



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156号 2022年2月

発行責任者 鎌田 勝典

となりの弁護士

北京オリンピックの光と影

1 2月20日、北京オリンピックが閉幕した。この数週間、テレビをつけると、どの番組も長時間を割いて北京オリンピックの報道ばかりだった。アスリートたちのすべての力を振り絞った懸念の競技・演技は見ていた私たちが感動させるし、スポーツを通じて生きるとは何か、他人との比較ではなく自分の持っている強みを開花させることの大切さを、我々見ている市民に教えてくれる。

2 今回のオリンピックでも、名前はあげないが、メダル確定の前評判にもかかわらず、調整不良や予期せぬアクシデントに見舞われた選手もたくさんいた。他方で、前評判を超える活躍をし、様々なラッキーを呼び込んで大きな結果を残した選手もいた。
神様のいたずらを見ているようであった。オリンピックが終わると、そのアスリートの一生が終わるわけではない。あくまでもメダルが取れても取れなくても、人としてのたたいは続く。ましてや、画面を見つめて一喜一憂した我々市民の生活もこれから続く。

3 残念だったのは、首をかしげる反則判定など不透明ともいえるルールが物議をかもしたことだ。そして、最も関心を高めたのは、ロシアオリンピック委員会の選手のドーピング問題である。真偽はもちろん確定したわけではないが、フェアであるべきはずのスポーツが、ともすると国威発揚の手段にすり替えられ、また関係者の私的な

経済的満足の手段に利用されているのではないかと、という疑心を招きかねない事象であり、多くの市民が興ざめた話題であった。
オリンピックの商業化やビジネス化も叫ばれて久しい。先の東京オリンピックも叫びかきである。開催都市には莫大な費用負担がかかる。その中で今、世界平和を掲げるオリンピックの原点が問われている。

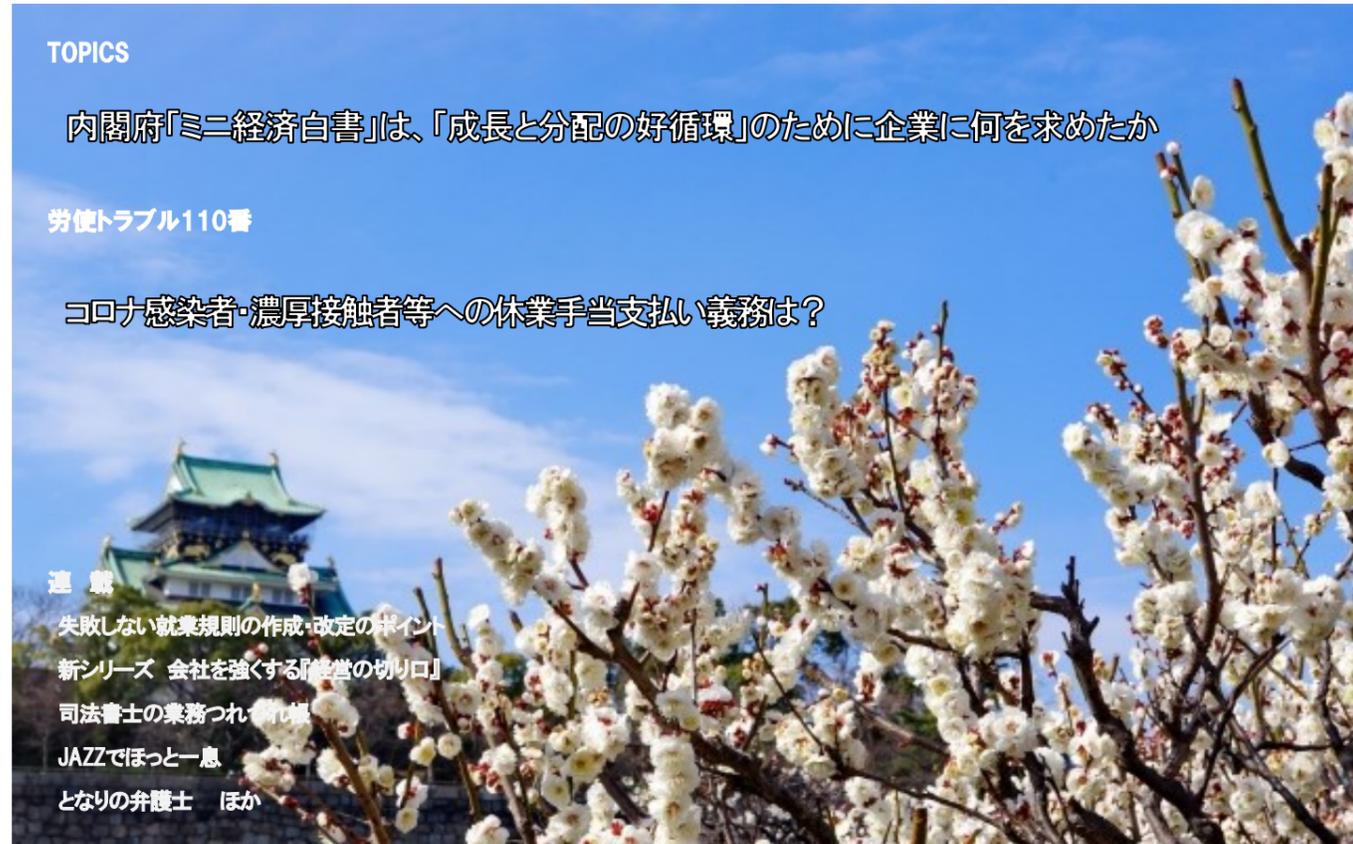


弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

4 今回の北京オリンピックのスローガンは「ともに未来へ」である。中国の強行的な政治姿勢や国際人権問題を背景に、外交的ボイコットも起きた。
オリンピックのニュースの裏では、ロシアとNATOの敵しい対立の中で、ウクライナへの軍事

侵入の危機が報道されてきた。
「ともに未来へ」。私たちは、どんな未来を指すべきなのか？
世界では、貧富の格差が拡大し、パンデミックはそれに拍車をかけている。日本でも経済活動の制限で、苦難の中にある中小企業や市民がいる。地球温暖化対策は待ったなしであり、人類は戦争に浮かれています。これは、今の世界の光と影をまざまざと見せつけられ、考えさせられたオリンピックであった。

今回の北京オリンピックは、今の世界の光と影をまざまざと見せつけられ、考えさせられたオリンピックであった。



TOPICS

内閣府「ミニ経済白書」は、「成長と分配の好循環」のために企業に何を求めたか

労使トラブル110番

コロナ感染者・濃厚接触者等への休業手当支払い義務は？

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

JAZZでほっと一息

となりの弁護士 ほか

大阪城と梅の花

時言 オミクロン株への対応

1. 実感からするとオミクロン株はすさまじい勢いで広がっている。お客からは、職場で「感染者が出たがどうすればいい？」「濃厚接触者が出たが。」「子が感染し休まざるを得ないが補償されるのか？」という質問が殺到している。私が理事長を務めている保育園もすでに3回にわたって閉園せざるを得なくなった。アルファ株、デルタ株のときはここまで広がらなかった。
2. 法律上、感染者は自動的に就業禁止とされ、かつ企業責任が問われなため会社としては休業補償をする義務はない。しかし、濃厚接触者は出勤させるのかといえば、保健所からも入院なり、自宅待機が求められ、会社としても就業させるわけにはいかない。かといって、休ませると会社として休業手当を支払わな

- ればならない。それならば有給休暇をあてがうかといっても会社が強制するわけにもいかない。なかなか難しい問題に直面するわけである。
3. ここで、有給休暇とは別の特別の休暇制度を設けていけば、従業員としては安心して勤務を続けられるのだが、そこは会社の経営基盤、従業員に対する姿勢など問われる課題も多い。
4. 転じて政府のオミクロン株への姿勢はどうか。どうも「ピークアウトした」だの、「オミクロンは重症化率が少ない」などの総じて軽視するような態度を感じる。病院のひっ迫状況や、死亡者数の多さからすると、「このままなんとかかなる」論は通用しない事態にすでに陥っているのではなからうか。

骨折とコロナ



鎌田 勝典

先月のニュースで私の骨折事故が知れ渡りましたので、今回はこの話題です。

北海道の友人からは「北海道人も長く東京に住んでいると転んじやうんだな」と揶揄されました。少し言い訳すると、12月に右足の薬指を骨折してしまい（足を何かにぶつけたのだと思えます）、1月7日のアイスバレーを右足を庇いながら変な歩き方をしていたのが背景にはあります。

近くの整形外科医でレントゲンを撮ってもらい、すぐ大手病院の紹介状を書いてもらったわけですが、何しろこの日骨折した人が多く、手術日は20日まで延ばされてしまいました。右肘の骨折、左足の打撲、右肩が上がらないなど満身創痍で、一時期は要介護0級かという不自由な生活を強いられました。

入院すると、コロナ感染のこともあり、看護師さんもかなり神経を使っている、病院内を歩き回ることもできず、病室に閉じ込められる数日間でした。その後のニュースを見ると、コロナ患者優先で骨折などの患者は後回しになっている状況が報道されていました。手術後、今度は主治医がコロナに感染し、10日ほど来られなくなりました（家族感染のようです）。いまから振り返ると不幸中の幸いだったのかもしれない。
さて今はリハビリしながら、少しずつ仕事復帰モードです。10か月後に装着した金具を取り外す手術を行います。まだまだ不自由な生活ですが、あらためて家族、友人のありがたさを身にしみて感じる経験でした。

内閣府「ミニ経済白書」は、「成長と分配の好循環」のために企業に何を求めたか

内閣府は2月7日に「日本経済2021-2022」（ミニ経済白書）を発表しました。そこで明らかにした経済の現状分析や見通しはなかなか面白い内容を含んでいます。とくに第2章「成長と分配の好循環実現に向けた企業部門の課題」を中心にみていきます。

（1）コロナ後の新たなステージ

- 「感染症への危機対応ステージを乗り越え」、「デジタル・脱炭素などの成長産業への資源投資を進めていく次のステージに移りつつある。」
- 「この新たなステージでは、企業部門のさらなる成長を起点に、家計部門への適切な分配を通じて、成長と分配の好循環の実現が望まれる。」

（2）我が国企業部門の収益構造

- 「全産業ベースで売上高と経常利益の推移をみると、1990年度以降の全期間を通じて、売上高が伸び悩むのに対して、相対的に経常利益の改善が大きいがわかる。特に、2009年度以降の景気回復局面では、2000年代前半と比べて売上対比での経常利益の改善幅が大きくなっている。…製造業・非製造業ともに同様の傾向が確認できる。」
- 「特に、第16循環（2012年度～2018年度）についてみると、全産業ベースで売上高が約1割程度の増加にとどまる一方で、この間に経常利益は約7割増加しており、過去の景気回復局面と比較して、売上対比でみた経常利益の改善幅が際立っている。」

（3）国内での設備投資や人件費の抑制

- 「1990年代以降の景気回復局面における企業の経常利益改善幅を、①売上高要因、②変動費要因（原材料費等）、③人件費要因、④減価償却費要因、⑤営業外収益要因（配当・利息の受け払い等）、⑥その他固定費要因の6つに要因分解することを通じて、経常利益の改善要因を確認する。」…図表資料を参照
- 「第15循環（2009年度～2011年度）と第16循環（2012年度～2018年度）といった直近の景気回復局面では、売上高要因の寄与が小さくなる一方で、経常利益の年間改善幅は大きくなっている。」
- 「次に、人件費要因・減価償却費要因・その固定費要因といった項目の下押し寄与が、直近の景気回復局面では大きく縮小している。このことから、企業経営の合理化の中で進められた固定費削減が企業収益の改善に大きな役割を果たしてきたことがわかる。」

（4）国内設備投資と人件費抑制の一方では（負の循環）

- 「人件費比率は…低下傾向にある一方で、配当金比率は上昇傾向にある。」
- 「慎重な設備投資スタンスは続いている（一方で）海外M&Aの伸びが目立っており…対外投資収益の増加のほとんどは、海外拠点の内部留保（となっている）」
- 「利益剰余金は上昇傾向にあり、現預金もリーマンショッ

ク後に上昇ペースが加速している。」

- 「こうした現金保有志向が、人件費や設備投資の抑制要因となり、このことが低成長につながり、さらに企業の慎重な分配・投資スタンスを促す負の循環に陥っている可能性がある。」

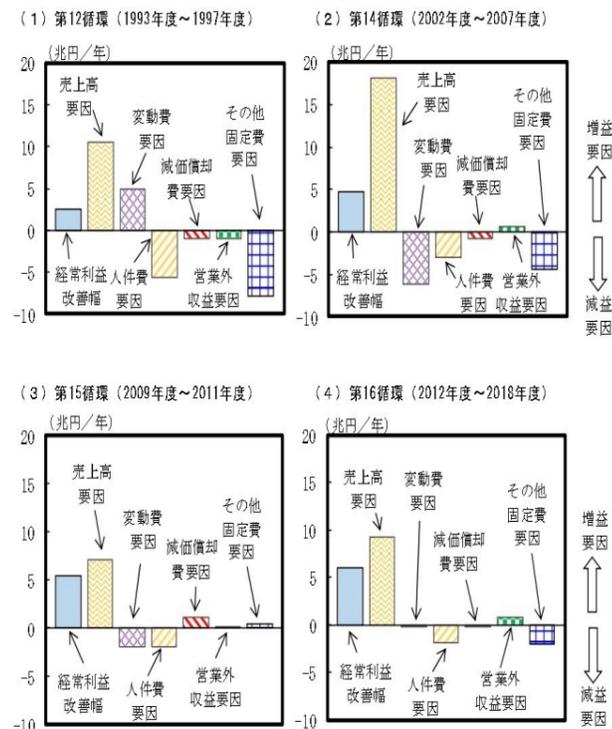
（5）500万円未満の世帯は子を持ってない

- 「非正規雇用者の増加等を背景に、収入分布の二極化は変わらず、25～34歳においては、個人単位の労働所得の格差が拡大していることわかる」
- 「世帯所得が500万円未満の世帯では子どもを持つという選択が難しくなっていることがうかがえる。晩婚化や少子化への対応に当たっては、結婚や子育てを控える25～34歳の層の世帯所得の増加が重要であると考えられる。」

以上概要を観てきましたが、問題はどのような政策的展望を示すかです。岸田首相の「新しい資本主義」の具体策が問われます。賃金アップに対する税制優遇措置も、ほとんどの中小企業には恩恵のない施策です。雇用ルール改正も含めた対策が待たれます。

第2-1-2図 景気回復局面別みた経常利益の改善要因

最近の景気回復局面では人件費や減価償却費を含む固定費が削減



法改正情報



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

今年度の年金法の改正事項

Ⅱ 60歳代前半の在職老齢年金制度

60歳から64歳までの在職中（厚生年金保険被保険者）で、特別支給の老齢厚生年金を受給している者が、受けている報酬^(※1)と年金月額^(※2)に応じて、年金の全部又は一部が支給停止される制度のことを在職老齢年金といいます。

(※1) 総報酬月額相当額といい、その月の標準報酬月額とその月以前1年間の標準賞与額の総額を12で除して得た額の合計額。

(※2) 基本月額といい、加給年金を除く老齢厚生年金額を12で除して得た額。

いままでは「総報酬月額+基本月額」が28万円を超えた場合に支給停止が開始されていましたが、2022年4月以降は支給停止開始額が28万円から47万円に引き上げられます。その結果、ある程度の報酬を会社から得ても年金の支給停止が開始されなくなります。例えば、基本月額が12万円の人の場合、35万円まで報酬を得ても、年金は全額支給されることとなります。

Ⅳ 65歳からの在職中の者の年金額の改定が毎年行われる

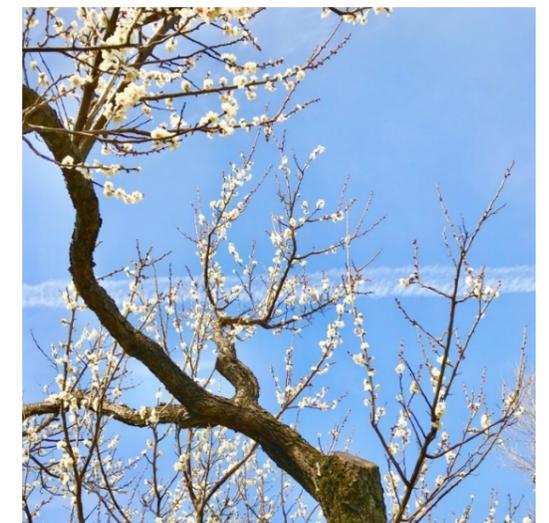
在職中（厚生年金保険被保険者）はすでに老齢厚生年金を受給しているのがほとんどです。いままで在職中の保険料納付額に応じた年金額の改定は退職して初めて行われていました。2022年度からは、毎年、10月にそれまでの在職中の保険料納付額に応じた改定が行われる方式に変わります。働いた分が毎年年金額に反映されることになったわけです。

例えば、65歳以降に標準報酬月額20万円 で1年間勤務した場合、年間で約13,000円の年金額が増えます。

Ⅳ 物価変動改定に伴い 0.4%の年金額ダウン

年金額は毎年の物価（又は賃金水準）の変動に伴い改定される方式がとられています（他に「マクロ経済スライド制」による減額が行われる）。2022年度は2021年度と比べて物価スライドにより0.4%の減額改定となります。具体的金額は次のとおりです。

- 老齢基礎年金（満額）の場合：月額で64,816円（-259円）
- 老齢厚生年金（夫婦2人分、老齢基礎年金を含む標準的年金額）の場合：月額219,593円（-903円）



無意識が生む闇

先日、司法書士会で成年後見の研修を受けた。メインテーマは「高齢者の虐待」。厚生労働省の調査では、家族など介護や世話をする人から高齢者が虐待を受けたと判断される事例は、年間約1万7千件に上っているという。

虐待というと暴力などの身体的虐待がイメージされるが、身体的虐待は全体の約67%で、子供扱いしたり失敗を責める心理的虐待が約40%、本人のお金を使わせなかったり悪用する経済的虐待が約20%ある(重複あり)。虐待者の内訳で一番多いのが息子で全体の40%、次が夫で21%と男性が半数を超える。

虐待の発生要因を見ると(複数回答)、性格や人格、人間関係といったものがそれぞれ50%あるが、介護疲れ・介護ストレスも50%近くある。そして「虐待をしている自覚がない」という人が50%以上であり、この問題の根深さを物語っている。なお、生命・身体に危険のある虐待を発見した人には通報する義務があり、市区町村の福祉係や地域包括支援センターなどが窓口となっている。

私も虐待を受けている案件に一度関わったことがある。本人(80代)、娘(50代)、孫(20代)と三人家族で暮らしていて、本人が娘から虐待を受けていた。娘は統合失調症で仕事をしても続かず、その家族は本人の年金と孫のバイト代で生活をしてきた。娘からの暴力により本人は緊急入院をして虐待が発

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/>



覚をし、本人は行政によって養老院が確保された。

娘が本人の通帳を管理していたが、流用する恐れがある。孫は本人や親との関わりを拒否して家を出て行くことになり、本人の財産管理のため成年後見人となることになった。

自宅に行き、娘と面談をした。話した感じは至って普通だった。私が成年後見人となって本人の通帳を管理することに反発もしないし、自分は新しい仕事を探す必要があることも認識していた。ただ、家の中は雑然としていて、座る場所を作らないと座れないような状態だった。精神疾患のある人の家の中は概ね雑然としているので、今後の厳しい環境が予想された。

成年後見人としては本人の財産管理と身上監護が役割なので、基本的にはその家族に関する事は業務外となって来る。しかし、家族のことを無視して本人の安全・安心を守れるかと言えば必ずしもそうではない。これに関しては、行政・医療・福祉関係者と連携して問題解決をしていくことになる。

研修ではいくつかの事例を聞いたが、財産があっても虐待があるケースもあった。家族を自分が守るといふ真面目さが自分を追い詰めているケースもあった。自分が正しいことをしていると思うと、過ちに気づかないこともある。闇の深い問題だと思った。

JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

Say It 言っておくれ

本当は、Say It Over and Over Againというのが正式曲名です。ジョン・コルトレーンのアルバムにはSay Itとなっています。1940年映画「Buck Benny Rides Again」の挿入歌のようです。コメディ西部劇だったようです。フランク・レッサー作詞、ジミー・マクヒュー作曲です。映画も歌もそんなにヒットした訳ではないようです。コルトレーンが演奏したことで有名になった曲ですね。

1962年にコルトレーンはBallads (バラード) というアルバムを発表しました。ピアノはマッコイ・タイナー、ドラム エルビン・ジョーンズ、ベース ジミー・ギャリソンというメンバーでした。当然テナーサックスの演奏ですから、歌詞はありません。しかし、これを聴いた人たちは「そういえばフランク・シナトラも歌っていたよな」とか言って、頭の中で歌詞を思い出していたのでしょう。このアルバムはヒットしました。当時日本でこのレコードを聴いた若者が楽器屋さんでテナーサックスを買いに行った人が何人もいたとか。(本当かどうかわかりませんが、私の師匠が言っていました)

ジャズのテナーサックスの音色はオーケストラやブラスバンドでの音色とは異なります。リードが柔らかいせいもありますが、男性の声に近い柔らかな音色となります。バラードですから、演奏者はゆっくりと演奏し、音色を聴かせることに集中します。ジャズはテンポが速くて、演奏者は速くて難解なフレーズをこれでもかと押し付けてくるというイメージをお持ちの方、是非Say Itを聴いてください。考え方が変わると思います。

言っておくれ、何度も何度も繰り返して
何度も何度も繰り返して
君が僕のものだという事を言い続けておくれ

やさしく言い続けてくれ
愛の優しい言葉を繰り返して
そう昔のバレンタインの時のように

愛しているよと君が言うとき
昔と同じように愛しているよと言うね
小説や演劇の中で恋人たちが囁くように

「愛しているよ」を変えてもいいんだよ
今までの「愛しているよ」から
もっと幸せなフレーズにね



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

コロナ感染者・濃厚接触者等への休業手当支払い義務は？

Question

コロナ感染が広がって、弊社でも感染者、濃厚接触者、子どもが感染して休まざるをえなくなった人などいろいろ出てきました。こうした場合の休業補償義務はどう考えればいいのでしょうか。

Answer

【感染者の場合】

法律上、就業禁止とされるものは、労働基準法、労働安全衛生法などによって女性や年少者などが危険有害業務についてはならないとされているもののほか、感染症法で定められた疾病についても就業禁止とされています。新型コロナウイルスについては歴史的にもさまざまなものが発生しており、それはその都度就業禁止とするかどうかを決めることになっています。コロナウイルスについては就業禁止の疾病と区分されましたので、就業禁止となります。将来、このウイルスが感染症法上の区分が変わり、季節的インフルエンザと同じ区分に指定されれば、休ませたときの休業手当支払い義務は発生することになります。

コロナ感染そのものは事業主の責任によって発生したとは言えませんから、感染者を休ませても休業手当を支払う義務はありません。この場合、従業員の意向により、欠勤扱いとするか、有給休暇を使用するかを決めていくこととなります。

また、条件に合致すれば(4日以上休業など)、健康保険の傷病手当金が支給される場合もあります。PCR検査で陽性となった場合や医師の診断により自宅療養となった場合は支給されません。

さらに、コロナ感染が業務上の理由で発生した場合、労災保険の給付の対象ともなります。病院の職員は労災保険の給付対象となるケースが多いようです。

【濃厚接触者等の場合】

濃厚接触者や感染が疑われる場合で、会社を休ませたときはどうなるのでしょうか。いまのところ法律上就業禁止とすることになっていないので、休業手当を支払う義務があります。保健所か

ら外出自粛を求められたとしてもその扱いは法律上変わらず、休業手当を支払わなければなりません。

ただし、休ませる理由が、感染拡大防止の観点から自主的措置として行われた場合で、一定の条件に合致すれば、雇用調整助成金の対象となることもあります(助成金の特例措置も3月一杯で終了となります)。

【子の世話のために休む場合】

最近子どもが学校や保育園等で感染するケースが増えています。そうすると子どもは登校・登園できませんから、親が仕事を休まざるを得なくなったり、子どもから親が感染する例も生まれています。この場合も、欠勤か有給休暇を選択して対応せざるを得なくなります。

ただし、会社として有給休暇とは別の休暇制度を設け付与する措置をとった場合は、小学校休業等対応助成金が支給されます。

【会社としての休暇制度等の整備を検討】

以上はあくまでも法律に基づく対応、措置について記しました。政府はそれぞれの会社が独自の休暇制度を設けることを呼び掛けています。

新たな変異株の発生も予測され、コロナウイルスとの共存は長期化する可能性が指摘されています。従業員にとっては感染の恐怖とともに、生活保障への不安も長引くこととなります。そうしたときに、安心して働ける職場を作ることは会社にとっても重要といえます。もちろん会社の規模等条件はそれぞれですが、会社独自のコロナ休暇制度などを設けることも検討してみてください。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント⑦

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70回：シフト制¹⁾

本紙1月号のTOPICSで「いわゆる『シフト制』により就業する労働者の適切な雇用管理を行うための留意事項」が取り上げられましたが、今回は、これを就業規則の観点から見ていくことにしましょう。

1 なぜ今シフト制なのか

そもそも厚労省が上記留意事項をこのタイミングで公表したのは、シフト制の問題点がコロナ禍によって深刻化したためと筆者は考えています。シフト制は飲食店などのサービス業で多く採用されていたところ、コロナ禍により来店客の急減、時短要請などにより、営業時間の短縮や休業を余儀なくされました。そのため、パート社員のシフトが大きく減らされる事態（シフトカット）が発生し、さらに一部に休業手当が支払われない²⁾企業も見られたことから、収入を絶たれ困窮した非正規労働者が報道などでも取り上げられました。そこで、シフト制の運用上の留意点などを明確にし、労働者が不利な立場に追い込まれることのないよう注意喚起する必要があったというわけです。

もっとも、今回の留意事項によりシフト制が新たに規制されたりするというわけではありません。留意事項でも「その時々々の事情に応じて柔軟に労働日・労働時間を設定できるという点で契約当事者双方にメリットがあり得る」と指摘しています。問題なのは、「使用者の都合により、労働日がほとんど設定されなかったり、労働者の希望を超える労働日数が設定されたりすることにより、労働紛争が発生すること」であるとして、トラブル防止の観点から留意点をまとめたのが留意事項の趣旨と思われる。

2 シフト制を就業規則で定める場合

留意事項では、シフト制の場合の就業規則について、触れている箇所があります。中でも注意しなければならないのは、「シフト制労働者に関して、就業規則上『個別の労働契約による』、『シフトによる』との記載のみにとどめた場合」は、就業規則の作成義務を果たしたことになることを明言した部分です。実際には、このような記載になっている非正規社員の就業規則はよく目にします。一度自社の規定を確認してみてください。もし、そのような規定になっている場合には、「基本となる始業

及び終業の時刻や休日を定めた上で、『具体的には個別の労働契約で定める』、『具体的にはシフトによる』旨を定める」ように修正する必要があります³⁾。

また、1か月単位の変形労働時間制を導入して月ごとにシフトを作成する必要がある場合には、全ての始業・終業時刻のパターンとその組み合わせの考え方、シフト表の作成手続及びその周知方法を定めておくこととされています⁴⁾。

ところで、シフト制にすれば労働日の設定が会社の完全な自由かという点、必ずしもそうではありません。たとえば合理的な理由なくシフトを大幅に削減した場合には、「シフトの決定権限の濫用に当たり違法となり得る」とする裁判例⁵⁾があります。そこで、トラブル防止のためシフト作成や変更に関するルールについて、あらかじめ定めておくことも考えられます。たとえば、「事前に労働者の意見を聴取すること」や「確定したシフト表などにおける労働日、労働時間等の変更を使用者又は労働者が申し出る場合の期限や手続」などについて、就業規則に規定しておくことが、留意事項では例示されていません。

1) 本稿でシフト制とは、留意事項と同様に「労働契約の締結時点では労働日や労働時間を確定的に定めず、一定期間ごとに作成される勤務割や勤務シフトなどにおいて初めて具体的な労働日や労働時間が確定するような形態」をいうものとする（留意事項）。

2) 店舗の休業は不可抗力によるものであるとか、シフトが未確定の期間については、具体的な労働日が決定していないので休業にはならないなどを理由に休業手当の支払いが拒否された事例が報告されている。

3) ちなみに筆者は、「基本となる」といっても、たとえば正社員と同じ始業・終業時刻だけを定めることには躊躇を覚える。パート・アルバイトの出勤時間を検証して、「早出」、「遅番」、「通し」などいくつかのパターンが見つければ、それぞれの典型的な始業・終業時刻を定めるべきだろう。

4) 留意事項、S63.3.14基発150

5) R2.11.25東京地判「シルバーハート事件」

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)



第106回：経営理念に基づく経営

【経営理念とは何か】

皆さんの会社には経営理念があると思います。経営理念とは、経営者の「価値観」や「考え方」、「会社の存在意義」を示すものです。クレドやフィロソフィと呼んでいる会社もあります。経営理念は、経営の判断基準になり、価値観共有の検証のために常に振り返るべきものでもあります。経営理念は企業が従業員・顧客・社会に対して表明し、実行すべきミッション（使命）と言えます。但し、組織として価値観を共有や会社への求心力、結束力の保持のためのもの」と考えるのは、ニューノーマル時代の今日の状態を鑑みると、自由な発想やマインドを阻害する懸念があります。今や、同じ牙城に立てこもって、一枚岩になって共に戦うというのは、徐々にずれてきていると言えなくもありません。経営理念はあくまで、会社の「存在意義」や「価値観」を打ち出し、そこに共感をしてその企業に参画することで、企業の価値向上やブランド向上につながるものです。企業は各人が持っている能力や発想を最大限に発揮することで最大のパフォーマンスを出す必要があります。与えられた職務に対して、フリースペースやリモートの環境でも、経営理念に共感しつつ、その人の持つ個性や能力を発揮して、結果を出していける自由闊達な場づくりが求められます。

【経営理念を持つ意義】

経営理念を持ち、共有することの意義は何でしょうか？

1つめは、経営者の持つ経営戦略や方向性が明確になること。2つめは、企業の目指す姿が見える化され、将来像を描けること。そして3つめは、従業員が会社の方向性を理解して共鳴できれば、モチベーションアップにつながり、目的達成に向けて効率的な経営ができることです。

経営理念とは、簡単に言えば、駅や道路の行先表示と同じであり、方向性がみえれば、そこへたどり着きやすくなるのは当然と言えます。また、経営理念を共有し、チームの連携強化（ワンチーム）につながり、組織力が向上します。しかし、経営理念を掲げたものの、「浸透しない」と言って悩む経営者も少なくありません。なぜでしょう？簡単に言えば、経営理念は何のために何を指すものかをきちんと「腹落ち」させていないことが多いと言えます。社長は従業員を働かせたい、社員はできるだけ働きたくない。そんな綱引きの中では、経営理念など頭に入りません。対話の場を作ること。そして、その経営理念の思いに共感できたかどうかを体感することです。話をしても、関心がない様子は、冷静になればだれにでもわかります。「腹落ち」していなければ、理解できない、又は理解しない事実は簡単に変わるものでは

ありません。「腹落ち」したものと一つになってやっていく。そこからスタートするしかないのです。人間はそんなに簡単に考え方は変わりません。時にはあきらめることも大事です。理念の理想を追いつつ、人の共感を得ることの理想は追わない。そんな柔軟さも大事です。

【経営理念の見直し、浸透】

経営理念を見直すことも大事です。つまり、経営理念が今日指す姿や行動の規範としてふさわしいのか？経営理念を前経営者が作り、敬意を表して、（又は恐れ多くて）触れない、触られないというケースも多いのですが、それでは時代に合った経営理念にはなりません。経営理念を変えることはタブーではありません。1つ目にその時の経営者が何を指すか明確にしてそのままズバリ書くこと、変えることが重要です。2つ目にお客様、当社のために働く人たち（外部者を含む）、そして株主、地域住民他社会など利害関係者の「人として、社会として、営利組織として」のニーズと期待を意識して、それぞれの思いに答えようとしているかということをお問して、経営理念として答えを出すことです。そして、一番重要なのは、「笛吹けど踊らず」にならないように、トップマネジメントである社長の思いである経営理念が全社並びに利害関係者にもれなく浸透させることです。

この3つ目の「浸透」は、行動の入り口であり、ここに時間と労力を惜しまないことが大切です。押しつけにならないこと、すなわち、皆はどう考えるかを述べてもらおう。一方で会社はこれを目指したい。握れるか？という作業をたとえリモートであってもきちんと、皆が振り返る時間が必要です。どんなに高い報酬を出しても、思いに共感できなければ、最大のパフォーマンスを発揮してもらうことはできません。それには、行動や業務の前にその「意識共有」の手続きが不可欠です。

経営理念には、経営者の進みたい方向性であり、価値観そのものです。ですから、それに共感を生むためには、分かりやすく、かつ分かるような対話が必要になります。わかるまでの対話です。なぜなら会社の方向性を与えるのが経営者であり、実際に会社を動かすのは社員だからです。多くの会社の経営理念に、「顧客満足」、「社員満足」、「社会貢献」が表現されています。つまり、行きつくところは、その3つの目線の大切さなのです。顧客に愛され、社員が働きやすく、未来を描け、社会に歓迎される、そんな経営理念を経営者自身が納得して、発信していただきたいものです。