



オフィス・サポートNEWS

第76号 2015年6月

発行責任者
鎌田勝典・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

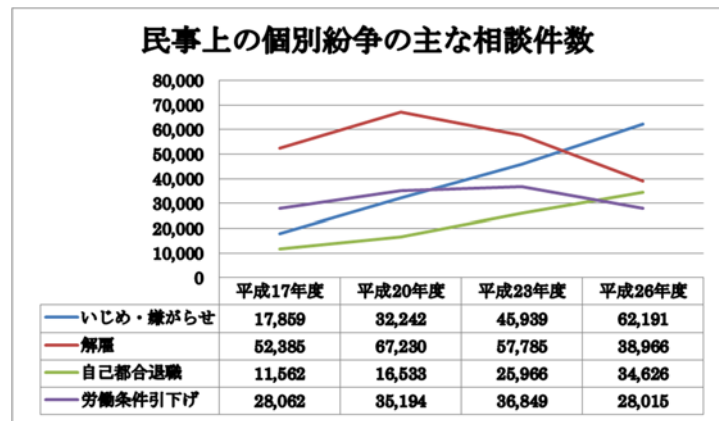
時言

■ 「いじめ・嫌がらせ」がすべての指標でトップに ～平成26年度個別労働紛争解決制度の施行状況～

厚生労働省は6月12日、「平成26年度個別労働紛争解決制度の施行状況」を発表しました。この制度は、個々の労働者と事業主との間のトラブルの未然防止や早期解決を支援するもので、①「総合労働相談」、②労働局長による「助言・指導」、③紛争調整委員会による「あっせん」の3つの方法があります。

平成26年度は、総合労働相談、助言・指導、あっせんの件数がいずれも前年度と比べ減少したものの、総合労働相談件数は7年連続で100万件を超え、高止まりしています。

また、総合労働相談のうち、民事上の個別労働紛争の相談件数は238,806件(23.1%)、約4分の1あり、その内容では「いじめ・嫌がらせ」に関する相談件数は62,191件(26.0%)で3年連続トップです。下記グラフ



今月号紹介

- 2面 **トピックス**
「解雇及び個別労働関係の紛争調整についての各国比較」
- 3面 **労使トラブル110番** 「数々の労基法違反の末、給与返還まで迫るブラック法人の実態」
- 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 **『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 **『なにわの市民革命（「大阪都構想」住民投票）その1』**
オフィス・サポート大阪事務所長 鈴木健司
- 8面 **書評：『弁護士経営ノート』(原和良・監修)**
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

書評 『弁護士経営ノート』

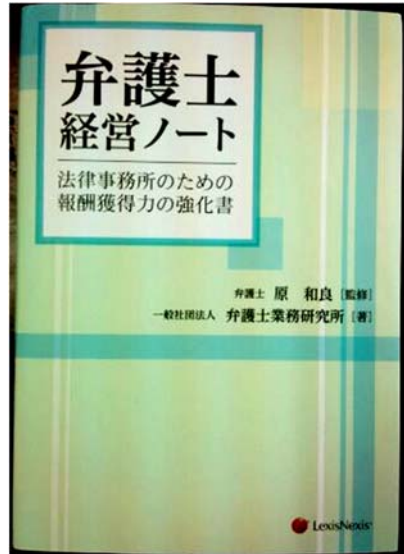
オフィス・サポート代表 鎌田勝典

『弁護士経営ノート』(弁護士・原和良監修、一般社団法人・弁護士業務研究所著、レクシスネクシス・ジャパン社発行)

原和良弁護士は2013年に同出版社から『弁護士研修ノート』を出版し、受任報酬請求、課題解決プログラムを出版しました。今回は、弁護士業務所の経営に関する本で、原和良先生だけでなく同氏が代表理事を務める一般社団法人弁護士業務研究所に所属する十数人の弁護士が、自らの事務所経営の苦労・教訓や今後について、「赤裸々」に書いています。

ご承知のように弁護士数が急増し、その一方で多重債務問題はピークを過ぎ、訴訟・裁判件数も歴史的に減少しています。また、司法修習生に対する給与の給付制が廃止され貸与制となり(月額18万円→28万円)、弁護士となってから5年を経過してから10年以内に返還しなければなりません。法科大学院生時代に奨学金を受けていれば、数百万円の借金を抱えて独立しなければならぬのです。昔は、先輩弁護士の事務所所に薄給ながら雇われ弁護士実務を覚えて(いわゆるイン併居候弁護士)、その後独立すると言われていたわけですが、いまや先輩弁護士にもそのような余裕はなく、せいぜいノキ併軒下弁護士(軒下を借りて開業する)にならねばいい方と書かれているようです。まさに弁護士受難の時代です。

そんな時代の中でもリールサービスの需要があるという事実を執筆した者は述べています。高齢化社会の中での相続問題の需要、中小企業の海外進出への援助、外国人問題などなど。それと同時に、彼らに共通しているのは、事務所経営理念、差別化などの経営戦略をしっかりと持ち、それを同僚・スタッフの共通認識にする努力です。自事務所の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を分析(SWOT分析)し経営戦略を打ち建てるのです。弁護士が事務所を構えさえすれば自動的に仕事がある時代と違い、経営に強い弁護士でなければならぬと強く訴えます。



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



「すべての組織、システムには「切れ目」が大事」

1 安全保障法案の審議をめぐって、集団的自衛権の行使は憲法違反か違反でないか、衆議院憲法審議会での三人の学者の違憲論を受けて国会は風向きが変わりつつある。政府は、「切れ目のない安全保障」をうたう法案を国会に提出してきた。しかし、考えてみると、「切れ目」のあることは神が支配する国ではない、不完全な人間がつくるあらゆる組織、システムにとって実は必要なことではないだろうか？

2 近代憲法は、神に政(まつりごと)を任せるのではなくて、人民を主権者として政にあたらせた方が失敗は小さくすむ、という人類誕生以来の失敗の教訓から導かれた結論である。日本国憲法も近代憲法の一つであるが、その中には、権力が一人(一部の集団)に集中して大失敗を招かないように、たたくさん「切れ目」を準備している。

3 一つは、三権分立という立法(41条)・行政(65条)・司法(76条)の3つにわざわざ権力を分けてお互いにけん制・チェックを働かせようとしていること。行政国家といわれ官僚組織が大きな権力をもっているのも、この分力が十分機能しているのか、また司法がチェック機能を果たしているのかは極めて怪しいところであるが、少なくとも建前上はそうである。そして、司法権の独立に関しては、裁判所及び裁判官の独立はもちろんであるが、戦後の司法制度は弁護士の自治権を保障していることの意味は大きい。地方自治が保障されることも「切れ目」の一つである(92条)。明治憲法では地方は国(地方)の先機関でしかなく、知事も天皇の任命制であったことと比較すると大きな違いである。この地方自治の保障がなければ、沖縄の今の辺野古基地移設反対の運動は起こりえなかった。

4 もう一つ、憲法には「切れ目」があった。学問の自由の保障である(23条)。学問の自由の保障は、その制度的保障として、大学の自治を保障する。今回の国会での参考人質疑で、三名の学者が良心に従って持論を展開することができたのは、この学問の自由の保障と大学自治の保障がまがりなりにも「生きて」いたからに他ならない。

5 安全保障法制のみならず、秘密保護法、マイナンバー制度、盗聴を容認する刑事訴訟法改正など、いま国の方向は「切れ目」をなくす方向に動いていることに大きな臭さを感じる。結局それは、異論を許さない監視され統制された暗黒の社会への道にならないか。『社会を変えるには』(講談社現代新書)で2013年の新書大賞第1位に輝いた異色の社会学者の小熊英二氏は、個人的にも面識のある同世代の思想家である。同書では、組織における人間の役割について、次のように述べている。

「危機のときに、意外な力をみせて全体を救うのは、ふだんは役に立たない余計者だったりします。ある方向に向けて効率化し、無駄や異論をすべて切った組織は、環境の変化や想定外の事態にきわめて弱いことは、組織論では常識です。究極論ではありますが、世の中に『むだな人間』はいません。」(前掲ページ492ページ〜493ページ)

今、効率化がもてはやされる中で、「切れ目」が社会から排除されている。それは、弱い社会に向かっているのではないか、という問題意識を持つことは決してむだなことではないと思う。

トピックス

■「解雇及び個別労働関係の紛争調整についての各国比較」

平成26年6月24日閣議決定した「日本再興戦略」改定2014において、主要先進国における解雇及び個別労働関係の紛争調整の制度・運用に関する調査研究を行う旨が明記されたことを踏まえ、厚生労働省から依頼を受けた独立行政法人労働政策・研修機構が結果を発表しました（全469ページ）。調査対象国は下表にある9か国です。

【解雇には正当な理由が必要】

共通していることは、9か国中8か国（アメリカ以外）では、解雇に正当な理由が必要とされ、9か国すべての国において差別的な解雇など、法律上一定の範囲の解雇が禁止されていることです。（下表参照）

＜解雇に関する制度の概観＞

イギリス	解雇には「公正な理由」が必要。性、年齢、障害等による差別的解雇、育児休業等を理由とする解雇は禁止
ドイツ	「社会的に正当でない」解雇は無効。性、年齢、障害等による差別的解雇や育児休業等を理由とする解雇は禁止
フランス	解雇には「現実かつ重大な事由」が必要。性、年齢、障害等による差別的解雇や育児休業等を理由とする解雇は禁止
イタリア	解雇には「正当事由」又は「正当理由」が必要。性、年齢、障害等による差別的解雇や育児休業等を理由とする解雇は禁止
スペイン	解雇には「正当な理由」が必要。性、年齢、障害等による差別的解雇や育児休業等を理由とする解雇は禁止
デンマーク	合理的理由のない解雇は無効。性、年齢、障害等による差別的解雇や育児休業等を理由とする解雇は禁止
韓国	解雇には「正当な理由」が必要。性、年齢、障害等による差別的解雇や育児休業等を理由とする解雇は禁止
オーストラリア	労働者は「不公正解雇」から保護される。性、年齢、障害等による差別的解雇や育児休業等を理由とする解雇は禁止
アメリカ	エンプロイメントアットウィルの原則の下に、法律上は、解雇に正当理由は必要ない。他方で、性、年齢、障害等による差別的解雇や育児休業等を理由とする解雇は禁止
日本 (参考)	「客観的に合理的な理由を欠く解雇は無効」（労働契約法）。性による差別禁止、妊娠・出産・育休取得を理由とする解雇は禁止

いずれの国も解雇を、①労働者の規律違反行為、②労働者の能力不足・不適格、③企業の経営上の理由の3類型としており、定義や要件を具体的に定めている国もあれば定められていない国もあります。また、解雇手続については、イギリス、アメリカを除き、書面による通知が必要であり（日本は、解雇を書面で通知する義務付けはありませんが、労働者が請求した場合は文書で示す必要があります）、イタリア、アメリカを除き解雇予告期間の定めがあります（日本もあります）。

【違法な解雇に対する救済】

解雇に正当な理由がないとされた場合の救済方法についてみると、解雇に正当な理由が必要な8か国（アメリカ以外）すべてにおいて、制度上、原職復帰及び解雇期間中の逸失賃金の支払と補償金（損害賠償）による解決が選択的に可能となっています。日本においても、労働者は、①解雇無効による労働契約上の地位確認及び解雇期間中の未払賃金の請求、②解雇を不法行為として損害賠償の請求いずれか又は双方を行うことができるようになっています。

補償金（損害賠償）の算定についてみると、国によって様々で、イギリス・フランスは最低補償額の定めがあり、イギリス・オーストラリアでは上限額が定められています。イタリア、スペインでは勤続年数を基礎とする算定式があります。性、年齢、障害、育休等の解雇制限事項違反については、国によって、不当解雇の場合に比べさらに手厚い救済が定められています。フランスの場合、解雇制限違反の場合解雇は無効とされ、復職する場合、解雇期間中の逸失賃金を上限とする補償金の支払いが命じられ、復職しない場合損害賠償の請求ができます（賃金6カ月分が下限）。

【個別労働紛争解決の実情】

個別的労働関係についての紛争については、特別の機関、部門で扱う国が多いようです。イギリス、ドイツ、フランス、スペイン、デンマークでは、労働裁判所、雇用審判所等労働関係を扱う特別の裁判所が設けられています。日本でも労働部が設けられている地方裁判所があり、労働審判手続きも地方裁判所に設けられています。

司法機関に加え、行政機関が紛争調整を行う国も多く（イギリス、スペイン、オーストラリア、韓国）、また、司法機関・行政機関の両方であっせん、調停、和解などの調整制度を用いて、当事者の合意による紛争解決を促進しているのは9か国すべてで共通しています。



■「なにわの市民革命（「大阪都構想」住民投票）」その1」

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)



はじめに

大阪事務所から、先月行われた、「大阪都構想」住民投票について、2回に分けてレポートします。昨年は、5月から12月まで、8回にわたり、行政書士としての立場から、『帰化問題の歴史と許可申請』について連載しましたが、今回は、現代「直接民主主義」の一事例としてこの問題を取り上げます。法律・法制度一般にかかわる一法務家からの現場実況通信としてご覧ください。

1 「納税者をなめている連中は、全て叩き潰さなければならない！」。住民投票日の前日（5月16日）、橋下徹大阪市長は、大阪なんばの街頭で絶叫した。

2 住民投票は、本来は「下から」の直接民主主義である。例えば、埼玉県所沢市で2月に、市立小中学校へのエアコン設置の是非を問う住民投票が実施され、賛成が上回った。所沢市は付近にある入間基地の騒音対策として、全校に冷房を設置する方針を決めていた。ところが新市長が、東日本大震災を機にその方針を撤回した。それに抗議する住民運動の盛り上がりの中での住民投票であった。このように本来住民投票は、行政権・首長等の方針と住民の要求が対立した際に民意を実現させるための手段である。

3 ところが、自らの野望の実現のために「上から」住民投票を利用した者がいる。独裁者ヒトラーである。1938年3月12日、ドイツ軍は電撃的にオーストリアに進駐を開始した。翌13日、圧倒的な軍事力を背景にヒトラーは、ウィーンでオーストリア首相に「ドイツ帝国とオーストリア共和国の再統合に関する法律」に署名させ、オーストリアを併合した。国際社会からの非難を恐れたヒトラーは、併合を正当化するために4月10日、国民投票を行ったのである。これが投票用紙の実物である。



4 行目は「オーストリアとドイツの統合」に賛成するかを問い、6行目は「アドルフ・ヒトラー」を支持するかを問い、この2つの問いに“Ja”（賛成）か“Nein”（反対）が答えるといふもの。オーストリア併合の是非の論点を自身の人気投票にすりかえようとする手法が特徴である。賛成の記入欄は、真ん中の大きな丸、反対の欄は、隅の小さな丸である。暴力、謀略、恫喝、不正を駆使して賛成票が上回った。

4 話を大阪に戻そう。「権限も財源も一人の指揮官に吸い上げる独裁体制作り」という橋下氏の野望の実現のために「上から」行われたのが、大阪都構想住民投票である。昨年10月、大阪都構想の協定書が大阪府議会と大阪市議会で、否決され、橋下維新は窮地に陥った。さらに、今春の統一地方選挙で、維新は府議会・市議会でともに過半数を割り込み、議会で都構想協定書が可決される見込みが無くなった。追い詰められた橋下氏が強行突破の、一か八かの賭けに出たのが住民投票である。橋下個人は、府知事選、市長選、出直し市長選に3連勝し、直近の支持率も過半数を超えていた。そこで、都構想住民投票を自分へ的人气投票にすりかえてしまえば、勝算はある。勝てば、直接民意に支持されたと正当化できる、それが彼の皮算用。高校の政治経済の教科書に次のような一文がある。「衆愚政治の中での直接民主制は最終的には独裁を呼び込む。」橋下氏は、議員は騙せなくても愚かな市民なら騙せるとでも考えたのだろうか。

5 今回の住民投票で、彼は税金つかい放題の物量作戦を敢行した。市民の税金約2億円を使って40ページの広報誌を170万部全戸配布したり、市主催の住民説明会を39回実施した。住民説明会で住民に詰問された橋下氏は「僕の説明会」と言い放ち、住民投票を私物化し自身の人気投票にすりかえようとする本音を吐露した。さらに4～5億円の「政党助成金」をつぎこみ、連日、テレビCM、新聞全紙に折り込みチラシ・広告、8ページのカラーパンフ、全国から3,000台の宣伝カーを動員し、自らの録音音声をはたすら繰り返して街中を走り回り、インターネットでの広告、氏の音声録音のスパム電話100万件（無差別大量一括送信）など金権ぶりを発揮して、大阪市内を異質な空間へと変えた。橋下氏は、「納税者をなめている連中は、叩き潰さなければならない！」と絶叫するが、これほど納税者をなめきったマネがあるだろうか。

（次回へつづく）

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く (第26回)

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



■マキャベリの組織観③～リストラ断行の要諦

フランス文学者の鹿島茂さんの著作に、『社長のためのマキャベリ入門』という本があります。マキャベリの思想を現代経営にどう生かすか、という視点で書かれたものですが、ユニークな考察が随所に見られ、なかなか興味深い内容になっています。

鹿島さんが注目したマキャベリのことばの一つに「裏切りや残酷のかぎりをつくした後でもなお、外敵からも国内の敵からも地位をその守りぬいた人々の例を見れば、なぜそんなことが可能であったのかと疑問に思う人がいるに違いない。それを解く鍵は、この種の悪行が巧みに使われたか、それとも下手に使われたかを見極めることがまず必要だ。巧みな使い方とは、自分の立場を守る必要上一度は使っても、以後はそれをきっぱりとやめ、国民の役に立つ方向に向けることをいう。反対に下手な使い方とは、はじめのうちは残酷さを小出しにしながら、時が経つにつれてやめるどころか、段々と残酷の度を増していくやり方である(中略)要するに、悪しき行為は一気にやっしまわねばならないのだ」というものがあります(訳文は塩野七生著『マキャベリ語録』より抜粋)。一見すると時代を感じさせる内容で、現代の企業経営とは関係がないようにも見えますが、鹿島さんは上記のことばを、雇用調整や下請けの切捨てなど企業が従業員や取引先に不利益をもたらすような行為をせざるを得ないときの教訓とすることができるといいます。その具体例としてカルロス・ゴーンをとりあげ、日産自動車のリストラは「一瞬にして」「一気に実行」され、「伸るか反るかの大手術は、一回だけ、それも短時間で完了」させた、としています。リストラ断行後、日産がV字回復を

果たしたことは、これをお読みの皆さまもよくご存じかと思いません。

ところが、このような大きなリストラが一度では終わらなかった、という企業は少なくありません。なかには、最近さかんに報道されている某家電メーカーのように、希望退職を毎年募るなどリストラが日常的に行われている企業もあります。このようなやり方はたしかに鹿島さんの主張とは対照的ではありませんが、そのことのみをもって適切ではない、というのはいささか性急かもしれません。しかし、リストラが繰り返されれば、従業員の士気やロイヤリティの一層の低下を招き、その結果さらなるリストラを招くという悪循環に陥る可能性は否定できません。マキャベリが上記のように語る理由も、つきつめればこの1点に集約されるように思われます。

リストラを一度で終わらすためには、その後の経営を確実に軌道に乗せなければなりません。ゴーンさんのリストラの手法が他社と違うとすれば、リストラ後のロードマップが極めて入念に練られていたという点ではないでしょうか。ある同業の大先輩が「一度リストラをやると、それがクセになる会社がある。そうした会社にとって、リストラは一種の麻薬のようなものだ」と語ったことがあります。これには私も同感ですが、そうした企業は往々にして、リストラ後の展望や戦略が曖昧だったり、説得力に乏しいような気がするのです。そのような状況では、残された従業員に対し、「会社を信じてほしい」とメッセージを送ることも、できないですね。



JAZZでほっと一息

「恋人よ我に帰れ Lover, Come Back to Me」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

先月紹介した「朝日のようにさわやかに」(Softly As In A Morning Sunrise)と同じ、オペレッタ「ニュー・ムーン」で歌われる曲です。1928年、オスカー・ハンマースタイン2世(作詞)とシグムンド・ロンバーグ(作曲)が作りしました。こちらの方が有名ですね。女性ヴォーカリストなら一度は歌っているでしょう。

The sky was blue And high above
The moon was new And so was love
This eager heart of mine was singing
Lover where can you be

空は青く高かった
月は新月、恋も新しかった
私の焦がれた心は歌っていた
恋人よどこにいるの

「朝日のようにさわやかに」が暗く物悲しい感じなのに対し、「恋人よ我に帰れ」は明るく力強い感じがします。テンポもこちらの方が速い。歌詞の内容はさほど明るくはありません。気になったので、オペレッタ「ニュー・ムーン」を調べて見ました。

舞台は革命前のフランス。若きフランス貴族のロベルトは、革命に傾倒し、そのために亡命を余儀なくされます。偽名を使いニュー・オリンズの農園主でもあり船主でもあるム

ッシュ・ポーノワールに奴隷として自分を売り込みます。パリ警察は至る所で執拗に彼を探し回ります。ロベルトはポーノワールにも、また恋に落ちた相手である彼の美しい娘リアンヌにも、自分が高貴な出身であることを打ち明けられません。結局、追手はアメリカ大陸にも迫り、子爵リボーによって捕えられてしまいます。政治犯となったロベルトは、フランスに送還されるべく「ニュー・ムーン号」に乗せられます。リアンヌは、船長のデュバルと恋をしていると偽り、父親を説得し同じ船に乗り込みますが、ロベルトはリアンヌに裏切られたと勘違いしてしまいます。

洋上の船で反乱が起き、ロベルトと奴隷たちが権力を握ります。ピノス島に全員上陸し、共和国を樹立します。ロベルトの指導で共和国は繁栄しますが、ロベルトに疑われたことでリアンヌは傷つき、最初はロベルトの求婚を断ります。

そんな時、突然フランス軍艦が現れます。島を奪還しに来たようです。子爵リボーは、フランス国王の為に島を征服してくれると期待しました。しかし、司令官はフランスに革命が起こったことを告げ、貴族の爵位を捨てなければ死刑になると言います。リボーは処刑され、共和制を支持するロベルトは爵位を捨て、リアンヌと結ばれます。物語はハッピー・エンドとなります。

こういう筋書きだから、力強いんですね。ラバ・カム・バック、ラバ・カム・バックと繰り返して、最後にラバ・カム・バック・トゥ・ミーと終わるのが決まりです。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■数々の労基法違反の末、給与返還まで迫るブラック法人の実態

※今回は退職した労働者からの相談です。「他山の石」として教訓にしたい例として紹介します。

【未払い賃金】

Q：関東のある学校法人に4月に入職したのですが、体調を崩し5月15日付で退職しました。退職後、会社から給与返還を請求する手紙が届きました。請求されたとおり支払わなければならないのでしょうか？(給与明細票の左側が支給されたもので、右側が「本来支給すべき額」とされたもの。法人は差額を請求している)

平成27年 5月分給与	
基本給	185,000
日直手当	10,000
扶養手当	
課税合計	195,000
通勤手当	20,570
総支給額	215,570
短期掛金	8,327
長期掛金	15,107
雇用保険	1,077
社会保険合計	24,511
所得税	3,700
住民税	
財形共済貯蓄	
控除合計	28,211
差引支給額	187,359

平成27年 5月分給与	
基本給	92,500
日直手当	5,000
扶養手当	
課税合計	97,500
通勤手当	10,285
総支給額	107,785
短期掛金	16,654
長期掛金	30,214
雇用保険	538
社会保険合計	47,406
所得税	
住民税	
財形共済貯蓄	
控除合計	47,406
差引支給額	60,379

A：給与明細表を見ると残業代の項目がありませんね。残業はなかった？

Q：朝6時50分から夜19時まで働かされ、休憩はまったく取れませんでした。土日は休みです。

A：そうしますと1日12時間10分の労働時間ですから、毎日4時間10分の残業時間があります。休憩が恒常的に取れない状態であれば、これは労働基準法34条違反となります。

Q：それだけでなく入職前の2月に行われた研修、3月にアルバイトで実際働き始めた分も支払われていません。

A：共済の掛け金が2ヵ月分控除されていますが、月の途中で退職した場合は法律上前月までが加入期間になりますから4月分の1ヵ月分のみ控除となります。ざっと計算してみると、20万円以上の未払い賃金がありますから、返還する必要などないばかりか、逆に10万円以上を法人に請求することができます。なお残業代未払いは労働基準法37条違反、他の未払い賃金も含め24条違反に問われます。労働基準

法36条に基づく時間外・休日労働に関する労使協定が仮に存在しなかった場合には36条違反ともなりません。

【労働条件を明示していない】

A：ところで雇用契約書はありますか？

Q：渡されておりません。理事長は「求人票のとおりだ」と説明していますが、求人票では7時40分～16時40分の勤務となっており、実態と随分食い違っています。もちろん就業規則などあるのかどうか、私は見せてもらっていません。

A：職員は何人おられます？

Q：正職員だけでも15人はいます。

A：労働基準法15条では「労働条件の明示」義務がうたわれており、労規則では必ず明示しなければならない項目が詳細に定められています。また、同法89条は「常時10人以上の労働者を使用する使用者は、就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない」と定め、それを労働者に周知する義務もあります(最高裁判決、平成15.10.10)。さらに、求人票と食い違う労働条件となっているとすれば、虚偽の公告により募集したということで職業安定法違反にも問われる可能性があり、しかも設定された労働時間があらかじめ法定労働時間を超えた時間となっていますので労働基準法32条違反です。

【超長時間労働に対する使用者責任】

A：ところで体調を崩された原因は？

Q：月～金が12時間以上の勤務で、土曜日に日直なども入り、休憩なしで働き詰めているうちに精神的不調をきたしてしまいました。医師から「しばらく休養が必要」と診断書が出され、法人に休暇申請を出したところ認めてくれず、やむなく退職に至りました。

A：たしかに月にならずと90時間以上の時間外労働、日直も含めると100時間を超える時間外労働は過労死基準に達しています。場合によっては労災請求、さらに損害賠償請求ができるケースです。

教育福祉関係で働く労働者は、「子ども達のために」「お年寄りのために」ということで無理して働いてしまう方も多く、そうした善意の労働者の気持ちを悪用して長時間労働を強いる経営者も少なくありません。しかし、許認可事業でもあるわけですから、労働基準監督署など行政に対する申告を行うことを非常に恐れている面もあります。正々堂々と主張してください。

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 26

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/keieijiku/>

「燃える集団作り専門家」 川添 香



目の前の人をどう見ているか

先日、若手経営者のI社長とお話させていただいたのですが、「管理職研修と、子育てセミナーと両方出ているのですが、どちらも同じ内容だったのには、びっくりしているんです。」との話題になりました。

人材育成と子育て。実はどちらもマネジメントです。何ら変わることはないとも思っています。

さらに彼は、「やはり、認めるって大事ですよ。よく相談されるのですが、子育てで悩んでいる友人には、生まれてきてくれてありがとうと思えとアドバイスするんです。そして、自分自身が社員で悩む時には、この会社に入って来てありがとうって思えと戒めているんです。」と続けました。本当にそのとおり、感謝は人と人との信頼を育てていきます。ただし、そう思えないことは、子どもでも部下でもたくさんあるのは世の常。どうやったらI社長のようになれるのでしょうか。

出発点を整える

I社長のおっしゃったことは、コーチングにも通じていることです。コーチングを学ぶ際にまず教えられることは「誰も間違っている人はいない」。これをルールNo1と呼び、コーチングの大前提、出発点となります。でも、どうでしょう。すぐさまそうですね、と受け入れがたいのではないのでしょうか。筆者自身も最初は抵抗を持ちながらも、これを前提にコーチングの勉強を始めました。すると、いろいろと自分に変化が起きることがわかったのです。

この前提を持っていると、例えば、目の前の人物が自分の考えとは真逆の、批判したくなるような考えを話した時にでも、この人はなぜこのようにいるのだろう、という素直な好奇心を持つことができるようになるのです。話に広がりができ、会話に深みが増します。

このルールNo1が正しいか正しくないかはさておき、こういった前提を持つと人を見る目が変わると

いうのは本当だと思います。

X理論・Y理論

アメリカの経営学者ダグラス・マクレガーが提唱した考え方で有名なX理論・Y理論があります。

<X理論>

「人間は本来なまけたがる生き物で、責任をとりたがらず、放っておくと仕事をしなくなる」という考え方。この場合、命令や強制で管理し、目標が達成できなければ懲罰といった、「アメとムチ」による経営手法となる。

<Y理論>

「人間は本来進んで働きたがる生き物で、自己実現のために自ら行動し、進んで問題を解決をする」という考え方。この場合、労働者の自主性を尊重する経営手法となり、労働者が高次元欲求を持っている場合有効である。

簡単に言ってしまうと、性悪説、性善説のようなものですが、私は、人を見る意識の違いだと思っています。

たとえ、どうにもダメなやつだと思っても、一面しか見ていないかもしれないと、いったん自分の考えをおいてみてください。そして、仮説としてY理論の考え方「人間は本来進んで働きたがる生き物で、自己実現のために自ら行動し、進んで問題を解決をする」を根底に置き、叱るのも褒めるのもそこから言葉を発してみましょう。

これは、時間がかかるものです。ですが、根気よくこの関わり方で関われば、人は必ず変わります。そのためには、親、上司は物の見方、人の見方の幅を広げることが重要です。それを愛と呼んでも過言ではないと思います。

これに加えて、最近はZ理論と言われるようになっていきます。これは、X理論、Y理論の良いところを合わせた理論とも言うべきもので、従来の日本型の経営に見られるような「信頼」関係、すなわち縦横のコミュニケーションに注目した理論となっています。

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26回 「進化するセミナー」

【12年続いている商工会経営革新セミナー】

今年で、経営コンサルタントのプロになって12年目を迎えます。私たちの仕事は、「問題解決型」のビジネスであり、問題解決とその後のフォローというスタイルがほとんどで、特に問題解決についてはある一定期間での業務受託をしています。つまり、有期事業であることが多く、その繰り返しが通常です。しかし、そんな中、今年で12年連続お引き受けしているお仕事があります。某市商工会の経営革新セミナーです。

商工会等の経営支援機関が開催するセミナーは、セミナー参加者の集客を求められることが多いために毎年「目先が変わる」といった趣旨で講師の入れ替わりは激しいのが通常です。ですから、12年連続セミナー（毎年度、通常1ヶ月間毎週開催で4～5回シリーズのセミナー）というのは、大変なレアケースと言えます。その秘訣は何かといえば、
①毎年主催者とディスカッションしてセミナーの進め方の改善を図り、セミナークオリティの向上を実現していること。
②目的である県承認の「経営革新計画」の承認件数目標を毎年クリアする成果（パフォーマンス）をあげていること。（途中年度から改善により、達成するようになったという）
③顧客であるセミナー参加者の満足度が高く、次年度以降のセミナー参加を促す結果となっていること。
等が挙げられます。

セミナーは当初、ワンウェイ（一方通行）の学校型配置スタイルで始めました。10年前は、まだそのようなスタイルしかなく、そんな中で、「あそこのセミナーはやたら横文字ばかりを並べて、出ていてもわからない・・・」といった評判をよそで聞いたり、わかる言葉を使ってセミナーの語りを組み立てようとしていたり、スクリーンに映し出すプロジェクター映像であるパワーポイントの文字を大きくし

て、絵をそれぞれに配置して目を休ませるなどの工夫から始めました。プレゼンテーション（見せ方）の良さは一定の評価を受けましたが、いきなり「経営革新計画」の承認件数目標達成の結果が出るほど甘くはありませんでした。

次に工夫したのは、ただ聞くだけでなく、自分で考え、パソコンに打ち込む演習スタイルでした。これにより大きく進化できたのは、参加者が単に聞くだけの受身から、自ら考え、講師とディスカッションしながら進めることができる能動的なアクションに変化できたことです。これにより、目標達成できる達成率が大きく向上しました。

【経営革新計画の承認件数目標達成】

そして、細かい改良を加えながら、ここ数年は、「経営革新計画」の承認件数目標を確実に達成できるようになりました。参加者がより自ら考え、皆と議論できて自社の進め方に気づきを得て、持ち帰ることができるように、セミナーの立ち位置から変えました。15名程度の参加者を馬蹄型（コの字）に机を配置し、正面には二枚のホワイトボードとプロジェクター映写用のスクリーン。皆さんに囲まれるように、テレビ番組のMCよろしく、参加者を回答者に見立てて、常に軽い質問を振って、意見をお互いに述べやすい雰囲気を作ります。そして、お互いに話すことに抵抗感がなくなれば、ディスカッションにも容易に発展できます。以前は、お互いの会社のことは「個人情報」として過剰にそのお互いの保護に気を使っていましたが、それはやめました。なぜなら、自分が任意で話すことについては、情報保護は不要だからです。その方が、他人の目線や考え・進め方の違いが浮き彫りになり、自社にとってはより以上に役立つことになるのです。

セミナーは「なんとなく役に立つ」気がするものよりも、成果を生むセミナーや、気づきと実行を後押しパフォーマンスの高いセミナーが求められています。私はプロとして、引き続き「進化するセミナー」を追求していきたいものです。