



# 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204号 2026年2月  
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926 発行責任者 釜澤 菜穂 鎌田 勝典  
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

## 職場のQ & A

### 時給を上げたら

### 扶養ギリギリになってしまった！

**Q** 「配偶者の健康保険の扶養内で働きたい」というパート職員がいます。このところ、最低賃金が大幅に上がった関係で、時給を上げたところ、扶養ギリギリになってしまいました！数名のパート職員のみで切り盛りしているクリニックなので、そのパートさんが不満を持って退職されたら困ります。どうしたらいいのでしょうか？ というか今後、健康保険の「130万円の壁」は改正されないのでしょうか？

### A 【所定労働時間を減らす】

例えば月に数回は別の職員にシフトを交代してもらおう、あるいは始業・終業時刻を変更する等、所定労働時間を減らす方法がわかりやすいやり方です。パート職員が複数名いるということでは、他の職員の不満にならないよう、シフト調整は丁寧におこなったほうがよいでしょう。以前よりも人手確保が難しくなっていますので、新規採用で補うことを想定すると難しい可能性が高いことに留意する必要があります。

### 【事業所の健康保険に加入する】

逆に少し所定労働時間を増やして、事業所の健康保険・厚生年金保険に入ってもらおう方法もあります。保険料によって本人の手取り額は減少しますが、会社からその分の手当を支給し、助成金で一部をまかなう方法もあり

## TOPICS

36協定の記入漏れに注意——過半数代表者の「職名」空欄による再提出が多発——

労使トラブル110番

生理休暇の不正取得は防止できる？

## 連載

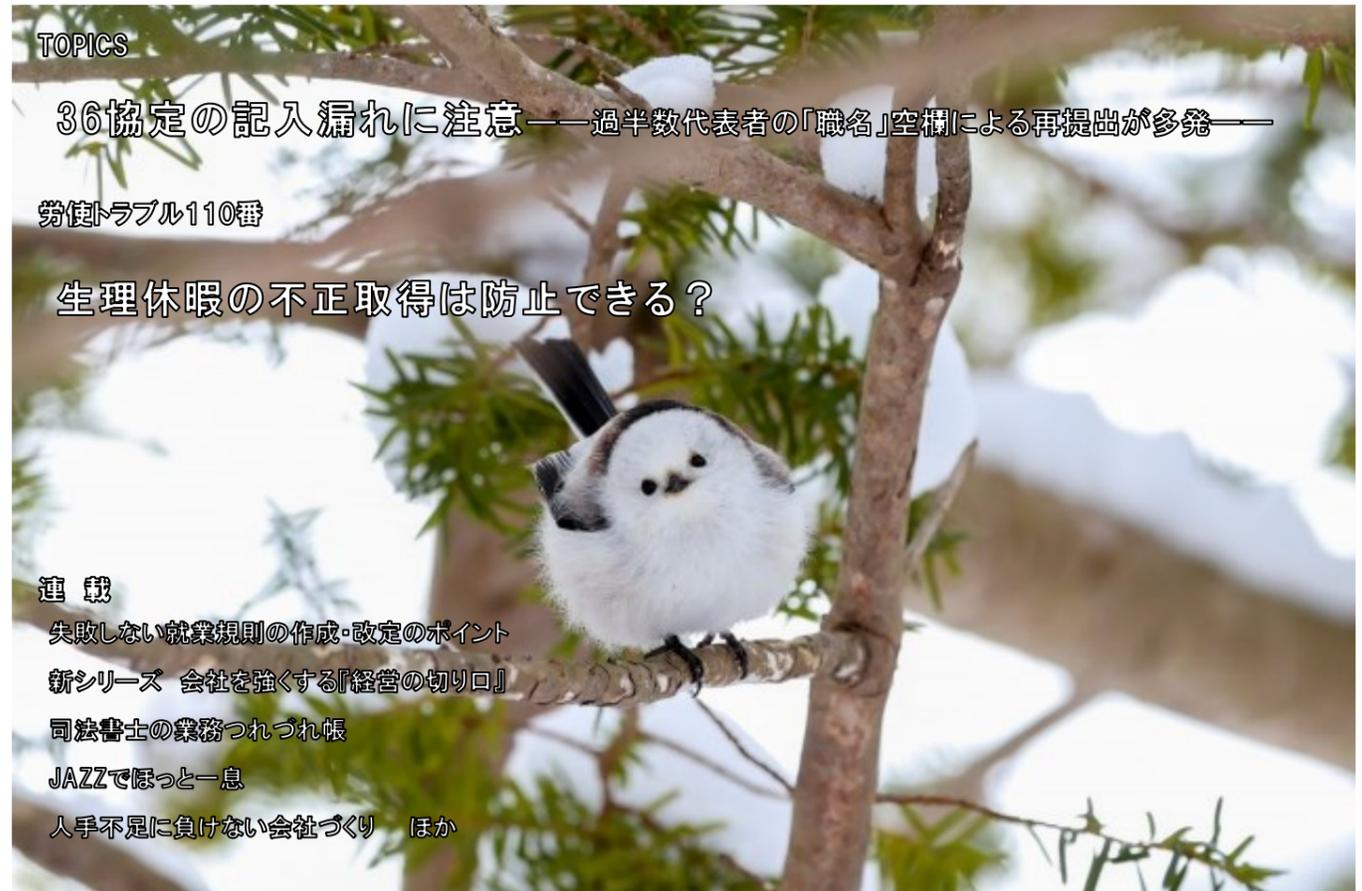
失敗しない就業規則の作成・改定のポイント

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

人手不足に負けない会社づくり ほか



社会保険労務士 釜澤 菜穂

### 【「130万円の壁」は改正されないのか】

令和8年度から、残業等の一時的な収入増加に関しては、事業主の証明により、すぐに扶養を外れなくてもよいことになりました（詳細は当ニュース1月号TOPIC X参照）。実質的な130万円上限の拡張とも捉えられますが、大幅な改正ではありません。政府としては、②職場の健康保険・厚生年金保険に加入する方向の政策を重視している傾向ですので、今後大幅な扶養条件の引き上げはあまり期待できないかと思えます。

### 【検討することリスト】

- ・ 今後の昇給の試算
- ・ 開院時間・業務の見直し（患者が少なく時間や曜日は短縮する、開院時間前の清掃を開院中に行う等）
- ・ シフトの組み方の見直し（実は「もっと働きたい」「あまり働きたくない」等の職員聞き取り、シフト調整システムの見直し等）
- ・ 社会保険加入の場合の保険料の試算
- ・ 助成金を使う場合の試算

【訂正とお詫び】  
当ニュース1月号「原和良先生追悼」において、記載に誤りがございました。  
・ 誤：原知良先生  
・ 正：原和良先生  
関係者の皆さまならびに読者の皆さまにご迷惑をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。

## 編集後記

## 図書委員

子どもが通う保育園には、自由に借りて帰ることができる「絵本コーナー」があるのですが、最近その貸し出しノートの管理を親の手で勝手にやっています。具体的には何を借りたのかという、紙が破れていたらゼロテープで修復する、ファイリング穴のまわりを補強する、紙が足りなくなったら先生に伝えて原紙をコピーしてもらおう、ボールペンが壊れていたら交換してもらおう…などなど。先日園長先生に「図書係のようですね」と声をかけていただき、たしかに学校の係活動に近いものがあるなと思いました。人の役に立つてえらいのだとアピールしたいわけではなく、むしろこうした活動を保育園でさせてもらえることは非常にありがたいなと感じています。社会参加の練習ができるからです。絵本コーナーというお気に入りの場所を自分たちで維持し、さらに良い場所にしていく、これは立派な社会参加だと思っております。現に我が子にはそのような意識が育ち始めていて、園庭がぬかるんでいれば砂をかけておしたり、掲示物がはがれていれば先生に声をかけて貼りなおしたりしているようです。もちろん常にやっているわけではなく、気が向いたときだけだと思えますが、それでいいのだと思います。みんなができるようにできることをすること、市民社会は良いバランスを保っていくでしょう。

私は我が子の図書委員活動をじっと待っているだけです。たぶんとてもヒマな保護者だと思われるでしょう。育児の大半は待ち時間といえます。旅先でバスを待っているような、のどかな時間です。

釜澤 菜穂

## 時言 メンタルが強いということ

イタリアのミラノ・コルティナ冬季五輪で日本勢は史上最高のメダル数を獲得した。トップアスリートは強い精神力で日々精進している。しかしそれでも、重圧や緊張感、目の前で展開されるライバルたちのパフォーマンスにたじろぎ、自身の力を発揮しきれない場面もあるにちがいない。私たちは競技以上に、それを乗り越える姿に感動するのだろう。

フィギュアスケートペアの「りくりゅう」（三浦・木原組）が大逆転で金メダルを獲得したのもそのひとつだ。前日のショートでリフトに失敗し5位。木原は直後から涙が止ま

らず、翌日のフリーの練習中まで泣いていた。気持ちを切り替えたのは試合直前の三浦からの「まだ終わっていない」との言葉だったという。それが世界歴代最高点の演技につながった。

あきらめない——。簡単な言葉だが実に難しい。弱小チームを常勝者にした箱根駅伝の青山学院大学の監督・原晋氏は「まず半歩先の目標を設定し、努力して達成して成功体験をつくる。その自信が積み重なりメンタルが強くなる」とのべている。

スポーツには人生や経営に生かしたいヒントがあふれている。

## 36協定の記入漏れに注意

——過半数代表者の「職名」空欄による再提出が多発——

年度末が近づき、36協定の更新・届出が集中する時期となりました。東京・中央労働基準監督署によると、届出の不備による再提出が相次いでおり、とくに注意すべきポイントとして「過半数代表者の職名欄の記入漏れ」が挙げられています。

### ■役職がなくても「職名」は必要

36協定は、会社と労働者側の代表者が締結する重要な協定です。そのため、過半数代表者の記載内容が適正であるかどうかは、労基署にとって重要な確認事項となります。

ところが実務では、係長や主任などの役職を持たない従業員が代表者となった場合、「役職がないから書くことがない」と考え、職名欄を空欄のまま提出してしまうケースが多く見られるようです。

しかし、役職がなくても問題はありませ

ん。

例えば、

- ・一般社員
- ・営業社員
- ・事務職員

など、社内での職種や立場を示す呼称を記入すれば足ります。

空欄のまま提出することは不備と判断されるため、必ず何らかの職名を記入することが必要です。

### ■特別条項の「臨時的理由」にも注意

もう一つ多い不備が、特別条項付き36協定の記載内容です。

「臨時的に限度時間を超えて労働させることができる場合」の欄に、通常の時間外労働の理由と同じ内容を書いてしまい、「臨時的」と認められず再提出を求められるケースが少なくありません。

この欄には、

- ・突発的な受注増加
- ・納期のひっ迫
- ・トラブル対応

など、一時的・例外的な事情を具体的に記載する必要があります。

### ■36協定は「受理されて初めて有効」

36協定は、作成しただけでは効力は生じません。労働基準監督署に受理されて初めて有効となる点に注意が必要です。

不備があって再提出となり、当初予定していた起算日に間に合わなかった場合、その間は時間外労働をさせることができなくなります。結果として、予定していた業務に支障が出るおそれもあります。

### ■電子申請の活用で記入漏れ防止

こうした不備を防ぐため、中央労基署では、厚生労働省のサイト「確かめよう労働条件」からの電子申請を推奨しています。

従来のe-Gov電子申請では、入力漏れがあっても提出できてしまう場合がありますが、「確かめよう労働条件」では、必須項目に空欄があると警告が表示され、提出できない仕組みになっています。そのため、記入漏れ防止の観点からは、より安心して利用できる方法といえます。

### ■まとめ

36協定は、形式的な書類に見えても、記入漏れがあると受理されず、残業ができない期間が生じるなど、実務上の影響は小さくありません。

年度末の届出が集中する時期だからこそ、

- ・過半数代表者の職名を必ず記入する
- ・特別条項の臨時的理由を具体的に書く
- ・電子申請を活用し、早めに届出を行う

といった点を確認し、スムーズな新年度を迎えたいところです。



## 人手不足に負けない会社づくり

西谷社会保険労務士事務所  
社会保険労務士 西谷 泰実



### 新連載 第1回:人手不足は「数」の問題なのか

——統計と現場から考える、これからの職場づくり

### ■「仕事はあるが、人が足りない」という現実

「仕事はあるが、人手不足で受けきれない」

こうした声が、業種や規模を問わず多くの中小企業から聞かれます。人手不足は、もはや一部の業界に限られた課題ではなく、日本社会全体が直面する構造的な問題になっています。

### ■統計が示す人手不足の実態

帝国データバンクの調査によれば、正社員が不足していると感じている企業の割合は51.7%に達しています。非正社員についても約3割の企業が不足感を抱えており、人材確保の難しさは広範な業種に共通する課題となっています。

とりわけ注目すべきは、正社員の不足感が非正社員を大きく上回っている点です。これは単に人が足りないという問題ではなく、企業の中核を担う人材が定着しにくくなっている現状を示していると考えられます。



### ■人手不足は一時的な現象ではない

また、人手不足の傾向はここ数年で突然生じたものではありません。2000年代後半から続く人手不足感は、コロナ禍において一時的に緩和したものの、その後は再び上昇に転じています。

人手不足は景気循環によって解消される問題ではなく、長期的・構造的な課題として向き合う必要があります。

### ■人口動態がもたらす長期的影響

背景には、避けて通れない人口動態の変化があります。

2025年には、いわゆる「団塊の世代」の多くが75歳以上の後期高齢者となり、同時に「団塊ジュニア

世代」も50代に入ります。労働力人口の減少は今後さらに加速し、企業が必要とする人材を十分に確保することは、これまで以上に難しくなっていくと予測されています。

### ■DX・省人化だけでは解決しない課題

こうした状況の中、業務効率化やDX（デジタル化）による省人化、生産性向上の取り組みは、企業経営を左右する重要なテーマとなっています。実際に、セルフレジやモバイルオーダー、業務のデジタル化などを通じて、少ない人数でも業務を回す工夫を進める企業は増えています。

しかし、こうした取り組みだけで人手不足の問題が根本的に解決するわけではありません。

### ■「人手不足倒産」が突きつける現実

現実の厳しさを象徴するのが、「人手不足倒産」の増加です。

2024年には、人手不足を主因とする倒産が287件と過去最多を更新しました。人が採れない、育たない、そして辞めてしまう。その結果、仕事があっても事業を継続できなくなる企業が現実が増えてい

### ■問われているのは「人の数」だけなのか

人手不足は、単なる採用難ではありません。企業の存続そのものを左右する経営課題へと変化しているのです。では、人手不足の本質は本当に「人の数」だけの問題なのでしょうか。

現場を見ていると、そう単純ではないことに気がされます。同じ条件でも、人が定着する職場と、そうでない職場が存在するからです。

### ■「辞めない職場」を考える

賃金や労働時間といった条件面だけでは説明しきれない違いが、そこにはあります。

人が働き続けたいと思える職場とはどのような環境なのか。その問いに向き合うことが、これからの企業経営にとって、より重要になっていくように感じます。

今回は、「なぜ人は辞めてしまうのか」「どうすれば辞めない職場をつくることができるのか」という問いを軸に、現場での実践や対話をもとに考えていきたいと思います。

人手不足の時代だからこそ、改めて「人と向き合う職場づくり」が問われています。

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/>



## 成年後見制度の抜本の見直しと今後の展望

成年後見制度の見直しに関する改正要綱案が発表された。今回の改正要綱案は単なる条文の修正ではなく、制度の考え方そのものを組み替えようとする内容を含んでいる点に特徴がある。現行制度は、後見・保佐・補助という三つの類型を設け、判断能力の程度に応じてあらかじめ枠組みを振り分ける構造をとっているが、改正案はこの三類型を見直し、「補助」を基本の形として、その中で必要な権限を個別に付ける仕組みに再編する方向を示している。

つまり、これまでのように「能力がどの段階か」で制度を決めるのではなく、「その人にどんな支援が必要か」で内容を決める発想へ転換しようとしているのである。補助開始にあたり、原則として本人の同意を求めるとする点もこの思想を端的に表しており、制度の入口から本人意思を中心に据えようとしている姿勢がうかがえる。

補助人の権限も、必要な行為に限って同意権や代理権を付与する設計とされており、従来のように包括的に権限を与えるのではなく、できる限り限定的に、具体的に決めていく方向が示されている。もっとも、判断能力を欠く常況にある者については、「特定補助人を付する旨の処分」という形で、より強い保護を可能にする枠組みも用意され、不利益な契約の取消し、郵便物の管理、さらには死亡後の

一定の事務についても明文化が図られている。実務上あいまであった部分を整理し、保護の実効性を確保しようとする意図が読み取れる。

また、任意後見制度についても、公正証書による契約や変更の明確化、開始時の監督人選任の原則化、開始後の解除要件の整理など、安全性と透明性を高める提案が盛り込まれている。本人の自己決定を尊重しつつも、濫用を防ぐ仕組みを強めるというバランスをとろうとしていることが伺える。

全体として本改正案は、「守るために制限する制度」から「尊重しながら支える制度」への移行を志向するものであり、成年後見制度を、能力を奪う仕組みではなく、生活を支える法的インフラとして再構築しようとする試みであるといえる。もっとも、権限を個別に設計するということは、その設計を担う側の責任がより重くなることも意味するのであり、形式的な類型判断ではなく、本人の生活実態や意思を丁寧に把握する力量がこれまで以上に問われることになるだろう。制度が柔軟になるほど、運用する人間の姿勢が制度の質を左右するという点において、今回の改正は実務家に対する静かな問いかけでもある。

## JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

## I'm Old Fashioned

1942年ジェローム・カーン作曲、ジョニー・マーサー作詞のスタンダードです。カーンの方が年上で親子ほど年が離れていますが、お互いに尊敬していて共同作業をしたようです。息子のようなマーサーの歌詞を気に入って、カーンの奥さんに「エヴァ、エヴァ、こっちへおいで。この歌詞を聴いてほしい」と言ったというエピソードが残っています。作曲したときカーンは57歳でしたから、マーサーから見たらOld Fashionedだったかもしれません。35歳で結婚し、60歳で亡くなっています。

私は古風な人間 ムーンライトが好き  
昔からの古いものが好き  
部屋の窓ガラスをたたく雨の音だったり  
4月に歌われる星の歌さ  
今年のはやりも過ぎてすたれていく  
でもため息をついたり、手を握ったり  
そんなことが大事だと思っている

私は古風な人間、でも気にしない  
こんな風に過ごしたいと思っているんだ  
君が認めてくれるなら  
ずーとこのまま古風に君といたい

テナー・サクスのスタン・ゲッツとトランペットのチェット・ベイカーがクインテットで演奏しています。ベイカーの歌が良いですね。アルト・サクスのポール・デズモンドも澄んだ音色で演奏しています。

私の仕事はITですから、古風になんて絶対言ってはならない仕事です。ちょっと前までDX（デジタル・トランスフォーメーション）と言っていましたが、今はAIを使ったAXが求められています。私見ですがAIはIT産業だけでなく、すべての知的労働に産業革命級の変化をもたらす可能性があります。私は古臭い人間ですからなんて言っていられません。業界からはじき出されないよう頑張るしかありません。

## 労使トラブル110番

## 生理休暇の不正取得は防止できる？

### Question

当社では「生理休暇」は月1日まで有給で取得可能なのですが、この制度を使用して必ず毎月1日休む職員がいます。60歳近い女性なのですが、正直なところ、「この年齢で毎月業務が困難なほどの生理があるものか？」と疑問に思います。実際に同僚からも不満が出ている状況です。本人に医師の受診をすすめたり、診断書を持ってくるように指示したりするのは問題ないでしょうか。

### Answer

#### 【生理休暇を使える人とは？】

労働基準法第68条では「使用者は、生理日の就業が著しく困難な女性が休暇を請求したときには、その者を生理日に就業させてはならない」と定められています。

生理は一定の年齢で終了するものではありませんが、個人差が大きいため、生理休暇に年齢制限は設けられていません。

では、「生理で就業が著しく困難」であることをどのように確認するのでしょうか。

厚生労働省から下記のように通達が出ています。

- ① 生理日の就業が著しく困難な女性が休暇を請求したとき、その者を生理日に就業させてはならないが、その手続を複雑にすると、この制度自体は使われなくなるおそれがあること、
- ② 原則として特別の証明がなくても女性労働者の請求があった場合には、生理休暇を与えることにすること、
- ③ 特に証明を求める必要が認められる場合であっても、こうした趣旨を踏まえ、医師の診断書のような厳格な証明を求めることなく、事実であることが推断できれば充分であるから、例えば同僚の証言程度の簡単な証明によることで差し支えない。

つまり、医師の診断書を求めることは原則できないということです。受診を勧めること自体は違法ではありませんが、「本当に生理休暇を取る必要があるのか？」という問いを向けることとなりますので、慎重になったほうがよいでしょう。

なお、生理休暇中に旅行していたことが判明するなど、明らかな不正取得があった場合には、生理休暇の取消しや就業規則に基づく処分が可能です。

#### 【生理休暇の不正取得防止対策案】

- 1) 生理休暇についての研修や文書配布（全体に向けて）
  - ・生理休暇の意味
  - ・生理休暇の勤怠の扱い

・生理が辛い場合の相談窓口（産業医、婦人科等）  
※制度の周知・促進を図りつつ、不正利用を控えるよう呼びかける形が望ましいでしょう。

#### 2) 生理休暇を無給にするor有給70%等とする

法律上、生理休暇を有給とする義務はなく、無給での運用も可能です。無給化すれば取得数は大幅に減ることが予想されます。また、完全無給ではなく、日割給与の70%を支給するなどの取り扱いも可能です。ただし、現在有給として運用している場合は不利益変更となるため、別途特別休暇を付与するなど不利益とならないような措置が必要です。また、労使合意のプロセスも慎重に進める必要があります。

#### 3) 生理休暇の名称変更

生理のつらさは個人差が大きく、またPMSや更年期症状など、生理以外の不調を抱える人もいます。そのため、「生理休暇」を「ウェルネス休暇」などに名称変更し、月1回まで有給で誰でも体調不良やメンテナンス目的で休める制度とする案もあります。ただし、生理による体調不良で休める権利は法律で保障されているため、その点は制度上保障する必要があります。

#### 【生理休暇は母性保護の趣旨から設けられた権利】

女性は生まれながらに、子どもを産み育てるための身体的特徴を備えています。母性保護とは、子どもを産む・産まないにかかわらず、女性の身体的特徴によって生じる月経・妊娠・出産などに対して、社会が適切な保障を行うことを指します。生理休暇制度は、労働や職場環境が原因でこれらの機能が低下したり、健康に障害が生じたりすることのないようにという母性保護の趣旨から設けられたものです。

こうした権利をしっかりと守りつつ、社内で不公平感が生じないようにするためには、制度の周知や他の休暇制度とのバランスを調整していくことが求められるでしょう。

## 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118回：リファラル採用

## 1. リファラル採用の概要

近年の人手不足は、今や企業存続にかかわる問題となっています。そのような中、いわゆる「リファラル採用」に関する相談が筆者にも多く寄せられています。

「リファラル採用」とは、自社に従業員に、友人や知人を紹介してもらい、採用につなげる手法をいいます。これ自体は特に新しいものではなく、かつての「縁故採用」に近いものといえます。しかし、リファラル採用の方は、縁故採用ほど紹介された人が優先されず、むしろ他の応募者と同じ採用基準で採否が決まることが多いように思われます。

リファラル採用のメリットとしては、自社の状況を知る従業員が紹介するので、マッチング精度の向上が見込まれること、コスト削減などがあります。一方で、リファラル採用を始めても全く紹介が発生しない<sup>1)</sup>など、期待した成果が上がらない場合も少なくありません。また、職場内で同質化が進む<sup>2)</sup>、派閥が形成されるなど思わぬ副作用が発生する場合があります。さらに留意すべき点として、紹介者に対して一定の報酬を支払う制度の場合、次にみる職業安定法の規制があることを知っておく必要があります。

## 2. 職業安定法の規制とは

職業安定法40条では、「労働者の募集を行う者は、その被用者で当該労働者の募集に従事するもの…に対し、賃金、給料その他これらに準ずるものを支払う場合…を除き、報酬を与えてはならない」と定められています。一見するとわかりづらいですが、要するに、紹介への対価が「賃金、給料その他これらに準ずるもの」であれば、本条違反とはならないというわけです。言葉遊びのようでキツネにつままれたような気持ちになるかもしれませんが、リファラル採用の対価の支払いが適法と認められる根拠は、この条文解釈であることが一般的です。

「賃金」であることを明確化するのであれば、賃金規程等に規定するのが適当でしょう。対価の支払いの部分の規定例を以下に示します。

第〇条 従業員が、リファラル手当を受けるため、会社に候補者を推薦しようとする場合には、事前に推薦届を総務課に届け出なければならない。

- 前項の候補者が選考試験に合格して雇い入れられ、その後試用期間を経て本採用された場合には、会社は、当該候補者を紹介した従業員に対して、〇万円のリファラル手当を支給する。
- 被紹介者が雇入日から本採用前に退職し、または解雇された場合には、リファラル手当は支給しない。

## 3. リファラル採用手当の設計

リファラル採用成功の対価は、支給対象職種（正社員に限るか非正社員も含むか、看護師、介護福祉士など特定の職種に限るか）、支給時期、支給額、手続きなどを検討して設計します。

特に問題になるのは、支給額です。検索すれば、「相場」とされる金額は出てきますが、管見の限りでは根拠薄弱で鵜呑みにするべきではないでしょう。また、金額は多くなるほど紹介へのモチベーションが上がる一方、紹介優先になり、マッチングの精度が減退するおそれもあります。不相当に高額な対価を支払われた場合には、その従業員が「業」として職業紹介を（無許可で）行っていると判断される恐れがあります。これらの点をふまえて、さらに自社の賃金水準や類似の制度とのバランスを勘案して決定すべきでしょう。

支給時期も相談をうけることが多いです。雇入れが決定した時点で払うか、雇入れから1か月後や6か月後など一定期間を置くか本採用を条件とするかなどが考えられます。支給方法も単独の手当として支払うのか賞与に上乘せするのか、回数も1回きりか2回に分けて支給するなど、多くのパターンがあるので、よく検討して決定してください。

- 当然ながら、自社を紹介したいと思ってもらえるような処遇や職場環境でなければ紹介は少ないだろう。ある会社では、より魅力的な会社を目指すための制度と位置づけている例もある。
- 山口慎太郎「リファラル採用の落とし穴」日経新聞Web版2022年11月17日
- 募集・求人業務取扱要領

## 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154回：経営改善コンサルティング2026

## I. 経営改善の阻害要因

現在、「顧客もいる」もしくは「自社の商品やサービスに一定のニーズあり」という状況であったとしても、お客様が満足できる“安定的なサービス提供ができなければ、顧客は離れていきます。

つまり、現状、“一定数以上の顧客を抱えている”とか、“一定以上の需要はある”にもかかわらず、「顧客が離れていく」「顧客がリピートしない」というのは、簡単にいえば『顧客サービスのマネジメントがうまく回っていないケースが多い』と言えます。そうであれば、サービスマネジメント（対外的な面と内部管理面の両方）の改善をすればよいわけです。しかし「マネジメント改善」が進まないケースも多くみられます。経営改善成果（パフォーマンス）実現の阻害要因は、簡単にいえば「経営者が管理改善戦略を一つずつきちんと実行していない」事に他なりません。では、どう進めればよいのでしょうか？

## II. 顧客の維持はマネジメント改善から

まず、経営者の方に自問していただきたいのは「経営者自ら、経営や事業の現状を客観的に把握して現状評価ができるか？」ということを検証して下さい。一番簡単なのは、まずは月次売上が損益分岐点を上回っているかということであり、下回っているということは、『売上過少』ということであり、もっと受注向上が必要になります。これは月次試算表をみれば明らかですが、ちゃんと見ているのでしょうか？そして、それ以下である場合に、売上伸び悩みの原因が、“需要がないため”か“客離れ”かあるいは“提供サービスや商品の満足度が低い”かを客観的に評価できているかです。「顧客満足度が低い」のは、サービスマネジメントの管理レベルが低い、つまり、顧客の思いに応える努力や管理状況が十分でない可能性が大です。需要があり顧客もついているのに売上が上がらないのは満足度が低い場合はマネジメントの改善を要します。

## III. 経営改善成果（パフォーマンス）の実現

経営改善成果を出していくために自社ができることは、まずはマネジメントの改善です。

「見える化」という言葉があります。つまり、管理の対象となるものを「見える化」することです。これは現状がいつでもわかること。

分かるためには、いまだあれば、システムやエクセルやワード、スプレッドシートなどでいつでも現状がわかるようにすることです。

そして一人の判断でなく、社内でそれらの情報を共有できていることで、瞬時に様々な意見を吸い上げてすりあわせすることができます。こういった情報共有を進めるためには、管理対象を明確にして、それに見合ったツールを活用することで、そのツールとは、エクセルやスプレッドシートを共有し、更に自動化を図るためにマクロを組んだツールを使いといった方法があります。その進化形として、「システム化」というステージもありますが、初期段階では「帯に短し」の場合もあります。

## IV. マネジメント改善を

## 経営改善につなげる

では、どのようにしたらマネジメントの改善として行った、ツールの作成やフォーマット作り、業務フローや業務マニュアルを生かしていくのでしょうか？

まず第一歩は、「関係者全員がツールを使いこなせるように訓練し、スキルを身に付けること」これを『忙しい…』などと言って逃げてしまい、達成できていないケースが非常に多いのが実情です。これは本当に忙しい場合と、新しい取組から逃げたいから「忙しい」と言っている場合があります。

その“人間系”の問題はありますが、全員がまずスキルを身に付ける土俵に乗り、その上で「これでいいのか？」とツールやフォーマットの更なる改善を進めていくことです。つまり、「見える化」がしやすいこと。そしてその評価を共有し、チームとしてその解決の具体策の実行に着手できることが重要です。

マネジメントの改善は経営改善の要なので