

皆さんは
正しい選択ができますか？

人材定着率を高めたい！

働きやすい

\ 3つのケースから学ぶ /

環境整備のために
実施すべきこととは？

ケース
1

仕事の教え方

働き方改革！

採用した中途社員が3日で辞める会社。
社長が料理に学んだ対策とは？

▶ 3ページ

ケース
2

コストのかけ方

スタッフの定着率を高めたい

とんかつ屋オーナーが気付いた方法とは？

▶ 11ページ

ケース
3

コストの考え方

これじゃ無銭飲食と同じ？

有給休暇を与えられない社長が気付いた
大事なこと

▶ 21ページ

経営センスチェックとは？

経営に役立つ会計ノウハウを、①ストーリー形式の読みやすい記事と、②3択クイズで、楽しく学べる、③無料の Web コンテンツです。

毎月 3、13、23 日に最新記事を掲載。全 10 業種、200 本を超える記事が読めます。

MJS のシンクタンク、MJS 税経システム研究所がお届けしています。

<https://www.mjs.co.jp/topics/keieisense/>

だから今回このテーマを選びました

春爛漫。4 月から新入社員や中途社員を迎えた企業もたくさんあるかと思います。雇用の流動化が進む昨今とはいえ、せっかく入社した社員がたちまち退職してしまうと、人員を補充したり、予算や計画が狂ったりと、そこには一定のコストが発生します。そこで Vol.5 では、社員の退職を減らしたいと考える皆さまのヒントになりそうな記事を、200 本を超える経営センスチェックの記事の中から 3 本ピックアップしました。今回ピックアップしたのは…

- 先輩社員が業務多忙で仕事を教える時間が無いため、新入社員が辞めてしまう
- 給料アップが見込めないため、社員が辞めてしまう
- 有給休暇が取りづらいため、社員が辞めてしまう

こういった、社員が辞めがちな状況を舞台にした記事です。

社員が退職していく理由は様々ですが、働きやすい環境にすることでモチベーションアップにつながり、ひいては業務にも良い影響を与えます。

企業は、人材や資金に限りがある中で働きやすい環境を整備しなければなりません。そのような皆さまにとり、少しでも気付きのある内容になっていれば幸いです。

新しい仲間が増えるこの時期に、ぜひご一読ください。

あなたは全問正解できるでしょうか？

あなたの経営センスをチェックしてみましょう。今すぐトライ！

MJS 税経システム研究所 より



仕事の教え方

質 問

あなたは、売上が急成長している IT 企業の社長です。企業規模の拡大に伴って中途社員を採用するものの、先輩社員に仕事を教えてもらえないと言ってすぐに辞めてしまいます。この状況で、あなたが社長なら次のうちのどの指示をしますか？

パターン 1

中途社員に対し、先輩社員の背中を見て仕事を覚えるよう指示をする

パターン 2

管理部長に対し、中途社員向けに 1 週間の研修を実施するよう指示をする

パターン 3

先輩社員に対し、仕事の手順をすべて書き出すよう指示をする



この質問をイメージして次ページ以降のストーリーをお読みください。

働き方改革！

採用した中途社員が3日で辞める会社。

社長が料理に学んだ対策とは？

社員数が増えて、ますます企業規模が大きくなるベンチャー企業

「みろくドットネット」は創業5年目のベンチャー企業です。売上は右肩上がり、社員の人数も3年前の5倍にまで増えました。

毎週月曜日の全社朝礼。今日も5人の中途入社社員が全社員の前で挨拶しています。



中途社員：今日から入社しました！ 一日も早くみろくドットネットの一員として力を発揮できるよう頑張りますので、よろしくお願いします！

今でこそ順調に社員数が増えているみろくドットネットですが、1年前まではいくら中途社員を採用しても、すぐに辞めてしまうため苦労したのです。

1年前 —— 中途採用した社員が3日で辞めた！

1年前のある日、社長が社長室で仕事をしていると、ドアをノックして社員が入ってきました。彼は3日前に入社したばかりの期待の社員、A君です。



A君：社長。残念ですが、僕はこの会社にはついていけそうにありません。今日で退職させていただきます



社長：えーっ。たった3日だぞ。一体何があったんだ？



A君：実は、先輩社員のXさんに仕事を教わろうとしたのですが、忙しいから待っていてくれ、の一点張りで、何も仕事ができないんです



社長：そんな理由で辞めるのか？ 何とかするから考え直してくれ

A君と別れた後、社長はすぐに管理部長を呼びました。



管理部長：うちの会社は社員を採用してもすぐに辞めてしまいます。退職する社員に話を聞くと、皆、先輩社員から仕事を教えてもらえない、自分の居場所がないと言うのです



社長：みんな忙し過ぎて中途入社した社員に仕事を教える時間さえないってことか…。一体どうしたらいいんだ？

質 問

あなたは、売上が急成長しているIT企業の社長です。企業規模の拡大に伴って中途社員を採用するものの、先輩社員に仕事を教えてもらえないと言ってすぐに辞めてしまいます。この状況で、あなたが社長なら次のうちのどの指示をしますか？

パターン 1

中途社員に対し、先輩社員の背中を見て仕事を覚えるよう指示をする

パターン 2

管理部長に対し、中途社員向けに1週間の研修を実施するよう指示をする

パターン 3

先輩社員に対し、仕事の手順をすべて書き出すよう指示をする



解答は次のページへ

パターン 1



答え 中途社員に対し、先輩社員の背中を見て仕事を覚えるよう指示をする

昔の職人は先輩の背中を見ながら仕事を覚えていきましたから、それも一つのやり方かもしれません。しかし、今の時代、それでは社員が辞めてしまいます。他の方法を考える必要があります。

パターン 2



答え 管理部長に対し、中途社員向けに1週間の研修を実施するよう指示をする

管理部長が中途社員向けの研修を実施すれば、中途社員も会社についての理解が進むかもしれません。しかし、実際の業務がスムーズにできるようになるとは限らないので、他の方法も考える必要があります。

パターン 3



答え 先輩社員に対し、仕事の手順をすべて書き出すよう指示をする

実は、社長がとった行動はパターン3だったのです。仕事の手順をすべて書き出させるようにしたのは、一体なぜなのでしょうか…。

料理初心者の社長でもおいしい料理ができた！

中途社員が3日で退職した翌日は土曜日でした。その日、社長の妻はママ友たちと日帰りのバスツアーに出かけました。そのため、社長が小学生の息子二人のために昼ごはんを作ることにしました。

しかし社長はまったく料理をしたことがありません。



社長の心の声：<料理なんてインターネットでレシピを調べれば誰だってできるはずだ>

そして、社長はインターネットで大好きな豚キムチのレシピを見つけました。まずは、豚肩ロース肉をフライパンで焼き、その肉を一度お皿に移して、今度はキムチを炒め、水分が飛んだところで、野菜と先ほどのお肉を入れてふたをして…。こうして完璧な豚キムチが完成しました。



社長：さあ、昼ごはんができたぞ。おいしそうな豚キムチだぞ



息子たち：パパは料理もできるんだね。すごいな～



社長：これぐらい簡単さ。さあ食べなさい



息子たち：ひ～、から～い！ こんな辛いのが食べられないよ



社長：えっ、そうか？ ちょっと食べてみよう。むしゃむしゃ。何だ、おいしくできているじゃないか。でも…、さすがに小学生には辛かったかな…

そのとき、社長の頭にひらめきました。



社長の心の声：<そうだ。うちの社員も、中途社員に仕事を教える時間がないのなら、教える内容を料理のレシピのように紙に書き出しておくようにすればいいんだ！>

翌週、社長は入社するとすぐに管理部長を呼びました。



社長：社員が忙しくて中途社員に仕事を教える時間がないのなら、時間を見つけて、予め料理のレシピのように仕事内容を書くようにさせてはどうだろうか？



管理部長：なるほど。業務の手順書ですね。それはいい案ですね！



社長：手順書っていつのか？



管理部長：そうです。業務マニュアルなんて言うこともあります。業務内容がマニュアル化されれば、突然社員が会社を辞めても対応できます

こうして、全社員に対し、仕事の具体的な内容や作業手順をマニュアルのような形式で書き出すよう指示をしました。そして、中途社員にはそのマニュアルを見せて仕事を説明するようにさせたのです。

その結果、中途社員は業務マニュアルを見れば仕事ができるので、先輩社員に時間をとらせることが少なくなりました。同時に、中途社員がすぐに業務内容を覚えることができるようになりました。こうして、以前より早く中途社員が戦力になり、社員の残業時間も少なくなったのでした。

 ワンポイント解説

「業務の手順書」「業務マニュアル」

業務の内容や手順を記載した手順書・マニュアルであり、これによって作業の標準化をはかることができ、誰でも同じように業務ができるようになります。手順書やマニュアルがあれば、入社したばかりの社員でも仕事をスムーズに始められますし、突然社員が退職した場合でも、他の社員がその業務を担当しやすくなります。

業務の手順書を作成してみよう！

業務の手順書があると、経理業務を行う際にも、ミスなく効率的に進めるのに有効です。是非業務の手順書作成に取り組んで頂きたいところです。

以下、参考までに、経理業務に関わる手順書の例と、手順書作成の際の留意点を挙げてみます。

【手順書の例】

< 現金及び預金 >

NO	手順	実施者 実施日	関連 資料
1	現金及び預金残高明細表の残高と、補助元帳、総勘定元帳及び試算表の残高とを照合する。一致していない場合は…		
2	期末残高について期間比較等の分析を実施し、顕著な増減の有無及びその理由を調査する。…		
3	現金残高明細表と現金実査表とを照合する。…		
4	預金残高明細表と、取引金融機関からの残高証明書とを照合する。…		
5	…		

(手順書作成の際の留意点)

- ・担当者に作業の内容が分かるように、平易な用語で具体的に記載する。
- ・必要な手順の抜けがないか、順番は適切かなどを確認する。
- ・当該作業を行う目的などを補足説明する。
- ・資料の変更やこれまでに生じたミスなどを踏まえ、適宜アップデートする。



コストのかけ方

質 問

なかなか給料アップができずスタッフが定着しないことが
悩みのとんかつみろく。あなたが経営者なら次のうちのどの
行動をとりますか？

パターン 1

ない袖は振れない
のだから、なんと
か社員を説得する

パターン 2

本当に現在の状況
では給料アップの
資金をねん出でき
ないのか調査する

パターン 3

銀行借り入れを行
うなどして、給料
アップのための資
金を作る



この質問をイメージして次ページ以降のストーリーをお読みください。

スタッフの定着率を高めたいとんかつ屋 オーナーが気付いた方法とは？

やる気のあるスタッフが育つ店

とある県に店内はいつもスタッフの活気で満ちあふれ、この活気を体感することで来店客も元気になってしまうことで有名なとんかつみろくというとんかつチェーン店があります。多くの飲食店が人材の定着に頭を悩ませる中、とんかつみろくでは、やる気のあるスタッフが育つだけでなく、長く働いている者が多いのです。今では、ライバル店から羨望（せんぼう）のまなざしを向けられるとんかつチェーンになりましたが、実は数年前までは真逆の状態だったのです。ちょっとその頃の様子をのぞいてみましょう。

数年前 — 見る見る下がるモチベーション

ある日の営業時間終了後、スタッフルームでは社長が通りかかったのに気付かず、こんな会話が展開されています。



Aさん：はー、中小企業は定期昇給なんて望めないって聞いてたけど、まさか一生この給料のままなんてことないだろうなあ…



Bさん：おい、知ってるか？ あっちのイタリアンの店の給料。うわさで聞いたんだけど、働きぶりによってはウチよりだいぶもらってるやつもいるみたいだぜ



Aさん：本当かよ。ウチは頑張ってるけど給料上がりそうもないよなあ…。なんかモチベーション下がってきた



Bさん：だろう？ あのイタリアンの店、人も募集してるみたいだし、
ちょっと話聞いてみようかなあ

そんな二人のやり取りを偶然聞いた社長は焦りました。



社長の心の声：<ウチには給料アップするだけの余裕はない。でも、このままだとせっかく育ててきた社員がライバル店に流れてしまう。一体どうすればいいんだ…>

いい案が思いつかないまま月日は過ぎ、ライバル店の給料のうわさが広がったとんかつみろくのスタッフのモチベーションは見る見る下がり、ついには接客や調理などオペレーションにも大きな影響が出るほどになっていきました。

質 問

なかなか給料アップができずスタッフが定着しないことが悩みのとんかつみろく。あなたが経営者なら次のうちのどの行動をとりますか？

パターン 1

ない袖は振れないのだから、なんとか社員を説得する

パターン 2

本当に現在の状況では給料アップの資金をねん出できないのか調査する

パターン 3

銀行借入れを行うなどして、給料アップのための資金を作る



解答は次のページへ

答え ない袖は振れないのだから、なんとか社員を説得する

パターン 1



確かに、社員のモチベーションや、会社に貢献しようとする想いは、給料だけで上がるわけではありませんよね。例えば、今は給料が少なくても社長の夢を一緒にかなえたい! そう思ってもらえるなら、無理して給料アップしなくても社員は付いて来てくれるかもしれません。お金とは別の社員の心をつなぎ留める何かが自社にはあるか考えてみるのも一つの手です。

答え 本当に現在の状況では給料アップの資金をねん出できないのか調査する

パターン 2



実は、とんかつみろくの社長が選択したのはパターン2でした。資金に余裕がない中で店舗を運営してきた社長にとって、当初は、給料アップなんて支出が増えることはできるだけ避けたいというのが正直な気持ちでしたが…

答え 銀行借入れを行うなどして、給料アップのための資金を作る

パターン 3



借入れをしてまで自分たちの給料アップを考えてくれるなんて、社員はきっと社長のおとこ気を感じ入ってくれることでしょう。資金不足で苦しいときこそ手を差し伸べてくれる、そんな関係を金融機関と築けているなら、借入れを考えることも一つの手です。ただ当たり前ですが、借りた金は返さないといけません。また、この給料アップによって、少なくとも給料アップ分と借入利息分を上回る効果が出なければ、さらに資金状況が悪化しかねませんので、注意する必要があります。

ターニングポイントは費用の考え方を変えたことだった

ある日、社長が自宅に帰ると娘が妻にお小遣いアップの交渉をしている真っ最中でした。



娘：ねー、お願いお母さん！ あと 5000 円だけでいいから



妻：何言ってるの！ 前にも増やしてあげたばかりじゃない。そんなにほいほいお小遣いをアップしてあげられるほど、ウチは裕福じゃありません！



娘：だったら、今 2 週間に 1 回、業者さんにお家を掃除してもらってるけど、私が毎週掃除するよ！ そうすれば業者さんは 1 カ月に 1 回くらいで済むから、その分浮くでしょう？



妻：また最初だけうまいこと言って。そんなの続いた試しがないでしょう。それに何でそんなにお金が必要なのよ？



娘：どうしても自分でお金をためて買いたいものがあるの！



妻：一体何を買おうとしてるのよ？



娘：…



妻：まったくもう。とにかく、あなたにとって毎週掃除をしてもいいと思えるくらい、やる気が高まることなのね。分かったわ。やってみましょう



娘：本当にいいの？ お母さんありがとう！

そのやり取りを聞いているとき、ふいに社長は気付いたのです。



社長の心の声：＜そうか。娘はウチの支出を増やすことなく自分の小遣いアップを実現した。それは、掃除という自分にとって嫌なことを毎週するほどのすごいモチベーションになるんだな。会社も同じじゃないか。何かもっと削減できる支出を見つけて、それを給料アップなど社員のモチベーションにつながる支出の方に回すことができれば…＞

これを実現するために社長が取り組んだのが“費用の色分け”と称する取り組みでした。



社長：費用にも、できるだけ減らすべき費用と、目的によっては増えてもいい費用とがある。だから、それがきちんと区別して見えるようにしよう

その結果、とんかつみろくでは、支出を減らすべき費用を“コスト”、支出が増えてもいい費用を“投資費用”と名付け、それぞれの費用に対する見方を見直していくことになりました。

今の活気あふれる状態があるのも、この取り組みが重要な転換点の一つだったのです。

こうして、とんかつみろくでは、接客や調理のスキルアップのために一流と言われているお店へ客として食べに行ったり、社員が研修を受けたりといった社員教育のための支出などについても、給料アップと同様、社員のモチベーションアップのための“投資費用”として、材料ロスや余剰在庫などは削減すべき“コスト”として色分けするようになっていきました。



ワンポイント解説

「できるだけ減らすべき費用」と「目的によっては増えてもいい費用」

収益が一定であれば、費用を削減することで利益を増やそうとすることもできるでしょう。しかし、かけるべき費用を削減したことで、将来の収益が減少し、結果的に将来の利益が大きく減少してしまうということもあります。将来の収益獲得のために必要な費用をかける一方で、無駄にかかっている費用はできる限り削減するなど、メリハリを付ける必要があるでしょう。

勘定科目別の費用発生額の比較増減・予算超過の度合いを見える化しよう！

勘定科目別の費用発生額の比較増減・予算超過の度合いを見える化しよう！

費用のムダ遣いをしないためには、予算を設定したり、タイムリーに実績を把握したりすることが効果的です。また、将来への投資として積極的にかけたい費用も、予算をとった上で支出することが望まれます。

□ 費用発生額の比較増減や予算超過の度合いの見える化

勘定科目別の費用発生額の増減分析をしたり、予算超過の度合いをチェックしたりする際、たくさんの勘定科目がある中、人の目で著しい増減の有無を見ていこうとすると、時間もかかりますし、見落としも起こります。そんなときには、MJSシステムの乖離チェック機能が効果を発揮します。前年同期で大きく増減している科目や、予算を超過した科目などには色が付くため、増減度合いが一目瞭然です。

5. 基本システム概要 [日常処理 - 20]



■ 乖離チェック

予算や前年実績と当期実績の乖離が発生した場合、当期実績欄に背景色を付けることで警告をすることが可能です。

科目	予算	前年実績	当期実績	増減	増減率	予算超過
3000 総務費	10,000,000	9,800,000	10,200,000	200,000	2.0%	0
3100 人件費	5,000,000	4,900,000	5,100,000	200,000	4.1%	0
3200 経費	5,000,000	4,900,000	5,100,000	200,000	4.1%	0
3300 雑費	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
3400 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
3500 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
3600 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
3700 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
3800 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
3900 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
4000 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
4100 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
4200 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
4300 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
4400 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
4500 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
4600 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
4700 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
4800 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
4900 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
5000 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
5100 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
5200 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
5300 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
5400 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
5500 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
5600 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
5700 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
5800 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
5900 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
6000 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
6100 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
6200 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
6300 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
6400 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
6500 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
6600 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
6700 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
6800 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
6900 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
7000 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
7100 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
7200 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
7300 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
7400 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
7500 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
7600 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
7700 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
7800 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
7900 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
8000 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
8100 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
8200 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
8300 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
8400 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
8500 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
8600 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
8700 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
8800 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
8900 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
9000 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
9100 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
9200 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
9300 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
9400 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
9500 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
9600 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
9700 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
9800 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
9900 雑益	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0
10000 雑損	1,000,000	950,000	1,050,000	100,000	10.5%	0

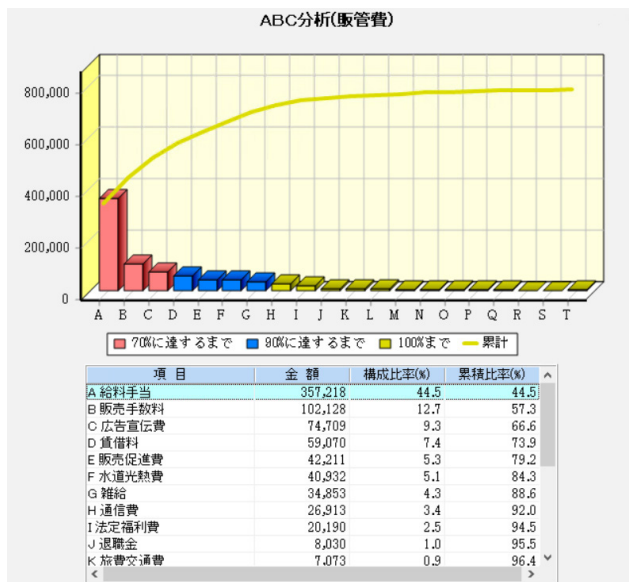
- チェックパターンを事前設定
あらかじめ予算や前年実績と当期実績の乖離が何パーセント以上の割合に警告するかを設定し、P/L科目の会計科目ごとに乖離チェックを行うかを設定します。
- 乖離チェック結果
設定した乖離率に応じて、勘定科目毎に印刷時に背景色を出し、一目で異常を認識することができます。準に応じて色を付けることも可能です。

MJSLINK DX 財務大將
製品紹介資料より抜粋

□ 重点的にウォッチする費用

費用にはたくさんの勘定科目があるので、各勘定科目を漫然と眺めるのではなく、メリハリを付けてウォッチしたいところです。そんなときには、MJSシステムのABC分析機能が効果を発揮します。最重要科目（Aランク）はどれか、それに準ずる重要科目（Bランク）はどれか、ABC分析を使って見極め、メリハリを付けて管理するのも良いでしょう。

■ ABC分析



MJSLINK DX 財務大将
(経営分析)
ABC分析機能の利用例

● MEMO ●



コストの考え方

質 問

取引先からの無理な要求にも対応するため、社員に有給休暇を与えられないミロク通信。あなたが経営者なら次のうちの行動をとりますか？

パターン 1

有給休暇の重要性は認めるが、人手不足のため、これまでどおり見て見ぬふりをする

パターン 2

未消化の有給休暇を買い上げることにする

パターン 3

有給休暇分も必要なコストと認識し、それを回収できる経営を目指す



この質問をイメージして次ページ以降のストーリーをお読みください。

これじゃ無銭飲食と同じ？

有給休暇を与えられない社長が気付いた 大事なこと

社員同士の会話も弾むホワイト企業

インターネット関連の情報通信業を営むミロク通信では今日も社員同士の会話が弾んでいます。普通、こうした業界では社員同士の意思疎通はメールで行われますが、ミロク通信では積極的に社員同士が直接話すことで良好なコミュニケーションが取れており、売上も伸びています。

しかし、数年前のミロク通信はこのような状態ではありませんでした。

数年前 ——ブラック企業一歩手前の状態



社員：えー、また仕様変更ですか？ これで3回目ですよ。絶対納期に間に合うわけありませんって



社長：まあ、そう言わずになんとか頼むわ



社員：いや、仕様変更しておいて納期が同じなんて、明らかに契約違反でしょう。ガツンと言ってやってください



社長：その通りなんだけど、うるさく言って次の注文が来なくなったら考えると…



社員：もう4日も会社に泊まってるんですよ。これじゃあうちの会社もブラック企業と呼ばれますよ。入社して1年たらずに辞めてったヤツも何人かいましたし…。ウチにも有給休暇の制度、ありましたよね。あー、休みを取って、リフレッシュしたいなあ



社長の心の声：＜有給休暇かあ、しばらくぶりに聞く言葉だなあ…＞

質 問

取引先からの無理な要求にも対応するため、社員に有給休暇を与えられないミロク通信。あなたが経営者なら次のうちどの行動をとりますか？

パターン 1

有給休暇の重要性は認めるが、人手不足のため、これまでどおり見て見ぬふりする

パターン 2

未消化の有給休暇を買い上げることにする

パターン 3

有給休暇分も必要なコストと認識し、それを回収できる経営を目指す



解答は次のページへ

パターン 1



答え 有給休暇の重要性は認めるが、人手不足のため、これまでどおり見て見ぬふりをする

▶ 年次有給休暇は労働基準法で定められた労働者の権利です。その取得率は全国的に低く、また権利は2年間で消滅してしまいますが、それを理由に見て見ぬふりをし続けるのは、経営者としての正しい姿でしょうか。

パターン 2



答え 未消化の有給休暇を買い上げることにする

▶ いわゆる有給休暇の買い上げです。これは違法ではないとの見解（労働政策研究・研修機構年休の法的意味 2016）もあり、実際行われてもいますが、労働基準法では、有給休暇を与えなければならない、と規定されているので、金銭を支給しても与えたことにはならないという見解も有力です。

パターン 3



答え 有給休暇分も必要なコストと認識し、それを回収できる経営を目指す

▶ 有給休暇は企業が負担しなければならない社会的責任です。もし有給休暇にあてるはずの時間分を働かせたことになれば、その人件費分を企業はタダ乗り (free ride) していることになり、正当な競争をしていないことになりますので、…。

新卒3年後定着率が高い会社

やせ細っていくようにも感じられる社員の姿を思い浮かべながら、社長はどうしたら社員が働きやすい職場になるのか思い悩んでいました。そんな中、気を晴らそうと久しぶりに飲みに出掛けました。



店員：社長さん、お久しぶりです。今日は浮かない顔をしていますね。仕事で何かあったんですか？



社長：うん、少しね。取引先から無理難題を言われて、そのしわ寄せのコストは全部、ウチが負担するのよ



店員：あー、タダ乗りね



社長：タダ乗り？



店員：だって、そうじゃない。お金を払わずにサービスを手に入れるんだから。私たちの業界では無銭飲食とも言うわね

社長はこの何気ない会話にハッとしました。それは取引先に対してではなく、社員に対してでした。



社長の心の声：<しまった。取引先が当社にしているのと同じことを私は社員にもしていたんだ。与えるべき休みを与えずに働いてもらうのは、まさにタダ乗りと言うか搾取同然だわ>



社長：悪いけど、今日は帰るわ。おおっと、支払いね。お釣りはいいから



店員：毎度あり～。また寄ってね

低価格競争の負の連鎖に気付いたミロク通信の社長は、社員を集め、率直に言いました。



社長：これまで残業手当や休日手当を払っているからと、みんなには休日返上で働いてもらってきたわ。そんな私が言うのも変だけど、あなたたちに必要なのは休暇よ。みんなが持てる能力を十二分に発揮できるように、有給休暇の取得に積極的になろうと思う



社員：…



社長：驚くのも無理はないでしょう。ただ今までのやり方ではあなたたちに有給休暇を取られると会社はつぶれてしまう。人手が足りない分、人を補充するとしたら会社の費用も増えるだろうしね



社員：確かにそうですね



社長：だから、通常業務にばかり追われるのではなく、ぜひ頭をリフレッシュさせ、下請けから脱却するためのアイデアを皆で出し合いましょう。そして、よいものについては積極的に実行していこうじゃない！

この話を聞いて、涙ぐむ社員もいました。妊娠3カ月と分かり、退職を考えていた女性です。

幸い、取引先のいくつかがミロク通信との取引を継続したいと態度を軟化させてくれたり、社員のアイデアで開発したスマホアプリがヒットしたりして、売上が伸びてきました。この結果、休暇中の人手不足を派遣社員でまかなっても十分やっつけられるようになっていきました。

こうしてミロク通信は、休みが取れる、働きやすい職場として社員から評価されるようになり、新卒3年後定着率が非常に高い会社として歩み始めたのです。



ワンポイント解説

「従業員定着率」

従業員が退職してしまうと、それまでにかけてきた採用・教育コストがムダになるだけでなく、新たな従業員の採用・教育コストがかかります。そればかりか、そもそも従業員が定着しない会社では、従業員の士気が上がらず生産性が低いなど、見えにくいムダも生じやすくなります。

ムダを生じさせないために従業員の定着は重要ですが、それには、給与水準・職場の人間関係・働きがいなどの他、休みが取れることも大きく影響します。

年次有給休暇の取得促進に関わる概要や、 企業のメリットを押さえておこう！

労働基準法が改正され、2019年4月より、使用者は、法定の年次有給休暇日数が10日以上全ての労働者に対し、毎年5日間、年次有給休暇を確実に取得させることが必要となっています。

年次有給休暇の取得は労働者の健康と生活に役立つではありません。仕事の生産性向上、企業イメージの向上、優秀な人材の確保など、企業にとっても大きなメリットがあります。

厚生労働省のサイトには、年次有給休暇取得促進に向けての特設サイトもありますので、ご興味のある方はご参照ください。

◆厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」

事業主の方向けのページ

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/kyuuka-sokushin/jigyousya.html>

- ・年次有給休暇制度の概要や、労働基準法改正に伴う2019年4月からの新ルールなどを把握できます。また、自社（or 自部署）の現状把握、働き方・休み方の実態把握ができる自己診断ツールも用意されています。

● MEMO ●

● MEMO ●

[制作]

MJS 税経システム研究所 会計システム研究会

齋藤 真哉 (さいとう しんや)

座長 横浜国立大学大学院教授

長谷川 恵一 (はせがわ けいいち)

顧問 早稲田大学商学学術院教授

山内 暁 (やまうち あき)

客員研究員 早稲田大学商学学術院教授

目時 壮浩 (めとき たけひろ)

客員研究員 早稲田大学商学学術院教授

片山 覺 (かたやま さとる)

客員講師 早稲田大学名誉教授

望月 明彦 (もちづき あきひこ)

客員研究員 望月公認会計士事務所代表、公認会計士

石王丸 香菜子 (いしおうまる かなこ)

客員講師・執筆者 石王丸公認会計士事務所、公認会計士

中島 努 (なかじま つとむ)

専任研究員 公認会計士

制作者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。

MJS 税経システム研究所

<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/>



経営センスチェック特別版のバックナンバーは、
左の QR コード、または下記 URL よりご覧いただけます。
<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/activities/works/>
(MJS 税経システム研究所のページ>活動内容>制作物のご紹介)



他の記事も読んでみたい方は
こちら！

毎月 **3** のつく日に更新！ >>

<https://www.mjs.co.jp/topics/keiseisense/>

最新記事と
バックナンバーは
こちらから！



Twitterで
最新情報をお
届け中！



株式会社ミロク情報サービス 税経システム研究所

〒163-0648 東京都新宿区西新宿 1-25-1 新宿センタービル 48 階

TEL 03-5326-0383 FAX 03-3343-5810

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。

https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info