



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129号 2019年11月

発行責任者 鎌田 勝典

となりの弁護士

働く意味

自分に合った仕事なんて探すな

1 以前、養老孟司さんの、「自分に合った仕事なんて探すな」という自分探しをする若者へのメッセージが話題になった。

(<https://www.dailysincho.jp/article/2018/06220731/?all=1>)



仕事というのは、社会に空いた穴である。ともかく目の前の穴を埋める、それが仕事というものであって、自分に合った仕事などいくら探しても見つかりっこないのだという。そして、自分自身の命を救いたく医学を目指したのだが、自分がやってきた仕事は、生きた人間ではなくて死体解剖ばかり。おかげで医療過誤は起こさなかったし、遺族に責められることもなかった。自分が全く想定していなかった分野での仕事であったが、振り返ってみるとそこで人間として得るものはたくさんあったという。

2 弁護士の仕事も似たようなところがある。最近では、どろどろした人間相手の一般民事事件や刑事事件よりも、「スマート」な企業法務が若手弁護士には、好まれる傾向がある。中には、契約書の作成・チェックがやりたいう、という変わった弁護士もいたりする。私にとってはクリエイティブな部分が少なく退屈で一番不得手な仕事である。しかし、企業法務という法律は存在しな

TOPIX

在留外国人が300万人に。多文化共生社会が課題に

労使トラブル110番

期待外れの中途採用者の給与を大幅に下げたいが...



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

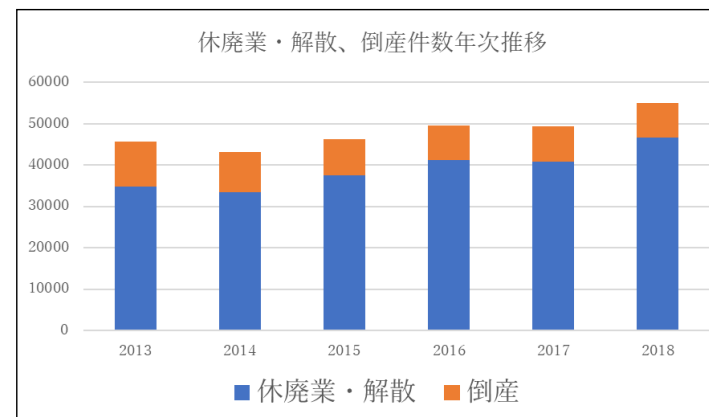
となりの弁護士 ほか

福島県 諸橋近代美術館

時言

中小企業の休廃業増加

東京商工リサーチの休廃業動向調査によると、2000年以降、休廃業・解散の件数は右肩上がりが増えていいる。倒産件数は減る傾向だが、それを上回る勢いでの増加である（グラフ参照）。



日本の企業数は、1999年の485万から2016年の359万へ126万も減少したことになる。廃業した企業の圧倒的多数は小規模企業。

東京商工リサーチは「休廃業・解散が増え続ける最大の要因は社長が高齢化し後継者がいないこと。しかし単に人口が減って後継者がいないのではない。ビジネスモデルに将来展望を見いだせないという問題が背景にある」と分析。「業績好調ながら後継者難で事業継続を断念するケースもある」という。

産業別では、ほとんどの業種で増加し、中でもサービス業他が約3割(29.3%)を占め、次いで建設業が19.4%、小売業13.9%が続く。

10月の消費税増税と米中関係、日韓関係など国際的要因も加わって、厳しい経済見通しの影響が懸念される。

編集後記

本を読んでもえらくない

最近よく本を読んでいます。家に帰るとポストにAmazonの茶封筒が入っていて、「何を買ったんだっけなあ」と厚みを確かめたり透かしてみたりしながらマンスションの階段を上っていくのが楽しい日々です。

「想像力と数億円」。1984年の「新潮文庫の百冊」のキャンペーンコピーですが、35年経った今でも良い言葉だなあと感じます。当時から少しは値段も上がっているけれど、それでもこんなに安くていいのだらうかというくらい本は安いです。月500円払ってAmazonプライム会員になれば送料無料で配送してもらえます。少し前までは書店に行かないと本は買えなかったのに、全国どこにいても数百円〜千円くらいで本が買える、すごいことだと思います。

そういえば、たまに「本を読んでもえらくない」と言われることがあります。私はこれで昔から得をしてきました。学校で漫画を読んでいる友だちは先生に怒られるのに本を読んでいる私は怒られなかったし、お金はくれなくても図書カードを贈ってくれた大人はよくいました。だから子どもころは大きな声では言いませんでしたが、ずっと思っていたのは、別に本を読んでもえらくないということです。

本を読むことは、漫画を読んだり、ゲームをしたり、映画をみたり、野球をみたり、旅行をしたりするのと同じようなことだと思っています。どれをしたとしても、テストの点数が上がったり、会社で出世したりはしないでしょう。ただ自分の心を豊かにするだけのものです。物語の中に入りこみ、心を揺さぶられ、想像力を養う、素晴らしい営みだと思っています。ただ単純に、本は長く楽しめるわりには安いのです。「本を読んでもえらくない」ではなく、「本を読むのはお得」というのがしっくりきます。今夜も数百円でドキドキできると思うとありがたいことです。

金澤 菜穂

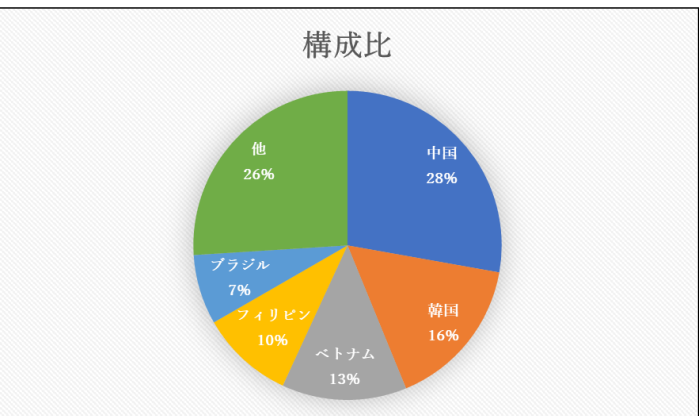
在留外国人が300万人に。多文化共生社会が課題に

【282万人の在留外国人】

法務省は、2019年6月末現在の在留外国人数を発表しました。中長期在留者数251万1,567人、特別永住者数（※）31万7,849人で、合計の在留外国人数は282万9,416人となり、前年末に比べ3.6%増加し、過去最高となりました。

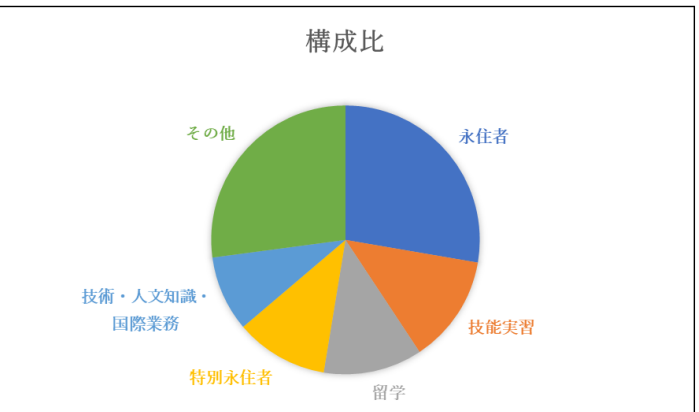
(※) 特別永住者とは、第二次世界大戦前から在留する韓国人・朝鮮人・台湾人とその子孫で日本に滞在する者のことをいいます。

国籍・地域別にみると、上位10か国・地域のうち、増加が顕著なのはベトナムが37万1,755人（対前年末比12.4%増）、インドネシア6万1,051人（8.4%増）となっています。下記グラフが上位5か国です。



【在留資格別】

在留資格別では、「永住者」が78万3,513人（対前年末比1.5%増）と最も多く、次いで「技能実習」が36万7,709人（12.0%増）、「留学」が33万6,847人（0.05%減）、「特別永住者」が31万7,849人（1.1%減）、「技術・人文知識・国際業務」が25万6,414人（13.6%増）です。



【改正入管法の内容(2019年4月施行)】

2019年4月に改正入管法が施行され、政府は「深刻な人手不足の状況に対応するため、一定の専門性・技能を有し、戦力となる外国人を受け入れる」ために、在留資格「特定技能」の運用を始めました。また、法務省の入国管理局が改組され、同省外局として出入国在留管理庁（入管庁）が設置されました。

「特定技能」は、「特定技能1号」と「特定技能2号」に分かれます。前者は「特定産業分野に属する相当程度の知識又は経験を必要とする技能」を持った外国人に認められ、後者は「特定産業分野に属する熟練した技能」を持った外国人に認められます。「1号」の在留期間は最大5年で、家族の帯同は認められませんが、「2号」は在留期間の更新が可能で、家族の帯同が可能です。但し、「2号」の運用は2021年度まで見送られました。「特定技能」によって、今後5年間に14分野（介護、外食、建設、ビルクリーニング、農業、飲食品料製造、宿泊など）あわせて最大34万5,150人の外国人受け入れが予定されています。

「特定技能1号」を取得するためには、技能試験と日本語試験に合格する必要があります。但し、外国人技能実習制度による技能実習2号を修了した外国人は試験が免除となります。しかし、現状は、送り出す側の試験日程が定まらない等の体制不備があり、日本の側の体制不備も相まって、現在数十人の取得にとどまっているのが現状です。

【多文化共生社会が大きな課題に】

いずれにせよ、今回の改正に伴い日本で暮らす外国人がさらに増えていくことは必至です。政府は、現在の人手不足への対応策であることを強調し、受け入れている企業も人手不足解消のためにのみ受け入れているのが実態です。

300万人にも達する国籍や民族などが異なる人々が共に生きる多文化共生社会づくりは喫緊の課題となっています。諸外国では、早くから「多元文化の尊重」や「移民の人権保障」というビジョンの下、社会統合を進める法律も制定して、在留国の文化・法秩序・歴史を学ぶプログラムなどを実施しています。諸外国が積み重ねてきた取り組みを参考に、日本も早急に多文化共生の体制整備を進めていかなければなりません。

 職場のQ&A



特定社会保険労務士 **鎌田 勝典**

糖尿病その他の病気で業務遂行に難のある従業員にどう対応するか？

[illegible]

糖尿病で医師からインシュリン注射を求められているにもかかわらず、その治療を行わず、さらに脊椎間狭窄症で歩行が困難となってしまう従業員がいます。会社の健康診断も受けず、不十分な医師の診断書のみ提出してきます。どのように対応していいのでしょうか？いまは半分は出歩く仕事に就いています。

[illegible]

【受診命令と医師との面談が先決】

会社に労働安全衛生法及び労働契約法による従業員の安全や健康に配慮する義務（安全配慮義務）があります。もしそういう病状を知らながら会社が配慮義務を果たさなかった結果、重大事態になったとしたら会社の責任が問われかねません。したがって、まずその従業員に会社の指定する医療機関での健康診断を受診する命令を出し、その結果について医師との面談を行い、どういう配慮、対応をすべきなのかについて医師の意見を聞く必要があるでしょう。産業医がいるならば、協力してもらった方がいいでしょう。

なお、医師との面談には患者の協力が必要となりますので、従業員にそのことも含めた指示をするようにしてください。

【業務を変えるなどの措置が必要】

その結果、業務を変え事務に専念するという対応するか、あるいはもっと病状が深刻な場合退職させて治療に専念させることもあるでしょう。会社の規模により職種変更が不可能な場合や退職制度がないような場合には、退職を選択するということもあり得ます。それも含めて診断を受けさせることから始めてください。

関連会社に勤務している従業員が、労働組合に加入して要求してくる場合の対応は？

[illegible]

弊社の関連会社に勤務している従業員が、労働組合としては、その関連会社の労組がないため弊社関連労組に加入しています。

この場合、その者の要求に対してどのように対応すべきなのか考え方を教えてください。

[illegible]

【どの労組に入るかは会社が関与することはない】

労働組合は自主的組織ですから、その従業員がどの労働組合に加入するかについて会社が関与する余地はありません。今日では個人加盟の地域労組に入って団交を求めてくるケースも多く、また労働組合同士が連帯して団交に参加してくるケースもありますから。

【関連会社に係る要求にどこまで応え

問題は、その関連会社の労働条件に係る要求が出された場合にどこまで応える義務があるかです。その関連会社と

貴法人がどういう関係にあるのかが問われます。もし貴法人が関連会社の労働条件を決めるような位置にある場合（親会社と子会社のような関係にあり実質的同一法人とみなされる場合など）は、関連会社の労働条件に係る要求に対してもある程度応える義務があるでしょう。しかし、関連会社といえども全く独立した関係で、関連会社の労働条件にまったく関与する立場にない場合は、対応する義務はありませんから、その場合は「関連会社に対して要求してください」と言えば済むでしょう。



分け与えることで得るもの

今月、東京中小企業家同友会の会員8名で台湾企業を視察してきた。1社目は台北から30分程、新北にあるMOXA(モクサ)。主要事業は産業用通信機器の販売、年商は公開されていないが数百億ドル、従業員は約1,300人のグローバル企業。トップダウンによる経営が多い台湾において、複数の役員の合議で意思決定がされていると聞き、その経営を聞きたいと訪問した。

この会社には日本という代表取締役が3人いる。すべての意思決定は、この3人全員が合意をしなければ進まないとのことだった。現在の経営陣は3代目。2代目の経営陣は5人いた。いずれも創業者の同族ではない。約10年かけて次世代の経営陣を選んでいくという体制を2代目で作っていった。

経営陣の一人、Bee氏は「会社は従業員のために在る。」と言った。利益の3分の1は従業員に分配しているとのこと。そうできるためにも採用は時間をかけて行っていた。一人の面接に一日かけることもあり、企業理念に合うかどうかをしっかりと見極めていたとのことだった。

この日は、午前は企業説明と意見交換、午後は工場見学、夜は懇親会と終日の視察となったが、経営陣は我々の為に12時間の時間を割いてくれた。社名のMOXAは「モグサ(ヨモギ)」に由来している。その花言葉は「幸福、平和、永遠に変わらぬ愛」など。創業者からその精神は受け継がれていて、経営陣の一人Charles氏は「働く目的は『happiness(幸福)』のため」と言って

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/>



いた。

2社目は、台北から1時間弱のところ、桃園にあるTailyn(台林)。産業用通信機器の製造を主要事業とする従業員約400人のグローバル企業。

こちらはトップダウン企業だが創業者が掲げた社は文化として浸透していた。会議室で企業説明を聞いたあと、こちらから「理念のようなものはあるか?」という質問をした。Tailynの人たちは「理念?なんだろう?」といった感じでヒソヒソと話した後、そういえばと壁に掲げた額縁を指した。「创新发展 造福社会 提高品質 服務顧客 創造利潤 分享劳资」とあった。要は「新しいものを創造して発展することで社会に福をもたらし、高い品質は顧客を満足させ、利益は労働者と分配し享受する」ということだと言われた。創業者とはランチを一緒にしたので、この社是のことを聞いた。社是は、創業者自身が作ったが特に社員に語ることはなかったという。ただ、社員達の話の聞くと、特に語らずとも当然にわかっているように感じた。創業者に、一番大切なことは何かと聞くと「honesty(正直、実直、誠実)」と言った。

二社に共通することとして、関わる人たちに幸福を分け与えて事業を拡大していると感じた。私自身も、そう在りたいと思った。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

Taking a Chance on Love 恋にチャンスを

1940年に発表されたジョン・ラ・トウシュとテッド・フェッター作詞のブロードウェイ・ミュージカル「キャビン・イン・ザ・スカイ」の 人気曲です。ヴァーノン・デュークが作曲しました。女性ヴォーカル、ヘレン・フォレストをフィーチャーしたベニーグッドマンのレコードが1943年にチャートで1位になり有名になりました。私は1970年ごろNHK-FMで放送されたインストものを聴いたのが最初でした。とても軽快な感じで良かったのですが、誰が演奏したのか記憶が定かではありません。まだ、ジャズを聴き始めたばかりのころです。

1940年というと昭和15年です。この頃の日本の歌謡曲は「誰か故郷を想わざる」「目ン無い千鳥」「蘇州夜曲」「南洋航路」「森の小径」と言ったところでしょうか。なんか別の世界を見るような感じになるのは私だけでしょうか。「森の小径」は戦後スィング・ジャズで演奏されたこともありま

すから、多少なじみはあります。若い女の子が恋に賭けてみようかという勢いのある曲です。

さあ、また行ってみようか
トランペットを吹く音が聞こえる
テンション上がりっぱなし
恋に賭けてみるわ

さあ、滑りこむよ
そいつに乗ってね
目が輝いてる
恋に賭けてみるわ

トランプのゲームは八百長だと思って
絶対しないと思ってた
今はゲームをしようとしている
だってハートのエースが一番強いんだよ

うまい事いってるわ
虹が混ざりあってる様だわ
ハッピーエンドをつかむ気がするわ
恋に賭けてみる

恋に恋する乙女という感じの曲ですね。ジェーン・モンハイトがいい感じで歌っています。勢いがある、なんでも怖いものなし。突進あるのみという事でしょうか。

勢い余って「桜を見る会」でとんでもない失敗を披露する可能性が出てきた人もいますね。いつもの強弁で押し通す気でしょうか。もうすぐ忘年会シーズン。ニューオータニで5,000円会費の忘年会をやってみたい。ホテルも困っているだろうな。見積もり依頼が殺到しているでしょうね。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

期待外れの中途採用者の給与を大幅に下げたいが…

Question

取引先の紹介で、非常に優秀と言われている者を採用したのですが、まったく期待外れでした。本人と契約した給与額を大幅にダウンさせたいと考えていますが可能でしょうか？

Answer

【降給を想定していない就業規則が多い】

企業の就業規則(給与規程)には、「昇給」という項目はあっても、「降給」という項目がない例が意外と少なくありません。その理由は、労働基準法89条2号における就業規則の絶対的記載事項の規定で、「昇給」に関する事項はあげられているものの、「降給」については規定していないという背景があります。また、労働契約法12条は、「就業規則で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分については無効とする。この場合において、無効となった部分は、就業規則で定める基準による」としていますから、なかなか給与ダウンしづらいという問題があります。

また、理由のない労働条件の一方的な低下は、労働条件の不利益変更の問題として、労使トラブルの原因ともなるでしょう。

こうしたトラブルを避けるために、就業規則(給与規程)では、「昇給」だけでなく「降給」の項目を設けるか、あるいは昇給とか降給という書き方ではなく「給与の改定」という項目とし、そこにどういう場合に降給となるのかをなるべく具体的に記述しておいた方がいいでしょう。

【降格には性格の違う2種類のものがある】

そこで、ご質問のようなケースは、中途採用が増えている最近の状況から今後増えていくと思われます。管理職扱いで採用したが、管理職としての能力がなかったというような場合にどう対応するかです。

降格には法律的意味の違う2種類のものがあります。

一つは、役職や職位を引き下げる降格で、昇進の反対を指す場合です。中途採用者を管理職で採用したとか、管理職が務まるものと昇進させたがとてその能力がなかったというような場合です。この役職や職位を引き下げる降格は、就業規則に特に規定していなくても、労働契約の内容に当然含まれるも

のとして、使用者に決定権があるとされています。使用者の権限の行使は、組織人事上の問題として、経営上の裁量的判断が尊重されるという考え方で。裁判例でも、「役職者の任免は、使用者の人事権に属する事項であって使用者の自由裁量に委ねられており裁量の範囲を逸脱することがない限りその効力が否定されることはない」と解するのが相当である(エクイタブル生命保険事件、東京地裁平成2.4.27)としています。

なお、この場合でも「裁量の範囲を逸脱することがない限り」とあるように、権利の濫用となる場合があります。①業務上・組織上の必要性の有無・程度、②能力・適性の欠如等の労働者側の帰責性の有無と程度、③労働者の受ける不利益の性質及び程度、④企業における昇進・昇格の運用状況などから総合的に判断されます。例えば④については、部長や課長などの昇進を引き下げる場合と、係長やリーダーなどの昇進を引き下げる場合とでは、判断の慎重さが違ってくことがあります。会社の人事政策として、部長や課長への昇進は明らかに部・課をまとめる役職への昇進という位置づけを持っているが、それと違い係長・リーダーへの昇進は処遇面での昇進という側面が強いといった場合、係長・リーダーからの降格はより慎重でなければなりません。

もう一つの降格は、職能(あるいは職務)資格制度上の降格です。就業規則等においてこうした人事等級制度が規定され、その等級制度の運用のなかで等級がダウンすることの結果とし給与もダウンするというものです。この場合でも、①制度が就業規則に規定されていること、②制度が従業員に周知されていること、③人事考課が適正に運用されている、④人事考課の結果に対して適正な処遇であることなどが問われ、そこから逸脱するとこれも権利濫用と判断される可能性があります。

以上の2種類の降格措置の制度とその適正な運用の範囲で、降給の検討をすることになります。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント④③

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43回:競業禁止義務に関する規定

競業禁止義務とは、競争関係にある他社への転職や事業の立ち上げを禁止するものです。このような義務は、たとえば営業秘密として管理することが難しいノウハウの流出やライバル企業への引き抜きを防止するなどのために社員に課すものです。

しかし、裁判例などを見ると競業禁止義務は無効と判断されるケースも少なくありません。したがって、以下で述べるように、その内容は慎重に検討する必要があります。

なお、会社に在籍している間は、雇用契約に付随して会社の利益に反する行為を控える義務があるため、競業禁止義務は当然に負うものです。したがって、以下では実務上問題となる「退職後」の競業禁止義務に絞って述べます。

1. 競業禁止義務の根拠

退職後の競業禁止義務は、在籍中と異なり契約上の根拠を要するものと考えられています。そして、その根拠は就業規則による規定で足りるとする説と、個別の合意を要するとする説がありますが、前者には退職後にも就業規則が効力を持つのかという問題があるため、実務では就業規則と個別の契約書（誓約書）を併用すべきです。

ただし、併用する場合には、就業規則の内容は個別の契約を下回ることはできない（労契法12条）ことに留意してください。したがって、就業規則には「社員は退職後1年間、会社と競合する他社に就職および競合する事業を営むことを禁止する。」というような原則的な規定を定め、うえて、「ただし、会社が社員と個別に競業禁止義務について契約を締結した場合には、当該契約によるものとする」というように、個別の合意を優先する旨規定しておくことが考えられます¹⁾。そのうえで、退職時に合意書（秘密保持義務などとセットになる場合が多い。）を締結する方法が適当です。

2. 競業禁止義務の有効性

競業禁止義務は、退職した社員の「職業選択の自由」を制限する重大な不利益をもたらすものです。そのため、退職後の競業禁止義務は、合理性が認められる範囲内であることが求められます。

この合理性の判断基準については、経産省がまとめた「秘密情報の保護ハンドブック」が参考になります。これによれば、競業禁止義務の有効性の判断のポ

イントについて、①守るべき企業の利益があるかどうか、①を踏まえつつ、競業禁止義務契約の内容が目的に照らして合理的な範囲に留まっているかという観点から、②社員の地位、③地域的な限定があるか、④競業禁止義務の存続期間や⑤禁止される競業行為の範囲について必要な制限が掛けられているか、⑥代償措置が講じられているか、の6つが挙げられています。競業禁止義務の内容は、これらについて検討する必要があります。

このとき、制限を具体的かつ範囲を限定することは重要です。たとえば、学習塾を退職した講師がほど近い場所に開業したことに対して、退職後、「2年間に限り、会社で指導を担当していた教室…から半径2キロメートル以内（小中学生にとって通塾に適さない程度の距離と思われる。）の限度で、自塾を開設すること」を禁じた就業規則の定めを根拠に営業差止め等を請求した裁判例²⁾では、請求等が認められました。ここに挙げたように「2キロ」とか「自塾の開設」のように制限を合理的かつ具体的に定めることは、有効性の判断において重要なポイントとなります。

なお、上記の①から⑥までのポイントは、すべて満たさなければならないものではなく、最終的には総合的に判断されることになります³⁾。

3. 退職時の合意の留意点

前述のように、競業禁止義務の範囲が合理的かつ具体的であることは、実際に退職時に競業禁止義務について合意する場面でモノを言います。なぜなら、退職時には合意を拒否されることが珍しくないためです。

このような場面で競業禁止義務の目的と内容を説明できるかどうかは、本人を説得できるかどうかに大きくかわるでしょう。もっとも、拒否されるということは、誓約書の内容を守ろうとしていることの現れです。そのような場合であっても合意点を見つけるための真摯に話し合うことが大切です。また、こうして作成された競業禁止義務は、合理的なものと認められることにもつながるでしょう。

1) 経産省「秘密情報の保護ハンドブック（平成28年2月）」
2) 大阪地判H27.3.12。損害賠償も一部認容。
3) 前掲2)では、代償措置はとっていなかったが有効と認められた。もっとも代償措置を強調する裁判例もあるし、代償措置があった方が有効と認められやすいのは当然である。

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！HPにリンクしてご覧ください。



第79回:リスクと機会を生かせ！

事業は、内部環境と外部環境という事業の置かれた状況の中で継続していく必要があります。例えば、内部的には、経理などを専任で任せていた人が突然退職してしまい、代行できる人がいない、といったことが起こりえます。また、外部的には、これまで担当営業マンとの打合せで行っていた印刷の手配が、ネットでの手配に切り替わって来つつあることで、印刷の売上が減少してしまう、といったことが起こり得ます。では、このようなことが起きないようにすることはできるのでしょうか？ それはムリであることはだれにでもわかります。会社を脅かす内外のリスクというのは発生するものだ、と認識する必要があります。では、その上でそのようなリスクにどう対応し、事業継続のかじ取りをしていけばいいのでしょうか？

【リスクとは何か】

そもそもリスクとは何かといえば、単に「なにかの失敗が起きる可能性」という悪い方向のことだけを指しているではありません。リスクとは“どうなるか不確実なこと”という意味であり、良い方に振れるか、悪い方に振れるか定かでない、という意味です。だとすれば、リスクが悪い方に振れて、失敗や不具合が顕在化することを防止することが大切です。例えば、穴があって人が墜落するリスクがあるならば、落ちるリスクが顕在化する恐れがあると考え、事前に穴に網を張っておくとか、あらかじめふたをしておくことが必要になります。このようにリスクがあるならば、「落ちたらどうしよう」と考える前に「落ちないように処置して予防しよう」と行動を起こすことが大切です。では、リスクは事前に完全に問題として拾えるのかということになると、「完全にはムリ」というのが事実です。ではどうしたらリスクの顕在化の確率を下げられるのかといえば、

① これまでに発生して顕在化したリスク（ホテルでお客様のお叱りを受けた事例の数々など）を網羅的に顕在化しない準備をしておくこと。【再発防止】

② 更に、今後発生が予想される新たな「顕在化リ

スク」（これまではなかったSNSでのバッシングの発生など）に備えるために、SNSでのコメントの一字一句に注意したり、接客でのクレームにつながる行いにこれまで以上に注意するなど。【予防】

③ これから発生して顕在化する「将来不具合（クレームや失敗）」が起きた時点でリスク顕在化防止策を実行する。【将来リスク活用】

といった方策が考えられます。これが「リスクに対する考え方」であり、リスクの活用方法なのです。つまり「失敗（起こりうる失敗を含む）を生かす」ということです。

【リスクと機会の最大限の活用】

では、リスクの顕在化を避けるだけでよいのでしょうか？ 事業を成功させるためにはそれでは不十分です。「無難にやる」ということは、守りであり、攻めではありません。リスクを回避できるだけです。

例えば、ぐるなびで予約して、飲食店に行ったりします。どこといって悪い所、まずい料理や接客がなかったとして5点満点をつけるのでしょうか？ つけないと思います。では、何が欠けているのでしょうか？ つまり、無難にお客様に対応することは、大変重要なことですが、お客様は他にないプラスアルファを求めています。「私がこうしてほしい何か」がある。その何かは人それぞれです。スマホが日常の女子客ならば、「インスタ映え」するスイーツが欲しいかもしれません。それこそが、それぞれのお客様が求める「機会」なのです。当社の事業のお客様が何を求めているのか、というのが「機会」そのものです。他社はさておき、自社を選んでもらうためには、お客様のニーズについて、できる限り生の声をたくさん聞くチャンスを作り、当社が提供すべき「機会」とは何かを知り、その「機会を活用」して他社に差別化することが必要です。リスクと機会を最大限に活用することこそ、事業の継続的発展の秘訣なのです。