

成岡マネジメントオフィスからのメッセージ

裁量労働制とは

この国会で大きな話題となった「裁量労働制」。大企業向けの制度だと思って中小企業の経営者はほとんど意識がないだろうが、中小企業の今後の働き方に大きな意味を持つこの制度については、一度きちんと知っておく必要がある。裁量労働制とは、いったいどのような制度だろうか。中小企業が今後どのようなことを考えておくべきか。

■そもそもの仕組み

裁量労働制では、時間管理を個人の裁量に任せることになるので、勤務時間帯も決められず、出退勤も本人の自由となる。しかし全く労働時間の概念が無いというと、そういうわけではなくあらかじめ月に〇時間働いたとしておくという、「みなし時間制」が取り入れられる。仮に、みなし時間が1日8時間だとすると、実際に6時間働いても10時間働いても、処理上は「8時間働いた」ということになる。このみなし時間が、実際に働く労働時間とあまりにもかけ離れていると、働く側も不満に思うのでそれまでの労働環境を元に労使で決める必要がある。また、このみなし時間についても労働基準法の規制は及ぶため、法定労働時間（1日8時間・週40時間）を超える場合は、36協定を結ぶ必要がある。法定労働時間を超えている場合は、割増賃金を支払う必要がある。この場合は、定額の固定残業代で対応するのが普通になると思われる。

■企画業務型裁量労働制

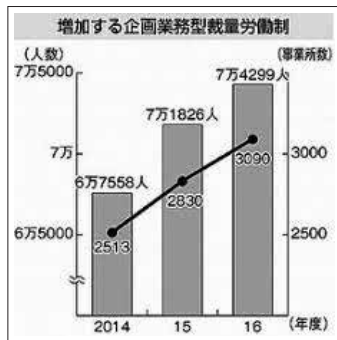
企画業務型裁量労働制は、企業の中核を担う部門で企画立案などを自律的に行うホワイトカラー労働者に対して、みなし時間制を認めること。企画業務型裁量労働制は、労使委員会を設置し、5分の4以上の多数決で決議するなど、専門業務型裁量労働制より厳格な要件が設けられている。

■休日手当

みなし時間では、いつでも働いてよいという認識があるかもしれないが、もちろん休日を設けなくてはならない。しかし仕事量が多すぎて、休日も出勤する場合もあり得る。裁量労働制は、あくまで所定労働日の労働時間を一定時間とみなす制度であるため、休日に働いた分の賃金は別途算定して支払わないといけない。この場合の労働時間を実労働時間で計算すべきか、みなし労働時間で計算すべきかは見解が



裁量労働制とフレックスタイム



増加する企画業務型裁量労働制

■フレックスタイム制との違い

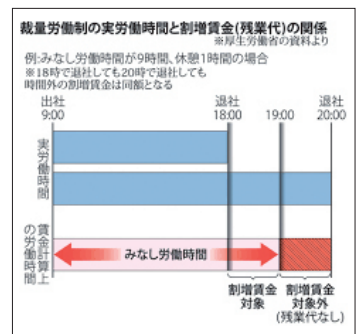
出退勤時間に制限がないということで、フレックスタイム制と同一視されるかもしれないが、裁量労働制とフレックスタイム制は全く別の労働時間制度だ。裁量労働制は、上記の通り実労働時間に拘らず労働時間を一定時間とみなして計算する労働時間制度。一方、フレックスタイム制は1日の出退勤時間を労働者の判断に委ねるだけで、労働時間自体は実労働時間で計算し、これを月単位で集計して給料に換算する労働時間制度。混同してはいけない。

■導入には労使協定を結ぶ

裁量労働制を導入するためには、会社側と労働者側（労使）が労使協定を結ぶ必要がある。そのため、使用者・会社側が一方的に裁量労働制を導入することは出来ない。ここで言う労働者とは、労働者代表のことで社内に労働組合があれば労働組合の代表。労働組合が無ければ、労働者の過半数を代表する人物。この締結で、具体的な時間配分（出退勤時間）の指示はしないと定めたり、みなし時間制の規程、長時間働き過ぎた労働者の健康確保措置や苦情処理措置も定めなくてはならない。この協定は労働基準監督署に届ける必要がある。

■裁量労働制の問題点

表向きは「評価基準を時間でなく成果に置き、労働者の裁量によって労働時間が決まり、効率的に働いてもらう」という裁量労働制だが、問題点もある。そもそも裁量労働制に当てはまらない業種もある。裁量労働制を取り入れれば、残業代を大幅に抑えられるという考えから、裁量労働制を導入したがる企業もある。しかし、裁量労働制は、導入のために業種の限定がある。その業務を認められるように強引に部署を設けたり、労使の協定で会社の役員を労働者側の代表にしたり、違反した方法を使って裁量労働制を取り入れていた企業もあるようだ。



裁量労働制の時間外手当

■裁量労働制の問題点の対処法

根拠として裁量労働制を導入するためには、労働組合又は労働者代表との間で労使協定を締結しなければならないという点だ。実労働時間とみなし時間がかけ離れていたなら、まず労働組合または労働者代表に相談し、みなし時間の見直しをしてもらう。裁量労働制導入にあたっては、苦情処理手続が設けてあるはず。それでも解決しない場合は、労働基準監督署へと相談する。

■中小企業で心がけること

裁量労働制は、一般的には大企業のことだと考え勝ちだが、決してそうではない。付加価値を高め、生産性を挙げ、今後の不透明な時代に対応していくには、中小企業といえども柔軟な働き方は必須だ。現在でも、一部の管理職は裁量労働制に近い働き方をしているはずだ。経営に関与している割合が高くなればなるほど、この制度の主旨に近づく。すぐに導入することは少ないかもしれないが、制度を知っておくことは大事だ。無知だと何も新しいことは、始まらない。

診断士の デスクから

今こそ新事業展開に取り組もう！ その1 ～新事業は企業と人を育てる～

企業は、顧客から商品・サービスを利用してもらい続けることで事業が成り立っていますが、ご承知の通りいつまでも顧客が同じ商品、同じサービスを利用して続けてくれるとは限りません。そこで多くの企業では、今後の成長発展のために新事業に取り組んでいます。図1に新事業展開と経常利益率との関係を表すデータを示しますが、新事業展開の成功が企業業績に貢献することがわかりただけだと思います。しかし、新事業に対して「時間がかかる・・・」、「コストがかかる・・・」、「人が不足して・・・」等の課題があり、「当社は難しい・・・」と二の足を踏まれる方もあるかと思えます。

新事業展開の成否別に見た、経常利益率の傾向

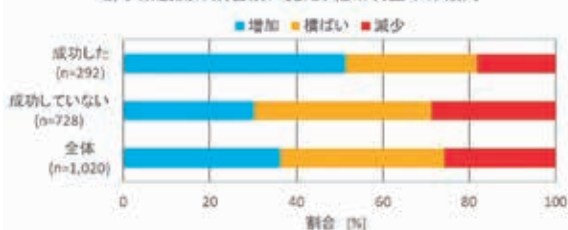


図1 新事業展開と経常利益率増減との関係
(資料出所：2017年版「中小企業白書」、中小企業庁より)

そこで、中小企業の皆さんが少しでも早く効率的に新事業に取り組まれ、経営向上に役立てていただくためのポイントを、数回にわたり紹介させていただきますが、今回はその前に先ず新事業展開に取り組むメリットについて考えてみます。

1. 新事業展開によるメリット

新事業展開で、どのようなメリットがあるか確認してみます。図2に新事業展開による効果を調査したデータを示します。次のようなメリットがあることがお分かりいただけると思います。

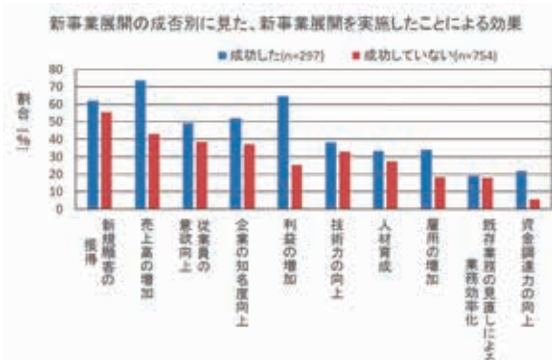


図2 新事業展開による効果
(資料出所：2017年版「中小企業白書」、中小企業庁より)

(1) 経済効果

やはり新事業展開の主なメリットは、新たな収益性と事業継続です。図2においても、「売上高の増加」、「利益の増加」、「新規顧客の獲得」という経済効果の回答が多いのは予想通りです。付加価値の高い新しい事業によって、新たな顧客や需要を創出するチャンスが生まれます。

また、「資金調達力の向上」につながったという回答も多い傾向です。新事業の事業性が認められ、金融機関からも良い評価が得やすくなると思います。最近では、魅力的な新事業を応援してもらうクラウドファンディングを活用するチャンスもあります。

(2) ブランド向上

「企業の知名度向上」の回答が多いのも、図2の特徴の一つです。

新事業の活動では、新しい顧客を開拓したり様々なPR活動を積極的に行います。それらの取り組みを通じて、多くの人に自社を知ってもらう機会が増えます。

また、新たに自社ブランドを創出する機会にもなります。例えば、新商品・サービスのブランド、新しい市場での自社ブランド等、様々なブランド戦略が考えられます。

(3) 人の育成・雇用

図2の新事業展開の効果の中で、もう一つ興味深いのが「雇用の増加」です。また、「従業員の意欲向上」、「技術力の向上」、「人材育成」の効果があるという答えも3割以上あります。

筆者は昨秋に京都市の有名私大商学部の学生約300名に講演をする機会がありました。その際に、学生にアンケートしたところ、4割の学生から「きらりと光る中小企業が有れば自分も働いても良い」との回答がありました。また、「自分の仕事にやりがいを持ちたい」という学生の意見も多くありました。新事業を通じて自社の経営方針や積極性を外部に伝えることは、将来自社に入りたい学生へ「きらりと光る中小企業」のイメージを伝える良いチャンスです。

また、某中小電機メーカーで、複数の幹部社員による新事業開発プロジェクトに取り組み、筆者もそのプロジェクトに約2年間関与してサポートしました。新事業開発では、市場分析、自社の強み、技術開発戦略、実施体制構築、損益性の検証等の幅広い分析や検討が必要であり、結果的に幹部社員のレベルアップにもつながりました。

(4) 事業承継

最近、先代の築いた経営資源を生かしながら新事業に挑戦する「ベンチャー型事業承継」というキーワードを耳にされた方もあるでしょう。新事業は、継承する経営者とともに企業が新たなステージに向かっていく機会にもなります。



図3 新事業に取り組むメリット

2. 自社に見合った新事業展開は必ず有る

例えば今まで若い女性を対象としていた商品をアレンジして中高年女性へ新しく提供していくケースも新事業展開の一つです。顧客ニーズの変化を見つけ、自社に見合った新事業の戦略や進め方は必ずあります。その戦略を具体化していく基本的な検討の進め方は、次回以降にご紹介していきたいと思えます。

新事業に取り組むことは、経済効果だけでなく、自社の魅力を高めて企業ブランド向上や人材育成にも役立つ、今後の自社経営にとっての重要な戦略です。今回は新事業を前向きに考えてもらうために、メリットを中心に紹介しました。自社を成長発展させていきたいと思っておられる皆さん、将来の方向性を楽しく企画しながら、是非ともこれを機会に新事業にチャレンジしていきましょう！

多田 知史 (ただ さとし)

中小企業診断士／中小機構近畿プロジェクトマネージャー
合同会社 Business Departure 代表社員
株式会社成岡マネジメントオフィス 社外取締役



注目 企業 のご紹介

有限会社ワックジャパン様

【商号】有限会社ワック・ジャパン

【資本金】3,000千円

【所在地】604-0812 京都市中京区高倉通二条上ル東側天守町761 ワックジャパン「わくわく館」
605-0933 京都市東山区大和大路正面下ル大和大路1丁目533-3 京都和心館

【代表取締役】小川 美知

【創業】昭和44年12月

【設立】昭和56年11月

【事業内容】体験型京都観光サービスの提供

【TEL】075-212-9993 【FAX】075-212-9994

【URL】<http://wakjapan.jp/>

ワックジャパンは、起業した小川代表の草根国際交流と、家庭にうもれている主婦の力を発揮したいという2つの強い想いから出発した。代表小川さんの海外での在住経験で最も心に残ったのは、素晴らしい景色や豪華な建物よりも、一般の人との交わりだった。一方1990年代後半の日本では、子育てを終わった後の主婦が社会に出たいと思っても、年齢制限やキャリアの壁があり女性の力を発揮する場がなかなかなかった。

1997年に設立し現在まで延べ100名以上の優秀な女性が活躍。ワックジャパンは、世界中からお越しのお客様に非常に優れたスキルを持つ主婦が日本文化を紹介する機会を提供している。旅行者ではなかなか実現が難しい日本の伝統

的な個人家庭への訪問、茶道、華道や書道などその道のプロから教えていただくと同時に、地元の人たちとの交流も体験できる。それ以外にも、家庭料理、紙細工、琴演奏、きき酒、太鼓、剣道など実にさまざまな体験ができる。体験を他の旅行者の方と一緒に楽しむプログラムもあり、お客同士の交流も楽しめる。

VIPや団体用には、地元との密接なネットワークを利用して、通常は公開していない有名神社仏閣での体験の手配が可能。その他、主に京都の伝統的なお店や観光名所で、これまで日本人向けに催されていた様々な体験を、外国人の方にも楽しんでいただけるプログラムも紹介している。



茶道体験



華道体験



代表の小川さん



高倉二条のわくわく館



市長も来ていただいた20周年イベント



書道体験

弁護士のデスクから 第7回

「高齢社会への対応 遺言書の作成」

今回から2回にわたり、「高齢社会への対応」ということでお話させていただきます。今回は「遺言書」について。今回は被相続人（亡くなった方）の意思（遺言内容）に反してでも相続人の権利として最低限の取り分（遺留分）があること（ただし、兄弟姉妹にはない）をお話いたしました。遺留分という制度はあるものの、自分の財産を死後にどのように処分したいのかを明確しておくためには遺言書を作成することが必要です。遺言書の作成方法としては、主に「自筆証書遺言」と「公正証書遺言」があります。自筆証書遺言は、遺言書の内容（全文、日付、氏名）を自分で書くことが必要で、法律上の要件を満たさない遺言書は無効になるリスクがあります。また、死後、遺言書の保有者は家庭裁判所に「検認」という手続を申し立てなければいけません。他方、公

正証書遺言は、公証役場において公証人に作成してもらうものですので無効になるリスクは少なく、検認の手続も不要ですが、費用がかかります。遺言書は、一度作成しても、その後に気持ちが変わって内容を修正したいと思うときは、新しく遺言書を作成すればよく、古い遺言書の内容は新しい遺言書と抵触する範囲で撤回されたものとされます。遺言書を作成する際は、単に自分の財産をどのように処分したいかという結論だけでなく、どのようにしたいと思ったのかという理由についてもできる限り遺言書の中で触れておくと、自分の気持ちが相続人等にも伝わり、紛争回避につながる場合があります。自分の考えをどのように遺言書に書けばよいかかわからない場合は弁護士等の専門家に相談することをお勧めします。

加福雅和 弁護士

〒604-8187 京都市中京区東洞院通御池下る笹屋町436番地
永和御池ビル3階 302号 加福法律事務所
TEL: 075-251-7222 FAX: 075-251-7272
Email: mkfuku@kafuku-law.jp

5月度 勉強会のご案内

NMO 勉強会 京都例会

<http://www.nmo.ne.jp/business/it-kyt.html>

第197回

日時：05/17（木）19：00～21：00…第3木曜日です
 会場：COCONからすま4階セミナールーム
 講師：行元沙弥氏・仲田匡志氏
 （特定非営利活動法人グローバル人材開発センタースタッフ）
 テーマ：「いまの学生の就業観・いまの学生が考える就職先」
 ～GLOCAL CENTERでの事例を通じて～
 参加費：1,000円（当日徴収）

※特定非営利活動法人グローバル人材開発センターとは
 GLOCAL CENTERでは風通しの良い社会を目指して、企業と学生のコーディネート活動を行っている。これまで1000名以上の学生が企業連携・地域連携のプロジェクト活動や交流に参加した。GLOCALでの活動を通じた学生及び企業人の変化、就業観、学生が就職先を考えるとときの基準や昨今の学生の動向について紹介。 <http://glocalcenter.jp/>

第23期（2018年度前期）成岡秀夫経営塾

マネジメント基本講座シリーズ

時間 13：30～17：00
 場所 京都市下京区烏丸四条 COCON 烏丸ビル4階シティラボ内セミナールームにて
 形式 成岡からの講義形式／毎回自由参加
 費用 毎回5,000円（テキスト代金・諸費用込み）
 定員 10名で先着順／申込後のキャンセルはできません
 申込 ホームページ、Eメール、FAX、電話にてお申込みください

スケジュールと内容

講座番号	開講日	曜日	課 題
23-2	2018/5/20	日曜日	決算書・試算表を理解する ～損益計算書～
23-3	2018/6/17	日曜日	決算書・試算表を分析する ～キャッシュフロー計算書～
23-4	2018/7/22	日曜日	設備投資と資金繰りの基本 ～投資判断基準と現実の資金繰り～
23-5	2018/8/19	日曜日	管理会計と財務会計の違いと活用 ～収益管理の方法～
23-6	2018/9/9	日曜日	経営計画を作成する ～中期計画を作成する際のポイント～

編集後記

最近では冬から初夏へと一気に季節が進むようだ。衣服も、冬物から春物、そして夏物と衣替えがあったが、ここしばらくは冬物から一気に夏物に飛んでしまう。アパレル業界はこの「春物」衣料が売れないというジレンマに陥っているという。季節感が薄らいで、平均気温がどんどん上昇すると、ビジネスモデルも大きく影響される。環境の変化にどう対応するか。これが既成事実だと割り切るか。経営者の判断は難しい。（な）

今月の 推薦図書

金融排除

著 者：橋本 卓典
 発 行：株式会社幻冬舎
 発行日：2018年01月30日
 定 価：840円＋税
 ページ数：273ページ
 版 型：新書版



森信親長官率いる金融庁は、銀行や信金信組が担保・保証に依存した取引に偏った結果、融資後の資金の出入り状況をモニターすることさえもなくなってしまい、必要以上に顧客との取引をしなくなったのではないかと問題意識を持った。この状況を「日本型金融排除」と定義し、2016年度の金融行政方針に盛り込んだ。金融機関が必要以上に顧客を排除し過ぎたために、金融仲介機能が正常に発揮されていないという見解だ。

地域こそが存在基盤である地銀、信金信組は少子高齢化が深刻化する地域においては、金融排除の問題は放置できない。金融機関がこれまで当然としてきた金融排除のビジネスモデルは、これからは通用しないのではないだろうか。本書にその答えが書いてある。

目次

序 章：「食い違い」から始まる排除
 第1章：事業者から見た排除の風景
 第2章：金融排除とは何か
 第3章：見捨てない金融
 第4章：「排除」の大河に架ける橋
 終 章：排除の終焉と協同の時代

小さな会社が生き残る ～地域×技術×デザイン～

著 者：金谷 勉
 発 行：日経BP社
 発行日：2017年12月19日
 定 価：1,600円＋税
 ページ数：238ページ
 版 型：B5版



今までやってきたモノやコト、サービスをそのまま続けていく「既定路線」では消費者にそっぽを向かれてしまう、そんな時代になった。絶えず、今までと違う新たな発想や従来と違うアイデア、あるときには思ってもみない冒険にチャレンジする勇気が必要だ。失敗を恐れリスクを回避する大きな会社は、新しいコトやモノに挑戦するには、時間もかかるし図体が大きい。その点、小さな会社は経営者や上司が「やろう」と言ったら、速攻で動ける。そして失敗しても、大きい会社より傷口は浅く出血も少ない。その分回復も早い。本書では、多くの町工場や職人のみなさんの気が付いていない「手」に焦点をあて、技術があっても表現しきれない小さな工場や職人が生き続けている事例を紹介している。

目次

第1章：倒産・廃業のピンチから生き残りの「手」を見つけた
 第2章：会社や家業をつぶさず、生き残るためにとるべき「手」
 第3章：自分を知り、自分の強みを見つける「8つのステップ」
 第4章：下請けの小さな町工場や職人が未来を切り拓くには？

成岡マネジメントオフィス事務所通信

BUSINESS MANAGEMENT & COORDINATION



株式会社 成岡マネジメントオフィス

発行人：成岡秀夫
 〒603-8377 京都市北区衣笠西御所ノ内町26番地
 TEL：075-366-6611 FAX：075-366-6100
 E-mail：info@nmo.ne.jp
 送付先の変更は、上記へEメールまたはFAXでお知らせください。

NMOホームページ

<http://www.nmo.ne.jp>

勉強会の様子や講演活動の記録など掲載しています。メールマガジンのお申し込みもこちらからどうぞ。

成岡マネジメント

検索