

3 手が自由に使えるようになった猿たちは、次第に手の機能を進化・発達させていった。食料を獲得するために道具の使用をはじめ、頭脳を発達させ、生存を守るための共同生活は、相互のコミュニケーションの必要を生じ、複雑な言語を発達させていった。不運な外部環境の変化に対応する中で能力を発展させてきたことがわかる（それがよかったのか？ は別問題である）。

2 約500万年前のアフリカ大陸では、我々の祖先である猿たちは樹の上で安全な生活を営んでいた。当時、アフリカ大陸に地殻変動が発生し、大陸は東西に分断され、東側の森林が消滅し、平坦な草原の中で厳しい生活を送ることを余儀なくされた。何万年もその生活に適応していく中で、猿たちは平地での生活に適応するため二足直立歩行を余儀なくされていった。これが、猿が人間へ進化する第一歩だといわれている。

1 1859年、進化論を唱えたダーウィンは、著書「種の起源」の中で「人間は動物の一種」だと唱えて「人間は神の創造物」とする当時の教会勢力から厳しい批判を受けた。その後、ダーウィンは、1871年、著書「人間の由来と進化」の中で、「人間は猿から進化した動物だ」と唱えた。現代では、誰も疑わない心理とあっていいであろう。

ダーウィンの進化論とパンデミック

となりの弁護士

5 今、コロナのパンデミックの時代にある世界は、混乱の中にある。万物の霊長と言われ、未来に向けての創造力のあるはずであった人間は、パンニック状態の中で未来をイメージする想像力を欠如している。また、コロナで大変になっている業種、そこで働く人々がいる。そこには想像力は働かず、共感の欠如している。自分さえよければという創造力・共感の欠如である。社会の分断、言語を通じたコミュニケーションの欠如、あるべき将来に向けた創造力の欠如が日本でも世界でもまん延している。

「人間」とは、「人の間」と書く。他者との共存なくしては人、間社会は存在しない。我々は、猿で居続けた方がよかったのか？ 今、すべての人間に問われているのではないだろうか。



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

閉鎖的で不安な時代だからこそ

少し前までは銀座や新宿に行けばたくさんの外国人観光客がいて、いろんな言語が飛び交い、道を歩きづらいつと思うほどでしたが、新型コロナウイルス感染症の影響で、気づけばそんな人々をほとんど見かけなくなり、今年のオリンピックは延期になり、今年開催の雲行きもかなりやしいところ。海外旅行もしばらくは難しいでしょうし、それどころか、「ステイホーム」「自粛」の風潮のなかで、同居の家族や一部の同僚としか会話することのない日々が続いています。一種の「鎖国」のようです。

私は、前の職場で、中国人や韓国人との交流を多く体験しました。観光地を案内したり、一緒にご飯を食べたり、故郷の歌をうたったり。文化や思想で異なる部分はあるけれど、美味しいものや素敵なメロディーを前に並べば、自分と同じように、相手もたどりの人間なのだからということが分かります。だからこそ、今回のコロナ禍で、感染が始まった中国の地名を冠して「武漢ウイルス」などと呼ぶ人がいたり、「中国人は日本から出ていけ」などと差別的な発言をする人が出てきたりしたことは悲しく感じました。

100年近く前の関東大震災後の混乱では、流されたデマを信じた人々が多くの朝鮮人や中国人を殺したと言われています。混乱や不安の世の中であるほど、自分と違う人を遠ざけたいものなのだと思いますし、正常な判断ができずにデマや不確かな陰謀論を信じやすくなるものでしょう。外国人だけでなく、自分以外の誰もが、自分とは違う人です。このようにときだからこそ、差別や排除に加担しないよう、気を付けていきたいものです。また、知らない匂いのする街で、知らない人や言語に囲まれながら、ぼんやりと知らない味の飲み物を飲める日がくるのを楽しみにしています。

釜澤 菜穂

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143号 2021年1月

発行責任者 鎌田 勝典

謹賀新年

TOPIX

在籍型出向により雇用を維持する取り組みに新たな助成金

労使トラブル110番

夜勤勤務者の年次有給休暇は2日分の年休となるか？

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

長野県小諸市 いちご

時言

民主主義を痛めないコロナ対策

新年早々非常事態宣言が出され、飲食店は大打撃を受け、あちこちで解雇も始まった。2021年は暗い幕開けである。

国会に新型コロナウイルスの特別措置法改正案が出された。実効性を持たせるため罰則を盛り込んだと政府は自慢する。①夜8時までの自粛要請に従わない飲食店に「50万円の過料」、②入院勧告に従わない者に「1年以下の懲役または100万円以下の罰金」、③指示に従わない医療機関名の公表、である。

こういうやり方は中国やトランプ前大統領と同じではないだろうか。必ず国民に分断をもたらすことになる。だったら、①コロナ禍を加速させた「G O T O トラベル」「G O T O E A T」政策の責任、②入院できないコロナ患者を生み出す医療崩壊をもたらした責任、③公的病院を閉鎖する施策の是非はどう問われるのかという意見が出ざるを得

ない。

世界に目を向けると、一見強権的やり方がコロナ対策で成功を収めているかのように見えることがある。しかし、台湾は、武漢で最初に警告を発した李文亮医師の情報に接してすぐ防疫を強化し、一度たりとも都市封鎖も非常事態宣言も出さず見事に初期からの抑え込みに成功した。台湾でコロナ対策責任を担ったオードリー・タン氏は、行政と国民、経済界とが見事に連携し、中国と違って「民主主義を痛めない」で達成したと言う。片や中国は、李医師を抑え込み（のちに死亡）、情報を隠し、都市封鎖で対応した。このことがWHOからも、パンデミックをもたらした初期要因として批判されているのである。

行政による要請・措置は、それに見合った補償によって、合意、納得を得て達成されるものであることを肝に銘じたい。

在籍型出向により雇用を維持する取り組みに新たな助成金

コロナ禍のもとで外出自粛や営業時間の短縮などの要請が相次ぎ、事業の継続が難しくなった企業が増えています。とくに「旅館・ホテル」「飲食店」「パルプ・紙・紙加工品製造」「繊維・繊維製品・服飾品小売（卸売）」「広告関連」などが「マイナスの影響がある」と見込む企業として顕著です。一方、少ないながらも「プラスの影響がある」と見込む業種もあり、スーパーマーケットなどを含む「各種商品小売」「放送」「飲食料品小売」などが上位に並んでいます（帝国データバンクの調査）。

マイナスを見込む企業がプラスを見込む企業に一時的に在籍型出向（雇用シェア）を行い、雇用を維持する取り組みが始まっています。厚労省は、こうした雇用を維持する取り組みに「産業雇用安定助成

金（仮称）」を創設し、支援する方針を打ち出しました。

【助成金の特徴】

- （１）対象となるのは在籍型出向であること
 - （２）出向元事業主と出向先事業主の両方が共同で申請し、両方が支給対象となること
 - （３）助成の対象は、「賃金」「教育訓練及び労務管理に関する調整経費等」「出向中に要する経費」「就業規則その他出向に要する初期経費」など
- 概要は、資料を参照ください。

ただし、この制度は、第三次補正予算の成立、厚生労働省令の改正等が必要であり、現時点ではあくまで予定となりますので、ご留意ください。

職場のQ&A



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

年次有給休暇の利用 目的を記載させることは違法か？

Question

年次有給休暇の申請書の用紙に利用目的の記載欄を設けて、当日申請を認めるか認めないかの判断をしたいと思っているのですが、それは違法なのでしょうか？

Answer

【当日申請を認めるか認めないかは任意】

そもそも年次有給休暇の当日申請を認めるか認めないかという問題は、会社の任意の判断です。年次有給休暇の「労働日」とは午前0時から午後12時までの1日を指しますから、当日申請は既に1日が開始されてからの事後の振り替えを認めるかどうかという問題となります。

一般的に労働者はあらかじめ時季を指定し、これを使用者に通知することによって年次有給休暇を取得するのが通常です。それを労働者が任意に遅刻その他事情によって就業に差し支えた日を有休休暇に振り替えることはできません。ところが使用者が、その日（又は時間）を有給休暇に振り替えることはかまわないとされています。こうした扱いは労働慣行でなされる場合もありますが、なるべく就業規則の定めがあった方がいいでしょう。

【利用目的いかに付与するかどうかを判断するのは違法】

次に有給休暇の利用目的の問題です。法律上、年次有給休暇は当然に労働者に生ずる権利であって、労働者がどのように利用するかは労働者の自由です。したがって、労働者は会社に利用目的を申し出る義務はな

く、会社も利用目的いかに認める認めないの判断をすることはできません。但し、利用目的として、唯一、スト目的で利用することはできないという最高裁判決がありますので留意してください。

【年休届出書等の用紙に利用目的の記載欄を設けることは？】

しかし、年休申請書などの用紙に利用目的の記載欄を設けることそれ自体は違法ではありません。労働者はそこに記載してもよく、記載しなくても差し支えないものであって、利用目的によって取り扱いを不当に変えるということがなければ違法ではないとされています。

過去の裁判例では、一時に多数の労働者から同一時季を希望して年休の届出がなされたような場合等において利用目的の重大性・緊急性の程度によって時季変更権の行使の対象者を定めることは合理性と必要性が存するとされています（昭和57.2.18最高裁、昭和44.11.19大阪地裁など）。つまり、利用目的に記載欄の記載は、あくまでも訓示的（なるべく書くこと）なものとし、かつ、時季変更権の行使上の考慮資料として扱うのならば適法ということです。

産業雇用安定助成金（仮称）の創設

※制度の創設には、第三次補正予算の成立、厚生労働省令の改正等が必要であり、現時点ではあくまで予定となりますので、ご留意下さい。

■ 概要

コロナ禍において事業活動の一時的な縮小を余儀なくされ、労働者の雇用を在籍型出向により維持するため、労働者を送り出す事業主及び当該労働者を受け入れる事業主に対して、一定期間の助成を行う。

■ 助成内容等

対象労働者に係る次の経費について、出向元事業主と出向先事業主とが共同事業主として支給申請を行い、当該申請に基づきそれぞれの事業主へ支給する（申請手続きは出向元事業主が行う。）。

○ 出向運営経費

労働者（雇用保険被保険者）を在籍型出向により送り出す事業主及び当該労働者を受け入れる事業主に対して、賃金、教育訓練及び労務管理に関する調整経費等、出向中に要する経費の一部を助成する。

	中小企業	中小企業以外
出向元が労働者の解雇等を行っていない場合	9 / 10	3 / 4
出向元が労働者の解雇等を行っている場合	4 / 5	2 / 3
上限額	12,000円／日	

○ 出向初期経費

労働者（雇用保険被保険者）を在籍型出向により送り出す事業主及び当該労働者を受け入れる事業主に対して、就業規則や出向契約書の整備費用、出向に際して出向元であらかじめ行う教育訓練及び出向先が出向者を受け入れるために用意する機器や備品等、出向に要する初期経費を助成する。

	出向元事業主	出向先事業主
助成額	各 10万円／1人当たり（定額）	
加算額（※）	各 5万円／1人当たり（定額）	

（※）出向元事業主（雇用過剰業種の企業や生産性指標要件が一定程度悪化した企業からの送り出し）または出向先事業主（異業種からの受入れ）がそれぞれ一定の要件を満たす場合に助成額の加算を行う。

緊急情報

1 持続化給付金、家賃支援給付金の申請期限が2月15日まで延長（経産省）

○当初、1月31日までの申請期限が2月15日まで延長された

2 働き方改革推進支援助成金（テレワークコース）の3次募集を開始

○テレワーク用通信機器の導入・運用、就業規則の作成等に必要な費用などを助成。
申請期限が1月29日までと極めて短期間です

3 雇用調整助成金の特例措置が「非常事態宣言終了日の翌月末まで」という方針

○2月末までの特例措置でしたが、若干の延長となります。いまのところ3月末までは確定となるようですが、その後非常事態宣言が延長されれば特例措置も延長されるようです。その後の扱いは額等が縮小されて実施される予定です。



代取が決まらない

代表取締役が亡くなったので登記がしたいという相談を受けた。その会社(X社)には取締役が2名(AとB)がいて、代表取締役のAが亡くなった。

代表取締役が不在となったので、誰かが代表取締役になる必要がある。代表取締役不在のままではAの死亡の登記もできない。現在、X社の取締役はBのみであるが、この場合にBが自動的に代表取締役になるだろうか。

X社は「取締役会非設置会社(以下「非設置会社」という)」という形態の株式会社である。株式会社で「取締役会」を置く場合には取締役は3名以上必要となるが、非設置会社は、取締役は1人以上いけばよい。平成18年に会社法が改正されて取締役1人で株式会社が設立できるようになって以降、多くの株式会社が非設置会社となっている。私自身、年間数十件の株式会社設立の依頼を受けているが、会社法改正以降、取締役会を置く株式会社の依頼は1件もない。

非設置会社で取締役が複数いる場合、実は、全ての取締役が代表取締役となるのが会社法上の原則である。ただ、実際は、取締役が複数いる非設置会社でも代表取締役が1人であることがほとんどだ。それは、定款(会社のルール)で「例外」を設けることができるからである。X社も定款で例外を設けていた。X社唯一の取締役となったBが自動的に代表取締役になるか

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/>



は、X社の定款の内容次第ということとなる。

定款の雛形はインターネット上に沢山あり、参考にされている会社も多いだろう。例えば、日本公証人連合会のホームページにある非設置会社の雛形を見ると、例外の書き方として「当会社には取締役を複数置く場合には、代表取締役1名を置き、取締役の互選により定める」とある。これは「複数いる場合」に「1名選ぶ」ということなので、取締役が1名となれば選ぶ必要はなくなる。よって、X社の定款がこのように書いてあれば、Bは自動的に代表取締役となった。

しかし、X社の定款には「当会社は代表取締役を1名置き、株主総会の決議により選定する。」と書いてあった。これは、代表取締役は株主総会で選ぶと「確定的」に決めているので、Bは株主総会で選ばれないと代表取締役となれない。

X社の株式はAが70%、Bが30%を持っていた。そしてAとBは親族ではない。Aは遺言を書いていなかったため、Aが所有していたX社の株式は、相続人全員による遺産分割協議が成立しないと株主が確定しない。株主が確定しないと、株主総会でBを代表取締役に選ぶ決議ができない。遺産分割が揉めると、代表不在の状態が長引く可能性がある。

定款の内容を把握している経営者は少ないと思う。X社のようなケースもあるので、定款は一度確認して欲しい。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

夜勤勤務者の年次有給休暇は2日分の年休となるか？

Question

介護施設の事業所です。従業員の働き方は、日勤(1日7時間勤務)と、夜勤(16時～翌日9時の16時間勤務)をシフトによって交替する勤務です。

夜勤勤務の日に年次有給休暇を取りたいという方がおられたのですが、その方の有給残日数は1日でしたので、「1日分は有給となりますが、もう1日分は欠勤扱いとなります」と答えました。夜勤勤務の場合の有給休暇は2日分の取得とみなして構わないのでしょうか？

Answer

【「労働日」は暦日が原則】

労働基準法第39条は「使用者は6箇月継続勤務し全労働日の8割以上出勤した労働者に対して、継続し、又は分割した10労働日の有給休暇を与えなければならない」と規定しています。ここで「分割して」といっていますが(半日単位又は1時間単位の取得も可とされています)、結局分割の最小単位は「労働日」単位となっています。「労働日」とは、原則として暦日計算によるべきものですから、当日の午前0時から午後12時までの暦日24時間を意味しています。

したがって、年休日の単位である「一労働日」と、就業規則・雇用契約書で定めている労働時間(勤務時間)の「1日」とは意味が違います。有給休暇の取得をめぐるよくある質問で、当日の有給申請を認めるかどうかというのがありますが、法律上は有給休暇の「労働日」が既に開始されている以上、当日の有給申請は認めなくてもよい(もちろん認めてもいいですが)ことになります。

【二暦日にわたる勤務の場合】

一勤務16時間の隔日勤務や一勤務24時間の一昼夜交替勤務など一勤務が二暦日にわたる場合も暦日の原則が適用され、「一勤務の休暇は二労働日の年休となる」(昭和33.2.1基発90号)とされています。午前0時をまたぐ勤務を1回休んで年休をとるためには、原則として二労働日の年休の取得となります。もちろんこの場合の年休手当も二労働日分の賃金を支給しなければなりません。

ご質問のケースも、会社の対応は正しい対応といえるでしょう。

【著しく不合理となる場合の対応】

以上のように年休の「労働日」は原則として暦日制ですが、この原則を適用すると著しく不合理な結果となる場合があります。例えば、1日8時間の所定労働時間が午前0時を挟む2暦日にまたがるような場合です。昔なら炭鉱労働者が8時間3交替制勤務をとって、その3番方は2歴日にまたがる交替勤務でした。いまなら、夜10頃に市場に野菜をとりに行き、翌朝6時頃までに飲食店に野菜を降ろすような八百屋さんのような勤務形態もあります。昼と夜がひっくり返って、実働8時間勤務を毎日行っている場合などです。このような勤務形態にも暦日原則を適用して、1回の有休＝2日分としてしまうと不合理といえます。

こうした場合は、その「勤務時間を含む継続24時間を一労働日として取り扱って差し支えない」(昭和63.3.14基発150号)とされています。もともと年休の目的は労働者の休養の確保ということですから、その目的を達しうる限りでは比較的広く例外を認めても差し支えないということでしょう。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

What a Difference a Day Made 縁は異なるもの

原曲はスペイン語でCuando Vuelva a Tu Lado(クアンド・ブエルヴァ・ア・ツ・ラード)という曲でタイトルを直訳すると「あなたの傍へ戻るとき」となります。1934年メキシコのマリア・グレベールが作詞作曲し、同年アメリカ人のスタンリー・アダムスが英語版を発表しました。邦題を誰が付けたか分かりませんが、名訳だと思います。歌詞の中身からすると原曲から発想したものではないかと思います。原曲はラテンのリズムです。社交ダンスならばルンパでしょうか。英語版は1959年にダイナ・ワシントンがヒットさせ、グラミー賞を受賞しました。こちらバラードです。

たった1日でこの変化

ほんの24時間よ

太陽と花を連れてきた

雨ばかり降っていたところよ

昨日はほんとに憂鬱だったの

今日はあなたのものよ

寂しかった夜は過ぎ去る

あなたが君は僕のものだと言った時から

たった一日でこの変化

私の前に虹がかかっている

空は高く嵐なんてありえない

至福の時だから

ときめきのキスをしたから

もう天国ね

メニューからロマンスを選んだときから

たった1日でこの変化

そう、この変化はあなたのせい

「縁は異なるもの、味なもの」と言うらしいです。江戸いろはかるたにも収録されています。永井荷風の「にぎり飯」や水上勉「冬日の道」にも引用されています。YouTubeでダイナ・ワシントンを検索するとこの曲が出てきます。代表作ですからね。聴けば「ああ、この曲か」と気付くと思いますよ。テレビのコマーシャルや番組のタイトル曲、映画「マディソン郡の橋」にも使われましたから。スペイン語版ならCuando Vuelva a Tu Ladoで検索してください。ナタリー・コールのものが出てきます。雰囲気もずいぶんと異なったものに感じられます。

朝起きたら、新型コロナウイルスが世界中から消えていたというのなら喜ぶのだけれど、逆に日に日に状況は悪化しています。昨年の春には長くて1年と覚悟していましたが、ワクチン接種が高齢者向けに始まるのが3月末。あと1年は覚悟が必要かな。人の往来は止まったままですが、確実にそしてかなりのスピードで経営環境は変化しています。店舗の閉店は飲食業にとどまらず、雑貨やアパレルにも及んでいます。リアル店舗の客がネット販売へと流れている一方で、PayPayが自治体と協力して地元の商店を応援する取り組みが始まり、PayPayなどのオンライン決済が進んでいます。ポイントカードの利用で小銭を使わなくなったと思ったら、次は現金そのものを持ち歩かないで済みそうだ。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント⑦

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57回：懲戒処分(中)

1. 懲戒処分の事由の構成

今回は懲戒処分の理由となる具体的な事由の定め方をみていきますが、はじめにその「構成」、つまり処分の種類と懲戒事由をどのようなまとまりで規定するのかについて考えたいと思います。

ということかという、懲戒事由の構成には、たとえば、次のように①処分の種類ごとに懲戒事由を定める方法があります。

第〇条 次の各号のいずれかに該当する場合には、けん責に処する。
① 勤務が怠慢であると認められる場合
② ……（以下略）
第〇条 次の各号のいずれかに該当する場合には、減給に処する。
① ……（以下略）

この方法は、予測可能性が高い反面、懲戒事由を振り分けるのに難儀するのは必至で、しかも柔軟な運用ができないといった問題点があります。

そこで、②処分の種類を2、3程度にグループ分けして、グループごとに懲戒事由を定める方法、③懲戒事由を処分の種類で分けずに一つにまとめる方法が考えられます。今の就業規則はこの②か③の場合がほとんどでしょう。

どちらがよいのかは作成者の考え方によりますが、たとえば石寄信憲弁護士は予測可能性の観点から、少なくともi) 懲戒解雇およびそれに準じる諭旨解雇とii) それ以外の2つに分けて規定するのが適切として②の方法が良いとしています²⁾。これに対して中山滋夫弁護士は、②の方法も一定の評価はしつつ、柔軟性を持たせるという意味では③が最も望ましいとしています（ただし、公平・妥当な量定のために処分の目安を作るべきとしています。）。

筆者は、量定の幅が広いことが想定される行為があること（ハラスメントなど）、非違行為の社会的評価は変遷することなどから、③が妥当と考えます。

2. 個別の懲戒事由の定め方

具体的な懲戒事由の内容については、いちいち取り上げてはきりがないので、今回は私が大事だと思うポイントを4点示します。

第1に、懲戒事由の中に、必ず包括的な規定を定めることです。

第〇条 次の各号のいずれかに該当する場合には、前条で掲げる懲戒処分に処する。
① 勤務が怠慢であると認められる場合：
（中略）
○ 本規則その他の規程に違反した場合
○ 前各号に掲げるもののほか、これらに準ずる行為があった場合

これは、いくら大量に具体的な事由を定めても、あらゆる懲戒事由を漏れなく規定することは不可能なためです。

第2に、一般的な事由については、市販の就業規則解説本などを参照して抜けがないか確認するようにしましょう。そのうえで、自社の業務に特有な非違行為の洗い出しを行うことが大切です。たとえば、自動車を使用する場合は運転に関する事由を、過去の問題事例などを参考にリストアップするなどです。

第3に、懲戒処分は企業の秩序維持を目的とするものですので、その観点から妥当な事由かどうか検討することです。たとえば、営業職で成績不振を懲戒事由にできるかという相談を受けたことがあります。本人がまじめに努力したにもかかわらず、たまたま担当地区が悪くて売れないという場合もあります。そのような場合は秩序を乱したとはいえないので、懲戒事由としては適当ではありません（一般的に、普通解雇事由として定めます。）。

なお、私生活上の非違行為は、原則として懲戒処分の対象とはなりません。事業活動に関連性がある場合や会社の社会的評価の毀損をもたらす場合には、懲戒処分の対象となるものと解されます³⁾。

最後に、余計な修飾語句はつけないことです。たとえば「重過失」というような表現を見ることがありますが、懲戒の対象としては「過失」とし、重過失かどうかは量定で勘案すればよいでしょう。

1) 石寄信憲編著「就業規則の法律実務（第4版）」中央経済社
2) 中山滋夫「就業規則モデル条文」経団連出版。
3) 菅野和夫「労働法〔第12班〕」弘文

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93回：改善を実現する

昨今の新型コロナウィルスの感染防止対策がなかなか功を奏していないとの印象があります。一つには、今の時代に生きている私達には、これまで経験のない未曾有の事態であるためとも思えます。それゆえに緊急事態宣言を一度出して、収束したと思ったら第二波が来て、さらに第二波を抑え込んだと思い、経済回復策としてのGO TOキャンペーンをやったら第三波が来るという、まさに改善がなかなか実現できない状況が継続し、持久戦の様相を呈しています。このコロナ禍の感染拡大防止の改善が実現できないことは、企業の改善にも通じる点があります。

1. 現状を定量的に評価すること。

今般のコロナ禍の報道で、改善のアプローチとして良いことだと感じるのは、その“評価を数値即ち、定量的に行っている”ことです。「感染者数」が〇〇人、〇〇%増えた、或いは濃厚接触者の割合が〇%、もしくはコロナ用のベッドの占有率が〇%まで埋まっているなどです。一方で、企業が業績不振になった時に、往々にして「売上が下がっている」「利益が下がっている」「利益率が低い」などと口にするものの、「昨年同月比で売上げが〇%下がった」「利益率が昨年度に比べ、当月までの累計で〇%下がっている」といった定量的な評価は、一部の管理面の充実している会社を除いて行っていません。あるいは、管理部門はおこなっていても、営業部や事業部の多くの社員は、総体の数字の評価は気にしておらず、自分の査定に直結する個人成績にのみ気を遣うといったジレンマが発生しています。

2. 改善へのマインドを持つこと。

業績が下がってきた時に、経営者が「経営改革」や「業務改革」への意欲(マインド)を持ち、「いくぞ!」と言って後ろを振り返ると「誰もいない…」といったことはありうることです。つまり、改善へのマインドが経営者と社員の間に相当な温度差があるという場合が往々にしてあります。なぜでしょう？簡単に言えば、社員が改善のマインドを持つためのモチベーションを持てる環境がない、ということです。その場合の特徴としては、トップが事業を一人で抱え、社員は考える立場になく、「言われたことをやればいい」という人任せの習慣がついているケースです。もう一つは、「頑張って結果を出せば、報酬が増え権限がもらえる」という合理的な人事制度・報酬制度が整ってい

ないというケースです。これらのケースはどちらかであるというよりも、どちらもあてはまるというケースもあると言えます。これは、コロナ対策が国任せ、補助金が高い安いいった評論家になり、批判はすれどうまく行くためのワンチームつまり「感染防止に一つになって取り組む」という姿勢に欠けていると反省すべき点があることと通じるところがあります。

3. 処置すれど、再発防止のしくみなし

ISOの主任審査員として、全国の医療機関・建設業・製造業・サービス業などのマネジメントシステムの審査をしています。その中で「不適合」という業務のミス・ロスやお客からのクレームが起きた時に業種や、マネジメントシステムについての意識の差から、その対応に大きな差があります。例えば、医療機関の場合は、そのPFC（業務フロー＆プロセスマニュアル）において、ミスが発生すると顧客である患者様の命に係わるという現実があることから、実害に至らなかったインシデント（ヒヤリハット）について年間一千件に達することもあるIAレポート（インシデント・アクシデントレポート）を作成して、例えばナースステーション内のチームで再発防止策を考える習慣がついています。それに比べて、建設業や製造業は、不適合が人の生死に直結しないことが多いためか、（一部に食品や車など生命の危険に直結している例外もありますが）、手直しをし、人に起因する原因を「今後注意する」といったヒューマンエラーのせいだとお茶をにごすといった是正報告書を多くの場合見かけます。つまり、「クレームやミス・ロスの不適合発生⇒手直し処置⇒4M（Man人, Machine機械, Material材料, Method方法）のどこに原因があったか徹底して追及⇒再発防止対策を策定⇒対策を実施して対策の効果を評価する」という改善の実効効果をあげる、実現性の高い改善を実施するしくみづくりができていないケースが多くみられます。

改善は実現して初めて意味があります。その「改善の実現」のためには、①定量的な評価で客観的な指標をもとに対策立案を行うこと、また、②改善へのモチベーションを持てる評価・報酬等の社員環境づくり、そして③再発防止をやり遂げるしくみづくり、この3つのポイントが必須条件だと言えます。