



オフィス・サポートNEWS

第85号 2016年3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

■「同一労働同一賃金」にどう踏み込むか

安倍首相が国会で「働き方で不利益がないようにしなければならぬ。同一労働同一賃金に踏み込みたい」と述べ5月までに対策をまとめるという。一部の企業では先進的取り組みが生まれ、日経新聞は3月20日から「働きかた～Next世界が問う」という連載を始めた。各界で議論が始まっている。

【イケア・ジャパン、リそなホールディングス】

2014年にパート約240人を短時間勤務の正社員にした家具大手のイケア・ジャパン。短時間勤務社員の時間給は、仕事やポストが同じなら正社員と同じにしている。その結果、人件費負担は増えたが、従業員の離職率がほぼ半分に下がったという。

2008年に正社員とパートの時間給をそろえたりリそなホールディングス。今年4月からは育児中の女性などの人材をつなぎとめるため、残業のない正社員制度が始まる。

パート社員や短時間勤務社員が「正社員と同じ仕事をしているのになぜこんなに給与が違うのか」と思うのは当然で、なかには「大した仕事もできていないのに正社員であるという理由で高い給与が出ている」という不満の声も出ている。人材不足が本格的に始まった日本において、「人材をつなぎとめる」ことは大きな経営課題となっていることをこの例は示している。

【オランダの経験】

日経新聞の連載ではオランダの経験を紹介している。オランダはフルタイムとパートの差別を法律で禁じている。ある夫婦の例は、妻は週4日しか勤務せず、土日以外に毎週水曜日は子どもたちと終日過ごす、夫も週1日在宅勤務。子どもを保育所やベビーシッターに預けるのは週3日だけ。それでも時間当たり賃金や社会保険はフルタイムで働く人と変わらない。ライフサイクルに合わせて労働時間を柔軟に変える働きかたをしているという。

こうした働きかたは、人口が減り、育児や親の介護を抱える制約ある社員の活躍が課題の日本にとっては理想的といえる。オランダはこの改革でフルタイムの賃金を下げパートの処遇を



高めたため、改革開始時の1982年から1985年にかけて平均賃金が4%ダウンした。正社員の賃金を下げずに「同一労働同一賃金」を実現するためにはいかに労働生産性をアップするかが課題となる。

【ジョブ型雇用か、終身型雇用か】

欧米諸国は必要なJOB（＝職種、仕事）に基づき雇用し、JOBに応じて賃金も支払われるシステム。だから「同一労働同一賃金」が実現しやすい。一方、日本は、毎年4月にいっせいに新人を雇用し、JOBを決めずに終身雇用し会社に身柄を預けさせる雇用となる。身柄を預けた分、正社員が高い給与となるシステムだ。

だとすると根本的にはこの問題にメスを入れられるかどうか大きな課題とならざるを得ない。学者たちの中でも「同一労働同一賃金原則の実施システム」を作り上げるための研究が進んでいるようだ（写真参照）。

安倍首相の発言が、ただのアドバルーンや中途半端な改革にとどまるものなのか、抜本的な改革に手を付けるのか注目される。まさか安易な賃下げを行おうとしていると思いたくないが…。

同一価値労働同一賃金原則の実施システム

公平な賃金の実現に向けて
森ます美・浅倉むつ子



男女間、正規・非正規間の賃金格差のない社会へ

性別や雇用形態によらない賃金の実現の方策を提示する

有斐閣

今月号紹介

- 2面 トピックス 「監督事例に学ぶ～労基署による「過重労働対策キャンペーン」の重点監督結果から」
- 3面 労使トラブル110番 「地域労組から「不当配転だ」と言われたが、どう対応するか」
- 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
「厚生年金基金の解散に伴って支払われた金額に納得いかない」
- 8面 職場のQ&A 「退職合意書の書き方」
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「退職合意書の書き方」

Q ある従業員に対して退職勧奨し、合意を得たので、合意書を取り交わすことになりました。どういう点に注意すればいいでしょうか？

A 従業員との間でトラブルがありそれが解決したときに作るのが「和解書」、円満に退職等の合意を得た場合には「合意書」という表題にする場合が多いようです。いずれの場合でもおおよそポイントは共通しています。

(1) 和解（または合意）した事項を冒頭書きます。

例：「たとえは、甲（会社）と乙（従業員）とは、甲と乙の雇用契約が平成●●年●●月●●日をもって（あるいは期間満了をもって）終了したことを、相互に確認した。」

(2) 合意の際の条件等を次に書きます（条件の合意がなければ書く必要はありません）

よくあるケースでは、和解金（退職金）をいくら、いつまでに、どういう方法で支払うとか、有給休暇の残日数の消化、雇用保険の失業等給付の手続などを書く場合が多いです。

例：「甲と乙とは、乙の退職に当たって（和解金として）、以下の条件によることを互いに合意した。」①退職金（和解金）として金●●万円を、平成●●年●●月●●日までに、乙が指定する金融機関口座に振り込むこと、②年次有給休暇の残日数を消化した後に退職とする（または、時効により消滅した分の年次有給休暇●●日分を買い取る）、③乙の退職は、会社の退職勧奨によるものであることを離職証明欄に明記すること。」

(3) 和解書（合意書）で定める事項以外に何ら債権債務がないことの確認

せつかく和解（合意）したにもかかわらずトラブル等が再燃してしまふことがあります。そうした事態を避けるための一文です。

例：「甲と乙の間には、本件に関し、本和解書（合意書）に定めるほか何らの債権債務がないことを確認する。」

(4) 第三者への漏えい、誹謗中傷しないことの確認
和解（合意）したのち、その内容を周りの従業員に宣伝されたり、ネット上で宣伝されたりするなどで会社のイメージや従業員のモチベーションに影響を与える場合があります。逆に会社側が相手の問題を宣伝するとトラブルの再燃にもなりかねません。そうしたことを互いに避けることの合意です。もちろんこの合意を交わしたとしても100%保証の限りではありません。

例：「甲と乙とは、互いに本件に関する内容を第三者に一切漏えいせず、相互に誹謗中傷しないこととする。」

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

「マンション紛争から見えるもの」

1 マンションには、さまざまな考え方、背景事情をもった人たちが同じ屋根の下で生活する。新築マンションを購入すると管理組合が結成され理事が選出される。我が国ではマンションの役員になりたくてマンションを購入する人は稀有である。だから、部屋番号順に役員が回ってくる輪番制がとられるのが常である。何でこんな面倒な役を引き受けなければならないのだ、と誰しもが思う。マンションを購入した経験がある人なら、同じような経験をされた方が多いだろう。そうこうしているうちに、マンションにはさまざまな事件が起きる。建築した建設会社が倒産して保証サービスがなくなったり、管理会社が不正を行ったり、はたまた通帳を預かっていた理事長が億の修繕積立金を使い込んだり、いやはや次々に、問題は起こる、起こる。

2 こんな時、住民は、イデオロギーを越えて団結する。何しろ家の購入は人生で一番高い買い物だ。何千万円もの大金をはたいて、また何十年ものローンを組んでやっと手に入れた我が家である。トラブルで、資産価値を失ったのではたまったものではない。

3 自民党支持者も公明党支持者も、共産党支持者も、。大企業の役員も、労働組合の幹部も、サラリーマンも。人々は、憤慨し、自らの資産を防衛するために、住民同士が団結する。大事なのは自分の人生であり、イデオロギーではない。「意識が存在を規定するのではない。存在が意識を規定する」とカッパしたのは、はるか150年前のマルクス先生である。

そして、トラブルに対処する共同作業を通じて、住民同士は仲良くなる。廊下ですれ違っても挨拶すら交わさなかった者同士が、一緒に食事したり飲みに行ったり、子供や仕事の話などを交わす間柄になっていくのである。

住民は、マンション管理はそこに住む住民が管理に無関心になると、リスクが最大化し、自らの資産すら失う危機に陥ることを、住民は体験から学んでいく。
今の政治を見てみると、マンション紛争とこの本質は同じように見える。信頼していたデベロッパーは、まったく見え透いた手抜き工事を続けてきたのに全く責任を取ろうとしない、使い込みをやめない理事長をやめさせるには住民が立場を越えて団結する以外に解決しない。誰かがやってくれると思って評論家である限り何も変わらないのである。

□編集後記——本ニュースは今号をもって創刊8年目に入りました。この期に末広がりにと云いたいところですが、時代の空気から何となく閉塞感がぬぐえませんが、その上マスコミへの政権側の介入が露骨で「物言えば唇寒し」。本ニュースは、各専門家が、相談活動現場からその知見を踏まえた発言を自由・関連にさせていただいています。それだけ

に発言・発表の自由を大切にしたい。マスコミの委縮・自粛の一方、貧困・格差に直面する若者たちは、ネットで最近では街頭で声を上げ始め、政治への影響を強めています。政権に嫌われたとされるNHKの国谷裕子キャスターは、降板にあたって、この若者たちのたたかいぶりを伝え未来への希望を語りました。SPRING HAS COME. (N)

トピックス

■監督事例に学ぶ～労基署による「過重労働対策キャンペーン」の重点監督結果から

2月23日、厚労省労働基準局監督課は「平成27年度『過重労働解消キャンペーン』の重点監督の実施結果」を公表しました。このキャンペーンは昨年11月に実施したもので、①長時間の過重労働による過労死に関する労災請求のあった事業場、②若者の「使い捨て」が疑われる事業場など、労働基準関係法令の違反が疑われる5,031事業場に対して集中的に実施したものです。

長時間労働が恒常化している会社に対して、労働基準監督署は何をチェックし、どういう指導が行われるのか、参考にして改善に努める必要があります。

【約半数の事業場で違法な残業を摘発】

まず結果の全体状況を紹介します。

実施事業場5,031のうち、3,718事業場（73.9%）で労働基準関係法令違反があり、2,311事業場（45.9%）で違法な時間外労働が認められています。

●労働基準法令違反の中でも、是正勧告（*）が交付された例の主な違反内容は、

①違法な時間外労働…2,311事業場（45.9%）

・うち、時間外労働の実績が最も長い労働者の時間数が、月100時間を超えるもの799事業場（34.6%）、うち月150時間を超えるもの153事業場（6.6%）、うち月200時間を超えるもの38事業場（1.6%）

②賃金不払残業…509事業場（10.1%）

③過重労働による健康障害防止措置が未実施のもの…675事業場（13.4%）

●健康障害防止のため指導票（*）を交付された例の主な内容は、

①過重労働による健康障害防止措置が不十分ため改善を指導…2,977事業場（59.2%）

②労働時間把握方法が不適正なため指導したもの…1,003事業場（19.9%）

※*「是正勧告」と「指導票」の違い

○「是正勧告」…労働関係法令違反があったときに、違反事項を是正すべき旨を記して交付される。違反事項と是正期日が指定され、期日までに是正報告書を提出する必要がある。それ自身には強制力はないが、放置したり虚偽の報告をした場合は、検察に送検される場合がある。

○「指導票」…労働関係法令上、改善が求められる事項や法令違反になる恐れがある場合に交付される。

※監督署により、是正勧告と指導票を分けて報告を求める場合と、両方合わせて是正報告書として提出を求めてくる場合がある

【具体的な監督指導事例を見る】

具体的な監督指導事例を見ると、共通して問題にされている事項がわかります。

(1) 労働時間の把握・管理をめぐって

●労働時間の把握そのものを行っておらず、賃金台帳に労働時間数が記入されていない（飲食業）

●労働時間の把握を労働者による自主申告制をとっている場合のルールが正しくない（IT業）

・労働時間の把握方法には、①使用者による現認、②タイムカード・ICカード等による記録、③自主申告制という方法がある。自主申告制をとる場合には、労働時間の適正な申告を阻害する目的で上限を設置するなどの措置をとらないことなどいくつかの条件が定められている（平成13.4.6通達）。

●交代を待つ待ち時間（コンビニ）を労働時間としてカウントしていない、担当する授業の時間帯のみを労働時間とする（学習塾）など

(2) 36協定違反

●36協定が提出されていない（飲食業、学習塾）

●36協定で定めた時間を超える時間外労働

・特別条項付36協定（1カ月45時間を超える残業の場合の協定のこと）において、上限時間を超えている、年6回を超える違法な時間外労働を行っていた（製造業、小売業）

(3) 残業代未払い

●一切支払っていない（飲食業）

●固定残業制で、実際の労働時間がこれを超えた場合の差額を支払っていない（学習塾）

●休憩時間のカット（運送業）、タイムカード時間から毎月10時間カット（コンビニ）

●割増賃金の計算の基礎に含めるべき手当を含めていない（IT業）

(4) 健康防止措置

●衛生委員会を設けていない（接客娯楽業、旅館業）、衛生委員会で健康防止措置を議論していない（建設業）、衛生委員会に労働者代表がない（小売業）

●深夜業に従事する従業員に対する特殊健康診断を実施していない（飲食業、運送業、コンビニ、学習塾）

●定期健診を実施していない（コンビニ）、有所見者に対して医師等による意見聴取を行っていない（接客娯楽業）

こうした事例を参考にし、それぞれの企業でもチェック、改善することが求められています。

年金相談の現場から

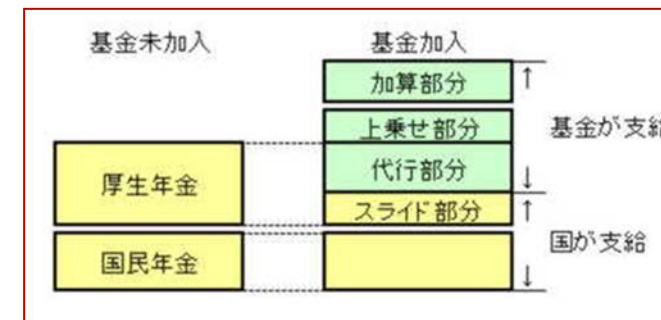
年金相談メール nenkin@officesup.com

■厚生年金基金の解散に伴って支払われた金額に納得いかない

Q：私が勤務していた会社が加入している厚生年金基金が解散したのに伴って支払われた年金額について疑問があります。私は通算して約16年間基金に加入していましたが、同じ基金に加入していた夫は約10年間です。加入期間が私よりもはるかに短い夫に支払われた金額よりも私の方が少ないのです。何か手違いじゃないでしょうか？

【厚生年金基金の仕組み】

A：厚生年金基金制度は、老齢厚生年金の報酬比例部分の一部を国に代わって支給する企業年金制度です。最近の経済情勢や運用環境の悪化等に伴い、解散する基金が続出しています。基金が解散した場合、どのような流れで支払われるかですが、①まず基金の解散時点までに基金が支払うべき年金額（代行部分＋上乘せ部分）が支払われます、②解散以降の代行部分（国に代わって支給する部分）については国に返還され、それは国から老齢厚生年金として支給されます、③その手続きを経た後に基金に残余財産が残った場合は基金の規約に基づき加入員に分配されます。分配金の額は、各基金の規約により計算されます。



【厚生年金基金から支給される年金の支給時期】

Q：夫と私の標準報酬月額がそれほど差がありません。加入期間も夫は私よりも6年間短いわけですから、私の方の額が大きいはずだと思うのですが。

A：たぶん、あなたに支給されたのは、①の段階（基金の解散時点まで基金が支払うべき年金額）のことだと思います。そうしますと、年金の受給権が発生したとき（＝受給資格期間を満たしたとき）からが支払い対象となります。夫とあなたの年金受給権発生時期はいつになりますか。

Q：私は、昭和21年9月生まれで、46歳になってから厚生年金保険に加入し、途中退職等がありましたが15年間厚生年金保険に加入した66歳の時初めて受給権が発生しました。夫は私よりも早く発生したと思います。

A：あなたは「厚生年金保険の中高齢者の特例」制度により受給権が発生したようですね。この制度は、昭和31年4月1日以前生まれの人で、男子は40歳以後女子は35歳以降厚生年金に加入した期間が20年未満でも受給資格を満たすというもので、あなたの生年月日の場合は15年の加入期間で受給権が発生します。

もともと厚生年金基金という制度は厚生年金と一体の制度です。ですから、老齢厚生年金の受給権が発生しない限り基金からの年金は支給されません。つまりあなたの場合、66歳を過ぎて以降の期間が基金からの年金額の支給対象となります。夫の方が額が多い理由は、夫の方が早く老齢厚生年金をもらい始めたので基金から支給される年金額の支給対象期間があなたより長かったからだと思います。

今後、②の段階である国からの年金額改定、③の段階の基金の残余財産の分配については、いろいろな文書が国と基金から送られてくるとしますので、注意深く読むようにしてください。

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く (第35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②～ランツクネヒトの募集・採用活動

国営事業であるスイス傭兵とちがい、中世ドイツの傭兵集団・ランツクネヒトは私企業ですので、傭兵の募集・採用を自ら行い、しかも大量の応募者を集めなければなりません。公営の職業紹介機関や情報通信技術がない時代にランツクネヒトが行った募集活動の様子が『傭兵の二千年史』（菊地良生著）で紹介されています。

「（傭兵隊長は）日頃から飼っている手下どもを集め、彼らの何人かに旅興行を命じる。つまり募兵だ。募兵係は市中や村々を太鼓で練り歩き、怖いもの見たさに集まってきた人々を前にして口上を始める。さあ、諸君、小市民的な平々凡々とした生活を捨て、今すぐランツクネヒト部隊に入ろう！村を捨て、町を捨て諸君は自由な戦士をなすのだ！そして現金をちらつかせる。すると慌て者が書記係りに出身地と名前を告げて、会計係りから手付金をもらう…」

つまり、日本でいうところのチンドン屋のような賑々しい行進で衆目を集め、扇情的な口上で巧みに募集を行い、出身地と名前さえ申告すればただちに内定（？）、というわけです。傭兵のチンドン屋というのは、ちょっとイメージにそぐわない気もしますが、短時間で大きな成果を出す募集活動としては、これが一番効果的な方法かもしれません。

さて、内定後は志願者を一堂に集めて閲兵が行われます。ここで正式に採用が決定され、賃金などの労働条件も通知されます。採用担当者は傭兵軍団のメンバーではなく、傭兵隊長の雇い主である最高司令官が派遣した兵站官だったようですが、この様子が

前掲書では次のように述べられています。

「兵站官は志願者本人と装備の品定めをしたうえで最終的に採用を決め、同時に給料と配属も決める。装備がよければ給料が倍になることもある。そこで兵站官相手に（傭兵隊長らによる）さまざまごまかしが行われる。武器と具足の貸し借りはあたりまえであった。そしてなんとといっても兵員の数の水増しである。女子供にも長槍を持たせ一人前のランツクネヒトに仕立てる。なかには13の偽名を使い分け、13の中隊に名を連ねた猛者もいるくらいであった…こうして閲兵場は不正のオン・パレードとなる」

傭兵隊長はあの手この手で兵の給料を水増し要求して着服していたようで、この堂々たる不正っぷりには、かえって苦笑を禁じ得ないという感じさえします。ユニークなのは、装備品の良し悪しが給料額に反映されるという賃金制度ですが、これは持参している装備の質が傭兵としての経験、実力、属性（身分・家柄など）を端的に示している、という判断ではないかと思われます。ちなみに、自前の装備を持たない者は、備品代が賃金から天引きされていたようですが、その額は長槍一本で月例給与の半額とポツタクリともいえる金額だったようです。そうした意味では、傭兵にとっての武器・防具は単なる仕事道具を超えて、自らの処遇を大きく左右する一種の職務経歴書だった、といえるのかもしれませんが。

今回は、ランツクネヒトの就業規則（軍人服務規程）についてご紹介したいと思います。



JAZZでほっと一息

「April in Paris」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

三寒四温、冬から春にかけての気温の変化の激しい時期を指すのかと思っていましたが、これは間違いだそうで、3日ほど寒い日が続いた後に4日ほど暖かな日が続き、これが交互に繰り返されることを指す言葉で、中国北部から朝鮮半島、日本列島の冬に見られる現象らしい。しかし、私は3月に入って引いた風邪がなかなか治らない。もう、暖かくなって気分もウキウキと行きたいところだ。

邦題「パリの四月」1932年ブロードウェイ・ミュージカル「Walk a Little Faster」のために作られました。ヴァーモン・デューク作曲、エドガー・イップ・ハーバーク作詞。翌年ヒットしましたが、1952年「パリの4月」というミュージカル映画でリメイクされ、またヒットしました。大変多くのミュージシャンが演奏しました。ルイ・アームストロング、カウント・ベイシー、ビル・エヴァンズ、チャーリー・パーカー、コールマン・ホーキンス、フランク・シナトラ、ビリー・ホリデイ、セロニアス・モンク、エラ・フィッツジェラルド、サラ・ボーン、アンディ・ウィリアムス、ウィントン・マルサリス、映画に主演したドリス・デイ、きりがありません。なかでも有名なのが1955年に録音されたカウント・ベイシー楽団の演奏でしょう。エンディング・テーマを演奏して、終わったと思ったら「ワン・モア・タイム」と言って、また演奏する。次は「ワン・モア・ワンス」と言って、都合3回もエンディング部分を演奏したあの曲です。日本の楽団もそっくり物まねして演奏していますよね。サクソス陣の重厚なハーモニーも圧巻です。トランペット・ソロはサド・ジョーンズ。ちょっとふざけた感じのソロですが「Pop Goes the Weasel」というメロディで、英国の

子供の遊び歌ということですが。日本語の「花いちもんめ」みたいなものでしょうか。

ヴォーカル物はバラードですから、さらにゆったりと歌いあげます。サラ・ボーンが良いという人もいれば、映画の影響でドリス・デイという人も、さらにヘレン・メリルを挙げる人もいます。

**パリの四月 マロニエの花が咲き
木々の下には休日のテーブル
パリの四月 この感覚は
どこにもない**

**春の魅力を私は知らなかった
こんな目の前にあったなんて
私の心が歌いだすなんて知らなかった
暖かな抱擁を懐かしむこともなかった**

**パリの四月 誰のところにに行けば良いの？
私の心に貴方は何をしたの？**

春ですねー。恋ですねー。「ワン・モア・タイム」の掛け声で、思い切り息を吸い込んで、フォルティッシモ。「ワン・モア・ワンス」でもう一度。ビッグ・バンドのプラスセクションは最高に気持ちの良い瞬間だそうです。

さあ、新年度の始まりです。気分を一新して頑張ろう。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■地域労組から「不当配転だ」と言われたが、どう対応するか



業務上の必要性からある労働者（企業内労組執行委員、地域労組副議長も務めている）を他の営業所に配置転換（通勤時間はあまり変わらない）する方針を決め、労働者にも納得してもらい組合も合意していたところ、突然組合（企業内労組）から「認められない」「本人と直接接するな」という文書が提出されました。どうも地域労組が「地域労組の対象ではない地域の営業所に転勤することは許されない」と企業内労組に要請したことが背景にあるようです。地域労組との合意も必要になるものなのでしょうか？



【配置転換が不当とみなされる場合とは】

配置転換にも、転勤の伴わない職種変更（＝異動）と、同一企業内の異なる事業所への配置転換（＝転勤）の2種類があります。一般に人事権、配置転換命令権は使用者側にあり、労働者からの個別の同意まで求められるものではありません。とくに異動の場合は労働条件の変更に該当しませんので同意は不要です。転勤の場合は、労働条件の変更となりますので、通勤距離や住居変更の有無等によって少し扱いが違ってきます。転勤を伴う配転の判断基準に関するリーディングケースとされている判例が、東亜ペイント事件判決（最高裁・昭和61.7.14）です。そのポイントを紹介いたします。

① 労働協約及び就業規則に、「業務上の都合により従業員に転勤を命ずることができる」旨の定めがあり、現に頻繁に転勤を行っており使用者の転勤命令権は妥当である。

② 労働者は営業担当者として入社し、勤務地を限定する旨の合意はなかった。

③ 配転命令権の行使が濫用となるか場合とは、④配転命令についての業務上の必要性がない場合（高度の必要性までは求められない）、⑤業務上の必要性がある場合でも、他の不当な動機・目的をもってなされたとき（例：組合活動への攻撃）、⑥労働者に通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるときなどの特段の事情があるとき。

この判断基準に照らして、今回の配転の業務上の必要性や労働者が被る不利益の程度を判断することがまず大事です。

【地域労組との同意はどこまで求められるか】

どうも経過からすると、いったん本人も社内労組も合意したにもかかわらず、地域労組からの意見を受け入れ合意を覆したということと思われます。貴社がその地域労組との間で何か係争中の案件があり、団体交渉の最中であるなどの特別の事情がある場合であれ

ば、地域労組との間でも納得を得る必要があるでしょう。しかし、一般的には地域労組との間にそうした関係はなく、日常的に社内労組と交渉等を行っている場合が多く、地域労組との合意の必要性はあまり問題にならないと思います。

また、実態として組合活動に著しい支障をもたらすような転勤であるならば、労働組合法7条の不当労働行為であると労働組合は主張すると思われ、トラブルが大きくなります。ご質問の例では、たしかに転勤先は地域労組が対象とする地域でないようですが、さほど遠距離でもなく、かつ所属する会社は地域労組対象地域にあります。あまり「不当配転」「不当労働行為」という主張は成り立たないと思われれます。

【組合の同意権とその濫用】

「本人への接触の禁止」と組合が主張している背景には、「組合の同意権」という考え方があると思われれます。貴社が労働組合との間で「（人事異動等について労働組合と）事前に協議する」とか「組合との同意を要する」等の労働協約の取り決めがあった場合は、それに基づく手続きが必要で、それを無視した人事権の行使が無効であるという判決も出されています。

では、組合の同意権という権利は使用者の人事権にどこまで介入できるのでしょうか。裁判でも争われているテーマです。池貝鉄工事件の最高裁判例（昭和29.1.21）では、業務上の必要性を団体交渉の席上で十分に説明し、この説明に対する労働組合の質問及び疑念に十分に答え、労働者に不利益がある場合の措置も十分な努力を尽くしたと評価されるような状況であれば、そうした使用者側の努力にもかかわらず労働組合が同意しないことは「同意権の濫用」とみなされるとしています。

以上の点を踏まえて、当面、労働組合に対して十分な説明を行い、理解を得る努力を最大限に行ってください。

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 35

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



価値観はただの違いではない

ある企業の研修の中でちょっとした衝突が起こりました。コミュニケーション研修で価値観についてのワークを行っている最中です。ゲーム的な要素を入れているワークで、いくつかのルール以外はやり方は任せています。そして、ワークが始まってすぐ、やり方についてグループの中で対立が起こったのです。一人が自分のやり方で一方的にワークを進めようとしたところ、別の一人がそれは違うと指摘し、グループ内には何とも言えない空気感が流れました。重たい空気感は流れ続け、ワークにとりかかれるまで、ほかのグループより10分以上遅れました。

コミュニケーションの4つの通過ポイント

私たちは他者とコミュニケーションを行う上で、4つのポイントを通過します。

まず、コミュニケーションの送り手は、自分の考えや伝えたいことを言葉やボディランゲージに替えて受け手が受信可能な状態に変換します。これを①記号化といいます。次に記号化した信号を実際に行って②送信します。

そして受け手は聴覚、視覚で受け取り(③受信)、次にその信号を何らかの意味があるとして④解读します。

一瞬のうちにこれらのことを私たちは行っているわけですが、それぞれの段階で阻害要因があり、送り手が送りたかったものを受け手がそのまま受け取るというのはほぼ不可能なことです。

そのうちの大きな阻害要因の一つは私たちが持つ「価値観」。送り手は自分の価値観を通して物事を伝え、受け手は自分の価値観を通して伝えられたことを理解しようとしています。

価値観とは

価値観とは、私たちが生きていく上でものの考え方や判断の基準となるものですが、それが人によって様々なために、気づかないうちにぶつかり合いが起こっていることがあるのです。冒頭にあげた例は、振り返りでよくよく聞いてみると「物事を早く進める」という価値観と「みんなで協議する」という価値観が、まさにぶつかり合っていたのでした。大事にしているものが人それぞれ違うということなのです。

価値観はその人の人生の中で関わってきた人、集団との関係で作られてきます。生まれ育った家庭、教育

を受ける保育園、幼稚園、学校。子供時代に自分の考え方に影響を与えた先生や仲間や大人の2,3人は誰でも簡単に思い浮かべられるでしょう。

さらに職場。病院と銀行ではものの考え方に大きな違いがあるのは当然です。そして、地域や国。お国柄という言葉もあるように、それぞれに考え方の特徴があります。

つまり、価値観には生きてきた背景が反映されています。もうお分かりのように、価値観にはいい悪いはありませんし、正しい正しくないの基準もありません。その人が生きていく上で大事にしているもので誰でも尊重されるべきものです。ところが往々にして私たちは自分の価値観が唯一無二と勘違いしてしまうようです。

冒頭の衝突が起こった原因の一つは、一人は自分の価値観に気づかずに当たり前のこととして進めてしまったこと、もう一人はその背景にあるものに配慮せず、自分の考えを正しいものとして貫いてしまったことです。

建設的な衝突をするためには

こういった価値観の違いによる衝突を建設的なものにできるコツがあります。

まずは、自分の価値観に気づくこと。自分の価値観を探求するにはいくつかヒントがあります。至高体験は自分の価値観が最大に活かされた場合に起こりますし、イライラ感や怒りなど何らかの不快感は価値観が踏みにじられているときに起こります。また人生の中でなくてはならないもの、人に譲れないこだわりなども価値観と関係しています。自分の価値観がわかったら次に他人の価値観について好奇心と尊重の心を持つこと。事柄レベルで衝突してもその下にある価値観に関心を抱くことで話は深まります。そして、そのうえで相手の影響を受け入れることを恐れないこと。それは決して負けることではありません。そして、自分の価値観は変えずとも合意点を見つけられることを信じてみてください。私たちは多様な価値観を持つ人間で構成されています。人の価値観に出会うことによって自分の価値観に気づかされることも往々にしてあります。だからこそ話し合うことで多様な考え方が生まれ、新しいアイデアを思い出すことができるのです。

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35回 「改善マネジメント」

【ISO取得の自己目的化の歴史】

よく企業の現場にお邪魔すると、「経営の改善とISOマネジメントが別物」だと思込んでいる方が結構いらっしゃいます。つまり、ISOは特別な基準で面倒なものだと決め込んでいるわけです。なぜそう思っているかといえば、その責任は、日本のこれまでのISOの取り組み方にあります。日本では1990年代初頭から大企業をはじめとする多くの企業が国際規格であるISOを取得していないとグローバルスタンダードから取り残されるという意識から「ISOの取得」に主眼をおいて取り組んできており、ISOを活用するというより、その取得という事実を重要視してきたという歴史があるからです。企業活動を振り返ってみると、自社の製品やサービスで社会に貢献する、ミクロ的には自社のお客様に継続的に満足をしていただく。但し、その製品やサービスの品質(クオリティ)は一定レベル以上に確保する必要があり、その品質確保のため必要な手順(業務フロー)をムリムダのない合理的なやり方で、行っていく必要があります。その意味で自社のISOマニュアルは、工程の後戻りのリスクを抑えてトータルで最小のムダでおさえつつ、企業として維持していくための利潤を確保するために活かす必要があるのです。

【A社の経験より】

製造業者であるA社、は案件ごとの受注生産を行っており、複数の大小の部材を加工して、それを組み立てて製品として出荷する製造フローを行っています。先日、A社で、工程上の問題の洗い出しと対策をやりました。するとこんな声が聞かれました。

①ある加工班は、作りやすいある種の部材ばかり加工してしまっているために、他の部材が間に合わずに部品が揃いません。そのために組み立てが進まず、生産量が伸びない。

②鉄板を切って加工する加工班が、やり方が自己流で効率を考えていないことから進捗が遅く、工程のボトルネックになっている。

③最新鋭機械で加工をしている工程があり、その担当者がインフルエンザで休んでいるために、同じスキルを持っている人が他にいないことから工程に遅れが生じている。

この三つの声をどう考えるかですが・・・

これらの不具合が再発しないように原因追求をして再発防止をするのが、「改善マネジメント」(ISOで言うところの「不適合の是正予防」)なのです。表をつくってみると、

【「改善マネジメント」を確実に行う】

<改善マネジメント表>

問題	原因	解決策 (原因の裏返し)
作りやすい部材ばかり先行加工して部品が揃わないために組立ができない	生産目標がない	工程管理を行う。
やり方が自己流で効率を考えていないことから進捗が遅い。	自己流が一番生産性のあるやり方かどうかわからない。	作業要領が確立する。
ある技術を出せる人が1人しかいないために不在の時に工程に遅れがでる。	同じ技量で代わる人がいない。	代替要員を養成する。

どうでしょう。当たり前のことばかりですね。「当たり前のことをちゃんとやる」とよくいいますが、ちゃんとやるためには、問題⇒原因⇒解決策(原因の裏返し)という「改善マネジメント」を確実にやることしかないのです。ISOは経営改善のつかいやすいツールであり、正しく理解して使えば、とても有効なツールになります。あなたもISOの「改善マネジメント」を活用してみませんか？