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

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

第77号　2015年7月

発行責任者
鎌田勝典・鈴木健司

時 言

■「ＡＢＣマート」の書類送検と「かとく」

全国展開する靴小売店「ＡＢＣマート」（※１）の運営会社が、東京都内２店舗（※２）で従業員に違法な長時間労働をさせたとして、東京労働局過重労働撲滅特別対策班は７月２日、労働基準法違反容疑で「エービーシー・マート」（東京都渋谷区）と同社労務担当取締役、店舗責任者２人を東京地検に書類送検した。

（※１）1985年設立。国内に約800店、2015年２月期の連結売上高約2135億円、従業員数約7500人。
（※２）「Grand Stage池袋」「ABC-MART原宿店」。

同特別班によると、両店舗は昨年４～５月、法定労働時間や労使協定で定めた上限を超え、従業員計４人に対し、月約97～112時間の残業をさせた疑い。同社は過去にも長時間労働の残業が行われ、東京労働局は2013年に是正を勧告したが、改善がみられなかったという。

過重労働撲滅特別対策班は、通称「かとく」と呼ばれ、ブラック企業対策のため、今年４月、東京と大阪労働局に設置された。計13人の労働基準監督官が大手企業中心に調査を進めており、書類送検は初めてのケース。「かとく」の業務は、労働基準監督課によると次のようになっている。

長時間にわたる過重な労働が行われ、労働基準関係法令に違反し、または、違反する疑いがある事案であって
① 監督指導において事実関係に確認調査が広範囲にわたる事案
② 司法事件で捜査対象が多岐にわたる事案
③ 被疑事実の立証等に高度な捜査技術を必要とする事案
等について、積極的かつ効率的な処理を行う。

平成26年11月に行われた「過重労働解消キャンペーン」の重点監督を踏まえ、違反・問題等が認められた事業場に対しては、是正勧告、是正の確認を行い、それでもなお、法違反を是正しない事業場については、過重労働撲滅特別対策班による送検も視野に入れて対応するとしている。「ＡＢＣマート」の書類送検はそうした方針に基づく最初のケースである。

今月号紹介

2面　トピックス「労働局あっせん、労働審判及び裁判上の和解における雇用紛争事案の比較分析」
3面　労使トラブル110番「出向元の労働条件と出向先の労働条件が食い違う場合の対応」
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・コーアクティブコーチ・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2』オフィス・サポート大阪事務所長　鈴木健司
『暮らしと法律　相談・救済センターのコーナー』
8面　職場のＱ＆Ａ「二つの事業所から報酬を受ける場合の社会保険料の取扱い」
『となりの弁護士』弁護士・原和良先生の連載

職場のＱ＆Ａ

「二つの事業所から報酬を受ける場合の社会保険料の取扱い」

Q 別の事業所で役員を務めておられる方が、この度、弊社の役員に就任されました。いずれも社会保険の適用事業所なのですが…。

A 健康保険・厚生年金保険では、適用事業所で常用的に使用されると認められる者（健康保険は75歳未満、厚生年金保険は70歳未満）は、適用除外の要件に該当する者を除き被保険者となります。役員の被保険者資格の考え方については、「昭和24年7月28日保発74号」により以下の6つの要素から総合的に判断することとされています。

①定期的な出勤の有無、②役員会の出席の有無、③従業員に対する指示・監督の状況、④役員との連絡調整の状況、⑤法人に対してどの程度の意見を述べ、影響を与える立場にあるのか、⑥法人からの報酬の支払いの実態（実費弁済的なものだけかどうか）。

これらの要件を満たす場合、2つの事業所において被保険者となりますが、自身が選択する事業所の管轄年金事務所等へ「被保険者所属選択届・二以上事業所勤務届」を提出します。いずれかを主たる事業所として選択するわけです。

保険料は、それぞれからもらう報酬月額を合算し、標準報酬月額を定め、その按分した額をそれぞれが管轄年金事務所等へ納付することになります。例えば、A事業所で50万円、B事業所で30万円の報酬をもらい、A事業所の管轄年金事務所等を選択した場合、報酬月額の合算額80万円ですから、標準報酬月額は健康保険70万円、厚生年金保険62万円となります。その標準報酬月額に保険料率を乗じた額が保険料額となりますから、それにA事業所は80万円分の50万円、B事業所は80万円分の30万円の率を掛けた金額を、それぞれがA事業所を管轄する年金事務所等に納付するということです。

となりの弁護士

「おごれる者久しからず」

弁護士法人・パートナーズ法律事務所長
弁護士　原　和良

1　祇園精舎の鐘の声　諸行無常の響あり
沙羅双樹の花の色　盛者必衰の理をあらはす
驕れる者久しからず　ただ春の夜の夢の如し
猛き人もついには滅びぬ　ひとへに風の前の塵に同じ。『平家物語　上巻』

2　歴史は繰り返す。今の日本を見ていると、まさに、平家物語のこの文章を頭がよぎる。昨年12月に総選挙で大勝した安倍内閣は、7月16日、数の力に任せて違憲の安全保障法案を衆議院で可決した。反対運動は一時的に盛り上がり、内閣支持率は一時的に下落するかもしれないが、国民はそのうち忘れる、というのが官邸筋の考えだという。

今回の特徴は、法案の内容そのものへの反対はもちろんであるが、憲法は為政者の越権行為を禁じているのにそれを侵そうとしているという立憲主義違反への危機感、ロジカルな反対意見を聞かず数の力で強引に法案を成立させようというその政治手法に対する危機感から大きな反対運動が盛り上がっている。まさに、60年安保と同じ構図だと思う。若者が立ち上がっていることに、未来への光を感じるのは私だけではないであろう。

3　同じことは、東芝の1500億円にものぼる粉飾決算にもあてはまる。私欲や目先の利益を優先し、大義を踏み外せば、どんな大企業であっても一時期はしのげたとしても、いずれは大きなしっぺ返しを食らう。多くの企業の栄枯盛衰を見てきて、この原理は普遍だとつくづく思う。会社は、社会の幸福の増進のために存在するのであって、会社の利益のために社会や顧客が存在するのではないことを肝に銘じるべきである。

4　今、事務所では、所沢市の保育園で育児休暇を取得したら在園している上の子どもの保育が解除されるという新ルールをめぐって訴訟に取り組んでいるが、市はその場しのぎの場当たり的対応を重ねるばかりで決してその過ちを認めようとしない。子どもを持つ親であれば、育児休業終了後に上の子も下の子も保活（保育園に入園するための活動を行うこと）がいかに大変なことかを身をもって知っている。男女平等、女性の社会進出、少子化対策を政府が進める中で、こんな制度を導入する自治体に、若い子育て世代は居住する気にはならない。究極の少子化推進政策である。

5　18歳選挙権が導入された。これからの日本を担う若い人たちが主権者として意思表明ができる機会が広がった。もっともっと声を上げて欲しい。

□編集後記――7月初旬、物理学者・南部陽一郎氏が大阪で亡くなりました。米国籍ですが最後まで二つの国に生き、世界の素粒子研究をリードしてきました。2008年には「50年遅れのノーベル賞受賞」とも言われましたが、それまでは湯川秀樹・朝永振一郎を支える理論派三傑の一人とされてきました（坂田昌一・武谷三男とともに）。この南部を「仰ぎ見る存在」として同時に受賞した益川俊英氏はまさにその直系です。彼らの不屈の研究は今や国際的には礎石理論と見做されています。その益川が20日「安全保障関連法案に反対する学者の会」の呼びかけ人として、万を超える学者を代表して150人の学者とともに記者会見しました。この意味は深く重い。安倍晋三氏は法案違憲を断言した憲法学者を侮蔑しました。これをすべての学問研究の許しがたい壟断とも見たのでしょう。戦後70年、日本は今平和へ、熱闘の夏を迎えています。（N）

トピックス

■「労働局あっせん、労働審判及び裁判上の和解における雇用紛争事案の比較分析」

厚生労働省の要請を受けて独立行政法人労働政策研究・研修機構が行った「労働局あっせん、労働審判及び裁判上の和解における雇用紛争事案の比較分析」が公表されました（以下「報告書」と略。全86ページ）。労働局で行われるあっせん、裁判所で行われる労働審判及び裁判上の和解の諸事案を対象に、労働者・企業の属性、終了区分、時間的コスト、弁護士又は社会保険労務士の利用、事案内容、解決内容、請求・解決金額についての比較統計分析を行っています。

【比較分析の概要】

（１）調査対象事案

〇労働局のあっせん事案：2012年度に４労働局で受理した個別労働紛争関係紛争事案853件

〇労働審判の調停・審判事案：2013年に４地方裁判所で調停又は審判で終局した労働審判事案452件

〇民事訴訟の和解事案：2013年に４地方裁判所で和解で終局した労働関係民事訴訟事案193件

（２）解決内容の傾向

あっせん・審判・和解ともに、多くのケースにおいて金銭解決が活用されている（雇用終了事案の場合、復職の事例は非常に少なくなっている）。あっせんの金銭解決96.6%（復職等1.2%）、審判の金銭解決96.0%（復職等0.4%）、和解の金銭解決90.2%（復職等6.2%）。

（３）制度利用期間の傾向

あっせんは２か月以内（平均値1.6か月）、審判は６か月以内（平均値2.3か月）で解決されるケースが多い一方、和解は６ヵ月以上（平均値10.8か月）の期間を要するケースが多い。

（４）金銭解決の金額の傾向

あっせんは低額で解決する傾向がある一方で、審判及び和解は高額で解決する傾向があるが、いずれも解決金額の分布は広くなっている。

	平均値	中央値
あっせん	279,681円	156,400円
労働審判	2,297,119円	1,100,000円
和解	4,507,660円	2,301,357円

この金額の差異について、「報告書」では、①３つの制度の利用者の性別及び雇用形態の違い、解決に要するコストの違いなどが背景にあることを指摘するとともに、②「労働局あっせんにおける参加と合意の任意性」を指摘しています。つまり、あっせんにおいては相手側が不参加、合意拒否する可能性があるのに比べ、労働審判及び和解においては調停・和解しなければ審判・判決が下されるので、「『逃げられるリスク』分だけディスカウントされている可能性があると考えられる」と分析しています。

【事案内容の分析】

あっせんにおいては、雇用終了事案が74.1%、いじめ・嫌がらせ事案が31.3%、労働条件引下げ事案が13.8%となっています。雇用終了事案の内訳をみると、2008年度から2012年度にかけて、解雇事案が40.2%から29.0%に大きく減少する一方、退職勧奨が8.1%から13.1%へ、自己都合退職が5.6%から17.7%へと増加しています。「報告書」は「企業行動が解雇から非解雇型雇用終了にシフトした」と分析します。

同じくあっせんにおいて、近年の継続的な傾向としていじめ・嫌がらせ事案の着実な増加があり（2008年度22.7%から2012年度31.3%）、これに伴って労働者に何らかのメンタルヘルス上の問題がある事案が2008年度の3.0%から2012年度には12.4%へ激増していることも特徴的です。

労働審判・裁判上の和解においては圧倒的部分が雇用終了事案です（労働審判で95.8%、和解で91.7%）。その中でも懲戒解雇がそれぞれ15%以上と一定の比率を占めているのが特徴的です。なお、解雇等雇用終了事案においては地位確認を主たる請求としつつ、併せて不払残業代をも請求してくる混合事案もそれぞれ15%以上の比率で存在しています。

【解雇金銭解決制度は慎重な議論が必要】

もともとこの調査は、「日本再興戦略改訂2014（平成26年６月24日閣議決定）において、事例分析・整理を行う旨が明記されて実施されたものです。政府は、「解雇無効時の金銭解決制度」を検討中で、2015年６月30日には厚労省のホームページ上に「個別労働関係紛争の解決状況確認ツール」が公表されました。事案の内容、残業代請求の有無、性別、雇用形態、勤続年数、役職、月額賃金、企業規模の項目をチェックすると、条件に応じた解決制度を提示するというものです。

たしかに政府が検討している案は、「労働者の選択」により会社から金銭を受け取る代わりに退職する仕組みを導入するというものですが、ひとたび制度化されてしまうと企業の解雇自由化という安易な方向に流れる危険もあり、慎重な論議が必要でしょう。

■「なにわの市民革命　（「大阪都構想」住民投票）」その2」

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）

６（１）住民投票の結果は、反対 705,585票、賛成 694,844票。都構想が実施されれば、行政は著しく非効率化し、大阪市民の行政サービスレベルは著しく下がり、中長期的に大阪の都心が衰退し、結果的に大阪全体が地盤沈下するという結果をもたらす。ちょっと協定書を読んだ人であれば、破綻した案だと思うはずである。それにもかかわらず、なぜ約７０万もの市民が賛成したのであろうか。

（２）結論を言えば、それは全体主義現象であると考える。藤井聡京大教授は「＜凡庸＞という悪魔」という著書で、全体主義の特徴を以下のように７つにまとめている。

①思考停止：大衆人達の思考停止。全体主義が立ち現れる大前提

②俗情：大衆人達の俗情。全体主義現象を駆動するエネルギーの源泉

③テロル：全体主義現象の必然的帰結として遂行される暴力行為

④似非科学：テロルを中心とした全体主義活動を正当化するための「後付け論理」

⑤プロパガンダ：後付け論理／似非科学を無理矢理正当化するために繰り返されるもの

⑥官僚主義：全体主義における諸活動の効率化のためにあらゆる領域で横行する

⑦破滅：全体主義活動を推進した場合に必ずたどり着く終着駅

以下では、「大阪都構想」現象をこの７つの特徴にあてはめて検証する。

（３）まず、都構想で遂行しようとした「③テロル」とは、大阪市解体、住民サービス低下等の様々な公益毀損である。さらに、ここで重要なのは、府議会・市議会で一度は、都構想協定書は否決された、という事実である。これは大阪市民の代表者である市議会では、都構想のメリットは認められない、したがって、都構想は実施すべきではない、という結論をいったんは下したということを意味する。ところが、橋下市長は、住民投票を通して、市民側がその市議会の決議を不服とみなし、決議を覆そうとしたのである。このことはつまり、今回の住民投票は、「市議会にて議論を重ねて結論を下す、そして、その結論が市議会で出たのならば、その結論に従う」という議会制民主主義の前提を、破壊する「テロル」に他ならないものであることを意味する。橋下市長は「都構想に賛成か反対か」というワンイシューでもって住民投票をやったのである。この点から考えても橋下市長が行った住民投票は、間接民主主義の思想で作りあげられている日本の政治システムを破壊する「テロル」に他ならないと言うこともできる。

（次回へつづく）

■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

■立ち退き２題～民間取引の場合と公共事業の場合

【民間取引の場合】

Ｑ：賃貸契約で弁当屋を経営しているのですが、家主から「土地・家屋を売却したいので立ち退いてほしい」と言われ、引っ越し代相当の補償金を支払うと言われましたが…。

Ａ：民間の取引の場合、とくに立ち退き相場があるわけではありませんので、話し合いで決めることになります。その際、「家主側の事情」と「賃借人側の事情」が考慮されます。「家主側の事情」として、その場所に住むとか商売を始めるという事情があるのか、それとも単なる売却なのかでは違ってきます。また、建物の老朽化が進み建て替えせざるを得ない事情があるのかどうかも判断材料となるでしょう。一方、賃借人側の事情として、住んでいるのか商売をやっているのか、商売をやっている場合でも単なる事務所として使っているのか、その地域に商圏のある店舗として経営しているのかどうかも重要な要素です。

あなたの場合、弁当屋ということはその地域に根差した商売ですから、引っ越し費用だけでなく、新たな店舗の内装費や一定期間休業せざるを得ないと思われますのでその間の営業補償なども立ち退き料に含まれるべきでしょう。そういう点も踏まえて家主さんと話し合ってみてください。

【公共事業の場合】

Ｑ：道路の拡幅のため行政から住居の立ち退きを迫られています。もう８０年以上にわたって借地権設定をした土地の上に住居を建てて住んでいるのですが、地主から「借地権割合は借地権者３０％：地主７０％」で合意しろという文書が送られてきました。理由として、①近傍と比べて借地料が安い、②権利金をもらっていないからだというのですが…。

Ａ：行政による立ち退きの場合公共用地の取得に伴う補償基準が定められていますので、それにしたがって土地買収代金、借地権消滅補償金、物件移転補償金、立ち退き補償金が支払われることになります。借地権が設定されている場合、借地権割合をどう設定・合意するかが問題となります。一般的には都市部の場合「借地権者７割：地主３割」程度で合意される場合が多いといわれています。その際、たしかに①借地料の相場との対比、②権利金（保証金）の支払いの状況が考慮されますが、同時に③借地権設定期間がどれぐらいあったかも考慮されます。８０年以上にわたって設定されていたことを考慮すると、地主さんの主張する「３：７」は低すぎるように思います。ただこれも合意（合意に至らなければ行政側の一定の裁定）によりますので、それらについて詳しい不動産鑑定士や不動産屋さんなどに意見書を書いてもらった方がいいでしょう。

コラム　人事労務の視点で歴史をひも解く（第27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④～M&Aにおける売り手企業の選び方

近年、大手企業による国内・海外企業のM&A（合併、買収、事業譲渡等）のニュースを目にすることが珍しくなくなっていますが、中小企業においても事業承継などを目的としてM&Aが活用されるケースが増えています。われわれ社労士も、デューデリジェンス（人事労務面からの調査）、人事諸制度の統合や労働条件の統一等のコンサルティング、M&A後の社会保険手続きなどで仕事上かかわることがあります。

さて、M&A（会社分割を除く）の典型的な課題として、異なる社風や組織文化の衝突により社員間で不満や不協和音が生じ、組織の融和が阻害されるという点がよく指摘されます。これについて、鹿島茂さんは著書『社長のためのマキャベリ入門』のなかで、とくに買い手側の立場で考えるときに、マキャベリの下記の主張が参考にできるといいます。

君主論でマキャベリは、当時の君主国であるオスマン帝国（トルコ）とフランス王国をとりあげ、両国について

・トルコ：一人の君主の手で治められており、他はすべて彼の公僕である

・フランス：一人の君主と多くの封建諸侯がいる。諸侯は、君主の引立てとは無関係に血縁によってその地位を保っており、各々が領民から主君と認められている

と述べたうえで、「トルコの国を征服するには大きな困難をともなうが、征服してしまえば、国の保持がいたってらくだと知れよう」と述べています。つまり、「権力が一人の人間に集中し、あとはすべて公僕であるような絶対君主国家は、一枚岩の団結を誇るから、これを征服するのはそうとうに大変だが、いったん、征服・占領してしまえば、民衆は支配され、命令を受けることになれているので統治は意外に楽である」（前掲書より）というわけです。

これを現代のM&Aに即して考えた場合、鹿島さんは、合併や買収の対象とすべきは、創業者によるワンマン体制で社内に敵対勢力がいない同族経営の会社である、といいます。すなわち、ワンマン会社の社員はトップに従うメンタリティを持っているので、新しい経営陣に対しても従いやすく、組織の融和も進みやすいはず、というわけです。一方で、フランス王国のように、権力が分散しているような会社は、組織の融合が円滑に進みにくいので、M&Aの対象としては避けるべき、としています。

ただ、現実には、ワンマン経営はM&Aにおいては企業価値を低下させる要因である、と見られることが少なくないようです。たとえば、ワンマン経営のもとで会社全体を把握している社員が育っておらず、事業運営に支障が生じる可能性はないか、という点は多くの買い手企業が危惧する点でしょう。また、創業者の引退をきっかけに同族間あるいは社員間の対立が表面化する、といったことも実際問題としてあり得るかもしれません。これらのことを考えると、鹿島さんあるいはマキャベリの考察は興味深い内容ではありますが、あらゆるケースに適用できるとはいいにくいように思われます。いずれにせよ、M&Aは異なるＤＮＡをもつ組織の統合にほかなりませんから、事業シナジーや財務上のメリットといった点だけでなく、異なる社風や組織文化の融合といったソフト面も重要な検討課題である、ということだけはいえそうですね。

JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト　小柳忠章

「I Remember You　アイ・リメンバー・ユウ」

邦題はありません。パラマウントのミュージカル映画「The Fleet's In（邦題：艦隊入港）」の為に作られた1曲。映画の完成は1942年で、作曲は監督のヴィクター・シャーツィンガー、作詞はジョニー・マーサーのコンビで作られました。作曲の年は1941年ですが、ヴィクターは映画の完成の直後、53歳で心臓発作の為、ハリウッドで亡くなります。89本の映画を監督し、50以上の作曲をしました。同じコンビで作った「Tangerine」という曲が、この映画ではヒットしましたが、「I Remember You」はヒットしませんでした。しかし、何と20年後、イギリスのポップ歌手フランク・アイフィールドが歌って大ヒット。それを受けてアメリカでもヒットし、今ではジャズのスタンダード・ナンバーです。分からないものですね。

この曲はヴァース（前奏）がありますから、そこから訳してみましょう。

あれはタヒチだったかしら？
それともナイル川の上だったかしら？
ずいぶん前のことなのに、ほんの一時間くらい前みたいに
あなたの微笑みを見つめていたことを思い出します

ここからコーラス（繰返し部）
あなたを憶えているわ
私の夢をかなえてくれた人
ちょっとキスしただけ
あなたを憶えているわ
“僕も君を愛している”と言ってくれたわね
憶えているわ、知らなかった？

（中略）

私の一生が終ったとき
天使たちが人生の感動を思い出してとたずねたら
I Remember Youと答えるわ

1941年12月8日、日本の連合艦隊はハワイの真珠湾を奇襲攻撃します。ここからアメリカは第二次世界大戦に全面的に参戦していきます。この曲が作られたときは、まだイギリスへの物資補給だけだったのに、映画が発表された時は太平洋でも、ヨーロッパでも戦争になっていたということです。この甘ったるいバラードがヒットしなかった理由に当時の世相が影響したと考えるのが自然ではないでしょうか。逆に20年後の1960年代は、平和な時代だったので、この曲がヒットしたのだと思います。

平和でなければ、音楽などの芸術も人々の暮らしを支える経済も発展しません。積極的に他国の戦争に参加できる仕組みを作ろうとする企てに私は反対です。

労使トラブル110番

労働相談メール　roudou@officesup.com

■出向元の労働条件と出向先の労働条件が食い違う場合の対応

Q　介護事業所です。常勤者が１名長期療養に入り欠員が生まれました。このたびＡ法人から出向者を受け入れることになったのですが、当法人とＡ法人との労働条件が違っています。当法人は１日８時間勤務、Ａ法人は１日７時間勤務で、出向者本人も７時間勤務を望んでいます。ところが、介護報酬との関係で、当法人の勤務時間（１日８時間）を勤務しなければ常勤者とみなさないという扱いになっています。出向者本人に不利益を課すことはできるのでしょうか。

A　【在籍出向の就業規則の適用関係】

出向には移籍出向と在籍出向とがありますが、ご相談の件は在籍出向と思われます。在籍出向とは、出向元に在籍しながら、出向先の指揮命令を受けて働くという形態です。この場合の就業規則の適用関係は、①指揮命令に係る労働条件等（労働時間など）は出向先の就業規則が適用され、②それ以外（身分関係、退職金など）は出向元の就業規則が適用されるのが一般的です。

具体的には、出向元・出向先、出向者の３者間で出向契約および労働契約を結び、どのような労働条件とするか、賃金は出向元と出向先のどちらがどのような割合や補てんの仕方をもって支払うか、就業規則の適用区分などを取り決めます。しばしば問題となるのは、出向元の労働条件と出向先の労働条件が食い違うときの対応です。

【出向元の命令の正当性が問われる】

給与額が同じだと仮定するなら、１日７時間労働から１日８時間労働とすることは労働条件の不利益変更の問題のように見えます。たしかに本人にとっては不利益変更なのですが、今回は出向に伴う不利益がどこまで許されるのか、つまりＡ法人の出向命令に正当性があるかという問題です。軽微な労働条件の低下ならばともかく、賃金、労働時間などは労働条件の中核をなす部分ですから、出向者本人の同意がなければ出向命令を強行することは正当性に欠けることになります。

【出向命令の有効性の判断基準】

一般に出向命令の正当性を判断する基準は次の３点が重視されます。

① 就業規則に出向規定が存在する。
② 合理的な出向期間が明示されている。
③ 出向先の労働条件が著しく不利益とならない。

①の出向規定は、「会社は業務上の必要に基づいて、労働者に出向を命じることがある」という直接的な規定があることが要件とされています。こうした規定があれば、労働者の出向に関する包括的同意は得ているとみなされます。②の出向期間については、在籍出向である以上、復職の可能性のない出向とすることはできません（移籍出向になってしまいます）。何年間が合理的という定めが特にあるわけではありませんが、２年、３年程度が合理的な範囲ではないでしょうか。

問題は③の労働条件です。出向元は出向者に対して何の補てんもなしに就業規則の出向規定を理由に出向を命じることができるかというと単純ではありません。とくに軽微な労働条件の低下ならばともかく、１日の労働時間の長さまで労働者の出向に関する同意に含まれていると解するのには無理があります。したがって、不利益を解消する措置をどの程度行われたかが重要となります。

【具体的対応をどうするか】

もちろん出向者本人が同意すれば問題はないのですが、ご本人は７時間勤務を要望しているということなので同意は難しいと思われます。一方、介護報酬との関係で１日８時間勤務としなければ常勤者扱いされないという矛盾があります。

結局、契約上は１日８時間として１日１時間分の給与を増額することで本人に納得してもらうか、あるいは延長された１日１時間分を休暇として出向先において計画的に消化させる（この休暇を出向先で消化させるのではなく出向元に復帰後、まとめて長期休暇とするような処理もあり得ます）とか、有給で買い上げるようなシステムとするしかないように思われます。賃金補償か、休暇による処理のいずれかを出向者に選択してもらうことになるでしょう。なお給与額に差ができる場合の補償、負担のあり方は、出向元と出向先との間で取り交わされる出向契約において確認して下さい。

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 27

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・コーアクティブコーチ

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

職場の安全を生み出すコミュニケーション

先日、ある建設会社の安全大会で、「職場の安全を生み出すコミュニケーション」というテーマで講演をさせていただきました。建設業はコミュニケーションが「命」に関わっていく仕事です。日頃の職場での信頼関係の積み重ね、プライベート(家族間)でのコミュニケーションも安全を生み出す要素であることを「関係性を壊す４つの毒素」、「ほめる、ねぎらう、認める」の承認、の二つの側面からお話ししました。

関係性を壊したいと思ったら…

まずは、こんな話から入りました。人は関係性を壊す「4つの毒素」なるものが備わっています。毒素とは「批判」「防御」「侮辱」「逃避」の４つですが、知らず知らずのうちにやってしまっているので、自分ではわかりにくいものです。しかも、これらは文字を見ただけで、そりゃそうだろうと思うくらい、言葉で説明するととても簡単で、当たり前のことと捉えて「なるほどね」でおしまいになってしまうようなものです。

では、実際のところ、日頃この4つの毒素を、私たちはどんなふうに体験しているのでしょうか。私はこの概念を説明する際には体験学習という方法をとることにしています。今回は講演というスタイルではありましたが、10分ほどのエクササイズとして何人かに壇上で体験してもらいました。

壇上には、テープで区切った4つの毒素エリアを作っておきます。それぞれに「批判」「防御」「侮辱」「逃避」のカードを置き、参加者にはそのエリアを歩きながら、日頃自分が得意としているエリアを探してもらいます。大事なのは頭で考えていくのではなく、身体でそのエリアのエネルギーを感じていくことです。そして同じエリア同士でそれぞれの毒素について話し合ってもらうのですが、その際に身体動作が特徴的に現れることがあります。「批判」エリアでは、上から目線、人差し指を上から下に振りかざすなどの動作、「防御」では、腕組みをし、目線は下、じっと動かない態度などが現れます。毎回少しずつ違いが出ますが、今回とても印象的だったのは、「逃避」チームでした。最初からエリアの一番端に立ち、今にも壇上から落ちそうなのです。ここにいたくないというエネルギーがありありと見て取られますが、本人たちは指摘されるまでこのことに気づかないのです。このエリアから「逃避」についてどう思うか話してもらうと、相手がすごく遠く感じますね、コミュニケーションを放棄している感じですね、などの感想が出ました。

これらの毒素は自分を守ろうとする本能的なもので、実際のところ誰にでもあるもの。ですが、過度になると相手との関係性を壊すことにつながります。日頃無自覚に行っている行為が、相手との関係性においてどんなふうに影響しているかに気づき、自分のパターンを変化させていくことが相手との関係性作りの一歩になります。

ほ・ね・みにしみるほめ言葉

関係性のあいだには、感情の行き交いがあります。それはちょうど預金にも似ていて、親密な感情が蓄積されていくこともあれば、逆に大きく引き出されることもあります。毒素は感情の預金を引き出す行為です。逆に相手に関心を持ち、肯定的に捉えていくのは信頼の感情を増し、親密な感情も蓄積していく行為です。

私はこれを三種類に分け、行動を「ほめる」、感謝で「ねぎらう」、存在を「認める」として、「ほねみにしみるほめ言葉」として伝えています。

「ご安全に」

コミュニケーションは関係性の善し悪しで質が変わります（逆もまたあり）。人と人がつながり合うことで目に見えない伝達が早くなります。一瞬の差が安全に関わる職場では特に大事なことでしょう。また家族間でコミュニケーションが良好であれば、心配ごとを職場に持ち込むことも少なくなり、仕事に集中できるようになります。

式典では、来賓の方々があいさつをされましたが、最後に必ず「ご安全を」という言葉を付けられていました。この言葉に心からの願いを感じます。私の講演が少しでも安全につながりますように。願わずにはいられません。

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27回　「しくみをつくる・生かす・改善する」

【限りなくスパイラルアップできる】

コンサルタントとして全国の企業の実情に触れる機会が多数ありますが、それら企業が作っている事業のしくみの活用度や熟成度は、千差万別といえます。中にはトップ以下、一丸となってよいしくみづくりをしようと、真剣に取り組んでいる企業も多いものです。そのような企業は、問題点を指摘されることを「迷惑がる」とか「不快に思う」ことはありません。むしろその指摘事項が納得できる内容であれば、「気づき」をもらったことをありがたく感じ、これまで以上のしくみに改善しようという働きかけをするものです。そして、どんなに努力している企業であっても、これでいいというものはありません。改善はいくらでもできる余地があり、その思いが消えなければ、限りなくスパイラルアップできるのが「しくみ改善」の良いところです。

【管理が難しいサービス業】

葬祭会館と結婚式場を３０店舗以上運営しているＡ社は、サービス業として無形であるサービスに多くのしくみを取り入れています。サービス業は、不良品が形として残る製品製造業に比べ、管理のむずかしい面があります。なぜなら、サービスは無形であるために提供した次の瞬間には通りすぎて行ってしまうという性質があるためです。

葬祭会館と結婚式場に効率的に食事を提供するために、多くのフランチャイズ店舗が行なっているようにセントラルキッチンとして１ヶ所の大型調理場を持っています。ただ、式場に運び込む際に、葬祭会館の場合はほとんど料理として完成させて保冷車で一定の温度以下に管理して一定時間内に持込むルールを持っていましたが、結婚式場の場合は、あつあつの料理をふるまう必要があるために、食材として事前に仕入れたものを保冷車で調理人が結婚式場に持ち込むようにして、特にそれ以上の基準を設けていませんでした。食材の場合は、温めるだけの出来合いの料理の場合以上に「鮮度」を保つルールが必要なことは明らかですが、食材は、いつも決まったものでないだけに返ってルールに盲点があったようです。当社は、これを期に食材の店舗持込に関する「しくみづくり」を行ったのです。

【「しくみづくり」で終わらせない】

葬祭会館でお客様のオーダーにより、返礼品を決め、その数を手配します。返礼品の包みが破れていたり、数が足りないといけないので業者から購入した返礼品が店舗に到着した時点で、数量と状態をチェックして、納品書の項目に確認印を押すルールになっていました。ところが、ある時納品書のチェックを早々に済ませて、まだ式典が終わる前になお納品書を本部に送ってしまって式典の会場には確認できるものが何もない状況でした。もし、返礼品をお渡しする際に数が足りないとか、品物に傷があっても確認もできず、業者を責めることも、お願いすることもできない状況でした。サービスの提供が終わるまでは、納品書の現品は手元におくことが確実なわけです。当社はその後、その点を徹底すべく、しくみを作るにとどまらず、しくみの意義を考え、「しくみを生かす」ことを行ったのです。

しくみといえば、全店舗のパントリー（食事を温めたり、提供するための場所）は調理人に任されていました。そして、そのパントリーの清掃管理や予定献立のスケジュール表や注意ポスターの掲示、そして冷蔵庫内部の食材の入荷日記入ルールがありました。ところがいくつかの店舗を確認すると、そのしくみの熟成度に大きな差があり、いわば５Ｓ（整理整頓等）がよくできている店舗とそうでない店舗の格差が非常に大きいことがわかりました。せっかく整理整頓や掃除のルール・しくみを作っていても、担当の調理人のパントリーの施設管理に対する熱意次第であったわけです。「しくみがあってもしくみがあるだけ」そういった状況を改善すべく、意識付けの徹底を行い、さらにチェック機能を強める「しくみの改善」を行ったのです。

しくみは事業にとってとても重要なもの。ただ、「ちょっとした盲点があり、作っていないしくみ」、「しくみはあってもその意義を忘れて生かせていないしくみ」そして「しくみはあってもその管理状況に差があり改善が必要なしくみ」とさまざまです。「しくみをつくり・生かす・改善する」・・あなたの会社でも今一度、原点に立ち返ってしくみの再点検してみませんか。