

3 巷では、倒産が少しずつ増え始めている、と言われていますが、それは職業柄も感じていることです。

2 さて、経済の領域では、ひと昔前まで飛ぶ鳥を落とす勢いであった日本の有名企業が、瞬間に経営不振に陥ってしまうという現象が多くみられました。

1 今年、日本列島は、大雨・台風など自然災害の大被害が相次ぎました。地球温暖化に対する地球規模での対策を協議する気候変動に関する国際連合枠組条約の締結国会議であるCOP25がフランスのパリで開催されましたが、人類は未だ有効な地球温暖化対策を示し得ていません。

さて、経済の状況に、スウェーデンの高校生であるグレタ・トゥンベリさんをはじめ、若い世代の行動が大きく盛り上がりつつあるのは、今後も注目したい点です。

大手企業では、思いっくだけでも日産自動車、ヤマト運輸、関西電力などの伝統的な企業が、コンプライアンスの点から大きく社会的信用を落としてしまいました。また、小売業の優等生であったセブンイレブンも、時代の変化の中で24時間営業の見直しを迫られていますし、残業代の未払い問題も社会問題になりました。いきなりステークスも、急成長旧衰退の目まぐるしい変化です。

奢れるもの久しからず

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

とにかく、先進国の中では、日本だけがこの20年間実質所得・賃金が上昇していない国であり、国内消費が伸びず、他方で消費税を始めた税負担がじわじわと生活を締め付けています。

東京オリンピックを前に、建設業・不動産業等の一部業界は好景気と言われていますが、そろそろピークを迎え、後は下り坂と言われるか、坂をどこまで転げ落ちるのか、来年は不安を感じる年になりそうです。

4 企業の盛衰を見ると、一つは今進行している国際化や多様化という変化に適応できていないという普遍的な共通点があります。

もう一つは、変化への対応とも関連しますが、強者の奢りです。自らの力や権力を過信し、謙虚さを失い奢りが出てくると、組織は必ずどこかで行き詰ります。

今は、絶対的に見えていたとしても、不満や不信はマグマのように地下に溜まり続け、ある限界点を超えると必ず大きな変化が起こります。

昔から、奢れるもの久しからず、と言われていました。今は好調であつても常に変化に適応し、謙虚に生きなければなりません。奢れるものの前で、正義が通らないことがあつても、久しからず、を信じて、自分ができる努力を進めていきたいと思えます。

2019年ユーキャンの新語・流行語大賞トップ10に「#KuToo」がノミネートされました。「#KuToo」は「靴」「苦痛」「#MeToo（性被害体験を告白・共有するためのSNS上のハッシュタグ）」の言葉を掛け合わせた造語です。女性が仕事でパンプスやハイヒールの靴を強制されて苦痛を感じていることに声をあげ、職場環境を変えていこうという運動のきっかけとなりました。

私は大学時代に美術館で監視員のアルバイトをしたことがあります。黒スリッパ黒パンプスの指定で、足が痛くて立ち続けるのがしんどく、もう二度とやらないと心に誓ったのを覚えています。見た目が実際に他者の印象を左右することは事実ですが、美術館の監視員がスニーカーでも問題ないとは思いました。派手な色や柄の装いは客の美術鑑賞の邪魔になるので、真っ黒で動きやすい服装がベストではないでしょうか。その場に何が必要で、何が必要ではないのか、痛みを感じる人がいると知った上でも強制すべきルールなのか、検討の余地があるでしょう。

ちなみに先日は職場の忘年会に参加しない「#忘年会スルー」が話題になりました。その時間では他にやりたいことがある、お金を払ってまで上司の自慢話を聞きたくない。職場の人間関係への不満が噴出してきているのだと思います。

インターネットはスピードで、どんな話題が変わっていくけれど、ハイヒールも忘年会も複合的な問題をはらんでいます。誰かが感じる苦痛の根源に必然性はあるのか、強要や差別はないのかということは、もっといいねに考えられていい話だと思います。

来年はどんな言葉が流行るのでしょうか。そこにはどんな背景があつて、問題があつて、思いがあるのでしょうか。注目したいです。

金澤 菜穂

編集後記

ハイヒールと忘年会

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130号 2019年12月

発行責任者 鎌田 勝典



銀座駅地下 松屋銀座のショーウィンドウ

時言

“稚拙”と“驕り”が破綻への道か～セブンの残業代未払い

一体セブン本部は何をやっているのか、顧問弁護士や顧問労士もいるだろうに。セブンの残業代未払い問題である。

9月に労働基準監督署から受けた是正勧告により発覚した残業代未払いは、セブン本部が把握している対象者（30,450人）だけで4億9000万円、1970年代からの未払い総額だと数十億円規模と指摘されている。

何が稚拙なのかというと、残業代計算式のミスである。ミスとは、一つは、精勤手当と職責手当という月額で支給される手当を残業代の基礎に入れていなかったこと、もう一つは、割増率が「1.25」ではなく「0.25」で計算していたこと。通常では考えられない初步的なミスである。しかも、過去何回か指摘された是正勧告が公にされず、次の経営者にも引き継がれな

いまとなっていたため、永松社長の記者会見も歯切れが悪い。

何が驕りなのかというと、その処理である。建前上は「過去にさかのぼって支払う」と言いながら、給与明細の提示を条件としていることである。だいたい昔の明細を持っている元従業員などほとんどいない。過去の給与振り込みの通帳を提示して断られた例もあるという。

セブンはこの間、24時間営業の見直しをオーナー達から迫られてきた。最近では、おでんなどを本部社員がオーナーに無断で発注していたことが問題になっている。オーナーの心が離れ、アルバイト達も「セブンでは働きたくない」という流れが生まれざるを得ないだろう。巨像も破綻の道を歩むのか？

伸びぬ賃金と負の循環～日本経済への警告

日経新聞が3日間にわたって1面で「安いニッポン」と連載しました（12月10日～12日、写真参照）。「失われた30年を経て、日本は給料が低い国になってしまった」というあるコンサル大手の指摘は、日本経済への警告となっています。



【ディズニー、ダイソーは世界最安値】

世界6都市で展開するディズニーランドの入場券は日本が最安値で、米カリフォルニア州の約半額。ディズニーランドの大人1日券（当日券、1パークのみ、10月31日時点）の円換算価格によると、東京7,500円、米カリフォルニア州13,934円、パリ11,365円、上海8,824円、香港8,811円。

同じ現象は他でも顕著に表れています。海外26カ国・地域でダイソーを展開する大創産業（広島県東広島市）。日本では「100円ショップ」として知られていますが、同じ商品が米国では162円、ブラジルでは215円、タイでは214円。同社の商品は中国で生産した商品が多いですが、その中国でも153円します。（表参照）

【ディズニーランド入園料】		【ダイソー店頭価格】
7500円	日本	100円
	米国	162円
1万3934円	カリフォルニア	
	中国	153円
8824円	上海	
8811円	香港	
1万1365円	フランス（パリ）	
	タイ	214円
	シンガポール	158円
	豪州	208円
	ブラジル	215円

こうした価格差は日本の為替レートが低く評価され過ぎていることが理由の一つにあるとされていますが、「いまの価格差は為替では説明がつかない状況にある」と指摘するのはあるエコノミスト。

経済協力開発機構（OECD）による、1997年の実質賃金を100とすると、2018年の日本は90.1と減少が続く。一方、米国は116、英国は127.2。企業は利益を内部留保に回し、賃上げが鈍り、働く人の消費意欲が高まらない。その結果、物価低迷が続き景気も盛り上がらない「負の循環」に陥っているようです。

【日本企業へのM&A件数は過去最多】

M&A専門のレコフ社（東京・千代田区）の調べでは、18年の中国企業による日本の未上場企業へのM&A（合併・買収）件数は、08年比6倍の25件で過去最高になりました。経営難や後継者不足で廃業寸前の中小企業が買収されているよう。「技術があるのに日本大手が興味を示さず、海外企業に安く買いたたかれる案件もある」。

日本の「安さ」を求めたインバウンド（訪日外国人）はたしかに多いです。しかし、インバウンドも頭打ちと指摘されており、そもそもインバウンドへの過度の経済依存は国際情勢や為替変動のリスクに直面せざるをえません。

【人材流出のリスク】

米系人事コンサル大手のマーサーが、世界129カ国と中国19都市を対象に実施している「総報酬サーベイ」によれば、システム開発マネジャーの報酬は、2007年を100とした場合2017年の年収は日本は99と微減。一方、ベトナム145、中国・上海176、タイ210。先進国では米国119、ドイツ107。日本にいるエンジニアに払う費用はシリコンバレーの半分だという。

日本から高いスキルを持った人材が流出する可能性が現実のものとなっているのです。

日本は世界の潮流から取り残されつつあります。発想の転換、新たな戦略が必要でしょう。



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

Question

職場の上司が指導の途中で激高し、暴力事件にまで発展してしまいました。ケガをした被害者は労災申請したいと主張し、労働基準監督署に相談に行ったところ、「第三者行為災害届」を出してくださいと言われ、弁護士からは警察に被害届を出しますかと聞かれたとのことです。被害者もここまで問題を大きくするつもりがなかったようです。会社としてどう対応したらいいのでしょうか？

職場内の暴力事件と労災申請

Answer

【労災申請権はあくまでも労働者にある】

職場内の暴力事件のなかには、ご相談のような上司・部下の関係から生まれる事件と、私的な恨み等の関係で生まれる事件とがあります。上司・部下の指導の過程から生まれた暴力事件については業務遂行性・業務起因性があるとされ労災事故と認められる可能性があります。また、その際は、ご相談のような「第三者行為災害届」の提出を求められることになろうかと思えます。第三者行為災害となった場合は、労災給付の額（治療に要した額や休業補償の額）の一部または全額が第三者（この場合は加害者である上司）に請求される可能性があります。

労災申請権はあくまでも労働者にありますから、会社としてそれを阻むことはできません。一方、被害者もここまで問題を大きくしたくないという考えもあるようですから、両者の意向を踏まえて、会社として当事者同士の話し

合いの場を提供するという対応がありうるでしょう。

【警察の被害届の意味】

警察に被害届が出された場合は、警察の判断により加害者を呼び出し調査を開始する場合があります。もちろん警察から示談の勧めがなされる場合もあり、その辺はあくまでも警察の判断によります。被害届を出すことそれ自身に法律的な意味はないのですが、被害届を出すことによってその後刑事告訴する意図がある場合は、被害届自身が刑事告訴の前提となる意味合いを持つことになるでしょう。

したがってそのような事態を避けたいのであれば、加害者が被害者側の弁護士と連絡をとって示談等の話し合いの申し入れをするのが得策でしょう。しかし、これもまた被害者の意向を第一義的に尊重されるべきと考えます。

Question

建設業です。昼間に元請から指定された現場で働き、そのときは何ともなかった従業員が、夜体調が悪くなって病院に行ったところ、昼間の暑いところで仕事をされたのが原因で熱中症となったのでしょうかと診断されました。病院からは労働災害となりますから、労災給付の申請をしてくださいと言われました。この場合は元請の労災で申請できますか？

昼間元請現場で働き、夜具合が悪くなって病院に行ったら熱中症と診断された場合の労災は

Answer

元請の現場での労働が原因ですから、当然、元請業者と話して元請側の労災申請の手続きをしてもらうのが筋です。下請の立場としてはなかなか言いづらいという面もあるでしょうが、下請会社の労災申請手続きをしてし

まうと、虚偽の事実に基づく申請となってしまいますから、のちのち発覚した場合は、会社の責任が問われることになってしまいます。



変化の年

1年間を振り返ると、今年は外国絡みの案件が多かった。建築主が外国人(中国)、相続人が外国に住んでいる(フランスとアメリカ)、相続人が外国人(中国とフランス)、会社の発起人、役員が外国人(中国、イタリア)。

外国が絡むと一番大変なのは「印鑑証明書」の問題。外国人でも日本に住んでいれば印鑑証明書が発行されるので問題ないが、外国に住んでいれば自国の行政機関や公証人からサイン証明書(署名証明書)を発行してもらう必要がある。また、例えば、アメリカ人がシンガポールに住んでいるとなると、さてどここの機関で発行してもらうかなど考える必要も出てくる(慣れないものもあるが)。

日本人も外国に住んでいると居住国の日本領事館でサイン証明書を発行してもらう。サイン証明書が嫌なのは、住所も名前など必要事項をすべて自筆してそれに領事館の印鑑を押印する様式なので誤記の可能性がある。フランスの日本領事館で発行されたサイン証明書を見たら「パリ市」の「市」が抜けていた。その証明書で登記は無事に完了したが、誤記の許されない業界にいる者としては嫌なものである。

もう一つ大変なのは「サイン(署名)」の問題。今年、有限責任事業組合(LLP)の組合員を増やす登記をしたいという依頼があった。新たに加入する組合員がイタリア人だった。その登記には、既存の組合員と加入する組合員が締結する組合変更

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/>



契約書を添付するが、その契約書に加入するイタリア人の契印(イタリア人はサインなので実際には契サイン)がなかった。

契印は、契約書が複数ページに亘る場合に、抜き取りや差し替えによる改ざんを防ぐためにページの綴り目にする押印を言う(実務上はこれを「割印」ということが多い)。英文契約書など海外では、署名欄を除く全ページの余白部にイニシャルサインをすることもあるようだが、製本の仕方にもよって改ざん防止の方法は様々のようだ。

契印がないと契約書として成立しないという訳ではない。そもそも契約は書面がなくとも成立する。しかし、契印がなければ契約書の改ざんの有無を判断しないといけないし、言い換えれば、契印があれば判断の手間はなくなる。ということで「契印は必ずしてください」と常に言うことになるが、ルールや文化の違う外国人にこれを伝えることは難しい(日本人でも契印を知らない人のほうが多い)。

私は涉外関係専門ではないし、今までは数年に1回ぐらいしか外国絡みがなかったが、1年間でこれだけの案件があると変化を感じざるを得ない。私自身も今年はミャンマーと台湾に行ったことを考えると、国際的な交流や取引はこれから急速に増えることが予想される。来年もまた変化の大きい一年となるだろう。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

So In Love 恋しているから

冬の夜空は星がいっぱいというのは空気の綺麗な太平洋沿岸での話ですね。北陸など雪の多い地方へ行くと冬の夜空は何も見えないのが普通。今回は「星が空にいっぱい」という歌詞があるSo In Loveを取り上げます。1966年から始まったNETテレビ(現:テレビ朝日)の日曜映画劇場のエンディング・テーマです。「ハイ皆さんこんばんは」で始まる名解説者 淀川長治さんの番組ですね。

映画の余韻に浸りながら、もの悲しげになる曲でした。クラシック音楽だと思っていた方もいるそうです。本当は恋の歌です。1948年コール・ポーターがミュージカル「キス・ミー、ケイト」の劇中歌として作詞作曲しました。パトリシア・モリソンが歌ったのが最初。次にパティ・ペイジがレコーディング。エラ・フィッツジェラルドが歌いジャズのスタンダードナンバーとなりました。

不思議ね、でも本当に
あなたの近くにいたとね
星が空にいっぱいになるの
あなたに恋しているから

あなたがいない時でさえ
私の腕はあなたをつかんでいる感じがする
ねえ、なぜだか知っている？
あなたに恋しているからよ

神秘的な夜に恋してる
そこであなたに最初に会った夜のこと
嬉しくてしょうがないくらい恋してる
あなたも私を好きになったことを知ったから

私を嘲って、傷つけて
私を裏切って、見捨てて
でも私は死ぬまであなたのものよ
恋してるから
恋してるから
あなたに恋してるから、私

うーん、最後はマゾですか？いいえ違います。実はこの歌コール・ポーター自身のことを奥さんの目線で歌にしたらしいです。お金持ちの家庭に生まれ、イエール大学卒業後、ハーバード大学に進学するも音楽家の道に進む。フランスに渡り、リンダ・リー・トーマスと出会い、結婚する。ゲイであったポーターは奥さんを裏切ることもあったようです。それでも彼を支え続けた。帰国後「ラブ・フォー・セール」や「夜も昼も」などのヒット曲を作り、このミュージカルで大成功を収めトニー賞を受賞します。奥さんを讃えた歌なのかもしれませんね。それでは、淀川長治さん風に「さよなら、さよなら、さよなら」



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

ホテルフロント業務に対する是正勧告

Question

ホテルのフロント業務に就く者が4名ほどおり(清掃その他の業務は委託会社から派遣)、この度労働基準監督署から呼び出し調査がありました。フロント従業員は、15時出勤、翌日11時退勤(途中1時間休憩と仮眠休憩6時間、計7時間休憩)の勤務で、週2〜3日の勤務という形態です。初めての監督署の調査なので、どこから対策を打っていいのやらわかりません。

Answer

【法定書類の整備から始める】

監督署の調査では、必ず法定書類の整備状況の確認から始めます。通常以下の書類を持参して出頭を指示することになります。

- ① 就業規則 ② タイムカード・出勤簿(6か月分)
③ 労使協定(36協定、変形労働時間制の協定等)
④ 賃金台帳(6か月分) ⑤ 健康診断個人票 ⑥ 労働条件通知書 ⑦ その他

したがって、これらの書類があるものは持参し、なければ最大限作成しはじめ、提出することになります。一つひとつの書類のポイントを整理しておきます。

<就業規則>

労働基準法では、常時使用する従業員が10人以上の事業場では就業規則を作成し、監督署に届け出なければならないとされています。なお、10人未満の事業所は就業規則に準ずるものを作成するのが望ましいとはされていますが、義務とはされていません。

<健康診断個人票>

健康診断は社会保険加入者については年1回以上の実施が義務付けられています。また、深夜労働が6ヵ月に24回(1ヵ月4回)ある事業場は、年2回の特定健診が義務付けられています。健康診断の記録を管理する必要があります。

<労働条件通知書>

雇用する際、労働条件を明示したものを書面で交付する義務があります。労働条件通知書とか雇用契約書など形態はさまざまですが、絶対的明示事項(必ず明示しなければならない事項)がありそれを全部記載しなければなりません。それは、「労働契約の期間(期間の定め)のあり、なし。ある場合は契約更新の条件も含めて)」、「就業の場所・従事する業務」、「始業・終業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇、就業時転換」、「賃金の決定・計算・支払の方法、賃金の締切り・支払の時期、昇給」、「退職(解雇の事由を含む)」です。

【労働時間の適正な把握】

<タイムカード・出勤簿>

平成29年1月20日付の通達「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」に

基づき指導が強化されている点です。そこでは、労働時間を適正に把握する原則的な方法は「使用者が自ら現認することにより確認すること」か、「タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎として確認し、適正に記録すること」の2つのいずれかであることとし、「やむを得ず自己申告制で労働時間を把握する場合」はその運用についての細かい条件が付されています。

貴社のフロント業務の場合、21時間拘束で7時間の休憩をはさむという勤務形態ですから使用者による現認を100%行うのは無理があるように思われます。したがって、タイムカード方式で把握するか、それとも一定の時間帯(休憩の入り・明けの時間など)に限って自己申告方式を採用するということになるでしょう。自己申告方式をとる場合には、実態との乖離がないかどうかをチェックされますので、監督署に一定期間にわたって報告することが義務付けられる可能性がありますので覚悟しておいた方がよいでしょう。

<賃金台帳>

労働時間を適正に把握した結果を記入し、賃金計算した結果を記入するのが賃金台帳です。賃金台帳には、賃金の計算期間、労働日数、労働時間数、時間外労働・休日労働・深夜労働の時間数、基本給・手当・その他賃金額、賃金の一部を控除した場合の額、これらの法定事項を記載しなければなりません。賃金の支払い額だけを記載したものは賃金台帳とみなされません。

【労使協定】

労使協定の中で必ず必要で、かつ、届出なければならないのは時間外・休日労働の協定(いわゆる36協定)です。たとえわずかでも残業や休日労働がある場合には、この協定を提出しなければ罰則が付きます。

また、貴社の場合は、1日14時間労働という変則勤務ですから、1か月単位の変形労働時間制の労使協定が必要です。この協定がないと、そもそも変則勤務が許されないことになりますし、また毎回の勤務ごとに6時間分の残業代を支払わなければならないことにもなります。

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44回:退職時の対応に関する規定

前回に引き続き退職まわりの規定についてみていきたいと思います。

1. 引継ぎ義務の規定

退職時に担当業務を引継ぐことは、労働契約に付随する義務と考えられています。ある裁判例では、「職を辞して労務の提供を停止するに当たっては、…自らが担当していた控訴人の業務の遂行に支障が生じることのないよう適切な引継ぎ…を行うべき義務を負っていたものというべき」としたうえで、自己の担当業務に関する何らの引継ぎもしないまま突然失踪し、以後、会社の業務を全く行わず、会社に何らの連絡もしなかったことについて、債務不履行責任が認められました¹⁾。

しかし、前々回にこの記事で、無期労働契約は、辞職の申出から2週間を経過することによって終了すると民法で規定されており、これは就業規則の規定（たとえば退職の30日前までに申し出なければならないとする規定）より優先されるということを述べました。つまり、引継ぎ義務があるからといって、それが完了するまで退職を認めないことができるわけではありません。

また、日本の年休の消化率が52.4%²⁾であることを思い起こしてみると、1か月程度は年休消化できる社員が少なからずいることになります。退職時の年休消化については、時季変更権を行使しようにも変更できる余地がない（退職日以降に年休を取得することはできない）ため、請求があれば法的には認めざるをえません。

したがって、十分な引継ぎ期間が確保できないことが見込まれる場合には、引継ぎをすることを社員に説得するかお願いして同意してもらわなければならないということになります。引継ぎ義務の規定はそのような場合の一つの説明材料としても明記しておくべきです。

以上のように、引継ぎ義務に関しては、それ自体は有効であるものの、現実には水際の対応は困難な場合が考えられるため、日ごろから対策をとっておくことが大切です。業務が担当者の暗黙知化・属人化しないようにマニュアルなどの文書にしておくことや、年休も計画的に取得させておくことなどが適当です。

最近では「退職代行³⁾」と呼ばれるサービスを利用して、それこそ何の前触れもなくある日突然来なくな

り、そのまま退職してしまうようなケースも少ないながら出てきています。その当否や法的な問題点はともかくとして、このような動向も、日常的な対策の重要性を認識させるものといえるでしょう。

2. 退職後の守秘義務の規定

就業規則で定めた守秘義務の規定が退職後にも効力を有するかどうかについては、前回の競業禁止義務でも触れたように、議論のあるところですが、規定自体は設けておくべきです。そのうえで、退職の際に個別に誓約書などを締結するのがよいでしょう。

3. 貸与品等の返還の規定

退職日までに会社所有のパソコンや制服、ＩＤカードなどの貸与品を返還することについても、当然のことではありますが、定めておくべきです。また、業務上取得した顧客や見込み客に関する情報も、あくまで業務を通じて取得したものですので、会社に帰属するものとして返却する義務を定めるようにします。

ところで、近年は顧客情報等も紙よりもデータとして取り扱うことが多くなっています。これは便利さの反面、データは複製が容易でしかも目に見えないものなので、返却前に社員がファイルをコピーして自己のパソコンなどに保存しても発覚しづらくなりました。このようなリスクに対しては、システムなどで技術的に対応することが望ましいのですが、中小企業では難しい場合も少なくありません。しかし、何の対策もとらないのは適切ではありません。たとえば、上記の誓約書に機密情報の持ち出しはないこと、自己所有の端末等に記録されたものはすべて削除したことなどを表明させることでも、一定の抑止力が期待できると考えます。

1) 知財高判H29.9.13

2) 平成31年就労条件総合調査

3) 「退職代行」とは、数万円で社員に代わって退職の意思を伝えることを請け負うサービス。筆者が相談を受けたケースでは、社員がある日突然出社しなくなり、その日に業者から電話で社員の退職の意思が伝えられ、数日後に退職届や年休を取得する旨の手紙、制服などが郵送されてきた。退職代行には非弁行為にあたるのではないかという意見もあるが、今のところなくなる気配はない。

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80回:変革は意識改革から

コンサルティングのご要望の中で一番多いのが、会社や事業を変革して「利益率を上げたい」「利益を増やしたい」といった要望です。企業の目的が営利である以上、当然といえば当然のことです。しかし、それはまず、会社の将来を憂う経営者の持つ思いです。そして、その経営者の思いに心底同調し、会社の将来に向けた発展を願う役員・社員もいます。そして、経営者が当面実現したいのは、「利益を増やし、内部留保を増やし、盤石な財務基盤を作ること」、そのために現状の変革は必須であるというのが経営者の認識です。

そんなわけで、経営者の期待に応じて利益向上させるミッションは、利益を増やすしくみを作り、そして、そのしくみを動かす人達（多くは、中間管理職の社員さん達）がそのしくみの意義を理解して、実行し、その実効効果（パフォーマンスとしての利益積み増し）を出すことです。そんなコンサルティングの場面で変革を停滞させる最大の要因は、次のようなマインドを持つ社員がいることです。

【目先しか追わず】

「仕事が忙しくてやってられない」という改革に身が入らない。

＜原因＞

目先の担当業務を追いかけるという大義名分で、仕事が増えることがいやだと考えているからです。いわば、「改革は経営者がやりたいこと。自分がやりたいわけではない。」と改革を他人事に考えているため。

＜改善策＞・・・責任の付与

まずは、「改革が他人事」というマインドが変わりうるということが問題です。他人事になっている事案の担当を引き受ける気があるか（責任を持って達成させる）の是非を確認する。引き受ければ、自分の問題として取り組むし、引き受けなければ、その地位を失うことになるので、大抵は取り組むこととなる。

【変わるのは面倒】

新しいしくみの価値を理解しようとせず、しくみを変えることに抵抗感を持つ。

＜原因＞

今まで慣れ親しんできた仕事を負荷やストレスなく、大過なくやっていきたいと考えているからです。つまり、自分の目的=会社の目的ではないということ、会社のための変革は、自分の問題でないという意識があるからです。

＜改善策＞・・・メリットの実感

変えるための負荷はかかるが、変われば仕事やりやすくなる。成果も出やすくなる、状況の見える化が図れる、など、変革をやりぬけば必ずよくなり、会社の成果が自分の成果となりうることを丁寧に伝えて、理解してもらうこと。

【改善意識の欠如】

現状で目指す利益率が出ていないのに、方法を変えようとしない。

＜原因＞

「改善が状況を好転させる」ことが理解できていないため、改善を意識したことがない場合は、「こんな面倒な今までと違うことをやらせて・・・」と被害者意識にかられて頑なになっているため。

＜改善策＞・・・到達イメージの付与

改善した先に、どんなに楽できるか、どんなに自分の評価につながりうるかなどの改善のメリット、バラ色の到達点を実感できるように、具体的な到達イメージをきちんと説明すること。

つまり、会社の変革にあたって、

- (1) 目先にとらわれず、変革の当事者になって頑張る体制をつくること。
- (2) 変革は、会社の利益創出と自分のメリットにもつながると実感すること。
- (3) 改善した先がどんなに素晴らしい到達点が待っているかがわかること。

が重要です。これら三つの意識改革に十分な時間を割いて、急ぐことなく、その説明をきちんと行ってから変革を実行することが肝心です。社員の理解を得て、十分なコンセンサスを得てからじっくり変革を行う、すなわち、会社の変革には、意識改革ありきなのです。