



オフィス・サポートNEWS

第81号 2015年11月

発行責任者

鎌田勝典・見付季代子

〒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 URL http://www.officesup.com

時言

■ブラックバイト

中京大の大内裕和教授が2013年に提唱して以来、ブラックバイトが社会問題になりつつある。NHK「クローズアップ現代」などが特集番組を組み、この11月9日には厚労省が「大学生等に対するアルバイトに関する意識等調査結果について」を発表した。約6割の学生が労働条件上のトラブルを経験した（厚労省調査）という。

ブラックバイトの実態と背景は根深い。

【ブラックバイトの実態】

- ・採用時に合意した仕事以外の仕事をさせられた
- ・採用時に合意した以上のシフトを入れられた
- ・準備や片付けの時間に賃金が支払われなかった
- ・1日に6時間を超えても休憩時間がなかった
- ・暴言・暴力・嫌がらせを受けた

学生がアルバイトを希望する場合、学業との関係で夕方・夜の時間帯や土日に集中する。業種としては居酒屋・飲食店、コンビニなどが多い。とくに居酒屋では労働条件通知書（雇用契約書）などが書面で渡されているのは5人に1人しかいないという。

こうした結果、学生はバイト漬けとなり、大学ではゼミ合宿の日程さえ組めなくなっているという。ひどい場合は、管理職として他のアルバイトのシフト編成に責任を持たされ、完全に職場に組み込まれてしまっている例もある。

【ブラックバイトが生まれる構図】

「そんなに大変だったら辞めればいいじゃないか」と思われる方もいる。しかし、中高年世代の学生時代とは全く変わった今日の学生バイトをめぐる状況がそ



こにはある。

- ① 企業の側からすると、サービス業においては業務の細分化、マニュアル化が極端に進み、アルバイトが基幹的労働を担うことが可能になっている。安い賃金で長時間働かせようという動機が生まれる。さらに雇用期間を長くするために、学生に責任を持たせ、企業への帰属意識を持たせる教育を徹底する。企業のブラック化である。
- ② 学生の生活実態は、かつてと比べものにならない高学費、奨学金の有利子化、親からの仕送りの減少等の中で、アルバイト収入は必需となっている。
- ③ 就職活動においては、大学のキャリア教育でも、企業の面接でも、学生時代のアルバイト経験が聞かれる。「アルバイトの中でいかに苦勞をし、どのような努力をしたか」が就職成功に直結している。企業の中にはインターンシップ制度を早期化、長期化して、「3年生→2年生→1年生」となっている。

こうしてみるとブラックバイト問題とは、労働問題として重大であると同時に、社会問題、教育問題という側面からも解決が迫られている課題といえる。

今月号紹介

- 2面 **トピックス**
「派遣法改正と労働契約申込みみなし制度の施行」
- 3面 **労使トラブル110番**
「変形労働時間制における残業計算の仕方と留意点」
- 4面 **『職場の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 **年金相談の現場から**
「36年前に死んだ夫は私に何も残さなかったのか？」
- 8面 **職場のQ&A 「マイナンバーで就業規則を改定する必要がある？」**
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「マイナンバーで就業規則を改定する必要がある？」

Q マイナンバー制度がいよいよ始まりますが、それに伴い就業規則を改訂しなければならぬのでしょうか？

A 法律で決まっていることなのでどうしても改定しなければならぬというわけではありませんが（改定しなくても実施義務があるという意味）、今後の業務遂行にとって改定した方がいいでしょう。具体的な改定ポイントとして、第一に、採用時の提出書類に関する規定があります。従来の就業規則では、採用時に履歴書、住民票記載事項証明書、（前職がある場合）雇用保険被保険者証・源泉徴収票、基礎年金番号などが記載されていると思います。今後、雇用保険・社会保険等の手続きの際には必ずマイナンバーの記載が義務付けられています（各実施時期は異なります）ので、採用時にマイナンバーを取得しなければなりません。「番号カード」または「通知カード＋写真付証明書」、あるいは「通知カード＋法定書類2つ以上」など、法律で定められた書類を記載することになります。

第二に、マイナンバーの利用目的についても記載した方がいいでしょう。①雇用保険関係届出事務、②社会保険関係届出事務、③国民年金第三号被保険者関係届出事務、④給与所得・退職所得に係る源泉徴収票作成事務という法定目的に限定して利用する旨を明記します。

なお、マイナンバーを取り扱う担当者を対象に、取り扱い方、セキュリティ対策など含めた取扱業務規程は、就業規則というわけではありませんが作っておいた方がいいと思います。

となりの弁護士



弁護士法人パートナーズ法律事務所 弁護士 原和良

「ストックビジネスの教科書」 (株式会社ポプラ社)

友人である大竹啓裕社長の本「ストックビジネスの教科書」(株式会社ポプラ社)が、ビジネス書として爆発的に売れている。

大竹氏の経歴は実に面白い。株式会社セコムでストックビジネスの基礎を徹底的に鍛えられ、その後全国250店舗のラーメンFCチェーン立ち上げに役員として関与し、現在は、貸会議室・シェアオフィスの事業運営を東京中心に展開されている。また、非営利法人一般社団法人ハラル・ジャパン協会の副理事長としてハラル関連ビジネスとムスリム文化の理解促進に貢献されている。

起業し独立したみなさんならご存知の通り、経営者は日々恐怖とのたたかいである。サラリーマン時代には、毎月決まった日に給料が口座に振り込まれていたが、起業すると毎月決まった経費は出ていくかわりに、決まった売り上げが入ってこない。誰も自分に給料は払ってくれないのである。毎月毎月、今日は越せるだろうかという不安に駆られる。貯金と銀行の融資金は瞬く間に目減りしていく。

大竹氏は、経営者の恐怖を軽減し経営を安定化させる力ギとして、フロービジネス(短期的・一時的利益につながるビジネス)にとどまることなく、ストックビジネス(長期的・永続的利益につながるビジネス)とストック思考の重要性を説いている。時間をかけながら、「継続的に利益をもたらす仕組み・ノウハウ」をストックを意識したビジネスの理論と実践をこの本で紹介している。

なお、本書では、税理士はストックビジネスになじみやすく、弁護士はフロービジネスになじみやすい、と著書では書かれている。確かに、弁護士は、継続的な顧問料収入の占める割合が相対的に小さく、突発的な事件により収入が乱高下するフローな仕事であり、フローの部分が多い。しかし、大竹氏の説くストック思考は我々弁護士にとっても大変参考になるビジネスモデル、教訓を教えてください。事件依頼は、もちろんフローな部分があるが、フローな部分を確実に相談・受任につなげるには、日頃の潜在顧客をストックをどれだけ意識して関係性を維持拡大するかが成否の力ギを握っている。

長期的・永続的利益を獲得するストックビジネスには、その過程においてたくさんのステークホルダーが登場する。それは、共同事業者であったり取引先であったり、社員であったりする。このステークホルダーとの良好な関係性の構築すなわちストックに関する人々とのWIN-WINの関係の維持がビジネス成功のもう一つの力ギになるのではないかと学ばせてもらった。ご一読をお薦めするビジネス書である。

トピックス

■ 「派遣法改正と労働契約申込みみなし制度の施行」

先の通常国会で改正された派遣法の施行日は「平成27年9月30日」で、平成24年の派遣法改正による労働契約申込みみなし制度の施行日は「平成27年10月1日」。施行日がわずか1日違う理由は、国会でも問題になりました。

【労働契約申込みみなし制度とは】

まず10月1日施行の労働契約申込みみなし制度とはどのような制度なのでしょうか。派遣法40条の6では、派遣先が次に掲げる違法派遣を受入れた場合、その時点で、派遣先が派遣労働者に対して、（派遣元と派遣労働者との間で取り交わされた）労働条件と同一の労働条件を内容とする労働契約の申込みをしたものとみなすとしています。この「申込み」は違法派遣が終了した日から1年を経過する日までの間は撤回することができず、派遣労働者とその申込みを「承諾する」意思表示を行った時点で、派遣先と労働者との間で直接雇用の労働契約が成立します（派遣先の雇用労働者となる）。この制度は違法派遣に対するペナルティです。

同条の「違法派遣」とは次の4つの場合です。

- ① 労働者派遣の禁止業務に従事させた場合
- ② 無許可の事業主から労働者派遣を受け入れた場合
- ③ 期間制限に違反して労働者派遣を受け入れた場合
- ④ いわゆる偽装請負の場合

③の期間制限違反については、新たに設けられた事業所単位・個人単位の2つの制限違反（9月30日施行の新たな制限のこと）のどちらに違反した場合も、労働契約申込みみなし制度の対象となります。

④の偽装請負とは、「労働者派遣法等の規定の適用を免れる目的で、請負契約等を締結し、当該請負事業主が雇用する労働者に労働者派遣と同様に指揮命令を行う等によって、いわゆる偽装請負等の状態」になることを指しています（H27.9.30職発0930第13号）。

【派遣期間制限に関する改正】

派遣期間制限違反に問われる場合について、9月30日施行の改正法前と改正法後とではどのようにかわったのでしょうか。

<改正法前>

就業場所ごとの同一業務について、派遣元や派遣労働者が変わっても通算して原則1年（過半数組合または過半数代表者の意見聴取があれば3年）



<改正法後>

- 事業所全体で3年（過半数組合または過半数代表者の意見聴取あれば延長可能）
- 同一場所の組織単位ごとに同一派遣労働者で3年（組織単位を変えれば延長可能、無期雇用であれば期間制限はない）

労働契約申込みみなし制度が適用される違法派遣の一つである「期間制限違反」の行為類型が変わり、労働契約申込みみなし制度は、9月30日改正が適用されることになったのです。

これで1日違いの改正を急いだ理由がわかります。相撲の最中に土俵が急に大きくなった感じがします。

【偽装請負はどう問題にされるか】

そうすると労働契約申込みみなし制度の適用対象となる4つの違法派遣（前述の①～④）のうち、最大のテーマとなるのは④の偽装請負となります。

①～③の違法派遣の場合は、派遣先が違法行為を行った時点で労働契約申込みみなし制度の適用対象とされているのに対して、④の偽装請負については「労働者派遣法等の規定の適用を免れる目的で」（前記通達）、つまり「脱法目的」があったかどうかが問われています。客観的に偽装請負であっても派遣先が「善意無過失」（何も知らない）であれば労働契約申込みみなし制度は直ちには適用されないということです。最高裁のパナソニックプラズマディスプレイ事件での、「（偽装請負といえども）雇用契約関係が黙示的に成立していたものと評価することはできない」という判決（H21.12.18）を踏まえたもの推測されます。

ではどのようなケースにおいて偽装請負が労働契約申込みみなし制度の適用対象となるのでしょうか。弁護士の安西愈氏は、次のようなケースが該当するであろうと指摘しています。

- ㊸ 派遣先が労働局から偽装請負として是正指導を受けたにもかかわらず改善しなかった。
- ㊹ 他の工場で偽装請負と指導されたにもかかわらず、同じ会社が別の会社で行った。
- ㊺ 派遣の抵触日が到来したにもかかわらず、クーリング期間を置かず、契約名義のみ変更して業務を継続させた。
- ㊻ 短期間に集中する業務を本来日雇い派遣で対応すべきにもかかわらず、請負契約で対応した。

こうした指摘も参考に、偽装請負とならないよう注意が必要です。

年金相談の現場から



■ 「36年前に死んだ夫は私に何も残さなかったのか？」

相談に見えたIさんは90歳を超えた方。36年前、夫が58歳のときに亡くなられて、遺産相続をめぐる争いなどいろいろな苦勞をされてきて、一人で暮らしておられる。「夫は私に何も残してくれなかったのか」という恨みにも似た気持ちをぶつけられました。

夫は大正10年9月に生まれ。いくつかの仕事を経験した後、亡くなる直前（退職して2年後に亡くなられた）までの約10年は税務署勤務（国家公務員共済組合の組合員）だったとのこと。退職後、約2万円送られてきた記憶があります。税務署時代に肝臓を患い、退職して2年後に、心筋梗塞（肝臓の病気と直接因果関係はない）で亡くなりました。遺族共済年金を受給することはできないのでしょうか？検討すべきポイントを列挙しましょう。

1. 遺族共済年金の要件…以下のいずれかに該当

【死亡した者の要件】

- ① 組合員が死亡（在職中に死亡）
- ② 組合員であった間（在職中）に初診日がある傷病により、退職後、初診日より5年以内の死亡
- ③ 障害共済年金の1級または2級の受給権者の死亡
- ④ 退職共済年金の受給権者又は退職共済年金の受給資格期間を満たしている者の死亡

【遺族の要件】

死亡当時組合員によって生計維持されていた配偶者・子、父母、孫、祖父母

夫は退職後に死亡しており①は該当しません。在職中に初診日のある肝臓の病気とは違った原因で死亡しており、②も該当しません。③の障害にもなっておりません。

2. 受給資格期間を満たしていないのか

では④の要件を満たしている可能性はないのでしょうか。奥さんの記憶どおりだとすると10年間

公務員共済に加入しておられた。年金事務所の記録によると99カ月の国民年金納付記録がありました。合計すると約18年間の納付実績となります。

一般的には25年間の受給資格期間を満たさなければ老齢給付は受給できません。ところが受給資格期間に関するいくつかの特例があり、そのうちの一つに「昭和5年4月1日以前に生まれた人」の特例があります。ご承知のように国民年金制度は昭和36年4月に開始されました。生年月日が古い方についてはこうした特例を設けなければ、制度が始まったときから保険料を支払っても25年を満たすことが不可能となってしまいます。大正10年4月2日～11年4月1日生まれの方は「16年」の納付済期間と免除期間があれば受給資格期間を満たしていることとなります。

3. もらった2万円は退職一時金？

Iさんの夫に退職後届いた約2万円は、退職一時金と思われる。退職一時金の制度は、昭和54年12月31日まで設けられていた制度で、組合員期間10年以上20年未満で退職した場合、退職年金の受給権を有していないことになるために、共済掛金の掛捨て防止の目的で一時金（全額もしくは一部）を支給していました。受け取った退職一時金に利息をつけて国家公務員共済組合へ返還することで、退職一時金を受け取った期間が共済年金に加入していた期間と認められると思われる。Iさんが亡くなられたのは昭和54年ですので、まだ退職一時金制度があったのです。

以上から、現在、公務員共済組合に、受給資格期間を満たしているのではないかと、満たしていれば遺族共済年金を受給することが可能ではないのかという問い合わせをして連絡を待っているところです。

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第31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（後編）～感状について

内藤修理亮昌豊は武田家譜代の重鎮として信玄・勝頼の二代に仕えた重臣です。武田四名臣のひとりとして知名度も高く、「古典既信繁、内藤昌豊こそは、毎事相整う真の副将なり」と家中でも高い評価を受けていましたが、この昌豊と信玄の間に感状に関するエピソードが残っています。

実は、昌豊は過去に多くの軍功を挙げていながら、信玄からの感状は一度も受けたことがありません。これについて、甲陽軍鑑（武田家について記した軍学書）には、「信玄が近侍のものに語った話として『修理亮ほどの弓取りともなれば、常人を抜く働きがあつてしかるべし』と笑っていたという（中略）一方の昌豊もまた『合戦は大将の軍配に従つて勝利を得るもの。いたずらに個人の手柄にこだわることもなほ小さなことよ』と、感状をもらっていないことなど歯牙にもかけず、平然として語つたという」（『歴史群像シリーズ⑥風林火山』より抜粋）という話が残っているそうです。昌豊の態度も立派ですが、信玄が笑って答えていた、という点も印象深く感じられます。

前々回で、上杉家では感状の数を誇る家臣の間で争いが起こり、謙信が仲裁せざるを得なかったというお話をご紹介しました。宿命のライバルといわれる信玄と謙信の間でこのように対照的なエピソードが残っているのは大変興味深いといえます。ただ、信玄の武田家は源氏に連なる大変な名門で地元でも昔から非常な尊敬を受けてきたのに対し、謙信の長尾家（上杉と改姓したのは関東管領に就任してから）は下剋上で越後の国主にのし上がってきたという経緯

があり、おそらく武田家ほどには家柄を崇敬される立場ではなかったのではないかと思います。長尾家には、下剋上を果たしたという過去の経緯から、人格よりも実力が優先されることを許容せざるを得ない雰囲気があったのではないのでしょうか。謙信の義理堅さや謀反を起こした家臣への寛大な処理には、こうした長尾家の地盤の弱さが影響しているようにも思えます。少し横道にそれましたが、この両家のエピソードの違いは、組織の成り立ちと組織風土の相関を考えると、さまざまな示唆を含んでいるように感じます。

話を昌豊に戻しますが、彼が感状を欲しない理由は何だったのでしょうか。彼自身の性格もさることながら、武田家に属した経緯（昌豊の家は甲斐から追放されていたが、信玄の代になって許され、感激して帰参したという過去があるようです）、武田という名門に仕える誇り、譜代の臣という立場、重臣としての責任の重さなどから、彼は武田家に骨を埋めるといふ覚悟をもつに至ったのではないのでしょうか。だとすれば、転職時のアピールツールとしての感状などは自分には不要である、と考えても不思議ではありません。また、信玄も、忠誠心に篤く自分の手柄よりも組織を第一と考える昌豊を厚く遇することで、“武田家が求める人材像”を他の家臣に伝えるメッセージ効果を意識していたはずで

のちの長篠の戦いで、昌豊は敗れた勝頼の退却の時間稼ぎのために、織田軍の銃火に飛び込んで戦死したと伝えられます。その凄絶な死に様に感状のエピソードを重ねて思いを馳せると、誇り高く私心のない昌豊の息遣いがじっと伝わってくるような気がします。



JAZZでほっと一息

「いつか王子様が Someday My Prince Will Come」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

お馴染みのディズニーのアニメ映画「白雪姫」の挿入歌です。1937年、ラリー・モリー作詞、フランク・チャーチ作曲。子供からお年寄りまで知らない人はいない曲です。ディズニー映画の挿入歌の中では「星に願いを（When You Wish Upon A Star）」に次ぐ人気曲です。

いつからJazz曲として演奏されるようになったか調べました。なんと1943年第二次世界大戦中のチェコ共和国にあったナチスのユダヤ人強制収容所の中で最初に演奏されました。テレージェンシュタット強制収容所というところ。ここは第一次世界大戦中、捕虜収容所として使われ、かのサラエボ事件（オーストリア・ハンガリー帝国皇太子暗殺事件）の犯人、ガヴリロ・プリンスツィプが収容されていたことでも有名です。

第二次世界大戦中、国際赤十字はナチスの強制収容所でユダヤ人が不当に扱われ大量虐殺が行われているという疑いを強め、査察を要求します。最初の内は拒否していたものの、いくつかの収容所を国際赤十字に公開することを決め、その代表格がこのテレージェンシュタットだったのです。ナチス・ドイツは国際赤十字の調査を騙すため、ユダヤ人収容者が人間的な生活をしているかの様に偽装する事を決めた。バラックを新築し、菜園を作り、さらには音楽隊を編成し、音楽会を開催します。オーケストラや子供の合唱隊もありましたが、「ゲッター・シンガー」というジャズ・バンドが編成され、「いつか王子様が」を演奏しました。用が済めばアウシュビッツに移送される運命の音楽家たちはどんな気持ちで演奏したのでしょうか。

いつか私の王子様が来るの
いつか私たちは再会するわ

それから遠くの彼のお城に行って
永遠に幸せに暮らすのよ

いつか春が訪れるわ
私たちに新しい愛が芽生え
そして小鳥たちがさえずり
ウェディング・ベルが鳴るの
いつか私の夢が叶うのよ

「白雪姫」はドイツの民話から作られた童話ということですが、母親（継母）に虐めぬかれ、森に追放され、何度も殺されそうになる。最後に毒を塗ったリンゴを食べさせられ、仮死状態に。死んだと思って小人たちが嘆いているところへ、王子様が現れる。死体でも良いからと王子様が遺体を馬車に載せて帰る途中、振動で喉に詰まったリンゴが外れ、息を吹きかえす。ストーリーとしては相当無理があるのに、ここまで有名になると誰も異議を唱えない。母親が何度も殺しに来ているのに、母親だとなぜ気付かないの？遺体でも良いと言って持って帰る王子もどうかしている。今なら、完全に変質者だよ。

新入社員には「いつになっても王子さまは現れませんよ」「白雪姫になってはいけません」と教えている。しかし、「自分たちの運命は自分たちで切り開くしかありません」と言っている経営者だって、資金繰りに窮すると「白雪姫」状態になります。他力本願はいけません、最後まで諦めない姿勢は大事です。

さて、演奏はトランペットのマイルス・デイビスやピアノトリオのビル・エヴァンスのものが有名です。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■「変形労働時間制における残業計算の仕方と留意点」



弊社は1年単位の変形労働時間制（対象期間は1年間）を採用しています。この度、労働基準監督署から、「①1日単位、1週間単位、対象期間のそれぞれについて時間外労働を再計算し、②振替の結果発生した残業代も再計算して、3カ月間遡及して支払うこと」という是正勧告を受けました。どういうことなのでしょうか？



【変形労働時間制における時間外労働の計算の仕方】

よくある誤解の一つに、「変形期間トータルの残業を計算すればよい」というのがあります。「1年単位であれば年間法定労働時間は2,085時間だからその範囲内に収まれば残業代は発生しない」という誤解です。変形労働時間制における時間外労働の計算は次のとおりです。

- ① 1日については、労使協定により8時間以上の時間を定めた日はその時間を超えた時間、それ以外の日は8時間を超えて労働させた時間の部分。例えば、月曜日が10時間で定めていたとすれば10時間を超えた時間、火曜日が7時間で定めていたとすれば8時間（7時間ではない）を超えた時間が時間外労働になるということです。
- ② 1週間については、労使協定により40時間以上の時間を定めた週はその時間を超えた時間、それ以外の週は40時間を超えて労働させた時間。但し、1日単位で計算した時間外労働の時間はダブリとなるので除外します。例えば、週48時間で定めた週の場合は48時間を超えた時間、週35時間で定めた週については40時間を超えた時間が時間外労働になります。
- ③ 変形期間全体を通算する時間については、変形期間（対象期間）を平均し1週間当たりの労働時間が40時間となる労働時間の総枠（1年を変形期間とした場合は2,085時間）を超えて労働させた時間。但し、1日単位、1週間単位で時間外労働となった時間はダブるので除外します。

以上で計算した時間（①+②+③）が法定時間外労働となり、割増賃金の対象となるということです。監督署が指摘した第一の点はこのことです。

【変形労働時間制における振替の可否と留意点】

次に変形労働時間制における振替の問題の考え方を。この場合、休日と労働日の振替の場合もありますが、労働日同士の変更（例えば1日10時間で設定した日と7時間で設定した日とを変更すること）というケースもあります。

まず変形労働時間制においては休日と労働日の振替や

勤務日の変更については、そもそもの制度上限界があることが前提です。変形労働時間制を採用する条件の一つとして、「労働日とそれぞれの労働日の労働時間についてあらかじめ特定する」というのがあります。1年単位の変形労働制の場合であれば、1カ月の期間ごとに区分するときは1カ月のカレンダーをあらかじめ特定する、1カ月ごとの区分などができないときは年間のカレンダーをあらかじめ特定しなければなりません。したがって、通常の業務の繁忙等を理由として休日振替が通常行われるような場合は、変形労働時間制を採用する余地がありません。

しかし、変形制を採用した場合でもやむを得ず休日振替や労働日の変更も行わなければならないことがあります。これらが全く認められないわけではなく、次のような条件の上でならば、「労働日とそれぞれの労働時間について再度設定した」ということになり、変形制における「特定性」の要件をみたくすることになるとする見解があります（安西愈弁護士）。

- ① 区分期間に入る前（1カ月単位で区分している場合はその1カ月が始まる前）、もしくは1週間に入る前にあらかじめ、
- ② 労使協定で具体的な変更振替事由を定めておき、
- ③ 変更につき事前に労働者代表の同意を得ること、
- ④ それにより変形制の枠が崩れないものであること

安西氏は、上記の要件を満たせば、たとえ1日10時間の日と休日との振替であっても時間外労働にはならない、A勤務日（8時間）とB勤務日（10時間）との具体的な特定の労働日の変更であっても時間外労働にはならないとしています（『労働時間・休日・休暇の法律実務』）。

なお、厚生省は、「変形期間の途中で変更はできない」旨の通達を出しています（平成6年3月31日基発181号）。これは変形制自体の途中変更の場合に関する通達であって、変形制自体を変更するわけではないという前提であれば、上記の条件を満たすことによって時間外労働は発生しないということです。

ご質問の監督署による第二の指摘事項については、上記のように労使協定を厳格にすることによって対応してください。

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 31

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



スマート(SMARRT)ゴール

コーチングが求められる多くは、何らかの行き詰まりや課題問題を持っているケース、個人であれば人生、組織であればステージの変化の移行時など、何らかの変化を望んでいる場合がほとんどです。クライアントが個人であれ、組織・チームであれ、それはなんら変わることはありません。

コーチングの重要な要素として「行動」と「学習」があります。クライアントが望む変化のために、行動を選択して実行、それから学んでいくプロセスがコーチングです。行動を起こしその結果から「何を学んだか」、あるいは行動を起こさなかった場合でも「何が行動を起こさない障害だったのか」について学ぶことができるのです。

さて、ゴールや目標といっても様々です。ある企業でシステムコーチング（関係性のコーチング）を行ったときのことで。将来のありたい姿を描くビジョンワークから最終的に出てきたものは「一つのチームとして仕事がしたい」というものでした。もちろん、この結論に至るまでには、紆余曲折なプロセスがあったわけですが、ゴール設定としては、いまいち不明確なものです。

そこで登場するのがSMARTゴールです。SMARTゴールを設定すると、抽象的な目的であったゴールがありありと具体的にリアル感を伴ったものに変化します。

チームでゴールを設定する場合の例をご紹介します。システムコーチングではもう一つRを入れて、SMARRTゴールと表記しています。

Specific (具体的)

ゴールは具体的で明確であること。別の人が引き継いでも同じ結果が得られように明確であること。

Measurable (測定可能)

ゴールはどれほど達成できたのか、成果が測定できるようにする。これがチームの「成果物」となる。成果の質も重要な要素。

Agreed (合意)

達成結果から、メリットを受ける人、グループ

は目標について合意している必要がある。これが得られていないとプロジェクトが立ち消える可能性がある。

Realistic (現実的)

目標は少なくとも実現可能な範囲に収まっている必要がある。飛躍した目標はモチベーションを失う。最大限ストレッチして届く目標を考える。

Responsibility (責任)

誰が目標に対して責任を持つのか明確であること。メンバー自らが責任を進んで受け入れる必要がある。

Time (時間)

目標に期限が決められている。非現実な時間設定ではないこと。

前出の企業では、目標として出てきた「一つのチームとして仕事がしたい」を、このスマートモデルで具体的な行動に落とし込み、期日を決めました。

結果的にはこの時に出された具体的行動は実行されず、代替案が実行されていました。その後のシステムコーチングでは、実行されたこと、実行されなかったことに焦点を当て、さらに学びを深めました。最初の行動案は自分たちには敷居が高かった(Realisticの検討が不十分だった)こと、代替案が実行されたことだけでも進歩だと感じていること、さらに良くしていくために実行案の期日のメモリをもっと細かく設定し、積み重ねを大事にしていくことなどが、設定されていきました。

このように、コーチングでは、行動と学習を繰り返していきます。その結果として、行動が習慣化され、望む姿への変化が加速されていくのです。

そろそろ新しい年の目標を立てる季節ですね。全部と合わないまでも、SMARRTのいくつかの要素を取り入れるとより一層鮮やかな目標となるのではないのでしょうか。

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31回 「地方創生とPDCA」

これまで中小企業経営のコンサルティングをメインとしてきた当社は、現在、次なるもう一つの活躍のステージとなるであろう「まちづくり」コンサルティングにも取り組んでいます。現在、茨城県河内町の「まちひとしごと」地方版総合戦略策定を支援しています。日本の少子化による人口減少はとりわけ地方においてその速度が急激に進んでいます。都市一極集中により、地方から都市へ人口の流出が続いています。そのため、国は地方創生の取り組みについて、内閣府を事務局として、地方の市町村自身が「まちひとしごと」地方版総合戦略を策定し、自分たちのまちの将来を自ら考えてしくみづくりをするというものです。地方で仕事を作り、しごとが人を呼び、まちをつくるという流れをつくるわけです。地方版総合戦略はその具体的なアクションプランを考え、実行するためのバイブルであるわけです。

これまでの地方自治体は、実際交付金や補助金に頼ってきました。国からお金を引っ張り、町が潤い、その流れに安閑としてきたというのは事実です。ところが、近年ASEAN諸国の台頭が著しく、日本の国力は以前の勢いをなくしています。更に高齢化が一層進み、生産年齢人口の減少そして年金負担の増加など、今後これまでに以上日本の国力は低下を余儀なくされることが見込まれます。今回この地方版総合戦略策定において、公的な機関ではこれまであまり語られてこなかった「PDCA」を回すという文言が頻繁に使われています。PDCAというのは「継続的な改善」であり、計画(Plan)⇒実行(Do)⇒評価(Check)⇒対策(Act)という一連の改善のしくみを何回も回すことによって、状況をスパイラルアップ(徐々に改善)していくという取り組みをさします。



このPDCAを軸としたシステムが、ご存知のISOです。さすがにISOという明記こそないものの、昨年内閣府がまとめた「地方版総合戦略の手引き」には『5年間の定量的達成目標値としてKPI(キーパフォーマンスインジケター)を設定し、PDCAを回して、その達成を確実なものとする』趣旨の記載があります。率直これまで、改善というキーワードがほとんど存在しなかった地方自治体でも、いよいよ改善、PDCAという言葉が登場し、その運用を迫られる状況となっています。すなわち、日本の製造業がそして全産業が取り組んできた、経営改善の手法を国や地方自治体も本格的に国づくりやまちづくりに活かしていこうという、更に言えば活かさざるを得ない、追い詰められた状況となってきたといっても過言ではありません。

日本の企業は、これまで改善の知恵で進化してきました。例えば、コンビニチェーンの進化。1970年代、日本に初めて誕生したセブンイレブン1号店オープンから40年あまりが経過し、諸外国のしくみであったコンビニエンスストアのしくみは、年々進化を遂げ、現在、私たちの生活になくてはならない存在になり、更に進化を続けています。日本の「改善」の伝統は、製造業のみならず、小売業、サービス業などへ拡大発展を続け今日の繁栄につながっています。この歴史の成功体験を生かし、国が今取り組む地方創生ではじめる「PDCA」の取り組み、これまでの中小企業の力強い進化の歴史が生かされる時です。