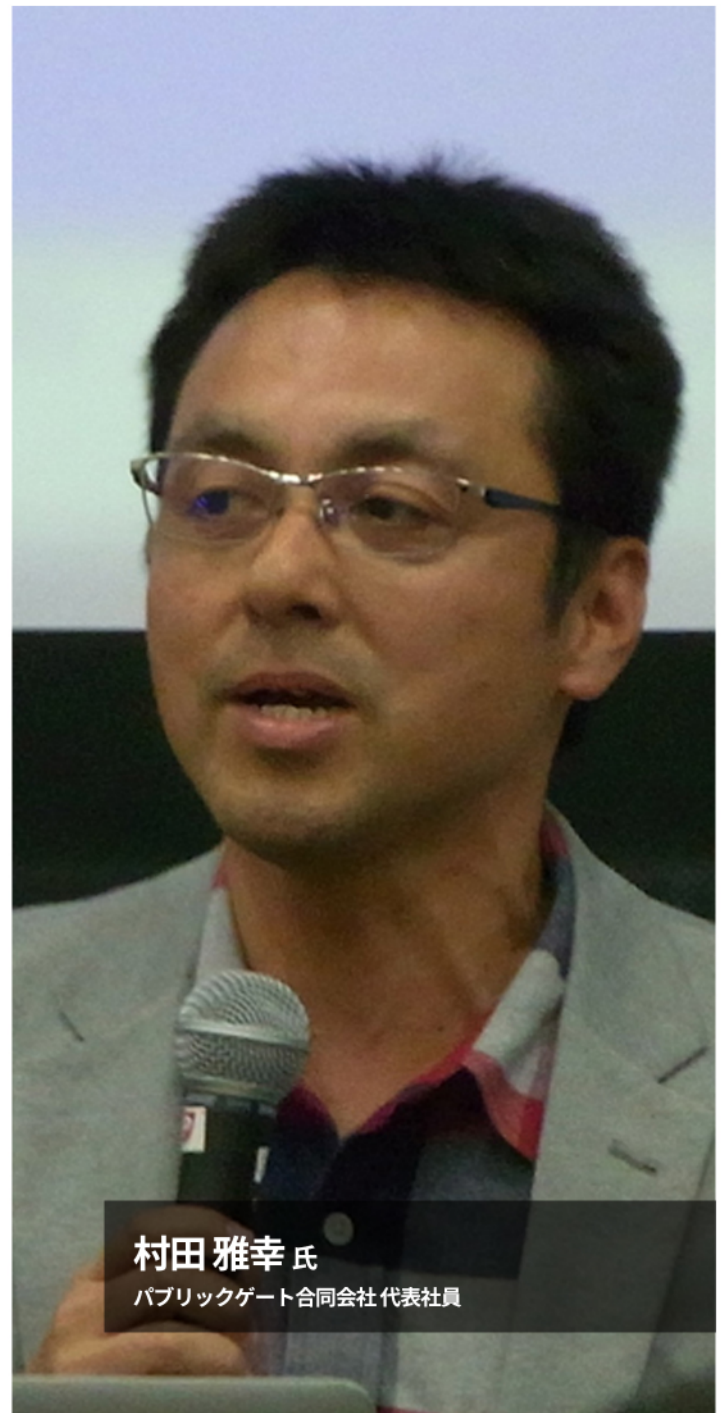


セミナー書き起こしレポート

SEMINAR REPORTS

”元東証上場推進担当役員”が語る！
上場を実現する”成長を加速させる組織創り”とは



SEMINAR REPORTS

- 1 第1部「IPOを実現する労務管理の基礎知識」……………3
- 2 第2部「成長加速を実現させる組織の共通点」……………12
- 3 パネルディスカッション「上場を実現させてきた企業の組織創り」……………17



森田 穰治 氏

社会保険労務士法人みらいコンサルティング
代表社員／特定社会保険労務士

第 1 部 「IPO を実現する労務管理の基礎知識」

IPO 労務というキーワード

改めましてこんにちは、只今ご紹介頂きました社会保険労務士法人みらいコンサルティングの森田と申します。本日一時間程私の方でお時間を頂いておりまして IPO を実現する労務管理の基礎知識というテーマでお話をさせて頂きます。

私が 2003 年からこのみらいコンサルティンググループに入りまして、当時はまだ中央青山監査法人というのがあり監査法人の 100% 出資子会社の中央青山 PwC コンサルティングという名前の経営コンサルティング会社に入社しました。当時は監査法人の先生と IPO を目指す企業様の監査法人のショートレビュー、証券会社のショートレビュー、受けたことのある会社様も多いと思いますが一緒に労務に関するショートレビューをやっていたのは 15、6 年前になります。IPO 労務というキーワードは当時はあまり聞きませんでした。

上場するにあたっての労務周りの整理というのは社会保険未加入の問題などが中心であった印象があります。IPO 労務という分野を監査法人の子会社というポジションでやることになり 15、6 年間やってきたところで実績やノウハウも溜まってきたと思います。その中でも本日は IPO 労務の中でも重要項目に絞ってお話をさせて頂きます。

自社の現状と課題の把握

お手元の資料にもありますが最初に第一ステップは全ての改善することの基本かと思いますが最初に自社の現状と課題を把握するということです。IPO 労務においても自社で今どの程度出来てるのか出来ていないのかよく人間ドックに入るイメージで調査を受けてくださいとい

う話をしますがまず第 1 ステップは現状を知ることです。

労務コンプライアンス調査とは

2 ページにありますのが、労務コンプライアンス調査です。いわゆる短期調査のメニューを私どものサービスメニューとして労務コンプライアンス調査と呼んでいます。あくまでも短期調査ですので労務管理体制全般の確認をさせて頂きそれをレポートにまとめてご報告するサービスになります。実はこの労務コンプライアンス調査はロゴを作って商標登録しているので同業の皆様も労務監査などの名前でされていることが多いですが労務コンプライアンス調査という名前はおそらくは私たちしか使っていないと思います。

資料に調査の流れを書いています但是这は例というか私どもが実際にやっているサービスの流れになります。①事前資料確認は、通常は人事関連の規程と各種勤怠管理など帳票類をお預かりしたものに目を通し、②調査は、実務担当者にインタビューをさせて頂きます。そこから課題をまとめて③報告書を作り、④報告会の実施という流れでやらせていただいております。大体一か月くらいで完了するサービスになりますがこのような形で弁護士先生でも結構ですし労務に関して詳しい方に一度レビューをしてもらうことは一番最初のステップとしては必要なことかと思ひます。

課題解決に向けた具体的な検討

次の 3 ページに第 2 ステップと書きましたが課題解決に向けて具体的な検討開始と最初の現状把握したらそれをどのように改善するかという流れになります。4 ページを見て頂くと今回の IPO を目指すというテーマ

になっていますので IPO 審査の流れと労務における整理事項という形で整理しています。

申請期に上場という枠を書いていますですがそこから遡ってどのタイミングでどんなことが必要かということが書いてあります。ただ、あくまでも理想形であって理想通りにいかないことも多く 1～6 まで番号がある中で 1 番目のタスク内容は労務コンプライアンス構築期間とありますが、3 期前からになっています。そんなに前から出来る会社様は少なく実際私共もご支援をさせて頂く時は直前期に入ってからとか直前前期の終わりごろから関わらせていただくことが多いかなと思います。ただ 3 番目に過去勤務債務の解消が求められる期間とありますがこれは未払い賃金の話です。未払い賃金の時効は 2 年になりますから、本来は上場を目指すとなると直前前期の頭から適正な運用を将来に向かってやれるのが理想ではあります。

先ほど労務コンプライアンス調査といったものは理想としては 3 期前に実施して一通りの改善が終わって直前前期の頭から適正運用されるのが一番良いと思います。まだ上場のタイミングまでスケジュールが明確になっていない出来るだけ早く着手出来る企業様が一番最初の現状把握を出来るだけ早く実施し課題を見つけておいたほうが良いと思います。ですので証券会社の方とお話すると適正運用はいつから実施すればいいですかという話をすると直前期はせめてちゃんとしてほしいという話はよく聞かれます。直前期の 1 年間でも特に人事労務の問題においては未払い賃金の問題もあるので直前前期の頭からが理想ということはお伝えしておきたいと思います。

労働時間管理

5 ページをご覧ください。一つ目の労働時間管理、労務の問題で IPO を目指される以外でもそうなのですが労働時間管理はすべての起点になります。というのは時間を正しく把握すると残業代も正しく払いますし長時間労働が実際あるのかないのかも分かります。三六協定を守れているのか守れていないのか全ては労働時間を適正に管理しているかという所から始まります。当然 IPO の審査においても労務、労働時間管理は最重要事項になります。ここの入り口しっかりしていると全般的にしっかりしている会社かなという印象を与えられるくらい重要な項目になっています。

(お手元の資料の) 一番上にビックリマークが書いてありますが、「長時間労働に対する意識の面接指導があ

る」をしっかり実施するために、全ての労働者の労働時間を把握することがこの 4 月から義務付けられています。一番下の枠の中にも書いてありますが、これまでは割増賃金を適正に支払うために労働時間を客観的に把握するよう通達がありましたが、この 4 月からは健康管理面という意味で全てと書いたのはこの後のページでも対象者が出てきますが、管理監督者や裁量労働制の適用を受けている方も含めて労働時間をきちんと記録して下さいとなっていますので、管理監督者が記録をとっていない会社があればこの 4 月からはしっかり記録する必要がありますのでお気を付けください。また、いくつか「労働時間とは？」と労働時間の考え方を記載していますが、労働時間とは使用者の指揮命令下に置かれている時間であり使用者の明示または黙示の指示により労働者が業務に従事する時間は労働時間にあたります。明示は言葉の通りで業務命令として残業しなさいとか働きなさいというものです。黙示の指示と言われるものはなにか、例えばこれから三六協定を順守しなければいけないので、時間通りに働かなくちゃいけないのであまり残業できない、例えば上司が部下に 19 時だから帰れと言っているから、一方であの企画書は明日の朝出せと言ったとしたら結局明日早出なのか家でやるのかになります。家でやれとは言ってませんが実際には家でやれと指示しているのと同じようなものになる。そのようなものも含めて黙示の指示になります。あとは休日に出勤する、休日出勤の手当を払っていない、休日出勤のしたという事実を上司が把握しているかどうか、ただ事前申請が必要な休日出勤申請をしていなかった、申請がないから労働として扱わなくていいかという働いたことを知ってしまった以上はそれは黙認したということになります。それも含めて労働時間と考えなければいけないということもあつたりします。

次のような時間は労働時間に該当しますと 1～3 まで例示しています。従来から労働時間と考えられている項目なのでこれは後ほど確認していただければと思います。6 ページをご覧ください。労働時間管理の続きになりますがこの 4 月からすべての労働者の労働時間を管理することになりました。対象者は記載の通りで繰り返しになりますがいわゆる裁量労働制等のみなし労働時間制の人も含め管理監督者、要するに会社の中で雇用されている方なので役員の方は除かれますがすべての労働者の時間管理をすることが義務付けられています。労働時間を客観的に把握する方法は①のタイムカードもありますし②のように PC 等で勤怠システムを導入して記録を残すという方法が客観的に把握することになります。客観

的に把握するもの以外は自己申告制と呼ばれるものになります。自分が働いた時刻を手書きやする、エクセルに自分で入力するとかは客観的な記録ではなくて自己申告制による記録ということになるので例外的には認められていますけれどもそれ以外の制約事項はいくつか付いています。ですので原則はあくまでも記録を客観的に残してそれを本人が変更できない状況が必要になります。その意味では IPO の準備中の企業様でまだエクセルで管理しているという会社様には出来たらせめて勤怠システムは入れたいですねということはお伝えしています。というのは客観的な記録も取れますしこの後出てくる三六協定とかエクセルとか手書きですと残業時間の累計を出さなければいけない。勤怠システムですと設定した時間になるとアラートメールを飛ばすことも出来ます。そういう管理にしていけないとおそらく特に今後は働き方改革関連の法案の 4 月以降法改正で三六協定の上限の時間の管理も変わってきてますのでそういったところを手作業でやるのは難しくなっていますのでシステムは必要かと考えています。

一番下の記録の保存については勤怠記録は 3 年間保存が義務ですとお忘れのないようにしてください。7 ページを見て頂きますと一番上に労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドラインが 2017 年 1 月に出ていますけれども労働時間の状況を把握するというのはどういうことですかというのはそこに書いてあると通りです。始業終業の時刻をきちんと記録して下さいとあります。左側の原則が先ほど見て頂いたところで私が例外と言った自己申告制は右の枠の中にあります。

例外事項を良しとするためにきちんと労働者と管理する方に時間を例えば 1 分単位でしっかり管理しなさいとか働いた時間をちゃんと申告しなさいという説明をきちんとするというのが一つです。要するに適正に時間が申告出来るような説明や体制を整備するというのが制約事項としてあります。そこに乖離の把握、在社時間と乖離の把握と書いてありますがこういったものもあるのかどうか確認する所まで求められます。乖離は下に図を載せていますが在社時間というのは会社に出てきて会社を出ていくまでの一番長い時間であり通常はその内側に始業と就業がありますので当然出社と始業には乖離が生まれます。

もちろん就業と退社にも乖離が生まれます。こういったところが例えば出社してから始業まで 1 時間くらい時間が空いていると、この 1 時間は何をしていたんですかとなるのでそれが早出なのかそれとも労働ではなく

人によっては朝勉強しています、新聞読んでたりとか、ご飯食べてますとかありますので自己申告の場合は乖離が何なのかきちんと会社としては積極的に残しておいたほうが後々に労働時間ではないのかと言われたときに労働時間ではありません確認が取れています、という言い方が出来ると思います。

36 協定の順守

8 ページをご覧ください。二つ目に重要な項目はここだけピンポイントですが三六協定の順守になります。三六協定はご存知の通り違反している状態を非常に判断しやすい法令違反なのでしっかりと確認されます。三六協定に関する注意点も書いてありますが一つは適切に管理されているかそれから内容が適切なのかそれから協定の範囲内に時間外労働を抑える管理体制が整っているか。どちらかという一つ目と二つ目は気を付けやすいです。この管理体制の部分は難しく管理体制がないとどうやって守られてるかという質問に答えられないのでやっぱり管理体制がきちんと整っていることは重要かと思えます。

一つ目には適切な管理と文書と書いてますが、例えば本店、営業所、支店がある会社で本社だけ三六協定出してますという会社もありますがそれでは足りません。事業所ごとに三六協定をそれぞれ最低年 1 回の届け出をする必要がありますということが書いています。適切な内容というのはそこに期間と限度時間の平成 10 年労働省告示というのを載せていますがこれは今年 3 月まではこれでした。今度から法令によって定められていますので適切な内容というのはそもそも協定出来ないような時間で協定してないかどうか、そんなところが確認のポイントになってきます。一か月 45 時間、一年 360 時間、これが一番有名な時間だと思えますのでこれが最長です。1 年単位の変形労働時間制を採用している企業様はこれを 1 か月 42 時間、年 320 時間と読み替えますけどその範囲できちんと協定されているかというのが適切な内容かどうかという話になります。

この後出てくる特別条項、いわゆる月 45 時間で年 360 時間で収まりませんという場合にそれを越えることが出来るのがこの特別条項になります。次の 9 ページですが特別条項はおそらく三六協定に盛り込んでいる会社様もあれば使っていない企業様もあると思えますがそこに文章で 2 行ほど書いてあります。要するに特別な事情があるときに使える協定です。今回の働き方改革関連法案の中で上限規制という言われ方をしています。

三六協定の上限規制は特別条項にこの3月までは上限がなく、要するに月45時間を越えて100時間や120時間でも実質法令違反にならず協定することが出来ました。そこに上限を設定したのが上限規制の話になります。もちろん年間にも上限がつかまりました。なので特別条項の改正があったということになります。特別条項自体は臨時的に使うもので特別な事情と書いてありますが原則的には恒常的に使うものではなく突発事由に対して対応出来るように協定しているものになります。

時間外労働の上限規制

次の10ページを先にご覧下さい。三六協定の順守はIPO審査上に非常に重要視されています。大企業は今年4月1日から中小企業に該当する企業様は来年4月1日から法改正がスタートしています。何がどうなったか一番上のビックリマークですが三六協定で定める時間外労働に罰則付きの上限が設けられました。特別条項の月100時間、120時間というのはもう出来なくなりましたということです。三六協定の原則を考える時にそこに基本事項を載せています。

これはおさらいとして三つほど書いてますが労働基準法の中で労働時間、原則一日8時間、週40時間これを法定労働時間と呼んでいます。実際にはこれを一分たりともオーバーして働かせてはいけないのですが三六協定を届け出すことでこれを越えて残業させることが出来ます。もう一つは法定休日の考え方ですが労基法は原則一週間に一日の休日を与えなさいとなっていてこれが法定休日と呼ばれているものです。実際には一般的には週休2日がほとんどで週休2日で働いてる企業様が多いと思うのでその片方が法定休日、もう片方が法定外休日として会社の所定休日は週2日というのが多いと思います。

11ページを見て頂きますと今回の上限規制の内容です。原則としては従来の1ヶ月45時間、一年360時間という協定できる条件ですがこの月45時間、年360時間という限度時間には法定休日労働は含まずにカウントしていいことになっています。それが現状、今年の3月までそうでした。

それが4月以降どう変わっていくのかといいますと、臨時的な特別な事情がある場合という特別条項の所の改正内容ですけれども、特別な事情ってどういう時に使えますかというのがそこに書いてあります。通常予見することの出来ない業務量の大幅な増加とそれに伴って臨時的に原則月45時間、年360時間のこの原則の限度時

間を越えて労働させる必要があるとありますが、あくまでも臨時なので毎月毎月年12回使えるものではなくて一年のうち6か月6回までという上限が設けてあります。

6回というのは会社で6回ではなくて個人ごとに6回です。じゃあこの特別条項を適用したらどのくらい働かせることが出来るかという①～③になります。①は月100時間未満とあって新聞とか結構前に見たことがあるかもしれませんが月どんなに働いても100時間未満に抑えてください。時間外労働プラス休日労働と書いてありますがこの休日労働というのは法定休日労働のことを指しています。今までは月45時間というのは時間外労働だけ拾っていましたがこの特別条項の考え方、4月以降は月100時間未満というカウントについては時間外労働プラス法定休日労働を合算してカウントすることになります。

今までは法定休日に1、2、3回とカウントしていましたがそれが働いた時間を加算することになります。②は年720時間以内、これは年360時間を越えていい時間が720時間までということになります。こちらが時間外労働のみでのカウントします。③が今度2か月から6か月の平均をとって80時間以内、2か月3か月4か月の平均をとっていた時に常に80時間以内で収まるように時間外労働と法定休日労働の時間を合算してカウントする、こういう管理が4月以降必要になっています。この2か月から6か月の平均の考え方として、12ページをご覧ください。左側に現在と書いてあるのは3月までという見方をしているが改正後は4月以降です。現在と書いているのは先ほど見て頂いた法律上では残業時間の上限はなくて告示によって決まっていたものが改正後4月以降は法律によって上限時間が決まりましたとなります。その決まった内容は前のページで見て頂いた内容になりますが、次の13ページには2か月から6か月の平均を取る時にどう考えるか右の真ん中に米印で青字で書いてありますが2か月から6か月のカウントは三六協定の有効期間に縛られませんがあります。三六協定は通常年間なので4月から翌3月、1月から12月とか一年間で出していますが基本的にはずっと継続していきます。なので三六協定の有効期間をまたがってでも2か月から6か月の平均というのは常に80時間以内に抑える必要があります。

左の方の4月に当月と書いてます。当月何時間まで働かせることが出来ますかといった時に真ん中の下の方に前月に99時間の時間外をした場合に当月は61時間まで働けます。こういう管理をしてくださいとなりました。

14 ページをご覧ください。すでに新しい書式を大企業に該当する会社様はもう出したかもしれませんがこれが新様式になります。三六協定の新様式は中小企業は来年 4 月からになります。従来は三六協定は A4 横書き一枚分でその中で特別条項も書いてました。今度から特別条項を使う場合には一枚目と 15 ページの 2 枚目の 2 枚組になります。新様式はネットでワード形式でダウンロード出来ますけれどもこれを使う場合には特別条項を使うには二枚目も必要になります。細かい内容はここでは見ていきませんが先ほどの 99 時間、100 時間未満に抑えるとか年間 720 時間未満に抑えるとかそういう話に沿って協定の内容を記載することになります。

36 協定の有効期間

16 ページをご覧ください。既にご存知の方も多いと思いますが、うちの（会社の）三六協定はいつから新しい書式にする必要があるかという話ですが一番上ですが改正法は 2019 年 4 月 1 日以後の期間のみを定めている三六協定に適用です。この意味は例を見て頂いたほうが早いですが例えば三六協定の有効期間が昨年 10 月 1 日から今年の 9 月 30 日までという一年間で出している場合、大企業の場合この 4 月から新しい様式が必要になりますが、実際にはこの 4 月 1 日をまたいで一番最初に更新するタイミングです。ですからこの例でいうと今年の 10 月 1 日に出し直す三六協定から新様式で届け出をすることになります。

ということは当然新しい管理も 10 月 1 日からとなります。中小企業の皆様も考え方は一緒ですので来年の 4 月 1 日をまたいで最初に更新する時からこの新しい様式で出していただくようになります。もちろん前倒して 4 月から変えても構いませんが、原則考え方としては次に 4 月 1 日をまたいで出す時から大丈夫です。時間外労働の上限規制の適用除外は記載の通りですが自動車運転業務の方は現状の三六協定の上限を受けてません。いわゆる改善基準告示の中で規制されていると思いますがその辺りは猶予期間をおいて 5 年後適用されるとか建設の事業、これは業務と事業をあえて使い分けてますが建設事業・建設業の会社様はそこで働く総務経理の方を含めて適用除外です。ですから 5 年間の猶予があります。こういう適用除外があるということを改めて確認しておいてください。

管理監督者の範囲

ここから 3 つめの項目になりますが、17 ページをご覧ください。管理監督者の範囲はいわゆる労基法上の管理監督者は、IPO 労務の改善のお手伝いの中でも一番手間のかかる部分であります。管理監督者の範囲はどこまでが妥当かとありますがそもそも管理監督者とは法律にどう書いてあるのかというのは一番上の段にあります。労働基準法 41 条第 2 号に書いてあります。

事業の種類にかかわらず監督もしくは管理の地位にある者、これが労基法上の管理監督者になりますが細かいことは書いていないのでわからないということで下に古い通達を書いてあります。管理監督者とありますがその前に管理職と管理監督者の違いをあえて書いてありますがうちの会社で管理職と言っているのといわゆる労基法上の管理監督者は必ずしもイコールではない、イコールのほうが管理しやすいが使い分けでも構わないです。

青い丸の 2 つ目に管理職のうちに管理監督者に該当しない者には当然残業代を支払う必要があります。それをあえて払わないといわゆる名ばかり管理職という言われ方をします。管理監督者の通達はその下の枠の中にあります。経営と一体的の立場にあるものの意味であり、これに該当するかどうかは名称にとらわれずその職務と職責、勤務態様、その地位にふさわしい待遇がされているか否か実態に照らし合わせて判断すべきですとこれまた通達もぼやっとしています。なのでなかなかこうやっておけば大丈夫ですと言にくいので管理監督者の範囲は非常に難しいです。

次の 18 ページに私たちがざっくり管理監督者の範囲として大丈夫そうかなとイメージする時のフローみたいなものを載せてあります。左側にスタートと書いていますがそこに勤怠・報酬・権限等のチェックがたくさん入れば入るほど管理監督者性が高まるという見方をして頂ければと思います。なので該当項目数が多い少ないと書いてあり矢印を進んでいきますと構成割合が 10~40%、それから対象の満足度が高いか低いか、要するに該当項目を多く構成割合が全体の従業員に占める割合が少なく、対象者も自分は管理監督者だと満足している場合には管理監督者に該当する可能性が高いとそのようにざっくり見て判断してます。もちろん審査上はそんなざっくりは判断してくれませんのでそもそも対応が必要か必要じゃないか一番最初の段階ではこんな感じで判断しています。

もう少し細かく見ると次の 19 ページですが判断のポイントというところの一番は左側のフローに書いていた項目になりますのでチェック項目の例、あくまで例ですのでこれだけあれば大丈夫というわけではありません。

それから2番目にある全社員の内どの程度の割合かというのも目安でしかありません。労基署の判断するにあたって少ないほど良い。ですので10~15%程度なら大丈夫ではないかという話を私たちもしますがそれが必ずしも正しいわけではありません。それでも30~40%が管理監督者だと多いですと、おそらく審査上も多いですねというところから入って管理監督者の範囲が妥当だと考える理由を質問でたくさん聞かれることになります。1次質問から5次質問までいくケースもありますのでそうなる前に範囲を見直しておいたほうがいいんじゃないですかというケースも出てきます。

なので他の労働時間管理の問題と違って管理監督者の範囲の見直しは賃金制度にも影響します。残業代を払うことになったりしますので手間がかかるといったのはそのことです。もし管理監督者の範囲を見直さなければいけなくなると賃金制度も手を入れるケースも出てきます。なので出来るだけ早くうちはいけるかいけないかは確認しておいたほうが良いと思います。一番下の3番目の満足度、先ほどのフローにもありましたが本人が管理監督者だと納得しているかどうかというのは法的要素でもなんでもありませんが要するにトラブルになるリスクが高いか低いかということです。

当然満足度が低いとトラブルになるリスクがありますよねということです。20ページを見て頂きまして管理監督者の範囲を私どもが見直す時は基本的にはどっちかです。左側の現状維持か範囲を縮小する必要がありますねかどっちかの判断をします。現状を維持する時というのは例えばうちの会社は課長以上を管理監督者として現状維持で行きましょう、18%いるんですね、微妙ですねという場合でも現状維持と判断するならば矢印のまま下で判例上の要件をすべて満たしているか確認していきましょう、足らなければ補強していきましょうというやり方をして範囲を変えないという場合もあります。

ただ30%いるとなるとおそらく審査に突入してから見直してくださいと言われてたらそこから時間がかかりますのでいきなり当月1か月間で賃金制度の見直し出来ませんよねとなりますのでやるなら早めに範囲を縮小するという検討をするということもあります。そのメリットデメリットやらなきやいけないことを書いた改善のお手伝いの時に実施している例になります。いずれにせよ早いタイミングでうちはいけるかいけないのか範囲を見直す必要があるのかないのかは確認しておいたほうが良いと思います。

割増賃金の支払い

21ページの4つ目の項目になりますが、割増賃金の支払い、未払い賃金という話をしていますが未払いが無い状態にするのは必須項目です。そこに書いたのは会社が把握管理している残業時間は氷山の上の方(一角)でありもしかしたら未払いの残業があるんじゃないんですかというところで①~④まであります。①は端数処理と呼んでいますうちは時間30分単位で管理しているので30分未満は切り捨ててますよといった場合にそこは未払いになります。もしくは②割増賃金単価の計算の間違っていた場合は未払いの可能性あります。③固定残業手当いわゆるみなし残業制を入れています、これが適正じゃないとそれも否認されれば残業代を払っていないという扱いになることもあります。

それから④労働時間に該当する時間を労働時間として扱っていないような問題があると先ほども触れた通り残業代の時効は過去2年間でしかも今度5年に延ばそうということも検討されています。いきなり5年になることはないとは思いますがそうすると例と下のほうに書いているのは一人当たりこれくらいの未払い、要するに労働時間として扱っていない時間があつたとして積み上げると大きな金額になりますよという例を載せていますので参考までに見て頂ければと思います。インパクトを見ていただくために載せただけの表です。

未払い賃金発生パターン①

22ページを見て頂くと未払い賃金の発生パターンの①と書いてあるのは先ほどのいわゆる労働時間を15分とか30分単位で管理していてそれ未満を切り捨てているパターンです。この例は30分単位で管理していますが30分未満を切り捨てて残業時間が120分と表には出ているが実際に適正に1分単位で管理したら実は214分というのが正しい残業時間でしたとなるとここだけで94分足りていないことになります。これを同じような内容が100人いてそれが2年間だったら大きな額になりますとこれもインパクトを見ていただくために書いています。不用意に時間管理を15分未満カットなどをやっているとうような可能性がありますのでまずこれが1点目です。

未払い賃金発生パターン②

パターン2ですがこれは時間単価の算出が間違っている例になります。総支給月額 260,000 円の内訳と書いてありますが、①～⑤まで基本給から特殊勤務手当、ここの時間単価の算定基礎に入れるべき賃金というのが①（基本給）、④（営業手当）、⑤（特殊勤務手当）なんです。それをベースに計算したものを時間単価として 1,743 円になりますが誤った計算方法の場合は基本給だけで時間単価を出そうすると当然単価が下がりますので時間管理が完璧であってもそもそも時間単価が間違っていると未払いが発生するケースも意外とあります。これが 2 つ目です。

時間単価の算出方法

それに関連して 24 ページは時間単価の算出方法、これは計算式が決まっていますということです。計算式通りに計算する必要があります。ですから分母と分子、先ほどの算定基礎が間違っているのが分子、総支給月額に含める手当が足らなかった例になります。

割増賃金の算定基礎

その除外していい手当、分子から除いていい手当は 25 ページですが一番上の枠の中の家族手当、通勤手当、別居手当、子女教育手当に住宅手当、臨時に支払われる賃金、1 か月を超える期間にごとに支払われる賃金、これは正確に言うと名前だけではなくてここに該当する定義に合致した手当を払っている場合には残業単価の算定基礎から除いていいとなります。家族手当はミスはないが住宅手当は意外と（ミスが）あります。

上から 2 番目に住宅手当の説明が書いてありますが住宅に要する費用に応じて算定される手当を言いますので賃貸でいえば家賃 5 万円の所を 10% を住宅手当で払いますとすると、家賃 10 万円の方は 10% と要するに金額が変わってきます。変動するような住宅手当を払っている必要な要素になります。うちは賃貸住宅に住んでいる人に月額 10,000 円定額で払ってますという住宅手当はこの算定基礎から除ける住宅手当にならない。住宅手当という名称だけで除外すると算定基礎から間違っ除外したということになる。なのでこういったミスも未払いを発生する要素としてあります。

未払い賃金発生パターン③

26 ページは三つ目に固定残業代を入れている企業様は

意外と多いですが固定残業代は私は賛成派です。というのは効率良く働いている人が馬鹿を見るので一定の固定残業代は入れた方が良くと思います。ただそこに①～③まで要件を書いてありますがこの要件を満たしていないと否定されてそもそも払っている固定残業手当が全て単純に毎月払っている固定的な手当とみられる可能性があります。①は給与のうち固定払いの手当に該当する部分、それから手当に含まれる時間外労働時間数を明示しましょう、賃金規程にも記入し且つ労働条件通知書にも明示する本人にもちゃんとわからせる。②は実際の時間外労働、要するに残業代を計算した場合に固定残業手当の額を超えていればちゃんと差額を払う。

3 つ目はこれもわかりやすい意味で給与明細上も基本給と固定残業手当を分けて提示しましょうということです。良い記載例が左側になります。基本給が 165,000 円、役職手当 5,000 円に固定残業代が 37,500 円これが 30 時間相当の残業分ですよというものです。悪い例が右側で基本給が 202,500 円、基本給には時間外労働 30 時間相当を含むものとするところが誤りが分かりません。金額がいくらかはっきりわからないからこういう書き方をしていると場合によっては固定残業自体が否定されて全て基本給ですねということで残業単価がはじかれてしまうリスクがあります。

27 ページをご覧ください。これは先ほどの良い記載例、悪い記載例と分けていますが要するに時間単価が変わってきますという内容なのでここ自体はあとでお読みいただければと思います。要するに表示方法を間違えて 3 つの要件、これをきちんと満たしていないと固定残業自体が否定されてしまうことがあります。実際には IPO の準備中にここで退職者から未払い賃金請求されるケースは意外と多いです。

未払い賃金発生パターン④

28 ページをご覧ください。未払い賃金の発生パターンの 4 つ目ですけれどもこれは労働時間に該当するものとそうでないものを誤って扱ってしまうような形です。○をつけているのは労働時間に該当するもの、×は該当しないものと整理してありますが、これがすべて正しいというよりは自社でうちの会社の事例ではどうかというので同じような整理をしてほしいというものです。整理をしたものによって時間管理をする、労働時間に扱う扱わないものを整理してほしいというものです。

これを間違ってしまうと本来業務時間外に業務に関連する必須の研修を会社がやりました、全員参加しろよと

言ったけれどもそれは君たちの勉強のためなんだから残業代は請求出来ないとする業務命令で時間外に研修を受けていたので実際には労働時間ですよ、とかそういうものが未払いにつながる可能性がありますので、整理するといってもきちんと法律上の考え方に基づいて整理するをして間違っただけの取り扱いをしないことがこのポイントになります。29 ページは労働時間になるかならないかの考え方について書いたものですが時間の都合で省略します。

月 60 時間越えの割増賃金率

30 ページを開いてください。今回の法改正の中にあつたのでご参考までに入れていますが大企業は月 60 時間を超える残業をした場合には 50% 増しの割増賃金を払っています。中小企業の適用の猶予も廃止になりましたので 2023 年 4 月以降はこの 50% 増しが適用になります。少し先ですが 3,4 年後はすぐ来ますので今から少しずつ長時間労働を減らしておかないと月 60 時間越えの残業があった場合 5 割増しですから大きなインパクトになってしまいます。

過去勤務債務の清算

31 ページをご覧ください。過去勤務債務の清算とありますが先ほどの未払い残業が無いと断言出来ない場合にはおそらく証券様からきちんと検証してくださいと言われます。要するに未払いが過去 2 年の間にあるのかどうか、あつたらきちんと支払って清算してくださいという話が出るので必須では無いがきちんと残業代が払われていると断言できる状況になかった場合には確認する必要が出てくると思います。

その時に退職者も当然対象になりますので過去 2 年間遡った間に勤務実績のある退職者は時効の 2 年で消えるまでは権利を持っているので確認する必要が出てきます。ということをお考えするときちんに対応していないと退職者が多い企業様やもしくはあまり良い関係ではなく辞めた方にも未払い賃金があるかないか確認させてくださいということがあります。なのできちんと対応を早めにかとします。過去勤務債務の清算については必要か必要じゃないかという個別事情で判断します。

その他法改正、年 5 日の年次有給休暇取得

義務化

32 ページからその他今回法改正がありましたのでページ設けています。直接的に IPO 労務と関係するわけではありませんがこの 4 月から年次有給休暇の 5 日取得義務が始まっています。年次有給休暇の原則を書いているだけですのであとで読んでいただければと思います。

33 ページをご覧ください。現在というのは 3 月までの話ですが年次有給休暇とは会社が該当者に必要な年休の日数を付与すればよかったのです。極端な話本人申し出がなければ 1 日も取得させなくても違法ではありませんでした。ただ改正後この 4 月以降については 1 年間の中で積極的に労働者の希望を聞いて年 5 日を取得させることになりました。5 日取らせないと罰則の適用という話になります。実際は実務では労基署が入って確認されて是正勧告される順番になりますが罰則付きになっているのでここも当然法令違反という話になります。今までは無かった視点かもしれませんが IPO の審査の中でこの管理簿があるかどうか確認ポイントになると思います。34 ページは年次有給休暇の習得の義務化の内容を書いているが年休は基本 1 日単位で取得して 5 日間ですが半日単位でとって 10 回の換算 5 日でも義務を果たしたことになります。

ただ時間単位年休入れている会社様は 1 時間単位のもの 8 回取って 1 日とするカウントは年休取得には構わないが 5 日の取得義務にはカウント出来ません。あくまでも 1 日か 0.5 日かで取る必要があります。あと繰り返しになりますが 34 ページの一番下に年休管理簿といったものを必要とします。3 年間保存義務があるのでもしまだ用意出来ていないければご準備頂きたいと思えます。35 ページは年休管理簿の記載例です。こんな感じのものを記載、ご用意くださいということです。36 ~ 37 ページまでは基準日の考え方です。年休取得 5 日間の基準日というのは考え方はいくつかあるがパターンを書いてありますが原則付与された日を基準にしてください。ですからこの 4 月 1 日以降に最初に付与された日を起点に 1 年間、4 月 1 日一斉付与をとっている会社様でなければ個別に管理しますので一人一人何月何日と付与されていきますが、この 4 月 1 日以降最初に付与された日を起点として 1 年間管理していきます。その内容が 36,37 ページに例外と書かれているが考え方は一緒ですのでご参考にしてください。

38 ページに書いているのはパートさんとか短時間で

働く方は年休を比例付与しています。そうするとその人たちはいつから年休取得5日の義務を適用対象かというところの4月1日以降に最初に10日以上付与された日から対象です。なので、2年6月か月目で働いている例でいうと週4日なので2年6か月目以降で9日付与されたという方は対象外です。あくまでも10日以上付与されたタイミングから1年間カウントするという考え方になります。パートさんのいる会社様はそういう管理になります。39ページは就業規則の記載例です。今回の年休5日取得義務を受けて就業規則の改定は一つこの条文を追加することが必要なためまだ対応されてなければ、これを少し変える必要はありますが、就業規則に一文足すことが必要なのでご注意ください。

40ページは第三ステップとしていますが適切な人事労務管理体制の継続です。要するに気を付けなければいけないポイントは重要項目だけ取り上げてここまで触れてきました。実際には不備があった場合はそれを改善するわけですが改善した後に一番重要なのはそれを継続的に運用することです。41ページに継続的なモニタリングの重要性と書きましたが、管理監督者が幹部クラスにサービス残業を無くせともし経営者が言ったとしても三六協定順守をその管理職や現場の責任者は意識しますので残業月何十時間までと言ってそれを現場に徹底させることです。実際に効率化を図り徹底させるのはいいが場合によってはそこだけ悪く言えばそんたくして、越えてなければいいんでしょと、サービス残業となって隠れてしまうケースがあるのでその辺りは現場の責任者も含めて意識付けが非常に重要です。一番下の枠の中になぜ残業は長時間化するのか書きましたが、業務量の過剰、仕事の進め方が悪い、当然スキルや能力が仕事に合っていないというのがあります。最近減っているが上司がいるから帰りづらいやあとは生活残業になっていて残業して稼ぎたい、こんなケースも多いです。今まで時間管理していなかったがIPOを目指すので時間管理を入れたけどそもそも時間に対する意識が低くて徹底出来ないケースもあります。現場の責任者が一番現場を見れているので現場の責任者の意識と組織として様々な業務の見直しをやる必要があると思います。

最後になりますが42ページに最後と書きましたがそこに1,2,3と書いていますが重要ポイントの順守というのは先ほど見てきたように労働時間管理、割増賃金、三六協定といった項目ですがその順守はもちろん、将来に向かってどうやってそれを管理するかその管理体制が重要です。三六協定守るときに管理体制がないと守れない。チェックリストの活用も必要ですし2番目に運用

ルール of 明文化とありますが全てIPOにおいては人事労務だけではなく全て明文化がキーワードだと考えています。ルールがあれば明文化されていてその通りに運用されていることが重要です。3つ目現場の管理者が一番コントロールしているからこの方たちにルールをしっかり植え付けて理解しているかがポイントになります。ということで継続的なモニタリングが重要というところをお伝えして終了とさせていただきます。どうもありがとうございました。

川本周氏

株式会社アトラエ



第2部「成長加速を実現させる組織の共通点」

株式会社アトラエとは

はじめましてアトラエの川本と申します。宜しく申し上げます。私の方からは森田先生とまた違った観点で組織を成長させていくにはどうしたらいいのかというところをお話出来ればと思います。今回は弊社が運営をしている組織改善プラットフォームの wevox のご紹介というよりは、その前段階にあたってこれからの時代どういう組織運営をしていけばいいのか我々の会社の観点からお話し出来ればと思います。どうぞ宜しくお願いします。

早速、アトラエ知ってますよという人いらっしゃったら手を上げてもらえますか。ありがとうございます。ようやく知名度も上がってきました嬉しい次第です。まず、我々の紹介をさせていただいてその上で先ほどのテーマについてお話出来ればと思います。我々はアトラエという会社は、昨年度 41 名の時点で東証 1 部に上場した企業になります。今回のテーマをお話するにあたりまして、2つの観点から弊社なりの見解をお話できればと思います。まずは1つは我々が運営をしている事業領域でございます。自分達ではピープルテックという造語を作って人と人との可能性を拓げていく事業をテクノロジーを駆使しながら展開しております。一般的には HR テックと呼ばれる領域のサービスを運営しています。主に採用系のサービスの「Green」にて、人を採用することを支援し、そしてその人を定着活性化していく組織体制を先ほどの「wevox」、また垣根を超えて人と人との出会いを加速していくビジネスマン向けのマッチングアプリ「yenta」という三つの事業を展開している会社になります。こういった事業的な観点と、もう1つの観点が、我々自身自らが創業当初から組織作りはかなりこだわってきた会社という点になります。最近では、おかげさまで、さまざまなメディアに取り上げ頂く機会が増えてきました。

例えば弊社の特徴の一つとして我々には役職というものがありません。なので出世という概念自体が存在がせず肩書きもありません。おそらく東証 1 部に上場している会社で唯一のフラット組織かと思っています。

また、少しずつわかりやすい形で数字が出てきたということもありまして非常に人が辞めない中で年々生産性が上がり、GPTW、日本における働きがいのある会社ランキング (Great Place to Work) で今年 2019 年度小規模部門で 1 位を取ることが出来ました。アジアでも 5 位と日本企業で唯一の一桁台になり様々なところで会社を評価していただけるような状態にやっとなってくることができました。ですので、繰り返しになりますが、今回は運営している事業の側面と自身が自ら行ってきた組織作りを実際にやってきたこの2つの観点で今回のテーマの成長を加速させる実現する組織とはどういうものかお伝え出来ればと思います。

やる気や働きがいの状況

早速本題に入りますと、日本の状況というところでは非常に良くないです。日経新聞にも上がり話題になりましたがそもそも日本には仕事に対して熱意を持っている人が少なく 139 カ国中 132 位でありやる気のある社員はわずか 6% しかおらずやる気のない社員が 70% で残りは周りに不満を垂らしているそんな状況があります。生産性であったり一人当たりの GDP も低い状況でこちらも昨年度話題になった記事ですが平成元年時点では、世界の時価総額ランキングでは 50 位中 32 社が日本の企業だったのに対し昨年度平成 30 年時点ではわずかトヨタの 1 社のみと平成という時代は失われた 30 年と呼ばれています。平成生まれの私はこの状況

に憤りを感じておりここから変えていくためにはどうすればいいのかお話ししたいと思います。

まず、組織運営や市場においての前提条件が変わってきていることがあります。かつてはいかにミスを最小化して効率のいい仕組み、オペレーションを作っていくかというところに組織としての競争優位性がありました。それに対して、今後の時代はクリエイティビティやアイデア、多少のミスは許容しながらでも挑戦や変化を続ける組織が競争優位になっていくと考えています。従来の組織のあり方は労使関係の中で会社の内と外に大きな壁を作りながらヒエラルキー型の組織で先ほどのオペレーションを回していました。

これからの時代の3つのキーワード

しかし、これからの時代は「チーム」と「ビジョン」と「自律分散」の3つがこれからの競争優位のキーワードになっていくと思います。

先ほどの労使の関係でいうと労働者側はいかに最小限の労働で最大の対価を得るかという思想になるが、一方で経営者はいかに最小のコストで最大のリターンを得るかという発想になり利害が一致しない。これでは強い組織は作ることができません。そこで必要なのは、「何」をやるかではなく、「なぜ」やるのかの部分としてビジョンを掲げ、経営者もチーム一丸となり、誰かが誰かに命令していく型ではなくそれぞれが自分達の考えや思いで自律分散的に進めていくことが今後の組織において大事であると考えます。こういった変化に強い組織がポイントだと我々は考えています。

ここで大切な事はテクニックや方法論ではなく従業員の皆様が高い意欲を持って働ける組織を作る事に尽きると考えています。これでなぜ成長につながっていくのかですが、我々の考えている成長サイクルがあります。まずは従業員の意欲、そして人が今後の時代はより大事になってくると考えています。なので、社員の物心両面の幸福を追求していくことによって採用市場において良い人材の獲得が出来、獲得した人材の定着や活性化をしていきます。そこで、正しい価値観でもって事業を創造運営していくことによって売上や株式市場での評価につながりさらに会社の社員の安心出来る一步につながっていく、このサイクルを続けていくことが大事だと考えて我々も実践しております。そして、前述の通り、年々一人あたりの生産性を更新しながら企業として成長をしていくことができっております。

組織作りの3つのポイント

では、そのような組織をどう作っていくかは大きく3つポイントがあります。一つ目はソフトの改善、二つ目は対話・コミュニケーション、三つ目はマネジメントスタイルの変更です。具体的にソフトの改善がファーストステップです。ここでいうソフトは会社の文化や考え方であったりマインドを指しています。一方で対比のハードは制度やルールを指しています。

弊社が運営をしている組織改善サービス「wevox」でのお客様とのお話において、どういう人事制度や評価制度を入れれば良いですかというお話を頂きます。ですが、ここで大事なことはいきなりハードの改善ではなく、なぜそういう状況なのか深掘りしていくソフトの改善がファーストステップだと思います。いきなり制度を作ると与える側と与えられる側の関係性になり浸透やお互いの腹落ち理解が揃わずにうまくいかないことが多いので、当然変化にも強くありません。まずは素の考え方を改善していくのが大事だと考えています。二つ目は対話・コミュニケーション。最近でこそ、少しずつ対話を推進していく流れが出てきていると思いますが、人間効率を字面だけ追っていくと、対話は無くしていく傾向にあります。お互いの信頼関係をベースにいいものを作っていく上でそもそも他人が何を考えているのかわからないので対話をしないといけない、そういった意味で対話は重要だと考えています。wevox上でも対話をベースとして組織改善を進めていく企業様はエンゲージメントでは改善傾向にあり、そういったデータからも対話は重要だと考えています。

最近ではKPTやOKRなどフレームワークが出てきているので活用すれば対話を推進出来ると考えています。三つ目のマネジメントスタイルの変更は、これからの時代は選択肢が多く価値観の多様化していく中でトップダウン的にマネジメントをしていくのではなく後ろからお尻を押していくような形、サーバントリーダーシップと呼ばれるがその人にとって一番頑張れる栄養分をマネージャーの方が見つけてあげてそれを後ろから押してあげるようなスタイルが大事だと考えています。ですのでこの3つの点は今後成長していく組織になる為の一つポイントだと考えています。社員の意欲を高めてクリエイティビティやアイデアを最大限に発揮出来る組織を作っていく事が変化にも強く成長していく組織につながっていく大切なポイントだと考えています。

エンゲージメントについて

ではそのような企業はどのような状態を意味するのかというところで、ここでエンゲージメントが高い状態を作り上げていくという話になりますが、エンゲージメントの語源はエンゲージメントリングからきており婚約とか契約を表す言葉で人と何かの間の関係性の質を見ていく指標になります。これを組織に置き換えると従業員の組織や仕事に対する自発的な貢献意欲を見ていく指標となります。ES(従業員満足度)との違いは、ESは会社から与えられているものに対しての評価であり満足度ではない。なので、会社側が給与や福利厚生を与えれば満足ではない状態は作れるが活力やパフォーマンスの向上にはつながりにくい。またモチベーションは、個人それぞれの動機であり例えば女性にモテたいとかお金が欲しいなど必ずしも仕事や組織に関係ない部分もある。そのため我々はこのエンゲージメントを採用しています。

エンゲージメントを上げていくとどうなるのかというと当然一人一人の働きがいや人間関係の関係性が強まり結果として組織のパフォーマンスが上がりその一方で離職や欠勤などネガティブな部分が改善されていく指標と言われています。実は欧米の方が進んでいてエンゲージメントを世界的な成長企業は経営の中に取り入れて経営をしています。背景としては、元々従業員満足度を重視する流れは10年程前からありましたが従業員満足度を重視した結果、従業員満足度が高いにも関わらず経営破綻する会社が現れてきました。その状況を受け、経営として追いかける指標が別にあるのではないのかという課題感からこういった企業が先進的にエンゲージメントを経営の中に取り入れてきました。

実は、日本においてもメディアにエンゲージメントの記事が上がってきたり経産省様や厚労省様などの官公庁様も今は非常にエンゲージメントに注目しています。働き方改革の実態として働きやすさ改革みたいなものが多いいわゆる働きがいや活力を上げてパフォーマンスを上げていくという部分に関して取り組みがうまく出来てないところもあります。実は官公庁の方が実際に弊社の組織に視察に訪れられていたり、一部の官公庁では実際にwevoxを導入頂いたりもしています。自分たちで実際に取り組みながら、様々な施策を考案していくという姿勢です。まさに日本全体でも注目をしている形になっています。ですので、ここまでの話をまとめさせていただくと、成長をしていく組織において大事な部分は社員のエンゲージメントを高められる組織作りの経営をして

いく事だと我々は考えているというのは本日のテーマに対する解となります。

事例やデータのご紹介

ここからは実際の弊社の事例やデータのご紹介になります。まずwevoxのご紹介をさせていただきます。先ほどのエンゲージメントをわずか3分のアンケートで測定する事が出来るサービスです。現在700社以上にご利用頂いており自社内や他社とも比較出来るサービスになっておりエンゲージメントを簡単に可視化して次の改善につながる事が出来るサービスになっています。今からお見せするのが自分たちで使っているアトラエのエンゲージメントスコアの結果になります。100点満点で縦がグループで横がエンゲージメントの改善のための9つの要素ですがアトラエにおいては高い状態になっています。700社の中で平均は100点中67点くらいになっており80点を超えてくると非常に高く上位の10~20%になります。

ここで、実際に、弊社がどのような組織運営を取っているかといいますと、大前提はルールは最小限でいい、まずは意欲を持っている社員が無駄なストレス無くいいきと働ける組織であれば手段はなんでもいいと考えています。余計なルールは一切ありません。基本的には性善説で全てを運営しております。その一つの表れが先ほど冒頭でご紹介した役職がない組織や360度評価によって全ての給与を決めている事です。自分が指名した5人からの評価によって自分の評価が決まるという給与の評価制度を設けています。また、全社員が経営者レベルの情報を取得出来ます。いわゆる他社員の給与情報以外の全ての情報に触れる事が出来ます。そして全社員に、オーナーシップをもってもらうインセンティブとしてRS(リストラクテッド・ストック)が付与されて株式を持っています。

また、働き方も様々でありどこでどういう形で働いても良く最低限の道徳や倫理に反する事以外は何でも良いです。こちらはアトラエの執務スペースの風景ですがお子さんが夕方くらいにオフィスに帰ってきてお母さんと宿題をしていることがよくあります。過去にペットを家に置いておくのは可哀想という事で犬が半年くらい入社していた時期もありました。基本的には何をやっても良いという会社です。働きがいがありすぎる為か、仕事に夢中になる社員が多いので働き過ぎる社員が多いので3年連続勤続すると1ヶ月間休暇を取れるサバティカル3という制度も設けていて海外に行ったり

インプットしたり違うことにチャレンジしたりする環境もあります。

「対話」という観点では、2年くらい前からATPF、アトラエ的プレミアムフライデーとして1ヶ月に1回全社でいろんなメンバーと色々なテーマで会社について話すというのを設けています。その他、事例を申し上げますと、役職が無いのもそうですがポジションも自由です。こちらの写真は、社員がテレアポをしている風景です。このときは、ある大規模なイベントで名刺交換をさせて頂いた方達にしているシーンです。でも実は彼らのポジションは、奥から順にエンジニアとインターン生とデザイナーとなっており、本来はテレアポをするようなポジションではありません。例えば、サッカーでいうフォーメーションを決めているイメージで、今この局面で試合に勝つ、成果を出すためには開発やデザインより目の前の1日2日であればアポを取って出来る限りセールスをするのが良いだろうと考えてフォーメーションを変えながらやっています。

2 種類のエンゲージメント

ここからは大きく話が変わりましてデータの話をします。エンゲージメントを大きく分けるとワークエンゲージメントとエンプロイーエンゲージメントに分けられます。仕事好きの対仕事と、会社好きの対会社になります。我々はツールを使ってその人にとってなんの要素がエンゲージメントをあげるのかを解析する事が出来ます。会社によって当然従業員が重視するエンゲージメントは異なります。ベンチャー企業がイメージしやすいと思いますが小規模な企業の従業員様は会社好きの方がエンゲージメントに影響するケースが多いです。社長が好きなど想像の範疇ですが会社好きが影響していると思います。

一方、数百名以上の大手企業は仕事好きの方が影響があるというデータが出ており、さらに仕事好きの中でも約30個近い項目の中で影響度の強弱のランキングがあります。働き方改革で重視されがちな給与とか労働環境は実はそれほど影響を与えていない、トップ6を見ていただくとやりがいや能力を活用出来ているかだったり成長機会や上司との関係性という所の方がエンゲージメントには影響しているというデータ出ています。ですので、先ほど申し上げたマネジメントスタイルの変更のポイントになるような上司の項目はかなり重要になってくる事と上司とのコミュニケーションの量や質がエンゲージメントに大きく影響しているというのがありまして、

wevoxのデータ上では1on1を実施している会社とそうでない会社では、実施している会社の方が圧倒的に点数が良いという結果が出ています。

その中でもプライベートの話をしている方がより点数が良いという結果もあります。1on1が良いというより1on1の機会の中で効果的に行っていくというデータになっています。またエンゲージメントスコアは明確に離職率と相関性があります。我々が今持っているデータでいくとその会社の平均点の15点低い層は離職率が20~25%と高く危ないゾーンになっています。こういったものがツールを通じて出てきていますというお話です。あとは、組織改善において経営者のコミットは大事だがそれだけではダメで、(スライドの)赤線が経営者や人事などの会社の一部の人達だけが推進したエンゲージメントスコアになっています。

一方で青線のように経営者や人事の方はもちろんのこと現場のメンバーが自ら自分たちのチームがどうやったら良くなるか議論しながら進めていったものは実際改善をしています。何かを変えていく時に一部だけではなく全体で一致団結で変えていくことが大事になります。あと実は、年齢が上がる、勤続年数が増えるとエンゲージメントが下がる傾向があります。役職、昇格している人を含めたデータでもそうであり昇格している人を外すとさらに下がります。感覚的には大丈夫だと思っているところも実は違うこともあります。それをいろんなツールで可視化する事が出来ます。

上場前後のエンゲージメントスコアの変化

せっかくですので本日のテーマである上場の前後でどういう風にエンゲージメントスコアが変わったのか我々のデータをお見せしたいと思います。管理部門の支援の項目、職場周りで支援をもらっているかに関しては我々は上場の6月頃は下がってしまっているというデータです。オレンジ線と赤線に分かれていてオレンジ線は職務上で支援を受けられていたか赤線は使命や目標の明示があったかそれぞれ上場承認が降りた時点で右肩で下がってしまっていますが、一方で同じ時期にセールスでは承認の項目は上がっており対外的にも自分たちはある種の認められたサービスを行っているんだというところで上がっています。

さらに一社だけ別の会社の例を持ってきますと上場前後は全体としてはエンゲージメントは上がっていました。上場日から見て半年前からと上場後2ヶ月の約8ヶ月間を見て右肩上がりにエンゲージメントは上がってい

ました。その中で何が一番良かったのかを会社様にヒアリングしたところ上司との人間関係の改善が影響が大きかったという話であり、そのことはデータにもあります。

まとめとして、社員のエンゲージメントを高められる組織作り、これが今回のテーマの一つの回答になります。ご清聴ありがとうございました。



パネルディスカッション「上場を実現させてきた企業の組織創り」

佐藤：続きまして、今からパネルディスカッションをさせていただきます、今お話頂いた2人の方に加えまして、村田さんに入って頂きます。

まず、村田さんのご紹介をさせていただきます。1991年より27年間、証券取引所に勤務。2003年に最年少で執行役員に就任し、ナスダックジャパン市場の撤退からヘラクレス市場立ち上げの責任者を務められました。その後、上場審査部門の担当役員を務められ、2010年には、国内初となる証券取引所のTOBを行い、ヘラクレス市場とJASDAQ市場統合の上場制度の設計や市場創設業務の陣頭指揮をとられました。2013年には、東京証券取引所の執行役員としてマザーズ市場などの上場推進業務に当たり、これまで約500社のIPOの上場誘致や上場審査を経験されていらっしゃると思います。2018年、パブリックに成長を目指す経営者とともに歩むパートナーとなることを目的に、PUBLICGATE 合同会社を設立。株式会社スマレジ、ちょうどこの間上場しましたけれども、複数のベンチャー企業の社外役員なども兼任されていらっしゃると思います。

村田さんと私は十数年前から、ちょっとこういう言い方をするのも失礼なんですけれども、友人として一緒に山登りをしたり、一緒に食事をしたりという仲で、たまたま私の高校の先輩、これは本当にたまたまなんですけれども、でいらっしゃる。素晴らしい方で、要は「ミスター上場」「ミスターIPO」みたいな方なんです。あまりにも若く執行役員に就任されていたのでまだ50歳になられたところなんです。普段接していると人格者だなと感じているんですけども、そういう方が、あちら側の世界で上場を支援する、あるいは審査するという、立場でいてくださって良かったなあと個人的には思っていました。そういう地位を捨ててまで、こちら側

の世界に来られて、まだ1年くらいしか経っていないんですけども、今日はその村田さんから、色んな話をお聞き出来たらいいなという風に思います。ではお三方、壇上にお上がりください。

上場できた要因・できなかった要因

佐藤：ではですね、今から約1時間、お三方によるパネルディスカッションを始めさせていただきます。改めまして宜しくお願い致します。

佐藤：では、今まで御二方のお話を聞きさせていただきます。ハーズバーグの2要因理論を用いて、進めさせて頂ければと思います。人事の方でしたらお聞きになられたことがあるかと思うんですけども、モチベーションは2つの要因から成り立っているという理論を作ったのがハーズバーグという心理学者なんですけれども、彼は2つの要因のうち、1つが衛生要因と呼んでいます。これは違う名前では不満足要因という風に言われております。

この不満足要因を解消しても満足にはならないんですね。不満足要因を排除しても、不満足要因が低減し満足要因は増加しない、そういう要因を衛生要因と言います。一方で、動機付け要因というのが、もう一つの要因として、これは別名、満足要因と言われております。この2つは皆さん、何となく人事をやられていたり、会社を経営されている方々なので、実感値として持たれていると思います。この満足度要因というのは、満足要因が充足されている時に満足要因が増加し、充足されていなくても、満足要因は提言しないという理論です。まさに今日はその2つの衛生要因と動機付け要因の視点からお話

をして頂いたらなあっていう風に思っております。

それでは最初の質問を村田さんにさせて頂きたいんですけども、約500社の上場を審査、あるいは推進する立場として、見られてきた中で、これらの要因が原因で、「こういうところが良かったから上場できたなあ」とか、逆に「このところがうまくできてなかったから上場できなかったのかなあ」とか、そういったような会社様、実名は知らないんですけども、何かそういう事例みたいなものをお話頂けたらなあと思います。

村田：村田です、宜しくお願ひ致します。佐藤さんの方から過分な紹介があり(笑)、どうしようかなあと思っ
ているんですが、まあ秘密の話でもないですけども、さっきご紹介があったように、いろんな企業をですね、証券取引所というプラットフォームから拝見するにつれ、僕もあとで質問してみたいなって思ってたんですけど、会社って人の集まりじゃないですか。で、よく経営成功の法則とか、失敗のパターンとか、上場の成功・失敗みたいなのを証券取引所にいるときも、「体系化できないかなあ」というのは自分のライフワークとしてずっとあったんですけども、色んなケースがありすぎて、あまり綺麗に仕分けできないなあと思ひながら今日に至るんですね。

さっきもご紹介ありましたけれども、今まで証券取引所という立場で色んなベンチャーに書面上ちょっとディープな書類も出して頂いて面談させて頂くケースもあれば、フロントで上場の開拓をやっていたので、審査権限がない立場で少し柔らかい経営情報に触れながら企業を見ている立場もあったんですけども、今は証券取引所の枠を出て、一個人としていろんな企業に関わっていて、本当に会社経営って大変だなあと思うんですね。

成功のパターンとか失敗のパターンとか本でもいっぱい出てますし、セミナーも行きましたし、色々話を聞いたんですけど、なんだかなあと思ひ、あんまり結論ないんですが結局は人の集まりなので、正直答えはないんじゃないかなあというのが今日なので、本当は「こうすれば上場できますよ!」とか「これをすると上場失敗するから注意して下さいね」とお伝えできればいいんですけど、私自身が暗中模索のまま証券取引所の生活を経て、現在色んなベンチャーに関わっているというところになります。

やっぱり人の集まりなので、これは主観でしかないですけど、オフィス入ったときとか、経営幹部にお会いした時に、何となく「空気悪っ」って思う時があるんですよ。皆さんも友達の家庭に行かれた時に、「あったかい家庭だなあ」とか「ちょっとグスグスしてる家庭だ

なあ」っていうのは、家族の関係性とか、建物の造りで何らかの印象を得られることがあると思うので、私もいろんな会社さんにお邪魔してる中で、やっぱり伸びてる会社はまあ明るいし、元気があるし、伸びてない会社は暗いし、元気がないっていうのはひとつ、ものすごく抽象的ですけど、傾向としてあるかなあと思ひます。

佐藤：もう少し突っ込んだ話をお聞きしたいです。例えば1つ目の不満足要因、上場の時の審査をされていた時に、不満足要因、例えば私も人事の会社で私も色々な会社の人事を見させて頂いてますけれども、例えばサービス残業とか、未払い賃金、長時間労働と低賃金で、これが自社の商品やサービスの差別化要因になっちゃってる、要はちゃんと法律通りに給料を払ったり、労働時間を守ったら、自社のサービスや商品が成り立たないみたいな、そういうケースがあります。それを是正して上場をするとすると、「そんなんやったらいらんわ」みたいな、要は商売あがったりになってしまう会社とかはどうなんでしょうか？

特に労働集約型のビジネスをされているような会社が法律を守って、付加価値の高い商品・サービスを提供している場合は、それを払ってもあり余るほどの利益があればいいんですけど、でそうでない場合は、これ払ったら赤字転落みたいな、そういうケースっていうのもちょっとあるんですけど、村田さんが審査とかをされた頃に、そういう会社ってたぶん村田さんのところに行く前の段階で淘汰されてるかもしれないんですけど、実際そういうような事例というのはありますか？

村田：そうですね、上場できるかどうかという話と、上場できたとしてどういうフェーズで経営判断として上場するかという2通りあると思うんですけど、まず前段の上場できるかできないかっていうのは、すごく業種とか将来性とかすっ飛ばして言うと、売上10億、経常利益1億あったら普通に上場のテーブルには乗ると思うんです。実際それより成長性があると市場で評価されて、小さい規模で上場された会社さんもあるんですけど、なぜ取引所がいろんな審査項目を設けているかっていうと、そこは利益の質を見ているんですね。

経常利益が1億円あったときに、佐藤社長が仰ったような未払い、労働債務に限りませんが、未払いの債務とか、色んなリスクを聞いたときに、そもそもビジネスとして成り立っていないようなものは当然、証券会社さんの段階ではねられて上場しませんし、証券取引所でも結局何を見てるかっていうと、利益の絶対額もあり

まずけど、質を見てるってことになります。その数字の質がいいということであれば、持続性・再現性があるというような発想で審査していますね。

約 500 社の上場審査の中で 印象に残っている企業

佐藤：なるほど。それでは次に動機付け要因、満足要因の方なんですけど、今まで 500 社の上場に限らず、要は上場できなくとも素晴らしい会社ってたぶん山ほどあると思うんですよ。特に村田さんが印象に残ってる会社様ってどういうところがありますか？実名はなくていいんですけど。

村田：え、単に私が印象に残ってる？

佐藤：印象に残ってる、要はすごくこう、アトラエさんもその一つかもしれないですけども。



村田：皆さん今日どんな方がおられるとか、どういうきっかけでここにおられるか全然分からないので、何とも申し上げようがない部分もあるんですけど、僕はやっぱり、上場は素晴らしいと思ってるんです。なぜ素晴らしいと思ってるかという、スポーツに当てはめて考えるとよく分かると思うんですけど、来年オリンピックありますけど、スポーツ選手で「私はオリンピック目指してません」って宣言する人っていないと思うんですよ。そもそも、スコア的に無理なんで、あえてコメントしないって人はまあいるかもしれませんが、やっぱりスポーツ選手である限り、日本代表として、オリンピックという大きな舞台上、大観衆の目に触れて、記録を残せるようにチャレンジしたいと思うのは当然のことだと思うんです。こと経営に置き換えたときに、皆さん頑張って経営

しているけれども、全部の会社が社会から陽が当たるわけじゃないじゃないですか。広告出して Web で紹介されるとか、雑誌に載るっていうのもちょっと嬉しいかもわかりませんが、そうじゃなくて本当に社会全体の目として、「あなたオリンピック出ていいよ」って言われるレベルって、今でいうと上場くらいしかないんだと思うんです。

200 ~ 300 万社ある中で私もまあ小さな会社の端くれですけど、アトラエさんみたいにやっぱり 3700 しかない上場会社になるっていうのは、創業された方からすると「人生の意味そのもの」、自分が 0 から作った会社とか、誰も知らない、潰れそうなときにジョインされた方が、世の中に認められる喜びっていうのは本当に、どこの会社っていわないけれども、その上場セレモニーというものに僕はこう、すごく人生の喜びを感じるんです。で、それを仕事にしようと思ったんですけど…まあ印象に残ってるって意味で言うとやっぱり、上場前からお付き合いあった社長さんとか、上場セレモニーのときに先代の写真をポケットに潜まれたり、創業者の遺影なんかを持ってセレモニーに来られたときは、その前振りの話を知ってる時なんかは、ちょっとうるっとするとかはありますね。

あとはスポーツでもそうですけど、大きな舞台上で全員が全員、金メダルを取れないのと同じで、上場してすごい残念になってしまった会社さんもありますし、思いのほか伸びた会社さんもありますし、それって何かこう、事業の価値と経営の価値という観点からすると、成長する業界にいるっていうのはすごく得な気もするんです。ぶっちゃけ何がそんなにすごいのかよく分からなくてもマーケット伸びてたら行くじゃないですか。IT の先頭集団にいたり、不動産のトップランナーにいたりすると。だから、皆さんができることはたぶん、経営力を磨くってことくらいしかできないと思うんです。経営力と、あとは掛け算でどれだけ伸びるマーケットにたまたま居合わせるのか、あるいはピボットするのかというのが大きいと思いますね。

「ルールをちゃんと適用する」vs 「ルールは最小限でいい」

佐藤：ありがとうございます。続きまして村田さん、先ほどお二方のご講演を聞かれたと思うんですけども、IPO の視点から、それぞれ森田さんと川本さんのお話で、何か質問とかございますか？

村田：話を聞いてて、すごくいい組み合わせだなあと思ったのが、森田さんはやっぱりこう、ルールをちゃんと適用されるお仕事をされてるじゃないですか。かたや川本さんは、ルールは最小限でいいみたいな話があったり、すごく対照的なお二人だなと思って聞いていたんですけども、これは森田さんと川本さんに一言ずつコメント頂きたいんですけど、組織ってやっぱり日々変わっていきますよね。50人の組織が100人になり200人になり…さっきも「時間が経過するとエンゲージメントが下がる」というお話がありましたけど、若いときはわいわい、サークル的にやるのが楽しいけれども、それだと30代、40代、50代となっていったときに変化も当然あるんだと思いますし、そのあたりちょっと対極な立ち位置でお仕事されているので、お互いに対して何かこう質問とか印象とかあったんじゃないかなと思うので、その辺何か軽く会話して頂けるとすごい興味があるなあと思います。

森田：ありがとうございます。最初の動機付け要因・満足要因と、いわゆる衛生要因的ところが私が話をした、いわゆる労務コンプライアンスの話ですね。できて当た



り前で、できていないと不満になるという話なので、私も本当にこの組み合わせは偶然かと思うんですが、すごくいい組み合わせだったなと思っています。私の仕事は確かに法令なのですが、労務コンプライアンス、法令順守といっても、ここに倫理観の話もあるわけですね。どうしても、もっとこう会社のために色々やってあげたいんだけど、ことIPO労務というところの改善に関わっていると、どうしても審査をクリアしなきゃいけないということもあると思うんですね。本当はもっとこういう風にやったら自由に、長く働けるのになあっていうのを思いながらも、どうしてもやっぱり審査上、越えなきゃいけないハードルを意識して「ここまでやりま

しょう」と、少し硬くなると思いますか、そういう仕事をなので、逆にすごく羨ましいです(笑)。

川本：一応我々の会社も「ルールはない」と申し上げたものの、上場にあたって色々ルールができたみたいな側面もありますんで、ルール無視してやっているわけではないというのはあります(笑)。ただですね、本来我々が大事にしたい哲学に対してルールというものが邪魔をするのであれば、ルールすら変えちゃったらいんじゃないかっていう考え方があるんで、専門家のご意見も頂きながらですけど、本当に「こうなっちゃアウトじゃない」ラインで、変えられるルールは変えていったらという形で、今やっています。で、それが誰にでも分かる形で一つ世界に対して発信できれば、またいいルールになるんじゃないかなという部分もありまして、その当事者と思って、我々はやっているという形ですね。なのでルールを破ることが別に目的にはなっていないというのが一つあります。ルールは守るものだと思います(笑)。

性善説の経営は成り立つか

村田：佐藤さんにご意見頂きたいんですけど、上場審査っていうのははっきり言って性善説では成り立たないわけです。なので性悪説寄りに「できますか？」ってのをチェックしていくんですね。ただまあ、労働法に関して言うと、労働基準監督署が求める以上のことを証券取引所が求めることはないので、それはまあ単純に法律を守ってくださいねってだけの話なんです。個人情報の保護もそうだし、消防法とかもそうだし、たくさん法律がある中の一つとして守ってくださってという感じではあるんですけど、性善説的な経営って…どうなんですか？まあ何が性善説で何が性悪説でってバツサリ仕分けできないかもしれないですけど、僕は率直に言うとね、今はいいけど、それで10年、20年行ったら、逆に言うるとすごいなあっていうか、どっかで舵を取らないといけないときが来るんじゃないかなあと聞いてたんですけど、何か人事の仕事をされてその辺、コメントありますか？

佐藤：…(川本さん)何かしゃべりたそうな…(笑)。

川本：(笑)そうですね、よく頂くお言葉です。非常に

ありがたいなと思ってまして、だからこそ我々はやるんだってところを持っている次第ですね。実はお話できていなかったんですけど、我々の会社におけるビジョンっていうものは、「世界中の人々を魅了する組織・会社を作る」というところで、それはまあ事業的な側面と、組織体系的な側面とで、それこそ世界中の人々を魅了する会社を作ること、これが僕らの目指しているところなので、まさにチャレンジしたい領域っていうのが一つですね。あと実はですね、2003年創業で、創業16年を迎えてまして、最近出来上がった新興ベンチャー等と、ご紹介頂くんですけど、年次はしっかりそれなりに行っているような会社ってところでして、ようやく最近注目して頂けるようになってこれたという認識なので、まあここからさらにという風には思っています。…ちょっと一旦言いたいことを先に言っちゃいました(笑)

佐藤：森田さん、何かありますか？

森田：…大丈夫です(笑)。それよりも、村田さんから最初にお話があった中で、印象的な会社のお話をされてたんですけど、私たちも、IPOの労務分野からですけども、やっぱり色々な経営者の方と関わってきました。その中で一番ひどかったのは、その経営者の方と労務の話をしてた時に、「当然残業代は一銭も払いたくない。もっと言えば従業員には、僕の邪魔をしてほしくない」、要するに「僕がやりたいことを実現するためだけに働いてくれればいい」「言った通りにやってくれればいい。何も期待していない」と、そう言っている経営者の方がいました。ただ、やっぱり数年後その会社はなくなりました。やっぱりIPOの労務の支援をしていて、経営者の方と最初お話すると、「この経営者の方は手伝ってあげたいな」「この経営者の方は無理だな」というのは正直あります。要は従業員をこき使いたいだけだったら私たちは、別に完全に労働者寄りです仕事をしているわけじゃなくて、どっちかっていうと経営寄りです仕事をしているんですけども、経営者の悪事に手を貸すようなことをしたいわけじゃないと感じたことはありますね。

佐藤：僕もですね、性善説とか性悪説という話があったと思うんですけど、今はいろんなことが変わって過渡期かなど。ほんの少くらい前まで、先進国のアメリカでも奴隷制度みたいなのがあったわけですよね。今はもちろんそんなことはないのが当たり前ですけど。だから当然ながら、ルールっていうのは結局、時代の中でどんどん変わっていくものだと思うんです。日本はもともと戦後、終身雇用とか、年功序列とか、僕、実は20代

頃は商社マンやってて、グローバルで仕事してたんですけど、年功序列とか終身雇用ってナンセンスの一言なんですよ。

例えば経営者は森田さんからお話があったように、社員を奴隷のように扱わないことが当然、僕は一番良くて、社員の方は会社の犬にならないっていう、ごくごく当たり前のこと何ですけども、日本ってそういう年功序列とか終身雇用とか、「就職」ではなく「就社」で、自分のキャリアを会社に全面的に委ねると。それで、入社してから自分が営業やるのか、管理部門やるのかとか、全部会社がキャリアを決めていくんですよ。異動を命じられれば言われた通りに動いていくみたいな。それに文句は言わない。言わない代わりに、何があってもクビを切らないみたいな、そういうような関係性があるって、そんな中で法律、労働法を守っている会社って、一社たりともって言っているくらい、なかったと思うんです、事実として。サービス残業なんか当たり前でしたし、過重労働なんか当たり前。

僕はよく言うんですけど一昔前の日本、働き方改革以前の日本って、労働法と道路交通法が、日本で一番守られていない法律だったのではないかと。道交法なんか分かりやすく、僕49歳なんですけど、学生時代なんかは、シートベルトつけてる人なんか、ほとんどいなかったですね。それがある日突然、行政の方から信号ごとにシートベルト検問みたいなのをやられて、罰金を取られると。罰金を何回も取られるうちに、シートベルト付け出す、みたいな。これ、別に法律は変わってないですよ。元々、シートベルトはつけなきゃいけなかった。ただ習慣としてつけていなかった。つけなくとも罰則はなかった。だけどそれが行政指導が変わることによって、人々の意識が変わり、習慣が変わる。今、シートベルトつけていない人って、僕もシートベルトつけてますけど、ほぼ見ないじゃないですか。あるいは飲酒もそうです。飲酒運転も僕らが若いときって、若い方が聞いたらビックリすると思うんですけど、ちょっとくらいの飲酒であれば、ほとんどの人は運転してました。だけど罰則規定が変わったんですね。100万円という罰則ができて、それこそこの間、元モーニング娘も捕まっちゃったけど、もはや社会から抹殺されるんですよ。殺人罪くらいの扱いをされてしまうと。飲酒運転はもともとしたらダメだったんですよ。

だけどそういう罰則規定が変わったり、行政の指導が変われば、人々の習慣が変わる。で、日本はそういう終身雇用とか年功序列みたいなことをずーっとやってきたのが、ここに来て働き方改革で、一気に変わってきた。

あと、転職者の急増といますか、転職社会が到来してきているのも、僕は一つ大きなファクターなんだろうと思うんですよ。だから、労働者の仕事を選択する自由っていうのが、法律だけでなく、実際問題として転職への自由度合が上がっていったら、そして実際に転職している人の方が世の中で圧倒的なマジョリティになってきていると。

村田：…今のお話でいいですか。僕が証券取引所にいるときに、審査部のメンバーと色々な会社さんの事象について、どう評価するかっていうミーティングを日々やっていくわけなんですけど、道路交通法って、やっぱり飲酒運転とかはやっぱり危害を加えられるので、本当にナンセンスだと思うんですよ。シートベルトも、カチってやるだけで命や健康が守られるわけだからすべきだと思うんですけど、私がよく言っていた道路交通法と労務の話で、ちょっと自分の中ではいい感じの例えなんじゃないかと思うのが、法定速度 40 キロの道ってそこら中にあるじゃないですか。

じゃあ皆さん 40 キロで走ってますかという話があって、60 キロで流れていて安全なのであれば、1 台 1 台処罰する必要はないと思うんですよ。結局、当時ですけど「角を矯めて牛を殺す」という言葉があって、ご存じの通り、曲がっている牛の角を真っすぐにしようとしているうちに牛自体が死んでしまうという例えですが、なんか、最近の世の中の完璧主義というか、潔癖主義というか、それはそれでちょっと、「角を矯めて牛を殺す」みたいにならないかなという危機感があります。

証券取引所の審査でいうと、一つの法律問題があるから、健全な事業をされていて実績がある会社さんも、上場ダメ！なんて言うつもりは毛頭ないので、取引所の中にも当然、『角を矯めて牛を殺す』というのは本末転倒だという意識が十分にあります。ルールを設けるときに、シートベルトのルールとか飲酒のルールとか、法定速度のルールとか皆さんの会社でも 1 つ 1 つあると思うんですよ。やっぱりそこで大事なものは、皆さんが経営として考えて、実務に落とし込んで、ワーカブルかどうかジャッジしながら「このルールは採用しよう」「このルールはやめよう」「このルールはこう変えていこう」って、自社にカスタマイズしていくことが大事だと思います。そのときに当然、法律要件がありますから、法律でマストのことはやってくださいと。法律でマストでないことはまあ、大阪弁でいうと「あんじょうやりましょ（＝うまくやりましょ）」っていう話なんだなと思っています。

佐藤：その辺のところどうですか、森田さん。

上場審査で取り上げる人事労務の問題

森田：実は、ストレートに村田さんに、その審査の立場にいらっしゃったときに、どう判断されていたのか聞きたいなあという項目がありまして、元々は人事労務の問題が IPO 上で取り上げられたのは恐らく感覚的には 15、6 年前くらいからじゃないかなと思っていますが、そもそもどういう話なだったのかなと思っていますね、管理監督者の範囲ですけれども、審査上話せる範囲で結構ですが、どんな風に判断されてるのかなあと、ちょっと聞いてみたいと思います。

村田：上場企業になるってことはやっぱり社会のお手本だという風に思ってますし、やっぱり社会の鏡だと思うんですよ。裁判に例えると、もちろん法律に基づいて判断されますし、過去の判例に基づいて判断されますし、最近ではまあ、世の中がその事柄についてどう評価しているかっていうのも総合的に判断しているんじゃないですかね。なのでまず前段の話から言うと、労務の問題がクローズアップされたのは私の認識だと 2006 年頃だと思います。

この頃から労働法に対して社会の関心がたまり始めましたし、取引所に上場申請する会社のなかでも「利益の質」を判断する際に、社員が定着しないから継続性もないし、残業代払うと、そもそも赤字じゃないかみたいな事例が増えてきました。

また、後段の管理監督者をどう思うかっていうところは、僕も自分が審査部にいたらどうかなと思っていたんですけど、やっぱり、会社さんの業種・業態によると思います。割と中途採用が中心の会社さんで、みらいコンサルティングさんなんかはそうかもしれないですけど、経験豊富なコンサルタントの方が多くいるような会社さんだと、そんなにこう、三角形の組織にならないと思うので、マネジメント層がたくさんいて、スタッフが補助してるみたいな構図で説明されていると特に私は違和感を持たないんじゃないかなと思いましたし、逆に、いわゆる三角形の組織っぽい前提でお話を伺ったときに、残業代を削る目的でいろんな制度を導入されていらっしゃるんだとすると、それは趣旨がまあ健全じゃないかなあという観点で一応、お考えを聞くんだったらなあとは思いま

すけど、それもやっぱりケースバイケースなので、冒頭言いましたように、会社って人の集まりに過ぎませんから、あまりこう断定的に綺麗に仕分けできないのではないのでしょうか。森田さんが仰ってる問題意識は分かります。

森田：ありがとうございます。審査する側でも難しい問題ということですよ。

村田：まあケースバイケースになるかなと。

森田：ありがとうございます。

「働くのが好き」という気持ちと残業時間の制限

佐藤：川本さん、その辺のところどうですか？例えば僕、実は商社マンを20代のときにやっておまして、今、実はこういうコンプライアンス対応とかの仕事をしているんですけど、僕自身はサラリーマン時代、だいたい月間で500時間、労働時間を切ることはなかったと思います。だいたい500～600時間で、僕の定時は朝8時から朝4時だったんですね(笑)。で、土日はフル出社してましたし、まあ、正月も僕は海外40か国くらい商売してたんで、どっかは開いてるんですよ。24時間、時差で。で、クリスマス休暇を長期で取る国だと逆に年末年始は31日と1日クローズしているくらいで、それ以外はオープンしているみたいなのも多かったんで、あとインターネットがなかった時代なんですよ、僕が若い頃って。

だから、オフィスにいないとグローバルに仕事ができなくて、長く働くことが競争優位の原点になりえた、言ってみれば楽な時代だったんです。だから他の商社の定時で働いてるときにオーバーナイトで働いていけば、1日でやり取りしてネゴシエーションして、翌朝には提案ができると、こういうのが競争優位になりえたんですね。で、会社からは60時間、残業を越えると人事から始末書を書かされるんですね。それはめんどくさいからタイムカードをガチャんと押して、どうせサービス残業をしてみましたので、ひたすら働く。それはまさに、自分のために仕事をしてたんですよ。川本さんも入社4年で特にこういう商品・サービスを売っている会社、そしてそういう組織を増やせる会社の若手の一員として、何かそういう、僕たぶん、同じ年にこういうコンプライアンスの話なんて聞いたら、「いや、『帰れ』っ

て言われるくらいだと俺この会社辞めるわ。働かせろよボケ」って言うのとたぶん思うんです。川本さんどうですか？

川本：僕も完全にそうですね。平成生まれなんですけど(笑)、令和になりますけど、僕は「昭和」ってよく言われて、僕はメチャメチャ働くのが好きですし、うるせえって言いたがるんですけど、言ってる人の気持ちも、もちろん同じチームとして分かるんで、そこはまあ話し合いですよね。なんで妥協点を探すとすると、「じゃあオフィスにいてもいいけど、22時以降に関しては自己研鑽をしていると誇りを持って誰にでも言えるのであればいいよ」みたいなところで、じゃあそうしましょうみたいな感じで、調整したりっていうのはありますけど(笑)。そういうのはあります。なんですけどその本来の目的があると思うんで、それに対してお互いの思ってるところの話をして、着地していくって感じですかね。

村田：アトラエさんに興味が湧いてしまったんですけど(笑)、「数少ないルール」って、どんなものがあるんですか？

川本：「道徳・倫理に反さない」っていうことですかね、一番は。

村田：私、証券取引所というホント堅い組織にいましたし、ルールを作る方の立場にいましたし、冒頭あった、伸びる会社とか伸びない会社とか、強い会社とか弱い会社といったときに、僕はルール設定がすごく大事ななあと思うんです。いい例か分かりませんが…、例えば僕ら4人が共同生活しているときに、会社も生活に近いと思うんですけど、日々いろんなことが起こりますよね。鍵をどうするかとか、電気はつけっぱなしにしたらダメとか、ごみの処理どうするかとか、消灯どうする



とか、いろんなことが起こる中で、会社もやっぱりルールが細かく設定されていて、阿吽で動けるチームは強いなと思うんですけど、ルール設定が甘い会社さんとかルールはあるけど浸透していない会社さんって、なんかこう、ピリッとしないというか…。

例えば利益計画の数字があったときに、全社員が本気で達成しようと思っている会社さんは達成に近づくと思うんですけど、利益計画の数字はあるけど、社長は本気だけれど社長以外は言ってるだけみたいな会社さんもあって、せやからルール設定として、利益計画を守らなきゃいけないっていうルールとか、握りが甘いと思うんですよ。僕が質問したのはどちらかというと「ルールが数多く徹底されている会社さんの方が強いんじゃないかなあ。なぜならばバラバラの人間の集まりでしかない組織だから」というイメージが強かったんですけど…。衝撃だったんですよ、ルールが少ない会社さんがあるというのは。

川本：それで言うと、我々は定性的なルールっていうのはあるのかもしれないですね。なので誇れないことはない…

村田：出社時間とかないんですか？

川本：あ、ないです。出社時間…

村田：でも就業規則で決めないといけないですよね？

川本：それはあると思います。あ、ごめんなさい、「ないです」は撤回してもらっていいですか(笑)？あります。あるはずですよ。

村田：お昼休みとかは自由に各自とかなんですか？

川本：自由ですね。そうですね…何時にとっても何時間とってもOKですし、基本的にはその人が一番パフォーマンスを出せるように。それに対して、もちろんチームで動いてるんで、チームの合意というか、道理に反しなければ何でもOKというような感じで、なので下のラインで行くと「道徳・倫理に反さない」、で、もう少し上のラインで行くと「誇れるかどうか」。誇れるかっていうのは、本当に心の底から言えるか、みたいなところをジャッジ基準として置いてるんですね。それがルールかもしれないです。で、そこから色々なプロジェクトをやっていくにあたって、こういうことを目指して大事に

していこうみたいな、規律みたいなものが、もしかするとあるかもしれないので、同じような話をしているのかもしれないです。なので定性が合っていない段階でルールをいっぱい作っても意味がないと思っているので、まずはそこをすごくこだわって、僕らの場合はやっているという形ですね。



10年後のエンゲージメントはどうなっているか

佐藤：先ほど、川本さんの講義の最後の方で、「エンゲージメントは年齢と勤続年数によって下がっていく傾向がある」みたいな話がありましたけど、例えば川本さんはご自身が入社4年目じゃないですか。10年目どうなってると思いますか？

川本：…いやもう、100点満点で言うと、250点は行ってるんじゃないかと思いますが。全然下がらないと思いますね。

佐藤：なるほどね。もっと突き抜けるぞと。

川本：たぶん下がってる要因が会社にあるっていう風に解釈しないと思います。下がっているのは結局、この会社というところから独立して別にあるんだとすると、できないことがあった場合はそれが自分のせいだと思うので、別に会社が云々とかっていう話にはならないと思います。なんでエンゲージメント自体は下がらないんじゃないかっていう風に思いますね。

佐藤：なるほどね。すべてやっぱり主体的に物事を考えるっていうところが浸透してるということですよ。

川本：そうですね。基本的に新卒で入ってくるんで、今までの感覚を引っ張って、例えば「こんなルールおかしいよ」みたいな発言をした瞬間に「じゃあお前がルール変えろよ」みたいな声がワーッと巡るんで、「え？」みたいな感じになるんで、そういう経験を日々やっている中で鍛えられるって意味ではそうかもしれないですね。なので評価制度自体も 360 度評価になったのは実は数年前の話で、これは「評価制度おかしい」と声をあげたメンバーがいて、「評価制度を変えた方が、次の組織のフェーズにおいては正しいと思う」って話で、属人的だったものをいわゆる 360 度評価に変えていったというのが決まったりするんで、「おかしいと思えば変えればいい」みたいな感じでやっています。

佐藤：アトラエさんて社員の数は今 40 くらいでしたっけ？

川本：4 月で 8 人新卒が入って 56 人ですね。

上場審査側からみた長時間労働

佐藤：まあその 56 人の時価総額、先ほど聞いたら 400 億くらいの時価総額を出していらっしゃる会社さんなんですよ。どうですかね、僕も 600 社くらいの人事を見させてもらって、僕ら労務寄りの仕事をさせてもらっているので、僕は極めて稀なケースなのかなと。あと、人数も結構あると思うんですよ。例えばそれが 1000 人とか 2000 人の規模になったときに、その状態が担保できてるとするならば素晴らしいなど。

あるいは担保できている会社もあると思うんですけど、例えばアメリカの Google とか素晴らしい会社だと思っんですけど、本とか見ている限り、Google なんかだと、新卒の給料が例えば 1200 万スタートみたいな、極めて高い給与水準にあると。それこそハーバードとかスタンフォードとかの奴らがうじゃうじゃいて、で、そもそも論としてそういう人たちの意識の高さとか、見ているものの違いとか、そもそも管理をしなければ働かないという連中ではなく、義務感で働いているというよりは自分の可能性をいかに深めていくかみたいな、その前提で。

で、そうでない人間はエントリーマネジメントの段階できちっとはじける、はじけるだけのエントリー数があるかとか、そういうのも結構あると思うんですよ。ア

トラエさんの場合だったら商品そのものがそういうことを取り組まれてるので、そういうものに共感した人たちの集団が作りやすい。逆に言えば、そこに共感していない人はたぶんエントリーマネジメントの段階で全部はねられてると思うんですよ。逆に森田さんにお聞きしたいのが、山ほどそっち側の世界で、さっきの奴隷扱いする会社さんみたいな、そういうのも見てこられてると思うんですけど、そっち側の視点から何かコメントありますでしょうか。

森田：…そっち側ですか (笑)

佐藤：たぶん、みらいコンサルティングさんとかも時と場合によっては深夜労働とかされてると思うんですよ。

森田：そうですね。みらいコンサルティンググループは 200 名くらいの経営コンサルティングのグループなので、昔は確かに寝袋を後ろにおいてるスタッフもいましたけど、今はさすがにそういうのはないですね。やっぱり意識も変わってますし、そこはシステムを入れるとか、そもそも経営トップの考え方が大きく変わったというのはあるかもしれないですね。長く働くのが当たり前だったというのが、私たちのグループでももう終わっていて、そこはないんです。

今、川本さんの話を聞いてて、例えばそういう自由な働き方を、じゃあ労務的な観点で問題ない形にできるかっていうと、できるんですね。ですからこれは経営層が OK を出してくれれば、今みたいな働き方を就業規則とかルールとしてきちんと落とし込んで、運用できますかと言われればできます。でも大抵は経営者が嫌がるんですよ、それって。そんなに自由にさせたら、さっきの性悪説ですね。「そんなに自由にさせたら、こいつら遊ぶだろう」と。

そういう経営者が多いので、やっぱりあまり実現していないんですけど、それは経営者が OK と言って、要するに性善説でルールを作ってくれれば、そういうこともできます。恐らく自由と自律、よく私たちの会社でも言いますが、「自由は与えるけど、自分で律しなさい」と。それができてないと、それこそ自由なだけで遊んでるやつになってしまうので、その自律の意識をたぶん、研修とかで結構植え付けられるんじゃないかなあという気がします。

川本：うちの代表は新居というんですけど、ひとつ僕の

少ないキャリアの中で思い出すと、「労基署から問い合わせがあれば、アトラエの働き方を納得してもらうまで説明するつもりだ」って言ってたんで、切り方によってはすごいヤバイ会社なんですけど(笑)、そのシーンにおいては、僕らの働き方とか体現しているものを潰さない方向で上場っていうものを考えてるし、「上場もこういう目的があって考えてるんだよっていうのを伝えた上で、それでも周りがウジウジ言ってくるなら俺も死ぬ気で戦うよ」って言ってくれたのが僕がカッコいいなと思ったシーンだったっていうのはあります。

佐藤：村田さんはどうですか？その、向こう側からこっちに移られて、その時に僕も村田さんとはいろいろ話をしたんですけど、なかなかできないですよ、村田さんは史上最年少で証券取引所の（役員に就任されて）…要はエスタブリッシュなわけですよ。辞めるって言わない限りは辞めることなくずっと役員をやるわけですよ。そういう地位とか、そういうものを全部捨ててまでこっちに来たと。何を思われたのかって、僕は何度も聞いてはいるんですけど。

村田：IPO セミナーとは趣旨が脱線するかも分からないんですけど、さっきも申し上げた通り、やっぱり上場って素晴らしいと思うんですよ。アスリートがプロ目指すとか、オリンピック選手を目指すように、経営者も基本的に会社を作った瞬間、全員が全員アスリートでなくてもいいのかもしれませんが、やっぱり世の中を変革するとか、業界を牽引するリーダーは上場っていう舞台に立った方が絶対に存在感もできることも増えると思ってるんで、上場は素晴らしいと日々思っていました。

で、一方でどうしても組織の制約というか、証券取引所って公的な存在なので、一個人でブレーキ踏まざるを得ないときとか、深い関わりより平静を尊重しなければならない企業文化とか、もちろんそのルールもあったので、そこに若干モヤモヤ感を感じたところですかね。今はそういう意味ではフリーにやっているので、かなりわがままに活動もできますし、情報の非対称性がやっぱり大きい分野だなあというところには課題意識を持っていて、それは私一人では解決できませんから、今日でいうと森田さんみたいな専門家がおられて、情報の非対称性を埋めていくようなことをもっともっとしないと、上場の都市伝説みたいなことがこんなに多いのかと、ものすごい実感しましたね。

上場申請にまつわる都市伝説

佐藤：例えばさっき森田さんが「アトラエさんみたいな働き方をやっている会社をしっかりとルール化して運用していくことは可能ですよ」とお話されていたんですけども、そういう意味で例えば人事に絡む都市伝説で、証券取引所から見て「そんなことないよ」っていうものってありますか？

村田：本当にケースバイケースなので、断片的にお伝えするのはミスリードになってしまうと申し訳ないなって思いつつ、最近思ったのは僕が関わってる会社さんで、組織変更をしようとしてされていて、それがいわゆる申請期だったんですよ。

例えば3月決算で、今年12月頃に証券取引所に上場申請しようとしている会社さんが5月～6月に組織変更を考えていて、僕はお話を聞いたときに当然、ビジネスが変わってきているので、必要な組織変更だと思ったんですけど、とある証券会社によると、「上場申請期での組織変更は認められません」みたいな話になって、それはじゃあ証券会社の意見なのか証券取引所の意見なのかみたいなことでまたモヤモヤとなって。そんなルールないしね。要は「その動機が健全なのかどうか」ってところに尽きるんで、不毛だなあというか、そういう伝説まがいがたくさんあるんだなって、ちょっと前に組織関係で思いましたね。

佐藤：例えば証券会社さんとかが、後々めんどくさいことにならないようにとか、証券会社さんにも優先順位ってあるじゃないですか。やっぱり気持ちとして上場させたくないから、それを上手いこと言って、例えば僕の友達もIPO準備してますけど「36協定違反が一人でもおったら上場できへん」って言われてるみたいなことって、それって正しいんですか？

村田：うーん…本当にケースによるんで、今の会社さんですごく人の定着率が悪いとか、いわゆるブラック企業系の会社さんで、証券会社さんが経営的な意味でそういうことを仰ったんであればそれは妥当な指導だと思いますし、ケースによるんで本当にコメントが難しいんですけど、でも労務に関して言うと、労働基準監督署の改善事項は審査では絶対チェックしますので、改善指摘があ

ればそれは対応しておいてくださいねってことなんですけど、逆に労働法の管理監督機関ではないので、労基署



みたいにものごく細かく踏み込んで、労務ばかり深堀りするかっていうと決してそんなことはなく、やっぱり上場審査って会社の成り立ちに始まり、「過去どういう変遷で今日まで来られましたか」とか、「どうい事業されてますか」「強みは」「どうい業界構造ですか」「どうい財務構造になってますか」「どうい計画ですか」っていう一連の流れの中でところどころ関連法が出てくるので、それを確認しているっていうプロセスなので、法律は当然守らないといけないんですけど、未払い残業が一人でもあったら上場させませんっていうところまで、「角を矯めて牛を殺す」ようなスタンスではやっていないです、と僕は理解していますね。

佐藤：あくまでも総合的に見られているということですね。

村田：そうですね。

佐藤：例えば「総合的に判断する」の「総合的」の要因、例えば労働時間とかもそうだし、未払い残業してるかもそうだと思いますけど、森田さんが今日いくつかのポイントっていうのをお話されたと思うんですけど、例えば離職率でビジネスの継続性なんかを見られてるように、それ以外に何かこういうところを総合的に判断する上で重要だなという風に思われてる要因ってどういったところなんですか？

村田：うーん…。よく、経営の4要素って言うじゃないですか。そういう意味で言うと、労働力というのをいかに調達して、いかにうまく活用している会社さんなのかなってのがあくまで入り口なので、それができて

いる限りは事業が継続して伸びていくっていう風に解釈しますから、まず「採用に困ってる」とか「人が定着しない」ってことからすると、今の事業が拡大する上で大きな経営上の資源を調達できなくなるわけですから、そういうのは当然厳しめに見ますし、逆に取りたい人材が取れていて、定着率もあって、教育研修システムもあって、うまく成長していっているのであれば、このサイクルで事業がどんどん伸びていくんだっていう風になっていくんで、まあ全ては利益計画に行きつくのかもわかりませんね。

この利益計画を達成するための条件として資金はありますか、人はいますか、必要な経営の情報は得られていますか、っていう風に解釈していくので。ただ、そのときに「法律守れてません」って言われると、「いやいや、オリンピック選手になったらダメですよ」と。まあドーピングは論外だけど、何ですかね、ちょっと、スポーツで軽微なルール違反って分かんないですけど。まあドーピングってたぶん粉飾決算みたいなものだとすると…。

森田：競歩…？あれ、(足が)浮いちゃいけませんよね。

村田：あ～そういう感じですかね。

森田：ギリギリ浮いても、審判にばれないところでやっていますよね。

村田：フォームにムラがある選手とか(笑)。

佐藤：ちょっと意地悪な質問をさせてもらうんですけど、たぶん村田さんから見てすごい商品・サービスで、これは世の中のためにすごくよくなるねと。従業員もいきいきと働いてると。だけど労働法で違反があって…という会社と、労働法はしっかり守っている、でも商品・サービスはいまいちだよと。で、社員も疲弊しているみたいな。極論なんで答えにくいと思うんですけど、この場合どっちの方がいいんですか？

村田：どっちかと言われれば証券取引所の立場で言うと、事業の成長性は高くないかもしれないけど、ちゃんとルールを守れている会社を上場承認するのが役割だと思っていて、投資家ってやっぱり、事業が伸びる会社さんに興味あるじゃないですか。少々、微妙なことをやっても利益が毎年倍々で伸びていくっていう会社さんって、やっぱり残念ながらというか、資本市場のメカニズムでは高い評価を受けると思うんですよ。「毎

年5%しか成長しません。その代わりいわゆる超ホワイト企業です」って言っても、投資家からはあまり評価されないと思うんですけど、やっぱり証券取引所って公的な器なので、真に社会性があるというか、会社さんを出していくのがミッションなんじゃないですかね。まあちょっと極端な例なので、ミスリードしてしまうかもわかりませんが、2択と言われれば地味で真面目な会社さんだと僕は思ってますね。

上場したためにマイナスの影響が出てしまったケース

佐藤：森田さんも数多くのIPOの支援なんかをされると思うんですけど、その立場から、すごくいい会社なんだけど、業務監査の私見から見るとちょっとグダグダで、例えばIPOをやることによってその組織が死んでしまうとか、すごくいい会社なのにIPOに取り組むことによってマイナスの影響が出てしまったとか、逆にそうした影響がでてしまうから上場はしない方がいいんじゃないとか、そういうケースは実際にありますか？

森田：やっぱりベンチャー企業のお客様の紹介も多いんですね。そうするとやっぱり、先ほどの川本さんの話じゃないですけど、皆さんやっぱり従業員が若くて、すごい仕事したいんですよ。でも、36協定があるから月45時間の残業で抑えてください、なんていうのは越えてても、仕事をやりたい人が多いですよ。でもルールは作らないといけないという状況で、個人的に上場しない方がいいんじゃないかなと思うケースはあります。ただやっぱり証券会社さんからご紹介頂いたりしてる中で、私がそれを言うわけにはいかないの、それは口が裂けても言えませんけども…。

村田：ちょっとよろしいですか。何か今のとか、「上場すると法律守らないといけないけど、上場しないと法律守らないでもいいですよ」って聞こえてしまうところはどうか解釈すればいいんでしょう(笑)

森田：今、そのステージじゃないのかなと言った方が正解ですかね。企業の成長って法律守りながら成長するのが一番なんですけど、現実問題、それは良いか悪いかで言えば悪いです。法律違反の状態企業が成長していつて、あるとき上場を目指すなんていうのが、大体一般的に私が出会う会社さんなので、先に事業を伸ばす方じゃないですかねっていうタイミングのときがあるということですね。逆に言うと紹介されて知ってしまった以上、

「これはOKです」とは言えないんですよ。だから指摘をせざるを得ない。だから会いたくなかったかなと思うことはありますね、正直。でも確かに、ベンチャーの経営者の方にその話はします。どうしても越えなきゃいけないハードルはありますよ。それを越えるということはルールを作るということになるので、ある意味アトラエさんすごいなと思いましたけれども、若干この勢いにブレーキをかけることもあり得ますというのは最初にお話します。

佐藤：川本さん、どうですか？逆に、今日はこういう衛生要因的な話も色々聞かれてたと思うんですけども、エンゲージメントの項目の中で、職場環境でしたっけ、家でも仕事してたりして、労働時間がバーンと上がっちゃうと下がるスコアがあるじゃないですか。そのスコアが下がっても、全体のエンゲージメントスコアは上がってるのか、そういうデータもあるんですか？

川本：そういうこともございますね。逆もまた然りですけども、そうですね。あとエンゲージメントっていうのは生モノっていうのもあるので、データをとるときによっても全然変わりますし…イメージは体重計とか、体組成計と思って頂ければと思うんですけど。それもしかも、人とか、組織体によっても全然違いますし、切り口によっても全然違うんで、一概には言えないっていう形ですね。

佐藤：さっき事前の打ち合わせしたときに、この御三方に話をしたんですけど、つい最近なんですけどある一部上場会社の社長さんとお話する機会があってですね、もう働き方改革やということで、それまではバンバン働いて、休みもあまり取らずガンガン働いてた。その結果としてほんの数年前まで離職率40%とか、高い離職率になったんですって。それは何とかせなっちゃうことで、月の残業で20を超えてる人は0になってると。で、有給の消化率はほぼ100%で、社長自ら1か月間の長期休暇を取って海外旅行を楽しむとか、そういう取り組みをした結果、今、離職率が3%を切ってるみたいなんですよ。

あと新規採用については、リファラル採用ですね、社員からの紹介で採用の半分以上が入ってくる。で、極めて従業員満足度が高い状態になったみたいなんですよ。でも、その結果として何が起きているかということ、社員は辞めないんですよ。辞めないにも関わらず、業績が落ちていってると。その原因を色々調べていってたら、

結局リファラル採用するとき、社員たちが「うちの会社は残業ないからいいよ」とか「休暇は取り放題だよ」とか、そういう部分を強調して、それに惹かれてくる社員が圧倒的に多かった。だから結果として仕事に対しての気概とかやりがいとか、会社のビジョンとか、そういうものに惹かれて入ってくる社員というのが少なくなっちゃったと。

その結果が今のこういう現状にあるんじゃないかなろうかということで、また今、そこの新たな取り組みを始められてるというようなことはちょっとお聞きしたんですけど、そうですね川本さん、今話を聞いてどう思われますか？ちなみにそこはリンモチ（＝株式会社リンクアンドモチベーション）のモチベーションクラウド使ってます（笑）。

川本：ちょっと答えづらくもなってくるんですけど、そうですね、まあそれは組織の状態としてはひとついいのかなとは思ってますけど、例えばじゃあ離職率の40%が3%に下がったところで、残りの37%が将来的に戻ってくる組織なのかだったり、まあ最近だと「出戻り」みたいな言葉もよく流行ってますけど、そういう組織であり続けられるのかなというのは大事かなと思っていて、浮き沈みはあると思いますし、集中してるタイミングじゃないタイミングも当然生モノなんであると思うんですけど、そういう状態であるんだったらいいなと思いますし、そうじゃないんだったら何かを変えていく必要はあるかなと思うので、離職率っていうのは非常に難しく、それだけで見えないものがいっぱいあると思うので、なんかその中心に確固たるものだったり、信念ってものがある集合体だったらいいのかなと思います。なんで是非リンモチさんを使ってそうして頂ければと思いますけど（笑）。

佐藤：ありがとうございます。もうそろそろ時間になりますので最後に、30秒くらいで皆様に一言ずつ頂ければと思います。じゃあ川本さんからお願いします。

川本：アトラエはですね、いつでも遊びに来て頂いて構わないオフィスですので、宜しければご連絡頂ければ、色々詳しい話もさせていただきます。本日はありがとうございました。

森田：今日はありがとうございました。私は社労士という立場でさっきのような発言をしていたんですけども、あまり悪徳社労士みたいな見方をされてしまうと困るんですけども（笑）、個人的な気持ちです。気持ち

的にはそういう思いがあって、経営のご支援がしたいので、軽度問題ですね。40キロ道路を50キロくらいで走ってる、この法律違反をどう見るか、くらいの感覚で聞いて頂ければと思います。どうもありがとうございました。

村田：私が上場って素晴らしいなあと思い続けている一人なので、そういう立場からするとここにご参加されているのもですね、会社でIPOということにチャレンジしようという計画だったり資金がある会社さんだと思うので、世の中全体で見たときに、皆さんってやっぱりレアなポジションにおられると思うんですよね。まあ上場した会社に就職して一生を終えるのも素晴らしいかもわかりませんし、上場と無縁で仕事される方もいらっしゃるのかもわかりませんが、私個人の人生のストーリーで言うと、上場してないときに会社に入って、自分が一生を終えるときに立派な上場会社になってると嬉しいんじゃないかなと思うので、すごくいいポジションにおられるんだなあということは是非、ご認識頂いて、誇りを持って頂ければいいなと思います。どうもありがとうございました。

佐藤：では時間が参りましたので、これにてパネルディスカッションを終了とさせていただきます。本日はどうもありがとうございました。

株式会社ミナジン編集