

# 経営管理 マガジン

# 06

2019 June

P2 経営 TOPICS

## 新しい組織構造の形!? 上下関係のない『ホラクラシー組織』とは

P3 データで見る経営

割増賃金額446億円超!  
未払い残業代請求で倒産の危機も

P4 税務・会計 2分セミナー

SuicaやPASMOのチャージ代の取り扱い、  
経費計上するには?

P5 労務 ワンポイントコラム

その命令は適切? 休職命令を出す際に  
注意しておきたいポイント

P6 社長が知っておきたい 法務講座

秘密漏えいの危機を回避!  
『秘密保持契約書』を作成するポイントは?

P7 増客・増収のヒント

新人でも短期間で戦力になる!  
『セールスシナリオ』のすすめ

P8 経営なんでも Q&A

定年制度見直しで人材不足解消!  
その留意点とは?



問い合わせ : 永井会計事務所

住所 : 神奈川県藤沢市稲荷 1-9-52-2

TEL : 0466-21-7530

FAX : 0466-81-8150

## 新しい組織構造の形!?

### 上下関係のない『ホラクラシー組織』とは

企業の組織構造といえば、上司の指示・命令で部下が動くヒエラルキー型が一般的です。しかし近年は、管理職のいない自由度の高い組織構造として『ホラクラシー組織』が注目を集めています。こういったものなのでしょうか。

#### 個人が役割を持ち 主体的に考えて動く組織

2007年、アメリカの起業家ブライアン・ロバートソンが提唱した『ホラクラシー』は、日本に根づいているヒエラルキー型(中央集権型・階層型)と相対する新しい組織管理の形として、世間を驚かせました。

ホラクラシー組織の特徴としては、主に以下の4つがあげられます。

- (1) 管理職がおらず、フラットである
- (2) ルールが少なく自由度が高い
- (3) 個々が役割を持ち、権限が個人に分散される
- (4) 情報がオープンで、全社員で情報共有できる

つまりホラクラシー組織とは、上司からの命令により動くスタイルではなく、個々が考えて動く自律型の組織といえます。

そのメリットとしては、役職ではなく“役割”を明確にすることで、より業務にフォーカスできる点や、個人の主体性が強化される点などがあげられます。また、上下関係から生じるストレスがなくなるほか、スピーディーな意思決定も可能になり、組織マネジメントにかかる業務が減るため業務効率も上がるといわれています。

誤解のないようにしておきたいのは、ホラクラシー組織に社長や上司が一切存在しないわけではないということ。ホラクラシー組織が目指すものは、管理者による強い監督・干渉(マイクロマネジメント)がなくても目的達成に向かっていけるような、個々のアイデアにあふれた組織です。管理者をただ排除するという意味ではありません。

また、“ルールが少ない”といっても、決して従業員を野放しにするわけではありません。ルールは流動的でよしとされ、業務で発生した問題点をふまえ、書き換えることがあるということです。

#### ホラクラシーは企業によって 向き不向きがある

ホラクラシーは、“向上心がある”、“仕事に前向き”といった個人の特性を前提としている部分強い組織構造です。そのため、やりがいよりも安定を求めている社員が多かったり、また、一人ひとりがセルフマネジメント力を持っていなかったりするとうまく機能しません。そのほか、社員の行動把握が困難になる、機密情報のコントロールが難しくなる、意思決定がスピーディーなぶんリスクも伴うといったデメリットも考えられます。

日本でも近年、ホラクラシー組織を導入したり、その考え方を取り入れたりしている企業が出てきています。導入には、自社に合うかどうかという点が重要になってきます。個人の力量によるところも多いため、導入の際は、まずは合う部署から部分的に導入する、考え方を部分的に取り入れるなど、自社に適した形を検討するとよいでしょう。



## 割増賃金額446億円超! 未払い残業代請求で倒産の危機も

昨今は企業の労働環境の改善意識が高まる一方、労働者の権利意識も向上しており、労使間協議の件数も年々増加傾向にあります。今回は、そのなかでも特に会社存続にかかわる問題として注目を集めている“残業代の未払い問題”について考えてみましょう。

### 未払い残業代により 企業が負う甚大なリスク

厚生労働省が発表した『監督指導による賃金不払残業の是正結果(平成29年度)』によると、労働基準法違反にかかる是正指導で100万円以上の割増賃金を支払った企業は1,870社(前年度比521社増)で、そのうち262社は支払金額が1,000万円以上でした。支払われた割増賃金の合計額は、446億4,195万円(前年度比319億1,868万円増)。この莫大な金額の原因は、宅配便最大手のヤマトホールディングスで発覚した200億円超の未払い残業代とされています。

未払い残業代に関する労使間協議が発生した場合、会社が抱えるリスクは甚大です。労働基準監督署への対応、遅延損害金・付加金の発生、同種訴訟の頻発など、その時間的・金銭的成本は計り知れません。最悪の場合、会社倒産にまで発展してしまいます。

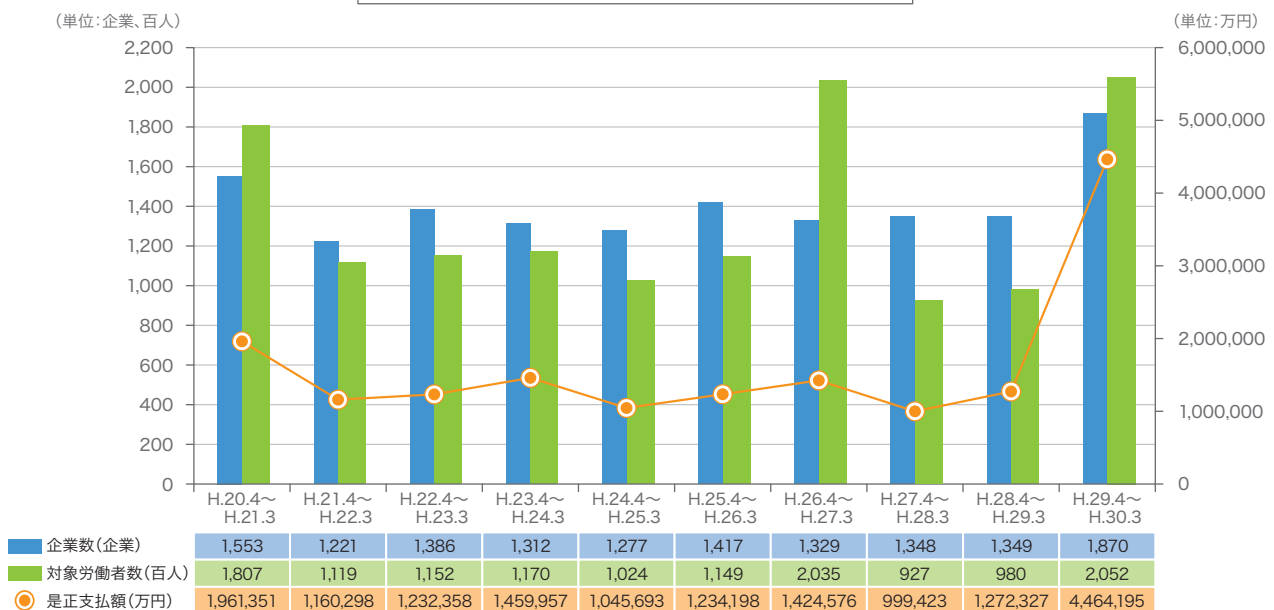
### 状況を把握し、雇用契約と 賃金体系の見直しを

トラブルを防ぐには、まず従業員の労働状況を把握する必要があります。残業代を請求される会社は、就業規則や雇用契約があいまいだったり、36協定を締結していなかったりと、会社の義務が果たされていないことがあります。また、“管理職は残業代が不要”、“年俸制だから残業代は不要”などの間違った知識から結果的に未払い残業代が発生しているケースもあるため、正しい知識をつけることも大切です。

残業代を減らすためには賃金体系の見直しも有効です。変形労働時間制、専門業務型裁量労働制、事業場外みなし労働時間制など、自社の働き方に合った制度を検討してみるのもよいでしょう。

なお、万が一未払い残業代を請求されたら、従業員の話を通じた対応が解決の近道です。

100万円以上の割増賃金の遡及支払状況(過去10年分)



出典:厚生労働省『監督指導による賃金不払残業の是正結果(平成29年度)』

# 税務・会計 2分セミナー

## SuicaやPASMOのチャージ代の取り扱い、経費計上するには？

近年、急速に広まった『Suica』や『PASMO』などの電子マネー。当初は交通費がメインでしたが、今では店舗での支払いなどにも日常的に使われるようになりました。この電子マネーを経費として利用するのは、税務上の扱いとして適切なのでしょうか？

### チャージだけでは経費扱いにはできない

経費とは事業を行うために使用した費用のことで、計上することで利益が少なくなり、納付する税金を減らすことができます。だからといってすべてを経費として算入していると、金額が大きくなり、税務調査が入って経費でないものを計上していないか調べられることもあるので、注意が必要です。

近年では、『Suica』や『PASMO』のチャージ代を確定申告時に経費扱いしている事業者が多くなりました。しかし、実はチャージをただけでは経費として認められません。チャージは電子マネーを“買う”という認識ではなく、お金と電子マネーを交換したと考えられるからです。ただし、経費にならないのはあくまでもチャージをした時点でのことです。

では、一体どのタイミングで経費として認められるようになるのでしょうか？

### 方式によって変わる電子マネーの取り扱い

電子マネーには2種類あります。一つはプリペイド（前払い）型、もう一つはポストペイ（後払い）型です。電子マネーのなかでも特に多く用いられているのが、『Suica』や『PASMO』などの、プリペイド型のICカードです。

このタイプの場合、現金をチャージしただけでは経費に計上できません。

チャージした金額のうち、事業のために使用した金額だけが経費となります。

ここでのポイントは、チャージをしたときは『仮払金』で処理するということです。電車賃なら旅費交通費、必要な資料として書籍を購入したなら新聞図書費という具合に、実際に使ったときに初めてその用途に合わせた経費となるのです。

では、ポストペイ型のICカードではどうでしょうか？

『QUICPay(クイックペイ)』などに代表されるポストペイ型電子マネーは、チャージの必要がありません。事業性のある商品やサービスを購入した時点で『未払金』の処理を行います。その後、預金口座で決済されたら支払い処理をしましょう。

電子マネーの税務処理には、利用履歴を印字するなど明細を取得する必要があります。きちんと処理をするためだけでなく、税務調査を受けたときの資料としても役立つからです。

近年の税務調査では、電子マネーのチャージ代は要注意ポイントとなっています。最悪の場合は重加算税を課される場合もありますので、電子マネーの経費の取り扱いには注意を払いましょう。



# 労務 ワンポイントコラム

## その命令は適切？ 休職命令を出す際に注意しておきたいポイント

「従業員の調子が悪そうだから、よかれと思って休職命令を出したら労務トラブルに発展した」ということがあります。本来、休職命令は従業員の解雇を猶予するための措置であるはずですが。トラブルにならずに休職命令を出すには、どうするのが適切なのでしょう。

### 安全配慮や職場環境配慮は会社の義務

企業は従業員に対して“安全配慮義務”や“職場環境配慮義務”を負っています。そのため、企業は従業員が安全にかつ健康に働ける職場環境を構築する必要があります。

休職とは雇用関係を継続したまま労働義務を免除することで、従業員の健康など、何らかの理由で就業が不可能になったときに一定期間仕事から離れるのを認める制度です。そして休職制度は解雇する前の猶予期間としてあてがわれるもので、従業員の健康状態の回復を願いつつ下されるものです。決して即解雇とはならないのですが、命令を出された側としてはショックが大きいせいか、労務トラブルに発展しやすい事例の一つに数えられます。

従業員の様子がおかしいと気づいたら、まずは医師に相談するよう伝えましょう。医師の診察を受ければ、休職の必要性が判断でき、休職命令の正当性も担保できます。病気の悪化を防ぐことにもつながりますし、従業員の健康に気を使っていることのアピールにもなるでしょう。もし従業員が医者にかかりたがらないようであれば、ご家族と相談することも有効です。



### 病気であるとわかったらまずは話し合いを

従業員が医師の診察で病気と診断された場合、本人と面談の機会を持ち、休職を促すなど回復のために会社としてできることを提案しましょう。従業員と信頼関係を構築しておくことも大切です。

特に休職中の賃金の支払いについて、詳細に伝えておく必要があります。この場合は基本的に従業員側の事由による休職となるため、休職期間中は無給となるケースがほとんどです。

ただし、休職制度についての法的規則はありません。事業者は自社に適した制度を設定することができるので、『休職期間のはじめの1カ月は有給とする』などの規則を設けることもできます。休職中でも厚生年金や健康保険といった社会保険の被保険者である以上は、社会保険料の負担は生じます。

また、住民税の支払い義務もあります。休職中に無給である場合、会社は保険料や税金を控除することができませんので、会社が立て替えて、その後本人に請求するなどの支払いルールを決めておく必要があります。

そして有給休暇の付与方法や、休職中の病状の報告義務などについても詳細に話し合っておくと、回復した場合にもスムーズな復帰が可能です。

休職制度を設定しておく、私傷病などのやむを得ない事由による欠勤が続く場合に、柔軟な対応ができます。

従業員の健康面に配慮することは企業側の義務ですし、従業員に安心して働いてもらうために必要なことといえます。社内規定に休職制度が設けられていない場合は、ぜひ、導入を検討してみたいでしょうか。



## 秘密漏えいの危機を回避！ 『秘密保持契約書』を作成するポイントは？

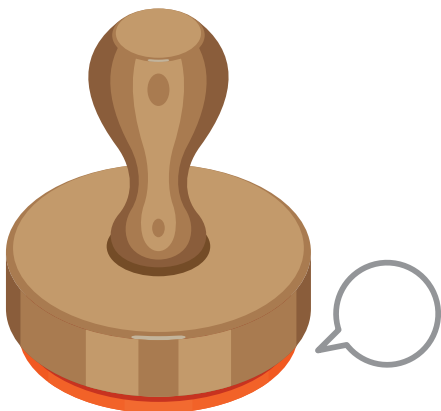
企業間の取引で『秘密保持契約書 (NDA)』を交わすことが当たり前になってきています。大手企業であれば、毎日1通程度はどこかの部署で扱っているでしょう。今回は、自社の秘密情報を守るために結んでおくべき、この契約書を作成するポイントをご紹介します。

### 秘密情報の開示までに 契約の締結を

『秘密保持契約』とは、自社の秘密情報を他社に漏らされたり、不正利用されたりするのを防止するために結ぶ契約です。特許申請予定の商品を公開するときや、不正競争を防止したいときなど、さまざまな場合に結ばれます。

秘密保持契約書を作成する際には、自社と相手側のどちらかが一方的に不利な契約とならないように注意を払う必要があります。特に、情報を公開する側は多大なリスクを背負います。ほんの小さな認識の違いが発端だとしても、問題が発生した際にはそれが争点になってしまうことは十分にあります。双方の利益を確保するためにも、しっかりと協議しながら作成していきましょう。また、万が一情報漏えいがあった場合など、問題発生時に考えられるケースについても事細かに明記しておくことをおすすめします。

契約は、秘密情報の開示までに締結しておく必要があります。契約前に情報漏えいが発覚した場合、単に情報提供をただけという形になり、大損をするにもなりかねません。



### 秘密保持契約締結時の チェックポイント

契約を交わす際には、以下の項目について厳重にチェックしておくことをおすすめします。

#### (1) 契約の目的

契約を交わす目的を明確にしておくことで、目的以外に情報を使用できないようにすることも可能になります。

#### (2) 秘密情報の定義

認識の違いは情報漏えいにつながる一番の原因です。開示情報のどこまでを秘密とするのかを、しっかり定義しましょう。

#### (3) 漏えい発生時の損害賠償の可否や調査権限

情報が漏えいしたときは賠償請求ができる旨を一言添えておきましょう。また、調査をする権限がどちらにあるのかも記載しておくとういでしょう。

#### (4) 契約の有効期間と残存条項

秘密保持期間終了後のことを考えて契約を締結することは、思いのほか重要なことです。情報によっては、永遠に秘密保持を要するケースも少なくありません。

そのほかに、権利義務の譲渡禁止、秘密情報の破棄・返還、秘密保持義務を負う人間についても記載しておきましょう。なお、一般的に秘密保持契約に収入印紙は不要ですが、契約の内容から実質的に秘密保持以外の内容の合意がある場合には、課税の対象かどうか検討しなくてはなりません。また、押印の際は割印や契印といった方法で改ざんを防ぐのが一般的です。

秘密保持の重要性から、経済産業省も秘密保持契約書のひな形を公開しています。当たり前のことですが、契約内容は細かくチェックし、損をしない取引を行いましょう。



# 増客・増収のヒント

## 新人でも短期間で戦力になる! 『セールスシナリオ』のすすめ

「がんばって営業しても成績に結びつかない」という若手営業社員は多く、“営業力の強化”には膨大な時間がかかります。短時間で売上アップにつなげるには、『セールスシナリオ』の作成が有効です。今回は、セールスシナリオのメリットと作成のポイントをご紹介します。

### 短期間で営業力を上げ 商品知識もつけられる

営業活動に必要な能力として、“会話力”や“交渉力”をあげる若手社員は多くいます。一方で、それが自身に不足していると感じている若手社員も多いといえます。

とはいえ、会話力や交渉力は一朝一夕で身につけられるものではありません。それを養うには膨大な経験・トレーニングを積む必要がありますし、その一環として熟練の社員の現場に若手社員を同行させて学ばせている企業も多いことでしょう。

短時間で新人が即戦力となれる方法があるならば、企業にとって嬉しいことです。そこでおすすめしたいのが、『セールスシナリオ』の作成です。セールスシナリオとは、文字通り、実際のセールスの流れに沿ったシナリオ(台本)のことです。

セールスシナリオを活用すれば、その過程で、実際の営業の場面で起こりうるさまざまな事態を想定してシミュレーションすることになります。これにより、多くの問題に慌てることなく対処する力がつきます。また、売り込もうとしている商品について、より詳しく知る機会にもなります。



### セールスシナリオ作成の 手順とポイント

では、実際にセールスシナリオをどのように作成すればよいのでしょうか。ここでは、そのポイントとなる事柄を紹介していきます。

まずは、“ターゲットとなる見込み客を想定”しましょう。売り込もうとしている相手をも具体的に設定すれば、繰り広げられるやりとりも詳細にシミュレーションできます。

次に必要なのは、“顧客の心理を見極める”ことです。人が物を買うのには必ず理由があります。生活のためだったり、幸福感を感じたいためだったり、さまざまな動機があって人は動きます。対会社であれば、事業の効率化や福利厚生につなげるためといった理由もあるでしょう。相手の中にある動機を掘り起こし、そのうえで効果的な売り込み方を考えます。

その際、“商品を購入した際に実現する未来のビジョンを顧客に見せる”こともポイントの一つです。今の状況から確実に変わった未来を提示することで、顧客の心は購入に傾きます。

「シナリオをつくってもそれ以外のことが起こったらどうするのか」と不安に思われるかもしれませんが、そのときは素直に自分の勉強不足を詫言えればよいだけです。調べて改めて連絡する旨を伝えれば、顧客の不安も解消されますし、再度セールスをするチャンスにもなります。

シナリオは“一度つくったら終わり”というものではありません。経験をふまえて何度も書き換えてこそ、その効果が増すものです。改善を重ねて、自社だけのセールスシナリオをつくってみてはいかがでしょうか。

# 経営なんでも Q&A

## 定年制度見直しで人材不足解消! その留意点とは?



世間で深刻化している人材不足の波を受け、我が社も人手の確保に頭を悩ませています。この度、雇用契約の見直しを考えていたところ、定年制度のテコ入れを思いつきました。従業員に65歳を超えても働き続けてもらうためにはどのような方法がありますか？ また、留意点があれば教えてください。



人材不足はどの業界でも問題となっています。65歳を超えて働き続ける環境をつくるために考えられるのは、(1)定年制の廃止、(2)定年の引き上げ、(3)継続雇用制度のいずれかです。なお、制度に反発する従業員も出てくる可能性がありますので、労使双方にメリットのある適切な制度づくりをすることが大切です。

### 高齢化率がますます高まる 日本の雇用状況

厚生労働省公表の『平成29年版厚生労働白書』によると、日本の総人口は2065年には9,000万人を割り込み、生産年齢人口(15~64歳)は約50%近くまで減少すると推察されています。一方、65歳以上の高齢化率は40%近くになると見込まれており、人手不足解消のためには、いかにこの年齢層を取り込めるかがポイントとなってきます。

一方、厚生労働省公表の『平成30年「高齢者の雇用状況」集計結果』によると、全体の4分の1超の企業が65歳を超えた高齢者の雇用制度を導入しています。その内訳は、(1)定年制廃止が2.6%、(2)定年の引き上げが2.0%、(3)継続雇用制度の導入が23.0%となっています。



### 定年制度を見直す際に 気をつけたいポイント

(1)の定年制の廃止を導入する場合、雇用形態や労働条件が変更できないことから人件費が増すおそれがあります。労働者の健康状態や体力面の負荷などに配慮して、労働時間数や業務内容を見直す必要も出てくるでしょう。また、いくつになっても働き続けられるため、もし辞めてもらいたくなかった場合、労働者側から退職を願わない限り、企業側からは解雇するしか方法がなくなります。労働契約法16条にある通り、違法な解雇は無効となるため注意が必要です。

(2)の定年の引き上げを選択した場合も、(1)と同様に人件費の増大は免れませんが、一定の年齢に達すれば雇用契約は終了するので(1)ほど負担はかかりません。ただし、本人の意欲に関係なく定年で退職となるため、意欲や能力のある人材を手放すことにつながります。

(3)の継続雇用制度は、“再雇用制度”と“勤務延長制度”に分かれます。雇用関係中断の有無がポイントで、いずれも対象者の選定基準や雇用形態、雇用期間などを自由に決定できます。ただし、賃金減額などの条件変更が行われることが多く、労働者のモチベーションが低下し、人材流出につながるおそれがあります。

いずれにしても、退職金制度や社会保険制度を同時に見直すことを忘れないでください。労働者が納得して働いてくれる環境を整えることも会社の務めです。