



オフィス・サポートNEWS

第74号 2015年4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

■ 地方消滅と雇用の創出

- 元総務相の増田寛也氏が中央公論誌に発表した論文（2013年12月号、2014年6・7月号）が衝撃を呼んでいる。同論文を再構成して本『地方消滅』（中公新書）も出版されている。それによれば、「日本は2008年をピークに人口減少に転じ、これから本格的な人口減少社会に突入する。このまま何も手を打たなければ、2010年に1億2,806万人であった日本の総人口は、2050年には9,708万人となり、今世紀末の2100年には4,959万人」と推計している。その結果、消滅する地方の市町村が相次ぎ、東京でさえ豊島区では若年女性人口の予測減少率が23区中トップで危ないと警鐘乱打されている。
- 若年人口の減少は、中小企業の経営においても人手不足として影響を与えている。とりわけ、建設業、運送業、医療福祉業、IT業などの業界においては深刻で、それが原因で廃業、一部施設の閉鎖、高齢化による事故の多発なども生まれている。福祉分野でも、働き手の減少はそのまま年金支給額が目減り、健康保険料・介護保険料のアップなどの新たな負担を招く原因となっている。この問題は解決の方向へ改革の一步を歩まなければ取り返しがつかない。
- 改革を実効あるものとするためには、戦後の、あるいはこの数十年の日本の社会構造、雇用システム、社会保障制度等々のあり方にメスを入れることが必要である。例えば東京一極集中。日本のトップ企業（100社）の本社の7割は東京に集中しているが、アメリカのトップ企業がニューヨークに本社を置いているのは



わずか4分の1だという。しかしその東京の出生率は1.09で全国ワーストワン（全国平均1.41、2012年）。東京は「人口のブラックホール」と化しているのである。出生率の低さの原因は、非正規社員の比率の増大と、一方で正社員の長時間労働という現在の雇用のあり方が背景にある。非正規社員は経済的に子育てをやる条件にめぐまれず、正社員は時間的に子育てをやる条件がない。さらにいまお膨らみ続けている待機児童数にみられる福祉施策の遅れも指摘されなければならない。

4 増田レポートはたしかに警鐘乱打の書としては意義あるものと言える。しかし、こうした根本問題への問題提起は率直に言って弱い。政府も警鐘乱打し始めているとはいえ、“女性に出生率を高める目標を持ってもらおう”などとなんととも貧困で女性から反発を買うような施策、せいぜい地方自治体に人口増対策を検討させる程度の施策しかいまのところないようだ。日本経済の回復を軌道に乗せ、地方を活性化させるためには、どうしても中小企業の強化育成が必須となる。世界に冠たる中小企業が、地方で雇用を創出し、人口減を食い止めているレポートなども目にする、やはり中小企業対策は大きな柱にしなければならない。

職場のQ&A

「休憩をとらずに仕事をし者があるが…」

Q 弊社では1日7時間労働、休憩1時間という就業規則になっています。月に数日、ある従業員が休憩をとらないで仕事をしています。これは問題にならないのでしょうか？

A 労働基準法34条は、「使用者は、労働時間が6時間を超える場合においては少なくとも45分、8時間を労働時間の途中に与えなければならぬ」とし、同119条ではこれに反した場合は「6箇月以下の懲役又は30万円以下の罰金に処する」としています。会社はその従業員に休憩をとるように命じる必要があります。もし休憩を取らないことが会社の指示によって生まれている、もしくはそうせざるを得ないほどの業務量を与えている、またはそうした事態を黙認していたとすれば、労働基準法違反として使用者の責任が問われます。また、休憩をとらずに仕事をしていた時間に対しては、当然それに見合った残業代を賃金規程に基づいて支払う必要があります。

一方、休憩をとらずに仕事をしているのが、会社の業務命令・指示に反して行われているとすれば、それは業務命令違反という問題になります。これは残業代を支給することとは別個の問題として対処する必要があります。貴社の就業規則に基づき、処分を行うとか、今後そうした行為は禁止する旨の文書を渡すなど、一定の対応が必要だと思います。

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



「マイナンバーは本当に便利なのか？」

- 「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」（マイナンバー法）が、2013年5月24日、第183回国会で成立し、同月30日に公布された。同法は、2013年1月に施行され、今年10月から国民一人一人に生涯不変の12桁の個人番号が付与されることになる。マイナンバー導入の背景は、高齢化社会を迎え、社会保障の公平で効率的な実施のためには、個人の所得を正確に把握する必要があり、税・社会保障分野での活用が予定されている。さらに、それ以外の分野でも、防災の分野、低所得者対策的施策を含むものとして公営住宅と教育の分野における就学支援に関する事務等での利用も予定されている。
- 情報が名寄せされる危険性（情報コントロール権）
情報が名寄せされることにより、クラシフィケーション、カテゴライズ（分類・選別）、ソート（順序づけ、等級づけ）が可能になる。誰が、国家にとって有用な人材か、劣った人材か（健康情報、知能情報等）、誰が時の権力者にとって危険人物か、を権力が情報として取得できることになる。これは、個人は人として尊重される、すべての人が自分の人生を楽しみ幸福を追求する権利がある、という憲法13条の想定する人間観と真つ向から対立する状態である。
- 個人情報権が権力に筒抜け、大事な情報は秘密保護法で国民には公開されない状況が行う中で、国家と個人の間に、情報の一極集中がなされることは恐ろしいとしかいいようがない。そもそも所得の正確な把握は、不可能。社会保障の効率性は、ともすると、生活保護等の削減目的のため国民を丸裸にすることを意味しないか。住民票を基準に番号付与を前提としていて、住民票のないホームレスなどの社会的救済は念頭にない。情報漏洩のリスクが指摘され、実際アメリカをはじめ海外では「なりすまし」被害が多発し、一括管理の見直しを検討されているのが趨勢で、膨大な費用をかけて対費用効果がないIT公共事業のばらまきと批判されている。
- マイナンバー制度は、来年スタートするが、今後の運用は当局が言っているように全く未知数である。どのように運用させるかは、今後の国民的な監視にかかっている。人権は、国家（権力）から自分の自由や生命・身体を守る権利である。麻雀で、こちらの持ち牌は、すべて見られていては、対等に勝負はできないし自分の権利は守れない。そのことをもって用心深く考えた方がよいのではなからうか。

口編集後記——10月から、全国民に12ケタのマイナンバーが付与されるとのこと（本号『となりの弁護士』参照）。ほとんどの人が知らないうちに一人ひとり番号付けされてしまうと、と嘆いてもみない今時。便利だからと言ってそれで済ませられるはずはない。「もっと用心深く

考えたほうがよいのではなからうか」との呼びかけが心に響く。「人が何としてもさうしないであらねないことは一体どういふ事だろう」との問いに、ある子が答えます。「人はほんたうにいゝことが何かかを考へないであらねないと思います」（宮沢賢治）。かくあればと。（N）

今月号紹介

- 2面 **トピックス 「管理職によるセクハラ発言に対する懲戒処分を妥当とした最高裁判決」**
- 3面 **労使トラブル110番 「請負契約者、嘱託雇用者の残業代・退職金請求への対応」**
- 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 「休憩をとらずに仕事をし者があるが…」**
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

トピックス

■管理職によるセクハラ発言に対する懲戒処分を妥当とした最高裁判決

2015年2月26日、最高裁（小法廷）で出された判決が話題となっています。

【事件の概要】

大阪にある有名な水族館（海遊館）を運営する第三セクターの会社の管理職の立場にある男性従業員2人が、複数の女性従業員に対して性的な発言等のセクハラをしたことを理由に、出勤停止の懲戒処分を受け、さらにその懲戒処分を受けたことを理由として下位の等級に降格されたことについて、その懲戒処分と降格の有効性が争われた事件です。

セクハラ発言の概要は、○自らの不貞相手に関する性的な事柄や自らの性器、性欲等について殊更に具体的な話をするなど、極めて露骨で卑わいな発言を繰り返した、○女性従業員の年齢やいまだ独身であることを取り上げて侮辱的、下品な言葉で困惑させる発言を繰り返した、○女性従業員の給与が少なく夜間の副業が必要であるなどと揶揄する発言をしたなどです。女性従業員の1人はこれらの行為が一因となり退職を余儀なくされました。

第一審は懲戒処分・降格は妥当とし、第二審は懲戒処分は重すぎ無効としました。

【「被害の申告を躊躇することが少ない」】

最高裁は第一審の判決（懲戒処分・降格は妥当）を支持しました。注目されるのは、男性従業員らによる、女性従業員らの態度（拒否されなかった）から「許されていると誤信した」という主張を退けたことです。その判断理由を次のように述べています。

職場におけるセクハラ行為については、被害者が内心でこれに著しい不快感や嫌悪感等を抱きながらも、職場の人間関係の悪化等を懸念して、加害者に対する抗議や抵抗ないし会社に対する被害の申告を差し控えたり躊躇したりすることが少なくないと考えられることや、…各行為の内容等に照らせば、仮に上記のような事情があったとしても、そのことをもって（男性従業員ら）に有利に斟酌することは相当ではない。

【「会社の方針を認識できなかったという主張は考慮に値しない」】

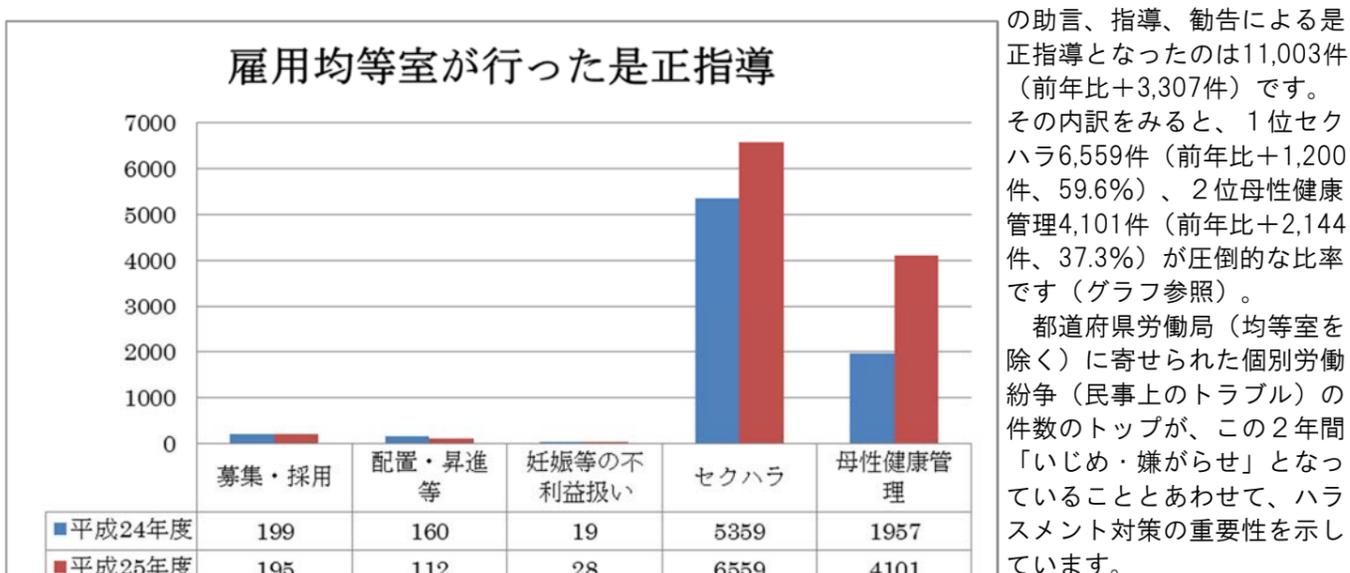
男性従業員らは、会社から事前に何らの注意、警告等を受けておらずいきなり処分されたもので無効であると主張しました。しかし、「セクハラ行為の多くが第三者のいない状況で行われており」、「被害の事実を具体的に認識して警告や注意等を行い得る機会があったとはうかがわれない」と判断した上で、「会社の方針を認識できていないという点は、考慮に値しない」と断じました。

実はこの会社においては、セクハラ防止を重要課題と位置づけ、セクハラ禁止文書を作成してこれを従業員らに周知させるとともに、セクハラに関する研修への毎年の参加を全従業員に義務付けるなど、セクハラ防止のための種々の取り組みを行っていました。最高裁はこうした会社の取り組みを考慮したと思われ、管理職である男性従業員の「職責や立場に照らして著しく不適切」としたのです。

ハラスメント防止のための会社の日常的な取り組みの重要性を示したと言えます。

【均等室による是正指導の6～7割はセクハラ事件】

毎年厚労省が発表している「都道府県労働局雇用均等室での法施行状況の公表」の平成25年度版によると、均等室に寄せられた男女雇用機会均等法に関する相談件数は21,418件（前年比+741件）、そのうち都道府県労働局長



年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

■81歳ですが、今から厚生年金保険の被保険者になれますか？

Q 昭和8年生まれ、現在81歳です。私の年金加入期間は厚生年金加入期間、国民年金の納付期間、免除期間、カラ期間などすべて足してもまだ25年の受給資格期間に足りません。実は息子が経営する会社の役員も務めているのですが、この歳になって厚生年金保険の被保険者となることはできるのでしょうか？

A 厚生年金保険は原則として70歳までが加入期間ですが、ご質問のような受給資格期間（300ヵ月）を満たしていない方については、70歳以降も加入することができます。高齢任意加入被保険者という制度で、加入年齢の上限はありません。

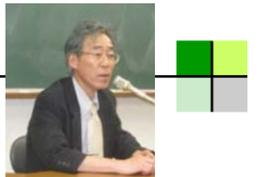
ただし、加入できる期間は受給資格期間を満たすまでです。

なお、国民年金の場合は、受給資格期間を満たしていない方が任意加入できるのは70歳未満という年齢上限があります（任意加入被保険者の特例）。

■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



■ファーストクラスのシートの欠陥～「不当表示」に該当する可能性

Q 私は事故のため車いす生活を余儀なくされ、障害等級1級の年金を受給している者です。アメリカに行く用事があり、飛行機でファーストクラスのシートを利用し横になれば行けると思ったのですが、当日シートがフラットにならず、後遺障害が残るほど疲れてしまいました。機内でのCAの説明では、「体重の重い人が使うとよくこういうことになる」との説明でしたが、帰国後航空会社のお客相談室に苦情を述べると、「安全装置が働いたのであって故障ではない」と説明されました。

A CAはシートが「機能不良であった」と説明しているのに対し、航空会社本社は「安全装置が働いた」、つまり機能不良ではないと説明しているわけですから、全く正反對の説明になっています。多分、現場で日常的に働いているCAの説明の方が正しいように思われますが、本社側があなたをただお金を要求しているクレーム扱いしてそのような説明をしているのではないのでしょうか。

会社ホームページやパンフレット等でシートに関する説明があろうかと思いますが、そのような事故がある旨の機能の説明がなされているかどうかを調べてみてください。それによっては「不当景品類及び不当表示防止法」の4条「不当な表示の禁止」の条項に該当する可能性もあります。

会社に対して納得のいく説明を求めるとともに、実際に後遺障害という被害にもあっているわけですから、内容証明郵便等で指摘し、必要な賠償額を請求することができると思います。

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第24回）

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



■マキャベリの組織観①～人間・マキャベリについて

「人間というものは、自分を守ってくれなかったり、誤りを質（ただ）す力もない者に対して、忠誠であることはできない」
 「人は、心中に巣食う嫉妬心によって、賞めるよりもけなすほうを好むものである」
 「人間というものは、困難が少しでも予想される事業には、常に反対するものである」
 「人間というものは権力をもてばもつほどそれを下手にしか使えない」
 「人間の意見なるものがいかに偽りに満ち、いかに誤った判断でゆがめられているかは、呆れかえるほどである」

マキャベリは15世紀のイタリア・フィレンツェ共和国に生まれ、若くして祖国の外交を受け持つ高級官僚として活躍します。普段のマキャベリは陽気でおしゃべりな性格で同僚からも好かれ、家庭でも良き父親だったようです。また、祖国を愛する気持ちも大変強かったといわれています。しかし、後年は政争に巻き込まれてキャリアの引退を余儀なくされ、43歳にして著述生活に入ります。隠遁後も政治の世界に戻ることを熱望していましたが果たされず、失意のうちに病を得て58歳で亡くなっています。彼の作品として有名な『君主論』や『政略論（ディスコルシ）』ですが、このほかに『フィレンツェ史』という歴史書や、『マンドラゴラ』といった戯曲も残しています。

上記のことは（塩野七生著『マキャベリ語録』より）からもわかるように、人間の苦い部分をひきずり出して白日のもとにさら

け出すかのようなマキャベリの姿勢が、彼の毀誉褒貶の激しさを生む原因の一つになっているのかもしれませんが、「五百年の間、西欧では、マキャベリ派とアンチ・マキャベリ派との間で論争が絶えなかった」（前掲書より）事実、彼の思想が高い普遍性を備えており、現代でも古びていないことを示しています。マキャベリを性悪説的な立場に立つと見る向きもあるようですが、たとえば『君主論』（池田廉訳『新訳君主論』）などを読んでみますと、少なくとも思想家としては情緒的な人間観を徹底的に排し、現実的・客観的に物事を直視するよう自らを厳しく戒めようとしていたのではないかと、このように感じます。

いわゆる“マキャベリズム”を象徴するものとして「**目的のためには手段を選ばず**」ということばが有名ですが、正確には「**祖国の存亡がかかっているような場合は、いかなる手段もその目的にとって有効ならば正当化される**」というもので、その根拠は「**なににもまして優先する目的は、祖国の安全と自由の維持だからである**」としています。平易かつ簡潔なこのことばの裏には、危機的状況にある祖国を案ずる気持ちと、隠遁生活にあつて政治の場に立てない自らへの歯がゆさが秘められているように思われるのです。

今回は人間・マキャベリについて簡単に紹介させていただきましたが、次回は国家や人間について彼が考え、残したことをヒントに、現代企業の組織のありようについて考えてみたいと思います。



JAZZでほっと一息

「On a Slow Boat To China（中国行きのスロウ・ボート）」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

1948年フランク・レッサー作詞作曲。私が生まれた年です。旅客機がなかった訳ではありません。前年の1947年には、東京大空襲で大量の焼夷弾を落とし、広島、長崎に原爆を投下したB29爆撃機の派生型でボーイング377という旅客機が就航しています。胴体を太くして2階建てにして、ニューヨーク・ロンドン間を飛んだそうです。マリリン・モンローもこの飛行機で来日したそうです。寝台つき、バーカウンターあり、男女別洗面台完備。まー、普通の人に乗れる飛行機ではありません。一般的には海外旅行は船で行く時代でした。

ポピュラー音楽として発表されましたが、各レコード会社がこぞってレーディングを行っています。コロムビア・レコード（ケイ・カイザー楽団、歌手ハリー・バビットとグロリア・ウッド）、RCAビクター・レコード（フレディ・マーティン楽団）、キャピトル・レコード（クラリネット：ベニー・グッドマン）、MGMレコード（歌手アート・ルンド）、デッカ・レコード（トランペット：ラリー・クリントン）。コロムビアとRCAは同じ10月に発売して、どちらもヒットチャートに19週と17週ランク・イン。キャピトルは11月に発表して12週連続。とにかくミリオンセラー続出。こんなこと今ではありえない。

フランク・レッサーの娘が書いた伝記によると、ポーカークゲームの最中、確実に負けたと思われる相手に対して「中国行のスロウ・ボートに君を乗せたい」とロザンでいたそうです。日本流に言うと「葱を背負った鴨さん、長いおつきあいをしましょう」と言ったところかな。レッサーはこの口癖をロマンチックな歌に仕上げました。

**あなたを中国行きの船に乗せて
私だけのものにしたいわ
あなたを捕まえてずっと私の腕の中にキープよ
あなたを慕って可愛い娘ちゃんたちは
泣きながら海岸でお別れするの**

**海に出たら、大きく輝く月の下で
石のようなあなたの心も溶けるでしょう
あなたを中国行きの船に乗せれば
私だけのものよ**

ハンサムな色男に恋をしたけど、相手にしてくれないので、船に拉致して独り占めしようと言う願望でしょうね。困った娘？いや男かもしれない。男が歌っていたら、コワイ事件になってしまいますね。米国のニューヨークのような東海岸の都市からは、中国はとてつもない国。そこへスロウ・ボートでパナマ運河経由か、反対回りのスエズ運河経由で行くならば、恋も芽生えると考えたのでしょうか。

I'd love to get you on a slow boat to Chinaの「ゲッチュウ」と歌うところが可愛いと思います。ビートルズのポール・マッカートニーもビックバンドをバックに歌っています。「It's Bb!」とキーまで指定しています。YouTubeで検索してください。

あー、やっぱり男が歌っても女のうたですよ。だって「オンナスロウボート ツゥー チャイナ」ですから。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■請負契約者、嘱託雇用者の残業代・退職金請求への対応



建設業を営んでいます。仕事の関係で必要な穴埋めのため、定年退職した者と緊急に請負契約を結んで現場監督の仕事をしてもらうことになったのですが、業務終了後、その者から残業代が請求されました。また、嘱託雇用した者が退職にあたり退職金を請求してきました。契約上あるいは就業規則からみて支払う必要はないと考えていますが…。



【雇用契約と請負契約の違い】

雇用契約とは、労働者が労働力の提供を約束し、使用者が報酬を支払うことを約束することで成立する契約です。

これに対して請負契約は、ある仕事を完成することを契約の当事者の一方が約束し、相手方はその仕事の結果に対して報酬を支払うことを約束する、こうした形態の契約です。請負契約の目的は労働力を提供することではなく、労働した結果である仕事の完成が目的となります。請負の形態で仕事を行う場合、労働基準法などの労働関係の法令は適用されませんので、もちろん残業代も発生することはありません。

契約が請負の形式であっても、実質的に雇用契約とみなされる場合があります。たとえば、注文主にあたる企業の就業場所で指揮命令を受けて業務を行っている場合です。このような場合、仕事を行う者が使用者の指揮命令のもとで労働しているかどうかなどを総合的に判断することになります。

【具体的判断基準】

労働基準法研究会報告「労働基準法の『労働者』の判断基準について」（昭和60.12.19）は、雇用契約となるかどうか（＝労働者性があるかどうか）の判断基準について、従来の裁判例や解釈例規に現れた事例をもとに整理していますので要約して紹介します。

- 1 「使用従属性」に関する判断基準
 - (1) 「指揮監督下の労働」に関する判断基準
 - イ 仕事の依頼、業務従事の指示等に対する諾否の自由の有無
 - ロ 業務遂行上の指揮監督の有無
 - ハ 拘束性の有無（勤務場所及び時間の拘束）
 - ニ 代替性の有無（本人に代わって他の者が労務を提供することが認められている）
 - (2) 報酬の労務対償性に関する判断基準
- 2 「労働者性」の判断を補強する要素
 - (1) 事業者性の有無
 - イ 機械、器具の負担関係
 - ロ 報酬の額
 - ハ その他
 - (2) 専属性の程度

したがって、契約形式ではなく業務遂行の実態によって判断されることとなり、①請負人が独立の事業主と

なっているのか、②作業遂行にあたって他から指揮監督を受けないか、③器具資材等の調達是谁が当たっているか、④報酬は賃金の性格を持っているかどうかなどを吟味する必要があります。

【嘱託社員は企業ごとの定めによる】

請負契約と違って嘱託社員はあくまでも雇用の一形態にすぎません。そしてその契約内容は、法律上の定めはありませんから、それぞれの企業ごとの定めによります。

通常、①定年まで勤務し、定年退職後の継続雇用者のことを嘱託社員と呼ぶケース、②中途採用者で、1年単位などで契約を更新する契約社員のことを嘱託社員と呼ぶケースなどが考えられます。前者（①）の場合、退職金は定年退職時に精算し、支給していると思われるので、退職金は支給する必要はないでしょう。難しいのは後者（②）のケースです。多分、貴社の退職金規程では「嘱託社員には（退職金規程を）適用しない」と書かれており、従って支給する必要はないとお考えのようですが、単純にそう言い切れない場合があります。

【最初の契約と雇用実態の食い違いはないか】

当初の雇用契約では、嘱託社員で「1年単位で契約を更新する」という契約となっていたとしても、その後契約更新の手続をしないまま勤務し続けている場合や、業務内容や人材活用の仕方などが他の社員と変わらない状況が続いている場合で、しかもそれが長期にわたっているときは、通常の社員と同様の雇用契約に転化したとみなされる可能性があります。

裁判例では、有期雇用パートが契約更新の手続をしないまま長期にわたる場合は、期間の定めのない雇用とみなされる場合があると判断されており、改正パート労働法では、仕事の内容や人材活用の仕組みが同一ならばパートと正社員の間不合理な労働条件の差別をしてはならないとされています。

退職金を請求してきたということは、本人も正社員になっていると思っているように考えられますので、よく話し合って納得、理解を得る努力をするしかないでしょう。

ずさんな雇用管理は思わぬ事態を招くことを肝に命じてください。

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 24

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



一人ひとりが影響している

関係性とはなかなか見えにくく、推測されることが多いものです。

組織開発の現場では、関係性が仕事にどんなふうに影響しているのかワークを通して見える化します。

T社では、パートを含め退職者が続出するという時期がありました。社長始め、残る社員には現実の仕事にも大きな影響が出ましたし、心理的にも大いにモチベーションが下がる出来事でした。

行ったワークは関係性を糸で表現していくというものです。メンバーが一本ずつ持った糸を絡めながら自分たちの関係性を表現していきます。

その絡めた糸の上にあるものを置き、所定の位置まで運んでもらうという簡単なワークですが、絡み具合によっては乗せたものが簡単に落ちますし、運ぶあいだに障害物があれば簡単に糸はたわんでしまいます。

これを二巡しますが、さらに二巡目には半数の人に糸を離してもらいます。当然、ものは落ちてしまいますが、もう一度糸を絡め直して再びコースを回ります。

この時の心理、行動が学びにつながって行きます。糸を離した人は辞めていく人、糸は関係性、乗せたものは仕事を表し、糸、乗せたものの状態の変化（糸がたわむ、ものが落ちるなど）が関係性、仕事への影響を表しています。

T社で行ったワークでは、人数が減った途端、コミュニケーションが活発になりました。張っている糸がなくなった分、均等に力を配分する必要ができ、それぞれの状態を伝え合うようになりました。また後ろ向きに歩いている人に対しては、障害物があるときには注意を促したりと、一巡目にはなかった行動が見られるようになりました。

ワークの振り返りは、感想、学び、実践の行動が引き出されるように問いかけをしていきます。最初に出た言葉は、
「少なくなってもなんだかやれる、と思えるよう

になった」「充実していた」「糸が少なくなった時にはどうしようかと思った」「不安だった」というもの。

その中にこんな感想がありました。
「今まで、とてもリーダーを求めていたし、リーダー格の人がリーダーシップを発揮してくれないことに対してとても不満を持っていました。でも、これをやってみて、自分がチームの一員で糸を持つ責任があるんだということを実感しました」

組織開発の事前インタビューでは、この不満がとても多く聞かれていました。リーダーの指示命令は多いのに適切でなく、メンバーが不満を募らせていたのです。

自分は役職にはついていないし、何もしていないから影響はないだろう。そんな風に考える人は多いものです。しかし、それだけにチームの士気や関係性に自分の消極的な態度が影響を与えていると知ったときの驚きは大きいのです。それも人から言われるのではなく、自身の体感として感じた時ほど忘れられない経験となります。

感想や学びが出尽くすと、これからどうしたらいいのだろうかという実践面の話に移行するタイミングがやってきます。ここから先は私は場を見守る役割となり、介入を減らしていきます。

組織には自己再生能力も自己編成能力も備わっています。それを信じられないと、口出ししたくなるのです。ここが実は我々の試される場面です。

言ってみれば、リーダー（上司）という人たちも、フォロワー（部下）が自主性と能力を持っている存在と信じて関わる力が必要ということなのです。

不思議なもので、そう関わるとメンバー一人ひとりが役割を自覚し、自主性と責任を持ったチームに育っていくのです。

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24回 「スクラップ&ビルド」

店舗を多数抱えている中小企業は多くあります。多店舗展開で利益の最大化を図り、更に事業の安定化を図るためには、多店舗運営経営の切り口があり、また現実対応の管理手法があります。今日はその一端をご紹介します。

【店舗ごとの経営判断の視点】

店舗が複数あれば、経営者にとって、店舗ごとに採算がとれるかどうか、店舗として赤字でないか、更に赤字が続いていないかということがまず検討事項となります。店舗ごとの経営状況の判断としては、①安定黒字か、②とりあえず黒字だが継続するか、③今は赤字だが、黒字転換が見通せるか、④恒常的赤字におちいつているかという格付けになります。要は、赤字か黒字か、またそれ以上に、安定黒字となりうるポテンシャルとしての収益構造ができあがっているかということが問題になります。但し、これらは、現状評価にすぎず、現状どの経営状態のレベルにあったとしても、黒字体質になりうる人・もの（設備）・金・情報ノウハウなどの資源や営業・事業運営（接客・クリネス・提供サービス）・管理体制などの改善が可能な状況にあり、これらをグリップできる管理者がいるかどうかで変わってきます。

店舗の採算がとれるためには、まず外部環境として、店舗の「立地」が重要であり、そして「提供するサービスや商品」がお客を満足させられるか、そして、「接客」や「みがきこみ」（クリネス）の配慮ができていくか、そして、更に常にサービスの熱意がアピールされているか、アクセスがしやすいか（ネットで割引クーポンが手に入る、予約が簡単など）などの条件が整う必要があります。いずれにしても実際に店舗を開いてみると、月次の経営成績というのはいやがおうにも明確になり、〇か×の評価が下ります。ところが、開店当初から赤字が続いたとして、経営者には、新事業に対する思い入れがあり、「一度始めたからには、黒字にしないと・・・」という思いや、開店資金の融資が完済するまではやめられない・・・という思いから赤字を累積してしまう場合があります。特に社内の他店舗で「ドル箱」的な店舗や事業を有する場合は、赤字店の損失が潜在化してしまうために、赤字を垂れ流し続ける結果になる場合があります。例えば、一時期ブームだったインターネットカフェなどは出店に際し、設備投資だけでも5千万～1億程度かかったものですが、ここ10年間のインターネットのご家庭への定着、スマホやタブレットが出現したことでブームが衰退し、年々市場が縮小しつづけ、収益環境は悪化の一途をたどっています。インターネットカフェが赤字でも、多店舗展開をしている場合、全社トータルで黒字であるためにその赤字が顕在化せず、経常的な赤字（8年間で1億円超）に気づかずにきたといった企業もあります。

【早期のスクラップ&ビルド】

では、多店舗展開にあたってどのような経営管理を実行すべきかといえば、

- (1) 出店時のマーケティングを含めた「採算性への確証」・・・FC（フランチャイズビジネス）の活用可否判断を含む。
- (2) 月次売上目標に達しない場合の適切な処置→
 - ① 広告プロモーションの戦略見直しとアピールの強化。
 - ② 顧客を迎える提供商品・メニュー・接客を含めたサービス体制の見直し
 - ③ 人件費や光熱費・各経費のムリ・ムダ・ムラがないか
- (3) 改善策を講じても、月次黒字への転換が困難な場合の処置→
今後の予定赤字累計>閉店費用（店舗賃貸の違約金等を含む）の時点で「スクラップ（閉店）」する。そして被害額の少ないうちに、採算性の高い店舗の立地とそれに見合うビジネスがあれば、「ビルド（立上げ）」する。
- (4) 現在は、黒字もしくは資金は回っていても、その店舗立地や当該業界や店舗ブランド等のマーケット規模が縮小している場合は、早期に「スクラップ&ビルド」を計画的に進め、十分な勝算の元にリプレイス（業態転換や場所の移設）を実行することです。

多店舗展開はできるだけ短い償却期間で利益をとり、外部環境、業界環境、ブランド価値の陳腐化傾向などをにらんで、早期に「スクラップ&ビルド」を敢行する。これしかありません。ビジネスは「生き物」なのです。旬なうちにどれだけ利益を得られるかが勝負です。常に環境を読むきめ細かさが求められます。