

はじめに

- 1 この本は選ばれる企業になるための「労務管理」の本ですが、できるだけわかりやすく読みやすいように、「よもやま」形式で多くの方に自由に書いてもらっています。そして、どこからでも読めるように「辞典」形式でテーマの五十音順に並べています。

手に取って自分に興味のあるテーマから読んでいただければと思います。

- 2 内容的には、原稿の締切りを2020年3月末にした関係で、ほとんどの方が「新型コロナウイルス」の影響について述べていないものになっています。出版時に書けば内容は変わったものになったかもしれません。

よく「コロナ」で世界は大きく変わる、経営も大きく変わると言われますが、正確には変わるところと変わらないところがあり、基本的に本書で述べられているところの本質的な部分の多くは「コロナ時代」でも変わらないと考えます。

その意味で味わう価値があると感じるものです。

- 3 本書は私が編集長となり、知人、友人、関与先等無理を言える方々をお願いして執筆していただいたものです。

また、この本の印税については全額「公益財団法人交通遺児育英会」（本書で石橋健一理事長の執筆文あり）へ寄附することにし、執筆者全員の快諾、賛同を得ていることは、社会的に大変意義のあることと考えます。

- 4 最後に、コロナ流行による影響で出版が当初見込みより遅くなったことを執筆者の皆様にお詫びすると共に、本書を企画して出版することに理解をいただき、大変な助力をいただいた経営書院の皆様に関心から感謝申し上げます。

弁護士 岡崎隆彦



明智光秀

戦国武将の経営と労務管理（人間関係論） —「麒麟がくる」の主役

駒 村 和 久



1 人材登用哲学

光秀は信長配下の稲葉一鉄のもとから、斎藤利三（春日局の父）を高禄でもって引き拔きました。稲葉一鉄が光秀に「斎藤を返してくれ」とせまったのですが、光秀は返さなかったのです。そこで稲葉は主人信長に訴えました。信長は光秀を呼んで、「斎藤を返してやれ」と命じました。光秀は、「斎藤の意志にまかせます。」と答えました。斎藤に尋ねると、「帰りたくありません」という。信長は怒って光秀に「稲葉に斎藤を返してやれ。おまえには高給を払い重く用いているのだ。その主人のことを聞け」と迫りました。光秀は次のように答えたといひます。「私は確かに高給を頂戴しておりますが、斎藤利三のような名のある武士を、いい人材を求めるための費用でございます。」信長は答える言葉がなかったといひます。この話は光秀の人材登用にかかる思い入れの深さと姿勢が見られ、光秀の「経営と人材登用」の真骨頂と評価されています。

2 丹波攻略と平時の人心掌握術の高さ

天正7年（1579年）9月、光秀の丹波攻略が完了しました。光秀の活躍は、信長にとって目をみはるものだったようです。本願寺攻略の責任者で大した功績をあげることができなかった佐久間信盛・信栄親子をなじりながら、この丹波攻略での光秀の活躍をたたえる文章が残されています。信長の家臣団の中で、丹波攻略に際しては明智光秀と羽柴秀吉、池田恒興の三人を働き頭として、信長が評価していることがわかります。

さらにいえばこの三人の中で、第一に光秀が挙げられているのは特筆すべき点

です。だからこそ、光秀はすでに有していた近江国滋賀郡5万石に加えて、丹波一国29万石を恩賞として与えられたのです。この丹波攻略で、地元の丹波衆の中心人物であった小畠永明氏は、波多野氏が籠城する八上城攻めで戦死しています。過酷な戦いの中で戦死した永明の嫡男・伊勢千代丸の家督を認め、また永明とともに、「明智」の姓を与えました。

光秀は、なるべく戦うことなく地元武将らに和議を持ち掛け懐柔して味方につけました。

時には危険を顧みず、自ら敵城の前まで出向いて説得することもありました。

このことから、光秀の人心掌握術の高さがわかると同時に、それが形式的なものでない人情味あふれる様子が読み取れます。単に力づくで服従させるような武将でないところに光秀の人間性を感じることができます。

3 本能寺の変の原因

(1) 光秀の動機として今日までに、①怨恨説、②野心説、③不安説、④黒幕説等の説に分類されていますが、近年土佐長曾我部説がクローズアップされています。光秀自身の長年にわたる心身の疲労蓄積も影響してこれらが複雑にからみあって実行したものと思います。

(2) 丹波攻略の過程で、波多野氏の抵抗に苦勞し、自分の母（叔母の説あり）を差し出して和睦を結びましたが、信長は助命を求めて安土に來た波多野氏を磔の刑で殺したのです。そのせいで、母親は殺されてしまいました。このことで光秀は信長を恨むようになったといわれています。

徳川家康饗応役を命じられ、贅を尽くすほどの万全の準備をしたにも関わらず、家康一行が安土城に到着したその日に饗応の場でしのまれ、その任を解かれました。

武田勝頼を滅ぼした際に、光秀が「我らの積年の苦勞の甲斐があったものだ」と語った言葉を耳にした信長が、「誰が積年の苦勞をした！苦勞したのはこの信長ぞ！」と叫び光秀の体を欄干に打ちつけ衆人環視の中で光秀を鉄扇で打擲したといわれています。

これら諸説ありますが、丹波平定の過程で最大限の賛辞をもって光秀をねぎらった信長との関係からは想像できない変化に対して、将来への不安と恨みをもったことはおおかた事実であろうと考えます。

(3) 信長が勢力を伸ばしていく中で多くの大名同様、光秀も信長の専横ぶりに

疑問に思うことが多々あったものと思われます。比叡山延暦寺の焼き討ちや甲斐恵林寺の焼き打ちなど、宗教施設に対して容赦ない信長の態度は、光秀にとっては耐え難いものであったことも想像に難くないことです。それらが積もりに積もって、恨みと同時にこれから先の自分の将来への不安を募らせていったものと思います。光秀は博識です。「獵犬は狩りが終われば用済みとなり捨てられるという。」天下統一がなった後自分も佐久間信盛親子のように放逐される。そのように不安感を増していったのではないのでしょうか。

- (4) また、自分自身だけでなく、治世制度全体への危機感も含めて不安を感じていたようです。特に天皇制の廃止もしくは、現天皇の除去を信長が考えていたことはどうやら事実のようです。元号の改元権の剥奪や、天皇を安土に、安土城天守から見下ろせるところに移し奉る計画もあったようです。そのようなことは光秀にとって耐えられないことです。公家や朝廷勢力の黒幕説はこういった信長の考えを阻止したい面々から生まれてきたものと考えられますが、はたして光秀との談合があったかどうかは定かではありません。信長が警備の手薄い状況にあるとの情報を得て、「よし、今だ！」というまたとないチャンスと突発的に本能寺の変を実行したと思わずにはおれません。
- (5) 逆にいえば、信長の側からいうと「本能寺の変」を、光秀をして起こさせたのは「油断」以外の何物でもありません。信長の方針、経営と労務管理指針がいかなるものであっても、信長が嫡男信忠に対して、岐阜城から織田家直属軍兵1万をもって上洛せよと命じていたならば、光秀は本能寺の奇襲を実行しなかった、できなかったものと考えます。兵5千でもよかったのかもしれません。光秀軍1万3千対織田軍5千でも十分戦うことができたでしょう。すべては天の配剤？のなせるところと思っています。

4 もし、光秀が謀反を思いとどまっていたならば、。

信忠旗下、兵数千をもって上洛していたならば、光秀は謀反を思いとどまり、信長の指示とおりに、毛利討伐助勢のため備中に赴いたものと考えます。秀吉の先発軍に合流し毛利を降伏させた光秀は秀吉と競争で引き続き九州を一気呵成に平定したでしょう。信長の構想では北九州を秀吉、南九州を光秀に統治させることはほぼ確定していたようです。羽柴筑前守秀吉、惟任日向守光秀の命名から伺うことができます。島津家がどの時点で降伏するかによりますが、少なくとも日向一国40万石の司令官として着任することになったと考えます。

その後信長は秀吉、光秀を先方として大陸出兵を実行したでしょう。さらにその後？全盛期の信長軍団の軍事力からみてアジア大陸の歴史に大きく作用していた可能性が高かったのではないのでしょうか？

こまむらかずひさ（兵庫・社会保険労務士）

参考文献 童門冬二著 戦国名将一日一言 PHP文庫

楠戸義昭著 戦国武将名言録 PHP文庫

細川珠生著 私の先祖明智光秀 宝島社

津本陽 江坂彰著 信長秀吉家康 勝者の条件 敗者の条件 講談社



解雇権濫用

岡 崎 隆 彦



1 解雇権濫用論

- (1) 「解雇」に関するトラブルの多くは使用者側が法律知識、特に解雇を制限する判例法理に無知で、無理な解雇通告をして、不利な状況に追い込まれている事例です。現在では、相談窓口の充実、権利意識の高揚、労使関係のドライ化等の諸事情により、不当な判断であると反発して争われるケースが増加しており、通告前に法的に問題がないかどうかについて十分慎重に検討する必要があります。

最高裁は、「使用者の解雇権の行使も、それが客観的に合理的な理由を欠き社会通念上相当として是認することができない場合には、権利の濫用として無効になる」と判決してこの法理の内容を定式化し、この法理は現在では条文化されています（労働契約法16条）。

- (2) 解雇の社会的相当性の判断要素

解雇が有効かどうかについて検討すべき要素としては多種多様なものがあり（実態面と手続面に分けて整理すると（図表）のようになる）、これらの総合判断になります。

2 成績不良者（不良社員）の解雇

勤務成績不良者の解雇事由について、裁判所は当該事案が解雇事由に該当するか否かという観点から判断を行い、一般的に以下の3要素について検討しており、簡単ではないので手順を考えて慎重に判断すべきです。

- (1) 使用者は、成績不良があってもまず指揮命令権を行使して、これが是正さ

(図表) 解雇の社会的相当性の判断要素

解雇権濫用 (実体面)	労働者の行為態様・意図	行為態様
		意図（不当な動機・目的）
	使用者に与えた損害	
	労働者本人の情状	反省の程度
		過去の勤務態度・処分歴
		年齢・家族構成
		その他
	他の労働者の処分・過去の処分例との均衡	同種の行為を犯した他の労働者との均衡
		過去の処分例との均衡
解雇手続 (手続面)	使用側の対応（使用者の落度）	非違行為に走らせた原因が使用者にある
	労働組合との協議	誠意をもって十分に協議すること
	弁明の機会の付与等	要件とすることには争いあり。
	解雇理由の証明（労基法22条） （請求された場合）	明示しなかった場合マイナス要素となる。
		明示した場合はその理由に拘束される（有力説）。

れるように指導しなければならない（事前の警告ないしは教育・指導）

(2) 改善が期待できない状態でなければ解雇できない（改善の見込みなし）

(3) 成績不良が当該労働者を企業から排除しなければ秩序維持ができなくなる程度でなければ解雇できない（成績不良の程度）

おかざきたかひこ（大阪・弁護士）



外国人雇用

岡 崎 隆 彦



- 1 近時は、人手不足状態が急速に進行しているため、外国人雇用の必要性が大きな問題となり、法令改正により、各産業の実情に応じて、在留資格と働ける業務の拡大が図られています。各特定産業分野における外国人材の確保とその能力水準の評価試験制度や、業務従事的前提となる在留資格の種類について、法令で厳格に規制されているので、外国人雇用についての遵法精神は不可欠であり、制度の詳細まで理解した上で臨むべきです。

2 外国人雇用に関するトラブル回避

- (1) 外国人雇用におけるトラブルの主な原因と対応法について簡単に（図表 1）に整理しておきます。
- (2) また、トラブル実例を類型別に整理したもの（図表 2）に示しておきます。
- (3) トラブル予防のポイントについては、様々な問題があり、この点についての専門書を理解すること、運用についてアドバイザーから良い指導を受けることは当然。ここでは経営者の基本的な考え方のみ指摘しておきます。
- ① まず、前述したとおり、「コンプライアンス」（遵法）重視で望むべきであり、安い労働力を確保するため、脱法的な方法を考えたり、労働者の人権を侵害する法人（典型例として、賃金未払、不当な低額賃金）は、日本国の信用を毀損する「ブラック企業」であり、厳しく国（行政、司法）が処断すべきです。
- ② 適法・適正に対処するために、社内の就業規則等の規定例を専門家（外国人雇用に詳しい社会保険労務士等）の指導を受けて整備すべきです。

(図表 1) 外国人雇用におけるトラブルの主な原因と対応法

原 因	対応法
① 法令遵守への配慮の不足（例：企業が在留資格外の業務を行わせる）	法律の内容の理解を十分に行い、適宜、就業規則等の手当を行う。
② 日本語でのコミュニケーションの困難（例：外国人が理解不足により就業規則に違反する行為を行う）	誤解が生じないようなルール作りを行ったうえで、外国人にも理解できるように伝える。
外国人は企業への帰属意識が薄く、他社から好条件を提示されると躊躇なくあっさり転職する	職場環境の整備等。
③ 権利意識の違い（例：外国人が契約に含まれない業務は一切行わない）	権利主張されても問題ないように文書やルールを整備する。
④ 文化的背景の違い（例：外国人が就業時間中に礼拝しようとする）	文化的背景を理解したうえで、日本人・外国人双方が納得できるルール作りを行う。
⑤ 私生活面（例：住居、家族など）への配慮不足	定着してほしいのであれば手厚く配慮する

(図表 2) トラブル事例（類型的整理）

	トラブル事例 (類型)	トラブルの概要
①	コミュニケーション トラブル	日本語の習得度が低い外国人を採用して現場（売場）に配置する場合、一定のコミュニケーションはとれるが、日本語独特の言い回しなどがわからず、対応しきれずにクレームに発展する。 業務指示を出しても、日本語がわからない（言葉の意味を理解していない）ので動かないので業務が滞る。
②	長期欠勤の トラブル	「母国に帰ってから、全く連絡がとれない」
③	外国人同士の トラブル	国が違えば文化、習慣、価値観も異なるので、業務中に些細なことで言い合いになる。お互いに自己主張が強く、相手を理解しようとしないうえ、大声での言い合いになってしまう。 顧客や同僚の心証を害するケースもある。
④	在留資格の トラブル	入社当時は「留学生」であり「未婚」であったが、いつのまにか日本人と結婚していた場合、在留資格が「日本人の配偶者」に変わるので、手続が必要となる。
⑤	文化・習慣の 違いによる トラブル	日本の接客接客業において「愛想」は不可欠であるが、接客業は、お客様にとって気持ちのよい接客をするものであるという文化を知らない外国人がいる。 商品を丁寧に扱わない（「配慮」に欠ける）ので、客に不快な思いをさせてしまうことがある。

- ③ 外国人の労働者の定着と活躍のためには、単に労働条件だけではなく、経営者の「温かい心」が必要です。そのような処遇の覚悟のない者が安易に雇用すべきではありません。モデルとなるべき良い事例（温かい会社）として下田本の60頁（大阪の建設会社）の例が紹介されています⁵。

3 「損害論」

外国人の労災支給額のうち「損害額」の認定問題については、短期在留予定の外国人労働者や、在留資格として認められていない就労に従事する不法就労外国人に関して、経済的逸失利益が問題となります。この点、判例は日本における就労・生活の蓋然性が認められる期間については日本における収入等を基礎に、その後は本国における収入等を基礎に算定しています（どちらによるかで金額に大きな違いが生じます）。

おかざきたかひこ（大阪・弁護士）

⁵ 社長が従業員の家族との面談を実施している。ベトナム人の実習生なども社内にいるが、ベトナムの実家にも社長は訪ねている。（外国人技能実習制度の本当の意図は、日本で高度な技術を身につけてもらい、その技術を国に帰って活かすことにある。しかし、受け入れる日本側の企業では、安い労働力とみなして受け入れている会社のほうが多い。その結果、必要な技術を身につけさせず、単純労働ばかりさせている例も多い。社長が実習生に接し、ベトナムの実家を訪問し、両親に会うことで、彼らに何としても高い技術力を身につけさせ、それを帰国後も活かせるようにしてあげたいという社長の決意が固まった。）