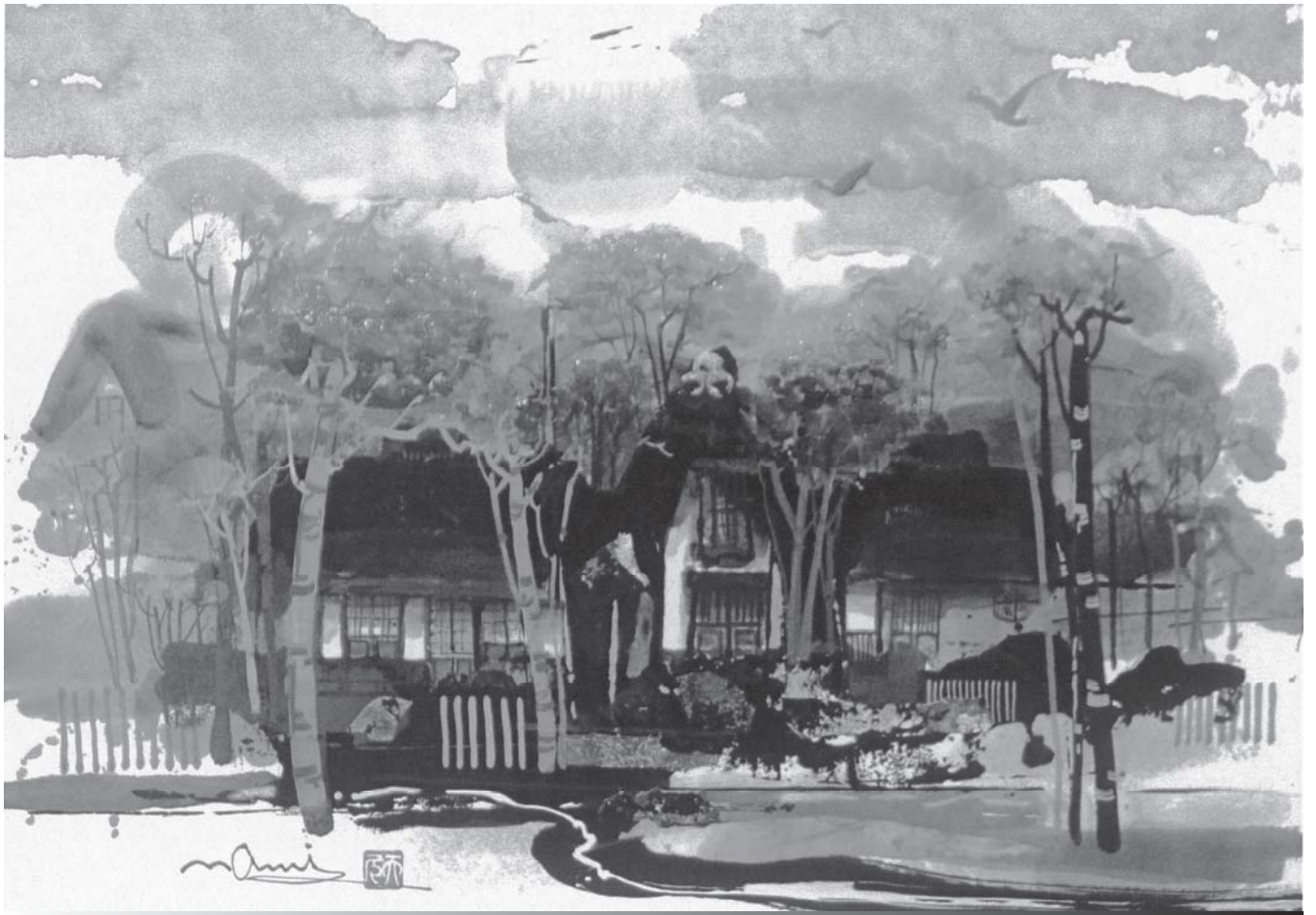




# 法人こおりやま

2011. 8 第398号

発行所 郡山市虎丸町14番2号 社団法人郡山法人会 (024-933-7777) (FAX925-1971)  
 発行人 有馬 賢一 編集 広報委員会 印刷所(株)ヨシダコーポレーション



## 目次

震災を巡る税務〈前編〉……………	2
マニュアル経営依存からの脱出……………	4
労災精神疾患の予防と セクハラ労災の新基準……………	6
生き筋を見つける 真のリーダーに……………	8

## 題名 思い出の故郷

提供 大波 天久  
郡山法人会副会長



東日本大震災により被害を受けた方々などを対象として、国税に関して様々な特例措置などが設けられています。

本稿では、災害に関する法人の支出する費用等、法人税の取扱いについてご説明します。

**(1) 災害により減失・損壊した資産等**

法人の有する商品、店舗、事務所等の資産が災害により被害を受けた場合に、その被災に伴い次のような損失又は費用が生じたときには、その損失又は費用の額は損金の額に算入されます。

- ① 商品や原材料等の棚卸資産、店舗や事務所等の固定資産などの資産が災害により滅失又は損壊した場合の損失の額
- ② 損壊した資産の取壊し又

は除去のための費用の額

③ 土砂その他の障害物の除去のための費用の額

**(2) 資産の評価損**

法人の有する棚卸資産、固定資産又は一定の繰延資産につき災害による著しい損傷が生じたことにより、その時価が帳簿価額を下回ることとなった場合には、帳簿価額と時価との差額につき、損金経理をすることにより損金の額に算入することができます。

**(3) 復旧のために支出する費用**

法人が、災害により被害を受けた固定資産(被災資産)について支出する次のような費用に係る資本的支出と修繕費の区分については、次のとおりとなります。

- ① 被災資産についてその原状を回復するための費用は、修繕費となります。

繕費となります。

② 被災資産の被災前の効用を維持するために行う補強工事、排水又は土砂崩れの防止等のために支出する費用について、修繕費とする経理をしているときはこの処理が認められます。

③ 被災資産について支出する費用(①又は②に該当するものを除きます)の額のうち、資本的支出か修繕費か明らかでないものがある場合、その金額の30%相当額を修繕費とし、残額を資本的支出とする経理をしているときはこの処理が認められます。

(注) 法人が災害により被害を受けた製造設備に対して支出する修繕費用等について、企業会計上、適正な原価計算に基づいて原価外処理(費用処理)をしているときは、税務上もこの処理が認められます。

**(4) 災害による損失金の繰越**

法人の各事業年度開始の日前7年以内に開始した事業年度において生じた欠損金額のうち、棚卸資産、固定資産等災害により生じた損失に係るもの(災害損失欠損金額)がある場合には、そ

の事業年度が青色申告書を提出しなかった事業年度であっても、その災害損失欠損金額に相当する金額は、その各事業年度において損金の額に算入されます。

**(5) 従業員等に支給する災害見舞金**

法人が、災害により被害を受けた従業員等又はその親族等に対して一定の基準に従って支給する災害見舞金は、福利厚生費として損金の額に算入されます。

また、法人が自己の従業員等と同等の事情にある専属下請先の従業員等又はその親族等に対して一定の基準に従って支給する災害見舞金品についても、同様に損金の額に算入されます。

**(6) 災害見舞金に充てるために同業団体等へ拠出する分担金等**

法人が、所属する同業団体等の構成員の有する事業用資産について災害により損失が生じた場合に、その損失の補てんを目的とする構成員相互の扶助等に係る規約等に基づき合理的な基準に従って、同業団体等から賦課され拠出する分担金等は、その支出する事業年度の損

金の額に算入されます。

**(7) 取引先に対する災害見舞金等**

法人が、被災前の取引関係の維持・回復を目的として、取引先の復旧過程においてその取引先に対して行った災害見舞金の支出、事業用資産の供与等のために要した費用は、交際費等に該当しないものとして損金の額に算入されます。

また、国税庁HPでは、この度の東日本大震災の発生に伴い、災害に関する法人税、消費税及び源泉所得税の取扱いについて、よくある質問として下記のようにまとめていますので参考にしてください。

Q2以降の回答につきましては、「国税庁HP」災害に関する法人税、消費税及び源泉所得税の取扱いFAQをご覧ください。下記のQuestion番号は、国税庁FAQのQuestion番号と同一になっています。

**1 申告期限の延長**

「Q1」地域指定された地域に納税地がある法人が、災害により、確定申告書を申告期限までに提出することができない場合にはどうした

らよいでしょうか。

【A】災害などの理由により、国税に関する申告、納付などをその期限までに行うことができないと認める場合には、所轄の税務署長などは、次により、その理由のやんだ日から2か月以内に限り、申告、納付などの期限を延長することができることとされています。(通法11)

イ 地域指定(通令3①) 災害などの理由により、都道府県の全部又は一部にわたり期限までに申告、納付などを行うことができないと認める場合には、国税庁長官は地域及び期日を指定してその期限を延長することとされています。

ロ 個別指定(通令3②) 地域指定がされている場合を除き、所轄の税務署長は納税者の申請により、期日を指定して申告、納付などの期限を延長することとされています。

したがって、上記イの地域指定があつた場合、指定された地域に納税地がある法人で、法定申告期限までに確定申告書を提出することができない法人にあつては、指定された期日までに申告す

ればよいこととなります。

地域指定による申告期限の延長があつた場合において、さらに、災害その他やむを得ない理由により確定申告書をその延長された期限までに提出することができないと認められるときは、所轄の税務署長は納税者の申請により、その理由のやんだ日から2か月以内に限り、期日を指定して申告、納付などの期限を再延長することができることとされています。(通法11、通令3②)

(注)東日本大震災における地域指定による期限延長については、平成23年3月15日付で青森県、岩手県、宮城県、福島県、茨城県を指定して行われており、その期限が平成23年3月11日以降に到来する申告、納付などについて、その期限を別途国税庁告示で定める期日まで延長することとされています。(平成23年国税庁告示第8号)

【Q2】地域指定された地域以外の地域に納税地がある法人が、災害により、確定申告書を申告期限までに提出することができない場合にはどうしたらよいでしょうか。

## 2 災害関係費用全般

【Q3】災害による損失や被災者に対する支援に関する法人税の取扱いとして、どのようなものがありますか。

### 3 資産の評価損

【Q4】災害により、保有する資産に著しい損傷が生じていますが、税務上、評価損の計上が認められるのでしょうか。また、評価損の計上の対象となるのは、どのような資産ですか。

### 4 復旧のために支出する費用

【Q5】二次災害を回避するなどの目的で、被災した建物について耐震性を高めるための補強工事を行った場合に、その工事に要した費用は、税務上、損金の額に算入されるのでしょうか。

【Q6】被災した鉄道線路、電線路、ガス管、水道管、コンベアなどの一部を取り替えた場合には、修繕費として処理してよろしいですか。

【Q7】損壊した護岸を復旧するために要した費用は、修繕費として処理してよろしいですか。今回の被害の大きさに加え、損壊部分も含めて拡張工事を行うことを検討していますが、損壊した護

岸の復旧と拡張工事を一度の工事で行う場合には、どのように取り扱われますか。

【Q8】被災資産以外の資産について耐震性を高めるための工事を行った場合に、その工事に要した費用は修繕費として処理してよろしいですか。

【Q9】被災した建物等の修繕に代えて新規に資産を取得した場合、その取得費用を修繕費とすることは認められますか。

【Q10】被災した工場を取り壊してその敷地にパイルの打ち込みをし、補強した場合の費用は、修繕費として処理してよろしいですか。

【Q11】地震による地盤沈下又は地割れにより地盛りを行った場合、その費用は損金の額に算入できますか。

【Q12】法人が、災害により被害を受けた製造設備に係る修繕費用や被災したことによる操業休止中に支払った人件費については、原価外処理(費用処理)が認められるのでしょうか。

### 5 従業員等に支給する災害見舞金

【Q13】災害見舞金品が福利厚生費として取り扱われる

ための「一定の基準」とは、どのようなものですか。

【Q14】既に退職した従業員又は採用内定者に対して従業員と同一の基準で支給した災害見舞金品は、どのように取り扱われますか。

### 6 災害見舞金に充てるために同業団体等へ拠出する分担金等

【Q15】構成員相互の扶助等に係る規約等には、どのようなことを定める必要がありますか。

【Q16】あらかじめ定められている規約等に基づく分担金でなければ、損金の額に算入されないのでしょうか。

### 7 取引先に対する災害見舞金等

【Q17】災害見舞金とはどの程度の金額をいうのでしょうか。取引先で発生した災害損失額の範囲内であれば金額の多寡を問わないのでしょうか。

【Q18】法人が、被災した取引先の役員や使用人に対して個別に支出する災害見舞金は、どのように取り扱われますか。

次回は、取引先に対する売掛金等の免除等についてご説明します。

# マニユアル経営依存からの脱出

横浜市立大学非常勤講師 柳沢 剛

## シヨックさめやらない 日本経済

3月11日の東日本の大震災はマグニチュード9というとても大きく大きな地震で想像を絶する大津波が襲来したため東日本の太平洋岸に大きな災害をもたらした。

原子力発電所に対する津波被害は想定外の災害となり、地域ぐるみの集団移転や農産物の風評被害さらには工業製品に至るも放射線量を測定して証明をしなければ輸出受け入れがなされなかつたり、輸入国側の厳しい検査が行われるなど、通常の地震災害に加えて原発災害が加わった今回の災害は、全く未経験の被害と対策に追われている。

東北地方で操業していた工場は多くの被害を受けたため、目下その復旧に追われ工

業部品の供給ストップや操業

低下による供給不足は世界に影響を与え、又、観光客の激減など、あらゆる分野に大きな被害を与えている。

すでに、75日も経過したにもかかわらず、避難所暮らしの人も多く、工場は通常操業に至っていないところも多い。

原発に至っては放射線の封じ込めや原子炉の低温化停止の見通しは立っていないようである。

まさに、今回の災害はその大きさと困難な事後処理のために、いまだにシヨックから覚めていないと言えよう。

したがって、日本経済は数々のシヨックやリセッションを乗り越え今日に至っているが今回の震災は「一つの時代の区切り」だという人も多く、日本経済は過去の延長線上にはデザインできない時代に突入したと言っている。

## 想定外が当たり前の時代

「こんなに地盤沈下するのは」液状化するなんて思ってもいなかった。「あの頑丈で大きな防潮堤が破壊されるなんて」「海岸からこんなに離れているのに津波に襲われた」

「原発は安全なもの信じていた」等、等、今回の震災は想定外だらけだった。

しかし、よく考えてみると自然災害は想定外なことが多い。

いつ災害に襲われるか、どんな規模の災害が来るか、確率のパーセンテージで言われてもピンとこない。「30年以内に来る確率が80%と学者に言われても、あす来るのか、来月に来るのか、5年後なのか、今の科学技術で正確に予測することはできない。しかし、大きな被害を受けると、想定外は必ずしも免罪符にはならない。

特に日本列島は自然災害

の多い気候風土、地理状況にあり、？災害は忘れたころにやってくる？という前提で防災に配慮したシステムで想定外とも戦わねばならないのかもしれない。

特に原発事故などは、津波による災害であったことは分かるが、その後の処理は人災だと言う人もおり、想定外だつたでは済まされないのであるようである。

## 想定外を想定する シビル・メンテナンス

想定外が想定できたらそれは想定内ということになる。

しかし、通常の想定内は科学的な根拠にもとづくものや過去の経験則にもとづくもの等から想定するケースが多いが、実際の想定は、投資能力やコスト要因なども判断基準になって、結局、想定外の問

題は50年に1回あるかどうか、とか、確率10%といった話になるし、活断層があるから危険だ、などという話は、活断層が破断するのは千年に1回等といわれているだけに、普通は千年？と聞いたとたん、生きていくうちには関係ないな、と思ってしまう。

しかし千年後に起こるという話ではないので、起こるのは明日かも知れないし、百年後かもしれないということ、つい対応は難しくなってしまう。

ましてや、取引先の倒産や優秀な社員の退社、為替相場なども想定していない事が突然やってくることも経営にはつきものである。

では、シビルメンテナンスとは何であろうか。

関係者の想定はどうしても、コスト要因などが強く作用し想定が甘くなりがちである。

あるいは、想定に妥協も入りがちである。それに対して、起きるはずもない想定外を想定し、そんなことは起きない、そこまでやる必要はない。という発想に対して、第三

者的市民感覚で想定外を考  
えて対策を考えるのが、シビ  
ル・メンテナンスである。

原発をケースに想定外を  
想定すると、想定外の津波の  
ために外部電源がすべて失わ  
れ、冷却のシステムが機能し  
なくなったということである。

この場合、想定外の津波が  
来た場合は屋内にある第2、  
第3の自家発電装置の外、屋  
外にも、さらには、発電棟の  
屋上にも、10mほど離れたと  
ころに、50mタワーを作りタワ  
ーの上にも外部電源といった  
具合に、そこまでやらなくて  
もというレベルの対応がシビ  
ル・メンテナンスということに  
なる。

そこまでの対応を考えてコ  
スト計算し電力料金をはじ  
き出し、安全安心を保証する  
ということになるわけである。  
すなわち、想定外のこと  
起きて、さらにもう一つの奥  
の手が準備してあるというわ  
けである。

そこまで考えることはも  
う経営の判断領域を超えて  
いるのかもしれない。

だからシビルメンテナンスと  
いうわけで、絶対に安全だと

言われるより万が一の事態に  
も、最悪の事態に至らない手  
が準備してあると言う方が  
安心である。

しかしよく考えてみると、  
中小企業の資金繰りなどは、  
通常の運転資金は地元の金  
融機関、長期運転資金は都  
市銀行、設備投資資金は政  
府系の日本政策金融公庫、さ  
らには、個人資産や親戚、友  
人知人にも応援者を作つて想  
定外に対応しているのが中小  
企業の資金繰りである。

### マニュアル経営の反省

マニュアルは経営にとつては  
欠かせないマネージメントスキ  
ルである。

マニュアル通りに仕事を進め  
るから品質やコストや納期が  
守られ、サービスが安定し  
教育訓練の目標が定まり、効  
率経営ができる。

しかし、マニュアルは新しい  
発想や行動を規制してしま  
いがちで、火事場のばか力は  
出てこない。

すなわち、想定外に対して  
マニュアルは弱いのではないだろ  
うか。

ある東京の大学の総務課

長であるが、3.11は卒業式の  
日で、無事終了し着飾った女  
子学生や遠方から晴れ舞台  
に参加した父兄は親子とも  
ども、学科毎、ゼミ毎の謝恩  
会などに出席したりしていた  
ときに、地震は起きた。  
学内は大騒ぎになったが、  
被害はほとんどなく人が人  
なまなかったのほっとした。

しかし、この学校の総務課  
長は、これは大きな地震だ。  
TVやパソコンで情報をみる  
と、広域的な大地震だ。  
電車は動かないだろう。学  
生や父兄を守ることが大事  
だ。

とつさに、教室の開放、毛布  
等の準備、暖房は切らない、  
学生や父兄には学内にとど  
まるよう指示し、そして、学  
生食堂に飛んでいくと、夕食  
用のおにぎりを準備させた。

そして、今日は食堂の人も  
我々も学内に籠城となるだ  
ろう。

在庫の食材を点検して、食  
事対応に万全を期してくれ、  
と指示したという。

食堂のコックさんはじめ掃  
除をしたら帰宅するところだ  
つたが、「分かった。工夫しよ

う」と言つて、全員が緊急事態  
に備えてくれたので、パニック  
になることもなく、卒業生や  
父兄には感謝されたという。

マニュアルにも書いてあるか  
もしれないが、マニュアルを読ん  
で、上司の決裁を仰いで、など  
と言つていたら、食堂の人は全  
員確保できなかったかもしれ  
ないし、慣れない父兄は駅な  
どでさまよつたかもしれない。

結局、想定外の事態に対し  
ては、マニュアルに依存するだ  
けでなく状況対応能力が問  
われるわけで、部分よりも全  
体を見通して指示し命令し  
行動する能力、マニュアル経営  
のどこかがほころび破れても、  
全体の破壊に至る前に部分  
トラブルで抑え込む能力等が  
問われているように思う。

### 想像性の欠如は

#### 経営を危機に陥れる

精緻なマニュアルに依存す  
ればするほど、人間が本来持  
つている想像性を失わせるこ  
とになるような気がしてなら  
ない。

ロボットならいざ知らず、人  
間は考える能力、想像す  
る能力を持つており、常に現

状を打破する事を考えている。

かつて、日本の経営の象徴  
だったTQCやQCサークルや  
改善活動は想像性を刺激し  
仕事のやりがいや、いきがいを  
保証し職場が生き生きと  
していたのではないだろうか。

マニュアル通りであれば十分  
であるという経営では人財は  
育たないし、ましてや緊急事  
態が発生した時の対応など  
は無理なのではないだろうか。

精緻なサプライチェーン構  
造も、分厚いマニュアルも大切  
ではあるが、どこかに、ゆとり  
や、創造性や、現場まかせの  
遊びのあるマニュアルはないの  
であらうか。

人間から想像性の発揮を  
奪つてしまったらその経営は  
危機に陥るのではないだろ  
うか。

この際、マニュアル経営から  
の脱皮を考えて見てはどうだ  
ろう。

そんな悠長なことを言つてい  
たのでは、激しい競争に勝てな  
いのであろうか。

読者である経営者はどう  
考えますか。

# ますます増加する 労災精神疾患の予防と セクハラ労災の新基準

## 精神障害の 労災認定に 新しい潮流が...

社会保険労務士  
小島信一

### ■増加傾向にある 労災精神疾患

厚生労働省が本年6月14日に発表した「脳・心臓疾患および精神障害などの労災補償状況まとめ」によると、精神障害の労災請求件数が2年連続で1,000件を上回り、平成22年度は、過去最高になりました。

長引く業績低迷や停滞感、先の見えない閉塞感、雇用不安などにより、わが国では精神疾患を患う方が年々増えていますが、労災補償請求の局面においても同様の傾向を示しています。

元来、労災補償の分野における精神疾患については、「仕事が原因で発症したのか」「本人の先天的素因のため発症したか」がわかりづらく、

労働基準監督署での労災認定は消極的で、請求もあまりありませんでした。

ところが、平成11年に「心理的負荷による精神障害等に係る業務上の判断指針について」という指針が出されたからは、認定基準が明らかになったため精神疾患についての労災請求は増えてきました。特に長時間残業で罹患するというケースが目立っています。

さらに近年では長時間労働に代表される「過重労働」により精神疾患を発症した、という事案に加え、セクハラ、パワハラ等のハラスメントにより精神疾患を発症し、労災請求がなされる、という事案も目立ってきています。そこで、本稿ではセクハラ

労災の新基準を紹介しながら、管理者として心得る対応についてポイント解説していきます。

### ■精神障害の労災補償状況

区分	H18	H19	H20	H21	H22
請求件数	819	952	927	1136	1181
支給決定	205	268	269	234	308
うち自殺	66	81	66	63	65

### ■管理者として 心得るべきこと

精神障害となった原因が業務によるものか否か、この判定は基準があるとはいえ、依然難しいものです。実際の認定は①対象疾病に該当する精神障害を発病していること、②対象疾病の発病前におおむね6ヶ月の間に、客観的に当該精神障害を発病させるおそれのある業務による強い心理的負荷が認められること、③業務以外の心理的負荷および個体的側要因により当該精神障害を発病したとは認められないこと、という3つの要件をいずれも満たした場合に「業務災害である」と認定されます。

とくに、②の「業務による強い心理的負荷」とは具体的にどういうものなのか、管理者としてはココを理解しておく必要があります。実際の認定は、「職場における心理的負荷評価表」というツールを用いて、具体的な出来事とその強度Ⅰ、Ⅱ、Ⅲとして判断しています(Ⅲが強い)。以下、ポイントを列挙します。

### ●労働時間

長時間労働が続いたため精神疾患を引き起こした、という因果関係は確立されています。労働基準監督署もまずは、「労働時間」に着目します。では一体、長時間労働とはどの程度の時間をいうのか、ですが、どの会社でも「時間外協定(36協定)」という協定書を労働者との間に締結していますので、この時間を目安に管理することが必要です。

36協定が形骸化していたり、そもそも締結していないということがないようにしましょう。1ヶ月45時間を超えると残業が恒常化している場合は要注意です。

### ●仕事の失敗、過重な責任の発生

会社の経営に影響するミスをした、会社で起きた事故について責任を負った、達成困難なノルマが課された、顧客からクレームを受けた場合などは精神的に負荷がかかり労災認定される確率が高まります。

部下が失敗した場合など

は、様子を観察することが必要です。まちがっても傷口に塩を塗るような対応は避けましょう。

労災認定と職務能力のあるなしは別物で、会社に迷惑をかけ、能力がなく失敗ばかりする部下ほど労災認定されやすくなるのです。

### ●退職の強要

「解雇を通告され頭が真っ白になった」という労働者側の話をよく耳にします。

業績が低迷する中、解雇通告をする場面もあるかもしれませんが、できるだけ時間をかけ、穏便に行うことが必要です。退職の強要は心理的負荷が「強度Ⅲ」となっています。

### ●対人関係のトラブル

ひどい嫌がらせ、暴行、いじめを受けた、セクハラを受けた、上司・部下・同僚とのトラブルがあった、なども心理的に負荷がかかります。

これらのことが職場で起きないよう一定の配慮をすることが必要です。

なお、ハラスメントを放任した場合、会社に対して「使

用者責任」職場環境配慮義務違反」などを根拠に損害賠償を請求する例も見られます。

### ■セクハラに特化した新しい基準

#### 新しい基準

平成23年6月28日、労災認定の基準を検討する専門検討会である「セクシュアルハラシメント事案に係る分科会」が新基準の方向性を示しました。

それによると、①認定の基準を改める、②運用について改める、というものです。内容を一言でいうと、認定しやすく、請求しやすくするための基準を作成した、ということになります。

### ●認定基準について

まず、次のような事例については、その出来事だけで心理的負荷をⅢにすることとされています。今まで一律に強度Ⅱだったものに修正が入りました。

#### (例)

◇強姦や本人の意思を抑圧して行われたわいせつ行為などのセクハラ

また、次のような事例については行為の態様や反復継続の程度を要素として強度Ⅱから強度Ⅲ(強い心理的負荷)に修正するとしています。

#### (例)

◇胸や腰等への身体接触を含むセクハラであつて継続して行われた事案

◇胸や腰等への身体接触を含むセクハラであつて、行為は継続していないが、会社に相談しても適切な対応がなく、改善されなかった

または会社への相談等の後に職場の人間関係が悪化した事案

◇身体的接触のない性的な発言のみのセクハラであつて、

発言の中に人格を否定するようなものを含み、かつ継続してなされた事案

◇身体接触のない性的な発言のみのセクハラであつて、性的な発言が継続してなされ、かつ会社がセクハラ

があると把握していても適切な対応がなく、改善がなされなかった事案

この新基準で注意すべきは、

「会社の放任、無配慮、踏み込み不足」の場合、強度がⅡからⅢに修正され、労災認定される確率が高まるということです。

このことは、損害賠償の請求を有利にする方向にも働きます。今のままの対応で問題ないか、セクハラ問題を軽く考えていないか、もう一度管理体制を見直す必要があるでしょう。

なお、セクハラ被害を会社に訴えたことを契機に、行為者や同僚からいじめや嫌がらせを受けることがしばしばありますが、この場合も心理的負荷の強度をより強いものに修正できる、とされています。

### ●運用について

セクハラ行為の詳細は、被害者が他人に知られたくない場合が大半です。このため、

精神障害を発病した場合でも労災請求やその相談を控える場合があるため、同分科会では労働基準監督署などの関係機関に対して次のような提言をしています。

◇被害者が適切に労災請求できるよう、わかりやすい

パンフレットを作成し、これを労働基準監督署に置くだけでなく、地方自治体の相談窓口、医療機関、関係団体にも配布するなど、被害者が入手しやすい方法を検討すること

◇窓口での相談の際には、被害者の心情を十分に考慮して懇切・丁寧に対応し、相談段階において業務上認定が困難として請求を断念させることがないように留意すること

◇労災請求に当たり、チェックリスト方式など簡略に記載できるような申立書例を検討すること

◇被害者からの聴取にあたっては、職員に対する研修を充実させるとともに、専門的知識を有する者を育成・配置すること

このほか、調査にあたっての留意事項を提言しており、運用において請求しやすい環境づくりを提言しています。いずれにしても、企業としてはセクハラを起こさせない強い意思と管理体制がますます求められています。

# 生き筋を見つける 真のリーダーに

経営コンサルタント 大河内澄雄

東日本大震災が与えた日本経済への影響は阪神・淡路大震災後にみるように短期的で、生産や公共投資によつて立ち直り、マクロ経済への影響は軽微にとどまり、年末にかけて景気は緩やかに持ち直し、2011年度後半には徐々に回復の動きが強まるというのが、民間シンクタンクや政府の予測である。

「景気の回復予測」があるとはいえ、彼らが予測する数値は日本経済の平均値の姿を見て取っているだけにすぎず、企業業績が全て一律に回復していくことではないということをお肝に銘じたい。

利益を大きく伸ばす企業もあれば、減益となる企業

も実在していく中で、トータルな基調傾向にすぎないのである。4社のうち3社が欠損企業という実態で推移しているという企業経営の環境に厳しさがあつたことには変わりはない。

これからの経営で問われるのは、まさに経営者としての舵取りであり、リーダーシップに尽きるだろう。

幾多の歴史上の人物研究を続けてきた評論家の渡部昇一氏は「真のリーダーとは、窮地に生き筋を見つめられる人」と説いている。

厳しい経営環境のなかで、いかに「生き筋」を見つけていくかが経営者には問われているのだ。

経営者が自社の「生き筋」

を見つけていくうえで、最も重要なポイントは、経営者自身の「志」に他ならない。

会社の創業時には、自分や会社が持つ技術・サービス力で、社会や顧客に役立つというこの思いがあつたはずだ。まさに、「志」そのものである。

松下幸之助氏をして、「水道の水のように、安く、多くの人に電気を使ってもらいたい」との志と目的があつた。その志と目的を達するため、利潤をもとに、さらに拡大再生産によって、さらにより多くの人の幸せに供するように努めていく姿に、真のリーダーたる経営者の姿がある。

しかし、経営者の志とは裏腹に、いつしか志を達するための手段であるはずの「利潤の追求」が目的と化す時代へと漂流を始めて出した。

あるIT社長が、「儲けることのどこが悪いのだ」と言い放つたことはまだ記憶に新しいだろう。その時、多くの経営者はそのIT社長問いに答えが即座に出せなくなっていたことが思い返される。

赤字体質経営から脱却して黒字化を優先される思いは重々理解できる。だからこそなのだ。「経営者の志」を蘇生させることから始めて欲しいと願うのだ。

わが社は、「誰に」「何を」「役に立って行くのか」「どうしたら役に立てるのか」「どうしたら喜んでくれるのか」「お客さまから何が求められているのか」「現場でお客様からの声に応えられる仕組みが出来ているのか」を総合して、経営者自身の「志」を

一度整理して見ることで、これから先に生きて行く「生き筋」が見えてこようというものだ。

当然のことながら、顧客最優先の《志》だけに、「自分は儲けたい」「私の会社を大きくしたい」といった、「我」は霧散霧消するだろう。

厳しい経営環境を克服していくうえで、経営者は「真のリーダー」にならなければならぬ。真のリーダーであるためには「志」を抱いて行かなければならない。

志を抱く上では、「私」という自分を優先させる考え方ではなく、世のため人のために尽くしていく姿勢が欠かせないことを、今一度、服膺していこうではないか。

経営者よ、窮地の今、これからの「生き筋」を見つけて、真のリーダーたらんと強く思い、「志」の一灯をかざして歩んでいこうではないか。