

【労使協定を結ぶ際の注意点】
労使協定の様式は任意とされていますが、少なくとも「①控除の対象となる具体的な項目、②各項目別に定める控除を行う賃金支払日」は記載することとされています。したがって、項目が追加された場合や内容が不十分な場合は労使協定を改正して、より具体的なものとなるよう検討してください。

Q 当社では旅行積立金や昼食代金等を毎月現金で徴収しておりますが、回収するのが大変なので、今後、毎月の賃金からこれらを控除して支払わせることはできますか?

A 賃金は全額を支払うことが原則であり（労基法二四条）、会社が勝手に控除することはできません。ただし、例外として次のものは賃金から控除することができます。
①法令で定められている場合（所得税、地方税、社会保険料等）
②一定の要件を満たした労使協定で定められた場合です。この労使協定を結べば賃金から控除することができます。

Q 「賃金から一部控除して支払う」とができる場合とは?」

職場のQ&A



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 東京都中央区ハト堀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57号 2013年11月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦

時言

■ダンダリン

同業者の中で『ダンダリン』が話題になっている。水曜夜の竹内結子主演のドラマだ。なぜ話題になっているか。一つの理由は、われわれがよく仕事で相手にする労働基準監督官が主役のドラマだからだ。もう一つ、ドラマには社会保険労務士がちらちらと、しかも必ずしも好ましくない役割の専門家として登場することも理由になっている。

【ドラマの背景】

今まで取り上げられたテーマは、「サービス残業（賃金不払い）」「名ばかり管理職」「労災事故」「内定切り」「退職トラブル」「外国人労働者」「通勤災害か過労による労災か」「研修の強制と賃金不払」。

もともと漫画を原作としているが、労働基準監督官というある意味マイナーな職業（失礼な言い方だが）が主役のドラマが生まれる背景に、やはりここ数年間、いわゆるブラック企業が社会問題になってきた、もっと広い意味では労使トラブルの増加という事情があろう。もちろんドラマという性格上、人物をステレオタイプ化したり、諸事象を単純化したりして面白おかしく描いている面は否めない。しかし、取り上げられたテーマはよくわれわれが仕事で直面する話だし、「あのブラック企業を素材にしているな」と容易に想像がつく、よくある話なのだ。

【労働Gメンの意味】

労働基準監督官は、一人ひとりが国家資格を持って独立した行政権限をもつ。ドラマでは「臨検」という場面がしばしば登場する。「臨検」とは、法令違反の



有無を調査する目的で事業場等に立ち入る行政上の権限のことで、監督官から帳簿・書類の提出や使用者・労働者の尋問を求められたとき文句を言えない、そういう権限を法律上持っている（労基法101条）。

また、法令違反等があったとき、監督官から発せられる是正勧告や指導それ自身は、行政手続きの一つであり、従わざとも直ちに逮捕されるわけではない。しかし、監督官は、犯罪の捜査、逮捕、検査への送検など刑事訴訟法に規定する司法警察官としての権限を有する。麻薬取締官や海上保安官と同様の権限を持っているということだ。司法権限についてはたしか第一話で取り上げられたと思う。

【社会保険労務士の役割】

第8話で作者は竹内結子にこう言わせている。「よく、『会社が嫌なら辞めればいい』『辞めたくないなら我慢すればいい』という人がいます。しかし、第3の選択肢がある」。「第3の選択肢」とはブラック企業を中から変えることの呼びかけの意味であろう。

ドラマの中で、社労士は脱法的アドバイスを企業に行なうことを業とするかのように描かれている。そうあってはならないのだが、これも現状の反映か。残念なことである。

今月号紹介



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

「幸運とチャンス」

Lucky is preparation meeting with opportunity. (Oprah Winfrey 俳優兼司会業)
最も裕福なアフリカ系アメリカ人と評される。
<http://www.achievement.org/autodoc/page/win0bio-1>
(幸運とは、準備している)ことがチャンスに巡り会う」とである。オプラ・ウインフリー

□編集後記——このほど本ニュース総集編（ファイル式）を用意いたしました。題して『労務相談Q&A百科』。ニュースから、主に当事務所社員およびスタッフ執筆によるもの——「労使トラブル110番」「職場のQ&A」「トピックス」「年金相談の現場から」「メンタルヘルスを考える」「行政書士の事件簿（暮らしと法律 相談救済センター）」「時言」が含まれます——を、創刊時よりまとめて採録編集したものです。A4版で420頁余りの大部なものになり、制作費用は1部あたり4,800円（税込）になります。ご購入後希望の方には実費でお預けいたします。どうぞご連絡ください。お手元において、私どもの数千件に及ぶ相談事案に基づいた、労務問題等の生きた事例をご覧いただければ幸いです。（N）

2面 トピックス 「使用者の責による不就労日は（有給休暇発生要件である）全労働日に含まれる（最高裁判決）」

3面 労使トラブル110番 「マイカー通勤の事故で、会社に使用者責任、運行供用者責任が問われる場合とその対応」

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-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 「法定免除に該当しても届出は必要」
『ニューヨーク旅行記』 鎌田勝典の連載

8面 職場のQ&A 「賃金から一部控除して支払うことができる場合とは?」
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

① トピックス

■使用者の責による不就労日は（有給休暇発生要件である） 全労働日に含まれる～最高裁判決～

6月6日、労働者が使用者の正当な理由のない就労拒否のために就労することができなかった日を、年次有給休暇の発生要件である全労働日に含まれると解釈するべきかどうかが争点となった八千代交通事件で、最高裁第1小法廷は、これを肯定する判断を示しました。この判断により、従前の厚労省の解釈が変更されることとなりました。

【八千代交通事件の最高裁判決】

- 労働者Xは、2008年5月に解雇され、八千代交通社（以下「Y社」という。）から就労を拒否されたため、労働者としての地位確認訴訟を提起し、2009年8月に解雇無効の判決を確定し、XはY社に復職した。
- Xは、2009年9月～2010年2月に合計5日間の年次有給休暇の時季指定を行い、就労しなかった。Y社は、Xは前年度において全労働日の8割出勤の要件を満たしていないとして、5日分を欠勤（無給）と扱った。
- Xは、Y社に対して、年次有給休暇権を有することの確認、欠勤控除による未払賃金の支払い等を求めて提訴。最高裁は次のように判じました。

法39条1項及び2項における前年度の全労働日に係る出勤率が8割以上であることという年次有給休暇権の成立要件は、法制定時の状況等を踏まえ、労働者の責めに帰すべき事由による欠勤率が特に高い者をその対象から除外する趣旨で定めたものと解される。…（中略）…労働者の責めに帰すべき事由によるとはいえないものは、不可抗力や使用者側に起因する経営、管理上の障害による休業日等のように当事者間の衡平等の観点から出勤日数に算入するのが相当でなく全労働日から除外されるべきものは別として、上記出勤率の算定に当たっては、出勤日数に算入すべきものとして全労働日に含まれるものと解するのが相当である。

XはY社から無効な解雇によって正当な理由なく就労を拒まれたため就労することができなかったのであるから、「請求の前年度における出勤日数に算入すべきものとして全労働日に含まれるものというべきであ」り年次有給休暇権の成立要件を満たしているということです。

【厚労省が7月10日付で新通達】

最高裁判決を受け厚労省は7月10日付で新通達「基発0710第3号」を発表しました。

第1 法第39条関係＜出勤率の基礎となる全労働日＞を次のように改める。

＜出勤率の基礎となる全労働日＞

年次有給休暇の請求権の発生について、法第39条が全労働日の8割出勤を条件としているのは、労働者の勤怠の状況を勘案して、特に出勤率の低い者を除外する立法趣旨であることから、全労働日の取扱いについては、次のとおりとする。

1 年次有給休暇算定の基礎となる全労働日の日数は就業規則その他によって定められた所定休日を除いた日をいい、各労働者の職種が異なること等により異なることもあり得る。

したがって、所定の休日に労働させた場合には、その日は、全労働日に含まれないものである。

2 労働者の責に帰すべき事由によるとはいえない不就労日は、3に該当する場合を除き、出勤率の算定に当たっては、出勤日数に算入すべきものとして全労働日に含まれるものとする。

例えば、裁判所の判決により解雇が無効と確定した場合や、労働委員会による救済命令を受けて会社が解雇の取消しを行った場合の解雇日から復職日までの正当な理由なく就労を拒まれたために就労することができなかつた日が考えられる。

3 労働者の責に帰すべき事由によるとはいえない不就労日であっても、次に掲げる日のように、当事者間の衡平等の観点から出勤日数に算入するのが相当でないものは、全労働日に含まれないものとする。

（一）不可抗力による休業日

（二）使用者側に起因する経営、管理上の障害による休業日

（三）正当な同盟罷業その他正当な争議行為により労務の提供が全くなされなかつた日

第2 法39条関係＜全労働日が零となる場合の年次有給休暇＞を削る。

上記通達「第2」で削除された以前の通達（昭27.12.2基収5873号）では、＜全労働日が零となる場合の年次有給休暇＞について、「労働日が零となる場合は、前年に労働日のあることを前提とする法第39条の解釈上8割以上出勤するという法定要件を充たさないから、年次有給休暇の請求権は発生しない」とされていました。

② 年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

■法定免除に該当しても届出は必要

Q 私は昭和28年1月生まれです。大学卒業後は家業の手伝いをしており、厚生年金に加入していました。その後、バブル崩壊の影響で業績が低迷し、父の引退を機に廃業しました。廃業後は派遣社員や日雇いの仕事で食いつないできましたが、勤務先では厚生年金に加入してもらえませんでした。そして、国民年金加入手続きを一切していませんでした。

その後、体を壊して働くことができなくなり、貯金が底をついた54歳の時から生活保護を受けて暮らしています。加入期間は厚生年金のみ20年ですが、私のような場合でも受給できるのでしょうか。

A 生活保護法による生活扶助を受けていると、国民年金保険料は法定免除となります。国民年金保険料の法定免除はこのケースの他にも、第1号被保険者が「障害を支給事由とする年金（障害程度1級または2級に限る）の受給者である」、または「国立のハンセン病療養所等に収容されているとき」のいずれかに該当したときにも認められます。

そして、平成21年4月から、法定免除を受けた期間について老齢基礎年金の額を計算する場合、全額納付の場合の3分の1から2分の1になりました。

しかし、何もしなければ法定免除の取り扱いは受けられません。取り扱いを受けるには、一般的には次の手続きが必要です。

① お住まいの市区町村役場で国民年金被保険者資格取得手続きを行なう。

② 「国民年金保険料免除理由該当届」に年金手帳を添えて、法定免除の手続きを行なう。

手続きを行なえば、法定免除該当事由に至った時まで遡って、その効果が及びます。あなたの場合は54歳から60歳に達する期間が保険料免除期間となり、年金受給資格を満たします。そして、60歳に達しているので、裁判請求を行なえば特別支給の老齢厚生年金を受給できます。受給資格期間が10年に短縮される予定の平成27年10月を待つことなく年金を受給できるのです。



ニューヨーク旅行記①

鎌田 勝典

11月8日～16日の7泊9日、ニューヨークに行ってきました。私の所属する中小企業家同友会内のジャズを愛する同好会「ずうじや」のジャズツアーワークである。もともと偶然プロジャズシンガーとある飲み会で隣り合わせになつたことがきっかけで、この同好会の起ち上げの場に出席してしまった。「どうせジャズをやるなら本場のジャズを聴きに行こうじゃない！」と飲んだ勢いで叫んだところ、このツアーが決まつてしまい、私が言い出しちゃとしてツアーワークの団長（名ばかりだが）を仰せつかる羽になってしまった。

総勢12名。ジャズシンガーとジャズシンガーを目指す人、ジャズ演奏家とジャズ演奏家を目指す人、若いころからジャズを愛してやまない人。私と息子（一応、ロックギタリスト）以外は、ジャズ愛好家たちの集団。これはあくまでも12名ではなく、私（と息子？）の珍道中記である。

【ニューヨークという街】



ニューヨーク市は移民の街。最初はオーストリア人が移民してきたようだ。南部から始まり、北へ北へとマンハッタン島を、計画的な街づくりをしながら開拓していく。マン

ハッタンは、東をイースト川、西をハドソン川に仕切られ、北はハーレム川によって大陸と切り離さ、東西が最長3.7キロ、南北21キロの細長い島である。アベニューと呼ばれる南北の大通り、1アベニュー（一番街）から9アベニュー（9番街）と、東西に走るストリート（丁目）によって、基本的に碁盤の目で街は作られている。碁盤の目から外れた斜めに走っている唯一の道がブロードウェイ。もとは先住民（インディアン）の踏み分け道だった。

計画的街づくりは道路だけじゃない。島の中心にセントラル・パークがある。コンクリートと鉄の街の中に、豊かな自然が、南北4キロ、東西8百メートルに広がっているのだ。公園に足を踏み入れたらいきなりリスが小走りする姿が見える。日本人らしき新婚カップルが公園で写真を撮っている。ちょうど紅葉の季節で、高層ビルとのコントラストがいかにもニューヨークらしい。

（写真参照）セントラル・パーク内には広大なメトロポリタン美術館がある。J・Pモーガンとかロックフェラーらが巨額の寄付を行い多くのコレクションが展示されている。写真はゴッホの自画像。



コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第7回）

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛



■労働時間管理を考える——信玄の場合

安倍政権が打ち出している雇用分野の規制緩和検討項目の一つに「労働時間法制の見直し」があり、その中には企画業務型裁量労働制（以下、「企画業務型」という）やフレックス・タイム制（以下「フレックス」という）といった労働時間制度の見直しも含まれています。企画業務型とは、ごく大雑把にいえば企画、立案、調査、分析等の業務を行う本社スタッフなどを対象とした制度で、実際の労働時間にかかわらず、あらかじめ定めた時間を労働したとみなす“みなし労働時間制”的一つです。企画業務型は厳格な運用が求められることから、一般的に導入が進んでいるとはいえないようですが、大幅な規制緩和が実現すれば導入する例も増えるかもしれません。

ところで、企画業務型やフレックスのような勤怠管理が行われていたのは現代に限らないようで、作家の童門冬二は著書のなかで戦国時代の武田信玄がフレックスを導入していたエピソードを次のように紹介しています。

「…信玄は『毎朝、館に全員がキチンと出勤する必要はない。どんな人間にも必ず用事があるはずだ。それがたとえ私用であってもよい。朝、用事がある者は、それを済ませてから昼に出て来い。昼に出られなければ夜でもいい。夜、用事がある者は逆に朝早く出て来い。そのへんは皆で相談して、仕事を滞りなくしてくれれば、私は、別にいつも全員が顔をそろえていなくてもよい。ただし、いつ出て来るかは、それぞれが良心に基づいて必ず記録せよ。』と命じた。タイムカードを利用してのフレックスタイムを、信玄は自分の組織のなかで活用した。こ

れによって、部下たちのモラールが大いにあがったという。」

ところで、上記のフレックスは、信玄と同じ勤務場所（本拠地である躰躰ヶ崎館）で勤務する家臣が対象であると思われますが、こうした者たちの多くはおそらく甲府市内の侍屋敷などに住む重臣や近臣だと思われます。現代風にいいかえれば、

“重臣=役員・上級管理職クラス”、“近臣=本社の管理部門スタッフ”とすることができるかもしれません。要するに信玄は、その職務内容や責任から見て必ずしも厳格な時間管理を行う必要がないと判断した者について、上記のフレックスを採用していたように思うのです。こうした考え方は、現代の労働基準法でいうところの管理監督者（監督もしくは管理の地位にあり、労働時間等の規制の適用が法律上除外されている者）や企画業務型に通じるものと思われます。一方で、始業・終業の時刻が厳格に決められていた者（前線の城の守備部隊、緊急の情報伝達のために設けられたノロシ台の管理者、関所の番人など）もいたであろうと想像できるわけで、それぞれの職種の実態にあった労働時間管理を行っていた信玄の手法は現代の労務管理にも重なるものがあり、興味深く感じられます。

ところで、信玄の勤怠管理について、別の著者の本では「信玄は家臣の毎日の出欠を記録した表を携帯していて、出勤時間は自由でも出欠にはやかましかった」と書かれています。「無断欠勤」には厳しく対応する点も現代企業と共通しているのですが、やはり今も昔も勤怠や労働時間を適切に管理することが組織の統制上欠かせない、ということなのでしょう。

JAZZでほっと一息



アドバンスト・ソフト 小柳忠章

「Fly Me To The Moon」

1954年バート・ハワードによって作されました。当時は三拍子の曲だったそうで、そんな楽譜を見た記憶があります。最初のころは「In Other Words（言い換えると）」というタイトルで、これはサビ部分の歌詞ですね。「Fly Me To The Moon（私を月に連れてって）」となったのは1956年。繰返し部の最初がそのまま曲名になった。そして四拍子のボサノバ風になったのが1962年。フランク・シナトラが歌って大ヒット。この録音テープはアプロに積んで本当に月に運ばれたと言う。私は最近の4ビートの演奏の方が好きです。

Fly Me To The Moon（私を月につれてって）

星たちに囲まれて遊びたい

木星や火星ではどんな春か見せて！

それは、つまり手を繋いで欲しいということ

だからキスしてってこと！

In Other Wordsと言ってからの展開が面白い歌です。「言い換えると、その、好きです」とか「つまり愛しています」などと言っています。私など古い人間は、説明が面倒なので「そこまで言わなくても分かるだろう」と省略してしまいますが、本心を伝えることは大切なことです。

決算月の3ヶ月前に決算の予測値というものを初めて算出し、社員に公表しました。大企業が下方修正したり、上方修正

したりするヤツです。30年近く経営していく初めてというのも情けない話ですが、売上げが順調だからこそ出せたという面が大きいです。「あと3ヶ月、皆で頑張って上積みしましょう」と伝えると社員の目の色が変わりました。

決算の結果は、ほぼ予測通りでしたが、売上げの対前年度比を公表すると「すごい！みんな頑張ったからねー」とか「頑張った甲斐がありました」という声が返ってきました。売上げが落ちていれば、こんな風にはならない。公表する気持ちも萎える。公表したとしても「ボーナスを減らす口実だろう」と勘織られてしまう。

しかし、それでも情報は共有しなくてはならないと思う。夢や希望が萎えてしまわないうちに経営者の本心を従業員に伝える必要がある。この曲がヒットした時代、日本は高度経済成長の真っただ中。日本が音を立てて変わって行く様子が子供にも感じられた。誰もが今日より明日が良くなると信じていた。歌謡曲でも「明日がある～」と歌っていました。夢の再来はないと思うが、アジア地域全体で考えれば「今日より明日が良くなる」はずだ。

話がそれましたが、好事魔多しと言いますから、真面目に働きましょうね。くれぐれも「お願ひだから、本当のこと言って！」なんて迫られることが無いように。

労使トラブル110番

労働相談メール roudou@officesup.com

■マイカー通勤の事故で、会社に使用者責任、運行供用者責任が問われる場合とその対応



マイカー通勤している従業員が、通勤途上で運転中に加害者となる事故を起こしたとき、会社に責任が問われることがあるという話を聞きました。弊社はマイカー通勤する者が多く、最近大きな事故を起こした者もいるので不安です。どのように対処したらいいでしょうか。



【交通事故で会社が責任を負う場合とは】

会社が交通事故の責任を負う場合として考えられるのは、使用者責任（民法715条）と運行供用者責任（自賠法3条）です。使用者責任とは、被用者が使用者の事業の執行につき第三者に加えた損害については、被用者のみならず使用者も損害賠償責任を負うというもので、運行供用者責任とは、自己のために自動車を運行の用に供していた者は、その運行によって他人の生命、身体に損害を加えたときは、損害賠償責任を負うというものです。

例えば、会社の自動車を社員が業務のために運転していて事故を起こし、第三者にケガを負わせてしまった場合、社員が「事業の執行につき」第三者に損害を加えたといえますし、「自己のために（会社のために）自動車を運行の用に供していた」ともいえますので、事故を起こした社員だけでなく、会社も損害賠償責任を負うことになります。

マイカーを得意先回りなどの営業のために使用していたときに事故を起こしたときも、会社がそれを容認していた場合は、原則として使用者責任、運行供用者責任を負います。この場合の「容認」には、積極的にマイカー使用を許可していた場合のみならず、黙認していた場合も含まれると考えられます。逆に、明確にマイカーを業務のために使用することを禁止していたにもかかわらず、社員が無断で使用していた場合は、会社の責任は否定されることになるでしょう。

【通勤中の自動車事故の場合はどうか】

通勤は、業務と違い、会社の指揮命令関係が存在しません。したがって、マイカー通勤中に事故が起きた場合、会社に使用者責任や運行供用者責任は認められないのが原則です。

しかし、通勤は純粋なプライベートな生活ではなく、労務の提供に必然的に伴うものです。労災保険において

て、通勤災害を保険給付の対象とするようになつたのも（※制度の出発点では対象となつていませんでした）、そうした通勤というものが持つ性格からくるといえるでしょう。

したがって、例えばマイカーを日常的に会社の業務に利用していて、会社がガソリン代を支給したり駐車場を提供するなど、これを容認していた場合には、通勤中の事故といえども使用者責任、運行供用者責任が認められることになります。

また、最近では、マイカーが会社の業務のために使用されていなくとも、通勤が「業務の一部を構成するもの」であるという判断から、むしろ原則的に使用者責任、運行供用者責任が認められるべきだという裁判例が生まれたようです。この裁判例では、会社が「マイカー通勤することを前提として月額5,000円の通勤手当を支給していたこと」が、積極的なマイカー利用の容認であるとして、会社に責任があるとしています（福岡地裁飯塚支部、平成10年8月5日）。

【マイカー通勤等につき対応すべきこと】

上記の点から、マイカー利用、マイカー通勤について、会社として対応すべきことを整理しておきます。

① マイカーの社用利用については禁止すること。

② マイカー通勤に関するルールをきちんと定める。原則禁止（公共交通機関利用を原則とする）とし、やむを得ずマイカー通勤せざるを得ない場合は、⑦届出を義務づけ、①運転免許証の写しの提出はもちろんのこと、

⑦任意保険への加入を原則とする。任意保険は「大人無制限、対物5,000万円以上」など十分な損害保険への加入が必要です

※通常、マイカーが十分な損害保険に加入しているれば、会社が損害賠償金を支払うという事態はまずないと言われています。



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 Part7

社会保険労務士/CRRグローバル認定システムコーチ
/米国CT認定プロフェッショナル・コアクティブコーチ

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



機能するチームへのプロセス

◆タックマンモデル

一枚岩のチームになるには、それなりのプロセスを辿ります。

オハイオ州立大学教授で教育心理学者のタックマンは小グループにおける発展順序を提唱し、そのプロセスはタックマンモデルと言われています。

①形成期(Forming)

グループが出会い、探り合いが始まる。
チーム・メンバーが、個々に独立しており、心を開いていないことが多い。

②混乱期(Storming)

意見を発するようになる
異なる考え方や観点に対して、敵対心もしくは反抗心が芽生える。

③安定期(Norming)

一緒に活動する段階。
他人の考え方を受容する。
目的、役割、期待等が一致しチーム内の関係性が安定する。

④遂行期(Performing)

よく組織されたチームとして機能する段階。
チームに結束力と一体感が生まれ、チームの力が目標達成に向けられる。

◆混乱期を乗り切る

これを見て自社、あるいは属するチームはどの段階かと考える方は多いのではないかと思いま
す。大抵の組織、チームの場合、ほとんどが①の段階と言っていいでしょう。
組織開発に当たる場合、内的な部分も含めて相手を知ることから始めます。何年も机を並べていたにもかかわらず、初めてこの方のことを知りましたと、感想をもらうことも少なくありません。

さて、この4つの段階のうち、一番大変で重要なのが②の混乱期の段階です。Stormingとはまさ

しく嵐のこと。予測できない困難がチームにやってきます。この時期をどう経験するかがチーム、組織の成長にとって非常に大事です。

得てして日本人はぶつかり合うことに慣れていません。和を尊ぶ我々にとって葛藤を上手に避けるというのも大事な文化の一つなのも事実です。出来るだけ揉め事に巻き込まれたくないというのも人情というものでしょう。

しかし、変革を起こそう、変わろうとする時にこの文化は厄介なものになります。葛藤や対立が表立って起こっていないというのは、誰かの辛抱や否定的な意見をいうことへの恐れ、あるいは言ってもしょうがないという諦めの上に成り立っています。こういった声の中に変革のヒントがあることが多いですし、本気で関わろうと思ったら対立が起こるのは当然なのです。

◆安全を担保する

しかし、不慣れであるため対立の仕方は非常に稚拙な時期です。言葉の出し方が悪く、また適切な感情の出し方ができず、必要以上に傷ついたり傷つけたりということもあります。

これを乗り切るには、タックマンモデルの知識が役立ちます。③の安定期を迎えるために必要なプロセスを辿っていると共通認識を持つだけでも苦しい時期を乗り越えることができるでしょう。また、こういう時期がくることに備え、厳しい時期に向かい合う時メンバーがどのような気持ちやあり方でいるかルールを話し合っておくのも有効です。

実際に対立について扱う時には、いかにその場の安全を担保出来るかで結果が違ってきます。
当然リーダー(経営者)の心の態度がどのようにあるかが問われます。

やがて、③の安定期を迎える頃には、コツコツぶつかり合いながらも目標に向かう建設的な会話ができるようになっています。

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7回 「営業のPDCA」

【私の営業経験から】

「営業は水物（みずもの）」とか「営業は人に教えられるものじゃない」…営業のベテランの方は、よくそういう風に営業の難しさ、つかみどころのなさを表現します。私も長く営業経験があり、そうたやすいものでないことは身体でわかっています。初めて営業を任せられた時、はっきりいえば何をやっていいかわかりませんでした。挨拶に行った会社に客先に再来するきっかけがなく苦労したり、どこへどんな話をしに行ったら受け入れてもらえるのか随分悩んだものです。結局、1年目はほぼ受注0、あるきっかけで任せられた案件で自分の強み（技術がわかるということ）を生かしたことで提案営業に成功し、それ以来、順調に営業成績をあげることができました。

【出先の営業改善を依頼されて】

今経営コンサルタントとして、客先の社長さんから「〇〇営業所が弱体なんだ。意識も弱いし、出先というところで放任したツケが回ってきて、業績の大幅アップを果たしたい。」といったオファーを受けることがあります。経営コンサルタントの出身畠は、経理畠、製造畠、営業畠、技術畠…と様々です。したがって、営業コンサルティングについて専門外ということで尻込みする方が多いのは事実です。営業畠出身のコンサルタントであっても「営業は人に教わるものじゃない」と言い切るケースも多いので、あまり実践的に営業をレクチャーしてもらえることはないようです。また、会社側でも営業マンに自負心が強いケースが多く、「ウチの商品がわからないヤツに教わることはない。・・」などと豪語しているケースも多いのです。私の場合、営業コンサルティングは、「営業のPDCA」というツールで成果をあげています。つまり「営業成績は改善できる」ということです。営業は発注側のお客様の決意が揺らぐ（水物）だけで、営業スキルが改善されれば、確実に営業成績は向上します。ちゃんとロジックがあるのです。

4人の営業マンのいる事業所の受注成績向上を任せました。目標は前年度実績の10%増の受注達成です。時間は7ヶ月ほどいただきました。社長は気の早い方で、この営業受注増プロジェクトの開始時点で達成祝賀会の予約を行い、逃げることができないようにしたのです。そこは本社から50キロほど離れた出先事業所であり、目が届きにくいこともあります。当初「ゆる~い空気」が流れていきました。こんなゆるい空気にショック療法でガンガンやれば、皆反発してしまいます。最初の3ヶ月は皆さんがどんな強みや弱みがあるか、それぞれの方のマインドが高いか低いか、当たり障りのない接し方で作戦を練りました。その一方で、なぜ今受注増が必要なのか、会社にとって、皆さんにとってと、繰り返し吹き込み、「やはりやらなきゃならないのかな・」という受注増に向けた環境づくりに徹し

ました。そんな引き続きゆるい空気の中であり、コンサルもゆるので、かえって成績は前年割れで推移していました。この3ヶ月経過時点では、

①やらなければと思っても、「未達成でも怒られなさそう」という空気に甘んじる。

②皆さんの癖を知り、どのような言い方なら受け入れられるかわかつてきたという状況でした。

【PDCAサイクルの開始】

業績はむしろ下降する中で、販促イベントに皆が「仕方なく」当番制で参加し惨憺たる結果を出した時に、一気に営業PDCA（目標を計画し、実行して、評価し、改善するサイクル）を回し始めたのです。

(1) 営業成績は、リーダーに週次管理表を作ってもらい、○×評価。×は対策立案を具体的に実行してまた翌週同じサイクルを繰り返す。（全体業績管理）

(2) 皆に営業管理シートを持たせ、1ヶ所1行の星取表で受注見込を○△×で見える化。各人に成功、失敗を振り返り、ミーティングで成功を情報共有。（個人業績管理）

(3) どんな営業トークをしているかを毎週毎週ロールプレイ（寸劇）で評価し合う。

そして、成功トークを共有。これを毎週毎週実行して確実にレベルアップを図る。（営業の方法改善）

(4) 商品を特定して、お互いに商品知識をクイズし合う。短答式で知識を競う。（商品知識の改善）

(5) (1)、(2)で結果が出ない時、営業ルートを変更してみる、客先を変えてみるなどの改善実行（営業ルートとターゲットの改善）

(6) 壁に「〇〇達成するぞ！」の横断幕をデカデカと貼る。営業状況をグラフ化してオープンにし、成績が上がらないとプレッシャーを与える掲示の活用（マインドの改善）

(7) 挨拶、笑顔、朝礼、片付け（5S）、ラジオ体操、身だしなみ、改善活動といった気持ちのいい職場づくり（人と環境の改善）

(8) 受注額、情報数、チラシ配布数、イベント勧誘数などの成果の目標実績結果の○×を元に、未達成の原因追求と対応の具体策をつくる週一回の定例会議のサイクル作り（会議の改善）

(9) 目標達成をきちんと拍手でたたえる習慣付け（賞賛の改善）

などなどです。7ヶ月後無事受注目標を達成しました。営業改善にもロジックがあります。
あなたの会社も「営業のPDCA」やってみませんか？