



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180号 2024年2月
発行責任者 鎌田 勝典

となりの弁護士

駅のトイレで考えたこと

1 汚い話で恐縮である。食事中の方は読まなくて結構。人間、朝食をとると便をもよおす。少なくとも私はそうだし、多くの方はそうであろう。これが、出勤前の自宅です。足りればよいが、通勤途中で便をもよおすことが時々ある。

その時には、駅のトイレに駆け込む。同じような人が世の中にはいるようで、駅のトイレの大便スペースはすべて満室なことが多い。しかたなく、列に並んで自分の番を待つことになる。早くしろ！この待つ時間が何とも長く感じるものである。

2 待っている間、松下幸之助の「時を待つ心」というエッセイが頭をよぎる。「何ごとをなすにも時というものがある。時―それは人間の力を超えた、目に見えない大自然の力である。いかに望もうと、春が来なければ桜は咲かぬ。いかにあせろうと、時期が来なければ事は成就せぬ。冬が来れば春は近い。桜は静かにその春を待つ。それはまさに、大自然の恵みを心から信じきった姿といえよう。」

3 人生には、予想もしなかった苦難や逆境が訪れる。いや、予想通りに進む人生など本来ありえないし、生きるとは予想しなかったこと

4 時を待つという「忍耐」は、生きていく上で大切なことだと思ふ。苦難や逆境は、避けようとしても不可避免的に自分に降りかかってくるものだ。その時に、自分の力では変えられないものは受け入れる勇気が要求される。変えられないものはどんなに泣き叫んでも、わめいても変えられないのだ。その上で、自分が変えられるものは何かを見極め、変えられるものに自分の努力を集中する。そんな努力をしていると、いつか時は味方をしてくれる。イメージした理想の結果とはならずとも、大抵は「どん底」からは抜け出して、「あの時は大変だった」と振り返ることが出来る。そうやって、人はみな生きていく。

5 言葉を変えれば、生きるということ、そして幸福というものは、ある達成された結果ではない。結果や目標を目指して懸命に生きるプロセスそのものが人生であり、人はそのプロセスに幸福を見出すものだ。アメリカの最高裁判事であったホームズ裁判官はこういう。「この世で重要なことは、自分が”どこ”にいるかではなく”どの方向”に向かっているかだ」



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

TOPICS

4月から募集時などに明示すべき労働条件が追加されます

労使トラブル110番

マタハラ最高裁判決(2014年10月)の新しい判断

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

沈丁花

時言 名目GDP世界4位転落に思う

- 15日の内閣府発表によると、名目GDP（国内総生産）がドイツに抜かれ、世界4位に転落した。円安が原因という面もあるが、なんといっても日本の「稼ぐ力」の後退が大きな背景にあることは間違いない。
- 2023年10—12月期のGDP実質成長率はマイナス1.1%、年率換算でマイナス0.4%。7—9月期に続く2期連続マイナスだった。GDPの大半を占める民間消費支出はマイナス0.2%、家計最終消費支出は実質マイナス0.3%。雇用者報酬が実質でマイナス0.4%だったことが、消費支出後退の原因である。2023年の実質賃金は、前年比2.5%減となり、2年連続で減少した。23年の1世帯（2人以上）当たり月額消費支出も2.6%減少している。
- 日本は「賃金が上がらない国」となっている。1991年から2022年にかけて、実質賃金は、アメリカ1.48倍、イギリス1.46倍、フランス1.33倍、ドイツ1.30倍。それに比べ日本は1.03倍にとどまっている。とりわけ雇用者の7割を占める中小企業が賃上げできるかどうかのカギとなっている。ドイツでは世界で活躍する中小企業も少なくないという。
- 過去最高益のトヨタなど大企業の内部留保は、この10年間で180兆円積み増し、510兆円に達している。大企業の単価たきで下請けは苦しい経営環境に立たされ賃上げ原資を確保できない。この状況を抜本的に変える、中小企業も賃上げできる原資を確保できる方向での政府の政策転換が必要である。

編集後記

生きるとは真冬の公園でビールを飲むこと

公園で子どもを遊ばせていたら、缶ビールをぐびぐび飲んで「寒い！！！！」と言っているおじいさんがいました。はは、こんなに冷たい風がふく日はビールじゃなくて、あったかいコーヒーとかお茶を飲めば少しはあたたまるのに……と、思ふのですが、私もよく真冬にアイスティーを飲んで「寒い！！！！」と言っているの、なんとなく気持ち悪くはわかりません。

作家・中島らもの受け売りですが、アルコールに依存するのは、「酒を好きな人」ではなく、「酒が必要な人」だそうなんです。必要で仕方ないから真冬の公園でビールを飲むんですね。

あまりに色んなことが不条理で、予測不能で、そんなにバランスをとっていくことは、必死にバランスをとって行くことではないと思えます。たとえば今夜どうしても眠るために睡眠薬を飲むように、酒を飲むのもカフェインをとるのも煙草を吸うのも旅をするのも恋をするのも、もはや好きとか嫌いとかそういう話ではなくて、ただ生きていくための薬なのです。

ちなみに私は最近忙しいので、夜な夜なスマホで沖縄の海を見ています。少しは良い夢が見られます。

釜澤 菜穂

4月から募集時などに明示すべき労働条件が追加されます

2024年4月から、職業安定法施行規則の改正により、労働者の募集やハローワーク等への求人の申し込みの際、明示しなければならない労働条件が追加されます。

【追加される明示事項】

(1) 従事すべき業務の変更の範囲

従来は雇入れ直後の業務内容を明示すればよかったのですが、改正により、雇入れ直後だけでなく、将来の配置転換などの今後の見込みも含めた、雇用契約締結期間中における変更の範囲も明示しなければなりません。

例えば、雇入れ直後は「受付業務」で採用した従業員が、将来は「経理事務」を行う場合には、雇入れ直後「受付業務」、変更の範囲「経理事務」と明示するということです。

(2) 就業場所の変更の範囲

同様に、雇入れ直後は「東京本社」勤務であった従業員が、将来地方の支社に転属する予定であるならば、変更範囲に「〇〇支社」などを明示しなければなりません。

(3) 有期労働契約を更新する場合の基準

契約期間の定めのない契約（無期契約のことです。もちろん定年の定めはありますが）の場合にはいいのですが、期間の定めのある契約を結ぶ場合で、契約更新をする予定であれば、①契約の更新の有無を「有」とし、更新の基準（例えば、契約期間満了時の業務量、勤務成績により判断など）、②更新の上限の有無が「有」のときは、その上限（更新の回数など）を明示しなければなりません。

労働基準法第15条は、労働条件の明示を義務付け、絶対的明示事項（必ず明示しなければならない事項）を以下の項目で定めています。

- ①労働契約の期間
- ②就業の場所、従事すべき業務
- ③始業・終業の時刻、所定外労働有無、休憩、休日、休暇、就業時転換
- ④賃金の決定・計算・支払いの方法、賃金の締切り・支払いの時期、昇給
- ⑤退職（解雇の事由を含む）

今回の改正は、上記①、②の項目に係る改正といえます。

【明示するタイミングは】

- (1) ハローワーク等への求人お申込みや自社ホームページでの募集、求人広告の掲載を行う場合。但し、求人広告のスペースが足りない等の止むを得ない事情があるときには、「詳細は面接時にお伝えします」と明示して、別途のタイミングで明示してもかまわないとされています。
- (2) 当初明示した労働条件が変更となる場合は、その変更内容を明示する。
- (3) 新たに雇い入れるときには、労働条件通知書（あるいは雇用契約書）等により労働条件を明示しなければなりません。新たな改正内容を入れた労働条件通知書のモデルは厚労省のホームページに掲載されていますので、それを参考にしてください。

年金相談の現場から



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

働きながら受給できる年金額は？

Question

友人と2人で会社を営んでいます。2人とも女性です。近く2人とも特別支給の老齢厚生年金をもらうことができます。その際、一体いくら給与を支払えば、年金を満額もらうことができるのか、満額でなくともある程度年金をもらいながら報酬も支払うということも含めて検討したいと考えています。考える資料などないでしょうか。

Answer

【年金受給年齢】

60歳前半の老齢厚生年金（特別支給の老齢厚生年金）を受給できる年齢がどんどん引きあがっています。男性の場合、昭和36年4月2日以後生まれの方は60歳前半に老齢厚生年金はもらえません。女性の場合は、男性より5年遅れの引き上げとなっていますから、昭和41年4月2日以後生まれの方は60歳前半の支給がなくなります。多分お二人はそれより前の生年月日の方と思われます。

働きながら年金をもらう仕組みのことを在職老齢年金と言います。どのように年金支給と報酬を調整するのかを考える指標をお教えしましょう。

【在職老齢年金の仕組み】

60歳前半の老齢厚生年金及び65歳以降の支給される老齢厚生年金の受給権を持つ方が、厚生年金保険の被保険者である（在職中）場合、総報酬月額相当額と基本月額の合算額が48万円を超えると、年金の全部または一部が支給停止されます（支給停止ですから受給権がなくなるわけではありません）。

＜総報酬月額相当額とは＞

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で割った額（1か月分という意味です）の合算額です。

＜基本月額とは＞

老齢厚生年金額を12で割った額（1か月分という意味です。但し、加給年金額と経過的加算を除いた額です）。なお、老齢基礎年金は在職中であっても満額出ますから、計算の対象とはなりません。

具体的には、総報酬月額相当額と基本月額を合算した額が48万円以下であれば、年金は全額支給されます。48万を超える場合は次の計算式の額が支給停止されます。

$$\text{支給停止額} = (\text{総報酬月額相当額} + \text{基本月額} - 48\text{万円}) \times 1/2$$

なお、加給年金額が支給されている場合、在職老齢年金の仕組みにより老齢厚生年金が全額支給停止となれば加給年金額も全額支給停止となり、一部でも支給されているときは全額支給されます。

【早見表で簡易計算ができます】

下記の早見表は、簡易に計算する際の参考です。左側の総報酬月額相当額と基本月額とを比べてみます。例えば、年金月額10万円のひとが、総報酬月額相当額が36万円までは10万円が満額支給されますが、38万円になると9万5千円支給＝5千円が支給停止となります。

【在職老齢年金早見表】

| | 基本月額 | | | | | | | | |
|------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| | 8万円 | 10万円 | 12万円 | 14万円 | 16万円 | 18万円 | 20万円 | 22万円 | |
| 10万円 | 8万円 | 10万円 | 12万円 | 14万円 | 16万円 | 18万円 | 20万円 | 22万円 | |
| 15万円 | 8万円 | 10万円 | 12万円 | 14万円 | 16万円 | 18万円 | 20万円 | 22万円 | |
| 20万円 | 8万円 | 10万円 | 12万円 | 14万円 | 16万円 | 18万円 | 20万円 | 22万円 | |
| 25万円 | 8万円 | 10万円 | 12万円 | 14万円 | 16万円 | 18万円 | 20万円 | 22万円 | |
| 30万円 | 8万円 | 10万円 | 12万円 | 14万円 | 16万円 | 17.5万円 | 18.5万円 | 19.5万円 | |
| 34万円 | 8万円 | 10万円 | 12万円 | 13.5万円 | 14.5万円 | 15.5万円 | 16.5万円 | 17.5万円 | |
| 36万円 | 8万円 | 10万円 | 11.5万円 | 12.5万円 | 13.5万円 | 14.5万円 | 15.5万円 | 16.5万円 | |
| 38万円 | 8万円 | 9.5万円 | 10.5万円 | 11.5万円 | 12.5万円 | 13.5万円 | 14.5万円 | 15.5万円 | |
| 41万円 | 7万円 | 8万円 | 9万円 | 10万円 | 11万円 | 12万円 | 13万円 | 14万円 | |
| 44万円 | 5.5万円 | 6.5万円 | 7.5万円 | 8.5万円 | 9.5万円 | 10.5万円 | 11.5万円 | 12.5万円 | |

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/>



見えない壁を越えて:

日本における外国人の会社設課題

昨年から外国人の起業支援をしている。外国人の経営管理ビザを専門とする行政書士と連携し、私は外国人の会社設立登記を担当している。ネパール、パキスタン、スリランカなどの南アジアの国の人が多い。

ビジネスの内容は様々だが、日本の中古車を本国や中東に輸出するビジネスが多い。特に日本の中古車は人気で良く売れるという。商品の仕入れは日本の運送会社や建設会社などと交渉して中古車や中古機材を買い取っているとのこと。必要があれば解体までする。商品はネットオークションで販売して輸出している。人気の理由はやはり「品質」。そして中国の製品は雑だから人気がないとのこと。丁寧さや細かさは日本らしさと再認識した。

品質以外に日本の良いところを聞いたところ「システム」と言われた。製品のシステムの話ではなく、日本の社会システムのこと。ルール(法律・規則)がしっかりしているからフェアだし安全だと言われた。

例えばドバイではお金(賄賂)で交渉して問題を解決するそうだ。日本のような細かいルールはない。お金があれば解決できるが金額は交渉力にかかってくるし、そもそもお金がなければ解決できない。金持ちだけが優先され、金持ちが自分の横を通り過ぎていく、そんなアンフェアな世界にいる人たちにとって日本は魅力的だろう。

とはいえ日本でも課題はある。まずビザが取れるか否か。都道府県によって違いがあるようで、そもそも申請を(実質的に)受け付けてくれ

ないところもあるようだ。逆に取りやすいところもあり、地域によって違う。

もう一つの課題は住む場所と働く場所。住居や事務所が借りられない。外国人というだけで貸してもらえないことが多いそうだ。貸す側としては短い期間のビザ(4カ月など)だと貸すづらいという事情もある。仕方ないので日本にいる支援者が地方の古い物件を購入して貸しているケースもある。

先日、地方の某県でパキスタン人の会社設立登記をする際に現地の公証役場に定款認証の依頼をした。そうすると、公証人から日本人の設立では絶対に求められないような書類(事業計画書など)を要求された。そのパキスタン人が本当にビジネスをするのか疑っているようだった。

2018年から会社設立の際に公証役場で反社チェックをするようになった。マネーロンダリングや詐欺目的の会社設立を防ぐ目的で行われている。土業や金融機関も本人確認を厳しくするように法律が変わった。そんな世の中の流れもあって疑う気持ちもわかるが、それは偏見ではないかと思うくらいの要求に驚いた。

日本に住んでしまえばルールに守られ安心な国だが、そこに至るまでに見えない壁がある。これまではそれでもよかったかもしれないが、人口減少の最先端を走る国としてはそろそろ壁を壊していく必要があるだろう。

マタハラ最高裁判決(2014年10月)の新しい判断

Question

医療機関です。勤務する職員が妊娠したことがきっかけで休みがちになって、他の職員も困っています。こうした場合、解雇・雇止めをすることは問題がありますか。

Answer

【2014年最高裁マタハラ判決とは】

ある病院勤務の職員(理学療法士)が妊娠したことで、軽易業務への転換を申し出たところ、軽易な仕事の職場に配置換えとなり、副主任という管理職の地位もその際なくされました。その後、産休・育休明けに職場復帰したところ、管理職に戻されることはなく、当然その分の給与も減らされたままであったことから、その間の給与減の支払と損害賠償を求める裁判となった事件が、最高裁まで争われました。

2014年10月23日に出された最高裁の判決は、原告勝訴(病院側の敗訴)となり、その後の法改正等を伴う転換をもたらしました。

【何が新しい判断か】

最高裁判決では、まず男女雇用機会均等法第9条第3の規定「妊娠、出産、産休の請求、産前産後の休業又は軽易業務への転換等を理由として解雇その他不利益な取扱いをしてはならない」は、強行規定であるとししました。強行規定とは、これに反する契約や就業規則の定め等はすべて無効であるということです。

また、かりに降格を行うとするならば、①労働者の同意または②事業運営上の特段の事情のいずれかがある場合にのみ例外的に適法となるとししました。①の「同意」とは、本人が同意し、一般的労働者が同意する合理的理由が客観的に存在しているかどうか詳細に判断されるものであること、②の「特段の事情」とは、業務の必要性が不利益取扱いの影響を上回る特段の事情(不利益取扱いをしなれば業務運営に支障が生じる状況にあったうえで、不利益取扱いを回避する合理的な努力がなされ、人員選定が妥当であるなど)をさすとししました。かなり厳格な理由が必要だということです。

さらに、不利益取扱いが形式的に妊娠等を「理由」としていなかった(例えば「能力不

足」を理由とする)としても、妊娠等を「契機」とするものであれば不利益取扱いとなるとしています。「契機」の意味は、原則として、妊娠等の事由の終了から1年以内であれば「契機」と判断されるとしています。

【不利益取扱い(解雇、減給、降格、不利益な配置転換等)の理由となる事由】

- 妊娠中・産後の女性労働者が
 - ・妊娠した、出産した
 - ・妊婦検診を受けるため仕事を休んだ
 - ・つわりや切迫流産で仕事を休んだ
 - ・産前・産後休業をとった など
- 男女労働者が
 - ・育児休業・介護休業をとった
 - ・子どもが病気になり看護休暇をとった
 - ・育児、介護のための残業や夜勤の免除を申し出た など

【均等法・育児介護休業法の改正】

最高裁判決を受け、法改正も進みました。

①従来から禁止されていた事業主が行う行為を「不利益取扱い」、上司・同僚による就業環境を害する行為(制度等の利用に対する嫌がらせや妊娠等をしたこと自身に対する嫌がらせなど)をハラスメントと呼ぶことにし、両者を区別しました。

②労働者の就業環境が害されることを防止する措置を講じることを事業主に義務付けました。

労働行政も大きく舵を切り、違法行為を行った企業名を公表するなどの措置が取られるようになりました。

こうした法改正などの措置を踏まえ、厳格に対応するようにして下さい。

JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

You're Breaking My Heart

1月にお約束した曲です。先月の記事を参照しながら、読んでいただくと良く分かると思います。ヴィック・ダモンの歌詞を訳してみました。

君のせいで僕は心を痛めている
君は行ってしまったんだから
新しい恋人が見つかったんだね
信じられないけど
いろんなことを経験したのに、君は行くんだね

僕たちが信じていた夢を思い出すと心が痛む
君は消えていく残り火を残している
君がいなくなったら、寂しいよ 愛しい人

落ちた涙が燃えようとも君の幸せを願うよ
でも、いつか君が戻りたいと思うんだったら
お願い、急いで戻って、新しいスタートを切ろう
その時まで、僕は心を痛めている

(ここから原曲のイタリア語の歌詞が入ります)
ラウロラ ディ ピアンコ ヴェステイタ
ジア ルシオ ディスチュウデ アル グラン
(白いオーロラが太陽への扉を開け)
ディ ジア コン レ ロッシ スエ ディタ
カレッツァ デ フィオリ ロ スツオル
(バラ色の指で花を愛撫する)

落ちた涙が燃えようとも君の幸せを願うよ
でも、いつか君が戻りたいと思うんだったら
お願い、急いで戻って、新しいスタートを切ろう
その時まで、僕は心を痛めている

これは男性が歌うのですが、決して失恋していません。女性がちょっと意地悪してみただけ。彼女が他の男に恋をしたと勘違いして「戻って来て」と歌っている。いなくなってしまうと思ったら、やたらと思いつくがよみがえり、本当に大切な人だと認識する。これは女性に受けます。6ヶ月もヒットしていたのが良く分かります。1月に紹介した「I Love the Way You're Breaking My Heart」は女性が歌います。じらされて、男が「愛しているよー」と叫ぶこの歌が好きというわけです。「それはすごく、すごく、すごくスリリングなの」とか「台無しにしてしまうかもしれないけど」と歌っていたのは意地悪していたからです。方法まで「溜息をついて、うそをつくのよ 分かる?」と指南しています。

ジャンルの異なる2つの歌でなぜ解きをしてみました。イタリア語の原曲「マティナータ」は完全に求愛の歌です。「あなたのいないところに光はありません」「あなたのいる場所で愛が生まれるのです」と歌っています。ジャズでなくてもメロディの美しい曲は良いですね。疲れた心の癒しになります。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント④

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94回：専門業務型裁量労働制（専門裁量制）の改正②

1. 専門裁量制の就業規則の規定

今回は専門裁量制を導入するために必要な労使協定について説明しました。今回は就業規則の規定について取り上げます。

専門裁量制を従業員に適用するためには労働契約上の根拠が必要であるため、労使協定だけでなく、就業規則等にも専門裁量制を適用するための規定が必要です。また、前回も触れたように、今年4月からは専門裁量制を適用する従業員本人から同意を取得する必要がありますが、規定はその前に設けておかなければなりません。

専門裁量制の内容については、前回取り上げた労使協定に詳細が定められているので、就業規則には、労使協定に委任する規定を定め（後掲規定例7項）。また、就業規則の他の条項との関係で定めておいた方がよいものを定めておくのがよいでしょう。たとえば、専門裁量制の適用者に対しては、業務の遂行の手段や時間配分の決定等に関し、具体的な指示をしないこととされていますので、始業・終業時刻の拘束を非適用者より緩やかな取り扱いとすることを定めることが考えられます（同4項）。また、健康維持の観点から、深夜労働や休日労働に関しては許可制とすべきです（同5項）。なお、専門裁量制の適用者についても労基法の割増賃金の規定は適用されます。

以上の点をふまえた規定例¹⁾を示します。

第〇条 会社は、過半数代表者と、労使協定（以下「協定」という。）を締結した場合には、協定で定める範囲に属する労働者であって、協定で定める同意を得た者（以下「専門裁量適用者」という。）に対し、協定および本条に定めるところにより、専門業務型裁量労働制を適用する。

2 前項の同意は、協定の有効期間ごとに個々の労働者から専門業務型裁量労働制の適用を受けることに関する同意書に署名を得る方法によるものとする。

3 専門裁量適用者が、所定労働日に勤務した場合には、第〇条に定める就業時間および実際の労働時間に関わらず、協定で定める時間労働したものとみなす。

4 始業・終業時刻は、第〇条で定める時刻を基本とし、専門裁量適用者の裁量により具体的な時間配分を決定するものとする。

5 専門裁量適用者が、休日または深夜に労働しようとする場合には、あらかじめ所属長の許可を受けなければならない。

6 専門裁量適用者が第1項の同意の撤回を申し出た場合、その他勤務成績、就業状況、健康状態等の事情により裁量労働制を適用することが適切でないと会社が判断した場合には、裁量労働制の適用を解除するものとする。

7 本規則に定めのない事項については、協定に定めるところによる。

2. 同意の取得は慎重に

今回の改正で、専門裁量制の適用にあたっては、本人の同意が必要となったことは前述のとおりです。上記の規定例にはその内容も含まれていますが（1項、2項）、この「同意」については、個別の同意が必要とされており、さらに書面など確実な方法で取得することが適切とされています。同意に関する記録は労使協定の有効期間中およびその満了後3年保存が必要とされています。

ところで、厚労省の通達では、専門裁量制適用後の「処遇等について十分な説明がなされなかったこと等により、当該同意が労働者の自由な意思に基づいてされたものとは認められない場合には、…労働時間のみなしの効果は生じないこととなる場合がある」との解釈を示しています。たとえば、「同意した場合に適用される評価制度及びこれに対応する賃金制度の内容並びに同意しなかった場合の配置及び処遇について、同意に先立ち、誤った説明を行ったことなどにより、…適用の是非について検討や判断が適切にできぬままに同意に至った場合は、自由な意思にもとづいた同意とは認められないとされています²⁾。

もとより、専門裁量制適用者はいつでも「撤回」できるわけですから、誤解のないよう説明を行わなければならない。また、適用後に割増賃金が支払われなくなることによって賃金水準が下がれば、同意が得づらくなることも考えられますので、そのようなことのないよう特別な手当を設けるなど、同意を得るため積極な対応も必要と思われる。

1) 厚労省「専門業務型裁量労働制の解説」掲載の規定例を基に作成。このパンフレットには同意書のひな形なども掲載されている。

2) R5.8.2基発0802第7号、令和5年改正労働基準法施行規則等に係る裁量労働制に関するQ&A

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130回：業務がきちんと回っているか

・・経営の基本に立返る

1. 環境に翻弄される中小企業と経営者

中小企業経営コンサルティング会社を始めて今年で20年目になります。この間に、社会経済の状況は山あり谷ありで、リーマンショックや東日本大震災、アベノミクスそしてコロナ禍、ChatGPTの出現等々様々な環境変化がありました。そういった環境の変化の中で中小企業とその経営者の皆さんを見て感じるの、その時々状況に「振り回されている」ということです。例えば、コロナ禍は、ビジネスや生活にも未曾有の変化をもたらしました。IT化・DX化が進み、リモート化が進みました。その一方で『補助金バブル』や『ゼロゼロ融資』で企業努力なしで危機を乗り切れるという、ある種徳政令に近い救済策が打たれました。「優遇策」と言えば聞こえはいいですが、逆に「しくみの健全化」のチャンスをスポイルしてしまう悪弊を生んでいるという見方もできます。本質的に軸のぶれない骨太の経営とは何か考えてみたいものです。

2. 日々の業務に目をやろう

高額の補助金・給付金そして資金がとりあえず回り、破産防止目的の資金調達が行なわれることは、資金的にも、事業的にも相撲の力士が土俵の得俵（とくだわら）に救われるような状況になります。また、今日、IT化やロボット化、パソコンの高機能化、インターネット情報の多様化、ChatGPT等生成AIの活用が進みました。これは、大変便利な反面、組立やロジックを考え、各業務の意義や本質を見つめることがおろそかになっていないでしょうか？自動化することは、効率化の反面、人が楽になり、その楽さに甘えてしまいがちだと言えます。中小企業の業務推進のあり方を拝見していると、ITシステムを使うことに心理的抵抗感があり、進化を拒む会社は成長のチャンスを失っています。その一方で、システムを使いこなしている会社は、逆にIT設備の効率化に甘え、人が汗をかく努力や知恵の活用が阻害されているケースが多々みられます。

3. 経営の基本とは何か考えよう。

よく「結果オーライ！」という言い方がありますが、「結果良ければすべてよし」ということですが、逆に言えば、『結果がよかっただけで、プロセスに問題があった』という風に言い換えることもできます。

つまり、資金が回り、会社が生き延びればOK。また、システムが導入されて楽になったから、うまく回っており問題なし。つまり、資金やシステムといったリソースが問題なければ、人はついていけばよいのか？そうではないはず。資金をうまく活用し、システムを使いこなすことこそ、人の役割といえます。資金やシステムは相応に活躍してくれますが、それを有効活用し、改善を図ることこそ人の役割なのです。その人が考え、進化して、経営や業務の改善が図られないと、更なる環境変化・天変地異の変化の波についていけないことになり。変化を予測し、想定外にも立ち向かう力は人にこそあります。

4. 「楽」こそ戒め、正念場を乗切る力を

人は苦しいときは、目の色が変わり、冗談も言えません。しかし、「楽」であるときは、その平和に安心してしまいがちです。平和な時だけが続くことはあり得ません。経営は、常に環境の変化にさらされています。ですから、良いときやシステム化が進んで楽になった時に安心して、あるいは、厳しいときに助け舟である特別の資金提供に安心して、本来構築すべき、業務のしくみづくりや人づくりをおろそかにすることは、経営としての生命線を失うことになりかねません。

業務がきちんと回るためには、資源（リソース）が適切に配置され、業務の各プロセスで適切に利用され、必要なことは標準化されて、確実に実施されていくことが必要です。そうでないと、お客様の信頼は構築できませんし、将来に向けて、永続的な経営の維持は困難になります。厳しい環境においてこそ、業務がきちんと回っているか点検が必要です。