



# オフィス・サポートNEWS

第75号 2015年5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

## 新刊紹介

■早稲田大学・社会保険労務士稲門会が本を出版

## 『労働・社会保障実務講義～社会保険労務士の仕事と役割』

第一線で活躍する早稲田大学卒業の社会保険労務士たちが、その豊富な実務に基づき、働く人々の福祉、企業の健全な発展を守るしくみの概要と歴史をやさしく解説したもので、早稲田大学出版部から出されました。全14講ですが、当事務所の代表・鎌田勝典も第11講「労災保険：制度の現状と社会保険労務士の役割」を執筆しています。

【目次より】

第1講 序論：社会保険労務士とは

第I部 労働法と人事労務管理の今日的課題

第2講 労働法：その歴史的展開と現在

第3講 募集・採用：従業員を雇用すること

第4講 就業規則：人材マネジメントにおける就業規則の機能

第5講 労働条件：賃金・労働時間など  
\*コラム いま一度「賃金」をみてみよう

第6講 雇用形態：雇用形態の多様化と柔軟な働き方

第7講 人事労務管理：企業への提案を成功させる  
\*コラム 社労士に求められるコンサルティング業務

第8講 補論：労働紛争と特定社会保険労務士

第II部 社会保障制度の今日的課題

第9講 社会保障：その歴史、目的・機能をふりかえる

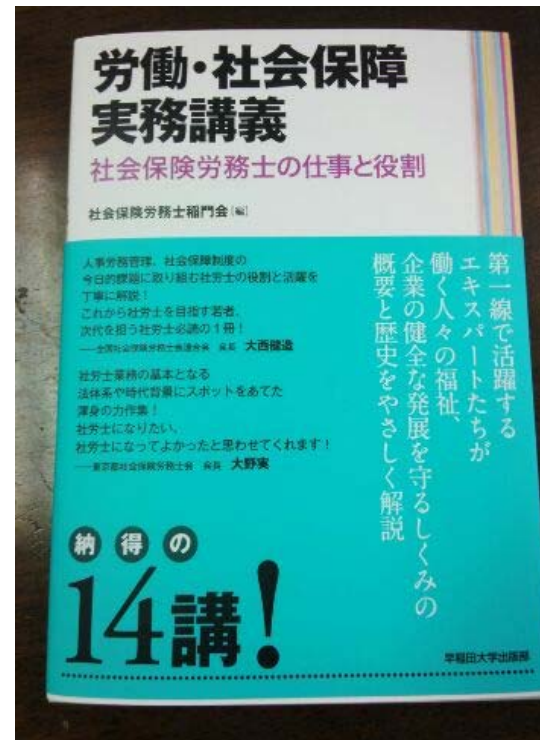
第10講 安全衛生：労働災害とその未然防止

第11講 労災保険：制度の現状と社会保険労務士の役割

第12講 雇用保険：失業保険から雇用保険に至る時代背景

第13講 医療保険：制度の歴史・現状と社会保険労務士の役割

第14講 公的年金：制度の歴史・現状と社会保険労務士の役割



社会保険労務士稲門会編（早稲田大学出版部）  
A5版304ページ 定価：2,800円（税別）  
（当事務所にご注文いただければ執筆者割引2,400円（税別）です）

## 今月号紹介

- 2面 **トピックス 「厚労省が「パワーハラスメント対策導入マニュアル」を作成」**
- 3面 **労使トラブル110番 「通勤災害と業務上災害における事業主責任の違い」**
- 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』**  
**『お知らせコーナー』**
- 8面 **職場のQ&A 「『（会社の）離職理由と違う』と退職者がハローワークで主張したとき」**  
**『となりの弁護士』** 弁護士・原和良先生の連載

## 職場のQ&A

### 「（会社の）離職理由と違う」と退職者がハローワークで主張したとき

**Q** このたび退職した者の離職証明書の離職理由を「自己の希望による退職」と記載したところ、本人がハローワークで「違う」「会社都合だ」と主張しており、ハローワークから確認してほしい旨の連絡がありました。

**A** 離職理由をめぐってトラブルが発生することがしばしばあります。それを防ぐため、離職証明書には会社が記載した離職理由に同意するかしないかを、本人に署名・捺印させることによって確認するようになっていきます。しかし、退職の経過から本人と連絡が取れないなどの事情があり、本人署名（捺印）がなされないまま提出する場合もあり、そうしたときにトラブルが発生しがちです。

また、同じ自己都合でも「正当な理由のある自己都合により離職した者」（特定理由離職者と呼ぶ）は特定受給資格者（いわゆるゆるい会社都合）と同じ給付日数、給付制限なしという扱いとなります。特定理由離職者とは、有期雇用者が契約更新を望んだが更新されなかったとき、本人または家族の病気等、住所変更により通勤困難になったとき、などの場合です。さらに、嫌がらせなどが繰り返された場合などの場合は、形式的には自己都合であっても会社都合（特定受給資格者）として扱われることがあります。

このように離職理由は様々なケースがありますので、会社としては文書で知り得る限りの経過と事実を書いてハローワークに提出する、その上で判断をハローワークに委ねるといって臨むことが大事です。今後は、なるべく離職証明書の離職理由欄への本人署名（捺印）を求めるといった方がいいでしょう。

## 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

### 「大阪都構想住民投票の示すもの」

1 大阪市を5つの行政区に統合再編し、大阪都とする都構想を決める住民投票が、5月17日に行われた。賛成69万4844票（49.62%）反対70万5585票（50.38%）という結果で、僅差で反対票が上回り、橋下市長の願いは叶わなかった。

歴史に“もしも”はないのであるが、天候はじめ様々な条件が変わっていたらこの僅差での反対派勝利は、逆転していたかも知れない。

2 この結果については、すでにマスコミや識者の論評がたくさん出ている。アエラに掲載された、内田樹の論評（本来地方自治は、その権限を強化することに意義があるのに、その自治体の長が、自分の権限を弱めようと住民投票に打って出て、その投票の半数あまりがそれに賛同するという不思議な現象に対する違和感）は、特に優れたものだと思う。

3 大阪市民にとっては人ごとではないのはもちろんであるが、これは日本国民にとっても本当は人ごとではない問題である。それは、プロ野球の巨人・阪神戦で、僅差でどちらかが勝った負けたというのとは意味が違う。

また、この結果をどう見るかは、マスコミや識者が決める問題ではない。一人一人の国民が、どう意味づけるのが重要である。なぜなら、この結果が、今後の日本の将来に大きな意味を有すると考えるからであり、どう意味づけるかが日本の進路を決める決定的な鍵を握ると考えられるからである。

4 今回の住民投票は、近い将来に来るであろう憲法改正の予行練習という位置付けをもっていたと言われる。

近代国家においては、人は一人であると同時に一人（国民、選挙民）としての資格と責務を付与されている。近代憲法と民主主義の基本思想は、“治者と被治者の同一性”、II今の権力者が考え実行している政策は、国民（少なくともその多数）が賛同し希望している政策、という前提で成り立っている。しかし、今の日本が果たしてその基本理念に適合するのかどうか、かなりあやしい。

近い将来、公人である国民が、その総意で、日本を再び戦争ができる国にした、と海外で論評される日が来るかも知れない。しかし、それは、決して一部の国を除いて世界は歓迎しない事態であろう。

これから数年間は、日本の歴史にとってとても重要な数年間になるのかも知れない。

□編集後記—  
1面紹介の書について、早稲田大学法文学術院の島田陽一教授は「相当な時間をかけて誕生したもので、人事労務のプロフェッショナルである社会保険労務士が、基礎的な知識を現場での事例を踏まえて実践的に学べるような構成となっている。人事労務の基礎を改めて勉強したいと考える経営者、自分の雇用にかかわる諸制度を勉強したいと考える雇用者など広い方々に一読」を奨めています。この機会にご活用のごようぞよろしく。ご注文は、メール、FAX、電話で承ります。（N）

## トピックス

### ■厚労省が「パワーハラスメント対策導入マニュアル」を作成

5月15日、厚労省は「『パワーハラスメント対策導入マニュアル』を初めて作成しました」と報道発表するとともに、7月からこのマニュアルを活用したパワーハラスメント対策支援セミナーを全国で開催するとのこと。

#### 【パワハラ対策の遅れとマニュアルの意義】

「パワーハラスメントについては、80%以上の企業が『職場のパワハラ対策は経営上の重要な課題である』と考えていますが、予防・解決のための取組を行っている企業は全体の45.4%です。特に、従業員数100人未満の企業では18.2%に留まり、約20%の企業が『現在は行っていないが取組を検討中』と回答しています。（「職場のパワーハラスメントに関する実態調査」平成24年度）」（報道発表資料より）。

こうした状況から、パワハラ対策に取り組みたいと考えている企業が参考にできるよう、「6か月で一通りのメニューが導入できるモデルプラン」を作成するとともに、従業員アンケート調査のひな型、研修用資料、相談対応者が使える相談記録票、規程参考例なども収録しています。（全40ページ）。

大阪の水族館運営会社におけるセクハラ発言に対する降格処分をめぐる、最高裁は降格処分を妥当と判じました（平成27年2月26日、詳細は前号ニュースで紹介）。同判決では、会社がセクハラ禁止のための方針を明確にし、毎年全員を対象に研修も行っていった点を重視し、加害者（管理職）の“いきなり処分された”という主張を「考慮に値しない」と斥けました。ここ数年、職場のいじめ・嫌がらせ問題が労働相談のトップを占める状況となっている中で、企業のリスク対策としてパワハラ問題は避けて通れないテーマとなっています。このマニュアルの活用も含めた対策強化が望まれます。

#### 【パワハラ対策の基本的枠組み】

マニュアルの詳細は紹介できませんが、基本となる枠組みとして「7つの取組」を掲げました。

#### 予防するために

- ① トップのメッセージ
- ② ルールを決める
- ③ 実態を把握する
- ④ 教育する
- ⑤ 周知する

#### 解決するために

- ⑥ 相談や解決の場を設置する
- ⑦ 再発防止のための取組

セクハラ対策に関しては、男女雇用機会均等法（第11条に基づく指針）で事業主に「雇用管理上講ずべき10項目の措置」の措置義務が課されています（次表参照）。

#### 【雇用管理上講ずべき10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っ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には、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと。
  - ⑦ 事実確認ができた場合には、行為者に対する措置を適正に行うこと。
  - ⑧ 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
  - ⑨ 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。
  - ⑩ 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。

パワハラ対策の7項目の「③実態を把握する」「④教育する」という項目は、セクハラ対策の10項目にはない項目です。マニュアルでは、「実態を把握する」では、「アンケートでの実態把握、匿名での実施」などを掲げ、「教育する」では、「全員が受講し、定期的実施する、階層別研修、研修内容では会社の取組や具体的事例を加える」などを掲げました。

この間の各種の調査では、パワハラの実態をほとんど把握できていないこと、また「業務上の指導とパワハラとの線引きが難しい」という悩みを抱えていることが明らかになっており、そうした実態に基づく提起と思われれます。

## 年金相談の現場から

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

### ■国民年金保険料未納期間や未届け期間のある方へ～今年から制度が変わります

**Q** 専業主婦です。夫が会社勤めしていた間は第3号被保険者でしたが、夫が65歳になり会社を退職しました。そのとき届出をしなかったため保険料未納期間となってしまいました。現在62歳ですがどうしたらいいでしょうか。

**A** 【保険料後納制度】  
未納期間が長く続くと25年の受給資格を得られず無年金になってしまう場合や、無年金とならないまでも老齢基礎年金額が満額（40年加入で満額）よりもかなり少なくなってしまいます。まず知っておいてほしいのは保険料後納制度です。いまの年齢から過去10年間の間に未納期間があれば後納できる制度です。国民年金の加入期間は20～60歳ですから、あなたの場合52～60歳の間の未納期間が対象となります。

ただし10年間の後納は平成27年9月で終わってしまいます。10月からは後納期間が過去5年間に限られてしまいます。あなたの場合、57～60歳の間の未納期間しか対象になりません。しかも平成30年9月までの時限措置です。

一時的に出費は多くなりますが長い目で見れば年金額

は増えます（1年分後納すると約18万円掛かりますが、年金額は年2万円弱増えますので、9年間で取り戻せます）。

#### 【特定期間該当届】

また、第3号被保険者だった方が、配偶者が退職した場合、国民年金の第1号被保険者となる届出が必要ですが、あなたのように届出しないままになっている方が少なくありません。そうすると保険料未納期間となり、無年金になってしまうケースもあるのです。その救済策として「特定期間該当届」を出せば、保険料未納期間が25年の受給資格期間に算入されます。年金額には反映されませんので、年金額を増やすため保険料を追納することもできます。なお、この措置は平成27年4月から平成30年3月末までの3年間の時限措置です。

## お知らせコーナー

### ■ブラック企業が公表されることになりました！

政府は、平成27年5月18日から、「長時間労働に係る労働基準法違反の防止を徹底し、企業における自主的な改善を促すため、社会的に影響力の大きい企業が違法な長時間労働を複数の事業場で繰り返している場合、都道府県労働局長が経営トップに対して、全社的な早期是正について指導するとともに、その事実を公表する」措置を採ることになりました。

次のⅠ及びⅡのいずれにも当てはまる事案

- Ⅰ 「社会的に影響力の大きい企業」であること。  
⇒ 具体的には、「複数の都道府県に事業場を有している企業」であって「中小企業に該当しないもの（※）」であること。  
※中小企業基本法に規定する「中小企業者」に該当しない企業。
- Ⅱ 「違法な長時間労働」が「相当数の労働者」に認められ、このような実態が「一定期間内に複数の事業場で繰り返されている」こと。
  - 1 「違法な長時間労働」について  
⇒ 具体的には、①労働時間、休日、割増賃金に係る労働基準法違反が認められ、かつ、②1か月当たりの時間外・休日労働時間が100時間を超えていること。
  - 2 「相当数の労働者」について  
⇒ 具体的には、1箇所の事業場において、10人以上の労働者又は当該事業場の4分の1以上の労働者において、「違法な長時間労働」が認められること。
  - 3 「一定期間内に複数の事業場で繰り返されている」について  
⇒ 具体的には、概ね1年程度の期間に3箇所以上の事業場で「違法な長時間労働」が認められること。

## コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第25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②～トップのあり方

マキャベリの著作というと、やはり君主論がもっとも有名かと思いますが。君主のあり方についてマキャベリが残したことを、君主論以外の著作によるものも含め、いくつかピックアップ（塩野七生『マキャベリ語録』より抜粋）してみます。

「個人の間では、法律や契約書や協定が、信義を守るのに役立つ。しかし、権力者の間で信義が守られるのは、力によってのみである」

「君主たらんとする者は、種々の良き性質をすべてもち合わせる必要はない。しかし、もち合わせていると、人々に思わせることは必要である」

「君主たる者、酷薄だという悪評を立てられても気にする必要はない…酷薄と評判だった人々のほうが、どれほど民衆を団結させ、彼らの信頼を獲得し、秩序を確立したか」

「君主にとっての最大の悪徳は、憎しみをかうことと軽蔑されることである」

マキャベリは、君主が最も心すべきことは良い状態での国家の維持であり、そのためには信義に反したり酷薄であったりすることとときに必要である、といいます。しかし、周囲から憎まれることと軽蔑されることだけは徹底して避けるようにしなければならない、これら避けることさえできれば、君主の任務を相当程度まっとうできるだろうと主張するわけです。ここで、「君主」を「使用者（社長、上司等あるいは会社）」と置き換え、現代の労使関係を例に考えてみたいのですが、労使紛争は、使用者による違法行為があったという事実以上に、それによって本人（労働者）の名誉や人格が侵害されたことへの怒り、悲しみといった感情が引き金となって起こるといったことが往々にしてあります。

これをマキャベリにいわせれば、違法行為そのものよりも、本人の気持ちを十分に配慮せずいたずらに恨みを買うような姿勢が一番の問題なのだ、となるのでしょうか。もっとも、マキャベリの当時と今とは時代も社会状況も違いますから、“少なくとも現代では、違法行為も問題ですよ”と付け加えざるを得ないのですが（苦笑）。

その意味も含め、わたしがとくに印象深く感じたのは、マキャベリの次のことばです。

「君主は、民衆がなにか誤りを犯したとしても苦情を言うことはできない。なぜなら、民衆の犯した誤りは、統治者側の怠慢からか、そうでなくても、統治者が犯したことを、彼らもまた踏襲しているにすぎないからである」

これを読むと、以前ある経営者の方がおっしゃっていたことを思い出すのです。

「ウチはまだ事業が軌道に乗らず、経営も正直厳しい。それでも違法行為はしたくない。だから、歯を食いしばってでも社会保険には加入するし、残業代も法律どおり払う。なぜなら、会社が法律というルールを守らなかつたら、社員も会社のルールや私の指示に心から従おうとはしないでしょう。社員は、経営者の背中を見ているものだから。」

コンプライアンス経営の必要性が叫ばれるようになって久しくなります。コンプライアンス経営の意義として、不祥事発生リスク回避や社会的信用の獲得といったことがあげられますが、加えて従業員の遵法精神や倫理観、モラルの醸成等による円滑な労務管理の実現という点も、見逃すことはできないように思うのです。



## JAZZでほっと一息

### 「朝日のようにさわやかに Softly As In A Morning Sunrise」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

1928年オスカー・ハンマーstein2世（作詞）とシグムンド・ロンバーグ（作曲）がオペレッタ「ニュー・ムーン」のために作りました。「*Lover, Come Back to Me*」もこのオペレッタの中で歌われています。

個人的な話をすると、ジャズを勉強し始めた最初の頃に出会った曲です。ソニー・ロリンズやJ.J.ジョンソン、スタン・ゲッツなど多くのミュージシャンが演奏していますが、MJQ（モダン・ジャズ・カルテット）のミルト・ジャクソンの演奏が印象に残っています。イントロ部分のバッハ風アレンジがお気に入りです。ジャズを知らないクラシックのファンに聴かせるのに打って付けです。上品な演奏スタイル、ピアノとヴィブラフォンの掛け合い、邪魔にならないドラム、聴かせるベース。どれをとっても完璧です。

失恋の苦さと思慕を歌ったものらしいのですが、まだ、若かったので、そんなことはまるで気にしませんでした。

朝日のようにひっそりと、愛の光は生まれたての1日に  
入り込む  
日の出とともに燃え上がり、熱いキスが封をする  
それは裏切りの誓い

わくわくさせる愛の情熱が、あなたを天に昇らせ  
愛を消滅させる情熱が、あなたを地獄につき落とす  
物語はそれで終わる

Softyを「さわやかに」と訳したのは間違いだったという論争があるようです。愛なんて盗人のようにひっそりと入り込み、燃え上がったあとは、傷つき、やがて地獄に落ちるように苦しむだけですと言いたいのかな。

5月の初めに事務所の引越を行い、後片付けに新旧の事務所を何回も往復しています。20年ぶりの引越。ごみも20年分蓄積しています。古い机や椅子、食器棚や収納棚などすべて一新し、新しい気持ちで爽やかに仕事をするつもりだったのですが、後片付けという熱がさめるような仕事で地獄につき落とされています。

それでも若い社員は、「繁華街の新宿区からオフィス街の千代田区に来て、セレブになった気分通勤しています」と言ってくれています。労働環境は多少改善されたのではないかと思います。



## 労使トラブル110番



労働相談メール [roudou@officesup.com](mailto:roudou@officesup.com)

### ■通勤災害と業務上災害における事業主責任の違い

**Q** 弊社従業員から、「出勤途上腰部を負傷し12日間休業しました。腰部激痛のため病院に行けたのが事故の日から6日目だったため、医師の休業期間の証明はわずか6日間しかいただけませんでした。待期間3日間を除くと休業給付は3日間となると監督署から通知されました。会社の災害補償規程によると、通勤災害についても『業務上災害に準じて補償する』と記載されています。9日間の補償をしてほしい」との申請がありました。どのように対応すべきでしょうか？

**A** 【業務上災害と通勤災害の法律上の扱いの相違】

業務上の災害と通勤災害に対してはいずれも労災保険により給付がされるため一見同じように見えますが、重要な違いがあります。それは給付名で、たとえば休業に関しては業務上災害については「休業補償給付」であるのに対し通勤災害では「休業給付」となっており、「補償」という言葉が通勤災害に対する給付にはないことに端的に表れています。

もともと労災保険法は昭和22年に労働基準法と同時に制定・施行されました。当初は、業務災害に関する保険給付を行うだけでしたが、昭和48年の改正で通勤災害に対しても保険給付を行うようになりました。そういう経過からも、休業に対する給付において、業務災害に対しては待期間3日間については、事業主は労働基準法第76条の規定により休業補償（平均賃金の6割）を行わなければならないとされているのですが、一方通勤災害による休業に対してはそのような事業主の補償義務はないのです。

【補償義務とは何か？】

なぜそのような違いがあるのか、少し詳しく立ち入ってみます。

業務上災害に対しては、労働基準法でも労災保険法でも事業主に補償義務を課しており、しかも無過失責任という考え方とっています。無過失責任とは、事業主に過失がある場合であろうがいない場合であろうが補償する義務があるという考え方です。しかし、補償責任を事故等が発生した当該事業主にすべて負わせてしまうのは過酷であるため、全国の事業主が労災保険料を拠出し全体で補償できるようにしようということで労災保険という制度を確立したのです。その結果、事業主の責任も「労災保険による給付が行われた範囲において補償の責めを免れる」ということになったのです。

「給付が行われた範囲で補償の責めを免れる」という

ことは、労災保険で給付されない部分に対しては事業主の補償責任は免れないということでもあります。具体的には、事業主に過失がある場合一長時間労働による過労死、ハラスメントによる病気、建物・機械等の欠陥が原因で生まれた傷病、職業病など一の損害賠償、慰謝料の請求、関連して発生した経費で労災保険により賄われない部分などに関して補償義務が発生するという事です。もちろん労働者の不注意等によって起きた事故で事業主に直接過失がない場合にまで、労災保険の給付以外に補償義務が発生するわけではありません。

一方、通勤災害は、たしかに通勤という業務に隣接した行為の過程で生まれるものですが、事業主に責任はありません。本人が駅の階段を踏み外してケガをした、酔客に絡まれて負傷した、交通事故に会った、そんな事故に対してまで事業主に補償責任を負わせたらおかしな話になります。もし通勤災害に対しても補償責任があるということになれば、裁判で慰謝料請求がされ支払わなければならないということになってしまいます。

【災害規程の見直しを】

ご相談例は、従業員が貴社の災害規程で、「通勤災害は業務上災害に準ずる」と規定していることから、誤解されて申請しているのだと思います。①待期間3日間について通勤災害に対しては補償義務はないこと、②病院に行くまでの6日間についても当然補償義務がないことをきちんと説明して理解してもらってください。もちろん有給休暇等が残っていればそれを使うことはかまいません。

もしこれらの期間について休業補償してしまえば、前例を作ることになってしまうばかりか、その後後遺障害など不測の事態が生まれたときも補償責任を追及されたとき断ることができなくなります。

また、これを機に、そうした誤解が生まれないように災害規程を見直したほうがいいでしょう。

## 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 25

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/](http://ameblo.jp/keiei_jiku/)

「燃える集団作り専門家」 川添 香



## 変化への道

組織開発コーチングを導入しているある企業。リーダー層の忙しい時間をやりくりしながらの毎回約3時間です。何回目かのコーチングで「この時間はとても不思議ですね。始まる前までは業務が詰まっているから今日は休んでしまいたいと思うのですが、終わったあとはなぜか気持ちが落ち着いてやって良かったと思うんですよ」という感想をいただきました。

実はこの感想はどこかの企業様でも同じように出るものです。目の前の業務に追われ、それがコミュニケーションを阻害する要因ともなっています。組織開発コーチングの3時間は忙しい日常にエアポケットのようにメンバーがつながり合える空間を生み出します。

とはいえ、コーチングの目的はあくまで変化を起こすことにあります。必ずしも、口当たりの良いことばかりが起こるとは限りません。

この企業では、前回のコーチングで「会議のやり方を変える」という行動計画が結論として出され、次回会議で実行することになりました。

## 当たり前を変えるのは難しい

この企業での会議はほとんど伝達会議、トップダウンの決定事項が下に伝わるだけのものでした。メンバーの意見があるのかなのか、誰も何も言わない、言ったとしても当たり障りのない意見しか出てこないものでした。

禁煙や禁酒、あるいはダイエットなど、個人レベルでも長年習慣化してきたものを変えるのは非常に難しいことです。同じように組織でも、これは良くないとわかっていることでも、慣れ親しんだやり方というのはある意味とても安全です。人は馴染みのある世界はそこにいたいものなのです。

今までの当たり前の世界から当たり前ではない世界へ。変化というのは、どんなに小さくても未知の世界に足を踏み出すことに変わりありません。

「会議のやり方を変える」とは、単なる行動レベルの変化のように見えますが、実は「私たちの組織ってこうだよ」と思っている組織の自己認識を変えていくことに通じています。

さて、この「いまの私たちはこうだ」と「これからの

私たちはこうだ」の変化の間にはそれを越えずには行けない境界線のようなものがあります。

この企業で言えば、

- ・誰もついてきてくれないんじゃないか
  - ・もっと忙しくなるんじゃないか
  - ・やっても変わらないんじゃないか
- などという恐れや抵抗です。

このような感情、思考を「エッジ」と呼んでいます。

## エッジを軽く越えてゆく

エッジの向こうにはその組織の手に入れたいものが広がっています。エッジを越えるには感情的な障壁を乗り越えなくてはなりません。そこでこの時間でエッジを越える疑似体験をチームにしてもらいました。

やり方はいろいろありますが、今回はカラーージュを使うことにしました。雑誌の切り抜き、写真、折り紙やテープ、シールなどを用い、自分たちの姿を模造紙の上に表現してもらおうのです。

まずは、現在の姿。個人個人のイメージで作るものは、形は違うものの似通っています。すごく頑張っているのに孤独、抱えきれない、そのような説明が続きました。次に、今あるものを壊してでもいいし、その上でもいので、この組織のやりたい姿を「みんなで」作るよう指示を出しました。

チームに緊張感が走りました。人が作ったものを壊す恐ろしさ、手を出すことへの抵抗感。これがエッジです。このチームでは、誰かが行動を起こすまで7分間の沈黙がありました。エッジと戦っている時間です。

ついにメンバーのひとりが行動を起こしました。まず、自分の作ったものを壊し、隣の人の制作物とつなげて行きます。次々とメンバーの手が動き始め、制作物を中心に一個の輪ができてきました。そこにある集中のエネルギーは感動的ですからあります。

終了後の振り返りでその写真を見せた瞬間、メンバーからは「おお～っ」という声が漏れました。今まで見たことのない自分たちの姿がそこにあったからです。

疑似体験のエネルギーは、体験の振り返りをするうちに、実際の現場をどうするか具体的な話に自然に移行させます。このチームでもこのあと、会議を具体的にどうするかの話が熱を込めて行われました。

## 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25回 「改革マインド」

## 【「心・技・体」の基礎はマインド】

経営には、大小の悩み(課題)は付きもの。そして、その課題を一つずつ解決していかないと、経営改善そして目標達成は困難となります。では、課題解決の方法は、スポーツの世界でいう「心・技・体」すなわち、「やるぞ!」というマインド、課題解決のために必要なスキルやしぐみ(しくみづくり)そして基になる経営資源(人・モノ・金・情報等)のポテンシャルの三つを融合させた解決策ということになります。では、これら三つの要素は並列して重要であり、特に優劣はないのでしょうか? ・ ・ 決してそうではありません。スキルやしぐみ(しくみづくり)を行うには、その必要性を認識して、「よし!〇〇を習得するぞ!」「〇〇のしくみづくりをする!」といった決意というマインドが必要です。また、課題解決のベースとなる、目標達成を担保するために経営資源のポテンシャルを上げるにも、考える→実行する→結果を出す→結果を蓄積する・ ・ という一連のプロセスを投げ出さずに継続して実行していく継続意思というマインドが必要です。すなわち、課題解決の方法である「心・技・体」の基礎は、「マインド=必ず目標達成するという強い思い」なのです。

## 【中小企業再生支援の経験から】

全国の中小企業の再生支援に関わるが多々あります。再生支援には、コンサルタントのチェックポイントである「再生の切り口」があり、例えば建設業であれば、受注、資金、実行予算、購買、施工管理、人材育成・ ・ といったメニューの熟成度をチェックして、アクションプラン(改革の具体策)を策定します。それを実行すれば、再生はみな順調に進むのか・ ・ と思われそうですが、実際にはその改革スピードが企業によってかなりの差が出ます。理由は簡単で、そのスピードの違いはまさに経営者並びに管理者達の「改革マインド」が高いかどうかにかかっているのです。経営者が経営改善に向けてマインドが高く、やる気に溢れている。そのリーダーシップの下に管理者や従業員を引っ張り、粘り強く改革を断行する。そんな企業の場合は、改革スピードが極めて早いのです。しくみづくりもスキル

アップもそのマインド故に着実に進み、その結果が資源のポテンシャルを引き出す・ ・ といった極めて「あるべき姿」に近い結果が実現できるのです。その一方、マインドが低い経営者の再生は、スピードが上がりません。場合によっては、途中でギブアップするケースさえあります「当面の資金さえ回ればよい。」「士気の下がった従業員を焚きつけるのは大変。面倒だ。」そんな意識の経営者の場合は、どんなに実現可能なアクションプランがあっても、馬耳東風状態となり、改革は遅々として進みません。その違いは、「改革マインド」の高さ、もっと言えばマインドの有無によります。

地方の老舗の土木・建築・住宅のゼネコンであるA社の場合、「改革のマインド」が極めて高いケースでした。Bさんは、A社が同族企業、娘婿による承継、これまで勤めていた会社を任意退職して、その地方に移り住んで「背水の陣」(帰る所がない)という状況にあり、先代が残した大きな借入や、不採算部門を預かった状態で会社の再生を預かることになりました。Bさんは、勉強熱心、やる気十分、人柄もよく他業界の出身ながら、その業界のことを積極的に学び、従業員と常に向かいあって改革に着手してきました。結果は歴然、計画1期目から早々と計画売上を達成できています。まさに「改革マインド」の高さ故に改革のスピードが早かったのです。では、「改革マインド」はどこで身に付いたのでしょうか?率直「改革マインド」はその方の生き様の部分であり、断定はできませんが、「思い」や「将来ビジョン」を持つことが、その「改革マインド」の醸成に一役を買ったことは想像に難くありません。

どんな会社にも問題(課題)はあります。その課題を放置するか、意識を持ってすぐに「改善」「改革」に着手し、実行するか、そして解決が例え困難でも、粘り強く解決するまで立ち向かえるかという、「改革マインド」が勝負を決めるといっても過言ではありません。あなたは経営者・管理者として「改革マインド」を持っていると自負していますか?