

## 「グローバルな経営基盤(グローバルガバナンス)」の3つの切り口

昨年は、TPP（環太平洋パートナーシップ協定）の大筋合意がニュースを賑わせました。また、12月末には、ASEAN各国によるAEC（ASEAN経済共同体）がスタートしています。ASEANという、総人口6億人、名目GDP1.8兆ドル、域内総貿易額2.1兆ドル（経済産業省HPより）の巨大な共同体において、ヒト・モノ・カネの移動の自由化が進むこととなります。

世界的な潮流のキーワードは、「壁と常識の崩壊」です。いままで、日本企業は安い労働力を求めて「製造拠点」を中心に海外進出を行ってきましたが、ASEAN諸国の人件費上昇や為替相場の急激な変動により、その構造は崩壊しています。また、海外の付加価値の高い人材や製品が、急激に日本に流入してきています。

日本企業には、「付加価値」の目線から自社の製品・サービスがもつ強みをもう一度見つめなおし、国内・国外を問わず「ニーズの存在するところ」にフォーカスした展開を図ることが求められてきています。

海外展開を考えるときの重要な視点は、「グローバルな経営基盤（グローバルガバナンス）」です。これは、日本を含めた全世界的に、「企業価値の向上」を図る考え方となります。具体的には、企業が海外展開時に直面する以下の3つのステージにおいて、それぞれの切り口から現状を分析し、今後に向けた計画立案や体制構築を進めることを意味します。

最初の「進出」ステージでは、きれいごとではなく、「稼ぐ」海外事業を作り上げるにはどうすればよいか？というストレートな切り口が必要となります。自社の製品やサービスがもつ強みを見つめなおし、FS(事業可能性の検証)をしっかりと行ってスタートを切ることが重要です。

次の「運用」ステージにおいては、海外現法が赤字続きで、しかもその原因がよくわからないというケースが多く見受けられます。親会社からの調査が入っても、現地法人は「これは当国のやり方だ」という言訳でかわし、改善が遅れるケースがあります。海外現法を非難するのではなく、「課題の見える化を進めて、日本と海外と一緒に企業価値を伸ばす方法を考えていこう」というスタンスが望まれます。

最後の「見直し」ステージでは、それまでの経緯をバックグラウンドとした明確な「判断」が求められます。赤字が改善しない場合には、日本の親会社まで悪影響が及ぶ前に「撤退」を判断すべきケースがあります。撤退戦略の中には、適切な持分譲渡先を模索するという選択肢も含まれます。さらに、このステージはゴールではなく、次の展開のための新たな「進出」ステージへと繋がってきます。

「日本」という枠組みから脱し、「グローバルガバナンス」の目線から企業グループ全体の価値をとらえる時代が到来しています。

ステージ	切り口	主な検討テーマ
進出	「稼ぐ」海外事業体制の構築	製品・サービスの強み、適切な販売ルートの構築 等
運営	「見える化」の推進	海外現法の現状把握、将来への課題の明確化 等
見直し	「出口戦略」の立案	赤字の場合は終止符、拡大の場合は追加投資 等

(みらいコンサルティンググループ)

## 職場の労務管理に関するQ&A

### 1. 「時間外労働」とは？

労働基準法において、労働時間は、原則1日8時間、1週40時間と定められています。この法定労働時間を越えて労働させた場合、「時間外労働」となり、割増賃金の対象になります。

### 2. 「休日労働」とは？

労働基準法において、休日は、1週間に1回あるいは、4週間を通じて4日以上付与することが定められています。この法定休日に労働させた場合が、「休日労働」となり、割増賃金の対象になります。

### 3. 「休日振替」と「代休」の違いは？

「休日振替」とは、あらかじめ休日と定められた日を労働日とし、そのかわりに他の労働日を休日とすることです。このように、事前に休日振替をした場合は、休日労働としての割増賃金の対象にはなりません。

なお、振替を行った結果、新たに労働日となった週において、法定労働時間を越えたときは、時間外労働となり割増賃金を支払う必要があります。

「代休」とは、休日労働をさせた後で、その休日労働の代わりに、以後の労働日の労働義務を免除するものです。「代休」の場合は、休日振替と異なり、「代休」を与えたとしても休日労働となり、割増賃金の対象となります。

### 4. 残業をさせる時に必要な手続きは？

時間外労働や休日労働をさせるには、労働者の過半数で組織する労働組合、または労働者の過半数を代表する者と書面による労使協定（36協定）を締結し、事前に所轄労働基準監督署に届け出なければなりません。

#### 協定する項目

- ① 時間外または休日労働をさせる必要のある具体的事項
- ② 対象労働者の業務、人数
- ③ 1日についての延長時間のほか、1日を超え3ヶ月以内の期間及び、1年間についての延長時間
- ④ 休日労働を行う日とその始業・終業時間
- ⑤ 協定の有効時間

また、36協定の範囲内だったら無制限に時間外労働等をさせることができるというものではなく、時間外労働等は、必要最小限にとどめるべきものであり、労働者と使用者が、このことを十分認識した上で36協定を締結する必要があります。（時間外労働の限度基準）

期間	限度期間
1週間	15時間
2週間	27時間
4週間	43時間
1ヶ月	45時間
2ヶ月	81時間
3ヶ月	120時間
1年間	360時間

※変形労働時間制の対象者以外の場合

### 5. 「36協定」は何人から届けるの？

時間外労働や休日労働をさせる場合には、労働者数にかかわらず「時間外・休日労働に関する労使協定（36協定）」を、労働基準監督署に届け出ることが必要です。

### 6. 管理職だから残業手当は必要ない？

会社内で管理職としての地位にある労働者でも、労働基準法上の「管理監督者」に当てはまらない場合もあります。十分な権限もなく、相応の待遇もないまま、肩書きだけを「店長」にしたからといって、残業手当を支払わないでよいということにはなりません。

また、管理職であれば、何時間働いても構わないというわけではなく、「管理監督者」であっても健康を害するような長時間労働をさせてはいけません。

#### 管理監督者とは

- **経営者と一体的な立場で仕事をしている**  
経営者から管理監督、指揮命令にかかる一定の権限を委ねられている等
- **出社、退社や勤務時間について厳格な制限を受けていない**  
出勤時間が自らの裁量に任されている等
- **その地位にふさわしい待遇がなされている**  
地位、給料その他の待遇において、一般社員と比較して相応の待遇がなされている等

(社会保険労務士(土浦支部)小林基伸)