



オフィス・サポートNEWS

第66号 2014年8月

通巻第136号

発行責任者

鎌田勝典・沖利彦・鈴木健司

東京事務所 〒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 E-mail info@officesup.com
大阪事務所 〒533-0033大阪府大阪市東淀川区東中島1-17-5ステュディオ新大阪715
TEL 06-6300-7572 FAX 06-6300-7573 E-mail info.osaka@officesup.com
URL http://www.officesup.com

時言

■「すき家」の労働環境改善に関する 第三者委員会「調査報告書」

2014年2月から4月にかけて、牛丼店「すき家」の大量店舗閉鎖、深夜営業休止という事態が発生した。背景に過酷な労働環境と採用難があった。小川CEOは自ら第三者委員会（委員長：久保利英明弁護士）の設置を決め、7月31日その「調査報告書」が発表された。A4版49頁にわたる大分量冊子にはリアルな実態と原因等が解明されており興味深い。

【労働環境の実態】

報告書で認定された事実として列挙されている労働環境の実態はすさまじい。
○社員退職者数は、2011年度103人、2012年度170人、2013年度177人。「毎年の新規採用数のほとんどを吸収してしまっており、店舗数の増加に比して在籍社員数は伸びていない」
○労働基準監督署からの是正勧告・指導は、2012年度14店舗・13通、2013年度49店舗・49通（限度時間を超える労働、15分単位で端数勤務時間を切り捨て、割増賃金未払い、健康診断未実施、18歳未満の深夜労働、休憩時間を付与していない、など）
○ほとんどの社員が24時間連続勤務を経験し、恒常的に月400時間、500時間以上働いていた者や2週間家に帰れない者もいた。アルバイトも同様の実態。
○一人勤務体制を余儀なくされ、その時間に強盗事件が相当数発生した。
○睡眠不足のため多数の社員が交通事故を起こしていた。

【なぜこうした事態を招いたのか】

小川CEOも含め会社役員はこうした実態を一定の時期に認識していた。しかし、会社の役員会で労務問題について議論、検討がなされた形跡はなく、決議されたこともない。労働組合も申し入れた形跡はない。「目の前にはあるはずの過重労働問題等に対する“麻痺”が社内で蔓延し、『業界・社内の常識』が『社会の非常識』であることについての認識が全社的に欠如していたものと言わざるを得ない。」こうして明らかなる人手不足状況があったにもかかわらず新規出店を続けた（2年間で400店舗を超える出店）結果、「負のスパイラル」に陥った。
報告書の「最後に」で、なぜこうした事態を招いたのか、企業の社会的責任について、総括的に述べている。



「創業者である小川CEOは、すき家を裸一貫から一代で日本一の牛丼チェーンに育て上げ（た）…ゼンショウグループは、好むと好まざるとにかかわらず、社会的責任（CSR）を果たすべきパブリックな存在となった。

今回の事態は、『外食世界一を目指す小川CEOの下に、その志の実現に参加したいという強い意志をもった部下が結集し、昼夜を厭わず、生活のすべてを捧げて働き、生き残った者が経営幹部になる』というビジネスモデルが、その限界に達し、壁にぶつかったものということができる。…『成功体験に基づく共同体意識』に足をとられ、これを実現することができなかった。」

【経営者としての教訓】

「すき家」の例は経営者にとっても生きた実例として学ぶことは多い。報告書の「原因論」の中で「経営幹部の思考・行動パターン」の問題」で指摘している事項がそれである。
(1) 「コンプライアンスは、法令遵守を含むがそれに限定されず、社員を尊重することを通じて企業が社会的責任を果たすための概念である」
(2) 「顧客満足と従業員満足は矛盾するものではなく、むしろ相互に関連するものである。しかし、過重労働問題への対応においては、経営幹部には従業員満足の視点があまりに稀薄であり、顧客満足追求が絶対化していた」
(3) 「『できる社員（＝自分）』を基準にした対応を世代も能力も異なる部下に求めるという無理のあるビジネスモデルを押し通そうとした」
(4) 「成功体験に基づく同質集団性により、経営幹部は、リスク感度の多様性をもたず、変化する社会意識に対応する全社的なリスクマネジメントを実行することができなかった」
(5) 「『収益の局面』では客観的な数値を積極的に活用するものの、『労働力の局面』では客観的な数値に基づく合理的思考は姿を消し、精神論が幅をきかせていた」

今月号紹介

- 2面 **トピックス**
「自動車運転死傷行為処罰法と労務管理上の留意点」
- 3面 **労使トラブル110番** 「パートタイム労働者への年次有給休暇の付与日数は何を基準に決める？」
- 4面 **『職場の関係性と組織力向上について』**
米国OTI認定プロフェッショナル・コアアクティブコーチ・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 **『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
『JAZZでほっと一息』 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの連載
- 7面 **『帰化問題の歴史と申請』** 鈴木健司の連載
- 8面 **職場のQ&A 「最低賃金の改定」**
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「最低賃金の改定」

Q

最低賃金が上がるようですが、いつから、いくらになりますか？

A

厚生労働省の審問機関である中央最低賃金審議会が、2014年度の地域別最低賃金について、全国平均で時給16円増（780円）とすること、また、ランクを4つに分け、Aランク（東京、千葉、神奈川、愛知、大阪）は19円アップ、Bランク（茨城、栃木、埼玉、富山、長野、静岡、三重、滋賀、京都、兵庫、広島）は15円アップ、Cランクは14円アップ、Dランクは13円アップとする目安を答申しました。これを受けて、都道府県の審議会で話し合い、金額が確定される予定です。施行日は概ね10月の予定です。

東京の審議会は目安どおり19円アップの888円の答申となりました。他も目安どおりだとすると、首都圏は、千葉794円、神奈川887円、埼玉798円となります。

2013年度と比較すると、全国平均で15円アップから16円アップに1円上回りました。しかし、消費税増税など4月以降の消費者物価指数は、前年同月より3%超上がっていますから、目安どおりだと最低賃金の上昇率は平均2.1%なので、物価上昇に最低賃金の伸びが追いついていないと言えます。一方、中小企業にとっては人件費が増え重荷となります。

また、最低賃金で働いた場合の手取り収入が、生活保護の受給額より低くなる逆転現象が北海道や東京など5都道県で起きていましたが、今回のアップによって解消される見通しです。

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



「司法が崩壊すると世の中は平和になる！」

1 とあるウェブで、「病院がないほうが死亡率が下がる！夕張市のドクターが説く。医療崩壊のススメ」という元夕張診療所の森田洋之院長の講演記事を読んだ。
(http://ogmi.jp/19478)

夕張市では、市の財政破綻により市立病院がなくなり、緊急病院が街から消えた。高齢化率45%の街は、悲惨な現実が待ち受けると思われたが、結果は、死亡率・医療費・救急車の搬送回数、全てが下がったという。

2 医師とよく比較されるのが、われわれ弁護士という専門職業である。「法律家は社会生活上の医師」（2001年司法制度改革審議会意見書）と言われ、社会の隅々まで法律家が配置される法治社会が実現されることにより、日本社会はあらゆるところに公平で透明なルールある社会に成長し明るい未来が保障されるとして、法曹人口の拡大、アメリカを倣ってロースクール制度の創設などの司法改革が進められた。しかし、法的ニーズは思うように掘り起こされることなく弁護士の大失業、貧困化が進んだ。中間層の崩壊のもとで、大学・ロースクールに進学する学生は多額の有利子奨学金を抱え、さらには合格後の司法修習期間も給費（給与）が廃止されたため、将来が約束された一部エリート富裕層しか、そもそも法律家を目指せなくなるといゆゆしき事態が起きている。

3 医療崩壊が日本社会を活性化させる、というのであれば、司法崩壊も社会を活性化させる喜ばしい事態なのか、と上記の講演タイトルを見ると思ってしまうが、読んでいくとそういふことではないようだ。

4 もちろん、夕張市から病院、先端医療が消えたことで、救えるべき患者が命を落としたり、必要な治療を受けられずに不利益を被ったという例はあるのだから、そのことの重大さを不問にすることはできない。

5 森田医師が言いたいのは、先端医療や先端技術があるとそれが当たり前になり、病気になるための日常生活習慣の改善や意識の改革がおざなりになっていなくなったか、医師も病院も流れ作業の中で患者を葉演けにすることでよくなることに慣れきっていたのではないか、本場に日本社会に今必要なのは、心身ともに健康で再生可能な職業生活、家庭生活を取り戻すことに社会が気づくことではないか、ということである。ブラック企業、地域崩壊、家庭崩壊、学校崩壊、と職場と地域、家庭の崩壊のニュースを日々耳にする中で、この点は共感できる場面である。

6 さて、弁護士の業界はどうだろうか。幸い、日本はアメリカのような訴訟社会にはなっていない。しかし、それは不正と不平等が小さい社会であることを意味しない。訴訟にならない、紛争にならないのは、「泣き寝入り」社会だからである。いや泣くべき事態とも認識されていない「権利無意識」社会だといつてもよいだろう。予防医療が大事なように、予防法務は益々重要になるだろう。契約書もなしに、顧問弁護士も雇わずに、海外に進出しようという中小企業は、ズボンのポケットに長財布を指して外国の街を歩くようなものだと思う。予防法務をはじめ、弁護士がやれることは、まだまだたくさんある。

□編集後記——本号より号数に通巻号数を併記しました。これまでも、総集編やそれに基づく各分冊・小冊子にも、前身のニュース（「K&KNEWS」）掲載稿を採用してきたので、これでニ

ュースの全体像が号数にも反映されることとなります。この機会に、11年余継続のあかしである、ニュース総集編『労務百科Q&A』、同分冊各編をお手にとっていただければ幸いです。（N）

トピックス

■自動車運転死傷行為処罰法と労務管理上の留意点

危険ドラッグ等の薬物使用や持病による交通事故等が起き大きな問題となっています。2014年5月20日から自動車運転死傷行為処罰法が施行されました。何が変わったのか、企業の労務管理において注意すべきことについて考えてみます。

【従来の刑法による規制から何が変わったか】

従来は、主として刑法により、業務上過失致死傷罪、危険運転致死傷罪、自動車運転過失致死傷罪として問われてきました。しかし、危険運転致死傷罪では危険運転行為についての要件に“故意”が必要とされたため立証が困難であったこと、自動車運転過失致死傷罪も危険ドラッグ等による事故について過失犯としてしか問われず軽い処罰で終わってしまうという問題がありました。

刑法から危険運転致死傷罪及び自動車運転過失致死傷罪が削除され、新法に吸収されるとともに、罪名、要件等も変わりました。

刑法（廃止・吸収）	新法（新設、追加、移行）
危険運転致死傷罪 （酩酊運転、制御困難運転、未熟運転、妨害運転、信号無視運転により人を死傷させた場合）	①危険運転致死傷罪（2条） （新たに、通行禁止道路での危険な運転が 新設・追加 ） ②（準）危険運転致死傷罪（3条）…新設 （アルコール・薬物の影響で正常な運転に支障が生じるおそれがある状態での運転、政令で定める病気（※）の影響で正常な運転に支障が生じるおそれがある状態、その影響で人を死傷させた場合） ③過失運転致死傷アルコール等影響発覚免脱罪（4条）…新設 （アルコール・薬物の影響の有無または程度の発覚を免れる目的でさらにそれらの摂取や、濃度の減少をさせる等の行為）
自動車運転過失致死傷罪 （自動車の運転上必要な注意を怠って人を死傷させた場合）	①過失運転致死傷罪（5条）…移行・罪名変更 ②無免許運転による加重（6条）…新設

（※）「**政令で定める病気**」…統合失調症・低血糖症・躁うつ病・再発性の失神・重度の眠気の症状を示す睡眠障害・一部のてんかん

注目すべき変更点の第一は、新法第3条によって、危険運転行為までの危険ではないものの、悪質で危険な運転行為の類型として、アルコール・薬物及び政令で定める病気の影響により正常な運転に支障が生じるおそれがある状態が新設されたことです。第二は、第4条で、いわゆる「逃げ得」になる状況に対処する罪を新設しました。第三に、第6条で、無免許運転の場合の罪の加重規定が追加されました。

なお、2014年6月1日に施行された改正道路交通法では、運転免許の拒否等に係る一定の病気等に関して免許の取得や更新時に質問する制度（医師による届出など）が新設され、虚偽申告した場合の罰則も定められています。

【企業の労務管理上の留意点】

新法により、自動車を運転して死傷事故を起こした従業員本人の責任が問われることはいうまでもありませんが、企業も使用者責任・運行供用者責任が従来以上に問われます。損害賠償額の高額化だけでなく、社会的非難が企業にも及ぼざるを得ません。車両管理及び従業員管理の両方の側面でのチェック事項を整理してみます。

<車両管理上のチェックポイント>

- ① 車両使用を許可制、少なくとも届出制にして管理する
- ② 運行記録を義務づける
- ③ 保険・車検の確認。自賠責保険はもちろんですが、一定額以上の任意保険への加入義務付け
- ④ 免許証のチェック

<従業員の雇用管理のチェックポイント>

- ① 病歴・服薬のチェック。政令で定める病歴のチェックを行います。病歴のチェックはプライバシーにかかわる問題ですので、業務と関係のない従業員にまでむやみに行ったり、合理性のない健康診断を行ってはいけません。しかし、自動車運転を行う従業員については、厚労省も、「採用面接時、健康診断時に病状の有無を確認することが望ましい」（平成26年5月30日基発0530第4号）としています。
- ② 交通違反・事故歴のチェック。特に日常的に通勤及び業務で自動車を運転する企業の場合、確認することが望ましいと言えます。口頭で確認できれば一番簡単ですが、できない場合でも、本人または会社（本人からの委任状が必要）が自動車運転安全センターに運転記録証明書等の発行を依頼することができます。
- ③ 就業規則その他規定の整備。交通法規の遵守、運転禁止行為の定め、自動車の使用・運行に関する遵守事項、規則違反に対する懲戒規定などを定めます。あわせて従業員教育も行うべきでしょう。

■「帰化問題の歴史と許可申請」4

オフィス・サポート大阪事務所長 鈴木 健司(社会保険労務士・行政書士)



7 帰化制度への対案 — 権利としての日本国籍＝「国籍取得権」の確立 — （つづき）

Q4 日本国籍をとることにどんなメリットがあるのですか？

国民国家といわれる現代の国家では、国籍を取得することによってはじめて参政権などの公民権を取得することができます。参政権をもつことによって、国会議員になったり総理大臣になって国の最高責任者になることも可能になります。また国家公務員、裁判官、検察官などへの道も開けます。

旧植民地出身者とその子孫が何世代にもわたって参政権がないなどという例は世界のどこを見わたしてもありません。1960年代まで実質的に参政権を保障されていなかったアメリカ合衆国のアフリカ系の人たちが公民権運動を展開し、ついに勝利した例は日本でも知られていますが、50万人近い在日コリアンが参政権を中核とする一切の公民権を保障されていない現実をなぜ放置しているのでしょうか。日本の民主主義は重大な欠陥をかかえているのです。

もうひとつ重要なことは、子どもたちがコリア系日本人（日本国民）として無理なく自己形成（アイデンティティの確立）ができることです。実態とは違う韓国や朝鮮という在留資格や国籍を付与されて、自分は何人なのかとひとしれず悩んだり、進路に不安をかかえたりすることなく、コリア系のルーツを大切にしながら積極的に生きることが可能になるのではないのでしょうか。

Q5 なぜ「帰化手続き」ではなく「国籍取得権の確立」なのですか？

日本の国籍法では国籍取得を「帰化」と呼んでいます。このことばにはもともと「君主の徳化に帰服すること」（広辞苑）という意味があります。そのせいか、日本の帰化手続きは従来、日本人らしい氏名をなめることなど朝鮮人のルーツを消し去って民族的にも日本人になることを求めてきました。近年この点はかなり改善され、金さんや朴さんといった日本国民も誕生しています。しかし、膨大な提出書類と身元調査、面接等において私生活がさらけだされたり、屈辱感を覚えたりすることも少なくありません。このために手続きを途中で放棄する人もいます。また、尹とか鄭とか日本の人名用漢字に含まれていない姓や名をもつ人は新たに氏をつくったり名をあらためたりしなくてはなりません。

在日コリアンは他の外国人と違ってもともと日本国籍をもち、何代にもわたってこの地に生活してきた人たちです。ですから「特別永住」という特別の在留資格が認められているのです。この人たちに対して今さら何を調査しなければならないのでしょうか。遅きに失したとはいえ、1952年の一斉国籍剥奪と国籍による社会的差別を反省する気持ちをこめて、今、日本国籍を希望する人には無条件で

国籍を付与することが日本国のとるべき態度ではないでしょうか。

在日コリアンに対して国籍取得権を認め、そのルーツや文化を大切にコリア系日本人という生き方を選択する道を保障することが、日本社会を多文化共生社会に近づけていくことにもなります。

Q6 在日コリアンが中心になって地方参政権を求める運動が行われていますが、それとの矛盾はありませんか？

近年中国、ブラジル、フィリピン、韓国などから来日し、日本に定住する外国人はどんどん増えています。2006年をピークに日本の人口が減少に転じ、少子高齢化がいつそう進行するにつれて、この傾向は強まっていくのではないのでしょうか。多民族多国籍国家日本の将来を考えると、それらの人々の政治参加も重要な課題となります。母国の国籍を維持することを希望しつつ永住資格をもつ人には、地域住民として自治体の選挙権や被選挙権を付与することも当然考えられます。

在日コリアンの中にも韓国や朝鮮の国籍をもちつづけたという人もいます。そういう人たちにとってもこうした運動は有益です。こうした運動をすすめることと、今まで説明してきた国籍取得権を確立する運動とは全く別の目的をもつもので、何ら矛盾するものではありません。

Q7 「特別永住者の日本国籍取得の特例に関する法律（案）」とは？

2001(平成13)年に、自民・公明などの与党プロジェクトチームがつくった法律案ですが、当時、反対の声ばかりが挙がり、在日コリアン側からの積極的な支持がなかったため、国会にも提出されませんでした。しかし、この法律案は「届け出ることによって日本国籍を取得できる」「従前の氏または名を称する場合はその漢字を用いることができる」など、私たちの考えをほとんどとり入れたものとなっています。さまざまな理由で「特別永住」資格をもっていない人をどう救済するかなどの問題もありますが、今までにない画期的な法案であるといえます。ですから、私たちはこの法案を国会に上程し、成立させるよう運動していきたいのです。

Q8 「国籍取得は同化をすすめるだけ」という意見があるのですが？

権利として国籍をとった人々がコリア系日本人として国会や地方議会などにも積極的に進出し、社会的影響力を高めることは、子どもや青年にも大きなはげみになることでしょう。私たちはコリア系日本人のネットワークも大切にしながら日本社会を多文化共生社会につくりかえていくための礎となる努力をつづけます。』（*「在日コリアンに権利としての日本国籍を」在日コリアンの日本国籍取得権確立協議会）

（つづく）

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く (第16回)

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



■他人を尊重すること～カエサルのことばと精神

近年、大企業を中心にCSR（企業の社会的責任）経営を推進する動きが加速しています。人事部門によるCSR活動には、職場における人権問題（セクハラやパワハラ、従業員のプライバシー保護等）や差別問題（男女差別、年齢差別、非正規社員差別等）がありますが、人権に関する専任の担当者や部署を設けている企業も少なくないようです。

人権のルーツというと、フランス革命やアメリカ独立宣言が思い浮かびますが、個人的には古代ローマのユリウス・カエサル（ジュリアス・シーザー）の残したことばが深く印象に残っています。

ローマの属州総督としてガリア（現在のフランスおよびその周辺地方）征服を終えたカエサルは本国の元老院と対立し、子飼いの兵士たちとともに国法を破ってルビコン川を渡ります（「賽は投げられた」で有名なシーンですね）。そして、首都ローマを制圧したカエサルは、元老院派の実力者で名将の誉れ高いポンペイウスとの対決に臨むこととなります。

最終決戦に備え、まず西方平定を目的としてスペインへ渡ったカエサルは、元老院派と戦ってこれに勝利しますが、戦後処理として元老院派の敵将にはポンペイウスのもとへ去ること、敵兵にはローマへ帰ることを許すという寛大な措置をとります。これは、来るべきポンペイウスとの対決やその後のローマ再建をにらんだ戦略的な意味があつたことなのでしょうが、同時にカエサル自身の哲学によるところも大きかったようです。カエサルは、元老院派でありながら親しい友人でもあったキケロ（弁護士の祖ともいわれている人ですね）にあてた手紙で次のように述べています。

“わたしが自由にした人々（筆者注：スペインで敗れた元老院派の将兵）が再びわたしに剣を向けることになるとしても、そのようなことには心をわずらわせない。何ものにもましてわたしが自分自身に課しているのは、自らの考えに忠実に生きることである。だから、他の人々もそうあつて当然と思つている”

このことばについて、作家の塩野七生さんは著書「ローマ人の物語」のなかで、「これは、人権宣言にも等しい。個人の人権を尊重する考えは、1,800年後の18世紀になって起こる、啓蒙主義の専売特許ではない」と述べています。その後、ポンペイウスを破ったカエサルはローマの抜本的な改革に乗り出し、帝政への基礎を固めていきます。とくに、イタリアの属州民へのローマ市民権（またはラテン市民権）の付与、ガリアの部族長等への元老院議席の開放（“大英帝国がインドなどの植民地の代表に国会の議席を与えるようなもの”と塩野さんは表現しています）、解放奴隷の公職登用といった政策は、地域・人種・宗教・身分等による差別を是としないカエサルの精神の表れといえるかと思えます。

カエサルは、前述のことばのほかにも「人間ならば誰にでも、現実のすべてが見えるわけではない。多くの人は、見たいと欲する現実しか見ていない」「学習より創造である。創造こそ生の本質なのだ」など、現代にも通用する名言を数多く残しています。こうした時代を超えた普遍性がいまなお指導者としてカエサルが高く評価される理由の一つではないかとあらためて思うのです。



JAZZでほっと一息

「Summertime」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

夏ならば、この曲を取り上げないわけにはいかないですね。オペラ「ボギーとベス」(1935年)の Aria でジョージ・ガーシュウィンが作曲。デュボーズ・ヘイワードが書いた小説「ボギー」がベースになっています。ガーシュウィンの曲の中で、最も素晴らしい曲の一つだと評価されています。それは、ジャズの要素と黒人の歌を見事にミックスしているからでしょう。ガーシュウィンは1926年にこの小説と出会います。作曲を始めたのが1933年の12月。アフリカ系アメリカ人の民謡のスタイルから、自分自身の霊歌を創ろうと意気込んだと言われています。1934年の2月までにヘイワードの詞に曲づけは終わりますが、オペラ化の為のスコア化（オーケストレーション）にさらに20ヶ月掛かっています。

劇中何度も同じテーマが歌われます。最初は子守唄として第1幕から登場、ベスの姉クララが歌います。

夏になれば暮らしは楽になる
魚は飛び跳ね、綿の木は伸びる
父さんは金持ち、母さんはきれい
だから坊や、泣くのはおよし

1920年代の黒人の生活が楽ではなかったことは誰でも知って

います。なのに真逆の歌詞の子守唄が悲しいです。第2幕もクララにより繰返し歌われます。第3幕は溺死したクララの遺児を抱いてベスが歌います。

ある朝、歌を口ずさみながら
起き上ろうとするでしょう
やがて翼を広げて飛び立つわ
だけど、その朝が来るまで
誰にも傷つけさせないよ
父さんと母さんが見守っているからね

同じ歌詞の同じ曲が、場面によって違った意味に聞こえるという凝った内容です。

あまりにも有名な曲ですから、すでにお気に入りの歌手がいると思いますので、インストものを紹介します。「チャーリー・パーカー・ウィズ・ストリングス」というアルバムにあるサマータイムは、バックのバイオリンがオペラを感じさせてくれるし、エンディングのカデンツァはスロー・バラードのお手本ですね。ソニー・クリスの「ゴー・マン」にあるサマータイムはアップテンポで小気味よいサウンドを聴かせてくれます。どちらもアルト・サクソです。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■パートタイム労働者への年次有給休暇の付与日数は何を基準に決める？



弊社には2種類のパートタイム労働者がいます。1種類目は、現在1日7時間・週4日の労働日数ですが、年度によって労働日数が変わります。2種類目は、1日2～3時間程度の労働時間で、顧客の要望に応じて勤務する形態であるため年度によって労働日数が変動します。いずれも1年半勤務し8割以上出勤していますが、どの時点での所定労働日数を基準に年次有給休暇を付与すればよいのでしょうか？



【比例付与とは】

年次有給休暇の比例付与とは、通常の労働者に付与される年次有給休暇日数を、通常労働者の所定労働日数（現在は週5.2日）に比例してパートタイム労働者に付与するという考え方のことを言います。その計算式と付与日数は表のとおりです。（最下段の図表を参照）

【比例付与の対象となる範囲】

労働基準法施行規則では、比例付与する対象範囲は次の者であるとしています。

- ① 週によって所定労働日数が定められている労働者にあつては、週所定労働日数が4日以下の者
- ② 週以外の期間によって所定労働日数が定められている労働者にあつては、年間所定労働日数が216日（月当たり18日）以下の者
- ③ 所定労働日数が上記①、②以下の労働者であっても、週所定労働時間が30時間以上の労働者については、通常の労働者と同じ日数の年次有給休暇を与えなければならないので除外される

上記から「1日7時間・週4日」勤務の方も、「1日2～3時間・年度によって就労日数が変わる」方も、いずれも週所定労働時間が30時間未満となりますから比例付与の対象です。

【どの時点の勤務日数を基準にするか】

パートタイマーが契約更新等のときに所定労働日数が変更となった場合、前年度の所定労働日数を基準にして付与するのか、それとも今年度の所定労働日数に基づいて付与するのかという問題があります。それは、基準日において予定されている今後1年間の所定労働日数が基準となります。基準日とは新し

い年度の有給休暇を付与する日のことです（例えば、入社後6ヶ月経過日。会社によっては4月1日など全社員統一した日を設定している場合もある）。

したがって、1年半継続勤務した方が、去年まで週4日勤務だったが新年度は週3日勤務となったときは、週4日勤務の場合の付与日数（8日）ではなく、週3日勤務に応じた付与日数（6日）となります。週以外の期間によって所定労働日数が決められている場合は、今後1年間の所定労働日数を基準にして付与日数を決められます。

【年間所定労働日数が決まっていない場合】

ご質問の2種類目のパートさん（週単位でも年単位でも所定労働日数が決まっていない）の場合、どう考えればいいのでしょうか。「短時間労働者であつて、月、週又は日の所定労働時間が、一定期間ごとに作成される勤務表により、非定型的に特定される労働者」（厚労省通達平成16.8.27付基発0827001号）のことで、非定型パートタイムヘルパー等によくみられる働き方です。前記厚労省通達では次のように述べています。

非定型的パートタイムヘルパー等について、年次有給休暇が比例付与される日数は、原則として基準日において予定されている今後1年間の所定労働日数に応じた日数であるが、予定されている所定労働日数を算出し難い場合には、基準日直前の実績を考慮して所定労働日数を算出することとして差し支えないこと。したがって、例えば、雇入れの日から起算して6箇月経過後に付与される年次有給休暇の日数については、過去6箇月の労働日数の実績を2倍したものを「1年間の所定労働日数」とみなして判断することで差し支えないこと。

今後1年間の所定労働日数が不明だとするならば、昨年1年間の労働日数の実績を基に付与して「差し支えない」ということです。

$$\text{通常の労働者の年次有給休暇の日数} \times \frac{\text{当該労働者の所定労働日数}}{\text{通常の所定労働日数 (5.2日)}}$$

図表: 所定労働日数の少ない労働者の年休日数

週所定労働日数	1年間の所定労働日数	雇入れの日から起算した継続勤務年数										
		6ヶ月	1年6ヶ月	2年6ヶ月	3年6ヶ月	4年6ヶ月	5年6ヶ月	6年6ヶ月	7年6ヶ月	8年6ヶ月	9年6ヶ月	10年6ヶ月以上
4日	169日～216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日	15日	15日	15日	15日
3日	121日～168日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日	11日	11日	11日	11日
2日	73日～120日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日	7日	7日	7日	7日
1日	48日～72日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日	3日	3日	3日	3日

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 Part 16

社会保険労務士/CRR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

ブログ 「社長！デキる社員を育てましょ！」
<http://ameblo.jp/keiei-jiku/>

「燃える集団作り専門家」 川添 香



認知で信頼関係を深める

『やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、
ほめてやらねば、人は動かじ』

これは、山本五十六の人格の極意とも言える有名な言葉です。

この言葉を管理職研修の場で紹介しながら、ほめることの重要性を説明することがあります。

「最近ほめられたことはありますか？」と聞くと、研修の受講者は一瞬戸惑ったような表情になり、うんうんと頷く姿といやーと首をかしげる姿になります。比率はというと、断然首をかしげる方が多いです。「では、最近ほめた経験は？」と聞くと、これもまた、ほめた経験のある方が断然少なくなります。

「ほめ育て」の重要性を知りながら、日本人は得てしてほめられることもほめることも苦手のようです。

Iメッセージ、YOUメッセージ

研修の場ではほめる経験もほめられる経験も両方していただきますが、たいていこんなふうな表現が出てきます。

「仕事が早いですね」「いつも明るいですね」
「声が大きくて元気ですね」「字がきれいですね」

こういったほめ方をされると、人は嬉しくもあり、こそばゆくもなります。人によっては落ち着かないのでやめてほしいと感想を言ったりします。

なぜなのでしょう。

実はこの文章の主語はすべて「あなた」です。これをYOUメッセージと呼びます。YOUメッセージはドンピシャの場合嬉しいものですが、自分ではそう思っていない場合、相手は受け入れがたかったりするのです。またYOUメッセージには相手に対する評価判断が含まれており、無意識に反発を生む場合もあるのです。

これに対し、「仕事の早さをいつも見習いたい」と思っている」「いつも明るくて心が軽くなる」「声の大きさにいつも励まされている」「書類の読みやすさに助かっている」と言うような表現は

主語が「私」です。これをIメッセージといいます。つまり、相手が「私」に対して起こした影響を相手に伝えていることとなります。人間は本来誰かの役に立ちたい、良い影響を与えたいと願っている存在です。どんな風により影響があったかを相手に伝えるのがIメッセージです。相手はそれが伝わったとき、安心してその言葉を受け取ることができるのです。

研修ではYOUメッセージをIメッセージに直し、もう一度伝えてもらいます。そうすると、「さきほどより落ち着いて聞くことができ、受け取れます」と感想を述べる方がほとんどです。

認知

相手の行動や振る舞いが自分にどう影響があったかを伝えると、二人の間のつながり感が増し信頼が深まります。それは単なる「ほめる」以上のものになります。

さらに深いところで信頼関係が結べるやり方は「認知」です。これは、その人が何をしたかに焦点を当てるのではなく、その人がどんな人なのかに焦点を当てていくやり方です。行為の奥にあるその人の想いやその人らしさといったところでしょうか。「人となり」そのものを表現していくのです。

「仕事の効率をあげようとする意思を感じる」

「職場のみんなを明るくしようとする思いやりが伝わる」「職場の意気を高めようとする姿勢が伝わっている」「丁寧な仕事をしようとする心がけを感じます」

こういった言葉は相手の深いところに届き、自信や行動の原動力になります。

ここまで相手を見ていくことは力量の要ることですが、練習することでできるようになります。

最初はぎこちないし、なんだか照れくさいとは思いますが、この言葉が相手に届いた時に何が変化するかを感じていただきたいのです。ある会社では、研修後、ゲーム的に認知をIメッセージで伝えるということをやっているそうです。上司も練習するのだという姿勢が部下に伝わりますし、ぎこちないながらも思いは伝わっているようです。

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16回 「粉飾に手を染めない」

【なぜ粉飾に手を染めてしまうのか】

「粉飾」をご存知ですか？ 会社には通常1年間の決算期があります。その決算期間にどれだけでもうかったか、損したかを測るために「期間損益」を出すことが会計上のルールとなっています。「粉飾」とは儲かっていないのに儲かっているように決算の数字につき、事実を捻じ曲げて利益が上がっているかのように見せかけること。税務署の立場からすれば、会社が儲かっていれば税金をとることになります。

「儲かっている」と装うことは、取れないはずの税金がとれるわけですから、税務署としては税金の徴収にマイナスになるわけではありません。しかしながら不正は不正。税務的にも「仮装経理」という虚偽の申告の扱いになるわけで、事実を捻じ曲げることはコンプライアンス違反ということになります。

にもかかわらず、「粉飾」が恒常化しているケースは多いといえます。まずは、業界を問わず、「赤字だと、融資が受けられない」という目先の危機感から「粉飾」を行うケースが多いといえます。なぜなら、金融機関は、赤字企業に警戒感を持つからです。一期の赤字は黙認しても、三期続けば、「危ない会社」とのレッテルを貼り、融資に慎重になるといのは事実です。それは当たり前で、皆さんが金融機関であってもリスクのあるところにお金は貸さないとはいけません。にもかかわらず、「粉飾」が行われるのはその会社なりの事情があるというのが実際です。前記のように資金調達を容易にするため、または、客先や取引先などの利害関係者に業績が健全であることをアピールするため、その他、官庁の入札条件をよくするために、財務安全性や収益性をアピールするためなどです。（建設業で経営事項審査の財務評点を上げるためなどがこの例です）しかし、「粉飾」というのは悪い業績をよく見せるわけですから、「形だけで実態のない業績」であるわけです。すると、その場を切り抜けてもあとの收拾がつかなくなる、という事態に陥ることになります。

悪い業績でありながら、「粉飾」してお金を借りれば当然返済能力に不足します。客先や取引先に業績をアピールしても、ビジネスの現場では、資金不安があったり、業績にゲタを履かせていることの負い目もあり、サービス低下で顧客の満足度を下げたり、交渉力に自信が持てず、低価格受注や、受注のために支払い条件を緩めたりという悪条件を背負い、悪い業績に更にダメージを与えることとなります。

【粉飾の恒常化の行き着く先】

簡単にいえば、「粉飾に手を染めて恒常化しているか」、「していないか」のどちらかです。なぜなら、一度嘘をつけば、嘘に嘘を塗り固めざるを得なくなるからです。こうなると、つじつまあわせだけで大変ムダな労力を使う事となります。「粉飾」しているうちにだんだん訳がわからなくなってきます。A社では、自社用の実態の決算書と、銀行提出用の決算書をダブルで作成して、銀行から決算書の提出を求められた時に、間違っただけのものを出してつじつまが合わなくなってしまったといった目も当てられない話があります。また、B社では業績が厳しくなって債務超過に陥り、銀行の返済凍結や、返済額の条件変更を求めざるを得なくなりました。これまでB社では経理部長が、毎期決算時に数字の操作を繰り返していたために正しい決算が全く分からない状態でした。「正常収益力（どれだけ儲ける力があるか）」が不明だと、何をどれだけ改善したらいいかわかりません。身から出たさびとはいえ、合理的な経営改善計画が作れず、金融機関から見放されることになってしまったのです。即ち、経営破たんです。

「粉飾」は単にコンプライアンス違反だからやっではないだけではなく、実態がないのに嘘をつくことで、経営の問題点が見えなくなって必要な改善策が打てないことや、嘘がもたらすアンバランスな経営状況が、業績の更なる下降に拍車をかけることになるのです。「粉飾」に手を染めず、実態を見つめて、真摯に問題点の改善を継続できる企業体質