



『明るい失敗 ― 身近な悩みや、  
ちょっとした躓きからの脱出法』  
原知良著  
クロスメディア・パブリッシング  
(2018年6月発売)

「となりの弁護士」を連載いただいております。原知良先生が1月15日に逝去されました。心よりお悔やみ申し上げます。

原先生には、2010年1月号より、2025年11月号まで、16年間の長きにわたり、オフィス・サポートNEWSに執筆いただきました。「となりの弁護士」のテーマは毎回多岐にわたりましたが、その根底には「うまくいかないこともある、不条理なこともある、でも永遠にその状況が続くことはない」という強いメッセージがあったと思います。逆境の事件を数多く引き受け、市民のために働き続けた原先生ならではの言葉に、励まされてきた方はたくさんいると思います。

今号では追悼企画として、原先生の著作をご紹介します。

## 逆境を乗り越える ～原知良先生追悼企画～

原知良先生追悼

（ある意味、私たちの仕事は、逆境引き受け業と言えるのかもしれませんが。どの事件も、渦中にいる当事者にとつては、大変な状況で、精神をすり減らして事務所相談に来られます。（中略）しかし、ただひとつ言える真実は、逆境は永遠に続くものではない、どんな嵐も時間の経過とともに過ぎ去るもの、乗り越えられるもの、ということですね。）

（あなたが想像した最悪の事態は、想像上の怪物であって、実際にはほのぼの起りえない事態です。）

（最大の恐怖は恐怖そのものに押しつぶされてしまうことです。押しつぶされるか否かは、あなたの心が決めることなのです。）

（「第5章 逆境の乗り越え方」より引用）

『明るい失敗』は、人生の指南書です。法律的な内容ではないため、どんな職業や生活を送る人にも当てはまる言葉が並びます。一見するとふつうの自己啓発本のようですが、よくある「自己責任論」的な冷たさは感じられません。むしろ、徹底的に弱さに寄り添う温かさがあります。原先生が常に弱い立場の人々に寄り添って活動してきたことが、その優しさや哲学を保証し、安心して読み進めることができます。

個人的な話になりますが、私は子どものころ、原先生のお宅で、大人たちが「裁判がうまくいかなかった」「ああすればよかったかもしれないね」などと明るく話していた光景を今も覚えています。どんなに優秀な人でも、うまくいかないことは必ずある。だからこそ、事実を前向きに受け止め、分かち合い、次につなげていたのだと思います。

もうお会いできないこと、そして「となりの弁護士」を読めないことは残念ですが、原先生の残してくれた多くの言葉を胸に、前をむいて生きていきたいと思えます。

（社会保険労務士法人オフィス・サポート 釜澤 菜穂）

オフィス・サポートの事務所が高田馬場に引っ越してきました。元々は鎌田の提案で、主に利便性の観点で高田馬場に決定しました。私は、正直なところ、当初は「え、なんか、にぎやかすぎるし、道が汚いし、嫌だなあ」と思っていたのですが、実は最近はかなり気に入っています。以前事務所のあった八丁堀に比べると、本当ににぎやかすぎるし、ゴミが多いし、様子のおかしい人がたくさんいるのですが、そういう街に溶け込んでいると、むしろ「こんな地味な私のことを見ている人なんて絶対いないわ」と安心できるのです。この街には、多少変な寝ぐせがついていても、服のタグを取るのを忘れていたり、よく聞き取れない大きな声を出している人もよくいて、ちょっとした不思議な世の中で、平然と歩いている自分のほうがかしいのではありませんか？

奇声をあげるほうが正常なのではないか？と考えるほうがおかしい。日々そのような環境に身を置いていると、「私は私だし、どうあるのが自由なのだ」と自然と思え、上を向いて歩けます。多様性の街、高田馬場。お越しの際は事務所にお立ち寄りいただけたらうれしいです。本年

釜澤 菜穂

## 高田馬場という街

編集後記

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203号 2026年1月  
発行責任者 釜澤 菜穂 鎌田 勝典

## TOPICS

仕事と健康保険の被扶養者認定は  
「年収実績」ではなく「労働契約」で判断される場合があります

労使トラブル110番

「2週間後に育児休業を取得したい」という男性職員の対応

## 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 「〇〇」解散

「解散について考えている暇もない」と繰り返していた高市首相が1月19日、衆議院の解散・総選挙を表明した。「高市早苗が総理大臣で良いのかどうか、主権者たる国民の皆さまに決めていただく」と。来年度国家予算案を審議する国会開会を前にしての解散は、各省庁だけでなく、地方自治体の予算案や施策にも大きく遅れが出ることは必至だ。解散から16日後で投票日というのは戦後最短、政党や候補者の準備も遅れ、有権者がじっくり考える時間があるのかという疑問も出されている。

高市首相の支持率が高いが、裏金や統一教会との関係、台湾発言などで国会での質問に耐えられないからだという推測もある。「バカヤロー解散」「郵政解散」など解散には名前を付けられることが多いが、さしずめ「（支持率）高いうち解散」だろうか。

野党側の再編も大きく進む。高市首相が命名した「自分たちの未来をつくる解散」というのは、いつの選挙でもいえること。慌ただしい動きの中でも、目を見開いて未来を考えたい。



# 健康保険の被扶養者認定は「年収実績」ではなく「労働契約」で判断される場合があります

—— 年間収入の考え方を整理するQ&Aが示されました ——

## ■ 判断に迷いやすい「被扶養者認定」

健康保険の被扶養者認定をめぐるのは、「実際の年収で判断するのか」「残業代は含まれるのか」など、現場で判断に迷うケースが少なくありません。特に、パートタイムや有期雇用で働く家族がいる場合、年収の見込みが不透明なことから、扶養に入れるかどうか不安を感じる声も多く聞かれます。

こうした状況を背景に、厚生労働省と日本年金機構は、「労働契約内容による年間収入が基準額未満である場合の被扶養者認定の取扱い」について、Q&A形式で考え方を整理しました。

## ■ 今回のQ&Aのポイント

今回の整理で示された最大のポイントは、**働き方が労働契約上明確な場合には、その契約内容を基準に被扶養者認定を行う**という点です。被扶養者認定を「実績年収」だけで判断するのではなく、「労働契約から合理的に見込まれる年収」に着目する考え方が示されました。

## ■ なぜ、この整理が必要だったのか

これまでの被扶養者認定は、過去の実績収入や今後1年間の収入見込みをもとに判断するのが原則でした。しかし実務上は、残業時間が月によって変動したり、実際の収入が確定するまで分からなかったりすることから、「結局どう判断すればよいのか分からない」という問題が生じていました。今回のQ&Aは、こうした不確実性を減らし、被扶養者認定の予見可能性を高めることを目的としています。

## ■ 年間収入はどのように考えるのか

労働条件通知書などにより、時給、所定労働時間、勤務日数が明確に定められており、そこから計算した年間収入が**原則として130万円未満**（※対象者の年齢等により150万円、180万円となる場合があります）であることが明らか場合には、その労働契約内容を基準に判断するとされています。この場合、労働契約上あらかじめ見込むことが難しい時間外労働に対する賃金、いわゆる残業代は、年間収入の見込みには含めない取扱いとなります。

## ■ 実際に残業が発生している場合

Q&Aでは、扶養認定時点で残業が発生していたとしても、それが一時的な収入変動であり、**社会通念上妥当な範囲**にとどまる場合には、直ちに被扶養者認定を取り消す必要はないとしています。想定していなかった残業収入があったからといって、即座に扶養から外れるものではない、という整理です。

## ■ 注意が必要なケース

一方で、実際の年間収入が大きく130万円を超えている場合や、労働契約上の賃金の実態とかけ離れて低く記載されている場合には、被扶養者に該当しないと判断される可能性があります。また、給与収入以外に年金収入や事業収入などがある場合には、従来どおり、収入証明書や課税証明書等による確認が必要です。

## ■ 企業実務への影響

今回のQ&Aが示している最大のメッセージは、**労働契約の内容が被扶養者認定の重要な判断材料になる**という点です。そのため企業としては、労働条件通知書の記載内容を明確にし、時間外労働の位置づけを整理するとともに、契約内容と実態に大きな乖離が生じないように注意することが、これまで以上に重要になります。

## ■ まとめ

被扶養者認定は、「実績年収」ではなく、「労働契約から合理的に見込まれる年収」を基準に考える場面があるという点が、今回の整理で明確になりました。

※なお、本取扱いは **令和8年4月1日以降の認定日** から適用される予定です。制度の趣旨を理解し、契約内容を丁寧に整えておくことが、従業員にとっても企業にとっても、安心につながると言えるでしょう。

※税務上の扶養ではなく、健康保険の扶養についての記事です。

# 年金相談の現場から

社会保険労務士  
釜澤 菜穂



## 65歳以上が初診の障害では、障害年金は受給できないのか

### Question

66歳の妻が昨年（65歳）に突然心臓の病気を発症し、現在は寝たきりの状態です。発病当時は勤務先で厚生年金保険に加入していました。現在は老齢基礎年金と老齢厚生年金を受給しています。65歳以上で発症した場合は障害年金の対象にはならないと聞きましたが、申請しても意味がないのでしょうか。

### Answer

#### 【障害年金の初診日要件】

- ① 障害基礎年金  
初診日が次のいずれかの期間にあることが必要です。  
・国民年金加入期間  
・20歳前、または日本国内に住む60歳以上65歳未満で、年金制度に加入していない期間
- ② 障害厚生年金  
厚生年金保険の被保険者である間に、障害の原因となった病気やけがの初診日があること。

今回のケースでは、妻の初診日は65歳であるため、「障害基礎年金」の初診日要件は満たしません。一方、初診時に厚生年金の被保険者であったため、「障害厚生年金」の初診日要件は満たしています。

#### 【障害厚生年金の年金額】

- 1級：報酬比例の年金額 × 1.25  
＋ 配偶者加給年金額
- 2級：報酬比例の年金額 ＋ 配偶者加給年金額
- 3級：報酬比例の年金額

※報酬比例の年金額とは、老齢厚生年金の計算に用いる報酬比例部分の金額です。

年金機構の審査により等級が認定されます。仮に1級に認定された場合、老齢厚生年金の報酬比例部分の1.25倍が支給額の基礎となります。

#### 【老齢基礎年金＋障害厚生年金の併給は不可】

ただし、年金制度には「支給事由が異なる複数の年金は併給できない」という原則があります。  
＜併給可能＞  
・老齢基礎年金 ＋ 老齢厚生年金  
・障害基礎年金 ＋ 障害厚生年金  
＜併給不可＞  
・老齢基礎年金 ＋ 障害厚生年金

今回のケースでは障害基礎年金は受給できないため、障害厚生年金のみで、現在受給している＜老齢基礎年金＋老齢厚生年金＞の合計額を上回らなければ、金銭的なメリットはないといえます。障害認定日時点の状態により、もちろん認定される可能性はありますが、実際にはこのケースで障害厚生年金を選択することは少ないのが現状です。念のため、現在の年金額を確認し、試算して比較することをおすすめします。







## 司法書士の業務つれづれ帳 第116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/>



## 司法書士の横領事件から考えること

先日、ある司法書士が成年後見業務に関わる横領事件により懲役7年の実刑判決を受けたことが公表された。それを受けて所属会の会長名で声明が発出され、司法書士制度に対する信頼を大きく損ねたことへの深い反省と、再発防止に向けた強い決意が示された。

その声明は、司法書士会という組織の一員として見ても、また制度を社会から預かる専門職団体として考えても、今の制度の下で示されるべき姿勢として、あれ以上でも以下でもなく、極めて妥当で、正しい声明だと思っている。社会に対して、曖昧な態度を取る余地はなく、強い言葉で遺憾の意を示し、信頼回復に努める意思を明確にすることは、会として当然に求められる責務である。

それはそれとして、である。会としての正しさと、個人としての思索は、必ずしも同じ場所に留まる必要はない。私は司法書士である前に、一人の人間であり、事件と声明を前にして、制度とは別の次元で考えてしまう自分もいる。

司法書士に求められている倫理や責任、人格について、行為規範や倫理規程を改めて読み返してみると、そこに描かれている人物像は、冷静で、公正で、私利私欲から距離を保ち続ける、ほとんど聖人に近い存在が描かれている。しかし、司法書士は人間である。

人間である以上、迷いもあれば、弱さもあり、環境や状況によって判断が揺らぐこともあるし、完璧な人格を生涯にわたって維持し続けることなど、誰にもできない。倫理観は重要であり、司法書士にとって不可欠な柱であることは間違いない。ただし、倫理観だけで人間の行為を完全に制御できると考えることは現実的でない気がする。

不完全な人間に、高い倫理を求める社会は、正しさの裏側で、少しずつ疲弊していく。SNSで日常的に目にする、他人を糾弾し合う光景も、「理想的な人間像」を他人に求めすぎた結果として生じている側面があるように思えるし、その不毛な戦いは、やがて必ず自分自身にも跳ね返ってくる。

横領という重大な犯罪についても、「悪い人間がいた」という整理だけで終えてしまえば、同じ問いは形を変えて繰り返されるだろう。しかし前提として、人間は不完全であり、倫理観には限度がある存在だと認めるなら、考えるべき方向は、「より高い人格」を求めることだけではなく、そもそも横領をしづらい、あるいは横領をしても意味が生じにくい制度をどう設計するか、という点にも向かう。実際に、成年後見制度においては後見制度支援信託や後見制度支援預貯金といった仕組みが作られた。

私はかつて、恩師から「人生は常に過渡期にある」と教えられた。この言葉は、完成も安定も存在しない世界で、それでも考え続け、問い続けることの意味をよく表しているように思う。もし人生が常に過渡期であるなら、人間は「正解を作る存在」ではなく、「問いと一緒に生きる存在」なのだろう。

会としては、正しい姿勢を示し続ける。その一方で、私個人は、不完全な人間を前提にした社会と制度を、どう引き受け続けるのかを問い続ける。その問いから目を逸らさずに考え続けること自体が、ささやかだが確かな営みだと思っている。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

## In My Solitude 孤独

曲名を単にSolitudeとしているソングブックもあるので、どちらでも通用するらしいです。中森明菜のSolitudeと間違われないようにIn My Solitudeとした方が良いでしょう。1934年デューク・エリントンが作曲しました。歌詞はエディ・デランジュとアーヴィング・ミルズが付けました。録音スタジオで録音の直前に20分で作曲したそうです。

孤独の中で  
過ぎ去った思い出と共に  
あなたは私を悩ませる  
孤独の中で  
決して消えることのない  
あなたの記憶が私を笑う

私は椅子に座り  
絶望で満たされている  
誰も味わうことのない悲しみ  
何処も真っ暗な中  
私は座って見つめている  
もう気が狂いそうだ

孤独の中で  
私は神に祈りすがる  
私の愛を返してくださいと

スローバラードで多分最初は歌詞なしの録音だったのではないかと思います。1935年にチャート2位を記録します。歌詞だけ読んだら、決してヒットしそうにないけれど、メロディーは美しいです。ビリー・ホリデイの歌がとても良かったです。エラ・フィッツジェラルドとギターのジョー・パスのデュオも静かに聴くには良いです。もちろんデューク・エリントン楽団の演奏も良いと思います。

故原弁護士とは中小企業家同友会で知り合い、2015年海外ビジネス視察でパートナーズ法律事務所のタイ出張所を訪問しました。とても広い事務所で弁護士には個室があてがわれ、日本の弁護士事務所との差異に驚いた記憶があります。もうあれから11年になるとは、月日が経つのは速いですね。いつも精力的に活動し、人懐っこい笑顔を絶やさない。原弁護士を偲んでIn My Solitudeを聴きます。ご冥福をお祈り申し上げます。



## 労使トラブル110番

## 「2週間後に育児休業を取得したい」という男性職員の対応

### Question

男性職員が「妻がもうすぐ出産するので育児休業を取りたい」と相談してきました。育児休業は男性でも取得できるというのは知っていますが、実際、彼がいないと現場がまわらないので困っています。

妻の出産予定日は2週間後に迫っているそうです。本人の希望としては、出産予定日当日から3か月の育児休業に入りたいということです。希望通り認めなくてはいけないのでしょうか？

### Answer

#### 【男性も育児休業を取得できる】

2022年より「出生時育児休業（産後パパ育休）」が創設され、産後8週間以内に最大4週間取得できるようになりました。今回のように3か月の休業を希望する場合は、

- ・産後パパ育休（最大4週間）を取得した後
- に育児休業へ移行する

- ・育児休業のみを取得する

のいずれかとなります。

なお、「男性は産後パパ育休しか使えない」と誤解されることがありますが、男性でも通常の育児休業制度を利用できます。

#### 【育児休業中に就労が可能な範囲】

産後パパ育休では、労使協定を締結し、かつ本人が合意した範囲内で就労することが可能です。引継ぎや代替が難しい業務がある場合は、就労について相談してもよいでしょう。ただし、制度の趣旨は「産後の母体の負担軽減と育児・家事のサポート」であるため、過度な就労にならないよう配慮し、本人の同意を得ることが必要です。

一方、通常の育児休業では原則として就労はできませんが、本人と合意した場合に限り、急なトラブル対応や欠員対応などの「一時的・臨時的な業務」は認められています。月10日（80時間）以内の就労であれば育児休業給付金の支給要件も満たします（賃金により給付調整あり）。

「彼がいないと現場が回らない」という状況であっても、制度の範囲内で最小限の就労を依頼しつつ、本人の希望を尊重した計画を立てるのがよいでしょう。

#### 【申し出の時期】

女性の場合は身体の変化もあり、妊娠中期に職場へ伝えることが一般的ですが、男性の場合は「妻の妊娠」は本人が伝えなければ会社は把握できません。会社としてはなるべく早く知らせてほしいところでしょう。

育児・介護休業法第6条では、育児休業開始日の1か月以内に本人より申し出があった場合、会社は開始日を最大1か月後までの任意の日に指定できると定められています。

今回のケースでも、出産予定日当日（2週間後）ではなく、申し出の1か月後を育児休業開始日として指定することも法的には可能です。本人と話し合い、お互いが納得できるかたちを検討しましょう。





## 失敗しない就業規則の作成・改定のポイント

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117回：ストレスチェック実施規程④（完）

## 8. 記録の保存

ストレスチェック結果の記録の保存については、①会社（事業者）への提供に同意が得られなかった個人の結果と②同意が得られた個人の結果、集団ごとの集計・分析結果、面接指導の結果の記録の2つの系統があることを理解して管理する必要があります。このうち①は5年間保存することが望ましいとされており、②は結果等の提供を受けた事業者に5年間保存することが義務付けられています。

なお、①については、社内のサーバー等に保管する以外にも、ストレスチェックの実施を委託した外部機関のサーバー等に保存することも考えられます。外部機関で保存する場合の規定例を示します。

第〇条 ストレスチェック結果の記録の保存担当者は、委託先の外部機関において選任された実施事務従事者とする。<sup>1)</sup>

## 9. ストレスチェック制度に関する情報管理

ストレスチェック制度は、従業員が安心して受検できるようにするため、情報の取扱いに留意するとともに、不利益な取扱いを防止することが大切です。特に個人のストレスチェック結果については、健康情報であり、かつ、個人情報保護法上の「要配慮個人情報」に含まれる機微な情報となります。したがって、その入手や提供において極めて慎重な取扱いが求められます。そのため、あらかじめ衛生委員会等でストレスチェック結果の共有範囲や利用方法について調査審議を行い、事業場のルールを決めて、周知するようにしてください。規定例については、厚労省のモデル規程<sup>2)</sup>を踏襲すればよいでしょう。

## 10. 情報開示、訂正等

モデル規程では、「情報開示、訂正、追加及び削除」に関する規定が設けられています。これは、労働者のストレスチェック結果等が「個人情報」であることによるものです（ストレスチェック制度関係Q&A2-3）。したがって、面接指導の結果等については、本人から開示の請求があった場合は、個人情報保護法33条2項の規定により、原則として開示しなければなりません<sup>3)</sup>。そのため、規程にもその開示等に関するルールを定めておく必要があるということになります。

## 11. 不利益取扱いの防止

会社は、ストレスチェックおよび面接指導において把握した従業員の健康情報等に基づき、当該従業員の健康の確保に必要な範囲を超えて、以下の行為を行うことは禁止されています。

- ① 次のことを理由に従業員に対して不利益な取扱いを行うこと
  - ・医師による面接指導を受けたい旨の申出を行ったこと
  - ・ストレスチェックを受けないこと
  - ・ストレスチェック結果の事業者への提供に同意しないこと
  - ・医師による面接指導の申出を行わないこと
- ② 面接指導の結果を理由として、解雇、雇止め、退職勧奨、不当な動機・目的による配置転換・職位の変更を行うこと

## 12. その他

ストレスチェック制度に関する社内規程は、就業規則に該当するものでもありませんので、労働基準監督署への届出も必要ないとされています（ストレスチェック制度関係Q2-2のA）。

一方、常時50人以上の労働者を使用する事業場ごとに、面接指導の実施後に、ストレスチェックと面接指導の実施状況を労働基準監督署に報告しなければならないこととされています。

- 
- 1) 本規定例は50歳未満の事業場での実施のために現在厚労省内で作成が進められている「小規模事業場ストレスチェック制度実施マニュアル」（素案）を参照した。
  - 2) 厚労省「ストレスチェック制度実施規程例」  
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzen/eisei12/index.html>
  - 3) 開示することにより、①本人又は第三者の生命、身体、財産その他の権利利益を害するおそれがある場合、②当該個人情報取扱事業者の業務の適正な実施に著しい支障を及ぼすおそれがある場合、③他の法令に違反することとなる場合、のいずれかに該当する場合は、その全部又は一部を開示しないことができる。

## 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153回：生成AIと経営コンサルタントの使分け

## Ⅰ. 生成AI出現で経営コンサル不要？

生成AIの出現は、これまで蘊蓄（うんちく）を語ってきた経営コンサルタントの「お株を奪う」と思われる面があります。たしかにこれまで経営コンサルタントが語ってきた「問題解決の方向性」というのは、生成AIで無料に近い価格で一般論ながらできてしまうというのが実際です。それもあって、最近経営コンサルタント会社の倒産が多いという話も聞きます。逆に言えば、生成AIの知恵や能力だけで会社の経営や事業がうまく回ればそれに越したことはありませんし、無料であれば尚のことうまく使うべきです。優秀なスタッフがいて、それで足りる会社は良いですが、一般論では済まない会社や、より良い改善や強化を実現したい会社からすれば、やはり生成AIと経営コンサルタントは「代替関係」ではなく、「知的労働の分業関係」として使い分けるのが最も効果的だといえます。では、その使分けの仕方を検討してみましょう。

## Ⅱ. 失敗しない生成AIとコンサルの使分け

(1) 経営コンサルを使う前に生成AIでする事  
まず、AIで済む仕事を徹底的に済ませることです。これにより、コンサルの生産性は2～3倍になります。生成AIでやることとして、

## ① 調査・整理・一般解の抽出

業界動向、他社事例、成功パターンの収集  
フレームワーク整理（3C、SWOT、PEST、5 Forces 等）・論点の洗い出し・選択肢の列挙（戦略オプション出し）といった考える前の下準備です。

## ② 仮説立案（一次仮説）

「問題はここにありそう」「この戦略が有効では？」「組織のボトルネックはこの辺では？」AIは仮説生成エンジンとして非常に優秀（時に間違いもあり）

## ③ 資料作成・言語化

社内説明資料・企画書ドラフト・取締役会資料の骨子・施策案の文章化など

生成AIの利用で問題解決の準備は万全です。

(2) 経営コンサルタントにしかできない領域  
①「一般論」から「自社の解」への変換

AIは一般論を出しますが、コンサルは以下を行います。

- 1) 経営者の覚悟・制約条件を読み取る
- 2) 社内政治・人間関係・力学を理解する
- 3) 数字の裏にある実態を見抜く
- 4) 表に出ない“暗黙知”を扱う

答えを“実行可能な形”に落とすのがコンサルの価値と言えます。

## ② 痛みを伴う意思決定の支援

- 1) どの事業を捨てるか
- 2) 誰に任せ、誰を外すか
- 3) 投資をやめるか、続けるか
- 4) 社内反発が起きる改革をどう通すか

これはAIではできません。経営者の孤独を引き受ける役割がコンサルです。

## ③ 実行・定着・修正まで伴走支援

会議への同席、部門間調整、KPI設計とレビュー、想定外が起きた時の軌道修正  
成果は「提案書」ではなく現場が変わることです。

## ④ 心理的・組織的な責任を背負う

- 1) 経営判断に「第三者の責任」を乗せる
- 2) 社内に対する説明力を持たせる
- 3) 失敗時のクッションになる
- 4) コンサル費用＝知恵＋責任の外注

## Ⅲ. コンサルに「成果」を出させる使い方

- ① AIで考えた仮説をぶつける
- ② 成果物を“文書”ではなく“行動”で定義する  
成果は、「立派な報告書」でなく、「実行された施策・数字の変化・組織の変化」
- ③ 「AIで代替できない仕事だけ」を依頼  
意思決定支援・実行支援・社内調整・修羅場対応

## Ⅳ. 【結論】

- ① 生成AIは「思考の加速装置」
- ② 経営コンサルは「現実を変える装置」  
この2つの組合せで初めて費用が生まれます。