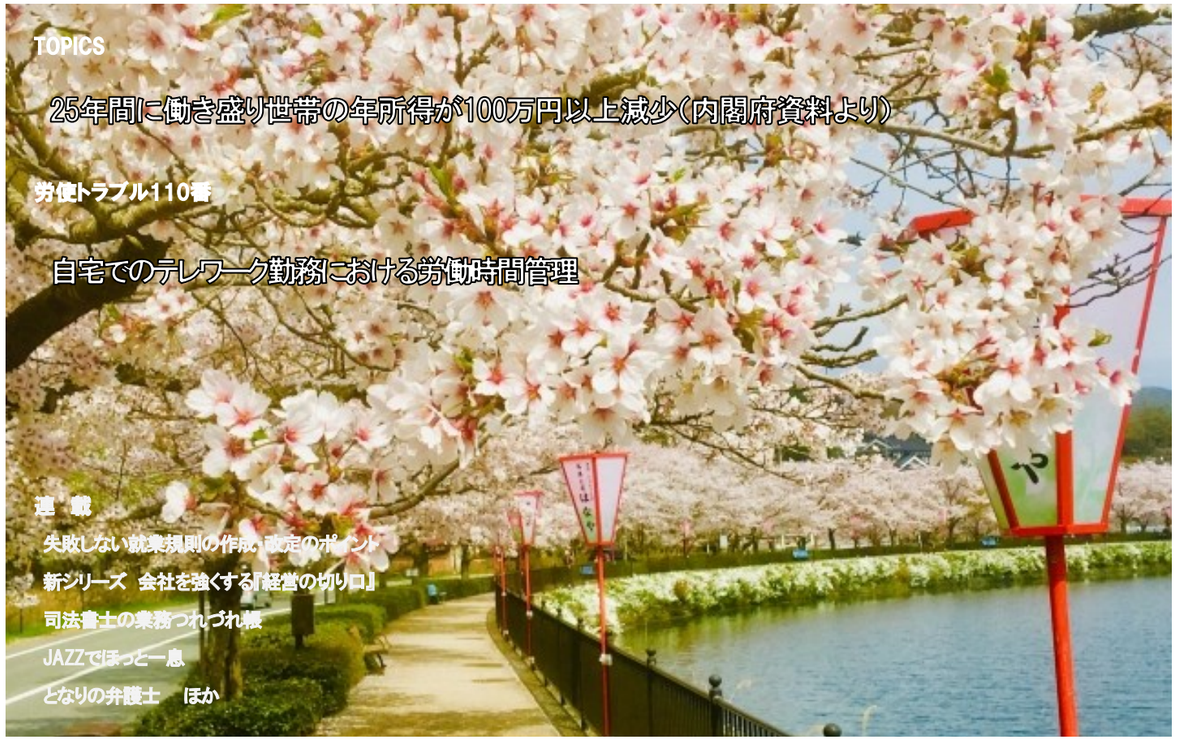
社会保険労務士法人・行政書士事務所

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157号 2022年3月
発行責任者 鎌田 勝典



東京都台東区・上野恩賜公園の桜

時 言　コロナの爪痕

1　まん延防止措置がすべて解除される見通しとなったようだ。医療関係者からは、まだまだ実態からみて気を緩められる状況ではないとの危惧の念が出されている。新たな変異株の出現含めて第７波の到来は非現実的とは言えない。

2　総務省の労働力調査によれば、１年以上失業している長期失業者は、2021年10～12月期で流行前に比べて31%増の64万人とリーマン危機以来の増加が続くという。失業者予備軍も増えている可能性も大きい。雇用調整助成金などの対策は失業率を2.6%押し下げる効果があったと政府は分析する。６月末でこの助成金の特例措置は打ち切られる方向だが、これがそのまま失業者となればさらに増える。

3　飲食店はまん延防止措置が解除されても、単純に客足が戻るとはだれも思っていない。コロナで変わってしまった国民の習慣はそう単純に元に戻らない。

4　子どもたちは遊ぶ場を奪われ、友達との交流が制限される生活が長い。保育園などでは子の感染の増大の下、臨時休園に追い込まれる園がかつてなく多い。保育士と親との交流も制限され、それが子育てに対する困難をさらにもたらしている。

5　コロナの爪痕を一つひとつ克服していく闘いは長く続く粘り強い闘いであることを自覚することから始まると思う。

となりの弁護士

コロナ禍で中小企業の現場でおきていること

弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

1　2020年の春からの新型コロナ感染拡大による社会経済への影響は計り知れない。中小企業の倒産・破産が激増するのではないか、と危惧をしていたが、ふたを開けてみれば、2021年の倒産件数は、前年比23%減の6015件で、1966年に次いで過去3番目に少ないという（帝国データバンク）。

何故、このような現象となったのか。一つは、2020年3月にはじまった、ゼロゼロ融資（無利子・無担保融資）による支援である。その額は、約40兆円に上る。

更には、持続化給付金やコロナ休業支援金、都道府県を通じた時短営業協力金、などが中小企業・事業者の生業を下支えした。

2　コロナ禍前の中小企業が、順風満帆だったわけではない。少子高齢化と地域経済の空洞化が続く中で、経営者の高齢化が進み、70歳を超えても後継者が見つかっていない企業は過半数を超え、泣く泣く黒字廃業を余儀なくされ、地域経済を更に沈滞させる悪循環にあった。

企業数の99.7%、雇用者数の68%を占める中小企業は、日本と地域経済を支える屋台骨である。しかし、しばしば大企業との格差―労働生産性、付加価値率、労働時間・賃金・福利厚生をはじめとした劣悪な労働環境、二重化の遅れ、など一が長らく指摘され、その改善が喫緊の課題となっており、政府もその改善を後押ししていた。しかし、コロナ禍突入は、これらの課題への取り組みを一気に後景に押しやってしまった。

3　さて、これからの中小企業はどうなっていくのだろうか。心配は、ゼロゼロ融資の返済が始まる今年4月以降の返済問題である。返せるあてがあっての借入ではない企業も相当数に上る。4月以降、中小企業の破たんが危惧されている。

日本における事業の廃止という観点で状況を見た場合、実際上は、倒産・破産という債務超過を理由とした中小企業・事業者の事業廃止より、休廃業・解散という事業の廃止がはるかに多い。

2021年の休廃業・解散は、5万4709件で、そのうち56.2%が当期純利益で黒字の事業者、62%が、資産が負債を上回る状態での休廃業・解散、であったという。ハッピーリタイアのようにも思えるが、地域からは活気が消えてしまい、そこで働いていた人々の雇用は奪われる。その意味で、中小企業・事業者の事業撤退は、その地域の経済にとって死活問題なのである。

4　コロナ禍不況に追い打ちをかけるように、ロシアによるウクライナ進攻が始まった。資材や食物の大半を海外からの輸入に頼る日本経済は、コロナ禍に加え、今世界平和の危機の中で、原油の高騰も加わり、原材料・食物の値上がりと物流コストの上昇に直面し、危機に立たされている。

ちょっと一息

卒園式の涙

もう10年近くになりますが、毎年この時期に、私が理事長を務める保育園の卒園式で理事長あいさつをやります。

卒園式とか卒業式には必ず涙が伴います。卒園式で流される涙は主に保護者で、卒業式で流されるのは主に子どもたちの涙です。保育園は0歳から5歳までという、人間にとって最も成長する時期を過ごします。最初に園が撮影した0歳からのビデオを観て、保護者は走馬灯のように赤ちゃんの時期から振り返ります。その後入場してくる園児たちの姿を見てもうそれだけで「こんなに大きくなったんだ！」と涙が出てくるのです。君が代が流れるわけでもなく、園が自主的に決めたプログラムで進行する、なんと素晴らしい儀式でしょう。子どもたちはせいぜい親の涙のもらい泣き程度の涙です。小学校の卒業式になると、子どもたちは大好きなお友達や先生と別れることに涙をこぼします。

ある学者が子ども中心、遊び中心の保育園時代と比べて、異常な競争主義下にある小中高の教育を指して、このギャップに子どもと親たちは振り回されてしまうと指摘します。卒園式のあいさつでは「小学校に行っても新しい友達を作り、一杯遊んでね」と言葉では言いながら、内心「これからが大変だぞ！くじけるなよ」と子どもたちに言いたい気持ちを抑えて園を後にしました。

鎌田 勝典

TOPICS

25年間に働き盛り世帯の年所得が100万円以上減少（内閣府資料より）

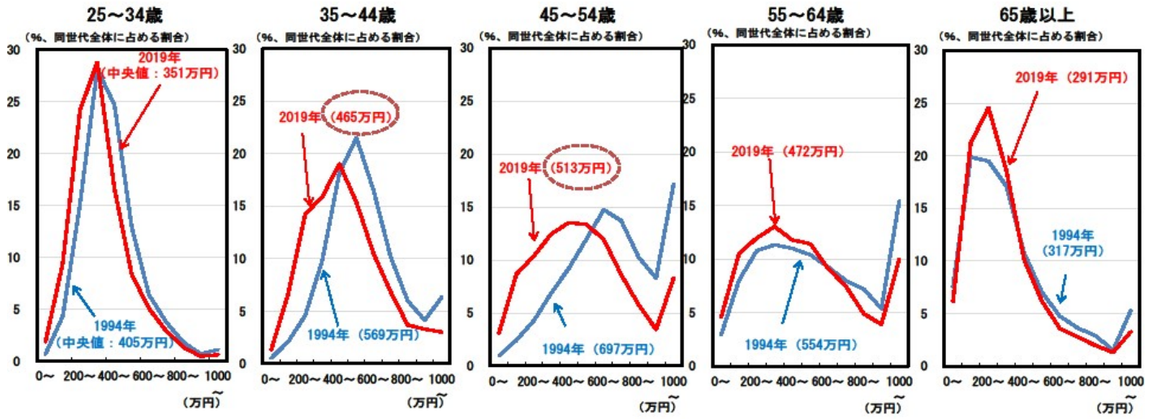
内閣府は『我が国の所得・就業構造について』という資料をまとめ、３月３日の経済財政諮問会議に提出しました。1994年から2019年の25年間の間に国民の所得が大幅に落ち込んだことを詳細にまとめたものです。その主な内容を紹介します。

Ⅰ　全年代で所得の中央値が減少。特に、「35～44歳」「45～54歳」で大幅減少

今回示された資料は、バブル経済崩壊後の1994年と直近の2019年の世帯所得を年代別で比べたものです。税金などで再分配後世帯所得の中央値（順位が真ん中の値）は、25年間で35～44歳で569万円から465万円と104万円減です。45～54歳ではさらに大きく落ち込み、697万円から513万円と184万円も減っています。（資料参照）

年代別の世帯・所得分布（再分配後）

➢ 再分配後についても同様に、「35～44歳」、「45～54歳」の世帯における所得の中央値の減少が顕著。



（備考）１．総務省「全国家計構造調査」「全国消費実態調査」の個票を内閣府にて集計して作成。世帯類型ごとの分布は各年齢階級全体に占める割合。1994年調査においては世帯の抽出率が一部考慮されていないため、世帯類型ごとの分布については世帯数を総務省「国勢調査」によって補正。
２．グラフの括弧内の数値は中央値。

Ⅱ　『40～59歳』の世帯では共働きが増えたが、世帯の所得は減少

この25年間で、「40～59歳の世帯」の所得（世帯主＋配偶者）は、「夫婦のみ世帯」でも「夫婦と子世帯」でも、世帯主所得は減少しています。共働きが増え、配偶者所得は増加しているものの、世帯主所得の落ち込みを上回るほどではなく、世帯の所得は減少しています。

例えば、「夫婦と子世帯」では、1994年が世帯主所得732万円、配偶者所得が99万円、合計832万円。2019年は「世帯主681万円＋配偶者143万円」、合計824万円です。（いずれも再分配前の数字）

Ⅲ　「若年単身世帯（25～34歳）」で、200万円台の世帯所得の割合が上昇

「若年単身世帯（25～34歳）」において、世帯数の多い所得階級は25年前から300～400万円台で変わっていません。ただし、300～400万円台の世帯割合が低下しており、200万円台と500万円台の割合が上昇しており、所得のばらつきが拡大する動きがみられます。200万円台の割合上昇の要因は、非正規雇用の「若年単身世帯」の割合が25年前から大きく上昇していることが影響しています。

学卒後に初めて就く職（初職）が非正規であった者の雇用者に占める割合は若年層で大きい。

Ⅳ　「35～44歳」単身世帯の最多所得分布は、500万円台から300万円台に

就職氷河期世代を含む「35～44歳の単身世帯」の所得は、1994年は500万円台の所得階級の世帯が最も多かったが、2019年には300万円が最も多くなっています。

非正規雇用者の雇用分布をみると、2019年において最も多い世帯数の多い階級は200万円台です。

先月号の事務所ニュースでは内閣府の「ミニ経済白書」を紹介しました。そこでは売上高の「伸び悩み」の一方で経常利益は「約７割増加（2012～2018年度の全産業平均）」していること、一方で「国内設備投資と人件費が抑制されている」という企業動向が紹介されています。今回の資料も同じ方向での分析といえます。

先進国の中でここまで人件費が減少している国はありません。これが日本経済の成長を阻むことにつながり、しかも四半世紀にわたる政策そのものが問われているわけです。単に口先で所得向上と叫んだり、効果のない減税対策ではなく、労働法制の抜本的変更・強化に踏み出さなければならないようです。

法改正情報

4月から中小企業もパワハラ防止のための措置が義務化に

特定社会保険労務士　鎌田　勝典

改正労働施策総合推進法により、令和４年４月１日から、中小企業についても、これまで努力義務とされていた「職場におけるパワーハラスメント防止措置」の実施が義務化されます。その内容は、同法及び同法に基づく指針において、①事業主の方針等の明確化及び周知・啓発、②相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、③職場におけるパワーハラスメントに関する事後の迅速かつ適切な対応、④①～③までの措置と併せて講ずべき措置、が示されています。そのポイントを紹介します。

Ⅰ　パワーハラスメントの定義、代表的な言動の６類型

前提として、パワハラの定義と代表的な類型を確認しておきます。

＜職場の「パワーハラスメント」の定義＞
①身体的な攻撃
②業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの
③人間関係からの切り離し

＜代表的な言動の６類型＞
①優越的な関係を背景とした言動
②精神的な攻撃
③労働者の就業環境が害されるもの
④過大な要求
⑤過小な要求
⑥個の侵害

Ⅱ　職場におけるパワーハラスメントの防止のために講ずべき措置の内容

措置の内容	具体的チェック項目
１事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発	
①　職場におけるパワハラの内容・パワハラを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発すること	・就業規則等に盛り込むなどしているか ・文書を配布、掲示しているか ・トップメッセージの発信、説明会や研修等を実施
②　行為者について、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、労働者に周知・啓発すること	・文書に定めているか ・周知・啓発の対象を全労働者としているか
２　相談に応じ、適切に対処するために必要な体制の整備	
③　相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること	・相談担当者又は相談担当部署等の相談窓口の設置をし、社内掲示や資料等の配布等 ・周知の対象者は全従業員（パート等含む）
④　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すること	・相談対応手順書等を作成、担当者に研修 ・相談場所や相談方法等を予め決める
３　職場におけるパワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応	
⑤　事実関係を迅速かつ正確に確認すること	・事実関係を行う担当者や部署等をあらかじめ決める ・公正・中立的な立場で行える体制を作る
⑥　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こと	・人事労務管理者とパワハラが生じた部署の管理者など関係部署間において、連携できる体制
⑦　事実関係の確認後、行為者に対する措置を適正に行うこと	・就業規則等に基づき適正な措置を行える体制
⑧　再発防止に向けた措置を講ずること	・事実確認した場合も、できなかった場合も再発防止措置（同様の措置）を講ずる
４　そのほか併せて講ずべき措置	
⑨　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、その旨労働者に周知すること（性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報も含む）	・プライバシー保護を行う旨を周知・啓発し、安心して相談できる取組み ・担当者に対し、必要な研修等を行う ・相談後に相談者や関係者に対するプライバシー保護を行う
⑩　相談したこと等を理由として、解雇その他不利益取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること	・規定等を作成して、労働者に周知・啓発する

司法書士の業務つれづれ帳　第70回

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/

世にさらす

先月、成年後見人の依頼があった。本人は、昨年４月に低酸素脳症で意識を失い、病院に搬送された。現在意識はあるが話しかけても応答がなく意思疎通ができない。寝たきりの状態にある。社協(社会福祉協議会)から聞いた話では、妻と子供がいたが離婚をしていて、母と兄弟がいるが本人との関わりを拒否しているとのことだった。

本人は飲食店を経営していた。そして住民登録上の住所を自身が経営する店舗に置いていた。その店舗には弁護士名での督促状が何通か届いていて、債務の総額は300万円に及んでいた。それ以外の資産状況がわからないこともあり、昨年９月から生活保護を受給していた。

今月に入り、社協、行政の福祉担当、生活保護担当、病院のケースワーカーと私でミーティングが行われた。コロナの影響で本人とは面会禁止となっていたことから、病院とはオンラインで繋いで話をした。

成年後見業務で関係者とミーティングをすると、行政、福祉、医療というのは、やはり民間とは違う独特の世界だなと思う。病院とのオンラインもなかなか繋がらなかったり、本人の状態を映そうとしてもカメラの位置がわからないようでなかなか本人が出てこない。医療も福祉も専門でない私が色々と質問をなげかけると、担当者間で共有されていない事実が結構出てくる。これらの業界は閉鎖的で、新しいことや自分の領域を出るようなことにネガティブな印象を受ける。自分は、閉鎖された社会ともう一つの閉鎖された社会の「余白」を埋めているように感じる。

成年後見の仕事は、本人と意思疎通ができないので最初の情報収集に苦労する。本件は親族がいるが関りを拒んでいるし、関りを拒んでいる親族は疎遠になっていることがほとんどで正確な情報は出てこない。通常は本人の自宅を家捜し(やさがし)して情報を収集し、これまでの人生を空想してこれからの人生を組み立てていく。

ただ、本人の名前をインターネットで検索したところ、ウィキペディアに本人の情報がでてきた。本人はプロスポーツの世界にいたようで、戦績から引退後の生活、病歴まで出てきた。個人情報がインターネットに載ることを好ましく思わないことの方が多いし通常の生活においてメリットはないが、今回は有益な情報となった。

私は経営者でもあるので自分を知ってもらうために自分の情報をインターネット上に公開している。ＳＮＳも公開範囲を制限しない投稿の方が多い。これは隠し事と内輪ウケをしないようにしようという自分への戒めと思ってやっていたが、今回の件で別の効果もあることに気づいた。全てを世にさらす必要はないが、日頃から自分を知っておいてもらうということは意味があると感じた。

JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト　小柳　忠章

Ruby, My Dear 愛しのルビー

1947年にセロニアス・モンクがブルーノートレコードのセッション中に録音されたと記録されていますから、実際の作曲はもっと前だったかもしれません。友人のルビー・リチャードソンにちなんで名前が付けられたそうです。名前のスペルはRubieです。モンクの姉の親友で、初恋の人だったそうです。ですから、きっと若いモンクが頭の中で作曲したフレーズを大事に記憶していたのだろうと想像してしまいます。32小節のバラードで、アドリブするにはもったいないほど美しいメロディです。先頭の１拍目は４分音符休符。２拍目と３拍の先頭までタイでつなぎ、この３拍目、４拍目は４分音符３連符です。難しい表現をしましたが、この１小節目がモンクらしいと思っています。「小柳さん、休符は休むというのではなく、演奏するってことなの」と友人の奥さん（チェロ奏者）から言われたことを思い出しました。

ソロモンクというレコードではソロで、モンク・ウイズ・コルトレーンではコルトレーンがメロディを演奏しています。サリー・スウィッシャーが歌詞を付け、1988年にカーメン・マックレイが録音しています。

愛しいルビー
涙を抑えているね
知っているよ彼が去ったこと
君の愛はどこかへ飛んで行ってしまった
君は一人きり

ああ、君は泣いているね
なんの返事もなく
消えない痛みだけが残る
だめだよ
君はそう言いたいんだね

あの日彼は君のもとに行き
音楽を奏でた
彼のやり方で
君は死にたいと言ったね
さよならを言うくらいなら
でも、いつか
彼がいなくなっても
君は彼の歌を歌うだろうね
君は歌い続けるよ
愛しいルビー

私事、事務所の移転を行い、３月１日から新しい場所で仕事をしています。４月に迎える新入社員の働く場所を確保するためですが、歳のせいか疲れました。創業以来７度目の新事務所です。駅からも近くなり働きやすくなったはずですが、まだ落ち着きません。

労使トラブル110番

労働相談メール　roudou@officesup.com

自宅でのテレワーク勤務における労働時間管理

Question

この２年余にわたり自宅でのテレワーク勤務を基本として働いています。「みなし労働時間」が基本だということで始業・終業時刻、休憩時間の管理があいまいで、結局深夜に及ぶ勤務もしばしばで、残業代の請求もできておらず、最近は体調不良が気になり始めています。

Answer

【テレワーク勤務の功罪】

コロナ禍が長く続き、長い期間に及んで在宅でのテレワーク勤務をしている方も増えています。在宅でのテレワーク勤務は、何よりコロナ感染リスクを軽減できます。また、通勤時間がないためかなり時間的余裕が生まれるというメリット、子育て等の家事に費やす時間も取りやすいなどさまざまなメリットがあります。

一方、通常勤務と違い職場の上司や同僚との意思疎通、意見交換が制約される、始業・終業時間や休憩時間と私的な時間との区別があいまいになりがちで、会社のシステムよっては労働時間の管理ができなくなってしまうケースもあります。

あなたのケースもそういうデメリットを被っておられるようです。とくに体調不良が生まれ始めているということは、業務量の軽減も含めて上司とよく相談されて解決を図ることが必要と思います。

【「事業場外みなし労働時間制」の適用をめぐって】

在宅勤務の場合、買い物等に出かけるなどの業務中断時間をどこまで管理するのか、短時間の中断時間であればある程度本人の自由な扱いを認めるのかという問題が発生します。10分20分程度の中断であれば、いちいち管理せず自由な裁量を認めるとしている会社も多いようです。もちろん厳格に管理するよう記録を義務付けている会社もありますが、監視カメラを設置することまですることは抵抗もあると思います。

「事業場外みなし労働時間制」は、労働者が事業場外で業務に従事した場合において、労働時間を算定することが困難なときに適用される制度であり、使用者の具体的な指揮監督が及ばない事業場外で業務に従事することとなる場合に活用できる制度です。この適用を受けた場合には、労働者はある程度自由な働き方をでき、柔軟にテレワークを行うことが可能です。政府のテレワークの「ガイドライン」でもその適用を認めています。ただし次のような条件を課しています。

① 情報通信機器が、使用者の指示により常時通信可能な状態におくこととされていないこと。
- 勤務時間中に、労働者が自分の意思で通信回線自体を切断することができる場合
- 労働者が情報通信機器から自分の意思で離れることができ、（使用者との）応答のタイミングを労働者が判断することができる場合
- 会社支給の携帯電話等を所持していても、その応答を行うか否か、又は折り返しのタイミングについて労働者において判断できる場合

② 随時使用者の具体的な指示に基づいて業務を行っていないこと
- 使用者の指示が、業務の目的、目標、期限等の基本的事項にとどまり。一日のスケジュールをあらかじめ決めるなど作業量や作業の時期、方法等を具体的に特定するものではない場合

【労働時間の管理の仕方】

テレワークの場合、労働時間の管理があいまいになる場合があります。通常勤務と違い、使用者は勤務状況を現認することはできず、タイムカード等もないためです。こうした下では次のような把握の仕方を取ることを「ガイドライン」は薦めています。

①労働者が使用する情報通信機器の使用時間の記録等により把握する

②労働者の自己申告による把握
この場合、使用者は労働者に適正な報告をするよう十分な説明を行うこと（実態との乖離がないかを適時調査をする、上限を設けるなど適正な申告を阻害する措置を講じないこと）。例えば、一日の終業時に、始業時刻、終業時刻をメール等で報告させるなどの方法をとる。

③「事業所外みなし労働時間制」が適用される場合は、実態に合ったみなし時間となっているかを労使で確認し、その結果に応じて業務量等を見直すこと

【健康管理措置】

言うまでもなく、健康診断の実施、健康相談をできる体制の整備、過重労働による健康障害を防止するための医師による面接指導及びその結果を受けた措置、ストレスチェックとその結果を受けた措置など、安全衛生法等に基づく措置は必ず取らなければなりません。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント㉑

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71回：　飲酒運転防止対策

昨年６月に千葉県八街市で飲酒運転のトラックが下校中の小学生に突っ込み５人が死傷する痛ましい事故が発生しました。これをうけて 道交法が改正され、飲酒運転を根絶するために、いわゆる白ナンバーの事業者への規制が強化されることになり、令和４年４月１日と同年10月１日の２段階で施行されます。そこで、今回は道交法改正内容を概観したうえで、そのほか就業規則上でどのような対策が考えられるのか、みていきます。

１　安全運転管理者の業務内容の改正

白ナンバーの自動車を５台以上（自動二輪車（原動機付自転車を除く）は１台を0.5台としてカウント）または乗車定員が11人以上の自動車を１台以上使用する事業所は、一定の要件を満たす安全運転管理者を選任しなければなりません[1]（道交法74条の３第１項）。

安全運転管理者は、事業所の業務に従事する運転者に対して、安全運転教育を行うほか、内閣府令で定める安全運転管理業務[2]を行わなければなりません（同２項）。そして、本年４月より安全運転管理業務に①運転前後の運転者に対して、酒気帯びの有無について、運転者の状態を目視で確認すること、②その確認内容を記録して１年間保存することが追加されます。さらに、本年10月からは、③①の確認をアルコール検知器を用いて確認すること、④アルコール検知器を常時有効に保持[3]することが義務付けられます。

車輌管理規程などの自動車関連規程には、安全運転管理者の業務内容が規定されている場合がありますので、内容を確認して、必要があれば今回追加された業務を追加するなどの改定する必要があります。

２　就業規則での対応

安全運転管理者の業務にアルコールチェックが追加されることを受けて、就業規則に、自動車を運転する前後にアルコールチェックを義務付ける規定を追加することが考えられます。たとえば、「従業員は、業務で自動車を運転する場合には、その開始前、および終了後に、安全運転管理者等によるアルコール検査を受けなければならない」などです。

また、業務中の飲酒運転を禁止していて、懲戒処分の対象となるかどうかも確認しましょう。多くの会社の服務規律には「酒気を帯びて就業しないこと」などの規定があり、服務規律違反を懲戒処分できる規定となっていますので、対応可能なケースが多いと思われます。自動車を多く使う業種では、飲酒運転を明示して禁止することも考えられます。

次に問題になるのは、休日などの私生活での飲酒運転も懲戒処分の対象としてもよいのかどうかです。一般的に、会社の名誉信用を毀損するような私生活上の非違行為を懲戒処分事由として定めている事例が多いですが、このような規定を根拠に業務外の飲酒運転を懲戒することに問題はないのでしょうか。

この点については、「会社の社会的評価に重大な悪影響を与えるような従業員の行為については、それが職務遂行と直接関係のない私生活上で行われたものであっても、これに対して会社の規制を及ぼしうることは当然認められなければならない」[4]とした最高裁判決に基づいて判断する必要があります。つまり、業務外での飲酒運転が、会社の社会的評価を大きく傷つけるような場合には、懲戒処分の対象とすることも可能と解されます。たとえば、悪質な事故を起こして社名付きで報道された場合などは重い処分となることもやむを得ないでしょう。逆に、検挙されただけで違反の程度も軽微な場合まで懲戒処分を行うことは慎重であるべきです。以上のことから、私生活上の飲酒運転も懲戒の対象とできるように規定はしておいて、運用面では個別の事情を勘案した対応が重要となります。

なお、就業規則だけでなく、年末年始や歓送迎会シーズンに注意喚起を行うなどタイムリーに防止対策を行うことなどが重要なのは当然です。

1）自動車を20台以上使用する事業所では、副安全運転管理者を20台毎に1人選任する必要がある。
2）安全運転管理業務の内容は、紙幅の都合でここでは触れませんが、警視庁のホームページ等を参照。
3）「常時有効に保持」とは、正常に作動し、故障がない状態で保持しておくことをいう（R3.11.10丁交企発412）。
4）S49.3.15最二小判「日本鋼管事件」

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107回：クロスSWOT分析は戦略ツール

皆さんが、会社の置かれた内外環境を整理する時に、よく「SWOT分析」をすると思います。SWOT分析とは、ご存知のように、自社の事業の状況等を、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つの項目で整理して、分析する方法です。次の図で示す通りです。

SWOT分析とは、自社の置かれた内外環境を明らかにし、事業計画書を作成する時などの基礎とするツールです。

SWOT分析

SWOT	外部環境	
内部環境	強みS Strongeth	弱みW Weakness
	機会O Opportunity	脅威T Threat

このSWOT分析を基礎資料として、「クロスSWOT分析」という応用的な分析手法があります。これは、内部環境と外部環境を組み合わせ、「強味×機会（積極化）」、「強み×脅威（差別化）」、「弱み×機会（改善）」、「弱み×脅威（防衛・撤退）」という4つのパターンで、戦略を明確にします。

クロスSWOT分析

クロスSWOT		外部環境	
		機会	脅威
内部環境	強み	強みS×機会O **積極的戦略** 自社の強みをビジネスチャンスに生かす	強みS×脅威T **差別化戦略** 差別化によって脅威に対抗
	弱み	弱みW×機会O **弱点強化戦略** 弱みを補うことでビジネスチャンスをつかむ	弱みW×脅威T **防衛又は撤退戦略** 防衛・撤退により、リスク回避する

これは、会社が置かれた状況からどのような方向性で打つ手を具体化したらいいかを明確にできる応用ツールであり、実はこれが極めて実戦的な手法なのです。

具体例として、当社コンサル会社の例をとって、今コロナ禍で、新戦略としサービス提供の主力とする「リモート指導コンサルティング」をどのように進めるべきかを考えた時の事例をご紹介しましょう。

内部環境	強み	１．【多様なコンサルノウハウ】 ２．【建設業他得意業種多数】 ３．【現場改善指導が得意】 ４．【専門家ネットワーク力】 ５．【ビジネスプラン作成ノウハウ】 ６．【経営戦略・経営企画策定スキル】 ７．【東京都心立地の利便性と信頼】 ８．【リモート相談業務でコンサル力量を示せる】
	弱み	１．【組織不在によるマンパワー不足】 ２．【ブランド力がなく、乏しい営業力】 ３．【賃料や販促費・経費に比して売上規模小】 ４．【ＷＥＢ集客が弱点】 ５．【コンサルティング体験機会の創出不足】 ６．【狩猟型ビジネスのため コンサル売上が平準化せず】 ７．【コンサルティングノウハウの共有がない】
	機会	１．【問題解決力へのニーズ】 ２．【コンサルティング生産性の向上】 ３．【コンサルティングビジネスモデル変化の兆し】 ４．【課題特化で費用対効果ある コンサルティングへのニーズ】 ５．【リモートによるコンサル営業が可能に】
	脅威	１．【コロナ禍でのコンサルニーズの減退】 ２．【大手コンサル会社のシェアの大きさ】

その１（積極的戦略）

・・強み【多様なコンサルノウハウ】×機会【問題解決力へのニーズ】

> **コンサルティング研究所立上げ**によるコンサルノウハウの確立と標準化並びにノウハウ研究開発・戦略構築のカンファレンス（力量を寄せ合い解決力アップの対策会議）の場づくり

その２（弱点強化戦略）

・・×弱み（【ＷＥＢ集客が弱点】＋
【コンサルティング体験機会の創出不足】）
×機会（【コンサルティング生産性の向上】＋
【コンサルティングビジネスモデル変化の兆し】＋
【課題特化で費用対効果ある
コンサルティングへのニーズ】＋
【リモートによるコンサル営業が可能に】）

> ＷＥＢお問合せ改善の取組強化（キーワード活用のＳＥＯ対策やＨＰサイト内回遊性向上で問合せサイト誘導）による機会創出により**「定額のサブスクサービスを含めたリモート経営コンサルティング」**サービスをコンサルティングの新業態として確立する。

このようなクロスSWOT分析を通して、ニューノーマル時代の新しい取組みとして、

> **Ｖコンサルティング研究所**（中小企業のコンサルノウハウ研究開発・経営企画・戦略策定を行うカンファレンスの場）を新設し、**リモート指導コンサルティング**（定額のサブスクリプションサービスを含む）を行う

お分かりいただけましたでしょうか？あなたの会社でもクロスSWOT分析を行ってみませんか？