



# オフィス・サポートNEWS

第104号 2017年10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5F

TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926

E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

## 職場のQ & A

### 障害者雇用と解雇

**Q** 採用の時には障害者であることを知らなかったのですが、扶養控除申告書の書類提出時に障害等級3級（精神障害）であることが分かりました。最近、妄想や幻覚があるようで、他の社員に対して暴力的な言動があり、解雇も検討せざるを得なくなりました。障害者の解雇は難しいと聞いたのですが。

**A** 障害者雇用促進法第5条では、「障害者の雇用に関し、社会連帯の理念に基づき、障害者である労働者が有為な職業人として自立しようとする努力に対して協力する責務を有するものであって、適当な雇用の場を与えるとともに適正な雇用管理を行うことによりその雇用の安定を図るよう努めなければならない」としています。会社は、雇用している障害者に対して配慮し、業務を変えたり、適切な支援・指導を行うことが必要です。

**【障害者にも就業規則は適用される】**  
同時に会社はボランティアで障害者を雇用しているわけではなく、障害者にも当然就業規則が適用されます。就業規則を破れば懲戒処分、場合によっては解雇されることもあり得ます。  
一般社員であっても解雇に対しては厳しく法的に規制されていますが、障害者に対しては、会社が障害者にはふさわしい配慮を行っているかどうか、会社が一般社員とは違った形で問われるということになります。

## とどりの弁護士

### 明るい失敗

1 突然訪れた災難。努力してもなかなか成果が出ない。やることなすことが裏目に出る。…  
人の人生には、こんなことがあります。そんなときは、とどりの他人がともうらやましく見えてきますし、自分に自信を失います。

2 ソクラテスの逸話にこんな話があります。  
「我々が皆自分の不幸を持ち寄って並べ、それを平等に分けようとしたら、ほとんどの人が今の自分が受けている不幸の方がいいと言って立ち去るであらう。」

3 弁護士として、私は、毎日「自分が一番ついでない、一番不幸だ」と思う人たちの相談に乗っています。確かに、その当事者にとっては、すべて人生の一大事が起きており、その不遇に身を寄せそこからの脱出方法を一緒に考えなければなりません。

でも、そんな毎日を見てみると、ふと思うことがあります。先ほどのソクラテスの言葉です。自分が落ち込んで

**TOPICS 2017年版過労死白書を発表**

労使110番 **賃金債権との相殺はどこまで許されるか?**

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～

連載

- ◇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
- ◇とどりの弁護士 ほか



## 時言 「目先の利益の追求」の成れの果て

### 【相次ぐ企業不祥事】

最近、大手企業の不祥事が相次いでいる。長期にわたり製品データ改ざんが常態化していた神戸製鋼、無資格者による車両点検が発覚後も行われていた日産、制度融資の不正と隠ぺいが全店舗で行われ3人の代表取締役の辞任にまで発展した商工中金…

企業が目先の利益の追求のみに走れば、その裏ではどこかで人件費や安全対策の経費など必要な経費の削減、法令違反や不正経理、さらにはその隠ぺいという悪の連鎖をもたらし、最終的に企業の信用は落ちる。その成れの果てがいま目の当たりにしている東芝の右往左往かもしれない。

### 【残業上限規制法案をめぐって】

総選挙が終わり、いよいよ「働き方改革」法律案の行

方が注目される。なかでも残業時間の上限を法的に規制する労働基準法改正は、一方で高度プロフェッショナル制度の導入等とも相まって与野党及び財界・労働界の攻防が予想される。法改正がどうなるかはさておき、すでに労働行政は残業時間規制の監督指導を強めている。

残業時間を抑制するため、ムダな仕事の洗い出しと整理、人員増や取引先との協議など真剣な対策を取り始めている企業は少なくない。一方で、残念ながら、「残業時間」の抑制ではなく、「残業代」の抑制にしか目が向いてない企業も多い。労働時間を正しくカウントしない、残業代を支払わないという新たな違法行為策に終始するのである。

しかし、こうした対策も目先の利益の追求でしかなく、労働者のモチベーションの低下、人手不足の深刻化を招き、最終的に経営危機に陥る道でしかない。



弁護士法人  
パートナーズ法律事務所長  
弁護士 原 和良

4 いる時は他人がうらやましくなります。しかし、他人には他人の困難があるのであって、それが見えないから自分よりも幸せそうに見えるのに過ぎません。  
生きていく限り、困難はつきものです。要はそれを不幸と思うか、自分が成長するための課題だと思えば、逃げずに向き合うかしかありません。

神様が与えてくれた自分が成長するための課題だと思えば、少しは気が楽になります。困難は、逃げるほど大きくなり、向き合うと自然と消えていきます。  
そんな仕事を通じての体験をこの度「明るい失敗く身近な悩みや、ちよつとした躓きからの脱出法」という本にして出版しました。

生きていく限り失敗はつきもの。私も日々失敗の繰り返しです。その失敗を明るく乗り越えることが、生きるということそのものだと思います。  
ご笑読いただければ幸いです。  
https://www.amazon.co.jp/明るい失敗  
-河-岩和/dp/429540120X



## 2017年版過労死白書を発表

厚生労働省は10月6日、過労死や長時間労働の実態をまとめた2017年版「過労死等防止対策白書（過労死白書）」を発表しました。

2回目となる今回の白書は、労働時間を正確に把握することが残業時間の減少につながるという分析や、過労死等が多く発生していると指摘のある自動車運転従事者や外食産業を重点的に分析しています。

### (1) 過労死等の現状

過労死等の現状は高止まりし、中でも過労自殺は増勢傾向にあります。

① **脳・心臓疾患の労災補償状況(公務員を除く)**…過去10年余りの間、労災補償請求件数は、700件台後半から900件台前半で推移。支給決定（認定）件数は、平成14年度以降、200件台後半から300件台で推移。

② **精神障害の労災補償状況(公務員を除く)**…平成21年度以降、請求件数は、1,000件台で推移。支給決定（認定）件数は、増勢にあり、平成24年度以降400件台で推移。平成28年度でみると、請求件数は1586件、支給決定件数は498件。

### (2) 過労死と長時間労働

平成22年1月～平成27年3月までの調査資料を基に労災認定の調査・分析をすると次のような結果が明らかになりました。

#### ① 脳・心臓疾患の分析結果

【その1】業種別…「運輸業、郵便業」が464件と最も多く、次いで「卸売業、小売業」が229件と多い。雇用者100万人当たりでみると、「漁業」が38.4件と最も多く、次いで「運輸業、郵便業」が28.3件と多い。

【その2】年齢別…雇用者100万人当たり脳・心臓疾患ともに50歳代、40歳代で多く、また、29歳以下を除くすべての年齢階級で、脳疾患が心臓疾患よりも多い。

【その3】時間外労働…各月の時間外労働を見ると、発症前期間が直前であるほど時間外労働時間が長く、発症前1か月で99.6時間であった。

#### ② 精神障害の分析結果

【その1】業種別…「製造業」が349件と最も多く、次いで「卸売業、小売業」の290件、「医療、福祉」の230件が多い。雇用者100万人当たりでみると、「漁業」が16.4件と最も多く、次いで「情報通信業」の13.5件、「運輸業、郵便業」の13.0件が多い。

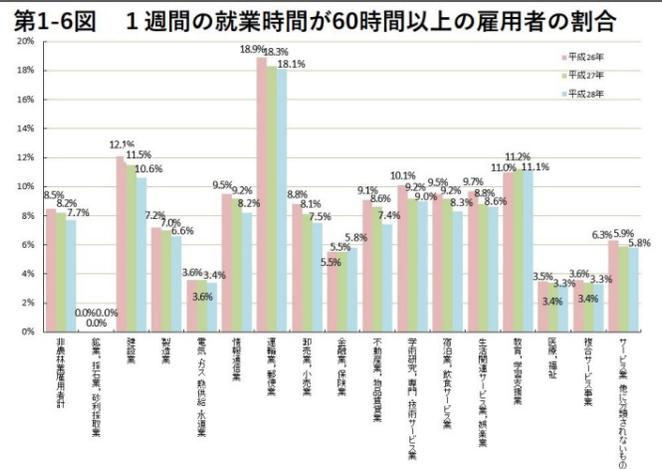
【その2】年齢別…雇用者100万人当たりでみると、30歳代、29歳以下の若年層で多く、男性では30歳代が、女性では29歳

以下、30歳代が最も多い。自殺事案では男性は40歳代が、女性では29歳以下が最も多い（第1-17図は過去5年間の過労自殺の分析）。

【その3】認定事由（出来事）…「仕事内容・仕事量の（大きな）変化を生じさせることがあった」が最も多く、次いで「（ひどい）いやがらせ、いじめ、又は暴行を受けた」が多い。自殺事案では、「仕事内容・仕事量の（大きな）変化を生じさせる出来事があった」に該当した事案が最も多く、次いで、特別な出来事である「極度の長時間労働」が多い。

### (3) 重点業種(自動車運転従事者、外食産業)の結果

過労死が多く発生しているとの指摘がされているのが5業種・職種（自動車運転従事者、教職員、IT産業、外食産業、医療等）。また、1週間の就業時間が60時間以上の雇用者の割合が多い上位3業種は、運輸・郵便業、教育・学習支援業、建設業（第1-6図参照）。



今回の白書では、その中で「自動車運転従事者」「外食産業」の掘り下げた調査分析を行いました。

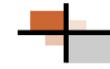
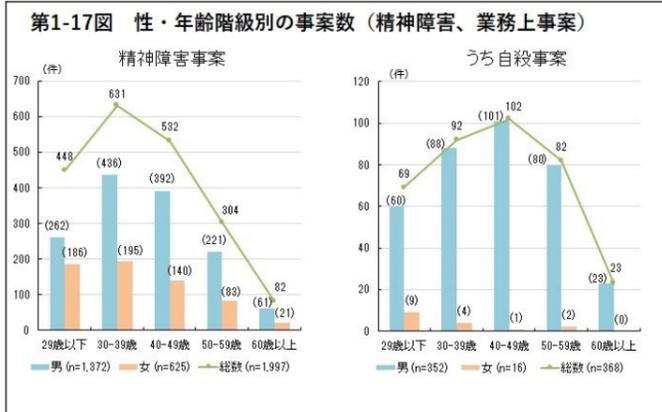
#### ① 自動車運転従事者の分析

○所定外労働が発生する理由…「人員が足りないため」と回答した者が、バス運転者58.8%、タクシー運転者23.7%。  
○深夜勤務回数が多かった月…タクシー運転者で12月、バス運転者は8月が最も高い。  
○休日出勤回数が多かった月…タクシー運転者、トラック運転者は12月、バス運転者は11月の割合が最も高く、次いで10月、12月が高い。

○これらの結果から、繁閑の差の解消を行うこと、運送業者、荷主、行政が一体となった取引環境の改善を図る必要性が明らかとなった。

#### ② 外食産業

○所定外労働が発生する理由…「人員が足りないため」が最も多い。  
○ストレス・悩みの内容…スーパーバイザー等と店長では「売上・業績等」が、店舗従業員では「仕事での精神的な緊張・ストレス」が最も高い。疲労蓄積度が最も高いのはスーパーバイザー等。  
○これらの結果から、スーパーバイザー等及び店長に対する本部（本社）からの店舗運営面等の支援が必要であり、定休日設けるなど休日確保が求められる。



## 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～



株式会社働き方研究所  
代表取締役 平田 未緒

### 第3回:本人が語る、契約社員「正社員化」の効用

では、なぜ、どうして、広島電鉄はそんな決断をしたのでしょうか。また、確実な人件費増につながる「正社員化」によって、企業経営の観点から、何かよい結果はもたらされたのでしょうか。

私が2012年に同社に取材を申し入れたのは、このことが聞きたかったからです。正社員化から丸3年を経て、当時の決断をどのように評価しているのか、直接うかがいたかったです。

結果私は、世に騒がれた「正社員化」の真の価値と、そのことによる芳醇な果実の存在を確信することになります。以下は、取材で直接私がインタビューさせていただいた、実際に正社員転換されたお2人の言葉です。

「正社員になれて、どれだけうれしかったかわかりません。実は契約社員でいるときには、家族にすら自分の勤務先をきちんとしなかつたのです。正社員になってようやく、『お父ちゃんは、ヒロデンの社員や』と胸を張って言えるようになりました」

「賃金の額そのものが上がったのはもちろん、昇給・昇格の可能性が出たのが大きかったです。生活が安定することで、先々を考えることもできるようになりました。仕事への意欲が高まったことはもちろん、一層責任感が増しました」

「何よりも無期雇用契約になれたときがうれしかったです。ものすごく安心したのを覚えています。1年契約のときは、仕事をしていても、常に『来年はこの仕事はできないかもしれない』という不安がありました。正社員になって『ああ、これでもう、来年の心配はしなくていいんだ』と思ったのです。今はこうした心配がないので、車掌の仕事に100%集中できます」

これらの言葉には、「同社の」正社員化の成果が端的に表れていると思います。「同社の」と敢えてくくったのは、運転手と車掌を無期雇用契約に転換する際に、「職務・職責に応じた新たな賃金制度の導入」を、同時に行っていたからです。

運転手の仕事も、車掌の仕事も、正社員が行っても契約社員が行っても、内容は変わりません。なのに、新規採用を正社員から契約社員とすることによって、同じ仕事に従事している両者に、大きな処遇格差が生じてしまっていました。これを、広島電鉄は、一気に解消したのです。

でも、経営的にはどうなのでしょう。これについて営業利益で見ると、転換直後の2009年度こそ電車部門で8200万円の赤字を出しましたが、翌年には電車・バスともに黒字化しています。2011年度は、電車・バス両部門を合わせ、営業利益2億100万円を確保。不動産などを含む全業の営業利益は、10億7600万円になりました。

実はこの取り組みは、「年間3億円のコスト増」と試算されていました。同社の事業規模で、毎年これだけ負担が増えていけば、経営に大きな影響を与えるのは必至です。それでも会社が、実施を決断した理由は、こうでした。すなわち

- ・雇用不安
- ・昇給のない働き方への不満や不公平感を解消し、全社員が一体となって、会社を支える体制にしたかったから、です。

>>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、数多くの企業を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/>



## 退院の悩み

Kさんが先日特別養護老人ホーム（特養）に入居した。Kさんは統合失調症で精神科専門の病院に入院していたが、症状が落ち着いてきたので退院して施設に移ることを病院から求められていた。特養は住民登録のある地域が入所しやすいと病院のケースワーカーから教えてもらい港区の特養に入所申込みをしていたが、その審査結果は入所順位263位の入所待ちだった。審査結果の有効期限は半年間で、その間に入所できなければ再度申込が必要となる。この順位じゃ無理かなと思っていたら、期限が切れる間際になって「空きができました。」と特養から連絡があった。

この連絡を諸手を挙げて喜ぶかという、心中は意外と複雑である。過去に私が後見人をした人で、転院（転居）して間もなく亡くなった人が2人いる。やはり病人の環境を変えることには不安がある。特養は要介護3以上の人が入る施設なので、体が動かせない高齢者が多い。Kさんも要介護3だが精神疾患で受けた介護認定で、身体に不自由はない。周りの入居者との違いにストレスを感じないかと心配になる。特養に見学に行ったが、Kさんがこの特養にマッチするかは正直私にはわからない。

じゃあKさんにお金があって高級な施設に入れればストレス

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/>



なく過ごせるかと言えば、それもわからない。病院のケースワーカーに聞いても、特養のケースワーカーに聞いても、明確な回答はない。Kさんに聞いても、当然回答はない。結局、特養で生活を始めてみないと、答えは誰もわからない。

Kさんは何もわからないまま車で特養に移動をして、何もわからないまま新しい生活が始まる。私は、特養がKさんにとって（少なくとも病院より）良い環境であることをただ願うだけである。

もう一人、現在入院中だが退院を求められているHさんという方がいる。Hさんはアルツハイマー型認知症。昨日話したことは覚えていないし会話をしていても同じ話を何度も繰り返すような状態だけど、こちらの問いかけに対して理解をして回答をする（一時的だろう）。

先日Hさんに「症状も落ち着いているので、退院をして施設とかに移りますか？」と聞いたところ、「もう大丈夫だから退院する。」と元気な回答があった。そして「オフクロが一人で暮らしているから、実家に戻って一緒に住む。オフクロには迷惑かけたからちゃんと面倒みないと。」と言われた。

Hさんのお母さんは40年以上前に亡くなっている。Hさんに何て言ったらいいか、誰か教えてください。



労使トラブル110番



労働相談メール [roudou@officesup.com](mailto:roudou@officesup.com)

## 賃金債権との相殺はどこまで許されるか？

弊社は賞与の前払い方式をとっているのですが、賞与の算定対象期間の途中で退職した従業員がいます。約1ヶ月分の賞与を返還してもらう必要が生まれたため、退職月に支払う給与から、過払い分を相殺する旨通知したところ、労働基準監督署から「労働基準法第24条に違反しているのではないかと指摘を受けました…。



## 【賃金全額払いの原則】

賃金の支払い、労働者の生活を安定させるという趣旨から、所定期日に所定賃金を全額支払うのが原則とされています。これを賃金の全額払いの原則（労働基準法第24条第1項）といいます。

この原則からすれば、基本的に賃金から何らかの金銭を控除することは禁止されることになります。この例外として認められているのは、①法令に基づくもの（税金や雇用保険料、社会保険料などの源泉控除）と、②労使協定により定めのあるもの（労働組合費や社宅費などの例）に限られています。

そこで問題となるのが「相殺」です。使用者が、労働者に対して有している何らかの債権をもって、賃金債権と相殺することができるのかということです。相殺とは、ある人に対して負担している債務を、その人に対して有している同種の債権をもって、対等額で消滅させるとの意思表示を行えば、その分減額されるという民法上のルールです。

では、賃金債権の相殺を認めることはできるのか、賃金の全額払いの原則に違反しないのかということが問題になってくるわけです。監督署が指摘しているのはこのことです。

## 【相殺禁止の原則】

相殺は一方的な意思表示で行うことが可能な制度です。もしこれが許されるとするならば、使用者がいったん相殺をすると労働者は事実上泣き寝入りせざるを得なくなります。

関西精機事件は、会社による「従業員の債務不履行による損害賠償請求を有しているのだから、それと給与とを相殺する」として一部給与を未払いとした措置をめぐる事件です。最高裁（昭和31.11.2）は、賃金の全額払いの原則は、使用者による賃金債権の相殺禁止の原則も含まれると判断し、使用者による賃金債権の相殺を無効としました。

## 【相殺の合意があれば可能か】

こういう一方的な相殺ではなく、使用者と労働者とで賃金債権と他の債権とを相殺することを合意していた場合はどうでしょうか。

最高裁は、仮に相殺合意がある場合でも、その合意が労働者の自由意思に基づいてなされたものであると認めるに足りる合理的理由が客観的に存在する場合に

限り全額払いの原則には違反しないとしています（日新製鋼事件平成2.11.26）。

形式的な合意があったとしても、それが使用者から強要された場合など、労働者の自由意思に基づくものではない場合は、やはり賃金の全額払いの原則に違反し無効となります。

## 【調整的相殺とそれが許される範囲】

ご質問のケースの場合は調整的相殺とみなされるかどうか問題になると思われます。よくあるケースとして、ある月に賃金を間違えて支払過ぎてしまった、その支払過ぎた部分を翌月の賃金から差し引くことがあります。調整的相殺といわれていますが、法律的に言えば、支払過ぎた賃金の不当利得返還請求権と賃金債権との相殺ということになります。

調整的相殺であれば何でも構わないのかということそうではありません。①時期、②方法、③金額などからみて労働者の生活の安定をおびやかすおそれがない範囲であれば、全額払いの原則には違反しないとされています。

福島県教組事件での最高裁（昭和44.12.18）の判断の概要を紹介します。

1. 給与過払いによる不当利得返還請求権を自働債権とし、給与の支払い請求権を受働債権とする相殺は、時期・手続・金額等の点で、労働者の経済生活の安定をおびやかす虞がない場合には、労働基準法24条1項の規定に違反しない。
2. 過払いのあった時期と賃金の清算調整の実を失わない程度に合理的に接着した時期にされ、かつあらかじめ労働者に予告されるとか、その額が多額にわたらない等（が必要）  
（このケースの場合、940円の過払い額で、返納を労働者に求め、求めに応じなかったので翌月分から差し引いたというもので、有効とした）

以上の判断基準を参考にし、賞与の過払い額が多過ぎないか（調整的相殺の範囲内か）、また、手続きとしても返納に応じなかった場合に、いったん給与を全額支払って、別個に返還を請求するというやり方をとった方がいいのかなどご検討ください。



## JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

## 「Scrapple From The Apple」

ピコ太郎のパイナップーパーンとは関係ありません。1947年にチャーリー・パーカーが作曲したビバップの名曲です。パーカーがよく練習していたハニーサックル・ローズのコード進行を使い、中間の8小節（サビ）はジョージ・ガーシュインのアイ・ガット・リズムのコード進行を使っています。スクラップルって新聞の切り抜きではありません。30年以上前には、ペンシルベニア州やニュージャージー州のスーパーマーケットの肉売り場にあったという記事をインターネットで見つけました。豚肉の顔やレバー、豚足など、そのままでは売れない部位をミンチにして、小麦粉やコーンパウダー、香辛料と混ぜて固めたもの。スパムより低級な食べ物らしいです。スライスして焼き、卵と一緒にパンに挟んで食べる。リンゴバターやメープル・シロップを付けて食べたらいいです。アップルはニューヨークという意味や、ビッグ・ニューヨークというジャズ・クラブという説、ニューヨークの売春宿という説まであります。ニューヨークからやってきたいろんな音楽をごちゃ混ぜにしたビバップであるパーカー自身を指す言葉というのが一番有力ですね。インストものですから、歌詞はないと思っていましたが、2001年にアンソニー・プロビュクスという方が歌詞をつけています。音域が広いように音が飛んでいますから、ネイティブが歌っていても苦しそうな感じです。

アップルを見にやって来た  
アルト・サクスを掴んで戻って来たんだ  
やるべき練習は全てやった  
間違いなくビッグになるんだ  
ニューヨークのジャズ連中と演奏することだね

スクラップルから自分を切り出すんだ

アップルの中心になるんだ  
みんなはバードを聴いたことがない  
絶対ビッグになってやるからな  
ニューヨークのジャズ連中と演奏することだね

町にやって来て演奏しよう  
本当に飛びぬけているんだ  
クールなポップ音楽でね  
本当になかなかのものだけ  
そこに出るのが待ちきれない  
さあ楽器を取り出して演奏しようぜ

後付けの歌詞だから少し無理がありますね。きっと初めから歌わせるつもりはなかったのだと思う。パーカーが出現する以前は、シング・ジャズ全盛期だった。ダンス音楽化したジャズを聴かせる音楽に高める努力を彼はしたのだ。多くの音楽家が兵隊として戦地に派遣される中、麻薬漬けだったパーカーは徴兵を免れた。頭の中に浮かぶメロディーや音の列をアドリブの中で実験をした。クラシック音楽も良く聴き、そこからアイデアを収集した。西洋音楽と黒人のブルース、ポプス、ありとあらゆる音楽をごちゃ混ぜにして、そこから新しい音楽を創造した。くず肉ではなかったがスクラップルからビバップを切り出すことに成功した。ここからモダン・ジャズが始まる。

一大政治戦が終わり、与党の圧勝。源平の富士川の合戦が、水鳥の羽音に驚き逃げる平氏のごとく、勝手に合流を決め、野党第1党がたった一日で消滅した事件と似ている。排除の論理をふりかざし、希望を絶望に変えたジャンヌダルク。現実の世界がアニメのように見えるのは私だけでしょうか。野党と市民連合がスクラップル状態になって、モダンな政治が生まれにくいかな。

## 失敗しない就業規則の作成・改定のポイント⑬

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18回:フレックスタイム制(フレックス制)

## 1. フレックス制を巡る最近の動向

フレックス制は、近年どちらかといえば廃止が進んできた<sup>1)</sup>制度ですが、最近のワークライフバランスや働き方改革への取組みの中で、導入や拡大のニュースが聞かれるようになりました。今年に入っても、NTTドコモが社員の育児・介護支援のためにフレックス制の対象者を拡大させたことやソフトバンクで一部の従業員についてコアタイムを廃止したこと等がニュースになりました。

特に大きく取り上げられたのが、トヨタ自動車です。新聞紙上では、係長級を対象に「裁量労働を実質拡大」と報じられましたが、法的にはコアタイムのないフレックス制を適用し、45時間分の定額残業手当を支給するものと言われています<sup>2)</sup>。これにより、事実上、裁量労働制に近い働き方を実現しようとするものです。

フレックス制は従来から育児・介護の支援策として有効と考えられていましたが、この例では、脱時間給的な働き方の実現にも活用できる余地が示されたといえます。このような新たな活用法に成果が見られれば、フレックス制も再び導入が進むことが考えられます。

## 2. フレックス制の概要と就業規則・労使協定

フレックス制とは、1か月以内の一定期間(清算期間)の総労働時間をあらかじめ定め、社員はその総労働時間を月の所定労働時間として各日の始業・終業の時刻を自主的に決定して働くことができる制度です。これにより、業務の状況や本人の都合で出退勤時間を選択できるようになるため、たとえば子どもの急な発熱時にも、自分の判断で帰宅できるようになるわけです。

この制度を導入しようとする場合、就業規則と労使協定にそれぞれ一定の事項を定める必要があります。

まず、就業規則について見ていきましょう。

就業規則では、始業・終業時刻を社員の決定にゆだねる旨を定めます<sup>3)</sup>。たとえば、「フレックスタイム制が適用される社員の始業および終業の時刻は、社員の自主的決定に委ねるものとする。」などが考えられます。

また、1日の中に必ず勤務しなければならない時間帯(コアタイム)、その時間帯の中であればいつ出社・退社してもよい時間帯(フレキシブルタイム)を設ける場合には、これについても規定します。コアタ

イム・フレキシブルタイムは、曜日によって設けないこともできるなど、自由に定めることができます<sup>4)</sup>。

このほか、以下の労使協定の内容を規定するか、労使協定の内容による旨の委任条項を規定しましょう。

なお、フレックス制を導入していても一斉休憩は除外されません。したがって、一斉休憩が必要な業種などの場合は、コアタイムに休憩時間を設けるか、一斉休憩の適用除外協定を締結した上で、各日の休憩時間の長さを定め、それを取る時間帯は社員に委ねる旨を規定するなど定めをするようにします<sup>5)</sup>。

次に、労使協定で定める事項は次の通りです。なお、本協定は労基署への届出は不要です。

- ①フレックス制の対象となる労働者の範囲
- ②清算期間とその起算日
- ③清算期間における総労働時間<sup>6)</sup>
- ④標準となる1日の労働時間
- ⑤コアタイムを設ける場合はその開始・終了時刻
- ⑥フレキシブルタイムを設ける場合は、その開始・終了時刻

## 3. フレックス制の注意点

フレックス制の問題点の一つに、従業員の時間意識がルーズになることが指摘されています<sup>7)</sup>。そのため、残業が常態化した働き方では、出退勤が自由であることが必ずしも労働時間の短縮にはつながりませんでした。

今後、導入しようとする場合には、同じ轍を踏まぬよう、対象社員を限定したり、社員の意識改革や総労働時間の消化状況を随時把握できるようにするなどの対策についても検討することが求められるでしょう。

- 1) 厚労省「就労条件総合調査」によれば、大企業では平成17年には32.5%が導入していたが、27年度では21.7%と10%以上減少している。なお、平成28年には22.1%と微増した。
- 2) H29.9.12付け日経新聞Web版の倉重公太郎弁護士の解説。
- 3) S63.1.1基発1ほか
- 4) 労基局「労基法コンメ」(労務行政)
- 5) S63.3.14基発150
- 6) 総労働時間は、〔40時間÷7日×清算期間の暦日数〕で求められた時間以下でなければならない。この総枠を超える時間は、割増賃金が必要となる。
- 7) JILPT「「裁量労働制等の労働時間制度に関する調査」

## 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54回:後進を育てる

## 【自分で何でもやってしまう管理職】

経営コンサルティングで指導に伺う多くの中小企業さんで感じることは、役員級・部長級が「生き字引」的に仕事に詳しく、何でもこなしてしまうタイプであり、50才代の後半から60代というケースが多いということです。そういった管理職の皆さんは、どちらかと言えば、仕事に精通しており、「自分には間違いがない」という自信にあふれているタイプの方が多いといえます。その反面、新しいことへの柔軟性に欠け、新しいことを取り入れる、また新しいことに挑戦するといったことは不得手といった場合が多いといえます。すると、どういったことが起きているかと言えば、次席(No.2)が育っていないことが多いのです。自分がやればできてしまうから、人に任せる必要がないのです。しかし、これから先のことを考えるとどうでしょう?60才以降も引き続き、役員や部長として残るとしても残り数年と言えます。その場合、そのままの仕事の進め方を続け、いきなり後進に席を譲ったとしても後進の者が同じようにできるかといえば、それはNO!です。つまり、少なくとも向こう5年以内の勇退が見込まれるならば、「後進を育てる」ことをしておく必要があるのです。

## 【山本五十六の名言】

第二次世界大戦で連合艦隊の司令長官であった山本いそろく五十六の名言に「やってみせて、言って聞かせて、やらせてみて、ほめてやれば人は動かす」という後進育成指導のあり方を示す言葉があります。中高年にあたる管理職の方々にそのような指導の姿勢があれば、人は育つでしょう。しかし、そこまで心の余裕を持って、後進に気配り・配慮ができていくかといえば、現実にはなかなか難しいといえます。これは、管理職としての人格や人柄といった問題とも関連が深いといえますが、はっきり言えば、50代後半以降になって、多くの場合、急にこれまでの考え方や行動を変えるのは容易なことではない、というより困難と言えます。ではどうしたらその状況の中で後進を育てることができるのでしょうか?

よく管理職にありがちなのは、自分でやった方が周りの人よりうまくできるから自分でやってしまうというタイプです。このやり方を続けていると、一人のキャパシティ(消化能力)以上の仕事こなせなくなること、後進の者が仕事を覚えることができないこと

といった問題が起きます。では、どうしたらいいか、後進に仕事を覚えてもらうためには、例え間違っても実際にやってもらうことしかありません。人間は物事を聞いてできるわけではなく、多少失敗があっても入り口の最低限の知識を与えて、その人なりにやってもらうことが第一歩となります。つまり、人を育てるには我慢も必要になります。

## 【後進を育てる手法】

もちろん、日常の仕事で中高年の管理職の皆さんにそのような育成指導を心掛けるように繰り返し言うて聞かせること自身は効果が0とは言えません。しかし、今までの業務の延長上でいきなりそうしろと言っても、急に行動パターンを変えることは難しいものです。そこで、お勧めしたいのは、「新しい改善課題を解決する対策の実行」つまり、改善のアクションプランを実行するタイミングに後進に任せてみるという作戦です。例えば、営業部長が自ら営業していくプレイヤータイプで、営業部員の受注目標管理ができなかったとします。管理帳票のマネジメントは得手ではなく、自分で営業した方が早いといったケースです。この場合、月次の受注目標の予定実績対比管理のフォーマットを作って業績管理をし、そこから個人別の営業案件進捗管理シートを作成し、更に案件営業管理シートで案件管理をするという営業管理の仕組みを構築し、営業管理を導入するとします。その場合に、「新しいことを受け入れがたい」中高年の管理職に実務管理をさせるのではなく、後進の次席(No.2)に実務を担当させるのです。そして、責任を持って毎月の管理帳票のまとめを後進に行わせるのです。中高年の管理職はそれを監修し、目標未達成のジャッジを行い、対策の主管を行うのです。そうなれば、実務は後進が担当していますから、そのジャッジを徐々に後進にゆだねていき、中高年はそのメンター役や、上位の管理を行うようにしていけば、自然と後進への引継ぎができます。つまり、新しいしくみの取り込みや、改善の実行の際が、頭の柔らかい若い世代への引継ぎのチャンスであり、後進育成の最大のチャンスとなるのです。会社は組織であり、組織を構成する社員も新陳代謝を図っていく必要があります。新陳代謝とは、古い物から新しい物への転換が不可避です。リプレースのタイミングをつかんで実行してこそ、「後進を育てる」ことになり、会社の存続が図れるのです。