



## 職場のQ & A ■特定派遣事業者の特例とは？

**Q** 現在、特定派遣事業を営んでいます。今回の派遣法改正で労働者派遣事業は許可制に一本化されましたが、特定派遣事業者の特例があると聞きました。どのような特例なのでしょう。

**A** 今回の派遣法改正で労働者派遣事業は許可制に一本化されました。しかし、派遣事業はその76%が特定派遣事業です（平成26年6月1日現在）から、その移行にあたってはいくつかの特例が認められています。

(1) まず施行日（平成27年9月30日）現在、特定派遣事業を行っている事業主は、施行日から3年間（平成30年9月29日まで）は現在の特定派遣事業を行うことができます。3年以内に許可の申請をすれば、判断が出るまでの間も許可を取ったのと同じ扱いになります。

(2) 特定派遣事業は資産要件のない届出制で済んでいましたが、許可制になると一定の資産要件が課されます。これを3年の経過措置では対応できない小規模派遣元事業主もいますので、許可要件のうち資産要件については次のような暫定的な配慮措置がとられています。現在の許可要件のうち資産要件は、①「基準資金額（資産－負債）≥2,000万円×事業所数」、②「現金・預金額≥1,500万円×事業所数」ですが、

＜1つの事業所のみを有し、常時雇用している派遣労働者が10人以下の場合＞

- ①「基準資産額（資産－負債）≥1,000万円」、②「現金・預金額≥800万円」

＜1つの事業所のみを有し、常時雇用している派遣労働者が5人以下の場合＞

- 平成30年9月29日までの間、①「基準資産額（資産－負債）≥500万円」、②「現金・預金額≥400万円」

**1** 今年、未払いの残業代をめぐるトラブル、労働審判などの相談、依頼が多い年でした。会社を起業したとき、経営者も従業員も最初は、会社を潰さないために時間を忘れて必死に働きます。数年経つ中で、社内人間関係のあつれきや個人個人の諸事情から退職する従業員も出てきます。やっと軌道にのった時期に、すでにやめた従業員の代理人弁護士から会社に来払いの残業代請求の内容証明郵便が届きます。慌てて、事務所に社長から相談に来るといふのが典型的な相談パターンです。

**2** 社長は飼犬に手を噛まれた気分。あんなに無理を聞いてやっていたのに、ボーナスも借金して出してあげたのに、という悔しい思いから、徹底的に争いたいという相談になります。残業代請求は、労働基準法で2年の時効が定められているので、通常さかのぼって支払い義務が発生するのは退職前の2年間の残業代です。これがばかになりません。200万円、300万円になることもしばしばあり、数名の小規模会社では一年分の利益が吹っ飛ばすこともありま。ある会社では、今年やると創業以来利益が出たので、はじめてのボーナス支給を検討していたところ、労働審判の呼び出し状が裁判所から届きました。

**3** 労働者の中には管理監督者といって、残業代の支払いが免除される労働者の規定がありません（労働基準法第41条3号）。多くの経営者は、管理監督者と管理職を混同しています。管理・監督者といえるためには、行政・裁判実務上、①事業主の経営に関する決定に参画し、労働管理に関する指揮監督権限を認められていること、②自己の出勤の自由をはじめとする労働時間に関する裁量権を有していること、③一般の従業員に比しその地位と権限にふさわしい賃金（基本給・手当・賞与）上の処遇を与えられていること、という厳しい条件をクリアしなければなりません。マクドナルドの店長は、管理監督者ではないという東京地裁の判決は有名です。管理職と位置付けていても、またどんな肩書をつけていようとも、裁判所は、①②③の実態を備えているかどうかで、管理監督者か否かを判断します。

**4** 残念なことには法律事務所を経営者が相談に来た時には、もはや手遅れ、というケースも少なくありません。日頃から労働時間の適正な管理を行う、無用な残業代支払いが発生しないように、例えば繁忙期が定期的に生じる事業所では変形労働時間制度、専門業務・企画業務を遂行する労働者に関しては裁量労働制を導入するなど就業規則の改定等で事前に対応できる問題もあります。

ともあれ、突然の未払い残業代請求で会社の利益を瞬く間に失うことは、中小企業にとって死活問題であり経営者は疲弊し、職場の士気は大きく後退します。これらの例を他山の石として、自社の労働時間管理のあり方、就業規則の定め方を、再点検することも経営にとっては大事なことです。



となりの弁護士

「未払い残業代をめぐる問題」

弁護士 原 和良



# オフィス・サポートNEWS

第82号 2015年12月

〒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

発行責任者

鎌田勝典・見付季代子

## 時言

### ■ワタミ過労自殺事件の和解～問われる「ブラック企業」批判への対応

居酒屋チェーン「ワタミ」の社員森美菜さんが、2008年6月、入社後わずか2ヵ月で過労自殺した事件の訴訟が、2015年12月8日、東京地裁で和解が成立した。ワタミ側が責任を認め、遺族に約1億3千万円を支払い、謝罪した。

【渡邊美樹氏が個人責任を認めた】

和解文書では次の内容が確認されている。

- ① 会社や取締役らの被告側が被災者の死亡と過重な業務の因果関係を全面的に認めた
- ② 会社の安全配慮義務違反等による損害賠償義務を認めるとともに、渡邊美樹氏が「最も重大な損害賠償責任を負うこと認め」、謝罪した
- ③ 賠償額は、労災給付を控除した上で、被告側の責任を全面的に認められた場合の金額に事件発生後約8年分の遅延損害金を追加した金額に匹敵する額（約1億3千万円）
- ④ 「過重労働再発防止策」をかなり詳細に定め、これを被告会社のホームページに掲載する

「過重労働再発防止策」は、①タイムカードによる徹底した労働時間管理、②36協定の遵守と上限時間の低減努力、③是正勧告があった場合は従業員等に周知・報告する、④研修や「新卒ボランティア」等を労働時間として把握、⑤従業員全体に本（渡邊美樹氏の著書）購入代金を返却する、⑥労働者募集時の労働条件は詳細に記載し、基本給と深夜勤務手当を分けて記載する、⑦専門家を含むコンプライアンス委員会の運営とその報告をホームページに掲載するなど、かなり全面的な内容となっている。

【「ブラック企業」批判への対応がどうだったのか】

経営破たんが噂され始めるほど厳しい状態に追い込まれているワタミ。その原因はさまざまであろうが、その一つにブラック企業の烙印がのしかかっていたと言われている。2008年の過労自殺が、「長時間労働による精神障害が原因」として労災認定されたのが2012年2月、マスコミは一斉に報道した。渡邊氏は、「我々はブラックではない」とのべ、「被害者」であるという立場を貫いた。

同じころ、やはり「ブラック企業」の誹りを受けていたユニク



ロは、この8月、史上最高益を叩きだしている。もちろんワタミとユニクロは業種も違い、ビジネスモデルも違うので単純化できないが、やはり「ブラック企業」批判に対する対応がどう違ったのかが問われる。ユニクロ（ファーストリテイリング社）の柳井正会長兼社長は、渡邊氏と全く異なる対応をしている。「グローバル化に急いで対応しようとして、要求水準が高くなったことは確か。店長を育てるにしても急ぎすぎた反省はある」（2013.4.23朝日新聞）と、少なくとも「問題」の存在を認め、「反省」という言葉を用いた。

その後、ワタミは「店舗閉鎖＝1店舗当たりの人員増」などの施策を打ち出したが一切注目もされず、もはや「ブラック」のイメージは定着してしまっ。一方、ユニクロは「非正規社員1万6000人を正社員化」を打ち出し、メディアも大きく取り上げた。ワタミとユニクロとは、「ブラック」批判への対応の初動が違っていた。

【セブンイレブンらはどうする？】

毎年、労働市民団体らがやっている「ブラック企業大賞」の取組も今年で4回目となり、大賞に株式会社セブンイレブン・ジャパンが選ばれた（他に、「アリさんマークの引越社」「明光義塾」など）。セブンイレブンの場合、フランチャイズ加盟する店主たちが販売期限が近い弁当などを値下げして売る「見切り販売」の権利を同社から妨害されたという裁判で1140万円の損害賠償金の支払いを命じられ、公正取引委員会から排除命令を受け、労働委員会から団交拒否の救済命令を受け、ブラックバイト蔓延の先鞭役となっているというのが理由のようだ。

これらの会社はどう対応するのか、注目されるところである。

## 今月号紹介

- 2面 トピックス 「非正規社員が初の4割」の衝撃―平成26年「就業形態の多様化に関する総合実態調査」の結果
- 3面 労使トラブル110番 「発達障害が疑われる社員とその家族への対処をめぐる留意点」
- 4面 『職場の関係性と組織力向上について』 米国OII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 「障害年金1級を受給していますが、65歳から老齢年金ももらえますか？」
- 8面 職場のQ&A 「特定派遣事業者の特例とは？」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

口編集後記――年の瀬を迎えたこの頃、日本橋・京橋・東京駅周辺にも、訪日外国人がとても多い。今年は2000万人近くになるといわれている。資料によると昨年は1300万人余、年間で4割以上という驚異的な伸び率だ。他方日本人の出国数は、ここ20年来1500万～1700万人の

間で停滞している。つまり今年は近來では初めて、訪日者が上回ったことにもなる。いま日本人は出かけずして日々国際化を体感していることになる。戦後70年の今年、戦争への反省が多く語られたが、それが世界の人びとに幾ばくかでも伝わり、来年につながればと願う。(N)

## トピックス

### ■「非正社員が初の4割」の衝撃— 平成26年「就業形態の多様化に関する総合実態調査」の結果

厚労省は平成27年11月4日、「平成26年『就業形態の多様化に関する総合実態調査』の結果」を発表しました。5人以上の常用労働者を雇用する事業所約17,000カ所と、そこで働く労働者約53,000人を対象とする平成26年10月1日現在の状況の調査です。この調査は数年に1回行っているもので、前回は平成22年に実施しました。

#### 【「非正社員が初の4割」の衝撃】

マスコミ各紙が最も注目したのは、パートや派遣などの非正社員が労働者に占める割合が初めて4割に達したことです（今回40.0%、前回38.7%）。非正社員の6割をパートが占め、次いで定年後再雇用や契約社員などの嘱託社員となっています。非正社員増の背景には、「ロストジェネレーション」の世代（90年代後半からの不況＝「失われた10年」）に社会に出た若者たち。1971年～81年生まれで現在44歳～54歳）がいまも非正社員のままでいること、高齢者の再雇用が増えたこと、人手不足に非正社員で対応しているケースが多いことなどがあげられています。また、労働者が非正社員を選んだ理由として「育児や介護などの両立」をあげている人が合計33.4%と前回から8.9ポイント上がり、育児などと正社員としての仕事の両立が難しい実態も示されました。

#### 【非正社員を選んだ理由】

企業が正社員以外の労働者を活用する理由（複数回答）は、「賃金節約のため」（38.6%）が最も高く、次いで「1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため」（32.9%）、「即戦力・能力のある人材を確保するため」（30.7%）でした。

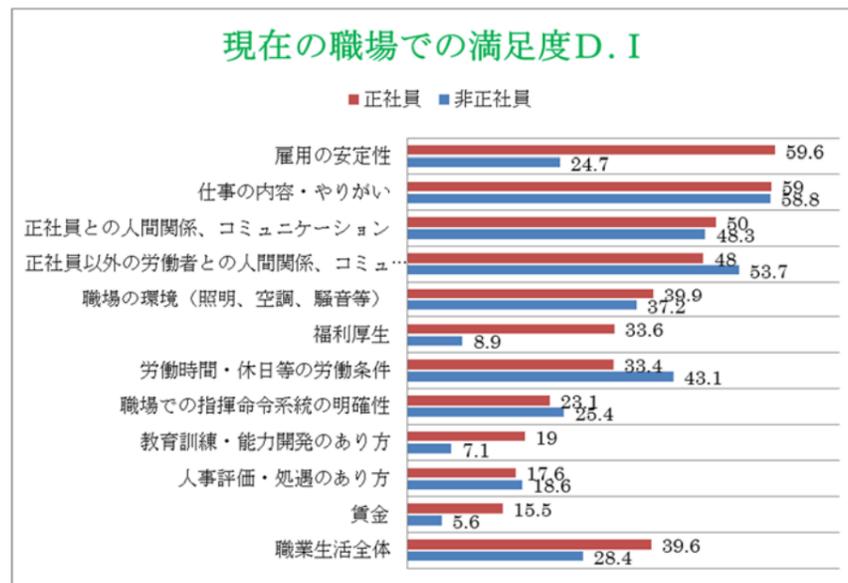
一方、労働者の側が非正社員という就業形態を選んだ理由（複数回答3つまで）を聞くと、「自分の都合のよい時間に働けるから」が37.9%と最も高い割合で、次いで「家計の補助、学費等を得たいから」（30.6%）、「家庭の事情（家事・育児・介護等）と両立しやすいから」（25.4%）、「通勤時間が短いから」（24.8%）と続きます。前回調査と比べると、「正社員として働ける会社になかったから」（18.1%）という理由は減少していますが、契約社員と派遣労働者についてみれば「正社員として働ける会社になかったから」がそれぞれ31.8%、37.7%と高い割合を占め、彼らのいずれも約半数が「正社員に変わりたい」と答えています。

#### 【「職場での満足度」調査】

11の項目と職業生活全体についての満足度に関する調査は、正社員と非正社員それぞれについて、「満足」又は「やや満足」とする労働者割合から「不満」又は「やや不満」とする労働者割合を差し引いた満足度D、Iとして比較しています（詳細は図表参照）。

「仕事の内容・やりがい」については、正社員59.0ポイント、非正社員58.8ポイントとともに高く、「人間関係、コミュニケーション」についてもともに高い傾向を示す一方、「賃金」（正社員15.5ポイント、非正社員5.6ポイント）、「人事・処遇のあり方」（同17.6、18.6）、「教育訓練・能力開発のあり方」（同19.0、7.1）と両者ともに低くなっています。

正社員と非正社員との間で、正社員の方が顕著に満足度の高い傾向を示しているのが、「雇用の安定性」「福利厚生」「教育訓練・能力開発のあり方」などであり、今後の雇用管理の参考となります。また、掲載した図表には出ていませんが、就業形態別の調査では、派遣労働者では「教育訓練・能力開発のあり方」「賃金」「福利厚生」「雇用の安定性」の項目で満足度D、Iがマイナスポイント（不満が満足を上回っている）となっています。



## 年金相談の現場から

年金相談メール [nenkin@officesup.com](mailto:nenkin@officesup.com)

### ■「障害年金1級を受給していますが、65歳から老齢年金ももらえますか？」

Q 法人タクシーに勤務していたときに交通事故に遭い、現在障害年金の1級をもらっています。まもなく65歳になりますが、老齢基礎年金、老齢厚生年金ももらえるようになります。どのように対応したらいいのでしょうか？

#### A 【障害等級1級の年金額】

法人タクシーに勤務していたときの事故であれば障害厚生年金を受給されていると思います。障害等級1級・2級に該当する場合は、障害厚生年金とともに障害基礎年金もあわせて受給することになります。それぞれの金額は、次のようになっています。

●1級の障害厚生年金の額＝報酬比例部分の年金額×1.25＋配偶者加給年金額

・報酬比例部分の年金額：老齢厚生年金の額と同じです。被保険者月数が25年に満たない場合は25年に加入していたとみなして計算します。2級の受給額の1.25倍となります。

・配偶者加給年金額：生計を同一にしている65歳未満の配偶者で、年収850万円未満の人に加算されます。224,700円×改定率（平成27年度は0.999なので、224,500円です）

●1級の障害基礎年金の額＝2級（満額の老齢基礎年金と同じ）の1.25倍

#### 【65歳からの老齢年金の額】

●老齢厚生年金の額：報酬比例部分の額＋経過的加算＋配偶者加給年金額

●老齢基礎年金の額：原則として「20歳～60歳までの間の国民年金保険料納付済期間＋厚生年金保険加入期間」を480ヵ月（40年、満額の期間）で割った数字に、480ヵ月納付した場合に出る満額を乗じて計算します

#### 【どちらが得か】

一般的には、交通事故に遭った後は会社勤務しておられないと思いますので、老齢厚生年金への加入期間は事故後はないと思われます。そうしますと、障害厚生年金額は老齢厚生年金額を下回ることは通常ありません。さらに1級の場合は、老齢厚生年金額（＝障害2級の障害厚生年金額）の1.25倍で、かつ、25年に満たない場合は25年加入したとみなして計算されます。したがって、障害厚生年金額は老齢厚生年金額を上回るはずで

す。また、障害基礎年金についても、満額の老齢基礎年金額（障害2級の障害基礎年金額）の1.25倍ですから間違いなく老齢基礎年金を下回る額とはなりません。

以上から、65歳になった後も、現状の「障害基礎年金＋障害厚生年金」のまま受給し続けた方が金額は高くなります。65歳になっても老齢年金の請求はしないという選択をすべきでしょう。もちろん障害年金と老齢年金の両方の併給は認められません。

また、老齢年金は雑所得とみなされるため課税対象となり、様々な行政からの援助等を受ける際、不利となる場合がありますので気を付けてください（障害年金は収入とはみなされませんので、課税もされません）。

## コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第32回）

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



### ■退職の不自由～明の朱元璋の時代

オフィス・サポートNEWS 11月号の「時言」は、学生が“ブラックバイト”を辞められない実態についてとりあげています。退職に関する法律上の定めを簡単に整理すると、雇用期間が1年を超える有期契約労働者（にあたるアルバイト）は使用者に申し出るにより、原則としていつでも退職できるとされています（労基法第137条）。雇用期間が1年に満たない場合は、「やむを得ない事由があるとき」でなければ原則として期間途中の退職はできないとする民法の規定がありますが（民法第628条）、それでも期間満了による退職であれば法律上の制約はありません。こうした法的ルールがあるにもかかわらずブラックバイトが生まれるのは、単なる労働問題を超え、社会問題・教育問題としての性格を帯びているからであると「時言」は指摘しています。

さらに、“退職の不自由”のトラブルは、期間の定めのない正社員にも生じることがあります。たとえば、退職を申し出た労働者に対し、撤回を求めて会社が限度を超えて執拗な説得を行ったり、退職すれば損害賠償を請求するなど脅して退職させないようにする、などといったケースです。有期契約労働者以上に退職が自由であるはずの正社員でも、このような問題が起こり得るわけです。

さて、“退職の不自由”にまつわる歴史上のエピソードで思い浮かぶのは中国・明の創業者、朱元璋でしょうか。一介の庶民から身を起して天下人になったといえ、日本では豊臣秀吉、中国では劉邦と朱元璋ですが、愛嬌のある性格で知られる秀吉や劉邦とちがひ、朱元璋はその残忍さが目立ちすぎて、正直親しみをもてるような人物ではありません。明の建国後、彼は「文字の

獄」や「胡藍の獄」といわれる弾圧を行い、数万人にのぼる家臣を大粛清しました。建国の功臣や名將は、ほとんど殺し尽くされたそうです。

しかし、生き残った家臣が幸せだったかという、決してそうではなかったでしょう。陳舜臣さんは、著書『中国の歴史』で当時の家臣について、「毎朝、出勤のときは水盃（みずさかずき）をして、別れを告げ、夕方帰宅すると、ああこれで一日生きながらえたと、よろこびあったというのです。そんなことなら、辞表をたたきつけてやめてしまえばよい、というのは現代人の発想です（中略）この人たちには辞職する自由さえありませんでした」というエピソードを紹介しています。いつ殺されてもおかしくない職場から絶対に逃れることができないのですから、これほどすさまじいエピソードもなかなかないでしょう。

陳さんは、朱元璋が「胡藍の獄」を引き起こした理由について、皇太子ないし皇太孫が将来皇帝になったときに海千山千の建国の功臣たちを統御できるか不安だったから、としています。しかし、朱元璋の死後に四男・朱棣（のちの永楽帝）が反乱を起こした際、二代皇帝（建文帝）のもとには役立たずの家臣ばかりが残っていて、王朝の危機を救う將軍はついに現れなかったのです（靖難の変）。自家の永続を願って行ったはずの朱元璋の大粛清がまったく裏目に出たわけですから、これはもう歴史の壮大な皮肉としかいいようがありません。朱元璋のエピソードは、退職の自由すらない職場を是とする組織の行きつく未来を端的に示しているような気がします。



## JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

### 「スター・アイズ」 Star Eyes

1943年ミュージカル・コメディ映画「I Dood It」でジミー・ドニー楽団が紹介した曲です。作曲はジーン・デポール、作詞はドン・レイです。

チャーリー・パーカーが1951年レコーディングして有名になりました。邦題もそのまま「スター・アイズ」ですが、無理に訳すなら「星の瞳」とするようです。

ジャズの愛好家が好んでジャムセッションで演奏する曲でもあります。そのせいか、この曲名をお店の名前に使っているジャズ・バーやジャズ喫茶がかなり存在するようです。

星の瞳よ、私にとってそれは君の瞳のこと  
優しく4月の空にある星のように  
いつか伝えてよ  
わくわくするあの約束を果たしてくれることを

星の瞳よ、私の望みが高まる瞬く瞳よ  
私のハートがどこにあるか君に教えよう  
証明するよ、  
君の可愛らしさを敬愛しているってことを

今まで、空の星を見つめることでだけで  
納得していた

でも今は、君の瞳の中の星屑に  
溶けてしまいたい

アニタ・オーデイやカーメン・マクレイ、サラ・ボーンが歌っています。インストものでは、パーカーの他にデクスター・ゴードン、キャノンボール・アダレイ、ソニー・スティットなどでしょうか。ラテン系のリズムで始まり、途中は4ビートのスィング、またラテンに戻るというスタイルの曲です。イントロにも特徴があり、エンディングもこのイントロのフレーズを使って終わります。

日本の太平洋に面した場所では、冬は良く晴れて、星空も美しかった。若かった頃は、あの娘もこの同じ星空を見ているんだろうかと勝手な想像や妄想をしたものだが、最近はPM2.5のせいか、それとも私の目が悪くなったのか、星が良く見えない。街が明るすぎることも原因だと思う。夜空の星を眺めながら恋を語る歳でもないから、炬燵に入って熱燗で一杯やろうっと。おっと、源泉徴収税の年末調整が先だ。それにしてもマイナンバーなんて面倒くさいなー。

## 労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

### ■「発達障害が疑われる社員とその家族への対処をめぐる留意点」

Q 大卒で入社して1年半経過した職員が、なかなか仕事がうまくできず、職員同士のトラブルとなっていて、発達障害が疑われ、医師への受診をすすめ、受診した医師と面談したところ「サービス業には向いていない、適性に合った配置転換を考えてください」と言われました。本人は医師の診断に半ば受け入れているようですが、ご両親は十分納得がいておらず、むしろ会社の仕事内容や指導・対応の仕方の問題があるかのように思っているようです。今後どのように対応していけばいいでしょうか。

#### A 【本人の自覚と家族の理解が前提】

大人の発達障害は就職してから問題になるケースが多いと言われています。学生ときは成績優秀で活躍していた人が、就職して環境が変わると急にトラブルに見舞われるのです。大学は学生を配慮する対象として見る場であるのに比して、会社という場は利益を出すことに主眼がありますから、「お客さん」という立場からの脱却を迫られます。

大人の発達障害において一番の課題は就職・仕事となります。どのような仕事に向いているかは人それぞれ異なるため、なるべく得意な能力が生かせ、かつ苦手なことが目立たないような仕事に就けるよう支援していくことが大事です。例えば、ADHDの人は精密機械の工場勤務するのは難しい、自閉症スペクトラムの人には営業は向いていないと言われています。

そうした特性をまず本人が自覚することが大事です。発達障害の方が社会人として生活するための必要なスキルとは、①「自律スキル」（自分でやれること、やれないことを判断する力）と、②「ソーシャル・スキル」（他者に相談し、他者からの指摘や助言に耳を傾ける力）といわれています。それらのスキルを身に付ける第一歩が自己の特性の自覚となります。また、ご家族もよく理解してあげないと、なにかサボっているように見えて、「もっと頑張れ」などというアドバイスが不適切であったりすることがあります。最も避けなければならないのは、発達障害の自覚も理解もないまま職場でトラブルが多発し、その結果、うつ病などの二次的な障害になってしまうことです。

#### 【発達障害に対する様々な支援制度の活用】

発達障害に対する就労支援も、きちんと職場で理解が得られており、十分な力を発揮できている場合は不要です。医師の「適性に合った配置転換を考えてください」というのは、そういう検討を会社に求めていることと思います。

しかし、往々にしてそううまくいかないで、職場でトラブルが続出してしまふケースが多いものです。医学的な治療（カウンセリングや薬物療法を含む）を優先しな

ければならないときには医師の指導に従うことが前提となります。そうした前提を踏まえた上で、活用できる支援制度をいくつか紹介します。

#### ●発達障害者支援センター

発達障害者とその家族のために総合的支援を行う地域の拠点です。東京センターは世田谷区船橋。支援内容は、①福祉の相談支援、②情報提供と他機関との連携、③コンサルテーション（直面している困難な状況の対応などへのアドバイス）、④普及啓発・研修など

#### ●就労支援機関

具体的には①ハローワーク、②障害者職業センター（職業能力評価、職業準備、職場の定着の支援。東京は上野にあります）、③障害者就業・生活支援センター（生活面での支援、就業場所内での訓練、職場環境を整備する支援。各行政区にあります）のことで

#### ●トライアル雇用（障害者試用雇用事業）制度、発達障害者雇用開発助成金

奨励金の支給、助成金が支給されます。

#### ●障害者雇用促進法における法定雇用率の算定対象に

法改正により法的雇用率の算定対象に精神障害も含まれることになりました（平成28年4月施行）。障害者手帳の所持者が対象になります。

#### 【退職・転職かの判断を慎重に】

発達障害を理由に安易に解雇しようとする、本人ならびにご家族と会社との間でトラブルになり、会社側が安全配慮義務を果たしていないとされてしまう場合があります。したがって、まず基本は治療やさまざまな医学的支援の検討、行政の支援システムの紹介などの努力を行わなければなりません。

本人の判断やご家族との相談の中で、退職という結論になった場合も、離職理由については安易に会社都合だとか、自己都合だとか判断せずに、具体的経過・事由を離職証明書に添付してハローワークに判断を委ねた方がいいでしょう。さらに、転職する場合のアドバイス、支援も最大限に行うようにしてください。

## 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 32

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  
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



## 『聴く』ことの効力

最近、私がかかわった組織開発でのシステムコーチング（関係性のためのコーチング）の事例を発表する機会がありました。その中で会議を劇的に変えたある組織のお話をしたのですが、そのポイントが「聴く」ことであつたことに、聴衆の皆さんが大いに関心を寄せてくれたということに、少なからず驚きました。そこで、今回は『聴く』という行為についていま一度考察してみようと思います。

かいつまんでお話すると、この組織のもともとの悩みは、会議が活性化せずトップからの伝達会議で終わり、決まったことも実行されないままであるということでした。システムコーチングは、悩みに潜む根本の原因にある人間関係を紐解くアプローチなのですが、別な言葉で言えば、メンバーたちの心の底からの声を丁寧に聴くというアプローチでもあります。その過程で、メンバー自身から心から望む会議をしたいという意欲が出てきたのです。そして、彼、彼女らが社内の全体会議でやったことが「聴く」という行為。うなずきや相槌など、メンバーにも見えるくらいに「聴いている」メッセージを会議で送り続けたというのです。その結果、会議では少しずつ、下のメンバーからも意見が出るようになり、以前の会議とはまるで違う様子が現れたということでした。

実は、「聴く」ことについてシステムコーチングの現場では直接教えることはしていません。メンバーはコーチングの過程で、コーチである私たちが「聴く」ことで作っている場の雰囲気気づいていたのです。コーチが聴くときにやっていることといえば、うんうんとうなずいたり、「そうなんですね」と相槌を入れたりすることです。メンバーはそうされることで、話しやすい雰囲気、安心な雰囲気が作られることを身体で覚えていったというわけです。

## 『聴く』ことの効用

このようにじっくりと傾聴され、相手が自分のことを理解し受け入れてくれたと感じると、人は心の底に眠っている自覚していなかった思いや願いに気づくようになります。このメンバーで言うと、本当は積極的に関わって会議を作っていきたいという願いです。

また、傾聴されると、ありのままの自分でもよいという自己信頼が生まれてきます。他人にも寛容さが生まれてくるので、よい人間関係が築けるようになります。それから考え方も柔軟になり、いろいろな見方に対し、認める姿勢も生まれてきます。『聴く』ことができると、より信頼されるようになるのは、相手の身になって気持ちを理解しようとする誠意が伝わるからともいえます。

## 『聴き上手』になるには

これは、話が聴くのが下手だと感じる人を思い浮かべると自然に答えが出るでしょう。

- ・話に関心がなさそうに見える
- ・決めつける
- ・結論を急ぎすぎる
- ・話を否定する
- ・話を奪う
- ・相手の感情に鈍感

このような人と話をするとき、どんな気持ちになるか自分に聞いてみるのが聴き上手になる一番の早道です。

## 『聞く』と『聴く』の違い

簡単に言うと、「聞く」は言葉のやりとり、「聴く」は心のやりとりです。「聞く」は事柄に焦点を当てているので、その下に気持ちがあることを忘れていきます。一方「聴く」は、事柄に加え、人に焦点を当てて人の気持ち、感情を聞いていく行為を現しています。事柄と人、両方大事なのです。

傾聴というと、すべて相手のいうことに同意しなければならぬのかという質問を受けることがありますが、そういうことはありません。事柄と気持ちを理解したことを伝えて、次に「私」はこう思うということ伝えていくのです。受け入れるというより「受け取る」感覚です。

お互いにその人を理解しようとする態度の上に成り立つコミュニケーションは人間関係を円滑にし、組織の本来の目的に近づけていくでしょう。

## 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32回 「2015年改訂で進化したISO」

## 【ISO導入初期の問題点】

品質や環境のISOを取得している中小企業は多数あります。しかし、ISOを取得する動機について、その導入の意義を理解し、かつその有用性の観点から取得を決断した企業は少数派で、むしろ「客先からの取得要請」や「同業者のISO取得」などの外的要因によるものが大多数です。日本のISOは、1990年代の初めから大企業が国際競争力をつける目的からこぞって取得し、次にそれら大企業の仕入れ先である中小企業を中心に取得が進んできたという歴史があります。初期は、各企業ともISOを経営に生かす活用ができませんでした。即ち、これまでであった会社の規定や業務マニュアルに加えて、新たなルールとしてISOマニュアルを導入したために『ダブルスタンダード』＝同時に二つのルールを運用する、いわば「ルールありき」の本末転倒の運用がなされてきました。そのため、『ISO導入は仕事を増やすだけ』という事態を招きました。これでは、ISOはルールを守り、しきみを動かす立場にある社員達にとっては、百害あって一利のないものでしかありません。

そのような背景があるため、ISOを経営に生かしている企業が当初あまりありませんでした。ISOの根幹は、「ビジネスがお客様の満足によって成立する」という『顧客満足』の達成、そのために継続的な改善（PDCAを回す）ということにあります。その意義は理解していても、そのためにISOをどう活かすかということがわからないままの会社が大多数でした。ISO導入を指導する立場のコンサルタント達の多くもビジネスを理解せずに「ISO取得」に主眼を置いていたために「活用できないISO」を推進することになっていました。

## 【2015年改訂版の特徴】

顧客満足を獲得するためには、まず注文をいただいた製品やサービスが、安定的なお客様の望む品質の確保、製品やサービスにクレームがない内容となっていることです。そのために、クレームが発生

した時にクレームの真の原因を追求し、その原因を発生させないための是正処置をとって、クレームを再発させないことです。但し、そのような個々の製品やサービスの継続的改善にとどまらず、経営者がお客様の満足に向けた理念とその実現のための方針を持ち、その方針の元、品質を安定させて、お客様の満足を確立するしきみをつくることが重要です。そのために企業の事業システムについて大きな改善のサイクルを回すことが必要です。これまでISO取得企業の多くは、ISOの維持のために書類を整備するなどという『手段』に力点が置かれた管理が行われ、顧客満足実現という『目的』達成のためにISOを有効に機能させる働きかけが不足していたといえます。ましてや、ISOを取得していない企業はISO取得企業の「書類が大変」という声を聞き、活用以前にその取得をためらう状況となっていました。

ISOの2015年改訂版が先月2015年11月にリリースされました。今回改訂の主な特徴は、企業を取り巻くリスクと機会を整理し、それに対し、経営トップがリーダーシップを持って、人・もの・金・情報といった経営資源を確保し、事業のしきみのプロセスを重視して顧客満足を確実にしていく、というものです。これまでと違ってしきみさえ整っていれば、マニュアルとして文書化されたものも必要ありません。要は、お客様満足達成のためにいかにその提供のプロセスをブラッシュアップするか、そして、企業を取り巻く環境の変化の中でいかに将来にわたってお客様に支持され続ける企業として継続していくかというミッション達成がテーマとなったのです。形式重視の初期のISOから早30有余年が経過し、ISOは大きな進化を遂げました。まだ、取得していない企業も現在の業務でどのように活かしていけるかをこの機会に研究し、その意義を知り、将来に亘る自社の継続的発展につなげていかれることをおすすめします。