



# オフィス・サポートNEWS

第84号 2016年2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

### ■「資生堂ショック」

昨年11月9日、NHK「おはよう日本」で「資生堂ショック」と題する特集が報道され、賛否両論の議論を呼んだ。

#### 【資生堂改革とは】

資生堂の国内従業員は83%が女性で、育児休業者が常に1,300~1,500人、時短勤務者が2千人弱いるという。2004年から経営戦略として女性活躍を掲げ、子育てと仕事の両立を支援する制度を拡充させてきた。

百貨店などのカウンターで接客販売を行う美容部員について、いままで育児を理由とする時短勤務者は平日の早番シフトに入ることが慣例化していた。今回、店頭が忙しくなる土日や夕方の遅番シフトにも入ってもらうよう要請した。一見すると女性支援の流れに逆行するようにも見える改革を行ったのはなぜなのか。

そこには「育児中の女性の配慮」とは何かという問題が横たわっている。育児中の女性にもそれぞれの家庭事情がある。夫が育児に主体的に参加するのか、いわゆる「補欠」的な参加しかできないのかによっても違ってくる。育休復帰後、子どもの成長とともに「もっと子どもと関わる時間が欲しい」という人もいれば、「もっと責任ある仕事をしたい」「自分のお得意さんを持ちたい」などのキャリアアップを志向する人もいる。ところが一律の「配慮」は、例えば上司は「遅番は入れるか？」と聞くこと自体がパワーハラメントではないか躊躇してしまう、独身女性に負担が押し付けられ不協和音が生まれるなどの問題を生み出しかねない。今回の改革の出発点は実は育休中の社員からの「一律配慮」に対する不満の声だったという。

#### 【一人ひとりの事情に応じた配慮】

育休中であっても会社に貢献したい、自分のキャリアアップを目指したいという気持ちにどう応えるか。それは



単なる制度改定でできる課題ではない。どこまで一人ひとりが頑張れるかと確認しながら進めていかなければならない。カギはコミュニケーションだろう。

ローソンでも育児中の女性社員は一律内勤職場としていたのを改め、営業職も含めるようにした。「営業職はハードワークだ」という捉え方から「営業職が適正な時間で終わる仕事に変えていく」と発想を転換したという。そして男性の育休取得率を0%から7割まで上昇させた。

#### 【長時間労働の抑制が背景】

資生堂が今回の改革をできた背景には長時間労働の抑制がある。美容部員の残業時間は月平均3時間以内、直近のシフトから次の入社までのインターバル規制などを徹底し、評価は就業時間内に出した成果で行うという長年の実績がなければ実現できない改革だろう。

EU諸国は週35時間労働制で、週48時間以上の労働が法律によって禁止されている。時間外割増も1.5~1.75倍。まだまだ日本の労働社会は長時間労働者が評価される仕組みとなっている。ここを改革しないと、日本の社会と企業は短時間勤務者の支援どころかブラック企業に出し抜かれることになる。

### 今月号紹介

2面 トピックス 「障害者雇用をめぐる法改正」

3面 労使トラブル110番  
「ノロウイルス、季節性インフルエンザと就業制限」

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 年金相談の現場から  
「共済組合に加入した期間が年金額に反映しない？」  
「障害年金の保険料納付要件にわずか1ヵ月足りない」

8面 職場のQ&A 「曜日によって所定労働時間が違うパート職員の有給休暇手当」  
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

## 職場のQ&A

### 「曜日によって所定労働時間が違うパート職員の有給休暇手当」

**Q** 週4日勤務のパート職員の所定労働時間は曜日によって異なります。月曜日は7時間ですが、他の曜日は5時間です。就業規則では「有給休暇の際に支払う賃金は通常の賃金とする」と定めているのですが、有給休暇の取得が月曜日に集中しており、毎回「時間給×7時間」を支払っています。週22時間労働ですから、平均額（「22時間÷4日×5.5時間」）を支給するわけにはいきませんかでしょうか。

### 【年休手当の種類】

年休手当について、労働基準法上は、次の3つの賃金によるべきことと定められており、いずれをとるかはその就業規則で定める必要があります。

- ① 平均賃金
- ② 所定労働時間労働した場合に支払われる通常の賃金
- ③ 健保法99条1項の標準報酬月額相当額（但し、労使協定が必要）

通常、パート職員については①ないし②のいずれにするかが問題になります。貴社のように②の「通常の賃金」を採った場合には、時間によって定められた賃金であれば「時間給×その日の所定労働時間数」となり、日によって定められた賃金であればその日額となります。貴社は時間給を採用しているようです。所定労働時間7時間の日に有休をとった場合に支払う賃金は「時間給×7時間」となり、平均額（5.5時間分）を支払うということにはなりません。

### 【平均賃金方式を採用する場合の留意点】

もし心配されている事態を避けたいとするならば、①の平均賃金方式を採用してもよいと思います。平均賃金とは、過去3ヵ月間に支払われた賃金総額を3ヵ月間の総日数で除した金額です。この場合、曜日によって支払う賃金は変わらず3ヵ月間の平均額となります。ただし、「支払われた賃金総額」には残業代も含まれますから、もしパートさんが残業が多い実態がある場合には、逆に支払う額が増えかねません。②方式は残業代は含まれない額（あくまでも所定労働時間に時間給を乗じ）であり、①とは計算の仕方が違います。よくご検討してください。

## となりの弁護士



弁護士法人パートナーズ法律事務所長  
弁護士 原和良

### 「アメリカ大統領選挙」

1 アメリカでは、今年11月の大統領選挙に向けた予備選挙が行われているが、民主党バーニー・サンダース氏が旋風を巻き起こしている。本命とみられていたヒラリー・クリントン氏の支持率を上回る勢いだ。アメリカのトップ1%のわずか10分の1の人が、その他90%の人の合計よりも多くの富を所有していることは不正だとして、勤労者賃金の値上げ、公立大学の学費無償化、国民皆保険制度の実現などを掲げる。財源はウォールストリートの投機筋に課税するという。「この偉大な国の政府は、少数の金持ちではなく我々みんなの政府なのだ。」との問いかけは、若者はじめあらゆる階層に支持を急激に広げている。

経済危機の中で、一向に生活が楽にならない市民のいらだちが、もうがまんならないという声としてサンダースの支持につながっているようである。本日にサンダースが勝利するのはわからないが、アメリカでも何か起きようとしていることだけは確かだ。

2 そういえば、日本でも7月に参議院選挙が予定されており、場合によっては衆議院の解散総選挙もあるといわれている。数の力での安保法制の強行採決から、その一方で、汚職、不倫、マスコミ統制発言、放射能基準発言、オバマは奴隷発言、など毎日のように信じられない失態が電波で流される。景気の先行きは不透明で、アベノミクスって何だったのという声も聞こえてくる。

国会議員の給料は我々の税金で払われている。これから海外に出ていく自衛隊の遠征費も武器も艦船もすべて税金だ。自分の財布から意に反してお金を取られるとたとえそれが10円でも人は頭にくる。しかし、税金が無駄に使われてもブラウン管の向こう側の話ととらえがちで、痛みをあまり感じない。そういうしているうちに、消費税10%への増税は目の前だ（2017年4月予定）。

3 そろそろ、目を覚ますべきだ。人間でも、不摂生を続けるといつか体に異変が起きる。日々変わらないようであっても、おこった政治（不摂生）はかならずどこかでガタが来る。日本でも、今年は何かが起きそうな予感がするし、何かが起きなければならぬ。

□編集後記——「米大統領選挙の候補者指名争いで、『社会主義者』バーニー・サンダース氏が信じられないほどの成功を収めている。私たちはどう解釈すべきなのだろうか」（ピケティ・コラム『朝日新聞』2/24付）。「アメリカでも何か起きようとしていることだけは確かだ」（『となりの弁護士』）。本命と言われるヒラリー

・クリントン、ローマ法王から「キリスト教徒でない」と非難されるドナルド・トランプ、アメリカン・デモクラシーはだれを選ぶのか注目の米大統領選挙。ピケティは最後に云う。「私たちはいま、歴史の終わりにまつわる陰鬱な予言とは、かけ離れたところにいるのだ」。日本の新たな時代への予言、そこへの反響も注視。（N）

## トピックス

### ■障害者雇用をめぐる法改正

平成27年6月1日現在の、従業員50人以上の民間企業に雇用されている障害者の数は約45万3,000人、前年比5.1%増と過去最高を更新しています（厚労省、2015年11月発表）。今年4月には障害者雇用促進法が改正・施行され、平成30年4月からは「精神障害者の雇用義務化」が予定されています。

#### 【改正障害者雇用促進法（平成28年4月施行）】

4月改正では、「障害者に対する差別の禁止」と「合理的配慮の提供義務」の2つの対応が企業に新たに求められ、違反が認められる場合は指導・勧告等行政指導の対象となります。

#### （1）障害者に対する差別禁止

障害者に対して禁止される差別とは、雇用分野におけるあらゆる局面（募集・採用、賃金、配置、昇進・降格、教育訓練、福利厚生、職種・雇用形態の変更、労働契約の更新、解雇など）において、障害者であることを理由として、以下の3つの差別を禁止します。

- ①障害者を排除すること
- ②障害者に対して不利な条件を付すこと
- ③障害者よりも障害でないものを優先すること

ただし、障害者と障害でない者の間で処遇や人事に差異が生じたとしても、障害者に対する合理的配慮の提供を前提に、それが職務遂行能力等を適正に評価した結果として生じたものである場合は禁止の対象ではありません。要は「障害者であることを理由として」差別することを禁止するという趣旨です。また、事業主に差別的意図がある「直接差別」が禁止されているのであり、結果として差異が生じたとしてもそこに差別意図が存在しないものについては禁止差別に該当しないとされています。

具体的には、同じ業務に従事している者を対象に研修を行う際、障害者だけを対象から外すというのは禁止差別に該当します。パートタイマーから正職員への転換制度がある企業で、障害があるということも理由にその制度の適用から外すということも禁止差別となります。それぞれの企業が情性的に行っている人事・処遇の制度が、場合によっては禁止差別となりかねませんので注意が必要です。

#### （2）合理的配慮の提供義務

これは、個々の障害者の障害特性に配慮した募集・採用および採用後の雇用管理を義務づけるもの

です。ただし、障害特性に配慮する措置が、企業にとって「過重な負担」となる場合は、たとえそれが障害者の希望であったとしてもそこまでの義務は課されないとされています。「過重な負担」となるかどうかの基準は、次の6つの要素を総合的に勘案して事業主が判断することとなります。

- ①事業活動への影響度
- ②実現の困難性
- ③費用や負担の程度
- ④企業規模
- ⑤財務状況
- ⑥公的支援の有無

企業は「過重な負担」とであると判断する場合、適正な理由で説明できるようにしておかなければなりません。

具体的にはどのような「合理的配慮」が求められるのでしょうか。例えば、採用時に求職者である障害者から面接時に就労支援機関等の支援者の同席を希望し、それを認めること。採用後では、例えば、口頭による作業指示のみでは理解が難しいという障害特性を持つ障害者から、作業方法・作業手順を視覚化して欲しいという希望があった場合に、マニュアル等を整備するケース、などです。さらに、従業員からの相談に対応する担当者などの窓口の設置とその周知が必要です。

#### 【精神障害者の雇用義務化】

続いて「精神障害者の雇用義務化」です。現在、法律上企業の雇用義務の対象とされている障害者は身体障害者と知的障害者ですが、平成30年4月からは精神障害者も雇用義務の対象に含まれることになり、それに伴い法定雇用率引き上げられます。近年、精神障害者の就職件数は右肩上がりに増加しており、これに対応した措置です。精神障害者には発達障害者も含まれます。

昨年4月から、障害者雇用納付金制度の対象が、より規模が小さい企業（常時使用労働者数100人超）まで拡大されました。その結果、法定雇用率（2.0%）を下回る場合は納付金を納めなければなりません。

企業は、障害者雇用のあり方、働き方の改善などをよく検討し、様々な行政の支援制度も活用する必要もあります。

## 年金相談の現場から

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

### ■相談1 共済組合に加入した期間が年金額に反映しない？

**Q**：昭和14年4月生まれです。若い頃、私立学校の教師をやっていた期間が半年ほどありました。その後会社勤めをやっており、現在、老齢厚生年金と老齢基礎年金はもらっているのですが、共済組合に加入した期間が年金としてもらえていません。共済組合に問い合わせたところ、「加入歴はありません」と言われたのですが、どういうことでしょうか？

#### A：【退職一時金制度】

私学共済では、昭和54年12月31日までに退職した人に対して退職一時金制度がありました。退職時期により以下の3つの制度に分類されています。

①昭和36年3月31日までに退職した人：加入者期間が6ヵ月～20年未満の場合に支給

②昭和36年12月31日までに退職した人：加入者期間が6ヵ月～20年未満の場合に、通算退職年金を支給するために必要な財源（凍結額）を差し引いて支給

③昭和54年12月31日までに退職した人：加入者期間が1年～20年未満の場合に、通算退職年金を支給するために必要な財源（凍結額）を差し引いて支給

退職一時金が支給された期間のうち、昭和36年4月

～昭和61年3月の期間については、老齢給付の受給資格期間（いわゆる「カラ期間」）に反映されますが、退職共済年金額に反映されるのは②と③の場合で、①の場合は反映されません。なお、②と③についてももらった退職一時金に利子相当額を加えた額を私学事業団に返還することが条件です。結構高額な利子相当額となり、返還額に驚かれる方が多いようです。

若い頃に半年ほど教員をやっておられたとのことですので、多分、退職一時金を受給していたと思われるので、あなたが加入していた期間が①に該当する期間であれば退職共済年金は支給されません。②と③の期間に該当していたとすれば、利子付きで退職一時金を返還しなければ退職共済年金を受給できないこととなります。加入していた期間をまず確認してください。

#### 【私学共済事業団に確認する】

加入記録を確認する相手は私立学校振興・共済事業団です。加入期間の確認、退職一時金の受給の有無を確認して下さい。また、もしいずれの記録も存在しないとすれば不服を申し立てることになります。その際には、掛金を支払った記録等、「証拠」となるものがあるかどうかが大事です。

### ■相談2 障害年金の保険料納付要件にわずか1ヵ月足りない

**Q**：42歳になる娘が、精神病により入退院を繰り返して、この度長期入院となりました。いままで私が働き生活を支えてきたのですが、私も年金生活者となりこれ以上支えることができなくなりました。なんとか障害年金をもらえないものかと思っています。

**A**：娘さんの初診日はいつですか？そのとき厚生年金保険に加入されていましたか？

**Q**：2年前の10月です。娘はアルバイトなどをしていましたが、社会保険に加入できるような働き方をしていませんでした。

**A**：もし厚生年金保険の被保険者であるときに初診日があり、障害認定日に障害等級の1・2級に該当していれば、障害厚生年金と障害基礎年金の両方をもらうことができたので、生活の面では非常に助かったのですが残念ですね。障害基礎年金だけだと月額6万5千円程度の金額（2級に該当している場合）にしかなりません。長期入院ということであれば、障害等級の2級以上には該当していると思います。ところで初診日の前の国民年金保険料の納付状況をお教えください。

**Q**：この5年ぐらい保険料免除申請を続けていたのですが、初診日の直前の8月、9月が未納になっています。多分体調が悪かったので免除申請もできなかったのではないかと思います。その前はうっと未納です。

**A**：それは残念ですね。保険料納付要件は、①原則：「初診日の前日において、初診日の属する月の前々月までの被保険者期間全体で、納付済期間と免除期間を合算して3分の2以上ある」（未納期間が3分の1未満）、②特例：「初診日が平成38年4月1日以前にある場合、初診日の属する月の前々月までの1年間に保険料滞納期間がない」という2つの要件のいずれかを満たしていればよいとなっています。娘さんの場合、②の要件に該当するためには、「初診日の属する月の前々月まで」、つまり8月分までの過去1年間に滞納期間がないことが条件となっています。わずか1ヵ月分の未納期間があるためこの要件を満たしていません。

## コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第34回）

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



### ■傭兵という職業①～ヨーロッパ中近世の傭兵の実態

世の中さまざまな職業がありますが、世界最古のものの一つは傭兵であるといわれることがあります。傭兵は古代オリエントの時代から存在していたとされ、とくにヨーロッパでは数多くの戦争で活躍しています。もっとも、傭兵は一般民衆にとっては恐ろしい存在だったようで、作家の佐藤賢一さんは英仏百年戦争（1337～1453）を題材とした小説『傭兵ピエール』のなかで、傭兵について「この時代、傭兵はタチが悪い。戦争がある間はもちろん、戦列に加わって給金を稼ぐ。しかし雇い主は、いつもいつも戦争をするわけではなかった。一時休戦があり、開戦状態でも冬などは、作戦行動をとらない場合が多いのだ。そうなれば傭兵は、たちまち失業してしまう。すると、たちまち盗賊と化し、今度は悪事に手を染め、生きる糧を稼ぐのだった…結局、傭兵の猛威は誰も止められなかった。この輩こそ、フランス王国に跋扈（ばっこ）する最強最悪の集団だった」と述べています。

日本の傭兵といえば、強力な鉄砲隊を有して織田信長と死闘を演じた雑賀衆が有名ですが、ヨーロッパ中近世ではスイス傭兵とドイツのランツクネヒトがよく知られた存在でしょう。スイス傭兵は、現代ではバチカンの衛兵というイメージがありますが、耕作面積が少なく貧しかった当時のスイスでは最大の産業であり、「血の輸出」といわれていました。勇猛で知られたスイス傭兵ですが、売り主であるスイス各州政府は、戦いなどで神経がささくれだった傭兵たちが本国に帰ることを敬遠し、繰り返し他国に売りつけて彼らを帰郷させないようにしていたそうです（菊池良生『傭兵の二千年史』）。こうした哀しい話がある一方で、あるネットのサイトには、有名なスイス銀行の発展には傭兵業による

人脈や情報網、傭兵の給与や送金の管理・運用ノウハウが大きく寄与していたという話が紹介されており、スイスにとって傭兵はまさに国策ともいえる重要な事業だったわけです。

スイス傭兵が国営事業だとすれば、ドイツのランツクネヒトはいわば傭兵の私企業でした。部隊を構成していたのはおもに南ドイツの貧しい農家の次男三男や都市難民などで、「当時の定住社会に背を向けて、一練（いちる）の望みをかけるようにして傭兵募兵に応じた」ものの、「ひとたび傭兵稼業に手を染めると、だいたい故郷から冷たく締め出される。傭兵契約期限が切れ、隊が除隊されると彼らはたちまち干上がってしまう…帰る故郷とてない除隊兵士は…諸国を放浪し、無銭飲食、盗み、追いはぎ、放火、人殺し、略奪を繰り返し、その目にすさんだ陰険な光を宿すことになる。そしてどこかで傭兵部隊の募兵があると聞くと、いまとなつては娑婆（シャバ）ではまっとうに生きることができなくなったこれら除隊兵士が先を争って募兵に応じ」たといえます。一方で、ランツクネヒトのトップである傭兵隊長は「兵士たちの生殺与奪の権を握」り、彼らにとっては「あくどいやり方で自分たちの生血をすする悪辣企業家」でした（前掲書より）。

このように、組織のトップや国家権力に頼ることができず、傭兵を辞めることもできないランツクネヒトの兵士たちは、自らの雇用や労働条件をいかにして守ろうとしたのでしょうか。また、ランツクネヒト内部ではどのような管理が行われていたのでしょうか。次回はこれらについてご紹介しつつ考えてみたいと思います。



## JAZZでほっと一息

### 「ジャスト・フレンズ Just Friends」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

1931年サム・M・ルイス作詞、ジョン・クレナー作曲です。ヒットしたのは翌年、レオナルド・ジョイ楽団をバックにラス・コロンボが歌ったレコードでした。ジャズのスタンダード・ナンバーになってからは、チャット・ベーカー、ビリー・ホリデイ、チャーリー・パーカー、フランク・シナトラ、ソニー・ステットなどがレコーディングしています。

「俺たち友達だよな」なんて雰囲気じゃないですよ。この曲にもヴァース（前奏）が付いています。

私たち二人は恋人同士だったのに「グッバイ」と言ったの一人は握手の手を差し伸べながら、もう一人はため息交じりに

神に誓った恋人同士だったのに

今、私たちは何？

今、私たちは何？

（ここからがテーマ）

ただの友達、もう恋人じゃない

ただの友達、もう前にはもどれない

二人がどうであったかなんて考えられない

二度とキスなんてできない

まだ終わっていないふりをすることさえも

二人は友達、離れ離れにさまよい

二人は友達、でも心は傷ついたまま

私たちは、愛し、笑い、そして泣いたこともある

突然、愛は死んだの  
物語は終りね 私たちは、ただの友達

ずいぶん悲しい歌ですね。「で、原因は何だったの？そこをもう少し詳しく」なんてのは週刊誌に譲りましょう。

世の中、国会議員から落語家、バラエティ・タレント、ミュージシャンまで不倫騒動で騒がしい。本当はもっと伝えるべきニュースがあるはずなのにテレビ局も本質隠しに躍起だ。原発事故のその後も「科学的根拠がない」などと軽々しく担当大臣が発言するな。イタリア旅行でお世話になったガイドさんが昨年、訪日した。彼は日本の友人全員（東京在住の人がほとんどですが）をイタリアのトスカナ州に避難させようと真剣に考えたと言っていた。それほどの事故だとヨーロッパでは伝えられたようです。

若いころ、専守防衛の武器開発に少しだけ関わった。現代の兵器がどれだけ高精度で高性能かを多少は知っている。安全保障関連法案の発動で日本の武器が外国に売られたり、海外で自衛隊が武器を使う事で人々が傷つき亡くなることを危惧し、心を痛めているエンジニアは少なくないだろう。だって、艦船にしろ航空機にしろ狙ったら100発100中に近い精度の武器だらけだから。大国同士が戦争をすることになったら悲惨な現実を目の前に見ることになる。その時反対しても遅いのだ。近隣の国々とは、恋人同士にならなくとも、せめてただの友達でいたい。先制攻撃をするぞという姿勢は、敵を生むだけだ。



## 労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

### ■ノロウイルス、季節性インフルエンザと就業制限

**Q** 飲食業を営んでいます。仕出弁当の大量注文に対応するためのアルバイト募集の中で、ノロウイルス感染者が一定数いました。採用を断りたいと考えているのですがかまわないでしょうか。また、従業員の中に季節性インフルエンザに罹患している者が目立ち始めましたが就業制限できますか。

**A** 【伝染性の疾病に対する就業制限】

伝染性の疾病に対する就業制限については、労働安全衛生法第68条及び感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律（感染症予防法）第18条に定められています。但し、「伝染病予防法（現在の感染症法）の予防措置が適用されるため、安全衛生法68条の対象ではない」（昭和33.2.13基発第90号）とする行政解釈があり、したがって専ら感染症法に基づく対応となります。

今日のグローバル社会のもとでは感染症への迅速、的確な対応が求められるため、かつての伝染病予防法、性病予防法、結核予防法などが1997年に感染症予防法に統合されました。この法律では、すべての感染性のある疾病を5つに分類（危険度の高い順に一類から五類）し、それとは別に「新型インフルエンザ」「指定感染症」「新感染症」を設けそれぞれの対応も定めています。最近の例では、平成25年、鳥インフルエンザ（H7N9）を指定感染症として定める政令が施行されたのが記憶に新しいところでしょう。

感染症法による就業制限については、一類感染症については「入院（隔離）」、二類は「必要に応じて入院」、三類は「特定業務への就業制限」、新型インフルエンザ等は「必要に応じて入院」、指定感染症及び新感染症については「政令で指定」と大きく分類されています。

【ノロウイルス、季節性インフルエンザの扱い】

ノロウイルスによる感染性胃腸炎は感染症法上第五分類とされており、就業制限の対象とはなっていません。一定期間について手洗いや下痢・おう吐等

への適切な対応を行うという扱いです。ですから一般的にはノロウイルス罹患者を休業させたときは休業手当の支払義務があります。

しかし、厚生労働省の「大量調理施設衛生管理マニュアル」（最終改正：平成25年2月1日付食安発0201第2号）では、「調理従事者等は…ノロウイルスを保有していないことが確認されるまでの間、食品に直接触れる調理作業を控える」としており、ご質問の例では陰性が確認されるまでは採用を控えるようにした方がいいでしょう。

季節性インフルエンザも五類感染症に分類されており就業制限の対象とはなっておりません。

【就業規則で就業制限を規定できるか】

一方、使用者としては他の従業員に対する健康配慮義務や感染拡大防止という観点から、ノロウイルスや季節性インフルエンザ罹患者が出勤すれば、他の従業員や顧客に感染し迷惑を与えることを心配するのは当然です。就業規則の就業禁止規定に、「医師の診断を命じることができる」「感染者の就業を拒否できる」などの条項を入れること自身は構いません。

しかし、こうした規定があつたとしても、労働基準法第26条に定める休業手当（平均賃金の6割以上）を支払う義務があります。

休業手当支払い義務を免れるのは、①労働者が自主的に休みを申し出た場合、②感染症法に基づく就業制限や同法に基づく都道府県知事の外出の自粛等の協力要請があつた場合、③従業員が伝播確認地域から帰国した後に自宅待機させ、休業を命じる場合などに限られます。

## 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 34

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



## 関係性に投資すること

嬉しいニュースが入ってきました。昨年9ヶ月ほどかかわったある事業所の理事長からの電話です。

「川添さん、今年はないんですよ……。退職の相談が、一件も。」

喜んでいいはずの内容ですが、理事長の声には半信半疑というニュアンスが含まれていました。それもそのはず、昨年のこの時期、この事業所では職員の半数の大量離職が起こっていたのですから。

続けて、理事長は

「昨年のシステムコーチングのおかげとしかいいようないんですよ」ともおっしゃってくださいました。

システムコーチングは組織の関係性にアプローチし、組織の人間関係の変容のサポートをする組織開発手法の一つです。私は大量離職の少し前からシステムコーチとしてこの事業所に関わっていました。

## 関係性に投資して果たして業績が上がるのか

こういった疑問は経営者ならだれでも頭をよぎるのではないのでしょうか。

組織のソフト面に働きかける「組織開発」の効果は定量的な測定が難しく、社内の雰囲気明るくなってきた、ぎすぎす感がなくなったなど、定性的な変化で表現されるので、経営者の中には費用対効果の面で導入に躊躇される方も多いのです。ですから、今回の理事長の電話は、離職率の低下という定量的な結果を知らせてくれるもので、私にとっては大変嬉しいものでした。

今の日本における組織開発では、人間関係の問題に直接働きかけられることが少なく、目が向けられるのは、戦略や制度といった組織のハードな側面といった傾向があります。

組織のハードな側面とソフトな側面の両方が企業にとって重要な経営課題であることは間違いありませんが、人間的側面のマネジメントを重要課題と捉え、それに投資して継続的に働きかける経営者は日本においてまだまだ少ないと感じています。

先の理事長もシステムコーチングの導入に際し費用対効果を気にされていましたが、ここでやらな

ればという思いから、導入に踏み切っていただきました。

## 関係性は資本である

「社会関係資本」という言葉があります。これは、コミュニティや組織の中の信頼関係やお互いの間のネットワーク、助け合いの規範という関係性を資本と捉える考え方です。

人と人とのつながりがあれば、何かを尋ねたり、依頼することがしやすくなるということがあります。また、つながりの質の向上によって、目的に向かうためにコツコツとぶつかり合う建設的な対立もしやすくなってきます。つまり、仕事がしやすくなるという点において、関係性は資本であり、投資しないと減少するということです。

今回の事業所で言えば、関係性資本の残高がゼロになる寸前でシステムコーチングという投資を行い、その結果離職率が下がり、職員獲得のコストが下がったということになります。

関係性に投資してすぐに収益に結びつく結果は得られないかもしれませんが、長期的な視野で見れば、収益は結果として付いてくるということになります。まずは強く生き活きとした組織を形成する関係性づくりに目を向け、取り組むことです。関係性とは何もしなければ目減りし、組織としての土台が揺るぎ、弱体化するものだととらえた方がよいでしょう。

関係性に注目し、最重要課題と意識して、投資して継続的に働きかける経営者はまだ少ないと書きましたが、中小企業にも少しずつ目を向ける経営者は増えてきています。筆者も最近、スキルを教える研修スタイルより、まずは社員のつながりを重視し関係性を形成するという内容のワークショップを依頼されることも多くなってきました。社員一人ひとりが幸福な会社になるために、社会関係資本という考え方が広がっていくことを夢見ています。

## 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34回 「成功体験」

## 【人気を呼んだイタリアンレストラン】

事業を行う全ての人は、事業の成功を目指すものです。しかし、事業に成功する者は、事業を行う人の中の一握りです。事業を起業した事業者の10社のうち、10年後に残っているのは、2社かせいぜい3社といえます。ですから、10年以上事業が続き、継続しているのは、成功者といえます。本日登場する事業者は起業以来30年余り、当初1店舗で始まったレストランが現在は10店舗で年間12億円を売上げる地域のイタリアンレストランです。料理好きが高じて、お店を開きました。最初のヒット作は、具沢山の〇〇スパゲティです。地元で取れる海産物が豊富に入っています。それ以来、順調に店を増やし、現在は県内を中心に10店舗まで増えました。次々に店の若手に新規店舗を任せ、県内の主要な町には各数店舗を構えるまでになりました。店で提供していた手作りのドレッシングが有名になり、その自然素材が人気を呼んで店で作るだけに留まらず、ドレッシング製造工場を作って通販を含めて年間2～3億円売るまでになりました。去年は、テレビの「ケンミンショー」にも紹介され、それをきっかけに多数のお客様が押し寄せました。地域では押しも押されぬ人気店になったのです。

## 【経営者が限界を感じたとき】

ここまで聞けば、だれもが羨む成功者といえます。しかしそんな経営者にも悩みがあります。一つは、「成長の限界」がきているということです。弟子たちにまかせた店舗も店の運営はまかせているものの、店のブランドを守る、すなわちブランドの価値を保つために同質の味、レシピ、接客初めサービス水準を保ち、全ての店の経営を一人の経営者で維持することに限界が来ているのです。経営者が夫婦とはいえ、10店舗全てに目を通すのは不可能です。しかし、目を通さなければ、全店舗のブランド価値を維持するのは困難です。そんなジレンマがあります。二つ目には、それだけうまくいき、メディアにも取り上げられ話題を呼んでいるものの、2ヶ月程度のブームが去ると、潮を引くように顧客が減っていくのが目に見えるのです。ブームは長くは続かないのです。しばらく経つと売上を維持できなくなります。三つ目は、かつて成功したビジネスモデルに陰りがでていくのが感じられるのです。つまり、これまでは「これでもかという量の多さ」を売りにしてきました。豊富なサラダ、豊富な量のパスタ、スープ。これにオプションの大きなス

ーツを食べると大抵の方は、お腹いっぱいダウンです。このたらふく食べさせる店の方針が長年の地域でのヒットを支えてきたのです。しかし、最近根強いファンがいる反面、賛否分かれる状況となっており、「半分の量で十分」「ダイエット向き、女性向きはないの?」「味が濃くない?」「サラダだけでお腹いっぱい」「私は好きでない」「都会ではムリ」といった声も多数寄せられるようになりました。

このままでいいのか、今までのファンが多いし、そのファンがいる限り、今の店の基本方針である「たっぷり食べて満足してもらう」を簡単に変えることはできない。でも、変革しなければ、いずれ飽きられる……。どうすべきか。悩みは深いのですが、どうにも方針の転換を図ることは容易ではありません。数ヶ月の間、東京のレストランを共に食べ歩き、様々の店のコンセプト(「一品勝負店」、「レディーズ専門店」、「グラタン専門店」)や出店地(首都圏周辺、同じ県内で違ったコンセプト店)の提案をしましたが、これまで以上の成功の確信が持てないこと、以前のような若さに任せた挑戦ができなくなっていることから、新しいことに挑戦することにどうしても踏み切ることができません。

## 【成功体験が災いとなるリスク】

「成功体験」というのは誰もが味わってみたいものですが、誰もが味わえるものではないのです。そして誰もができるほど簡単ではない、また大変な努力がいるものです。それゆえにその「成功体験」から抜け出すことは容易ではないのです。それ以上の成功を考えると、そこまでの自信は持てない、「成功者」として失敗はできない、プライドが許さない、しかし、これまで以上に気力と体力が続かない。彼は今も悩み続けています、そうしている間にも既存店の売上はじりじりと下がり傾向にあるのです。「成功体験」は貴重ですが、世の中は変わっていくものです。人の好みも世の風潮も変わり、価値観が変わっていきます。たらふく食べることが美徳であった時代も終焉を告げつつあり、健康志向、少量志向、進化する味やサービス、接遇など同業他社の進化を見つめつつ、常にその進化に遅れない感性を持ち、環境に合わせて自店舗のあり方の変貌をいとわぬ、そんなマインドが求められるのです。「成功体験」は災いにつながるリスクを含んでいます。あなたはいかがですか?