



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4F
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926

URL <http://www.officesup.com> E-mail info@officesup.com

第56号 2013年10月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦

職場のQ&A

「退職金と貸付金の相殺」

Q 社員が退職する予定です。その社員は金銭面で生活が苦しかったので、会社から貸しているお金があります。退職金で相殺し、差額を支払うことは可能ですか。

A 退職金は、労働協約や就業規則などが明確になっている場合、賃金とされず、労働基準法第24条では賃金全額払いの原則がありますので、支払期日が到来したものは全額支払わなければなりません。

一方、判例では「使用者が労働者の同意を得て労働者の退職金債権に対してする相殺は、この同意が労働者の自由な意思に基づいてなされたものと認められるに足りる合理的な理由が客観的に存在するときは、労働基準法第24条1項本文の全額払いの原則に違反しない」となっています。(平21ニ26最一小判・日新製鋼事件)

ただし、ここでいう同意が自由な意思であることは、慎重に判断する必要がありますので、退職金額を一旦支給し、その場で貸付金を返還してもらう方法が難しいでしょう。

今後は、あらかじめ貸付する際に、退職時に未返済金が残っている場合には、その全額を退職金から控除するなどの明確な取り決めをしておくといいたしでしょう。



時言

■アベノミクスで賃金は上がるか？

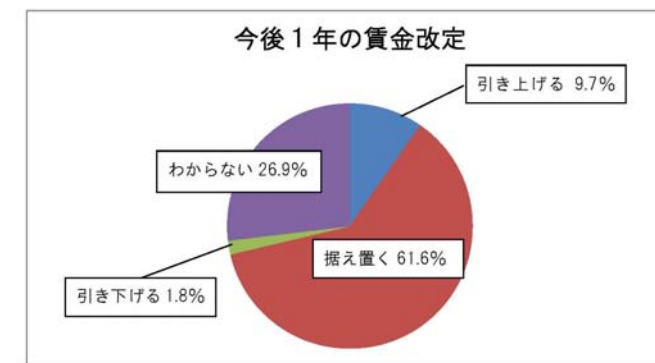
【毎月勤労統計調査】

政府統計「毎月勤労統計調査（平成25年8月分統計表）」が発表された。事業所規模5人以上、常用労働者（パートタイム労働者を含む。）の月間現金給与額は、調査産業計で271,231円、前年比マイナス0.9%だった。事業所規模30人以上でも297,656円、前年比マイナス0.5%である。

安倍首相は「景気回復の兆しは明確だ」とし、来年4月からの消費税8%を決定したが懸念が広がる。たしかに安倍首相は前の民主党政権よりも賃金アップに積極的とみていいのだろうが、事実はそのようになっていない。

【中小企業の賃上げ予定は1割未満】

信金中央金庫が今日15日に発表した「『アベノミクス』がもたらす中小企業への影響について」によれば、中小企業において今後1年以内の賃上げ予定



は1割未満にすぎない（グラフ参照）。この調査は、信用金庫営業店の調査員が中小企業に直接聞き取りしたもので、約14,000社から得た回答集計だという。過去の賃上げ状況では、「引き上げた」9.3%で、「引き下げた」2.7%を上回るものの、88.1%は「据え置き」と回答している。

【企業負担を引き下げれば賃上げにつながるか？】

安倍首相は復興特別法人税を1年前倒して廃止するとしている。たしかに大企業は輸出戻し税があったり、下請けに負担を押し付けられるので消費税に反対する理由はあまりない。結局消費税アップの負担は国民と中小企業にかかってこざるを得ない。

「富める者が富めば貧しい者にも富が自然に浸透する」と考えるのがいわゆる「トリクルダウン」理論。しかし、「富める者を増やさなければ」景気は回復しないのは道理だと思う。安倍首相が賃上げに本当に真剣ならば、企業の内部留保を吐き出し賃上げに回すことを、大企業1社1社回って説き回らなければならないのでは。消費税アップの前のいまこそ。

となりの弁護士



弁護士法人パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

「婚外子差別違憲判決と相続」

1 憲法は、法律の上位にある法律の中の法律であり、立法府が制定する法律は、憲法に違反する場合は、違憲・無効となる。

最高裁大法廷は、9月4日、結婚していない男女間に生まれた子（法律上は「非嫡出子」と呼ばれます）、いわゆる婚外子について、その法定相続分を嫡出子の2分の1とする民法900条の規定を、法の下平等を保障した憲法14条に反するとして、違憲・無効とする判断を下した。戦前につくられた明治時代の旧民法の規定を引き継いだこの規定は、早くから違憲の主張がなされ、1979年に法務省民事局参事官室は、「相続に関する民法改正要綱草案」を発表し、法改正を提案していたが、国民感情を理由に改正が見送りになった経緯もある。

婚外子を相続において差別する論拠は、法律婚ひいては家族制度の保護、維持にある。妻子ある夫が外で子どもをつくり、相続において、見たこともない婚外子（とその母親）が平等に保護されるのは、平穏な家族生活を害し、法律婚の制度をないがしろにするというものである。

1995年の最高裁判決は、立法府の合理的な裁量判断の範囲を超えたものということはできず、合理的理由のない差別とは言えず、憲法14条1項に反するものとはいえない、と合憲判断をしていた。しかし、生まれてきた子の立場から見ると、自分が嫡出子として生まれるか、非嫡出子として生まれるか、全く本人には選択の余地がないものであり、この世に生を受けた両親の偶然的な事情によって経済的差別を受けることは全く合理的説明がつかないのである。至極当然の判決であろう。

4 私も仕事から、これまで何度も婚外子の相続人を含む遺産分割事件を取り扱ってきた。おかしいと思いつつも、最高裁判例を前提に実務は処理されていかざるを得ない、釈然としない経験は何度もしてきた。

翻つて、考えてみると、そもそも、親や先祖の財産がそのまま次の世代に承継される相続制度、本人の努力や能力にかかわらず巨額の遺産を相続する人と何も相続しない人の存在を前提とする財産制度が果たして合理性があるのか、という疑問もわき起こる。

100年、200年後には、相続制度そのものが憲法違反であるという社会がくるのであろうか。相続制度を前提に仕事をしているわれわれ土業としては、何とも悩ましい問題である。(民法900条)

同順位の相続人が数人あるときは、その相続分は、次の各号に定めるところによる。：
四 子、直系尊属又は兄弟姉妹があるときは、各自の相続分は、相等しいものとする。ただし、嫡出でない子の相続分は、嫡出である子の相続分の二分の一とし、父母の一方のみを同じくする兄弟姉妹の相続分は、父母の双方を同じくする兄弟姉妹の相続分の二分の一とする。

(憲法14条第1項)
すべて国民は、法の下に平等であつて、人種、信条、性別、社会的身分又は門地により、政治的、経済的又は社会的関係において、差別されない。

口編集後記——改めて本ニュースの内容を見てください。今月号10本掲載。オフィス・サポートの2名の社労士と職員、社外からは弁護士、経営コンサルタント、社労士2名、会社経営者の方から寄稿いただいています。

『時言』は論説で、『トピックス』は業界のまさにトピックス、『労使トラブル』、『年金相談の現場から』、『職場のQ&A』は主にみなさま

らなど現場の生々しいやり取りを踏まえたものです。4名の社外専門家の方たちからはそれぞれの専門に基づくホットな知見を紹介していただいています。加えて『JAZZでほっと一息』はまさにニュースに彩りを添えるもの。私どものネットワーク・ニュースが、みなさまのお忙しい仕事と職場に、いささかでも潤いをもたらすものであればと願います。(N)

今月号紹介

- 2面 トピックス 「建設業の社会保険未加入対策の強化と問題点」
- 3面 労使トラブル110番 「研修に参加するための移動時間は労働時間か？」
- 4面 『職場の関係性と組織力向上について』 米国CTI認定プロフェッショナル・コアクティブコーチ・川添香先生の連載
- 5面 新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』 経営コンサルタント・野澤周永先生の連載
- 6面 『JAZZでほっと一息』 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの連載 『コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く』 人事コンサルタント・市村剛史先生の連載
- 7面 年金相談の現場から 「熟年離婚の年金分割の進め方」
- 8面 職場のQ&A 「退職金と貸付金の相殺」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

トピックス

■建設業の社会保険未加入対策の強化と問題点

国交省と厚労省がいま進めている建設業の社会保険未加入対策。その実態と問題点をみてみます。

【国交省があげる2つの理由】

国交省の文書「社会保険の加入に関する下請指導ガイドライン」では次のようにその趣旨を述べています。

①「若年入職者減少の一因となっている」

建設業に従事する29歳以下の数は全体の従事者の11.8%しかいません。逆に建設業の55歳以上の比率は32.8%。全産業では29歳以下が17.3%で、55歳以上が28.6%ですから、建設業界における「高齢化」は進んでいるといえます（総務省「労働力調査」平成23年度より）。

②「適正に法定福利費を負担する事業者ほど競争上不利になるという矛盾した状況が生じている」

請負金額には社会保険料の会社負担分も含まれますから、加入企業は請負金額が高くつき、競争上不利になるという状況があるということです。

【未加入対策の主な取り組み】

国交省が進めている未加入対策は、大きく2つの柱で進められています。

①経営審査事項の評点における減点項目及び減点幅の改正

建設業者が公共工事の入札に参加するための経営事項審査について、健康保険・厚生年金保険・雇用保険に加入していないと評点が減点されることになりました（平成24年7月施行）。減点幅が拡大されるだけでなく減点項目も変わっています。全部未加入の場合だと、いままでの60点減点から120点減点となります。下記の図をご覧ください。

	現行・点数	改正・点数
雇用保険	▲30	▲40
健康保険		▲40
厚生年金保険	▲30	▲40
合計	▲60	▲120

(項目分割)

②未加入企業に対する加入指導の実施

加入指導は行政サイドと元請に対する指導の両方から行われています。行政サイドからの指導では、まず建設業の新規・更新の際の申請用紙「許可申請書」の様式が平成24年11月から「加入・未加入」を記すように変わりました。未加入企業に対しては、都道府県建設業担当部局による指導が行われるだけでなく、営業

所、工事現場への立ち入り検査、年金事務所への通報、監督処分等も行われます。

一方、元請に対する指導では、施行体制台帳（特定建設業者には作成義務がある）に社会保険加入状況の記載が義務付けられました。下請業者は元請から台帳作成の協力を要請されるため、再下請先の加入状況も通知しなければなりません。

<スケジュール>

国交省の文書によれば概ね以下のスケジュールで行う計画です。

- 平成24・25年度…協会等を通じて啓発・加入勧奨
- 平成26・27年度…より強力に指導
- 平成28年度…下請企業を徐々に絞り込み
- 平成29年度以降…加入企業のみ契約、加入作業員のみ入場

平成29年度以降、未加入企業及び未加入作業員は現場への入場を認めないということです。すでに東京都では、平成24年10月以降、未加入が発覚した業者は入札を認めていません。

【「税と社会保障の一体改革」との関係は？】

こうした対策は、表向きの理由とは別に、社会保険財政の悪化、政府の「税と社会保障の一体改革」との関係が背景にあります。すでに、年金の支給開始年齢の引上げに伴って高年齢者法改正が行われ、原則60歳以降の雇用が企業に義務付けられ、70歳前半の健康保険自己負担率の原則2割への引上げも行われました。

また、「週20時間以上」のパート労働者について、平成28年4月から大企業（従業員501人以上の企業）において社会保険加入が義務付けられ、さらにその後「3年以内に対象を拡大する」とされています。ある意味では建設業の加入対策は、これらの施策が先行して進められていると言えます。

【懸念される事態】

今日の中小零細企業、とりわけ下請建設業の深刻さを考えるなら、機械的行政的に加入させ、指導に従わない場合は2年間遡及して社会保険料を徴収するというやり方が取られるなら即経営破たんということになりかねません。すでにそういう指導が年金事務所から行われているということも耳にします。また、請負金額の低下を放置して加入を義務づけるだけの施策も肯定できません。

これらの法的行政的規制についても一体に検討されるべきでしょう。

年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

■熟年離婚の年金分割の進め方（第46号2012年12月掲載のつづき）

【相談者Q】：Q私（元妻）は昭和37年生まれで50歳、元夫は昭和38年生まれ（49歳）。婚姻期間は26年余あり、離婚に伴って年金記録も互いに半分ずつ分割する合意もできていました。しかし、いざ、年金分割の手続きをしようとすると「大変申し訳ないが俺も厳しいから5%しかあげられない」と言い出しました。分割割合を半分にするための何かよい方法はありますか？

A：お二人のように分割割合について話し合いがまとまらない場合には、家庭裁判所に対して分割割合を定める審判又は調停の申立てをすることができます（離婚した日の翌日から起算して2年を経過していない場合に限りです）

Q：「審判と調停の違いは何でしょうか？元夫とはもう話しもしたくないのだけど…」

A：調停は話し合いの手続きで、当事者の合意を持って紛争解決を図る手段です。これに対し、審判は裁判官が当事者から提出された書面照会等により、相手の意見を聞いて職権で決定するものです。

Q：私の場合、決定をしてもらいたいのので審判がいいです。審判をするために必要な書類などありますか？

A：基本的には、①申立書及びその写し、②年金分割の

ための情報通知書、③収入印紙、④切手などですが、裁判所によって異なるところもあるようなので、申立をする前に管轄裁判所に問い合わせをしてみてください。

Q：審判の申立をしたあとの流れについて教えていただけますでしょうか？

A：① 申立をして2週間後くらいに審判終結日及び審判日が記載されている「調査終了」のお知らせが届きます。

② その審判日の翌日に審判の謄本が届きます。

③ その謄本について、お二人の受取確認が出来、かつ、相手方の不服申立がなければ審判確定証明書が届きます。（不服申立がある場合は、高等裁判所より通知がきます）。

④ その後、謄本、審判確定証明書その他年金分割に必要な書類を年金事務所へ持って行き、年金分割の請求をします。

Q：ありがとうございました。

※後日…すべて手続を終えた相談者から「年金事務所から改定通知書が届きました。お陰様で分割割合50%になりました。もうこれで何もなくていいんですね、本当に感謝しています。ありがとう。」と連絡を頂きました。

The image shows three documents from a court case regarding pension division. The first document is the application (申立書) for division, dated August 14, 2014, filed with the Family Court of Saitama Prefecture. The second document is the reasons for judgment (理由), dated August 30, 2015, where the court decided on a 50% division ratio based on the facts of the case. The third document is the judgment confirmation certificate (審判確定証明書), dated August 30, 2015, confirming the court's decision.





JAZZでほっと一息

「I Got Rhythm アイ・ガット・リズム」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

ガーシュウインの有名な曲です。ミュージカル「ガール・クレイジー」の劇中歌として書かれました。私は映画「パリのアメリカ人」の中でジーン・ケリーが子供たちに英語を教える時に歌う曲として聴きました。

歌詞は

I Got Rhythm (リズムがある)

I Got Music (音楽がある)

I Got My Man (恋人もいる)

Who Could Ask For Anything More? (他に何が要るといふの?)

というものだから、ジーン・ケリーよりも女性が歌う方が合っている。1930年に発表されたとあるから、世界恐慌の影響下だったろうと想像できます。

形式はAABA形式ですが、この曲を特徴づけているのは、コード進行です。「リズムチェンジ」と呼ばれ、その後の多くの曲に流用されています。例えば、ソニー・ロリンズの「オレオ」、チャーリー・パーカーの「アンソロジー」と「ムース・ザ・ムーチョ」、ソニー・ステットンの「エターナルトライアングル」、デューク・エリントン

の「コットン・テイル」、セロニアス・モンクの「リズムニング」、マイルス・デイビスの「ザ・テーマ」などです。ガーシュウイン自身、この曲がこんなにもJAZZの発展に貢献するとは思ってもみなかったことでしょう。

ジャズを練習していると何度も壁にぶつかります。これで良いんだというレベルが無い。もっと上手になりたい。越えなくてはならない課題が次々に現れます。「小柳、上手くなったねー」と同級生から褒められると、年甲斐もなく「本当?ウレシー!!」と声が裏返ってしまいます。

ある時、気づきました。出来の悪い社員も本当は、もっと出来る社員になりたいと、もがいているのではないかと。社員の少しの変化も見逃さず、褒めたり、活躍できる場を提供してやるのが、叱ったり批判することより何倍も大切であると感じました。

「わが社を鼻根にしてくれるお客様がいます」

「自ら成長しようとする社員達があります」

「他に何が要るといふの?」

誰ですか「金でしょう」と言っているのは。

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く (第6回)

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛



■管理職の適性を考える～孫子の兵法から

学生の頃、司馬遼太郎さんのエッセイで「そもそも人や仕事を管理する能力というのは非常に稀有なものであって、会社の“係長”がつとまるほどの人徳と才能を備えた人などなかなかいるものではない」といった趣旨の文章を読んで驚いたおぼえがあります。当時はバブルが崩壊して間もない頃で、会社で長年勤めれば管理職になるのが一般的でしたから、正直「大袈裟だなあ・・・」と思ったものです。しかし、今では管理職(ラインマネージャー)は、求められる業務量やマネジメントの領域がますます拡大する一方で、長時間労働やメンタルヘルス、ハラスメントといった現代ならではの問題にもセンシティブに対応しなければなりません。そのため、一層高い次元の能力が必要とされ、また企業の人事処遇制度も年功的な色彩が薄まってきている時代です。歴史を通じて人間の営みを見続けてきた司馬さんの言葉は、いま思えば慧眼そのものだったと思わざるを得ません。

しかし、管理職＝リーダーに求められる根本的な要素は普遍的であり、時代によって変わるというものではありません。今回は、孫子の兵法を題材に管理職の適性について考えてみたいと思います。孫子は約2,500年前に古代中国の孫武によって書かれたとされています。今でも愛読する経営者やリーダーが多い名著中の名著ですね(私も会社役員だった親族の方から読むことを薦められ、とても感銘を受けました)。

さて、孫子はリーダー(将軍)の条件として、“智信仁勇厳”の5つをあげていますが、それぞれの意味について、中国文学者の守谷洋さんは次のように言っています。

智：状況を読む力、先見力。先人の経験を学んで身につけることができる。

信：ウソをつかない、約束を守る。リーダーの言葉は取消しがきかない。

仁：部下への思いやり。部下を心服させるために欠かせない。

勇：勇気、決断力。進む勇気だけでなく、退く勇気が重要。

厳：厳しい態度、信賞必罰。「仁」だけでは甘えが出る。

これを見て気がつくのは、「智」以外は人柄、信念といった人間的な側面を重視しているという点です。私も仕事柄さまざまな会社の評価制度を見ることがありますが、たとえば管理職の評価基準に「約束を守り信用できる性格か」「部下への優しさがあるか」などといった項目を見ることはほとんどありません。これは、そもそも「信仁勇厳」といったことは最低限クリアすべき要素であって、会社は管理職にそれ以上のことを求めている、ということなのかもしれません。しかし、一人間として「信仁勇厳」を身に付けることは、決して簡単なことではないでしょう。

たとえば、会社の悩みとして「上司が部下を厳しく指導できない」「人事評価の評点が甘い」といった声をよく聞きますが、孫子に言わせれば、そもそも「厳」を徹底できない人間を管理職に就かせたのが間違いである、ということになるわけですね。「信仁勇厳」といった項目を評価基準に設けるかはともかく、少なくとも管理職に登用する際には、こうした人間的な側面を十分に見たうえで判断することが重要ではないでしょうか。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■研修に参加するための移動時間は労働時間か？

Q 新人パートさんは、レジのうち方など業務に応じて外部で行われている研修に参加することを義務づけています。このたび、パート労組から、「研修時間だけでなく、研修に参加するための移動時間も労働時間から給与を支給してほしい」という要望が出されました。どのように考えればいいのでしょうか？

A 【労働時間とは何か】

労働時間とは一体どの時間を指すのかについて労働基準法は定義を与えていません。したがって、判例の考え方に従うのが通常で、リーディングケース(主要判例)とされているのが、三菱重工長崎造船所事件の最高裁判決です(平12.3.9)。一部引用します。

「労働時間に該当するか否かは、労働者の行為が使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができるかにより客観的に決まるものであって、労働契約、就業規則、労働協約等の定めにかんじにより決定されるべきものではない」

「労働者が、就業を命じられた業務の準備行為等を事業所内で行うことを使用者から義務付けられ、又は余儀なくされたときは、当該行為を所定労働時間外において行うものとされている場合であっても、当該行為は、特段の事情のない限り、使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができる」

ご質問のケースでは、義務づけられた研修ですから研修時間が「使用者の指揮命令下に置かれたもの」、すなわち労働時間に該当することは言うまでもありません。では、その研修に参加するための移動時間は労働時間なのでしょうか？いくつかのケースを想定して考えてみます。

【ケース① 自宅からの直行・直帰の場合】

自宅から直接研修会場に行き、研修後自宅に帰る場合、その行き帰りは通常の通勤時間と何ら変わりはなく、「使用者の指揮命令下に置かれた時間」とは言えません。ですから、仮にその途上で事故等に遭ったときは、労災保険の通勤災害の対象ともなります。「通常の勤務場所よりも遠いところへ行くのだから配慮してほしい」という意見が出されることがあります。もちろんそれに対する配慮は必要ですが、だからと言って移動時間が労働時間となるわけではありません。

なお、出張とみなされる場合は、自宅を出てから業務開始とみなされるので、移動時間も含めて労働時間となります。出張とは、会社の特命により、通常の勤務場所とは異なる遠隔の場所へ行き自己の業務を遂行することを言います。直行・直帰とどう違うのかは、実態によって判断されることとなります。

【ケース② 職場から研修会場へ行く場合】

例えば午前中仕事をして午後研修に行くというような場合の移動時間をどう見るかですが、原則としてその時間は拘束時間ではあっても労働時間にはなりません。交通機関を利用して行く場合が想定されますが、電車の中で寝ていても、本を読んでいても自由な時間ですから、休憩時間に相当(または類似)した時間と言えます。もちろん研修後自宅に帰る場合は通勤時間となります。

【ケース③ 「職場一研修一職場」の場合】

職場から研修会場に行き、研修後また職場に戻るといふ場合はどうでしょうか。訪問介護労働者は、「〇時にAさん宅」→移動→「〇時にBさん宅」という働き方をしていますが、この場合の移動時間は労働時間とみなされます。もしこういう形態ならば、移動時間は労働時間とみなされます。しかし、通常正職員の場合に想定される形態で、パート労働者の場合はあまりないと思います。

【手当をどうするか】

他にもいろいろなケースがありうると思いますので、「移動時間＝労働時間」と機械的に扱わずにケースバイケースで対応した方がいいと思います。

もちろん以上の考え方は法律上の考え方ですから、会社として研修を重視するという方針を確立し、研修時間に対する賃金支給とは別に、「〇〇手当」のようなものを支給することはあってもよいと思います。また、研修会場の往復の交通費を実費支給すべきことは当然です。



職場の関係性と組織力向上について～コーチングの視点で考える Part6

社会保険労務士/ORRグローバル認定システムコーチ
/米国CTI認定プロフェッショナル・コーチ

ブログ 「社長！デキる社員を育てましょ！」
<http://ameblo.jp/keieijiku/>

「燃える集団作り専門家」 川添 香



恐れを乗り越えた先の新天地を見る

チーム、組織を関係性という視点から向上させるためには、あるときに恐れを越えなければならない時があります。

組織がコーチングを受ける大目的は人間関係を良くして組織としての動きを良くしたいということです。具体的なテーマを持って始めますが、たいしては真のテーマはぼんやりと隠されています。経営者（あるいは担当者）が最初に相談に持ってこられるテーマは「お互いの顔がよく見える組織づくりをしたい」「3年後のビジョンを達成できる組織になりたい」「社員のモチベーションを上げたい」「なかなか自ら動こうとしない、言われる仕事しかできない組織」あるいは「このままではいけないと思うのだが、何だかわからない」など様々です。

前回で、組織づくりは組織の全体の姿を把握することから始まると書きました。今回は全体の姿を把握しだすと、何が起こるのかを書きたいと思います。

コーチングのツールを使いながら、テーマに対する思いをそれぞれ吐露する場面を作ります。一人ずつ話しやすいところから話してもらおうようにしていきます。

それを聞いて、個々人に起こる最初の反応として、みんなこんなふう感じていたんだ、考えていたんだという表情や声、態度が現れます。発言に頷いたり、腕組みをして考え込んだり、はっとする表情や、安堵の表情が浮かびます。筆者はコーチとして、場に起こる反応を見逃さずに、それに対してもっと深く探求するように促していきます。

恐れを越えて新しい自分と対面する

人は誰も「自分はこういうものだ」という認識を持ちながら生きています。アイデンティティという言葉で表現しても良いでしょう。

組織自体もアイデンティティを持っています。主語を「私たち」として表現してみるとよくわかります。例えば、「私たちは忠実だ」「私たちは誠実だ」「私たちは従順だ」と認識しています。しかし、同時に「私たちは忠実でない、誠実でない、従順ではない要素も持ち合わせています。

コーチングが進んでいくと、誰かがその「私たちは〇〇でない」要素を表現する瞬間が訪れます。まさにそのとき、場に緊張感が走り、一瞬沈黙が起こったり、あるいはクスクスと笑いが起こったりするのです。

これは、今まで自分たちになかった要素を表現しようとする際の恐れや緊張感の現れです。恐れを乗り越えて言葉となった時、真のテーマが顔を出してきます。

今まで「自分たちでない」と思っていた要素は非常に不器用です。真のテーマを場に出すとき、感情をあらわにしまいと声が上ずったり、震えたり、顔が紅潮したり、身体に力が入ったりします。あるいは抑えきれない感情が表出する場合があります。

こうやって誰かが恐れを超えるとそれに続く人物が現れます。「我々は本当はこうしたい」という表明です。

この時のコーチの役割は、場が安全であるように支え続けることです。十分に「自分たちでない要素」を表現してもらい、さらに新しい自分たちの側面を擬似的に経験することで、古いアイデンティティと新しい要素が統合され新しいアイデンティティが誕生していきます。

この場面に遭遇すると、私はいつもアフリカのバッファローを思い出します。一頭が川に飛び込むと続けて他の一頭が飛び込み、群れ全体が新天地へ向かって移動が始まるあのシーンです。感動のシーンです。

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)



第6回 「二・八の原則」

コンサルタントとして大小様々、業種様々な会社さんにお伺いする中で、普遍的に存在するロジックとして「二・八の原則」があります。ご承知の方の多いと思いますが、一番簡単な例としては、小売や卸売で商品を販売しているお店や、会社さんでの商品販売です。先日もある地域でおせんべい製造直売と仕入販売を行っている人気専門店に伺った時、社長は、「ウチで扱っている商品は400種類以上。在庫や、陳列、欠品の補充・・・結構大変なんです。」とぼやいていました。「この商品数は維持すべきでしょうか？」と尋ねられました。そこで、すかさず私は、「まずは、POSデータをとっているのだから、商品別の売上点数順に、また売上金額順に年間で商品別の順位を集計していただけますか？」とお願いしました。すると、次のようなことがわかりました(下図参照)。

《平成24年度商品別売上(数量比率)の分析でわかったこと》

- ①全414品のうち、ダントツのヒット商品があり、全販売数量の20%を占めている。
- ②全414品のうち、8%未満にあたる31品(販売数量比率1%以上の商品)で全体の半分以上を占めている。
- ③全414品のうち、ほぼ20%にあたる111品(販売数量0.1%以上の商品)で全体の80%の売上を上げている。

私は、残り2割の売上を8割近い313品の商品で占めていることを話し、これらの商品管理が、新商品開発や販促プロモーションなど様々な他の管理業務を圧迫している現実をお話しました。これに対し、社長は、「店頭の商品数を減らすことで、店の商品の華やかさや賑わいが消えてしまうことを心配しますが・・・」とのことでしたが、そのいわば「死に筋商品」を今すぐ店頭から消すことを勧めているわけでないことをお話しました。

つまり、まずは「売れ筋をつかむこと」そして、「売れ筋の販売数増加(フェース数を増やしたり、カゴ盛りの追加など)を実行する」、次に「死に筋商品を状況を見ながら店頭から外していくこと」を勧めました。一週間後社長に確認すると、この簡単な作戦は「即効性がありましたよ!」と、テンションが上がっていました。それはそうです。ロジックですから。

2割の商品で8割の売上を上げる、残り8割の商品で2割の売上しか上がらない。この「二・八の原則」はあらゆる企業の事業活動の中で普遍的に存在するロジックといえます。2割の社員が8割の利益を上げる、2割の社員が8割の営業受注をする。2割の上得意先が8割の商品を買ってくれるなどなど・・・です。その際、その2割の主戦力をどう活かし、2割の不活性な資源(人・商品・顧客他)を時にはどう見切るかが、それが「経営の切り口」といえます。

