



オフィス・サポートNEWS

第61号 2014年3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

■ガーナ人男性の死亡と日本の外国人施策

【入管職員による違法な制圧行為】

4年前、複数の入国警備官に付き添われて飛行機に乗せられたガーナ人男性（当時45歳）が、離陸前に死亡するという事件があった。日本人の妻ら遺族が国に損害賠償を求めた訴訟の判決が、3月19日東京地裁であり、国に約500万円の支払いを命じた。

男性は、手足に手錠をされ、タオルで口を猿ぐつわのようにふさがれて、座席で前かがみに押さえられ、さらに両手首はプラスチック製の結束バンドでズボンのベルトに固定されていたという。国は「死因は心臓の腫瘍による不整脈。制圧行為と因果関係はない」と主張したが、判決は「(上記のような)体勢を強制されたことによる胸郭や横断幕の運動制限が相まって、呼吸困難で窒息死した」と認定した。

入管職員が、入管施設に収容されている外国人に対して、日常的に暴力行為その他の人権蹂躪を行っていることは数多く報道されてきた。今回の事件はそれが表面化した氷山の一角と言えよう。

【極端に少ない日本の難民認定】

法務省は「平成25年における難民認定者数等について」を発表した。昨年、日本が難民認定したのはわずか6人（他に「人道的な配慮が必要な者として在留を認めた者」が151人）。一方、難民認定申請を行った者は3,260人（前年比715人増）、難民認定しないとの処分に対して異議申立てを行った者2,408人（前年比670人増）で、いずれも日本に難民認定制度が発足した昭和57年以降最多となった。



リンカーン記念堂 (記事:7面)

昨年は、内戦中のシリア危機などがあったため先進国への難民申請は急増した。日本の数百倍の規模で難民認定している欧米諸国と比べると、日本の難民施策は極端に少ないと国連難民高等弁務官事務所からも指摘されている。

【外国人を「監視」の対象としか見ない】

外国人の日本への上陸に関しては、「出入国管理及び難民認定法」が根拠法となっている。それは外国人を「監視」の対象とする法律と言ってよい。人権や差別撤廃の観点からの法律は存在しない。新大久保などでヘイト・スピーチ（差別的扇動）が横行する背景にも、こうした問題がある。

本ニュース（2頁）でも取り上げたように、外国人労働者が増え続けており、外国人施策を「監視」から「共生」へ根本的に転換する必要がある。もっといえば、国際化するいまの時代に、いつまでも差別的な外国人施策をとり続けるわけにはいかない。

外国人の人権を尊重し、差別を撤廃する新しい法律が求められている。

今月号紹介

- 2面 トピックス 「外国人雇用の増大と外国人労働者の活用」
- 3面 労使トラブル110番 「夜勤者の有給休暇出勤率の算定及び有給取得日数とは？」
- 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 「産前産後休業期間中の社会保険料が免除になります」 『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「産前産後休業期間中の社会保険料が免除になります」

Q 出産予定日が平成26年5月22日の社員が、出産休暇に入ります。この休業期間中の社会保険料（健康保険料・厚生年金保険料）負担はどのようになりますか？

A いままで育児休業期間中の社会保険料は免除されてきましたが、産休中（※）はそうなっていませんでした。平成26年4月より、事業主の申出を条件として、産休中の社会保険料も事業主負担・本人負担とも免除となります。

【産前産後休業の保険料免除期間】
産前産後休業を開始した日の属する月から、産前産後休業が終了する日の翌日が属する月の前月までです。産前産後休業（以下、産休）の開始日と終了日は、それぞれ出産予定日と出産日で決まります。仮に、出産予定日＝出産日が5月22日だった場合、4月1日～7月17日までが産休期間となり、4月～6月分までの社会保険料が免除となります。

【平成26年4月より前の産休期間の扱い】
平成26年4月より前に産休に入り、4月30日以前に産休が終了する場合は、4月分の保険料から免除されます。3月分までの保険料は、免除対象ではありませんので、従来通り納付します。

【厚生年金の保険料免除による効果】
厚生年金については、産休中の保険料免除により、休業前の保険料を納付したものとされます。また、将来年金をもらう際、年金額が低くならない仕組みになっています。

（※）産前産後休業期間とは？
産前42日（多胎妊娠の場合は98日）、産後56日のうち、妊娠または出産を理由として労務に従事しなかった期間

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

「資格をとると貧乏になる」

1 日本語のニュアンスというものは、おもしろいもので、法律「家」というと格調が高いが、「法律屋」というとどこか卑しくて下品な感じがする。政治「家」↓政治「屋」もそうである。そうはいっても、八百屋は八百屋であって、あまり八百家とはよばないのであるが、資格に基づく専門家に限って考えると、「家」とつくと、一定のステータスと品格が感じられるのである。

2 最近「資格を取ると貧乏になります」（「新潮新書」佐藤留美著）という弁護士や税理士などの士業資格の現状をレポートしたショッキングな本が話題になっている。資格は、足の裏についたご飯粒みたいなもの。すなわち、取らないと食えないが、取っても食えない。なるほど。

3 先日、ある若手弁護士から、仕事がない。どうやったら仕事ができるのか、という相談を受けた。どんな仕事も、人のため（抽象化すれば社会のため）に役にたつてその結果として報酬をもらう、というのが仕事の仕組み。「働く」とは、傍（ハタ）を楽（ラク）にする、ことだと昔から言われる。

士業はとりわけそうである。われわれの周りには、困っている人、困っていることで溢れている。困っている人（こと）に、自分がやれることは何か、を考え、行動することがまずは大事である。

周りの困っていることは何も法律問題とは限らない。単なる愚痴かもしれない。それだったらただ聞いてあげるだけでも役に立つかも知れない。おいしいレストランを探していれば、調べて教えてあげることだって役に立つかも知れない。税金で困っていれば知り合いの頼りになる税理士さんを紹介してあげればよい。そんな、ハタをラクにする中で、ひよつとしたら10人に1人くらいは、弁護士の専門知識と技術が必要とする人はいるものである。法律以外のことで、お役に立てた9人の人から感謝され、その周りで弁護士を探している友人がいたら、あなたのことをきつと紹介してくれるだろう。

種まきをせずに、作物が実るなんてことはこの自然界にはありえない。いい事件だけが自分にくることを期待するのは、種まきもせずに、作物の実るのを待つようなものである。もつとも、人には人それぞれの個性があり、また役割がある。資格制度は、商売のうまいへたに関わらず、世の中に必要とされる業務について、国家がその実力を認めたのであるから、後は自由競争で勝ち残りというのに行き過ぎである。資格の暴落は、社会的に必要とされる法律「家」をますます少なくし、利益ばかりに走る法律「屋」をはびこらせるだけではないか、最近の司法改革の現状を見てつくづく危惧するところである。

□編集後記——『オフィス・サポートNEWS』は今号から創刊以来6年目に入ります。今日士業の社会的劣化が問われています（「となりの弁護士」）が、本来人間の自由・権利擁護とともに、格差をなくしていくという法的使命を担う私たち士業屋（家？）の役割はかえって大きくなっていると考えられます。4月からは、弊事務所内に中小企業診断士事務所（『経営コンサルアライアンスSOAR』、代表・折笠勉さん）が開設します。新しい年度を迎える今、士業ネットワークの強化へ思い新たにしています。（N）

トピックス

■外国人雇用の増大と外国人労働者の活用

1月30日、厚労省は「『外国人雇用状況』の届出状況のまとめ」（以下「まとめ」と略。）を発表するとともに、全国各地で「高度外国人材の活用促進に関するセミナー」を開催しています。政府だけでなく、自治体や民間団体でもこの種のセミナーが多く、需要は高まっているようです。

【現在の外国人雇用状況】

「まとめ」は、「平成25年10月末時点で事業主から提出のあった届出件数を集計したもので、外国人労働者全数とは必ずしも一致しない」という前提で発表されたものです。

それによれば、平成25年10月末現在、外国人労働者を雇用している事業所数は126,729カ所、外国人労働者数は717,504人。1年前と比べると、事業所数で5.8%、外国人労働者数で5.1%の増加です。

国籍別にみると、中国が最も多く303,886人（42.4%）、次いでブラジル95,505人（13.3%）、フィリピン80,170人（11.2%）、ベトナム37,537人（5.2%）の順です。特にベトナムは1年前と比べ10,709人（39.9%）の大幅な増加です。（円グラフ参照）

在留資格別にみると、「身分に基づく在留資格（永住者、日本人・永住者の配偶者等、定住者）」が外国人労働者全体の44.4%を占め、次いで、技能実習生等が19.0%、「専門的・技術的分野の在留資格（教授、人文知識・国際業務、企業内転勤、投資・経営等）」が18.5%。専門的・技術的分野の外国人労働者は

132,571人と前年比8,312人（6.7%）増加しており、この分野の雇用が拡大していることがわかります。また、「資格外活動（留学）」が102,534人と前年同期比で10,807人（11.8%）と増大しています。

産業別にみると、「製造業」が36.6%を占め、他は円グラフのとおり。（円グラフ参照）

事業所規模別でみると、「30人未満事業所」が最も多く、外国人労働者全体の34.0%を占めています。一方、伸び率では「500人以上の大規模事業所」が前年同期比で最も大きな増加率（8.3%）で、外国人労働者全体の17.7%を占めます。

【6割超の職種で人材不足】

求人が求職者数を上回る職種が生まれています。厚労省の1月の有効求人倍率を59の職業分類別にみると、求人が仕事を探している人より多いことを示す1倍以上は37職種（63%）。人手不足が目立つのが、震災からの復興や東京五輪に向けた工事が増えている建設関連。

建設、土木、躯体工事、電気工事、技術者あらゆる職種で3倍～7倍でまったく間に合っていない状況です。また、労働環境が厳しい飲食や介護の関連職種は2倍前後で高止まりしています。

少子高齢化と相まって、「人手不足が景気回復の足を引っ張りかねない」と、政府は建設や介護での外国人労働者の受け入れ拡大の検討に入っているようです。

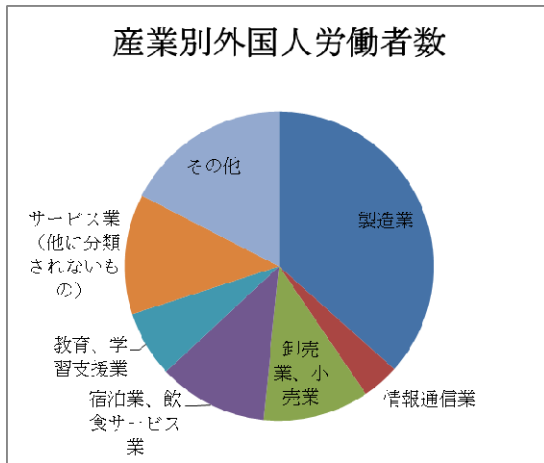
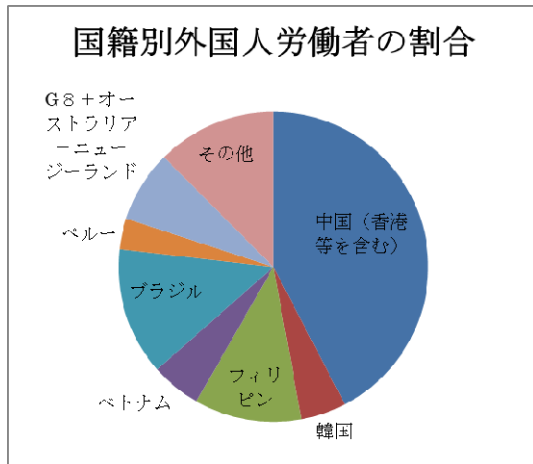
長期的視野に立つと、留学生の拡大は大きな課題です。日本学生支援機構によると、日本の大学などで学ぶ外国人留学生は約13万8千人。国は2020年をめどに30万人に増やす計画を進めています。

【明確な意思疎通が大事】

外国人労働者を受け入れる職場はどんな心構えが必要なのか、各地で行われているセミナーによれば、やはり文化や言葉の違いから生まれるすれ違いが問題のようです。日本人特有のあいまいな言い回しや比喩表現では通じません。

あるセミナーでは、上司が部下に「至急対応しなければならないので、資料作成を進めておいて」「資料の内容に関して、先方へ直接の照会はいいいよ」という指示は、理解されないという。締切りの日時を示す、「照会」を「確認」に言い換える、「直接の確認はしないで」というべきだと説きます。評価の仕方も、「良く頑張っている」と褒めても伝わらない。「今の発言は分かりやすくて良かった」とその場で具体的に評価すべきという指摘も。

やはり異文化に対する理解から姿勢を変えなければならないようです。



ニューヨーク旅行記⑤

鎌田 勝典

【ボストンという街】

旅行5日目、6日目は、半分に分かれ、私達はボストン、ワシントンに出掛けた。残りの半分はハーレムの夜のジャズバーを楽しんだ。

ニューヨークからアムトラック（アメリカ政府が出資する公共企業体による鉄道網）に乗って北へ4時間余、アメリカでもっとも歴史の古い街、「ニューイングランドの首都」、ボストンに着いた。11月のボストンの平均最高気温11.1℃、平均最低気温3.4℃。とにかく寒い。

ボストンの歴史は古い。1630年イングランドから来た清教徒たちの手によって築かれたという。中学生だったか高校生だったか、歴史の教科書に必ず出て



くるボストン茶会事件。1773年、イギリスによる植民地支配強化に反撥したグループが、港に停泊中のイギリス船に積まれている紅茶箱を海に投棄した。アメリカ独立戦争の発火点となった事件である。それ以来の一時期、アメリカ人は紅茶をボイコットしたという。いまでもイギリスに紅茶党が多く、アメリカにコーヒー党が多い理由の起源はこのあたりにありそうだ。事件の様子を再現する遺跡も残されていた。街並みも古く、アパート街の石畳の道はよく観光客が訪れるという（写真：石畳を歩く）

教育文化の街としても有名だ。アメリカ最初の大学（1636年）であるハーバード大学（ただし、隣接するケンブリッジ市に位置している）をはじめ、



ボストン大学その他の大学、教育機関が多い。日本を代表するジャズマンの渡辺貞夫も、ボストンのバークリー音楽院を出ている。写真はハーバード大学の門と校内。



港町とあって魚介類が多い。私がアメリカで食べた食事でもっとも味覚にマッチしていたのは、ロブスターと野菜を挟んだパンでした。（写真）

【ホワイトハウスは遠かった】



6日目は、アムトラックで3時間余、ワシントンD.C.に出掛けた。言わずと知れたアメリカ合衆国の首都。ホワイトハウス、国会議事堂

その他の政府機関、金融機関の街である。「（ワゴン車を）長い時間停めまるとポリスに不審車として捕まりますので、動きながら案内します」とガイド。ましてホワイトハウスの正面にはなかなか



か近寄れない。残念ながらホワイトハウスの裏側がわずかに見える遠望のみの撮影だった。（写真）

リンカーン記念堂、航空宇宙博物館、アーリントン国立墓地なども回った。写真は、リンカーン記念堂（1面）、世界最初に飛行機を飛ばしたあのライト兄弟と飛行機の模型と、宗派によって様々な印がついている墓石。



コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第11回）

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



■人材確保を考える～日本と中国の違いについて

中国の三国志の時代を描いた小説「三国志演義」における最高のスーパースターはなんといっても諸葛孔明です。晴耕雨読の日々を過ごしていた孔明のもとを劉備が三度訪れて迎え入れる場面は「三顧の礼」という名シーンとしてよく知られています（実はこの話、後年に孔明が皇帝に上奏した「出師の表」にも書かれていますから、小説のフィクションではないようですね）。

三顧の礼を経て、孔明は劉備軍の幹部として迎えられますが、実はそれまでの孔明は優秀な書生としては知られていたものの、政治や軍事の実務経験や実績はまったくなかったようです。ですから、若い頃にこの話を読んだときは、「MBA（経営学修士）は取得したけど社会人経験ゼロの学生に目をつけて熱烈にスカウトし、社内の古株社員をさし置いて経営幹部に大抜擢した、みたいなものかあ…」と劉備の大胆さ（？）に驚いたものです。もちろん、知識以外にも孔明は人材としての強みを持っていたでしょうし、劉備軍の諸事情や中国の風土、時代背景などもありますから、ことはそう単純な話ではないと思いますが、ただ、こうした類（実績の裏付けのない外部の人材を大抜擢する）の話は日本の歴史ではほとんど見かけないような気がします。

この点に関連して、中国文学者の守屋洋さんが大変興味深い指摘をしています。守屋さんは、そもそも日本と中国では人材確保のやり方に大きな違いがあると、「日本は昔から教育熱心な国だった…この伝統は現代の企業社会にも受け継がれ、大企業から中堅クラスの企業に至るまで、自前の研修所をつくって社員の研修に力を入れ、人材の養成に努めてきた…中

国はどうか。人材の養成という点から言えば、ほったらかしに近かった。昔もそうであったし、今もそうである…その代わり、出来上がった人材の招致——現代風に言えば、引き抜きやスカウトには極めて熱心であった」（「貞観政要のリーダー学」）と述べています。現在、日本のメーカーの技術者が中国や韓国の企業に引き抜かれて機密やノウハウが流出していることが問題になっていますが、この背景には技術力の向上を図るという目的以外にも「引き抜きやスカウトには極めて熱心」という伝統があるのかもしれない。

一方で守屋さんのように、たしかに日本企業は社員教育に力を入れますし、評価制度や目標管理制度といった人事制度にも“社員の育成や能力向上を図る”という設計思想が含まれています。こうした点をふまえると、日本企業は「必要な人材は可能な限り自前で確保する」という感覚を無意識にもっているところがあるのかもしれない。

日中のこのような違いはそれぞれの歴史や風土から生まれたものであって、是非を論じるべきものではありません。ただ、野村進さんの著書「千年、働いてきました」によれば、100年以上も続く老舗企業が日本には十万社以上もあり、これはアジアやヨーロッパには見られない現象である、と書かれています。社員教育に熱心——つまり現場を大切にしている日本企業の姿勢が長寿企業の輩出（あるいは、前号でふれた「ゴーイング・コンサーン」と言ってもいいかもしれません）に大きく関わっていると思われるのですが、皆さまはどう感じになりますか？

JAZZでほっと一息

「You Don't Know What Love Is」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章



1941年ドン・レイ作詞、ジーン・ドポール作曲。映画「Keep 'em flying」のために作られたものです。当時はジャズと言うよりはポピュラー音楽のジャンルに入っていました。今では立派なジャズ・スタンダード・ナンバーです。邦題は「恋を知らないあなた」

恋を知らないあなた
ブルースの意味がわかるまで
失恋がどんなことかわかるまで
あなたは恋をわからない
唇の痛みを知らないあなた
代償を払わなければいけないキスをするまで
心狂わせる恋して、それを失うまで
あなたは恋をわからない

私のアマチュアバンドでこの歌について、男が歌ったものか女が歌ったものか議論しました。恋について

は、痛い思いを沢山した男たちは女の歌であるとの結論を得ました。しかし、作詞家のドン・レイは男性です。また、トランペット吹きでヴォーカルもこなすチェット・ベーカークの1955年のレコーディングもなかなか良いです。女性ではビリー・ホリデイの独特な歌いまわしが、男への恨み節のようで良いです。また、テナーサクソのソニー・ロリンズが1956年に録音したものが有名です。

ピアノの友人が指摘するのですがサビの5小節目の音を聴いた途端、胸がキュンとなるそうです。分かるかな？

YouTubeには沢山の音源が登録されています。是非、聴き比べていただきたい。やはり、若い娘の歌より人生経験豊富な女性の歌の方が味があります。だって、「老婆は一日にしてならず」と言うじゃありませんか。「老いては年増に従え」



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■夜勤者の有給休暇出勤率の算定及び有給取得日数とは？



職場には、専ら夜勤勤務のみを行う労働者とか、3交替で夜勤にはいるシフトの労働者がいます。年次有給休暇は、所定労働日の8割以上の出勤率のある者に付与するとされていますが、深夜0時をまたいで翌日まで勤務する労働者の出勤率のカウントの仕方は1日ですか、2日ですか？また、夜勤者に付与する1回の有給休暇は1日分ですか、2日分ですか？日勤勤務の者が深夜2時まで残業した場合も同じでしょうか？



【労働日は暦日計算が原則】

労働基準法で定める年次有給休暇の「労働日」とは原則として暦日計算（午前0時～午後12時）とされています。

「したがって、通常の日勤者の勤務が時間外労働によって翌日の午前2時までに及んだ場合、当該翌日の勤務を免除すれば、一労働日の年次有給休暇を与えたことになるか否かについては、その者は当該翌日の一部（午前0時から2時まで）を既に勤務しているので、暦による一労働日単位の休息が与えられたことにはならず、年次有給休暇を与えたことにはならない」（労働法コンメンタール『労働基準法』577条）とされています。

また、上記例の翌日の2時間勤務を“全労働日の8割以上出勤”の一労働日として取り扱うか否かという問題があります。労働日を単位としてみるという原則からすれば、この2時間勤務は一労働日として取り扱うこととなります。すなわち2日間勤務したともとして計算するという事です。

こうした扱いは、労働基準法第32条の労働時間における、一勤務が二暦日にまたがる場合の扱いとは違っています。この場合は、連続する勤務を午前0時を期して2つの労働時間と解することはできません。「継続勤務が二暦日にわたる場合には、たとえ暦日を異にする場合でも一勤務として取り扱い、当該勤務は始業時刻の属する日の労働として、当該日の『一日』の労働とする」（昭和63.1.1基発第1号・婦発第1号）とされています。

労基法第32条の趣旨は、長時間にわたって労働が継続することを排除しようというものですから、2暦日にわたる労働も継続した労働時間とみなし、時間外労働に対する手当の支給も求めるということになります。

同じ「1日」の扱いも、年次有給休暇におけるものと労働時間におけるものとは違うということになります。

【一勤務が二暦日にわたる場合の扱い】

一勤務16時間隔日勤務や一勤務24時間一昼夜交替勤務で、一勤務が二暦日にわたる場合も同様に暦日原則が適用され、8割出勤のカウントにあたっては一勤務が属する二暦日が二労働日と計算されます。休暇の付与についても、「一勤務の免除＝二労働日の年次有給休暇の付与」とされます。当然、手当も、二労働日分の平均賃金等（結局、一勤務分に相当する額）を支給しなければなりません。

【8時間3交替制勤務、常夜勤の扱い】

二暦日にわたる勤務の場合の例外的扱いとなっているのが、①「8時間3交替制勤務の二暦日にまたがる交替番」と、②「常夜勤勤務」（常時夜勤のみの勤務）の場合です。これらの場合、「この原則（暦日計算の原則のこと）を適用すると著しく不合理な結果となるので、解釈例規は当該勤務時間を含む継続24時間を一労働日とすることとしている」（同コンメンタール577条）。

「8時間3交替制勤務の二暦日にまたがる交替番」についてみてみます。「早番（5時～13時）、遅番（13時～21時）、夜番（21時～5時）」という3交替制を例にとると、早番・遅番が連動する勤務の場合は、暦日24時間の中に含まれるから、その日が通常の二勤務を含んでいても一労働日となり、当該勤務の免除は一労働日の年次有給休暇となります。一方、遅番・夜勤の連動または夜勤・早番の連動の場合は、「当該連続勤務が二暦日にわたることとなり、この場合は、当該勤務を含む任意の継続24時間が一労働日として取り扱われるので、当該勤務の免除は、いずれも一労働日の年次有給休暇とな（ります）」（同コンメンタール579条）。

労基法第32条における「1日」の扱いと違い、年次有給休暇の「労働日」は、使用者が労働者に与える休息時間の単位であることから、その目的を達し得る限り、比較的広く例外を認めても差し支えないと考えられているようです。

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 Part 11

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



ゴースト

インフルエンザが猛威を振るっている頃、F社におじゃましました。オフィス内はなんだか閑散としています。

F社は女性を登用して躍進したベンチャー企業です。お子さんを持つ女性も多く学級閉鎖でお休みあるいは自宅勤務となっている社員が多かったのです。

社長「女性が働きやすい職場を作っているとはいえ、これだけ休まれるとね、やっぱり影響出ますわ」

私「ゴーストですね」

社長「本当にゴーストなんです」

場に影響するゴースト

いきなりの専門用語で申し訳ありません。ゴーストとは、私が組織開発で使っているシステムコーチング®(※)で使われる用語のことで

F社ではシステムコーチング®を取り入れて以来、このように普通に専門用語を使っています。概念を聞けば誰でもあななるほどと納得するものです。便利なのでぜひ覚えてください。

こんな経験はないでしょうか。

- ・そこにはいないのに必ず話題に登ってくる人がいる。
- ・過去の出来事なのに、今だに尾を引いてその場にいる人に影響を及ぼしている。
- ・(会社組織などで)先代の影響力が強く何かと引き合いに出される。
- ・ある話題についてはタブーである。

もっとわかりやすいたとえで言うと、元彼、元彼女のような存在。新しい彼女とデートしたとき、ついつい長い髪の女性に目が惹かれた⇒さっと新しい彼女が察知して「今元カノ思い出してたでしょ！せっかく私といるのになによ！」なーんて場合です。

その場にはいないのにそして過去の出来事なのに二人の関係性に大きな影響を及ぼしているそんな存在です。

さて、F社に戻します。

F社でのゴーストは「子ども」でした。「子ども」の健康状態がパフォーマンスに影響を与えていたのです。とはいえ、F社では女性登用のためにシステムを整えていたこともあり、最小で影響はおさえられていました。

ただし、このように可愛いゴーストだけではありません。表面になかなか出てこない手ごわいゴーストもいるのです。

誰も口にしない

筆者が組織に関わる場合、まずこのゴーストが場にいないか、アンテナを張ります。その名のごとく、目には見えず、誰もその存在を口にしないからです。ゴーストが場に現れた場合、メンバーが取ある種の行動があります。

- ・そわそわとした態度が始まる
 - ・話題を変えようとする
 - ・くすくす笑いや神経質な笑いなどが起こる
 - ・声のトーンや大きさが変わる
 - ・イライラ感などの怒りの感情が起こる
- こういった場の特徴を見逃さずに、これを起こしているのは一体何かを探るのです。

ある企業では、過去の「リストラ」がゴーストでした。メンバーの心に大きく傷を残し、影響は今だに消えていませんでした。ゴーストが引き起こす恐れは、メンバーが新たなメンバーシップを築くことを(心の奥底で)拒ませたり、不信感から能力の出し惜しみをさせたりしていました。

「リストラ」について話すことはタブーであり、それぞれがその影響を被っているにもかかわらず誰も口にすることができませんでした。恐れやタブーを乗り越えてゴーストを陽のあたる場所に引き出し、傷を癒すことが解決の近道となります。

※システムコーチング®はCRR日本の登録商標です。

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11回 「改善リストと真剣に向き合う」

【調査報告書に対する2つの受け止め方】

経営者やビジネスマンの必須アイテムの一つに「日本経済新聞」があります。「日経ヨクヨム」といったキャッチフレーズの元、日経を愛読している経営者やビジネスマンは多いものです。しかし、これらの愛読者のうち、どれだけたくさんの方が、その記事の意味を考え、分からない言葉を調べ、その記事の伝える意味を理解しようとしているのかといえば、そうでない人が大多数と言えるでしょう。先日のSTAP細胞の論文騒動(いわゆるコピーや実現性の不明な研究の存在)でもそうでしたが、皆が「忙しい」を理由に中身に触れていない(ろくに審査していない)、だから誤りが発見できないという事態に陥っています。私たちコンサルタントが事業調査をして調査報告書を提出する場合、経営者の方の受け止め方は、下記の二つのパターンに大別できます。

- (1) 経営の改善課題の一つ一つと向き合って、現状を振り返り、その意味を知り、提案する解決策が実現できるかどうかを真剣に検討するケース。
- (2) 「良く短い時間でこんなところまで調べたものだね。」と感心するだけで、以後中身にはほとんど触れないケース。

この姿勢の違いが、それ以降の経営改善の成否に大きくかわってきます。

端的に言えば、経営の改善課題を解決し、経営の向上(最終的には利益アップ)を目指すためには、(1)の姿勢が必要だということです。(2)の場合でも、しっかりしたNO.2がいることでうまくいく場合はあります。しかし、経営改善課題を「感覚的に」とらえ、その記事の意味を考え、分からない言葉を調べ、その記事の伝える意味を理解しようしないならば、経営改善が実行できたとしても最適化(もっとも利益が取れる改善)を達成することはできません。

【経営改善課題と正面から向き合う】

経営改善をサポートする経営コンサルティングは次の5つのフェーズに分かれています。

(ステージ1)現状分析→(ステージ2)改善課題の抽出→(ステージ3)課題解決の方向性を出す→(ステージ4)経営改善アクションプラン(具体的な改善策)→(ステージ5)経営改善の実行支援

上記のステージ2における改善課題の抽出の際、私たちは必ず「改善課題リスト」を作成します。つまり、改善すべき課題をリストにするわけです。経営改善のためには専門家から見たこれらのリストが全て改善されれば、経営改善が達成され、これにより経営向上が実現できるわけです。すなわち、前記の(2)の「課題と向き合い、その解決策を真剣に考えようとする」経営者が経営改善を達成できるはずはありません。

リストというのは大変便利なツールで、「どこにもある」とバカにできません。リストの評価は○か×しかなく、全ての項目に○がつかなければ、経営改善は終了しないことは明らかです。

ビジネスの現状を革新することを、嫌がるケースが多いのが率直な現状です。面倒さを感じるようです。要は、現状のまま変わらずいたい、現状が変わることにより、気持ちの負荷を感じてしまうという向きが多いのです。「うまくいっていること」に向き合っても何も改善されません。「うまくいっていないこと」と真剣に向きあって、その意味を考え、分からない言葉を調べ、その改善課題の伝える意味を理解することで道が開けるのです。会社の経営を向上させたいと思うならば、「改善リストと真剣に向き合う」ことが何よりも大切なのです。

