



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135号 2020年5月

発行責任者 鎌田 勝典

となりの弁護士

命が守られ 再チャレンジができる社会を



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

1 日本政府の新型コロナウイルス感染症対策には、様々な批判が寄せられている。今回の感染症は、誰も経験したことのない正体不明のウイルスであり、結果的にうまく行かないことはありうる。しかし、その時々で実行された政策が、その時点の判断として適切だったかどうかは常に検証され、批判にさらされるべきである。

2 既に、ホテル・観光業、飲食店、などは休業・自粛要請の下で、倒産や廃業の憂き目にあったところが増え始めている。私の周りでも、廃業のお知らせや倒産、テナント賃料の減額・解約などコロナの影響にかかわる相談も増えつつある。国には、個人や一私企業の努力ではどうにもできないこの危機的状況に対して全力で支援を急いでもらいたいものである。

3 今月、弁護士向けに法人破産のセミナー（二回）、一般依頼者向けに破産制度の基礎知識についてのセミナー（2回）をZOOMウェビナーで開催してみた。弁護士向けの企画には全国から80名弱、一般依頼者向けのセミナーには30名を超える参加があった。

会社や事業をつぶさず何とかこの危機を切り抜けようという時に、破産の話などなんと失礼な、という思いもあったが、私は、破産は人生の終わりではない、また破産するとうなるのかを知って破産しないように日々できることを努力しようという話をした。概ね好評だったようだ。

パワハラ防止法に伴う精神障害の労災認定基準の見直し

労使トラブル110番

同一労働同一賃金と休暇制度の相違について

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

東京都練馬区のマーガレット

時言 WITHコロナの覚悟

1. 新型コロナウイルスの蔓延への経済対策とともに、コロナ後の経済対策を長期的視野で考えなければならない。コロナウイルスは根絶されるわけではなく、期待されるワクチンも数年先と言われている。世界はWITHコロナの覚悟を持たなければならない。

2. 政府は新しい生活様式の確立を呼び掛けている。たしかに、自宅勤務、テレワーク、時差出勤などコロナで築かれた生活様式は、不合理だった長時間労働をなくすきっかけとなりうるし、その後に生かせるものがある。

3. しかし、政府の経済対策からは、コロナで浮き彫りになった日本経済の弱点を克服する方向が見えてこない。この間、日本の公的医療の弱体化が浮き彫りになった。保健所の削減、公的医療施設の削減、医療器具等の不足はドイツなどと比べてあまりに貧困であり転換が求められる分野であろう。食料自給率の低さ、資源・生産の海外依存度が高すぎる

ことも解決しなければならない。

4. コロナで世界の環境は大きく改善された。大気汚染は50%も改善され、インドで30年ぶりにヒマラヤ山脈が見えるようになった、ハワイにウミガメが戻ってきたというニュースが流れる。世界はコロナ後の環境を重視し始め、フランスは航空便の近距離路線の減便を要請、カナダは温暖化ガス削減の取組みに融資する、中国は電気自動車購入補助を延長、スイスは太陽光発電設備の助成金を増額する。日本の経済対策にはこうした視点がいまのところない。

5. オリンピックやIR（カジノなどの統合型リゾート）を起爆剤に経済復興するという路線は破綻が見えている。オリンピックは開催が危ぶまれ、カジノは世界で次々閉鎖されている。冷静なWITHコロナの経済対策を考える専門家会議でも作ったらどうか。

編集後記

誰もが嫌でも政治的であるこの社会で

このコロナ禍で、政治が人々の生活や命そのものにいつそう直結していると感じます。もちろんこれまでそうでしたが、この激動する情勢のなかで、その実感は強まるばかりです。自分の生活や食事、商売、そのほとんどすべてが政治的決定に左右される数か月を私たちは過ごしました。こうした状況で、多くの人が政治に興味を持ち、国会中継やニュースを注視し、思うことを発言するようになるのは当然の流れだったと思います。ここ数か月で、芸能人がSNS等で政治的発言をすることの是非がよく語られるようになりました。「音楽を純粋に楽しんでたのに、政治的な色がつくのは嫌だ」「よくわからないのに、政治的な発言するな」というコメントが多く寄せられ、検察庁法改正案に抗議するツイートをしたきやりーぱみゅぱみゅさんは、当該ツイートを消去して謝罪しました。

芸能人が政治的発言をするのが嫌なファンは、ファンタジーの世界の向こうのキラキラした世界の人々が、あまりに現実的で物々しい発言をしていることに違和感をおぼえるのでしょう。実際には私たちと同じように日々生活をしている人間だし、政治については素人で当然なのですが。また、今このような大変な時期に政治に文句を言うのはおかしい、みんな心をひとつにして乗り切ろう、というような発言も散見されますが、そのように政治的言論を封じまいます。政治的だなぁと思ってしまう。その人も人々が非政治的であることなど不可能ではないのでしょうか。それぞれのポリシーや大事にしていること、考え方、生き方、そのすべてが政治的だし、それでいいのだと思います。この社会で生活を営んでいる以上、誰もが政治的なのだから、誰もが自由に発言していい。そんな風潮になればよいなと思います。

釜澤 菜穂

パワハラ防止法に伴う精神障害の労災認定基準の見直し

令和2年6月からパワーハラスメント防止対策が法制化されることに伴い、厚生労働省は「精神障害の労災認定の基準に関する専門家検討会」で認定基準の見直しを行いました。

【業務による心理的負荷評価表（抜粋）】

パ ワ ー ハ ラ ス メ ン ト	〔心理的負荷の強度「弱」「中」「強」と判断する具体例のうち、「強」の判断例〕 ○上司等から身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた 【「強」である例】 ・上司等から治療を要する程度の暴行等のパワーハラスメントを受けた場合 ・上司等から暴行等の身体的攻撃を執拗に受けた場合 ・上司等による次のような精神的攻撃が執拗に行われた場合 ➢ 人格や人間性を否定するような、業務上明らかに必要性がない又は業務の目的を大きく逸脱した精神的攻撃 ➢ 必要以上に長時間にわたる厳しい叱責、他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責など、態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える精神的攻撃 ・上司等から心理的負荷としては「中」程度の身体的攻撃・精神的攻撃を受けた場合であって、会社に相談しても適切な対応がなく、改善されなかった場合
対 人 関 係	○同僚等から暴行又はひどいいじめ・嫌がらせを受けた 【「強」である例】 ・同僚等から治療を要する程度の暴行等を受けた場合 ・同僚等から暴行等を執拗に受けた場合 ・同僚等から人格や人間性を否定するような言動を執拗に受けた場合 ・同僚等から心理的負荷としては「中」程度の暴行又はいじめ・嫌がらせを受けた場合であって、会社に相談しても適切な対応がなく、改善されなかった場合

【検討会報告書による解説】

（１）基本的な考え方

今回の見直しは、「パワーハラスメント防止対策の法制化に等に伴い職場におけるパワーハラスメントの用語の定義が法律上規定されたことを踏まえ」検討されたものです。労働施策総合推進法による職場のパワーハラスメントとは、職場において以下の３つの要素をすべて満たす言動とされています。

- ① 優越的な関係を背景とした言動であって
- ② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより
- ③ 就業環境が害されるもの

現行基準では、「対人関係」の類型の一つに「（ひどい）嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」の具体的な出来事に当てはめて評価していましたが、今回、「上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた」を追加し、「対人関係」の類型から独立させ、「パワーハラスメント」を新たな類型として設定しました。

（２）強度を判断する具体例

もともと厚生労働省が平成22年度に行った「ストレス評価に関する調査研究」によれば、「（ひどい）嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」は、他の項目（全63項目。例「退職を強要された」「左遷された」等）と比べても最も高いストレス点数（7.1点）でした。したがって、新設された「パワーハラスメントを受けた」の心理的負荷の強度は「Ⅲ」（強）が相当とされています。

具体例では、①「治療を要する程度の身体的な暴行等」、②「暴行等による身体的な攻撃が執拗に行われた」、③「精神的な攻撃が執拗に行われた」を上げるとともに、「総合評価の視点」として、④「中」程度の攻撃を受けた場合でも、会社が適切に対応しなかったという事実や、状況が改善されなかったという事実がある場合は心理的負荷を強める要素であることを示しました。なお、現行の「対人関係」の類型は基本的には現行どおり残されています。

（３）評価の範囲について

現行の認定基準では、評価の範囲について、「いじめやセクシャルハラスメントのように出来事が繰り返されるものについては、発病の6か月よりも前に開始されている場合でも、発病前の6か月以内の期間にも継続しているときは、開始時からの行為を評価すること」とされています。パワーハラスメントについてもこの考え方を踏襲されます。

職場のQ&A



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

進行性の難病の従業員 の離職の際の 注意点

Question

進行性の筋萎縮の難病の方がこの度退職することとなりました。その際、雇用保険の退職手続きはただ資格喪失届だけ出せばいいのでしょうか。

Answer

失業等給付は働く意思と能力の両方が必要であることはたしかです。しかし、一方で障害者の就労が義務付けられているおり、障害を持っておられる方の就労も多くなされているところです。また、ご相談のような方の就職困難者に対しては、右表のように特別の手厚い給付日数が支給されます。

したがって、単に資格喪失の処理にとどまらず、離職票も発行してあげることが大事です。もちろん本人に働く意思がなければ給付はされません。

	被保険者期間	
	1年未満	1年以上
45歳未満	150日	300日
45歳以上65歳未満	150日	360日

Question

この度今までなかった非常勤社員の就業規則を作成しました。その過程で、一部の者の賃金が若干下がってしまいました。労働組合から「労働条件の不利益変更だ」「正社員就業規則と同じ労働条件にすべきだ」という要求が出されています。せっかく作った就業規則を無にするわけにもいかず困っています。

Answer

今までなかった就業規則を新たに作ったこと自身はいいことです。問題はその結果、一部の者の労働条件が低下してしまったわけで、それ自身は労働組合が言うように労働条件の不利益変更になってしまいます。したがって、新しい就業規則をなしにしてしまうのではなく、不利益となった社員に対する手立てをどうするかということを検討した方がいいと思います。

こうした場合の方法として、特別手当のような形で差額分を支給するという方法があります。よく中途採用者で前職との給与の差額分を特別手当として支給するというやり方をとる場合があります。それと同じやり方です。そのうえで、一定年数が経過し、昇給分が特別手当分と同額になった段階で、特別手当を廃止するようにしたいでしょう。



コロナがもたらした「公平」

皆さんご承知の通り、コロナの影響でオンライン化が加速した。コロナ対策でリモートワークが推奨され、ZOOMに代表されるようなウェブ会議システムが一気に広まった。ZOOMはセキュリティの不備も発覚したが、それでもZOOMの勢いが止まることはなかった。

私は東京中小企業家同友会(以下「東京同友会」という)という経営者団体に所属している。4月30日に東京同友会の品川支部がZOOMによるオンライン例会(勉強会)を開催したところ、全国から200名を超える経営者が参加した。コロナ前、東京同友会が開催する集会での例会ならば数十名だっただろう。準備期間も短く、目立ったPRもしていなかったが、情報が一気に拡散されてこの結果となった。

コロナ前もZOOMはあったし、オンラインでのセミナー等は可能であったが、リアルな集いが圧倒的多数だった。企画を練って、打合せを重ねて、チラシを作って、費用をかけてPRするということが行われていた。しかしそれは「会うことが良い」「時間をかけることが良い」という価値観に囚われていたことも一つの要因としてあったと思う。この価値観がコロナによって吹き飛んだ。また、コロナ前の価値観は「距離の格差」を生んでいたが、コロナがこの格差を失くし

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/>



た。逆に、都内にいてもウェブシステムを使えない者は参加できない。主に高齢者。これを補うためにリアルの会場を設けると、高齢者で三密となった会場がPCの画面に映し出される。今一番避けるべき状況が生まれるという皮肉な結果になってしまう。今、変化できない者は、先月紹介したダーウィンの言葉で言うところの「生き残れない者」となる。

コロナによって倒産・失業から自殺者が増えると予想されていたが「4月の自殺者数、前年比約20%減」というニュースを見て驚いた。この5年間で最大の減少幅だという。「外出自粛で職場や学校に行く機会が減り、悩むことが少なかったことなどが要因とみられている」とニュースでは言っていた。移動のストレス、対人関係・上下関係のストレスもコロナが取り去った。

アーティストの Madonna がコロナに感染して「コロナは金持ちも貧乏も感染する。平等をもたらすのは素晴らしい。」と言った。これには賛否あったようだが、コロナが一部の格差を取り去り、公平をもたらしただことは確かだと思う。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

Ev'ry Time We Say Goodbye さよならを言うたびに

コール・ポーターが1944年に作詞作曲し、1945年にベニー・グッドマンクインテットがレコーディングし、ヒットしました。その後、50年代後期から60年代の初期にかけて最もポピュラーな曲になりました。歌手ではエラ・フィッツジェラルドが1956年にレコーディング。レイ・チャールズとベティ・カーターが1961年に、サックスのジョン・コルトレーンも同年にレコーディングしています。最近では2014年にレディ・ガガがレコーディングしています。タイトルの「Ev'ry Time」はレコーディングの際に「Every Time」としたものもあります。

コール・ポーターという人は男性なのに女性的な感性を持った人です。普通の男性にはこんな歌詞は創れない。お別れする時間が来ると悲しくなって、長調から短調に気持ちが転調してしまうなんてなかなか書けない。曲もメジャーで始まりマイナーで終わるように書かれたそうです。私が持っている曲集ではメジャーのままです。

「さよなら」を言うたびに
少しつらい気持ちになる
「さよなら」を言うたびに
何故って感じるの
天の神様は知っているの
私の気持ちを
なのにあなたを行かせてしまう

あなたが近くにいると
空気まで
春になったみたい
どこからか聞こえる
ひばりが鳴き始める声
これ以上のラブソングはないわ
でもどうして転調するの
メジャーからマイナーに
私たちが「さよなら」を言うたびに

Goodbyeは永遠の別れを意味するから使ってはいけないという記事をよく見かけますが、このカップルは毎回言っているみたいだ。See you laterでは、詞にならないし、悲しさが伝わらない。本当はずっと一緒にいたいから「さよなら」は言いたくない。「つらくなる」を die a littleと表現しているから、本当に辛いんでしょうね。

お花見ができなくて残念と思っていたら、もう紫陽花が大きくなってきていた。新型コロナウィルスのせいで、春を飛び越して夏に近づいている。おかげで春物商戦はボロボロ。アパレル業界もとんだ災難です。自宅でテレワークももう限界かな。体力がどんどん落ちていく。三密を避けたおかげで、電車はガラガラ、道路もガラガラ。自宅から自動車通勤を試みた。駐車場代は高いけど、需要低迷でガソリン価格も下落している。実に快適な通勤でした。しかし、コロナは早く終息してほしい。



同一労働同一賃金と休暇制度の相違について

Question

弊社では正社員就業規則で慶弔休暇制度を設けています。親族の死亡や本人の結婚などに対して一定数の休暇を有給で与えています。非常勤社員（定年後再雇用社員も含む。1年単位の有期雇用者）には与えていません。同一労働同一賃金制度の適用が始まっている中で、どのように考えればいいのでしょうか。

Answer

【同一労働同一賃金への対応の原則】

従来のパート労働法と労働契約法第20条を一体化させ、「パート・有期法」が成立し、その施行は大企業が2020年4月、中小企業が2021年4月となっています。背景には、労働契約法20条（有期雇用であることを理由に差別的待遇をしてはいけないという条文）違反を問う裁判があちこちで行われたという事情があります。

基本的考え方は、①職務の内容、②当該職務の内容および配置の変更の範囲、③その他の事情という3つをもって、労働条件の不合理性を問うというものです。また、労働条件の相違について、非正規労働者への説明義務が明記され、都道府県労働局に紛争の調停制度も設けられます。政府は何が不合理なのか、あるいは不合理とまでは言えないのか、についてガイドラインを発表していますが、それぞれの企業ごとに制度の趣旨、労働組合との交渉の経過、代替措置の有無等千差万別といえますから、一概にこの制度はOK、この制度はダメとも言えません。労働者が納得できるかどうかをよく考えて対応することが大切です。

【最近の裁判例では？】

労働契約法旧20条違反をめぐる2つの最高裁判決（長澤運輸事件、ハマキョウレックス事件）が出された後も、いくつか参考になる裁判が行われています。

＜日本郵便（休職）事件（東京高裁平成30.10.25）＞

この事件は、時給契約社員（6ヵ月以内の有期）と正社員（無期）との間で、私傷病による病気休暇と休職制度の有無の相違が存在することについて、労働契約法20条の「不合理」には当たらないとされた例です。

判決では、病気休暇・病気休職の趣旨は「正社員として継続して就労してきたことに対する評価の観点、今後とも長期にわたって就労を続けることによる貢献を期待し、有為な人材の確保、定着を図るという観点、生活保障を図るという観点」があると指摘しています。一方、時給契約社員は「期間を6ヶ月以内と定めて雇用し、長期継続した雇用が当然に想定されるものではなく…直ちに当てはまるものとはいえない。この結果として、相違を「不合理であると評価することができるとまではいえない」と結論付けました。また、「職務の内容」の相違

について、「期待される習熟度やスキルは異なり、（正社員は）勤続年数を重ねた後に応用的な能力、後輩への助言の能力等が求められるという違いがある」としています。背景には、時給制契約社員の大半が採用後短期間で退職している（3年以内の退職が7割）という実態もあるようです。

＜井関松山製造所事件（高松高裁令和元年7.8）＞

この事件は、契約期間6ヵ月の有期契約を更新している有期契約労働者と、無期契約労働者との間で、賞与、家族手当・住宅手当・精勤手当の支給の相違があることについて、賞与については労働契約法20条の「不合理」には当たらない、家族手当・住宅手当・精勤手当については「不合理」に当たるとされた例です。

賞与について「労務の対価の後払い、功勞報償、生活費の補助、労働者の意欲向上等といった多様な趣旨を含み得るもの」とし、「就業規則や労働契約において支給の定めを置かない限り、当然に支給されるものではないから…使用者の経営及び人事政策の裁量判断によるところ」とし、「その他の事情」とし考慮できるから、経営者が有期雇用者には寸志を支払うというのも相応の合理性があると述べています。一方、家族手当・住宅手当等については支給の趣旨から相違は「不合理である」とされています。

【慶弔休暇の相違にどう対応するか】

ご質問の慶弔休暇ですが、もちろん非正規社員に正社員と同様の休暇を与えるという判断もありうると思います。同時に、就労日数が少ないという事情があるのであれば、付与日数を就労日数に応じて比例的に付与するという考え方もありうると思います。また、もともと長期的就労を予定している正社員に対する措置と会社が判断するなら、雇用期間が不安定な者に対しては慶弔休暇の対象としないという判断もありうると思います。

慶弔休暇の趣旨と、非正規社員の就労実態によって判断するのが適切ではないでしょうか。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント④9

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49回：パワハラ防止規程（下）

前回に引き続き、パワハラ防止規程について、パワハラ防止指針に沿って取り上げていきます。

1. 相談への対応

指針では、「相談窓口担当者が、相談内容や状況に応じ、適切に対応できるように」し、相談があった場合には、「事実関係を迅速かつ正確に確認する」ことが定められています。これについては、会社の実態に合わせて担当者向けのマニュアルの作成や研修などで体制を整えるようにしてください。なお、相談対応は「身体知」とでもいうべきもので、経験を通じて身に着けていくものです。したがって、研修もケーススタディや面談のロールプレイのような実践的なものにするとよいでしょう。

相談を受け付け事実関係の確認が必要となった場合には、第三者へのヒアリングを行うことがあります。そして、一般的に行為者となることが多いのは職場の上司やベテラン社員などですが、その場合、ヒアリングの対象はその部下や後輩となります。そうすると協力を求められた者も立場上供述することを躊躇することが想定されます。そのため、調査への協力を促すために「社員は、パワハラの事実確認のために聴取を求められた場合には、正当な理由なく拒むことはできない」といった規定を設けることが考えられます。そして、これに対応するものとして、担当者には守秘義務を課すことも必要です。この守秘義務があることと後述する不利益取扱いが禁止されることで、ヒアリングされる社員からの協力を得やすくなるでしょう。

なお、指針では、パワハラの対応にあたっては、「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」とされています。これは二次被害の防止や事実確認後の職場環境の回復などの上でとても大切なポイントです。ここで保護の対象は「相談者」だけでなく「行為者」も含まれていることに留意してください。相談者の言い分が必ず正しいわけではないことはもちろん、関係改善を図るためにも必要な配慮です。規定では、「相談窓口担当者、調査への協力者その他の社員は、相談者、行為者等のプライバシーを保護しなければならない」というように、相談窓口担当者だけでなくヒアリングの協力者なども含めて義務を課すような

規定にするのが適当です。

2. 会社の措置

パワハラの事実が確認できた場合、「速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行う」とともに、「行為者への措置を適正に行う」ことが必要となります。前者については、関係改善の援助や配置転換、メンタルケアなど、後者については懲戒処分や配置転換などが例示されています。また、あわせて「再発防止に向けた措置を講ずること」が定められており、例としてパワハラ禁止の方針の周知や研修を行うことが示されています。もっとも、中小企業では配置転換をする余地がなかったり、産業保健スタッフがいなかったりしますので、できないことを書く必要はありません。規定上は「必要な措置を講じる」¹⁾と抽象的な規定として、具体的な対応はケースバイケースで対応してもよいでしょう。

なお、懲戒処分を行うために、パワハラを懲戒事由として就業規則本体に定めておくようにしてください。また、再発防止措置としてだけでなく日常的な教育・啓発を行うために、研修の受講義務を定めておくことも有用です。特に小規模企業では、パワハラ事案が生じた場合、選択肢が少なく対応に苦慮することも珍しくありません。そのため定期的な研修などを通じて予防に努めるようにしてください。

3. 不利益取扱いの禁止

指針では、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、不利益取り扱いをされない旨を定め、周知・啓発することとされています。そして、その実施例の一つに就業規則等に定めることを挙げています。これは安心して窓口を利用できるようにするため、またヒアリングに応じてもらうためにも規定しておく必要があると考えます。

1) 詳細な規定例は、厚労省「パワーハラスメント対策導入マニュアル」などを参照。

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85回：『不要不急』がもたらしたパラダイムシフト

第二波の到来を危惧しつつもようやく緊急事態宣言の全面解除の見通しがみえ、新型コロナウイルス感染拡大に歯止めがかかりつつあります。『ステイホーム』の呼びかけがこれほど国民に浸透し、皆が一斉に右へ倣えで、一つの方向に向き合って努力する、という戦後初めての事態だといえます。なぜこのムーブメントが一定の成果を収めているかといえ、それはまさに『不要不急』を切り捨てて、生命の危機を乗り越えるための本能的ともいえる行動の賜物だといえます。このことは同時に、ビジネスの対象要素である経営資源や基準についての様々なパラダイムシフト（価値の転換）をもたらしています。

【コミュニケーションのあり方の変化】

第一は、『人』のコミュニケーションのあり方の変化です。これまで、商談や会議、指導やコンサルティングも皆、人と人が寄り集まることで成り立ってきました。つまり、「密集・密閉・密接」の三密が基本であったわけで、ビジネスが生まれ、物事が進展するためにはまず人と人が直接会うこと。即ち、全国から新幹線や飛行機で寄り集まることを必須としてきました。しかし、三密がご法度となれば、その様相は一変しました。WEB会議でのコミュニケーションが当たり前になり、テレビの出演は、例えばガヤ芸人であっても、分割したテレビ画面の一角でリモート参加することに違和感がない状況が生まれました。もちろん物足りない面はありますし、これまでのように、人と人が一度は面と向かったフェーストゥフェースがなければ、物事は始まらないという大原則は変わりません。しかし、少なくとも多くの人と人のコミュニケーションや複数での双方向のコミュニケーションである会議や参加型のイベントというこれまでのスタイルは大きく変化し、これまで多くの時間とお金を使って来た「面談」・「会合」ビジネスのプロセスを大きく変革させたことは間違いありません。つまり、不要不急のコミュニケーションの時間と移動の費用は大きく削減されることとなります。これはビジネスの効率性を産み出すことになり、多くのビジネスのあり方が変わることを意味します。つまり、以前のように高いお金をかけて同じ場所に集結することは必須でなくなり、リモートで済むビジネスは対価と時間が大きく削減されることで、事業者とユーザーの相互メリットを生む「対面」省略のビジネスが大きく進展することは間違いありません。

【サプライチェーンの変化】

第二に『モノ』の移動や商行為に基づくサプライチェーンの変化です。これまではモノは足を運んで見に行き購入するもの、飲食は店に来店して味わうもの、という常識がありました。しかし、それが大きく崩れたと言えます。衝撃的だったのは、飲食業は、よくよく考えれば『不要不急』な存在だったということです。つまりステイホームで自ら自宅で作る、ウーバーイーツに運んでもらって自宅で味わうというこ

とで代替できてしまうことが図らずも分かったのです。もちろん、お店に行っておいしい食事を五感で味わうことが一番であることは何ら変わっていません。しかし、どんな話題のメニューでもある程度まで素敵な店舗や雰囲気や接客が省略されても、味わうことができ、ということが証明されたのです。そして、モノを見ずに物品を購入することの抵抗感は、相当なレベルまで軽減され、宅配便やアマゾンを利用して物品を手に入れる手軽さは、今回格段に実感されたといえます。こうなれば、モノの流通の「不要不急」が引き続き相当部分が削り取られ、これまでのビジネスの流通や訪問を受入れるための設備投資の考え方は大きく、転換することになります。

【仕組み・ルールの変化】

第三に、「情報」であるしくみやルールの変化です。簡単に言えば、食は来店して味わうもの、物は手に取って確認して購入するもの、会議やセミナーは人が寄り集まって行うものというしくみが全て必須ではなくなったということです。そうすると何が起きるかといえば、少なくとも製品やサービスの購入者やユーザーの意識が変化します。つまり、「不要不急」を必須としないビジネスがこれまで以上に発展していくということです。これまでは来店しか味わえなかった名店の「食」がデリバリーやお取り寄せが拡大することで、これまでのようなお客を受け入れるための店づくりを必須とせず、その代わりに、価格が下がるけれど製品・サービスや食そのもの以外にかけていたコストや時間を削減できることから、スピーディに、かつより効率的にビジネスとして提供できることも分かりました。

【行動の変化】

最後に、大変重要な変化は、「評価」や「基準」に基づく行動の変化です。行政から発信される緊急事態や休業要請の解除基準、感染が心配される場合の医療機関への受診の基準などは、数的かつ内容的な評価・見直しを繰り返されています。いままで形式的であった、感染拡大防止のために手洗い・うがい・洗顔や外出時のマスク着用など当たり前のことをちゃんとやることに向き合うようになりました。それはそうです。生命の危険回避は『不要不急』ではなく要・急だからです。

これらの変化は、皆さんがまさに今回実感していることです。だとすれば、ビジネスの対象要素である人・モノ・情報などの資源や基準・評価の変化は、パラダイムシフトをもたらす、ビジネスそのもののあり方の変化をもたらすことは必須です。今後のビジネスを取り巻くパラダイムシフトを正面からとらえ、自社の経営そして事業のビジネスモデルの抜本的な見直しを図ることは急務です。