



# 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205号 2026年3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

### 3月の運賃値上げ 通勤手当の金額は 申告待ちでOK?

**Q** 3月にバスや鉄道運賃の値上げがありました。当社では「通勤手当」として、定期代実費を支給していますが、基本的には本人の申告ベースで支給しています。とくに新料金の申告がなかった従業員については、値上げ前の金額を支払っていてもいいのでしょうか？

### A 「運賃改定後の定期代実費を支給する義務」

就業規則や給与規定において「定期代実費を支給する」と定めている場合、支給すべき「実費」とは改定後の運賃を指します。したがって、原則として従業員からの申告の有無にかかわらず、会社は改定後の金額を支給する義務があります。通勤経路や手段の変更については従業員に届出義務がありますが、今回の運賃改定は「社会情勢による公的な変更」であり、会社側でも事実を把握できるものです。そのため、「申告がなかったから旧料金のままでよい」という理屈は通りにくいでしょう。



## TOPICS

中小企業でも進む初任給の引き上げー人材確保のための賃上げが続くー

労使トラブル110番

態度の悪い従業員にどう対応する？

## 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

大阪城



社会保険労務士 釜澤 菜穂

なお、従業員個別の申告を待つ運用では、後日遡及支払いとなった場合に事務負担が増えてしまいます。多くの公共交通機関で運賃改定が行われる今回は、会社主導で確認・更新を行うのがベターといえます。

### 【通勤手当確認の実務】

実務としては、下記のいずれかの方法になるでしょう。

① 従業員に報告を求める方法  
「3月の運賃改定に伴い、各自の通勤手当の新料金を提出してください」とアナウンスをおこない、集約結果を確認する。

② 会社側から確認を求める方法  
会社側で経路検索ソフト等を用いて新料金を算出し、「次回の更新分よりこの金額で支給します。相違ないか確認してください」と従業員に連絡する。



## 編集後記

### 人生ゲーム

最近ボードゲームがブームの我が家。食後にゆつくりすごろくをするのが楽しい時間です。4歳の子どもが今とくにハマっているのは、人生ゲームなどの、お金が増えたり減ったりするゲームです。覚えてたてのお金の知識を実践するため、銀行係を買って出しています。

私は単純に「勝ちたい！」という気持ちから、借金をしてでも一番高価な家を買ったり、換金性の高いお宝カードを手に入れようとしてしまっているのですが、子どもは「マンションに住んでみたいなら、1階の部屋だったら下の階に住んでいる人がいないから、ジャンプとかダンスしてもいいかなあ？」とマンション（我が家の人生ゲームの設定では安価で、後の売価も安い）の下層階にピンを立てたりしています。当初は「ふーん、この子はまだ小さいから、勝ち方がわかってないなあ」と上から目線でほほえましく見ていたのですが、いや、ふつうに、住みたい家に自由に住めるのが一番良い人生では？と思うようになりました。夫は夫で「はあ、今回は、お金はたくさん残ったから勝ったけど、全然面白い物ができなくて、あまりつまらない人生になっちゃったなあ。今度は楽しいことにお金を使いたいなあ」などとのんびり振り返っていて、うーん、たしかに、私もこんなに換金性がかりを目的とした人生でよかったのか？と気づかされたりしています。

ゲームとなるとつい勝とうとしてしまいますが、本物の人生は、言うまでもなく、急ぐ必要もない、余分にお金を稼ぐ必要もない、資産性をさほど気にする必要もないのです。失敗したり、成功したり、お金を落としたり、宝をひろったり、進んだり、戻ったり、何か買ったり、もらったり、譲ったり、そうやって1コマ1コマを満喫していくしかないですね。

釜澤 菜穂

## 時言 地価高騰

2026年の公示地価が発表された。全国では前年に比べて2.8%の伸び、東京は6.5%増となった。建築資材の高騰とあいまって、東京では新築マンションが平均1億円を超えたとのニュースにも驚かされる。

先日、5万3千円の小さなアパートの家賃が契約更新時に6万5千円を提示されたがとて払えない、どうしたらいいのかという相談を受けた。23%の値上がりとは悲鳴があがるのも無理はない。納得がいかない場合は交渉可能だとお伝えしたが、そんな事例は少ないようだ。

東京の地価高騰の理由のひとつが、行政が

民間企業による再開発へ公有地や補助金を差し出していることだという指摘がある。その代表例が築地市場の跡地開発だ。小池都知事は最初の選挙の際、「築地は守る、豊洲を活かす」と明言した。ところがいつの間にか三井不動産などによって、5万人規模のスタジアムや高さ210メートルの超高層ホテル、大規模会議場、高級住宅などが建設されることになった。東京都によれば「富裕層を中心にした旺盛な需要」で周辺区を含め地価が上昇しているというのだ。

東京が富裕層中心の街になったとき、庶民はどこで生きていくのだろうか。

## 中小企業でも進む初任給の引き上げ

——人材確保のための賃上げが続く——

近年、中小企業においても初任給の引き上げが続いています。とくに高校卒業者の採用では、技術系職種を中心に賃金水準が上昇する傾向が見られます。企業の人手不足が深刻化するなか、若い人材を確保するために初任給を引き上げる企業が増えているためです。

現在では、多くの中小企業で高校卒・技術系職種の初任給は19万円前後の水準となっており、地域によっては20万円を超えるケースも見られるようになりました。これまで17万円台が一般的だった地域でも、18万円台や19万円台へと水準が引き上げられつつあります。実際、以前は17万円台の地域が多数を占めていましたが、現在ではその水準にとどまる地域は東北の一部に限られるなど、初任給の底上げが進んでいます。

### ■人材不足が賃上げを後押し

企業が賃金を引き上げる理由として多く挙げられるのが、「人材の確保」と「人材の定着」です。人手不足が続くなか、採用を予定していても十分な人数を確保できない企業は少なくありません。とくに製造業などの現場職や技術職では人材不足が深刻で、採用計画どおりに人材を確保できないケースも多く見られます。

賃金改定を行った企業に理由を尋ねると、「労働力の確保・定着」を挙げた企業が61.5%と最も多く、「企業の業績」(51.5%)を上回る結果となっています(令和7年度 中小企業労働事情実態調査)。これは、業績が良いから賃上げをするというよりも、人材を確保するために賃金を引き上げざるを得ないという中小企業の実情を示しているといえ

るでしょう。

### ■初任給だけでは解決しない課題

もともと、初任給だけを大きく引き上げると、入社後の昇給とのバランスが難しくなる場合があります。初任給を引き上げる一方で、昇格時の昇給額を手厚くするなど、長期的な賃金カーブを意識した制度を検討する企業も増えています。

また、若手社員が成長を実感できるように、評価制度や昇給の仕組みを見直す取り組みも見られます。賃金は採用だけでなく、社員の定着や働く意欲にも大きく影響するためです。

### ■賃上げを続ける難しさ

一方で、中小企業にとって賃上げの継続は大きな課題でもあります。近年は賃上げが続いているものの、原材料費やエネルギー価格の上昇などにより、企業の負担感も強まっています。企業によっては、賃上げを行いたくても十分な原資を確保できないという声も聞かれます。

### ■今後のポイント

人手不足が続くなか、企業にとって「人材の確保と定着」はますます重要な経営課題となっています。賃金水準の引き上げだけでなく、働きやすさや成長機会なども含めて、総合的に人材が定着する環境を整えることが重要です。

採用や賃金制度を考える際には、初任給だけでなく、その後の昇給やキャリア形成も含めた長期的な視点で検討することが求められています。

## 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



## 第2回:なぜ人は辞めるのか

— 人手不足の本質は「定着」にある —

### ■「採用できない」の裏にある、もう一つの深刻な問題

前回、人手不足の実態を統計データから確認しました。正社員が不足している企業は今や5割を超え、人口減少の影響でこの傾向は今後さらに続くと考えられます。しかし、現場の声を聞くと、問題は単に「人が採れない」ことだけではないようです。

むしろ多くの企業が直面しているのは、「せっかく採用しても人が定着しない」という問題です。人手不足の本質は、採用難であると同時に、組織の底から人が漏れ続ける「離職難」にあります。どれだけ採用しても、組織というバケツの底に穴が開いては、人手不足は解消しません。

### ■統計と本音が示す「離職の真実」

では、なぜ人は会社を辞めるのでしょうか。厚生労働省の「雇用動向調査」によれば、離職理由の上位には「職場の人間関係」「仕事内容への不満」「会社の将来への不安」が並びます。賃金や労働時間といった条件も重要ですが、それだけでは説明できない要因が離職の決定打となっているのです。

実際に現場で聞かれる退職者の「本音」は、より具体的で切実です。

「困ったときに、誰にも相談できる人がいなかった」

「自分の頑張りが正当に評価されている実感が持てない」

「この会社で5年後の自分が見えなかった」

これらは給与の額面というよりも、「職場の関係性」や「組織のあり方」に根ざした問題です。人は条件だけでなく、職場への納得感を失ったときに会社を去るのです。

### ■離職が招く「負のスパイラル」

離職は、企業経営に直接的かつ致命的なダメージを与えます。一人を採用・教育するために投じた時間とコストは、早期離職によって「回収不能な損失」へと変わります。さらに深刻なのは、欠員による「離職の連鎖」です。

1. 人が辞めることで、残された社員の業務負担が増える。

2. 現場が疲弊し、社内のコミュニケーションが減って職場の空気が悪化する。

3. その空気に耐えきれなくなった既存社員が、連鎖的に離職する。

この悪循環に陥ると、組織の体力が削られ、経営そのものが揺らぎ始めます。人手不足は単なる採用難ではなく、企業の存続に関わる経営課題なのです。

### ■条件が同じでも「辞めない会社」の秘密

ここで注目すべき事実があります。同じ地域、同じ業種、ほぼ同じ賃金水準であっても、「人が定着する会社」と「離職が止まらない会社」が明確に分かれるという点です。

この差はどこにあるのでしょうか。定着率の高い職場には、共通して「数字」以外の価値が存在します。具体的には、「困ったときに助けを求められる関係」があり、一人ひとりが自分の役割と期待を理解していることです。自分の居場所があり、周囲に認められているという実感がある職場では、人は多少の困難があっても踏み止まることができます。

### ■結論:人は「成長している実感」があるときに働き続ける

人は、ただ賃金を得るためだけに長く働き続けることはできません。「以前よりもできることが増えた」「自分の仕事が誰かの役に立っている」という『成長実感』こそが、働き続ける大きな動機となります。

この実感がない職場では、たとえ給与を上げても離職は止まりません。逆に、日々の業務を通じて自分の変化や貢献を実感できる環境があれば、人はその場所に留まり、さらに力を発揮しようとしていきます。

人は「自分が成長している」という実感があるときに働き続ける。この点から考えると、人手不足の本質は採用ではなく、社員が自らの成長を確信できる「定着」の構造にあると言えるでしょう。



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/>



## 手続の裏にある「秘密」という価値

司法書士という仕事は、表向きには登記や書類作成といった手続業務に見えるが、実態はそれとは異なる。本質的に扱っているのは「秘密」である。

相続の場面では、家族関係の歪みや財産の偏在、遺言に込められた本音が露わになる。成年後見では、本人の判断能力の低下とともに、これまで表に出なかった家族間の力関係や利害対立が浮かび上がる。会社設立や事業承継においても、形式的な書類の裏側には、経営者の意図や不安、時には他者に知られたくない事情が含まれている。

これらは単なる情報ではない。外部に漏れれば関係性を壊し得る性質を持ち、同時に適切に扱われれば問題解決の糸口にもなる。つまり、司法書士が日々接しているのは「高い機密性と解決力を併せ持つ情報」であり、その価値は決して低くない。しかし現実には、その価値は十分に言語化されておらず、「手続を代行する人」という枠組みに押し込められている。

ここに一つの転換点がある。取り扱っているものの本質を「手続」から「秘密」へと再定義することで、提供できる価値は変わる。秘密を安全に預かり、整理し、必要な範囲で構造化し、出口を設計する。この一連のプロ

セス自体が商品となり得る。

例えば、相続においては単なる登記申請ではなく、「家族関係と財産の見える化」「紛争予防の設計」「意思の翻訳」といった機能を前面に出すことができる。成年後見においても、財産管理の代行ではなく、「本人の尊厳と家族の安心を両立させる調整業務」として再構成できる。

もっとも、この方向にはリスクもある。秘密に踏み込むほど責任は重くなり、専門職としての倫理や守秘義務の運用はより厳密さを求められる。また、どこまで関与するかの線引きを誤れば、単なる「お節介」や過剰介入と受け取られる可能性もある。一方で、表層的な手続にとどまる限り、価格競争に巻き込まれやすく、専門性の価値も伝わりにくいという現実もある。

結局のところ、問われているのは「自分は何を扱っている職業なのか」という認識である。司法書士は書類を扱っているのではない。その背後にある、人の事情と関係性、そして言葉にならない意図を扱っている。その価値に気づき、それを適切な形で商品化することができるかどうか、これからの専門職の分岐点になるだろう。

## JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

## Dream A Little Dream Of Me 私の夢を見て

星たちはあなたの上で輝いている  
夜のそよ風は

「愛しているよ」とささやいているようだ  
小鳥たちがすすかけの木の上で歌っている  
私のかわいい夢を見てね

「おやすみ」と言ってキスして  
強く抱きしめて恋しいと言って  
ちょっとしたことで私が孤独で憂鬱なときは  
私のかわいい夢をみてね

星たちは消えていくけど私は残るわ  
まだあなたのキスを待っているから  
夜が明けるまで待ち続けるの  
これだけは言うておくわ

甘い夢を見続けて、朝日があなたを照らすまで  
甘い夢は心配事を全部  
あなたの見えないところに隠してくれるわ  
あなたの夢がどんなだったとしても  
私のかわいい夢を見て

a little dream をかわいい夢と訳しましたが、  
「ちょっとだけでも私の夢を見て」とした方がよかった  
のかもしれませんが。1930年1月6日と五線紙に記され

た楽譜を書いたのはミルトン・アドルフス。わずか12ドル50セントで印税の権利も受け取らずに売却しました。その後ファビアン・アンドレとウィルバー・シュヴァントが作曲、ガス・カーンが作詞したとなっています。最初のレコーディングは1931年でした。ヒットしたのは1950年ごろで多くのミュージシャンが録音しています。エラ・フィッツジェラルドをはじめ、レイ・アームストロング、バーバラ・キャロル、ナット・キング・コール、ドリス・デイ、ジョニ・ジェームス、ディーン・マーティンなどです。1968年にはママス&パパスが録音してヒットさせています。

私が最近聴いたのはLife in 3Dという若いヴォーカル・グループのものです。顔立ちが似ているなどと思ったら、なんと兄弟姉弟という兄弟でした。同じ遺伝子ですからハーモニーも美しいです。食後の後片づけを手伝いながら台所で歌い始めたのがきっかけだそうです。3人の名前の頭文字がDで始まるから3Dと名付けたそうです。歌詞で勉強になったのは「Nighty Night」という言葉です。幼児語でも美しく、転調に特徴があります。是非聴いてほしい曲です。

世界恐慌の翌年という不安な時代に作られた曲を聴きながら、大国による勝手な軍事行動による経済混乱の中にある現代の危うさをどこか似ているなど感じるの私だけでしょうか。



## 態度の悪い従業員にどう対応する？

### Question

ある職員に対し、「挨拶をしても無視される」「高圧的な態度をとる」といった苦情が同僚から寄せられています。ただ、上司（私）にはそのような素振りは見せません。どうも自分より立場が下の職員に対して、上から目線の態度をとっているようです。実際に、その職員の態度が原因で新入職員が退職してしまいました。

本人に事実確認をしたところ「そんなことはしていない」「そんなつもりはない」とのことで、話がかみ合いません。どのように対応したらいいのでしょうか。改善が見られなければ退職してほしいところです。

### Answer

#### 【詳細の記録が必要】

態度の問題は抽象度が高く、主観のぶつかり合いになってしまう場合があります。まずは、記録や証拠をできるだけ細かく多く用意したほうがよいでしょう。

例えば・・・「〇月〇日〇時頃、〇〇さんが挨拶したが、顔を見ただけで、声を出さなかった。もう一度近くに寄って話しかけたが、今度は顔をあげることなく無視された」「〇月〇日〇時頃、〇〇の業務で不明点があり質問すると、『～～～』と言われた」など。

「高圧的な態度をとっているのか」と聞けば本人も「そんなつもりはない」と答えるかもしれませんが、上記のような具体的な事実を提示し、「このような報告があるが事実か」と問うことで、事実を認めさせやすくなるでしょう。

また、上司から注意や指導を行った場合は、その記録も残しておきます。

#### 【就業規則上の処分を検討する】

本人が非を認めない、あるいは改善の兆しがない場合は、就業規則に照らして厳正に対処します。服務規律や懲戒規定に「職場の秩序を乱さないこと」「明るく挨拶を心がけること」「協力して業務を遂行すること」「ハラスメントを行わないこと」等の条項があるか確認しましょう。事実確認ができた事柄について、具体的にどの規定に違反するのか確

認し、就業規則上の処分を検討します。

なお、もしも就業規則にそのような規定がない場合、これを機に内容を再検討し、就業規則を改定してもよいと思います。

また、部下や後輩への高圧的な態度については、パワーハラスメントに該当する可能性があるため、ハラスメント指針に基づいた調査も必要でしょう。

#### 【改善に向けた指導】

注意・勧告を行う際は、単に叱責するのではなく、「いつまでに、どの行動を、どう改善するか」という具体的な改善計画を作成させる必要があります。それでも改善が見られない場合に初めて、次の段階の懲戒処分を検討します。こうした「段階を踏んだ指導記録」がないままに、感情的な理由でいきなり解雇することはできません。

#### 【配置の見直しも検討する】

せっかくお金や手間をかけて誰かを採用しても、こうした職員の言動が原因で退職されてしまった場合は、非常に大きな損失となってしまいます。

本人の反省を促すとともに、実務上の措置として「新入職員の教育担当から外す」「物理的に距離を置く配置転換」などを検討し、これ以上の被害者を出さない環境づくりを優先するのも一つかと思えます。

## 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119回：時間単位年休

## 1. 年次有給休暇の基礎知識

年次有給休暇の取得は原則1日単位ですが、一定の要件を満たせば、1時間単位での取得が可能です（時間単位年休）。これは仕事と生活の調和を図る観点から、平成22年4月に施行された改正労基法で導入されたものです。そして、2021年の調査<sup>1)</sup>によれば、21.7%の企業で導入されており、徐々に普及が拡大しています。

時間単位年休導入のポイントは、以下の2つです。

- ① 過半数組合、それが無い場合は過半数代表者との間で労使協定を締結すること
  - ② 年に5日を限度とすること
- ①の労使協定では以下の事項について定めます。なお、労使協定は労基署への届け出は不要です。

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Ⓐ 時間単位年休の対象労働者の範囲</li> <li>Ⓑ 時間単位年休の日数（年間上限）</li> <li>Ⓒ 時間単位年休1日の時間数</li> <li>Ⓓ 1時間以外の時間を単位とする場合はその時間数</li> </ol> |
|--|

Ⓐの「対象労働者」については、仮に一部を対象外とする場合は、「事業の正常な運営」を妨げる場合に限られるとされています。また取得目的などによって対象範囲を定めることはできませんので、「育児を行う従業員に限る」などのような制限はできません。

次にⒷについては、5日以内の範囲で定めればよいので、たとえば3日でも問題ありません。なお、前年度の繰越しがある場合でも、時間単位年休として取得できるのは年5日が上限です。

Ⓒについては、1日分の年次有給休暇に対応する時間数を、所定労働時間数をもとに定めます。ただし、時間に満たない端数がある場合は時間単位に切り上げてから計算する必要があることに留意してください。たとえば、1日の所定労働時間が7時間30分の場合、労働者に不利益にならないよう1日を8時間として管理します。

Ⓓについては、1時間以外の時間を単位とする場合はその時間数（例えば「2時間」など）を記入します。なお、1時間未満の分単位での取得は認められていません。

労使協定は以上をふまえた規定例を示します。

第〇条 労使協定に基づき、第〇条の年次有給休暇の日数のうち、1年について5日の範囲で次により時間単位の年次有給休暇（以下「時間単位年休」という。）を付与する。

- ① 時間単位年休付与の対象者は、すべての労働者とする
- ② 時間単位年休を取得する場合の、1日の年次有給休暇に相当する時間数は、8時間とする
- ③ 時間単位年休は1時間単位で付与すること
- ④ 本条の時間単位年休に支払われる賃金額は、所定労働時間労働した場合に支払われる通常の賃金とする
- ⑤ 時間単位年休には、第〇条第〇項及び第〇項の規定は適用しないこと<sup>2)</sup>

## 2. 従業員の利便性と管理の煩雑さ

現時点では、時間単位年休は導入義務があるわけではありませぬので、自社での必要性をよく検討して決定してください。従業員にとっては便利な制度で、脚注1)の調査では、50.6%の労働者が時間単位年休の導入を希望しているという結果があります。一方、企業側としては「勤怠管理が煩雑になる」など管理上の負担感が導入の妨げとなっているようです。時間単位年休では、年休の残日数だけでなく、労使協定で定めた5日以内の限度日数を超えないようにすることも必要になります。自社の事業運営に支障はないか、管理可能かなどについて留意が必要です。

- 1) JILPT「年次有給休暇の取得に関するアンケート調査」(2021)
- 2) 時間単位年休は、計画年休の規定と年休の年5日取得義務に関する時季指定権の対象にならないため、「第〇項」にはこの2つの規定の項番号を記入することが想定されている。なお、時季変更権の対象にはなる。

## 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155回：環境変化の中を生きる経営

## I. 環境変化に対応すること

「常識」と検索すると、今はAIが支援してくれて“ある社会や集団において、人々が当然の知識・意見として共有している「当たり前」の判断や行動”のこと”と瞬時にでてきて、理解できます。例えば、ことばを調べる時は、以前は「〇〇を辞書でひいてみると・・・」という言い方が常識でしたが、今は「検索」さらに検索サイトが勝手にAIでまとめてくれます。つまり、「辞書を引く」と言う常識は、崩れつつあります。

とりわけ、そういった習慣になれてしまっている、年代で言えば40代以上の人たちにしてみれば、『面食らう』話ではありますが、その環境変化についていかにビジネスに対応できないのです。常識は、社会の潤滑油として機能し、挨拶や秩序を守るなど最低限のルールを指しますが、時代、地域、文化によって異なり、普遍的な真理ではありませんが、その地域に生きるためには必須です。

## II. 変わる常識と変わらない常識

とはいえ、全ての常識とされることが常に「ガラポン」（捨て去ること）になるかといえばそうではありません。変わる常識と変わらない常識があります。例えば、コミュニケーションの常識の基本は昔も今も変わりません。つまり、「仕事や個人で関連する人々」の間では、常に状況の変化を共有しあうこと、そして変化や判断に直面した人たちは、自分の判断だけで済ますことなく、関係者に「相談」が必要です。そしてその後の変化は、「報告」のルールを守り、常に情報共有をしておく必要があります。いわゆる「報告・連絡・相談（ほう・れん・そう）」は変わることは将来ともありません。その一方で、「報告・連絡・相談」の手段の常識は大きく変わっています。とりわけここ5～6年ではコロナ禍があったことで、「対面」や「電話」の常識が崩れ、「メール・LINE・FACEBOOK」等SNSが常識化しています。この変化についていけてますか？

## III. 大きく変化している

## ビジネスの常識

2020年以降の環境変化を考えると、「コロナ禍」「生成AI」などによる影響が極めて大きいといえます。

その一つは、「コンプライアンス社会」になったことです。法に従うのは昔も今も変わりありませんが、以前は意識せず「法の建前は・・・」などと言っていたものがそれでは通用しなくなりました。『ルールはルール』であり、以前は「とりあえずルールにはなっているけれど・・・」と言って守らずとも済んでいたルールは守る“大前提”に代わっています。

「ハラスメント」なども以前は気にせずともとがめられなかったものが、今はそれではすみません。たとえば「パワハラ」「セクハラ」「モラハラ」など、優越的な立場の人が今まで行ってきた（大声を出す、性的な言動や行動、人を傷つける発言）常識が完全にご法度です。「昔は許されたが・・・」などさえ口に出すのも「『昭和』ですね・・・」と言われるます。

## IV. 環境変化の中を生きる経営

あなたが経営者であれば、環境変化の中で変わっている新しい常識を理解し、まずはその常識を自ら理解し、実践していく必要があります。これは、元々以前の常識感のない若い世代の方がこの環境を受け入れやすいといえます。ですから、おじさん・おばさん以上の世代は、若い人に“頭を下げて”良く教わることから始める必要があります。

ビジネスの場面では、対外的にルールや法律を形式的に扱うことなく、コンプライアンスを「常識」と捉えたビジネス対応が必要です。

ビジネスコミュニケーションも「コロナ禍」以降、大きく変化しました。以前は交通費をかけて人に合う事(対面)が基本でしたが、リモートで済むことと対面して行うことに切り分けがなされ、コストミニマムが必須です。

「生成AI」が使われる前提で、AIの見解後に人間の判断が必要とされます。大事なことは環境変化に「敏感になり即応」することです。