



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58号 2013年12月
発行責任者 鎌田勝典・沖利彦



時言

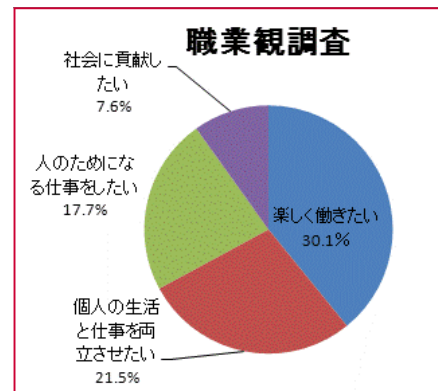
■ブラック企業と就活生

2013年流行語大賞トップテン入り、2013年大佛次郎論壇賞受賞。『ブラック企業』（今野晴貴著、文春新書）のことである。

【「ブラック企業は避けたい」】

12月1日解禁となった2015年卒業生の就職活動。就活生を悩ませているのがブラック企業問題だという。就活生の多くが、インターネットで、企業名と「ブラック」という言葉を打ち込んでブラック企業の診断を行っているという。ブラック企業のランキングを掲載するサイトもある。ブラック企業問題に敏感になるあまり、学生が厳しい仕事を避ける傾向が強まっているという分析もある。

就職支援のマイナビが、2014年卒の学生を対象に職業観の調査を行った（有効回答7,844名）。「楽しく働きたい」がトップの30.1%。次いで、女子学生で比率が高かった「個人の生活と仕事を両立させたい」21.5%。「人のためになる仕事をしたい」17.7%、「社会に貢献したい」7.6%など社会的意義を求める傾向が強いのも注目される。（グラフ参照）。行きたくない会社はとの質問に対しては、「ノルマがきつそうな会社」「休日・休暇が取れない」



「社会に貢献したい」7.6%など社会的意義を求める傾向が強いのも注目される。（グラフ参照）。行きたくない会社はとの質問に対しては、「ノルマがきつそうな会社」「休日・休暇が取れない」

今月号紹介

- 2面 **トピックス**
「厚生省が「ブラック企業月間」の実施状況を発表」
- 3面 **労使トラブル110番**
「有期雇用者が育児休業取得を申請してきたときの対応」
- 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 **『ニューヨーク旅行記』** 鎌田勝典の連載
- 8面 **職場のQ&A**
「日々の残業時間の端数切り捨ては認められるのか？」
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「日々の残業時間の端数切り捨ては認められるのか？」

Q 当社では、各社員の残業時間を計算する際、1時間未満の端数が生じることが多いため、賃金の計算が複雑になり困っています。今後は、社員の1日の残業のうち15分未満の端数を切り捨てようと思っております。これは、認められるのでしょうか？

A 原則として社員を1週40時間、1日8時間を超えて労働させた場合には、2割5分以上の賃金を支払わなければなりません。（労働基準法第37条）

そもそもご質問のような処理をすると、8時間14分の労働をした社員にも全く割増賃金が支払われないこととなり、労働基準法違反となってしまう。1日単位ではわずかな時間でも、積み重なると多額の割増賃金になる可能性もあります。ですので、たとえ1分でも法定労働時間を超える労働については割増賃金を支払わなければならないのです。

また、このような端数の切り捨ては認められておりません。通達では、「1カ月単位で端数を集計し、30分未満は切り捨て、30分以上は1時間に切り上げる」ことは計算実務を簡易にする方法として認められています。つまり、①1日単位の端数処理は認められておらず、かつ、②切り捨てだけを行う処理方法も認められていないということです。ですから、日々の残業時間については分単位の集計を行わなければなりません。

なお、端数を常に切り上げて計算することは、労働基準法で定めた基準を上回る処理ですので、もちろん問題はありません。

となりの弁護士



「修習生の給与廃止は憲法違反」

弁護士法人・パートナーズ法律事務所長 弁護士 原和良

1 会社には、取締役による違法な業務執行を監督し、是正する役割として監査役という制度がある。ある会社が、会社運営に口うるさいことをいう監査役は業務妨害だ、といって監査役報酬を支払わないことにした。その結果、有能な人は誰も監査役を引き受けてくれなくなった。この会社は、その後どうなるだろうか？

2 こんなことが今日本の司法界で起こっている。2011年1月に司法修習が始まった新65期司法修習生から給与が廃止された。現在修習生は、無給で一年間の研修を行っている。かつて修習生は、公務員に準ずる身分を与えられ、裁判所法により給与（給費）が支給されていたが、法曹人口大幅増政策の下、主に財政上の理由から司法修習期間が短縮され（2年から1年）、給費支給は廃止されるに至った。司法試験合格者が激増しても裁判官、検察官が激増したわけではなく、司法修習生の約9割は民間人である弁護士になることもあり、何故民間人育成の修習に国の税金を払う必要があるのか、ということが俗耳には入りやすいが、そこには冒頭に述べた重大な問題がある。

3 憲法は、権力の腐敗と濫用を防ぐため三権分立の制度を取っており、裁判所には、行政、立法をチェックし、権力を牽制するため司法権の独立（裁判所の独立と個々の裁判官の独立）が付与されている。しかし、三権分立を担保するには裁判所、裁判官の独立だけでは足りない。憲法は、刑事司法に關し、弁護人の選任権（34条、37条3項）、裁判制度は当事者主義訴訟を前提としていることから、裁判を受ける権利の実質的保障には、法律の専門家である弁護士の助力が不可欠である（裁判官が民事訴訟、職権に権利侵害を社会から探索して民事裁判を起こすのではなく、国民が訴訟提起を行うのである）。複雑困難な裁判を、素人の国民がたかかうのは、外国で通訳なしの裁判をたかかうのに等しいことである。

4 弁護士には、弁護士自治が保障されており（弁護士法）、国家（行政権や司法権）からの干渉を受けないことも司法権を担保するために必要不可欠な制度である。

5 昨今、法曹を目指す人々（法科大学院志願者、法学部志願者）が激減している。2年〜3年の法科大学院の学費を併せて1000万円を超える借金ないし投資をしなければ（あるいは投資をしても）法曹になれない、という現実を見れば、給費制廃止の政策的間違いは明らかであろう。これでは、お金がない人は法曹になることを断念せざるを得ない。これも憲法の弱体化であり国家の衰退である。

トピックス

■厚労省が「ブラック企業月間」の実施状況を発表

厚労省は、12月17日、「若者の『使い捨て』が疑われる企業」に対する立ち入り調査（9月実施。通称「ブラック企業」月間）の結果を発表しました。

【82%で労基法等の違反】

調査対象となったのは、無料電話相談やハローワークなどを通じ、過重労働に関して深刻で詳細な情報が寄せられていた5,111事業所。立ち入り調査の結果、82%に当たる4,189の事業所で違法な時間外労働など労働基準関係法令のあったことが判明したといえます。

主な法令違反は、①違法な時間外労働があったもの（43.8%）、②賃金不払残業があったもの（23.9%）、③賃金、労働時間などの労働条件を明示していないもの（19.4%）、④就業規則の変更届などを怠ったもの（16.6%）、⑤賃金台帳の記載漏れなど（13.3%）。

（グラフ参照）

業種別では、製造業（1222事業所）や小売・卸売などの商業（821事業所）、運輸交通業（491事業所）などの違反が目立ちます。

【1230事業所で過労死基準を超える長時間労働】

とりわけ深刻なのは長時間労働の実態です。立ち入り調査時に残業と休日出勤の時間が最も多い労働者を確認したところ、1230事業所で1ヵ月当たり80時間を超えており、そのうち約6割の730事業所では100時間を超えていました。紹介された事例では…

【事例概要】

会社の労働者の平均年齢は20歳代後半。

- ① 監督署が静脈認証システムの労働時間記録等の関係書類を調査したところ、36協定の特別条項の上限時間を超え、最も長い者で月100時間を超える時間外労働が行われていたこと
- ② 時間外労働に係る割増賃金は定額で支払われているが、把握した労働時間と突き合わせをしておらず、支給額に不足が生じていたこと
- ③ 衛生委員会が設置しておらず、長時間労働者の健康障害の防止を図るための対策の樹立について、調査審議されていなかったこと。また、時間外・休日労働が月80時間を超える労働者に係る医師の面接指導について、実績がなく、より積極的な運用が求められると判断されたこと

【“確信犯”と思われる賃金不払】

賃金不払では、いかにも“確信犯”と思われる手口が横行しているようです。その主な例を紹介すると…

【事例概要】

- ① 会社は、正社員のうち7割程度を占める係長職以上の労働者（半数程度が20歳代）を、労働基準法第41条第2号に基づく管理監督者として取り扱っていたが、監督署が係長職以上の労働者の職務内容、責任と権限、勤務態様、賃金の処遇等を確認したところ、労働基準法第41条第2号に定める管理監督者とは認められなかったこと
- ② 当該管理監督者とされていた労働者について、労働時間管理が適正に行われておらず、また、時間外労働に係る割増賃金が支払われていなかったこと

【事例概要】

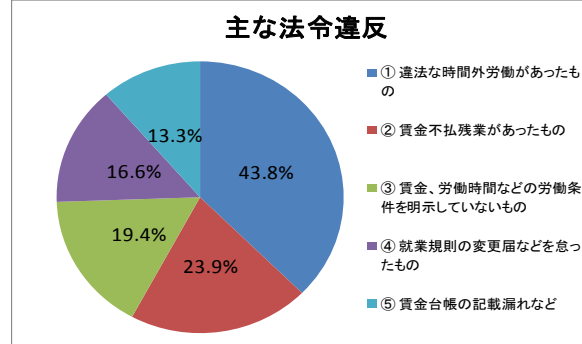
会社の労働者の平均年齢は、20歳代後半。

- ① 商品売上額や在庫管理状況が不良の場合に、基本給を減額する制度（基本給×マイナス〇%とする規定や、マイナス〇万円とする規定）を設けており、基本給の一部が支払われていない月が認められること
- ② 会社は、始業・終業時刻を静脈認証により把握し、時間外労働を労働者からの残業申請により管理していると説明したが、監督署が調査したところ、静脈認証と残業申請の記録に乖離が生じており、会社の人事労務責任者もその乖離についての合理的な説明ができなかったこと

【事例概要】

- ① 申告人（20歳代の元労働者）の申し立てどおり、定期賃金について、約8ヵ月間にわたり所定の支払日に一部しか支払われていなかったこと。指導時においてもその大半について支払われないままとなっていること。
 - ② 申告人以外の労働者・元労働者に対しても、最大約11ヵ月間の定期賃金不払があり、現在も賃金の多くが支払われないままやむを得ず働いている者がいること。*新たな採用・募集も行われていた。
- ➡是正の見込みがないため、送検に向けて対応

これら事例の会社に対しては、監督署は是正勧告書等を交付し、是正に向けた指導を行っています。また、繰り返し是正指導を行ってもなお是正しない場合、「送検も視野に入れて対応」し、「送検した場合には、企業名を公表」するとのこと。



ニューヨーク旅行記②

鎌田 勝典

【英語力】

2000年、森首相とクリントン大統領（ともに当時）が初めて会ったときの会話が話題になったことがある。

森首相：「Who are you?」（「How are you?」と言ったつもり）

クリントン：「I am Hillary's husband」（ジョークと受け止めヒラリーの夫ですと返した）

森首相：「me too」

クリントン：「……汗」 あわや日米開戦か？

しかし笑ってられない私の英語力。コーヒー好きの私は、朝ホテル1階の売店で、「coffee please.」（指を2本出して「two」）、とまあこれさえ言えば大丈夫だろうと言ってみた。ところが店員は何やらしゃべっている。私は「coffee please」と叫ぶのみ。後ろから息子が出てきて「I am fine. thank you, and you」。何のことはない、「How are you?」と言っていたのだ。

それ以来、息子は私の英語力に完璧に不信をもち、「オヤジ、持ってるお金、全部オレに寄せせ！（店での注文は全部息子がやるという宣言）」。「お前なんで英語わかるの?」と息子に聞くと、「オレ、洋画をよく観てるから」。受験英語の破たん直面に直面した。



【文化】

ニューヨークの街に繰り出して驚いたことがある。車は信号を守るが、人は信号を守らない（車が来なければ赤信号でも渡る）。かつて中国に行ったとき、人も車も信号を全く守らないことに驚いたことがある。日本は基本的に車も人も信号を守る秩序派。この文化の違いは何だろう? 「通（ツウ）」に聞いてみると、アメリカでは車が歩行者に対して警笛を鳴らすことを禁ずる法律があるという。「中国

→日本→アメリカ」、この順の人権感覚と理解しているのだろうか（もちろん中国が一番ない）。

文化の一番の違いはチップ社会に対する違和感だろう。円安その他の影響もあるのだろうがニューヨークの物価は高い（実感としては東京の1.5~2倍）。さらにそれに加えて、15%~

20%のチップが常識となっていること。タクシーに乗って、およそ10\$のところへ移動したが、チップを入ると12ドル払わなければならない。あいにく持ち合わせが20\$紙幣しかなかった。

「8\$の釣をくれ」と英語で言えない!

ジャズバーにみんなでいったとき、8人と4人とが別々のテーブルに座ることになった。店と交渉して「一緒に会計にしてくれ」と言ったものの、店の側の回答は「テーブルごとに担当者（ウエイトレス）が決まっているからダメ」。つまりテーブルごとにもらうチップがその担当者の売上になるから「そういうややこしいことは辞めてくれ」ということだ。日本人の感覚では、「一緒にグルーブなんだから別々の会計などというややこしいことは辞めてくれ」でしょう。何が「ややこしい」のかまったく違う。

最終日の夜のハドソン川ナイトクルーズ。酒も進んでトイレに行くと、用事を済ませた客に手を拭く紙をくれるボーイさん。紙1枚1\$のチップ。これじゃおちおちトイレにも行けないなあと思う。

写真はナイトクルーズの船に乗る前にみんなで撮ったものと、船中に一コマ、そして船から見える自由の女神。



コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第8回）

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛



■人材の可能性を考える～劉邦・薩長の例から

先日、クライアント先で歴史好きな社長さんから、こんな話を聞きました。

「劉邦（中国の前漢の創始者）の人材活用は部下を全面的に信頼し任せるところに秘訣がある、といったことをよく聞くけど、張良（劉邦の名参謀）、蕭何（前漢の名宰相）、韓信（中国史上の名将）みたいなすごい連中がいればともかく、中小企業にそのままやれというのは難しいよね。だって、現実にはそんな社員、そうそういるもんじゃありませんよ」

この話を聞いて、ふと思ったのが（ちょっと話が飛ぶようですが）幕末から明治にかけての薩長の人たちのことでした。薩摩の西郷隆盛や大久保利通、大山巖、東郷平八郎といった歴史上著名な人たちが加治屋町という町内の隣近所で育ったことは、歴史ファンにはよく知られた話のようです。また、長州藩といえば、高杉晋作や久坂玄瑞などの人材を多数輩出した松下村塾が有名ですが、これも近所のごくありふれた子どもや青年を集めていた私塾でした。

町の一角で暮らしていたわずかな人数の中から英雄豪傑が群がり出たというのは、偶然その場所に先天的な能力や資質が際立った若者が多数いたから、というよりも、人間（＝社員）というものはなにかのきっかけや要素があれば誰もが大きく飛躍する可能性を秘めている、ということの表れではないでしょうか。薩長の例でいえば、日本が外国に蹂躪されるかもしれないという危機感や、江戸幕府を倒して新しい時代を開こうとする使命感、人格的影響力のある先達の存在（吉田松陰や西郷隆盛など）、所属する組織（藩）の体制や性格

など、こうした要素が重なり合った結果現れてきたのが彼らであって、もし他の時代、他の場所に生まれていれば、あるいはごく普通のひととして一生を終えていたかもしれません。

こうしたことを考えたとき、会社の人材活用の要諦というのは、それぞれの社員が大きな可能性を持っている、ということを中心として、彼らが飛躍したいと思う環境や舞台を作り整えることではないかと思うのです。その環境や舞台とは、夢や目標を持てることであったり、仕事を通じて自分の能力や個性を表現できることであったり、あるいは仕事に使命感をもてることであるなど、会社や職場によってそれぞれだと思いますが、それが実現して初めて社員が持っている可能性が開くのではないのでしょうか。

前掲の社長さんとの会話に戻りますが、私は「蕭何は町の下役人で、韓信は項羽軍の中でうだつが上がらない軍人だったらしいですね。でも、彼らが使命感をもって仕事をする環境や舞台を劉邦に用意してもらい、そこで実際に能力をフルに発揮したからこそ、結果として仕事を任される存在になった、とはいえないでしょうか？社員それぞれに適性や得意不得意はあるとしても、幕末に活躍した薩長の人たちの例を考えれば、どんな社員でも飛躍する可能性は持っているのではないかと思います」といったことを申し上げました。

劉邦の人材活用の秘訣は「全面的に信頼し任せろ」ことだけでなく、そこに至る前に、部下の適性を見極めてそれぞれの可能性を引き出す環境づくりにもあった、といえるように思うのです。



JAZZでほっと一息

「鈴懸の径(すずかけのみち) Platanus Road」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

このタイトルを見ただけで、懐かしい思い出に浸る年配者は多いのではないのでしょうか。1942年、まだ戦時中ですが、佐伯孝夫作詞、灰田有紀彦（灰田晴彦）作曲、有紀彦の弟である灰田勝彦が歌って大ヒットとなりました。前回のFly Me To The Moonと同様、3拍子のワルツとして発表されました。1954年ごろクラリネット奏者の鈴木章治がジャズアレンジし4拍子の曲として発表すると、またまた大ヒット。1957年ベニー・グッドマン楽団のピーナツ・ハッコーとクラリネットのデュエットでTBSホールで録音・放送されるとリクエストが殺到したと言われています。私も学生の頃、このレコードを買って何度も聞きました。

ピーナツ・ハッコーもアメリカやヨーロッパでの公演で、この曲をPlatanus Roadという曲名で演奏し、吹き込まれたレコードが逆輸入されるなど話題になったそうです。日本語で歌える数少ないジャズ・ナンバーであると同時に世界に紹介された初めての日本発のジャズだったと思います。

東京中小企業家同友会が立教大学のキャンパスを借りて経営研究集会を開いた時、キャンパス内にこの鈴懸の径があることを知りました。灰田勝彦は立教大学の卒業生でした。立教大学の教授の話ですと、立大OBは結婚式などがあると、必ず全員肩を組んでこの曲を熱唱するそうです。

個人的には、20歳の時先輩とデュオで演奏した楽しい思い出が詰まっている曲です。時代はモダン・ジャズ一色に染まっていたのですが、この曲だけはクラリネットでスウィングしました。

お正月休みにベニー・グッドマンなどのスウィング・ジャズに浸るのも良いと思います。時間がゆったりと流れていた時代を思い出しながら、一年の計を考えるのも一興かな。

友と語らん 鈴懸の径
通いなれたる 学舎の街
やさしの小鈴 葉かげに鳴れば
夢はかえるよ 鈴懸の径



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■有期雇用者が育児休業取得を申請してきたときの対応



常勤（無期雇用）として勤務した後、本人の事情で非常勤（有期雇用）となった職員がいます。まだ契約更新はしていないものの、非常勤に切り替わった際に、「契約更新もあり得る」と説明した経過があります。現在産休中なのですが、「産休明けから育児休業を取りたい」と要望しています。子が1歳になる前に雇用期間が終了すると現在の雇用契約はなっているので拒否したいと考えているのですが、本人は「契約更新はないと聞いていないし、当然認められる」と思っているようです。



【有期雇用者が育児休業の申出をできる場合】

育児介護休業法では、期間を定めて雇用される者について、下記の要件をいずれも満たした場合にのみ育児休業の申し出を行うことができるとしています。

第五条（育児休業の申出）

（前略）

- 一 当該事業主に引き続き雇用された期間が一年以上である者
- 二 その養育する子が一歳に達する日を超えて引き続き雇用されることが見込まれる者（当該子の一歳到達日から一年を経過する日までの間に、その労働契約の期間が満了し、かつ、当該労働契約の更新がないことが明らかである者を除く。）

常勤から非常勤に切り替わった経過からすると、上記「一」の要件は満たしているようですが、「二」の要件＝「子が一歳に達する日を超えて引き続き雇用が見込まれる」かどうか問題になります。

【改正労働契約法による雇止め法理の法定化】

2013年4月から改正施行された労働契約法第19条は、有期雇用の更新をめぐる、下記の「いずれかに該当する」場合、「使用者が当該申込み（契約更新の申込み）を拒絶することが、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められないときは」、「その申込みを承諾したものとみます」としました。

第十九条（有期労働契約の更新等）

（前略）

- 一 当該有期労働契約が過去に反復して更新されたことがあるものであって、その契約期間の満了時に当該有期労働契約を更新しないことにより当該有期労働契約を終了させることが、期間の定めのない労働契約を締結している労働者に解雇の意思表示をすることにより当該期間の定めのない労働契約を終了させることと

社会通念上同視できると認められること
二 当該有期労働契約において当該有期労働契約の契約期間の満了時に当該有期労働契約が更新されるものと期待することについて合理的な理由があるものであると認められること

一号は、契約更新を繰り返してきた場合の雇止めが無期雇用の解雇と「同視できる」場合のことを指し、二号は、労働者が「契約が更新されるものと期待する合理的な理由がある」場合のことを指します。

ご質問の場合、有期雇用になってからまだ一度も契約更新していませんので、一号には基本的に該当しません。一方、有期雇用で切り替わったとき「契約更新があり得る」と述べたとのことですが、どういう言い方をしたのか、周りの有期雇用者が契約更新されている場合が多いのか、などの事情によっては二号の「契約が更新されるものと期待する」合理的理由があるとみなされる可能性があります。どういう話し合いが行われたのかよく確認してください。その結果によっては、単に雇用契約上の雇用期間が子が一歳に達する前に終了するものとなっていたとしても、労働者からの育児休業の申出を拒絶できないこともあります。

労働者にとって育児休業を取得するということは、まず育児休業給付金（雇用保険の制度。賃金月額50%が支給）をもらえるというメリットがあります。また、育児休業期間中の社会保険料は免除されます（事業主負担も免除）。一方、最近の保育園の待機児童の増大もあり、突然妊娠した場合に育児休業を取得したいという要望が増えざるをえない状況もあります。

それだけに、有期雇用者の雇用期間の管理、契約更新の手続等については、改正労働契約法を踏まえた対応が求められます。



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 Part8

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



話し合いの場の感情は意図的意識的に作る

暗い、話し合わない、分かり合えない、疑心暗鬼・・・。
硬直化した関係性のそもそもの始まりは一体なんですか。
それは些細な出来事が始まりであることが多く、ひとつの出来事がうやむやになると次々と積み重なり、やがて冒頭のような関係性が出来上がるのです。

先日、ある企業でそもそもの出来事に直面しました。ある理由で年末のイベントが突然中止になったのです。
こういう出来事が起こった場合、たいていの企業では表向きの理由と中止という事実を述べただけで終わります。
社内の空気感は推して知るべしですが、個人的にグチを言い合い、憂さ晴らしをしておしまいとるのが一般的でしょう。

この出来事の裏では、日の目を見ることができない様々な感情、思考が渦巻いています。
イベントに込めていた期待、がっかり感、準備していた努力への報われなかった気持ち、どうしてこうなるんだという疑問などです。
こういった誰に向けていいものかわからない、行き場の失った感情は、澱のように徐々に溜まって消えることはなく、不信感へとつながっていきます。
この打開策としては、出来事に対して起こっている感情を経営側社員側双方で直接話し合うことなのですが、こういった感情に焦点を当て話し合うというのは感情的な場になることが予想され、非常に難しいことです。

◇話し合いの場の感情を意図的に作る

さて、日頃意識はしていませんが、私たちの行動は、常に心の状態に乗っています。例えば同じ「おはよう」の挨拶でも、その時の気分ですら

ん違うものに聞こえるでしょう。
実はこの気分を意図的に変えることは意外に簡単です。憂鬱な気持ちに気づいたら上を向き、背筋を伸ばす。それだけで明るい声が出たりするものです。

会議などコミュニケーションの場も同じように自分の気持ち、心の態度を意図的に持ち込むことができます。
難しい議題だったとしてもそこに「軽さ」や「遊び心」という心の態度を持ち込むことはできます。

ここが重要ポイントですが、これを一人ではなく、全体で行うのです。
重い空気の会議であったとしても、全員で場にどんな心の態度を持ち込むかを話し合ってから始めるとそのエッセンスは必ず場に作用します。
そこにある空気感に一人ひとりが責任を持ち、場全体の感情を作っていくのです。

前出の企業では、ことをうやむやにはしませんでした。私は会議ファシリテーターとして入り、感情的な議題に対し、どのような心の態度で臨むかを決めてから具体的な会議となりました。
彼らの決めたことは「聞く」「話す」。
単純に聞こえますが、そこには言いにくいこと、聞きにくいことにも心を開くという意味が込められています。
会議では、経営側の事情や感情が述べられ、社員も起こったことに対してどんな心の反応があったかが述べられました。もちろん緊張する場面もありましたが、それぞれが決めた心の態度を持ち込んだことで、深く意味のある会話が出来る場となりました。経営側からは、今日のこの時間がなかったら、社内が崩壊の方向に向かってしまっていた可能性が高かったと感想がありました。

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8回 「『体験』は力なり」

【コスト管理が感覚的】

「今だって大変なのに、原価だ、ITだ、と我々に何をやらそうとしているんですか・・・」
全国の現場から集まった月一回の集合研修で、地区のリーダークラスである彼は皆の思いを代表して、大声を上げたのです。全国各地の山あいや海辺、そして街中と・・・建設プロジェクトがあればどこにでも飛んで行って現場を張って橋を架けるこの会社の仕事は、まさに「男のロマン」。家族と離れ、単身多くの技能者を使って、何ヶ月も泊まり込んで街と街をつなぐ橋をかけています。

社長は、そんな自社の事業を誇りに思い、そして全国各地で日々汗を流す社員達を大切に考えています。しかし、そんな事業でも安定的な受注と継続企業として運営していくには、技術的にも管理的にも競合他社に差別化を図っていく必要があります。そこで社長が克服すべき課題として考えたことは次の通りでした。

① 全国数十ヶ所の現場からFAXやメールで毎日送られてくる**労務人員日報の手集計と確認に相当な時間と労力を要していること**。(労務費が工事費用の7割近くを占める)

② 高い技術は持っているものの下請工事のため、かかった人員分の請求をすることを基本としてきたおり、**現場予算である実行予算管理が行われておらず、コスト管理が感覚的になっていること**。

【ITシステムの導入を提案】

そこで、コンサルタントとして、社長に
①の解決策として、作業日報(作業実績)の集計をクラウド型のシステム(データセンターにサーバーを設置してデータ収集)を構築して、そこに全国の現場のパソコンから直接入力された労務人員をリアルタイムで集計して、大幅な省力化を図る。

②の解決策として、実行予算制度のしくみを構築すると同時に工事施工出来高や①の労務実績データ他工事の稼働実績をインポートできる同じくクラウド型の原価管理システムを採用する。

以上の二つのITシステムを導入することによって工事实績集計の省力化と原価管理を同時に実現できる構想を提案しました。つまり、今まで、作業員

と一緒に寝泊りし、現場で共に汗を流してきた現場の社員達にITシステムを本格導入するという考えです。2012年12月です。

【現場にわかってもらうまで】

今まではある程度エクセルが打てる者がいるぐらいで、ITシステムとは無縁であった彼らの現場に如何にITシステムを取り込むか・・・これは大きな変革であり、カルチャーを一変させる進化プロジェクトです。我々は、月1回の土曜日に現場を全休してもらい、集合研修を行って新しい試みを理解してもらうことにしたのです。しかし、現場の作業員の送り迎えや弁当の手配などを中心に行ってきた彼らには、前述のように「何をやらかすんだ・・・」という根強い抵抗感を持たれる結果となりました。私たちはまず、次の行動をとりました。

- ①とにかく「負担が増えるのはいやだ」などと徹底したガス抜きをしてもらう。
- ②イメージは「大変だ。」と思われるが、実は皆さんが楽になるとよく説明。
- ③現場にとってのメリットを強調するプレゼン資料を作成して質問に十分答える。

ここまで来ると、「話は理解できるけど・・・」と不安はあっても、理性的には受け入れようという気持ちになってくれたのです。そこですかさず、操作スキルを研修して現場を巡回する教育チームとして『現場キャラバン隊』を組織し、新システムが簡単に操作でき、今までより大分楽であることにつき、パソコンを実際に触って体験してもらうことで、自ら確認してもらいました。・・・大成功です。自分で「使う体験」をしたことでメリットを体感できたのです。次月のセミナーでは、「これからは必要だと思う。」と口々に建設的な意見が出るまでになったのです。

ITシステムの全面導入構想から一年。この12月全現場が新システムに移行しました。まだミスはあるし、たどたどしいですが、とにかく全社のシステム移行にこぎつけたのです。これで大きく省力化と原価管理に踏み出すこととなります。なぜ成功できたか・・・答えは簡単です。自らそのシステムが役立つことを「体験」により実感できたからです。

まさに『体験』は力なのです。

