

誌上セミナー

さあ どうする労務管理 給与・労働時間・解雇等の早わかり

坂内 正

はじめに

昔から、「人・物・金」は企業運営の要（かなめ）であると共に、永遠のテーマであるともいわれています。とりわけ好況時には補充したくともできず、不況になったからといって簡単に減らす事ができない「人」の問題は中小企業にとっては重要です。今回は特にこの「人」の問題に重点をおいて、給与（賃金）や労働時間といった基本的なテーマから労基法、労働組合、労務管理といったより幅広いテーマについても具体的に考えてみたいと思います。

ややもすれば、今まで「お金」に比べ、二の次にしてきた「人」の問題ですが、最近には企業の命運を左右しかねない程大きくて重いテーマになりつつあります。加えて経済について国境がなくなりつつある今日、人の移動についてもそのハードルはだんだん低くなりつつあります。

労務管理や人というややナーバスで重いテーマですが、出来るだけわかりやすくお話しします。

本稿は09年8月19日に開催された埼玉・上尾商工会議所・ものづくり創造セミナーとグローバル経営研究会・合同セミナーでの講演録に加筆したものです



・労働条件とは 給与（賃金）と勤務時間

労働条件というとき、皆さんはまず給与が念頭に浮かぶと思います。まあ、当然といえば当然なのですが、もう1つ同時に考えねばならないのが労働時間です。

賃金には、いわゆる給与のほか賞与や退職金を含みます。労働時間には1日8時間といった事のほか、週・月単位の労働時間や休暇なども含みます。今日は時間の制約もありますので給与を中心に話を進めますが、労働条件を語る場合には、給与と労働時間という2つ大きな項目があるという事です。

何だかだんだん面倒くさくなってきそうな感じしないでもありませんが大事な事項ですのでここは押さえておきましょう。

1. 給与（賃金）

馬喰（ばくろう）型賃金とは

皆さんの会社の給与の形態はどうなっているのでしょうか。まあ今は日払いという会社はないでしょうが、日給単位の計算、日給月給の合算、月給制とさまざまでしょうか。ではその給与は固定制ですか、それとも歩合制ですか、この商工会議所のメンバー企業の多くは工場中心ということですから一部の成果給はあるにしても残業（超勤）手当を除いては、概ね固定給に近いのではないかと推察します。

もう1つあります。皆さんの多くは中小企業の経営者でいらっしゃると思いますが、給与体系というものを制度化していますか。例えば年功序列型であったり、職能資格給制度であったりという事です。おそらくこれも私の勝手な推測ですが、年功型をベースにした馬喰（ばくろう）型ではないかと思います。馬喰型というのは昔、牛馬を飼育する馬喰が言ってみればエサを「つかみ」、牛や馬に食べさせていたという事に由来する言葉です。

大体このあたりという社内の既存のバランスや他社水準を見比べて「ガラガラポン」で給与を決めるというスタイルですね。

例えば皆さんの会社に25才で25万円、30才で30万円の給与の人がいるところに28才の中途採用の人を入れる事にしたというような場合です。28才だから28万円だと、それまで働いて貢献してきたくれた人達とのバランスや経験を加味して27万円にするといったケースですね。これはこれで妥当性はあると思いますし、体系化された大企業や公務員・公的企業のそれに比べて劣るという事では決してありません。重要な事はそれぞれの長所と短所とありますか、制約がある事を知っておいてほしいという事なんです。

大企業・公企業の給与体系

そもそも大企業や公企業の給与体系がどうなっているのか知らない。自分は父親から今の会社を引き継いで、そんな給与制度なんて深く考えずにやってきたという人も少なくないかもしれませんね。まあ、比較し考える素材という意味で大企業や公企業の給与制度がどうなっているか、今まで考えもしなかった事をザックリと紹介しておきましょう。

もちろん各企業、時代によって異なりますが概ね次のようになっています。

それは等級と号俸という2つの区分です。等級というのは建物に例えれば階（フロア）です。号俸というのは階段に当ります。この等級ですが、上位者を1等級にするところもあれば逆に6等級や8等級に位置づけるところもあります。なお企業によっては等級を単に級としているところもあります。

ここでは最上等級を1等級、最初等級を6等級として説明します。

例えば18才で入社した人は6等級1号俸、22才で入社した人は5等級1号俸とします。この場合何も差がなければ19才の人は6等級2号、20才の人は6等級3号、21才の人は6等級4号、そして6等級5号が5等級1号という訳です。ところがこれだと単純すぎるというか差がつかえません。ここで評価を入れて差がつくようにするのは。これが勤務評価とセットになった等級制度ですね。

ですから上の等級（フロア）へあがる階段を5段ではなくもっと多くする、例えば10段とかにして1年で上がる階段を普通の人には2号（段）、良くやった人は3号、もっと良くやった人は4号とかにし、芳しくなかった人は1号、場合によっては据え置くようにまでします。

すると成績のいい人は短い期間で上の等級に上がる事になります。

例えば18才1号の給料を18万円とし、22才の給料を22万円とすると10号で昇格するとした場合1号の金額は $(22万 - 18万) \div 10 = 4,000$ 円となります。

今の経済情勢とはかけ離れているかもしれませんがあくまで判りやすくということを目に進めますのでご理解ください。

つまり、特に優秀な人を4号昇給（S）、優秀な人を3号（A）、普通の人を2号（B）、あまり芳しくなかった人（C）、全く芳しくなかった人（D）といったランク分けをします。そして、例えば18才から19才に進む場合で、Sだった人は $18万 + 4,000円 \times 4 = 196,000$ 円、同じくBだった人は $18万円 + 4,000円 \times 2 = 188,000$ 円といった具合に昇給させることを「定期昇給」といいます。上の等級になれば1号の金額も高くなります。これを等差号俸制と言います。

定期昇給とベースアップは違う

ところが物価の高騰が激しかったり景気が良かったりして、この基本部分（これをテ

ーブル表という)、つまり18万円を例えば19万円に、1号金額を4,000円から4,500円に変えるといった事も過去には行われてきました。こうしたテーブル表そのものを改定することを「ベースアップ」といいます。

皆さんはややもするとごっちゃにして話される事も珍しくないかもしれませんが定期昇給とベースアップは似て非なるものというか、本来は別の事柄なんですね。

よく新聞などで、「今年はベースアップは見送り」なんて出ますが、これはテーブル表の改定はしないというのが本来の意味で、定期昇給はちゃんとやるというのが仕組みというか、決まりなんですね。

もう1つあります。この等級に連動する形で職位や資格の呼称がついてきます。例えば6等級=主事補(一般職)、5等級=主事(主任)、4等級=主査(係長)、3等級=参事補(課長)、2等級=参事(次長)、1等級=理事(部長)といった具合です。

このなかで、例えば主事というのは職位・等級や資格で、()の主任はポストを指すのです。

しかしこれは企業によって全くまちまちでポスト不足や中だるみから、いろんな呼称を作って何が何だか判らなくなったりしているところもあります。金融機関に多い支店長代理、副長、調査役、審議役なんてのもそうですね。本来は評価と昇給をセットにする事でモチベーションを維持高揚させるのが狙いなのです。つまり単に「よくがんばったね」というだけでは効果があまり得られない為、昇給や上の等級・職位への昇格とセットにすることで効果を高めようという訳です。

悩みつけない大企業・公企業の制度

多くの自治体などではこの昇給昇格を、例えば4等級くらいまでは無試験でほぼ同期は同じように上がるようにしてきたのです。それがここにきて財政難や不況もあって相対的に「安定」している公務員への風当たりが強まるなかで、下位等級にも評価や格差を入れる動きが顕著になってきているという訳です。

我々の税金から給料を払っている公務員があまりノー天気なのは困ります。しかし同時に行政サービスなど評価や差のつけにくい、或いはなじまない職種にまで過度な格差を導入すると仕事をしないゴマすりが増えたり、冗真面目な人がうつ病になったりしかねません。仕事が収益にただちに結びつかない公的な仕事は、ややもするとエネルギーが内向きに働きやすく、実はあれこれ制度をいじくっている割には効率も能率も上がらない事が多いのです。

大企業ももちろん同じ悩みを抱えており、職種や資格の占める割合を総給与のなかで多くしてみたり、さまざまな事をやっていますのですが、過度になると富士通のように「失敗」してしまうケースも珍しくないのです。

そして、いくら精緻に作ったつもりでも、長い間にはどうしても矛盾が出てくるのがこの制度の宿命です。1つは財源、もう1つは人員構成です。全員を上位等級にあげられないので据え置いた場合、号数が高くなり下位等級でも上位等級の号数の少ない人を給与面で抜くとか、ピラミッド型にしたいと思ってもピヤ樽型になり、やむなく準

3等級や特4等級を作らざるを得なくなるといったケースが多いのです。「逆転」や「しだれ」、「中だるみ」などと呼びます。ただこれ以上はあまり専門的になるのでここでは問題点の指摘にとどめておきます。

こうしたテーブル表、俸給制度を企業によっては現業と非現業で分けたり、工場部門を別にしたりしているところもありますのでとより一様ではありません。しかし、仕組みや考え方はご理解いただけたのではないかと思います。

2. 評価と悩み

人が人を評価することの難しさ

ならば我々の馬喰型とさして違いはないではないかという事が当然にでてくると思います。そうなんです。ただ重要な事は少しでも納得して気持ちよく働いてもらう為に1年の働きぶりをどう評価するか、という事に関しては腐心すべき事は多々あると思います。

人が人を評価するので、もとより完璧という事はありません。しかし客観化、透明化する事はできると思います。例えば評価をしようとする場合に、12月に賞与を払うとしたらその前から毎月評価をつけておく事で、ややもすると12月の評価だけに傾きがちな「近時点効果」やさまざまな「ハロー効果」を排除するようにはいかがでしょうか。

社長と専務で評価しているとしたら、同じ評価表を使って同時につき合わせてみる、といった方法も一考かもしれません。

要は部下をしかった直後の評価とか、業績が芳しくない時の評価とか、営業偏重の評価といった片寄りをなるべく排除する努力が特に中小企業の経営者である皆さんには求められると思います。

実は私自身もかつては公企業に勤務し労働組合の役員もやってきました。ささやかながら今は中小企業の経営を担っていますから、自戒もこめてこのところは特に訴えておきたいのです。

給与の仕組みについてはざっと説明しましたが、もう1つ重要な事があります。それは給与には従業員さんに働いてもらう為の哲学が入っているという事です。

わかりやすく説明しましょう。誰でも給料が高いにこしたことはありません。しかし仮に毎月100万円もらっている人がいたとします。そしてこの人より勤務実績、営業成績でどうみても劣る人が101万円もらっていたような場合です。100万円それ自体は高いですが、自分の仕事への評価という点でこの人には不満が生まれるはずで

いくらもらっているかも重要ですが、どう評価されているかといった事もこれに劣らないくらい重要な事です。

だからといって全員にいい顔をして通信簿でいったら5や4を多くつけるといった事も「寛大化傾向」で長い眼でみた場合、財源的にも持たなくなりかねません。

全てにいい顔ができないから大変な訳で、この事は今さら私が言うまでもなく皆さん先刻ご承知の通りです。

給与制度にはこうしたいろんな「しがらみ」といいますが、関連する事柄が多いので本俸を低くして賞与や退職金の支給部分の基礎、つまり基本給部分を少なくして資格給や役職手当を多くしようという意向が企業側にも働いてきます。かつて年功序列型に終身雇用が大前提だった高度成長の時代に、給与は上げるが退職金にはハネ返らないという「第2基本給」という制度が競って導入されたこともあります。基本給10万、資格給10万、役職手当10万 合計30万円なんて事もありうるようになった訳です。

一見企業には都合がよいに思えますがこれが行きすぎたり、成果給部分が極端に多くなったりすると、前にもお話したように矛盾や弊害の方が多くなるんですね。

中小企業にも重い社会保険料

ところがこうした手法でもどうにもならないのが交通費までもが負担の対象になる社会保険ですね。せっかくの機会ですのでこの点についても少し触れておきましょう。

それは近年、企業の公租負担率つまり社会保険等の企業負担割合が年々増えてきており、その比率は給与の15%近くになってきているということです。

これを40才の人、専業主婦と子供2人のモデルで計算してみましょう。

公的保険と税金の負担割合

男性40才 扶養家族3人(妻、子供2人)

給与		280,000			
交通費		20,000	(非課税)		
標準報酬月額		300,000			
厚生年金	本人	23,025	会社	23,025	(15.35%)
健康保険	本人	12,300	会社	12,300	(8.2%)
介護保険	本人	1,695	会社	1,695	(1.13%)

雇用保険	本人	1,680	会社	2,520	(1.5%)
労災保険	本人	0	会社	1,260	(0.45%)
公的保険負担合計		<u>38,700</u>		<u>40,800</u>	
給与に対する割合		(13.8%)		(14.6%)	
所得税		<u>1,330</u>			
住民税		約8,000		~10,000	(市町村によって異なる)

手取り概算 23万円前後

この例で、年金1つを例にとっても今後も毎年保険料は0.354%ずつアップします。その一方で「マクロスライド調整」により物価が上がった場合には0.9%支給割合はダウンします。例えば物価が3%上がったなら本来年金支給額も3%アップしてトントンなのですが、2.1%しか上がらないという仕組みになっているのです。

また、企業によってはとても給与の15%近くも負担できないからと、労働保険はともかく、社会保険は国民年金・健保にしてもらっているというところも少なくないのが実情です。しかし、これとても、40年、今ですと毎月14,660円ずつ納めても66,000円しかもらえません。つまり夫婦2人で132,000円ですから、生活保護とほとんど変わらないんですね。しかも、国民年金も毎年280円ずつ保険料月額が上がるようになっていて、制度そのものの矛盾が更にひどいものになっています。

まあ、本セミナーは年金が主題ではないのでこれ以上論及しませんが、年金や社会保険の不備まで企業に負担がきている、それも給与にリンクする形でモロにかぶるから大変なんですね。

・労働時間

このセミナーもそうですが、何事も時間の制約から逃れる事はできません。限られた範囲ですが、労働時間についても少しお話をしておきたいと思います。

1. 労働法

労働3法と労働3権

まず皆さん1日8時間・週40時間（かつては48時間）とか、残業は25%増しとかいった基本的な事はとうにご存じですね。こうした賃金・給与と並ぶ労働時間についての最低条件を決めているのが「労働基準法（労基法）」です。このほか労働組合の存在や、不当労働行為の禁止などについては「労働組合法」で、労使関係の円滑な調整を図る為の取り決めについては「労働関係調整法」で定めています。この3つを「労働3法」と呼び、それぞれ昭和22年、24年、21年に制定されました。

いずれも戦後の財閥解体や農地解放、婦人参政権等と並ぶ一連の「民主化」政策として推し進められたものなんですね。これに対をなす権利として、団結権・団体交渉権・争議権といった「労働3権」も認められました。ついでに付言しますと一般の公務員にはこのうちの争議権がない為に、人事院勧告という制度があるんです。

さて、この主には戦後生まれの労働組合ですが、多くは企業内組合として誕生しました。組織化のスピードが早かった分、時に物わかりが良すぎる御用組合も生んできたのも厳然たる事実です。欧米に多い産業別組合で、日本でなじみなのは海員組合くらい

でしょうか。最近では、組合離れや非正規従業員、アルバイト、パートタイマーなどの受け皿として地域ユニオンなどが目立つようになりました。大企業が救えない人たちの駆け込み寺な存在としても注目されつつあります。

これらはいずれも憲法と労組法にもとづいた労働組合であれば、当然その活動は認められますし、経営者の側も聞く耳を持つべき事は言うまでもありません。

ところが、最近ではちょっと異質な動きも出てきているようで、私も時々相談を受けます。それは、自己都合や会社都合で会社を辞めた人が、しばらく経ってから、あれは不当解雇だったとか、残業代の未払い（未受領）があるから払え、と訴えるケースです。

この場合の訴え方は、前述したユニオンに頼むもの、労働基準監督署に駆け込むもの、時には裁判に訴えるものなどさまざまです。費用や疎明資料の面などもあって前2者に相談するケースが多いようです。

2. 労働組合とは

組合と「せしめ屋」は違う

もちろん、働いた分を払ってないとか、会社都合による解雇なのに、解雇の回避努力や説明義務といった「解雇の4条件」を守らないといったケースは論外ですし、解雇予告手当も当然支払わなければなりません。ちなみに解雇の4条件というのは、万一従業員に辞めてもらおうとする場合でも、必要性、回避努力、人選の合理性、労働者との協議といった事は最低限やらなければならないということです。

問題はここからです。私の聞いているケースでは、自分から申し出て辞めたのに、ずい分経ってから、あれこれの理由をつけて、解雇予告手当、残業代、退職金、なかには精神的ショックに対する慰謝料まで払えといわれたというのです。

中小企業の経営者からしたら、いきなり組合委員長だの弁護士から要求書が届いたらびっくりするのは無理からぬところかもしれません。しかし、私に言わせればあわてる必要はないと思います。なぐさめる訳ではありませんが、何たって昨年08年度労基署に寄せられた労働トラブルに関する相談件数は何と108万件もあるそうですからね。

まず、その要求が客観的に事実か否かをチェックしてほしいと思います。なかには「せしめ屋」もどきも少なくないのです。組合から団体交渉を求められており、団交に応じないと不当労働行為になると言われたというのもあります。団交に応じるのは経営者の義務ですから応じればいいのです。そんな簡単にと言われるかもしれませんが、問題は中身なのです。まず、その人が対象労組の組合員で、その要求に根拠があるかです。全く不当で言いがかりに近ければ、これは恐喝ですね。

もう1つ、あらかじめ交渉事項・交渉時間・交渉場所・出席者内訳等をきちんと決める事です。間違っても自分の会社で、相手の人数も決めずエンドレスでやるような事はすべきではありません。中で働いている従業員がどう思うか、といった事も経営者たる

者、十分配慮すべきではないでしょうか。そのうえで、傾聴すべき部分があれば聞く、わからない不確かな時はその場で結論を出さない、といった冷静さも当然必要です。

これとは異質な事実と異なる要求、無理な恫喝には、き然とした対応をする勇氣は持っていてほしいと思います。不況になると、労働組合と似て非なる「せしめ屋」もばっこしがちです。どうぞご注意ください。

ころばぬ先の杖（つえ）

まあ、その為にもなるべく書面にするという努力を日頃からしておいてほしいと思います。皆さん、工場や店舗・部屋を借りる場合には賃貸借契約書を結ぶはずですが。

人を雇うのでしたら、少なくとも物よりはその責任はうんと重いはずですが。ぐだぐだと書かないまでも、最少限度の労働条件、特に給与やその計算方法、労働時間や休暇についてくらいは書面にして、従業員に渡すようにしてほしいと思います。そうすることがトラブルを減らす「ころばぬ先の杖（つえ）」だと思っておりますが、どうでしょうか。ちゃんとしてないで訴えられてからではかえって高いものにつくことが往々にしてあることは今さら多言を要さないでしょう。

身近なケースで、例えば10名以上の従業員がいる事業所では就業規則の制定が義務づけられていますが、10名未満であっても、自分で作ってみてはどうでしょう。

変形労働時間制などもそうです。十分不十分はともかく、「人と金」、企業にとって根幹をなす柱の1つでありながら、ややもすると二の次にされがちだった、人については是非ドキュメント化するようにおすすめします。

「いやーうちの会社には組合を作るとか文句を言うとかそんな頭のいい奴も過激な奴もいないから心配ないよ」と言った経営者がおられます。まず、組合即、頭とか過激とかという前提はもうはずされた方がいいと思います。そして、何より重要なのは、会社を辞めたあと、しがらみがなくなってからの訴えの方が圧倒的に多いということなんです。

こうなると、ややこしいのは、もう従業員ではないけれど、まだ組合員だということです。労働債権が2年間請求できる事も知っています。インターネットで情報も入ってくるし、告発もできる時代なんです。時代に併せて、頭も切り替えておきましょう。

不当労働行為は時代遅れ

ここで、不当労働行為について少し触れておきましょう。不当労働行為何ともはや日本語らしからぬ言いまわしですね。それもそのはず、これは英語の「アンフェア・レイバー・プラクティス」の直訳から来ているんです。労働3法の制定年次同様、戦後の産物です。このなかで、企業は労働組合への不当な支配介入・要するにいやがらせをするなど決めているのです。団交拒否や不当差別なんかがそうです。これが、度が過ぎて、会社側が自分に都合のいい御用組合を育成したり、批判的な人を差別したりする事 これ自体不当労働行為なんです。をしすぎると、

職場で疑心暗鬼を生んだり、従業員間の対立を生んで、経営者がかえって高いツケを払わされたり後遺症に悩まされたりする例も少なくありません。民間企業だったらとくに倒産しているはずの日本航空はこうした過度の介入で今、組合が8つもあって、再建の話どころではありません。まあ、この辺りは山崎豊子さんの「沈まぬ太陽」にも描かれていますが、経営者が親方日の丸で見識がなかったツケと言っても過言でないと思います。この会社はかつて「天皇」と呼ばれたトップが長く君臨し、陰湿な派閥争いや不当差別が続いてきました。今ならネットでの告発やコンプラ違反になりそうな事がまかり通ってきたんですね。

話がちょっと横道にそれてしまいましたが、「炭鉱のカナリヤ」に例えるのは適切でないかもしれませんが、他人の意見を聞く、評価は避け得ないにしても、評価する側としても賃金や評価制度についての知識の涵養と自己研鑽は絶対に必要だと思います。

経営者は常々その背中を従業員に見せているのではないのでしょうか。

横道ついでにもう一言。私の知る限り、一見科学的に見える給与・評価制度でも、大企業や公務員だって案外、属人制が強くて不満がうずまいているんです。何も馬喰型が悪いというのではなく、その客観的な仕組みや、問題点をよく知ったうえで活用してくださいと思うんですがいかがでしょうか。

3. 社会とのかかわり方

GMの破綻と労組のあり方

最近、マスコミをにぎわした労働問題に関する2つの問題を取りあげてまとめにしたいと思います。

1つはアメリカのGM（ゼネラルモーターズ）の「破綻」です。これについては「チャプタ 11」という法律を使ってあれこれ緊急措置をとった事は皆さん御記憶の通りです。この緊急措置というのか救済措置をとることに抵抗したのが労組やOB達です。

GMはUAW（全米自動車労組）を背景にした強力な労組との折衝を続けるなかで、賃上げを抑える分、医療保険や年金という後々の負担におきかえました。レガシーコストと言われる退職後のケア分ですね。ご存知の通り国民皆保険制度が整っていないアメリカでは、医療保険に加入していない人が4600万人もいるといわれ、オバマ大統領もこの改革に取り組もうとしています。しかし、この既得権を得ている組合員やOBは当然この自分達の権利が削減される事には反対します。

実は、GMなどの自動車工場には非組合員になるとこうした既得権益の一部がストッブされるとして、職長などにならずこれを外部の人間で埋めるといった、いびつとも言えるラインができてしまったところもあります。こうした体制も企業の生産効率に微妙な影響を与えたであろう事は想像にかたくありません。

こうやって来ると労働組合も労働者の権利を守るというだけでは説明できない大きな

課題を抱えていると言わざるを得ません。

名ばかり店長は労働者

もう1つは、マック（マクドナルド）やファミレス、更には紳士服チェーンの「名ばかり店長」の問題です。これもたびたび残業代の不払いなどがマスコミで大きく取り上げられました。皆さんご存知の事と思いますので経過等は詳しく繰り返しません。

この要諦は労基法と労組法では管理職の概念が違うという事なんです。労基法第41条で管理監督者というのは経営者と一体になって会社の運営にあたる人と定めています。これ以外は、名称は店長でも正社員の4割以上が店長で、アルバイトの採用権限も出退勤の自由もないマックの店長は「立派な労働者」だという事ですね。今は更に一歩進んでというか、コンビニのオーナー店長が組合を結成なんてニュースも飛び込む時代になってきました。

こうした今までの概念では捉えきれないような問題点が労使共に次々出てきており、一筋縄では解決できそうにもありません。

もともと重いテーマである「人」について即効薬はありませんし、これが正解というものもないと思います。しかし、相手の意見を聞くという当り前の見識と逃げない努力が少しは道を開く助けにはなるのではないかと思います。

しめくくりにあえて少しだけ、少し理屈めいた話をさせていただきます。

あまたの国・地域のなかで、今日の世界経済を牽引してきたのはアメリカ以外では北部ヨーロッパと東アジアです。これらの地域で何故、経済が活発になったのでしょうか。他と異なる特徴として一方では主にプロテスタンティズムが、もう一方では儒教がバックボーンにありました。

ここでとりたててマックスウェーバや孔子を礼賛するつもりもありませんが、人が働くという場合、目の前のニンジンよりも長い眼で見た時には個々人の成就欲求というか、倫理観だとか、道徳、常識のようなものがどうしてもその動機の源泉としてついてまわるような気がします。

その意味で、いつも従業員さんの背中を見ている皆さんも従業員さんに見られていて、試されていると思います。

評価する側も実は評価されている お互いにそうだから、その立場に少しは思いを持って臨んだら少しはわかり合えるような気がします、いかがでしょうか。

<文・写真>

Profile

坂内 正（ばんない ただし）

ファイナンシャルプランナー、総合旅行業務取扱管理者。元政府系金融機関で中小企業金融を担当。退職後、旅行会社の経営に携わり、400回以上の渡航経験を持つ。ロングステイ詐欺疑惑など、主にシニアのリタイアメントライフをめぐる数々のレポートを著す。著書に『年金&ロングステイ 海外生活 海外年金生活は可能か？』（世界書院）

情報と調査 編集委員