



オフィス・サポートNEWS

第83号 2016年1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

■自殺者数の2つの統計より

1月15日、内閣府自殺対策推進室は、警察庁の自殺統計に基づく平成27年の年間累計自殺者数を（速報値）を発表した。グラフにあるように、平成27年は23,971人で6年連続の減少、



1997年以来18年ぶりに2万5千人を下回った。長く続いた3万人を超える自殺者数が2012年から

3万人を下回り、ピークの2003年の34,427人からみると1万人を超える自殺者数の減少である。

高齢者の自殺率の減少には政府の自殺防止対策が一定の功を奏したと思われ、また中高年男性の自殺率の背景には人手不足の中で雇用が前進しているためと言われている。自殺者が3万人を超えた当時、その多くがリストラの憂き目に遭った中高年男性だった。

それにしてもまだまだ日本の自殺率は高く、2012年であれば自殺率（人口10万人あたりの自殺率）は23.1で、172か国中9位。日本を上回るのは北朝鮮をはじめとした旧共産圏の国々ばかりで、先進国の中ではダントツに高い。

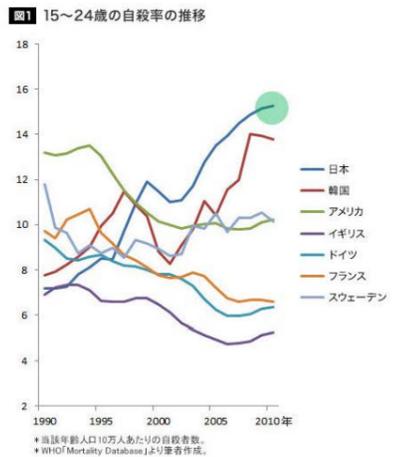
喜んでいられないのは、全体の自殺率の低下の一方、若者の自殺が増加し続けていることである。社会学者の舞田敏彦氏（武蔵野大学、杏林大学講師）によれば、15歳～24歳の自殺率は90年代以降ずっと上がり続けている。グラフにあるように、若者の自殺率は欧米諸国と比べてこの20年間でトップになり、お隣の韓国をも上回っている。「失わ



れた20年」の困難が若年層に凝縮されてきた結果と言える。

なぜ若者の自殺率が増え続けているのか？大学生の就職失敗自殺、雇用の非正規化、若者を食いつぶすブラック企業の増殖などが背景にあると言われている。20代の自殺原因上位3位は、うつ病、統合失調症、仕事疲れとなっている（警察庁「2014年における自殺の状況」より）。

中高年世代の自殺率は失業と密接に関連しているが、若年層は「これから先、生活が悪くなっていく」という希望閉塞率の方が強く関連している。若者が希望を持てる社会にする責任が大人の世代にあるということでしょう。



職場のQ&A

「専門業務型裁量労働制とは」

Q 建築士だけが働いている設計事務所です。期限の決まった設計の注文を受けてから仕事するわけですが、まったく労働していないように見える（本を読んでいる、考え事をしている）ときもあれば、図面を書くので遅くまで働いている日もあります。こうした職場の労働時間の管理はどうしたらいいのでしょうか。

A 「業務の性質上その遂行の方法を…労働者の裁量にゆだねる必要があるため、当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定等に関し使用者が具体的な指示をすることが困難なものとして厚生労働省令で定める業務」に就かせたときは、労使協定で定めた時間「労働したもののみならず」という制度をとることができます。これを専門業務型裁量労働制といいます。

研究開発業務や情報システムの分析、設計の業務、新聞記者や出版編集の業務、デザイナー等は、通常の労働者のような画一的な労働時間管理がなじまないことが多く、そうした特性に合った労働時間算定の方法として導入されました（昭63年労基法改正）。対象となる業務は、労基法施行規則、厚生労働省告示で定められた19の業務に限られています。

導入するためには、労使協定を締結し、労働基準監督署へ提出するとともに、就業規則でも裁量労働制により労働させる旨の定めることが必要です。労使協定では、①業務の種類及び業務の内容、②1日の所定労働時間、③労働したものとみなす時間、④健康・福祉確保措置及び苦情処理措置、⑤協定の有効期間について定める必要があります。専門業務型裁量労働制においては、使用者の労働時間把握義務が免除されます。その分過重労働となる可能性がありますが、健康確保を図るための措置を併せて決める必要があります。また、裁量労働制のもとでも、休憩、深夜業、休日に関する適用は排除されないとされています。法定休憩時間の付与が必要で、深夜・休日に働いた場合にはその時間を把握し割増賃金を支払わなければなりません。

どなりの弁護士

弁護士法人パートナーズ法律事務所 弁護士 原和良



「経済至上主義のドグマ」司法の限界に挑戦する」

1 昨年12月22日、東京高等裁判所は、国立市（原告側）が同市前市長であった上原公子氏（被告側）に対する、マンション建設損害賠償請求訴訟により市が被った損害について求償する裁判で、国立市の上原氏に対する3200万円あまりの請求を認める判決を下した。この事件は、国立市の駅前風景を壊してしまう高層マンション建設計画に対し、反対住民運動と連携して、当時の上原市長がその建設を阻止しようとして市として動いたことが、建設会社に対する営業妨害行為であるとして、損害賠償請求が認められ、国立市が賠償義務を果たしたため、市が被った損害を、住民訴訟により上原氏個人に求償を求めた裁判である。

一番の東京地方裁判所判決では、求償権を放棄する市議会の議決がありその議決の再議もせず求償を市が請求すること、建設会社は損害賠償相当額を市へ寄附していることで市の財政に実害がないこと、等を理由として、市の求償権行使は、信義則に反し許されないとして国立市の上原氏に対する請求を棄却したが、東京高裁は、これと180度反対の判断を行った。法律的な争点はたくさんあるが、司法において、常に問題になるのは、お金に換算できない利益を司法がどう救済するのかという点である。

街の景観や文化財、平穏な住環境などは、資本主義的な経済論理からするとお金に換算できない価値であり、具体的な個別の規制法での規制がない限り、法律的な保護が及びにくい。上原氏の挑戦は、街の景観にその独自の価値を認めその保護のために、住民らと協力して地方自治体の長として徹底した抗戦だった。

地方自治法は、住民監査請求と住民訴訟の規定を設け、住民が首長の行った違法な行政行為に対して、その違法支出を首長個人に返還請求できる制度を整備している。この制度自体は、住民自治に合致する制度として評価できるものであるが、しかし、上原氏の行った対応は、まさに住民自治を具現化した市長としての対応だと評価できるのではないか。その意味で、市の求償権請求を信義則違反だとして退けた一審判決こそが大義を有する司法判断だといえよう。

3 同様の司法の壁は、自然環境、コミュニティ破壊、健康不安などの分野にも存在する。福島原発事故による放射能被害は、未だ解決のめどすら立っていない。政府は、南相馬市に20ミリスーパー（年間）の緩やかな除染基準を定める方針を出した。同時にこれまでの避難者への補償は打ち切れ、住民は、健康不安を抱えながら帰還するか経済的困窮の中で避難を継続するか究極の選択を迫られる。浪江町津島地区は、未だ除染計画もなく450世帯の住民は、郷里に帰るメドもなく避難生活を続けている。ふるさとと失ったコミュニティは、お金に換算できないものである。だからといって、被害は救済されていくのか？ 当事務所は、司法の先例をにらみながら、司法の限界に挑戦する法律事務所であり続けたい。

口編集後記——昨年末、清水寺の森清範貫主が、本堂の「清水の舞台」で大きな和紙に「安」と揮毫（きこう）した。森貫主は「安保法制はこれでいいのか。社会情勢や自然災害、外国のテロ、難民問題など命への不安が現れた。来年は安心で安全な社会をつくってほしい」という総意だ」と話した。特にテロ対策などを見るといまだに「戦争・武力で解

決」するしかないような風潮が国内外にも強くある。今年こそ、こういった種々の「ドグマ」（『どなりの弁護士』）に挑戦していきたい。この点では、「パラダイムシフト」（『見る目が変わる』）が切に求められるのだろう。「安」という字に込められた願いかなえるために、「Now's The Time」（『JAZZでほっと一息』）。(N)

今月号紹介

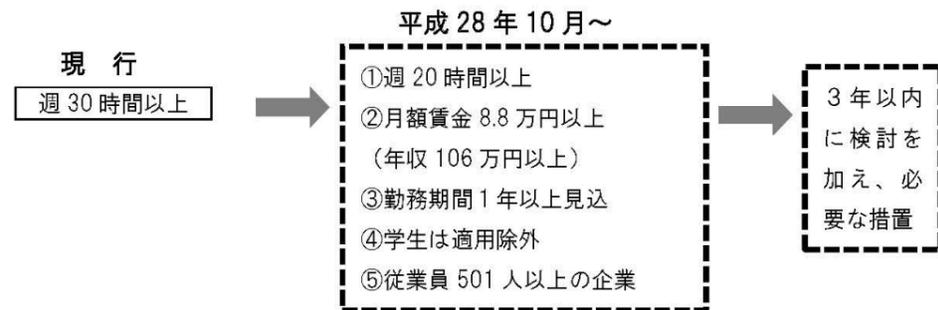
- 2面 **トピックス** 「社会保険の短時間労働者への適用拡大等いくつかの改革案について」
- 3面 **労使トラブル110番** 「経営危機に伴い大量の人員削減が必要になったときの手順と留意点」
- 4面 **『職場の関係性と組織力向上について』**
米国OIT認定プロフェッショナルコアクティブコーチ・川添香先生の連載
- 5面 **新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』**
経営コンサルタント・野澤周永先生の連載
- 6面 **『コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く』**
人事コンサルタント・市村剛史先生の連載
『JAZZでほっと一息』 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの連載
- 7面 **年金相談の現場から 「25年の壁」**
- 8面 **職場のQ&A 「専門業務型裁量労働制とは」**
『どなりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

トピックス

■ 社会保険の短時間労働者への適用拡大等いくつかの改革案について

現行週30時間以上の勤務時間の者に適用されている社会保険（健康保険・厚生年金保険）制度を、平成28年10月から短時間労働者にも拡大する法律（年金機能強化法）が成立するなどいくつかの改革が実施または予定されています。

【短時間労働者への適用拡大の枠組み】



①週20時間以上：1週間の所定労働時間で判断。週単位で決められていない場合は、週当たりで換算（雇用保険における取扱いと同じ）。

②賃金月額8.8万円（年収106万円）以上：月額に換算した額が88,000円以上（賞与、割増賃金、通勤手当、家族手当を除く）。これに伴い、厚生年金保険の標準報酬等級の下限を現行の98千円から88千円に引き下げる。

③勤務期間が1年以上見込まれる：雇用期間が1年未満でも「更新される場合がある」旨が明示されている場合は該当。

④学生は適用除外：ただし、卒業見込み者の卒業前からの就職の場合、休学中の者、夜間学部（定時制も）は被保険者となる。

⑤従業員501人以上：同一事業主で、「現行の適用基準による厚生年金保険の被保険者」の数が、常時500人を超える（1年のうち6ヵ月以上500人を超えているか、見込まれる場合）。

社会保険の適用を短時間労働者にも拡大する方針に対して、企業としてどう対応するのが問われています。2013年に労働政策・研修機構が行った調査では、「短時間労働者の人材を厳選し、一人ひとりにもっと長時間働いてもらい雇用者数を抑制」すると答えた企業が30.5%、逆に「適用拡大要件にできるだけ該当しないよう、所定労働時間を短くし、その分より多くの短時間労働者を雇用」すると答えた企業が32.6%と二分されています。

【傷病手当金等の見直し】

協会けんぽにおける医療制度改革案も出され、すでにいくつかが実施されています。

まず傷病手当金及び出産手当金について、不正受給防止等の観点から、平成28年4月から給付の基礎となる標準報酬の算定を、現行の受給時の標準報酬日額（月額の30分の1）ではなく、直近1年間の標準報酬日額の平均とする方式に変更されました（入社1年未満の者は、「被保険者期間における平均標準報酬日額の平均」と「全被保険者の平均標準報酬日額」のいずれか低い方とするという扱いです）。

また、健康保険の保険料について、平成28年度から、標準報酬月額に3等級追加し、上限額が121万円から139万円に引き上げられました。標準賞与額についても、年間上限額を540万円から573万円に引き上げられました。保険料率の上限も平成28年度から13%に引き上げられました。全体として保険料負担が重くなる傾向です。

【違法な未加入事業所の一掃】

厚労省は、1月13日、保険料負担を逃れるため、違法に厚生年金に入っていない可能性がある事業所が約79万あるとし、未加入対策に本腰を入れる考えを示しました。

今年度から国税庁から給与を支払っている事業所の名称、所在地情報を提供されており、マイナンバー法の施行ともあいまって本格的な未加入対策となりそうです。まず未加入事業所に調査票を送り、従業員数や労働時間などを尋ね、加入対象の可能性が高ければ加入指導する、必要ならば立ち入り検査も行うとしており、この検査を拒否すると罰則もあります。

厚労省の推計では、未加入とみられる約200万人のうち20～30代が約123万人で6割を占め、20代が71万人と最多で、30代が52万人、40代が44万人、50代が35万人と、若い世代ほど未加入の対象が多くなる傾向にあります。

未加入事業所が多いと言われている零細企業においても、対応が迫られています。

年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

その1 「25年の壁」

Q：夫が数年前、53歳で突然亡くなりました。亡くなる前は9年間、夫と二人で自営業（牛乳店）をやっていました。いま娘と二人の母子家庭です。なんとか年金をもらえないでしょうか。

A：牛乳店は法人でしたか？

Q：個人営業で社会保険には加入していません。

A：ご主人の年金加入歴を教えてください。

Q：夫は中卒で16歳から働き始め、若いころは建設現場などで短期雇用を繰り返し、雇用保険には加入していても社会保険には加入させてもらえていなかった期間が結構あります。退職後に始めた牛乳屋も軌道に乗るまでは国民年金保険料を払えず、その間は保険料免除申請をしてきました。先日、年金事務所で加入歴を調べたところ、厚生年金加入期間と国民年金の保険料納付済期間、免除期間を合計して277ヵ月とのことでした。

A：遺族厚生年金をもらえる人は次の4つのケースです。①厚生年金保険加入期間中に死亡した、②厚生年金加入期間中に初診日がある傷病で5年以内に死亡した、③障害等級1・2級の障害厚生年金の受給権者が死亡した、④老齢厚生年金の受給権者又は受給資格期間を満たした者が死亡した。ご主人のケースは、①、②、③の要件には該当しません。④の「受給資格期間」=25年（3

00ヵ月）を満たしていればいいのですが。

Q：そうすると23ヵ月足りませんね。

A：そうですが、合算対象期間（通称「カラ期間」）があれば、その期間もカウントされます。旧法時代（昭和61年4月1日前）に任意加入できた期間に任意加入しなかった期間とか、平成3年3月までの学生だった期間で任意加入しなかった期間などが代表的なものです。ご主人の場合いずれにも該当しないようです。他にも、寡婦年金という国民年金独自の給付もあるのですが、これは25年以上国民年金保険料を納付した（免除期間も含む）夫が亡くなった場合に支給されるもので、残念ながらこれにも該当しません。

Q：23年余の期間は保険料の掛捨てになるというわけですか。

A：他に記録が見つからなければそうなります。日本の年金制度は「25年」という高い壁が障害になっているのです。欧米諸国は5年とか10年保険料納付すれば年金はもらえるという制度となっていますから、日本の25年は長すぎます。いま中年に差し掛かっているロスジェネレーションといわれる世代は、短期雇用を繰り返してきた人も多く、これから無年金世代が増えてくるのではないかとされています。

その2 「医師を選ぶ」

Q：この3年近く精神障害により会社を休職しています。病名は「適応障害」「うつ」などと診断書には記載され、健康保険の傷病手当金の受給期間も近く終了します。障害年金の請求をしたいと思い、通院している医師に相談したところ、「障害年金というのは寝たきりとかという状態でないともらえないもの」と言われ診断書を記載してくれません。私は障害年金をもらえないのでしょうか。

A：一般的には障害年金の等級1級は「日常生活が困難な状態」で、2級は「自力で日常生活が

少々できるものの、大部分において他人の介助が必要な状態」、3級は「日常生活はできるが、労働能力喪失の状態但至少とも半分以上の労働能力が喪失した状態」とされています。しかし、病气ごとにさらに詳細な基準が定められており、その医師の言われるような「障害年金＝寝たきり」というのは当たりません。障害年金の制度をよく理解されていない医師の方もたまにおられますので、よく理解されている医師に主治医を変更されて申請することをお勧めします。少なくとも3級以上には該当すると思われるます。

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く (第33回)

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



■年頭行事について～長州藩の秘密儀式

あけましておめでとうございます。今年は、年始から株価の急落やらSMAPの解散騒ぎやらと、穏やかとはいえないスタートで幕を開けましたね。今年がどんな一年になるのか、私には予想もつきませんが、とにかく皆さまにとって良い年になるようお祈りいたします。

さて、年始に顧問先にお電話したところ、「今日は会社のみんで初詣をしてきました」とのこと。新年初日というと、初詣以外では社長が年頭訓示をしたり、すこし早い時間から新年会をしたり、鏡開きをしたりなどという会社が昔は多かったように思います。私が新入社員だった20年前は、午前中に初詣、午後はそのまま中山競馬場に行って中山金杯で運試し、なんて話もありましたが(苦笑)、今はどうなのでしょう。

そんな新年の行事で歴史上思い浮かぶのは、毛利氏を藩主とする長州藩の秘密儀式でしょうか。幕末における長州藩の改革派家老・村田清風の子孫である村田峯次郎さんは、産経新聞(平成25年2月13日)の誌上で次のように語っています。

「第2代長州藩主、綱広の治世のときのことである。元日、だれもまだ目をささめぬ夜明け前、当職(宰相)と直目付(じきめつけ)が君前に出て、ひそかに言上する儀式が生まれた。いわく、『幕府ご追討はいかがでござりまするか』と2人の家臣が聞く。それに対して藩主は、『マダ早かるう』と答える。『毎年そういう風にしてきて二百何十年続いたのであります』」

関ヶ原の戦いの後、それまで100万石以上の広大な領地を保有していた毛利家は、徳川家康から戦いの責任を問われ、所領

を約30万石にまで減封されます。藩は極めて厳しい経営状況に置かれ、あまりの苦しさには当時の実質的な藩主・輝元が「いつそのこと、領土を返上したい」と考えたほどだったといわれています。結局、長州藩はすべての家臣の禄高を大幅に削り、食べていけないために帰農した家臣が多数出たといわれるほどの大リストラを断行せざるを得なくなります。

その後、長州藩は干拓事業や産業の育成などの改革を実行し、ついに幕末には実力100万石以上と称されるほどの実力をつけるまでに至ります。しかし、長州藩にすれば、その長く苦しい道のりのきっかけとなったのは徳川家による関ヶ原後の大減封であり、その意味で“いつか幕府への雪辱を果たす”という藩是を決して忘れないため、あえて正月という場を使って上記の儀式を行っていたということなのでしょう。じつは、この秘密儀式が実際に行われていたかについては否定的な意見もあるようですが、明治維新後に内相、蔵相などを歴任した元長州藩士の井上馨が、家庭では幕府への敵対心を忘れぬよう東(幕府)に足を向けて就寝するよう教育されていた、と講演で語っている(前掲記事より)ことから、やはり長州藩の藩是が長年にわたって藩士に徹底されるような“取組み”があったと考えられるほうが自然であるように思われます。

新年初日は、誰もがフレッシュな気持ちで出社することでしょう。日々目の前の業務に追われがちな社員に対し、会社の根幹である経営目的や経営理念をあらためて意識してもらう機会として年頭を活用するというのも、一つの方法かもしれません。



JAZZでほっと一息

「Now's The Time ナウ・ザ・タイム」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

アルト・サクソ奏者チャーリー・パーカーの代表作です。1945年作曲。第2次世界大戦の終戦の年でもあります。曲の構成はFのブルース(へ長調、楽譜の調ではフラット1つが付く)です。インストもこのブルースで調がFであるものが多い理由の一つは、この曲と同じコード進行で作られた曲が存在する(つまり、下敷きとして使われた)ということ。もう一つは、管楽器の多くがBb(変口長調)の調であるので、フラットが付いた曲の方が演奏しやすいということだと思います。

時代の節目に登場したこの曲は、Jazzという音楽の発展にとっても節目になる重要な意味を持っています。スィング・ジャズ全盛時代のプレーヤーの多くが戦場に兵士として、あるいは慰問団として行っている間にニューヨークでは若い演奏家たちによる新しい試みが進行していました。Bebop(ビ・バップ)の台頭です。ダンス音楽から離別し、新しいフレーズ、新しい音使い、新しいスケール(音階)などが試されました。トランペット奏者のディジー・ガレスピーやピアノのセロニアス・モンクなどがパーカーと共にBebopの旗手として活躍しました。また、次の時代を担う若き日のマイルス・デイビスを自分のバンドに起用したのもチャーリー・パーカーでした。別名ヤードバード(単にバードとも)と呼ばれていた為、今日、ジャズ用語やお店の名前にバードが多用されています。バード・*と芸名に使う人もいます。

天才肌のチャーリー・パーカーは、クラシック音楽の天才たちに見られる様な幼少期の逸話は存在しません。1920年生まれで、ウェイターやコックを経験して、十代後半に音楽活動に入ります。相当な練習をしたらしく、テイク・ファイブの演奏で有名なアルトサクソ奏者、ポール・デズモンドがインタビューして聞きだした話として、3~4年間は1日15時間練習したとのことで

す。寝る間も惜しんでとは、正にこのことです。彼のアドリブ・テクニックは相当なもので、ナウ・ザ・タイムも録音の度に異なるアドリブをしたそうです。また、そのすべてが、後の演奏家のお手本となりました。

この曲にも後から歌詞を付ける人が現れましたが、もともと歌わせるつもりのない曲なので、歌詞を翻訳することはしません。この曲はいろんな人が演奏していますので、それらを聴いて楽しんでください。「今、時は至れり」とでも訳すのでしょうか。当時の若き演奏家達の意気込みが感じられることと思います。

1955年、チャーリー・パーカーは34歳の若さで亡くなります。十代の頃、自動車事故で入院し、痛み止めでモルヒネ中毒になり、その後ヒロインに溺れ死を早めたそうです。薬欲しさに楽器まで売り、旅先の楽器屋でプラスチック製のアルトサクソを借り演奏したという話まであります。

時は流れて、1963年8月28日、マーティン・ルーサー・キングが有名な演説をします。「I Have A Dream」です。職と自由を求めるワシントンでの行進の際にリンカーン記念館の階段上で演説したものです。この演説の中に4回「Now is the time」というフレーズが出てきます。「今こそ…する時です」と訴えています。キング牧師がチャーリー・パーカーの演奏を聞いたかどうかは分かりませんが、この演説が黒人の公民権運動に大きな影響を与えたことは間違いありません。

2013年の流行語大賞「いつやるか?今でしょ!」も訳せば「Now is the time」ですが、社会は何も変わりませんでした。同時にノミネートされた「アベノミクス」はだいたい綻びが目立つようになっております。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■「経営危機に伴い大量の人員削減が必要になったときの手順と留意点」



従業員数約200人の会社です。3年前から売り上げが激減し、このままの人員を抱えたままではあと2、3年で倒産してしまいそうです。ある程度資金的余裕のあるうちに30~50名の人員削減をしなければならないと考えています。アドバイスをお願いします。



【整理解雇か、希望退職か、退職勧奨か】

会社の規模と人員削減の数によって、整理解雇によるか、希望退職の募集か、個別の退職勧奨によるか違ってきます。大企業の場合で数百、数千の規模で人員削減を行うときは整理解雇による場合が多いようです。一方、零細企業で数名のときは個別に退職勧奨を行うことで対応できると思います。

貴社の規模の場合、整理解雇を行うほどでもありませんが、個別の退職勧奨だけでは無理があるでしょうから、よく経営陣でその方法について検討する必要があります。

【従業員の納得を得ることが大前提】

いかなる方法を取るにせよ、従業員の納得を十分に得る努力をきちんと行うことがポイントになります。その際、「整理解雇の4要件」の視点で進めることが大事です。

整理解雇とは経営危機などの場合の普通解雇の一種ですが、それが妥当であるかどうかを判断する基準として裁判例で確立されているのが「整理解雇の4要件」です(代表的な裁判例は東洋酸素事件、昭和54.10.29東京高裁)。

《整理解雇4要件》

- ① 客観的に人員整理を行う業務上の必要性があるか。
- ② 整理解雇を回避する可能性はないか。使用者による整理解雇回避の努力がなされたか。
- ③ 解雇対象者の選定基準に合理性があるか。その基準の適用に妥当性があるか。
- ④ 解雇手続に関して労働組合などと誠意をもって協議したか。労働者に誠意をもって十分に説明したか。

①「業務上の必要性」…人員整理の必要性が本当にあるのか、財務資料なども公表しなければ納得は得られないでしょう。

②「整理解雇回避の努力」…経費削減や役員報酬の減額などあらゆる手立てを打つてもなお人員削減が必要であるという状況でなければ納得は得られません。

③「選定基準」…たとえば一定の部署に絞って人員削減とするならばなぜその部門なのか、あるいは一定の客観的基準を設けその基準に満たない者を対象とするならその基準が合理性のあるものでなければなりません。

④「誠意をもって協議」…全従業員を対象に説明会を

開催することは当然、状況によっては何回でも開催する努力が必要です。

【退職条件の有無・程度】

「資金的余裕のあるうちに」人員削減したい、つまり今すぐ倒産するわけではないとのことですので、今回の退職に応じる者に対する退職条件の設定が必要だと思います。よくある例では、「退職金+6ヵ月分の給与」など退職金に上積みした金額の支給です。

それ以外にも、有給休暇の残日数の付与だとか、有給休暇の法定付与日数を超えた分(会社の独自付与分や時効で消滅した分など)の買い取りなども検討してください。もちろん雇用保険の離職手続においては会社都合による離職として扱わなければなりません。できれば再就職先の紹介も行えるといいでしょう。

労働者にとって、次の就職準備を行うための当面の生活が一番気になることですから、最大限の配慮が必要です。

【具体的な進め方】

具体的な進め方では次のような段取りで行うといいでしょう。

○第一段階：事前準備。基本方針の作成。財務資料等の従業員への説明資料の作成。経費削減や役員報酬の減額など。人選基準の確認と人選。

○第二段階：従業員対象の説明会の開催。説明会では質疑・応答もしっかり行い、必要に応じて2回目、3回目も開催する。

○第三段階：希望退職の募集。この応募に応じる労働者に対しては、より有利な退職条件を設けた方がいいでしょう。

○第四段階：希望退職の募集に応じた方が目標に達しなかった場合には個別の退職勧奨を行います。その際、相手が断っているにもかかわらず執拗に行ったり、長時間にわたって事実上監禁状態で行うなどは「退職強要」となりますから注意してください。1人当たりせいぜい1時間程度で済ませ、再度話し合った方がいいときは2回目の約束を取るようしてください。

避けられるなら、人員削減ではない選択肢を選びたいものです。また、売り上げ後退の要因を分析し、経営改善に向けた努力が必要であることは言うまでもありません。

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 33

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



『見る目が変わる—パラダイムシフト』

「海街diary」という映画を見ました。鎌倉に住む四姉妹の物語で、見終わったあとのぼのぼの温かい感情が湧いてくる映画でした。劇中には綾瀬はるか演じる長女幸の看護師の勤務風景がちりばめられています。映画のストーリーには直接影響がないシーンなのですが、コーチとして心に残るシーンがありました。

それは、幸（綾瀬はるか）の同僚「アライ」に対する見方の変化です。アライは、登場人物としては言葉でしか出てきませんが、その姿が幸を通して語られます。映画の前半では、怒り心頭という体で「まったくアライと来たら、なんでああミスばかりするんだろう！」と声を荒げます。

後半、幸はターミナルケア病棟に主任としてアライとともに異動します。患者さんを看取った後の病室の処理をしているシーンで幸がアライについてこんな風に語ります。（うろ覚えなので正確なセリフではありませんが…）

「アライって患者さんが亡くなった後、ていねいに言葉をかけながら、まるで生きているみたいに声をかけながら、ケアするんだよね…」

それを言う幸からは、アライの人に対する優しさや看護師という仕事への愛情を感じたことが読み取れます。

パラダイムとパラダイムシフト

私はこの言葉をビジネス書のロングセラー&ベストセラーである「7つの習慣」で初めて知りました。パラダイムとは、ものの見方・考え方を支配する認識の枠組み、思い込みです。経験から生まれる「この人とはこういうものだ」「世の中とはこういうものだ」「〇〇はこうあるべきだ」という無意識で動いている考え方です。物事を見る視点、レンズとあるいは価値観といってもいいでしょう。

「7つの習慣」では、パラダイムは理想的な人生を歩むための地図のようなものだと説明しています。誰もが持っている、地図を頼りに人生行路を歩むのですが、その地図が間違っていたらどうだろうと問いを投げかけています。

パラダイムシフトとはあることをきっかけにして視点の転換、レンズのかけ直し、地図の書き換えが

起こることです。

映画の幸にもエンゼルケア（看取り後の処置）をきっかけにしてアライに対するパラダイムシフトが起こったと考えられます。想像でしか過ぎませんが、その後、職場での幸のアライに対するイライラは減っていったのではないのでしょうか。

パラダイムをシフトさせる

「7つの習慣」では、パラダイムに自覚的になれ、といいます。しかし、無意識ですから、自分が持っている思い込みや視点に自ら気づくのはかなり難しいことです。

実は、思い込みや視点にはまり込んでしまっているときにはある指標があります。

「こっちは正しくて向こうは間違っている」という固執した考えやイライラ感、やりづらい感じ、身体が重たい感じや動けない感じなどがそれです。

実際のコーチングでもクライアントが持ってくるテーマは人間関係についてが少なくありません。

「〇〇さんはいつもこんな感じなので、チームとしてのまとまりが無くて…」と煮詰まり感を訴えてきます。そのような場合、コーチはクライアントが何に対してどんな視点を持っているのか、よく聴き分けます。次にクライアントが視点を変えていくことができるように、質問やフィードバックでサポートしていきます。最終的にはクライアントの本質に響く、まったく違う視点を探しだし、動ける状態を創り出します。

コーチの助けなしにも自らパラダイムシフトを起こすことができます。①先のはまっている状態を自覚しようと心がける、②自分にとって響く視点を探し出す、③新たな視点で対人、あるいは物事を見直して試みるのがステップです。

視点探しが難しいようなら、周りをぐるりと見渡してみましよう。そよぐ風や日の光、聞こえてくる音なども視点となりえます。筆者は窓から見える風になびく洗濯物を見ていたらふっと軽くなり、その視点で問題の物事を見ていたら深刻になる必要はまるでなかったと笑いがこみ上げてきた経験があります。そのような状態になると、対人関係や次の行動がとて楽になります。

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33回 「ものづくり補助金」

先日平成27年度補正予算が成立して、また今年も財源1,000億円規模の「ものづくり補助金」の申請がスタートします。これは、国内外のニーズに対応したサービスやものづくりの新事業を創出するため、革新的なサービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行う中小企業・小規模事業者の設備投資等の経費の一部を補助する「ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」という補助金事業で、事務局は経産省です。以下の要件のいずれかを満たす者であれば、費用の2/3をMAXとして、3,000万円支給されます。申請者のうち、補助金取得率は約40%弱であり、半分以下とはいえかなり高い取得率となっています。

(1) 革新的サービス・ものづくり開発支援

革新的なサービスの創出・サービス提供プロセスの改善で、3～5年で「付加価値額」年率3%及び「経常利益」年率1%の向上を達成できる計画。

(2) サービス・ものづくり高度生産性向上支援

(1)の革新的なサービス開発・試作品開発・プロセス改善であって、IoT等を用いた設備投資を行い生産性向上を図り、「投資利益率」5%を達成するといった計画に対して補助金が出ます。「ものづくり」というと製造業に偏ると思われがちですが、「革新的サービス」も対象となっており、製造業以外の方も含め、ビッグチャンスとなっています。但し、「革新的サービス」はその革新性を明確にすることが求められるため、製造業のような成果が見えやすい業種に比べて、ビジネスの先駆性をいかにアピールするかが必須条件です。

昨年度も複数社のものづくり補助金の取得をサポートしました。

<【ものづくり補助金】取得のコツ>

①公募要領をきちんと読み込み、評価のポイントを逐条的にフォローすること。

よくありがちなのは、当ビジネスは先駆性があると手前味噌に考え、あまり人の考えをきくこともなく、独自で文章を作成し、自己満足に陥るケースです。あくまで基本は、公募要領に沿って書かれています。つまり、要求にあったことを書くという原点にたっていることが大切です。

②文章が明確で、何をどのように行うのかの5W1Hが明記され、どのようなメリットがあり、何をもたらすのかといったストーリーがわかりやすいこと。

つい熱が入り、とうとうと自分のビジネスを語り、長文で資料を山のようにつけて、何を言っているのかわからない申請書をつくってしまう場合があります。あくまで審査員の立場で読みやすいこと、述べたいことが簡潔明瞭であること、などが重要です。審査するのは、あなたではなく、審査員だからです。

③テーマが「先駆性」を思わせる革新性を持ち、申請書全体がシンプルで読みやすいこと。

沢山の応募者の中から選別されるためには、採点の時に、テーマがひきつけられるものであれば目にとまりやすいというのは事実です。テーマが月並みだとその段階で、落選側により分けれるリスクがあります。そして、沢山書いて熱意を見せるよりも、採点者が判断しやすいようにつか、選ばれやすいようにできるだけ述べたいことをシンプルに記述することが取得の秘訣といえます。

これらの書きぶりをつくる自信がなければ、コンサルタントに外注するというアイデアもあります。作成料や成果報酬を払う必要がありますが、保険のようなものという考えで、御一考をおすすめします。但し、申請書のコンテンツが重要なのはいうまでもありません。

さあ、あなたも3,000万円の取得に挑戦してみませんか？