



「なにわの市民革命（「大阪都構想」住民投票）その5」

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)



1970年代まで主流を占めていたケインズ経済学は、国民の安寧のためには、失業率が、低く、かつ、国民所得が一定程度確保されているべきであると考えたと共に、そうした経済状況を創出するために、「政府」が重要な役割を担うべきだと考えるものであった。つまり、新自由主義とは異なり、「とにかく市場を自由にすれば良い」と考えるのではなく、「国民の安寧を目指すために、市場と政府のバランスを取るべきだ」と考えていた。

ところが、ケインズが他界した後の1970年代、シカゴ大学経済学部のミルトン・フリードマンが、市場原理主義（市場に任せさえすればそれでよい）と小さな政府を志向する「新自由主義」経済学を強力に主張しはじめた。そして財界、政界を中心とした強力な米国内の諸勢力が、フリードマン達を熱烈に支持、支援していった。財界は、新自由主義に基づく改革を通してカネ儲けのためのマーケットを広げること成功すると共に、政府は、発展途上国を中心とした諸外

国に、この新自由主義を押しつけることで、米国を中心とした自由主義経済圏を拡大していくことが可能となるからである。

こうした、フリードマン達を中心とした経済学者達は、強大な政治的権力を身につけていった。政府が進める国内外での経済政策に対して強力な発言力を持つと共に、実際に政府の主要ポストに就任するようになっていった。そして、ウォール街を中心とする、米国内の金融界、財界に対して、強力な影響力を身につけるようになっていった。

こうしたシカゴ学派達の影響力拡大に大きな役割を担ったのが、世界の学術界の最高権威である「ノーベル経済学賞」であった。フリードマンは、1974年に新自由主義の理念に基づいてとりまとめた研究業績が評価され、ノーベル経済学賞を付与されたのである。その結果、新自由主義経済学は、絶対的な権威をその身にまとうことにも成功していった。(次回へつづく)

3 安保法制の議論は、世界でどう見られているのか。あまり日本のマスメディアでは報道されません。集団的自衛権や軍事的防衛の議論が世界の趨勢かという点と決してそうではありません。国連では、2001年から、軍事による安全保障という考えから、人間の安全保障という考え方に大きく安全保障の議論が変りました。安全保障の目的は、国家の存立ではなく、そこに生きる一人一人の人間の恐怖と欠乏からの自由、尊厳をもった人間らしい生活の保障にある、という新しい安全保障の考え方です。この真の意味でのグローバルスタンダードから大きく外れているのがアメリカであり、そのアメリカと集団的自衛権で暴れようというのが日本です。俳優の渡辺謙さんは、次の言葉が今共感を広げています。

*2 (http://www.moj.go.jp/nvukokukantri/kouhou/nvukokukantri03_00103.html)
「一人も兵士が戦死しないで70年を過ごしてきたこの国。どんな経緯で出来た憲法であれ僕は世界に誇れると思う、戦争はしないんだと！複雑で利害が異なる隣国とも、ポケットに忍ばせた拳や石ころよりも最大の抑止力は友人であることだと思ふ。その為に僕は世界に友人を増やしたい。絵空事と笑われても。」

1 ヨーロッパは、シリア「内戦」等中東地域の政治的混乱の長期化の中で、数十万人の難民が、流入しておりこれが社会問題になっています。トルコの海岸に、シリア難民のアイラン・クルディン(享年3歳)の遺体が漂着した一枚の写真は(*1)、世界に衝撃を与え(日本のマスコミでは公開されていません)、これが難民受け入れに消極的であった英国の態度を変えさせたと言われています。
*1 (http://www.todayzaman.com/op-ed/who-killed-aylan-kurd-398438.html)
とりわけ、人道的な見地から難民受け入れに積極的な態度を表明しているのが独です。他国の市民が、恐怖、欠乏からの自由を求め、尊厳のある人間の生活を求めているときに、それぞれの近隣諸国がどのような態度をとるか、私たち日本人にも考えさせられる問題です。
2 日本では、集団的自衛権の行使を容認する安全保障関連法案が国会で可決成立しました。しかし、日本の近隣で国家が滅亡の危機に瀕し、あるいは内乱が起きたとき、隣国として大量に発生する難民をどのように保護するか、という議論は全くなされていません。法務省の統計によると、昨年の日本による難民受け入れは、1年間でわずか11名にすぎません(*2)。これに対して独が受け入れを予定している難民は、数万人規模(EUでは10万人以上)と言われています。これこそ豊かな国の指標ではないでしょう。



となりの弁護士

「難民問題に直面するEU」

弁護士法人パートナーズ法律事務所長 弁護士 原 和良

口編集後記——「安保法制」をめぐる熱闘の夏が終わった。安倍政権は、子ども・女・老人の世論と運動に無様にも屈した。60年安保闘争は、「安保って何」という組織的学習運動から始まったといわれているが、今回は、「立憲主義」「民主主義」についてが国民個々で論じられ

た。元最高裁判事が、「これが憲法違反であることは、文字が読めればわかる」と断じたが、これは今時論戦・運動の知的水準が向上した反映。政治的力とは、知的理的正当性に裏打ちされたものである、とも教えられる。次は日本の囚われの会社文化に染まった大人の出番。(N)



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79号 2015年9月

発行責任者 鎌田勝典・鈴木健司

時言

■マタハラ最高裁判決後の“陰”と“陽”

【「牛久皮膚科」～均等法違反で公表】

9月4日、厚労省は男女雇用機会均等法違反で企業名を公表する措置をとった。公表されたのは、茨城県の「医療法人医心会 牛久皮膚科医院」(理事長：安良岡勇)。理由は、「妊娠を理由に女性労働者を解雇し、解雇を撤回しない」ためであった。同法30条は、厚生労働大臣による勧告に従わない場合は公表できるとしており、今回の措置は公表第1号である。

男女雇用機会均等法9条3項では、妊娠・出産等を理由とする解雇その他不利益取扱いを禁止しており、これに反する事実があった場合、まず都道府県労働局長による「助言⇒指導書⇒勧告書」という順番で行政指導がなされ、それらすべてに対して是正報告がないとき、厚生労働大臣による「勧告書」が送付され、それでも是正報告がなければ企業名を公表するという流れになる。今回の場合、それらのすべての行政指導に従わなかったようで、かなり悪質な事例といえる。

【「連合」意識調査】

8月、「連合」は、「マタニティハラスメントに関する意識調査」を行った。興味深いのは、「マタハラという言葉を知っているか？」という調査で、「2013年6.1%→2014年62.3%→2015年93.6%」と認知度が年を追って急速に上がっていることである。

2014年10月、最高裁は、広島県の病院職員の妊娠、育児休暇取得をきっかけとして管理職を外す措置に対して違法としたうえで、男女雇用機会均等法9条3項の「不利益措置の禁止」規定は強行規定(それに反する措置は無効)であるとした(なお、育児休業取得を



きっかけとするものも同様の扱いとされている)。マタハラの認知度が急上昇しているのは、最高裁判決の影響が強いと思う。

一方、同調査では、最高裁判決後「あなた自身やあなたの周りで、働く女性の妊娠出産に関する意識変化などを感じることはありましたか？」との質問に「状況の変化を感じない」と答えた者が63.5%に上っている。

所沢市が2人目の子どもで育児休業をとると1人目の保育園の退園を迫るという措置をとったが、6割が「2人目を生むのを躊躇するきっかけになると思う」と批判的だ。

【女性活躍推進法の効果】

国会で女性活躍推進法が成立した。301人以上の労働者を雇用する会社を対象に、女性管理職の数値目標、行動計画などを決め届け出ることを求めるものだが、この効果については疑問が出されている。「女性だけに働くことと家事・育児の両立を求める風潮に疑問」「現場の声が届いていない、机上の空論」(連合調査より)との批判は至極もつとも思われる。

労働者のマタハラ認知度の上昇に比して、企業の理解度、行政措置の稚拙さが目立つ。

今月号紹介

- 2面 トピックス 「施行(12.1)直前 ストレスチェック制度の要点 第1回」
- 3面
- 4面 労使トラブル110番 「重責担い、単身赴任で役職について病気となった従業員の退職金をどう扱うか」
- 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 『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ーチ・川添香先生の連載
- 8面 『なにわの市民革命』(「大阪都構想」住民投票その5) 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

トピックス

■「施行（12.1）直前 ストレスチェック制度の要点」第1回

昨年6月に成立・公布された改正労働安全衛生法により、いよいよ今年12月1日から「ストレスチェック制度」が施行されます。その要点をなるべくわかりやすく3回に分けて解説します。

第1章 ストレスチェック制度の概要と流れ

1. 制度の目的

この制度は、仕事によるストレスの程度を把握し、その結果に応じて早期に対応するとともに、職場環境の改善につなげることで労働者がメンタルヘルス不調になることを未然に防止する、いわゆる“1次予防”が目的です。

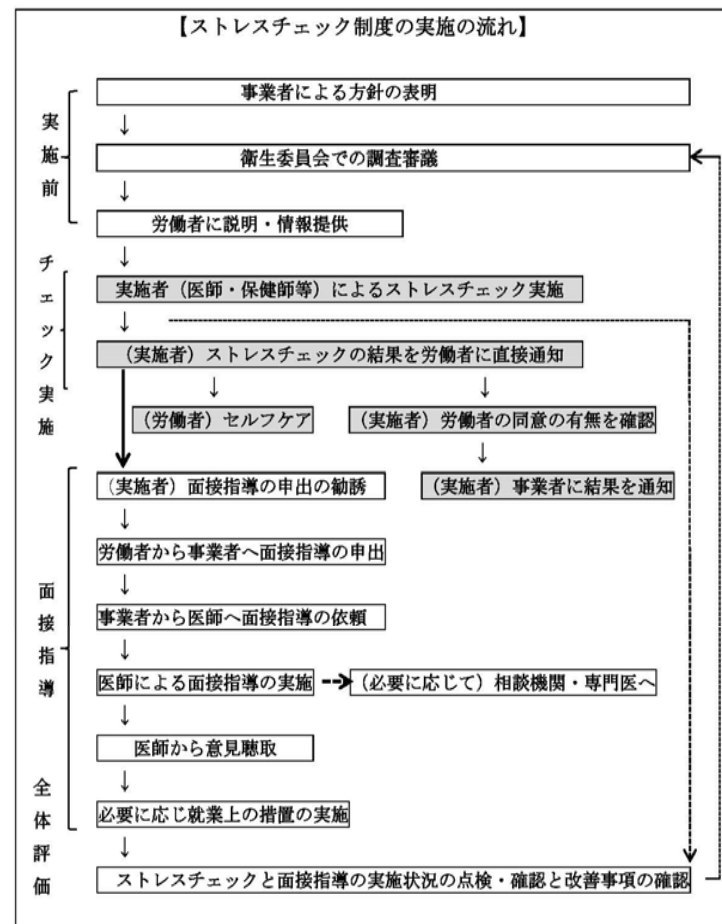
仕事や職業生活に関して強い不安や悩み、またはストレスを感じている労働者が5割を超え（「労働者健康状況調査」平成19年厚労省）、仕事による強いストレスが原因で精神障害を発病し、労災認定される方が増加しています。こうした現状を打開するための新たな仕組みが「ストレスチェック制度」です。

2. ストレスチェック制度の概要・流れ

ストレスチェック制度は次の4つの内容からなっています。

- ① 実施前の準備
- ② ストレスチェックの実施
- ③ 面接指導の実施
- ④ 集団ごとの集計・分析の実施

4つの内容を流れとして図にします。



3. 定期健診との相違点

労働者の健康管理を行う仕組みとしては、労働安全衛生法に基づく定期健康診断がありますが、今回のストレスチェック制度はそれとは異なった特徴があります。

① 第1は、定期検診の場合は原則として労働者の受診義務がありますが、ストレスチェック制度では検査を受ける法律上の義務はありません。ただし、受けても受けなくてもよいという単純な意味ではありません。メンタルヘルス不調によりすでに治療を行っているなど特別な事情がある者に対してまで、検査を受けることを強要することは適切ではないという趣旨です。

② 第2は、検査の結果は、労働者本人の同意がない限り、企業側には提供されないことです。たしかに検査結果そのものはストレスの状況を示すもので疾患の有無に関する情報ではありません。しかし、労働者にとっては非常に機微な情報であったり、本人の意思に反してそれが第三者に知れてしまうことは避けなければなりません。

健康診断とは異なる取扱いが必要な制度であることを念頭に置いていただきたいと思います。

以下、制度の具体的内容・留意点について、先ほどの「流れ」に沿って記していきます

第2章 実施前の準備

この章では、ストレスチェック制度の事前準備についてです。

1. 事業者の方針表明

まず事業者が、どのような方針でストレスチェックに取り組むのか、その方針を表明し、従業員に周知します。

2. 衛生委員会での調査審議

法令上、ストレスチェック制度を含むメンタルヘルス対策は、衛生委員会において調査審議によってルール作りを行うことになっています。衛生委員会は、業種を問わず、常時50人以上の労働者を使用する事業場ごとに設置が義務付けられており、業種によっては安全衛生委員会として設置している場合もあります。常時50人未満の事業場においては、衛生推進者または安全衛生推進者を設置することとなり、それが衛生委員会の役割を果たすこととなります。

調査審議すべき具体的内容は次のとおりです。

① ストレスチェック制度の目的を事業場内で周知する方法
 ストレスチェック制度はメンタルヘルス不調を未然に防止する1次予防を目的とするものであり、メンタルヘルス不調者の「発見」が一義的な目的ではありません。労働者にとっては初めての経験わけですから、制度の趣旨をきちんと徹底することが大事です。そのための方法等を検討します。

② ストレスチェック制度の実施体制
 ストレスチェックの実施者（医師・保健師等）の選定と依頼、面接指導を依頼する医師の選定と依頼、実施事務担当者の確定などです。

③ ストレスチェック制度の実施方法
 実施時期と実施頻度、どの調査票を使用するのか、高ストレス者の面接指導の申出の方法や実施場所。

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 29

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・コーチ
 ザ・リーダーシップ・サークル認定プロファイラー

ホームページ
<http://kao-space.com>

「燃える集団作り専門家」 川添 香



組織変革と人間的側面の開発

組織のマネジメント

経営者が日夜考え心がけていることの一つは組織のマネジメントをどうするかでしょう。人が集まれば、人の数だけ様々な考えや行動があり、それを統率していくことは容易なことではありません。組織のマネジメントを定義づけると、次のようになります。

「集まった人々を生かし、組織の目的を果たすことに向けて対処し、働きかけていくこと」

さて、組織を変革していく場合、経営の二つの側面を考えていく必要があります。すなわち、「目的（理念）・戦略」「構造（組織設計）」「業務の手順・技術」「制度（評価制度、メンタルヘルスの施策など）」の一度決定されれば明文化されて形ができる言わば『**ハードな側面**』と「人（タレント=個人の能力、スキル、リーダーシップ、意識やモチベーション、感情や満足度）」「関係性（人と人、部署間、部門間、組織全体の文化や風土）」の**人間的側面**いわば『**ソフトな側面**』です。

筆者はハードな側面である人事制度の構築に関わっていた時期があります。評価制度や賃金制度を作るために企業内でプロジェクトを作り、賃金制度作成の支援をしていました。評価項目を洗い出し、賃金に反映することで、社員のモチベーションを上げたいという経営者も多くいらっしゃいました。

このように、ソフトな人間的側面にハードな側面から影響を及ぼしたいと考える経営者は現在も多いでしょう。また「人」「関係性」というソフトな人間的側面のマネジメントが重要だと気付いている経営者も多いことでしょう。

しかし、ソフトな人間的側面のマネジメントを最重要課題と捉え、人や関係性の人間的側面そのものに投資して働きかけつづる経営者は、中小企業にはまだまだ少ないと筆者は感じています。

プロセスロス

実は、このソフトな面に取り組むことで、ハードな側面が劇的な変化を見せることも少なくありません。ある組織では、ある時期、マニュアル作成が最重要課題であると会議で決定されたにも関わらず、一向にとりかかることができず、お流れ状態になっていました。背景には、トップダウンで意見が言いづらく会議はほぼ伝達会議となっており、また権威だけを押し付ける上司に対しての反発、社員間の保

身が水面下で起こっていました。必要なことだと認識があるものの、関係性のこじれから誰も取り掛かることができずにいたのです。

このように、生産性（成果）の部分に、お互いの気持ち、参加の具合、コミュニケーションの状態、お互いの関係性が影響してマイナスの結果になっていることを「プロセスロス」といいます。

プロセスに関しては前月号でも触れましたが、物事が起きる時には、氷山のように目に見える部分と見えない部分があり、プロセスは海の中の目に見えない部分を指します。先ほどの例でいうと、目に見える部分は、「マニュアル作成が会議で決まったこと、マニュアルは作られなかったこと」に当たります。目に見えない部分は、「ものが言いづらい、上司への反発の感情、社員間の保身」があたります。

つまり、本当は能力のある人たちが集まっているにも関わらず、関係性が悪くお互いの悪感情のために成果を出せずにいるということです。

これを式で表してみましよう。

$$\text{実際の生産性} = \text{潜在的生産性} - \text{お互いの間で起こるプロセス（関係性や感情）によるロス}$$

先の組織では、約9ヶ月をかけて、関係性改善のためのコーチングを行いました。お互いの気持ちを引き出し、お互いに影響しあうことを恐れず、つながりを取り戻す。言葉でいうと単純にこれだけのことですが、入念に計画し丁寧に介入し時間をかけないと組織を形作るメンバーの心は開かれません。その際には外部から関わるコーチである我々の心のあり方も問われます。

今では、会議が劇的に改善され、トップダウン形式は姿を消しています。また、懸案のマニュアル作りに関しても、社員の口から必要であると意見が出され着手されています。

実は上司も組織を改善しようと必死の思いで頑張っていました。しかし、頑張れば頑張るほど、上司主導の改革になり、返って部下の反発に会い、ほとほと疲れ切っていたという事情もありました。

「プロセス」という概念とこれを扱うスキルの教育がこれからの企業の発展においては欠かせないものとなると予想しています。

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第29回）

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



■戦国時代の表彰制度（前編）～感状について

みなさまの会社には、社員を表彰する制度はありますか？就業規則の表彰規定としては、すぐれた成果をあげたり、社会に貢献をするような行為をしたり、あるいは永年勤続をしたなどの社員に対して賞状、賞金、記念品、褒賞休暇などを与えるとしているのが一般的かと思えます。最近、社員のモチベーションを向上させるべく、自社独自のユニークな表彰制度をとり入れる会社も増えてきているようですね。

ひるがえって日本の戦国時代を見てみると、たとえば勲功をあげた家来に対し名刀や名馬を与えるといったことがよく行われていましたが、これも表彰の一つといえるかと思えます。有名なところでは、織田信長がほうびとして茶器を与え、家臣もそれを大変な名誉としていたという話もありますね。これらが現代の表彰規定でいう「記念品」にあたるのであれば、「賞状」にあたるのは「感状」ではないかと思えます。しかし、当時の武士にとって感状のもつ重みは、現代の賞状とは比べものにならないものだったようです。

歴史学者の小和田哲男さんは著書『戦国武将』のなかで、上杉謙信の家中における会合の席次と感状に関する次のようなエピソードを紹介しています。

「あるとき、為景・謙信二代にわたって23通の感状をもっている森出雲守という部将が上座の方に坐っていたが、やや遅れて到着した榎伊賀守という部将は一座をみまわしたうえで一番末席に坐った。一座の者が、『もっと上座へ』と促すと、榎伊賀守は、『森出雲守は23通の感状をもっているが、私も19通もっている。しかもその内の一通は謙信公より天下無双とおほめの言葉をいただいている。天下無

双の四文字を書かれた感状はふつうの感状の5通や6通に相当すると思っている。当家の座席は手柄次第と聞いているので、森出雲守の下座になるのは解せない。森出雲守にいかなる大切な感状があるかお聞きしたい』と言い出したのである。

結局、その場に居あわせた部将たち同士では決着がつかず、上杉謙信の裁決によって二人が左右に並んで坐ることになった」

あまりにも“生（なま）”な内容で、思わず苦笑いしたくなりますが、当時の武士は名誉を非常に重んじていたうえ、現代人よりもはるかに感情の起伏が激しかったですから、こうしたたぐいのことはよくある話だったのかもしれませんが。感状は主君からの表彰状であり、手柄の証明書でもあったと同時に、「器量の認定証」（前掲書より）としての意味ももつわけで、武士にとっては自らの能力と名誉の重要な拠りどころだったわけです。

江戸時代に熊沢淡庵という人が『武将感状記』という書物を著しています。これは戦国時代や江戸時代初期の武将などのエピソードを集めた逸話集であり、感状にスポットをあてた内容ではないようですが、それでもあえて“感状記”と命名したところに、淡庵が一武士として感状というものに抱く価値や重みを付度したくなるのは飛躍に過ぎるでしょうか。

以上、戦国時代の感状について簡単にご紹介しましたが、今回は他のエピソードなども交えながら、人事的視点から感状の機能などについて考えてみたいと思います。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

「I'll Close My Eyes 瞳をとじて」

新しい恋にも決してイエスとは言わない
気楽な事柄にだって目を開けない
愛する日々を過ごした場所にあなたが居なくなっても
何年経とうとも、どんな時も、離れ離れの時でも
目を閉じれば、私の心の中であなたに会えるの

サラ・ボーンやダイナ・ワシントンはこんな風に歌っている様です。アメリカ人はポジティブですね。悲しい曲をこんな風に変えてしまうのですから。歌のない、所謂インストものではトランペットのブルー・ミッチェルが有名です。ジャズ・トランペッターの教科書とも言われています。BGMで流れてくるのもこの演奏ですから、誰でも一度は聴いていると思います。

平井堅の「瞳をとじて」も、こんな感じの歌詞ですよね。メロディは異なるものの、タイトルと歌の内容がパクリと感じてしまうのは東京オリンピックのシンボル・マーク騒動のせいだろうか。

あなた以外の誰に対しても、私は目を閉じるわ
そうすると、そこにあなたが立っているの見えるの
ほかの人には心を閉ざすの

- ④ ストレスチェック結果に基づく集団ごとの集計・分析
 どういう単位ごとの集団を対象として集計・分析を行うのか、集計・分析のやり方
- ⑤ ストレスチェックの受検の有無の把握方法と受検勸奨法
 ストレスチェックを各従業員が受けたか否かという情報を実施者から入手する方法、その情報に基づき受けていない従業員にどう受検の勧奨を行うのか
- ⑥ ストレスチェック結果の記録の保存方法
 保存を担当する者と保存方法の確定、台車者に閲覧されないためのセキュリティ対策
- ⑦ ストレスチェック、面接指導および集団ごとの集計・分析結果の利用目的・利用方法
 ストレスチェック結果を事業者に提供する場合の本人の同意の取り方、ストレスチェック結果の集団ごとの集計・分析結果などをどこまでの範囲で共有するか
- ⑧ ストレスチェック制度に関する情報の開示、追加および削除の方法
 従業員から開示請求があった場合の窓口、対応・処理する方法
- ⑨ ストレスチェック制度に関する情報の取扱いに関する苦情の処理方法
 従業員から苦情があった場合の窓口、対応・処理方法
- ⑩ ストレスチェックを受験する義務はないことの趣旨を事業場内で周知する方法
 受ける義務はないが、全従業員が受けることが望ましいという制度の趣旨をどういう方法で周知するか
- ⑪ 労働者に対する不利益な取扱いの防止
 行ってはならない不利益な取扱い行為（「ストレスチェック指針」で定められている）についての周知方法

3. 内部規程の整備と従業員への周知

事業者は、事業場ごとに、衛生委員会での調査審議の結果を踏まえて、上記①～⑪の事項について、内部規程を定め、従業員に周知します。規程の形式はとくに問われません。周知方法も全員が見やすい場所に置いておく、配布する、メールで送付するなどの方法が考えられますが、とくに指定されていません。

4. 実施体制の整備

全体の実施計画の策定、ストレスチェック制度の全体管理を行う担当者、ストレスチェックの実施者、面接指導する医師、事務的補助を行う実施事務従事者、これらの計画と体制は事業者が責任をもって決める必要があります。

第3章 ストレスチェックの実施

1. ストレスチェックの定義

労働安全衛生法に基づくストレスチェックとはそもそもどのような内容なのでしょう。

「調査票を用いて、①心理的な負担の原因に関する項目、②心理的な負担による心身の自覚症状に関する項目、③他の労働者による支援に関する項目—の3つの領域に関する項目により検査を行い、労働者のストレスの程度を点数化して評価、その評価結果を踏まえて高ストレス者を選定し、医師による面接指導の要否を確認するもの」と定義されています。

2. 調査票

「調査票」とは、労働者が自ら記入または入力する質問票のことですが、上記定義の「3つの領域」が必ず含まれていなければなりません。この条件を満たすものであれば、事業

者の判断により選択することができますが、これまで多数の使用実績がある「職業ストレス簡易調査票」を用いることが望ましいとされています。簡易調査票は57項目からなっており、厚労省のホームページから引き出すことができます（平成27年4月15日「ストレスチェック指針」）。

3. 実施時期・頻度

1年以内ごとに1回、定期に実施しなければなりません。もちろん複数回実施しても差し支えありません。また、全労働者一斉に同時期に実施しなくても差し支えありません。ただ、労働者ごとに時期をずらして実施する場合には、集団ごとの集計・分析を実施することができるよう、少なくとも集団ごとに同じ時期に一斉に実施することが望ましいとされています。

ストレスチェックを一般健診と同時に行って、別の時期にやってもいいのですが、同時にやる場合両者の制度の違いを踏まえなければなりません。先ほど述べたように、労働者に受診義務のある一般健診と違い、ストレスチェックは労働者に受ける義務まではないとされていること、一般健診は事業者の結果を提供することが可能であるのに対しストレスチェックの結果は本人の同意がない限り事業者には提供することは禁止されていることなどに留意した対応をする必要があります。

4. 対象者

ストレスチェックの対象者は、次のいずれの要件も満たす者で、これは一般健康診断と同じです。

- ① 期間の定めのない労働契約により使用される者（契約期間が1年以上の者並びに契約更新により1年以上使用されることが予定されている者および1年以上引き続き使用されている者を含む）
- ② 週労働時間数が、当該事業場で同種の業務に従事する通常の労働者の1週間の所定労働時間数の4分3以上であること（4分の3に満たない短時間労働者であっても、2分の1以上である者は対象者とする）

なお、派遣労働者については、雇用関係のある派遣元事業主が実施することになります。

5. 実施者と実施事務従事者

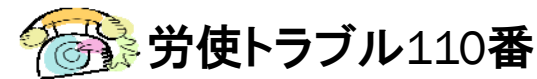
【実施者となる者】

ストレスチェックの実施者は、①医師、②保健師、③厚生労働大臣が定める研修を修了した看護師または精神保健福祉士のいずれかとなります。実施者は、事業主に対して、どういう調査票を使うのか、ストレスの程度の評価方法、高ストレス者の選定基準などについて専門的見地から意見を述べ、高ストレス者で医師による面接指導を受ける必要があるか否か確認することとなります。

【実施事務担当者の役割】

一方、①調査票の回収、②ストレスチェック結果のデータ入力・評価点数の算出、③労働者への結果の通知、④面接指導を受ける必要があると実施者が認めたとする面接指導の申出勧奨、⑤受験者との連絡調整などの事務を実施者が直接行う必要はなく、実施事務従事者を決め彼らに実施者が指示を与えるやり方でも良いとされています。

実施事務従事者はこれら健康情報を取扱うわけですから、法律上、労働者の秘密の保持義務が課されます。また、人事権を持つ監督的地位にある者は実施者や実施事務従事者になることはできません（労働者の健康情報を取扱わない事務については人事権を持つ者でも従事できます）。



労働相談メール roudou@officesup.com

■重責担い、単身赴任で役職について病気となった従業員の退職金をどう扱うか

Q ある部門の責任者という役職につき、かつ事情により単身赴任となった従業員が、メンタルヘルス不調となっていました。関連会社への転職も受け入れ先がありませんでしたが、なんとか関係のない他の会社に就職をあっせんすることができました。この場合の退職事由は自己都合扱いなのか、会社都合扱いなのか、それによって退職金額も変わってくるため悩んでいます。規定をそのまま適用すると自己都合扱いなのですが…。

A 【退職金の法的扱い】
退職金の支給が就業規則その他で明白に定められている場合には、退職金は賃金に該当します（昭和22.9.13発基17号）が、退職金制度を定めるか否かは企業の自由であり、使用者は退職金を必ず支払わなければならないという義務はありません。つまり、退職金に関する定めは、就業規則の「相対的必要記載事項」、すなわち「その定めをする場合には記載義務のある事項」という扱いなのです（これに対して、「絶対的必要記載事項」は、「記載が義務付けられている事項」を指します）。

労働基準法89条は、就業規則の作成と行政官庁への届出義務をうたい、同条3の2では「退職手当の定めをする場合」は、適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払いの方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項を就業規則で明白化すべきとしています。

ご質問は、退職金の減額事由に関することですから、労基法89条3の2「退職手当の決定、計算及び支払の方法」の定めに関する問題です。

【不支給事由、減額事由の定め方】

もちろん退職手当の不支給事由、減額事由を設けるかどうかは企業の自由です。いかなる場合も一律に規定された額を支給するとしている会社も実在します。

貴社のように不支給事由、減額事由を設けている場合、一般的に妥当な順序が自ずとあります。およそ次のような順序が妥当でしょう。

- ① 懲戒解雇処分を受けた者及び懲戒解雇に相当する事由があった者 ⇒不支給
- ↓
- ② 諭旨解雇（退職）制度の活用のため ⇒大幅減額（2～4割程度の支給）
- ↓
- ③ 労働者の責に帰すべき事由による普通解雇 ⇒減額（5割程度の支給）
- ↓
- ④ 自己都合退職 ⇒減額（6～8割程度支給）
- ↓
- ⑤ 定年、休職期間満了、余剰人員、疾病等やむを得ない事由 ⇒全額支給

しばしば見受けられる退職金規程で、懲戒解雇と諭旨解雇（退職）との違いを設けていないケースがあります。懲戒解雇処分をめぐる争いは多く、それを避けるために諭旨解雇（退職）制度を設けることは非常に有効です。その制度を活用するために退職金の不支給か一部支給かという違いを設けることが適切と思います。

一方、「やむを得ない事由」による退職をどの範囲に設定するのか、全額支給の対象者をめぐっても様々な規程があります。定年退職、会社都合による異動、業務上災害による休業等に狭く絞り込んでいるところもあります。しかし、定年退職まで勤め上げた者と定年間に私傷病で休職あるいは定年となる前に退職した人との間に、線引きして全額支給対象を狭い範囲に絞りこむことには必ずしも合理性はないと思われ、それは労働者のモチベーションにもかかわることと思います。

【労働災害的側面がある】

ご質問のケースは、重責に、単身赴任で就く中で病気となったという経過からみて、労働災害とみなされる余地があると思います。その場合には貴社の規程上も会社都合＝全額支給の対象となるでしょう。仮に労働災害とみなせなかったとしても、「やむを得ない事由」による退職扱いができるのではないのでしょうか。

いずれにしてもこれを機会に貴社の退職金規程を見直してみることをお勧めします。



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29回 「タートルモデル」

【社長が考えている課題をどう実現するか】

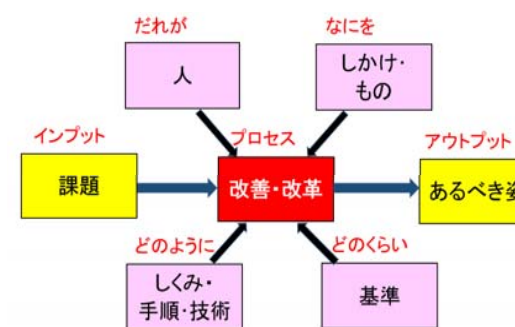
B営業所の親会社A社は、大手設備機器メーカーの点検及び機器販売代理店 無借金優良会社です。A社本社は大手企業の代理店という看板もあり、社員教育は、A社を管轄する大手設備機器メーカー支社による代理店教育が行き届いています。機器点検の技術に始まり、接客対応、売上目標管理、イベント開催などのプロモーション（販売促進）指導から身だしなみに至るまで、大手メーカーの代理店の名に恥じない、当メーカーのエンブレムが胸に輝く、アイロンがしっかりかかった清潔な作業衣に身を包み、地域の信頼と安定した利益を獲得しています。しかし、今回の舞台であるB営業所は、本社から20キロほど離れた中堅地方都市C市にあり、大手設備機器メーカーの代理店ではなく、中堅設備機器メーカーの代理店です。人員は点検及び営業社員が店長を含め5名で、事務女性社員を含め計6名の小所帯。この営業支店は支店長だけが以前、本社に新卒で入社し、本社の厳しさを知っているものの、あとの支店社員は、C市の現地採用組。そのため、点検技術こそ研修を受け、現場で経験を積んでいるプロではありますが、それぞれ「機器販売の営業」などお客様から特別なオファーがなければ自ら営業することはありません。社長は、「設備機器が傷んでくる頃には、その設備機器周囲の部屋も傷んで来る時期なので、設備周辺のリフォーム工事を合わせて受注したいと考えています。

社長の当営業所に対する課題は次の通りでした。

- ① B営業所の売上向上と目標達成
- ② 従業員満足度の達成（環境改善・事務所建替）
- ③ 従業員の技量向上（営業力・接客・知識向上）
- ④ 従業員の改善意識獲得
- ⑤ 業績管理継続と安定利益の獲得

【「タートルモデル」とは】

要は、売上と利益目標を達成し、社員の意識や技量を向上させ、安定的な収益基盤をつくりたいという欲張りな(?)のものでした。いえ、決して欲張りではありません。私は、その達成のために「タートルモデル」による改善・改革を提案しました。即ち、



というカメ(タートル)さんの形で表されます。

<課題>を<あるべき姿>に到達させるために、必要な人(管理者・社員)の技量をアップさせ<人>、実現のためのしかけ(しくみづくり)や環境整備を行い<しかけ・もの>、そのしくみや正しい手順(確率の高い営業トークなど)・技術などが定着するよう働きかけ<しくみ・手順・技術>、受注確率や、受注目標額を達成できるまで高めていく<基準>ということです。

【実現の手順】

さて、実際にどう実現するか、そこがポイントです。簡単にいえば、現状把握(人の技量はどの程度か、改革意識はあるか、やりきるマインドはあるか等)⇒実行計画(アクションプラン)策定(今欠けている部分をどう補うか、具体策はなにか)⇒改善・改革実行(様子を見る⇒技量やしぐみを身につけるための学び⇒技量やしぐみの定着と達成マインドの育成・の三段構え)という手順です。B営業所もこの手順で最後は生みの苦しみを味わいながら、目標達成を実現しました。

つまり、タートルモデル活用で、人・しくみ・情報を高め目標達成するためには『現状を知り、身の丈にあった改善・改革』を行ってはじめて、実現できるのです。決して難しくはありません。タートルモデルを活用して、確実に足りない資源(人、しかけ・もの、情報)をパワーアップして目標を達成させるのです。あなたの会社でもトライしてみたいかがですか？