



# オフィス・サポートNEWS

第60号 2014年2月

発行責任者

鎌田勝典・沖利彦・鈴木健司

東京事務所 〒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 E-mail info@officesup.com  
大阪事務所 〒533-0033大阪府大阪市東淀川区東中島1-17-5ステュディオ新大阪715  
TEL 06-6300-7572 FAX 06-6300-7573 E-mail info.osaka@officesup.com  
URL http://www.officesup.com

## 時言

### ■経済の好循環と春闘

#### 【ベースアップか一時金か】

トヨタと総合電機大手3社（日立、東芝、三菱電機）が6年ぶり（2008年以来）にベースアップに踏み出すと報道されている。連合も全労連も今春闘でベースアップを要求している。今春闘のテーマは、賃上げをベースアップで行うのか、一時金によるのかが焦点であるとマスコミも注目している。

賃上げなくして経済の好循環は生まれえない。4月から消費税が3%アップし、消費者物価も政府見通しでは3.2%アップとなると、労働者にとって賃上げが行われなければ実質賃金ダウンとなる。しかも、貯蓄に回る確率の高い一時金による賃上げと違い、ベースアップは月々の給与ラインが上がるわけだから、消費に回る確率がより高いと言われている。

NHKが主要企業100社に調査したところ、「ベースアップを検討している」企業はわずか9%だという。まして中小企業の場合、その大半が景気回復の実感がない。このまま推移すれば、ベースアップに踏み出すのは日本企業のごくごく一部にとどまらざるを得ない。そうなると日本経済は、好循環どころかなかなか抜け出すことのできない悪循環に陥らざるを得ない。大企業の内部留保を吐き出させる政策指導、中小企業への思い切った援助など、政府が取るべき施策はたくさんあるはずだ。

#### 【なぜ去年の給与総額は過去最低になったのか？】

厚労省は、従業員が5人以上いる全国のおよそ3万3千の事業所を対象に毎年、基本給や残業代、ボーナスなどを合わせた給与総額を調査している。2月5日



に公表した速報では、1人当たり月平均314,150円と前年より23円増え、「3年ぶりに増加に転じた」と報じた。しかし、18日の確定値では、314,054円と前年を73円下回ったことが判明した。この数値は、統計を取り始めた平成2年以降、最も低い金額だということ。

わずか73円とはいえ、なぜ過去最低の給与額になったのか？厚労省によれば、最終的に計算したところ、給与の低いパートタイムで働く人の割合が速報より増えたため、平均の金額が下がったとのこと。パートタイム労働者の比率は年々増加し、その月額給与の平均は96,644円、前年より533円減だった。

#### 【労働法制改変は賃上げに逆行】

政府はいま「世界で一番企業が活動しやすい国」をつくるとして、その柱の一つに労働法制の改変を計画している。派遣労働を基本的に自由化する派遣法改正、正社員の中により給与の低い社員をつくりかねない「限定正社員制度」、残業代を支払わなくてもよい正社員を増やす労働時間規制の緩和。これらは非正規社員の比率をいっそう増大させる点でも、残業代をカットできる社員の増加という点でも、賃上げの方向とは真逆ではないだろうか。

経済の好循環に真剣に挑戦する施策の推進は待ったなしだと思うが。

### 今月号紹介

- 2面 トピックス 「ストレスチェックの義務化（労働安全衛生法改正案）」
- 3面 労使トラブル110番 「問題のある有期雇用者を雇止めする際の法的・実務的留意点」
- 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 『コラム 人事労務の視点を歴史をひも解く』 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 「65歳以上でも雇用保険の給付は受けられますか？」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

## 職場のQ&A

### 「65歳以上でも雇用保険の給付は受けられますか？」

**Q** 64歳5か月で当社に入社し、この度66歳3か月で退職する社員がいます。雇用保険は入社時から加入しておりますが、保険料は一切控除していませんでした。このような場合でも雇用保険からの給付を受けることはできるのでしょうか？

**A** 高年齢求職者給付金が支給できる可能性があります。65歳未満で退職し、一定の条件を満たせば基本手当（失業している日につき一定期間給付される手当）が支給されます。しかし、退職した日が65歳以後の場合は、基本手当ではなく「高年齢求職者給付金」が一時金として支給されます。

#### 【支給資格】

高年齢求職者給付金の要件等は次のとおりです。算定対象期間に被保険者期間が通算して6ヶ月以上あること。

#### 【支給額】

支給資格がある場合、基本手当の日額に相当する額の50日分（被保険者期間一年以上）と30日分（被保険者期間一年未満）のどちらかになります。

#### 【年金との併給】

65歳に達する前に受ける基本手当を受けられるときは年金が支給停止される場合がありますが、高年齢求職者給付金は年金との支給調整はありません。高年齢求職者給付金を受給しても年金はカットされません。

#### 【雇用保険料を徴収する労働者】

なお、保険年度の初日（4月1日）に64歳になっている労働者については、雇用保険料が会社分も労働者分も免除されます。平成26年4月1日現在で、雇用保険料の免除の対象となる64歳以上の労働者と

## となりの弁護士

弁護士法人パートナーズ法律事務所 弁護士 原和良



### 「英語、交渉、文化についての考察」

1 2月にタイに出張行つて、いくつかの契約案件について英語で交渉を行う機会があった。交渉は、日本語でやるのも難しい。相手の持っている情報や意向、認識を確認しながら合意に近づいていく作業である。ましてや、そもそも「言葉」と「表現」の引き出しが少ない、英語で交渉することはそれだけでも骨の折れる仕事である。

2 とはいっても、双方、英語を母国語としているわけではない。コミュニケーションのツールとして英語を話しているわけでも、そこで交換されている情報と認識には、決して西歐の文化ではなく、日本人的「常識」とタイ人的「常識」が色濃く反映されている。タイは、時間の感覚が日本と大きく違う。日本を含め西歐の時間の概念は、今日という日は一日しかこない、今という時間は今しか存在しない貴重なもの、という感覚があり、約束の時間には極めて厳格である。それが、正しい価値観だとして疑われない。しかも、もともと東洋的な時間概念は、時間はぐるぐる回っており、永遠に輪廻するもの、という感覚に根ざしており、ある意味でおおらかであり、ある意味でルーズである。

3 今回も、午前10時のミーティングが開始直前に15時半に変更され、実際に始まったのは16時過ぎからになった。結局そのミーティングは時間切れとなり、翌々日の10時に続開となったものの交渉相手は12時半に現れるなど多少面食らったきらいもあるが、相手はミーティングを軽視しているわけでもなく、悪気もない。そして、会議室での意見の交換だけでなく、昼食をとりながらあるいは、ディナーと一緒に飲みながらお互いのバックグラウンドや価値観を世間話を交えて交換し人間の評価を重ね、信頼関係を作っているという交渉態度は、東洋的の遺伝子を共通する私には決して不快なものではなかった。

4 ダイバーシティ（文化的多様性を受け入れる考え方）は、文化や価値観に序列を付けるのではなく、自分の価値観（自分の育った環境・教育の中で無意識にすり込まれた常識）からの判断を留保して、自分と異なる価値観、文化を受け入れる、少なくともまずは受容して理解しようとする、そして共存を試みるという思考態度である。そこから、新しいビジネスチャンスが生まれるし、無用な国家間の対立も回避できるはずである。新しい分野で自分を試し、自分の常識が限られた一部の領域でしか通用しないものであることを知ることは、大変刺激になる経験である。

## トピックス

### ■ストレスチェックの義務化（労働安全衛生法改正案）

メンタルヘルス不調者の増大が大きな社会問題になっている中、厚生労働大臣は、平成26年1月23日、労働政策審議会に「労働安全衛生法の一部を改正する法律案要綱」について諮問を行いました。ストレスチェック義務化法案とも呼ばれるこの法案の内容は？

#### 【法律案全体の要綱】

まず法律案全体の改正ポイントを見てみましょう。

1. 化学物質管理のあり方の見直し
  - ・一定の危険性・有害性が確認されている化学物質を取り扱う場合に、危険性または有害性などの調査（リスクアセスメント）を行うことを事業者が義務付けます。
2. メンタルヘルス対策の充実・強化
  - ・労働者の心理的な負担の程度を把握するための、医師・保健師による検査の実施を事業者が義務付けます。
  - ・事業者は、検査結果を通知された労働者の申出に応じて医師による面接指導を実施し、その結果、医師の意見を聴いた上で、必要な場合には、作業の転換、労働時間の短縮など、適切な就業上の措置を講じなければならないこととします。
3. 受動喫煙防止対策の推進
  - ・受動喫煙防止のため、全面禁煙・空間禁煙その他の厚生労働省令で定める措置を講ずることを事業者の努力義務とします。
  - ・受動喫煙防止対策の取り組む事業者に対し、国が必要な援助を行うこととします。
4. 重大な労働災害を繰り返す企業への対応
  - ・企業単位で改善計画を作成し、改善を図るべきことを厚生労働大臣が指示する仕組みを創設します。計画作成などの指示に従わない企業に対しては、大臣が勧告し、勧告にも従わない場合は、企業名を公表することができることとします。
5. 外国に立地する検査機関等への対応（以下略）
6. 規制・届出の見直し（以下略）

#### 【ストレスチェック義務付けの意味】

「2. メンタルヘルス対策の充実・強化」は、次のような仕組みを想定しています。①まず、医師・保健師によるストレス検査の実施を事業者が義務付ける。②検査の結果は労働者に直接通知される（労働者の同意を得ずに検査結果を事業者に提供できない）。③検査結果を通知された労働者が面接指導を申し出たときは、事業者は医師による面接指導を実施する。④事業者は、面接指導の結果、医師の意見を聴き、適切な就業上の措置をとらなければならない。

よく経営者は、「精神疾患を発見し、会社から排除する」と考えがちですが、法改正の趣旨は違います。「対策の方向性」について、諮問の際に添付した安全衛生分科会の報告書は、次のように説明しています。あくまでも労働者のセルフケアと事業者の安全配慮義務遂行のための対策です。

- ⑦「労働者自身のストレスの状況についての気づきを促し…メンタルヘルス不調となることを未然に防止することを目的とする」
- ⑧「労働者個人が特定されない形で職場ごとに集団的に分析された評価結果を入手し、当該職場ごとのストレス状況を把握し、職場環境等の改善に生かす」
- ⑨「精神疾患の発見を一義的な目的としたものではない」
- ⑩「産業医が関与することが望ましい」「産業医の選任義務がない事業場に対しては…国が必要な支援を行う」
- ⑪「面接指導の申出…、検査の結果や面接指導の結果に基づき、事業者が労働者に対して不利益な取扱いをしてはならない」

#### 【残されている課題】

まだまだ法改正後の運用については未確定な部分が多いと言わなければなりません。例えば、ストレスチェックは健康診断とあわせて行うのか、単独で行うのか？ 面談指導する医師は確保できるのか？ ストレスチェック項目は厚労省が示す9項目（※下記）のみで行うのか？ 面談指導にそもそも労働者は手を上げるのか？ などなど。法成立後の省令やガイドラインを注視する必要があります。

#### 【※厚労省が示すストレスチェック9項目】

厚労省は次の9項目について、それぞれ「ほとんどなかった」「ときどきあった」「しばしばあった」「ほとんどいつもあった」にチェックすることを例示しています。

1. ひどく疲れた
2. へとへとだ
3. だるい
4. 気ははりつめている
5. 不安だ
6. 落ち着かない
7. ゆううつだ
8. 何をしても面倒だ
9. 気分が晴れない

労働時間や不規則勤務の実態とストレス、仕事についての精神的負担などの項目はなく、チェック項目の有効性にも疑問が生まれそうです。

## ニューヨーク旅行記④

鎌田 勝典

### 【タイムズスクエア】

ミッドタウンの中心、というかニューヨークのヘソとなっているのがタイムズスクエアである。ブロードウェイが42丁目で7番街と合流してできた広場である。最大の交通手段である2つの鉄道駅（ペンシルヴェニア駅、グランド・セントラル駅）の中間に位置



するためヘソとなった。なぜタイムズスクエアというのか？昔（20世紀の初頭）、ニューヨーク・タイムズ社がここにあったからである。なにしろここだけは24時間ネオンが許可されている不夜城で、私たちが観劇したライオンキングなどもこ

こにある。中心塔のネオン広告はニューヨークで最も高い広告費だそうで、ある意味世界的なステータス広告といえるだろう。なんとここに2つの日本企業がネオン広告を出している。「東芝」と「ソニー」である。



なお、タイムズスクエアの真東、イーストリバー沿いには国連本部がある。

写真は、タイムズスクエアの広告塔、ライオンキング、国連本部。

### 【ストロベリー・フィールズ】

セントラルパークの中にストロベリー・フィールズという公園がある（西72丁目）。ビートルズの曲「ストロベリー・フィールズ・フォエバー」にちなみ、ジョンレノン没後の1985年オノヨーコの寄付でつくられた。通りをはさんだアパートにいまでもオノヨーコは住んでいるそう



だ（ジョンレノンも後半生はこの近くに住んでいた）。

なお、ストロベリー・フィールズは、もともと孤児院の名前で、ビートルズは孤児院に送られる少年の孤独な気持ちを唄った。写真はストロベリー・フィールズと記念碑。



### 【ハーレム】

さらに北上するとアップタウンになる。セントラルパークの北側に面した高級住宅街のさらに奥に、黒人の都市、ハーレムになる（110丁目から北側）。



もともと先住民の土地だったところにオランダ植民地時代にオランダの農民が住む農村だった

（ハーレムという地名はオランダの地名からくる）。19世紀末からの建築ブーム

の中、まずドイツ人が流入、次いでユダヤ人が、第一次大戦頃から黒人が大移動し恰好の住居を見出した。

ハーレム・ルネッサンスと呼ばれる黒人たちの文化活動は世界に大きな影響を与えた。なんといってもジャズ。デューク・エリントンなどのジャズの名手たちを生み出し、コットン・クラブやアポロ劇場などに白人たちはジャズを聴きにきたという。いまでもジャズバーは100軒近くあるという。

写真は、アポロ劇場と、ハーレムの有名な壁画家との1枚。



## コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第10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（後編）～ヴェネツィア共和国の場合

前回は、小国ながら海上交易で非常に経済的繁栄を成し遂げ、1,000年以上にわたって存続した歴史をもつヴェネツィア共和国についてご紹介しました。そのヴェネツィアに中世から近世にかけてライバルとして立ちふさがったのがジェノヴァ共和国です。

同じ海運国家である両国ですが、国民の国家への忠誠心・共同体意識が極めて強いヴェネツィアに対し、ジェノヴァは『個人主義のつぼ』（塩野七生著「海の都の物語」より）ともいえる国だったようです。現代風に例えるなら、ヴェネツィアが“全社が一丸となり、堅実な経営を行うことを旨とする会社”、ジェノヴァは“自由な社風のもと、個性的な社員が才能とバイタリティを存分に発揮している会社”ともいえるかもしれません。

1379年、両国が雌雄を決する最後の戦い（キオツジャの戦い）が起こります。その初戦、数で上回るヴェネツィア海軍は高度な戦術能力を発揮するジェノヴァ海軍の前に敗れ、ヴェネツィアは亡国の危機に直面します。国内は非常に混乱に陥りますが、政府は挙国一致体制を作り上げ、国民も積極的に国に貢献してこのピンチを挽回します。そして、互いに大きな損害を出しながら1380年に講和に至りますが、これが両国の運命の分かれ道となります。戦後、ヴェネツィアは再び立ち直って最盛期を迎えたのに対し、ジェノヴァはお家芸ともいえる内ゲバ（政情不安）が絶えず、結局住時の力を徐々に失っていきま

す。この争いの結末について、ある歴史家は、社会を組織する能力（＝組織力）に大きな差があったから、としています。組織力ということばは様々な定義をすることができると思いますが、

ヴェネツィアの例を参考にすると、「その国（会社）がもっている固有の特質をふまえ、構成員に目的と一体感を共有させ、持てる経営資源や強みを十分に活用する仕組みを作り出す力」とでもいえるでしょうか。現場力（船の操縦や海軍軍人としての能力）では上回るとも言われたジェノヴァが衰退したのも、結局は国内が団結できず、強みを生かす組織力を発揮できなかったのが大きな要因でした。

そして組織力と、この組織力を発揮する土台となる現実主義・合理主義こそが、ヴェネツィアが“ゴーイング・コンサーン”を体現できた大きな理由の一つだと思うのです。よく「組織は戦略に従う」といいますが、実際にこれを完遂するには、組織内のパワーバランスや情実といった要素にとられることなく、合理的に組織を運営することが必要となります。ヴェネツィアはこれにほぼ成功した歴史上数少ない例の一つですが、ヴェネツィアの現実主義・合理主義というのは単なる国民性や思想を超えたものでした。あるヴェネツィア貴族の末裔が「同じ泥船に乗っている感覚」と表現したように、小国だからこそ寸分のかじ取りの誤りも許されない、という厳しい認識と緊張感のもと、国を保つためには現実主義・合理主義に徹するしかない、と考えていたように思うのです。

ヴェネツィアのやり方は、どの組織にも容易に採り入れることができる類のものではありませんが、それでも参考になるところは多々ありますし、それ以上にこの国の1,000年間の苦闘と努力の営みを見ると、厳しい経営環境に立ち向かう日本の中小企業とつい重ね合わせたくるところがあって、なんともいえないシンパシーを感じてしまうのです。

## JAZZでほっと一息

### 「It Could Happen To You」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章



突然の腹痛で、会社から救急車で病院へ、急性膵炎と診断され即入院でした。2日前に人間ドックに行っていて、いろいろ調べてもらった後ですから、いったい人間ドックの検査って何なの？って思いますよね。しかも、健診結果は昨年より良くて「メタボ非該当」の判定ですよ。膵炎の治療は、とにかく何も食べない、飲まないを続けること。点滴で炎症を鎮める薬とブドウ糖、アミノ酸、ビタミン、ミネラル、生理食塩水、なぜか胃薬等々を注入される。11日間食べ物を摂取しなかったら、4.5kg痩せた。

「それって君にも起こるかもよ」と言っても信じてもらえないですね。病気とはそういうもの。「It Could Happen To You」というと1994年のアメリカ映画を思い出す人も多いと思いますが、今月紹介する音楽はこれとは全然関係ない1944年の映画『そして天使は歌う』の挿入歌の方です。恋の病の話。ジミー・ヴァ

ン・ハウゼン作曲、ジョニー・ブルケ作詞。

あなたの腕に抱かれたらと想っただけで心を閉ざしてしまったり、夜の夢に鍵をかけ星の数を数えてみたら、何かにつまずいたり誰かが溜息をつくたびに、転んでしまうそんな事があなたにも起こるかも

ジョー・スタッフオードが素直に歌っています。インストものでは、マイルス・デイビスやケニー・ドーム、ソニー・ロリンズの演奏が有名です。

大病して判ること、それは家族や仕事仲間との連帯です。突然の緊急事態に普段目にするのが無い家族や仲間の行動に、倒れた本人が驚くような発見が沢山ありました。あてにし、あてにされる関係が試される瞬間でもあります。



## 労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

### ■問題のある有期雇用者を雇止めする際の法的・実務的留意点



半年単位の有期契約を5年に渡り契約更新してきたパート職員がいます。遅刻する際に事前連絡がない、お客様の前で他の職員をなじる、業務中私的メールをしょっちゅう行っている、自分の好きな仕事しかしないなど、さまざまな問題が生じています。以前に一度雇止め通告をしたのですが、本人が納得せずそのまま雇い続けてきたという経過のある人です。その後状況はむしろ悪化しているため、このたび雇止めしたいと考えています。可能でしょうか？ またどういう点に留意したらいいのでしょうか？



#### 【無期雇用者の解雇と同視される可能性】

改正された労働契約法第19条では、以下に該当する場合には雇止めは無効で、同一の労働条件で契約が更新されたものとみなされるとしています。

- 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 当該労働者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と認められること。

「一」は、反復更新が繰り返されている場合は、無期雇用者の解雇と「同視」されれば雇止めは無効、「二」は、周りの有期雇用者の大半が長期に雇用されていたり、使用者の言動から、更新されることに合理的理由がある場合も、雇止めは無効ということです。ご質問のケースは、「一」の解雇と同視される場合に該当するとみなされる可能性があると思われます。したがって、職場秩序の維持その他就業規則に書かれている解雇理由に該当するほどの問題があるのかどうかを検討しなければなりません。

#### 【解雇権濫用の有無の判断要素】

普通解雇の場合、「勤務成績が悪い」などの就業規則に該当するような問題があったからといってただちに解雇が有効となるわけではありません。懲戒解雇の場合は、懲戒事由に該当する事実が確定した場合は可能といえますが、普通解雇の場合はさらに検討しなければならぬ別の要素があります。

労働裁判にかかわった裁判官らが書いた『労働事件審理ノート』（判例タイムズ社）は、裁判官が何を基準に判断するのかを記している興味深い本です。そこ

では普通解雇の有効性の判断基準について以下のように記しています。

- ①当該企業の種類、規模、職務内容、
  - ②労働者の採用理由（職務に要求される能力、勤務態度がどの程度か）、
  - ③勤務成績、勤務態度の不良の程度（企業の業務遂行に支障が生じ、解雇しなければならないほどに高いかどうか）、その回数（1回の過誤か、繰り返すものか）、
  - ④改善の余地があるか、
  - ⑤会社の指導があったか（注意・警告をしたり、反省の機会を与えたりしたか）、
  - ⑥他の労働者との取扱いに不均衡はないかなどを総合検討することになる。
- \*（第3版26頁、番号は録田が付与）

#### 【改善する指導や反省の機会を】

ご質問のケースは、勤務態度や勤務成績に大きな問題がある方と思われます。一度雇止めの通告をしたけど、うやむやになったとのことですが、その当時の話し合いの内容はどうだったのでしょうか。それによっては、使用者側はあまり問題だと思っていなかったとみなされる可能性もありますし、今後の改善について指導を行い、改善を期待する期間として契約更新を行ったとみなされる可能性もあります。当時の事情についてよく聞いておく必要があります。

以前の対応の問題はさておき、その後「むしろ状況が悪化している」とのことですので、いまの段階で改善の指導や反省の機会の付与という措置をまずとる必要があります。例えば、2、3ヵ月程度の期間を定めて、①遅刻をしない、やむを得ず遅刻する場合は必ず事前に連絡する、②業務中私的メールを行わない、③お客様の前で職員の悪口を言わない、④管理職の指示に従って業務を遂行する、など改善事項を具体的に示し、その実践状況で判断してはどうでしょうか。



## 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 10

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/keieijiku/>

「燃える集団作り専門家」 川添 香



## チームの「感情残高」を増やす

関係性を阻害する四つの毒素「非難」「防衛」「侮辱」「逃避」について6月号で書かせていただきました。四毒素については話をさせていただく機会も多いのですが、先日こんな質問が出ました。

「相手の成長を思って厳しい言葉をぶつけているつもりです。これも毒素と言えるのでしょうか」

さて、あなたはどうかお考えでしょうか。

### くまくいっている関係性の肯定性と否定性の割合は5:1

これは、40年に渡って夫婦生活を研究してきたジョン・ゴットマン博士のデータからの数字です。(四毒素もジョン・ゴットマン博士の研究データに基づくもの) 肯定性といっても難しいことではありません。笑顔やあいさつ、感謝の気持ちを示したり、相手の話を親身に聞くなどの関わりです。つまり、否定的な毒素の出ている会話が1あったとしても5以上の肯定的な関わりがあれば、関係性はうまく行くということなのです。

こういったプラスの感情を関係性に蓄積していくことを「感情残高を増やす」と表現しています。

関係性の中の感情残高が十分にある場合は、少々毒素がまかれたとしても関係性にヒビが入るような決定的なものにはならないのです。

### ＜関係性を育てる＞

チームや上司、部下における関係性を育てるとは、信頼関係を築いていくことです。

上記の数字は夫婦だけではなく、一般の関係性にも当てはまります。

あなたのチームの肯定的な関わりと否定的な関わりがどのくらいの割合であるだろうかと考えてみてください。

ただし、否定的な関わりについて、スキンシップやしつけなどと勘違いしている場合もありますので要注意。“相手にとって”どうであるかが重要です。

さらにゴットマン博士のデータを引用してみます。ゴットマン博士は長年の研究により夫婦の言動を5分間観察するだけでこの夫婦が幸せな結婚生活を送るのか、離婚の道を歩むのか91%の正確さで予測できるようになったといえます。離婚を予測させるサインとして5つの項目を挙げています。

1. とげとげしく始まる  
否定的、敵意のある、非難する口調で会話が始まる
2. 四毒素の応酬
3. 感情が溢れ出す(感情の洪水)  
マイナス感情から出てくる言葉を洪水のように浴びせる
4. 「修復努力」の失敗  
仲直りしようと努力しても相手から拒否される
5. 悪い思い出  
相手に関する記憶が否定的な方向に歪められている

さあ、もうお分かりですね。「相手の成長を考えての厳しい言葉」は相手にとって栄養にも毒にもなり得るのです。

相手の成長を思う＝思いやりや愛情が、きちんと相手に伝わっているかどうかのカギとなります。

日本人は「いつかオレの気持ちは伝わるに違いない」と思いがちです。しかし、それでは遅すぎる場合も多々あるのです。しっかり信頼関係を築き厳しいフィードバックを受け取れる関係性を作っていたいただきたいものです。

(参考図書：  
ジョン・M・ゴットマン『結婚生活を成功させる七つの原則』)

## 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10回 「最後は『人』」

### 【仕組みづくり】

あなたの会社が、「業績が上がらない」とか、「お客様からのクレームが多い」とか、「若手が育っていない」とか様々な悩みがあるとするならば、それらの問題点の改善に必要なものは何でしょうか？ たとえば、「改善のしくみを作る」と答える方がいるはずですが、まずは「しくみづくり」が必要です。

「業績が上がらない」ならば、業績不振の現状を調べ(現状把握)、問題点を発見した上、何が課題をはっきりさせます(原因追及)。そして、その課題をどのように解決すべきかを考えます(対策立案)。そしてその対策を実際に実行します(対策実行)。

これが、いわば問題解決のフローです。まずは、問題解決に向けて、以上の流れで実際に対策を打ってみるわけです。ところが、これで終わりではありません。現状に対する原因を調べ、課題を抽出し、その対策を立案して実行してもすぐにうまくいくことはほとんどありません。つまり、まずこのようにやったらうまくいくのではないかと仮説をたてて対策を実行しているわけです。これはいわば「トライアル」というものであり、「トライアル」というものは、うまくいくまで何度か繰り返す必要があります。そして、成果が確実に期待できるとの確証を得たら、それをやっとなりの仕組みとしてまとめていくわけです。これが「しくみづくり」というものです。

### 【ある会社の例】

一通りのロジックをお話したので、イメージはわかるけれど、ぴんと来ないという方も多いと思います。実際の例を考えてみましょう。某社に「何とかしたい」と言われてコンサルティングに伺ったことがあります。その会社は6人の技術者を抱えて土木工事をやっていました。金融機関から「これを作らないとお金は貸せない。」と言われているた

め、経営改善計画書を作成していました。これに基づく売上と経常利益を一定額確保する必要がありました。でも、これまでの自分たちのやり方ではどうしても、その目標が達成できませんでした。そこで、原因を調べたのです。①会社全体として、業績の中間チェックがない(業績管理)→1年が終わって「しめてなんぼ」という集計の仕方になっていたために途中で売上や利益の積み増しができなかった。②それぞれの工事の予算組みはするけれど、それぞれの工事担当者に任せきりで、工事単位で利益目標が不明確→実行予算(工事単位の利益計画)の不在(実行予算管理)、さらに③工事途中で工事の進捗度に合わせた「工事支払額」の多いか少ないかの把握がなく、使いすぎをとめることができていない。(出来高管理)などでした。

これは、単純に集計のしくみがないとか、実行予算の目標管理がない、そして出来高をチェックするしくみがないとかの課題が浮き彫りになったのです。そこまでわかれば、あとは簡単です。課題の裏返しとしての「対策立案(アクションプランづくり)」して、それを実行すればよいのです。

### 【改善のロジックを動かすのは人】

「改善のロジック」のイメージはわかったとは思いますが、「そんな簡単に行くの？」と思いませんか？ 実際、ここまではやり方がわかって、頭の整理がつけばできるのです。

でもうまくいくとは限りません。なぜなら、この「改善のロジック」のしくみを動かすのが「人」だからです。どんなにできるしくみだとしても最後は人がそれを動かします。

つまり、人が「一丁やっつろう！」というマインドを持って取り組み、実際にしくみを動かせるように試行錯誤を繰り返す必要があるのです。そのマインドをいかに育てるかが問題解決のカギとなります。「改善のロジック」・・・「最後は『人』」次第なのです。

