



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53号 2013年7月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦

時言

■企業の重要課題となったメンタルヘルス対策

労働政策研究・研修機構（JILPT）が、6月24日「メンタルヘルス、私傷病などの治療と職業生活の両立支援に関する調査」を発表した（常用労働者50人以上を雇用している企業20,000社を対象、回収数5,904）。

【休職者がいる企業割合52%】

調査によると、通常の年次有給休暇以外で、連続して1ヵ月以上、従業員が私傷病時に利用できる病気休職制度がある企業は91.9%（慣行を含む。）。過去3年間の病気休職制度の休職者人数（新規利用人数）の平均値は2.88人、休職者1人以上の割合（すなわち休職者がいる企業割合）は52%となっている。

こうした現状に対して、企業も今後の疾病対策を重要課題ととらえているようだ。今後3年間程度でみた疾病への対策を経営・労務管理上の重要課題と考えるかについて、重要（「最重要課題」「どちらかといえば重要課題」の合計）とする割合が「メンタルヘルス」で72.2%と最も高くなっており、次いで「糖尿病・高血圧等の生活習慣病」「がん」「心疾患」などとなっている。

【メンタルヘルスは再発率、退職率が高い】

過去3年間における病気休職制度利用者の復職率の平均値は51.9%である一方、退職率の平均値は37.8%となって



いる。疾病別に退職率の平均値をみると、「がん」（42.7%）がもっとも高く、次いで、「メンタルヘルス」（42.3%）、「脳血管疾患」（41.6%）などとなっている。逆に復職率が高い（＝退職率が低い）のは「その他の身体疾患」「心疾患」「難病」「糖尿病・高血圧等の生活習慣病」「B型肝炎もしくはC型肝炎」などである。（図表37参照）

【「復職後の仕事の与え方、配置」が大きな課題】

過去3年間の各疾病の増減状況について、「増加」の割合が最も高いのが「メンタルヘルス」で、次いで「糖尿病・高血圧等の生活習慣病」「がん」などとなっている。また、復職後の再発の繰り返しが多いのも「メンタルヘルス」の特徴で、メンタルヘルスの場合32.4%が「半分以上が再発」となっている。メンタルヘルス対策の大きな柱の一つが、「復職後の仕事の与え方、配置」といえそうだ。

図表37 過去3年間での病気休職制度利用者の退職率（単位＝％）

	n	0 %	20 % 以下	42 % 以下	64 % 以下	86 % 以下	108 % 以下	（平均 値）	標準 偏差
退職者比率・計	2827	38.3	5.4	14.1	15.3	6.2	20.8	37.8	38.3
疾病別の内訳人数									
(a) メンタルヘルス	1792	38.8	3.6	11.6	12.7	5.4	28.0	42.3	41.4
(b) がん	948	46.6	1.3	3.4	9.0	2.6	35.1	42.7	45.6
(c) B型肝炎もしくはC型肝炎	80	63.3	0.0	0.0	1.7	0.0	35.0	35.8	47.5
(d) 脳血管疾患	416	52.6	0.5	3.4	4.8	1.7	37.0	41.8	46.9
(e) 心疾患	248	67.3	0.0	2.0	4.4	1.8	24.6	28.8	43.0
(f) 糖尿病・高血圧等の生活習慣病	215	80.5	1.4	1.9	4.7	0.9	30.7	34.5	45.5
(g) 難病	249	63.1	0.8	1.2	3.6	0.4	30.8	33.5	45.7
(h) その他の身体疾患	1188	63.2	4.2	6.0	7.1	1.9	17.7	24.9	38.5

※病気休職制度がある企業で過去3年間に病気休職の新規利用がある企業を対象に、新規利用人数に占める退職者数の比率を算出。調査票上、病気による退職と定年等雇用契約期間の終了による退職とを分けていないため、退職には、定年等雇用契約期間の終了による退職が含まれる可能性があることに留意。

今月号紹介

- 2面 **トピックス**
「ほとんどの指標で増加した平成24年労災発生・補償状況」
- 3面 **労使トラブル110番** 「1ヵ月単位の変形労働時間制における月
越え労働の残業時間をどう計算する？」
- 4面 **『職場の関係性と組織力向上について』**
米国CTI認定プロフェッショナル・コアクティブ・コーチ・川添香先生の連載
- 5面 **新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』**
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** 「祝！永住権取得」
『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**
「うつ病による障害年金の請求について」
『コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く』
人事コンサルタント・市村剛史先生の連載
- 8面 **職場のQ&A**
「60歳定年後の雇用保険・社会保険の手続は？」
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載



職場のQ&A

「六〇歳定年後の雇用保険・社会保険の手続は？」

Q 六〇歳定年により退職した社員をその離職の日の翌日から再雇用しました。その場合の健康保険・厚生年金保険・雇用保険の手続きはどのようにすればよろしいでしょうか？

A 再雇用後の所定労働時間、所定労働日数、雇用契約期間が一定の基準以上であれば、いずれも引き続き被保険者資格は継続されますので、喪失・取得手続きは不要です。

【給与が大幅に下がる場合】

給与額が下がる場合は気を付けなければなりません。通常、健康保険・厚生年金保険料（以下、社会保険料）は、固定の賃金の変動または賃金体系に変更があつてから3か月間の報酬をもとに4か月目から標準報酬月額を改定することになっています（随時改定）。しかし、これでは4か月間は賃金下がって高い保険料のままで、社員も会社も負担は重くなってしまう。そこで、「同日得喪」（定年退職日の翌日に資格を喪失し、同日に資格を取得させること）という手続きが認められています。

【同日得喪の仕方】

例えば、定年退職日が3月31日、再雇用日が4月1日だとすれば、①資格喪失届（喪失日4月1日）②資格取得届（取得日4月1日）の二つを同時に提出することによって、随時改定を行わず、「即時に」社会保険料を変更することができます。社員の手取り額の急激な減少を緩和し、会社も法定福利費の削減につながります。ただし、健康保険の傷病手当金などの給付金も再雇用後の標準報酬月額をもとに計算が行なわれるため、注意が必要です。

【雇用保険はどうか？】

雇用保険については、定年により退職した際、退職金などの支給がなされた場合であっても、雇用期間に空白がなく、実態が単に身分の切り替えにすぎないものであるときは、「離職」として取り扱わないとされています。したがって、被保険者の資格取得・喪失の届出は不要であり、引き続き被保険者となります。



となりの弁護士

弁護士法人パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

『私の最高裁判所論』を読んで

1 泉徳治元最高裁判事が、この度『私の最高裁判所論』（日本評論社）という本を出版された。私のような市井のマチ弁とは全く異質の世界で仕事をされてきた方であるが、帯に「司法よ、一歩前に出よう。裁判所の背中を押すのは、国民の声である。」とあるように、最高裁判事として、情熱と信念を持たれながらその職責を務められた氏のすぐれた人格が行間から読み取れる。

2 われわれ弁護士にとっても、最高裁というのは「不磨の大殿」である。一般に口頭弁論も開かれないうちに、事務所に帰ると上告棄却決定という紙切れ一枚が届いていることが多く、本当に書面を読んでくれているのであるのかといつも憤懣やるかたない気持ちになることが多かったが、年間六千件もの上告事件を十五人の裁判官と三十八人の調査官（裁判官）で切り盛りしている様子がビジュアルに描かれ、その苦勞の一端をかいま見ることができた。グローバル化や迅速な司法を実現するために、氏が、裁判官増員論を一貫して主張されてきた理由がよくわかる。

3 司法の役割

民主主義の過程そのものの瑕疵の是正と少数者の人権の救済にこそ司法の意義があるとする氏の法律家らしい立場から、投票価値の平等、在外日本人の投票権、婚外子の相続分差別、婚外子の日本国籍の取得、外国国籍地方公務員に対する管理職昇任資格などの憲法訴訟に積極的に顔の見える裁判官として判決に関わってこられたことがわかる。また、今年3月の被後見人選挙権制限違憲判決についても、原告代理人の「ほぼ完璧な主張が展開されていた」と絶賛のコメントをなされている。

4 アメリカと比べ顔の見える裁判官が少ない日本氏は、はしがきの中で、「およそ一人の人間が、裁判を担当するまで積み重ねてきた人生経験を論理の筋道からすっきり取り除くのは、文字通り不可能である。：裁判官の心といえども、真空中で働くわけがない。」というウオーレン判事の回想録を引用されながら、「法の内容を決定するものは、三段論法ではなく、生活上の必要とか公共政策上の利便とかいったものであり、各人が持つ経験に左右されるものだと思っています。どの意見が正しく、どの意見が間違いいとは言えないと思います。」と語られている。

裁判官と司法への信頼は、無味乾燥な真空の裁判官ではなく、経験と個性豊かな「人間の顔」をした裁判官と司法にある。

トピックス

■ほとんどの指標で増加した平成24年労災発生・補償状況

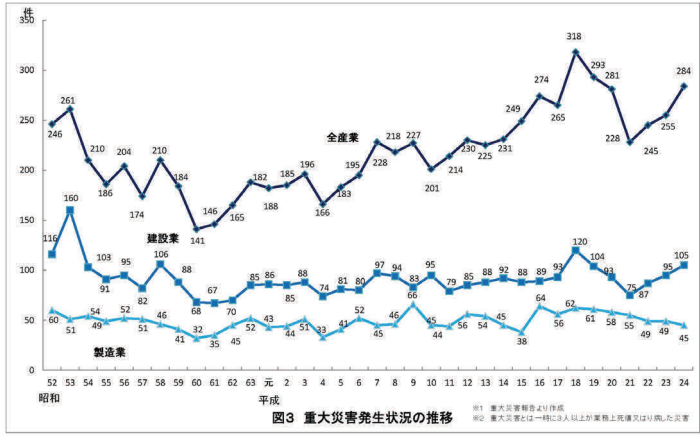
厚生省は、「平成24年の労働災害発生状況」（5月21日）、「平成24年度『脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況』まとめ」（6月21日）を発表しました。ほとんどの指標で労働災害及び補償状況が増加しています。

【死亡災害、死傷災害、重大災害いずれも増加】

①平成24年の死亡者数は1,093人で、平成23年の1,024人に比べ69人（+6.7%）増加しました。

②死傷者数（死亡と休業4日以上）は119,576人で、平成23年の117,958に比べ1,618人（+1.4%）増加しました。これは3年連続の増加です。死傷者数が多い業種は、製造業（28,291人）、建設業（17,073人）、陸上貨物運送事業（13,834人）ですが、死傷者数の増加の多い業種は、保健衛生業（社会福祉施設、医療保健業等）+610人、商業（小売業、卸売業等）+566人、建設業+300人、接客・娯楽業（飲食店、旅館業等）+294人と、第三次産業での増加が目立っています。

③重大災害（一時に3人以上の労働者が業務上死傷または病気にかかった災害）は、284件で平成23年に比べ29件（+11.4%）増加し、3年連続の増加となりました。（図3「重大災害発生状況の推移」参照）



【過労死など脳・心臓疾患に関する労災補償状況】

請求件数は、842件で前年度比56件減でしたが、支給決定件数は338件で前年度比28件の増となりました。支給決定数を職種別に多い順にみると、「輸送・機械運転従事者」86件、「専門的・技術的職業従事者」62件、「販売従事者」39件となっています。年齢別では、支給決定件数は「50～59歳」118件、「40～49歳」113件、「30～39歳」56件の順です。

脳・心臓疾患の時間外労働時間数（1ヵ月平均）別支給決定件数（表1～6参照）を見ると、月80時間を超えた場合の死亡件数の急増が見られます。

表1～6 脳・心臓疾患の時間外労働時間数（1か月平均）別支給決定件数

区分	年度		年度	
	平成23年度	うち死亡	平成24年度	うち死亡
45 時 間 未 満	0	0	0	0
45 時 間 以 上 ～ 60 時 間 未 満	1	1	0	0
60 時 間 以 上 ～ 80 時 間 未 満	20	8	20	4
80 時 間 以 上 ～ 100 時 間 未 満	105	43	116	50
100 時 間 以 上 ～ 120 時 間 未 満	58	24	69	28
120 時 間 以 上 ～ 140 時 間 未 満	46	17	50	14
140 時 間 以 上 ～ 160 時 間 未 満	16	5	16	9
160 時 間 以 上	21	4	31	9
そ の 他	43	19	36	9
合 計	310	121	338	123

注 その他の件数は、認定要件のうち、「異常な出来事への遭遇」又は「短期間の過重業務」により支給決定された事案の件数である。

【精神障害に関する事案の労災補償状況】

請求件数は1,257件で前年度比15件減でしたが、支給決定件数は475件で前年度比150件増、過去最多となりました。業種別（中分類）では、請求件数、支給決定件数ともに「社会保険・社会福祉・介護事業」が111件（請求件数）、33件（支給決定件数）が最多でした。

年齢別では、支給決定件数では、「30～39歳」149件、「40～49歳」146件、「20～29歳」103件と若い世代の多さが注目されます。

出来事別の支給決定件数は、「仕事の内容・仕事量の（大きな）変化を生じさせる出来事があった」59件、「（ひどい）嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」55件、「悲惨な事故や災害の体験、目撃をした」51件の順に多くなっています。増加件数の多さで見ると、「1ヵ月に80時間以上の時間外労働を行った」（前年度比29件増）、「（重度の）病気やケガをした」（同27件増）、「上司とのトラブルがあった」（同19件増）、「セクシュアルハラスメントを受けた」（同18件増）、「（ひどい）嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」（同15件増）の順に多くなっています。

以上の指標は、長時間労働の克服、ハラスメント対策が重要課題であることを示しています。

年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

■うつ病による障害年金の請求について

Q 夫はうつ病に罹り、在職中から精神科クリニックに通院しており、退職後3年ほど自宅で療養しております。この間、同じ主治医に診てもらっています。

夫は先日の診察で主治医から障害年金の請求を勧められたそうです。年金を受給できると経済的に非常に助かるため、可能ならば是非受給したいと思っております。しかし、手続そのものに対する不安と、一度障害年金を受給し始めると、夫は社会復帰できなくなるのではないかという不安があり、今一歩踏み出せないでいます。

A 主治医が年金受給を勧めるということは、主治医から見たご主人の病状は、障害等級2級（日常生活が著しい制限を受ける）または3級（就労が著しい制限を受ける）に該当する可能性が高いのではないかと思います。そして、生活の安定もさることながら、療養に努めて欲しいという主治医のメッセージではないでしょうか。

従って、障害年金を受給することで療養環境がより安定し、安心して療養に努めることが、社会復帰を目指すための一歩になると受け止めて頂ければよいと思います。

手続きに際しては、診断書と病歴状況申立書が不備なく仕上がっていることが必要です。同じ主治医の下で継続して治療しているため、診断書は

問題なく取得できるでしょう。ただし、今まで主治医に話していないような病状あるいは日常生活上の支障がある場合は、それを忘れずに伝えて下さい。

病歴状況申立書には、発病から現在までの病状の推移を記載するのですが、記載内容によって障害等級が変わる場合があります。特に、障害年金の審査においては、就労できるかどうか非常に重要です。従って、厚生年金加入期間中のことを記載する場合は要注意です。仕事の効率が著しく低下した、欠勤や休職を繰り返していた等の実態が書かれていないと就労可能と判断され、障害等級が下がることがあります。手間はかかっても実態をきちんと書きましょう。ただし、事実を不必要に誇張し、診断書との整合性が取れなくなるようなことは避けて下さい。

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第3回）

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史

■人材を考える～家康の場合

近年、社員の自立（律）性の向上や組織活性化等を目的としてコーチングやファシリテーションといった手法をとり入れる企業が増えてきています。古今東西を問わず、人づくりは組織の普遍的な課題ですが、今回は歴史上の人物のなかでも経営者のお手本としてとりあげられることの多い徳川家康を題材に人材育成について考えてみたいと思います。

家臣の一人であり、高名な武将である本田忠勝は家康について、「ハキとしたことを申さざる人」と言ったそうです。つまり、物事をはっきりと言わない人、ということですが、これが家臣への指示や命令があいまいだったという意味だとすれば、現代のビジネスマンの感覚からすると「上司失格」と言われかねませんね（笑）。

ただ、一方で本田忠勝は、はっきり言わない家康のやり方がかえってよかった、といった意味のことも言っています。つまり、家康の指示が大ざっぱすぎるので、任された家臣たちは自分で考えて行動するしかなく、それが結果的に家臣の自主性や自立性の向上につながったといった意味なのでしょう。ときには「〇〇へ行ってこい」などといった指示しかなく、命令をうけた家臣が行った先で何をしたらよいのかわからずに同僚たちに相談してから目的地へ向かった、などということもあったようです。

たしかに、日頃から上司があれこれ細かく指示しては部下の自立性が育ちにくいのはたしかでしょう。ただ、家康のこのやり方を真似しろといわれたら、皆さまはいかがですか？ 私なら、部下が仕事の内容について間違った解釈をしたり、あるいは独断専行を招いたりするのが怖くなってしまいま

す（笑）。

ここで、家康が置かれていた当時の環境についてすこし見てみましょう。当時から徳川家は家臣の忠誠心が高く、自分のためよりも徳川家のために働くことを優先する家風だといわれていました。この要素を抜きにして「家臣に任せる」という手法をとることはできなかったでしょう（戦国時代では、組織の都合を考えない家臣のスタンブレイに悩まされた大名が少なくありません）。また、多くの大名家がそうであるように、徳川家の家臣も自身の領地では領主であり、家康はその上に乗った領主連合の代表といった立場でしたから、現代風にいえば家康と家臣の関係は「社長と従業員」というよりも「親会社の社長と子会社の社長」に近かったものと思われます。したがって、指示をする場合でも「協力を求める」というニュアンスになるでしょうし、家臣を「あごで使う」といったこと自体考えにくかったのではないのでしょうか。

こうした徳川家の諸事情や家康本人の性格等の条件が揃ってはじめて家康の人材育成のやり方が成り立ち得るものだと思うのです。ですから、それをそのまま現代企業でやろうとしても、なかなか相容れないように感じます。

結局、人材育成の方法というのは、会社の社風や戦略、トップの個性などを抜きに考えることはできないのではないのでしょうか。コーチングやファシリテーションといった手法もいわば「手段」であって、人材育成の芯として会社の思いや明確なゴールのイメージがなければ、「仏作って魂入れず」になりかねないのではないと思うわけです。



■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



■祝！永住権取得 —福島第一原発事故被災者の依頼—

本ニュース3月号で紹介した福島第一原発事故被災者のEさん夫婦からの依頼（中国籍である妻のMさんの永住権取得）。申請してから3ヵ月余の7月に仙台入国管理局で永住権が認定されました。おめでとうございます。

【町役場に上申書を提出】

永住権が認められる要件は、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（日本人と婚姻している場合などは3年）、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現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、となっています。

Mさんの場合、被災後の2年間は無収入で生活保護を受けており、かつ、福島から追い出され東京に住んでいる状況のもとで、夫婦とも納税申告をしてこなかった（できなかった）ため、上記②の「公的義務を履行」の要件が問題でした。

町役場にこうした事情を書いた上申書を提出し理解してもらい、なんとか「平成24年度町民税非課税証明書」を発行してもらい、今回の認定に至ったものです。

ご夫婦は「心のつかえがようやくとれました。いまだ先行き不透明な避難生活におかれています、一筋の光明が射してきた思いです」と喜んでいました。



JAZZでほっと一息

「感情の記憶 Feeling Good」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

空高く飛ぶ鳥たちよ、私がどんな気持ちか分かるかい？
空の太陽も 私がどんな気持ちか分かるかい？
優しくそよぐ風よ、私がどんな気持ちか分かるかい？
夜が明けて、新しい日が始まる。私にとって、新しい人生が始まる。
いい気分だぜ。（And I'm feeling good）

最近、車のコマーシャルに使われ始めた「Feeling Good」ほんの一部だけなので何の曲か分からない人も多いと思います。歌っているのは、カナダが生んだスーパースター、マイケル・ブーブレです。曲は1965年にレズリー・ブリカスとアンソニー・ニュウレイによって作られています。マイケルは映画『スパイダーマン2』のエンディング・テーマを歌っている人ですが、とにかくカッコイイ。フランク・シナトラの再来かと思われる歌唱力とステージ上で見せる仕草が21世紀の若い女性に受けています。ビッグ・バンドをバックに歌うという姿も最近では珍しいのですが、ビッグ・バンドのアレンジがとても良いので、単純な曲でも聴いていて勇気が湧いてくる感じがします。YouTubeでMICHAEL BUBLEと入力すると、たいがいこの曲がヒットします。

いい気分というのは、記憶に残り、反対に嫌な気分は忘れるように体ができているらしい。九死に一生の連続で奇跡的に生還した父に戦争体験を本に書いたらと勧めたら「思い出すのが辛いから、嫌だ」と70歳のころは断られた。結局80歳を過ぎてから本にまとめたが、辛い部分は随

分省略されていた。

バブル景気の楽しかった頃の思い出を語る経営者が「あんなこと、二度と無いと分かっているのに、心のどこかでバブルの再来を願っている自分に気づかされる」と言っていた。その記憶は忘れてください。企業経営にとって毒にしかありませんから。

猫でも嬉しいことは覚える。我が家のオス猫ですが「ご飯食べたい人」と言うと、ちゃんと手を挙げます。その後、頭を撫でられ餌を貰えることを覚えています。本当ですよ。YouTubeでKOYANAGICATを検索してください。（挙手猫）

4次請けの金属加工業の女性経営者の経験談で、企業理念を作るに当たり全社員に「どんな時に嬉しいと思いますか」と質問した。一人を除いて全員に共通する言葉がありました。それは「お客様に褒められた時」だったそうです。中小企業家同友会の『人を生かす経営』（労使見解）の一節に「産業構造高度化の進展と、ぎりぎりまでの近代化、合理化の進行の過程の中で労働者の人間性回復の問題が新しく登場します。労働者の職場選択の最大の要素として『やりがいのある仕事』が第一位にランクされています」とあります。1975年に発表された文章です。古くて新しい問題。Jazzと似ています。この金属加工業の会社ですが、社員の意向を尊重し、下請けから脱却して、今ではお客様から直接取引をしているそうです。

毎日、I'm feeling good! と言って過ごしたいですね。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■1ヵ月単位の変形労働時間制における月越え労働の残業時間をどう計算する？

Q 医療法人です。看護師は毎月1日を起算日とする1ヵ月単位の変形労働時間制の対象となっています。病欠者が出たため、シフト変更し2日連続で夜勤勤務となった看護師がいます。2日目は6月30日16時30分から7月1日9時30分までの勤務です。この場合、6月30日の夜12時までを時間外、7月1日の0時から朝までを翌月勤務として扱うのでしょうか？また、振替休日を与えた場合の計算の仕方はどうなりますか？

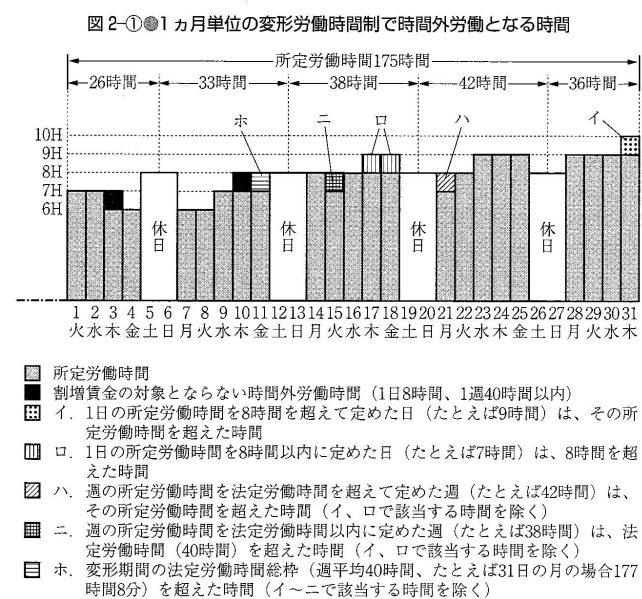


【変形労働時間制における時間外計算】

変形労働時間制における時間外計算は、次のように3つの段階での計算を行います。

- | |
|--|
| <p>①1日単位の計算</p> <p>①労使協定により8時間以上の時間を定めた日はその時間</p> <p>②それ以外の日は8時間を超えて労働させた時間</p> |
| <p>②1週間単位の計算</p> <p>①労使協定により40時間以上の時間を定めた週はその時間</p> <p>②それ以外の週は40時間を超えて労働させた時間</p> <p>※①の1日単位で計算した時間を除きます（ダブリ計算しないため）</p> |
| <p>③変形期間全体の計算</p> <p>変形期間を平均し1週間当たりの労働時間が40時間となる労働時間の総枠（※）を超えて労働させた時間</p> <p>※「総枠」とは、30日の月＝171時間25分、31日の月＝177時間8分、28日の月＝160時間です</p> <p>※①（1日単位）または②（1週間単位）で計算した時間を除きます</p> |

例として図を参照ください。



【休日の振替を行った場合はどうなるか】

就業規則に基づき休日振替が行われた場合、気を付けなければならないことがあります。

①8時間を超える日と休日が振り替える場合

たとえば1日の所定労働時間が10時間の日と休日を振り替える場合、労働日となった日に8時間を超える労働を行えば、8時間を超えた部分は時間外労働となります。通達では、「休日振替の結果、就業規則で1日8時間又は1週40時間を超える所定労働時間が設定されていない日又は週に1日8時間又は週40時間を超えて労働させることになる場合には、その超える時間は時間外労働となる」（昭63.3.14基発150号、平6.3.31基発181号）としています。

②他の週の日に振り替える場合

休日を同一週内で振り替える場合、その週の労働時間が所定のものと変わらなければ時間外が発生しません（もちろん1日8時間以内の労働の場合です）。しかし、休日を他の週に振り替えた結果、週の法定労働時間を超えることになった場合はその超えた時間は時間外労働となります。

【夜12時を超える継続労働の扱い】

次に2暦日にわたる勤務の取扱いですが、これを夜12時までの労働と午前0時からの労働に分けて考えるのは正しくありません。行政解釈は次のようになっています。

労働基準法第32条第2項の「一日」とは、原則として、午前零時から午後十二時までのいわゆる「暦日」をいうが…二暦日にわたる一勤務については、継続勤務はたとえ暦日を異にする場合でも一勤務として取り扱うべきであるから始業時刻の属する日の労働として、当該日の「一日」の労働と解する。
（昭42.12.27基収5675号、平11.3.31基発168号）

ご質問の場合の6月30日夕～7月1日朝の労働は、6月30日の労働時間としてカウントしなければなりません。

以上から、かりに7月に入って振替休日を与えたとしても、賃金支払いの原則（毎月1回以上払の原則）から、6月30日夕～7月1日の夜勤を6月度の時間外労働としてカウントして割増賃金を支払う必要があります。

職場の関係性と組織力向上について～コーチングの視点で考える Part3

社会保険労務士/ORRグローバル認定システムコーチ
/米国CTI認定プロフェッショナル・コアアクティブコーチ

<http://kao-space.com/>

「燃える集団作り専門家」 川添 香



改革は関係性を自覚することから始まる

5月号で「組織の成功循環モデル」を紹介しました。組織の質が高まる循環のことです。

①「**関係の質**」に働きかける⇒②「**思考の質**」の変化⇒③「**行動の質**」と変化⇒④「**結果の質**」の変化⇒⑤さらに「**関係の質**」の変化

「関係の質」に働きかけるためには、まずは自分たちの関係性がどうなっているのか、「見える化」しなければなりません。

痛みを感じる関係性ほど「見える化」はしんどい作業ですが、ここを通り抜けないと「なりたい姿」は見えてきません。

筆者が組織風土開発を依頼された時に最初にすることが、メンバー（社員）へのインタビューです。インタビューで組織の中でメンバーがどのように関係性を感じているのか丁寧に聞き取り、関係性の姿を浮き彫りにすることから始めます。

今回は、筆者がよく使う関係性を「見える化」するやり方のひとつをご紹介します。

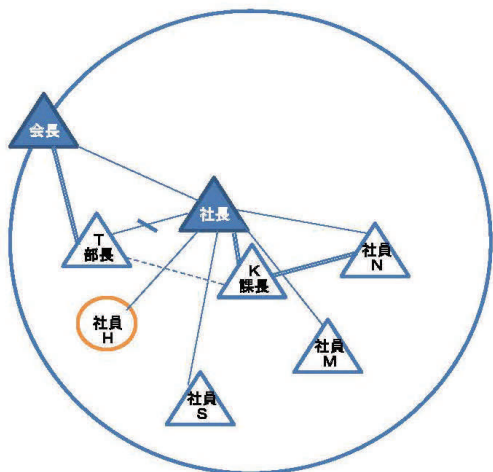
<ペーパーコンステレーション>

コンステレーションとは聞きなれない言葉ですが、日本語では、布置とか配置とか訳されます。夜空の星座もコンステレーションです。すなわち、人間関係を紙面上に星座のように配置し、線で結ぶことで表現していくことを言います。

最初に現在どのような関係性になっているのかを描いてもらいます。（コンステレーション1）

- ①まず紙の上半分に大きな円を描く。これが職場全体。
- ②自分の位置を決める。メンバーの位置を決める。
男性は△、女性は○で表現。
- ③それぞれの関係の強さを線で表現。（重要な関係のみでOK）点線（弱い）＜実線（普通）＜二重線（強い）の順で強くなる。
- ④対立があったら線の上に二重斜線を引く

これは、二代目の社長が会長の影響がまだ残る組織で頑張っ



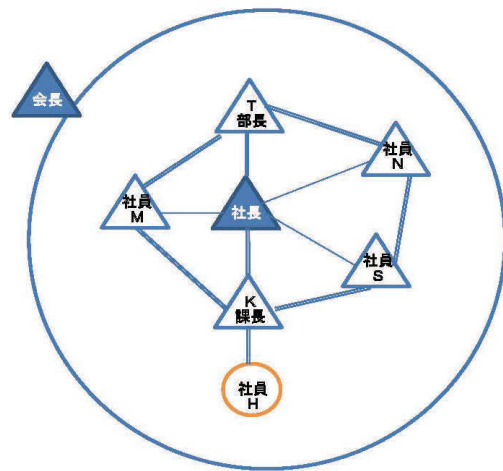
いる図を描いたものです。

会長と古参のT部長の関係がまだ強く、社長が若手のK課長を抜擢しながら、内部調整に苦労しているという関係性をコンステレーションしました。

これをメンバー全員に描いてもらうと、ひとりひとり違った図となり、お互いのなんとなく感じているやりづらさとか気まずさが浮き彫りになります。インタビューではこの図を前に、自分の気持ちや本当はどうであつたらいいのかをじっくり聴いていきます。

その後、先ほどの紙の下半分に理想の姿を再びコンステレーションしてもらいます。（コンステレーション2）

社長を中心にメンバーが周りに配置し、二重線でつながっており、それぞれの距離もぐっと近くなっています。こうして、関係性の現状と理想を全員が自覚共有するところから改革が始まります。今までの経験から、理想の姿というのは、どこの企業でもよく似ていると感じています。



<コミットメントの重要性>

現状と理想のギャップを埋める道のりは平坦ではありません。インタビューの中でよく聞かれるのが「うちは何をしても変わりませんよ。」というメンバーの声。ここで重要になるのが「変わる、変える」というトップのコミットメント（やり遂げる決意）です。

このあきらめの声は、かつてこの組織に対して期待や夢を持っていたことを示しています。何かを変えるには大きなエネルギーを必要としますが、トップのコミットメントは、メンバーの負のエネルギーをプラスに変えていくものになります。

コミットメント無しにはどんな改革も進めることはできません。見える化以前にもっとも重要なことです。

ですが、いつも真剣勝負のような緊張感のある状態でのいいわけではありません。子どものような遊び心を生かしてリラックスしながら改革を進めていくのが大切です。

新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

<http://www.vcon.jp>

経営コンサルタント 野澤 周永 （株式会社Vコンサル）



第3回「アラームを発する」

【目的と手段をはき違えない】

「見える化」ということばがあります。これは私達コンサルタントにとっても、お客様の問題解決の第一歩です。それは、健康診断のようなものです。私達は普段自覚症状なく病んでいることがあります。そんな私達は、年に一度健康診断を受診して、悪い所がないかをチェックします。つまり、これが私達の身体（からだ）の健康状態の「見える化」であり、値が悪い、レントゲンに何か異常が写っているとといった場合は、その部位の精密検査を受けて、場合によっては治療を受けることになります。経営の場合も一緒に、毎月の業績を集計して業績を「見える化」し、月次業績目標がきちんと達成できているかをチェックします。ところがここでよく起きるのが「資料作りが目的となる」という誤りです。

目的と手段という言葉がありますが、「プロセスが大事」とばかりに手段に力を入れることがよくあります。そして、手段である資料作りに「はまる」とより完成度が高い資料を作ろうと力が入ってしまふことがあります。その結果、手段が目的化してしまい、思うような資料が完成できたり、大変素晴らしい計画書ができたりすると、とたんに力が抜けて、真の目的達成から目がそれてしまいます。これを防止するためには、手段をきちんと手段として意識し、目的のための手段であることを忘れずに目的達成のために手段を最大限に生かすことを考えていく必要があります。

【「アラームを発する仕組みとは？」】

最近、コンサルティングの場で、「アラームを発する」という言葉をよく使います。例えば、東京、横浜、千葉に三つの営業所がある会社が毎月の売上目標を持っていて、売上目標を達成したかしないかをはっきりさせて目標を管理する場合に、目標と実績を対比する表を作って管理したりします。その表を見ると、目標達成できた営業所とできなかった営業所の数字の達成状況がわかります。達成できなかった場合に、その結果を次の改善に役立てる必要

があるわけです。みなさんならどうしますか？例えば、結果の未達成が『埋没』してしまわないようにちゃんと「問題点」として取り上げる必要があります。つまり、次のようなことがその手段として考えられます。

- ①達成できた営業所を白抜きで表示し、未達成の営業所との違いを目立たせる。
- ②壁に結果を大きく貼りだし、達成・未達成を関係者が意識できるようにする。
- ③未達成営業所の対策書作成を義務付け、統括者である部長との打合せを義務付ける。

などが考えられます。つまり、達成できなかった理由は様々あるはずで、それを問題として取り上げる「アラームを発する」仕組みを作らないと、問題解決や改善はできません。

「アラームを発する」ということは、問題解決の糸口になることを指すものであり、改善を実行するには、様々な局面で有効な手続きとなります。たとえば、

- （１）問題点リストの文書の最重点解決課題にマーカーを引いて注目させる。
- （２）報告書を作成する場合に結論である問題点と対策を冒頭から書き出す。
- （３）今問題になっていることは、朝礼でトップの口から皆の前で明言する。
- （４）最近守られていないルールを一斉メールや掲示板に「お触れ」として出す。
- （５）会議で今日対策立案が必要な議題を紙にリスト化して席に配っておく。

などなどです。「アラームを発する」ことで、問題となることを浮き彫りにし、解決すべき問題を関係者に意識させることができます。つまり、問題点を目で見える、耳で聞こえる、口に出すなど五感に訴えることでその解決を早めていく切り口なのです。一見当たり前のことですが、意識して行くと問題解決に効果的です。みなさんの会社でもぜひお試しください。

