



オフィス・サポートNEWS

第67号 2014年9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

■新入社員の“ほどほど思考”高まる？

日本生産性本部と日本経済青年協議会がおこなった「平成26年度 新入社員『働くことの意識』調査結果」（6月16日発表）では、今年の新入社員の興味深い意識動向が示された。新社会人研修村に参加した企業の平成26年度新入社員2,203人を対象としている。1969年以来毎年同一の質問項目で実施されているため、経年変化がわかるデータとなっている。

【志向する方向】

その年の新入社員の就職活動が順調であったかどうかで敏感に変化する項目に、「人並み以上に働きたいか」という問いがある。景況感や就職活動の厳しさによって、「人並み以上」と「人並みで十分」が相反した動きを見せるという。とくにバブル経済末期の平成2～3年には、「人並み以上」が大きく減り、「人並みで十分」が大きく増えた。平成24年に厳しい就職状況を背景に「人並み以上」が「人並みで十分」を逆転したが、平成25・26年度と「人並み以上」が減少し「人並みで十分」が増加した。今年も「人並みに働けば十分」がバブル期末期を超え過去最高水準になった。人手不足とも相まって高就職率の状況が反映位していると思われる。

似たような傾向を示しているのが、「どのポストまで昇進したいか」という問い。平成16年度と比べ、社長：20%→14%、専門職：27%→20%。昇進志向でないことは確実で、専門職（スペシャリスト）志向も、一番多いものの大きく減っている。逆に、割合としてはそれほど多くはないが、主任・班長が5%→10%と最も増えている。



【この会社で定年まで働くか】

景況感と就職活動の厳しさは、「この会社ですずっと働きたいか」の設問でも新たな傾向が現れた。平成23年度は「定年まで働きたい」が33.5%と急増し、「状況次第」を平成23・24年度の2年続けて上回った。しかしこの流れが逆転し、「定年まで働きたい」が、24年度34.3%→25年度30.8%→平成26年度28.8%と減少し、「状況次第で変わる」は34.5%となった。

【残業に対して】

ここ2、3年ほど「ブラック企業」などの残業未払いのニュースに接しているのがこの世代。「残業についてどう思うか」という設問に対し、最も多かったのは今年度も「手当てがもらえるからやってもよい」で、昨年度63.0%から69.4%に急増し過去最高を更新した。残業は厭わないが、それに見合った処遇を求めている傾向がうかがえる。

本ニュース8月号ですき家問題の第三者委員会報告書を取りあげたが、そこで「『できる社員（=自分）』を基準にした対応を世代も能力も異なる部下に求めるという無理のあるビジネスモデルを押し通そうとした」ことに破たんの一要因があるとの指摘を紹介した。新入社員の意識動向を踏まえた労務管理に心がけたい。

今月号紹介

- 2面 **トピックス 「ストレスチェック制度（平成27年12月施行）の概要が示されました」**
- 3面 **労使トラブル110番 「いまのうちにパート労働者と正社員との労働条件の違いの精査を」**
- 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 **『帰化問題の歴史と許可申請』** 鈴木健司の連載
- 8面 **職場のQ&A 「出産、育児に関する給付」**
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「出産、育児に関する給付」

Q 出産に伴い産休から引き続き育児休業に移行する労働者が増えていきます。どういう給付がありますか、手続きも含め教えてください。

【出産に関する給付】

（1）出産一時金（家族出産一時金）

健康保険の被保険者及び被扶養者が出産したとき、一児につき42万円（産科医療補償制度に加入している医療機関の場合。加入していない場合は39万円）支給されます。医療機関等に協会けんぽから直接支払う制度と被保険者自身が受け取る制度があり選択することができます。詳しくは医療機関等にお尋ね下さい。なお、出産にかかった費用と給付額との差額は事後精算の仕組みとなっておりません。

（2）出産手当金

健康保険の被保険者が出産のため会社を休み、報酬を受けられないときに支給されます。出産の日（出産予定日）以前42日目から、出産の日の翌日以後56日目までの期間受けることができます（予定日より出産の日が遅かった場合はその期間も支給されません）。支給額は1日につき標準報酬日額の3分の2です。

【育児休業給付】

こちらは雇用保険から支給されます。1歳（又は1歳2か月、支給延長に該当する場合は1歳6か月）未満の子を養育するために育児休業を取得した場合で、休業開始前の2年間に賃金支払基礎日数11日以上ある月が12か月以上なければなりません。支給額は「休業開始時賃金日額×支給日数」の67%（最初の6か月）、50%（6か月経過後）です。

休業を開始した日の翌日から10日以内に、休業開始時賃金月額証明書をハローワークに提出しなければなりません。2か月に1回支給申請します。

なお、従来、育児休業期間中については、社会保険料免除（被保険者負担も事業主負担も）となっていました。平成26年4月から産休中の社会保険料も免除となりました。

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



「自治会とコミュニティ」

1 9月16日付けの東京新聞の夕刊に、宇都宮市の自治会脱退に伴うトラブルについての興味深い記事が載った。
(<http://www.tokyo-np.co.jp/article/national/news/CK2014091602000067.html>)。

約1800人が加入する市内のある自治会を8世帯が一斉に退会した。高齢化し、毎月のように行われる自治会行事の担当や役員を引き受けられないというのが理由だ。自治会の役員会では、脱退の「制裁」として、防犯灯の撤去とゴミステーションの撤去を強行した。この地方の自治会は、防犯灯、ゴミステーションの設置に自治会が強力な権限を持っている。市は、住民どおしのトラブルとして、静観しているという。自治会組織が、任意加入団体であり、そこからの脱退は自由であるというのが、最高裁の判例にもある。果たして、自治会、市の対応はこれだけよいのであろうか。

2 日本の多くの地域では、高齢化が進行し、お祭りや防災訓練、敬老会、など自治会が担ってきた行事が危機に瀕しているところも多い。他方で、若い人の生活スタイルも多様化して必ずしも休日地域にという前提は消滅している。都市部あるいは特定の地域によっては、外国人労働者が集中し、日本語でのコミュニケーションも難しい地域もある。個人情報保護の過度な尊重は、地域の中におけるコミュニケーションの希薄化に益々拍車をかけたように思えてならない。

3 戦後形成された日本人の「幸せ」モデルがもはや維持できなくなっている今、多様な生き方を尊重し、支え合い、共生する新しいコミュニティの在り方が模索されるべきではないのか。地方自治体は、これまで、自治会、町内会を事実上の下部組織として行政サービスへの協力をさせてきた。そうであれば、「静観」するのではなく、地域の実態にあった新しいコミュニティづくりに積極的に助力をすべきであろう。

4 事例が違っても、同じことは、現在全国の別荘分譲地で起きている分譲地所有者と管理会社との管理をめぐるトラブルにも言えることである。1970年代から1990年ころまでに開発分譲された別荘分譲地は、住環境を維持整備するために購入時に管理会社と管理契約を締結し、管理費を支払うことが必須とされていた。しかし、これらの分譲地では定住する人が一定数に達し、一方で管理会社のサービスがほとんど不要になり、他方で、不動産開発の度に巨利を得てきた管理会社は経済不況にあえぎこれまでのサービスを維持できなくなるとして住民の不満は頂点に達している。ここでも、住民に対する公共サービスを担うべき地方自治体の態度は及び腰である。分譲地所有者と管理会社との管理委託契約は、民法上の準委任契約であり、いつでも脱退が可能であるはずであるが、裁判所は屁理屈をつけて解除を認めない。その態度は、宇都宮市の自治会の取った態度と全く変わらない。

□編集後記——この9月をもって、弊事務所・代表社員、沖利彦が退職し、新たに独立開業の運びになりました。社会保険労務士法人オフィス・サポート開設以来、代表社員としての職責を全うするととどまらず、意欲的にその活動分野拡大に努め現在、精神

保健福祉士資格に挑戦しています。今後一層幅広い分野での活躍が期待されます。新事務所の成功・発展を心から願います。これを機にオフィス・サポートとしては、弊事務所ネットワークのさらなる強化・充実を図っていきたく考えます。(N)

トピックス

■ストレスチェック制度（平成27年12月施行）の概要が示されました

労働安全衛生法の改正（2月号で法改正の概要は紹介済み）で最も注目の集まっているストレスチェック。厚労省は、「改正労働安全衛生法Q&A集」を発表するとともに、「ストレスチェック項目等に関する専門検討会」第4回検討会で、中間とりまとめ案が示されました。なお、施行日は平成27年12月1日となりました。

1 ストレスチェックの実施方法

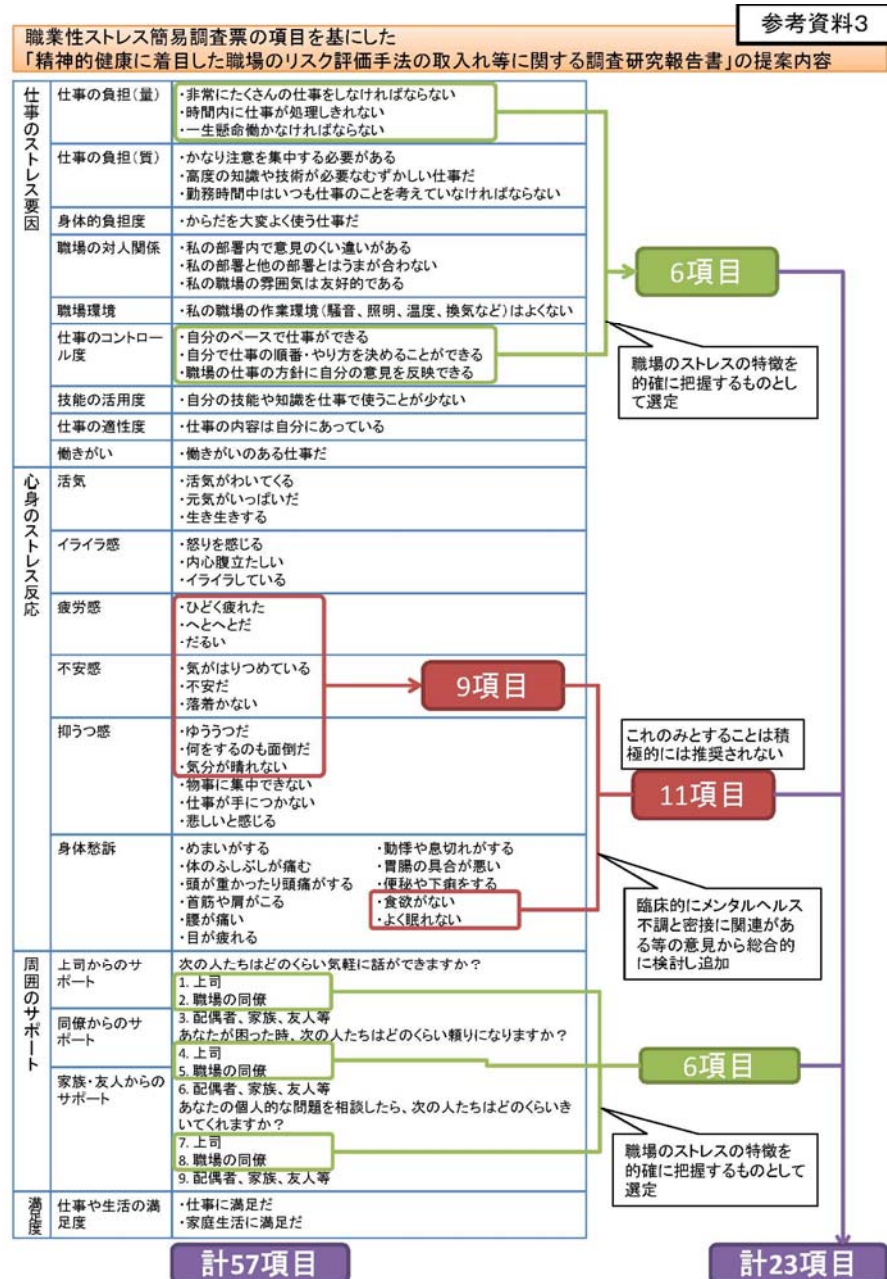
- (1) 実施者
 - ・医師、保健師、看護師、精神保健福祉士を想定（公認心理士法案の改正状況によりさらに付け加わる可能性がある）
- (2) 実施方法
 - ・1年に1回以上、実施
 - ・調査票によることを基本とする（面談による検査を必須とはしない）
 - ・一般健康診断と同時に実施することも可能
 - ・検査を労働者に義務付けない。検査結果は本人に通知し、本人の同意なく事業者には通知できない

2 ストレスチェックの項目

- (1) 基本的な考え方
 - ・ストレスチェックの目的は、主に一次予防（本人のストレスへの気づきと職場環境の改善）であり、副次的に二次予防（メンタルヘルス不調の早期発見）になり得る
- (2) 具体的なストレスチェック項目
 - ・最低限3領域（「仕事のストレス要因」「心身のストレス反応」「周囲のサポート」の3つ）に関する内容を含まなければならない
 - ・国が標準的な項目を示し、各企業はそれを参考にそれぞれの判断で項目を選定する（ある程度事業者の裁量に任せるものの、趣旨から外れたもの～性格検査や適性検査的なもの、精神疾患のスクリーニングとなるものは不適切であり、独自の項目を選定する場合は労働者の同意が必要）
 - ・国が示す標準的な項目は、現時点で「職業性ストレス簡易調査票（57項目の調査票）」が適当である（57項目調査票は参考資料3）
 - ・従業員数50人未満の事業場は当面、努力義務とされているが、標準的な57項目の調査票をさらに簡略化したものを検討する

3 ストレスチェックの結果の評価

- (1) 個人に対する評価の方法と基準
 - ①本人の気づきを促すため、わかりやすい方法をとる（個人のストレスプロフィールをレーダーチャートで示す、標準化得点を用いるなど）
 - ②面接指導の対象となる高ストレス者の選定は、「心身のストレス反応」の高評価点の者、及びそれにプラスして「仕事のストレス要因」「周囲のサポート」の合計点の高評価点の者とするのが適当である。
- (2) 集団に対する分析の方法
 - ・「仕事のストレス判定図」により分析する



■「帰化問題の歴史と許可申請」5

オフィス・サポート大阪事務所長 鈴木 健司(社会保険労務士・行政書士)



7 帰化制度への対案——権利としての日本国籍＝「国籍取得権」の確立——(つづき)

(2) この「国籍取得権」という考え方は以下のような優れた特徴をもっている。

①国籍ではなく民族名によって民族的アイデンティティを守ろうという運動であること

在日コリアンには民族的アイデンティティを守りたいという要求が強い。「在日コリアンがいままで70～80年、日本でさまざまな差別の中で苦勞して生きてきた歴史を消されたくはない」というのもその理由の一つであろう。

では、民族的アイデンティティを守るための有効な手段は何か？

これまでに民族を論じた学者には、レーニン、スターリン、パウアー等、いろいろな者がいるが、民族を区分する範疇に、誰一人国籍を含めていない。少なくとも国籍で民族を判断する者はいない。民族というのは、そもそも国民国家が形成されるずっと前から存在していたわけであるから、国籍(韓国籍・朝鮮籍)によって民族のアイデンティティを作ろうというのは本末転倒な議論である。

国籍ではなく民族名こそが民族的アイデンティティを守るための最も重要な手段たりうるものである。創氏改名と民族差別の歴史的経緯もあって、在日コリアンの大半が日本式の姓と名を使用しているが、このような状況を変えようという運動である。名は体を表すものであって、民族名を名乗ることが朝鮮半島出身者としての誇りを持って生きることを可能にし、ひいては民族の生き残りに結びつくと考えられる。自分自身が朝鮮民族であるということを明らかにするものとしての民族名をきちっと持った状態で日本国籍を取得していくという運動である。

②日本国籍を取得するかどうかを特別永住者の自由な判断に委ねていること

決して日本国民になることを強要するものではない。ましてや引き続き特別永住者の外国人の地位にとどまる人に何らの不利益を与えるものではない。ライフスタイル等の個人的な事柄について公権力から干渉されることなく自由に決定する権利(自己決定権 憲法13条)を尊重する運動である。

③1952年の一斉国籍剥奪という歴史的経緯に対する反省を踏まえていること

過去の国策によって著しく被害を受けた人々に対しては、何らかの特別な配慮が必要であり、国籍取得権はその一つとして捉えることができる。積極的差別解消措置(アファーマティブ・アクション 憲法14条)という性質を持つ運動である。

④地方参政権獲得運動潰しという保守派の画策を打破しようとするものであること

小泉内閣は、国籍取得要件緩和によって、地方参政権付与を廃案にすることを画策したと言われている。国籍取得権確立運動は、「政治に参加したければ、国籍をとるべき」と主張する保守派に利用されるおそれがあることを看破した上であえてこれを打破しようとするしたたかな運動である。重要なことは、「国籍取得権」と「地方参政権」のどちらかが成立すれば、どちらかがいらなくなるという発想をなくすことである。つまり最終的にはどちらの権利も確立させればいいのである。

⑤単一民族志向を克服し多民族共生社会を目指すものであること

単一民族志向だからこそ、国民＝民族になってしまうのである。在日コリアンのように、文化的な異質性が希薄でしかも本国への帰属意識が弱い集団が外国人として保存されるようでは、日本国民は永遠の日本人、つまり世襲の日本人だけで構成されることになる。

日本は「アイヌ新法」発布が語っているように、多民族国家であることを国際的に宣言している国である。そうであるならば、在日コリアンが民族としてそのまま日本国籍を取っていくということは当然である、民族変更ではなくて国籍変更であるという運動である。国民＝民族ではなくて、その国の中にはいろいろな民族が存在するということが一番望ましい。

以上の理由により「国籍取得権」の確立が帰化制度に代わり得るよりましな制度であると考える。

(つづく)

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第17回）

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



■マニュアル化と組織づくり～ローマ軍団の場合

前号はユリウス・カエサルをとりあげましたが、彼を生んだ古代ローマは1,000年以上の歴史を有し、全盛期には広大な領土と極めて高い文明を誇った国としてよく知られています。ローマが長年にわたる平和と繁栄を享受することができたのは様々な理由が考えられるかと思いますが、今回はローマ軍団のエピソードを通じて“組織づくり”について考えてみたいと思います。

塩野七生さんの著書「ローマ人の物語」を読んでいますと、ローマ人は“マニュアル好きである”という記述にしばしば出会います。有名なローマ街道やローマ水道、植民地建設といったインフラ整備はもちろんのこと、戦時における軍の行軍速度や宿営地の建設方法に至るまで徹底的にマニュアル化されていたそうです。その理由として、塩野さんは任期の関係で軍の指揮官や兵がたびたび入れ替わる点をあげ、「誰がやっても同じ結果を生むためには、細部まで細かく決めておく必要があった」からと述べています。

マニュアル化のメリットは効率化や品質の確保を図れることにありますが、一方でその弊害もよく指摘されるところです。マニュアルに書かれた以外のことはやらない、主体性や責任感が失われる…などといったことですが、ローマ軍団は高い指揮能力をもつ指揮官と忠誠心の高い兵士で構成されていたことで知られており、ローマではマニュアル化は弊害をもたらすよりも組織力を高める方向に作用していたといえそうです。

それでは、組織づくりとマニュアル化にはどんな関係があるのでしょうか。この点について、経営学者の沼上幹さんは、「標準化とヒエラルキーの二つがそろふこと」が組織の基本であり、「実際に

は標準化によって事前に規定された通りに物事が進むわけではない（中略）事前に決められた通りでないことが発生した時に、その問題を解決する仕組みが必要となる。その典型が、例外事象の生じるたびに判断を下す監督を置くことである。こうして作業者の上に管理階層が形成され、ヒエラルキーが作られていく。事前の調整・統合手段である標準化と、事後的な調整・統合手段であるヒエラルキーの両方がそろって初めて組織の基本が出来上がる」としています（「沼上幹著「組織デザイン」より）。組織という言葉を聞くと、組織図に見られるようなヒエラルキー（指揮系統や人員配置など）をデザインすることである、と考えがちですが、沼上さんによれば組織をつくる際は標準化（マニュアル化）できる部分とそうでない部分の見極めが重要であり、標準化しない部分（＝例外事象）を処理する機能として必要となるのがヒエラルキーである、と述べているわけです。ローマ軍団の下士官格である百人隊長が状況に応じて優れた指揮能力を発揮していたとされるのも、軍の組織デザインにおいて“マニュアル化する範囲”と“ヒエラルキーにより処理する範囲”のバランスが適切だったからこそ、という気がするのです。

塩野さんは、ローマ人は「知力ではギリシア人に劣り、体力ではケルトやゲルマンの人々に劣り、技術力ではエトルリア人に劣り、経済力ではカルタゴ人に劣っていた」と自ら認めていたと述べていますが、そうした彼らだからこそ組織として力を発揮することの必要性を強く感じ、その実現に向けた努力を怠らなかつたのではないかと思うのです。

JAZZでほっと一息



「奇妙な果実 Strange Fruit」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

1930年8月、二人の黒人が虐殺された写真が新聞に載る。前年に始った世界大恐慌が世界に波及する中、アメリカ南部では、黒人の虐殺は日常茶飯事であった。だが、ニューヨークに住むルイス・アレンは、これを見て衝撃を受け、一編の詩「苦い果実」を書き、後に曲もつける。最初はアレンの妻が歌ったとされている。

1939年、ニューヨークのナイトクラブ「カフェ・ソサエティ」の支配人バーニー・ジョセフソンはクラブの専属歌手ピリー・ホリデイにこの歌を薦める。ナイトクラブに来る客は富裕層である。そんなお客に、この歌が通用するだろうか。ピリーは迷いに迷った挙句、ステージの最後に歌うことにした。

南部の木には奇妙な果実がある
葉には血が、根にも血を滴たらせ
南部の風に揺らいでいる黒い死体
ポプラの木に吊るされている奇妙な果実
美しい南部の田園に
飛び出した眼、苦痛に歪む口
マグノリアの甘く新鮮な香り
そして不意に 陽に灼ける肉の臭い
カラスに突つかれ
雨に打たれ 風に弄ばれ
太陽に腐り 落ちていく果実
奇妙で悲惨な果実

歌い終わったピリーは、失敗したと思った。歌わなければ良かった。ナイトクラブは静寂につつまれ、陰鬱な雰囲気になった。

しばらくすると、最後列の客が立ち上げり、小さな拍手を送った。やがて拍手の輪は広がり、最後は全員のスタンディングオベーション。黒人の虐殺を告発する歌を黒人の歌手が白人の前で歌うことの危険性は想像を絶するものがあります。しかし、受け入れられたのだ。この成功がきっかけとなり、ステージの最後には必ずこの歌を歌うことになる。

レコーディングにも若干の抵抗はあったものの、コロンビアが録音にOKをだし、世に広まった。

この曲にはジャズ特有のアドリブが付かない。いや、アドリブを付けているプレイヤーもいるかも知れないが、歌詞が重すぎてアドリブが似合わない。この歌は、黒人への暴力に反対する運動の象徴のようになり、20年後に公民権運動に発展する。

音楽の持つ力は偉大だ。不可能と思われていた国の体制を変えてしまった。写真を撮った人、それを新聞に載せた人、写真を見て曲を作った人、歌った人、それぞれが偶然かもしれないが、小さな力と小さな勇気が、やがて大きな流れになった事実を認めよう。

英語の意味が分からなくても、この曲を聴くと異様な気分になる。日本語表現「おどろおどろしい」気分になります。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■いまのうちにパート労働者と正社員との労働条件の違いの精査を



弊社の就業規則では、パート職員と正職員との間でいくつかの労働条件の違いがあります。具体的には、生理休暇の付与条件、諸手当の違いなどがあります。パート労働法が改正されると聞きましたが、問題になるでしょうか？



【パート労働法改正とは】

来年4月からパート労働法が改正されます。主な改正点は次のとおりです。

①正社員との差別的取扱いが禁止されるパート労働者の範囲が拡大されます。従来は、「職務内容が同一」「人材活用の仕組みが同一」「無期契約締結」のパート労働者については差別的取扱いが禁止されてきましたが、「無期労働契約締結」の要件が削除されました。

②すべてのパート労働者を対象に、「不合理と認められる」待遇の相違があつてはならないという条文が新設されました。

③パート労働者を雇入れるとき労働条件に関する説明義務が新設されました。

④パート労働者からの相談に対応するため、相談担当者を配置し、担当者の部署・氏名を雇用契約書に明記することが義務付けられました。

なお、これらの措置を実効性あるものとするため、行政指導に従わなかった事業主の公表、虚偽報告をした事業主に対する過料（20万円以下）という規定も設けられました。

【最近、パート労働者からの訴訟が増えています】

昨年12月、準社員が正社員と同じ職務内容（タンクローリーによる危険物の配送）で、配置転換の範囲も正社員と変わらず、労働契約が反復更新されているということから、時間外手当や賞与に差があるのはパート労働法違反であるとの訴えがあり、裁判所はこの訴えを認めました。（ニヤクコーポレーション事件、大分地裁）

今年に入ってから、日本郵便の契約社員（東京と関西）が、正社員に対して支払われている年末年始手当、住居手当が支払われていないのはおかしいという訴えがありました。これは、労働契約法第20条（「期間の定めがあることを理由に不合理に労働条件を相違させることを禁止する」）違反を根拠条文としています。

【具体的なチェックポイントは？】

今後、この種の訴えが増えてくると予想されますので、今回の法改正をきっかけに、長い間見過ごされてきたパートと正職員との労働条件の相違点について、改めて精査、点検することが大事です。とくに以下の

点について、厚労省も問題にしており、チェックが必要です。

①通勤手当などの諸手当について。もちろん、職務内容等が違う場合、正職員とパート職員との間に1時間当たりの賃金や諸手当に違いがあること自身は問題ありません。しかし、正職員に出している通勤手当をパート職員には出していない場合など、諸手当の相違について合理的説明がつかないものはないでしょうか。たとえば日本郵便の訴訟では、準社員も正社員と同様に年賀状の配達業務を行っているのに、正社員に支給されている年末年始手当が準社員に支給されないのは不合理であるという訴えです。

②教育訓練制度について。正職員対象に行われている教育訓練と同じレベルの教育訓練をパート職員に実施する義務があるとまではいえませんが、パート職員が職務を遂行していくうえで必要な範囲での教育訓練さえ施されていないとするならば問題となる可能性があります。

③福利厚生施設の利用について。正職員が利用できる福利厚生施設がある場合、パート職員が利用できるかどうか、利用できないとするならばその理由が合理的であるかどうかもチェックしてください。

④パート職員の正職員への転換措置について。これはパート職員を雇用する際に、説明を求められたときに説明する義務が課された事項です。なにも希望する者をすべて正職員にしなければならないということではなく、どういう条件を満たせば正職員となることができるかという制度を整備するよう求めたものです。

ご質問のケースについても、以上の観点から見直すようにしてください。

なお、生理休暇の付与条件が違うという問題については、パート労働法上の問題ではなく、労働基準法上の問題です。労働基準法第68条は、「生理日の就業が著しく困難な女性が休暇を請求したとき、その者を生理日に就業させてはならない」と規定しています。なお、生理休暇は1日単位でも時間単位でも構わず、有給が無給かも問われません。生理休暇の付与を雇用形態によって認めないという制度は、労基法違反となりまますので、注意してください。

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 17

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



人生を聴く

あるチームの立ち上げに関わっています。何度か会議を行うのですが、なかなか物事が進みません。企画案は外部から持ち込まれたものがあり、検討するのですが、どうも煮え切らない雰囲気です。このチームは、それぞれが独立して仕事を行うプロの集団で、それぞれ仕事に対してはプライドがあり、譲れない部分も持っています。

こういう場合、率直にそれを話し合っていくのが大事なのですが、お互いに遠慮や配慮が混じり合い、本音の話ができない状態です。筆者はファシリテーター役ですが、こういうシーンでは無理に物事を進めるといことはしません。そこにある空気感がどうなのかをまず伝えます。「なんだか、重いですね」「口ごもる感じがありますね」などと実況中継をします。そうすると、この会議全体にある空気感をメンバー全体で自覚、共有することができます。不思議なもので、自覚、共有しだすとそれを打開しようとする動きが起ってきます。

結局「お互いをもっと知るのが大事なのではないか」という展開になり、筆者はあるワークを提供することになりました。

人生を語り合う

その人が存在する背景には、当然のことながらその人の人生が存在しています。しかし、何年も知り合っていないながら、真の意味でその人を理解しているかと言ったら、そうではないことが一般的ではないでしょうか。また逆に、知り合って間もないのに何かがかきかけでぐっとその人が近くなる経験をお持ちの方も多と思います。

そのぐっと近くなる経験を意図的に作ってしまおうというのが今回のワークの目的です。

行ったワークは、「人生曲線を描く」。

A4のコピー用紙（基本的にサイズはなんでもよい）を横に置き、真ん中に横線を長く引き、左端に縦線を引きます。横軸は時間（年齢）、縦軸は満足度（充実度）を表します。

自分の人生のその時その時のエピソードを思い浮かべながら山あり谷ありの曲線を描いていきます。そしてその後発表。

人生曲線を描き、発表するのは「自己開示」でもありますので、苦手な方も実は多いのです。ですので、これを一般の企業で行うときには、細心の注意を払いながら行います。自分が乗り越えてきた部分だけでよいこと、まだ痛みを伴う事柄は話さなくて良いことなどをルールにします。

しかし、自分の人生を語り、熱心に聴いてもらう経験は早々あることではなく、また心から「聴く」という場を作ってから行うので、自己開示にチャレンジして下さる方も多いのも事実です。

さて、件のチームメンバーですが、私から見ると権威のある方ばかりで内心どうなることやらと思っていたのですが、蓋を開けてみると、どなたもイキイキとご自身の人生を語って下さいました。持ち時間が足りなくて私は時間管理にヒヤヒヤしながらの発表となりました。

聴く側のメンバーも大きくうなずきながらひとりひとりの人生に耳を傾けています。

共感と理解は大きなエネルギーを与えてくれます。発表する側、聴衆、それぞれの心に何か灯ります。

「みんな違う人生だけれど、共通しているものもありますね。起業してすぐに落ちる。これは集客がうまくいかなかったり、事業に対しての悩みが共通しているからなのでしょうね」

全員の人生曲線を壁に貼り、眺めていた時のメンバーの言葉です。

この瞬間、メンバーはつながり感を強く感じたのではないのでしょうか。

その後の飲み会はとても盛り上がったのは言うまでもありませんし、具体的にどう動くのかに気持ちが向き、次回の会議の議題もすんなり決まりました。

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17回 「マネジメントシステム」

【ISOブームが過ぎて】

「マネジメントシステム」といえば、ISOを思いうかべる方が多いと思います。ISOは1990年代の初頭から日本では大企業を中心に認証取得がスタートしました。当時ISOはグローバルスタンダードとして、国際的に認知されるためには取得が必須とされ、グローバル企業は、競ってISOを認証取得したものでした。それゆえ、当時は、中身はさておきまずISOという勲章を得ることを第一義とされ、それまで各企業が積み重ねてきた業務スタンダードとは別建てでISOスタンダードなるものを作ったのでした。即ち「ダブルスタンダード」です。ですから、中身よりも形式、業務文書以外に沢山の「ISO文書」という別文書群を作りました。こうした弊害として、多くのISO取得企業にとって、「重荷な」だけのISOとなっていたわけです。

その後、ISOは、大企業に部材を提供する下請企業である中小企業にも広がりを見せ、2000年前後からそのあと数年がISO認証取得の山であったといえます。今でも新たにISOを取得する企業はあるものの、とるべき企業はある一定割合まで取り尽くした感があり、以前ほどの取得ブームはありません。ただ、多くの建設業などでは、ISO認証取得のメリットを感じず、登録返上し、審査費用やその準備人件費を削減するケースも相当数でました。

【マネジメントシステムの有効性】

さて、当初「ダブルスタンダード」で審査登録の苦痛を味わっていた多くのISO取得企業はその後どうなったのでしょうか？私は、現在、毎月全国のISO審査現場に参ります。ですから、その後のISO取得企業に肌で接し、その後どうなっているかを実感しています。簡単にいえば、大きく二分されるといっても過言ではありません。一つは、昔ながらに「ダブルスタンダード」もしくはそれに近い審査登録維持を目的とした企業のグループです。未だに、ISO審査前になってバタバタと前の審査以来

の1年間マネジメントシステムを回してきたかのように取り繕うために、不足の書類は夜なべして作成します。ですから、付け焼き刃であり、実態は伴ってはいません。登録維持さえできれば、あとはどうでもいいというタイプです。こういった企業にありがちなのは、①できるだけ審査で不適合や改善課題を検出されたくない。社長に怒られる。②こういったマインドなので、審査対応は後ろ向きで苦痛以外の何物でもない。③だから、「改善が進まない→旧態依然」という負のスパイラルに陥っています。

もう一つの企業グループは、既に当初のISOのマネジメントシステムを業務実態に合わせて改善改良し、「シングルスタンダード」に近づけています。シングルスタンダード・すなわち、基準が一つなのでわかりやすい。業務実態に合っている。もし、もっといい手順や、不適合・不具合を防止できる方策があったら積極的に取り入れて、PDCA（継続的改善）を繰り返しています。ですから、システムが向上する。人の意識もあがり、組織の中で情報共有が進み、もっと良い方法がないかと競って皆で考えるようになります。つまり、マネジメントシステムが腹落ちすると、「考える組織」ができるのです。審査での改善や不適合の検出課題も気まずい事ではなく、問題点こそウェルカムという姿勢になり、問題点を「改善の機会」ととらえられるようになります。

マネジメントシステムというのはわかりにくく感じるかもしれませんが、要は組織が常に問題点の改善に向けて、問題発生の根本原因を考え、再発防止を行うことを繰り返し、すなわち継続的改善をする（「PDCAが回る」といいます。）ようになることです。これによって、システムがどんどん進化することとなります。（これを「マネジメントシステムの有効性向上」といいます。）要は、マネジメントシステムとは、問題解決のしくみづくりのことなのです。あなたの会社でも問題解決のしくみに魂をいれていきませんか？