



オフィス・サポートNEWS

第78号 2015年8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

■「年金情報流出とマイナンバー」

【厚労省の監督責任・セキュリティ体制は無きに等しい】

日本年金機構がサイバー攻撃を受け約125万件の年金個人情報流出した問題をめぐって、第三者委員会が報告書を公表した(21日)。

① サイバー攻撃が始まった(5月8日)16日前(4月22日)、すでに厚労省には不審メールが届いていたにもかかわらず、年金機構にはそれが伝えられなかった。

② 機構への攻撃は厚労省に連絡をされたが、職員はそれを上司に報告せず指示は出されなかった。

③ 機構に100通以上の不審メールが届いた5月18、19日、機構から連絡を受けた担当者は、ここでも上司への報告を行わなかった。

「厚労省のどの課室も自らに監督権限があるとの意識がない」ことがはっきりした。

厚労省の情報セキュリティ体制は、「実質わずか1名の体制」で、専門的な知識はなく、他にも多数の業務を抱えていた。

【社保庁体質が原因か?】

第三者委員会報告に先立つ20日、年金機構は内部調査報告書を公表した。そこでは「組織としての一体感の不足」という「社保庁時代からの体質が根底にある」とした。

たしかにそうした面もある。しかし、それ以上に社保庁を解体して、職員の半数を非正規労働者にし、



外部委託を強化したことに問題があると思う。実際、年金情報を扱うパソコンを非正規労働者に管理させており、パスワードも設定していなかったという。

【マイナンバーは大丈夫か?】

この問題は厚労省・年金機構だけの問題ではない。日本の政府機構(自治体も含む)のセキュリティ体制がそもそも脆弱なのである。少なくない専門家たちは日本の政府機構のセキュリティ体制の欠陥を指摘しており、また公的機関の非正規労働者の比重もこの間急速に増大し彼らに基幹業務を担わせているのが実態である。

報道によると、政府は国民に割り振るマイナンバーを基礎年金番号と結びつける作業を当面延期する方針だ。そうしないと国民は納得しないということだろうが、それで済む問題ではない。マイナンバーには、個人の預貯金口座の情報、医療の受診情報なども結びつけるという。マイナンバーの流出があったとき、それは年金情報の流出問題の比ではない被害を一人ひとりの国民に与える。

マイナンバーの拙速な実施は避けなければならない。

今月号紹介

2面 トピックス 「2015年度新設・改正助成金(雇用関係)」

3面 労使トラブル110番 「本採用拒否・合意退職の話し合いをしたところ、翌日から欠勤し、「退職を強要された」と主張…」

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3』
オフィス・サポート大阪事務所長 鈴木健司
年長相談の現場から
「遺族厚生年金を受給している人が65歳になったら…」

8面 職場のQ&A 「労災事故の休業3日間の事業主補償の支払額」
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「労災事故の休業3日間の事業主補償の支払額」

Q 終業30分前に業務上の事故に遭い、その日は早退し、翌日から休業している従業員がいます。この場合、3日間の事業主による休業補償の支払いについてですが、事故当日は6割以上の賃金を支払っているの、翌日から3日分の平均賃金を支払えばいいのでしょうか。

A 【休業補償の待期間3日の意味】
労災保険法第14条では、休業した日の第4日目から療養のため休業を要する期間に休業補償給付が支給されるとされ、休業初日から3日間は待期間とされています。この待期間について、事業主は、労働基準法第76条の規定により休業補償を支払わなければなりません。

この3日間の待期間には、就業時間中に負傷し休業(早退)した日も含まれるという扱いになっています。ただし、残業時間中の負傷であれば、休業日数には含まれません(昭和27年8月8日通達)。

【事業主による休業補償】

負傷の翌日と翌々日が終日休業されていますので、事業主は平均賃金の6割を休業補償として支払えばよいのですが、負傷当日は一部労働している部分と休業している部分とに分かれます。労働基準法施行規則第38条は、一部労働不能の場合の扱いについて、「所定労働時間の一部労働に対する賃金と平均賃金との差額の100分の60が休業補償として支払われる」としています。

たとえば、1日の平均賃金が1万円ですと所定労働時間が8時間の場合、負傷するまでの実労働時間が4時間であれば5千円が実労働時間に対応する賃金として支払われます。それに加えて、不就業の時間分である5千円の6割(3千円)が休業補償として支払われなければならないということです。二質問のケースでは、終業時刻30分前に負傷しているの、30分に対応する平均賃金の6割が支払われなければならないということになります。

となりの弁護士



「デモと就職」

弁護士法人パートナーズ法律事務所長

弁護士 原和良

1 自由と民主主義を求める学生緊急行動(SENDS)の安全保障法制反対集会の盛り上がりの中で、デモ・集会に参加すると就職に不利になるという議論が話題になっています。

2 まず、内定の取り消しについてですが、内定は法的には始期付解約権留保付きの労働契約と解されていきます。この場合、最高裁は、内定取消は、「解約権留保の趣旨、目的に照らして客観的に合理的と認められ社会通念上相当として是認することができるものに限られる」(大日本印刷事件、電電公社近畿電通事件)としています。

3 最近話題になった、日テレアナウンサーの採用取り消し事件は、アナウンサーとして採用内定していた女性が、学生時代に銀座のクラブでホステスとしてアルバイトをしていたことを内定取消の理由とするものですが、上記の最高裁判例に照らすとその有効性は大きい疑問といえるべきでしょう。

なお、厚労省は、採用面接で、個人のプライバシーに関わる思想信条や支持政党を質問したり応募用紙に記載させること自体が、就職差別となると警告しています。

4 試用期間満了による解雇について、三菱樹脂事件という有名な最高裁判例があります。1963年に東北大学法学部を卒業した高野達男さんが、三菱樹脂株式会社に入社し、将来の管理職候補として採用されましたが、3ヶ月の試用期間満了に際し、本採用を拒否された事件です。高野さんは、採用面接で学生運動に参加したかどうかという質問をされこれを否定しましたが、採用後の会社側の調査で高野さんが大学生協の運動に関与し安保闘争の集会・デモに参加していたという事実が発覚したため、会社は、詐欺により採用されるに至ったものとして採用を拒否しました。

5 最高裁判所は、企業には採用の自由があるのであり、特定の思想、信条を有する者をその故をもって雇い入れることを拒んでも、それを当然に違法とすることはできない、と判断し、内外の強い批判を浴びましたが、結局会社は高野さんと和解し、高野さんは会社幹部として再びに仕事をなされました。

これを、経営という視点で見ればどうでしょうか。高度経済成長時代は、物を作れば売れる時代でした。このような時代において、求められる従業員とは、効率的で均質的で従順な「羊」のような人物が、会社の利益拡大に最も適切と考えられていました。不合理があっても、がまんして働いていれば終身雇用・年功序列賃金のもとで一生経済的には安泰という時代が戦後の一時期(60年代〜80年代)続きました。しかし、世界は新しい時代に入っています。グローバル化、多様化の中で、「羊」ばかりの企業、イエスマンばかりの管理職では、ますます世界に日本の企業は取り残されるばかりです。

6 これからの企業経営には間違いなく、イノベーションが求められています。人種・言語を超えた取引と雇用、女性と障害者にやさしい企業経営、「Diversity」と言われる性的マイノリティへの配慮、が企業経営には求められています。SENDSの集会を見てみると、運動を成功させるための、マーケティング、デザイン、プロモーション、洗練された言語、コミュニケーション能力など、彼らこそが、停滞した日本経済のイノベーションに必要とされる能力を持った人材だと私は感じます。

トピックス

■「2015年度新設・改正助成金（雇用関係）」

2015年度の雇用関係助成金の改正が行われました。新設の助成金、増額も含めて改正された助成金の情報の概要をお知らせします。

Ⅲ キャリア形成促進助成金

【趣旨】主として正社員向けに、キャリア形成を効果的に促進するため、職業訓練などを段階的かつ体系的に実施する事業主に対する助成。以下の4種類11個があります。

支給対象となる訓練	賃金助成（1人1時間当たり）	経費助成
政策課題対応型訓練 ・健康・環境等成長分野の人材育成 ・育休中・復職後の能力アップ ・若年層の人材育成など	800円	2分の1
一般型訓練	400円	3分の1
団体等実施型訓練	800円	2分の1
ものづくり人材育成訓練	800円	3分の2
限度額	1コースにつき1,200時間又は1,600時間	15万円～50万円

Ⅳ キャリアアップ助成金

【趣旨】非正規社員の昇格、処遇改善等のための助成金。以下のコースがあります。

- ① 正規雇用等転換コース
○有期雇用（契約社員など）→ 正規雇用 50万円 ○有期雇用（パートなど）→ 無期雇用 20万円
○無期雇用（パートなど）→ 正規雇用 30万円 ○派遣雇用 → 正規雇用 80万円
- ② 人材育成コース契約労働者等に訓練を行った場合
○賃金助成1人当たり 800円 ○経費助成 10～50万円 ○限度額 1年度1事業所当たり500万円
- ③ 処遇改善コース
○すべての有期契約労働者等の賃金テーブル増額 → 1人当たり3万円
○一部の賃金テーブルを増額改定 → 1人当たり1.5万円
○「職務分析・職務評価」を活用して上乘せ → 1社当たり20万円
- ④ 健康管理コース法定外健康診断制度」を規定し実施した場合
○1事業所当たり40万円（1事業所1回のみ）
- ⑤ 多様な正社員コース 20万円～40万円（加算あり）
- ⑥ 短時間労働者の週所定労働時間延長コース（週25時間未満を30時間以上）1人10万円

Ⅴ 企業内人材育成推進助成金

【趣旨】ジョブ・カードを、従業員のキャリア形成促進のためのツールとして活用し、企業内における人材育成を促進するための取組を行った事業主等に対する助成金。新助成金で、環境整備を支援することを目的としています。

- ① ジョブ・カードで教育訓練や職業能力評価 導入50万円 実施（1人当たり）5万円
- ② ジョブ・カードでキャリア・コンサルティング 導入20万円 実施5万円
- ③ 技能検定の合格奨励金の創設 導入20万円 実施5万円
- ④ キャリア・コンサルタントの育成 実施15万円

Ⅵ 中小企業両立支援助成金（育休復帰支援プランコース）

【趣旨】育休復帰プランナーの支援により事業主が作成する、育休の取得および職場復帰を円滑にするプランに基づき、労働者が育休、職場復帰した場合に助成します。

- 育休取得 30万円 ○原職復帰 30万円

Ⅶ 職場意識改善助成金

【趣旨】労働時間を減らしたり、有給休暇の取得促進を行った場合の助成金。

- ① 職場環境改善コース
○年休の取得 4日以上増加 ○残業時間 5時間以上削減
○上記目標2つ達成の場合、限度額100万円。1つ達成の場合、限度額83万円
- ② 職場環境改善コース設備・機器等の導入・更新 限度額100万円
- ③ テレワーク・コース（新規導入） 限度額100万円
- ④ 所定労働時間短縮コース（週44時間の特例事業所で2時間以上短縮） 限度額50万円

Ⅷ 職場定着支援助成金

【趣旨】重点分野関連事業主（情報通信業、運輸業、医療・福祉、廃棄物処理業、電気業など）が、雇用管理制度（評価・処遇制度、研修制度、健康づくり制度、メンター制度）を導入することによって、従業員の離職率を低下に取り組むのに対して助成。

- いずれの制度も、制度導入助成が10万円、目標達成助成が60万円



■「なにわの市民革命（「大阪都構想」住民投票）その3」

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)



(4)では次に、こうしたテロルの側面を色濃く帯びた都構想が、なぜ70万近くの市民の支持を取り付けたのか、について考察する。大阪には、全国的な安倍政権の悪政に加えて、7年半の維新府市政による福祉、教育、文化の切り捨てによる更なる地域経済の停滞が有る。例えば、雇用者報酬の推移、家計消費支出の推移、府内国民総生産の推移等、どの指標を見ても、大阪は全国水準以上に大きく落ち込んでいる。大阪市民はなかなか先行きに明るい展望を見いだすことができず、何らかの手立てが必要だという不安感と焦燥感を共有していた。そんな中で、人々は、現状を変えてくれる「都構想=改革」という言葉に魅力を感じた。「現状を何とかしてほしい」という「②俗情」である。橋下市長は、都構想に反対する人々を全て十把一絡げにして「既得権益者」と呼称し、市民の敵であるという印象づけを行った。この印象づけは大いに大衆受けした。そして、「これは大衆受けするぞ!」と直感した阪TV局や新聞記者達は、この「既得権益者」という印象づけの下、繰り返し、「既得権益者」が旧態依然とした古い仕組みの中にある既得権による暴利を如何にむさぼり続けてきたか、だからこそ、彼らをとっちめてやるのが、市民の利益となるのだ、というイメージを喧伝し続けた。こうしたマスメディアの攻勢は文字通りの「⑤プロパガンダ」として機能し、市民の間に「既得権益者と戦うヒーロー橋下徹」という勤善懲惡的ストーリーが浸透していった。こうした「既得権益者をやっつける」ことで溜飲を下げようとする大衆人達の心の内には、「強者に対する弱者の不満」とでも言うべきものが宿っている。一般にこうした不満は、社会哲学の中で「ルサンチマン」（弱者の怨恨）と言われる。このルサンチマンも「俗情」として全体主義現象を駆動するエネルギーの源泉となる。「既得権益者は、既得権益に守られ、市民たちの税金から暴利をむさぼり続けてきたのだ!」というイメージが、橋下市長によって、そして、マスメディアの中で繰り返し提示され続けていった。もちろん、当の既得権益者と呼ばれた人々は、都構想の不当性を繰り返し説明した。しかし、そこはもう、マスメディアによって「魔女裁判」ともいうべき

「袋だたき状況」が社会的に作り上げられているのであり、どれだけの理性的な説明を試みても、俗情に支配され、「①思考停止」した大衆人達の耳に届くはずもない。「思考停止」に陥り、中味をよく吟味せずに、「都構想」=改革という根拠のないイメージ（空気・ノリ）だけで、「一回やらせてみたらええやないか」と賛成してしまったのである。

(5)全体主義現象においては、大衆人達の精神の内においてすら芽生え得る「全体に付き従っているという自分自身の振る舞いについての後ろめたさ」を、きれいさっぱり払拭するための「後付けの理屈」が求められることになる。ましてや彼らは、上述のようなテロルに荷担してすらいるわけであるから、そうした巨悪を正当化するための言い訳が強烈に求められるわけである。したがって全体主義現象においては必然的に、その全体の考え方を正当化するためのもっともらしい理屈がでっち上げられることになる。そして、全体主義現象が深化していくにつれて、その理屈は、大学や学者の権威をまとった理論に昇華され、さらには「科学」の体裁をとりつつ、さらに発展していつてしまう。しかしながら、その科学は真理の探究のために発展したのではなく、単に俗情を実現するテロルを正当化するためだけに発展したものであるから、詭弁にまみれた「④似非科学」にしか過ぎない。そして、「都構想」全体主義の正当化に活用されているのは「新自由主義経済学」と呼ばれるものなのである。橋下市長は、「自由競争」、「自由市場」、「規制緩和」、「自己責任」というフレーズを好んで繰り返す。私学助成の存続を嘆願に来庁した女子高生に対して、橋下市長は、「私学はあなたが選んだ」「日本は自己責任が原則、それが嫌なら外国に行くしかない」と冷たく突き放した。その不誠実極まる態度に、女子高生は涙を流した、というエピソードがある。

この「自由競争」「自己責任」などを正当化するのが「新自由主義」である。以下では、「新自由主義」の特徴を概観する。

(次回へつづく)



年金相談の現場から



年金相談メール nenkin@officesup.com

■遺族厚生年金を受給している人が65歳になったら…

Q：現在65歳です。20年前に夫が死亡し遺族厚生年金をもらっています。60歳の時に自らの老齢厚生年金の請求はしていません。65歳になったので老齢厚生年金と老齢基礎年金の請求をすれば、遺族厚生年金と両方もらうことはできますか。老齢厚生年金は過去の分も遡ってもらえるのでしょうか。

A：遺族厚生年と老齢給付を併給できるのは65歳からです。60歳台前半には併給できずいずれかを選択することとなっています。あなたはすでに60歳台前半は遺族厚生年金をもらってしまっていますので、いまから60歳台前半の老齢厚生年金を遡ってもらうことはできません。

Q：では65歳からは遺族厚生年金と老齢給付の両方もらえる。

A：老齢基礎年金額は同時にもらえますのでその分年金額は増えます。遺族厚生年金と老齢厚生年金を併給できると

いう意味は、①まずご自分の老齢厚生年金が優先的に支給され、②もし老齢厚生年金と遺族厚生年金との間に差額があれば（遺族厚生年金額の方が多ければ）その差額分が遺族厚生年金として支給されるという意味です。ですから厚生年金の方はもらえる年金額の総額は変わりません。そして遺族厚生年金の額はこれまでよりも少なくなります。ちなみに遺族給付と違って老齢給付は収入とみなされますから、金額が一定額を超えれば税金が源泉徴収されますし、国民健康保険料の額にも今後影響してくると思われるのでご注意ください。

Q：いまは働いて収入が一定ありますので、70歳まで繰り下げてもらう（増額してもらう）ようにしたいのですが。

A：残念ながら、65歳の時点で遺族給付や障害給付等の受給権がある方は、老齢基礎年金も、老齢厚生年金も繰り下げ請求することはできないという法律になっています。

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第28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⑤～リーダーシップのスタイルと資質

これまで4回にわたりマキャベリの思想をとりあげてきましたが、最後に彼のリーダーシップに対する考え方について、ご紹介しようと思います。

マキャベリは、リーダーは温情主義と厳格主義のいずれであるべきか、という点についてたびたび言及しています。もちろん、状況に応じていずれも必要である、と考えるのが素直なのかもしれませんが、マキャベリはポエニ戦争で対決した名将、カルタゴのハンニバルとローマのスキピオの二人を引き合いに出し、もう少し掘り下げて考察しています。

マキャベリは、『政略論』で「ハンニバルとスキピオは、部下の心をつかむのにもまったく反対の方法をとった（中略）スキピオは任地のスペインにおもむくや、人間味あふれ温情に満ちた言動によって、たちまちあの地方の人心をつかんでしまった。一方、ハンニバルはイタリアの地で、残酷で強圧的な態度で終始したのだ。それによって、スキピオがスペインで得たと同じ効果を獲得した」（塩野七生『マキャベリ語録』より抜粋。以下同じ）のはなぜか、と問題提起をし、結論として真の器量があれば、温情主義であろうと厳格主義であろうと大きな違いはない、としています。一方で、そのような類まれな力量をもつリーダーというのはなかなか存在しないので、そのような者以外の者は「愛されるよりも怖れられる」（『君主論』）ほうが安全であろうといえます。

実は、これと似たことを古代中国の人物も言い残しています。春秋時代の鄭という国の名宰相として知られる子産がそれで、彼は自らの後継者に向けた遺言のなかで「徳のある者だけが寛大なやりか

たで民を服従させることができる。次善のやりかたは、猛（きび）しくすることである。火は烈しいので、民は遠くから眺めて畏（おそ）れる。それゆえ、焼死するものは鮮（すくな）い。ところが水は懦弱（だじゃく）であるから、民はそれに狎（な）れて翫（もてあそ）ぶ。すると水死者が多くでる。であるから、寛大な政治はむずかしいのだ」（宮城谷昌光『子産』より）と言及しています。つまり、マキャベリも子産も、リーダーとしての資質を備えたごく限られた者を除き、一般的には厳格主義が望ましい、といているわけですが、もちろんこれは、常に恐怖で支配すべきということではなく、必要であれば厳しく叱ったり、あるいは公正な立場に徹して信賞必罰を貫く、という意味での厳格さを発揮できるリーダーであられ、という意図であろうとわたしは思っています。

それでは、リーダーに必要な資質とは何なのでしょう。これについて、マキャベリは「リーダーの素質とは、所詮もって生れた天性のものによるのではないだろうか。だからいくら条理を説いて教えても、所詮は、学べる性質のものではないのではないだろうか」と、身もふたもないようなことを言っています（苦笑）。もっとも、このことばは組織のトップを想定した発言だと思われませんが、企業における経営者とマネージャーとでは、求められるリーダーシップも異なりますので、すべてのリーダーにあてはまるとはいえないようにも思えます。ただ、経営学というリーダーシップ理論が“古くて新しい”テーマといわれ続け、現在も議論がまびすしい分野であることを考えると、リーダーのあり方というのはそれほど奥の深いテーマである、ということだけはいえそうですね。



JAZZでほっと一息

「Someone to Watch Over Me」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

久々のジョージ・ガーシュインの曲です。作詞は兄のアイラ・ガーシュイン。1926年ミュージカル「オー・ケイ！」で作られました。ジョージはジャズ風のアップテンポの曲を考えていたようですが、アイラのバラードが良いという意見を聞き入れて出来上がったそうです。

この曲はたくさんの映画に使われましたが、特にサスペンス映画「Someone To Watch Over Me」では、主題歌として使われました。ここでは「誰かに見張られている」という意味ですが、本来のミュージカルでは「見守られている」という意味で使われ、『優しい伴侶を』という邦題がついています。他に映画では「Star!」、「Young at Heart」、「Manhattan」、「Deal of the Century」など、テレビドラマでは「My Little Pony」、「Battlestar Galactica」、「Star Trek: Voyager」などキリがないくらい使われています。

この曲にも長いバース（前奏）があります。

古い格言では「愛は盲目」と言っているけど
「探せ、さらば見つからん」とも言う
だから、心に思う人を私は探さず
いろんなところを探したけれど、まだ見つからない

（中略、以下が本体）

出会いたいと待ち焦がれている人がいます
私を見守ってくれる人になってくれないかな

私は森の迷える子羊なの
私を見守ってくれる人だったら大丈夫よ

他の女の子が
ハンサムだと思うような人でなくても
私の心の鍵を持っている人

彼にちょっと急ぐように言って
私を追いかけて、ああ、必要な
私を見守ってくれる人

本当は「誰か（Someone）」ではなく、特定の彼に振り向いてもらいたい女心だと思います。メロディが美しくアドリブ向きではありません。フランク・シナトラなど男性ヴォーカルも歌っています。日本人では布施明が歌っています。

ガーシュイン兄弟の話は沢山残っています。兄アイラが14歳、弟ジョージが12歳の時、父親が苦労してアイラの為にピアノを購入しましたが、文学肌の彼は興味を示さず、弟ジョージがピアノを弾きました。ジョージが最初に聞いたクラシック音楽はドヴォルザークの「ユーモレスク」で、13歳の時にピアノと和声を習った。ジョージは38歳と9カ月で脳腫瘍の為亡くなります。天才は早死にですね。オペラは2曲、ミュージカルが50曲、映画音楽は4曲、管弦楽曲は7曲、室内楽曲は2曲、ピアノ曲は10曲、歌曲は500曲残しました。アイラは86歳まで生き、作詞を続けました。二人のアメリカ音楽に対する貢献は言葉では言い表すことのできないほどです。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■本採用拒否・合意退職の話し合いをしたところ、翌日から欠勤し、「退職を強要された」と主張…



勤務態度等から判断し、試用期間中の従業員に「本採用はできません」と伝え、そのときの話し合いで退職の合意を得たと思っていたところ、その後欠勤し、電話にも出ず、自宅を訪ねても居留守を使う状況が続いています。本人は「退職を強要された」と主張しています。どのように対処したらいいのでしょうか。



【試用期間中といえども採用拒否理由が問われる】

試用期間の法的性格は、解約権留保付労働契約の成立とされており（最高裁昭和48.12.12、三菱樹脂事件）、解約権が付いていることにより、本採用拒否は正社員の場合よりも、使用者が持つ労働契約の解消に係る裁量の範囲が広いとされています。

しかし、裁量の範囲も自ずと制限があります。これまでの裁判例からみると、出勤率が悪い、遅刻・早退が多い（とくに無断欠勤）などの勤務実績を理由とする本採用拒否は認められるケースがありますが、能力不足だとか協調性不足など勤務態度不良などを理由とした本採用拒否は認められないケースが多いのが実態です。「能力がない」とか「勤務態度が悪い」という理由ならば試用期間を伸ばすとか、他の部署に替えて仕事ぶりをみてから判断すればよい、概ねそのように裁判所は判断しているようです。

したがって、どういう理由で本採用拒否を判断したのかがまず大事です。

【退職の合意があったかどうか】

使用者側は「退職の合意を得た」と思っているようですが、労働者側は「退職を強要された」と思っており、食い違った判断となっています。こうした食い違いを残したまま退職の処理を進めると、たとえば離職手続きをめぐってハローワークで離職理由が合意退職なのか、会社都合なのか、自己都合なのかで争うことになったり、裁判・労働局などでの争いの火種となります。

したがって、この食い違いを残したまま拙速に退職の手続きを進めない方がいいでしょう。まず、当時の話し合いの内容を具体的に記録したメモにしておくことをお勧めします。

【長期の欠勤を退職の意思表示とみなせるか】

退職合意があったかどうかにかかわらず、重要なことは、従業員が、欠勤を続けていること、さらには会社からの連絡を拒否していることです。

一般に、退職の意思表示は、退職届なり退職願なり

が従業員から提出される、いわゆる「明示の意思表示」によって行われ、それを会社が承諾することによって退職は成立します。会社が承諾せずとも、民法627条によって一定期間経過すれば労働契約は終了するとされています。民法627条とは、①「日給月給制の労働者については、14日前に予告する手続をとりさえすれば、労働契約は終了する」、②「月給制の労働者については、給与の計算期間の前半に意思表示すればその給与計算期の終了時に、後半に意思表示すれば次の給与計算期の終了時に労働契約は終了する」という2つの条文によって成り立っています。

一方、「退職の明示の意思表示」がなくとも、退職の意思を持って職務を完全に放棄し相当期間継続して出社しないなど退職の意思が客観的に明らかような事実がある場合、それは「退職の黙示の意思表示」と認定するとされています。

会社が出勤の督促をしてもなお欠勤が長期にわたるようであれば、本人の退職の意思表示とみなしうると思われますが、その様子を見る期間がどれくらいなのが問題です。民法627条の第2項からみて最大50日間程度ではないでしょうか。50日間というのは、たとえば末締め給与計算期間の会社の場合、16日に退職の意思表示がなされれば翌月の末日、つまり45日程度経過した日に退職の効力が発生しますから、50日というのは妥当なラインかと思えます。

【就業規則で自動退職の規定を】

では、こうした問題に対応するため、就業規則ではどのように規定したらいいのでしょうか。その例として以下のような規定が望まれます。

（当然退職）

- 第〇条 以下の事由の場合、当然に退職となる。
- ① 会社に連絡がなく、50日を経過し会社も所在を知らないとき
 - ② 休職期間が満了したとき

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 28

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



会議を活性化させるには

経営者とお話してよく聞かれるのが、会議を何とかしたいとの声です。「伝達会議で終わる」「発言が少ない」「発言者が決まっている」「脱線すると止まらない」などなど。悩みは大きいようです。

日本ファシリテーション協会が発表しているファシリテーション白書には会議がうまくいかない要因の調査結果が載っています。上位に来るものとして下記が挙げられます。

1. 発言が一部の人のみに偏っている
2. 本音で話すことができない雰囲気がある
3. 脱線が多い
4. 議論がかみ合っていない
5. 話し合う内容について事前に考えてきていない

(ファシリテーション白書2014)
経営者の実体験と重なっています。

ファシリテーションと会議

ファシリテーションという言葉に耳慣れない方も多いことでしょう。一般的には会議の進行スキルのように捉えられていますが、もともとは「促進する」「物事を楽にする・容易にする」という意味合いがあります。その役割を担う人をファシリテーターと呼びます。「協働促進者」「共創支援者」といった日本語訳があります。ファシリテーターと単なる進行役との違いは、困難な状況を楽しんで物事を進めるという点にあります。

会議にファシリテーションを取り入れる場合、通常の会議とは違う概念、スキルが必要になります。いくつかご紹介しましょう。

①場をデザインする

目的、誰が参加するのか、どのようなやり方で討論していくのか、計画を立てます。中でも目的は重要で、会議が終わったときどんな状態になっていればいいのかを明確にします。

会議進行表（アジェンダ）を作る際は、議題と目的を明確に分けます。アジェンダを作成している会議でも議題のみが記載され、目的が明記されていない場合が多いようです。

—議題と目的例—

* 議題 キャンペーンの企画会議

* 目的 企画内容に全員が合意し、それぞれの役割分担が決まり実行できる状態になっている

また、「発言が少ない」「本音で話すことができない雰囲気がある」場合、会議の参加者が口を開きやすい雰囲気づくりをする必要があります。会議の担当者はアイスブレイクを隠し玉として持つことをお勧めします。筆者は会議に入る前のチェックインとして今、どんな状態で集まっているのかを聞く手揚げアンケートなどよく使います。「疲れている人はどのくらいいますか？」「直前の仕事で気になっていることがある人は？」などと聞いていくと、たいてい手が上がるので、それだけでも場が和み、会議に入る準備が整います。みんな同じだという共通の感覚が持て、一区切りつけるからです。

②コンテンツとプロセス

会議の内容には、二つの側面があります。私たちは往々にして話されている事柄に集中してしまいがちですが、実はその水面下でいろいろなやり取りがされています。

事柄に集中しすぎると水面下で起こっているさまざまな感情のやり取りを見逃してしまいます。この見過ごしが会議の結果に大きく影響を及ぼします。本音が出ずに決まった事柄は心の中では合意ができていません。決まった事柄だからと行動を押し進めると、遅延が起こったり、優先順位が低くなったり、あるいは何もなされないなどの結果が起こります。

会議の議題、事柄や話題（テーマ）をコンテンツ、その水面下で起こっている心や関係性の動きをプロセスと呼びます。ファシリテーターはこのプロセスに光を当て、いまどのような気持ちか、どのように参加しているか、どのようにコミュニケーションがなされているか、どのように決められているか、お互いの中にどのような影響があるかなどに目と心を配り、自分がプロセスに流されないよう管理し場をコントロールします。

「話が脱線する」ときのプロセスを考えてみると、ファシリテーターの心の内にも動きがあるようです。脱線するのはファシリテーター役の上司の場合、遠慮が働き、会話を中断させられない状況に追い込まれたりします。プロセスのエネルギーは思った以上に強いもので圧倒されることもままありますが、自分の心の動きを観察し「今ここ」にいることが大事です。話を聴き、受け止めながらも会議の目的を握って離さず、タイミングを見計らって本筋に戻します。

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28回 「5Sは事業の基本」

【「5S」とは何か】

中小企業経営のコンサルティングを行っていて、初めて訪問する企業さんの管理レベルを判断するのに一番簡単な基準は、オフィスや現場の「片付け状況」です。「片付け状況」というのは次の判断基準です。

- ①緊急性のないものが仕事場に置かれていないか？（整理）
- ②必要なものがすぐ取り出せる状態になっているか？（整頓）
- ③ゴミが撤去され、ホコリが切れているか？（清掃）
- ④机・作業台・棚・そこに置かれた機器が磨かれているか？（清潔）
- ⑤働く人達に片付・お掃除・区分け等をする習慣があるか？（しつけ）

つまり、この①から⑤の判断基準のローマ字の頭文字をとって『5S』と言います。

あなたの会社をこの5項目を5段階評価（5よくできている、4できている、3できていない場合がある、2できていない、1全くできていない）で評価し、その合計点を4倍すると、100点満点で採点できます。一体何点とれますか？率直の所、70点以上とれなければ、『5S』への意識付けと改善の取組みが必要といえます。

これまで中小企業各社をみてきて、「片付け状況＝5S」は率直「松・竹・梅」の3段階の格付けができます。松の会社(いつでも社内が整然としている会社)は、大抵の場合、トップが率先垂範して片付・掃除・区分けに取り組んでおり、社員にもその意識が浸透しています。簡単にいえば、5Sの習慣が身につけているので、いつでも「片付け状況」が良好なのです。もちろん仕事をしているわけですから、仕事に机や台の上に資料やものがあるのは当たり前です。しかし、松の会社は、終わったらすぐ片付ける、さらに言えば、仕事から机や台の上のものを区分けして、いつでも元に戻せるように考えながら仕事をしています。梅の企業(片付け状況の悪い会社)は、松の会社と真逆です。トップ自身が片付けに無関心、社員は、注意されないことをいいことにものは放置状態。それが当たり前になって、不要不急なものが仕事場に溢れ、ものはいつも探し回る。だから、時間やもののロスが発生する。効率が悪くなる。ミスが発生する。客からおし

かりを受ける。反省がない。・・・と悪い循環をすることになります。

【5S実践の前提条件】

では、梅の会社は、また5Sの徹底していない竹の会社はどうのようにしたら、松の会社になれるのでしょうか？まず、その前提として①「5Sが事業の基本」として理解すること。②トップから5Sを実践すること。そして、③言い訳をしないこと。(仕事が忙しい、お客様第一だから・・・などの理由付けをしない。)の三つができることが条件です。なぜでしょう？

・「5Sは事業の基本」・・・事業とは「お客様に満足をお届けするシステム」なのです。コンロやレンジフードなどの設備が油で汚れ、ゴミがあふれた厨房で作られた料理に満足できますか？錆ついた包丁は使わないで欲しいと思いませんか？清潔な厨房で、衛生的に管理された新鮮な食材をプロの力量を持った料理人にムダのない手さばきで腕前をふるって欲しいと思うのが普通です。これがお客様の満足できる料理につながることは、他の事業でも全く同じであるはずですが。

・「トップから実践」・・・事業は通常組織で行っています。つまり、事業は組織のトップの考え方で決まるのです。

・「言い訳をしない」・・・言い訳をするのは、5Sの大事さが腹に落ちていないということです。大事さが理解できていれば、言い訳はしません。

【5Sの実践方法】

もし、この三つの前提条件が整ったら、次は実践編です。どうやって松の会社(いつでも社内が整然としている会社)になるかですが、こうしてみてください。

(1) 社内を5Sのそれぞれの項目の目線で「意識があり、目利きできる人」を選んで、5Sパトロールを行い、全ての問題箇所を重箱の隅をつつくレベルまで確認し、写真に収め、要正部分の写真とコメント入りのダメ部分のチェックリストを作り、期日までに修正報告させる。

(2) 不要材の撤去はできるだけ大規模に土曜日などを使って、「一気片付け」を全員で行う。

(3) 一度片付いたら、フロア責任者を任命し、片付けの習慣が全員に身に付くまでその責任者による定期チェックで改善を繰り返す。

「5Sは事業の基本」です。業績を上げたければ、急がば回れで『5S』からスタートしましょう。