



オフィス・サポートNEWS

第86号 2016年4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

■パナマ文書の衝撃

パナマ文書、租税回避地（＝タックスヘイブン）の暴露文書が4月4日未明（日本時間）世界に暴露され大騒ぎになっている。パナマ文書とは、パナマのモサク・フォンセカ法律事務所が1970年代から作成した1,150万件に及ぶ膨大な文書。匿名で昨年ドイツの新聞社「南ドイツ新聞」に漏らされ、それがワシントンD.Cにある国際調査報道ジャーナリスト連合（ICIJ）に送られ、世界の400名のジャーナリストが文書の分析にかかわっているようだ。関連企業・個人リストの完全版は5月に公開される予定である。

【世界に与えた衝撃】

いまわかっていて、約140人の政治家や官僚、国家の現旧指導者の親族61人の名前が挙がっている。イギリスのキャメロン首相も税逃れの責任が問われており、アイスランドの首相は責任を問われ辞任している。中国の習近平主席の義兄も関係していたとされ（ただし、中国の報道規制で中国国内では一切の情報が消えている）、ロシアのプーチン大統領は3人の友人の名前が文書に出てくる。日本人も約400人分の名前があったといわれ、完全版の公開が待たれる。

【闇は深い】

世界の1%の富裕層が全世界の富の半分を占めていると言われている。パナマ文書で明るみに出たことは、富裕層が自国の政府に税金を取られることを避けて、所得税、法人税などが無い、異常に安い国に、ペーパーカンパニーを設けて資金を移していた実態である。支払われていない税金は28兆円に及ぶという。しかも、タックスヘイブンといわれる地域は全世界に30に及ぶとされて



おり、スイスの金融センターなど含めれば膨大な量が散らばっている。そのわずか一つの地域でこれだけ問題になっているわけだから、闇はかなり深い。

【何が問われているのか】

先進国における格差の拡大を、3世紀にわたる統計資料によって裏付けたフランスの経済学者トマ・ピケティ（『21世紀の資本』著者）は、「パナマ文書が明らかにしたことが何かということ、先進国と発展途上国の政治・金融エリートたちが行う資産隠しの規模がどれほどのものかということだ」、ところが各国政府によって「何もなされてこなかった。ある面では事態は悪化している」と指揮し、「欧州では税の引き下げ競争の結果、大企業の利益に対する課税の税率がこれまでにないレベルになった。…英国は課税率を17%にまで引き下げようとしている」と述べている（朝日新聞4月20日）。大企業に対する税の引き下げの歴史と資産隠しは一体のものともみ

べきだろう。そもそも税金とは、国家が所得ある者からより多く課税し国家の必要施策に使う、とりわけ所得の少ない者へ再配分する、この再配分機能こそ本来の姿というべきだろう。タックスヘイブンを問題にすらしめない各国政府の態度が、いま厳しく批判され始めている。G7なりG20なりに国際的規制も含めて対応しなければならない。

今月号紹介

- 2面 トピックス
『パートタイム労働者 雇用管理改善マニュアル』を発表
- 3面 労使トラブル110番 「体臭の強い従業員にどう対応する？」
- 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 「相談1 まだあった年金記録の未統合」
「相談2 65歳からの在職老齢年金制度」
- 8面 職場のQ&A 「有給休暇の比例付与」
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「有給休暇の比例付与」

医療法人です。パート職員の有給休暇の比例付与についてですが、週1日だけ勤務する方がいるのですが、年間の労働日数は48日に満たない方です。労働基準監督署に問い合わせたところ、有給付与の必要はないという人と、必要だという人がいて、どちらが正しいのか困っています。また、不定期に働く介護労働者の場合の比例付与の仕方も教えてください。

【週単位の雇用か、年単位の雇用か】

労働基準法の施行規則では、①週によって所定労働日数が定められている労働者にあつては、週所定労働日数が4日以下の労働者、②週以外の期間によって所定労働日数が定められている労働者にあつては、年間所定労働日数が216日（月当たり18日）以下の者を対象に有給休暇を比例付与するとし（通常の労働者の付与日数を基準に比例的に付与すること）、所定労働日数ごとの付与日数の表を定めています。まずご質問の方ですが、労働契約で「週1日の勤務」と定められているのであれば、たとえ実際の年間勤務日数が48日未満であっても、8割以上の勤務実績があれば比例付与の対象となります。逆に、もし労働契約が「年間〇〇日勤務」という契約形態でその日数が48日未満ならば、比例付与の対象とはなりません。

【不定期勤務の介護労働者の場合】

次に、不定期勤務の介護労働者の場合ですが、こちらは年間所定労働日数を基準に比例付与することになりますが、年間所定期間労働日数が確定できないのが実態でしょう。この場合、不定期型介護労働者の付与日数は、過去1年間の勤務実績をもとに付与する旨の通達が厚労省から出されています。

となりの弁護士

弁護士法人パートナーズ法律事務所長

弁護士 原和良



「人間は、自然の一部であることを忘れてはならない」

1 人類は、この宇宙の中で、約700万年前に2足歩行を初めて以来、様々な道具を發明して、自然に働きかけ自然を支配する知恵を授けられ、今のところこの地球上で最も発達した生物としての地位を与えられている。

しかし、2011年3月11日の東北地方大震災とそれに引き続く福島第一原子力発電所の事故と放射能被害、そして最近の熊本を中心とする震災被害を見るにつけて、自然を侮ってはいけない、自然を支配できるなどという傲慢な思想をもつてはならない、われわれ人類もまた自然の一部なのであるという自覚と自戒を持たなければならぬという思いを強くする。

2 原発と司法

これまで、日本の司法は、国策である原発問題について、極めて国策に司法判断を下すことに消極であった。92年の伊方原発差止め訴訟の最高裁判決は、原子力発電所の危険性の判断は、基本的に専門家にゆだねられるべきであり、裁判所は、「原子力委員会若しくは原子炉安全専門審査会の調査審議及び判断の過程に看過し難い過誤、欠落があるかのプロセスを外形的に審査する」という姿勢をしめた。これに対し、3.11以降の司法判断は、全体としての流れは基本的に変わっていないものの、原発事故を招来した司法の責任を自覚した、画期的な判断がいくつか散見される。

福井地裁の大飯原発3、4号機運転差止め請求事件判決（2014年5月21日）では、「本件訴訟においては、本件原発において、かような事態を招く危険性が、万が一にでもあるのが、判断の対象とされるべきであり、福島原発事故の後において、この判断を避けることは、裁判所に課された重要な責務を放棄するに等しいものと考えられる。」と判事している（樋口英明裁判官）。

また、大津地裁の原発再稼働禁止仮処分申立事件（2016年3月9日決定）では、「本件各原発については、債権者らの人格権が侵害されるおそれが高いにも関わらず、その安全性が確保されていることについて、債権者は主張及び疎明を尽くしていない。」として差止め仮処分を認めた（山本義彦裁判官）。

3

安全性に対する判断は、「専門家」でもわからない、少なくとも「専門家」の判断は不完全なものであるということを示した。そうであれば、民主主義の社会にあつては、安全と認めるかどうかは、主権者である国民の判断にゆだねられるべきであるという結論になる。人間は、自然の一部であり、自然を支配できるなどと考えるはいけない。判断を迫られているのは、私たち一人一人だ。

口編集後記——3年間に及んだ連載『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』は本号をもって最終回となりました。寄稿続けていただいた川添香先生、ほんとうにありがとうございました。発想転換の数々の事例は、ニュース読者から共感をもって迎えら

れました。今後の一層のご活躍を心から願います。ちなみに、最後の一筆書き問題、文字どおり「はみ出す」とできました。この場合2か所の「はみ出す」が必要でしたがいかがでしょうか。みなさんも枠から「はみ出す」チャレンジ精神で新しい境地を拓かれんことを。(N)

トピックス

■『パートタイム労働者 雇用管理改善マニュアル』を発表

厚生労働省はこの3月『パートタイム労働者 雇用管理改善マニュアル』（以下「マニュアル」と略）を発表しました。

パート労働者数が増え始め、今日では雇用労働者全体の約3割を占めるようになりました。パート労働者の働き方も多様化し、「補助的な仕事にかぎらず、役職に就くなどの基幹的な働き方をするパートタイム労働者も増加」しています。「その一方で、パートタイム労働者の待遇が必ずしもその働き・貢献に見合ったものになっていない場合もあり、働き・貢献に見合った公正な待遇を確保し、均等・均衡待遇の確保を一層推進していくことが重要な課題となっています」

（「はじめに」より）、こう趣旨を述べています。「マニュアル」では、パート労働法の要点を解説し、「パートタイム労働者均等・均衡待遇指標」を紹介しています。そして、後半に5つの会社の取組事例が紹介されています。いずれの会社でも離職率が大きく減っているようで、本格的な人材難の時代を迎えている中で貴重な取組みです。また、会社経営に積極的な関心を寄せるパート労働者が増えているという効果も一部では生まれているようです。主な特徴を紹介します。

I マスとしての雇用管理から一人ひとりに合った雇用管理へ

従来、パート労働者は「勤務時間：〇〇時～〇〇時」とか、業務内容もルーティンワークが中心といったパターンを全体に一律に適用する、いわゆるマスとしての雇用管理が大半でした。資生堂が子育て中の従業員に対して、従来一律に平日の昼間の勤務としていたやり方を変え、希望に応じて夜の時間の勤務も選べるようにしたところ大変喜ばれたという話が「資生堂ショック」として波紋を呼びました。パート職員の中には「自分のお客さんを持ちたい」など積極的な働き方を望んでいる方も少なくなかったのです。

㈱オリエンタルランドでは、パート労働者（同社では「準社員」という呼称）の働き方に応じてワークスタイルを選択できるようにしています。「スタンダード」は週5日勤務で社会保険にも加入する、「パートタイム」は週2～4日勤務、「シズナル」は約2ヵ月～4ヵ月の勤務（学生の夏休みなどの短期間雇用）という選択肢です。㈱ライフコーポレーションは、「ロング（週30～35時間）」、「ミドル（25～30時間）」、「エムエス（20～25時間）」、「ショート（20時間未満）」に区分されています。

II 働きやすさの工夫

パート労働者の中心は女性で、主婦や子育て世代の女性が多いのが実態です。介護や子ども等の事情に

よって急きょ休みや休職を取らざるを得ない場合が少なくありません。そういうとき休暇や休職をとりやすくするさまざまな工夫が紹介されています。

三州製菓(株)では、一人の従業員が色々な仕事をこなすことができる「一人三役運動」を進めています。具体的には、主に担当する業務以外に二つの業務のスキルを磨く、製造の業務であれば、二役目は同じ製造の中で隣のラインの業務、三役目は包装や事務等領域の異なるスキルを身につけるといことです。この仕組みにより、休暇が取りやすく、年次有給休暇の取得率は100%となっています。また仕事を教えあうことによりコミュニケーションの活性化にも役立っているようです。

III モチベーションアップのための工夫

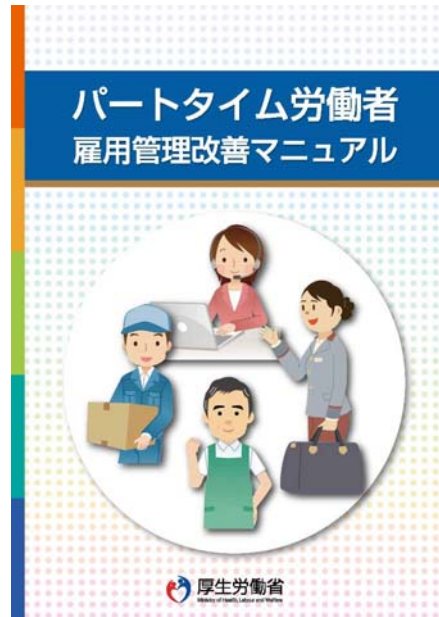
㈱ライフコーポレーションは、パート労働者の等級を細かく設定し、各等級間の昇給幅は5円とわずかではあるものの、上位の等級に上がりやすくする（飛び級もある）ことにより意欲を引き出すよう努力しています。勤続年数が一定になると、契約社員を経て正社員に転換する道が用意されています。

三州製菓(株)では、パート労働者に対しても、会社の業績に応じて決算賞与、大入袋が支給されています。大入袋は、月次の経常利益が一定水準を超えると千円～1万円が支給されるもので、月次決算に対するパート労働者の関心は非常に高いとのこと。

IV 教育システムの確立

NPO法人ハローハンディキャップ・タイムでは、新人パートの入社初日に初期研修を行い、一人のパートに一人の指導担当を配置、定期研修、外部研修、事業所別研修などの教育システムを確立しています。

これらの例はどれもパート労働者の意見・要望をくみ取る努力の中で生まれてきているのが特徴です。



年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

■相談1 まだあった年金記録の未統合

Q：昭和26年3月生まれで、先月65歳になりました。若いころ会社勤めをした後、自営業となり、60歳になるまえ前の15年近くタクシードライバーで法人勤務となりました。厚生年金記録が220ヵ月で、国民年金保険料も10年以上支払っているつもりでしたが、年金事務所から「あと170万円の国民年金保険料を支払わないと年金は出ません」といわれました。

A：一時期年金記録の未統合5,000万件の問題が大きく報道されましたが、まだまだ未解決の件数も少なくありません。年金事務所に年金手帳、支払った記録のあるもの（通帳や領収書等）をもって調査を依頼してみてください。

Q：タクシー会社に勤めていたときは厚生年金基金に加入していました。基金からの年金もそれが解決しなければ出ないのでしょうか。

A：厚生年金基金は、国が徴収すべき厚生年金保険料を代行して徴収し、国に代わって老齢厚生年

金等（上乘せ部分も含めて）を支給するところです。したがって、老齢年金の受給資格を満たさなければ厚生年金基金からの給付も得ることができません。

Q：年金記録が統合されたら、60歳からの年金を請求できますか？それと老齢基礎年金もすぐもらえますか？

A：受給資格が確認されたならば、あなたの年齢ならば本来60歳から特別支給の老齢厚生年金がもらえますので、5年分遡って給付されることになります。老齢基礎年金は65歳になった翌月から支給されます。年金の支給は偶数月（2、4、6、8、10、12月）に前月と前々月分が支給されます。4月から支給対象となりますので、4、5月分が6月に支給されることになります。

■相談2 65歳からの在職老齢年金制度

Q：会社を経営しています。まもなく65歳になりますが、どういう給与額にすれば年金を満額もらうことができるのでしょうか。

A：働きながら年金をもらう制度のことを在職老齢年金制度といいます。60歳代前半と65歳からとは扱いが違ってきます。65歳からの場合は、年金月額（老齢厚生年金の1ヵ月分）と標準報酬月額相当額（標準報酬額と標準賞与額の1ヵ月分を足した額）の2つを足した額が47万円以下ならば年金は全額支給されますが、47万円を超える場合は以下の早見表のように年金額が少しずつ減額されます。

■65歳以降の在職中の年金(在職老齢年金)の早見表

| 65歳以降の総報酬月額相当額 | 老齢厚生年金(月額) | | | |
|----------------|---------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | 8万円 (96万円) | 10万円 (120万円) | 12.5万円 (150万円) | 15万円 (180万円) |
| 30万円 | 8万円 | 10万円 | 12.5万円 | 15万円 |
| 36万円 | 8万円 | 10万円 | 11.75万円 | 13万円 |
| 41万円 | 7万円 | 8万円 | 9.25万円 | 10.5万円 |
| 50万円 | 2.5万円 | 3.5万円 | 4.75万円 | 6万円 |
| 53万円 | 1万円 | 2万円 | 3.25万円 | 4.5万円 |
| 56万円 | — | 0.5万円 | 1.75万円 | 3万円 |
| 59万円 | — | — | 0.25万円 | 1.5万円 |
| 62万円 | — | — | — | — |

注：老齢厚生年金の下段()は年額。

*老齢厚生年金が調整の対象となります。老齢基礎年金および経過的加算は全額支給されます。

*計算式＝老齢厚生年金月額－(総報酬月額相当額＋老齢厚生年金月額－47万円)×1/2

*70歳以降に調整対象となるのは昭和12年4月2日以降に生まれた人です。なお、70歳以降は在職中でも厚生年金保険料は払いません。

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第36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③～ランツクネヒトの服務規程

前回は、ランツクネヒト（中世ドイツの傭兵集団）の募集と採用（閲兵の場において労働条件が通知され、正式に雇入れが決定する）の実態についてご紹介しました。上記の閲兵を経て採用された後は、軍人服務規程の朗読と宣誓が行われます。『傭兵の二千年史』（菊地良生著）によれば、軍人服務規程はおおむね3章に分けられ、下記のような内容が定められていたそうです（一部改変。黒字は筆者加筆）。

・第1章：兵士の公私を律する規律一般、連隊長・将校・上官への服従、（部隊内の）刑吏の保護、裁判所法の承認、憲兵と司法官の職権、許可のない除隊（退職）の禁止

・第2章：部隊内の礼法一般・戦時慣例とそれらに対する違反規定（具体例として、偽誓約による神への冒瀆の禁止、教会と司祭の保護、妊婦・婦女子の保護など）

・第3章：兵士の権利、共同決定権、自治の制限（具体例として、許可のない兵士集会（＝現代の労働組合的機能）開催の禁止、兵士の給料額と支払方法、略奪の権利など）

このように、さまざまな労働条件がランツクネヒトにより一方的に制定された軍人服務規程に定められており、兵士たちは入隊後（軍人服務規程の宣誓後）に初めてそれらを知ることになります。つまり、彼らには自らの労働条件を入隊前に確認する機会が設けられていなかったわけです。前回、自前の武器をもたない兵士はポツタクリともいえる高額な備品（長槍）代が給与天引きされていた、というお話をご紹介しましたが、おそらくこうしたルールも上記の軍人服務規程などに定められていたのではないかと想像します。だとすると、備品代の天引きや、あるいは許可の

ない退職の禁止といった“労働条件”を入隊後に知り、「そんなことならランツクネヒトなどには入らなかったのに」などと後悔した兵士がいたとしてもおかしくはないように思われます。

ここで、私と同様に「あれ？」と調べてくださる方がいるかもしれません。実は現在の日本も、入社前における労働条件確認と（会社が一方的に定める）就業規則の関係に限れば、基本的には変わらないのです。労働契約法は「労働者及び使用者が労働契約を締結する場合において、使用者が合理的な労働条件が定められている就業規則を労働者に周知させていた場合には、労働契約の内容は、その就業規則で定める労働条件によるものとする」と定めていますが（同法第7条）、雇用契約締結前の段階で就業規則（に定める労働条件）を示すことについては義務づけられていません。つまり法律は、労働契約書などに記載されている内容以外の契約条件（就業規則の定める労働条件）を知らされないまま、労働者が労働契約を結ぶことを容認している、ともいえるわけです。

そうすると、たとえば、労働条件通知書には書かれていなかった兼業禁止の規定が就業規則にあることを入社後に知り、「余暇でやっていたイラストレーターの仕事は断らななきゃならないかなあ…事前にわかってれば入社しなかったのに…」と悩んでいる社員がいた、などという話も実際問題としてあり得ることでしょう。法の是非はここではおきますが、従業員の仕事や生活に特に大きな影響を及ぼす可能性のあるルールについては、入社前にからかじめ説明しておくことも必要かもしれません。



JAZZでほっと一息

「歌劇ミニオン序曲 少年少女たちの人生を変えた曲」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

ジャズのスタンダード曲についてこれまで50曲ほど書いてきましたが、どうしても書いておきたいオペラ作品がありましたので、今月はこの歌劇ミニオン序曲について書きます。ミニオン（Mignon）とはフランス語で「可愛い」という意味らしいです。歌劇ミニオンは日本であまり上演されないようで、見たことも聴いたこともありませんとする方がほとんどだと思います。アンブロワーズ・トマによって作られ1866年にパリのオペラ・コミック座で初演されました。

私は中学生になって、ブラスバンド部に入部しました。このブラスバンド部というのが大変な部活で、毎日が練習日。土日曜は一日中練習をさせられました。正月の元旦だけがお休みでした。当時のブラスバンドは、行進曲以外は管弦楽曲をブラスバンドむけにアレンジしたものを演奏していました。入部して最初に聴いた先輩たちの演奏が、この「ミニオン序曲」でした。先輩たちはこの曲でコンクールに出場し、静岡県で1位、東海大会で2位となりました。

高校に進学すると、クラリネットを吹く同級生の一人が「おまえ、この本を読め」と1冊の厚い本を持ってきました。ゲーテの「ヴィルヘルム・マイスターの修業時代」でした。この小説に出てくるのが南国育ちの少女ミニオンです。主人公ではないものの作曲家トマはミニオンを中心に大幅な脚色を加えオペラを完成させます。序曲では、オペラで歌われる代表的なテーマが複数組み込まれています。12歳から13歳の多感な少年少女が感動的な音楽に出会うとどうなるか。中学の同窓生から5名が音楽大学に進学しました。中学校は異なるもののコンクール会場でこの曲を聴いた同級生の中で、2名が「あの曲を聴いたおかげで、今でも音楽を続けている」と独白しています。この2名はジャズ仲間です。私自身も「ミニオン」の影響を強く受けていると思います。

幼少期に湖畔でさらわれ、故郷を思っでミニオンが歌う有名な曲「君よ知るや南の国」を紹介します。序曲ではホルンが演奏していたと思います。

オレンジの花が咲く国を知っていますか
黄金の果物が実り、赤い薔薇が咲き、鳥が歌い、蜜蜂が飛ぶ
陽光に溢れ、神に祝福された永遠の春のような場所・・・
ああ、どうして帰れないのでしょうか、

私はそこで生き、愛し、死にたいのに！
私を待ってくれる家があることを知っていますか
広間には大理石の像があって、中庭の木陰でダンスをします
小舟が鳥のように浮かぶ湖へと続いている家・・・
ああ、どうして帰れないのでしょうか、

私はそこで生き、愛し、死にたいのに！
(<http://qqcumb.web.fc2.com/mignon-s.html>より引用)

エマニュエル・シャブリエ（フランス国家公務員・作曲家）は「良い音楽と悪い音楽とがある。それとアンブロワーズ・トマの音楽もある」と言ったそうです。それくらい影響力があるということでしょうか。ゲーテの「ヴィルヘルム・マイスターの修業時代」については教養小説の古典とされています。沢山の詩が書かれていて、多くの作曲家にインスピレーションを与えました。フランス革命時代の人々の考え方も分かる気がします。

音楽は「楽」という字を使いますが、私は「学」でも良いと思っています。ジャンルは異なっても影響力は同じです。ビートルズの音楽を聴いて人生を変えた人がいたり、コルトレーンのサックスを聴いて職業を決めた人がいます。文字の読めない人が多かった時代、教会で聴く音楽も影響力は大きかったと思います。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■体臭の強い従業員にどう対応する？



弊社の従業員の中に体臭の強い者がおり、周りの社員、とくに女子社員から苦情が出されています。会社としてどのように対応すべきでしょうか？留意点も含めて教えてください。



【身だしなみの問題の場合】

体臭の強さが、いわゆる身だしなみの問題なのか、それとも本人の体質や病気が原因なのかによって対応が違ってきます。まず身だしなみの問題の場合について考えてみます。

身だしなみの問題とは、たとえばお風呂に入る習慣があまりなく一週間以上入っていないとか、あまり家に帰らないような不規則なだらしない生活をしていることによって生まれる体臭です。とくに飲食店などの客商売では、お客様が不快感を持たれて二度と来店しない、クレームが出るなど経営にも直結します。こうした場合は本人に対する教育・指導をきちんと行い、何が問題なのかを理解させ、改善させるための努力をする必要があります。そうした使用者による努力をせずに、いきなり解雇しようとする無効となる可能性が高いので注意してください。

また就業規則の服務規律に関する規定を見直すことも重要です。裁判例では、身だしなみに関する服務規律は、①事業遂行上の必要性があること（たとえば客商売であれば客商売なりの身だしなみに関する規定であること）、②内容上も労働者の利益や自由を過度に侵害しない合理的な内容の限度で拘束力が認められる（タクシードライバーの口ひげについて手入れされたものまで禁止するのは認められないという裁判例があります）とされています。こうした点に留意しながら、就業規則の規定をなるべく具体的なものにすることが大事です。「身だしなみに注意する」というような抽象的な規定だと、解釈の余地が大きいため、効力に欠けてしまいかねません。

【体質や病気が原因の場合】

一方、体臭が本人の体質や病気が原因の場合は、注意深く対応しなければなりません。「におい」は人それぞれによって感じ方、受け取り方が違い、それを行き過ぎた形で一概に改善指導や懲戒処分などを行う

と、「パワハラ」「セクハラ」として訴えられる可能性があります。人事院規則では、「体臭がきつからといって、部下をついたてで仕切っている」などの措置は、「隔離・仲間外し・無視」というパワハラ類型とされています。

たとえば「わきが（腋臭症）」が体臭の原因である場合、その程度にもよりますが手術によって改善されるようです。接客業の場合、業務の性質上、それを取り除かなければ仕事の妨げとなる可能性がありますので、本人とよく話し合っ解決することになります。

【業務命令権の限界】

体質改善や病気治療のために一定の医学的治療や手術を行うかどうかは本人が選択することですから、会社が強制することまではできません。

では、業務の必要性から、使用者が「体臭が改善されるまで出勤停止せよ」と命じることができるでしょうか。使用者には、その労働者に仕事をさせることが不相当と認められる場合には、「業務命令」により出勤停止を命じる権利があります。しかし、業務上どうしても出勤停止せざるを得ないほどの事情がない場合（たとえば他に転換する職種があるなど）は、その命令は無効となる可能性が大きいでしょう。また、採用時にあらかじめ「わきが」である旨を申告されていて、それを承知の上で採用したとするなら、そうした命令に対して本人は退職を強要されていると受け止めるでしょうからトラブルに発展する可能性が大きいといえます。

もちろん使用者の出勤停止命令に対して、労働者が「働かせてほしい」と要求する権利（就労請求権）はないとされています。その代り、「業務命令」による出勤停止は、使用者の都合による休業ですから、その間の賃金を支払う義務があることに留意しなければなりません。

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 36 最終回

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



思い込みを外して柔軟な頭になる

熊本地震には本当に驚きましたね。すわ 311 の再来かと思いましたが、現地での被災者の方々の秩序正しさ、忍耐強さにはやはり日本人としての誇りを感じます。被災者の方々には一日も早い平常の日々が戻るのを祈るばかりです。

さて、連日の報道の中、次のような新聞記事を目にしました。

…(前略) 堅い頭では非常時に対応できない。(中略) 思い込みにこり固まった指揮では混乱を助長しかねない。…(後略)

一体、「堅い頭」とは何でしょう。「思い込みにこり固まった」とは何でしょうか。

それでは、気分を変えてちょっとしたテストを試してみましょう。



この絵、有名な騙し絵なのですが、あなたにはどんな風に見えますか？

「おばあさんにしか見えない」「いや、着飾った若い女性だろう？」こんなふうな声が聞こえてきそうです。実はどちらにも見えるのですが、一度老婆に見えたらなかなかそこから抜け出せなくなります。これが思い込みです。

かく言う私も今でこそ瞬時にどちらも探し出せるようになりましたが、最初は老婆にしか見え、また見えるようになった後も、両方を見るのに時間をかけないと見ることができませんでした。ポイントは老婆の口、若い女性のネックレスという、見えやすいでしょうか。

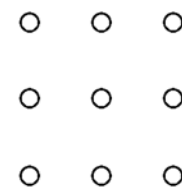
これは人間関係にも当てはまります。もし、あなたの社員が本当は「若い女性」であるにもかかわらず、あ

る一点にこり固まって「老婆」にしか見えていないとしたら？せっかくの可能性をつぶすことになっていないでしょうか。そしてうちには人材がいらないとぼやいてはいないでしょうか。知らずに大きな損失をしていないでしょうか。

人はそれぞれ主観的なもの見方＝思い込みの世界で生きているのですが、それが外の世界の事象を作っていることになかなか気づきません。

さらに、思い込みは人に対する見方を制限するだけではありません。豊かな発想をも押しやせてしまいます。それでは、もう一つクイズです。

Q. 下の全ての○を4本の直線を使って一筆書きで通ってください。



できましたか？

このクイズも枠にはまっているとなかなかできません。ヒントは「はみ出す」です。あえて答えは書きませんね(笑)

思い込みを外すには、自分の当たり前を疑ってみることで。ひょっとしたら、もしかして、という見方を常に心に置いておくことです。

さて、私の連載は今月で終了となりました。3年の長い間お付き合いくださいまして本当にありがとうございます。私も記事を書きながら何度も自分の知識を確かめられました。

冒頭の新聞記事は続けてこう締めくくられています。…頭をよくほぐして対処してほしい。発想の柔らかさを国民は見ている。

国民を社員に読み替えてみたら経営者の皆さんにはどう響くのでしょうか。外の世界(人、事象)を変えるには(自身の)内的世界を変えることから始まります。ぜひ、頭の柔らかい、発想の豊かな経営者、組織のリーダーとなられ、社員が組織の一員であることを誇りとするような会社を作られるよう心より祈っています。

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36回 「営業戦略」

【「営業は水物」だが】

「営業目標を達成できない」…会社さんにお邪魔すると良く耳にする言葉です。よく『営業は水物』…受注にこぎつけるまで、本当に契約できるかどうかわからないということを表わしてそういいます。私の長い営業経験からいっても確かにその通りであると思います。なぜなら、お客様というのは、決定権者の主観で契約の可否を決めるわけだからです。簡単に言えば、契約することが決まっても、1分待ち合わせに遅れたことで心象を害して、契約が白紙になることもあります。商品やサービスの品質が他よりいいから絶対受注になるとは限りません。また、価格が安いから買ってくれるとは限らないのです。受注を決める要素はもっとたくさんあります。その会社の信頼度(ブランド力など)の場合もあります。また、パッケージやプレゼンテーションの違いで決まることもあります。すなわち、営業に「絶対」はないのです。しかし、営業目標を達成することも水物なのでしょうか。それは違います。「絶対」はありませんが、逆に言えば達成をより確実にする方法はあるのです。それはなにかといえば、「戦略構築」です。今日は営業目標を達成できない悩み深い中小企業のためのレクチャーです。

【営業目標達成のための戦略はあるか】

「戦略」とよくいいますが、戦略とは何かを理解していますか？「戦略」とは、戦いに勝つ(受注するなど)ために、勝つ方法を『考え抜く』もしくは考え抜いて勝つ方法を見つけ出すことです。裏返して言えば、なぜ営業目標が達成できないのは「勝つための方法を考え抜いていない」ということです。今某社の営業のサポートをしています。営業不振で成績が下がり、資金繰りが圧迫し、金融機関借入の約定弁済(やくじょうべんさい)ができなくなりリスク(借入金の返済をしばらく凍結してもらったり、金利を減免してもらったりということ)をしてもらっている。しかし、それ以来2年経つが、営業不振が一向に回復せず、営業目標が達成できない。そんな会社さんに出会いました。商品の魅力は決してないわけではない。(但し、かつての魅力が薄れてきていることも事実ですが…)しかし、売上は回復しない。なぜでしょう。会社は個人別の売上目標(ノルマ)を作っている。営業所別にも目標をつくっている。毎月そのフォロー会議も開いている。しかし、一向に目標を達成できない。なぜでしょう。…簡単なことです。営業目標達成のための具体的なフォローがなく、ただトップが「頑張れ！」というだけになっているからです。すなわち、「戦略」…勝つための個別具体的な方法を考え抜くという手続きが行われていないのです。

【勝つための具体的な方法】

では、「戦略」…勝つための個別具体的な方法を考え抜くという手続きとはなんでしょう。

たとえば、①商品力…商品の魅力がかって以上にあるかの検証がなされているでしょうか？他社商品に差別化ができていますか？自社商品の素直なお客様の評価を聞くチャンスがありますか？そしてそれに答える改善が既に行われていますか？

②コストパフォーマンス(価格力)…値段の割にお得な商品やサービスといえますか？例え高くてもその価格に見合う価値がありますか？まずは、お客様が買いたくなる価格をつけることです。

③売り先・ルート(顧客の選択力)…自社を評価している先にきちんとアプローチできていますか？自社商品に価値を見出さない人にくら営業しても買ってくれるはずがありません。たとえば、大人の女性にファンシーな(可愛らしい)ものを売ろうとしたり、パッケージが子供向けであったりすれば、購買量は増えるはずがありません。酒好きに、中身の作り込み(思い込みでなくきちんと目利きされ洗練された作り)をせずにパッケージの魅力だけで酒を売ろうとしても一回は買ってくれても二度と買ってくれません。マニアックな人たちをうならせなければヘビーユーザーを獲得することはできないのです。

そして④売り方・見せ方(プロモーション力)…全方位に売り歩いても、努力賞はもらえても、売上はとれません。魅力的に見せる努力も必要です。売れるエリアや客層の嗜好をとらえて、あるいは売り先の目の高さを意識して売り相手をえらばなければ、与えられた時間内で一定量(営業目標)を売り切ることはできないのです。それは、商品に限られません。様々なサービス(印刷・医療・IT・コンサル…)でもなんでも一緒です。

「売上目標が達成できない」と悩むなら、具体的な「営業戦略」を徹底して悩み悩んでうまくいくまで営業方法の改善に取り組んで下さい。営業スキルが低いなら、ロールプレイング(模擬営業のトレーニング)を行って、まともな営業トークができるまでちゃんと教えてあげて下さい。身だしなみができていなければ、あるいは言葉遣いや笑顔・品格に問題がないかもよく点検して、見たままで問題があったら徹底して修正をすることです。勝つ方法は簡単です。「売上目標が達成」するまで悩み続けて実行改善を繰り返すことです。途中でその努力をやめた時点であきらめたということです。勝てる「営業戦略」を構築して下さい。その一点に尽きるのです。