



社会保険労務士法人・行政書士事務所

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140号 2020年10月

発行責任者 鎌田 勝典

となりの弁護士

それでも地球は回っている

1 「それでも地球は回っている」子どもの頃に伝記で読んだイタリアの学者で「天文学の父」「近代科学の父」と言われるガリレオ・ガリレイの名言である。

ガリレオは、17世紀初頭に望遠鏡を発明し、天体の謎を解明、当時の常識であった天動説に対し、地動説を唱え始める。

ガリレオの地動説は、異端として危険視され、1616年、52歳の時に宗教裁判にかけられる。裁判では、今後地動説を唱えないように命令されたが、その後も地動説を維持し、1633年の2回目の宗教裁判で終身刑の判決を受け、1642年に死亡するまで地動説を貫く。

2 このガリレオの生涯から私たちが学ぶべきことは、その時代の多数者の考え、常識は必ずしも真理ではないということであり、常に物事には批判的な視点をもって対処する必要がある、一見突拍子もない考え方であってもその考え方を封じてはならない、ということである。

批判的精神がなければ、判例変更もないし、時代に即応した法律の改正もなくなってしまう。

成熟した民主主義社会では、常に異論や少数意見が尊重される寛容さが必要であり、そのような寛容さのある社会こそが、真に強い

社会であると言つてよいであろう。

3

中国では、今年6月に香港で国家安全維持法が中国全国人民代表大会で可決・施行され、香港市民の政治的・市民的自由に対して世界から危惧の声が上がっている。旧ソ連邦から独立したベラルーシでは、ルカシエンコ大統領の独裁に対して反対する対立候補の政治家が拘束され、その妻スベトラナ・チハノフスカヤ氏が今年大統領選挙に挑んだが、世論ではチハノフスカヤ氏圧倒的優勢の調査結果にも関わらずルカシエンコ大統領が再選を果たした。1991年のソ連からの独立以来、30年近く独裁政権が続いている。

4 このような報道に触れると、世界にはなんてひどい国があるのだと多くの日本人は思うだろう。しかし、これは対岸の火事ではないと私は思う。忖度により権力者の顔色をうかがうことに徹した官僚やメディアが重宝され、これに異を唱える心あるガリレオは、静かに排除されていく。今回の学術会議の任命拒否問題も、権力批判をするとうなるかわかっているか、という見せしめとしか私には思えない。

ガリレオの悲劇はもうたくさんである。



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

編集後記

「最近流行ってますよね LGBTとか

映画『ミッドナイトスワン』を観ました。草薙剛さんが新宿のニューハーフシークラブで働くトランスジェンダーの風沙を演じています。原作・脚本も手掛けた内田英治監督はかなりの取材を経て制作したそうですが、中でも私が特にリアリーティを感じたのは、彼女が昼間に働くために受けた面接のシーンでした。(セリフはうろ覚えですが、) 中年の男性面接官が、彼女に「最近流行ってますよね、LGBTとか」「大変ですよね、僕も講習会とかで勉強したんですよ」などと話しかけるのです。

当事者からすれば、世間の流行りに乗ってトランスジェンダーになったわけではないし、それは講習会の机上の勉強などといった次元ではなく、自分の身に起きているリアルでしかないと思います。だからこの面接官はちよつとズレているし、無神経な言葉であることは否めないでしょう。でも悪気があるわけではないし、差別しようとして、自分の知らないことを学ぶ意思があるわけではなく、同性愛が広がれば足立区は減る」などと発言をした議員とは違います。むしろ面接官は「自分はLGBTに理解があるほうだ」と思っていることでしょう。私の体感として、最近足立区議のような人に遭遇することはずいぶん減りましたが、こういう人にはよく出会います。

LGBTに理解を示すことが社会のマナーのようになってきていますが、だからといって括弧つかひとつての集団のように促えようと、先ほどの面接官のようなズレた発言につながり、先述の議員は性的少数者はまわりにいないとも言っていました。普通存在する隣人です。その一人ひとりがそれぞれ異なる嗜好、個性、考え方を持っています。流行や風潮としてではなく、当事者に向き合うということが差別を解消していく一歩ではないでしょうか。

釜澤 菜穂



東京都文京区 後楽園

時言

大失業時代の予兆

1. 今までの黒字リストラと違い、航空業界、自動車業界、百貨店などのリストラ計画は文字通り赤字リストラで、その規模はかつてない。9月14日時点で、上場企業60社が計1万100人の早期・希望退職を募集している(東京商工リサーチ社)。日経新聞の調査によると、2021年春の大卒内定者は、2020年春入社数と比べると11.4%減った(10月19日付)。

2. 2008年からのリーマン・ショックは、金融経済が悪化し、製造大企業に波及する、いわゆる川上産業への打撃だった。今回はまず個人消費が減り、川下作業がすでに大打撃を受けている。吉祥寺という街だけで300店舗が休廃業したという。休廃業のペースは予測を越え、年間5万3,000件を超すペースだという(東京商工リサーチ)。国内の中小企業数は約358万社、「廃業を検討する可能性が

ある」と答えたのは8.8%。優に30万社を超える。

3. 新しい働き方としてテレワークがしきりに喧伝される。実施率は3割近くにのぼり、たしかにテレワーク労働者の休業率は低い。しかし、テレワークは、大企業の従業員や正社員を中心に実施されており、多くの中小零細企業にとってはあまり縁がない。まして女性労働者にとってテレワーク効果は限定的で、むしろ食事作りなどの家事負担が増し、子育て負担が増加している。宿泊・飲食、生活・娯楽等のサービス業が壊滅的ダメージを受けており、そこに働くことの多い女性労働者の雇用は減り、休業率は高止まりしている。

4. 政府は雇用調整助成金の特例措置を12月までとしている。再延長しないとリストラの急加速が予測される。

「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を発表

9月1日、厚生労働省は「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を改定し、副業・兼業における企業の対応や労働者の対応等を示しており、簡便な労働時間管理の方法として「管理モデル」を示しました。併せて、通達「副業・兼業の場合における労働時間管理に係る労働基準法第38条第1項の解釈等について」（令和2年9月1日・基発0901第3号）が出され、副業・兼業の場合における労働時間管理の解釈について示しました。

「原則、副業・兼業を認める方向とすることが適当である」というのが基本的考え方ですが、果たしてその内容は…。

【複数の事業場における労働時間は通算される】

労働基準法第38条第1項では「労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する」と規定しており、「事業場を異にする場合」とは事業主を異にする場合をも含む（労働基準局長通達・昭和23年5月14日付基発第769号）とされています。

もちろん労働基準法第36条第1項の協定（36協定）は、個々の事業場における延長時間を定めることとなり、この場合においては他の事業場における労働時間は通算されません。また、通算されるのはあくまでも労働時間ですから、休憩、休日、年次有給休暇についてはそもそも労働時間の規定ではないので、他の事業場でどのような労働時間となっているかは関係ありません。

【65%の企業が副業・兼業禁止】

エン・ジャパンの調査によれば、2019年で65%の企業が副業・兼業を禁止しています。認めない理由の第1位は「仕事に専念してもらいたい」、次いで「過重労働の心配」です。

裁判例では、労働者が労働時間以外の時間をどのように利用するかは、基本的には労働者の自由としつつ、それを制限することが許されるのは、およそ次のような場合に該当する場合としています。

- ① 労務提供上の支障がある場合
- ② 業務上の秘密が漏えいする場合
- ③ 競業により自社の利益が害される場合
- ④ 自社の名誉や信用を損なう行為や信頼関係を破壊する行為がある場合

こうした懸念がある場合は、必ずしも副業・兼業を認める義務がないというのが裁判所の判断です。

【ガイドラインによる労働時間管理の方法とは】

（1）ガイドラインによる労働時間管理の方法

- ① 労働者からの申告により他社の労働時間を把握する
- ② ①が難しい場合、簡便な管理方法（管理モデル）として、「副業・兼業の開始前に、A社（先契約）の法定労働時間とB社（後契約）の労働時間について上限規制の範囲内で上限を設定する。これにより、「他社の実労働時間を把握しなくても労働基準法を遵守することが可能となる」

（2）割増賃金の支払い方

- ① 副業・兼業の開始前…自社の所定労働時間と他社の所定労働時間を通算して、法定労働時間を超える部分がある場合には、その部分は後から契約した会社の時間外労働となる
- ② 副業・兼業の開始後…自社の所定労働時間と他社の所定労働時間を、所定外労働時間が行われる順に通算して、法定労働時間を超える部分がある場合には、その部分が時間外労働となる

【危惧される過重労働・健康管理】

副業・兼業を原則認めるとした場合、最も危惧されるのが過重労働です。この点で、ガイドラインはあらかじめ「時間外労働と休日労働の合計で単月100時間未満未満、複数月平均80時間以内の要件（労基法第36条第6項第2号及び第3号）」の範囲内での労働時間の通算を前提にしています。もともと1ヵ月100時間、複数月80時間というのは過労死基準と言われる上限時間であって、それを前提に副業・兼業を認めることを厚労省自ら打ち出すこと自身が異常と言わなければなりません。そもそも労働基準法は、法定労働時間を1日8時間、週40時間としているのです。

【労災保険の給付】

今回のガイドラインでは、労災保険の給付について次の新たな措置を発表しました。

- ① 複数就業者について、労災が発生していない事業場の賃金額も合算して労災保険の給付を算定する。
- ② 複数就業者の就業先の業務上の負荷を総合的に評価して労災認定を行う。
- ③ 副業先への移動時に起こった災害は、通勤災害として労災保険給付の対象となる。

職場のQ&A



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

コロナ禍のもとで、従業員が指示なき休業をとった場合

Answer

【勝手な休業に補償義務はない】

コロナ禍といえども、会社の指示や相談もなく勝手に休んだ場合、会社に補償義務があるわけではありません。休業補償というのは、あくまでも会社の指示により休業させた場合、平均賃金の6割以上を補償する義務があるとされているものです。緊急事態宣言も、あくまでも国民や企業に対して警鐘を発して、休業を要請したものであり、具体的にその要請に応えるのか、応えとするなら、いつ、誰を休業させるかは会社の判断だからです。

【有給休暇とは別の休暇制度を設けた場合】

もちろん本人が休んだ日を「年次有給休暇として認めて欲しい」と申請をする権利はあります。また、会社として、年次有給休暇とは別に特別の有給の休暇制度を設

Question

ある従業員が、コロナ禍のもとで緊急事態宣言が出されて以降、会社と相談のないまま勝手に休んでいます。最近になって「休んだ期間を有給で補償して欲しい」と言ってきました。どのように対応すべきでしょうか。

けた場合は、その制度を活用することもできますし、政府はそのような休暇制度を設けることを呼び掛けています。

【活用できる助成金もある】

政府は雇用調整助成金の特例措置として、コロナの影響で売上ダウンとなった事業所が、休業（時短休業も含む）させた場合の休業補償を補填する助成金を12月末まで延長する措置をとっています（来年1月以降も延長される可能性があります）。また、保育園や学校などの休校に伴い、子どもを養育する親の休暇制度を設けた事業所に対して、支援する助成金もあります。こうした制度を活用してコロナ禍を乗り切りたいものです。

Question

弊社では年次有給休暇を30分単位で取得することを認めています。労働組合もそれを支持しています。この制度は法律的に認められるのでしょうか？

Answer

【有給休暇はまとめて取得するのが原則】

年次有給休暇制度のもともとの始まりは、西欧諸国のバカンス制度です。バカンスは20日とか30日まとめて取得するの通常で、ILO条約でも一括付与を原則としています。

日本の年次有給休暇は、ILO条約を参考にして始まったものですが、労基法で「継続し、又は分割した」取得をできると定めたため、1日単位の取得が通常となりました。さらに、厚労省の通達で半日単位の取得が認められ、平成22年の法改正で、労使協定を締結した場合に限り1時間単位での取得もできるとされました。

【分割の限度を踏まえる】

上記のような分割取得にも限度があります。まず1時間単位の取得は日数で換算して「5日以内」と限定されています（労基法39条4項）。また、1時間をさらに30分とかに分割することは法律的に認められていません。有給休暇制度は、「休息、娯楽及び能力の開発のための機会の確保」（ILO47号勧告）が趣旨であることが大前提なのです。

確かにちょっとした用事で丸1日目で休む必要がないということから、1時間単位の分割をさらに分割したくなる気持ちはわかります。しかし、分割にも限度があることを労働組合にもよくわかってもらう必要があります。



当たり前

先日、新たにKさんという方の後見人になった。Kさんは80代、港区の自己所有のマンションで独り暮らしをしていた。結婚歴はなく、子どももいない。今年2月に足立区の路上で転倒していたところを警察に保護された。左大腿骨転子部骨折で台東区内の病院に入院する。Kさんは、自分が何で足立区にいたのかわかっていなかったとのこと。検査をして認知症と診断された。

Kさんは、入院する前までは自分自身で身の回りのことをしていた。港区のふれあい相談員(高齢世帯の訪問事業)の訪問も拒否していたとのこと。認知症の症状が急速に進行したのかもしれない。認知症や大腿骨骨折により自立した生活は困難となった。Kさんの親族に姪がいたが、遠方で且つ姪も70代のため、頻回な支援、金銭的な支援も難しい状況だった。入院費の支払、金銭管理、今後の居所(施設)の選定などに関して支援者が必要となり、社会福祉協議会を通じて、私が関わることとなった。

台東区の病院は、入院は3カ月間と決まっていたようで、Kさんは6月に埼玉県某の病院に転院した。後見人に就く前に、状況の確認や今後の生活について相談するために転院先の病院を訪問した。病院の相談員に聞くと、認知症は進行していると言われた。Kさんにもご挨拶をして、家庭裁判所に後見開始の申立をした。

コロナ以降、裁判所の多くの手続きが滞っている。また、後見手続では裁判所の調査員が本人(ここでいうKさん)と面談をすること

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/>



があるが、病院や施設が面会禁止となっていることもあり、後見人に選ばれるまで数カ月かかるという話もあった。しかし、Kさんの件は裁判所も調整をしてくれて、9月初旬、私を後見人とする審判書が裁判所から届いた。といっても、その審判が確定するのは審判の2週間後であり、さらにそれから私を後見人とする登記がされる。私がKさんの後見人であるという登記事項証明書がないと実質的な手続きは始められず、結局10月に入って後見人としての手続きを始めることとなった。

Kさんの入院費は後見人が就くまで全て未払いのままである。案件によっては未払いの入院費が数十万円のこともある。後見人に就くときの多くは未払いの入院費があり、病院というのは入院費を払わなくても患者を診るからすごいと思う。ただ、後見人の報酬も1年に1回しかもらえないので(しかも金額は裁判所が決める)、似たようなものかもしれない。

Kさんが入院していた病院に、後見人に就いたことと入院費の支払時期について連絡するため電話をした。「後見人になりました」と言ったら、開口一番「おめでとうございます!」と言われた。後見人になっておめでとうと言われたのは初めてで苦しいしてしまったが、待ち望まれていたことはよく伝わった。仕事に慣れてくると日頃やっていることが当たり前になってくけど、社会の期待を背負っているということを改めて感じさせられた。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

Invitation 招待状

1950年の映画「A Life of Her Own」で使用されゴールデン・グロブ賞のベストスコアにノミネートされましたが、1952年の映画「Invitation」でテーマとして使用されジャズのスタンダードナンバーとなりました。プロニスラウ・ケイパーが1944年に作曲したのですが、ポール・フランシス・ウェブスターが詩を付けたのは1956年。つまり2度目の映画に使われた4年後です。

歌なしでスタンダードになったせいでしょうか、インストものの録音が多いです。テナー・サクソ奏者のジョン・コルトレーンが1958年に録音しています。ピアニストではビル・エヴァンスが1974年、ヴィブラフォンではミルトンジャクソン1962年、ヴォーカルではダイナ・ワシントン1962年、サラ・ヴォーンも同年。オルガニストのジョニー・ハモンド・スミス1961年。日本人のジャズ愛好家に大きな影響を与えたアート・ブレイキーとジャズメッセンジャーは1961年に録音し、1970年にリリースしています。まだまだ沢山のアーティストの録音があります。理由は、コード進行が面白くてアドリブ向きだからということらしいです。

あなたとあなたの微笑は
奇妙な誘いを醸し出す
なにか私たちは
同じ夢を共有したような
でも、どこ？

何度となく
知らない人がいっぱいいる部屋で
本当に突然
あなたがそこに現われる

どこでも行け
輝くような誘惑が
私の生き方を変える
灰色の夜明けの中

そうねいつだってあなたの目は
奇妙な誘いを示し笑っている
あなたが去るとき
ああ、どこ？どこに行っただ

どれだけ待てばいいの
幻想の世界で
あなたがいるところは
近いようでとても遠い離れたところ

あなたに言って欲しい
温かい誘い
どこに行っただ
ダーリン、私の心に戻ってきて

Invitationはお誘い、招待。Temptationは誘惑。Temptationの方が多少ネガティブらしい。悪い企てはIntriguingというらしい。テレワークの急速な普及はコロナウィルスのせいですが、インターネット回線が逼迫する事態になり、インターネットの接続が安定しません。回線業者の飛び込み営業が会社に来ました。「お使いの光モデムの規格を調べさせてください」「N T T の代理店のものです」「月々の電話代金を安くします」などと決まり文句しか言わない。その会社の求人ページには「電話アポ取りなし、飛び込み営業なし」とある。事実とは異なる求人活動です。どんなお誘いをされたのか分かりませんが、営業活動も相当怪しい。コロナ禍の混乱に乗じた悪徳商法もありそうです。

歌詞の中に「Out of the blue」という言葉があります。晴天の霹靂(へきれき)と訳すそうです。歌になりませんから「本当に突然」としました。同じ意味で「bolt from the blue」も晴天の霹靂と訳すようです。寝耳に水とかやぶから棒でも良いそうです。何かとてつもなく良いことが out of the blue で起こると良いですね。



労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

固定残業制の有効要件とリスク

Question

会社から退職を迫られているのですが、退職にあたって残業代の未払いを請求したいと思います。基本給18万円、固定残業代6万円、通勤手当という給与明細書が毎月続いています。残業時間は、1ヵ月50時間以上は毎月あり、休日労働、深夜労働もよくあります。残業代は6万円に含まれているのでしょうか？

Answer

【固定残業代制の有効要件】

労働基準法37条は、時間外労働に対して1.25倍以上、休日労働に対して1.35倍以上、深夜労働に対して0.25倍以上の割増率による割増賃金を支払うことを求めています。この割増賃金に対して、固定残業代制を採用している会社も一定数あります。この固定残業代制の法律的有效要件について、最高裁は次のような基準を示しています。

(1) 明確区分性

明確区分性とは、時間外労働等に対する賃金(割増賃金)と、通常の労働時間に対する賃金とが、「検証」できるように区分されているかというものです。検証できない場合には、割増賃金の支払いが労働基準法37条に従ってなされているかが不明になるため、無効になるということです。

仮に、「基本給に固定残業代が含まれる」という規定になっていると区分されていませんので、区分性の要件を満たしていないことは明確です。ご相談の例では、たしかに基本給部分と残業代部分とが分離されて支給されているため、一見すると区分性は満たしているように見えます。しかし、①固定残業代が一体何時間分の残業代なのかが就業規則その他で明確にされていませんし、事前に何らの説明もなされていないようです。②さらに、時間外労働、休日労働分、深夜労働についての割増賃金それぞれ何時間分ということになるとさらに不明確です。

(2) 精算の合意と実態

もし何時間分の残業代であることが明確にされていたとしても、その設定した時間以上に残業した場合は、差額を支給(精算)しなければなりません。その差額の規定も、差額支給の実態も両方ないとなれば、これまた固定残業制は無効とみなされる可能性が大きいのです。

1ヵ月50時間の残業をしたとしたならば(休日労働、深夜労働はなかったと仮定します)、労働基準法

37条の規定に基づき計算すると、6万円を超える残業代が発生します。その差額は支給するという規定も、実態もなかったとするならば、固定残業代制は無効とみなされるでしょう。

【固定残業代も割増基礎賃金に算入されるリスク】

以上のとおり、固定残業代制の実質について、就業規則(給与規程)の定め方、給与明細上の記載、実際の運用等を総合的に判断して、定額手当としての固定残業代制が認められず、割増賃金は全く支払っていないものと扱われ、結果として固定残業代も割増賃金計算上の基礎賃金に算入され、請求される可能性があります。

ご相談の事例で、所定労働時間が1ヵ月170時間と仮定し、1ヵ月50時間の残業があったとして計算すると、

Aパターン

基本給18万円÷170時間×50時間×1.25=66,176円

Bパターン

(基本給+固定残業代の)24万円÷170時間×50時間×1.25=88,235円

会社側からすると、Bパターンで計算して請求されるリスクがあるということで、労働者からすると請求することができることになります。これに、休日労働や深夜労働が付け加わるともっと多額になり、1年間だと優に100万円を超す残業代未払いとなります。

なお、裁判となった場合に、実際の残業代請求から固定残業として支払われた額を差し引いた額が未払い残業とされるのか、それとも固定残業制自身が無効である以上残業代請求全額を未払として認めるのかは、判断の分かれるところでしょう。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント⑥4

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54回:子の看護休暇・介護休暇

今回は、令和3年1月に改正される「子の看護休暇」と「介護休暇」（以下、2つ合わせて「介護休暇等」といいます。）について取り上げます。

1. 子の看護休暇・介護休暇とは

はじめに、基本的な事項をおさらいしておきましょう。「子の看護休暇」とは、負傷し、または疾病にかかった小学校就学前の子の世話または疾病の予防を図るために必要な世話をを行う労働者が取得できる休暇です。一方、「介護休暇」とは、要介護状態にある対象家族の介護や世話をを行う労働者が取得できる休暇です。どちらの休暇も、労働者は1年度に5日（子または対象家族が2人以上の場合は10日）まで取得することができます。

2. 改正内容（令和3年1月1日施行）

従前の介護休暇等は、1日単位だけでなく半日単位での取得が可能とされていましたが、今回の育介則の改正で、1日でない方の取得単位が半日から時間単位とれました。これは、育児や介護を行う労働者が介護休暇等を柔軟に取得することができるようにするためです。

また、改正前は1日の所定労働時間が4時間以下の労働者は半日単位での取得はできませんでしたが、時間単位の取得はすべての労働者が対象となります。

なお、介護休暇等の時間単位取得が困難な業務¹⁾がある場合は、労使協定を締結することにより、時間単位の休暇制度の対象からその業務に従事する労働者を除外することができます。

規定例は、次の通りです（厚労省リーフレット）。

第〇条 （1項は省略→リーフレット参照）
2 子の看護休暇は、時間単位で始業時刻から連続または終業時刻まで連続して取得することができる。

3. 内容の詳細とカスタマイズ

介護休暇等は、法定より有利な内容としたりすることができますので、従業員のニーズ等をふまえてカスタマイズすることも考えられます。ここでは、

3つの例を取り上げます。

第1に、上記の規定例もそうですが、介護休暇等は、「始業の時刻から連続し、又は終業の時刻まで連続するものとする」とされており、いわゆる「中抜け」は認めなくてよいことになっています。しかし、もちろん認めることも可能です。人手不足で、一時的に抜けても用が済んだら戻ってきた方が助かるような事業所では、認める制度にすることも可能です。

第2に、取得の単位を分単位で認めることです。これも、法を上回る内容のため、可能とされており、施行通達（R1.12.27雇均発1227第2）では15分単位の例が示されています。ところで、1日の所定労働時間に1時間未満の端数がある場合、たとえば7時間45分の事業所の場合、時間単位の介護休暇等を何時間取得すれば1日分にカウントするのかという問題があります。これについては、1時間未満の端数は切り上げることになっているので、8時間となりますが、介護休暇等の取得を15分単位で認めている場合は、1日分の時間数を7時間45分のままとすることは可能とされています²⁾。管理は複雑になりますが、所定労働時間が7時間15分だったりすると、時間単位に切り上げた場合の差は45分になります。これに抵抗を感じる場合などでは検討の余地があるのではないのでしょうか。

第3は、有給化です。これは前の2つと比べるとハードルが少し高いかもしれませんが、しかし、使い勝手の悪い（！）時間単位の有給休暇と比べてみると、介護休業等は取得理由が制限されており、中抜けも認めなくてよいこととなります。育児や介護目的にだったら時間単位年休³⁾を認めてもいいと考えているのであれば、時間単位年休ではなく介護休暇等の有給化を検討してみてもいいかもしれません。

1) 指針（H21厚労告509）では、国際路線等の客室乗務員等が例示されている。

2) 「1日の所定労働時間数が7時間40分の場合には、15分単位で取得すると端数が生ずることから、子の看護休暇1日分の時間数を例えば7時間45分などに引き上げる必要があること」とされている（前掲通達）。

3) 時間単位年休では、利用目的や、中抜けを制限することはできない（H21.5.29基発0529001）。なお、分単位の取得も不可である。

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）



*ホームページを7月にリニューアルしました！

第90回:コンサルティングはしくみづくりと人づくり

中小企業経営の「コンサルティングって何をするんですか？」とよく聞かれることがあります。私達プロのコンサルタントからみれば、「えっ！」という思いですが、率直、何をしてくれるのかわかりにくいというのは、よくよく考えてみれば、逆の立場から見れば『あり』だと思えます。コンサルティングの出す成果が見えにくいということは、裏返してみれば、ちゃんと目に見える成果を出してくれるコンサルタントが少ないということでもあると思います。例えば、弁護士さんであれば法律の解釈により依頼者の係争を解決に導く。裁判に勝てば、それは成果と言えます。また、税理士さんであれば、会計書類を作成する、あるいは税務申告を出す。場合によっては、余計な税金を払わずに済むといった成果が見えます。その意味では、コンサルタントも実はわかりやすいのです。経営の成果である、利益を出すこと、経営の安定化を図ること、社員がやる気を持てる管理や組織を作る、又はお客様に信頼し満足してもらう商品やサービスを提供できるようにする、などなどです。そういわれてみると、「分かるよ」と言われそうですが、成果が見えにくいのは成果の出し方のわからないコンサルタントがあまりに多いためと言えます。コンサルタントの成果の出し方は、現実の世界と向き合って、会社の持てる経営資源を駆使して、成果の出し方をきちんと解説して、実現させることで理解できるのです。

【しくみづくり】

①見える化

中小企業の行き詰まりの原因の第一歩は、あらゆる事業活動が、いいのか、悪いのかわからない状態になって見えないことにあります。状況が見えないということは、問題が潜在化し、そのまま放置されることになるので、問題解決ができません。「予算と実績の比較が見えない」「業務のプロセスが見えない」「今後のスケジュールや計画が見えない」といったことが良くあります。私が「まず、表を作ってみましょう。グラフを作ってみましょう。スケジュール表を作成しましょう」など各種の見える化の手段を提案すると、怪訝な顔をされることがよくあります。多分、ちゃんとやっていないとわかったらいやだとか、ちゃんとやってないことがわかると、改善を求められるので面倒！などといったケースは多々あるといえます。まずは、見える化すること。これにより、問題が明らかになり、問題がわかれば、解決策を作ることができます。

②ベストな業務プロセス

会社が一番うまくいくやり方を共有していない、考えたことがない、人によってやり方がばらばらだということがよくあります。私達コンサルタントも会社の方のやっている業務プロセス&フローを説明してもらうことがありま

す。説明を伺うと、人によって言うことが違う、もっといいやり方があると思って、前任者のやり方をうのみにしている、ミスやロスが発生しても方法を変えようとせず、同じ失敗を繰り返す場合などが多くあります。簡単に言えば、会社で一番うまくできる人の方法を取りあえず、皆でまねることから始めるのです。次に皆でもっと良い方法やムダのない手順を考えるとよいのです。つまり、ベストな業務プロセスの追求です。

③PDCAを回す

失敗しても、お詫びして修正して改善せずに、また同じ失敗を繰り返すという学習効果のない人がいます。なぜでしょう。一つは、同じことをするのが楽だからです。そして改善はめんどくさい話と捉えているケースが多いです。つまり、改善を楽しめない、平穩を脅かされる。マインド向上のマインドのないやり方をしている場合が結構多いと言えます。PDCA（計画・実行・評価・対策）により、改善を回すのです。最初はつらいケースが多いです。しかし、改善が定着すると、間違いも少なく、改善を楽しめるようになります。更に失敗しないもっとうまいやり方、生産性の高いやり方で「働き方改革」を実現できるやり方はないかと考えるようになります。改善は力を与えてくれるのです。

【人づくり】

こうして、①業務に見える化して、②ベスト業務プロセスを構築し、③改善を継続的に行うしくみをつくると、目に見える成果が出てきます。但し、これは、しくみが動いているだけ。しくみを動かすのは人なのです。人がその気になることをモチベーションアップといいますが、率直だれでもモチベーションアップするかといえば、そうとは言いきれません。気持ちが後ろ向き、頑な、今更やりたくないと思っている気持ちの人にくら持ち掛けてもモチベーションアップはムリだと考えて下さい。だとすれば、しくみを戦略的に動かすのは、モチベーションアップできる人達だけ、もっといえば会社を去ることなく、共に船に乗ろうとする人たちを含めて、一つになって会社を、しくみを最大・最高に強くしていこうという社員で動かしていくことです。まさに『この指とまれの改革』です。

しくみづくりと人づくりが一体となって初めて、コンサルティングの成果も大きく生み出せるのです。コンサルティングとは、「会社を強くする」という成果を出すことです。

それは目に見える大きな成果を出すことで明白になるのです。