

1 今月（8月）4日、我が国の人権侵害の状況を調査していた国連人権理事会「ビジネスと人権」作業部会は、ジャニーズの故喜多川氏からの性被害に関し、数百人が性的搾取と虐待に巻き込まれる憂慮すべき疑惑が明らかになった、と指摘し深刻な人権侵害を報告した。

2 この報道を受けた松野官房長官は、個別の事業者における事案については、当該事業者において適切に対応されるべきものと考え、と述べ、政府の責任に関しては、「作業部会の見解は国連としての見解ではなく、我が国に対して法的拘束力を有するものではない」と指摘している。

3 法律にさえ抵触しなければ、もったいなくても儲かればよい、お金の毒だが自己責任だ、という発想そのものだ。犯罪にさえならなければ、どんなことをしてか、という過酷な児童労働で生産された原料を使い、チョコレートやサッカーボール、

4 他方で、日本では、まだまだ法的には問題はない、法的拘束力はない、が様々な場面でも、法的拘束力はない、元請と下請けの関係、欠陥商品と消費者被害、建築瑕疵問題、など本来企業の道義的責任として救済されなければならない事件において、「法的義務」がないために泣き寝入りをして、法律は万能ではないのである。

5 法的責任と言えば、昨年6月17日、最高裁判所は、福島第一原発事故の被害について、国には責任はない、という不当判決を下した。対策を取っていても防げない事故であったから国には責任がないという判決理由は、最初に結論ありきで真剣に事故の責任と再発防止を思考する姿勢は全くない。法的拘束力はない、の一言で思考停止する文化、そしてそれを許してしまう文化を変え、法的拘束力のあるなしに関わらず再発防止に全力で対処する文化を作らなければならない。



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

法的拘束力

となりの弁護士



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

〒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174号 2023年8月

発行責任者 鎌田 勝典

TOPICS

精神障害の労災認定基準案にみるハラスメント対策の重要性

労使トラブル110番

介護休業取得者の夏季休暇付与の制限は妥当か

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

時言

人手不足に克つ

これは日経新聞がこの8月に3日間連続で社説に掲げた見出しである。「国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口によると、20年に7509万人だった15～64歳の生産年齢人口は40年に6213万人まで減る。30年まで当初10年間の減少ペースは年平均で約43万人だが、30年以降は平均で約86万人と倍速で減少していく。これから10年もたたないうちに毎年、政令指定都市の人口に匹敵する担い手が目減りする時代に突入するということだ。」こう指摘する。

日経紙が掲げる策は、「テクノロジーで処理できない仕事だけを人が担う考え方に転換」、「異業種間の転職」、「高齢者や女性の労働参加率」、「副業」の促進、「外国労働者の受け入れ拡大」である。

政府のこの問題への対策は極めて遅れている。より根本的な人口減対策、出生率低下の克服対策がないからだろう。いくらリスクリングだとかデジタルフォーメーションだとか騒いでも、根本の解決策にはならない。

われわれ社会保険労務士の仕事も見直しが求められている。最近では、就業規則の見直しに関する依頼も、昔のリスク管理の依頼から、採用に結びつくような会社づくりのための見直しというテーマに変わってきている。いかに企業淘汰の時代に打ち勝つ会社づくりに挑戦するかだ。

編集後記

なぜ子どもは高熱でも元気なのか

毎日暑いですね。暑いだけで体力を消耗しますし、体調を崩しやすい時期だと思います。我が家の子どもも最近よく熱を出しています。

子どもの看病をしていて驚かされるのは、高熱があっても、下痢が続いていても、だいたいは元気で機嫌よく遊びまわっているということです。病院に行っても先生に「元気にしゃべりしているから大丈夫だね」と言われたことが何度もあります。

なぜ子どもは高熱でも元気なのか。素人の推測にすぎませんが、小さな子どもは「熱が高い」ということを認識していない。「先の心配をする必要はない」と思っています。一方で大人の場合、「やばい、熱が39度もある！いつになったらよくなるんだらう……」「明日は大事な会議があるのに会社に行けない。うまく調整できるかな」「もしコロナだったらどうしよう、誰かにうつしているかも……」などあれこれ心配をして、病状そのもの以上に消耗するということがあるのではないのでしょうか。

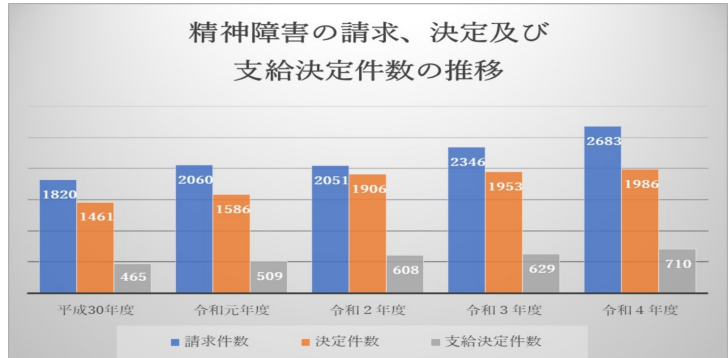
そのような仮説を立ててからというものの、体調不良時にはなるべく余計な心配をやめるようにしています。必要な連絡や受診等は済ませた上で、あとはあれこれ考えず、ただその瞬間の症状のみを受け入れるということです。そうすると、思った以上に楽で、高熱の子どもが元気で遊んでいるのにも体感で理解できました。責任や計画、理想などが邪魔をしてなかなか難しい面もありますが、なるべく子どもを見習って、考えても仕方ないことは考えずにリラックスして生きていきたいなと思います。

精神障害の労災認定基準案にみるハラスメント対策の重要性

7月4日、厚生労働省の「精神障害の労災認定基準に関する専門検討会」が報告書を公表しました。これに基づき労災認定基準が改正される予定です。

【精神障害の労災保険給付件数と主な事由】

精神障害の労災保険給付請求件数は年々増加し、令和4年度には2,683件で、前年度の2,346件から337件増加しました。支給決定件数は710件で、前年度から81件の増加です。



- 業種別に見ると、医療・福祉分野が年々増加しています。支給決定事由の上位は次のとおりです。
- 1位 上司等から、身体的攻撃、精神的攻撃等のパワーハラスメントを受けた（147件）
 - 2位 悲惨な事故や災害の体験、目撃をした（89件）
 - 3位 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（78件）
 - 4位 同僚等から、暴行又は（ひどい）いじめ・嫌がらせを受けた（73件）
 - 5位 セクシュアルハラスメントを受けた（66件）

ハラスメント関連が全体の4割を占めている状況です。

【業務による心理的負荷評価表の見直し】

今回の報告書では、以下の点で、業務による心理的負荷評価表の見直しが行われました。

- ①具体的出来事に「顧客や取引先、施設利用者等から著しい迷惑行為を受けた」（いわゆるカスタマーハラスメント）を追加
 - ②具体的出来事に「感染症等の病気や事故の危険性が高い業務に従事した」を追加
 - ③心理的負荷の強度が「強」「中」「弱」となる具体例を拡充（パワーハラスメントの6類型すべての具体例の明記等）
- このうちパワーハラスメントの評価表部分を紹介します。「強」と判断された場合は労災認定を受けられる可能性がかなり高いと言えます。

心理的負荷の総合評価の視点	弱	中	強
・指導・叱責等の言動に至る経過 ・身体的攻撃、精神的攻撃等の内容、程度、上司（経営者を含む）等との職務上の関係等 ・反復・継続など執拗性の状況 ・就業環境を害する程度 ・会社の対応の有無及び内容、改善の状況等	【「弱」になる例】 ・上司等による「中」に至らない程度の身体的攻撃、精神的攻撃等が行われた	【「中」になる例】 ・上司等による次のような身体的攻撃・精神的攻撃等が行われ、行為が反復・継続していない ➤治療を要さない程度の暴行による身体的攻撃 ➤人格や人間性を否定するような、業務上明らかに必要性がない又は業務の目的を逸脱した精神的攻撃 ➤必要以上に長時間にわたる叱責、他の労働者の面前における威圧的な叱責など、態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える精神的攻撃 ➤無視等の人間関係からの切り離し ➤業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことを強制する等の過大な要求 ➤業務上の合理性なく仕事を与えない等の過小な要求 ➤私的なことに過度に立ち入る個の侵害	【「強」である例】 ・上司等から、治療を要する程度の暴行等の身体的攻撃を受けた ・上司等から、暴行等の身体的攻撃を反復・継続するなどして執拗に受けた ・上司等から、次のような精神的攻撃等を反復・継続するなどして執拗に受けた ➤人格や人間性を否定するような、業務上明らかに必要性がない又は業務の目的を大きく逸脱した精神的攻撃 ➤必要以上に長時間にわたる厳しい叱責、他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責など、態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える精神的攻撃 ➤無視等の人間関係からの切り離し ➤業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことを強制する等の過大な要求 ➤業務上の合理性なく仕事を与えない等の過小な要求 ➤私的なことに過度に立ち入る個の侵害 ・心理的負荷としては「中」程度の身体的攻撃、精神的攻撃等を受けた場合であって、会社に相談しても又は会社がパワーハラスメントがあると把握していても適切な対応がなく、改善がなされなかった ※性的指向・性自認に関する精神的攻撃等を含む。

年金相談の現場から

在職老齢年金と「二以上事業所勤務届」

特定社会保険労務士 鎌田 勝典



Question

2つの会社で取締役をやっており、そのうちの1つの会社で社会保険に加入しております。近く65歳になるため、老齢厚生年金をもらえると思うのですが、この場合、在職老齢年金の制度上、2つの事業所で支給されている報酬を合計して判断されることになるのでしょうか？

Answer

【在職老齢年金とは】

会社の経営者などは65歳を過ぎてもなお在職している方が多く、在職老齢年金の適用の対象となります。この制度は、総報酬月額相当額（その月の標準報酬月額＋直近1年間の標準賞与額の1ヵ月分）と年金月額（老齢厚生年金額の1ヵ月分）とを合算した額が、47万円以内であれば年金は全額支給されるが、47万を超える場合は徐々に年金額が支給停止される制度のことを言います。計算式は次のようになります。

$$\text{年金支給停止額（月額）} = (\text{総報酬月額相当額} + \text{年金月額} - 47\text{万円}) \times 1/2$$

年金月額は、年金機構から届くハガキなどをもとに、年額を12で割ることで算出されます。総報酬月額相当額は、会社としてどれぐらいの給与を支払うか、支給停止にならないように給与額を減らすことも一つの選択ですし、あまりそれを気にせず引き続き高い給与を支給し続けるのも選択としてあり得ると思います。

【「二以上事業所勤務届」とは】

2つ以上の適用事業所に勤務している場合、「二以上事業所勤務届」を提出することによって、①加入する適用事業所をどちらにするかを選択し、②社会保険料は2ヵ所以上の事業所の合計額を支払う、③報酬額に応じて負担額は案分することとする制度です。

ただし、複数の事業所に勤務している場合でも、片方の職場での勤務が週30時間未満の就労時間で、社会保険加入義務のない場合はこの届を提出する必要はありません。会社の役員であった場合、代表取締役（いわゆる経営者）である場合と、名ばかり経営者である、つまり実質的には労働者と同じように働いている場合とでは扱いが変わってくるでしょう。経営者の場合は、就労実態は関係ないので、両方の事業所に勤務している旨の届出が必要となります。しかし名ばかり取締役の場合は、就労時間（週30時間以上かどうか）や報酬額（月額8.8万円以上かどうか）によって加入する義務があるか、ないかを判断します。

なお、社会保険加入条件は、中小零細企業（現在は、従業員数100人以下、2023年10月以降は従業員数50人以下）の場合、週30時間が基準となります。一定規模（従業員数101人以上、従業員数51人以上）の会社になると、週30時間ではなく、週20時間以上の就労実態がある場合に加入させることになります。

以上のことを考慮して、給与額の設定や、「二以上事業所勤務届」の可否を判断してください。





繋がらない病院、繋がる情報：マイナ保険証の可能性

先日、私が後見人をしているMさんが入院をした。施設で転倒をして救急搬送したところ脳出血だった。当日は施設の職員が対応をして、私は後日病院に行き入院手続きと医師・看護師の説明を受けた。

入院から数日後「Mさんが発熱をして声掛けに反応がなく、当院で対応できないので救急病院に転院する。」と電話があった。転院先の病院に来れるかと聞かれたが、休日で子供と外出中だったので、週明けに改めて連絡することにした。

週明けに病院に電話をしたが、大規模の病院のためか「改めておかけ直し下さい」というガイダンスを数回聞いた。電話が繋がらないので病院からかかってくるのを待っていたところ、その2日後に「状態が落ち着いたので、元の病院に転院します。」という連絡が入った。Mさんは脳出血だけでなく、高血圧であり心臓病、腎不全など病歴もある。たらい回しではないにしても、Mさんは数日間で病院を行ったり来たりで大丈夫かなと思った。

再転院の日、救急病院では入院手続きもできていなかったもので、入院と退院の手続きを同時にした。大規模病院ということもあり、受付、病棟、入退院室などを1時間ほどかけてぐるぐると回った。手続きが終わり、Mさんと介護タクシーで元の病院に移動をした。

元の病院に到着したらそのまま病室に行くと思っていたところ、外来で受診が始まった。そして再度入院の手続きをするとのこと。Mさんは数十分前まで病院にいて、その病院から診療情報提供書ももらっている。そもそも病状が落ち着いたから元の病院に戻ってきているのに、一から入院手続きすることに驚いた。外来も受付も病棟も「持ち場」のことにするだけで連携ができていない。病院からすると私は「病人の状況がわかる者」という扱いのようだが、Mさんの状況は病院の方がよっぽど良くわかっている。形式的な事ばかりに振り回され、久しぶりに不快な思いをした。

昨今、マイナンバーカードと健康保険証を一体化した「マイナ保険証」で他人の情報が紐づけられるミスが発覚して話題になっている。他人の情報と間違われるのは困るが、情報が紐づけされれば、様々な手続きが簡便になることは確かだ。

実際、マイナポータルにログインすると、診療情報、薬剤情報、医療費情報、健診情報が出てきて、過去に病院で受診した内容や薬剤の履歴、健康診断の情報も出てくる。情報が正確に紐づけられれば、今回のような転院だって電子マネーのように「ピッ」とするだけで済むかもしれない。便利な社会になれば無くなる仕事もあるだろうけど(私も含めて)、それでも便利な社会になることを望んで止まない。



So Nice (Summer Samba)

そろそろ秋の気配を感じたい頃なんです、依然として暑い。脳みそがゆで卵になりそう。クーラーの効いた部屋でじっとしているより、適度の水分を補給しながら汗をかけた方が体には良いのかもしれない。夕方は冷たい飲み物を飲みながらサンバでも聴きましょう。

ブラジルの作曲家マルコス・ヴァッレが1964年に作ったジャズのスタンダードです。私たちがよく聴く英語の歌詞はノーマン・ベンジルが付けました。原曲はポルトガル語「サンバ・デ・ヴェラン」で歌詞はマルコスの弟パウロ・セルジオ・ヴァッレが付けています。夏のサンバということですね。

私を強く抱きしめてくれる人、それは素敵
ちゃんと愛してくれる人、それはいいね
私の可愛い夢を分かってくれる人
私の手を取って家族になろうといってくれるひと

素敵
そんな日が来たら人生は素敵ね
私の手を取って私と一生サンバを踊る人

良い時も悪い時も私と一緒にいてくれる人
可愛いサンバの歌を歌ってくれる人
私の心をつかんで私に愛をささげる人
私と愛の暮らしが始められる人

いいね、そうになったらとても素敵
それはあなたと私
絶対うまくいくと思うわ

ステイシー・ケントの歌はテンポもゆったりで少し暗め。ダイアナ・クラールはピアノを弾きながら良い雰囲気。ジョアン・ジルベルトの娘ベベウ・ジルベルトもゆったりと歌う。ひょっとしたら、ブラジルではこんな風にゆったり歌うものなのかもしれない。バイラ・ノヴァはポルトガル語で明るく歌っている。シンガポール出身の中華系歌手オリビア・オンもなかなか良いです。是非聞き比べてみてください。

考えてみたら、今ブラジルは冬。ブラジルの夏は12月から2月までだからね。南半球のことを想像してたら、少し涼しくなったような。気のせいかな。



介護休業取得者の夏季休暇付与の制限は妥当か

Question

当社の就業規則では、途中入職者や病気休職者など通常よりも少ない勤務日数の人に付与する夏季休暇日数について、勤務日数に応じて逡減するよう規定しています。この度、介護休業を取得していた者がおり、その者についても休業明けの勤務日数に応じて夏季休暇日数を通常よりも少ない日数とするようにしたいと考えていますが、問題ないでしょうか。

Answer

【マタハラ・ケアハラに関する法律上の定義】

気を付けなければならないのはマタハラ・ケアハラとの関係です。介護休業との関係ですから、育児介護休業法で禁止されている育児休業等（介護休業も含む）の申出・取得等を理由とする不利益取扱いの禁止（法16条）に該当しないかどうかということです。

また、改正均等法施行通達では、「理由として」不利益取扱いの解釈について、直接理由としていなくても「契機として」不利益取扱いが行われた場合は、「理由として」不利益取扱いが行われたものと解されるとしており、妊娠・出産・育休等の事由の終了から1年以内に不利益取扱いがなされた場合は、「契機として」といって判断されますので注意が必要です。

育児休業等の申出・取得等を理由とする「不利益取扱い」の例としてあげられているのは次の場合です（育介指針）。

- ・解雇すること
- ・期間を定めて雇用される者について、契約の更新をしないこと
- ・あらかじめ契約の更新回数の上限が明示されている場合に、当該回数を引下げること
- ・退職または正社員をパートタイム労働者等の非正規雇用社員とするような労働契約内容の変更の強要を行うこと
- ・就業環境を害すること
- ・自宅待機を命ずること
- ・労働者が希望する時間を超えて、その意に反して所定外労働の制限、時間外労働の制限、深夜業の制限または所定労働時間の短縮等を適用すること
- ・降格させること
- ・減給をし、または賞与等において不利益な算定を行うこと
- ・昇進・昇格の人事考課において不利益な評価を行うこと
- ・不利益な配置の変更を行うこと

しかもこれは例に過ぎず、就業環境を害した場合という多岐に渡る行為が該当します。

【裁判例を参考にする】

学校法人近畿大学事件では、規程上、育児休業期間は「昇給のための必要な期間に参入しない」とされており、この規定に基づいて昇給させなかったことについて、裁判所（大阪地裁・平成31.4.24）は「育児休業をしたことを理由に、当該育児休業期間に不就労であった効果以上の不利益を与えるもの」と判じました。

【有給休暇の出勤率の扱いとの関係も考慮】

労働基準法39条7項では、年次有給休暇の出勤率の算定において、労災休業期間、産休期間と同様に、育児休業期間、介護休業期間を「出勤したもの」とみなすとしています。

以上から、必ずしも法律上、夏季休暇の算定上、介護休業期間を差し引くことがそのまま禁止されているとまでは言えませんが、マタハラ・ケアハラの該当・非該当の境界線上にあるとも言えます。したがって、慎重な検討を行った方がいいでしょう。

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88回：勤務地限定と無限定との賃金差額

1 無限定プレミアの返還を認めた裁判例

昨年、いわゆる「多様な正社員制度」を考えるうえで、興味深い裁判例がありました¹⁾。この事案の概要は次のとおりです。その会社では、「総合職」（勤務地を特定しない社員）と「地域限定総合職」（勤務地を特定の地域に限定する社員）等の職群制度を有し、従業員がライフステージに合わせて職群を選択することで、転勤の範囲を自由に選択、変更できる一方、総合職と地域限定総合職との間に月額2万円の賃金差を設けていました。そして、総合職の者が転勤命令を断った場合には、差額の2万円を一律半年分返還させるとして、就業規則にも次のように定めていました（下線、注記は筆者）。

第2条（給与決定基準）
（1、2 省略）
3 グローバル総合職²⁾、もしくは総合職の正社員が会社が命じる転勤を拒んだ場合は、着任日が到来しているかどうかに関わらず、半年遡って差額を返還し、翌月1日より新たな職群に変更するものとする。なお、返還の対象はグローバル総合職の場合は総合職との差額、総合職の場合は地域限定総合職との差額とする。

このような会社において、総合職であった労働者が転勤命令を拒否したため、会社が差額の半年分である12万円を請求したもので、会社が原告として訴訟を提起した事案です。そして、結論として、裁判所は会社の請求を認めました。

判決では、この会社の制度について、「従業員にとってもメリットのある内容といえ、返還を求める金額や適時に正確な申告をしていれば返還を免れることができる点等に鑑みると、労働者に過度の負担を強いるものともいえず、一律に半年分の返還を求める趣旨についても前記のとおり合理的である」として、有効と認めました。

不正受給に関する返金は、通勤手当などではよく見かけますが、勤務無限定の社員と勤務地限定の社員との差額の返還を認めた事例は珍しく、多様な正社員が普及しつつある現在において、注目すべき判決と思われます。

2 応用する場合の注意点

「多様な正社員」は、一般的には勤務地、職種、勤務時間のいずれかを限定する正社員区分を設ける

制度で、人材の確保やその定着のために導入されることが多く、ある調査では、何らかの多様な正社員制度がある会社は18.3%に上がることが報告されています³⁾。冒頭の裁判例は、「勤務地」を一定の範囲に限定する、いわゆる「勤務地限定正社員」をめぐるものでした。

「多様な正社員」を導入する際には、通常の正社員との処遇、特に賃金に差をもうけるかどうかが大きな論点の一つとなります。前記の調査によれば、勤務地限定の場合、無限定正社員と同じとする企業の割合が44.5%であるのに対して、9割程度の企業が16.7%、8割程度の企業が7.8%と、賃金に差を設けている企業も、一定程度あることがわかります。

賃金に差を設けるのが妥当かどうかは、企業の実態によりますが、設ける場合には、無限定正社員にもかかわらず転勤や職種変更を拒否するような場合への対策として、前記の規定などが参考になるでしょう。

ただし、本事案はあくまで下級審判決の一つにすぎないということも念頭におかなければなりません。今回の裁判例で押さえておきたい点は、多様な正社員制度で、無限定正社員と賃金に差を設ける場合にその差が勤務地等が無限定かどうかによるものであることが明確であり、かつ実際の運用もそのとおりに行われていることです。また、返金が発生する場合に、その負担が該当者にとって重すぎないかどうかポイントになるでしょう。

一方で、この会社では、「一律」に賃金差額の半年分を返還させていたとのことですが、仮に2か月前に家族が要介護状態であった場合のことを考えると、その妥当性には疑問があります。労働裁判は、しばしば結論ありきで、その結論に合うような事情をつまみ食いしているかのような印象を受ける判決もありますので、応用する場合には注意を要します。

-
- 1) 東京地判R4.3.9「ビジネスパートナー従業員事件」
 - 2) 「グローバル総合職」は、「社命で海外赴任中、もしくは海外赴任から帰任した者」とされている。
 - 3) JILPT「多様化する労働契約の在り方に関する調査」（2022年）。ただし、規模が大きいほど導入割合は大きい。

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）



第124回：中小企業DX化コンサルティング事例

1. 今こそ経営改善の時

コロナ禍も新型コロナウイルスの5類移行以後落ち着きを見せ、観光地や街にも以前の賑わいが戻ってきました。その意味では、「景気はよくなってきている」とはいうものの、仕入価格を含めた、物価の値上がりも沈静化せず、中小企業の先行きは不透明と言えます。

今回は、他中小企業がどのように経営改善を図って、これからの厳しい時代に経営基盤強化を行っているか、最近の具体的な「中小企業のDX化コンサルティング事例」からご紹介していきます。

【今回事例中小企業の概要】

業種	建築リフォーム業
所在地	関東某県
売上規模	年間売上10億
従業員数	25名
経営課題	営業一辺倒、管理ゼロ、教育模索
5年後目標	専務（長男現在25才）へ事業承継

【コンサルティングテーマ】

案件管理・案件原価管理を「見える化・システム化」する
【使用システム】どっと原価NEOクラウド(建設ドットウェブ社)
【コンサル期間】3か月（2023年4月～6月）
【コンサル方法】月2～3回リモート指導＋月1回訪問指導
【3か月間での到達目標点】
若手を指導役にシステム嫌いの中高年を含めた全社員でのシステム運用

2. 第1ステージ＜調査・計画＞

- ① まず、現状調査として、「エクセルを使った管理によるミス多発」という課題があり、管理帳票の課題の抽出を行いました。
- ② この現状に対し、導入するシステムを検討しました。DX化にあたっては、会社の規模感・パソコンの操作レベルなどから、当社のレベル感に見合ったシステムを選定しました。
- ③ この「見える化・システム化」実現のプロジェクトチームを社内に立上げ、社内チームリーダーと若手から選抜してDX推進リーダーを選任しました。チームリーダーの役割はプロジェクトの進捗管理が中心で、DX推進リーダーは、ゲーム世代でPC操作に抵抗がない20代の若手女性社員を選任しました。
- ④ プロジェクトチームが決まった所で、3か月間の月毎コンサルティングスケジュールを策定し、経営者ならびにプロジェクトチームと合意しました。

3. 第2ステージ＜しくみづくり＞

- ① 現在使用している見積項目を確認し、全体の体系化を図りました。
- ② 当社のシステムの入力ルールとして、負担軽減も意識し、通常規模案件と小案件の管理入力基準を区分して決定しました。即ち、小案件について負担を軽くすることが重要です。

- ③ システムの基本となる項目のマスター登録（発注者、仕入業者、社員、案件見積区分、見積項目等のシステムの基本となるデータベースづくりです。
- ④ これらのマスター登録が終わったら、実際案件の入力により課題のチェックと事前修正を行いました。

4. 第3ステージ＜社員教育＞

- ① 選任した推進リーダー（若手23才女性社員）にシステムを先行教育してリーダーとしての役割を果たせるスキルを身に付けてもらいました。
- ② 社員全員参加でキックオフミーティングとして、システム概要・メリット・できる事の説明会を行いました。
- ③ 社員を2チームに分け、Aチームである「システム好き・抵抗なしチーム」に対し、先行してシステム指導を行いました。
- ④ 次にBチームとして、「システム苦手・仕方なしチーム」に対し、じっくり時間をかけて指導を行いました。

5. 第4ステージ＜運用・定着＞

- ① システム入力・運用定着を推進するため、プロジェクトチーム・推進リーダーと連携して入力教育を推進しました。
- ② 運用進捗表を作成して、個人毎見積・予算・注文・支払入力状況のチェックを継続的に行いました。
- ③ それでも皆と遅れがでてしまう社員のサポートにつき、推進リーダーを中心に手取り足取りの教育を行いました。
- ④ システムへのデータ入力がほぼなされるようになったことで、システムより案件管理表出力を行いました。これにより案件ごとの利益状況が見える化されるようになりました。

6. まとめ

＜成果＞

- ① 全員運用、全案件システム入力実現（人によって遅れあり）したこと。
- ② 案件別利益管理表、月別利益達成状況等をシステムから出力され「見える化」が実現しました。

＜反省点＞

同時期に資金管理・営業管理を同時並行でコンサルしていたことで残課題が残りました。

⇒一点集中型のコンサルが望ましいことがわかりました。

＜残された課題＞

- ① コンサル指導が終了した時、自立的に管理運営できる事が課題の一つです。
- ② システムデータの活用により、分析・利益対策ができる事を目指すのが次の課題です。

コンサルティング費用

【参考】月34.5万円×3か月＝103.5万円（税抜・管理費共、交通費別）

リアルなコンサルティング事例を本日はご紹介しました。自社に通じる面があれば、検討・対策してみてください。中小企業でも管理構築・DX化は不可避に時代になってきています。