



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59号 2014年1月

発行責任者 鎌田勝典・沖利彦・鈴木健司

ごあいさつ

■オフィス・サポート大阪支店長
社会保険労務士・行政書士 鈴木 健司

この度、大阪支店を担当させて頂くことになりました鈴木健司です。

1 電機メーカーに勤務

私は、昭和37年に大阪府羽曳野市に生まれまし。早稲田大学法学部を卒業後、大阪の電機メーカーに就職し、営業所の管理部門に配属されました。そこは「サービス残業・休日労働」が常態化している職場でした。

私の直属の上司は、片道2時間弱の遠距離通勤者でした。サービス残業が午後11～12時になることも珍しくなく、最終電車が無くなり彼はカプセルホテルに連泊する日々が続いていました(宿泊代は自腹)。それが原因で奥さんは二人のまだ幼い娘を残して家を出て行ってしまいました。「早く帰らせて欲しい。近くの職場に転勤させて欲しい。」という彼の懇願への会社の対応は冷ややかなものでした。最後に彼が助けを求めた労働組合(労使協調路線)がとどめを刺しました。「一人のわがママが通ったら集団労働は成り立たない。辛抱してくれ。」絶望した彼は子育てのために、まだ若かったのに退職せざるを得ませんでした。

その後 私は彼の自宅を訪問しました。初対面の下の娘さん(5歳位)は、私が帰ろうとすると、ほんの数時間遊んだだけなのに「おじちゃん、帰らんといてえ～」と泣き出してしまいました。それほどまでに寂しい想いを募らせていたのでした。私は何もできなかった自分への怒りを覚えました。

その職場には「サービス残業→こんなに働いてもど

うせ残業代はもらえない→疲労の蓄積・やる気の喪失→労働の質・密度・効率の低下→さらなる労働時間の長時間化」という悪循環が蔓延していました。「職場には労働基準法は通用しない…せめて法律があたりまえに守られる職場にしたい。」



2 法科大学院修了後 社労士に

私は退職し司法試験を目指し法科大学院に進学しました。恥ずかしながら弁護士になる夢は果たせませんでしたが、労働法を仕事に活かしたいと社労士になりました。

ところが、書店に行けば社労士の著書「社長！その残業代払う必要はありません」の類の本のオンパレード。TVドラマでも社労士は悪役。「また俺は何もできないのか。」ブラック士業なんてまっぴらゴメンでした。

3 鎌田社労士との再会

お手本となる先輩社労士を探して上京し、鎌田さんがいるオフィス・サポートに辿り着きました。学生時代、学費値上げ反対運動で出会った先輩でした。

鎌田さん曰く、「使用者側か、労働者側かというのはナンセンスな議論だ。法律を遵守する一そのために国家から資格を与えられているそれが社労士だ。」我が意を得たり。

「労働基準法の遵守(働き甲斐のある好労働条件)→愛社精神・帰属意識の強化→モチベーションの向上→労働の質・密度・効率の向上→会社の利益の増加」、それは空想にすぎないのでしょうか？ 私はその「空想を現実化するためのサポーター」一それが社労士の役割であると思っています。

皆様、どうぞよろしくお願ひ申し上げます！

今月号紹介

- 2面 トピックス 「男女雇用機会均等法施行規則等の改正～問われる事業主の責任」
- 3面 労使トラブル110番 「「宿直」の時間が労働時間とみなされる場合と支払うべき賃金」
- 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 『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
- 『JAZZでほっと一息』 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの連載
- 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 「徒歩通勤や自転車通勤に手当を出す場合の留意点」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ & A

「徒歩通勤や自転車通勤に手当を出す場合の留意点」

Q 弊社では徒歩通勤・自転車通勤の場合、一律月額千円の通勤手当を支給しています。この場合、割増賃金の計算の基礎単価に算入しなければならぬのでしょうか。

A 労働基準法施行規則第21条では、次の6項目については、割増賃金の基礎となる賃金に算入しないとしています。

- ①家族手当、②通勤手当、③別居手当、④子女教育手当
- ④住宅手当、⑤臨時に支払われる賃金、⑥1箇月を超える期間ごとに支払われる賃金

しかし、通達では、住宅手当、家族手当、通勤手当について、支給額を一律に決めている場合は、基本給などと同様の扱い(割増賃金の基礎とする)としなければならぬとされています。例えば、住宅の形態ごとに一律定額で支給する住宅手当や、家族数にかかわらず一律定額で支給する家族手当などは割増賃金の基礎となります。

通勤手当を、実際距離に応じて支給する(あるいは定期代等の実費を支給する)場合は、割増賃金の基礎に算入しなくとも良いのですが、距離にかかわらず一定額を支給する(あるいは、一定額までは距離にかかわらず一律に支給する)場合は、その支給額(あるいは一律支給分)を割増賃金の基礎となる賃金に算入しなければなりません。

貴社の場合、例えば、「通勤距離2kmまでの徒歩・自転車通勤は千円/月、2km以上は千五百円/月」などと通勤距離に応じた支給規程を就業規則で定める必要があります。

となりの弁護士

「不変急変」



弁護士法人パートナーズ法律事務所長

弁護士 原 和良

1 毎日、忙しく暮らしていると、世の中と自分が目に見えない速度で、日々少しずつ変化していることに気がつかない。世の中には、ほとんど永遠に近く不変なものもあるが、一見不変なもののように見えても、確実に変化しある日急変してしまうものが多いことに気づく。

変化は、自分の周りの自然現象にもある。太陽だって、月だって日々変化しているし、この地球も確実に変化している。昨今の温暖化現象や異常気象も変化の一つである。われわれ生物も例外ではない。個々の人間には、例外なく、誕生、成長、成熟、老化があり、最後は死を迎えることは避けられない。

2 変化という点では、社会もそうである。昨年は、アラブの春というエジプトをはじめとしたイスラム社会で、大きな社会体制の激動があった。アジアでも、今、中国、韓国、アセアン諸国など、社会体制の大きな曲がり角を迎えているように見える。タイでは、2月の総選挙をめぐり、体制派と反体制派との対立が激化し、国は大きく揺れ動いている。

3 どこにいようと、生きている限り、変化に遭遇することは避けられない。日本ではどうだろうか？ 今までも社会体制、経済体制がすでに機能しなくなると、変化が必要とされているといわれて久しい。四三〇万票を獲得して一昨年に都知事に当選し盤石と思われた猪瀬氏も、不透明な金銭の授受をめぐって瞬間に権力の座を追われた。消費税の増税も予定されている中で、世の中の急変が起きそうな予感がある。

4 この変化の兆しを吉とみるか、凶とみるか。よく、このような問いかけがなされるが、外部で起きている変化は、それ自体は吉でも凶でもない。外部と自分と対峙させて吉凶を占うのは、人生の傍観者の味方である。あるいは変化という事実そのものであり、問題は、その変化に自分はどう対応するのかという自分のかかわり方だけである。その際、変わらないもの、変えられないもの、変えるのが著しく困難なものを、力づくで変えようとするのは難しいし、ストレスがたまるだけである。外部環境に適応して変えられるもの、に力を集中することが大事である。では、最も確実に変えられるものは何か。それは、自分自身である。自分が変わることを拒否するものは、うまくいかない原因を外部や他人に求めたがる。しかし、それでは、いつまでも変化は生まれない。

トピックス

■男女雇用機会均等法施行規則等の改正～問われる事業主の責任

昨年12月24日、厚労省は男女雇用機会均等法施行規則を改正する省令等を公布しました（平成26年7月1日施行）。細部にわたって性差別やセクハラ対応に関する改正を行っており、事業主責任が問われないよう留意する必要があります。

【間接差別となり得る措置の範囲の見直し】

間接差別とは、「性別以外の事由を要件とする措置であっても、他の性の構成員と比較して、一方の性の構成員に相当程度の不利益を与えるもの」のことで、現行の省令では3つの措置を間接差別に該当するものとしていますが、今回2番目の措置を見直しました。

- ① 労働者の募集または採用に当たって、労働者の身長、体重または体力を要件とするもの
- ② コース別雇用管理における「総合職」の労働者の募集または採用に当たって、転居を伴う転勤に応じることができることを要件とするもの（改正前、下線部分が削除・変更）
（改正後）
- ② 労働者の募集若しくは採用、昇進または職種の変更^①に当たって、転居を伴う転勤に応じることができることを要件とするもの（下線分が改正）
- ③ 労働者の昇進に当たって、転勤の経験があることを要件とするもの

つまり、「総合職」という限定を削除し、コース別雇用管理制度をとっていようがまいが、労働者の「昇進・職種の変更」すべてにおいて転勤に応じることができることを要件にしないということです。

【性別による差別事例の追加】

性差別指針（平成18年厚生労働省告示第614号）では性別を理由とする差別に該当する事例があげられています。従来、「女性についてのみ」異なる取扱いをしている事例が列挙されていましたが、これに「結婚していることを理由」に職種の変更や定年の定めについて男女で異なる取扱いをしている事例が追加されました。

【セクハラ予防・事後対応の徹底など】

セクハラ指針（平成18年厚生労働省告示第615号）については、以下の改正がありました。

- ① 職場におけるセクシュアルハラスメントには、同性に対するものも含まれるものであることを明示
- ② セクシュアルハラスメントに関する方針明確化とその周知・啓発に当たっては、その発生の原因や背景に、性別の役割分担意識に基づく言動があることも考えられる。そのため、こうした言動をなくしていくことがセクシュアルハラスメントの防止の効果を高める上で重要であることを明示
- ③ セクシュアルハラスメントの相談対応に当たっては、その発生のおそれがある場合や該当するかどうか微妙な場合でも広く相談に応じることとしている。その対象に、放置すれば就業環境を害するおそれがある場合や、性別役割分担意識に基づく言動が原因や背景となってセクシュアルハラスメントが生じるおそれがある場合などが含まれることを明示
- ④ 被害者に対する事後対応の措置の例として、管理監督者または事業場内の産業保健スタッフなどによる被害者のメンタルヘルス不調への相談対応を追加

「性別役割分担意識」がセクハラの原因になっているという認識で対策を打つこと、またメンタルヘルスも含めた被害者の事後対応を行うことなどは新しい提起です。

【コース別雇用管理についての指針の制定】

平成25年12月24日付で新しく「コース等で区分した雇用管理を行うに当たって事業主が留意すべき事項に関する指針」（厚労省告示第384号）が交付されました。長文ですので、「法に直ちに抵触する例」についてのみ紹介します。

【コース別雇用管理を行うに当たって】

- ① 一方の性の労働者のみを一定のコース等に分けること
- ② 一方の性の労働者のみ特別な要件を課すこと
- ③ 形式的には男女双方に開かれた制度になっているが、実際の運用上は男女異なる取扱いを行うこと

【募集・採用に当たって】

- ① 募集または採用に当たり、男女別で選考基準または採用基準に差を設けること
- ② 募集または採用に当たり、合理的な理由なく転居を伴う転勤に応じることができる者のみを対象とすること又は合理的な理由なく複数ある採用の基準の中に、転勤要件が含まれていること

ニューヨーク旅行記③

鎌田 勝典

連載第1回目にマンハッタン島（ニューヨーク市）が南北に1番街から9番街、東西に「丁目」で区切られた基盤の目であると紹介したが、さらにダウンタウン（14丁目以南）、ミッドタウン（15丁目～72丁目）、アップタウン（その北）の3つに大きく区切って語られることが多い。

【世界貿易センターへのテロ事件】

まずダウンタウン。ダウンタウンといっても日本の下町というイメージとは違う。ニューヨーク発祥の地だから、官庁、世界金融センター（ウォールストリート）、世界貿易センターのツイン・タワーなどが林立するビジネス地区と言える。

2001年9月11日、イスラム過激派のテロリストグループがハイジャックした旅行機が世界貿易センターに突っ込むという事件が起きた。ビルは崩壊し、消防士、脱出が間に合わなかった人たち数千人が亡くなった。グランド・ゼロ（爆心地）にはいまなお多くの花束が捧げられている。私たちが行ったときはビルが再建され、高さもいままでもニューヨークで一番高かったエンパイアステートビルを抜いた。

ニューヨークのもっとも古い建造物の一つがブルックリン・ブリッジ（1883年完成）。マンハッタンとブルックリンを、イースト川に橋を架けて結んだのである。（写真参照）



裏道に入ると、チャイナタウンがあり、さらにイタリア系等多数の移民たちが住む街並みがある。アパートも多く、ガイドさんに「この辺でアパートを借りるとすると値段はどれぐらい？」と聞いてみると、「そうね、日本の数え方でいえば12畳2間で28万から30万円ぐらいですね。まあそうだよ、日本みたいな6畳とか4畳半とかはないよね。」

【五番街】

15丁目からセントラルパークまで（59丁目）または72丁目あたりまでがミッドタウンと呼ばれる地域。その中心を駆け抜けるのが5番街だ（もちろん5番街とは、セントラルパークの東側をさらに北上する南北の道路と周辺街すべてを指す）。

この辺りは映画でもよく出てくるところ。マリリン・モンロー主演の『7年目の浮気』で有名なかのシーン、地下鉄の通風孔の上に立ち、吹き上げてくる風にスカートをまくり上げさせるのは五番街より2本通りをはさんだレキシントン街52丁目の角で撮影されたいらしい。五番街で有名なのはオードリ・ヘップバーン主演の『ティファニーで朝食を』。ティファニーはレストランだと私は確信していたが、実は宝飾店（写真参照）。五番街57丁目にある。高橋真梨子が歌う「五番街のマリー」がニューヨークの五番街を指すという説もあれば、いや横浜の五番街だという説もあり真偽のほどは定かではない。それほど五番街は世界の文化の殿堂が集まる。私などはブランドの世界に疎いが、息子が言うには世界の有名店がずらっと並んでいる。セントラルパーク東側に並ぶアパート群に住めるのは高額所得者でなければならないのは当然だが、同時に白人でなければ管理組合みたいところが認めないとのこと。



少し南に下るとエンパイア・ステートビル（33丁目あたり、写真参照）、ロックフェラー・センター（50丁目あたり）がある。ロックフェラー・センターでは巨大なクリスマスツリーを建設中で、その足元はスケートリンクになっている。（写真参照）



コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第9回）

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛



■組織力を考える（前編）～ヴェネツィア共和国の場合

イタリアのヴェネツィアは、今でこそ「水の都」として有名な観光地となっていますが、過去にはヴェネツィア共和国として地中海貿易で栄え、ナポレオンに滅ぼされるまで1000年以上も続いたという奇跡的ともいえる歴史をもっています。広大な領土を有していたわけではありませんが、繁栄期にはヨーロッパ随一ともいえる経済力を有し、「アドリア海の女王」と称されるほど畏敬された国でもありました。

私は昔からこの国に関心が強いのですが、その理由はヴェネツィア共和国の政治が統治というより「現代の私企業の会社と同じように運営された」とされ、しかも現在の会社経営でいわれるところの“ゴーイング・コンサーン（企業には永続的に継続する社会的責任があるという考え方）”を体現していた点にあります。

ヴェネツィアが繁栄・継続した理由はいろいろあげられると思いますが、ここではヴェネツィアの組織や人材という点にしばって見てみましょう。ヴェネツィアの歴史を描いた塩野七生の著作「海の都の物語」は、組織としてのヴェネツィアの特徴としておもに次の点をあげています。

- ・（大国と比べ）資源や土地、人口が少ない
- ・法の平等な実施と利益の公正（平等ではない）な分配
- ・国民の国家への忠誠心・共同体意識が極めて強い
- ・政教分離の徹底（政治に対する宗教の介入の排除）
- ・共和国制（合議制）の維持と君主制（独裁制）の徹底的な排除

・中小商人の保護の徹底と、機会の均等な付与（大企業による独占・寡占の排除）
 ・経済合理性を重視した意思決定や組織運営
 ・上記を実現するための正確かつ敏速な情報収集網の構築
 これを見ると、日本という国もしくは日本企業とも共通する点がありそうです。さらにいうと、領土的には大国ではなく、むしろ小国であった点は中小企業の立場と重なるようにも思えます。日本の企業の場合、「現場力」が重視されますが、この点はヴェネツィアも同じで、国そのものが海上交易で成り立っているヴェネツィアの船乗りや商人の能力が優れていたことはいまでもありません（「ヴェニス商人」という有名な古典作品もあるくらいですから）。

ただし、現場の能力についてはヴェネツィア以上ともいわれていたのが同じ海運国家であるイタリアのジェノヴァ共和国でした。14世紀、最大のライバルであった両国は数十年にわたって戦争を繰り返しましたが、最終的にはヴェネツィアが勝利して東地中海の覇権を手中にします。現場力では互角以上のジェノヴァを破ることができたのは、ヴェネツィアの組織としての力がジェノヴァのそれを大きく上回っていたから、といわれています。

紙幅が尽きましたので、今回は両国の組織力について見たあと、ヴェネツィアの“ゴーイング・コンサーン”の本質についてみなさんと考えてみたいと思います。

JAZZでほっと一息



「No More Blues」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

「ブルースなんてもう結構」かと思いきや、本当の意味は憂鬱（blue）の複数形だから、「もう憂鬱は要らない」ということらしい。1958年アントニオ・カルロス・ジョビン作曲、ヴィニシウス・チ・モライス作詞。ボサノバの第1号と言われている。ボサノバはブラジルのサンバが発展してできたもの。ポルトガル語の原曲名はシェガ・チ・サウダーチ（Chega de Saudade）、邦題は「想いあふれて」

Saudadeは郷愁、憧憬、思慕、切なさ、などの意味があります。インターネットで検索できた訳詩を引用すると
 悲しみよ 僕は彼女に訴える
 おまえなしではダメなんだと
 お願いだから戻ってきておくれ
 さもないと僕はもうこれ以上生きてはいけない
 思い出なんてもうたくさんだ！

（シェガ・チ・サウダーチ）

これはこれで、ブラジルで大ヒットするのですが、アメリカに渡ってジャズメンが No More Blues というタイトルをつけると、またまた大ヒット。ボサノバを世界に広める

ことになります。歌詞の意味は変わります。

もう憂鬱は要らない、故郷に帰ります
 もう憂鬱はたくさん、放浪はやめるよ
 故郷は心の中に
 おかしいね、心って
 だってもう故郷に帰ってるんだ

共通点は、どちらも移民の国。原住民が白人に支配され、黒人奴隷が労働力として大量に移住させられた。郷愁という感情は特別なものなのでしょうね。

YouTubeで「No More Blues」を検索すると、アンドレア・モーティスというスペインの若い女性が出てきます。今年の誕生日で19歳ですが、3年前の映像ですから15か16歳の時のもの。歌い終わると、トランペットでアドリブを始めます。アルト・サクソも吹きます。どちらも憎いほど上手です。アメリカ人ではジェーン・モンハイトが歌っています。雰囲気は、まったく異なります。彼女も美人ですが、若いころはスリムで、もっと美しかった。時間は残酷ですね。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■「宿直」の時間が労働時間とみなされる場合と支払うべき賃金



医療法人です。勤務医の宿直に対して宿直手当を支払ってきました。勤務医は救急外来などに夜間対応することがあります。このたび労働基準監督署による臨検（※）の結果、「宿直の時間は労働時間であり、割増賃金を支払わなければならない」旨の是正勧告を受けました。（※「臨検」：労基法101条に定められた労働基準監督官による抜き打ち検査）



【労基法第41条4号の「宿日直」に該当するか】

労働基準法第41条4号では、「宿直又は日直の勤務で断続的労働に従事する者で、使用者が所轄労働基準監督署長の許可を受けた」場合、労働時間等に関する規定の適用の除外者として扱われるとしています。

労基法施行規則（第23条）と通達（昭24.3.22基発351号、平11.3.31基発168号）では、医師と看護師等の宿直が労基法第41条4号に該当するものとして許可する条件について、以下の「すべてを充たす」場合に限っています。

- ① 通常の勤務時間の拘束から完全に解放された後のものであること。（以下略）
- ② 夜間に従事する業務は、一般の宿直業務以外には、病室の定時巡回、異常患者の医師への報告あるいは少数の要注意患者の定時検脈、検温等特殊の措置を必要としない軽度の、又は短時間の業務に限ること。（以下略）
- ③ 夜間に充分睡眠がとれること。
- ④ 右以外に一般の宿直の許可の際の条件を充たしていること。

「宿直のために泊まり込む医師、看護婦等の数を宿直の際に担当する患者数との関係あるいは当該病院等に夜間来院する急病者の発生率との関係等から見て」、「昼間と同態様の労働に従事する常態であるようなものについては」、許可しないとしています。監督官は、実態からみて法41条4号に該当しない（＝労働時間である）と判断したと思われます。

仮眠時間の取扱いについて、安西弁護士は右図表（図表33）のように整理しています（『労働時間・休日・休暇の法律実務』417頁）。

【仮眠時間の別賃金の定めは可能か】

宿直時間が労働時間とみなされた場合、割増賃金の支払いは、とくに医師の場合は多額になり、病院経営上の問題となります。そこで、仮に宿直が労働時間になる場合であっても、通常の労働は行わない“不活動仮眠時間”と“活動時間”とを別の賃金額とすることは、労使の合意があれば違法ではありません。

この点について、最高裁判決は、「本件仮眠時間は労基法上の労働時間に当たるといべきであるが、労基法上の労働時間であるからといって、当然に労働契

約所定の賃金請求権が発生するものではなく、当該労働契約において仮眠時間に対していかなる賃金を支払うものと合意されているかによって定まるものである。」と判じています（大星ビル管理事件、平14.2.28）。

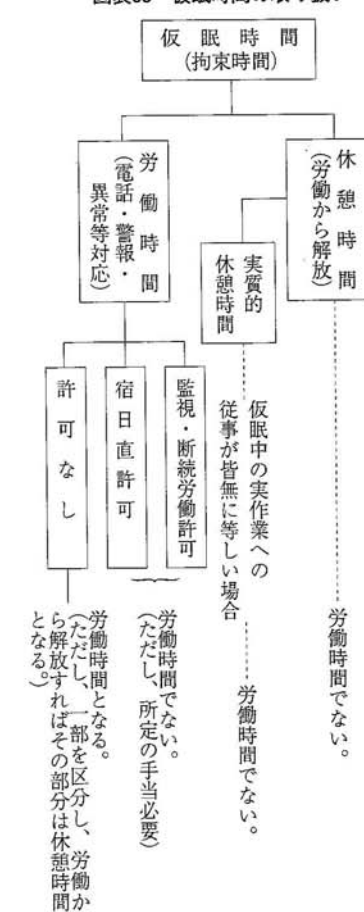
では、不活動仮眠時間と活動時間に支払う賃金に対していかなる法的規制があるのでしょうか。不活動神時間に対する賃金は、もちろん最低賃金法に違反しないことです（※）。

（※）労基法第41条4号に該当すると認められた場合については、「同種の労働者の賃金の1人1日の平均額の3分の1を下らない」という通達が出されています。

一方、活動時間に対しては、それが時間外あるいは深夜労働に該当する場合、割増賃金を支払わなければならない。その割増賃金の基礎となる単価は、昼間の通常業務に対して支払う賃金でしょうか、それとも不活動仮眠時間に対して支払う賃金となるのでしょうか？この点については必ずしも明確にされてはいませんが、前記最高裁判決では、「通常の労働時間または労働日の賃金…を基礎として算定すべき」としますが、厚労省労働基準局編『改訂版 労働基準法』では、就業規則に不活動仮眠時間に支払うべき賃金を明確に定めている場合は、その賃金を基礎として算定するとしています（502～503頁）。

いずれにしろ労使が納得する規程をつくらなければならない。

図表33 仮眠時間の取り扱い



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 Part 9

社会保険労務士/CRR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・コアアクティブコーチ

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

「燃える集団作り専門家」 川添 香



多様性を理解し受け入れる

「僕らの国では、24時間働けると思われていることが痛みなんです」

若い男性が穏やかにそして真顔で言葉を発しました。

これは、ある自治体でワークライフバランスをテーマにワークショップをしたときのこと。

「子どものいる男性」「子どものいない男性」「子どものいる女性」「子供のいない女性」の立場を国に見立て、それぞれの国の痛みは何ですかという問いに「子供のいない男性」の国が答えてくれたものです。

私はファシリテーターとして場を仕切る立場でしたが、この言葉に少なからず衝撃を受けました。「あ、これは私が無自覚に思っていることかもしれない。」

多様性と違い

私たちはそれぞれ違って、違いの集合体が組織である、と頭では理解しているようで、実は自分の世界のルールから抜け出せないことがよくあります。このルールから抜け出せない誤解と衝突が起こります。それは、国の文化を認めないようなもので、外国へ行って日本食がまずいと怒り出すようなものです。

では、なぜ自分の世界のルールから抜け出せないのでしょうか。これは、私たちが自分独自の世界で生き、他人はそれと違う現実世界で生きているということを自覚することが大変難しいことだからなのです。私たちは、つい、人も自分も同じ経験をしていると思い込んでしまいがちですし、違いを見たときに、自分のいつものやり方が他人のやり方に脅かされるような感覚に陥ってしまうのです。

多様性を認め、生かし合うということは、まず違いに気付く、その違いについて「正しい」「正しくない」の判断を一旦置いて尊重し、他者からの影響を受け入れ、新しい視点から物事を考えるということなのです。

役割には種類がある

さて、組織には機能するための役割があります。

社長や部長、課長といった役職、総務や営業といった部署は誰から見てもそれとわかる役割で「外的役割」というように呼びます。

一方、潤滑油のように、組織の感情的な欲求を満たす役割もあります。例えば、飲み会の発起人。外回りから帰ってきた営業にご苦労さんと真っ先に声をかける人。何か決定しかかると必ず問題提起する人など。これを「内的役割」と呼びます。こちらは実際の職務とはあまり関係がなく、その役割を引き受けた人が果たしています。

これはあの人はこうだからとか、得意だからとかという理由で「誰か」が引き受けるという傾向があります。

冒頭の「子供のいない男性」の国の痛みは、この内的役割を一手に引き受けてきたことによります。この国の文化は自由でエネルギーがあり、向上心もあるものですが、残業して仕事を引き受けるという内的役割に時には苦痛を覚えていたのです。この役割が、個人、あるいは「子供のいない男性」のように立場と同一化すると問題が起こります。若い男性＝残業を引き受けてくれる元気な人となり、組織はその人にその役割を期待するようになるからです。疲弊は役割が硬直化すると起こります。一定の個人や立場が果たす役割が当たり前になり、役割であることに誰も注意を向けなくなります。疲弊を避けるにはこの役割が果たす重要性を認め、敬意を払うことが必要です。必要があれば役割を変える決断もしなければなりません。痛みは「子供のいない男性」の国だけにあるものではありません。それぞれの国の果たす役割や痛みに気づき、尊重することから生まれる関係性は物事を解決する力を持っています。

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9回 「身の丈に合った業績管理」

【年度終了後の基準価値ではなく月次の業績管理へ】

毎月の業績を把握して、目標達成できているかどうかを検証して対策を立案・実行するためには何が必要でしょうか？ ・答えは簡単で、一つは、「目標」を作っていること、もう一つは、「実績集計」をタイムリーに行っていることです。経営目標といえば、年間売上や利益などの年度目標というのが一つの重要な指標ですが、年に一度の七夕や節分よろしく年に一回締めてその結果を確認するというだけというのでは、業績対策が打てません。どこの企業でも年に一度は決算が訪れ、税務申告のために決算書を作成し、前年度の業績を評価するわけです。決算書による年に一度の業績チェックでは、当然その年度中に結果はまとまりませんから、年度終了後に業績評価して、たとえ芳しくなかったとしても「後の祭り」になります。

そこで、年度中に目標と実績の差異が発生した時に早めの業績のケアをして、年度目標に対する不足額をリカバーしようと思えば、定期的な業績のチェック（評価）が必要になります。つまり、月次の業績を月末で締切り、その業績集計をする必要があります。その業績集計がタイムリーに（遅くとも翌月10日ころまでに）できれば、少なくとも翌月の約半月が期間として残されていることから、目標差異をその期間である程度リカバーするための対策を立てて実行することができます。経営の基本として、これらの業績管理がなされていることが必要ですが、様々な業種や規模の中小企業に行ってみると、この一見当たり前とも思える管理が、結構ずさんであることが多いのです。目標がない、あっても形だけで具体策がない、そしてそのフォローがないといった企業は実は多いのです。こういう企業は、後追いで結果を知るので、前述のように結果を知った時にはもはや打つ手のない「結果管理」に陥っているのです。

この基本とも言える業績管理ができていない会社さんに「なぜできないのですか？」と尋ねると次のような答えが返ってくる人が多いのです。

- ①社員が忙しく、売上や支払いの伝票を上げてくるのが遅い。
- ②伝票を打ち込んでいる時間がないので、領収書を月に1回会計事務所が取りに来る。

③会計事務所がなかなか月次の業績集計結果（月次試算表）のまとめが遅れがちで、1ヶ月以上後に送付される。

④特に資金繰りに困ったことはないのに、業績管理が必要と感じていない。などです。

業績集計結果も把握せずに「なんとなくかな」と考えるのは、健康診断を受けずに、自分で勝手に「自分は健康だ」と思い込むようなもので、経営リスクに無頓着と言わざるを得ません。

【やれるところからやってみる】

ただし、良いとわかっていても、業務繁忙度や経理担当者の管理レベル、伝票集計の仕組みの有無などで、全企業が一律で月次業績管理が必ずからできるわけではありません。そこで、高望みをせず、当社の現状に合わせてできることをやっていく考えからスタートしてはどうでしょうか？ つまり、

（レベル1）伝票を箱に入れ、会計事務所にお任せの場合→①せめて、伝票や請求書の区分け（部門別、商品別など）を自ら行って理解する。②会計事務所にて試算表の作成期限を申し入れ、守ってもらう。

（レベル2）社内で月次集計をして、会計ソフトに打ち込んでいるが、現場からの売上情報や請求書等の上がりや事務処理が遅い場合→①社内の売上情報や請求書等の提出期限を厳守させる。→②事務担当者のスキルアップ等社内処理のスピードアップを図る。

（レベル3）社内で会計ソフトへの入力はタイムリーだが、部門別、商品別・客先別など管理目線での集計や目標管理がない場合→①業績集計結果を部門別、商品別・客先別目標対実績の管理表に入力。②管理表（エクセルベースなど）に入力したデータを経営会議、部門長会議等で評価し、対策をたてる。

（レベル4）レベル3までできている場合→集計結果を入力することでITシステムにより管理表を自動計算して、タイムリーに対策会議が開けるように仕組みづくりする。

経営強化のためには、多くを望みたいもの。しかし、現状を知り、「身の丈に合った業績管理をすること」が成長の早道なのです。

