



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142号 2020年12月

発行責任者 鎌田 勝典

となりの弁護士

マンション管理組合の理事会をオンラインで開催することはできるか？

1 とあるマンション管理組合の理事長さんからこのような相談を受けました。

ちなみに、電話会議・テレビ会議などオンラインでの会社の取締役会は、かなり以前から有効とされてきました。法務省民事局参事官室の平成8年4月19日付「規制緩和等に関する意見・要望のうち、現行制度・運用を維持するものの公表について」と題する文書では、「取締役間の協議と意見交換が自由にでき、相手方の反応がよく分かるようになっていいる場合、すなわち、各取締役の音声と画像が即時にほかの取締役者に伝わり、適時的な意見表明が互いにできる仕組み」があることを条件に、オンラインでの取締役会は無効とされています。また、オンラインでの株主総会も可能とされています（株主総会（オンラインでの開催）
等）、企業決算・監査等の対応（METI/経済産業省）
https://www.meti.go.jp/covid-19/kabunushi_sokai.html）。



2 オンラインでのマンション管理組合総会が可能か？

これについては、区分所有法は、総会を「集会を招集」と規定しており、集会・招集とは、「日時・場所を特定して、集まること」を前提にしていますので、オンラインでの総会は、不可能という考え方が有力です（国会もそのよう

3 オンラインでのマンション理事会開催は可能と解釈される。

他方、オンラインでの理事会開催は、可能と解釈されます。また、特定の場所に集まつの理事会にその場に出席できない理事がオンラインで参加して出席するいわゆるハイブリッド理事会も有効と考えられます。もともと、オンライン理事会は有効としても、規約又は理事会運営細則で、オンライン開催のルールについて定めておくことが望ましいでしょう。オンラインにアクセスできない役員が出て来る（参加権の保証）、会議の形骸化、形式化（理事会軽視）を防ぐという理由からです。（福岡地方裁判所平成23年8月9日判決は、オンラインでの取締役会を一般論としては有効としながら、会議の要件を欠いているとして決議を無効とした。）



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

TOPIX

新型コロナウイルスと雇用・暮らしに関するNHK・JILPT共同調査

労使トラブル110番

3年前に結婚した従業員から「結婚休暇」取得の要望

～「特別休暇」規定によくある曖昧さ

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

となりの弁護士 ほか

原宿の街並み

時言

雇用維持をめぐる瀬戸際に立つ企業経営

10月に4,000余社を対象に行われた「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響に関する調査」（労働政策研究・研修機構が実施）は、このままコロナ禍が続いたとき雇用はどうなるのかを予測した。

9月の生産・売上額等は、5月段階と比べると一定の回復はみられるものの、前年同月比では6割で減少し、厳しい経営環境が続いている。その要因は、「自粛要請対象となった」「取引先がコロナの影響を受けた」「消費の需要減退の影響を受けた」というものが多い。

経営者の多くは過剰な人員を抱えている理由として、「雇用維持は企業の社会的責任だから」「解雇

すると従業員が路頭に迷うことになるから」「将来的に人手不足が見込まれるから」を挙げている。さほど企業の雇用維持に対する意識は強いものの、2割の企業が半年以内、3割強の企業が1年以内に現状の雇用を維持できなくなることが見込まれると回答している。

産業間の差も大きく、とくに飲食・宿泊業、小売業、運輸業の売上減が大きく、飲食・宿泊業では7割の企業で「1年以内に現状の雇用を維持できなくなることが見込まれる」と回答している。

雇用維持をめぐる瀬戸際に立たされている企業にとって、まずはコロナ収束が必須となっている。

編集後記

ウイルスや健康の態度が問われた年

最近「『健康』から生活を守る」（大脇幸志郎著）と「るん（笑）」（西島伝法著）という本を読みました。どちらも今年刊行の本です。

「『健康』から生活を守る」は、健康第一や医療優先の生活がほぼ疑いなしに「良いこと」とされているが、生活を自由にするための医療が生活を縛り付けては本末転倒ではないか、という趣旨のことが医師によって書かれています。たとえば煙草を吸うと肺がんになる確率が上がると言われますが、必ず肺がんになるわけではないですし、本人がそのリスクを承知で美味しく煙草を吸うことを他人がどこまで咎められるのでしょうか。

また、「るん（笑）」は小説集ですが、その中の「三十八度通り」は、科学にもとづいた医療が、あやしいものと位置づけられ、スピリチュアルな治療が当然に有効とされている社会の物語です。たとえば熱を出して苦しむ人に対して周囲は「薬を飲んでダメ、免疫力の気持を考えると」「祈りが足りない」といったアドバイスをしています。その気味の悪さがこの物語の持ち味ですが、私は読み進むにつれて、でも今の医療が絶対に正しくてこの治療が間違っているとは言いきれないよな、とも思い至りました。

2020年、社会を激変させた新型コロナウイルス。この感染症に対して、全く外出せずに過ごす人、抗ウイルスに良いと言われたものを色々と試す人、あまり気にせず日常生活をおくる人、「コロナはただの風邪」と宣伝しながらノーマスクで歩き回る人など、いろいろな態度が発生しましたが、私はそのこと自体は当然だと思いました。むしろ自分と違う態度の人を「バカだ」と蔑む態度が最もおそろしいと感じます。人それぞれに考え方があり、信仰があり、生き方があり、また、たしかにウイルスは怖いですが、そんな中で（だからこそ）、他者の態度を最大限に尊重しあっているべきだと思います。

釜澤 菜穂

新型コロナウイルスと雇用・暮らしに関するNHK・JILPT共同調査

新型コロナウイルスと雇用・暮らしに関するNHKとJILPT（独立行政法人 労働政策研究・研修機構）の共同調査結果が12月4日発表されました。民間企業の雇用者（20歳～64歳）5,000人を対象として、2020年11月に行われた調査です。

【コロナ禍は女性（とくに非正規女性）の雇用に大きな被害をもたらしている】

○解雇・雇止めにあった割合は、女性が男性の1.2倍（2.1%VS1.7%）、非正規女性が非正規男性の1.8倍（3.0%VS1.7%）である。

○自ら離職した割合は、女性が男性の1.4倍（4.6%VS3.2%）、非正規女性が男性の1.7倍（5.3%VS3.2%）である。

○解雇や労働時間の減少など雇用に大きな影響を受けた人（変化あり）は、男性では19%に対して女性では26%と、4人に1人に上っている。

○解雇・雇止めにあった者で再就職できた女性の4人に1人は、非正規化（正規→非正規）になり、男性よりも2倍もの高い割合（24.3%VS12.5%）である。自ら離職した女性は、男性よりも2.5倍もの高い割合で非労働力化（仕事も求職活動もしなかった人）し、再就職できた女性の3割は非正規化し、その割合は男性の2.7倍にあたる（30.3%VS11.4%）。

【解雇・雇止め又は自ら離職した理由と時期】

○解雇・雇止めにあった理由は、女性の69.7%は、勤め先の休業・倒産（16.9%）、人員整理（28.9%）または事業縮小・業態転換（23.9%）といった会社都合である。

○男性は会社都合による解雇・雇止めの割合（56.0%）が女性より14ポイント低く、雇用契約期間の満了による雇止めの割合が女性よりも10ポイント高い。

○男性の解雇・雇止めはコロナ禍の初期（4月～6月）に集中。一方、女性の解雇・雇止めは9月にもピークが見られる。

○自ら離職した理由として、女性は「感染リスクの回避」（6人に1人）を挙げる割合が高く（男性は同4.9%）、男性は「給与への不満」を挙げる割合が高い（28.1%、同女性20.2%）。これは、対人サービス型産業に従事する女性が多いことが原因と思われる。

○自ら離職した理由として「保育園・学校の休園（校）や時間短縮」を挙げる子育て女性は14.5%に上り、その割合は子育て男性の4倍である。

【休業・労働時間急減の理由と休業手当】

○「勤め先から仕事・シフトをいれてもらえなかった

ため」を挙げる割合は、女性が男性の1.8倍（19.8%VS11.2%）。シングルマザーでは約3割に達している。

○「保育園・学校の休園（校）や時間短縮があったため」を挙げる割合は、女性が男性の3.4倍（9.2%VS2.7%）。

○「給与（日額）の全額が支払われた」割合は、女性が男性より10ポイントも低い（29.4%VS39.6%）。

○休業手当をもらわなかった理由として、「支払い対象ではないと言われた」が最も多く、全体の3割を占めている。「もらえることを知らなかった」、「有給休暇を使うよう指示された」を原因として挙げる人もそれぞれ16.9%と10.8%（男女計の数字）に上る。

【家事・育児時間の変化とメンタルヘルス】

○コロナ禍で家庭的負担が大きく増えた（子育て）女性ほど、雇用面の被害を受けやすい。

○子育て男性の家事・育児時間が緊急事態宣言期間中に26分増えたが、現在はコロナ前の水準に戻っている。家庭内の男女役割分業慣行がなかなか変えられない「壁」の存在が垣間見える。

○男性より女性は「精神的に追い詰められていた」や「うつ病的症状（傾向）と診断された」割合が高い。

○子育て女性の5%が育児放棄気味になっていた。「（雇用・収入等の）変化あり」子育て女性に限ってみると、7.1%が育児放棄気味である。コロナ禍で、児童虐待が増加する恐れがある。

【労働収入の重要度】

○有配偶者女性の労働収入が世帯総収入の3割を占めている。妻の収入貢献度は、正規女性が42.7%、非正規女性が23.8%になっている。

○妻の労働収入が1割以上減少した世帯の年収分布を見ると、「500万円～800万円未満」の共働き中間層に偏っており、この層でより大きな打撃を受けている。

○単身女性の労働収入が世帯総収入の7割を占めている。単身女性の収入貢献度は、正規が74.9%、非正規が64.3%になっている。単身女性が収入減になった場合、6%～9%の家庭は、公共料金の滞納や消費者金融の借入れといった切羽詰まった経済状況に陥っている。

○雇用に大きな影響があったシングルマザーの30.6%、有配偶者女性の29.0%が「食費を切り詰めている」。デフレ経済に拍車をかけている。

○飲食・娯楽業で働く女性は、収入の減少幅がとくに大きく、収入が3割以上減った人の割合は22%に上っている。



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

雇用調整助成金の対象となる「出向」とは？

Answer

【雇用調整助成金の対象となる「出向」とは】

① 一般に「在籍出向」の場合、出向先が給与を負担する場合がありますが、その場合は雇用調整助成金の対象とはなりません。ご質問のケースのように「経済上の理由で事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、雇用の維持を図ることを目的に行う出向」については同助成金の対象となります。したがって、出向後は元の事業所に戻って働くことを予定していることが前提となります。

② 出向元と出向先が、資本的、経済的・組織的関連性などからみて独立性が認められること、玉突き雇用・出向（出向元で代わりに労働者を雇い入れる、出向先で別の人を出向させたり離職させる、出向元と出向先で労働者を交換するなど指します）を行っていないこと。

③ 出向期間が3ヵ月以上1年以内（新型コロナ特例では1ヵ月以上1年以内の緩和措置がとられている）

④ 出向元事業所が出向労働者の賃金の一部を負担すること（賃金の全部を負担している場合は対象外となります）、また出向労働者には出向前に支払った賃金とほぼ同額の賃金を支払うこと

Question

コロナ禍の影響で事業を縮小せざるを得なくなっています。一定期間、他の会社に出向させた場合に、雇用調整助成金の対象となるのでしょうか。

【出向の場合の助成額】

助成額は、以下のいずれか低い額に助成率を掛けた額となります（助成率は、中小企業2／3、大企業1／2）。

- イ 出向元の出向労働者の賃金に対する負担額
- ロ 出向前の通常賃金の1／2の額

（例）出向時賃金日額18,000円、
出向元負担4割の場合

出向元負担7,200円	出向先負担10,800円
中小企業の場合 2／3＝4,800円助成	

※イの額（出向元が負担する額）がロの額（通常賃金の1／2）よりいくら高くても、「いずれか低い額」に助成率を掛けることとなりますから、出向元が負担する額の上限は出向前賃金の1／2以下に抑え、出向先が1／2以上負担することとする契約を、出向先と契約するのが現実的だと思います。

【出向先も助成の対象とする検討が開始】

政府は出向元だけでなく、出向先も助成の対象とする「産業雇用安定助成金」を創設することを決定しました。今後、制度設計が具体化される予定ですが、雇用シェアを図り、結果的に休業者を削減させることなく、他の業種での雇用への転換を図る方策として期待されるところです。



組織に必要な資本とは

コロナでリモートワークが一気に広がり、今まで以上に「ジョブ型」の働き方が注目されるようになった。今年6月には私が所属する経営者団体で「リモートワークでの働き方」をテーマとした勉強会を行ったが、リモートワークで生産性が高い人とそうでない人の違いがはっきりと出てしまったという話もあった。働き方に関するメディアの情報の中には「会議に出るだけのオジサン(中間管理職)はいらない」とか「(テクノロジーの進化によって)究極、作る人と売る人がいれば、他はもういらない」というものもあった。

同じ団体で今年9月にした勉強会では「今の学生は『キャリア教育』を学校で受けていて、キャリアアップ・転職は大前提に考えている」とキャリアコンサルタントから話があった。私自身、3回転職をしながら複数の業務を覚えて独立・起業した。

私は、多くの体験・経験をしながら専門性を磨き、一生働ける仕事を身に着けることが生きるための資本となると思っていた。こんな背景があり、この先の働き方はジョブ型が増えていくんだろうと思っていた。

話は変わるが、我が家は3人家族で、妻と2歳の娘がいる。共働きではあるが、我が家での私の役割は「外で稼ぐ人(ハード担当)」、妻の役割は「家事・育児の人(ソフト担当)」という感じであった。もちろんこのご時世なので私も家事・育児はする。結婚するまで約20年間一人暮らしをしていたので家事は全部できる。

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/>



自分は十分に家事・育児をしているつもりだった。朝はゴミを出し、布団を畳み、娘のオムツを変えて、着替えさせ、保育園に送る。夜は娘をお風呂に入れるし、休日は部屋の掃除やトイレ掃除もする。でも、夫婦間の衝突が時々起こる。こんなに手伝っているのに何が不満なんだろうと思っていた。

今年の夏頃、娘のイヤイヤが激しくなり、悪ふざけも増え、夫婦共に手に負えなくなってしまった。妻が手一杯になり、私が家事を「手伝う」というスタンスでは回らないということが一目瞭然となった。私はそこで意識を変えて「できることは全部やる」と決めた。気づいたらすべて積極的にやることにした。我が家は「メンバーシップ型」に移行した。それ以降、夫婦間の衝突が減った。

振り返って考えると、妻が不満に思っていたのは負担が多いことよりも私が家事・育児に「主体性」がないことだった。ジョブ型の意識で家庭を回そうとしていた私は、妻との間にすき間を作り、すき間が亀裂となっていた。積み重なって、信頼を失っていたと思う。

ジョブ型よりメンバーシップ型の方が良いと言いたい訳ではない。組織の在り方は様々である。ただ、組織にとって「信頼」は大きな資本であり、この資本をどう築くかはどちらの型でも重要な課題だと思う。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

But Beautiful

パラマウント映画「南米珍道中」の中でビング・クロスビーが歌いました。1947年作曲ジミー・ヴァン・ヒューゼン、作詞ジョニー・パーク。1948年にはフランク・シナトラが歌ってヒットさせました。A-B1-A-B2という32小節の構成です。原曲はGメジャーですが、後期のシナトラはFメジャー。ビル・エヴァンズとスタン・ゲッツはCメジャー、トニーベネットとレディ・ガガはDメジャー、ビリー・ホリデイはBbメジャー、ナット・キング・コールはEメジャーと実に様々な調で歌われています。

ビューティフルという英語の意味は「美しい」と訳してしまうけど、感情表現だと「素晴らしい」とか「見事な」とかでも良いみたいです。But Beautifulは「それでも良いんじゃない」という感じがな。だからここでは「でもビューティフル」と曖昧に訳します。

(ヴァース)

恋が何であるか言える人なんているかしら
心の底からね
恋が何であるか話し合っているのを聞くと
みんなそれぞれ異なることを言っているの

(コーラス)

恋は面白かったり、恋しかったり
また、種やかだったり、狂わんばかりに激しかったり
それは良かったり、悪かったり
でも、ビューティフルよ

恋に挑戦するのもビューティフル
恋に落ちそうなら、望んでしまいなさい
それで私思っているの
どうなったって構わないって

恋は泪だったり、愉快だったり
厄介だったり、遊びだったり
それはどっちにしても心が痛む
でも、ビューティフル

それで私思っているの
もしあなたが私のものだったら
あなたを絶対離さない
それと そう思っていること自体
ビューティフルなの

結局、加山雄三みたいに「僕は死ぬまで君を離さないぞ」と言っています。若い読者には伝わらないかもしれませんが。「君といつまでも」という1965年12月発表の歌謡曲の間奏の間にしゃべるセリフです。55年後の現代、芸能ニュースは不倫問題だらけ。国民の期待を背負ったオリンピック選手まで、野良犬や野良猫みたいでウンザリする。元国会議員まで不倫で辞任して、妻の国会議員も落選。その妻が「許すチカラ」を出版して有名になった途端、夫は二度目の不倫。まるでギャグかお笑いネタです。海の向こうでは、「フェイクニュースだ」と叫んでいた当人がフェイク連発。ついに大統領選挙落選。直接選挙のあり方が問われています。前首相も「仮に私と妻が…」と言っていたが「桜を見る会」の不正は明らか。森友・加計問題でも疑惑は残る。嘘つきは泥棒の始まりと幼いころに教わったはず。アメリカでは「票が盗まれた」と言っているが、日本では国民の税金が盗まれたに違いない。国民に不正を「許すチカラ」は無いことを知らせるべきだ。But Beautiful ではなく Not Beautiful !!

新型コロナウイルスを一掃し、政治の不正もなくして新年を迎えたいものです。YouTubeで曲を検索するとトニーベネットとレディ・ガガのスタジオ収録の動画が見れます。間奏の合間にベネット爺さんがガガの涙を拭ってあげる場面があります。ほかにローズマリー・クルーニー、チェット・ベイカー、パーブラ・ストライザンドなどたくさんの録音が載っています。年末年始を美しい音楽で清めて、静かに過ごしましょう。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

3年前に結婚した従業員から「結婚休暇」取得の要望

～「特別休暇」規定によくある曖昧さ

Question

3年前に結婚した従業員から、「この間忙しくて休暇を取れなかった。ようやく取れそうなので結婚休暇を取得したいという要望が出されました。全く想定していなかった申し出なので「時効」で消滅したと言いたいのですが。

Answer

【よくある特別休暇規定の例】

こうした問題が生まれてくる背景には、就業規則の特別休暇（又は慶弔休暇）規定の曖昧さがあります。よく見かけるのは次のような規定です。

(特別休暇)

第25条 従業員が次の各号の一に該当するときは、それぞれに定める日数の特別休暇を与える。

	事 項	
1	本人が結婚するとき	5 日
2	父母、配偶者又は子が死亡したとき	5 日
3	祖父母、兄弟姉妹、孫、配偶者の父母が死亡したとき	3 日

休暇事由と日数だけ書いてありますが、①休暇日数には所定休日が含まれるのか、含まれないのか、②連続取得が原則なのか、分散取得も可能なのか、③取得できる時期は限定されているのか、無限定か、という疑問が生れます。今回の場合は、結婚休暇を3年後に取得したいというケースですが、休暇日数だけの規定だとこういう問題が生れてきます。

一般的には、結婚休暇は結婚式（又は婚姻届出）後1年程度の期間の間に限定する、死亡休暇は死亡日（又は葬儀の日）から連続して取得すると規定しているところが多いようです。休日を含んだ日数とするかどうかはばらつきがあります。

ご質問のケースでは、現規程からすると認めざるを得ないと思いますが、今後については規程の改定を急いだ方がいいでしょう。

【コロナ禍という新たな事態のもとで】

現行法のもとでは年次有給休暇以外に休暇の付与義務はありません。慶弔休暇などは会社の任意の規定になります。

一方、コロナ禍のもとで、保育園や学校が休園・休校となり保護者も休まざるを得なくなる、妊娠中の女性がコロナ感染を危惧して休業したいと考えているとき、あるいはコロナ患者は法律上休業させなければならないという扱いとなっているものの、濃厚接触者の休業補償についてはとくに法律的定めはありません。こうした事態にどう対応するのか、有給休暇によって対応するだけでよいのか、有給休暇の残日数のない者についてはどうするのか、という新たな問題が発生しています。さら

に、感染症というのは今後コロナに限られるわけではなく、天災事変や災害なども想定されます。

こうした事態に柔軟に対応できるよう、特別休暇制度に関する規定を就業規則に盛り込んでおいた方がよいと思います。規定の仕方としては、一つは、特別に、例えば「感染症等に係る休暇」という条文を作るというやり方もあります。もう一つは、現行の特別休暇の規定の中に「その他」という項目をつくり、「会社が特別に必要なと認めた場合」について、「会社が必要と認めた期間」を休暇とするという規定の仕方もあります。貴重な人材を失わないために、検討していただきたいと思います。

【テレワークを新たに規定することも検討】

感染リスクの軽減を目的にして始めてみたテレワークという働き方が、従業員からも歓迎され、会社としても効果を実感し、きちんとした規定として確立したいという要望も一部で生まれています。テレワーク規定を作成する際は、次の諸点をよく検討して臨む必要があります。

- ① テレワークの目的を明確にする
○感染防止が目的なのか、育児介護等との両立が目的なのか、もっとジョブ型（仕事の内容）での勤務制度として考えるのか
- ② テレワークの形態を明確にする
○自宅限定か、自宅以外も可とするのか
○対象者は、会社が決めるのか、希望者で決めるのか、非正規雇用者も対象か
○業務遂行は手元のパソコンから会社へアクセスするのか、会社が支給するのか
- ③ 労働時間の管理をどうするのか
○「事業場外みなし」とし、厳密な具体的指示を行わない（労働者がある程度自由に席から離れることができる形態）とするのか、随時具体的指示を行う形態か
○労働時間の把握の仕方は、労働者からの自主申告によるのか、細かく管理するのか
- ④ 業務量の示し方はどうするのか
- ⑤ 通勤手当、費用補助（光熱費・通信費等）をどうするか
- ⑥ トラブル、メンタルヘルスの対応、相談窓口等をどうするか
- ⑦ 在宅勤務の中止規定

テレワークを開始するためには、これらをあらかじめ決めておいた方がいいでしょう。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント⑥

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56回：懲戒(制裁)(上)

1. 懲戒処分とは

懲戒処分とは、規律違反や業務命令違反を行った社員に対して行われる、出勤停止や懲戒解雇などの不利益措置をいいます。懲戒(制裁)は労基法89条で、制度を設ける場合は、必ず就業規則に規定しなければならないとされています。

ところで、なぜ会社は本来対等な立場のはずの社員に、懲戒を行うことができるのでしょうか。この問題については、代表的な2つの考え方があります。一つは企業秩序の維持・確保のため当然に固有の懲戒権を有するとする固有権説、もう一つは労働契約に根拠を求める契約説です。後者の説は、「使用者が労働者を懲戒するには、あらかじめ就業規則において懲戒の種別及び事由を定めておくことを要する」とする有名な最高裁判決に繋がります¹⁾。

ここではこのどちらが妥当かということは置いておいて、懲戒は、秩序や規律の維持という目的と、就業規則の規定がその根拠であるということを確認し、そのうえで、就業規則に規定をする上でのポイントをみておきましょう。

2. 懲戒の種類(手段)

懲戒規定の中心となるのは、懲戒の種類と懲戒の対象となる事由の規定です。今回は、懲戒の種類を取り上げます。

懲戒の種類の主なものとしては、①戒告、②けん責、③減給、④出勤停止、⑤降格、⑥諭旨解雇(諭旨退職)、⑦懲戒解雇があります。

①と②は「将来を戒める」という古風な言い回しで表現されることが多いですが、要するに注意・指導を行うことです。①と②の違いは、始末書の提出の有無で区別されることが多いです(①は無し、②は有り)。筆者としては、似たような処分が2つあると、どちらにするか迷うことになるので、片方だけ(通常は②か)でよいと考えます。

次に③は、労基法91条により、1回の額が平均賃金の1日分の半額を超え、総額が一賃金支払期における賃金の総額の10分の1を超えてはならないとされています。ちなみに、実際に減給をしようとして平均賃金の半額を計算すると、その額の安さ(5千円に満たない場合もあります。)に驚く方もいます。

④は、一定期間出勤を禁止し、普通はその期間中の賃金は支払われません²⁾。そのため、期間が過度に長いと認められる場合は、懲戒権濫用とされ、無効とな

ることに注意が必要です。実際比較的多いのは7日から14日を上限とするケースですが、最近では1か月まで可能とする事例も増えてきています³⁾。ただし、人手不足だったりすると長い出勤停止は事実上できないことも少なくありません。

なお、出勤停止の日数のカウント方法ですが、特に決めていない場合は、民法の原則どおり暦日カウントすることになります。「労働日」でカウントしたい場合は、その旨を明確にしておく必要があります。

⑤については、役職を引き下げる場合と、資格制度上の等級を引き下げる場合がありますので、誤解のないように、どちらなのか(あるいは両方なのか)を明確に規定するようにしてください。

⑥は、「懲戒解雇」の一步手前の処分で、一定の期間を定めて退職届の提出を勧告し、これに従わない場合は懲戒解雇することをいいます。退職金の減額を伴う場合には、そのことも必ず規定しておくようにします。

最後の⑦は懲戒処分の中でも「極刑」に位置付けられるもので、一般的には即時解雇とされています。即時解雇であっても、労基署の認定を受けた場合は、解雇予告手当支払い義務は解除されます。また、退職金は支払われないか減額する場合は、その旨を規定しておく必要があります。ただし、非違行為の程度によっては、退職金の全額不支給は行き過ぎと判断される場合もありますので、運用にあたっては慎重さが求められます。

1) H15.10.10最二小判「フジ興産事件」
2) 行政解釈では、出勤停止期間中に賃金が支払われないことは「当然の結果」としている(S23.7.3基収2177)
3) 「懲戒制度の最新実態」(労政時報18.04.13)では暦日数で設定している企業の23.1%。ちなみに黒川前検事長と賭け麻雀をしていた朝日新聞の記者は停職1か月、産経新聞の記者は停職4週間だった。

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)



*ホームページを7月にリニューアルしました！

第92回：①戦略＋②しくみづくり＋③社員スキルアップ

【建築プロジェクトを企画するタイミング】

中小企業コンサルティングのパターンは大別すると、三つのパターンに分けることができます。一つは、会社の事業や経営をこの環境変化の中でどのように発展・展開を図り、経営強化を実現していくかという、いわば、「経営者の戦略パートナー」としてのコンサルティングです。二つ目は、会社の管理体制ができていない、ITのしくみの導入が進んでいない。あるいは、業務のプロセス＆フローが固まっていないケースです。この場合、現状のビジネスプロセスをチェックして、ミスやロスの発生リスクの少ない、当社らしい管理体制を構築したり、ITのしくみ導入をお手伝いするコンサルティングをします。そして、三つ目は、これらのしくみが構築されても社員の力量が不足しているために、スムーズに事業が回らないというケースです。この場合は、管理職や社員に寄り添って、どのような認識をもつべきか、何をできるようにすればよいかなど、意識と伸びしろをのびして、とりわけ会社のしくみを動かす実働部隊の責任社員のスキルアップを図り、しくみの運用・展開の実効効果を上げていくことです。

【戦略コンサルティング】

最近よくご相談があるのが、多くは業績のよい会社において、M&Aを含めた今後の社業の発展的成長の実現のサポートです。例えば、同じ会社の中で複数の部門を抱えて事業を行っている場合に、その責任者がだんだん仕事に慣れてくると、自部門の業績が伸びても、給与が社員の一定の伸びしろ分しか上がらないためモチベーションが低下し、成長の限界が来ることがあります。そのような場合、持株会社を設立し、各部門を事業会社として独立させる戦略策定をサポートします。そうすると、事業会社のオーナーである持株会社は、これまでの部門長に社長として事業を任せることで、頑張れば「給与も増える、事業拡大も図れる」というモチベーションを上げることができる一方で、オーナー会社として、事業会社から一定限度の配当を受けることがコントロールできるので、WIN-WINの関係を作り、グループの発展を実現することができます。経営者一人の知恵で悩むより、様々な会社を見て歩き、様々なノウハウやネットワークを持つ私達コンサルタントと共同作業で、リスクを最小限に抑えた社業発展のための戦略を組むことができます。

【しくみづくりコンサルティング】

中小企業によくあるパターンは、社内でうまく営業できる人や、サービスや生産現場の管理や運営のうまい人

がいる一方、うまくできずに失敗ばかりしている人がいるなどオペレーションのレベルにばらつきができることが多くあります。すなわち、定まった業務プロセス＆フローや業務マニュアルがない、あるいは作りっぱなしになっていて改訂もされず、実質的に機能していないといったケースです。そこで、現状のしくみを把握するためにサービスや生産の現状の業務プロセス＆フローを把握し、その課題を抽出して改善を図ります。その際には「社内で営業がうまい社員の方、サービスや生産をそつなくこなし、品質や工期を維持でき、お客様に喜ばれる、社内の各部門で一番優秀な社員さん達」が実行しているオペレーションを学ぶのが近道です。こうすることで、当社のフィットする、一番入りやすいしくみを作り上げることができます。さらに言えば、それで終わりではなく、それでも起きるミスやロスを逆に今後のミス・ロス発生の予防のための財産として活用し、更に改善のしくみを作っていくことでスパイラルアップを果たすことができるのです。

【社員スキルアップコンサルティング】

これは幅広くいえば、「人材育成」というカテゴリーにくくられるものですが、むしろもっとターゲットを絞ったスキルアップを指しています。つまり、eラーニングで社員のスキルを上げるとか、ZOOMでコーチングをして、皆の認識をアップさせ、モチベーションを上げるという広角で、全体の底上げを狙う「広くてやすい」スキルアップもあります。ここでは、もっとターゲットを絞り、しくみを動かす管理職社員や関連する他の社員をインストラクションし、ナビゲートする社内をリードする社員のスキルアップを図ることを意味しています。つまり、「しくみは作れど・・・」にならないようするためです。事業のしくみは、例えITシステムを導入したとしてもそれは生産性向上に寄与するための有効なツールに過ぎず、そのツールを動かし、うまくいかせるためにマネジメントするのは、人なのです。つまり、しくみをうまく回す秘訣は、人を育てる、つまりしくみを動かす人達のスキルアップを実現することなのです。

「戦略＋しくみづくり＋社員スキルアップ」のイメージをご理解いただけたでしょうか？ これらがうまく機能して初めて会社は強くなり、環境の変化にも対応して発展できる組織体になることができるのです。コンサルティングとは、そういう中小企業のお手伝いです。