



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
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

第169号 2023年3月
発行責任者 鎌田 勝典

となりの弁護士

敵とのコラボレーション

1 弁護士に持ち込まれるケースは、利害が180度対立する（ように見える）難しい事件・交渉ばかりだ。「敵とのコラボレーション」（アダム・カヘン著、英治出版社）の副題は、賛同できない人、好きではない人、信頼できない人と協働する方法、とあるが、ある意味では対立当事者とのコラボレーション（協働）は、我々の仕事には不可欠である。

同著では、チームの利益と調和を重視する従来のコラボレーションには限界があり、対立とながら受容し問題解決や解決策の合意がない下でも、進むべき道を実験し、対立しながらチームに足を踏み入れる協働の必要性をストレッチ・コラボレーションとして提案をしている。

2 同著では、政府軍と反政府ゲリラとの交渉を例に挙げているが、今や世の中には、「解決困難」な対立は山ほどある（昔もあったのだらう）。

ロシアによるウクライナ進攻、中国と台湾の関係、香港問題、ミャンマーの軍事政権による人権弾圧、日韓の徴用工事件問題の解決など、世界は「解決困難」な問題は山積しており、国内でも形を超えて実は同じ難題が山積している。

私たちの日々の企業活動や日常生活も「解決困難」は山積している。

3 私たち弁護士の下にやってくる相談は、「解決困難」のデパートである。何でこんな複雑困難な

事件を引き受けてしまったのだらうといつも後悔の念にかられる。そして、やっとの思いで困難を何とか解決すると、次から次へと困難な依頼が押し寄せて来る。

もちろん、相談者の要求そのものが正義に反していたり、手を差し伸べるべき社会的正義がないのであれば依頼はお断りするのだが、弁護士として何とかしてあげなければと思うと、困難だと思いつつも、火中の栗を拾ってしまうのが、私の性格で、自分で自分の首を絞めてしまう。

4 そんな事件は、まさに敵とのコラボレーションなしには解決しないケースがたぐさんある。決定的な利害の対立を抱えながら、解決の糸口を粘り強く模索する。決して結論を急がない、感情的にならない、対立しながら実験を重ねていく、全体解決ができなくても部分的に解決できるものはないか、双方にメリットのある出口はないか、などなど辛抱に辛抱を重ねる日々が続く。

そんな時は、この苦労はいつか必ず報われるというS字型成長（23-01-30...となりの弁護士「がんばってもうまくいかななくとき成長のS字カーブ」）(<https://p-law.jp/news/1753/>)を信じて、やれることを尽くすしかない。



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良



TOPICS

人出不足時代の「採用」と「定着」のカギはどこに？

労働トラブル110番

労働条件の不利益変更と代替措置

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

愛知県岡崎市・岡崎公園の桜と岡崎城

編集後記

前向きに生きるための「占い」

先日、顧問先の会社に行った際に少し雑談をしていたら、「社長が大殺界だったんですよ」というお話を聞きました。「大殺界」とは、六星占術という占いにおける概念で、いわゆる運気が悪い期間のこと。その方によると、社長が大殺界に入っていた三年間は会社でも大変なことがたくさん起きたけれど、今は少しずつ落ち着いて良い方向になっていくとのことでした。

私自身は、これまで占いに興味がなく、ありていに言えば「占いなんて科学的な根拠がないから信じない」という考えだったのですが、最近少し考え方が変わりました。とはいっても「占いは当たるんだ！」と信じてみたいわけではなく、むしろ、占いにおいて「当たるか当たらないか」というのはそれほど問題ではないと思うようになりました。

説明がつかないこと、思い通りにならないこと、なんとなく調和がとれないこと、人生にはそんなことがよくあります。そういうときに、占いに頼って、「そうか、大殺界だったから」「土星人だから仕方ない」といった何かしらのストーリーで自分や他人を受け入れ、「じゃあ、これからはこうやっていこう」と前向きに未来に進んでいけるのなら、それは素晴らしいことなのかもしれません。

「会社がうまくいかなかったのを大殺界のせいにしてはいけない」と言うのは簡単ですが、じゃあ理論的な分析をすれば今後うまくいくのか？というところ、そんなに明晰なことばかりではないでしょう。経営者に占いを好む方が多いのは、日常的に「経営のままならなさ」に直面しているからかもしれません。あまりに先行き不透明な現代において、法的なサポートをするのが私たちの仕事ですが、占いのような精神的なサポートもさらに求められるものになるでしょう。現に先ほど本屋に行ったら占いの棚がとても充実していました。

釜澤 菜穂

時言 異次元の少子化対策とは

1. 少子化は政府の予想を超えたテンポで進み、その結果は、社会保障の基盤を崩し、企業経営における人出不足の解決の見通しが見えない状況を作り出している。国の持っている資源のかなりの部分を少子化対策に向けなければ日本の未来は暗い。政府が「異次元」と言わざるを得ない所以である。
2. 最近政府が打ち出した「異次元」施策は、育児休業制度の拡充（男性の育休期間中の賃金保障など）と児童手当の拡充（但し、所得制限あり）である。
3. 子どもはとにかくお金がかかる。成長期にあるため服も靴もどんどん合わなくなって絶えず新調しなければならない。なによりも教育費の負担が日本は世界最大級である。最近政府が発表した「令和2年度 人口動態職業・産業別統計」で興味深いのは、「第1子について、出生時に母が有職である割合は62.9%で、前回（平成27年度）の45.8%から17.1ポイント上昇」「（婚姻は）夫婦とも有職の割合は80.1%で、前回の73.8%から6.3ポイント上昇」という数字である。かつての夫が働き、妻が専業主婦なりパートという政府の描いていたモデルでは、婚姻も出生もほぼ考えられない状況である。
4. たしかに育児休業制度の拡充などは必要である。しかし、より根本的には、女性の5割以上が非正規雇用という雇用のあり方にメスを入れること、異常な教育費負担問題をどう解決していくのか、そして家庭が子育ての責任を持つという考え方から、社会が責任を持つという考え方へのシフト転換がなければ少子化問題は解決できない。

人出不足時代の「採用」と「定着」のカギはどこに？

【人出不足企業が5割超え】

帝国データバンクの調査によれば、2023年1月時点で人出不足を感じている企業の割合は、正社員で51.7%、非正社員で31.0%、それぞれ5カ月連続で5割超、3割超の高水準にあるようです。特に「旅館・ホテル」「飲食店」は群を抜いた高い割合です。

2022年に人出不足を理由とした倒産は140件となり、2019年以来3年ぶりの増加となりました。なかでも「従業員退職型」は全体のうち4割を超えるなど増加傾向にあり、人材流出を理由に事業をたたむケースが後を絶ちません。

2023年のキーワードとして重要視されている「賃上げ」は、人材の獲得と定着にとって避けて通れない課題となっています。

【就職先を選択した理由と勤め続けたい理由】

民間会社「リスクモンスター株式会社」の「若手社員の仕事・会社に対する満足度」調査（新卒1～3年目の男女個人600人のインターネット調査）によれば、現在の勤務先を就職先として選択した際の選択理由は、1位「福利厚生が充実している」（26.3%）、2位「給料が良い」（22.3%）、3位「勤務時間や休日自分が合っている」（19.2%）となっています。

一方、「3年後も勤続」と回答した理由を尋ねたところ、1位「給料が良い」（29.2%）、2位「福利厚生が充実している」（26.7%）、3位「勤務時間や休日自分が合っている」（22.2%）となっています。今回の調査で初めて「給料が良い」が1位となっていますが、上位3項目が就職理由と合致していることからすると、入社時の期待が現在も満たされていることが勤続意欲の維持に寄与し

ているものと考えられます。

勤続意欲に影響している要素として、過去の調査で上位となっていた「労働環境」や「やりがいのある仕事」から、一転して「給料」が最上位となっています。給料の良し悪しが勤続意欲を左右する重要な要素となっていることは間違いないようです。

【「時代遅れ」と思う項目】

もう一つ興味深いのは、勤務先の働き方や制度が「時代遅れ」だと思う項目について尋ねていることです。それによる、1位「サービス残業」（37.6%）、2位「業務効率が悪い」（26.5%）、その後「有給休暇を取得しにくい」（23.3%）、「テレワークの未導入」（22.9%）と続いています。中でも「業務効率が悪い」「有給休暇を取得しにくい」「テレワークの未導入」の3項目は、「3年後も勤続」よりも「3年以内に退職」の方が回答率が7ポイント以上高いことから、勤続意欲の低下につながっている可能性があると思われます。

この調査はあくまでも参考例ですが、考えてほしいポイントです。



年金相談の現場から



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

給与と年金の調整をどうするか

Question

昭和35年6月生まれで、会社を経営しています。まもなく老齢厚生年金を受け取ることができるのですが、なるべく年金を満額受け取りたいのですが、給与額をいくらに設定すればいいのか判断に困っています。

Answer

【在職老齢年金制度とは】

あなたのように現役で働きながら（厚生年金保険等の被保険者）年金を受け取る際のシステムのことを在職老齢年金制度と言います。あなたの生年月日の男性の場合（昭和34年4月2日～昭和36年4月1日生まれ）の方は、64歳から特別支給の老齢厚生年金を受給することができます。ちなみに昭和36年4月2日以後の生年月日の方（女性の場合、昭和41年4月2日以後の生年月日）は60歳代前半の老齢厚生年金を受け取ることはできません。

在職老齢年金制度とは、具体的には、総報酬月額相当額（※）と基本月額（※）の合算額が47万円をこえる場合に年金の一部または全額が支給停止される制度となっています。

（※）総報酬月額相当額＝その月の標準報酬月額＋（その月以前1年間の標準賞与額の総額÷12）

（※）基本月額＝老齢厚生年金年額（加給年金額、経過的加算を除く）÷12

つまり、（総報酬月額相当額＋基本月額）の額が47万円以下の場合、年金は全額支給されますが、47万円を超える額となった場合は、次の計算式による額が支給停止されます。

$$\text{（総報酬月額相当額＋基本月額－47万円）} \times 1/2$$

【早見表】

総報酬月額相当額と年金月額とを足した金額、例えば年金月額（横欄）10万円で、賞与なし、標準報酬月額（縦欄）が36万円だと年金月額は10万（全額支給）され、38万円だと9.5万円支給されます。早見表に受給できる月額の表を示しておきますので、参考にしてください。

	基本月額							
	8万円	9万円	10万円	11万円	12万円	13万円	14万円	15万円
30万円	8万円	9万円	10万円	11万円	12万円	13万円	14万円	15万円
36万円	8万円	9万円	10万円	11万円	11.5	12万円	12.5	13万円
38万円	8万円	9万円	9.5万円	10万円	10.5	11万円	11.5	12万円
41万円	7万円	7.5万円	8万円	8.5万円	9万円	9.5万円	10万円	10.5
50万円	2.5万円	3万円	3.5万円	4万円	4.5万円	5万円	5.5万円	6万円
56万円			0.5万円	1万円	1.5万円	2万円	2.5万円	3万円
59万円						0.5万円	1万円	1.5万円
60万円								

総報酬月額相当額

名前の読み仮名

先月、法制審議会は戸籍上の氏名に「読み仮名」をつける戸籍法改正の要綱案をまとめた。現在の戸籍法では、氏名について使用する漢字、ひらがな、カタカナなど字についての制限はあるが「読み方」については何ら定められていない。1993年に父親が長男を「悪魔(あくま)」と名付けた出生届を出したところ行政が別の名前に変えるよう指導して裁判となった事例があるが、社会通念上の人名から逸脱する場合に命名権の濫用として自治体が受け取りを拒否するという例はあるものの、読み仮名に法律上の制限はない。

読み仮名の登録は過去にも数回検討されたようだが、実際に漢字の読み方にそぐわない読み仮名を付けて届出がされた場合の処理で多くの実務上の問題が起きることが予想されることから見送られてきた。しかし今回は、マイナンバーカードの普及など行政手続きのデジタル化の中で、読み仮名を活用することでシステム処理の正確性・迅速性・効率性を向上させることができる等の理由から実現されようとしている。

読み方として認められるか否かは今後更に検討され法務省が通達で示す。法務省によると、以前に問題となった「アクマ」など反社会的な印象を与える読みは採用されない可能性が高い。また、「高」を「ヒクシ」とするような漢字の意味と逆にする読み方、「太郎」を「ジロウ」とするなど漢字から連想できない読み方、「太郎」を「ジロウ」と読むような

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/>



読み違いか否か判然としない例が認められない見込みである。「大空」を「スカイ」、「愛」を「ヒカリ」と読むなど漢字と関連する外国語や意味から連想される読み方は認める方向のようだ。「キラキラネーム」と呼ばれる個性的なものに関して法務省は「社会的に通用し漢字のイメージに沿った読みであると説明できれば基本的には戸籍に登録できる方向だ」としている。

以前もここで書いたが、私は息子の名前を決めるとき姓名鑑定をした。姓名鑑定には「五大真理」というものがあり重要な五つの要素が定められている。そこで一番重要とされているのは「読み下し(読み方)」だ。例えば、佐々木という姓に「けんじ」という名をつけると「ささきけんじ」となるが、氏名に「きけんじ(危険児)」という音が含まれていることから推奨されない。というように、姓名鑑定ではまず読み方・音が重要視される。ちなみに氏名の画数は五つの要素のなかで1割程度の影響しかない。

戸籍法が改正されれば読み仮名が登録されることになるが、同時に読み仮名がデジタルデータとしても取り込まれることとなる。先月のコラムでChatGPTの事を書いたが、この先の社会ではAIが広い分野で活用され、AIの回答が人間の意思決定に大きな影響を与えることが見込まれる。やはりAIが判断に迷わないような命名がよいのではないかと私は思う。

JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

Triste 悲しみ

バンド仲間ではトリストと呼んでいましたが、意味は知りませんでした。英語に直訳するとSadとなりますが、ボサノバの有名な曲ですから、曲名を紹介される時はポルトガル語のままです。スペイン語でも同じスペルで同じ意味です。1966年アントニオ・カルロス・ジョビンが作曲しました。ジョビンはレコーディングのためにロサンゼルスでサンセット・マーキス・ホテルに滞在し、フランク・シナトラがバルバドスから帰国するのを待っていたときに作曲したそうです。この時にはまだ作詞はしておらず、後にポルトガル語と英語の両方で歌詞を書いたとのこと。

孤独に生きることは悲しい
あなたの平穏な佇まいから遠く離れて
誰も夢の中では生きていけない
ということを知るのも悲しい
そんなことはあり得ないし、
これからも起こらない
夢追い人の目覚め、さあ起きて見なさい

あなたの美しさは飛行機のように
とても高く、その緊張に私は耐えられない
あなたが通り過ぎるとき心臓は止まりそうになり

私を苦しめるだけ
孤独に生きることは悲しい

あなたの美しさは飛行機のように
とても高く、その緊張に私は耐えられない
あなたが通り過ぎるとき心臓は止まりそうになり
私を苦しめるだけ
孤独に生きることは悲しい
ひとりぼっち

日本語にすると情熱が伝わりませんね。手の届かないところにいる美人を好きになった男の片思いでしょうか。佇まいとしたのは「tranquil altitude」(静かな高度)と表現しています。飛行機は空高く飛ぶから、手が届かないことの比喻らしいです。彼女が横を通り過ぎるだけで緊張し、心臓は止まりそうになり、苦しい。うーん、分からないわけではないけれど、表現が激しいですね。

ポルトガル語で歌うノヴァという歌手は、さらりと静かに歌います。英語で歌うサラ・ヴォーンは激しく歌います。いろんな歌い方があるものだと感心できる曲でもあります。フランク・シナトラの太い声もなかなかです。聴き比べてください。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

労働条件の不利益変更と代替措置

Question

保育園です。就業規則の古い規定が残っており、健康保険の出産手当金を受給できなくなっています。具体的には、「産前8週間、産後8週間産休を取ることができる。産休中は有給とする」という規定です。出産手当金を受給する条件は、産前6週間であること、給与は支給しないことが必要です。仮に、出産手当金をもらうために、産前を6週間にし、無給とするとしたなら、職員にとって不利益変更となってしまいます。経営上は出産手当金をもらえるようにしたいが、保育士不足の状況で不利益変更はあまりしたくないのですが。

Answer

【出産手当金制度とは】

出産手当金は、産前6週間、産後8週間という労働基準法で定められた産休期間につき、健康保険から標準報酬額の3分の2の額が被保険者に支給される制度です。意外とこの制度が始まったのは新しく平成10年4月からです。多分その就業規則の規定はそれよりも前に作ったもので、それが残っているものでしょう。たしかに、出産手当金を受給できなくなっているのは経営上の損失と言えます。

【労働条件の不利益変更が

許容される条件は】

もちろん労働条件の変更について合理的理由があって、かつ、従業員が真に納得、合意するならば不利益変更も認められます。

しかし、今の時代は人出不足が深刻な状況ですし、とくに保育園は保育士不足が深刻で、今までの有利な条件が変更することをきっかけに退職とかを招いてしまうわけにはいきません。「不利益に変更する条件」に相当する「有利な労働条件の変更」を検討した方がいいように思います。

【代替措置を検討する】

仮に就業規則を改定して法律通りに出産手当金を受給する場合、不利益変更となるのは、①産前休業の期間が「8週間から6週間」に短縮されること、②産前産後の休業期間につき、いままで約4ヵ月間の全額給与保障があったのに対し、保障される期間が約3ヵ月半に短縮され、かつ、保障額が全額から3分の2に減額さ

れることの2つの不利益変更となります。それの代替措置として考えられるものを列挙してみましょう。

- (1)産前休業期間の短縮に伴う休暇制度の検討。つまり、2週間産前休業が短縮されるのに対して、特別の休暇措置を設けるかどうかです。
- (2)受給できる金額の減少に対する補填措置の検討。これは出産手当金受給中に給与保障すると出産手当金の減額なり支給停止となってしまうためできませんが、出産祝い金のような制度を設けて、一時金として支給することは検討できるでしょう。なお、賞与は年4回支給することはできず、4回目は給与に慣らして支給することになるので手続き的に面倒になります。年3回までの賞与として支給するようにしなければなりません。
- (3)育児休業規程における育児短時間勤務制度及び時間外労働の免除制度の拡充の検討。法律上は、いずれも「3歳までの子を養育する労働者」が対象となっています。これを例えば「小学校就学前までの子を養育する労働者」に範囲を拡大することが考えられます。3歳を過ぎても保護者の苦労はそれほど軽減されるわけではありませんので、小学校就学前までを対象にすることは歓迎されると思います。

保育士不足問題だけでなく、今日における社会問題として超少子化問題があります。上記のような措置も含めてご検討ください。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント⑧

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83回：喫煙制限

近年、喫煙者の数は減少傾向にあります。令和元年の調査によれば、喫煙率は総数で16.7%であり、かつ、この10年間減少し続けています¹⁾。

このように喫煙者が減ったために、業務中に喫煙のために離籍する従業員が目立つようになったり、「喫煙者だけズルい」という苦情も以前より言いやすくなったりするのかもしれませんが。業務時間中や事業所内での喫煙を禁止し、就業規則に記載できないかという相談が寄せられることもあります。そこで、このような職場での喫煙制限がどこまで可能なのかについて、考えてみましょう。

1. 喫煙制限は可能か

喫煙制限については、事業場内かどうか、勤務時間中かどうかで、それぞれ検討する必要があります。

まず、事務所や工場などの事業場内においては、一般的に会社の施設管理権が及びます。したがって、事業場内を禁煙と定めたり、特定の場所に限って喫煙を許可したりすることによる喫煙制限は可能と考えられます。

また、勤務時間中については、「職務に専念し他の私的活動を差し控える義務を有している²⁾」と考えられており、勤務時間中の業務に直接関係のない喫煙を制限することも可能と解されます。

このように、事業場内であるか、または、勤務時間中であれば、原則として喫煙制限は可能だといえます。事業場内でも昼休憩時間中の喫煙を禁止できるのかという問題もありますが、休憩時間であっても施設管理権が及ばなくなるということはありません。行政解釈でも、「休憩時間の利用について事業場の規律保持上必要な制限を加へることは休憩の目的を害さない限り差し支へない」(S22.9.13発基17)とされています。

では、事業場外で、かつ、勤務時間外においてはどうかでしょうか。このような場面では、従業員は会社の規制を受ける理由はないように思われます。しかし、会社の社会的評価の低下毀損につながるおそれがあると客観的に認められるような行為については、「職場外でされた職務遂行に関係のないものであっても、なお広く企業秩序の維持確保のために、これを規制の対象とすることが許される場合もありうる」とした最高裁判決³⁾があることをふまえると、規制が可能な場合が考えられます。

たとえば、筆者が経験した事例ですが、ある施設の敷地が全面禁煙になった後、昼休みに近くのコンビニエンスストアの灰皿に十数人の従業員が喫煙のために集まるようになってしまい苦情を受けたということがありました。このようなケースでは、企業の社会的評価が毀損に

つながるおそれがあるものとして、就業規則で規制することも許されると考えます。

規定例については、以下のようなものが考えられます。

第〇条 従業員は、次の各号で定める事項を遵守しなければならない。

○) 就業時間であるかどうかにかかわらず、会社の事業所、施設等において喫煙をしないこと

○) 会社の事業所、施設等以外の場所であっても、喫煙する場合には、適切な喫煙場所を利用し、周囲の迷惑にならないよう配慮すること

2. 自社の実情に合わせたルール作りを

以上のように、一般論としては、事業場内や勤務時間中、場合によってはその周辺においても喫煙制限は認められるといえます。しかし、実際に規制を行うかどうかは慎重さが求められる場合もあることに留意してください。

たとえば、冒頭に最近の喫煙率を紹介しましたが、40代の男性だけで見ると喫煙率は36.5%に上るように、性別・年齢、さらには職種によっても違いがあります。

また、テレワーク勤務者については、違反があっても発見することは困難で、条文の形骸化が生じるおそれがあります。役員が頻繁に就業時間中に喫煙していたりすれば、別の不公平感が明らかになるでしょう。このように、就業規則で規制すれば万事解決というわけではありませんので、実情に合わせたルール作りを行うことが求められます。

なお、従業員の禁煙サポートに取り組む企業もあります。たとえば、禁煙治療費の補助、産業医による禁煙外来医療費助成の情報提供を行うことも考えられます。このように禁煙が本人のためというメッセージを発信することによっても、喫煙規制が受け入れられやすくなると思います。

- 1) 令和元年国民健康・栄養調査結果。何を隠そう筆者も40歳になったのを期に禁煙を始めて、現在も継続中である。
- 2) 菅野和夫「労働法」(弘文堂)
- 3) S58.9.8最一小判「国鉄中国支社事件」

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119回：中小企業の実践的営業戦略

1. 中小企業営業の実態

中小企業の営業は、経営者自らが営業先を開拓するいわゆる「トップ営業」が中心であることは否めません。何故かと言えば、中小企業には、人材とりわけ「会社の売上を安定化させて利益を上げ、資産の豊かな会社にするぞ!」というマインドを心底から持てる人が来ない、育たないという事情があります。それは、中小企業は人的資源に限られ、有能かつマインドの高い人材が皆大手に行ってしまう、わざわざ不安定で条件の悪い中小企業には来ないからです。

しかし、これは冷静に考えれば、客観的にみて当然であり自然の摂理といえます。では、中小企業の営業に安定化に道はないのか?いえ、そんなことはありません。むしろ、「不安定だからこそスリリングであり、逃げ場がないけれど楽しい!」と言えなくもありません。大手であれば、内部留保としての潤沢な資産そして現金も保有し、ちょっとした不況など外部環境の変化にもびくともしないというのが実状ですが、中小企業は、やれ大地震発生!やれ新型コロナ感染拡大!といった有事発生の都度売上が下がり、雇用調整助成金をもらって一時しのぎするというのが実態です。それでも、その厳しい中でどうやって乗り切っていくのがいいか、そして、受注拡大を名もなき中小企業がどうやって実現するかが醍醐味であり、事業の楽しさでもあります。人間は、「与えられるものは当然のもの」という風に考え、安定した状況を当たり前と考えてしまいがちです。逆に言えば、どんなに高い報酬をいただいても、またどんなに休みをたくさんもらっても幸福感は一時的なものと言えます。

2. 社員満足が営業マインドを醸成する

中小企業の営業・受注事情は不安定です。客先も安定しません。だからこそ、新規開拓を含めてチャレンジフルで、「必ず受注する!」という心意気を持って、考えぬいて俊敏に行動すれば、多くの場合結果がついてきます。営業が不振で、「うちの営業と来たら!」と嘆く経営者の悩みをこれまで随分伺ってきました。しかし、その多くは、社長と営業マンたちの間に心のすきまがあり、気持ちが一つになっていません。マインドが腐ってしまっているとか、「どうせやったって・・・」「とりあえず給料をもらえるように当たらず触らずやっつけよう」という意識で営業をしているケースも多く、これでは元々組織として営業成果をだしきらないなど感じることも多いと言えます。ではどうすればよいか?今更いうことではありませんが、社長が本当の意味で社員満足を考えているか?と胸に手を当てて考えてみる必要があります。

そんなに高い給料は払えない、固定残業代以上は出せない、でも働いてほしい、と考える社長がいたら、「それはムリ」な話です。まずは、社員は、「この会社は自分たちの今や将来のことを考えてくれているか」という判断をちゃんとしています。リアルハートで、少しでも成果に報いたい、沢山は払えないが、成果に対するインセンティブは何とか払っていきたい、休める範囲で最大限に休んでほしい。そんな社員満足をできなくともできることをやっつけようという社長のマインドがあれば、社員は一枚岩で戦っつけようという気持ちになります。

3. 営業戦略を構築し、目標を設定する

①営業分析・評価

過去3年間の営業成績・セグメント別(地域別・客先業種別・商品別・営業社員別)営業実績を「見える化」し、そのトレンドを理解します。

- ・全体として、受注は伸びているか、伸び悩みか、落ちてきているか?その理由は何か?
- ・どの地域、どの業種、どの商品が増える傾向にあるか?それはなぜか?
- ・最近頑張っている社員は誰か?

等を知り、営業戦略立案の資料となる営業分析を行い、その評価を実施することです。

②外部環境の変化を知り、市場の動向を理解する。

- ・新型コロナ感染状況やWITHコロナは、当社の営業にどのような影響を与えているか?
- ・円安や金利の上昇などの経済政策が受注にどのように響くか?
- ・ウクライナ情勢やトルコや南米の大地震の影響はあるか?

③自社営業分析と外部環境・市場の変化から営業戦略立案

・攻める地域、攻める業種、個人向けか法人向けか、営業に一押しはどの商品か、また顧客へのアクセス方法(PULL(顧客を呼び込む)かPUSH(営業をかける)か)を決める。

④全社目標設定からセグメント別目標設定へ

- ・全社の年度売上目標、受注目標を中長期目標の一里塚として設定する。ただし、積上げでの達成が可能な検証は必要。
- ・これを元に地域別・業種・法人個人別・商品別・月別・個人別などセグメント別の目標設定を行い、実現可能性を検証して決定する。頑張れば何とか達成できるレベルの目標としたい。

4. 営業管理の実行

・予定の営業先をどのように巡回し、見込み客を落とさず受注にこぎつけているか?

・目標と実績の対比を定期的に「見える化」して管理して、その予実差異の対策を具体的に膝詰めで行っていく。あくまで責めるのではなく、受注促進のために共に考え、行動方針をとことん詰める。

・個人を責めるのではなく、チームとして目標を達成するために、チーム内で余裕のある社員がそうでない社員を支援し合える環境づくりに苦心する。

5. 大切なこと

営業目標未達成というケースは多くあります。まずは、月次・週次のルーティンで営業業績フォローと対策を実施することです。多くの場合、営業成績がままならなくとも、営業の攻め方について「わかっているよ」「口をだすな」という社員は多いものです。それは、はっきり言って方法を考えついでいないのです。言われるのが煩わしいと考えているだけです。共に戦い、その社員の目標達成のために、共に考え、汗を流す、そんなマインドを持って愚直に取り組んでいきましょう。結果が出るまで頑張る必要があります。その「当たり前のことをちゃんとやる」ことこそが、「中小企業の実践的営業戦略」なのです。王道はありません。実行あるのみです。