



オフィス・サポートNEWS

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場2-14-2 新陽ビル507号室 第165号 2022年11月
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926 発行責任者 鎌田 勝典
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

となりの弁護士

痴漢を弁護する理由

1 私の元所属事務所（東京法律事務所）の後輩でもある大森頭弁護士監修の小説「痴漢を弁護する理由」が2022年9月に日本評論社から出版され、このたび拝読しました（<https://www.nipyo.co.jp/shop/book/8376.html>）。大森弁護士は、司法研修所の刑事弁護教官も務められました。私自身も若い頃は、痴漢えん罪事件に取り組んできたので、その現場のリアルさがひしひしと伝わる小説となっていることに臨場感を持って二話を読むことができました。

2 第一話は、いわゆる痴漢に間違われた被告人に関する「ちかん冤罪」がテーマです。周防正行監督の映画「それでもボクはやっていない」の世界です。この小説の中で、主人公の新橋将男弁護士（仮名）はこう心情を吐露しています。「この国の制度は明らかに間違っている。明らかに歪んでいる。しかし、弁護士がぶつかり続ければ変わらないはずがない。いや、変わろうと変わるまいと、ぶつかり続けなければならぬ。それができるのは、弁護士しかいないからだ。大林さんにはできない。その家族にもできない。弁護士である僕にはできないことだ。」

3 第二話は、本当に痴漢をやってしまった人が、性的依存症であることがわかり、妻や娘の援助を受けながら治療に取り組む物語です。真犯人でも弁護士は弁護する価値がある、ということを一一般の人にもわかりやすく語り掛ける話です。

TOPICS

令和4年版過労死等防止対策白書が公表

労使トラブル110番

在宅勤務に事業場外労働みなし制を適用する場合の留意点

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



千葉県・小湊鉄道



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

この第二話の中で、印象的な叙述がありました。「また、弁護士業務の根っこにあるのは人間関係であり、クライアントをはじめとする周囲の人間や相手方、どのような人とも、しっかりとコミュニケーションを取っていくことが何より肝要だ。」一番大きなストレスになるのは、あまり相性の良くないクライアントの代理人を務める民事事件や家事事件で、主張の指し手を間違えた時だ。：：事件も、代理人である自分の精神的にも、尋常ではないダメージを被る。その後、この経緯をクライアントに報告するときが一番つらい。クライアントが自分に不利なことを隠していたり、あいまいにしか話してくれなかった場合はクライアント側にも原因があるのだが、しっかりとコミュニケーションを怠り、全ての聞き取りを行っていないかったのなら僕が悪い。」

このくだりは、刑事事件を超えて、弁護士として未だにそのような反省の日々を送っている私にとって、大変共感できるものでした。

事務所を維持し、家族を養うために弁護士は稼がなければなりません。しかし、稼ぐことは手段であって、手段よりも大事なミッション・誇りをもって仕事をしています。少なくとも自分はそうありたいと常々考えています。少なくとも自分はそうありたいと常々考えています。少なくとも自分はそうありたいと常々考えています。少なくとも自分はそうありたいと常々考えています。

ぜひ法律家以外のみなさんにも一読をお勧めしますし、私も若手弁護士に紹介したいと思います。

時言 世界でも異常な「成長しない国」

- 1. 15日に発表された2022年7～9月期のGDPは実質で前期比0.3%減となった。外需の寄与度がマイナスになったこと、加えてGDPの5割強を占める個人消費が鈍化、前期比プラス0.3%の微増にとどまったことが成長の足を引っ張った。国際機関は2023年の世界経済が物価高の影響でさらに減速すると予想しており、外需はより厳しい見通しである。内需への切り替え、実体経済の立て直しが必要である。
- 2. 異常な物価高に加え、増税（医療費負担、介護保険負担の増大等）が内需を冷やし、さらに

コロナ感染「第8波」が到来したならばいよいよ深刻である。この10年間に1人あたり実質賃金は年収にして24万円も減っている。物価高が特に実質賃金の落ち込みを顕著にしている。

3. 中小企業は賃上げをする余裕がないところが大半である。そこへの直接支援も含めた賃上げ対策を本格的にやらなければならない。「業態転換や生産性向上への補助制度」しか政府の予算措置はない。これでは打開できないのである。

編集後記

「でも気持ちはわかる」という態度

昨日は子ども1歳のインフルエンザの予防接種に行ってきました。0歳のころはチクッと感じて初めて「ぎゃー！」と叫ぶような感じでしたが、知恵がついてきたのか、打たれる前から不穏な空気を察して泣いていました。私も注射が大嫌いで、特に打たれる前の恐怖感によくわかります。とはいえ、妊娠中は採血等で注射の機会が増えるので、私も少しは注射に慣れてきました。ただ、もともと注射嫌いなのもあって、ワクチンを打たない人の気持ちも理解できます。先日、友人との会話で、そのことを話したら、「え、気持ちわかる？ 反ワクチンってこと？」と言われ、「ん？ そうとらえられるの？」と不思議に思いました。

①自分自身がどうするか、②（自分と違う行動を取る）他者の気持ちはどうなのか、③その他者から自分がどの程度迷惑を被るのか、この三点は分けて考えた方がいいように思います。例えば、マスクせずにくしゃみをする人が近くに来たとして、①自分はあるべくそういうことはしない、②でも飛沫がマスクの内側につくのが嫌だから外したいのかもしれない、③しかしこれで自分が何かに感染したら迷惑だな、と思います。別に②がどうであれ①と③は変わらないのですが、かといって②を抜きにすると、殺伐とした世の中に加担してしまうような気がしています。

戦時中は、良心を発生させないため、「敵を人間ではない」と刷り込みをする、と何かで読んだことがあります。逆に考えれば、自分とは違う行動や考え方の人についても同じ人間であるところから、その気持ちや想像することを怠らないことが、平和な世界につながるっていくだろうと信じています。

釜澤 菜穂

令和4年版過労死等防止対策白書が公表

政府は、10月21日、過労死等防止対策推進法に基づき、「令和3年度我が国における過労死等の概要及び政府が過労死等の防止のために講じた施策の状況」（令和4年版過労死等防止対策白書）を公表しました。

今回の白書では、新型コロナウイルス感染症やテレワークの影響に関する調査分析等についても報告しています。第2章「過労死等の現状」、第3章過労死等をめぐる調査・分析結果を中心に概要を紹介します。

【新しい労災認定基準】

仕事が主な原因で発症した脳・心疾患、仕事によるストレスが関係した精神疾患について、業務上疾患と認められるか、その認定は通達で定められています。最近の認定基準は次の2つの認定基準によります。

- (1) 「血管病変等を著しく憎悪させる業務による脳血管疾患および虚血性心疾患等の認定基準について」（令和3年9月14日付け基発0914第1号）
- (2) 心理的負荷による精神障害の認定基準について」（平成23年12月26日付け基発1226第1号）

これと時期を前後して、国家公務員及び地方公務員の公務災害の認定基準も発表されています。

従来労災認定はどちらかという労働時間の長さを基準に判定される傾向が強かったと言われてきましたが、上記通達では「労働時間と労働時間以外の負荷要因を総合評価」すること、「長期間の過重業務、短期間の過重業務の労働時間以外の負荷要因の見直し」（脳心疾患通達）などが行われ、「心理的負荷評価表」を定め、セクシュアルハラスメントを独立した類型とするなど見直しが図られています（精神障害認定基準）。

【脳・心臓疾患事案の概要】

労災認定された脳・心臓疾患事案は、近年減少傾向であり、発症時年齢は近年上昇傾向でした。また、死亡事案についても、近年減少傾向にあり、死亡時年齢は上昇傾向でした。

平成22年度から平成26年度までの5年間と、その後の5年間の変化をみると、業種別では「運輸業、郵便業」、「宿泊業、飲食サービス業」等の割合が増加し、職種別では「輸送・機械運転従事者」、「運搬・清掃・包装等従事者」等の割合が増加しています。

【精神障害事案の概要】

精神障害事案は、平成24年度以降、令和元年度までにおいては、横ばいでしたが、女性の事案数は増加傾向でした。自殺（未遂を含む）事案は、近年横ばいでした。前5年と後5年の変化をみると、業種別では「医療、福祉」、「建設業」等の割合が増加し、職種別では「専門的・技術的職業従事者」、「サービス業職業従事者」等の割合が増加しています。

認定要因をみると、男性では「仕事内容・仕事量の（大きな）変化を生じさせる出来事があった」、「2週間以上にわたって連続勤務を行った」の割合の増加が大きく、女性では「（ひどい）嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」、「仕事内容・仕事量の（大きな）変化を生じさせる出来事があった」の割合が大きいです。

【就業時間の状況、コロナの影響等】

就業者を対象としたアンケート結果によると、1週間当たりの実労働時間数について、「週60時間以上」の割合が高いのは、業種別では「運輸業、郵便業」、「宿泊業、飲食サービス業」等、職種別では「輸送、機械運転従事者」、「建設、採掘従事者」等であり、脳・心臓疾患、精神障害の労災支給決定事案の状況とおおむね一致していました。

テレワークの状況は、コロナ前の2.3倍～4.8倍と大きく導入が進み、その実施頻度が上がると睡眠時間の長い割合が高く、うつ傾向・不安がある者の割合が低くなる傾向がみられました。新型コロナウイルス感染拡大の影響をみると、「収入減少」の割合が高いのは、業種別では「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」等、就業形態別では「自営業」であり、世帯収入が少ない世帯ほど「収入減少」の割合が高くなっています。

生活相談



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

暑熱環境下での作業で 脳出血した場合の労災認定

Question

倉庫での荷物作業をしていました。昨年の7月、自宅風呂に入っているとき脳幹出血し、救急車を呼び、入院、その後リハビリで5カ月余の期間入院しており、現在も週1日通院しています。7月ということもあり、倉庫内は40℃を超える暑さで、クーラーもない環境でした。会社からは、「会社内で倒れたのではないので労災にはならない」と言われていますが、そうなのでしょうか？なお、私は遺伝性による高血圧です。しかし、健康診断では特に治療を求められているわけではありません。また、残業はそれほどあったわけではありません。

Answer

【労災認定基準で改正されました】

令和3年9月14日付で脳・心臓疾患の労災認定基準が改正されました（「血管病変等を著しく憎悪させる業務による脳血管疾患及び虚血性心疾患等の認定基準」）。最近の働き方の多様性や職場環境の変化が生じていることから、最新の医学的知見を踏まえて検証をしてきた結果が通達としてまとめられたものです。従来、どちらかという残業時間が1カ月80時間、100時間を超えるかどうかで機械的に判断される傾向がありましたが、次のような考え方に変わりました。

- 長期間の過重業務の評価に当たり、労働時間と労働時間以外の負荷要因を総合評価して労災認定することを明確化
- 長期間の過重業務、短期間の過重業務の労働時間以外の負荷要因を見直し
- 短期間の過重業務、異常な出来事の業務と発症との関連性が強いと判断できる場合を明確化
- 対象疾病に「重篤な心不全」を追加

そのうえで、「過重負荷の有無の判断」について、次のような基準を示しています。

- ア …同種労働者にとっても、特に過重な身体的、精神的負担と認められる業務であるか否かという観点から、客観的かつ総合的に判断すること。…基礎疾患を有していたとしても日常業務を支障なく遂行できるものを含む。
- イ …発症に近接した時期に一定の負荷要因が認められる場合には、それらの負荷要因についても十分に検討する必要があること。
- ウ …業務の過重性の具体的な評価に当たっては、疲労の蓄積の観点から、以下に掲げる負荷要因について十分検討すること。
- (ア)労働時間…1か月100時間、80時間超の時間外労働。労働時間以外の負荷要因を総合的に考慮
- (イ)勤務時間の不規則性…拘束時間、連続勤務、インターバルの短さ、「不規則な勤務・交代制勤務・深夜勤務」
- (ウ)事業場外における移動を伴う業務…出張の多い業務、時差のある海外への移動
- (エ)心理的負荷を伴う業務
- (オ)身体的負荷を伴う業務…重量物の運搬作業、人力での掘削作業など
- (カ)作業環境…温度環境、騒音

上記(カ)の「作業環境」では、「温度環境」として「寒冷・暑熱の程度、防寒・防暑衣類の着用の状況、一連続作業時間中の採暖・冷却の状況、寒冷と暑熱との交互のばく露の状況、激しい温度差がある場所への出入りの頻度、水分補給の状況等の観点から検討し、評価すること」としています。

【高血圧であったことはどう評価されるか】

上記通達に「基礎疾患を有していたとしても日常業務を支障なく遂行できるものを含む」とあるように、同種労働者が通常同じように勤務しているのであれば、基礎疾患が労災認定の障害にはならないとされています。また、健康診断等で再検査、治療等が特に指示されていないとのことであれば、高血圧であることは労災認定の障害にはならないと思われます。

また、会社が「会社内で倒れていないので労災にならない」というのもおかしい主張です。ケガ等の場合なら会社外なら通勤災害ということになりますが、疾病の場合は発症したのが会社であるか、自宅であるかは労災認定上関係ありません。そもそも労災認定は労働基準監督署が行うものであり、会社に認定権限があるわけではありませんし、労災申請は労働者が有する権利ですから、会社が何を言おうが労災申請することができます。

もちろん申請してみないと可否はわかりませんが、必要な書類をそろえて申請してみてください。休業補償請求と療養補償請求の2つになると思います。



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/>



行方不明の株主

「少数株主から株式を買い取りたいが行方不明の人がいる。どうしたら良いか。」という相談があった。相談者は株式会社創業者オーナー、高齢のため引退したいが後継者がいないため会社を売却するか考えていた。過去、従業員に会社の株を与えていた頃があったそうで、株が分散していた。行方不明の株主というのは何十年も前に退職した従業員で存命か否かもわからない。

行方不明の株主がいる状況でのM&Aは、買い取る側としては嫌だろう。そのまま廃業して解散しても残った財産は株主への配当(残余財産の分配)となるため、行方不明の株主への配当金は供託され恐らく永く眠ることとなる。

株式の譲渡などにより株主が変わった場合、新しい株主は会社に株主名簿の書換を請求する必要がある。株主は株主名簿に自分の名前が記載されないと自分が株主であることを会社に主張することができない。よって、株主の行方不明などにより株主総会の招集通知が届かなかったとしても、株式会社は株主名簿の株主を自社の株主と扱えば良いため通常の業務・運営に影響はない。

ただ、株式を買い取るとなると実際の株主を把握しないと買い取ることはできない。平成2年の商法改正までは会社設立時に発起人が7名以上必要だったことから今でも名義株や株式の分散の問題は残っているが、その解決策として①所在不明株主の株式の競売②特別支配株主の株式等売渡請求③株

式併合の3つの方法がある。

①は、所在がわからない株主の株式を競売にかけることができる。ただ前提として、その株主への通知が5年以上届いていない必要がある。株主総会を毎年開催している会社であればこの前提が起きるが、中小企業の多くは株主総会を開催していないのでこの方法は難しい。

②は、総株数の90%以上を持つ株主が少数株主に売渡を請求できる。但し、請求するには単独で90%以上を持っている必要がある。経験則で言うと100%持っている株主は多く見るが、単独90%というケースは記憶にない。株主総会の特別決議が3分の2以上の賛成であり、3分の2が1つのラインとしてあるからだろうか。

③は、株式を併合(10株を1株に併合など)によって少数株主を1株未満の株主にすることができる。1株未満となった株式は任意売却か競売で処理をする。ただ、全ての株式が同率で併合されるので全体のバランスを見る必要がある。

東京商工リサーチによれば、2020年に全国で休廃業・解散した企業は4万9,698件(前年比14.6%増)で2000年に調査開始以降最多を記録、休廃業・解散した企業の代表者の年齢別では70代が最も多く41.7%だった。私自身も今年は例年以上に解散登記の依頼があったが、今後複雑な廃業・解散が増えそうな予感がした一件だった。



在宅勤務に事業場外労働みなし制を適用する場合の留意点

Question

コロナ感染の拡大とともに在宅勤務を行っています。会社からは事業場外労働みなし制を適用し、「所定労働時間働いたものとみなします」と言われています。しかし、与えられた業務量は着実に増え、毎日所定労働時間を超える勤務となっているのが実際に、残業代も支払われていません。これっておかしくないですか。

Answer

【事業場外労働みなし制とは】

労働基準法第38条の2第1項では、労働者が労働時間の全部または一部について、事業場外で業務に従事した場合において、労働時間の把握が困難なものについて、原則として所定労働時間労働したものとみなすことを定めています。同条1項但書は、事業場外における業務に「通常必要とされる時間」が所定労働時間よりも長くなる場合には、「通常必要とされる時間労働したものとみなす」ことを定めています。

さらに同条2項は、前記但書の場合であって、労使協定が締結されているときには、その協定で定める時間を事業場外での業務の遂行に通常必要とされる時間とすることを定めています。

【テレワークガイドラインでは】

厚労省が出している「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」では、「様々な労働時間制度の活用」の一つとして事業場外みなし労働時間制の活用をあげています。テレワークにおいてこの制度を適用できる条件とし、「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、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」の2つをあげています。厚労省の立場は、積極的活用を呼び掛けるスタンスであるといえるでしょう。

しかし気を付けなければならないのは、留意点として、「事業場外みなし労働時間制が

適用される場合には、必要に応じて、実態に合ったみなし時間となっているか労使で確認し、使用者はその結果に応じて業務量等を見直すこと」としていることです。

【テレワーク勤務に潜むリスク】

テレワークは、業務効率化により時間が労働の削減につながるメリットが期待される一方、労働者が使用者と離れた場所で勤務するため使用者の管理の程度が弱くなり、仕事と生活の時間の区別があいまいとなり、長時間労働を招くおそれがあります。この点では、労使の合意により、時間外労働が可能な時間帯や時間数をあらかじめ設定すること、その場合の手続きなどを明確にしておく必要があります。

【ご質問のケースの対応】

ご質問のケースでは、事業場外労働としてみなす時間が、「所定労働時間」ではなく、「通常必要とされる時間」であるようです。仮に、所定労働時間とみなすならば、その範囲で業務をこなすことができるよう業務量の調整が必要でしょう。

「通常必要とされる時間」とみなす場合で、その時間が法定労働時間を超えるならば、割増賃金の支払いが必要となります。

それらを含めて労使での話し合いをきちんとやる必要があります。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

Guess I'll Hang My Tears Out To Dry 涙のかわくまで

1944年サミー・カーン作詞、ジュール・スタイン作曲。ミュージカル「Glad To See You」のために書かれた曲の一つです。ミュージカルそのものはテスト公演での評判が良くなかったのですが、1945年にダイナ・ショアのレコードがヒットしたため、この曲だけが世に残りました。私はテナーサックスのデクスター・ゴードンの別の曲を聴いていて、同じアルバムにあるこの曲に出会いました。演奏者によってはタイトルに主語のI(私)が入って「I Guess I'll Hang My Tears Out To Dry」となっているものもあります。涙が乾くまで外に吊るしておこうかなって、洗濯物じゃないんだからできるかい!って思うけど、表現としては面白いですね。

家の中にいて、自分に尋ねる「あいつは何だったの」
涙をこらえて乾かそう

小さな涙のしずくを乾かして、私の小さな涙のしずく
夢の流れの中で引かかっている
飛んでけ小さな思い出、私の小さな思い出
私たちのクレイジーな計画を思い出す

彼のことは忘れなさいと人は言う

私も試してみたわ

彼なしで生きてこれたことが不思議だわ

ある日は私の前を素通りしていった。

涙をこらえて乾かそう

失恋の歌なんだけれど、シャンソンのような物語性を感じてしまいます。前奏(ヴァース)のはじめに「私の彼」としていているところは、The torch I carry となっていて、手に持っている聖火(松明)なんですね。自由の女神のように松明を掲げて彼の帰りを待つという意味でしょうか。4行目には「自由の女神」としてはいますが、そんなことは書いてない。the lady in the harbor 港に立つ女性と歌っています。ニューヨークだから「自由の女神」のことなんでしょうね。前奏での心配事は、主題(コーラス)部で失恋という現実に向き合うこととなります。

フランク・シナトラやダイアナ・クラール、リンダ・ロンシュタットがYouTubeで聴けます。

(前奏)

私の彼はハンサムなの

だから誘惑されないかと頭痛の種になる

黄昏時になると

ハーバーに立つ自由の女神の気持ちがよくわかるわ

(主題)

雨が降って欲しいと思ったら晴れてしまうし

私の心は空と同じブルーなの

愛を失ったから、立ち直れないわ

涙をこらえて乾かそう

友達は外に誘ってくれるが、忙しいと言ってごまかす

何か新しい理由を考えなければ

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79回:1年単位の変形労働時間制・上

筆者の経験上、1年単位の変形労働時間制（1年変形）を導入していても、適法に運用できていない実態となっていることは珍しくありません。最近、貨物運送業で、誰かから助言されて導入したというケースを目にしましたが、ほとんど運用できていませんでした。そこで、今回は1年変形を説明します。

1 1年単位の変形労働時間制とは

1年変形とは、年間の業務に繁閑のある事業場において、繁忙期に長い労働時間を、閑散期に短い労働時間を設定することにより効率的に労働時間を配分し、年間の総労働時間の短縮を図ることを目的とした制度です。

具体的には、1か月超から1年以内の範囲で会社が定めた期間（対象期間）を平均して、1週間あたりの所定労働時間が40時間を超えない範囲内とすることにより、特定の日や週について1日および1週間の法定労働時間を超えて労働させることができる制度です（労基法32条の4）。たとえば、対象期間を1年とした場合には、1年間の所定労働時間の総枠の上限は2085.71時間¹⁾（閏年でない年）なりますので、この範囲で日々の所定労働時間を割り振ればよいこととなります。

1年変形を導入する場合には就業規則に規定するとともに、労使協定を締結して労働基準監督署に届け出なければなりません。

2 労使協定事項

1年変形の導入に必要な労使協定で定める事項は次のとおりです。

- ① 対象従業員の範囲
- ② 対象期間（1箇月超～1年）および起算日
- ③ 特定期間
- ④ 労働日および労働日ごとの労働時間
- ⑤ 労使協定の有効期間

①については、適用される従業員の範囲を協定で明確に定めます。ただし、年少者については、原則として適用できません。また、妊産婦は、請求があった場合には適用できません。したがって、1年変形が適用できない場合の所定労働時間等の規定も

必要です。

次に、②の対象期間は、上記のとおり最長1年です。したがって、3か月とか6か月で締結することも可能です。

③の特定期間とは、特に繁忙な時期をいいます。1年変形の場合、連続労働日数は原則として最長6日とする必要がありますが、「特定期間」については、週1日の休日が確保できる日数（最長12日）まで連続勤務させることが可能です。

④については、上記の所定労働時間の総枠の上限の範囲内で、対象期間内の各日、各週の所定労働時間を定めることが必要です。これは原則として対象期間の全期間にわたって定めなければなりません。

ただし、対象期間を1か月以上の期間に区分することとした場合には、①最初の期間における労働日と労働日ごとの労働時間、②最初の期間を除く各期間における労働日数と各期間における総労働時間を定めることでもよいとされています。この場合、最初の期間を除く各期間の労働日と労働日ごとの労働時間については、その期間の始まる少なくとも30日前に、過半数代表者の同意を得て、書面により定めなければなりません。

このように、1年変形では早い段階で労働日と各労働日の労働時間を特定しなければなりません。そうすると、顧客の都合による勤務日の変更が多い貨物運送業などでは、これに対応するのがかなり難しいです。また、次回に見るように1年変形は細かい規制が多いのも、実務上の難点です。筆者の感覚ですが、1年変形を適用できるのはクリニックなどスケジュールの見通しが立てやすい事業所に限られると思います（それでも変更の可能性があれば、対象期間を6か月にするなど、工夫した方が無難です）。

（次回へつづく）

1) 所定労働時間の上限時間は次の計算式で求められる。

$$\text{上限時間} = 40\text{時間} \div 7\text{日} \times \text{対象期間の暦日数}$$

1日の労働時間が一定の場合は、この式で算出した上限時間でその1日の労働時間を割れば、年間の就業可能日数が計算できます。

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115回:中小企業のデジタル化・DX化の現状と課題

コロナ禍の影響から、ビジネスの世界でもニューノーマルのスタイルへの転換が生じていますこの環境の変化により、中小企業においても、DX化が叫ばれています。今回は、中小企業のデジタル化・DX化の現状と課題を、当社が直接お話を伺える範囲で、まとめてみました。*無作為の調査ですが、あくまでヒアリングが中心であり、客観性が高い統計ではない点をご理解下さい。<全国中小企業の現状（完工高2億～250億 無作為抽出）>

【デジタル化・DX化の現状と課題】

凡例：○良好に運用、△温度差等課題あり、×課題多し・対応なし

会社名(仮)	完工高(億円)	社員数	会社の特徴社風	経営者の年代	業務フロー策定運用	事業予算エクセル管理	原価管理システム活用	現場情報共有ツール	製品/サービス開発のIT活用	情報共有(Teams等)	情報共有(サイボウズLINE等)	経営者のDX志向	ITリーダーの存在	社員のITリテラシー	経営課題・DX化への思い
A	250	130	ホナ会社	60	△	○	△	○	△	○	○	△	△	△	原価管理システムに6000万円投資し、システム化中
B	100	120	ホナ会社	50	×	○	△	△	△	△	△	△	△	△	働き方改革・生産性向上
C	100	150	ホナ会社	40	×	○	△	△	×	△	△	△	×	×	働き方改革・DX化推進中
D	100	150	不明	40	△	○	△	△	△	△	△	○	△	△	DX化へのRFP作成中・システム更新プロジェクトスタート時
E	100	200	ベンチャー系	40	△	○	×	△	×	○	○	△	△	△	KINTONE運用中・セールスフォース移行中
F	40	20	大手系	50	△	△	×	△	△	△	△	△	△	△	新事業構築中・DX化も同時推進中
G	30	20	ホナ会社	50	△	○	△	△	△	△	△	○	△	△	経営者がDX化孤軍奮闘中。社員ついて来ず
H	25	100	大手系	60	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	製品販売中心のため、事業管理弱体・DX化遅れ
I	25	70	ホナ会社	40	×	△	△	×	×	×	△	△	△	△	DX化への意識と行動あるが、リーダーの率先垂範なし
J	20	30	ホナ会社	40	×	○	△	△	×	×	△	△	○	△	経営者のITリテラシー低い、No.2が頑張る
K	20	30	ホナ会社	40	×	○	×	○	×	×	△	△	△	△	リーダーシップ弱いため、DX化は積極性なし
L	20	30	ホナ会社	40	×	○	×	×	△	×	○	○	○	○	DX化へ経営者マインド高い
M	10	20	ホナ会社	40	△	○	△	△	○	△	○	○	○	○	経営者のITマインド高いがマニュアルック
N	10	60	ホナ会社	40	×	○	△	△	×	×	○	○	○	×	女性経営者、意識あるが行動ついていかず
O	8	50	ホナ会社	50	×	×	△	×	×	×	×	×	×	×	IT化意識は希薄。
P	8	25	ホナ会社	30	×	○	×	△	△	×	△	△	△	○	技術者集団。若い社長の元、DX化前向き
Q	5	15	ホナ会社	40	△	△	△	×	△	×	△	△	△	△	マインドMAX。DX化遅れもあるもスピード感あり
R	5	15	ホナ会社	20	×	△	△	×	×	×	×	△	×	×	経営者の上昇志向強いが、DX化等の知識不足。
S	3	10	ホナ会社	20	×	○	×	△	△	△	○	○	○	○	大手企業出身経営者。IT化・DX化に積極的
T	2	5	ホナ会社	60	×	△	×	×	×	×	×	×	×	×	昔風。古き良き時代のまま。無風状態

【その1 デジタル化・DX化の現状】まとめ

業務フロー策定運用	業務の標準化である「業務フロー」を策定して運用管理している会社は、思いのほか少ない。つまり、システムツール活用や役割分担を含めたプロセス管理が弱い
事業予算エクセル管理	技量やITリテラシーに個人差が大きい、エクセルでの事業予算は9割がたは作成している。しかし、未だ「清書ツール」であり、原価変動の管理ツールになっていない。
原価管理システム活用	今回調査対象（無作為）20社の導入はほぼ50%程度だが、事業予算から支払・入金経理処理まで一貫通でのシステム活用にはほとんど至っておらず、社内温度差あり。
現場情報共有ツール	生産及びサービス現場の情報共有ツールは売り上げ規模の大きい会社に傾斜して導入が進んでいるものの普及度は50%程度
製品/サービス開発のIT活用	製品/サービス開発のIT活用については、まだ一部の先進的な取り組みをおこなっている会社や人に限定的に利用されている。
情報共有(Teams等)	TeamsやKINTONEなどのクラウド情報共有ツールは、比較的規模の大きい中小企業に傾斜的に利用されているが、その有用性が全社的に生かされているレベルにはない。
情報共有(サイボウズLINE等)	LINEによる情報共有や、サイボウズの活用は、規模にかかわらず、共有を進める意識が高く、そのカルチャーが根付いた会社では進められている。

【その2 経営課題・DX化マインド】まとめ

経営者のDX志向	当然ながら、経営者のDX志向が強い会社ほど、DX化の進捗度は高い。しかし、ITリーダーたる伴走者の存在が重要で、経営者=ITリーダーという会社は一人歩きしていくリスクが高い。
ITリーダーの存在	現場を仕切るITリーダー（CIO）の存在が極めて重要であり、規模の大小関係なく、ITリーダーの存在の有無がDX化のカギ。IT経営を志向する経営者+ITリーダーが最強ペアといえる。
社員のITリテラシー	社員のリテラシーは、小規模でも高いレベルの会社も存在し、100億超であっても、ITリテラシーのレベル差、DX化への温度差は大きい、とりわけ中高年社員の意識がネックになる。
経営課題・DX化マインド	①首都圏他都市部でのシステム化志向は相対的に高い。 ②地方は、地域のリーダー的存在の規模を持つ会社が「働き方改革」の実現に向けた生産性向上の一環として、DX化を進めているケースが目立つ。 ③大手系では、危機感が希薄な場合や新規事業の一環としてDX化に取り組むむケースがある。 ④ベンチャー系の場合は、一般企業よりもIT化やシステム導入は進んでいる。 ⑤設備投資が可能という有利さから売り上げ規模のある中小企業でのDX化は進展しているものの、ITリテラシーのレベル差がステップアップの妨げになっている。 ⑥小規模の中小企業でも、経営者やITリーダーの牽引力でDX化が進展している企業もある。

【まとめ】

- 「働き方改革」実現のための生産性向上、コロナ禍によるニューノーマルへのビジネススタイルの変化が“DX化への思い”を加速。
- DX化・デジタル化への意識レベルやITリテラシーの差が大きいことが、カルチャー転換の阻害要因。
- サービス・生産現場の目線を合わせて、“・・・だからできない”を解消すること、「現場の事情や思いに寄り添って、問題解決」する姿勢が重要。