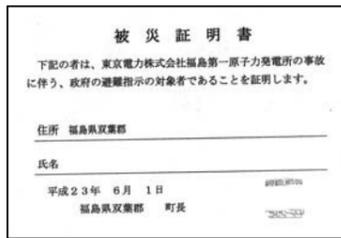
## 【生々しい被災記録】

知人を介して相談に見えたEさんは、69歳の男性。福島第一原発のとなり町出身で、原発事故により着の身着のまま追い出され、現在東京に生活保護を受けながら避難生活を続けている。

波乱の人生を歩んできた。小さな農家の9人兄弟の6番目として生まれ、学校に行けず中卒で農家を継ぐが、家出して東京へ。働きながらなんとか夜間高校を卒業した。その後、東京、福島で仕事を転々とし、原発で派遣の日雇いも務めたという。

見せてくれた被災者証明書、放射線管理手帳など、被災記録はなまなましかった。

(左図：被災者証明書写し)



## 【「被災した者をこのまま中国に帰すわけにはいかない」】

2002年11月、中国吉林省で妻のMさんと結婚した。Mさんと一緒に日本で暮らして10年近くになる。Mさんは、あまり外に出たがらない人で、日本語は理解できるようだが、なかなか上達しないという。

「私も妻も被ばくした。被ばくした妻をこのまま中国に帰すわけにいかないですよ」。何ともやるせないEさんの気持ちが込められた言葉だと思う。まもなく70歳になろうとしているEさんに付きまとう健康不安。“自分が死んだあと妻はどう生きていくのか？” “日本の医療水準と比べて中国の医療水準には不安がある” “日本では生活保護でぎりぎりの生活はしていくことができるが…” “原発事故さえなければこんな焦らなくてもよかった” という気持ちが詰まっている。

## 【永住権を取得できないか】

現在のMさんの在留資格は、「日本人の配偶者等」である。4回に渡る在留資格更新を経て、2013年11月までの在留期限になっている。EさんはなんとかMさんに永住権を取得させたいと考え、この間弁護士事務所などへ相談に行ったが応じてもらえなかったという。

永住権の法律上の許可要件は次のようになっている。

- ① 原則として10年以上、継続して日本に在留していること。
- ② 法律上の刑罰を受けておらず、納税義務等公的義務を履行していること。
- ③ 別に有している在留資格について、その資格の最長期間（3年）をもって在留していること
- ④ 公衆衛生上の観点から有害となる恐れがないこと。

Mさんの場合、「日本人の配偶者等」の在留資格を4回更新し、10年近く結婚生活を営んでいるので、上記①③④はほぼクリアできると思われる。問題は「納税義務等公的義務の履行」（「(非)課税証明書」の発行）という点で、2年前の被災から確定申告等の義務を果たせる余裕もなかった事情を役所側が汲んでくれるかどうかだ。町役場（現在は別の市に所在）に問い合わせると、「そうした事情（確定申告等ができなかった事情）の分かるものを提出してください」との返事だった。その辺は被災者に対する一定の特例的配慮がなされているのかもしれない。

永住権申請は、他の在留資格が入国管理局での審査であるのとは違って、法務大臣の審査となる。したがって申請してから6ヵ月程度の期間を要してしまう。Mさんの場合、万が一のことを考えて、現在の在留資格の更新と併せて永住権の申請を行うべきと判断した。



## JAZZでほっと一息

## 「4月の思い出 I'll Remember April」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

日本人ならば、「4月の思い出」と言えば、入学式や入社式だろう。桜の木の下で、新しい気持ちを新しい制服に包んだ楽しい思い出だろう。半世紀以上も前になると、そんなに楽しくない人もいた。明治時代には、小学校を出たばかりで働かされた人々もいたし、その小学校にさえ通わせてもらえなかった人も多かった。国民にとって義務だった教育は、富国強兵政策のなかで、お国の為に死ぬ国民を作った。戦後、権利としての教育の時代が始まったが、それでも家庭の事情で学校に通えない子もいた。

新しい制服に身を包んだ同級生の横を、荷車を曳いて行商に出る少年の気持ちを、今の若者は知らない。私の父もそんな行商をする少年だった。そんな環境は逆に勉学に対する情熱となった。仕事が終わった帰り道、キリスト教の教会に寄って宣教師から英語を学んだり、小遣いで本を買って帰ることをしていた。子供のころ、父の本棚にある茶色に変色した本を見るたびに、時間の無い中で独学で勉強した父の姿を想像した。

成熟した日本では、経済的理由で学校に通えない子は少ない。だが、精神的理由で登校できない子どもや青年は増える一方だ。正規雇用と非正規雇用、就職できた学生と就職先が決まらないまま卒業する学生、突然リストラされる中高年。幸福と不幸がまだら模様となって地域社会を形成している。貧富の差が歴然と表れる。こうなると治安が乱れ、安心して暮らせる場所はなくなる。

暗い話は私の得意とするところではないので、音楽にしましょう。1942年喜劇映画『凸凹カウボーイの巻』の主題歌、4月の思い出。私は4月を思い出すというので、歌っているのは秋なんですか。楽しかった4月、二人で歩いた道。貴女は僕を愛してくれた。暖かい唇、新鮮な春。貴女との4月の思い出がある限り、秋の寂しさを恐れない。

なんだ、振られたのかい。でも、メロディーは暗くなく楽しげです。サラ・ボーンがライブで歌ったCDがあります。ソニー・クラークのピアノ・トリオの演奏もあります。ソニー・クラークは1963年、31歳の若さで世界しています。



## 労使トラブル110番

労働相談メール [roudou@officesup.com](mailto:roudou@officesup.com)

## ■労働者に貸し付けているお金を退職金から控除できる場合とは



昨年末から病気で3ヵ月間休職してこのたび退職することとなった職員のご相談です。その職員には健康保険からの傷病手当金と当社の共済制度による給付金を支給するというので、会社が仮払いしてきました。ところが本人から傷病手当金請求書がなかなか送られてこず、このままでは会社の仮払金を回収できないまま退職してしまいかねないと危惧しております。ついては期日を決めて、本人から必要書類が提出されないときは退職金から控除すると通知しようと思いますが問題ないでしょうか。



## 【「賃金の全額払いの原則」は退職金にも適用】

労働基準法第24条は、賃金支払いの原則について、「①通貨で、②直接労働者に、③その全額を支払わなければならない。（番号は筆者）」と定めています。③の「全額払いの原則」の例外（＝控除できるもの）として同条は、「法令で別段の定めがある場合」（税金や社会保険料等）と「労使協定がある場合」の2つを例外として認めています。

この全額払いの原則は退職金にも適用されます。労働基準法第11条は、賃金の定義を「この法律で賃金とは、賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのものをいう。」とし、解釈例規では次のように退職金の賃金性を明記しています。

（三）労働協約、就業規則、労働契約等によって予め支給条件が明確である場合の退職手当は法第11条の賃金であり、法第24条第2項の「臨時的賃金等」に当たる。（昭和22.9.13発基17号）

## 【賃金との相殺が認められる範囲】

賃金全額払いの原則は、労働者の生活を保障するとともに、労働者を不当に足止めし転職の自由を阻むことのないようにすることを趣旨としています。労働基準法第17条が、使用者が前借金（労働者への貸付金）と賃金との相殺を行うことを禁止しているのも趣旨です。

では賃金との相殺は一切認められないのでしょうか。行政解釈や裁判例で認めている場合があります。その一つは、賃金の計算間違い、賃金の発生日と支払日の不一致等により生まれた過払い金と賃金との調整的相殺は許容されています。ただその場合でも、①過払いの時期と賃金の精査時期とが密

（前頁下段から）通貨も異なり、不思議な感じがします。私は余り感じていなかったのですが、同行したお客様が、“同じ中国かもしれないが、香港のイミグレの担当官と、深センの担当官は目つきも雰囲気も全く違う”とおっしゃっていました。（深セン側は、冷たいと）確かにイギリス領であった香港と、ずっと中国の深セン、違って当たり前かもしれません。1990年代の中国では、“サービス精神”というものは全くなく、店で何を聞いても“無い、知らない”とぶっきらぼうに言われたものでした。普段中国を訪問している時は余り意識しなかったのですが、初めて中国を訪問されたお客様には差異を敏感に感じられたのでしょうか。

最後に、笑えた（びっくりした）エピソードを一つ。深センから青島に移動する機内。空港に着陸した後、機内で流れるアナウンスは、“シートベルトはサインが消えるまで、は

着した時期になされること、②労働者に予告しておくこと、③控除額が多額にわたらないことなど「労働者の経済活動の安定をおびやかす恐れのない場合」に限られています（最高裁昭和44.12.18、福島県教組事件）。

もう一つは、労働者の合意を得たうえでの相殺です。この場合、その合意が真に労働者の「自由な意思に基づいてされたものであると認めるに足りる合理的な理由が客観的に存在するとき」に限られます（最高裁平成2.11.26日新製鋼事件）。形式的に「合意を得た」としても、裁判では「使用者の一方的意思表示による相殺」と認定されてしまうケースが多いので気を付けなければなりません。「合理的な理由が客観的に存在する」のかどうか疑われる場合は、無理をせず、いったん労働者に賃金（退職金を含む）の全額を支払い、その後、労働者からの債権回収を別途行うという慎重なやり方をとった方がいいでしょう。

## 【ご質問のケースの場合】

ご質問のケースは、本人が必要書類を提出さえすれば済むにもかかわらずそれを怠っているがために生まれている問題といえます。一方、金額的には2、3ヵ月分の給与額分ですから数十万円から百万円を超える額と想定され決して少ない額とはいえません。

対応としては、いったん退職金を全額支払い、その後、債権回収を行う方法が考えられます。あるいは本人に「書類を提出するのか、退職金で相殺するのか」自由な意思の選択を尋ね、本人の選択にゆだねる、そういう趣旨の手紙を本人に送るというやり方も考えられると思います。

「賃金の全額払いの原則」はそれほど法的保護の厚い原則です。くれぐれも、使用者の一方的な意思表示による退職金との相殺は避けた方がいいでしょう。

ずさないで下さい。”というはおなじみだと思いますが、その時は、タキシング（空港を走行している間）に誰かが立ちあがったと思うと、競うように皆が立ち上がり、荷物を卸しだす始末。（CAの方も、途中で諦めていました。）ところが、機体はまだ勢よく走っており、吊革の無い機内では、立っているのがやつの状態。とにかく、その風景には笑えてしまいました。（勿論、怖くて笑えませんが。）中国人の“他人より先に行かない”という意識を再認識したのと同時に、タキシング中の機体の揺れは予想以上に大きいなあと実感したものです。

いつも訪問している国では、色々な事を普通に感じてしまいますが、初めて訪れる方々はそうではなくその視点を新鮮に感じた、今回の出張でした。

## メンタルヘルスを考える(Part 69)



特定社会保険労務士・産業カウンセラー 沖 利彦



### 「チームで働く力」



平成18年に経済産業省の経済産業政策局産業人材政策室が、有識者を集めて開催した研究会をもとに、基礎学力と専門知識に加えて、職場や地域社会で活躍をする上で必要になる第3の能力として「社会人基礎力」という用語を定義しました。

社会人基礎力の「3つの能力」とは、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つです。これらの能力が高い者には、チャレンジ精神やコミュニケーション能力などといった就職活動の際に企業の採用担当者が特に重要視しているスキルが身につけるとされるようです。

今回はこの中で「チームで働く力」について考えてみたいと思います。

#### <チームで働く力の「6つの能力要素」>

チームで働く力とは、「多様な人々とともに、目標に向けて協力する力」のことを言い、以下の能力要素があります。

##### ① 発信力

自分の意見を分かりやすく伝える力のことです。人に何かを伝える時に、思いついたことを場当たりで話しているのでは、言わんとすることが十分に伝わりません。自分の考えをまとめてから、相手に応じた言い回しや適切な言葉を用いて話すことが大切です。

##### ② 傾聴力

相手の意見を丁寧に聴く力のことです。話を聴くときには相手が話しやすい環境を作ったり、適切なタイミングで質問したりする等の工夫も必要です。

また、業務の打ち合わせにおいては業界・専門用語が使われることもあるため、円滑な意思疎通をはかるには、業界・専門用語を理解しておくことも欠かせません。

##### ③ 柔軟性

意見の違いや立場の違いを理解する力のことを言います。マイルールや自己流にこだわり、自分の都合や利益だけを優先するのではなく、相手の立場に立って物事を考え、柔軟に対応していく必要があります。

##### ④ 状況把握力

自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力のことです。チームとしての成果をあげるために自分は何ができるのか、チーム内での自分の役割や能力は何か、どのメンバーと協力していくべきなのかを理解し行動していくことが大切です。

##### ⑤ 規律性

社会のルールや人との約束を守る力のことです。社会人としては当たり前とされ、プラス評価されることは少ないですが、相手との信頼関係を築く第一歩であることは間違いありません。

##### ⑥ ストレスコントロール力

ストレスの発生源に対応する力のことを言います。社会生活においては、誰でも実に様々なことでストレスを

感じる場合があります。ストレスが徐々に蓄積されてくると気持ちが落ち込んだり、時には体調を崩したりすることもあります。

そのようなケースをよく見てみると、ストレスの発生源を解消（軽減）するための行動を起こさずに、先のことを心配して一層不安になっていることが多いようです。

多くの場合、失敗したところで命を奪われることもなければ、職を失うこともないので、良い意味で開き直って発生源に挑んでみれば良いのです。結果よりもその行為自体が大切であり、成長に繋がっていきます。

#### <6つの能力要素が欠けると…>

前述の6つの能力要素が欠けると、職場では周囲とのコミュニケーションがうまくいかず、自分が求められていることを理解し行動することが難しくなってきます。

そして、職場における自分の役割や立ち居振る舞いがおろそかになってしまい、「自分勝手」「信用できない」「仕事ができない」「仕事を頼まない方が良い」と評価されるかも知れません。孤立してしまうことも考えられます。

孤立状態に陥ると、マズローの欲求階層説で言う社会的欲求(※1)が満たされなくなり、尊敬欲求(※2)も満たされなくなります。そのような状況では、自己実現欲求(※3)が現実のものとなるはずがありません。

そのような状態で仕事を続けることは、本人にとっても周りにとっても、そして会社にとっても決して良い結果にはならないでしょう。最悪の場合、本人がメンタルヘルス不調に陥る恐れもあります。

※1 集団に属したり、仲間から愛情を得たりしたいという欲求

※2 他者から独立した個人として認められ、尊敬されたいという欲求

※3 自分自身の持っている能力・可能性を最大限に引き出し、創造的活動をしたい、目標を達成したい、自己成長したいという欲求

#### <自己理解と他者理解>

チームの構成員全員が、前述の6つの能力要素を十分に満たしているとは限りません。

チームで仕事をうまく進めるためには、まずは6つの能力要素のうち、自分の得手不得手を把握しておく必要があります。その上で、不得手な要素については他のメンバーに理解してもらおうことが望ましいです。

ただし、理解して欲しいがゆえに、一方的に自分のことばかり主張していると、正しく理解してもらおうことが難しくなるので、「相手のことを理解して初めて、相手が自分のことを理解してくれる」という心づもりであることが重要です。

自分を知り、相手を理解し、お互いに尊重し合うことで良い影響や結果をもたらし、仕事において相乗効果を発揮できればベストだと私は思います。



## シリーズ『会社を強くする』⑰

<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)



### 『利益プロマネ方式・・社内の眠れる人的資源を生かせ！』

#### 【専門特化した競合先に敵わない】

「各工事現場の利益アップのために利益プロマネ（プロジェクトマネージャー）を選任するというのはいい考えだと思いますけど、人がいません。ウチには遊んでいる人間はいませんから」。コンサルタントが提案した『利益プロマネ方式』という耳慣れない言葉に部長さん達は戸惑うのでした。ここは首都圏某県の総合建設会社（地域ゼネコン）K社です。建設業界はここ20年で建設投資が半減する状況にあり、大変厳しい環境にさらされています。この厳しい環境の時代にK社は、官庁工事・民間工事いずれにおいても建築・土木・リフォームの幅広く受注し、未だに年間100億円を超す完工高を有する、地域一番の地域ゼネコンです。ただそんな「地域ブランド」であるK社にとっても、昨今の官庁工事の入札透明化の浸透や民間工事の過当競争による低価格化の波は、ボディブローのように効いて利益率の低下を招き、資金的に大変厳しい状況となっています。

K社のような地域ゼネコンにあっても、以前は、どの工事工種にあっても一定率以上の利益が確保できていたのですが、「なんでも屋」であるがゆえに逆にとことって特徴がなく、どの工事工種についてもその分野に専門特化した競合先にはなかなか敵わないというのが実情です。たとえば、マンション専門業者はマンションのコストダウンについてはかなり研究しており、K社がマンション工事を行っても「技術やコストの蓄積」が少なく、どうしても専門業者に価格と品質の面で追いつかない状況となっているわけです。その結果どの工事においても他社競合となり、原価割れ（工事予定原価が工事金額より高い）での受注を余儀なくされています。

#### 【「三つの利益段階」のどこに目を付けるか】

また、建設業というのは、製造業などと違い一品生産の業種であり、いわゆる「個別原価方式」をとっていて、それぞれの工事で実行予算を組み、予定利益が確保できるように工事ごとに工事中にコスト努力を行うというスタイルをとっています。その意味では、工事の利益の取り方には、工事の段階に応じて三つの利益段階があり、それは、①受注時利益、②実行予算作成時利益、③現場利益です。これらのトータルが工事利益です。①の受注時利益が期待できない今日状況では、②の実行予算作成段階で外注の専門工事業者を競合させていかに安く発注できるかと、③の現場での

創意工夫でいかにコストを下げるかにかかっているわけです。今回、コンサルタントが目をつけたのは、③の「現場利益の最大化」ということでした。

#### 【利益プロジェクトマネージャー方式とは】

建設会社というのは、20代から40代位までの若手が現場の責任者として配置され、その経験と技術と知恵の範囲内で現場利益をあげるわけです。そしてその年代を過ぎてある程度工事の経験を積んだ人たちは、「現場を上げて」、内勤のスタッフとして、いわば「内勤管理職」としてなかば“安住”することになります。黙っても利益の上がる時代はこれでいいのですが、これは単に現場で“苦労した”人たちへの「論功行賞」的な人事であり、「比較的業務時間を自由に割り振れる」内勤スタッフへ無事“栄転”することを意味します。コンサルタントは、これらの人的資源に目をつけたのです。

つまり、この厳しい時代にあっても、経験の少ない若手の社員に現場管理をすべて任せるのではなく、工事の経験と知恵のある社内のいわば「生き字引」たちを活用してその利益獲得サポートをするということです。それが「利益プロマネ方式」です。工事の経験を積んだ「内勤スタッフ」を安住させずに「社内の眠れる人的資源を生かす」ために、若手現場責任者の現場業務のうち、利益に特化してサポートし、その知恵と経験を活かして利益アップを図るというものです。つまり、2～3現場の若手現場責任者あたり、内勤の工事経験者を1人利益プロジェクトマネージャーとしてサポートする配置をしたわけです。

#### 【眠っている社内の人的資源の活用】

中小企業が売上を伸ばし、みな担当を持っていて「いっぱい、いっぱい」という場合は多いもの。でもそれは人数が増えて役割の数が増え、役割が分業化しただけのこと。利益状況が厳しいときは、「人がいない」という言い訳を鵜呑みにしてはいけません。原点に立ち返って、小さい組織であった頃の「みなガマルチプレイヤー」であったことに戻ればよいのです。かつて工事経験のある社内の「生き字引」である内勤工事経験者を、工事利益アップのサポーターにつける「利益プロマネ方式」のように、社内の眠れる人的資源を活かす余地はまだいくらでも残されているのです。人的資源活用のために発想を転換していきましょう。