

2 ターザンを思い出しながら、昔読んだある本の一節を思い出した。テール・カーネギーの「人を動かす」という本である。アメリカの人間関係研究の第一人者で、ビジネスマンや経営者など多くの人に愛されるロングセラーの一つである。

その本の「人に好かれる6原則」の中に、他人に対して誠実な関心を寄せることの大切さを説く中で、次のようなくだりがある。

「友を得る法を学ぶには、わざわざ本書（「人

3 われわれ人間は、自分のことにしか関心が無い。自分本位で人や外部を判断しがちだ。そして自分さえよければ人がどうなろうと構わない、という殺伐とした社会の傾向が、ここ近年強まっているように思えてならない。

もしも、仕事や人間関係に行き詰っているのであれば、それは他人の関心、他人の人生に誠実な関心を寄せてみることで、一つの解決の鍵である。

1 今から18年前、バブルに踊らされて金融機関から言われるままに不動産投資を行い、10億円ほどの借金を背負わされた医師の債務整理の仕事を受けた。彼は、都心の病院を手放し、地方都市に移り医院を再開。ポメラニアンの子犬もたに生きること、命の大切さを教えてくれた。8月9日、ターザンは静かに旅立った。大往生である。

我が家では、その子犬に「ターザン」という名前をつけて3人の子どもたちが面倒を見てくれました。やんちゃなターザンでしたが、子どもたちに生きること、命の大切さを教えてくれました。8月9日、ターザンは静かに旅立った。大往生である。

家族みんながターザンからたくさんのお話を学ばされた。家族を失うのは本当につらいものである。

を動かす」の本のこと）を読むまでもなく、世のなかでいちばんすぐれたその道の達人のやり方を学べばいいわけだ。その達人とは、われわれは毎日路傍でその達人に出あっている。こちらが近づくと思われはふりかえり始める。立ちどまって、なでやると、夢中になって好意を示す。何か魂胆があつて、このような愛情の表現をしているのではない。家や土地を売りつけようとか、結婚してもらおうとかいう下心はさらさらない。

何の働きもせずに生きていける動物は、大だけだ。にわとりは卵を産み、牛は乳を出し、カナリアは歌を歌わねばならないが、犬はただ愛情を人にささげるだけで生きていける。」

「人はだれでもみな、自分をほめてくれるものを好くものだ。友人をつくりたいなら、まず人のためにつくすことだ。人のために自分の時間と労力をささげ、資力ある没我的な努力をおこなうことだ。」



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

産むことは罪か

「両親を訴えたい」「何の罪で?」「僕を産んだ罪」

7月公開の映画『存在のない子供たち』は、東の貧民窟で出生届も出されずに法の外で育った少年が12歳にして両親を訴える映画です。最近インターネットで見かける「子を産むのは罪だ」という言説、いわゆる反出生主義が気になっていて鑑賞しました。彼らの悲しい境遇ももちろんですが、その親が「（私たちが）どんな暮らしをしているか考えたことある?一度もないでしょこの先もないわ」と裁判官に訴える場面が印象に残っています。単純に産んだ親だけを裁けばいい問題ではないと感じました。

同じく7月発売の川上未映子の新作小説『夏物語』も、産むこと、特にAID（非配偶者間精子提供）を取り上げた作品です。産むことは一方的かつ暴力的で、幸せになれるか分からない賭けだ。そう主張する女性が物語の鍵を握ります。避妊あるいは不妊治療、出生前診断が豊かになり、産むことに関しての選択肢が増え、だんだんと子どもは「できちゃった」ものから意図的につくものになりました。その結果として、私たちは産みの問いに直面しているのだと思います。反出生主義に共感するわけではないのですが、これらの映画や小説にふれる中で、背景を理解することができました。色んな人がいる、色んな主張があるということ、文脈と温度をもって理解できる点は物語の効用だと思っています。

「子を産むのは罪だ」という意見をよく読むと、多くは「【こんな社会に】子を産むのは罪だ」と読みかえられることが分かります。もし産まれたことを嘆き、産むことを罪だと思う子どもがいたとしても、それはその親だけではなく、社会の罪だとも思います。社会とはここにいる全員です。

釜澤 菜穂

編集後記



社会保険労務士法人・行政書士事務所

オフィス・サポートNEWS

〒104-0032 東京都中央区八丁堀1-3-2 佐藤ビル5F
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

第126号 2019年8月

発行責任者 鎌田 勝典

TOPIX

2019年10月から適用される最低賃金額が出そろいました

労使トラブル110番

私傷病休職における休職期間は

固定した期間とすべきか、その都度決めるべきか?

連載

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント

新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

司法書士の業務つれづれ帳

JAZZでほっと一息

となりの弁護士 ほか

時言

副業・兼業の推進と過労死リスク

1. 厚生労働省の「副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する検討会」は、8月8日、副業・兼業の場合の労働時間管理の在り方に関する報告書をまとめた。昨年7月から9回にわたって開催した会議のほぼ結論のようなものである。

2. 従来の通達（昭和23.5.14基発第769号）では、「複数の事業場で労働する場合（事業主を異にする場合をも含む。）、労働基準法の労働時間に関する規制は通算して適用される」「この場合、法定の割増賃金は、後から契約した事業主に義務がある」としていた。

3. 今回の報告では、「労働時間を把握することは、企業にとって、実施することが非常に困難」としたうえで、次のような案を例示した。

①「労働者の自主申告を前提に、通算して割増賃金を

支払いやすく」するため、「例：使用者の予見可能性ある他の事業主の下での週や月単位などの所定労働時間のみの通算して割増賃金の支払いを義務付けること」

②「各事業主の下で法定労働時間を超えた場合のみ割増賃金の支払いを義務付けること」

4. 上記の①案は、「労働者の自主申告」を前提にしていること、「所定労働時間のみの通算する」としていることからすると、実際の労働時間のカウント義務を免れるものであり、②案は、複数の事業場の労働を通算すること自身を放棄するものである。全く従来の立場を投げ捨てるだけでなく、結果として過労死を促進するリスクのみ増大させる案である。「働き方改革」とは名ばかりとのそしりを免れない。

2019年10月から適用される最低賃金額が出そろいました

1. 2019年10月から適用される最低賃金の改定額が出そろいました。東京と神奈川で時給が1,000円を超え、鹿児島など一部の地方では国が示した「目安」を超えて都市部と同等以上の引き上げを決めました。政府は2017年に策定した「働き方改革実行計画」において、「年率3%程度を目途に最低賃金を引き上げ、全国加重平均が1,000円になることを目指す」としており、引き続き引き上げが予想されます。

2. それでも鹿児島、沖縄、鳥取などの790円と東京1,013円との間には78%の差があり、年収総額は都市と地方で50万円近い差となり、この10年間で2倍にまで差は広がりました。地方と都市部との間に必要な生活費がそれほどの差はなく、全国一律1,000円を早期に実現すべきとの世論は強まっています。

3. 国際的にみて日本の最低賃金は非常に低い水準にあります。OECDによると、購買力ベースで、オランダを100とすると日本は65%程度です（フランス96.3%、イギリス90.1%、カナダ83.9%、アメリカ79.5%）。

4. 企業経営にとって、最低賃金に反する給与は罰則が科されますから、最低これを上回ることは当然として、人件費管理、労働生産性の向上を図っていくことが必要となります。

	2019年	引上額
北海道	861円	26円
青 森	790円	28円
岩 手	790円	28円
宮 城	824円	26円
秋 田	790円	28円
山 形	790円	27円
福 島	798円	26円
茨 城	849円	27円
栃 木	853円	27円
群 馬	835円	26円
埼 玉	926円	28円
千 葉	923円	28円

	2019年	引上額
東 京	1013円	28円
神奈川	1011円	28円
新 潟	830円	27円
富 山	848円	27円
石 川	832円	26円
福 井	829円	26円
山 梨	837円	27円
長 野	848円	27円
岐 阜	851円	26円
静 岡	885円	27円
愛 知	926円	28円
三 重	873円	27円
滋 賀	866円	27円
京 都	909円	27円
大 阪	964円	28円
兵 庫	899円	28円
奈 良	837円	26円
和歌山	830円	27円
鳥 取	790円	28円
島 根	790円	26円
岡 山	833円	26円
広 島	871円	27円
山 口	829円	27円
徳 島	793円	27円
香 川	818円	26円
愛 媛	790円	26円
高 知	790円	28円
福 岡	841円	27円
佐 賀	790円	28円
長 崎	790円	28円
熊 本	790円	28円
宮 崎	790円	28円
鹿児島	790円	29円
沖 縄	790円	29円
全国加重平均	901円	27円



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

case1

ガンの障害年金請求について

Question

自営業を営んでいる52歳の夫がすい臓がんと判明しました。1月に背中の痛みを感じ近くの内科医に行ったときは痛み止めの薬をもらいました。その後、痛みは治まらず別の医師の受診の際、大病院での検査を勧められ、紹介状をもらい、検査したところ、すでにステージⅣ（末期）であると判明しました。障害年金の請求をすることはできますでしょうか。

Answer

がんも障害年金の対象となる疾病です。
【障害基礎年金における保険料納付要件】
自営業ということなので、国年金加入時の初診日と思われるので、障害基礎年金の請求になります。初診日の段階での保険料納付要件を念のため確認します。保険料納付要件とは、次のいずれかの要件を満たしていることです。
（1）初診日の属する月の前々月までの全被保険者期間中において、保険料納付済期間または保険料免除期間を足して3分の2以上あること（保険料滞納期間が3分の1未満であること）。
（2）初診日の属する月の前々月までの1年間に保険料滞納期間がゼロであること（平成38年までの特例措置です）。
【がんの障害年金の困難性＝認定日要件】
次の要件は認定日要件です。障害年金は、原則として、初診日から1年6ヵ月を経過した日を障害認定日と呼び、その日に障害等級1級または2級に該当しているかどうかで判断

されます。ステージⅣということであれば、かなり進行している状態だと思いますので、多分障害等級の該当性は問題ないと思いますが、問題は1月が初診日であれば障害認定日は来年の7月となりますので、その時点で判断されるということになります。若い方の末期がんの場合、往々にしてそれまで命が持たないで亡くなってしまうケースが多いのです。

一般にすい臓がんは胃に隠れた臓器のがんであるため判明が遅れてしまうと言われています。もし背中の痛み等の自覚症状があり、病院に行かれた日がもっと早い時期であれば、すでに障害認定日を迎えているか、それを過ぎていたということも考えられます。仮に障害認定日を過ぎていたとしても、事後重症といって、認定日以降症状が重くなった場合にも請求できるという制度があります。

初診日がもっと早い時期になかったのかどうか、診察券などもチェックして確認してみてください。

case2

処遇改善加算は残業代単価に入れなきゃいけないか？

Question

介護施設や保育園の職員の給与水準改善のため、国や自治体から処遇改善加算が支給されるようになりました。これをもらった場合、割増賃金の計算の基礎に入れる必要はあるのでしょうか？

Answer

【割増賃金の計算の算定基礎】
労働基準法37条5項及び労働基準則21条で列举する除外賃金は、次のようになっています。

- ① 家族手当
- ② 通勤手当
- ③ 別居手当
- ④ 子女教育手当
- ⑤ 住宅手当
- ⑥ 臨時に支払われた賃金
- ⑦ 1ヵ月を超える期間ごとに支払われる賃金

（注1）①～⑤は、労働の内容とは無関係な個人的事情によって支払われるため、こうした事情で割増賃金額が変わることは不合理であるという考え方です（したがって、家族手当や住宅手当を、扶養人数や住宅負担の有無を問わず一律に支給するような場合は、名称が家族手当、住宅手当であって

も除外賃金とはみなされません）。
（注2）⑥の「臨時に支払われた賃金」とは「臨時的、突発的事由に基づいて支払われたもの」のことで結婚手当などが例です。

（注3）⑦の「1ヵ月を超える期間ごとに支払われる賃金」とは、賞与、1ヵ月を超える期間の出勤成績などの事由によって支給される精勤手当や奨励加給などを指します。

【処遇改善加算が毎月の給与によって支給されると算定基礎賃金】
処遇改善加算を賞与として支給するならば、それは上記⑦に該当しますので、割増賃金の算定基礎から除外されます。一方、月々の給与に加算（基本給や手当として支給）されるならば、除外賃金とはならず、割増賃金の算定基礎となります。一部に「処遇改善加算は行政によって一時的な措置として支給されるのだから⑥に該当するのではないか」という疑問もあるようですが、この場合は⑥の「臨時に支払われる賃金」の概念とは違います。



相続の多国籍化

司法書士事務所リーガルオフィス白金
代表司法書士 飯田 茂幸

URL:<http://shirokane-legal.com/>



日本領事館で署名証明書という書類を取ってこれを印鑑証明書に代える。問題は、このアメリカ在住の相続人が現在93歳と高齢で、居住地から一番近い日本領事館まで約550kmの距離にあること。日本でなら東京から大阪の距離。調べてみると車で行く以外の手段がないようだった。また、もしこの相続人が亡くなると、その子供（アメリカ国籍）が相続人となる。

③相続人が中国人

Kさんの子供の一人（Aさん）の妻が中国国籍だった。また妻の連れ子と養子縁組していた。そしてAさんは亡くなっているため、その妻と連れ子が相続人となった。相続登記には相続人の戸籍を添付するが、日本の様な戸籍制度があるのは台湾、韓国だけで、中国にはない。相続人が中国国籍の場合は、中国の公証人に「出生公証書」を発行してもらい、これを戸籍に代える。印鑑証明書については、日本に居住していれば取れるが、日本に住所が無い場合は中国の公証人に「声明書」を発行してもらい、これを印鑑証明書に代える。本件での問題は、妻は日本に居住しているが、連れ子は日本に来たことがないので、まだ連絡が取れていない。

この様に、相続登記や相続に関わる手続きが放置されると、後々になって様々な問題が顕在化する。この先、海外に居住したり国際結婚することはさらに増えるであろう。

①戸籍の取得

相続人調査のために戸籍を取得する。亡くなっている人は生れてから亡くなるまでの戸籍、それと相続人の現在戸籍を取る。本件では戸籍を取る対象者が27人となったが、転籍（籍を移す）を繰り返す人が多く苦戦した。また、Kさんの相続人の相続人（亡くなっている子供達の配偶者や子供等）でも亡くなっている人が多く、その人も生まれてから亡くなるまでの戸籍を取ることとなり、戸籍の請求数が増えた。結果として約50通の戸籍を取った。

②相続人がアメリカ在住

相続人の一人がアメリカに住んでいる。相続登記には印鑑証明書の添付が必要となるが、日本に住所がない場合は、現地の



アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

The Days Of Wine And Roses 酒とバラの日々

バンド仲間では「酒バラ」と略されて呼ばれる誰でも知っている曲です。ヘンリー・マンシーニ作曲、ジョニー・マーサー作詞。「ムーン・リバー」もこのコンビで作りました。1962年制作のアメリカ映画「酒とバラの日々」の主題歌でアカデミー歌曲賞を受賞しています。その翌年には有名歌手が次々とカバーしています。アンディ・ウィリアムズ、フランク・シナトラ、ペギー・リー、パティ・ペイジ、パット・ブーン、サミー・デビス・ジュニアなどです。日本では倍賞千恵子がレコード化しています。1964年グラミー賞最優秀レコード賞、最優秀楽曲賞を受賞。

個人的にはオスカー・ピーターソン トリオの演奏が好きでした。何と言っても学生の頃でしたから、とても新鮮に聞こえました。ジャズのプレーヤーはこの曲を作曲した通りには演奏しません。自分なりのアレンジを加えて演奏します。

幸福の日々は束の間に過ぎ去りて
行く道を閉ざす（二度と戻れない）扉のその奥を
人は知らず

1人の夜は思い出す
去りし日の満ち足りた微笑みを
酒とバラの日々を、（そしてあなたの事を）

あらかはひろし訳詞、倍賞千恵子が歌ったものらしいです。

酒とバラの日々
子供が戯れるように笑って、走り回った
閉じたドアに向かって牧草地を抜ける
そのドアには「二度と戻れぬ」と書かれていた。
以前には無かったのに

寂しい夜が教えてくれる
過ぎ去るそよ風が思い出で満たされる
私を紹介した時の金色に輝く微笑み
酒とバラの日々、そして君

年を取ったせいでお酒が美味しくないと感じる日があります。飲まないで寝る日が数日続くことも。尿酸値が高くなりビールも控えめ。暑さのせいでしょうか。お酒が美味しいと感じる日々が待ち遠しいです。



私傷病休職における休職期間は固定した期間とすべきか、その都度決めるべきか？

Question

メンタルの病（適応障害）で欠勤が続いている者がいます。
弊社の就業規則においては、私傷病の場合「欠勤が3ヵ月続いた場合、休職とする」、休職期間は、勤続年数に応じて、「最長1年」とか、「最長3年」としています。
ご本人の勤続年数からすると3年の休職期間となるのでしょうか？
給与負担や退職金負担との兼ね合いもあるので、ご意見をお聞かせください。

Answer

【休職制度の法的意味】

もともと休職制度は法律上の根拠がある制度ではありません。ただし、休職制度を就業規則で設けている会社は少なくありません。

長い職業人生の中では、従業員本人が病気になったり、ご家族の病気や介護などの諸事情が生まれることも少なくありません。働くことが不可能であれば、法律上は、普通解雇事由となります。ただ、これらの人をすべて解雇してしまつては、人材の確保に困難が生じたり、一人ひとりの従業員も安心して働くことができませんから、休職期間というのを設けて病状の回復等を待つとしているわけです。

休職制度とは解雇を猶予するための制度として会社が任意に設けている制度です。本来、休職させるかどうかは会社が命ずるものであり、労働者の権利ではないのです。もちろん就業規則で、労働者の権利として保証すると規定していれば、労働者の権利となりますが、本来的な意味はそうではありません。

【私傷病によって

休職事由と休職期間は違ってくる】

では休職させるかどうかの判断及び休職期間の適切な設定はどうあるべきでしょうか。一言で言えば、私傷病によって千差万別だということです。

（1）まず休職させるかどうかの判断事由ですが、就業規則で「欠勤が1ヵ月を超えたとき休職させる」という規定のところがありますが、必ずしも「連続欠勤1ヵ月」と固定する必要はありません。メンタルの病気の場合、出勤と欠勤を繰り返すような例が多く、その場合はいち早く休職させて治療に専念させた方が回復も早いと言われています。

こうしたケースに対応できるように、休職の要件を「欠勤が1ヵ月続いたとき」だけにしないで、「連続又は断続して」とか、「通常の労務提供ができないと

き」なども休職事由として規定しておくことによって柔軟な対応が可能となります。

（2）次に休職期間についてですが、これも病気によって違います。

例えば、ガンを患った場合を考えると、ガンの発生部位とステージによって変わってきます。初期のガンで手術をすれば数ヵ月で復帰できる場合もあれば、抗がん剤治療等の場合には必ずしも休職とせず一定期間制限勤務とした方がいいということもあるでしょう。また、末期がんで、ご本人やご家族の意向も早期退職を望み、退職金で治療費を工面したいという希望を持っておられるケースもあります。

最近増えているメンタルの病気でも、一番多いうつ病の場合、軽いうつ病であれば数ヶ月間の休職を経れば徐々に復帰できるケースが多く、逆に数年の休職が必要なケースもあります。ご相談の適応障害であれば、特定の原因や職場環境が原因で発生する病気ですから、特定の原因や職場環境が変われば元気に復職できる例が多いと言われています。

これらの一つひとつの休職期間の設定は、主治医や産業医の意見をもとに、その都度判断し、必要に応じて休職期間を短縮あるいは延長も行うのが適切だと思います。

【休職期間は上限期間とすべき】

以上から、就業規則における休職期間の設定は、「勤続〇年＝休職期間〇年」などと固定した規定にするのではなく、「勤続〇年＝休職期間の上限〇年」などと幅を持たせ、その上限期間の範囲内で会社がその都度「休職期間を定める」とした方が良いでしょう。

私傷病の種類と今日の医療技術の進歩などを踏まえて、規定の見直しを図ってください。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント④

MORI 社会保険労務士・行政書士事務所
代表 森 慎一 (<http://office-mori.biz/>)



第40回：内規は労基署に届け出る？

先日、関与先の担当者から「内規」について相談があり、一通り中身が固まった後で、「内規は労基署に提出しなければいけませんか？」と質問されました。就業規則ではないから出す必要はないのでは？と考えたのだと思いますが、この問題、どのように考えればよいのでしょうか。

1. 内規とはなにか

社員の労働条件は、その大部分が「就業規則」によって決まります（賃金規程や退職金規程などの別規程も「就業規則」の一部となります。）。しかし、会社によっては、就業規則には概要を定めて、具体的な基準や計算方法は内規や細則など（以下まとめて「内規」）に記載して、それに基づいて運用されている場合があります。たとえば、（政府の掛け声だけ大きい）副業・兼業について、就業規則では許可制であることだけを記載し、その許可基準は内規に定めるという具合です。

このように内規を別に定める理由は、いろいろ考えられますが、よく聞くのは、内規なら変更するのが簡単だからというものです。つまり、内規は就業規則とは異なる「内部の規定、内々の決まり」ですので、その内容が労働契約の内容になることはなく、変更する場合も就業規則の不利益変更のような厳格な規制も受けないというわけです。

しかし、そうはいつでも労働条件を定めていることに違いはありません。内規と名前がついているだけで就業規則とは別物と扱うのは少々都合が良すぎるのではないかと考えるのも自然なことだと思います。

2. 「内規」が労働契約の内容になる場合

実は、内規であっても運用の実態などによっては、労働契約の内容と認められる場合があります。それはどのような場合かという、次の3つのパターンに整理できます¹⁾。すなわち、①個別の合意と認められる場合、②就業規則の一部と認められる場合、③労使慣行と認められる場合、です。

たとえば、従業員が、昇給について定めた「運用規程」に従って定期昇給を実施することを求めた裁判例では、運用規程が従業員に周知されていなかったことから就業規則の一部であることは認めなかったものの、従業員に対して提示し、説明していたこと、9年間にわたって運用されていたこと、異議のある従業員はいなかったことなどを理由に「黙示の合意」の成立

を認め、請求を認めたものがあります³⁾。このように内規も、その実態から個別合意が成立していると認められ、労働契約の内容になると判断される場合があるのです。また、この裁判例では否定されましたが、内容が周知されるなど就業規則と同じように運用されていれば、就業規則の一部と認定される可能性もあったといえるでしょう³⁾。

したがって、内規を就業規則の一部ではないとする場合には、文字通り「内々の決まり」として取り扱うようにする必要があります。この場合、開示や周知、そして冒頭の質問の届出は、行わないようにしないと理屈が通らないことになります。

なお、内規による運用が労使慣行と認められた裁判例もあります⁴⁾。判決では、約14年にわたって内規に定められた支給基準に従って退職金が支払われていたこと、労使ともこの取扱いがされるものと認識されていたと推認されることなどを理由に、労使慣行が成立していたことが認められました。

3. 就業規則の記載事項に漏れはないように

内規を就業規則の一部ではないものとして取り扱う場合、当然、本則の記載事項の漏れのないようにする必要があります。たとえば、退職金の定めをする場合には、「適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項」を記載しなければなりません（労基法89条3号の2）。これらの事項に抜けがある就業規則（退職金規程）は、届け出ても作成・届出義務違反となってしまうことに注意してください。

1) 藤原宇基「注意！判例をチェックしましょう」労務事情 2016.4.1
2) 千葉地判H22.3.19「三和機材事件」
3) 「ANA大阪空港事件（大阪高判H27.9.29）」では、労働者が内規で定めた支給基準にそった退職功労金の支払を求めたところ、内規が一般的な就業規則とはその形式が明らかに異なっている上、就業規則を作成した場合に必要な意見聴取・届出が行われていないこと、内規であることが記載されていること、内規について労使の合意として書面が作成されていないことなどを理由に、就業規則の一部とは認められなかった。
4) 東京高判H18.7.19「キョーイクソフト事件」

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）



* ブログとFACEBOOK始めました！HPIにリンクしてご覧ください。



第76回：前向きか 後向きか

【3年後の結果は？】

ここ3年間コンサルティングに入っている会社の場合、この二分の傾向が顕著で、かつ、その結果がはっきり出ています。ある会社の建築事業部は、現場の利益出しには絶対の自信を持っていました。工事予算が厳しい時は、「業者をたたく」ことで利益を上げてきたのです。私はそれに対して、「業者をたたく」はお仕事を継続してもらうための『我慢』がついて回るので、長い意味ではプラスにはなりませんと伝えました。それに対して、「自分たちのやり方に意見された。自分たちのやり方は絶対だ。」という頑ななスタンスを終始変えることなく、部門コンサルティングを「忙しい」といってボイコットしたのです。

その一方で土木事業部は、長く現場管理者に予算管理を任せて組織的な利益管理をしてきませんでした。それに対し、長く安定して利益を確保するには、「実行予算管理」のしくみを作り、組織的に利益管理に取り組むことを提案しました。すると、十分な議論を経て、納得してその仕組みの構築をすすめたのです。

3年経ってどうなったでしょう？建築事業部は、外部の情報を活用することに「後向き」に自説にこだわり、マイペースを続けたものの、競合が出てきたことや、地域の需要が落ち込んできたことなどから、利益が大きく減少するという事態に遭遇しました。一方で、「前向きな」土木事業部は、愚直にしくみの構築に取り組んだことで、安定した目標利益率を上げることができるようになりました。

自分に自信を持っていて、“コンサルなにするものぞ”の態度で「後向き」に取り組む姿勢は、改善につながりませんでした。一方で、改善に対して「前向き」に愚直にしくみづくりに取り組んだ姿勢は、安定利益の獲得に至ったのです。

「前向きか 後向きか」はとても重要なことです。そのマインドの時点で改善ができるかどうかの勝負があったとも言えます。「前向きな」会社・社員を目指したいものです。

中小企業のコンサルティング指導を行っている、社員さんのコンサルティングに向き合う姿勢が「前向きか 後向きか」と二つに大別できます。つまり、「前向き」・・・今の会社の課題を改善すべきと考え、自分の問題としてとらえている。「後向き」・・・会社の問題は自分の問題ではないし、面倒くさい。やらされ感が強く、真に改善を目指していない。ということです。率直、「前向き」な社員さんを行う改善活動は、ストレートには改善ができなかったとしても、確実に改善が図れます。なぜなら、改善しようというマインドがあるからです。一方、「後向き」な社員さんとの改善活動は進みません。当然、気持ちが入っていませんから、改善活動自体が「消化試合」と化しているのです。

【前向き社員と後ろ向き社員の特徴】

「前向き」な社員さん達の特徴をもう少し詳しく説明します。

- ① まずは、人の話をちゃんと聞いて、次回までに何かしらの対応を必ずしてくる。
- ② 自分の考えを持っていて、疑問に思えば質問してくる。議論になる。
- ③ 自分で手を動かしてやってみる習慣があり、数字で物事をとらえるのが得意。

一方、「後向き」な社員さんの特徴は、

- ① 座って聞いているが、理解しているかどうかかわからない。宿題としてワーキングをお願いしたことは「忙しい」との理由でやってこないことが多い。
- ② 発言を求めるなどの働きかけをしても反応が弱い。質問はない。議論はしない。
- ③ 記録をとらない。言われなければ自分から行動しない。話が感覚的など。