



# オフィス・サポートNEWS

〒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

第133号 2020年3月

発行責任者 鎌田 勝典

## となりの弁護士

## Waite A Few Years

1 この1、2か月の私たち庶民の最大の関心事は、紛れもなく新型コロナウイルスの感染状況だ。A県で、新たに感染者が発生した、B県で感染者が死亡した。センサーショナルなメディアの報道に一喜一憂し、震撼させられる日々である。見えない恐怖の下で、マスクの買い占めや転売、また何の関係もないトイレットペーパーの買い占めまで、世間は一部パニック状態にある。人々の恐怖心は、敵が見えないこと、そのことによりこの非日常的な「警戒態勢」がいつまで続くのか、という先の見通しのなさ起因する。ウィルスに感染して、死亡した方々には哀悼の意、また入院中の方々、自宅待機を含めて療養中の方々には心からお見舞いを申し上げたい。

2 その一方で、もう少し長い目で見た時に、私はこのパンデミックによるパニックから次の進むべき将来を展望してみたいと思う。

報道によると、中国の工場の閉鎖・生産活動の停止により中国の大気汚染は劇的に改善されて青空が広がっているという。イタリアのベネチアでは、同じく観光客の激減により大気汚染が改善され運河の水は透き通り、イルカや魚が戻ってきたという。日本においては、テレワークが広がり、不要不急の残業と接待、宴会がなくなった。もちろん観光業界や飲食業界には大きな打撃であり、その対策は喫緊の課題であることは否定しない。しかし、このパンデミックを、これまでの日常を見直す契機とすることも大事だと考える。

3 パンデミックは、人類が如何に、この地球と自然を痛みつけながら、また自分の身体と精神をむしばみながら、経済成長とより高い収入を追い求

める負のワープにはまり込んでいたかを教えてくれるきっかけにもなっている。

パンデミックは、いずれ1、2年後には克服される可能性が高い。それまでは、とにかく国家や地方自治体はそれぞれの国民の命と生活を守ることに使命となる。企業は、その社員と家族の雇用と生活を守ることが使命となる。

4 私たちが、今考えなければならぬのは、その先の地球と日本の将来である。地球温暖化は避けずは通れない人類の共通課題であり、このままの経済活動を続けられれば2100年には、日本は人間が住めない列島になるといわれる。南海トラフ地震は30年以内に70〜80%の確率で日本にマグネチュード8レベルの大地震を引き起こすという。その時、原発はどうなるのか。

5 今回のパンデミックは、安ければいいという経済法則にもとづいて、海外に生産拠点を移転してきた日本の経済政策も問われている。輸入に頼る農業政策、食糧自給問題も同様である。ITによるテレワークは大いに結構だが、この国のあり方は本当にこれでよいのか、を冷静に考える契機にしたい。

英語では、「少々お待ちください」というときに「Waite a few minutes」という表現がある。今、私は、「Waite a few years」と言いたい。せせこせと、数分後のことを案じるよりも、数年単位での地球をどうするのか、人類は考えるべきである。



弁護士法人  
パートナーズ法律事務所長  
弁護士 原 和良



東京都練馬区の桜

## 時言

## コロナ倒産ラッシュが始まっている

1. コロナウイルスの影響による倒産ラッシュが始まりかけている。すでに宿泊業をはじめとした観光産業、航空業、中国への輸出・中国からの輸入等に関連した製造業、流通業、小売業、飲食店が甚大な被害で、約7割の企業に影響が生まれると言われている。とりわけ中小零細企業は資金繰りに耐えられず、3月末にも大量倒産が生まれかねない。

2. 電通が全社員テレワークに切り替えたのをはじめ、労働者の働き方にも影響が出始めた。中には解雇、退職勧奨、採用中止を開始する企業も出始めた。一方で、保健所や医療の現場では人手不足で、超長時間労働あるいは感染によりダウンする医師や看護師が生まれ始めた。

3. WHOがパンデミックを宣言し、欧米各国の対策費はアメリカの220兆円を筆頭に軒並み数十兆円規模となっている。一方、日本の医療現場ではマスクや防護服が不足し、PCR検査も韓国などと比べると桁違いの少なさである。鳴り物入りの雇用調整助成金も、むしろ100%補助とすべきで、フリーランスへの支援も一般の労働者と同額にするなどの対策が必要であろう。社会保険料の減免や納税の猶予、中小企業への保証制度の拡充などやるべき対策はいっぱいある。

4. 専門家会議は、爆発的な被害拡大のリスクを指摘した。政府も、被害拡大を防ぐ対策とともに、こうした経済の実態にみあった対策を打ってほしい。

## 編集後記

## 「私たちが何のために生きているか 誰にわかるというの？」

新型コロナウイルス感染症の影響で、多くのイベントが自粛されています。私も趣味の演劇が公演中止になり、仕方ないとはいえ、残念でした。

今月初めには劇作家・演出家の野田秀樹さんが「公演中止で本当に良いのか」という意見書を出しました。「感染症の専門家と協議して考えられる対策を十全に施し、観客の理解を得ることを前提とした上で、予定される公演は実施されるべき」とし、「ひとたび劇場を閉鎖した場合、再開が困難になるおそれがあり、それは『演劇の死』を意味しかねません」と訴えたものです。

野田秀樹さんは昨年、ロックバンドQueenの音楽を使って『Q』という舞台を作っています。戦時下および戦後のシベリア抑留における「全体主義」を批判する物語でした。パンフレットの巻頭言にも「大量の人間が、ひとくくりで、同じ『運命』を背負わされている」とあり、そこでは、一人一人の「人生」が失われているとあります。

この状況で公演をやるべきとも言えませんが、公的補償もないまま一律中止とするのがいいのか、演劇が不要不急だとして何が必要火急なのか、いち演劇ファンとしてモヤモヤしてしまうところでは。

ちなみに意見書の終わりに引用された「いかなる困難な時期であっても、劇場は継続されねばなりません」との言葉は、Queenの名曲『The Show Must Go On』を意識したものだと思います。フレディが亡くなる直前の曲です。「Does anybody know what we are living for?」というフレーズが最高ですね。訳は「私たちが何のために生きているか、誰にわかるというの? (誰にもわからないよね)」という感じでしょうか。

パンデミックは思っていたより長引きそうです。先が見えない不安な状況ではありますが、人生に必要なものを見失わずに生きていきたいところです。

釜澤 菜穂

## 新型コロナウイルス感染症の影響に関する企業向け助成金

新型コロナウイルス感染症の流行により、政府は、労働者を休ませざるをえない企業向けに助成金の特例を設けるなどして対応しています。

### 【雇用調整助成金】

例えば客足が遠のいたとか、イベントがキャンセルになったとか、そうした事情により労働者を休ませる場合、休業手当（その人の平均賃金の6割）を支払わなければなりません。その一部を補填する助成金が「雇用調整助成金」です。現在、新型コロナウイルス感染症の影響に伴う経済上の理由により、申請月前の1カ月の売上等が前年同期比で10%以上減少となった会社には、特例として要件緩和の措置が取られています。

#### ＜特例措置対象企業＞

- ・雇用保険設置事業所
- ・休業等をさせた初日が令和2年1月24日～7月23日の間にある

#### ＜特例措置＞

- ・休業の事後提出が5月31日まで可能（通常は、休業等をする前に計画の提出が必要）
- ・売上減を確認する期間（生産指標確認期間）は申請前の1か月だけ。（通常は、3か月平均で確認）
- ・最近、雇用量が増加している事業所も対象（通常は、雇用量の制限あり）
- ・休業等をさせる労働者の雇用保険加入期間は問わない（通常は、加入6か月以上の労働者が対象）
- ・最近、雇用調整助成金を受給していても対象（通常は、過去1年に受給している場合に規制あり）

#### ＜助成される額＞

- ・支払った休業手当の額の2／3（大企業は1／2）
- ※1人あたり1日8,330円が上限。支給限度は100日。

#### ＜ポイント＞

今であれば助成金は事後申請できますので、経営悪化などの理由がある場合には、従業員に休みの指示を出し、それから助成金の準備をしてもよいと思います。

### 【小学校休業等対応助成金】

全国的に多くの学校が休校になっています。新型コロナウイルス感染症に関する対応として臨時休業等をした小学校等（※）に通う子どもの世話をする保護者である労働者に対し、労働基準法で定められた通常の年次有給休暇以外の特別な有給休暇を取得させた場合に、その有給分の全額が支払われる助成金です。

一律的に小学校等が休校になった日以外でも、例えば子どもが新型コロナウイルスに感染した、または風邪症

状などがあり感染した可能性があったなどの事情で休ませざるを得なかった場合も対象になります。

（※）小学校等…小学校、学童クラブ、保育園、幼稚園など。障害のある子どもについては、中学校や高校も対象。

#### ＜有給休暇の対象期間＞

令和2年2月27日～3月31日

#### ＜申請期間＞

令和2年3月18日～6月30日

#### ＜対象労働者＞

休校等の小学校等の子どもの保護者である労働者。雇用保険被保険者でなくても対象。

#### ＜助成される額＞

有給休暇を取得した対象労働者に支払った賃金相当額の10／10（助成上限8,330円）

#### ＜ポイント＞

特に就業規則を変えることは必須とされていませんので、対象となる労働者がいれば、年次有給休暇を消化せずに有給で休ませ、後日助成金を申請するのがよいと思います。なお、既に本人の申請で通常の有給休暇や欠勤等の扱いで休んでいる場合であっても、事後的に同意を取って特別な有給休暇に変更することも認められています。

### 【その他の助成金】

#### 事業継続緊急対策（テレワーク）助成金

（実施：東京しごと財団）

新型コロナウイルス感染症等の拡大防止などのためにテレワークを導入する東京都内の中小企業向けに、必要な機器やソフトウェア等の経費が助成されるものです。基本的には全額助成（上限250万円）です。（※各種要件あり）

#### 時間外労働等改善助成金（新型コロナウイルス感染症対策のためのテレワークコース）

（実施：厚生労働省）

新型コロナウイルス感染症対策でテレワークを新規に導入する中小企業向けに、機器購入や就業規則作成等の費用の1／2（上限100万円）が助成されるものです。（※各種要件あり）

## 年金相談の現場から



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

## 繰下げていた年金を70歳からもらうためには

### Answer

#### 【繰下げが可能な年齢】

経営者などで一定の高額報酬を得ている方は、在職老齢年金制度によって老齢厚生年金が支給停止になってしまいます。そのため65歳からもらうことができるはずの老齢基礎年金と老齢厚生年金の両方又は老齢厚生年金のみ繰下げの方がよいようです。

現在の法律では、繰下げは66歳～70歳までの任意の月まで可能です。但し、70歳を過ぎるとそれ以上は繰下げによる増額はなされません。そればかりか、年金請求の時効は5年ですからあまりにも請求が遅れてしまうと時効によって消滅してしまいます。あなたに届いた通知はそのことをお知らせするためのものです。

#### 【繰下げによる増額は】

繰下げによる年金増額率は、1月当たり0.7%です。繰

### Question

まもなく70歳になるので、経営者から引退することを考えています。この度、年金事務所から年金請求に関する案内の通知が来ました。どういう手続きが必要ですか。

下げ可能期間である70歳まで繰下げると、「60ヵ月×0.7%」で42%増額されます。

いま政府は、高齢者の就業を促すため、75歳まで繰下げ可能期間とする法案をまとめています。国会を通過した場合の施行日は、2022年4月の予定です。この法案が通過した場合、75歳の時点でもらうと「120ヵ月×0.7%」で84%増額されます。

#### 【年金事務所に年金請求書をとりに行く】

年金の請求は65歳の時に送られてきた年金請求はがき（もしくは年金請求書）を使うことはできません。年金請求は、あらためて年金事務所で書類をもらい提出しなければなりません。

### Question

41歳の妻が乳がんから肺、肝臓等に転移し通院により治療を受けています。手術等は不可能との診断で抗がん剤治療を行っています。徐々にがんが進行している状況ですが、障害年金の請求は可能でしょうか。

### Answer

#### 【がんの障害年金の判断基準】

悪性新生物による障害とは、原発性の腫瘍、転移性の腫瘍にかかわらず、悪性新生物そのものによって生じる局所の障害や全身の衰弱または機能障害のことであり、さらに、治療の結果として起こる全身障害または機能障害を指します。つまり、がんの進行によって起こる障害の状態はもちろん、抗がん剤等の治療の結果起こる障害も含めて、また日常生活の状態等も含めて総合的に判断されます。

#### 【等級の区分】

そして障害等級の区分ではおよそ次のような判断がなされます。

○1級：疾病の認定の時期以後少なくとも1年以上の療養を必要とするものであって、長期にわたる安静を必要とする病状が、日常生活の用を弁ずることを不能ならしめる程度のもの

○2級：日常生活が著しい制限を受けるか又は日常生活に著しい制限を加えることを必要とする程度のもの

○3級：労働が制限を受けるか又は労働に制限を加えることを必要とする程度のもの

がんの症状、進行の程度はさまざまですから、必ずしも障害認定日（初診日から1年半経過した日のこと）には障害等級に該当しない場合もあります。その場合は、症状等を総合的に判断して等級に該当した段階で請求する（「事後重症」と言います）ことも考えられます。



## 株式の管理

解散登記の依頼があった。創業50年以上の製造業で特殊な技術もあるが、後継者がいないことから廃業することになった。

会社が廃業するとき、会社法上の手続きとしてはまず株主総会で解散を決議し、清算人を選任する。解散が決議されたら、会社の債権者に対して一定期間内(最低2カ月間)に債権を届け出るように知らせる。その方法は、官報公告と、会社が把握している債権者には個別に通知する。清算期間中は、財産の処分、債権の回収、債務の支払をして資産と負債を清算し、財産が余ったら株主に分配する。株主への分配が終わったら株主総会で報告をして清算は終了(結了)し、法人は消滅する。

依頼者の株主名簿を見たところ、親族以外の株主が一人いた。その一人は先代の知人で、会社設立の際に「名前を借りた」株主とのこと(平成2年以前は、株式会社の発起人は7名以上必要であった)。もう亡くなっているはずと言われた。

経験則として、ほとんどの中小企業は株主総会を開催していない。ほとんどの中小企業は株主が親族のみで構成され、そういう会社で株主総会を開催する意義がないからだ。それで問題ないということでないが、実態として問題が起きることは少ない。依頼者の場合は、親族以外の株主がいて、解散という場面で最終的に株主への分配も考えられることから株主総会の招集通知を発送することになった。

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/>



親族以外の株主はもう亡くなっているはずとのことだが、株主総会の招集通知は、株主名簿に書かれた住所に送ればそれで足りる。実際に届かなくても通知が通常届くべきであった時に届いたものと見なされる。相続人が受けとることもあるだろうが、その場合は相続人が会社に対して名義変更を届け出ることになる。相続人が複数人で共有で相続する場合は、そのうちの一人を名義人として届け出ることとなり、会社はその一人を株主と見なせばよい。

継続中の会社の場合、招集通知を何回送っても届かないなど、所在不明の株主の管理はコストの問題にもなってくるが、招集通知が5年以上継続して届かない場合は、以後招集通知は不要となる。また、所在不明の株主は一定要件を満たせば株式を競売して株主の地位を失わせることもできる。

さて、いざ招集通知を発送しようと宛先を書いて郵便番号を調べたところ、宛先に書いた地名が存在しない。似た名称の地名はあるが「株主名簿に書かれた住所に送れば足りる」なので、似た地名に送るわけにもいかない。届くはずもない招集通知を発送することとなった。株式の管理は会社の有利な法制度とはなっているが、雑な管理となれば無駄な仕事やコストは生れるので、やはり気を抜かずに管理して欲しい。

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章



JAZZでほっと一息

## The Way You Look Tonight 今夜の君は

1936年映画「Swing Time (有頂天時代)」の挿入歌でドロシー・フィールズ作詞、ジェローム・カーン作曲です。先月に続き女性作詞家です。ドロシーの歌詞にジェロームが曲を付けたのですが、メロディーのあまりの美しさに出来上がった曲をドロシーに聴かせたとき、彼女は部屋を出て泣き出し、涙が止まらなかったという逸話が残っています。映画ではフレッド・アステアが歌い、この年アカデミー賞を獲得します。また、ガイ・ロンバート楽団でデディ・ウィルソンのピアノ、ビリー・ホリデイの歌でカバーが出され、これもヒットします。

いつか、僕がひどく落ち込んで  
世界も凍りそうな時でも  
僕は暖かさを感じるだろう  
君のことを考えるだけでね  
そして今夜の君の姿をね

そう、君は愛らしい  
君の暖かい笑顔と  
ソフトな君の頬  
何にも要らない  
君を愛することと  
今夜の君が居れば

ひとつひとつの言葉で  
君のやさしさが大きくなり  
僕の恐れは剥がれ落ちる  
その笑い顔  
鼻にしわを寄せるしぐさが  
僕の未熟な心に触れる

愛おしい、決して  
決して変わらない  
息もできないほどの魅力をいつまでも  
変えないでくれるかい？  
だって君を愛しているから  
今夜の君が美しいから

デディ・ウィルソンはさらに成功させようと、ビリー・ホリデイを連れて10週間スタジオに籠り、デュエット曲としてレコーディングを行います。同じくビング・クロスビーが妻のデキシー・リーとデュエットします。6年後今度はベニー・グッドマンがペギー・リーと、続いてメル・パウエルがチェレスタを使って演奏したものをレコーディングします。1964年にはフランク・シナトラがカバーし、クリフォード・ブラウン(トランペット)、テナーのティナ・ブルックス、ジョニー・グリフィン、アルトのチャーリー・パーカーとインスト陣がレコーディングします。トニー・ベネットも歌いました。

新型コロナウィルスが蔓延し、世界中が恐怖の中、イベントは次々と中止。スタジオやライブハウスで働くミュージシャンや音響・照明の担当者、プロモーター、宿泊施設経営者などが真っ先に収入減となりました。原則外出禁止という国もあります。旅行業だって国が救済しないとけません。部品や材料が入手できなくて製造が止まるという事態も起きています。

ちょっと前、米中貿易戦争と言っていたのが嘘のようです。この先この不安に包まれたトンネルからいつ脱出出来るのか心配ですね。

バブル崩壊の時、株やゴルフ会員権を持っていないので、対岸の火事を見る思いでいました。ところが、不景気は全業種に及び金融機関は合併に次ぐ合併、証券会社も潰れ、生命保険会社にも損害保険会社も倒産と合併を繰り返しました。仕事は減り請負単価が下がり、対岸の火事どころではなくなりました。今思えば、よく生き抜けたものだ后感心します。

どこにも行けないのであれば、YouTubeで音楽を聴きましよう。この曲を聴くと明るさを取り戻せますよ。「いつか、世界が凍りそうな時でも～」、矢張り必要ですね、愛する人が。



労使トラブル110番



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

## 年次有給休暇の買い取りは6割程度でもいい？

### Question

ある従業員から、「定年後、再雇用してもらうか、それとも、有給休暇を買い取ってもらえるならそれで退職してしまうか、どちらかにしたいと考えている」という話がありました。いままで有給休暇の買取などしたことがなく、もし買い取るなら余った有給休暇を6割程度で買い取れないかと思っています。こういうことは許されるのでしょうか。

### Answer

#### 【年休買い上げが禁止されているのはなぜ？】

もともと年次有給休暇というのは、日本も批准しているILO(国際労働機関。国連の専門機関の一つ)条約に基づく制度です。西欧諸国では、通常20日~30日間まとめて旅行などをするバカンスの制度として定着しています。労働者の心身の疲労を回復させ、労働力の維持培養を図るとともに、ゆとりある生活の実現にも資するという趣旨から、労働基準法39条で使用者による付与義務を定めています。

こうした見地から、労働者の休息する権利をお金に変えること(年休の買い上げ)は禁止されています。通達(昭和30.11.30基収4718号)では、「年休の買い上げを予約し予約された日数に付いて年休取得を認めないことは、年休の保障(労働基準法39条)に反する」としています。したがって、労働者には年休の買い上げを請求する権利はなく、使用者には買い上げる義務もありません。

#### 【年休の買い上げが認められる場合】

一方、先ほどの通達では、「結果的に未消化の年休日数に応じて手当を支給することは違法ではない」とも述べています。「未消化の年休」とは次のような場合を指します。

##### (1) 退職時に消化できなかった年休

退職とともに年休の権利は消滅します。そのときに未消化の年休が発生する場合があります。

##### (2) 時効により消滅した年休

年休の消滅時効は2年です。通常、就業規則で「前年度の年休は翌年度に限り繰り越される」と定めてありますが、前々年度の未消化分は時効で消滅しています。

##### (3) 法を上回る付与日数

法律では、最低、採用後6ヵ月勤務した後に10日間、その後1年経過するごとに1日または2日の日数を追加して付与しなければならないとされています。会社によっては、この法律の基準を上回る日数を付与している場合が少なくありません。この法律の基準を上回る分を買い上げることは法に違反することにはな

りません。

#### 【退職時に生まれる矛盾の解決の仕方】

しばしば退職時には、従業員が次の人生を歩むため、転職などさまざまな私的事情があるものです。その解決のために有給休暇をうまく活用したいとか、ある程度の資金を準備しておきたいとかの要望が生まれることがあります。会社としては、退職前に仕事の引継ぎも含めてきちんと行ってもらいたいと考えでしょう。その結果、従業員の要望と会社の考えが相対立してしまい、有給休暇の消化にしわ寄せがくることがあります。

こうした矛盾を解決する方法として「未消化の年休」に対して「日数に応じて手当を支給する」方法もあり得ます。もちろんこれはあくまでも任意の手段ですから、従業員と会社とがよく話し合って解決すべきことです。ですから、ご質問のような通常の賃金の6割程度の手当を支払うことで解決することもあるでしょうし、「未消化の年休」の日数のカウントをどこまで遡ってカウントするかも任意です。結局、互いの納得、合意で解決するしかないのです。

#### 【使用者による5日の付与義務が法律で定められた】

2019年4月から、年休取得を促進するために、10日以上の年休を付与された労働者の年間5日の年休については、使用者が時季を定めて与えなければならないという、使用者付与方式が導入されました(労働基準法改正)。

これはもともと日本の年休取得率が5割を下回っていることが国際的な非難の対象となるなかで生まれた制度です。本来、付与された年休をその年度内に100%消化するのが当然の姿です。今後、未消化を残さないような「働き方改革」の進展が望まれます。

## 失敗しない就業規則の作成・改定のポイント④

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47回:セクハラの新たな問題

日本で初めてセクシュアル・ハラスメント（セクハラ）を理由とした民事裁判が提起されたのが平成元年でした。それから30年以上経ち令和の時代になった今、ほとんどの企業で、少なくとも就業規則上はセクハラを禁止し、違反した場合には懲戒処分することができるようになりました。

しかし、セクハラは過去の問題になったとは到底言えません。つい先日にもアパレル企業の社長がセクハラを理由に辞職に追い込まれました。また、セクハラをめぐって新たな問題も発生しており、そうした社会の変化を受けて、いわゆるセクハラ指針<sup>1)</sup>も繰り返し改正されています。そこで、今回は、最近の指針の改正をふまえて、セクハラをめぐる新たな問題について考えたいと思います。

## 1. 多様化するセクハラの問題

セクハラの典型的な例は男性→女性ですが、最近、同性間でのセクハラ（男性学生→男性講師）に関する裁判例<sup>2)</sup>があり、注目されました。また、LGBT<sup>3)</sup>に対するセクハラも新しい問題として認識されるようになっていきます。指針では、同性間のセクハラについては2014年に明記され、LGBTについては、被害者の「性的指向又は性自認にかかわらず」セクハラ防止措置の対象であることが2017年に明記されました。したがって、企業はこれらのセクハラに対しても防止措置をとることが求められます。

なお、同性間でもLGBTに対するものでも性に関するからかいやいやがらせはセクハラに該当するといえますが、これらも含めて禁止することを明記することで、会社の方針を明確にできるほか、教育の効果も期待できると考えられます<sup>4)</sup>。

## 2. 社員以外の者に関するセクハラ

近年セクハラの問題として取り上げられることが増えているのが自社の社員以外の者（たとえば取引先や関係会社の社員、派遣社員、就活中の学生、顧客、利用者）が関係するセクハラです。2018年の指針の改正では、このような「雇用する労働者以外の者」に対する言動に関する項目が新設されました。もっとも、これは「望ましい取組」とされており義務ではありませんが、裁判例の中には子会社Aの従

業員に対する別の子会社Bの従業員のセクハラについて、子会社Bの使用者責任も認めたもの<sup>5)</sup>もあることや、昨年大手企業の社員が就活中の女子学生にわいせつな行為をして問題となったことなどをふまえると、社外の者に対するセクハラについても禁止し、加害者については懲戒処分の対象になることを明らかにしておくことも必要ではないでしょうか。

多くの就業規則ではセクハラの定義、被害者などが社内でのセクハラを想定しているため、悪質なケースが発生した場合に、懲戒処分を検討する段階で疑義が生じないよう確認をした方が良いでしょう。

一方、自社の社員が顧客や取引先などの社外の人間によるセクハラの影響を受ける場合もあります。加害者が自社の社員でない場合、就業規則に基づいて加害者を処分することはできませんが、被害を放置すれば、自社の社員を守ろうとしない会社として社員の信用を失ったり、安全配慮義務違反に基づく損害賠償を請求されたりすることも考えられます。そのため、会社としては、加害者が社外の人間であっても相談に応じ、難しいケースもあると思いますが、担当を交代させたり、上司や事業主から加害者側に状況確認を求めたりするなど適切に対応することが求められます。

1) H18厚労告615。

2) H28.11.29千葉地松戸支判「学校法人M学園（大学講師）事件」。本事件では、学園にも十分な措置をとっていなかったとして、慰謝料等の支払が命じられている。

3) 本紙の読者には説明する必要はないと思われるが、LGBTとは「レズビアン」、「ゲイ」、「バイセクシャル」および「トランスジェンダー」の頭文字をとったもので、性的少数者を意味する言葉の一つ。

4) 厚労省のモデル就業規則15条では、セクハラとは別に「性的指向・性自認に関する言動によるものなど職場におけるあらゆるハラスメント」を禁止する包括的なハラスメント禁止条項がある。

5) H28.7.20名古屋高裁「イビデン事件」

## 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）



\* ブログとFACEBOOK始めました！HPにリンクしてご覧ください。



## 第83回:会社の成長発展を目指す(その3)人づくり

会社の成長や発展を願うならば、環境を改善し、しくみ（システム）を構築し、そして資源の価値向上を実現させる必要があることを前二回でお話ししました。日本の生産人口が減少し、生産力の総体的な低下をしている環境下で、これまで以上に高い品質の製品やサービスを実現し、「マーケットイン」つまり、お客様の満足度達成を意識せざるを得ない状況に変化しています。そして、そういう状況下で、高い品質を担保し、お客様の多様なニーズや満足に応える事業の運営が求められます。そのポイントは下記の三点でした。

- (1) 【プロセスの最適化】  
製品・サービス提供フロー各プロセスの理想実現
- (2) 【リスクマネジメント】  
製品やサービスの失敗が発生しないリスク管理
- (3) 【再発防止のための改善】  
失敗を再発させないトラブルシューティング

## 【仕組みを動かす人の「マインド」が不可欠】

では、その三つのしくみが整えば問題は解決するのでしょうか？ そうではありません。しくみはこれまでの、そしてこれからの学習により、継続的に改善されるものです。では、良いしくみとは自動的に改訂・改善されるのでしょうか？ これまでの経験値を生かして、アラームを出すとか、良いことを「考えることなく」実行するだけならAIロボットでもできます。但し、「初物」の失敗に対する改善策づくりや問題の重要度を認識して切り分け、重要度の高い失敗・課題に対応していくことは、人の判断力や勘所に頼らざるを得ません。ただ、そういった人の判断力や勘所を発揮するには、「問題を発見して対策していこう！」というしくみを動かす人の『マインド』が不可欠です。つまり、これらの良いしくみづくりにより、お客様に喜ばれる、そして継続的にオーダーいただける、或いはサービスや製品の品質が安定するといった同業他社に対して優位性を持つ事業とするためには、しくみづくりへの人の思いやマインドが重要なのです。

## 【モチベーションアップの手法】

では、しくみを動かす人の思いやマインドにより、改善へのモチベーションを持てるようにすることはできるのでしょうか。組織の中の少数ながら一定の割合の人は、高いマインドを持ち、黙っていても仕事を探

し、工夫し、既存のやり方に疑問をもつことから発想できます。また、その両極としては、マインドが低く、与えられた仕事だけをこなし、言われなければ新たな仕事をしない人たちがいます。このグループはほとんど働きかけてもその人の個人的特性なので、大きく変わることは期待できません。その意味での人づくりはその中間に位置する半数以上の人達の「モチベーションアップ」にかかっています。この人たちがマインドを持てる経営ができれば、最低でも8割位の人達は高いモチベーションを持つことになります。

人づくりには、様々な手法がこれまで用いられてきましたが、

- ①経営者の事業への思いを共有すること。  
経営者の持つ企業理念、その目指す姿が明確であり、経営者とのコミュニケーションにより、それがきちんと共有され、全社員が向き合っていること。
- ②業務の改善に興味を持って臨めること。  
業務の改善策につき、皆で話し合う場があり、その改善成果が、しくみの改善やお客様に喜ばれるなどの目に見える成果につながること。
- ③成果に対してきちんと報いられること。

改善の成果を、客観的に評価できるしくみがあり、きちんと報酬や権限として与えられる制度が整っていること。

これらの三つのポイントが、重要な要素です。経営者のリーダーシップにより、①は達成できます。②は、経営者がきちんと現場に目線を送り、その問題点を時には共有して語り合うなど、現場との一体感が重要です。そして、③には、経営者の主観ありきで評価を決めることなく、まずは様々な立場からみて、その成果が認められるかの評価の客観性が重要になってきます。

会社の成長発展には、セオリーがあります。環境づくり、しくみづくり、そして人づくり。これらが順次あるいは同時に3つのフェーズが揃って整備されていくことが成長発展の必須条件なのです。是非意識的に、これら3つのフェーズの整備構築を進めていきましょう。