

3 日本では、社会と企業のイノベーションが

1 池井戸潤原作の小説が原作となったドラマ「半沢直樹」が人気で、25%を超える視聴率だそう。2013年に放映された同ドラマのリバイバルであるが、池井戸潤の小説「オレたちバブル入行組」や「ロスジェネの逆襲」がベースとなっている。

これらの作品は、大企業が小説の舞台となっているが、池井戸潤は、「下町ロケット」「空飛ぶタイヤ」「七つの会議」など中小企業をテーマにした小説も大ヒットさせており、ドラマ化されている。

2 池井戸氏の小説のテーマは、企業小説を通じて日本社会、日本の企業文化の弱点をあぶりだし、それを面白おかしく描きながら、大企業の不条理にあらがうサラリーマン、中小企業の経営者の姿を描き出し、それを応援することが一貫したテーマとなっている。

中小企業経営者の中にも、池井戸ファンは多い。

裏を返せば、企業社会における不条理は、どこにも存在し、出る杭は常に叩かれるという日常がある中で、その不満を空想の小説やドラマの中で痛快に跳ね返しているストーリーに皆が胸のすく思いになり、明日からも不条理の中で歯を食いしばって仕事をしようというエネルギーをもらっているであろう。

3 日本では、社会と企業のイノベーションが

4 しかし、翻って生産性とは、誰のための生産性、効率性なのか、という問いを忘れてはいけないう。労働の生産性があがってもそれが、働いた労働者や中小企業の利益や幸福に結びつかないのであれば、単なる搾取の強化ではない。

日本社会や日本の企業文化が、異論や新しい調整を受け入れる寛容性がなければ、いくらIT化が進んでも、イノベーションは起きないであろう。

生産性向上を叫びながら、半沢直樹がたたかざるを得ない組織内での出世競争、ごますり文化が残されたままでは、日本社会は変われないであろう。

コロナ禍で企業が変革を迫られる中、本当に変革しなければならないのは、テクニカルなIT化だけではないことを私たちは忘れてはいけないう。

きないまま、「ジャパン アズ ナンバーワン」と言われた時代から30年の歳月が経とうとしており、IT化や生産性向上の観点から見るともはや「先進国」の地位から脱落しつつあるのが現状である。

IT化の遅れは、私たちがいる司法界でも、お笑いのレベルである。政治や行政の分野も、かなりである。

「職場に着いた時点で満点」



弁護士法人  
パートナーズ法律事務所長  
弁護士 原 和良

編集後記

「職場に着いた時点で満点」

「コウペンちゃん」というキャラクターが好きで、たまにグッズを買ったりしています。コウペンギンの赤ちゃんをもとにしたキャラクターで、丸くて目が細くてとても可愛いのですが、そのセリフも特徴的なのです。「ちやんと起きてえらい！」「ごはんたべたの？」「えらい！！」「今日は職場に着いた時点で満点なんだよ！！」「など。コウペンちゃんの「コウペン」は「肯定」の意味もあるそうで、すべての行動を肯定して褒めてくれるキャラクターなのです。

当初は若い女性を中心とした人気だったようですが、今では男性や子どもからも人気があるそうです。西武鉄道とのコラボレーションが有名ですが、昨日、中高年男性でにぎわう「はなまるうどん」に行ったら「コウペンちゃんセット」というものがありません。「なかつた」でもグッズがもらえるキャンペーン中ですか。「出勤してえらい！」という会社員向けのメッセージに癒される人も多いのではないのでしょうか。

何か分かりますか？成果をあげないと褒められない、しかし経済成長に乏しく、成果をあげられない、人の存在価値は変わらないのだ、という思想が読み取れます。現に「社長の！？すごい！」とか、「エクセル計算式をマスターしてえらい！」とは言わないわけですか（たぶん）。

経済活動をすれば、成果で人を評価するのは合理的です。避けられないことではしょうが、その単に仕事上の評価であり、人間性や人生そのものの評価ではないことは忘れてはいけません。いように思います。仕事があまくいかなければ「おまえはクズだ」と言ってしまう人はきつとこの点を混同しているのではありません。今日も職場に着いた時点で満点だし、生きてるだけでえらすぎる。

金澤 菜穂

となりの弁護士

半沢直樹と日本人サラリーマン



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138号 2020年8月  
発行責任者 鎌田 勝典

TOPIX  
新型コロナウイルス感染症に伴う雇用保険求職者給付の特例措置  
(求職者向け)

労使トラブル110番  
退職届は撤回できるのか？

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

長野県 浅間山

時言 なんとか雇用維持を続けているが

1. 新型コロナウイルス感染症が企業経営にどう影響を及ぼしているのか？ 独立行政法人労働政策研究・研修機構が3000社を対象に調査した結果を発表した。そこで浮かび上がってくる実態は、何とか雇用を維持して頑張っている姿だ。「雇用調整の実施企業割合」は月を追って上昇し、5月の段階で55.1%に達した。内容は「残業の削減」(36.6%)、「所定労働時間の短縮」(20.0%)、「一時休業(一時帰休)」(18.2%)が高く、一方「解雇」(0.4%)、「雇い止め」(0.4%)は低い水準にとどまっている。ただし、「パート・アルバイト・契約社員」「派遣労働者」の雇用調整の実施企業は正社員と比べて高くなっている。

2. 企業が利用を申請したり、今後利用申請を考えている支援策は、「雇用調整助成金」(37.3%)、「政策金融公庫や民間金融機関のコロナ特別貸付やセーフティネット保証等による資金繰り支援」(30.3%)、「持続化給付金」(19.8%)の順に割合が高くなっている。

3. 社員の働く環境に関連した対策では、テレワーク(在宅勤務)実施企業の割合が月を追って増加している(5月の段階で48.1%)。他に「営業の短縮」「有給の特別休暇の付与(年次有給休暇を除く)」を実施している企業も増加している。テレワーク実施企業は、情報通信業、サービス業、卸売業などで実施率が高い。

4. 感染者の数は日を追って増加している。年率3割近いGDPダウンという結果から、このまま雇用を維持し続けられるのか、極めて不透明である。一刻も早い終息への対策が政治に求められている最大の経済対策である。Go Toトラベルは逆効果ではない。

## 新型コロナウイルス感染症に伴う雇用保険求職者給付の特例措置(求職者向け)

新型コロナウイルス感染症に伴って退職した方を対象にした各種の特例措置が相次いで発表されています。

### 1 新型コロナウイルスの影響により自己都合離職された方は、「正当な理由のある自己都合離職」として給付制限を適用しない

令和2年2月25日以降に、以下の理由により離職した方は「特定理由離職者」として、雇用保険求職者給付の給付制限(3ヵ月間の給付制限期間のこと)を受けません。既に給付制限期間中の方も、給付制限期間が適用されない特例措置があります。

#### <「特定理由離職者」となる場合>

- 同居の家族が新型コロナウイルス感染症に感染したことなどにより、看護または介護が必要となったことから自己都合離職した場合
- 本人の職場で感染者が発生したこと、または本人もしくは同居の家族が基礎疾患を有すること、妊娠中であることもしくは高齢であることを理由に、感染拡大防止や重症化防止の観点から自己都合離職した場合
- 新型コロナウイルス感染症の影響で子(小学校、義務教育学校(小学校課程のみ)、特別支援学校(高校まで)、放課後児童クラブ、幼稚園、保育所、認定こども園などに通学、通園するものに限る)の養育が必要となったことから自己都合離職した場合

#### <雇用保険求職者給付の手続がお済の方へ>

- 給付制限期間に入っている方(待期満了後の方)は、失業の認定を受けることができます。
- ハローワークから指定された失業認定日にかかわらず、早い時期から給付を受けられる可能性があります。

### 2 新型コロナウイルス感染症等の影響に対応した給付日数の延長特例

#### <対象となる方>

次の図に該当する方で、法施行日(令和2年6月12日)以後に基本手当の所定給付日数を受け終わる方が対象となります。

離職日	対象者
～令和2年4月7日 (緊急事態宣言発令以前)	離職理由を問わない (全受給者)
令和2年4月8日～ 令和2年5月25日 (緊急事態宣言発令期間中)	特定受給資格者 及び特定理由離職者
令和2年5月26日～ (緊急事態宣言全国解除後)	新型コロナウイルス感染症の影響により離職を余儀なくされた 特定受給資格者及び特定理由 離職者(雇止めの場合に限る)

<延長される日数> 60日(一部30日)

### 3 新型コロナウイルス感染症のためハローワークへの来所を控える方、一定の症状のある方、子の養育が必要な方等は、受給期間の延長が可能

雇用保険の受給期間は、離職の日の翌日から起算して原則1年間ですが、疾病、出産、育児等の理由により30日以上職業に就くことができない日がある場合には、受給期間の延長が認められます。こうした取扱いの一環として、以下の理由の場合も、受給期間を延長することができます。

- 新型コロナウイルス感染拡大防止の観点からハローワークへの来所を控える場合
- 新型コロナウイルスに感染している疑いのある症状がある場合
- 新型コロナウイルス感染症の影響で子(小学校、義務教育学校(小学校課程のみ)、特別支援学校(高校まで)、放課後児童クラブ、幼稚園、保育所、認定こども園などに通学、通園するものに限る)の養育が必要となった場合

### 4 「給付制限期間」が2ヵ月に短縮されます(令和2年10月1日から適用)

令和2年10月1日以降に離職された方は、正当な理由がない自己都合により退職した場合であっても、5年間のうち2回までは給付制限期間が2ヵ月となります。

## 年金相談の現場から



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

### Question

イギリスに住む息子のことで相談があります。息子は日本とイギリスの2つの国籍を持ち、現在イギリスで仕事をしており、イギリスの年金に加入しています。一方、日本からも年金保険料の支払いを督促する通知が来ています。2か国の年金保険料を支払うことにより、将来、2か国から年金をもらえるということでしょうか？

## イギリスと日本、両国の年金がもらえる？

### Answer

#### 【日本とイギリスとの社会保障協定】

日本とイギリスの間には、社会保障協定が結ばれています。年金制度の二重加入と年金保険料の掛け捨てを防止することを目的とするものです。一般的に社会保障協定を結ぶ意味は、一方の年金制度加入期間のみでは受給資格を満たさない場合に、他方の国の年金制度の加入期間を一方の国の加入期間としても扱い、受給資格期間を通算することにより年金が受けられるようにするという趣旨です。

多くの国との社会保障協定では、受給資格期間を通算する協定となっているのですが、例外的に、イギリスと日本の社会保障協定においては年金加入期間を通算しない協定となっています。イギリスで年金の受給権を得るには、イギリスのみで加入期間が10年以上必要になり、日本において年金の受給権を得るためには、こちらも最低10年の加入期間が必要になるということです。

#### 【日本で年金保険料を支払う義務とは】

「年金支払いの請求がきている」ということですが、それは日本に住民登録をしているためだと思います。国民年金保険料は、本人だけでなく、世帯主、配偶者も連帯して納付しなければならないとされています。もし日本の保険料を支払いたくないのであれば、住民登録を抹消しなければなりません。

なお、日本の法律では、日本の国籍と外国籍の国籍を有する人(重国籍者)は一定の期限までにいずれかの国籍を選択する必要があります(国籍法第14条第1項)。イギリスの国籍法がどのようになっているかはわかりませんが、仮にイギリスの国籍を選択

し、日本国籍がなくなった場合でも、国内居住要件(住所が日本にある)を満たしているときで、20歳以上60歳未満であれば国民年金の被保険者になりますので、保険料の支払いは必要になります。逆に、日本国籍を選択した場合で日本国内に住所を有しない人については20歳以上65歳未満の人は、任意加入することができます。つまり、国籍をどうするかというよりも、住民登録をどちらの国に置くかで保険料支払い義務の有無が決まってくるということです。

#### 【将来の年金はどうなる】

仮にイギリス・日本ともに加入期間が10年以上になれば、それぞれの国で受給資格を得ることになります。イギリス・日本、両国で受給権を取得した場合は、両国から年金の受給は可能となります。

以上のような法律上の決まりを踏まえて、今後の国籍、日本への帰国の可能性、イギリスでの永住の可能性等を検討の上、結論をお出しください。



## 弔辞

今月初め、私が成年後見人をしていたHさんが亡くなった。Hさんは、3年前に心不全と気管支炎を発症して入院。身寄りがなく、認知症で金銭管理ができていなかったことから私が成年後見人に就いた。

認知症もあって私のことは覚えてはもらえなかったが、会って話をするといつも親しげに気さくに話をしてくれた。若い頃の話もしてくれたが、お母さんの話になると「自分は親不孝だ」と涙を流していた。退院したらお母さんの所に帰らないといけないと言っていたが、お母さんは40年前に亡くなっていた。

Hさんはジャズが好きだった。アマチュアのビッグバンドのマネージャーをいくつか掛け持ちでやっていた。家には沢山のレコード、CD、楽譜が積みあがっていた。かなりレアな楽譜もあったようだ。

ビッグバンドの仲間は時々お見舞いに来てくれた。最初に入院した病院は八王子駅からバスで30分もするところだったが、そこにも数回来ていたようだ。有料老人ホームに移ったときには、CDプレイヤーがプレゼントされた。家族はいな

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/>



かったが、良い仲間に恵まれていたようだ。認知症で一人暮らしは危険なので、自宅マンションを売って比較的高級な有料老人ホームに入居した。月々の施設費は高かったが、入居時で86歳という年齢を考えれば貯金は充分とっていた。入居後も心不全や胆のう炎で入院することがあり、その度にもしかしたらダメかなと思ったが見事に復活。復活は良いことだが、預金残高を見て少し不安になることもあった。

今年5月に心不全で再入院して、さすがにもうダメかなと思ったが6月に退院。退院時にお迎えに病院に行くところかなり呼吸が辛そうだったので心配したが、直後に女性の看護師さんたちがHさんのお見送りに来て手を振ると、Hさんは目を輝かせて応じていた。この時「まだ大丈夫」と思った。

8月、日曜の明け方、呼吸停止と施設から電話があった。葬儀社から受け取った死亡診断書を見ると、死因は「老衰」とあった。このコロナ禍に、いくつもの大病をしたHさんが老衰で最期を迎えた。享年90歳。安らかに眠りください。



## JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

## Angel Eyes エンジェル・アイズ

1946年マット・デニスが作曲、アール・プレントが作詞。1953年の映画「ジュニア」に使われました。マット自身もピアノと歌で出演しています。エラ・フィッツジェラルドが4回以上レコーディングしたお気に入りの曲です。ナット・キング・コール、フランク・シナトラ、ジューン・クリスティ、チェット・ベイカー、ニール・セダカ、シャーリー・バスシーなど有名な歌手がレコーディングしています。バラードの曲ですが、音程やコード進行が難しい曲です。フォー・フレッシュメンがハーモニーをつけて歌い上げています。

愛はもうそばにいないんだと思うことにしたけど  
不愉快な思いが自分の中に残る  
疲れた心は落ち着くところがない  
だって、私の天使の瞳は此処にいないんだ

天使の瞳はあの悪魔が送ったんだ  
それは耐え難いほどまぶしい  
愛を浪費したと言えるよね  
今夜天使の瞳を待ち続けたから

さあ皆さんどどん呑んで  
そこら辺のものみんな注文して  
ハッピーな皆さん楽しんでください  
私のことを着にして笑ってください

行かなきゃいけないから失礼するけど  
真実は残酷なくらい明確です  
誰がナンバーワンなのか  
そして、なぜ私の天使の瞳が此処にいないのか  
ああ、私の天使の瞳は何処に

私が居なくなっても心配しないで  
天使の瞳、天使の瞳

失恋の歌ですけれど、訳しながら気づきました。河島英五の「酒と泪と男と女」に似ているなってこと。「忘れてしまいたい事やー……飲んで飲んで飲まれて飲んで」

実は、今年になって結膜炎を患い、眼科医に行き目薬を処方され、なんとなかったと思っていたのですが、7月になって左目が良く見えなくなりました。視力検査でも明らかな視力の低下が分かり、白内障と診断され、紹介状を持って手術のできる眼科医へ行きました。どうやら右目も白内障が出ているとのことで、結局両目手術することになりました。何度も手術できるものでもないで、一生ものの眼内レンズを選びました。遠近だけでなく中間も見える3重焦点のレンズです。ドイツカール・ツァイス製、残念ながら保険適用外、高度先進医療の適用もなく、手術費用以外自己負担。コロナ禍で輸入に時間がかかり、待っている間に左目はますます悪化。親からもらった水晶体を失うことの覚悟ができました。

8月9日に手術。両目で10分ほどの手術だが、検査と順番待ちで約1日かかった。この日一人の先生が30人に手術をしたとのこと。まさに神の手、ゴッド・ハンドだ。術後はいきなり世界が明るくなった感じがしました。色彩も鮮明で、ワイド・レンズで撮った写真のようにどこもピントが合っていて、今まで見てきた世界とは別物。家に帰ると細かい汚れが目につき、やたら拭き掃除がしたくなりました。

人間は五感からそれぞれ情報を得ていますが、視覚器官からは、全体の87%もの情報を得ていることが分かっています。見え方が変わるといことは、情報の質が変わることということです。見えやすいか見えにくいかで情報源を選択しています。生活スタイルも変わることでしょう。アナログのブラウン管テレビから有機ELの4Kテレビに替わった感じです。どこか景色の良いところに旅行に行きたい気分ですが、コロナはいつ収まるのでしょうか。



## 退職届は撤回できるのか？

### Question

ある問題を起こした従業員が退職届を上司の机の上において帰宅しました。当該上司は、翌日になってはじめてその退職届を見て、本人に意思の確認を行ったところ、「撤回します」と言ってきました。

会社としてはむしろ退職してもらった方がいいと思っていたのですが、退職と扱うわけにはいかないのでしょうか。退職届は撤回されたと判断すべきなのでしょうか。

### Answer

#### 【「退職届」と「退職願」とは別物と判断できるか】

合意退職をめぐるトラブルの一つとして、一度提出された退職届を撤回することができるかという問題があります。その際、労働者から提出されたものが「退職届」の場合は「辞職の意思表示」であり、「退職願」の場合は、「お願いであり、相手の承諾を前提としているので、合意退職の申込みである」という説明がなされ、したがって一度提出された退職届は撤回できないという考え方があります。

しかし、退職届と退職願という記載形式だけで法律上の効果が違うというのは疑問があります。もともと使用者もそういう判別ができていませんし、まして労働者はそれが辞職の意思表示になるのか、合意退職の申込みになるのかということ意識していないのが大半です。

労働者が、「どんなに慰留されても退職の意思は変わりません」と特別の意思表示をしている場合はさておき、いずれの記載形式であっても原則として合意退職の申込みととらえて対応することが円満解決の道と考えてください。

#### 【退職の申込みの承諾によって退職が確定】

合意退職の申込みに対しては、使用者による承諾の意思表示を労働者に伝えて初めて退職が確定することになります。ということは、使用者の承諾の意思表示が労働者に到達するまでは、退職届を撤回することができるということです。逆に承諾の意思表示が到達するまでは退職届の撤回は可能ということになります。

では、承諾する権限は誰にあるのでしょうか。通常、労働契約の締結（採用）の権限を持っているのは、社長です。企業規模が大きくなると、人事部長や支社長に権限が付与されている場合があります。その場合にはその権限を付与された者も承諾権者となり得ます。

ご質問のケースでは、退職届を上司が見たのが翌日であり、その上司が社長なり承諾権限のある者に報告し、承諾権者から承諾の意思表示がされる前に、労働者が撤回したという経過ですから、撤回は有効ということにな

らざるを得ません。

#### 【信義に反する特段の事情】

以上は一般的な考えですが、ご質問のケースでは、「ある問題を起こした従業員が」退職届を提出したとあります。どのような問題を起こしたのかは不明ですが、仮に退職届提出の経緯や動機が、就業規則上あるいは法律上看過できないような問題を起こした場合であったとするならば、別途検討が必要でしょう。退職届を認めるかどうかよりも、懲戒処分等の検討が必要な場合もあります。

また、労働者が退職届を提出後、会社がその承諾のための手続きがかなり進行しているような場合とか、退職届の提出後、会社が人員不足のため採用手続きを始めているのを知りながら退職届の撤回を申し入れてきたというような場合などは、信義に反する特段の事情があるとみなされ、退職届の撤回が認められないと判断される場合があります。

#### 【錯誤・強迫を理由とする取消し】

しばしば、会社が退職届をとりたいたいと思うあまり、解雇事由がないにもかかわらず、「退職しなければ解雇されない。解雇となれば再就職にも不利だし、退職金も支給されない」などと強迫行為を行う場合があります。その結果、労働者は「それならば解雇よりも退職の方がいい」と退職届を提出してしまうわけです。

しかし、後日、労働者から「あの退職届は脅迫されて提出したもので、意思表示に瑕疵があった」と取消しを主張される場合があります。くれぐれも事実にもとづかない理由で、解雇とか退職金不支給をちらつかせるようなやり方は取らないでください。

## 失敗しない就業規則の作成・改定のポイント②

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52回:テレワーク規程(下・完)

## 1. 経費の負担

コロナ禍での在宅勤務でにわかにクローズアップされるようになったのが、社員の経費負担の問題です。在宅勤務では、自宅で作業を行うため光熱費や通信回線費、事務用品等を、少なくとも一次的には、社員自身が負担することになります。

労働者に食費、作業用品その他の負担をさせる場合、これに関する事項を就業規則に定めなければなりません(労基法89条5号)。したがって、テレワークに伴う社員の負担は、就業規則(テレワーク規程)に定めなければならないこととなります。

ところで、厚労省のモデル規程<sup>1)</sup>では、テレワークにおける経費の負担について、切り出しが比較的容易な郵送費や事務用品費などを除いて、インターネットの通信回線使用料や水道光熱費等については、本人負担とする規定例が掲載されていました。そのため、これに倣った企業が多かったと思われま

す。しかし、今回の長期間にわたる在宅勤務で、にわかにその負担が意識されるようになったようです。楽天インサイトの調査(2020.4.30)でも、今般の在宅勤務で困ったこととして、「光熱費や通信費がかさむ」を挙げたのが24.5%(ひとり暮らしでは32.9%)に上りました。今後、テレワークを常時型に近づけるとともに、オフィス勤務時と同等のパフォーマンスを期待するのであれば、自宅での業務環境を改善するための費用負担も前向きに取り組む必要があるでしょう。具体的には、ある週刊誌<sup>2)</sup>で、手当(一時金や手当など)や、機器の購入補助を行っている事例が紹介されていますので、こういったものも参考にするのもよいでしょう。

## 2. 給与

給与に関しては、その多くはテレワークだから取り扱いが異なるということはありませんが、テレワークによって取り扱いが異なる場合があるものとして、ここでは、いわゆるテレワーク手当と通勤手当について取り上げます。

テレワーク手当は、上記の在宅勤務に伴う経費負担に対する補助として支給するものです。ある程度テレワークが常態化した場合には、上記のような負担感を緩和するために、このような手当を支給する

ことが考えられます。この場合には、その支給条件や金額等を就業規則に定める必要があります。

次に、通勤手当では、交通機関を利用して通勤している社員が、テレワークによって出勤日数が減る場合の取り扱いが問題となります。この場合は、自社の現行規定を確認する必要がありますが、たとえば、元々「実費」を支給すると定めていれば、出勤日数が少ない月について、実費(往復運賃×出勤日数)で支払うことは可能と解されます<sup>3)</sup>。

一方、単に1か月定期代を支払うとか、3か月ないし6か月定期代を支払う規定の場合に、実費支給にできるかということ、そのように読むことは難しいでしょう。そのため、通勤手当の支払方法も今後のテレワークの実施状況によっては、実費払いや毎月の支払への改定などを検討する必要があるでしょう。なお、このような変更が不利益変更に当たるかは微妙なところですが、労契法の合理性判断の枠組みに沿って、不利益の程度、労働変更の必要性、変更の内容の相当性を検討して、労使で話し合うことが大切です。

## 3. その他

テレワーク規程では、以上のほかにも服務規律などの規定を設ける場合があります。厚労省のモデル規程の服務規律はセキュリティに関するものが大部分を占めています。セキュリティ対策は、できればシステムを導入するのが望ましいのですが、費用的に難しい場合には、規程でルール化した上で教育の機会を設けて周知するなど可能な範囲で対策をとることにしましょう。詳細なルールは、ガイドラインを作成するのも一つの工夫です。

なお、厚労省のテレワークガイドラインは改定が予定されています。

- 1) 「テレワークモデル就業規則～作成の手引き～」  
2) 週刊東洋経済2020.6.6  
3) この場合には、事前に月ごとにテレワークの実施計画を策定するなど、社員が定期券を買うべきなのかどうか判断できるようにしておくのが望ましい。

## 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)



\*ホームページを7月にリニューアルしました!

## 第88回:システム導入を成功させる!

インターネット活用が生活の一部となった今日、会社の事業においてもPCは事業管理の中心的な存在となり、今や欠くことのできない存在になっています。しかし、やれテレワーク、やれシステム化・IT化といっても「なんちゃってIT」というか、PCはほぼ全員が使っています、一日PCの前でワークしていません、テレワークで在宅でPCを使ってワークしていません。ところが、どれだけ効率化が図られているかという実効性についてはかなり疑問な面があります。今日は、システム化・IT化を実現し、真の「働き方改革」を実現させるための進め方についてレクチャーしたいと思います。

## 1. 経営者自身がシステム導入・運用による生産性向上実現を経営判断

経営のIT化を判断できるのは経営者のみです。もちろん、他の社員がついてくるかどうかは経営者のリーダーシップ次第ですが、経営者の決定でなければ全社のシステム化実現は不可能です。

## 2. CIO(最高情報責任者)を選任する

もちろん経営者自身が、CIOになってシステム化の旗振りをするということもありますが、組織が少し拡大し、権限移譲できる人材が存在すれば、システム化にあたって必要なジャッジをするCIOを選任することがミッション達成のカギになります。この際、人材的に全社システム化を経営者目線で、実現にこぎつけるマインドが持てる人材が社内にはいない又はまだ育ち切っていない時は、システム化を推進できる外部コンサルタント(システム化のコーディネーター)に依頼することです。但し、システムの言語しか話せず、分からない人に言葉が通じない、あるいは実現へのマインド(何が何でもという熱意)のない方はご遠慮いただいたほうが良いです。いわば、年齢問わず、一休さんのようにひらめきを持った人が理想です。

## 3. ITリテラシー(成熟度)の高い若手中心のプロジェクトメンバーを選任

情報化計画と達成スケジュールはCIOの役割ですが、システム化を根付かせるために運用定着を実際に推進するのは、頭が柔軟で回転の速い、どちらかといえば若手社員層が中心です。古いタイプの「役職者」であるオジサンたちは、若手という「使い走り(バシリ)」とあって、どうでもいい仕事をやらせて「自分は偉い人、若手はそれ以外」としがちです。しかし、若手社員の持つポテンシャルを生かす意味で、システム化にあたって、思い切って管理担当やIT推進委員に抜擢することは、その能力を生かす意味でも極めて重要です。第一、こういった仕事は頭が固くなって、変化することができないオジサン達より、ずっと若手の方が適任で、タスクをどんどんこなしてくれてシステム化実現を早めることに大いに寄与できます。

## 4. 各社員のITリテラシーとシステム化への熱意の有無を評価し、推進戦略を構築

簡単に言えば、やる気のある人達に「この指とまれ!」と

いって推進するのが早いということです。例えば、現場の原価を管理して、予算作成をし、売上と仕入を管理して、支払・入金処理をして、会計ヘデータ連携させるという一連の流れを行える製品販売システムや工事原価管理システムを考えてみましょう。本来なら、営業部門、製造や工事管理部門、経理部門のそれぞれで同時にエクセルからシステムへの転換を同時に進めていきたいのが経営者の本音です。しかし、今までのやり方やエクセルで作ってきた帳票作成にしがみついている(変化を嫌う)人達のシステム化は後回しにするのが早道です。大抵の場合は、多品種の在庫管理や、圧倒的な処理数に追われて困っている事務方である事務・経理部門のシステム化を優先する方が早いといえます。但し、これも熱意次第であり、「変わりたい、今のままではダメ」という熱意ある部門にシステム化の最優先順位をつけることが重要です。

## 5. マスター登録や年度内過去データの入力という山を越すこと

この辺は、分りにくい話かもしれませんが、例えば、前述の販売システムや工事原価管理システムの場合には、マスター登録はいわばシステム化の環境づくりです。どの製品や工事に紐づいた部材や項目なのか、また発生した仕入や販売の単価・数量そしてそれらの掛け算である金額が、どの製品や工事或いは仕入れ先や販売先に紐づいているのかが識別できるためには、それらの膨大な項目リストをシステムに登録しておく必要があります。また、発生した仕入や販売の項目データを会計システムへ直接流し込むデータ連携を行うためには、会計年度区切りの年度内過去データをシステムに入力する必要があります。これらは相当な品目数や、工事項目を入力したり、年度またぎのデータを今年度分だけ識別して入力する必要があり、例えば会計仕訳でいえば、月次で何千、何万の数があり、それに今年度の経過月数を乗じた分のデータ入力を要します。つまり、相当な力仕事であり、通常のルーティンの仕事の合間にこれらを消化しないとシステム化は実現できないのです。その便法としては、多量なデータを所定の並び順のCSVデータにしてインポートするという優れた技術もあります。しかし、これも慣れていないと、データを二重三重に取り込んでしまったり、それらのミス発生の場合にバックアップを取ってリカバリーするといったトラブルシューティングができないなどのリスクがあります。そういった時に、役立つのがシステム保守契約についてくる「サポートセンター」の活用です。サポートセンターには、よく家電やNTTの携帯や個人PCやプリンターのトラブルで、「わからない業界言語」を使われ、トラウマになっている方が多いと思います。しかし、こんな時こそ恐れず、「サポートを使い倒す」勢いで不明な操作を自分のものにしてしまうのが、解決の糸口となります。

まだ、システム化への“ロング&ワインディングロード”は続きますが、また次回以降、その解決のコツや迷路の脱出方法についてご教示したいと思います。