



オフィス・サポートNEWS

第103号 2017年9月

〒104-0032 東京都中央区八丁堀1-3-2 佐藤ビル5F
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

職場のQ & A

休日割増の発生する日を どう特定するか？



Q 一カ月の短期アルバイトを雇ったのですが、結果的に連続労働が続いてしまいました。この場合、法定休日として「1・3・5」倍の割増賃金を支払う日をどう特定すればよいのでしょうか。

A 就業規則又は労働契約で、一週間の起算日を定めず、かつ、法定休日を「●曜日とする」と特定しなかった場合を前提とします。その場合、一週間とは「日曜日から(始まり)土曜日までとする」と法律は定められています。また、法定休日とは、「日曜日から始まる一週間において、最後の休日が保障されなかったその日」とされています。

ある日曜日から始まる一週間の例にすると、7日間連続して労働すると、「最後の休日」が保障されなかったその日」とは土日休日であれば土曜日になりますから、土曜日の労働時間を法定休日労働としてカウントし、休日割増賃金を支払わなければなりません。なお土曜日以外の労働した時間の合計が40時間を超えた場合にはその超えた時間は時間外労働としての割増賃金(1.25倍)を支払うこととなります。

週休2日制で、たとえば日曜日と木曜日が休日である場合、とくに「日曜日を法定休日とする」という定めがなく、振替休日も取らなかったとすれば、法定休日労働は木曜日の労働となります。

となりの弁護士

お金よりも大切な報酬

「仕事の報酬は仕事」という言葉は、元ソニーの会長であった盛田昭夫氏の言葉です。仕事の報酬は、お金ではありません。

このことを更に分析的に述べているのは、田坂広志氏です。「知的プロフェッショナルへの戦略」講談社。田坂氏は、知識社会における知的プロフェッショナルの働き方の戦略として、「目に見えない収穫」を最大化することの重要性を指摘しています。

田坂氏は、目に見えない収穫として「4つのリターン(報酬)」をあげています。

(1)ナレッジ・リターン(知識報酬)
仕事を通じて、人は今まで知らなかった新たな価値ある知識と経験、知恵を得ることができます。

(2)レーション・リターン(関係報酬)
仕事は、一人でやるものではなく、相手方を含め多くの人のコミュニケーション、協力を得て達成するものです。そこでは、それぞれのキーパーソンと具体的な接触を通じて他者から学び、他者に自分のスキルと人格を知ってもらう機会を得ることになります。そこで得られた人間関係は、目に見えない大きな報酬ということができます。

(3)ブランド・リターン(評判報酬)
仕事をうまくやり上げたとき、社会や市場から、あの人の腕は確かだ、あの人に任せれば安心だ、という評価を得ることができます。この評価が次の仕事を生み出す源泉となっていくまです。ブランド・リターンはその意味で大きな報酬であり、逆に仕事で信頼を失うとブランドは傷つき大きな損失につながるようになります。

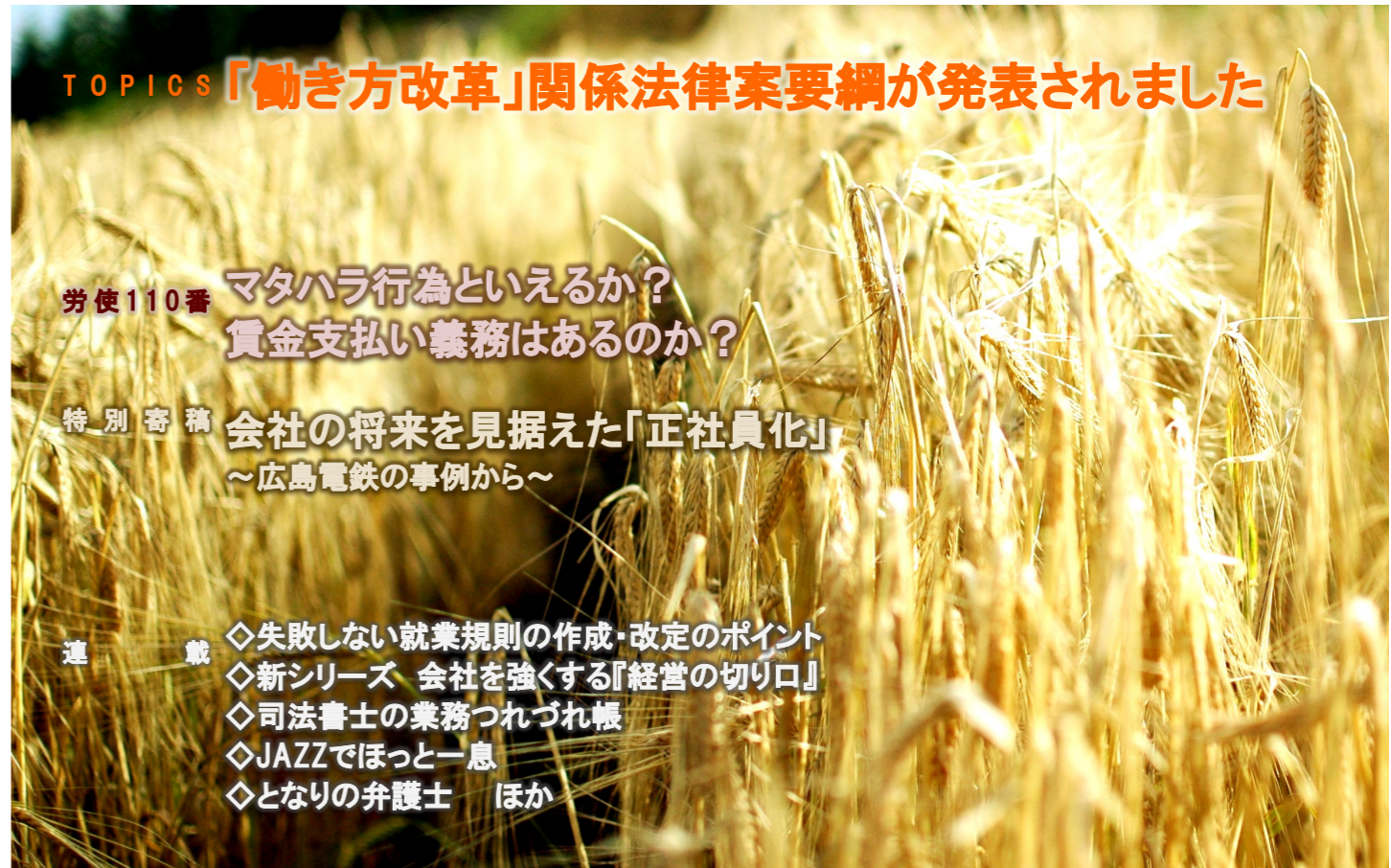


弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

(4)グロース・リターン(成長報酬)
仕事は、常に困難がつきものである。その困難を乗り越えて仕事を成し遂げると、自分自身が大きく成長できます。成長した自分、更により困難な仕事を与えられてもそれを乗り越える自信を持つことができます。成長の報酬は、仕事の意義そのものともいえるでしょう。

この4つのリターン(報酬)こそが、仕事をする上で重要で、マネーリターン(金銭的報酬)は、(1)～(4)の報酬の結果でしかありません。そして、(1)～(4)のリターンなくしては、長期的に金銭的報酬は獲得することはできません。逆に、(1)～(4)の報酬を確実に蓄積していけば、紆余曲折はあっても、必ず金銭的報酬にたどり着くことができます。

私たちが、仕事に取り組み時に、常に意識しなければならぬのは、その仕事を通じてどれだけの自分の知識やスキルの向上につながるか(つながったか)、その仕事を通じてどれだけの将来の展開につながるかがたい人間的つながりをもてるか(もてたか)、その仕事を通じて自分に対する信頼と評価を獲得できるか(できたか)、その仕事を通じて自分がどれだけ成長できるか(できたか)、ということなのです。同じ仕事をする際にも、このような自己評価基準をもって取り組むのと、単にお金のために取り組むのでは、1年後、10年後に大きな差が出てきます。



TOPICS 「働き方改革」関係法律案要綱が発表されました

労使110番 マタハラ行為といえるか？
賞金支払い義務はあるのか？

特別寄稿 会社の将来を見据えた「正社員化」
～広島電鉄の事例から～

- ◆失敗しない就業規則の作成・改定のポイント
- ◆新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』
- ◆司法書士の業務つれづれ帳
- ◆JAZZでほっと一息
- ◆となりの弁護士 ほか

時言

日本郵便裁判の衝撃

日本郵便の契約社員が正社員との格差解消を求めた訴訟で、9月14日、東京地裁が判決を出した。

職場では、正社員と契約社員が区別なく夜勤・早朝出勤などのローテーションをこなし、年賀状の販売ノルマにも差はなかったという。だが、正社員に出る1日4～5千円の年末年始手当は契約社員には支給されなかった。判決は、「多くの国民が休日の中で、最繁忙期の労働に対する対価を契約社員にまったく支払わないことに合理的理由はない」と断じた。根拠法は、正社員と非正社員(有期雇用社員)との間で不合理な待遇格差を禁じた労働契約法第20条。

今回、住居手当、夏と冬の休暇、病気休暇(有給)も含め4つの労働条件について、正社員との格差が不合理とされた。担当弁護士は、「いずれも普遍的な手

当や休暇で、どこの企業でも問題がある。この判決が社会全体に与える影響は大きい」と述べた。たしかに、いままで労働契約法20条を根拠にして多くの待遇改善を求める訴訟が行われてきたが、訴えが認められた例は少ない。とくに住宅手当や休暇制度の格差が違法とされたのは今回が初めてとなる。

「働き方改革」で政府がまとめたガイドラインでは、「(正社員には)長期的な雇用に対する動機付けや有為な人材の確保(が必要だ)」などといった「主観的・抽象的な理由」で格差を認めることを否定している。政府の改正法律案要綱もこの観点で提案されている。したがって、今回の判決を単に一地裁の判決に過ぎないと受け止めない方がいい。



「働き方改革」関係法律案要綱が発表されました

厚生労働省は、9月8日に開催された労働政策審議会に「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案要綱」を発表しました。国会情勢によって法案成立は流動的ですが、平成31年4月1日施行としています（一部は公布の日、平成34年4月1日施行）。その概要を紹介します。

第一 労働基準法の一部改正

(1) 罰則付き時間外労働の上限規制

①時間外労働の上限を、原則として1ヵ月45時間、1年360時間（1年変形制は1ヵ月42時間、1年320時間）とする。

②臨時的な特別の事情がある場合で、特別条項付労使協定を結んだ場合の時間外労働の上限は、年720時間（月平均60時間）とする。月45時間を超える月数は年6ヵ月以内に限り。

③年720時間以内で、一時的に事務量が増加する場合、2～6ヵ月の平均で月80時間以内（休日労働含む）を上限とする。

④単月における上限は100時間未満（休日労働含む）とする。

(2) 月60時間を超える時間外労働に対する割増賃金率の中小企業の猶予措置を廃止

割増率は一律50%以上（施行日は3年の猶予期間）。

(3) 使用者の義務として一定日数の年次有給休暇を取得させる制度を創設

使用者は、10日以上のある年次有給休暇を付与されている労働者について、5日分につき、毎年、時季を指定して年次有給休暇を与える義務（ただし、労働者が自ら5日以上のある年次有給休暇を取得した場合、又は「労働者の取得+計画年休」が5日を上回る場合を除く）。

(4) フレックスタイム制の清算期間の上限を3ヵ月とする

従来、フレックスタイム制の清算期間（平均週40時間の範囲内で労働させられる期間）の上限は1ヵ月であったものを、3ヵ月に延長する。また、1ヵ月ごとに区分した各期間ごとの週平均労働時間は50時間を超えないこととする。

(5) 企画業務型裁量労働制の対象業務の追加

「事業の運営に関する事項について」裁量的にPDCAを回す業務及び「顧客の事業の運営に関する事項について」課題解決型提案営業の2つを追加する。対象労働者に対する健康及び福祉を確保する措置を講ずる。

(6) 高度プロフェッショナル制度の創設

当面、年収1,000万円以上の労働者を、「労働時間、休日、深夜の割増賃金等の規定を適用除外とする」制度を創設する。ただし、使用者と労働者の間の書面等による合意に基づく職務の明確化、健康時間管理を把握する措置、年104日以上・4週間4日以上を休日を与える、健康保持に関する措置、苦情処理に関する措置などの条件を付す。

第二 じん肺法の一部改正（略）

第三 雇用対策法の一部改正

(1) 題名を「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」に改める。

(2) 目的等

「…労働者の多様な事情に応じた雇用の安定及び職業生活の充実、労働生産性の向上等を促進して…」

(3) 国の施策

「各人が生活との調和を保ちつつその意欲及び能力に応じて就業することを促進するため、労働時間の短縮その他の労働条件の改善、多様な就業形態の普及、雇用形態又は就業形態の異なる労働者の間の均衡のとれた待遇の確保に関する施策を充実すること。」

第四 安全衛生法の一部改正

(1) 面接指導等（略）

(2) 産業医・産業保健機能の強化（略）

（以下略）

第五 労働者派遣法の一部改正（略）

第六 労働時間等の設定の改善に関する特別措置法の一部改正（略）

第七 短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部改正

(1) 題名を「短時間労働者及び有期労働者の雇用管理の改善等に関する法律」に改める（この改正により、労働契約法第20条の規定は廃止されこの法律に統合する）

(2) 不合理な待遇の禁止・差別的取扱いの禁止

①基本給、賞与その他の待遇のそれぞれについて、職務の内容、配置の変更の範囲その他の事情を考慮して不合理と認められる相違を設けてはならない。

②通常の労働者と同視すべきものに対する差別的取扱いを禁止。

③通常の労働者との均衡を考慮しつつ、職務の内容、職務の成果、意欲、能力又は経験等を勘案し、賃金を決定するよう努める。

④福利厚生施設の利用の機会を与える義務

⑤事業主は、事業主が講ずる措置の内容等を説明する義務がある。

⑥紛争の解決制度の整備

第八 労働契約法の一部改正

期間の定めのあることによる不合理な労働条件の禁止に関する規定（第20条）を廃止



株式会社働き方研究所

代表取締役 平田 未緒

第2回：「契約社員を正社員化」が大ニュースに

広島市内で、路面電車とバスを運行する広島電鉄。現在の従業員数は1706名（2017年3月31日現在）となっています。同社は2009年に「契約社員の正社員統合」を行いました。

これについて取材したのは2012年のこと。取材は少し前のことですが、直近となる2016年度の営業収益223億5100万円という数字が、今に至る順調な経営を物語っていると言えるでしょう。

さらにさかのぼり、同社が「正社員化」するに至るまでの概況を説明します。

実は2001年、広島電鉄は運転士と車掌の新規採用を、正社員から契約社員に切り替えていました。理由は、経営の悪化です。少子高齢化により、安定的に利用してくれる通勤・通学客は減少の一途。路面電車の敷設はもとより、路線バスのルート新設ニーズもなく、今後の収益増は見込めない状況にありました。「賃金コストがこれ以上、上昇しては、経営が立ち行かなくなる」状態だったのです。

結果、契約社員で入社する人は、年を追うごとに増えていきます。8年後の2009年には、そうした処遇で働く人が、実に乗務員の36.7%を占めるに至っていました。ところがここで、同社は全員を、一斉に正社員登用したのです。それも、賃金も賞与も退職金も、算定基準は従来からの正社員とすべて同じに設定しました。人数にして、318人。秋、10月のことでした。

当時、こうした広島電鉄の決定を、新聞や各種専門誌などは、大きく報道していました。「他社がやっていない」どころか、むしろ逆行する動きだったからです。

というのも、2009年10月といえば、リーマン・ショックのちょうど翌年。世界的な金融危機の影響で経済は委縮、日本も輸出産業である製造業を中心に業績がガタ落ちし、一気に「人余り」状況となりました。実際、工場等で働く派遣社員などが一斉に雇用調整の対象となり、2008年の暮れには、NPO法人などが東京の日比谷公園に「年越し派遣村」を開設。明けて2009年には、派遣契約の更新がなされないなどを総称し「派遣切り」という言葉が流行語のようになりました。有期雇用契約の更新についても、同様の状況だったと思います。当時私は、求人広告会社の社員でしたので、肌感覚での経験があります。求人広告の掲載が、非正規社員のものを中心に、激減してしまったからです。

ちなみに有効求人倍率も、2009年に過去最低を記録しています。要するに、比較可能な限り数字の上では、「最も人が採用しやすかった」年でした。具体的には、2009年度に全国平均で0.45倍（季節調整値）を記録。ハローワークの数字上、「求職者10人のうち、4人分強しか仕事がない」時代です。これが直近となる2017年5月の数値では、1.49倍（同）となっています。「採用難」「人手不足」と言われている状況が、数値に表れているのです。

そうしたなかでの、「正社員化」。もちろん一朝一夕にできることではなく、準備に時間も要しました。その結果、たまたま「リーマン・ショック直後の転換」となったのだと思いますが、いずれにしても、大きなニュースとなってしかるべき時代でした。

>>次号に続く

略歴

平田 未緒（ひらた みお）

株式会社働き方研究所 代表取締役

早稲田大学卒業後、株式会社アイデム 人と仕事研究所に入社。人事マネジメント情報誌の記者・編集長を経て、2009年より同所所長。パート・アルバイトの採用・戦力化、外国人労働、高齢者活用、人事制度、マネジメントなどをテーマに、数多くの企業取材してきた経験を生か

し、2013年に株式会社働き方研究所を設立。企業に対するパート・アルバイト、女性社員の活躍促進事業を軸に活動を開始する。著書に「パート・アルバイトの活かし方・育て方～「相思相愛」を実現する10ステップマネジメント」（PHPビジネス新書）などがある。

URL : <http://hatarakikata.co.jp/>



農地の行方

「農地を甥の名義にしたいが、何か方法はないか」という相談がKさんからあった。その農地はKさんが20年程前に父親から相続した土地。ただ、Kさんが農地の相続を希望したわけではなく、Kさんが長男だからという理由で母親の言う通りに手続きをした結果、実家と農地がKさんの名義となった。農地はKさんの実家の一帯に在り、実家にはKさんの姉と甥(姉の子)が住んでいる。農地はKさんの甥が管理している。Kさんは実家を離れ、他県に住んでいる。

Kさんは「なんとなく相続してしまった」と言う。実状を考えれば、実家と農地はKさんの姉が相続すべきだった。このままだと、実家と農地は将来Kさんの子供が相続することとなるので、Kさんは甥に名義変更することにした。実家の名義変更は完了したが、農地を甥に名義変更するには行政(農業委員会)の許可が要る。Kさんが農業委員会に相談したところ「要件を満たさないため許可できない。」という回答だった。

農地を譲渡するには、譲渡先が農業従事者であるか、農地を宅地に造成するか、いずれかでないと要件を満たさない。甥は農業従事者ではなく、宅地に造成できる地域でも

司法書士事務所リーガルオフィス白金
代表司法書士 飯田 茂幸

URL:<http://shirokane-legal.com/>



なかったため許可が下りなかった。Kさんは今から10年程前に地元の司法書士に同じことを相談したそうだが、「甥には名義変更できない。」という回答だった。確かに甥名義にはできない。そこで私は「相続のやり直し」を提案した。

登記(名義変更)は「間違いでした」という理由で抹消することができる。まずKさん名義の登記は間違い(錯誤)だったとして抹消し、次に「農地はKさんの姉が相続した」とする遺産分割協議書を作成してKさんの姉名義にする。法務局(登記手続の役所)に「間違っていました」と申し出ることに不安を感じるかもしれないが、世の中には書き間違いや勘違いはある。また法務局は提出された書面を形式的に判断するだけなので、当事者が登記の抹消に合意了解したとする書類が提出されれば速やかに登記は完了する。

問題となっていた農業委員会の許可は、相続で名義変更する際は必要ない。Kさんの姉名義にしておけば、将来Kさんの姉の相続の時に甥名義とすることができる。一旦過去に巻き戻すことで、未来に進めることもあると感じた案件だった。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

「Early Autumn」

1949年ラルフ・バーンズとウッディ・ハーマンが作曲し、同年ウッディ・ハーマン楽団でのスタン・ゲッツの演奏でヒットしました。4年後の1952年にジョニー・マーサーが詞を付けたとされています。ジョニー・マーサーという人は、先に作曲された曲(インストもの)に歌詞を付けることでも有名な人でキャピトル・レコードの設立者の一人です。「酒とバラの日々」の歌詞や「枯葉」の英語版の作詞で有名な人です。ウッディ・ハーマン楽団のサクソフーン陣はテナー・サクソ3人とバリトン・サクソ1人の構成で、他のビッグバンドの構成とは異なっています。ここからはジャズ界を代表するサクソ奏者が何人も育っています。詳しいことは、別の機会に書きたいと思います。

曲は八分音符でAbから半音スケールを駆け上がり、Cmaj7から1小節ずつ、コード進行が半音ずつ下っていくのが特徴で、和音を聴かせるにはもってこいの曲。メロディーも美しいのでアドリブ向きではありません。夏から秋への季節の変化を上手に表現している曲です。1952年のレコーディングはジョー・スタッフオードが行いました。エラ・フィッツジェラルド(1964年)やメル・トーマ(1990年)も歌っています。

初秋が大地に歩み寄り風を冷やす
そして秋の手が夏の木々に触れるとき
多分君は分かるでしょう
僕に残された思い出が何か

雨に濡れたダンス・パピリオン
みんなシャッターを下ろして
曲がりくねった田舎道は赤褐色となり
霧の降りた窓ガラスは
町が更に寂しくなっていることを教える

あの僕達の春のはじまりは四月の心で満たされ
まるで少年と少女のためにだけ作られた春みたい
僕は夢にも思わなかったんだ、君もそうだから
この秋がこんなにも早く現れるなんて

ダーリン、もしまだ気があるなら
お願い、教えて
僕は君に会いにどこへでも行くよ
君がいなくなってとても寂しい
もう別々の初秋を
迎えるなんて嫌だ

秋は別れの季節でもありますね。海岸で芽生えた恋が、都会で再会したときは、色あせて見えたなんてことはよくあること。水着姿に惚れたのに、洋服を着た二人はどこか似合っていない。

あんなに暑かった夏も、急に気温が下がり、日も短くなる。人の心も変わるものらしい。「解散なんて考えていない」はずが、臨時国会の冒頭で解散らしい。盤石だった組織からの離反者が与党からも出る。政治的な課題に向き合わず、今なら勝てるという身勝手な選挙は国民の反発を招く。もっと国民の暮らしを考えてもらいたいものだ。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

マタハラ行為といえるか？賃金支払い義務はあるのか？



3月に雇用したパート職員が、妊娠により4月の途中から休暇に入ったのですが、7月半ばに死産となってしまいました。8月初旬にまた働きたいとの連絡があったのですが、「こちらから(会社から)連絡します」とご本人に言ったまま忘れてしまい連絡を取らなかったところ、「マタハラを受けた」「8月からの給与を補償してほしい」という要望が出されてしまいました。どう対応したらいいのでしょうか？



【不利益取扱いに該当する可能性】

最高裁マタハラ判決(平成26年10月23日)を受けて、男女雇用機会均等法及び育児介護休業法が改正され、「妊娠・出産・育児休業等を契機とする不利益取扱いの禁止」と、「妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント」の2つの規定が区分され、それぞれ厳しく規制されるようになりました。

上記の不利益取扱いには、解雇や雇止めだけでなく、「不利益な自宅待機」「仕事をさせない」なども該当し、また、妊娠等を「理由として」いなくても「契機として」これらの行為がなされれば不利益取扱いであるとみなされます(表参照)。たとえ忘れてしまったとしても、妊娠を契機としてなされた行為は不利益取扱いとみなされるでしょう。もし、被害者が都道府県労働局に是正を求めた場合には、是正の指導・勧告がされ、最悪の場合は企業名の公表という措置も取られますので注意してください。

【死産が出産扱いとされる場合】

次に賃金支払い義務があるのかどうかという問題です。また、あるとすればそれはいつを起点とするのかも検討しなければなりません。

労働基準法第65条は産後の休業に関して次のように規定しています。「使用者は、産後8週間を経過しない女性を就業させてはならない。ただし、産後6週間を経過した女性が請求した場合において、その者について医師が支障がないと認めた業務に就かせることは差し支えない(同条第2項)。医学上、妊娠4ヵ月(85日)以降の死産は出産と扱うとされています。死産となったのが妊娠4ヵ月以降であったとするならば、9月の初旬までは就業させてはならない期間となります。妊娠4ヵ月に満たない場合は、医師から指示された一定期間のみは現実的に就業できないでしょうが、その後は就業可能な期間です。

【支払うべき賃金とは？】

上記を検討の上(もし産後休業期間に該当しない場合)、使用者側の責任により出勤させていないと判断される場合は、起算日を明確にし、それ以降の賃金を支払う必要があります。

その際、全額支払ってもかまいませんが、最低で休業手当相当額は支払う義務があります。労働基準法第26条は、休業手当について、「使用者の責に帰すべき事由による休業の場合、使用者は、休業期間中当該労働者に、その平均賃金の100分の60以上の休業手当を支払わなければならない」と規定しています。

パートさんは日給制又は時給制の賃金形態が多く、その場合の休業手当の計算式は次のようになります。

「直近3ヵ月の日給・時間給の合計額」÷「直近3ヵ月間の実労働日数」×60%

【妊娠・出産等を理由とする不利益取扱いの例(厚生労働省Q&Aより)】

- イ 解雇すること
- ロ 期間を定めて雇用される者について、契約の更新をしないこと
- ハ あらかじめ契約の更新回数の上限が明示されている場合に、当該回数を引き下げること
- ニ 退職又は正社員をパートタイム労働者等の非正規社員とするような労働契約内容の変更の強要を行うこと
- ホ 降格させること
- ヘ 不利益な自宅待機を命ずること
- ト 減給をし、又は賞与等において不利益な算定を行うこと
- チ 昇進・昇格の人事考課において不利益な評価を行うこと
- リ 不利益な配置の変更を行うこと
- 又 仕事をさせない、もっぱら雑務をさせるなど就業環境を害する行為をする

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント⑰

MORI 社会保険労務士・行政書士事務所
代表 森 慎一 (<http://office-mori.biz/>)



第17回: 服務規律

1. 服務規律とは

服務規律は、企業の円滑な事業の遂行や、職場秩序の維持のために、社員が遵守しなければならないルール（行為規範）を定めたものです。服務規律は、就業規則の絶対的記載事項ではなく、規定するかどうかは任意ですが、沿革的には就業規則はむしろ服務規律を定めるものとして作成されたもので¹⁾、現在ほとんどの就業規則に規定があります。

服務規律の内容は多種多様ですが、大まかには職務専念義務や命令の遵守、服装などの「働き方に関する事」、会社の設備、備品等の保全や施設内での政治活動等の制限などの「施設管理に関する事」、信用の保持、兼業・副業の規制などの「社員の地位・身分に関する事」などに分類することができます²⁾。

服務規律の規定の仕方は、ハラスメントや情報管理のような重要なものなどは独立した条文にしますが、多くは次のように列挙して規定されます。

第〇条 社員は、就業に関して次に掲げる事項を遵守しなければならない。

- ① 常に健康（メンタルヘルスを含む。）に留意し、積極的な態度で勤務すること
- ② ……（以下③、④…と続く。）

服務規律は、会社の色をもっとも具体的に表れる部分です。したがって、業種や職種、会社の特色を踏まえたものであるべきです。たとえば、サービス業であれば顧客に対するマナー、運輸業であれば出発前の点呼や点検、アルコールチェックに関する規定などが考えられます。

また、近年の社会状況の変化を受けて、スマートフォン等の職場内への持ち込み禁止や電源OFFの義務付け、就業中のFacebookやTwitter等のSNSの利用禁止、私生活上も含めた利用制限（業務に関する投稿の禁止など）、さらには反社会的勢力の排除などに関する規定がある場合も見られます。

ただし、あまり細かい内容を書き出すとキリがありませんし、「AがダメならBはいいのか」といった疑問が生じる可能性があります。次に見るように、あまり多くなるようであれば、整理することも必要です。

2. 服務規律の整理の仕方

最近会社の規模に関わらず、分厚い就業規則を見ることがあります。この場合、服務規律が多くのページ

を割いている場合があり、最近見たものの中には、前述のような列挙事項が80近くまであるものもありました。

服務規定が多いことそれ自体が問題であるわけではありませんが、あまり量が多いとそもそも読まれませんが、ルールが把握しきれずに違反が見過ごされる可能性もあります。そこで、このような場合には、次のように、条や項でカテゴリー分けするだけでも整理することができ、読みやすくなります。

- 2 社員は、会社の施設の利用に関して次に掲げる事項を遵守しなければならない。
 - ① ……（施設備品に関するものなど）
- 3 社員は、会社のメンバーの一人として次に掲げる事項を遵守しなければならない。
 - ① ……（会社の信用保持など）

また、「就業時間中にパチンコ店、喫茶店等業務に関係しない場所に立ち寄らないこと」、「持ち場からみだりに離れないこと」などのような「べからず集」は、服務規定としては、「業務に専念すること」の一言で済ませられるような場合もあります。ただし、減らすことそのものが目的ではないので、会社の事情、経緯に照らして残したいという規定であれば、削る必要はありません。

3. 就業規則への規定だけで済ませない

就業規則を作成しているときはあたかも全社員がこれを理解してくれるかのように錯覚してしまいがちですが、実際そのような社員はきわめて稀といってしまうでしょう。就業規則に記載しただけで済ませるのではなく、重要な事項は、制度や仕組みづくりが重要であることを忘れてはなりません。

たとえば、前述のSNSの利用に関する規定については、アルバイトにも理解しやすいよう表現を易しくしたガイドラインを作成して、短時間の研修を行ったり、回覧させたりした方が、はるかに理解が進むケースもあります。

- 1) 小西國友「労働法」（三省堂）
- 2) この分類は、菅野和夫「労働法〔第11版〕」（弘文堂）を参考にした。

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）



（HPをリニューアルいたしました。「Vコンサル」にて検索して下さい。）



第53回: コンサルティングスタンダード

【コンサルティングは問題解決がミッション】

コンサル会社を立ち上げてちょうど13年になります。当社の場合のコンサルティングの仕事は、当社がご相談を受ける機会を得た中堅中小企業やそこに働く人や地域（市町村）に対して、自分達だけでは解決できない問題の解決に知恵や仕組み、それを動かす人の意識づけ、うまく運用する方法を提供し、ご理解いただくことです。単価も他の仕事に比べれば、決して安いとは言えませんが、その価格に見合う以上の価値を提供しています。はいえ、コンサル委託の入り口の所で、価格で戸惑う方、価格以上の価値が得られるか不安に思い戸惑う方、提供するコンサルサービスそのものの価値を理解できない方なども多数おり、コンサルティングの意義を理解いただくことの難しさを感じています。反面、それは自分達のプレゼンテーションに説明力不足があることは真摯に反省すべきところです。いずれにしてもコンサルティングのミッションは、『問題解決』なのです。裏返せば、問題解決できなければ意味がない業務なので、『問題解決力』を重視しています。そのためには常にコンサルティングの方法改善を行っており、昨日よりも今日、今日よりも明日の解決力の高さを備えることに常日頃から注力しています。今回は、これまで行ってきた、問題解決力を高めるためのコンサルティングの方法改善について、わかりやすくご説明し、その意味をご理解いただこうと思います。

【弊社のコンサルティング方法改善】

＜改善その1 問題解決のためのコーディネータ＞

コンサルティングは1人で総合相談として経営顧問や政策顧問として行う場合と、2人以上のチームで行う場合があります。近年は、特に企業や人・地域の問題が多様になり、1人のコンサルタントがすべての問題に答え、解決策を出せる、いわば「カリスマ型」や「全知全能型」は困難といえます。コンサルタントや専門家にもそれぞれ得意分野があり、直面する問題に合わせて、専門家が応えることで、適切な問題解決ができます。

即ち、1人でコンサルティングを行う場合でも、与えられた問題に対して解決にむけた戦略をたて、①自分1人のコンサルやアドバイスで済むもの、②専門家のアドバイスを受けて自分で解決するもの、③解決できる専門家を目利きして紹介するものに分かれます。

すなわち、より問題解決に近づけるためには、コンサルタントであると同時に問題解決のためのコーディネーターである必要があるのです。さらにいえば、専門家につながればいいというものではなく、その専門家が解決できるか、他の専門家のサポートは不要かの目利きをする「コーディネータ」が極めて重要であるといえます。即ち、コンサルティングの方法改善のためにはコーディネータ力を磨き、適切なコンサルタントチームによる連

携をリーズナブルな価格で提供することが極めて重要であるといえます。

＜改善その2 社員ワークショップ重視＞

コンサルティングの進め方として、まず現状を確認して課題を明確にし、その課題解決策を提供する際に、まず問題解決のためにこれまでやってきたこと、あるいはやってこなかった現状をある意味否定することから始めます。即ち、現状打破を行う気づきを与え、その上でそれに代わる仕組みを構築します。例えば、業績の「見える化」ができていないために、五里霧中で事業を推進し、結果的に利益が出せない会社様に、業績を「見える化」する意義、すなわち健康診断の数値にアラームが灯って初めて危機感を感じて精密検査の受診や治療を受けるといったと同じであることに気づいていただき、それから月次損益の早期集計→目標差異の評価→原因分析→差異対策という流れでコンサルを行います。このスタイルは、基本的に初期から変わっていません。しかし、たとえ仕組みを構築できても、それを動かす実務担当者である管理職や一般社員さん達、すなわち「仕組みを動かす人を育てる」必要があります。そこである時期から、仕組みを動かす人に気づきを与え、考えて仕組みを動かし、更に工夫や改善ができるように「社員ワークショップ」実施に力を入れています。あてがいがちの仕組みは誰も嬉しくありません。自ら考え、自らアウトプットした結論なら、自ら行っていこうとするものです。「社員ワークショップ重視」はまさに問題解決を確実にする大きな原動力となっています。

＜改善その3 コンサルティングスタンダード＞

コンサルティングは、経営者や管理職、担当者等から様々な質問をいただき、また、実施状況、現状等が様々であるために、スタンダード化しにくいという印象があるかと思いますがそうではありません。問題に合わせて、これまで解決実績ある答えを出すことはある程度まで可能なのです。しかし、そこから先は経営者、管理職、担当者の認識や理解の程度、置かれた現状（やっているか否かなど）にアジャストする必要があり、その状況に基づくジャッジが重要といえます。これはコンサルタントのキャリアと実績の問題とも言えます。その意味で、問題がわかれば、過去の指導実績等から解決のための「コンサルティングスタンダード」を作り、真に解決を要する部分に注力するというのが、問題解決にフォーカスしそれを実現することを可能にします。当社では「コンサルティングスタンダード」の確立を目指し、それにより問題解決力の向上を図っています。

コンサルティングは問題解決です。コンサルティングのミッション達成は仕組みである「コンサルティングスタンダード」の確立と解決戦略の立案構築がカギといえるのです。