中経論壇

日本公認会計士協会
東海会副会長
曽根 康正

中小企業には「経営」がない

PDCAの経営サイクルを回す

私は独立開業して35年になる。この間に公認会計士として5千社以上の中小企業を見てきた。そこでいつも感じていることが「中小企業には経営がない」ということである。私は経営とはP（Plan）D（Do）C（Check）A（Action）の経営サイクル（以下PDCAという）を回すことだと思っている。

しかし、多くの中小企業経営者はPDCAのことを知っているが、実際にPDCAを回している経営者は驚くほど少ない。それはPDCAを回し続けることは並大抵の努力ではできないからである。私も100人ほどの会計事務所の経営者であったが、PDCAを回さなければ経営はできなかったと思う。このPDCAがなければ枕を高くして安らかに眠ることはできなかっただろう。しかし、本当にPDCAを回すことは簡単ではない。

なぜ、中小企業経営者がPDCAを回すことができないのか？　理由は大きく二つあると思う。一つは会社の目的がはっきりしていないことだ。私は会社の目的は経営者個人の主観で良いと思っている。私の主観的目的は「中小企業を良くする＝中小企業を創業百年企業にする」ことである。これは35年間一貫してきた。この主観的目的は社会貢献などの綺麗事でなくてもよい。経営者自ら心の奥底で思っている欲望でよいと思う。そして、その欲望を満たすためにPDCAを回すのである。自分の主観的目的を達成するためにPDCAを回すのだから、少々の障害があっても乗り越えることができる。

ところが多くの中小企業の会社の目的が、売上金額や利益金額、財務比率など本来目的ではない手段が目的化してしまっている。だから、うまくPDCAが回らないのである。第二は安易にP（計画）を作りすぎていることだ。有効な計画づくりには幅広い情報収集と収集した情報の分析、適切な課題抽出が必要である。この重要な二つの作業を省いて計画づくりをするから有効な計画ができないのである。

さて、中小企業経営者はPDCAを回すのは上場会社などの大企業がやることで、自分たちには無理と思っている節がある。しかし、逆だと思う。中小企業の方が、組織が小さく小回りが効くので有効にPDCAを回しやすいはずだ。それでも中小企業が自社だけでPDCAを回すのは正直言って困難なこともある。そこで、上場会社は監査法人や株主・投資家などの外部の目でチェックを受けているので、中小企業も同じように、外部の目でPDCAが有効に回っているかどうかチェックしてもらうとよい。中小企業の外部の目には、会計事務所や中小企業診断士などが向いていると思う。

最後に、私は上場会社などの大企業だからPDCAを回しているのではなく、PDCAをうまく回したから上場会社に成れたのだと思っている。つまり、中小企業もPDCAを回し続ければ、上場会社のような良い会社になることができると確信している。

オープンカレッジ

能力に裏打ちされ

産業界に浸透する国際規格

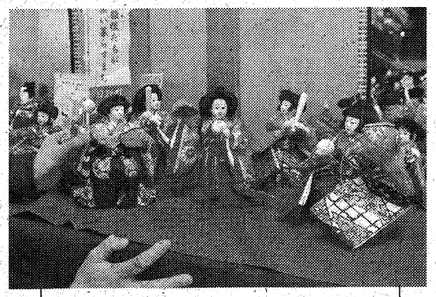
ISO9000（品質マネジメントシステムに関する国際規格）をはじめとして、マネジメントシステムに関する国際規格が産業界に浸透している。他には環境、食品安全、情報セキュリティーなどに関する国際規格である。マネジメントシステムに関する国際規格は、第三者適合性評価（いわゆる認証）における要求事項（基準）につながることがその要因の一つである。第三者とは、売り手と買い手とは利害関係がない別の組織であり、認定機関（日本の場合は公益法人日本適合性認定協会＜通称JAB＞）によって認定された組織である。

マネジメントシステムに

愛知工業大学
経営学部教授
仁科 健

にしな・けん　品質管理、応用統計。名古屋工業大学大学院工学研究科経営工学専攻修士課程修了。工学博士。1952年生まれ。

PHOTO NEWS



桃の節句に合わせ、鳥取県日野町でひな人形を町民に見立てて展示する恒例の「福よせ雛（ひな）」が始まるのを前に、27日に飾り付けが行われた。展示では人口を上回る約3千体が駅や飲食店など19カ所に飾られ、山あいの町を彩る。3月3日から31日まで。増えない人口の代わりに家庭で役目を終えた人形を飾ってにぎわいを創出しようと、町商工会が2019年から毎年開催する。主会場の観光施設「金持テラスひの」には、サイクリングやラフティングなどを楽しむ姿の約1500体がお目見え。米大リーグの大谷翔平選手から日本国内の全小学校に贈られたグラブでキャッチボールをしている様子を表したひなも飾られた。実行委員長の安達幸博さん（71）は「おひなさまは町民のように活躍している。人形を寄付した人が訪れることもあり、町内外との交流が生まれた」と頬を緩めた。

OPINION

ナビゲーター

2024年4月からトラックドライバーに対して、適用が猶予されていた働き方改革関連法が適用され、年間960時間という時間外労働の上限規制が設けられます。そのため、長時間労働の働き方が常態化している運送会社においては、新たに適用される時間外労働規制に基づき、労働時間を削減しなければなりません。しかし、一方で労働時間を減らすことで労働力が低下し、結果として売り上げが減少したり、ドライバー個人の収入が減少したりする可能性が懸念されています。

こうした、いわゆる物流の2024年問題で運送会社は、社内の業務や賃金制度の見直しを図ったり、荷主に対して運賃交渉を実施したりするなど、さまざまな対応に迫られます。その中で、会社が足元をすくわれないようにするためには、ドライバーに対して法令に沿って適正に賃金を支払う必要があります。特にドライバーに対する賃金の支払方法は、一般的な月給制を採るのではなく、歩合給制を採っている会社が多いです。歩合給制は、過去の裁判例においても、労働時間に応じて一定額の賃金を保障しなければならないと、労働基準法第27条に規定されています。つまり、1カ月間の売り上げが全くなかったからといって、労働しているのであれば、その月に賃金を全くはできません。

また、注意すべき増賃金の支払方法であっても法定労働時した場合は、その部賃金の支払いが必要割増賃金を含んでい時間外労働が増える何時間働いても支払い、といった方法はされ、実際の法定労時間に応じた割増賃ればなりません。

なお歩合給制の場計算の方法が通常との歩合給の合計金額除した金額を0・25時間を超えた時間をば歩合給が190，カ月の法定内の労働されている事例も少なくありません。そのため、歩合給制で支払う場合の法的に正しい支払方法について確認しておく必要があるでしょう。

歩合給制で支払う場合の注意すべき点は大きく2点あります。まず1点目が歩合給制の最低保障給です。歩合給制を採る場合は、労働時間に応じて一定額の賃金を保障しなければならないと、労働基準法第27条に規定されています。つまり、1カ月間の売り上げが全くなかったからといって、労働しているのであれば、

少人数でも押さえたい 労務管理の勘所 第33回

2024年問題での賃金支払いポイント

歩合給制では割増と最低保障に注意を