



オフィス・サポートNEWS

第73号 2015年3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

■採用と定着に知恵を絞る企業

1. ここ1、2年、就職・採用は「売り手市場」となってきた。若年層の人口減とも相まって、人材難に対する危機感を強め始めている企業が増えている。先日ある学習会で、新人の採用とその育成に力を注ぎ、それが企業の業績向上にも結び付いているという2つの中小企業の実例を学ぶ機会を得た。共通していたことは、①業界と自社の魅力をアピールする工夫、②計画的な新人の採用、③社長自らが採用活動の中心になると同時に、従業員には新人の定着を課題として与える、④資格取得（自社独自の免許制度も含め）の援助など社員の教育と自主的向上心をアップさせるシステム、⑤勤務時間の削減や休暇制度、福利厚生の実施をはじめとする社内改革に絶えず努めている、などだった。
2. こうした努力は大手企業も同じ。2016年卒の就職活動が本格的に始まったが、企業説明会の解禁が例年より3ヵ月遅れたこともあり経営トップ自らが説明会に出席するようになったという（三井物産、資生堂など）。新聞報道によれば、採用のために開いた自社のサイトを他社にも解放した、焼肉パーティをやってスカウトするなど従来にはない取り組みも始めている。
3. 人材難への危機感は、1990年代半ば以降の約20年の間に定着してきた雇用システムの見直しにまで及び始めた。この20年間に、雇用は「総合職の正社員」「専門職の正社員」「単純労働を担う非正規社員」の3つの形態で構成し、非正規社員の比率を大きくする一方、正社員には即戦力化を求めてきた。
4. 往々にして中小企業には、「大企業に行けなかった人材しか採れない」「社員教育にまで手が回らない」というある種の敗北主義が生まれがちだ。しかし、中小企業には大企業にはない魅力が数多くある。“現場の物づくりを身近に実感できる”のも中小企業の魅力の一つ、豊かな人間関係を築けるのも中小企業ならではのものがある。新人の育成の課題もどう日常の業務の中で位置づけるかという工夫によっていくらかでもやりようがある。
5. われわれ専門家も、長期的視野に立って企業を援助する、そういう役割を担わなければならない時代に突入したことを実感している。



これが通用しなくなり始めてきたということだろう。トヨタは賃金制度を若手に厚く支給し、高齢者も若手に技術継承できる人材には定年前の給与と同一水準を支給する方向で改革するという。また、非正規社員を正社員化する（地域限定正社員制度も含め）企業が出始めている（ユニクロ、ディズニールランドなど）。

今月号紹介

- 2面 **トピックス 「平成26年度自殺統計を読む」**
- 3面 **労使トラブル110番 「悪質なセクハラ行為に対する懲戒処分とプライバシー保護等との関係」**
- 4面 **『職場の係わり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 「水漏れ事故で休業とした日について休業手当支払が必要か？」**
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「水漏れ事故で休業とした日について休業手当支払いが必要か？」

Q 事業所の水漏れの工事により、1日営業停止（休業）となります。この場合、休業手当を支払わなければならないでしょうか。この日を休日として他の休日を就労日とする振替方式で対応することはできますか。また、従業員から有給休暇にしてほしいという意見もあります。

A 労働基準法26条は、「使用者の責に帰すべき事由による休業の場合、使用者は、休業期間中当該労働者に、その平均賃金の100分の60以上の休業手当を支払わなければならない」としています。「使用者の責に帰すべき休業」とは、天災地変などの不可抗力に該当しない限り経営上の障害も含めた広い範囲をいい、水漏れ工事もそれに該当するものと思われま

す。したがって、公示による休業については休業手当の支払義務があります。振替制度というのは、所定の休日に労働させる必要が発生したため、あらかじめ所定休日と所定就労日とを交換することになります。水漏れ工事による休業はそれには該当しません。従業員から有給休暇で処理してほしいと言われた場合は、会社がそれを認めるならば有給休暇とすることはかまいません。ただし、会社側から従業員に有給休暇とすると押し付けることはできませんので留意してください。

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

「美濃加茂市長の無罪判決をどう読むか？」

1 全国最年少市長として取り沙汰された藤井浩人市長が、収賄罪で起訴された事件の判決が、3月5日名古屋地方裁判所で言い渡された。結果は無罪。有罪率99%といわれる日本の刑事裁判において、これだけの有名な事件が無罪となることは希有なことである。

藤井市長は、判決後の記者会見で、警察の取り調べ捜査のあり方を強く批判した。「こんなはなれた小僧を選んだ美濃加茂市民の気が知れない。」「美濃加茂市を焼け野原にしてやる。」「有罪の色眼鏡で、精神的に追い込んでいく取り調べの問題点は昔から指摘されており、虚偽自白の温床となっている。」

検察は、この無罪判決に対し、名古屋高等裁判所に控訴を行った。

2 数年前、障害者郵便制度悪用事件、虚偽有印公文書作成・同行使罪で起訴された村木厚子厚生労働省労働局長の事件では、検察官によるフロアピーディスクの改ざん（証拠偽造）が発覚、2010年9月、大阪地裁は無罪を言い渡した。ここで、問題となったのは、前近代的な捜査のあり方と検察改革であった。相次ぐ検察不祥事や冤罪事件を受けて、日本の刑事司法制度を冤罪を出さないようなものに改革する議論をするために設置された法務省の法制審議会「新時代の刑事司法制度特別部会」では、結局、捜査過程の全面可視化は先送りになり、その反対に、盗聴捜査の拡大、司法取引の合法化など、改革とは逆行する制度改革が進められようとしている。本末転倒とはこのことである。

現在、「刑事訴訟法の一部を改正する法律案」という形で、今国会で法案審議にかけられようとしているが、マスコミの報道も少なく、国民が知らない間に、改悪が進められようとしている。

3 市長ですら冤罪の犠牲になるのであるから、自分は刑事司法とは関係ないとは言っていない問題だと思ふ。専門的すぎて、よくわからないという声もあるだろう。

でも、すべての法律は、自分たちが選挙で選んだ国会議員が、国民の代表として決めたものである。集団的自衛権、原発推進政策、増税政策、すべては議会制民主主義のもとでの「民意」として決まってくる。これでいいのだろうか、という疑問を常にもって監視をしたいと思います。

【編集後記】—街では桜が咲き始め、卒業式に向かう女子大生の袴姿が華やかなこの頃、来月からは新年度。各社・各所で、新人・新入生を迎えます。そんな時は「チームのつながり感を取り戻す」（川添香『コーチングの視点で考える』より）よい機会だといえます。「志の理

由以外に、入社当時の印象に残る出来事、意欲や願いを聞いていくのです。入社履歴に聞いていくと会社の歴史そのものになります。…新人を迎えるにあたってこのようなそもそも話を歓迎会の余興に入れても、絆を深める」と。新年度の活かし方、いろいろありそうですね。(N)

トピックス

■平成26年度自殺統計を読む

平成27年3月12日、内閣府及び警察庁は「平成26年中における自殺の状況」を発表しました。

【3年連続3万人を割る】

2014年の自殺者総数は25,427人（うち男性が68.4%）で、前年比1,856人（6.8%）の減という結果でした。日本の自殺率は非常に高いことと有名で、OECD諸国の中で人口比で自殺率が日本より高いのは旧東欧諸国だけという状況です。北海道拓殖銀行、山一證券がつぶれた1998年、そこから2011年までの14年間にわたって年間3万人を超える自殺者数が続いてきました。政府は2006年に自殺対策基本法を施行、さまざまな対策を打ってきましたが、ようやく2012年から3年連続で3万人を下回る結果となったようです。

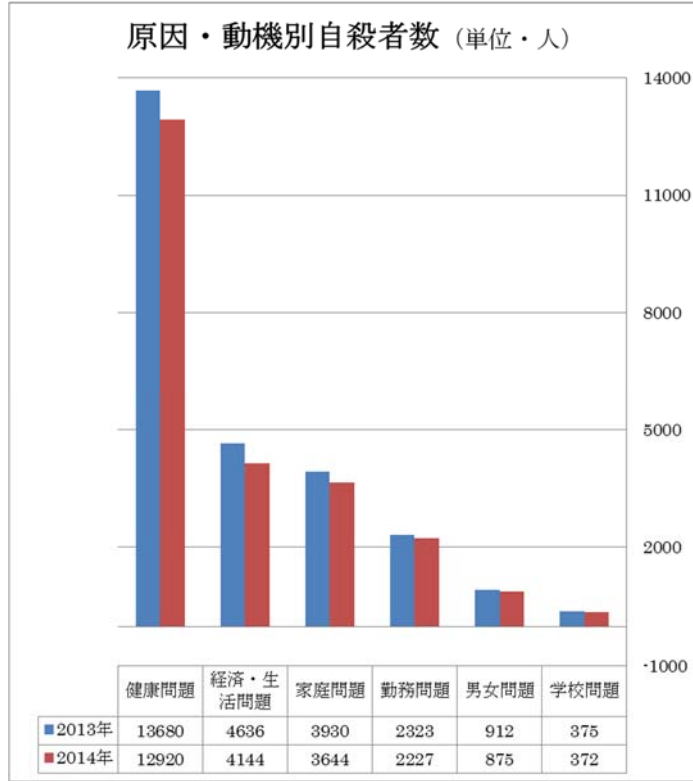
全体の統計の特徴について発表では次のように分析しています。

①年齢階級別自殺者数…60歳代4,325人で全体の17.0%を占め、次いで40歳代4,234人（16.7%）、50歳代4,181人（16.4%）、70歳代3,508人（13.8%）と続きます。

②職業別自殺者数…無職者が15,163人で全体の59.6%を占めて最も多く、次いで被雇用者・勤め人7,164人（28.2%）、自営業・家族従事者1,840人（7.2%）、学生・生徒等874人（3.4%）の順位。

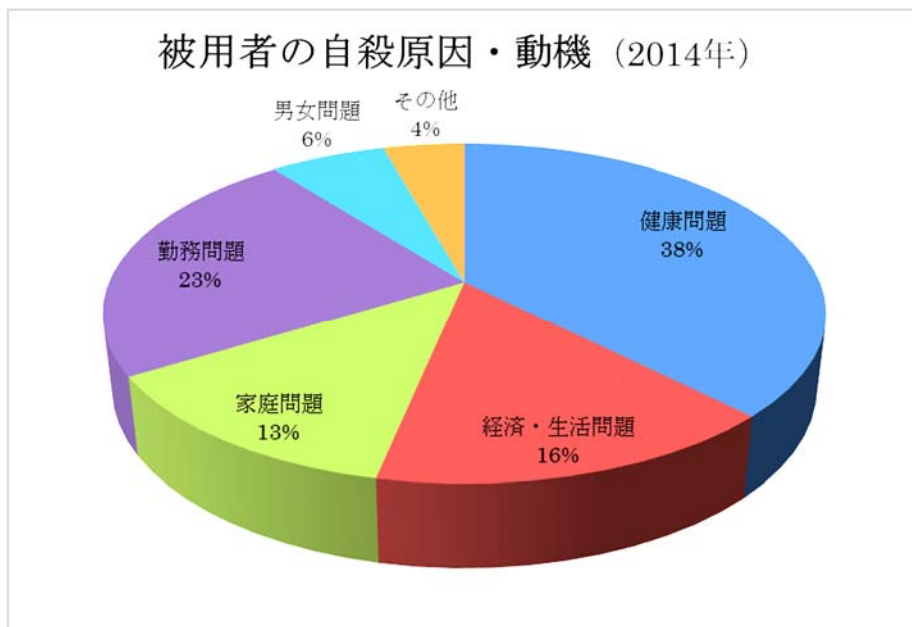
③原因・動機別自殺者数…原因・動機が明らかなもの（※）のうち、その原因・動機が健康問題にあるものが12,920人で最も多く、次いで経済・生活問題4,144人、家庭問題3,644人、勤務問題2,227人の順位（グラフ参照）。

（※遺書等の自殺を裏付ける資料により明らかに推定できる者は19,025人）



【2014年自殺状況（内閣府・警察庁）統計】

【被用者の自殺原因の特徴】



【2014年自殺状況（内閣府・警察庁）統計】

原因・動機別自殺者数を被用者（雇用されている者）に限ってしてみると違った特徴が浮き彫りになります。トップが健康問題（38%）であることは全体と同じですが、続くのは勤務問題（23%）となります（グラフ参照）。

勤務問題をさらに詳細にみると、1位「仕事の疲れ」（685人）、2位「職場の人間関係」（505人）、3位「仕事の失敗」（404人）、4位「その他」（359人）、5位「職場環境の変化」（274人）という順です。

長時間・過重労働と「いじめ・嫌がらせ」の増大という労働現場の実態を反映しているようです。

年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

■国民年金との未統合によりの納付書が来ない

Q 50歳で飲食店を営んでいます。20歳から会社勤め（3社）し、厚生年金保険には185カ月の加入履歴があります。自営業になってから、年金事務所などからの通知文書は無視してきたからでしょうか、国民年金保険料の納付書が送られてきません。そろそろ年金のことが心配になり始めてきたのですが、

A 現在の法律では、老齢年金を受給するためには受給資格期間が25年（300ヵ月）必要です。あなたの場合、原則として60歳までの間にあと115ヵ月保険料を納付するか、納付が難しい場合は保険料免除を受けなければなりません。

保険料を納付することを選択される場合、①これから毎月確実に納付するか、それとも②過去10年間まで遡って国民年金保険料を払うことができる制度（後納制度。ただし、この制度は、平成27年10月までしか利用できません）が実施されていますのでそれを利用するか、いずれかを選んでください。①の場合は、毎月確実に納めなければなりませんので、前納制度を利用

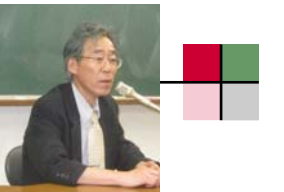
されるか、銀行口座からの引き落としにすることをお勧めします（若干保険料が安くなります）。②の場合は、一度に200万円弱の支払いとなりますので金銭的に余裕があるならば利用してください。

ところで厚生年金の記録が国民年金と統合されていないとのことですが、多分、厚生年金保険の被保険者資格を喪失した後、きちんと手続きしていなかったと思われる。厚生年金加入記録が年金事務所によって確認されている以上、ご心配されることはありません。年金事務所に行って、「国民年金被保険者関係届書」を提出してください。その時に、口座引き落としなどの手続きも行うとよいでしょう。

■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



■中国に一人でいる母親を日本に来させることはできるか？

Q 私は日本人と結婚し、昨年帰化しました。病気がちの母親（65歳）が身寄りなく一人で中国に残っています。5年以上前に、日本に短期滞在していたとき、事情があって滞在期間が超過してしまい不法滞在者として帰国命令を下されたことがあります。もう5年を過ぎているので、母親を日本に来させて一緒に暮らしたいと考えているのですが、

A ご相談のケースは「告示外特定活動」で在留が認められることがありますが、不法滞在があったということから認められない可能性があります。

「特定活動」という在留資格は、入管法別表第1の1から第1の4までに掲げる活動以外の活動を行おうとする外国人を受け入れるために設けられたもの（別表第1の5の表に掲載）で、①「告示特定活動」と②「告示外特定活動」の2種類あります。「告示特定活動」とは、法務大臣があらかじめ特定活動告示をもって定める活動に該当する場合で、外交官等の家事使用人、ワーキングホリデー、アマチュアスポーツ選手などが該当します。それに対して、「告示外特定活動」は、告示に定められていないが、過去に法務大臣が個々の外国人に対し指定することが適当と認めた活動に該当する場合です。

先例として、「日本に適法に在留する外国人のおお

むね65歳～70歳以上の実親で、本国に身寄りがないような場合には、人道上の理由から」（＝連れ親）認められることがあります。「特定活動」が認められて一定年数在留し、日本への定着性が認められる状態になれば、「定住者」への在留資格の変更が認められる可能性もあります。

ただ心配なのは、過去不法滞在で国外退去処分を受けた事実です。たしかに不法滞在から原則5年間は日本に上陸できないが5年を経過すると上陸はできます。しかし、「告示外特定活動」や「定住者」の場合、素行善良要件（懲役、禁固若しくは罰金又はこれらに相当する刑に処せられたことがある者などは認めない）からみて不許可となる可能性があります。もちろん、「人道上の理由」により判断されるということですから、例えば、お母さんが常時介護が必要な状態になったなどの事情があれば考慮される要素となります。

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く (第23回)

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



■組織運営の「法」と「術」～韓非子の思想から

今回は戦国時代の武将・藤堂高虎と人を使ううえでの「情」についてとりあげましたが、こうした考え方とは対極的な立場にあるとしてよく語られるのが「西のマキャベリ、東の韓非子」です。二人に共通するのは強烈な「人間不信の哲学」をもっていることとされることでしょうか。その現実的な考え方は、ときにネガティブに語られることもあります。彼らの思想はあらゆる時代や組織に通用する高い普遍性を備えているように思えます。マキャベリについては後日にゆずるとして、今回は韓非子のマネジメントに対する考え方についてとりあげたいと思います。

韓非子は諸子百家の一つである法家（法治主義）の立場に立つ思想家で、その統治理論の中心にあるのが「法」と「術」です。その内容について、文学者の守屋洋さんは著書『韓非子』を見よ！』のなかで、『第一の「法」とは、読んで字のごとく法律のことである。これは、人民の従うべき唯一絶対の基準であり、はっきりと明文化して示しておかなければならない。君主は、この「法」を周知徹底させて組織を掌握し、自分はその上に立って、黙ってにらみを利かせていればそれでよいのだという。第二の「術」とは、「法」を運用して部下をコントロールするためのノウハウのようなもの』と説明しています。つまり、組織をマネジメントするにあたっては「法」を定めるだけでは足りず、「法」の運用ノウハウである「術」が欠かせない、というわけです。

しかし、この「術」が不十分であるために組織運営が円滑に行われていないというケースは現代の企業でも少なくありません。

たとえば、就業規則（＝法）はあるけれど、一つひとつの規定の運用に関する理解が不十分である、などはその一例でしょう。解雇事由に「勤務成績が著しく不良で向上の見込みがないとき」という規定がある場合に、解雇に関する判例の内容や勤務成績不良の程度、向上の見込みの可能性（いわゆる「解雇の相当性」ですね）等を十分に吟味しないまま解雇に踏み切ってしまう、などのケースは「術」を欠いた対応の典型かと思えます。あるいは、外部のコンサルタントに依頼してパッケージの人事制度（＝法）を導入したけれど、自社や現場の実態をふまえた設計となっておらず制度運用に関するサポートも十分でなかったために、徐々に現実とのズレが広がっていき結局は制度そのものが形骸化してしまったり、といったケースも「術」を欠いた例といえるのではないのでしょうか。これらのことを思うと、われわれ社労士やコンサルタントといった立場の者は、クライアントに対し就業規則や人事制度といった「法」を提供するだけでなく、その運用方法＝「術」まで踏み込んでサポートしなければ仕事を完遂したとはいえないのだ、という思いをあらためて抱かざるを得ません。

ところで、韓非子とマキャベリが生きたのは、祖国が危機的な状況に置かれていた時代でした。彼らの思想の成立を支えたのは、その極めて現実的な考え方とほうらはらに、衰えた自分の祖国をなんとか守りたい、という切実な思いだったといわれています。後世で彼らに接する者としては、そうした苦悩をいたわるような気持ちをどこかに持ちながらその言葉にふれるべきではないか、という気がするのです。



JAZZでほっと一息

「Alone Together (たった二人で)」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

有名な曲ですね。1932年アーサー・シュワルツ作曲、ハワード・ダイエッツ作曲。ブロードウェイ・ミュージカル「フライング・カラー」で紹介されすぐにヒットしました。ジャズのレコード化は1939年アーティ・ショウが最初だったようです。

強い愛を歌っているのに、歌詞は暗いですね。メロディもマイナーですから余計に暗い。曲の形式はAABA'ですが、最初のAAの部分は14小節づつです。2小節足りない感じが特徴です。鉛色の雲に覆われた空にチョコッと青空がのぞいている感じです。BとA'は8小節づつですから、初めて演奏する時は面食らいます。

エラ・フィッツジェラルドも歌っていますが、ジュディ・ガーランドは最後に「一緒、一緒」と強調しています。

**二人っきり、群衆の中でも、世の中で二人ぼっち
二人が固く抱き合っても自慢にはならないけれど
愛し合っている限り強い気持ちでいられる**

**二人っきり、土砂降りの雨、星のない夜でも
二人が一緒にいる限り恐れるものは何も無い**

**二人の愛は海より深く
二人の愛はとてつもなく大きい**

**だから、未知の風雨にも耐えられる
もし、二人一緒なら、一緒、一緒
二人一緒なら**

1932年は、まだ世界恐慌の中ですから、こんな感じになったのでしょうか。演歌の「昭和枯れすすき」（貧しさに負けた、いいえ、世間に負けた）を思い出してしまうのは、私だけでしょうか。でも、愛があればどんな風雨にも耐えられるという強さは「枯れすすき」にはありません。

銀行の預貸率が40%台なのが気になります。ある信用金庫は40%ぎりぎりまで落としています。残りは国債を買ったのでしょうか、それとも株式に投資したのでしょうか。日経平均株価が2万円に迫っていますが、この曲が作られた時代が再び来ることがないように祈るしかありません。貸付先の主なものは不動産開発だと某大学の教授が言っていました。中小企業には貸し出さないのかなー。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■悪質なセクハラ行為に対する懲戒処分とプライバシー保護等との関係

Q 職員Aが、複数の女性に対してセクハラ行為を行っていたことがわかりました。メール、LINE等による不快な言動、身体への接触行為等ですが、Wさんに対してはそれにとどまらずストーカー行為にまで及んでいます。Aは、Wさんの帰宅路において待ち伏せ行為を行い、警察沙汰にもなったようです。Wさんはそれをきっかけに退職してしまいました。この度Wさんから事情を聞いて初めて職員Aのこれらの行為を知ることとなったのですが、Wさんは「警察の措置によりやっとストーカー行為がなくなったのに、Aに事件のことを言えば逆恨みされる可能性があるのではやめてほしい」と言われました。Aの懲戒処分は免れないと思いますが、どう対応したらいいのでしょうか？

A 【懲戒処分は免れない行為】

複数の女性に対するセクハラ行為があったこと、Wさんに対してはストーカー行為にまで及んでいるとなれば、懲戒処分は免れないでしょう。ストーカー規制法では、届出を受けた警察はその状況により「警告」措置を出し、それでもストーカー行為がやまないときは都道府県公安委員会が「禁止命令」を出すという流れです。「禁止命令」に従わないときは1年以下の懲役または100万円以下の罰金が科されます。ストーカー行為をきっかけにWさんが退職に追いやられたということであれば、極めて悪質な行為ですから、本来懲戒解雇も含む処分が行われなければならない案件と言えるでしょう。

【いかなる処分を行い得るか？】

しかしいかなる処分を現実に行うかという点では慎重な検討が必要でしょう。

(1) プライバシー保護との関係

まずWさんが「Aに事件のことを言わないでくれ」と要望していることです。ストーカー被害者が最も恐れるのは加害者による報復だと言われており、Wさんの意向は尊重されなければなりません。

男女雇用機会均等法11条では、使用者がセクハラ対策のために講ずべき9項目の措置（下表参照）が明記されており、2007年の改正でこの義務は配慮義務から措置義務となりました。その8項目目に「プライバシーを保護するために必要な措置」がうたわれています。プライバシーの保護という観点からも、Aにストーカー行為を最大の処分理由であると指摘するのは難しいと思われる。

(2) 会社のセクハラ方針はどうなっていたか

さらにこの9項目の措置では、「事業主の方針の明確化及びその周知・啓発」など会社としていかなるセクハラ対策を打つべきかについて指摘しています。

大阪の水族館運営会社の管理職による言葉によるセクハラ行為について、最高裁は会社が行った降格処分は「妥当である」という判決を出しました（平成27年2月26日）が、最高裁は会社がセクハラ禁止文書を出す、毎年研修を行うなど種々の取り組みを行っていたこ

とも、「処分が妥当」とした理由の一つに入れていきます。調査を慎重に行うと同時に、弊社がそうした取り組みを行っていたかどうか処分内容を決める上で考慮すべき点です。

【雇用管理上講ずべき9項目の措置】

- (1) 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発
 - ① 職場におけるセクシュアルハラスメントの内容・セクシュアルハラスメントがあつてはならない旨の方針を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。
 - ② セクシュアルハラスメントの行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。
- (2) 相談（苦情含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
 - ③ 相談窓口をあらかじめ定めること。
 - ④ 相談窓口担当者が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。また、広く相談に対応すること。
- (3) 事後の迅速かつ適切な対応
 - ⑤ 事実関係を迅速かつ正確に確認すること。
 - ⑥ 事実確認ができた場合、行為者及び被害者に対する措置を適正に行うこと。
 - ⑦ 再発防止に向けた措置を講ずること（事実が確認できなかった場合も同様）
- (4) (1) から (3) までの措置と併せて講ずべき措置
 - ⑧ 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること。
 - ⑨ 相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること。

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 23

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



チームのつながり感を取り戻す

組織開発の現場で使う演習にはダイナミックに動くものもあれば、ひたひたと沁みるように作用するものがあります。そのひとつは仕事についてそもそもの動機、きっかけを語り合う演習です。

福祉関係のI事業所の悩みは職員間のコミュニケーションが悪いこと。会議で決まったことが実行されなかったり、報連相が滞りサービスに支障が出ていました。

事前インタビューで現状をよく聞いていくと、トップダウンの命令が多く、表立って言われることはないものの部下が上司に対して反発感を持っています。また陰口が横行するなど、人間関係のストレスが大きいことがわかりました。

一方で、入職の動機やきっかけを聞いていくと、瞳を輝かし生き生きと話すメンバーが多く、その内容は感動的ですからあるのです。

組織力向上のプログラムを始めるにあたり、I事業所はこの「そもそものきっかけ、動機」を使ってチームのつながり感を取り戻す取り組みから始めることにしました。

I事業所の歴史は、アットホームな雰囲気を持つ職員10人未満の小さな事業所から始まりました。しかし、立地条件の良さなどから急成長するにつれ、職員の増員、建物の増築など物理的な要因によってもコミュニケーションが分断されていきました。また目の前の仕事に追われ、職員同士が話をする機会も時間も奪われています。

そもそも普段の業務時間内では、仕事を志望したきっかけや動機など聞く余裕はありません。

組織開発プログラム第一回目は、大抵メンバーの自己紹介から始まります。今回は自己紹介の内容にこの仕事を志望したきっかけ、動機紹介を盛り込むことにしました。

志望のきっかけは三人三様ですが根底では共通しています。人の役に立ちたい、住みやすい社会を作りたい、子供の頃の経験から仕事の重要性を感じているなど人を大事にしたいと思う気持ちが共通項。それに気づいてもらうのが目的です。

一人ひとりの話が進むにつれ、メンバーの表情が柔らかく変わっていくのがわかりました。人の話に共鳴、共感して涙ぐむメンバーもいます。

感想をシェアする段階で、誰もが、あの人がこんなふうな気持ちや背景を持っていたなんて知らなかった、聞いて良かったと言います。自分を語ることで初心を確認できたという声、また、人を見る目が変わったとの声も出てきました。

チームの肯定感を上げる

自己肯定感とは、文字通り、自分を自分で肯定できる、する感覚、感情ということです。これがあることで、自分は大切な存在であるという感覚や自分は大丈夫であるという感覚を持つことができ、チャレンジや苦難に負けない生きるための意欲が生み出されます。

チームとなっても同じことで、メンバーがチームを認めている感覚、メンバーがつながっている感覚、チームの一員である感覚がチームが目的に向かい達成する意欲を生み出します。

チームによっては、意欲よりも安心感や信頼感を取り戻すのが先になります。すでに傷を持っている場合や傷つくのではないかという恐れを持っている場合です。チームの肯定感は、この人たちとつながっていて大丈夫であるという安心感や、仕事の仲間としての信頼感を醸成します。

I事業所はこの演習で、チームが本来持っていた仕事の目的を共有しなおし、みんな同じなんだという気持ちを確認することが出来ました。自分だけではないという感覚は肩から力を抜き安心させます。また「自分たちは〇〇なチームである」ことを自覚したと言うこともできます。

課題に取り組むにはさらなる演習が必要となりますが、まずは土台が出来上がって来ました。

専門職のチームにはこういった「志の理由」を聞くのが効果的ですが、一般の企業でも十分に機能します。「志の理由」以外に、入社当時の印象に残る出来事、意欲や願いを聞いていくのです。入社歴順に聞いていくと会社の歴史そのものになります。4月は新年度ですね。新人を迎えるにあたってこのようなそもそも話を歓迎会の余興に入れても、絆を深めるよい機会となります。

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23回 「経営革新計画」

【経営革新計画とは】

「経営革新計画」をご存知ですか？これは、国が定める「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」（平成11年法律第18号）に基づいて、都道府県が「今日的な課題にチャレンジする中小企業の経営革新（新たな取組による経営の向上）」を支援する承認制度です。

この制度は、事業者が策定する経営革新計画を支援するため次の特徴があります。

- ① 全業種での中小企業の経営革新を幅広く支援（業種を問わない）
- ② 柔軟な連携体制で実施（経営資源に限りのある中小企業の経営革新が他者と柔軟な連携関係を最大限に活用できるように単独、連携体等での取組も可）
- ③ 既存事業と比較して、定義された「新しい取組」の設定
- ④ 経営向上の程度を確保すべく付加価値額と経常利益に関して数値目標を設定
- ⑤ 本店登記（個人の場合は住民登録）がなされている都道府県による承認
- ⑥ 外国関係法人と共同して行う事業計画も可（H24年追加）

上記のように、経営革新計画の承認を受けるためには、次の4つの新たな取組（新事業活動）を含む計画であることが必要です。

- ⑦ <新事業活動の4つの類型とその例示>（東京度産業労働局資料より 一部編集）

(1)	新商品の開発又は生産	大型業務用空気清浄機の製造企業が、小型化家庭用空気清浄機を開発
(2)	新役務の開発又は提供	美容室が既存店舗のサービス以外に外出困難者向けの出張サービス展開
(3)	商品の新たな生産又は販売の方式の導入	果実店がその知識を活用し、フルーツパーラーで健康メニューを提供
(4)	役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動	タクシー会社が、介護資格取得し、高齢者移送サービス事業展開

また、経営革新の計画期間は3～5年で、経営向上の基準伸び率は、付加価値額または一人当たりの付加価値額の伸び率が年率3%以上で、経常利益の伸び率年率1%以上です。以上のような経営革新計画は、まさに“国が公認する元気企業の証し”なのです。

【自社の事業見直しの機会に】

とはいうものの、経営革新計画と聞くと、「なんか言葉では伝わってこない」「作成書類も多くて大変そう」「苦勞の割に報われるのかな？」という感想が聞かれます。実は、これまで私のコンサル会社でも経営革新計画の承認取得を90社近くサポートしてきました。承認取得のサポートを始めた10年ほど前は、支援策にある「政府系の低利融資」が主目的であったり、コンサルタント任せで経営者は一切手を出さないケースなどが中心でした。しかし、ここ数年は危機感の高まりから皆さんの真剣度が増しており、「経営革新計画」の承認を経営に生かし、新事業を成功させようという意欲ある経営者が大多数となりました。

経営革新計画には、低利融資の優遇措置や、保証協会枠の別枠設定、特許料の減免などあらかじめ用意された支援策があり、これらの支援策は大いに活用すべきです。しかし、もっと大事なことは、経営革新計画の策定を通して、自社の事業や内外環境の現状認識を持ち、自社が目指してきた理念のものに自社の強みや事業環境上のチャンスを生かして、実現性・革新性のあるビジネスを創出することです。これは、今後の自社事業のこれからの売上向上・収益改善につながります。その意味で取り組む価値が大いにあります。

実は当社(株)Vコンサルも、この3月経営革新計画東京都承認を取得しました。「コンサル会社も経営革新計画承認を取るの？」との声が聞こえそうですが、経営革新計画は、業種を問いません。コンサルタントである私自身も自社の事業を振り返り、自社の強みと外部環境のチャンスを生かした新しいビジネスに挑戦したいと考えたのです。自社の経営革新計画策定のおかげで、自社事業について頭の中が整理され、今後の進む方向が明確になりました。プロが勧める「経営革新計画」です。あなたの会社も挑戦してみませんか？