う方向も検討すること。

そして、きちんとした「おみや」を、開発する方向へ舵を切って欲しい。日持ちするものを作り置いて販売するだけのアイテムは持っておいて損はない。PB化は沢山のプロがいる。ここの川端さんに聞けば色々紹介してくれるので一度頼ってみて欲しい。

俺が思うのは、こういう外部環境の変化で育つ対応策からはなかなか本物は生まれないということだ。**大切なのは、付け焼き刃の戦略を考えず、そもそもコロナじゃなくてもいずれやっていた、もしくはいつかはやりたかったという戦略を、これを機にがっつり没頭してやって欲しいということだ。**店売りをはるかに超える外商品のための努力を今やらずしていつやるのか。

店舗の売上を確保するためにブランドの深掘りをすること。答えは外に求めずに、ブランド価値を高めること。自分が一番分からない存在が自分というものだ。

俺にも言えるが自分の人生を体現した自分の店のことも、オーナーが一番客観視出来ていない。ゆっくりと時間があるときに我々が本来やるべきは、自分の生き方、店の在り方の哲学を深めていくということだ。

毎日慌ただしく流れてきた人生。創業からほとんどノンストップで走ってきた人も多かろう。自分が一体何のために生まれ、何のために生きてきたか。自分は一体この国難に何をすべきか。

命というものを問題の外側に置いて、全力で生きて全力で死ぬという「全生」という在り方を今一度噛みしめて、日本の外食産業のために、自分が一番大切なもののために、全身全霊で闘って生き残って欲しい。

書きたいことの半分も書けなくて申し訳ない。いつか皆さんと語り合えることを心から願っている。

緊急提言②／飲食労務のスペシャリストが警鐘

助成金ありきの資金計画は危険だ！

会社を守らなければ雇用も守れない 総合的選択肢で長期戦のビジョンを

4月7日、政府から緊急事態宣言が発令されたことで、全国の7都府県（東京・神奈川・埼玉・千葉・大阪・兵庫・福岡）を中心に、約1カ月間におよび、さらなる外出自粛が強まり、特に夜間に営業する飲食店は壊滅的な打撃が続く。この危機的な状況の下、会社を存続させ、従業員の生活を守るために、どのような選択肢が残されているのか。労務のスペシャリスト、リーガル・リテラシー代表の黒部得善さんが緊急提言する。

●くろべ・とくよし●
1974年8月生まれ。明治学院大学法学部卒業。97年社会保険労務士取得。社会保険労務士・大野実氏（現全国社会保険労務士連合会会長）に師事。2002年にリーガル・リテラシー設立。著書に「お店のバイトはなぜ1週間で辞めるのか（共著）」「就業規則がお店を滅ぼす」（共に日経BP社）がある。

NOワーク・NOペイで休業補償は義務なし

まず、開口一番、黒部さんは「『緊急事態宣言』が出る以前から、すでに異常事態。今回のコロナ騒動は、明らかに経営者の判断ミスによる災害ではなく天災事変。前例がない中、既存の法律解釈のみで、今までのやり方で判断すべきではない。だから、**経営者が招いた災害ではないということは、『ノーワーク・ノーペイ（労働者が労働しなかった場合、企業には賃金の支払い義務が発生しないという概念）』の原則に基づき、そもそも休業補償する必要はない案件だ。**最低でも賃金の60%を保障する義務があるという前提で考えること、そのものがおかしかった」と強調する。

これは労働基準法上、「災害による休業→事業主の責任ではない→休業中の賃金を支払う義務がない」という意味で、仮に最低ラインの60%を補償するにしても、今回の事案は、「あくまで道徳上の善意により、事業者が休業補償をしていた。労働基準法上の休業手当の支払い義務によるものではない。という前提で考える必要がある」と黒部さんは説明する。

今回、緊急事態宣言が出た7都府県に関しては、労務上、「休業補償する義務」がないと判断しやすくなったと考える人も多いだろう。しかし、緊急事態宣言自体、今まで通り、自粛要請を繰り返すということに変わりはない。**コロナ禍は、今までも、これからも「事業主の責めに帰すべき事由」ではない**のだ。

なぜ、その点を強調するかというと、よほどキャッシュフローが良好でない限り、従業員の休業補償を前提に旧態依然の考え方で経営をしていたら、キャッシュフローの少ない企業は存続が難しくなるからだ。

もちろん、**雇用調整助成金の拡充などがあり、休業補償として給与を支払っても、最大で9割（上限あり）は助成される。しかし、それがいつ入金されるかの保証はない。**しかも、それまで立て替える必要がある。

4月10日に公表された助成金の対応について「通常2カ月のところを1カ月にする」と、厚労相が発言していたが、通常時の活用の状況や、その前の事前準備を端折った内容であり、決して鵜呑みにはできない。そもそも今回の事態で2カ月で支払われた事実も見受けられない。経営の生命線の資金繰りを根拠ない気合いや意気込みで信じるのは危険だ。

日々、状況が変化し、公表される内容の変化が激しい時期だからこそ、少なくとも1週間単位で状況判断し、労務の制度を作り、社内伝達する必要に迫られている。

「休業するにしても、あとで助成金が貰えるから閉めようという『助成金ありき』の考えは非常に危険。店をどうしていくのかというメッセージありきの施策でないと長期戦には耐えられない。長期戦を前提としたビジョンをどう描くかが重要になってくる」

その時に「雇用調整助成金だけの選択肢」に対する危険性を黒部さんは説いているわけで、**休業補償をするにしても、経営者がどの程度の期間の戦いを想定し、資金計画を描いているのか**、が問われる。

例えば、**長期戦を見据え、手元の資金との兼ね合いで休業補償を60%にするのと、「最低60%だから60%払っておけばいい」という考えでは、資金繰りに大きな差が出てくる。「そもそも『払わなくてもいい』が払っている」こととして捉えて欲しい**と、強調する。

会社が無くなれば雇用も守れないという前提で労務と資金繰りの戦略を

労務戦略における3つの重要ポイント

●雇用調整助成金
……もちろん申請はした方がいいが資金繰りの当てにするのは危険

●休業補償
……未曾有のコロナ禍は「天災事変」のため、「ノーワーク・ノーペイ」の原則が当てはまり、休業中の賃金はそもそも払う義務はないという前提に立って試算を。なので、「最低60%補償」という数字に縛られる必要もなく、支給の仕方としての選択肢は広がる

●退職勧奨
……キャッシュフローが3カ月を切っているなど資金繰りが脆弱な場合は、再雇用を前提とする合意のもと、「会社都合の退職」により、従業員の生活と会社の双方を守る選択肢もある（翌月から失業保険が出る）

戦略を持って休業を集約営業も目的重要

現状と目的に合った選択・判断をする必要があるわけで、例えばキャッシュフローが3カ月を切っているのなら、助成金を当てにした資金計画を立てることは間違いなく危険だ。あくまで、後々、補完してくれるのが助成金で、そもそも「ありき」で当てにする類いのものではない。

全店舗を閉めるのではなく、**少しでもキャッシュが欲しい場合、「集約営業」というのも、一つの考え方**だ。それにより、垂れ流す赤字が減るのであれば実施することも選択肢になるが、その時の注意点は「閉める店と開ける店」という考え方ではなく、「会社全体でどう考えるか」が重要となる。**集約営業をする場合、社員の公休を増やしながら回すこと**だ。

例えば、通常月に8日の公休に対し、**2～4日公休を増やしてワークシェアする。公休を増やせば助成金の対象にもなる**からだ。その際の注意点は**「全休するスタッフを作らず、全員でバランスを取りながら公休を取らせることが重要**。休んでいても休業補償で給与が払われるとなれば不公平が生まれ、チームが壊れてしまう」からだと、黒部さんは指摘する。

単に「集約営業」を勧めているわけではなく、やるのであれば、**「目的を持った集約営業」**が重要だということだ。コロナ明けの通常営業に戻ったときに、壊れたチームでは戦えない。「助成金に安易に手を出すと、チーム崩壊に繋がりかねないケースもある」と黒部さんはこう続ける。

「例えば、『小学校休校等対応助成金』は、雇用主である事業者が申請する。小学生の子供を持つパートさんが9割を占めているのなら話は別だが、働いていない人に補償し、一方でシフトを削られて生活が苦しくなる

（6面に続く）

京都・minitts
中村朱美さんの提言

テイクアウト事業を始めた方へ

「持ち帰り」ここを気をつけよう!!

●なかむら・あけみ●1984年、京都府亀岡市生まれ。専門学校の職員として勤務後、2012年9月に飲食事業や不動産事業を行う「minitts」を設立。1日100食限定をコンセプトに、おいしいものを手軽な値段で食べられるお店「佰食屋」を開業。15年3月に「佰食屋すき焼き専科」、17年3月に「佰食屋肉寿司専科」、19年6月に「佰食屋1/2」を開業し、現在4店舗を運営。テレビや雑誌などのメディアで多数紹介される。ランチ営業のみ、完売次第営業終了という飲食店の常識を覆す経営手法で、飲食店でのワークライフバランスとフードロスゼロを実現。著書に「売上を、減らそう」（ライツ社）がある。

著書の「売上を、減らそう」

外出自粛要請を受けて、この数カ月の間に初めてテイクアウト事業を始める企業が増加してまいりましたので、テイクアウト事業を7年半以上継続してきた経験から、トラブル防止のための施策を下記に記したいと思います。どうか皆様のお役に立てますように！

①賠償責任保険（飲食物）への加入を

万が一食中毒が発生してしまった場合などに大変有効です。百貨店など商業施設に入っている飲食店は加入しなければ商品を扱えません（私たちも開業当初より加入しています）。お店の広さと年商によって加入金額が変わりますので、ご興味がある方は一度WEBで調べてみてください。

②マスクとビニール手袋とメッシュキャップの着用

現在マスクをしている人は多いのですが、ビニール手袋の着用をしているのは大手企業が多く、個人店ではまだ浸透していないところが多いようです。しかし、**手には常在菌が沢山あり、切り傷やさかむけがあると、黄色ブドウ球菌という菌が大量に食品に付着します。黄色ブドウ球菌はご飯（おにぎりなど）を栄養源とするため、テイクアウト事業の際には最も注意すべき菌**です。ビニール手袋の着用で防ぐことができます。

また、髪の毛などの**異物混入を防ぐためにもメッシュキャップの着用も有効**です（当社でもメッシュキャップは「肉寿司専科」の伊勢丹納品や「すき焼き専科」の鍋詰めの業務の際は全員着用を義務付けて実施しています）。

③店舗から画鋲（がびょう）の撤廃

店舗の貼り紙に画鋲を使用されていることもあると思いますが、異物混入で髪の毛の次に多いのが画鋲やクリップ、ラップなどの混入です。特に画鋲は針があって大変危険です。**掲示物から気付かないうちに落下して混入することがある**ため、当店では画鋲を撤廃しています。画鋲を使用されている店舗につきましては、今後**テープなどに変更すると安心**です。

④消費期限とアレルギーを含めた新食品表示について

いつまでに食べるべきか（本日中なのか、冷蔵庫でいつまで保存可能なのか）は示しておいた方が賢明です。**【本日中にお召し上がりください】**のシールは格安で販売されています。口頭で伝えるのも有効です。2020年4月1日から新食品表示法が施行されましたので、店舗で直接お渡しするテイクアウトではなく、どこかに納品して販売する場合は、**【原材料の表示（アレルギー含）】**だけでなく**【栄養成分表示】**も義務となりましたのでご注意ください。

百貨店への納品などに関しては、それに加えて【細菌検査（生菌数・大腸菌群・黄色ブドウ球菌）】の検査結果の提出も必要です（佰食屋はファルコバイオシステムズで実施しました。3万円程度で約1週間で出来ます）。仮に百貨店への納品が無くても、ここまで実施しておくと、消費期限が何時間可能かを根拠付で記載できますので大変安心です。

ウーバーイーツのお客さんには添付の成分表示のカードを入れてお渡ししておりますのでご参考まで。

《佰食屋肉寿司》の肉太巻き

⑤電子レンジ対応容器かどうか、再度温める際の手順の記載

お客さんがいつ召し上がるかは分かりませんので、**容器が電子レンジ対応かどうか、再度温める際は「500Wで〇分が目安」などの記載があると大変安心**してくださいます。ほとんどの**テイクアウト容器は、本体は電子レンジ対応ですが、蓋だけレンジ不可**の場合が多いです。お客さんにも**「蓋を外してラップして電子レンジにかけてくださいね」とお伝えすると丁寧**です。リピーターの獲得にも有効です。

テイクアウト事業は、目の前でお客さんが召し上がらない分、リスクも大きい事業です。気を付けていても事故が起こることがあります。しかし、上記のことに気を付けるだけで、ほとんどのトラブルを防ぐことができますので、ぜひ細心の注意を払いながら実施して頂きたいと思います！　佰食屋では上記の取り組みをすることで、7年半食中毒の発生件数はゼロです！　これから先、**6月の梅雨の時期は更に細菌が発生しやすいので、より注意**してください。少しでも多くの事業が新型コロナウイルスに負けないよう、みんなで協力して頑張りましょう！

（注）各都道府県によって異なることもありますので、詳細や不明点は近くの保健所などに直接問い合わせ・確認するようお願い申し上げます

人が出てくる。この不公平感に対する説明がキチンと付けられなければ、せっかく作ってきたチームそのものが崩壊しかねない。特に女性の不公平感や嫉妬は一瞬でチームを壊す。しかも、会社が一旦、立て替えておく負担も生じる。経営者がどう判断するかによるが、**『ノーワーク・ノーペイ』の原則に従って、『小学校休校等対応助成金』の申請をお願いされても、断ることができる」**

つまり、**ある種の助成金に手を出すことで、子育てしている人は優遇されるがその他の人は補償がないという「誰かが得して誰かが損した状態」ができると、チーム崩壊に繋がりかねない。**

前述した休業補償に話を戻すと、いきなり60%にするのではなく、**どこまで長期化するのかといった判断の下、段階的に減らしていくなど、自社の会社の状況に合わせた設計をする必要もある。**

どの会社にも当てはまる一律の答えなどない、ということだ。それもこれも「雇用を守る＝会社を存続させる」という大前提があっての話だ。

再雇用を条件とした「退職勧奨」も選択肢

キャシュフローが厳しい会社のもう一つの選択肢が「退職勧奨」だ。これは今まで作ってきた信頼関係を活かし、個別に状況を話して、一旦、辞めてもらうという選択肢だ。「退職勧奨」は従業員がこれに合意して退職するに至った場合でも、**雇用保険上の離職理由は「会社都合」**となり、自己都合退職の失業給付金の給付日数が「90～150日」であるのに対し、**会社都合退職の場合は「解雇」と同等に「90～330日」と長い。**

この記事を脱稿する直前に、タクシー会社の大量解雇のニュースが入ってきた。あのケースは「再雇用が前提」ではなく、「退職勧奨」より、さらに行き詰まった状況だ。それに対するネットやメディアの非難はすごく、東京労働局も「支給要件を満たしていない可能性がある」とコメントした。しかし、大きな誤解をしている。今のままでは会社が立ち行かなくなるという苦渋の選択肢。

今回のコロナ禍において、会社が残り続けるという確約はない。先のタクシー会社の選択は「会社が潰れず事業活動を再開した時に再雇用を約束する」ということだ。

失業保険は、退職前の直近6カ月間の平均給与の80～50%（平均60%が目安）程度が翌月から貰える。しかも、**休業補償の場合は課税されるが、失業保険は非課税**だ。

例えば30代独身で通勤手当などを含む総支給額が月額22万円余の場合だと、手取りは約18万円。これが休業補償60%となると手取りは10万円弱までダウンしてしまう。しかし、失業保険だと14万円強となる。つまり、4万円弱の補填があれば、それまでの手取りと同じになる。しかし、**休業補償60%をある期間もらった後に「退職勧奨」または「解雇」となったら、その平均給与のさらに80～50%となってしまうため、本人の失業保険支給額はかなり減少してしまう。そこまで考えてはじめて、「従業員の生活を守る」**ということになる。

仮にコロナが収まるのを3カ月後と仮定して、3カ月後に復帰する前提で「退職勧奨」で一旦、退職して貰うとなると、12万円程度を支度金として渡せば3カ月間の手取り額は変わらない計算になる。これもれっきとした、合法的な選択肢の一つ。何も後ろめたいことはない。

さらには、4月7日に発表された**【生活支援臨時給付金】の世帯30万円の給付金の対象となると**考えられる。

「失業により、年収が250万円（おおよその住民税非課税水準。市区町村により異なる）以下になるケースが飲食業の賃金水準においては大半であるので、活用の可能性が高まる」

その「生活支援臨時給付金」の対象の全貌も見えてきた。休業の補償を検討する際に、仮に6割の補償をおこなう際、扶養家族の人数により受給の可否が変わってしまう。月額30万円の社員に6割補償する場合、18万円の補償となる。この場合、補償の対象が世帯主という前提であり、かつ扶養家族が2人以上の場合は給付金の対象となるが、1人以下の場合には給付金の対象とならない。

一旦、社員でなくなった間も、ボランティアという名目で関係を繋いでおく工夫をするのも賢明だろう。見返りはどうにでもできる。要は、コロナ明けにチームがきちんと機能することが重要だ。繰り返すが、法的には義務のない休業補償をするにしても、経営者として、キチンとコロナに対するビジョンを示した上で払うことが要となる。

いずれにしても、**現在のキャッシュフロー、今後の状況を見据えた上で、長期的な戦略を立てて、店を閉める、集約営業する、休業補償する、退職勧奨するといった選択肢の中から、組み立て、会社と雇用を守っていく**という考え方の方が健全だ。

何度も言うが、この前代未聞のコロナ禍にあって、誰も正解など見いだすことはできない。

「日本ではタブー視されているレイオフ（一時解雇）にしても、欧米では一般的な手法。未曾有の状況下だからこそ、**会社が雇用を生み出しているという原点を見失ってはいけない。このコロナ禍は、これまでの考え方の延長線上では乗り越えられない。『助成金が下りたら……』『もう少し融資額が多ければ……』といった『たられば』の経営になったら終わりだ。**潤沢にキャッシュがあれば選択する必要もないが、多くの飲食店は借り入れをしたとはいえ潤沢にキャッシュがあるわけではない。**自社の状況に合った形を、総合的な選択肢の中で判断していく必要がある」**