

中小企業
サバイバルに
備えよ！

日本の中小企業は
半分でいい！

2021年 アトキンソン・ショックがくる！

コロナ禍だけじゃない
生き残るための
傾向と対策とは？



2020年4月に施行された「働き方改革関連法」。与党議員からも「中小企業淘汰法」と揶揄されるこの改正法は、政府が見据える『中小企業淘汰プロジェクト』の置石の一つに過ぎません。敵を知り、己を知れば百戦危うからず。傾向を知り、対策を整え、必ずくる“選別”を生き残りましょう！

「働き方改革」とは？

● 正規・非正規に関わらず、業務内容が同じなら同じ賃金を支払うべしという「**同一労働・同一賃金**」。「時間外労働の上限規制」、そして「年休の取得義務化」。この辺りに注目が集まりがちです。一見、労働者の待遇改善を目的としているように見えますが…。

● 政府の本音は「生産性の向上」＝中小企業淘汰

「ただでさえ人手不足なのに残業規制とか年休取得義務化なんて」、「正社員とパートに同じ賃金を払ったら潰れてしまう」。大手と比べ、資金や体力に劣る中小企業にとっては、働き方改革こそが死活問題だと議論を呼んだのは記憶に新しいところです。それでも、働き方改革は実行されました。「**政府は中小企業を潰す気か！**」、哀しいかな、その通りなのです。

● 「この程度で潰れる会社は必要ない」

● いわゆる「中小企業」が我が国の産業に占める割合は99.7%と圧倒的。しかし、従業員比率でいくと69%。たった**0.3%の大企業が国民の3割を雇用**しているという事実には驚かされます。同時に、国民の7割を雇用する中小企業を、なぜ政府が淘汰しようとするのか？むしろ保護すべきでは？という疑問もわいてきます。政府目線では「**経営基盤の脆弱な中小企業に国民を7割も預けておくことは危険**」という認識なのです。体力のない中小企業を下から足切りすることで、より大きな会社へと雇用を流動化させる。「体力のない会社にサービス残業の禁止や産休育休といった待遇改善、賃金の引上げを求める」よりも、「**従業員をより待遇のいい会社に移動させる**」、逆転の発想ともいえるでしょう。

● 「働き方改革」は“選別”の一つに過ぎない

男性一般労働者の平均賃金は1997年に33万7千円、そしてその20年後の2017年では33万6千円と横ばい状態。パブル崩壊から続く長い長いデフレのトンネルの中、政府は「賃金の引上げと景気の上昇」を渴望してきました。そして行き着いた答えは「**中小企業の賃金を引上げるより、賃金の高い会社へ雇用を移動させるほうが速くて確実**」、これが**働き方改革の正体**なのです。

● 中小企業の淘汰と生産性の向上

● 企業の生産性は、その付加価値を従業員数で割って算出します。ざっくりいうと、**粗利を従業員数で割ったらいくら？**ということ。政府の成長戦略会議に菅首相自ら抜擢したアトキンソン氏の試算によると、**大企業が一人当たり826万円であるのに、対して中小企業では420万円/人。約2倍**です。資本金毎に区分して算出すると、資本金の上昇に比例して生産性も上がる相関関係がはっきり見て取れるといえます。資金力が強ければ、低エネルギーで作業効率のよい最新設備の導入もできますし、原材料の仕入れや流通など、何事にもスケールメリットがある以上、極めて当たり前の現象ともいえます。政府目線では、**生産性の高い企業に雇用を移せば国民の労働環境も良くなり、日本のGDPも上がる、一石二鳥のプロジェクト**ということになります。

● ブラック企業を殲滅せよ

「賃金は抑えてサービス残業とか、年休の召し上げとかすれば、名目上の労働時間はそのまま生産性は爆上げ！」。これまでは、そんな企業もありました。一将功なりて万骨枯る。ブラック経営者と幹部は豊かになっても、一般従業員が潰されては本末転倒。心身を壊した国民を傷病手当や生活保護でフォローするのは行政なのです。**中小企業の淘汰とは、豊国に寄与しない企業の切り捨て**、と言い換えてもいいかもしれません。

● 菅首相のブレーン

「日本の中小企業は半分でいい」。衝撃の提言をしている人こそ、前述の生産性論を唱えている**デービッド・アトキンソン**さん。オックスフォード大学で日本学を専攻、ゴールドマンサックス社で「伝説のアナリスト」として名をはせた後、国宝等の補修を手掛ける小西美術工芸社の社長に転身した異色の経歴です。鉄火場といわれる証券業界に嫌気がさして美術の世界に身を移したのか？と思いきや、社長業の傍ら日本経済の研究を続け、著作も多数。そして日本の舵取りをする政府の「**成長戦略会議**」のメンバーとして、**菅首相直々に抜擢された逸材**です。

● コロナ禍でも止まらない

● 「**中小企業の淘汰⇒雇用の流動化⇒大企業の人手不足解消&労働環境の底上げ**」を想定していた中小企業淘汰プロジェクト。しかし、突然のコロナ禍で**大企業すらリストラが始まる**会社も出る中。さすがに一時棚上げかと思いきや、「成長戦略会議」は止まることなく議論をすすめています。アトキンソンさんは「**むしろコロナの渦中にこそ、中小企業の統合・合併を促進して企業規模を拡大させることが失業者の救済につながる**」派なのです。小規模事業者ごとに経済支援するのはただの延命、ある程度まとまった規模になったところでまとまった金額を支援することが成長につながるという訳です。

● 「タクシー業界再編」という成功体験

● 統合や合併をすれば、すぐに生産性が上がるのか。失業者が溢れることにはならないのか。一般的にはそんな不安が付きまとうものですが、このコロナ禍においても政府が怯むことなくプロジェクトを進めていくのには理由があります。それは「**タクシー業界再編**」という成功体験があるから。一昔前はタクシー初乗り730円や営業区域の細分化などで長時間労働・低賃金の代名詞でもあったタクシー運転手。雲助などと揶揄され若者の就業率は下がり、高齢化と景気の低迷による需要減で危機を迎えたこともありました。現在は初乗り運賃を410円まで引き下げ、営業車数を規制することで一人当たりの収入を増やすなどして、**若者だけでなく女性ドライバーも大幅に数を増やしました。中小企業の再編も、これに倣うことができると政府は考えている**のです。

● 中小企業が生き残るには？

アトキンソンさんの提言は、裏を返せば「日本の半分の



中小企業は生き残れる」ということ。**生産性を高めれば、生き残る余地のある中小企業がそれだけあるということ**です。業務を効率化し、必要な仕事とやらなくていい仕事の取捨選択を行うべきでしょう。成果や利益につながらないのに「**これまでやってきたことだから**」という理由で**続けている業務は切り捨てる、利益につながる仕事の優先順位を上げる**ことが必要です。

● ITの活用

● アトキンソンさんは、**生産性の低い企業の特徴としてITの弱さ**を指摘しています。例えば、今回のコロナ禍において在宅勤務にすぐに切り替えられないのは日頃の設備投資が足りないこと、そして在宅ワークを運用できる人材がいないこと。その脆弱性を人力でカバーしている状況は、即ち利益につながる業務を後回しにしているということ。日本の企業では**生産性の向上を「コストの削減」と捉えがちですが、同時に売上を拡大することが大切**です。ITや技術職者に任せれば1人で済むところを、一般社員を3人投入していれば生産性は下がって当然なのです。

● 助成金の活用

● 中小企業淘汰といっても、今はまだ準備段階。アトキンソンさんの主張とは異なり、政府はこのコロナ禍において中小企業を手厚く支援しています。持続化給付金やコロナ特別融資はもちろん、例えば雇用調整助成金については緊急事態措置として一人当たりの日額を大きく引上げ、また期間を9月⇒12月⇒翌2月と2回延長しています。これらの助成金をしっかり活用することで、むしろキャッシュフローが潤沢になっている企業も少なくありません。給付や無利子ですから、**限度いっぱい利用して、通常の有利子負債の借り換えなど有意義に活用**しましょう。2021年は新卒採用をしない会社も多いと思います。それだけでなく、生産性を見込めない従業員などは「退職金を上積みする」と一声かけてみるのも手です。社内の空気の引き締めにも一役買ってくれることでしょう。**負債の整理と合理化、生産性を上げるための準備期間として、最大限活用**するべきです。

● 3月以降が正念場

● 「雇用調整助成金はなぜ2月までなのか？」、疑問に思われた方もいるでしょう。一度目の延長期限である12月

は1年の終わり。二度目の延長は、年度で考えればキリのいい3月までになりそうなもの。実際は3月から助成の縮減が予定されています。コロナも永遠に続く訳ではありません。そして税金が原資である助成金にも限りがあります。**ワクチンも確保し、陽気が良くなり始める3月からは自助努力が求められ始める、そんな覚悟が必要**です。

● 4月、「中途採用比率の公表義務化」

● 労働施策総合推進法改正として、**4月1日から正社員に占める中途採用の比率を公表**することが義務付けられます。転職を考えている人が中途採用に前向きな企業を把握できるよう、**直近3年の中途採用の割合をホームページなど、求職者が見られる環境で公表**するもの。

● 中高年や氷河期世代の中途採用比率、採用後のキャリアアップや処遇なども自主的に公表するよう促しているため、転職市場がかなり透明化することが見込まれます。今回、中小企業は対象外となりましたが、今後の採用活動について即戦力となる人財を確保するためには、自ら公開する気概が必要でしょう。これもまた、“選別”の一つ。**淘汰された企業から流れた人財を獲得するステージに上がるためには欠かせない**といえます。

● 人事評価制度を活かす

● コロナ禍で“人手不足”は終わりました。これからは企業側が人財を選ぶフェーズに入ります。そして企業も中小企業淘汰の生き残りを賭け、生産性を高める瀬戸際に立たされます。**「量の確保」から「質の確保」への切り替えが必須**です。**中途採用者や女性従業員がどうキャリアを積み、どんな待遇で働いているのかを転職市場へ向け積極的に発信**することで、より質の高い人財を呼び込む必要があるでしょう。人事評価制度を採り入れることで、中途採用者が外様ではなく、マイルストーンを積み上げていけばプロパーとキャリアを競える環境であることをアピールできます。生活のために止むを得なく転職という消極的な人財ではなく、自己実現できる会社を探している積極的な人財の確保につながるといえるでしょう。

● 各種助成金や人事評価制度の活用、働き方改革への対応など、どうぞ社)佐賀事務所にご用命ください。

谷代



お困りごと、何でもご相談ください!!



佐賀事務所では、従業員ご本人様の人事労務相談のみならず、配偶者様、お子様他、ご家族皆様の勤務先でのご相談も承ります。

「家族がリストラにあいそう」「子供がバイト先で強制シフトを組まれ、学校に支障が出ている」などお困りごと、何でもご相談ください。

〒115-0045 東京都北区赤羽1-10-1 ショーエービル3F

TEL.03-5249-3326

FAX.03-3598-1827

http://www.saga-sr.com

yutaka-saga@mtj.biglobe.ne.jp

営業時間／9:00～18:00

定休日／土日祝 (※休日対応は個別にご相談ください。)

赤羽の社労士ブロッグ→



労働環境・生活環境を改善することは人生を改善すること

～自分らしく生きることのできる環境を支える仕事～



▶あきらめないで「給与未払い」からの脱却

起業のきっかけは、以前の会社で4ヶ月分の給与が未払いされたことに始まります。「なんとか利用者さんのために仕事を続けたい」とダブルワークをして未払いに我慢したのですが、やはり取締役に問題があり倒産となりました。

そこで自分が起業することにしたのですが、他のスタッフたちも同様に1ヶ月なり2ヶ月分の未払いがありました。「一人で暮らすお年寄りを相手にする仕事だから…直ぐには辞められない」と頑張っていたので、この機に合同会社として一緒に起業することになりました。



▶やりがい搾取の罠、佐賀事務所との出逢い

そんな誠実なスタッフばかりですので、前会社の未払分をどうにかしようと労基署と相談し、奮闘している時に佐賀先生と出会いました。前会社の取締役からの言いがかりに、佐賀先生が「さんあいの皆さんの絆となり盾となる」と語ってくれたことに心強く思いました。

福祉は“お年寄りや優しいスタッフ”の関係から、サービス残業などの「遣り甲斐搾取」にあいやすい環境です。スタッフの就業環境を守ることが、介護者様の生活を守る。起業した今となっては、社員時代に未払いで頑張っていたことに反省している次第です。

▶人それぞれ抱えた問題を諦めないで解決に導く

ケアマネジャーはどんな仕事かという「障害や認知症を抱えた方が生活を続けるためにどうすればいいか？」と、暮らしのコーディネーターをする仕事です。介護ベッドや食事の準備から経済困窮や精神疾患まで、人それぞれの問題があります。そこでレンタル業者や医師や行政まで、あらゆるプロに依頼して「利用者さんの安全で快適な暮らし」をマネジメントし続けます。それがケア(介護)マネジャーです。

▶命に関わっているからこそぶつかることもある

そうした仕事ですので命に関わる事故にも直面します。そうしたケースの一つでも佐賀先生のお世話になりました。あるケアマネジャーが独り暮らしの利用者さんを訪問した際に、反応なく倒れたままという事があり、私はそのスタッフに「適切な対応でなかった」と強く指導をしました。

そのため退職願いを出されてしまい、一度は受け取ったのですが、佐賀先生は「スタッフは大切なものだから」と労使の間に入って元の鞘に納めてくれました。利用者さんに最善を尽くすことは当然ですが、一方でパニックになりながら精一杯がんばったスタッフの気持ちも理解しなければいけなかった。今でもスタッフと意見の相違で揉めたときは、佐賀先生の『労使相愛』の考えを思い出しています。

▶幸せは自分の心が決める、その心を支える仕事

なかなか手がない福祉職ですが、「生活を支えることが、心を支えることに繋がる」と実感できる仕事です。不思議なもので、生活がマネジメントされて部屋が整ったり、人に会ったり環境が整うと心が再び落ち着きます。福祉はカウンセリングや医療と違ったアプローチで「生活環境を整えることで、自分らしさを取り戻す」ことを目指しています。そんな醍醐味ある仕事を我々は担っています。



会社を超えて、スタッフたちはチームであり仲間と思い大切にしていきたいと思っています。



合同会社 さんあい 代表社員 杉山 操 氏

社会福祉士・介護福祉士・主任ケアマネジャー資格
1968東京都練馬区生まれ
1992信州大学農学部卒業
趣味は登山で南・中央アルプス全縦走、北・槍ヶ岳～白馬～日本海親不知まで長期縦走。
その他、弓道三段・ウッドベースJAZZ演奏など。

知的障害者施設にて人生観が変わり福祉の仕事に就く。

「合同会社 さんあい」はケアマネジャーとヘルパーとの会社です。認知症や障害で生活が大きく変わっても落ち着いた暮らしを続けられよう支援させて頂いています。利用者様の意思を尊重し、自立した生活を送っていただけるようサービスを提供します。

さんあいくらぶ

〒174-0052 東京都板橋区蓮沼町41-12

TEL▼

03-5914-2300

FAX▼

03-5914-2350

労使相愛を実現する会

～伝説の社労士事務所と呼ばれたい～

社会保険労務士法人 佐賀事務所
株式会社 佐賀人事総研
TEL.03-5249-3326

2021
January
1月号
第30号

1 家族のアルバムを大切にすることが残す。

2/3 日本の中小企業は半分がいい！
2021年 アトキンソン・ショックがくる！

4 労働環境・生活環境を改善することは人生を改善すること

発行元：社会保険労務士法人 佐賀事務所 株式会社 佐賀人事総研 赤羽の社労士ブログ <https://ameblo.jp/saga-sr/>



断酒してから

861日



断煙してから

5632日

甘やかされて育った副産物に感謝

皆様、いつもお世話になっております。

実家が生業にしていたスポーツ用品店、「サガスポーツ」は現在の佐賀事務所の真隣。赤羽駅東口前から続く通りの、大きな交差点に面していました。「東南の角地は冬暖かく夏は涼しい」と、先日85歳で亡くなった父が良く自慢気に話していました。私が3歳くらいの頃、総合スポーツメーカーの老舗ZETT(株)で、一坪当たりの野球グローブの売上高が日本一になったこともある赤羽の名店。父の経営手腕と最高立地の賜物でしょうか、私には誇り中の誇りです。売上絶好調の秘訣を紹介するという記事で業界新聞の取材を受けたことも。古びた切り抜きには当時の私も登場していて、「この子がうちで一番お金を使うんです」という父の談話が載っていました。「店が絶好調の秘訣」と「私の金遣いの荒さ」は関係ないと思うのですが…。今の私に物欲がないのは、子供時代に一番お金を使わせて貰ったからに他なりません。物欲と疎遠であると、生きるのが楽になりますね。甘やかされて育った副産物に感謝です。因みに名誉欲は大いにあります。

父の死を通じて改めて考えてみた

子供の頃、店に出入りしては、各メーカーの担当者や親戚、商店街の方々、そしてお客さんにも良く可愛がって貰いました。小学2年生まで校長室で給食を食べさせられていた筋金入りの悪童だったので叱られることもしょっちゅうでしたが、それでもやはり、可愛がって貰った印象の方が断然強いです。子供時分から学校だけにとどまらず、こんな風に店を通じて社会との接点があったので、社会人になっても、独立して経営者になっても、他者との関係性のベースが未だに家族主義なのだと思います。事務所スタッフとも「経営者と使用人」という上下関係ではなく、もっとフラットな関係で、それこそ家族と同じ様な関係に感じられる。幼少時の店での原体験・原風景が自分をそう導いているのだ

と思います。父の死を通じて改めて、「自分とは何か」について考えてみた次第です。

結果を見届けてきたその上で得た結論

コロナ禍のフラストレーションや出すものが出せない苦境の為か、労使トラブルがうなぎ上りに多くなっています。社労士となって、いろいろな場面に立ち会い、結果を見届けてきました。その上で得た結論は、「良い社員」と「悪い社員」がいるのではない、ということ。社員が置かれた環境に拠って「良い社員」にも「悪い社員」にも変化する。外部からの影響がその原因である、と思います。外部とは、云うまでもなく皆が集う会社の事。

水は低きに流れ、人は易きに流れる



こうした「水は低きに流れ、人は易きに流れる」と云った考えは、家族主義に相通じるものがあります。そうであれば、「フラットな優しい目線」も、昭和時代を彷彿させる「叱り」も、どちらも家族主義。「叱り」を心に響かせる！仮に心の底から納得させられなくても「こういう事をしたら不味いんだな」と、最低限理解させるアプローチを試みる。そうしていつか、社員がステップアップとして退職する時や定年まで勤め上げた時。会社生活を振り返って、「叱られることもしょっちゅうだったけれど、それでもやはり、断然可愛がって貰った」と、「断然大切にして貰った」と、家族のアルバムを大切にすることが残す。そんな「労使相愛」を実現するサポートをして参りたいと思います。

家族のアルバムを大切にすることが残す。そんな「労使相愛」を実現する。

今月もコロナに負けず、元気に飛ばして行きましょう！

佐賀 豊

