



# オフィス・サポートNEWS

第72号 2015年2月

発行責任者  
鎌田勝典・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

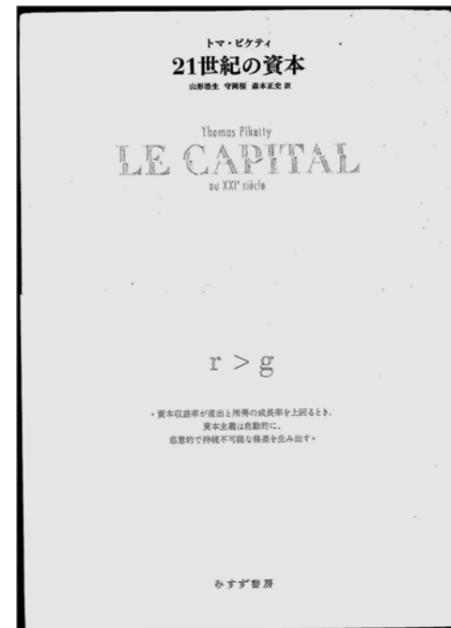
## 時言

### ■ピケティ『21世紀の資本』の波紋

フランスの経済学者トマ・ピケティ『21世紀の資本』が話題を呼んでいる。本屋に行けばピケティコーナーが設けられ、国会でもアベノミクスをめぐる論争でピケティが使われている。

#### 【 $r > g$ （資本収益率は経済成長率を上回る）】

ピケティが主張する「 $r > g$ 」の法則とは、株や不動産、債券などへの投資による資本収益率（ $r$ ）は、経済成長率（ $g$ ）をつねに上回るというもの。これを3世紀にわたる20カ国以上のデータを収集して得た歴史的な事実に基づいて明らかにした。20世紀初頭まで極めて大きかった所得や資本（富）の格差は、二度の世界大戦による資本の破壊と富裕層への課税強化により大きく圧縮された。しかし1970年代以降、金融自由化や累進課税の強化の緩和により再び先進国内の格差が増大してきている。特にその傾向が著しいアメリカでは、上位1%の所得シェアが約20%に上る



という。この本がアメリカで爆発的に売れた理由はここにあるといわれている。

これまで主流の経済学では、経済全体が成長すれば恩恵が広く行き渡って、所得の格差が自然と小さくなっていくとされてきた。ピケティはこの通説に異論を唱えた。ピケティに対する批判は数多くあるが、15年かけて収集したデータに基づく事実そのものは否定できないだろう。

#### 【アベノミクスは間違っている】

ピケティは、資本主義では資産を持つ人がますます富み、放っておくと格差は広がる、そこで資産を多く持つ人ほど多くの税金を納める「資産への累進税制」を導入するよう提言する。つまり経済成長それ自身に反対しているのではなく、市場任せにしない、政治の関与が不可欠だというのが彼の立場である。そうしなければ「能力主義や機会の平等といった民主主義の価値観を足元から掘り崩す」と警鐘を乱打する。

この立場からするとアベノミクスのやり方は間違いだ。大企業がもうかれればその恩恵が中小企業や国民に滴り落ちる（トリクルダウンの理論）ということは事実と反するからだ。また、アベノミクスは金融政策にあまりにも高い期待を持ちすぎている、そうではなく欧州と同様、資本への課税を増やすべきとピケティは提言する。

ピケティの分析と提言は無視できない。

### 今月号紹介

- 2面 **トピックス**  
「定年後再雇用者の無期転換ルールが変更になります」
- 3面 **労使トラブル110番** 「病気と思われるが本人がそれを認めない場合の奇異な行動にどう対処する？」
- 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 **『年金相談の現場から』**  
**『暮らしと法律 相談・救済センターのコーナー』**
- 8面 **職場のQ&A**  
**「求人募集で健康診断書の提出を求められるか」**  
**『となりの弁護士』** 弁護士・原和良先生の連載

## 職場のQ&A

### 「求人募集で健康診断書の提出を求められるか」

**Q** この度久しぶりにハローワークでの求人募集をしようとしたところ、「募集にあたり健康診断書を求職者に求めることができません」と言われました。以前はそのようなことはいわれなかったように思うのですが。

**A** 昭和の時代には採用前の健康診断はなんら問題にされていませんでした。平成元年に、雇入れ時の健康診断に血液検査の項目が付け加えられるようになり、肝炎やHIV感染の有無を検査し、感染者の採用を拒否するという就職差別が生まれました。そうした事態を改善するため、厚生労働省は入社後に健康診断を行うよう方針を変えています。厚生労働省は、雇入れ時の健康診断の目的について「労働者の適正配置、入職後の健康管理に役立つため」であって、「応募者の採否を決定するために実施するものではありません」としています。

もちろん予定される労務提供の内容から、その必要性が肯定できる範囲のものであれば可能でしょう。たとえば医療従事者に求められる感染症の検査、ドライバーに求められる法律に基づく検査などです。

なお、労働安全衛生法では、「健康診断が3カ月を経過しない間に行われた」場合はその診断書の提出を健康診断に代用できるとの規定があります。これは、一般的には中途採用者などの例に当てはまるのであって、代用それ自身を目的に行わせることは認められません。

## となりの弁護士



### 「タイ訪問」

弁護士法人パートナーズ法律事務所長  
弁護士 原和良

1 2月5日から8日まで、中小企業家同友会のメンバー7名で訪タイした。今回は、日本だけでなく在日の韓国の企業家も同行し国際色豊かな視察旅行となった。東京で何度も会っているメンバーではあるが、一緒に数日間寝食をとることは、普段ではわからない相手の性格やバックグラウンドを知る上で有益だ。旅に出る度にしみじみ思う。バンコク現地では、タイの弁護士たちと懇談し、クーデターの評価、市民の受けとめ、今後のASEANの経済動向、日本人ジャーナリストの殺害とISの問題などについて意見交換を行った。今回は、さらに、友人のついで、日本の新聞社の支局長と会食の機会も実現した。現地記者からは、日本に記事として配信できない裏話も伺い、「SEEING IS BELIEVING」（百聞は一見にしかず）を実感した。

2 日本にも解決の難しい政治的問題が存在するが、同様にタイにも難しい問題が山積する。理想と現実のギャップはどこにも存在する。理想だけが先行していた自分の若き日を振り返りながら、現実が現実として受け入れながらも理想は失わず、歴史の大きな流れを受け入れ、自分のできることにフォーカスして取り組むことの重要性がわかる年齢になったような気がする。せつかちだけでは、物事は進まないのだ。

3 勉強でもダイエツでも仕事でも、2年、3年と続けていてもなかなか思っただよに成果がでず、方向性が間違っていたのではないかと、もうやめた方がよいのではないかと思う時期がある。しかし、そういう時期は、飛躍の準備期間であり、蓄積してきた知識、経験、ネットワークがある時期とてつもない力を発揮してつながらる時期が訪れることがある。松下幸之助氏は、これを「時を待つ心」という文章の中で説いている。ステイブ・ジョブスは、スタンフォード大学のコメントの中で「ドット」（点）の話の中で同趣旨のことを話している。そんな興奮を予感できた訪タイであった。

口編集後記——ピケティの『21世紀の資本』が経済書としては異例の売れ行きです。増大するアベノミクスへの不安が反映しているかのようです（「時言」参照）。後世、新しい資本主義、あるいは経済新システムへの胎動を宣言した書と見做されるのでしょうか。書店には、水野和夫『資本

主義の終焉と歴史の危機』、橋本俊昭『21世紀の資本主義を読み解く』、中野剛志『資本主義の預言者たち』、的場昭弘『大学生に語る資本主義の200年』など、「資本主義」論が目立ちます。「経済」は文字通り「国を治め、民を救う」のか。世界も日本も正念場を迎えています。（N）

## トピックス

### ■定年後再雇用者の無期転換ルールが変更になります（平成27年4月施行）

有期雇用特別措置法の施行（平成27年4月）に必要な省令・告示案に関して、労働政策審議会への諮問・答申を受け、今後省令・告示の制定を始めとする諸方策を定められようとしています。

#### 【有期雇用特別措置法の概要】

労働契約法第18条は、有期労働契約が5年を超えて反復更新された場合、労働者の申込みにより無期労働契約に転換させる仕組みを定めました。これに対し、平成27年4月から施行される有期雇用特別措置法は、次の2つの場合について、この労働契約法の「無期転換ルール」の特例を設けました。

#### ①高度な専門的知識などを持つ有期雇用労働者（高度専門職）

- 1 博士の学位を有する者
- 2 公認会計士、医師、歯科医師、獣医師、弁護士、一級建築士、税理士、薬剤師、社会保険労務士、不動産鑑定士、技術士または弁理士
- 3 ITストラテジスト、アクチュアリー資格試験に合格している者
- 4 特許発明の発明者、登録意匠の創作者、登録品種の育成者
- 5 大学卒で5年、短大・高専卒で6年、高卒で7年以上の実務経験を有する農林水産業・鉱工業・機械・電気・建築・土木の技術者、システムエンジニア又はデザイナー
- 6 システムエンジニアとしての実務経験5年以上を有するシステムコンサルタント
- 7 国等によって知識等が優れたものであると認定され、上記1から6までに掲げる者に準ずるものとして厚生労働省労働基準局長が認める者

#### ②定年後引き続き雇用される有期雇用労働者（継続雇用の高齢者）

①の高度専門職については一定の期間内に完了することが予定されている業務につく期間（上限10年間）について労働契約法上の無期転換申込権が発生しないこととする、②の継続雇用の高齢者については定年後に引き続き雇用されている期間について無期転換申込権が発生しないこととしました。

それを実施するためには、労働契約締結時における労働条件の書面明示事項に、「有期雇用特別法による無期転換ルールの特例に関する事項」などを追加するということになります。今後、厚生労働省からモデル労働条件通知書が発表されると思われますが、最初に有期労働契約を締結するときは気を付けなければなりません。

#### 【定年後再雇用者の雇用に関する変更点】

定年後再雇用者の多くは、1年単位（あるいは6ヵ月単位）で契約更新する例が多く、65歳を超えて雇用するためには「第二定年」の定めをすることによって無期転換ルールを免れようとする例が見受けられました。今後は、無期転換ルールの特例を受ける「特例対象者」について、以下の雇用管理に関する「計画」をたてて都道府県労働局長に申請することにより認定を受けるということとなります。

雇用管理に関する措置とは次のいずれかの措置を実施することです。

- ①高年齢雇用安定法第11条の規定による高年齢者雇用推進者の選任
- ②職業能力の開発及び向上のための教育訓練の実施等
- ③作業施設・方法の改善
- ④健康管理、安全衛生の配慮
- ⑤職域の拡大
- ⑥知識、経験等を活用できる配置、処遇の推進
- ⑦賃金体系の見直し
- ⑧勤務時間制度の弾力化

①～⑧の雇用管理措置について就業規則等に定め、申請の際に提出しなければなりません。

#### 【それぞれの企業ごとに具体化を】

会社によっては、従前どおり「60歳定年、65歳までの継続雇用（65歳を超える雇用延長なし）」という制度のままでもいいところもあります。一方、技術等の継承が若年世代に充分行われていないため高年齢者にその役割を担ってもらわなければならないという会社もあります。また、人材難時代の中、介護事業など業種によっては65歳以降も引き続き雇用するのが当然という会社も多くなっています。

高年齢者自身の就業意欲について、内閣府「高齢期の『備え』に関する意識調査」（平成25年）によれば、「65歳くらいまで」働きたい者が31.4%、65歳以降も働きたい者が50.4%となっています。「定年まで培ってきた知識、経験等を活用することができるが、加齢とともに健康状態や職業能力の変化に関する個人差が大きくなる」（「指針」案）世代の能力を有効に発揮してもらう工夫が必要です。

トヨタ自動車は、若手の賃金を手厚くするとともに、定年後の社員について、従来は一律賃金5割ダウンとしていましたが、技術の伝承や若手に対する指導力のある人は定年前の賃金額を維持する方向に転換すると発表しました（1月27日付「日経」）。

今回の法改正を踏まえ、それぞれの会社ごとの検討が必要です。

## 年金相談の現場から

年金相談メール [nenkin@officesup.com](mailto:nenkin@officesup.com)

### ■学生期間はカラ期間（合算対象期間）になります

Q：現在64歳、4月に65歳になります。25年の受給資格期間にあと2年弱足りず、これから任意加入して国民年金保険料を支払ったとしても60歳前半にもらえる老齢厚生年金はあきらめるしかないのでしょうか。

A：あなたの生年月日（昭和25年4月生まれ）の方は、25年の受給資格期間を満たしていれば60歳から特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）を受けられます。10年間遡って保険料を支払うことができる制度（「後納」という）が平成27年9月までの期間限定で実施されていますが、この10年間の保険料支払い状況はどうなっていますか。

Q：この10年間は厚生年金に加入しており未納期間はありません。

A：65歳以降も特例任意加入という制度がありますから、あと2年弱の期間保険料を支払い続ければ25年の

期間は満たすことができるのですが、その場合60歳前半の分の年金受給はあきらめなければなりません。

「カラ期間」（合算対象期間）に該当する期間はありませんか？「カラ期間」とは、20歳前に厚生年金保険等に加入していた期間、平成3年3月までの学生だった期間、厚生年金保険の被保険者の配偶者で昭和61年3月以前の期間で任意加入しなかった期間などです。年金額には反映しませんが25年の受給資格期間にはカウントされます。

Q：ちょうど20歳から22歳にかけて大学生だった期間があります。

A：それは「カラ期間」となりますので、大学から在学証明を至急取り寄せてください。それをもって65歳になる前に裁定請求をすれば、60歳からの約5年間分をまとめてもらうことができます。

## ■暮らしと法律 相談・救済センターのコーナー

URL：<http://www.soudan-kyusai.com>

今月の相談員 特定社会保険労務士・行政書士 鎌田勝典



### ■労災補償給付と年金との調整

Q 10年前（54歳のとき）、業務上の事故に遭い、現在労災保険から療養補償給付と休業補償給付を受けています。また、同じ事由により障害厚生年金と障害基礎年金（いずれも1級）を受けています。同一の事由により労災と厚生・国民年金からの給付であるため、労災保険が支給調整されています。まもなく65歳になるので老齢厚生年金に裁定替えをした方がいいように思うのですが。

A ご質問にあるように、「同一の事由による」障害や死亡が原因で、労災保険の年金給付と厚生年金保険及び国民年金の年金給付が支給される場合は、その種類に応じて、労災保険の年金給付額に一定の率を掛けて減額調整されることになっています。労災保険の「傷病補償年金、休業補償給付」と障害厚生年金・障害基礎年金を「同一の事由」で受給している場合は、労災保険からの給付が73%に減額されます（障害年金の方は全額給付）。

たしかに、65歳になって老齢厚生年金に裁定替えした場合は、「同一の事由」による給付ではないため労災給付の減額調整はありません。しかし、あなたの場合障害等級1級の障害厚生年金・障害基礎年金を受けており、障害厚生年金額が「報酬比例の年金額（※）×1.25」、障害基礎年金額が「満額の老齢基礎年金×

1.25」、つまり老齢厚生年金額と老齢基礎年金額のそれぞれ1.25倍の額です。しかも、老齢年金は雑所得として課税対象になりますが、障害年金は課税対象となりません。

（※）ただし、この計算式の「報酬比例額」は老齢厚生年金額のような乗率の読み替えがないため老齢厚生年金額より若干少ない。

したがって、単純に老齢厚生年金に裁定替えをした方が有利とはいえません。障害基礎年金をもらいながら老齢厚生年金をもらうことは可能ですから、選択肢としては「労災給付88%+障害基礎年金+老齢厚生年金」か、「労災給付73%+障害基礎年金+障害厚生年金」かになるでしょう。金額の詳細は年金事務所に行ってご相談された方がいいでしょう。

## コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く (第22回)

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



### ■退職を申し出た従業員にどう対応するか～藤堂高虎のエピソードから

人手不足で売り手市場となり人材採用が難しくなっている現在、いかに社員に定着してもらうかに腐心する企業も少なくないと思います。しかし、それでも辞めたいという社員が出てきたとき、皆さまの会社ではどうしていますか？

まずは事情を聞いたうえで引き留めるのが一般的かもしれませんが、株式会社武蔵野の小山昇社長（精力的な講演活動などでも著名です）は慰留することについては否定的で「辞めたいという本人の意志を斟酌したものではない。強引に引き留めたところで、彼はもはや『心、ここにあらざり』です。戦力を発揮してくれるどころか、むしろ部門のお荷物にすらなりかねません。だとしたら、やはり気持ちよく送り出してやるべきです」と言っています（ただし、入社数年程度の社員は別で、これは引き留めなければならない、としています）。そして、正社員かパート・アルバイトかに関係なく、勤続年数が一定以上の従業員には小山社長のポケットマネーで自ら花束を贈って送り出しているそうです。

実はこれと似た話が日本の戦国時代にもあり、作家の徳永真一郎さんは著書「藤堂高虎」のなかで次のようなエピソードを紹介しています。

「いったん召し抱えた家来で、あきたらざることがあって退身したいと申し出る者があると、高虎は茶席を設けてこれを遇し、はなむけとして佩刀を贈り、『ほかによき主君があれば、仕官するがよい。仕官に倦いて帰りたいと思えば、いつでもわしのところへ帰ってこい』と言ひ、窮して帰ってきた者は、元の俸禄でまた召し抱えてやった」

一般に、藤堂高虎というと、保身術が巧みで食えない人物、とい

うイメージがありますが、このように情に厚い一面をもっていたり、あるいは藤堂高虎、渡辺勤兵衛、桑名弥次兵衛など硬骨漢として知られる家臣を何人も抱えていたことなどを見ると、なかなか味わい深い人物のように思われます。

それでは、退職したいという社員を引き留めることは、避けるべきなのでしょうか？

私は、人手が足りない状況で必死にやりくりしている会社もあることを思うと、引き留めてはならないとまではいえなくても思っています。たしかに、覚悟を決めて退職を申し出ている以上、慰留して残ってくれたとしても、本人がモチベーションを取り戻して頑張ることを期待するのは難しいかもしれません。それでも、退職する社員が抜けた穴をカバーできるようになるまで期間を限定して協力を求める、といったことが現実問題として必要なこともあるでしょう。あるいは、退職申出の理由が職場の人間関係にあることがわかれば、その環境を改善することで再び力を発揮してくれるようになるかもしれません。

それよりも二人のエピソードで私が強く印象を受けるのは、退職者の送り出し方についてです。これまでの功労に感謝し、あたたかく送り出してあげることができれば、退職する本人はもちろん、それを見て周りの社員も感じるどころがあるのではないのでしょうか。高虎は、「人を使うには情をもってせねばならぬ。人生意気にせず、命を捨てて恩に報いようとするものだ」と言っていますが、これが背反常ならぬ戦国の時代を生き抜いた男の残したことばだと思つと、そこにずっしりとした重みを感じずにはいられないのです。



## JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

### 「There Is No Greater Love (愛以上のものはない)」

1936年アイシャム・ジョーンズ作曲、マーティ・サイメス作詞。アイシャム・ジョーンズ楽団の「Life Begins When You're in

Love」(恋をして人生は始まる)のB面の曲として発表されたが、この曲の方がヒットした。同年4月のヒットチャートの20位になった。歌っているのは、同楽団のサクソ/クラリネット奏者のウッディ・ハーマン。「えっ」と思われた方もいらっしゃるでしょうね。ウッディ・ハーマンはバンド・リーダーとして有名ですから。でも正式なヴォーカリストだったようです。

ジョーンズはこの曲を最後にバンドをウッディ・ハーマンに譲り、作曲に専念したそうです。短期間ですが、ベニー・グッドマンもジョーンズ楽団に在籍しました。その後、ハーマンのバンドはスタン・ゲッツやズート・シムスなどの名プレイヤーを輩出します。写真で見ると、2つのバンドは白人のみで構成されています。レコーディングや大きな劇場の舞台には、黒人プレイヤーが演奏できなかった時代がありました。ベニー・グッドマンは人種的な偏見を持たない人で黒人のプレイヤーを自身のバンドに積極的に採用しました。

さて歌の内容です。

君に感じる愛以上のものはないさ  
甘い歌も、真心も

君に対するときめき以上のものはないさ  
甘い歌、君が歌うもの以上のものはないよ

君は最高さ、僕が知っている限りね  
君は僕のものだと思ふ。僕だけのものさ

愛は盲目。愛する相手以外は何も見えません。でも、こういう時期も人生には必要ですね。曲は非常に分かりやすいフレーズで成り立っています。8小節単位でAA'BA'の32小節。この曲を演奏したことのないプレイヤーを探す方が大変だから、特にお勧めは紹介しません。題名を「No Greater Love」としているものもあります。

世の中、あちこちで戦火やテロの報道がされ、安心して海外旅行も出来ませんね。無差別に人を傷つけ、殺し合うほど追いつめられているのでしょうか。平和な世の中でこそ経済は発展すると信じています。戦争準備より、正常な経済発展の道筋を付ける仕事を世界の政治家に求めます。



## 労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

### ■病気と思われるが本人がそれを認めない場合の奇異な行動にどう対処する？



「自分をみなが監視している」「(自分が)挨拶しても周りはみな無視する。何か攻撃しようと企んでいるからだ」などというメールを上司や同僚に大量に送りつけてくる労働者がいます。本人には病院で治療を受けるように勧めているのですが、本人は病気を認めようとしません。ときには暴力的行為に及ぶ場合もあるので、退職させたいと考えていますが。



#### 【医学的判断を踏まえた対応を】

メンタルヘルス不調者に関する問題は、精神疾患かどうかに関係するので、医学的判断を踏まえた対応が大切です。

直接の上司は、その労働者の行動によって職場秩序が乱されているような場合には、いつ、どのようなことがあったのかということ記録し、会社に報告しなければなりません。また、必要に応じて注意指導をする、あるいは本人と面談し事情を聞いてみることも必要でしょう。大事なことは、そうした事態を放置しないことです。

会社としては必要な面談を行い、病院への受診を勧告すべきでしょう。本人が自主的にそれに応じ診断書を提出してきた場合は、診断書に基づいて、就業規則に規定された対応を行うことになります。

#### 【受診命令はできるか】

ご質問のケースは、本人が病気であるという認識がないようですので、受診勧告に応じないこともあると思います。その場合、業務命令として受診命令をすることは可能でしょうか。就業規則に定めがある場合とない場合に分けて考えてみます。

まず就業規則に受診命令に関する規定がある場合、就業規則は労働契約の内容をなしているということになりますので、受診命令を出すことができます。次に就業規則にそうした規定がない場合はどうでしょうか。この場合でも、裁判例では、受診命令を出す合理的かつ相当な理由があるときは可能であるとしています(京セラ事件・東京高裁昭61.11.13、空港グランドサービス事件・東京地裁平3.3.22、大建工業事件・大阪地裁平15.4.16)。

#### 【医学的判断抜きに懲戒処分することは認められるか】

精神疾患が強く疑われる場合の対応として参考になるのが日本ヒューレット・パカード事件の最高裁判決(平24.4.27)です。この事件は、被害妄想など何らかの精神的不調により約40日間にわたり欠勤を続けた労働者(本人は休職を求めていた)に対し

て、会社が「正当な理由のない無断欠勤に当たる」として諭旨退職とした例で、最高裁は次のように判じました。

このような精神的な不調のため欠勤を続けていると認められる労働者に対しては、精神的な不調が解消されない限り引き続き出勤しないことが予想されるから、使用人である上告人としては、その欠勤の原因や経緯が上記のとおりである以上、精神科医による健康診断を実施するなどした上で、その診断結果に応じて、必要な場合は治療を勧めた上で休職等の処分を検討し、その後の経過を見るなどの対応をとるべきであり、そのような対応をとることなく…その欠勤を正当な理由なく無断でされたものとして諭旨退職の懲戒処分をとることは、精神的な不調を抱える労働者に対する使用者の対応としては適切なものとは言いがたい(処分は無効である)」(下線は筆者)

#### 【受診命令に応じない場合の対応】

では受診命令に労働者が応じなかったらどう対応すべきでしょうか。この場合、会社としては精神疾患であるという前提に立つことはできません。そうすると、あくまでもその労働者の言動に基づき、いわば勤務不良の問題として対応していくしかありません。もちろん教育指導を行うことや本人に改善の機会を与えるなど必要なステップを踏んだ上で、それでもなお改善されないときは退職勧奨や解雇という対応もありうるでしょう。

また、受診命令は業務命令として発するものだから、これに応じないことそれ自身は業務命令違反となります。もし複数回拒否するとなった場合は懲戒処分もやむを得ないこととなります。

受診に応じないとき家族の協力をどこまで得られるかが決定的な場合があります。ただし、これは本人のプライバシーにもかかわってきますので、原則として本人の同意が必要です。もちろん本人のプライバシーや本人の意思を上回る緊急性、必要性があったときは家族に協力を求めることもありうると思います。

## 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 Part 22

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



## 思い込みと感情がエスカレートする

今回は筆者自身の関係性の話をしたいと思います。私は個人で事業を展開しているので、職場があるわけではないですが、プロジェクトメンバーとしていくつかのチームに所属しています。現在関わっているのが「関係性開発協会」という団体で一般社団法人化を進めている真っ最中です。

我々の学んだ関係性の智慧が広まったら、もっと働きやすく、もっと豊かな人生を送れる世の中になるのではないかと、という有資格者（ORSCG＝CRRグローバル認定システムコーチ）たちの夢、願いが発足の源となっています。

そのようにして始まったプロジェクトですが、すんなり世の中に出るのはやはり難しく、紆余曲折を経ています。

つい先日も理事予定の一人から「今の状況を伝えたい」と発言がありました。

このところ協会では、法人化やあるイベントに協賛するという活動があり、また協会独自のイベント開催準備でメンバーは忙しくなっていました。個々に仕事をしていますから、時間をうまく調整しながらのプロジェクトの仕事です。状況によってはなかなか参加できなくなるメンバーも現れてきます。発言はこのような内容でした。

「現在自分が所属している他の団体の主要な部分を受け持つことになり、非常に忙しくなっている。自分の願いや思いを実現する意味では、両方とも同じ重みがあり大事に思っているのだが、そちらの役を受けるとなると、どうしても時間が割けなくなり、大変心苦しい状態である。進退についてみんなはどう思うか」

それに対する他のメンバーの反応は、「忙しいのは誰も同じなので、いつ自分が同じ状況に陥るかわからない」「違う状況だが、このメンバーでいいのかと思った時期があった」「あまり気になっていなかった」「おたがいさま」「いてくれるだけでありがたい」「他団体とのつなぎ役でもあるよね」などなどでした。

## ドリームアップ

発言のあったメンバーの心の中では、いろんな感情や考えが渦巻いていました。「自らの思いで参加したのに何も貢献できていない、貢献出来ない自分は存在の価値がない、辞めた方が良いのではないかと、あるいは出資の責任だけ果たせば良いのではないかと・・・」

これは思い込みです。実際のところはわからないのにどんどん自分で思い込みを膨らませ、自らを窮地に追い込んで行きます。

実はこういう水面下での感情、思い込みはお互いにやり取りされています。負の思い込みから表面に出てくる行動や言動は、それを見る他人にいろんな感情を引き起こします。思い込みが思い込みを呼び、進んでいくうちにそれが事実のように確立されてしまうのです。

こういうお互いに思い込みをエスカレートさせることをドリームアップと呼んでいます。

## 関係性の智慧

今回の出来事では、メンバーが自らの心の動きに気づき、進退について相談したことで収束しました。メンバーが言うには、「関係性について学んでいなかったら、やめるという宣言を突然したかもしれない。実はこの状況を伝え、進退を問うのはとても勇気が要ることだった」

我々は関係性について学んでプロとなりましたが、それでも関係性の一部になったときにはドリームアップなど心理のメカニズムにはまってしまう。そこから抜け出すのは容易なことではありません。

これは、「関係性の智慧」を持つことで、窮地を抜け出すことができた一例です。

誰かと誰かが出会い、何かことを起こしたいと考えた瞬間に可能性が開いていきます。そこには前向きな夢も後ろ向きな夢も存在し、何を選択するかで現実が現れてきます。夢を実現する関係性はいつも正と負を両方内在しているのです。

## 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22回 「本業に甘えた新事業」

## 【本業が安泰であることからくる油断】

本業である事業が盤石であることはとても大事なことです。「固定客がありその信頼がある」、又は「競合が少ない又は競合はあるが製品力やサービス力に差があり、安定的に売上があがる」などのケースでは、本業が強い事業となっています。企業は環境の中で生きています。外部の環境は常に変化し、自社では、その流れを変えることはできません。だから、いかに現在、盤石な本業で安定収益をあげていたとしても、いつ何時、当社を取り巻く外部環境が変化し、顧客が競合他社や他の代替製品・サービスに取って代われ、売上が低下するかわかりません。その意味で、本業が元気なうちに「新しいビジネス」を展開して軌道に乗せたいと思うのは必然であり、経営者として当然のことです。ただこの場合、一番警戒すべきことは、「本業が安泰であること」の油断なのです。本業が安泰の場合、新事業に対する切迫感がないため、取り組みに甘さがでる恐れがあるのです。

首都圏近郊で、父の代から生花を苗から育て、花の商売を営んでいるS社は、葬祭用の生花を取り扱う事で安定した生花のビジネスを行っています。葬祭は、予定されるものでないことから、すわ葬儀となれば、その葬儀に間に合うように対応するというサービス体制をとります。このサービスさえ間違えなく対応できていれば、顧客は常連化・固定化してくるわけです。その意味で、この葬祭用生花のビジネスは、利益幅も大きく軌道に乗れば安定した事業となります。しかしながら、葬祭業者の競合もあり、5年10年スパンで見れば必ずしも安定しているとは言えず、葬祭業者の勢力図によっては売上が大幅ダウンすることもあります。そこで、次世代である現社長は、父が育てた今の事業とは違った新事業を育てたいと常々考えていました。そこで、広い年代に支持され、お花の美しさを長期間キープでき、心豊かにする商材である「アレンジフラワー」の製作・小売を経営革新の新事業として取り組むことにしました。

「まずは、自社の直販店舗である田舎町の人通り

の少ない路面のお花屋の一角に「アレンジメントフラワー」を置く販売スペースを作ったのです。技能士の資格もとった社長はものづくりが好きで、かつての首都圏各地での花ビジネス修行時代に培ったセンスやプレゼン能力を遺憾なく発揮し、徐々にお客様が増えることとなりました。これに気をよくして、外商としての葬祭用生花を継続しつつ、お店の大部分を通常の花屋から「アレンジメントフラワー」のお店に全面改装したのです。スタート以来、お店はファンを広げ、開始年度を100として、ここ3年で120→130→140と着々とファンを増やしてきました。ここまで話を聞くと、「じゃあ何も困らないじゃないか・・・」と思われる所ですが、ポイントは、首都圏近郊の農家の多い「田舎町」の一商店で、通過交通も少なく、率直に言ってマーケット規模の小さい立地であるという点でした。ですから、本業の売上は4,000万円近くあるのに、全面改装したこのお店単独では初年度から年間売上が100万→120万→130万→140万といったレベルでとどまっておられ、フルタイムのバイト2人の人件費にも追いつかないというのが現状です。

## 【事業を継続させる必要条件】

なぜ、この状態で問題なく継続できているのか・・・簡単です。本業から上がるキャッシュフローが現在のところ豊富でそのお金を使えるからです。まさに「本業に甘えた新事業」～本業におんぶに抱っこ状態～といえます。「独り立ちできないビジネス」なら継続の価値はありません。継続の価値を持たせるためには、その事業単体でお金が回り、従業員を雇用継続できることが必要条件です。私は、商材そのものの付加価値が高く、クオリティも高いので、店舗の認知度を上げるイベントや教室開催・自店クラブの運営、WEB販売促進、フェース借りでの委託販売などを提案し、損益分岐点売上の突破をコンサル指導しました。

本業が強いと新事業に甘えが出ます。くれぐれも本業に甘えず、新事業は「背水の陣」の心境で緊張感をもって臨んでいきたいものです。