



オフィス・サポートNEWS

第71号 2015年1月

発行責任者
鎌田勝典・鈴木健司

東京事務所 〒104-0032東京都中央区八丁堀1-3-2佐藤ビル4F
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926 E-mail info@officesup.com
大阪事務所 〒533-0033大阪府大阪市東淀川区東中島1-17-5ステュディオ新大阪715
TEL 06-6300-7572 FAX 06-6300-7573 E-mail info.osaka@officesup.com
URL http://www.officesup.com

時言

■最高裁マタハラ判決のその後

昨年10月23日の最高裁マタハラ判決が波紋を呼んでいる。

【最高裁判決は何が新しいのか】

妊娠し軽易な業務への転換時に管理職から降格させられ、育児休業後も管理職に戻ることはなかった事案で、最高裁は男女雇用機会均等法の不利益取扱いに当たると判示し、高裁に審理を差し戻した。最高裁判決は、何が今までの裁判例と違っているのだろうか？

- ① 男女雇用機会均等法9条3項（妊娠、出産、産休の請求、産前産後の休業又は軽易業務への転換等を理由として解雇その他不利益な取扱いをしてはならない）に反する事業主による措置は違法、無効である（この規定は強行規定である）と明確にしたこと。
- ② 降格等を行う場合、⑦労働者の同意または、①事業運営上の特段の事情のいずれかがある場合は、例外的に適法となるという基準を示したこと。
- ③ したがって、降格等が妊娠を「契機」とするものであれば、原則として不利益取扱いになるということにならざるを得ないこと（「理由」としていない場合も事実上「契機」としてなされた場合は違法となるという意味）。

【厚労省が全国労働局に通達】

最高裁判決を受けて厚労省は1月23日付で全国の



労働局に通達を出すことになった。

働く女性に対して妊娠や出産を「理由」に不利益取扱いをすることを禁ずるといっても、実際にはそれが「理由」であるかどうかの立証は極めて難しいケースが多い。そこで厚労省は、これまでの法律の解釈を見直し、「妊娠や出産から近い時期に解雇や降格などが行われた場合は原則として違法とみなす」とした。

【企業も対応の見直しを】

多くの企業の実態は、妊娠、出産が「理由」ではないにしても、それを「契機」に降格等が行われる場合が多い。今後、原則としてそうした措置は取らないようにしなければトラブルの多発が予想される。仮に降格等を行わざるをえない場合には、労働者が自由な意思に基づき承諾したものと認めるに足りる合理的な理由が客観的に存在することを企業は立証しなければならない（上記⑦の場合）。また、降格等の業務上の必要性・程度、（当該女性にとっての）有利または不利な影響の内容や程度等を具体的に説明できるよう準備し、記録しておく必要がある（上記⑧の場合）。

今月号紹介

- 2面 **トピックス 「労働基準法改正骨子案が提示」**
- 3面 **労使トラブル110番 「在職中に引き抜き行為を行っている職員にどう対応する？」**
- 4面 **『職場の関係性と組織力向上について』**
米国CTI認定プロフェッショナル・ユアアクティブコーチ・川添香先生の連載
- 5面 **新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』**
経営コンサルタント・野澤周永先生の連載
- 6面 **『コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く』**
人事コンサルタント・市村剛史先生の連載
『JAZZでほっと一息』 ジャズ愛好家・小柳忠章さんの連載
- 7面 **『年金相談の現場から』**
『暮らしと法律 相談・救済センターのコーナー』
- 8面 **職場のQ&A**
「外国人の雇用保険、社会保険加入の手続きについて」
『となりの弁護士』 弁護士・原和良先生の連載

職場のQ&A

「外国人の雇用保険、社会保険加入の手続きについて」

Q この度外国籍の人を雇うことになりました。日本人と同じ就労時間となりますので、雇用保険及び社会保険加入手続きしたいと思っておりますが、留意すべき点とありますか。

A まず雇用保険の被保険者手続きについてですが、被保険者氏名欄は「ローマ字または漢字」で記入してください。また、備考欄に、「国籍・地域」「在留資格」「在留期間」「資格外活動許可の有無」を書く欄がありますので、在留カードをもとに記入してください。この備考欄を記入してハローワークに提出することによって、雇用対策法に規定する「外国人雇用状況の届出」を行ったこととなります。

次に社会保険の加入手続きですが、平成25年7月から外国人の従業員や被扶養配偶者の方の「資格取得届」「氏名変更届」「住所変更届」等を提出する際は、「アルファベット氏名登録（変更）申出書」により、アルファベット氏名を提出することになっております。これは、住民基本台帳法が改正され、外国人の住民についても住民票が作成され、氏名は原則としてアルファベットで表現されることになったことに対応するためです。

なお、通称使用を望まれる方は、「通称名記入欄」に記入するようにしてください。健康保険証も通称で発行することができます。

となりの弁護士



「事件解決」

弁護士法人パートナーズ法律事務所長
弁護士 原和良

1 弁護士をやっていると気の遠くなるような複雑困難な事件に必ずぶち当たる。仕事柄それは、どんなに避けようとしても避けて通れない。今年に入り、4年越しの複雑困難な訴訟が、急転直下の進展で和解解決した。当初は、関係する事件当事者間は水と油の対立状態で、おそらく両当事者の世代交代が起こらない限り解決の道筋は見えてこないのではないか、という我が事務所が抱える最大級の難事件の一つであった。

2 どんなに糸がもつれていても、事件は必ず解決する。これは、20年の実務経験でわかった真理である。解決の仕方は、様々であり、またその時には、悔しい解決だと思ふときもあるが、とにかく紛争は、粘り強くもつれた糸を一つひとつほぐしていけば解決するものである。今回の事件もその念を改めて強くした。

3 時間とは、万能薬である。弁護士の仕事はある意味で忍耐が必要な仕事だ。やるべきことをやり尽くして、時を待つ。人の興味・関心、怒りは、永遠に持続するものではないし、持続できるものでもない。問題関心の移り変わり、感情の整理、争いという緊張状態から疲労感、大局的に考えて、また将来思考で考えて、解決しようとする人の気持ちを変えていく。

4 代理人は、クライアントの足を懐中電灯で照らしてあげながら、道案内をするような役割を担うのだが、実際に足を踏み出すのはクライアント自身であり、期が熟すのを辛抱強く待つしかないこともしばしばである。

和解成立の日、担当弁護士の呼び掛けで、事務所の弁護士、スタッフで解決を喜ぶ慰労会が開催された。みんな担当弁護士の苦勞を知っているだけに、わがごとくのように喜び、慰労した。一人事務所は気楽である。人が増えるのと苦勞も増えるが、共同事務所には支え合い大きな目標を達成していくという共同事務所ならではの楽しみもある。チームで事件を解決する、そしてその解決をみんな喜び、たたえあふ。事務所にとって、貴重な経験になったことを感じた事件であった。

【編集後記】—昨年末ご案内の弊社代表社員、鎌田勝典・講義録『職場でのハラスメントを防ぐために』が各方面より好評いただいています。ある労働研究機関の方から、「職場のハラスメントの研究をここ数年している者です。初めてのメールで失礼いたします。同僚（かつ同じ大学院研究室）から鎌田さ

んの講義録を紹介いただき、本日受け取りました。網羅的かつわかりやすい内容で、とてもよい資料ですね。ぜひ参考にさせていただきます」との励ましがありました。職場でのハラスメント問題の予防・対応・改善まで全般に触れています。社内管理職、人事・労務研修等でのご活用をお奨めします。(N)

トピックス

■労働基準法改正骨子案が提示

2016年施行予定の労働基準法改正骨子案（「今後の労働時間法制等の在り方について」）が1月16日の労働政策審議会に提示されました。政府は、1月26日から始まる通常国会に労働基準法改正案を提出する見通しです。その概要を紹介します。

【骨子案の概要】

I 働き過ぎ防止のための法制度の整備等

(1) 長時間労働抑制策

- ① 中小企業における月60時間超の時間外労働に対する割増賃金率の適用猶予の見直し
（大企業に適用されている割増率50%を中小企業でも実施する）
- ② 健康確保のための時間外労働に対する監督指導の強化
 - ・ 特別条項付36協定の様式を定め、健康確保措置、割増率等を記入する
 - ・ 時間外限度告示を改正し、健康確保措置等を規定
- (2) 健康に配慮した休日の確保
- (3) 労働時間の客観的な把握
- (4) 年次有給休暇の取得促進
 - ・ 年〇日間の年次有給休暇の時季指定を使用者に義務付ける
- (5) 労使の自主的取組の促進

II フレックスタイム制の見直し

- (1) 清算期間の上限の延長
 - ・ 現行の1か月から3ヶ月に延長
- (2) 完全週休2日制の下での法定労働時間の計算方法
- (3) フレックスタイム制の制度趣旨に即した運用の徹底等

III 裁量労働制の見直し

- (1) 企画業務型裁量労働制の新たな枠組み
 - ① 新たな類型を追加
 - ・ 商品やサービス内容に係る営業の業務
 - ・ 事業の運営に関する事項の実施の管理と、その実施状況の検証結果に基づく事業の運営に関する事項の企画立案調査分析を一体的に行う業務
 - ② 健康・福祉確保措置について省令で規定
- (2) 手続の簡素化
- (3) 裁量労働制の本旨の徹底

IV 特定高度専門業務・成果型労働制（高度プロフェッショナル労働制）の創設

- (1) 対象業務…省令で規定
 - ・ 金融商品の開発業務、金融商品のディーリング業務、アナリストの業務、コンサルタントの業務、研究開発業務等
- (2) 対象労働者
 - ・ 年収1,075万円以上
- (3) 健康管理時間、長時間労働防止措置（選択的措置）、面接指導の強化等
 - ・ 客観的な方法（タイムカードやパソコンの起動時間等）で労働時間を管理し、事業場外で労働する場合に限って自己申告を認める

- ・ 24時間について継続した一定の時間以上の休息時間を与える
- ・ 4週間を通じ4日以上かつ1年間を通じ104日以上
の休日を与える
- ・ 1月当たり100時間を超えた労働者について、一律に医師による面接指導の対象に
- (4) 対象労働者の同意
 - ・ 職務の内容及び制度適用について同意を得なければならない（不同意の者は非適用）
- (5) 労使委員会決議…5分の4以上の多数により決議
- (6) 制度の履行確保…厚生労働大臣による指針を定める
- (7) 年少者への適用はしない

V その他

- (1) 特例措置対象事業場
 - ・ 週44時間特例対象事業場の範囲の縮小
- (2) 過半数代表者
 - ・ 「使用者の意向による選出」は手続違反に当たるなど通達
- (3) 管理監督者
 - ・ 管理監督者の労働時間の客観的把握を徹底
- (4) 電子的手法による労働条件通知
 - ・ 労働者が希望する場合、ファクシミリの送信、電子メールの送信により明示できる

VI 制度改正以外の事項

- (1) 労働基準監督機関の体制整備
- (2) 労働基準関係法令の周知の取組等

【残業代ゼロ法案との批判】

経済界からの規制緩和の要求に応えた改正事項が並んでおり、過労死や過労自殺の原因となる長時間労働を防げるのか疑問があります。とくに「高度プロフェッショナル労働制」は、いままで残業代の支給対象となっていたことから、それを支給しない扱いにするのは不安があります。政府は「時間ではなく、成果で評価される働き方」と説明していますが、その理屈はこじつけと言えます。「年収1,075万円以上」という要件も法律ではなく省令で決めるとされていますから、「いつ引き下げられるかわからない」という不安があります。

政府は過労死防止法との関係を気にしてしきりに「健康確保措置」と言っていますが、あまりにも具体性に乏しいという印象です。

【中小企業にとって】

中小企業にとって最も大きく影響すると思われるのは、①月60時間を超える残業に対して5割増の残業代を支払うとされていること（いままでの猶予措置を廃止する）、②一定の日数（5日といわれている）の年次有給休暇を使用者があらかじめ付与することを義務づけようとしていることでしょう。労基法改正を視野に入れた労務管理の準備と対策が必要です。

年金相談の現場から

年金相談メール nenkin@officesup.com

Q 来月60歳になります（女性、昭和30年2月生まれ）。年金記録を調べたところ、厚生年金保険加入235ヵ月、国民年金納付26ヵ月、合計261ヵ月でした。年金をもらうためには300ヵ月（25年）の加入・納付期間が必要と聞きましたが、どうしたらよいでしょうか？

A あなたの生年月日で女性の場合は、25年の受給資格期間を満たせば、60歳から特別支給の老齢厚生年金をもらうことができます（※）。あなたの場合、あと39ヵ月分（300ヵ月－261ヵ月）の保険料を支払えばもらうことができます。

（※）女性の場合、男性よりも特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢の繰り上げが5年ほど遅れて始まるため、昭和33年4月1日生まれまでの方は60歳から特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）をもらうことができます。

保険料を過去に遡って支払うことができる期間は、時効によって2年分とされていますが、平成27年9月までの特例措置として過去10年分まで遡ることができます（遡れるのは60歳以前の10年以内の未納期間）。これを保険料の後納の特例といいます。

この特例措置を活用して、60歳に達する前に39ヵ月分を納付されることをお勧めします。60歳に達した後には納付しても300ヵ月に達した時点からの支給となってしまう。なお、過去の保険料額に一定の加算（利息のようなものです）された額となります。

また、39ヵ月分というのは受給資格を得るために最低限必要な期間ですから、金銭的に余裕があるならば480ヵ月に達するまでの期間を遡って支払うことができます。さらに60歳から65歳までの期間は任意に国民年金に加入して保険料を支払うことができます。納付期間が増えれば増えた分、65歳から支給される老齢基礎年金の額が増えますのでご検討ください。

■暮らしと法律 相談・救済センターのコーナー

URL : <http://www.soudan-kyusai.com>

今月の相談員 特定社会保険労務士・行政書士 鎌田勝典



Q 中国の女性と結婚し、事情があって子どもを上海の小学校に入学させました。いままで支給されていた児童手当が支給されなくなってしまったのですが、なんとかならないでしょうか？

A 児童手当とは、中学校終了までの児童1人につき月額15,000円または10,000円を支給される国の制度です。具体的には次のような支給額となっています。

支給対象児童	1人あたり月額
0歳～3歳未満	15,000円（一律）
3歳～小学校終了前	10,000円 （第3子以降は15,000円）
中学生	10,000円（一律）

※手当を受け取る人の所得が所得制限限度額以上の場合には、児童1につき5,000円
※「第3子以降とは高校卒業までの養育しているお子さんのうち、3番目以降をいう。ただし、支給対象は「国内に住所を有する児童」となっており、海外在住の児童には、以下の要件を全て満たしている場合に限られます（厚労省「児童手当Q&A」より）。

- ① 日本国内に住所を有しなくなった前日までに日本国内に継続して3年を超えて住所を有していたこと
 - ② 教育を受けることを目的として海外に居住し、父母（未成年後見人がいる場合はその未成年後見人）と同居していないこと
 - ③ 日本国内に住所を有しなくなった日から3年以内であること
- ※その他、短期間留学していて日本に帰国し、再び3年以内に留学する場合などは、上記要件を満たしていなくても、手当を受け取れる場合があります。以上の要件を満たしているかどうかご確認ください。

コラム 人事労務の視点で歴史をひも解く（第21回）

人事コンサルタント・社会保険労務士 市村 剛史



■働かない人材に意義がある？～「鶏鳴狗盗」の故事から

「働かないアリに意義がある」（長谷川英祐著）という本の書名に関心がわいて読んでみたのですが、なかなか興味深いことが書いてありました。働き者というイメージのあるアリですが、実は巣の中の7割（！）は働かずにボーッとしているのだそうです。短期的な労働効率という観点からすると大変な無駄のようにも見えますが、実は突発的な環境変化（巣の修繕、エサの確保など）に対応するために必要な“組織の余力”としての意味があり、アリ社会が長期間存続するためには欠かせない存在なのだそうです。

この話を読んでふと思い出したのが「鶏鳴狗盗」の逸話で知られる中国戦国時代の孟嘗君（田文）です。孟嘗君は一芸に秀でた人材を食客として数千人集めていたことで有名ですが、そのなかには釣りの名人やスリの名人といった人物までいたそうで、周りから見れば「何の役に立つのか？」という者も少なくなかったことでしょう。

彼の名声を耳にした秦国の王（昭王）から自国の宰相としてスカウトされた孟嘗君は、狐白裘（狐のわき毛の白い部分だけを集めて作った皮衣）を手土産に食客らを引き連れて秦へ向かい、王と会見します。ところが、会見後に家臣の讒言を聞いた王は心変わりし、孟嘗君を監禁して殺そうとします。この先については、風巻絃一さんの著作『十八史略のリーダー学』で簡潔に描写されていますので、以下抜粋してご紹介します。

・・・孟嘗君は、しかしあわてなかった。ひそかに家来の一人を昭王の愛妾のもとへ送って助命を願った。

「大王へ贈った狐白裘をくれたら、なんとかするわ」

女はいった。狐白裘はもう手もとにはなかった。無理な注文である。しかし、この無理な注文をひき受けた者がつれてきた食客のなかにいた。盗みの名人だった。彼は王宮へ忍んでいって、昭王へ贈った狐白裘をせしめてきた。孟嘗君の一行はその愛妾の手引きでまんまと脱出、夜通しかけて函谷関についた。しかし、関所は閉まっていた。鶏が鳴くまでは通行を許さぬ規則となっている。追っ手はもう間近に迫っていた。

万事窮すと思った時、食客の中から声色の名人が現れて鶏の鳴きまねをした。すると、あちこちで鶏が鳴き出した。役人たちが出てきて、ねぼけ眼（まなこ）をこすりながら門を開けた。孟嘗君の一行は、それっ、とばかり関所を駆け抜けた。

正直「ホンマかいな」とも思える話ですが（笑）、孟嘗君が一見役に立たないような者も含め多数の食客を養っていたことが結果的にピンチ（＝突発的な環境変化）の脱出につながったというわけです。こうした食客の存在意義が“働かないアリ”と重なるのですが、一方で活躍の機会を得なかった食客も多かったであろうと想像できるわけで、これを組織の“ムダ”と考えるか、“余裕”と考えるかは難しいところだと思います。長谷川さんは著作のなかで、組織効率の実現（会社でいうリストラや組織のスリム化等）と組織の長期的存続（組織における余裕の確保）はいわば二律背反のようなもので、その双方を追求した結果できたものが上記のアリの社会だといえます。人間の組織を考えるうえでも示唆を含んだ指摘のように思うのですが、皆さまはどう感じになりますか？



JAZZでほっと一息

「あなたの思い出 Memories of You」

アドバンスト・ソフト 小柳忠章

1930年アンディー・ラザフ作詞、ユービー・ブレイク作曲のポピュラー・ソングです。ルイ・アームストロングがヴィブラフォンのライオネル・ハンプトンをフィーチャーして録音したという記述があります。映画「ベニー・グッドマン物語」では、ベニー・グッドマンが奥さんにプロポーズする代わりにステージでこの曲を演奏したシーンが印象深かったです。

個人的には、大学2年の時初めて演奏したジャズがこの曲でした。ジャズがどんな物かまだ分からなかった時に「ドレレ、レミミ」と演奏する優しい（易しい）曲として選んだ記憶があります。1年生の時、軽音楽部に入部しました。柔道二段の恐い先輩に「何か演奏してみろ」と言われ、「楽譜があれば何でもできます」と応えたら、「何だ楽譜が無ければ演奏できないのか。チューナーパッパでも良いから演奏してみろ」と叱られた。なんと鼻歌や口笛の様に楽器を演奏できない自分に気付かされた瞬間でした。軽音楽は軽やかではあっても、演奏家にとって決して軽い音楽ではありません。自分なりに演奏できる自由度はあっても、自由に演奏できる技量が無ければ、コンピューターが再現するMIDI音源と違いはありません。自分らしく個性的な演奏こそが貴重なのです。

日の出の空を見上げたり
いつもの夕焼けもそうだけれど
私をあなたの思い出に浸らせてくれる

ここも、あそこも、どこも
私たちが過ごしたシーン
そのすべてが思い出させる
あなたの思い出として

中学、高校とプラスバンドでクラリネットを吹いていました。中学校のプラスバンドはコンクールの常勝校で県大会で1位になることが、当たり前とされていました。朝練と放課後の練習では足りないので、夜はナイター、昼はヒルター（造語）と呼んで練習しました。正月は元旦だけが休み。夏休みは連日の猛練習。試験の1週間は休み。まるで甲子園出場を目指す野球部の様でした。

当時の私は、クラシック一辺倒、芸術至上主義で、相当な堅物でした。中学生のある日、顧問の先生のところにリードを貰いに行った時、「こんな音楽をどう思う？」と訊かれた。先生が聴いていたのは、テナー・サクスのコルトレーンかロリンズのジャズ。「こんな汚い音は嫌いです」と即答した。「これも立派な音楽だよ」とおっしゃった先生の残念そうな顔が思い出されます。

思えば、色々な事を気付かせてくれた人たちがいました。歳を取った自分は誰かのお役に立てているのだろうか。気付きを与えながら生きているのだろうか。頑固にならず、いつも素直に変化を受け入れているのだろうか。今年は、そんな事を考えながら生きてみよう。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

■在職中に引き抜き行為を行っている職員にどう対応する？



出向者として受け入れている管理職が、自らの職場（出向元）への引き抜きを策して、部下である従業員に対して引き抜き行為を指図しているとの情報が報告されています。どのように対応すればいいのでしょうか？



【「退職の自由」との関係】

ライバル会社への転職やライバル会社設立に対する規制に関しては、労働者の退職の自由、職業選択の自由との関係で単純には扱えません。単なる勧誘行為にとどまる場合は違法とはいえません。裁判例でも、引き抜いたのではなく、勧誘された者が元従業員の計画に賛同して自主的に退職した場合（港ゼミナール事件）、元の会社の経営者の行為に起因する社内混乱に嫌気がさして自発的に辞職した場合（フリーラン事件）などにおいては、法的責任は認められないとしています。

勧誘行為にとどまるものかどうか、退職者が生まれた場合も退職者の自発的意思に基づくものなのかどうか、退職する理由が会社側に原因があるなどの事情がないのかどうか、まずよく調査、確認することが大事です。

【損害賠償責任を追及できる場合】

では、引き抜き行為に対して違法性を追及し損害賠償責任を問えるのはどのような場合でしょうか。社会的に認められない引き抜き行為であるかどうかの判断基準について、判例の大きな考え方は次のようなものです。

- ① 転職する従業員が会社で占める地位
- ② 会社内部における待遇
- ③ 引き抜く人数
- ④ 従業員の転職が会社に及ぼす影響
- ⑤ 転職の勧誘に用いた方法（退職時期の予告の有無、秘密性、計画性等）

引き抜きを行った従業員が職位も高く、経営上重要な役割を担う者であれば、一般従業員と比べて、元の会社により高いロイヤリティが求められるため、賠償すべき損害の額も高くなります。引き抜き行為の方法が、計画的、背信的であったり、真実に反する誹謗中傷行為を行っていたり、それ自身が違法性を帯び、もはや適法な転職の勧誘とはいえません。さらに、大量の引き抜き行為を行い、引き抜かれた会社に大きな被害を与えた場合も、引き抜き行為を行った従業員や引き抜き先の会社の責任を問うことができます。

これらの諸点をよく調査、吟味して対応を決める必要があるでしょう。

【就業規則で競業避止義務を】

上記のような違法性、損害賠償の判断の問題と同時に、懲戒処分や退職金（一部）不支給等の措置をどこまでとれるのかという問題があります。労働契約に基づく信義則からすれば、一般的には従業員は職務専念義務、競業避止義務を負っています。ですから著しく違法性を帯びているような案件に限れば、就業規則の定めがなくとも懲戒処分や損害賠償請求ができる場合があります。しかし、就業規則で競業避止義務に関する定めもっている場合とない場合とでは扱いが違ってきます。

競業避止義務に関する規定がない場合、たとえば会社特有の技術・製法等に通じている従業員が同種の製造業務に従事したため会社の技術が漏れるおそれがあるとして懲戒処分することは難しいでしょう。

もちろん就業規則で定めれば何でも懲戒処分等を行えるというわけではなく自ずと制限があります。したがって、就業規則の規定は、従業員が就業中に実施していた業務の内容、使用者が保有している技術上及び営業上の情報の性質、従業員に対する処遇や代償等の程度などを考慮して総合的に判断しなければなりません。競業避止義務やそれに基づく処分等の対象となりうるのは、使用者の保有している特有の技術または営業上の情報を用いることによって実施される業務に限るべきで、従業員が就業中に得たごく一般的な業務に関する知識等を用いる業務は対象とすべきではありません。また、避止義務を課す期間、地域等も明確にする必要があります。

なお、退職金の（一部）不支給や退職金の返還を求める場合も、やはり就業規則（退職金規程を含む）や個別の合意書で定める必要があります。ただし、規程等があったにしても長い間の就業の労を否定するほどの案件でなければ機械的に不支給措置や返還請求をすることはできないことに留意してください。

以上の観点からよく調査し事実を踏まえた対応を行うことが大事です。当面、従業員に対して教育、説得することを先行して行う必要があります。また、これを機会に就業規則等の見直しも検討した方がいいでしょう。

職場の関係性と組織力向上について～コーチングの視点で考える Part 21

社会保険労務士/CRRグローバル認定システムコーチ
/米国CTI認定プロフェッショナル・コアアクティブコーチ

ブログ 「社長！デキる社員を育てましょ！」

<http://ameblo.jp/keieijiku/>

「燃える集団作り専門家」 川添 香



意図的にチームになる

ノーアイデアからプロジェクトチームが誕生する3回シリーズワークショップの最後です。これまで「無から生み出す」「自分ごとにする」過程を見てきました。最後はよいよチームとして動き出すために協働できる関係性を意図的に作っていきます。

チームに見ている可能性の夢

前回のワークショップからすでに一ヶ月が経っています。前回「自分ごとにする」の回では、ワクワク感が人を動かしていくことを書きました。ワクワク感を持って実際に動き出したチームはどんな状況になっているのでしょうか。

まずは前回からの振り返り。チームごとに状況を聞いていくと、現実の壁にぶつかっているチームがほとんどです。

「時間がなくてミーティングがほとんどできない」「ミーティングに全員が集まれない」「支店間でチームを作るとコミュニケーションが取りづらい」「協力者を募っても誰も手をあげてくれない」心なしか表情が曇っています。すでにいろいろな感情がチームにうずまき始めているようです。モチベーションの低下、不安、不満、小さな対立、苛立ちなどなど。いわば「負の感情」というべきものです。

会社組織では、感情を持ち込むことはあまり好ましくないとわれがちです。特に日本人は感情を押し込みがちになりますし、感情を押し殺してことを成し遂げるのが美德とされる傾向があります。

しかし、この小さく芽生えた「負の感情」はどこかで亀裂を生む原因となってくることも少なくありません。成し遂げられる可能性があるのに、こんなことで消滅してしまうのはとてももったいないことです。あまり喜んでやりたくないことではありますが、「負の感情」は小さなうちに見落とさず扱うことがとても大事なのです。

実は可能性の夢はいいことばかりがあるわけではありません。最高のことが成し遂げられるハイドリーム、起こって欲しくない最低のことが起こってしまうロードリームがあります。

そこで、今回のワークショップはチームに内在するロードリーム（最低の夢）、ハイドリーム（最高の夢）は一体どんなものなのかを話し合うことから始めました。

大抵の場合は、ロードリームを話し合うと、そこまではぜんぜん落ちてないねと言う話になります。ハイとローの間の自分たちがいる現在地の確認ができ、さらにどこに向かっているのか、もう一度メンバー同士で目標を握り直すことにもなります。

落ち着いたところで、それを実行するために必要なチームの関係性について話し合っていきます。

意図的に関係性を作る

学生時代の部活など、チームで目的を達した経験は誰でも持っていると思います。その時のチームの空気感はどうなっていたのでしょうか。強いつながり感や一体感、なんでもものが言える雰囲気、お互いを思いやる気持ちに満ちていたことが多かったのではないのでしょうか。

意図的に関係性を作るとは、そういった空気感、雰囲気をチームに生み出すことをあらかじめ約束していくことです。

- ・どんな雰囲気をチームで作ってきたいのか
- ・どんな雰囲気をチームは必要としているのか
- ・困難な状況になったとき、どんな自分でありたいのか
- ・それについてお互いの何を信頼するのか
- ・自分は何に責任を持つのか

この話し合いのプロセスを「チームの意図的な協働関係の構築」と呼んでいます。

このプロセスでは、意図的に自分たちでチームの文化を作っていくとするコミットメントが生まれてきます。これは、チームが困難に陥った場合に戻れる拠り所となるものです。

こうして、ハイドリームとロードリームを常に意識しながら行動を起こしていくことのできるしなやかな強さのあるチームの誕生となりました。

新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

<http://www.vcon.jp>

経営コンサルタント 野澤 周永 (株式会社Vコンサル)



第21回 「やってはいけない事業承継」

【承継の3つの観点】

事業承継については、「経営の承継」、「事業の承継」、「株式の承継」、の三つの観点があります。「経営の承継」とは、会社の代表権を譲ることです。そして、「事業の承継」とは、営業や事業などの会社のビジネス活動そのものの指揮権を譲ること。そして、「株式(会社財産)の承継」とは、会社の所有権を譲ることです。これらはそれぞれ困難が伴う場合があります。

「経営の承継」については、たとえば先代が創業者であり、いつまでたっても代表権を渡そうとしない、渡したくても先代が「自分の目が黒いうちは渡したくない」というようなケースがあります。経営権というのは、自分の手に入らなければ決して経営者の意識になることはありません。後継者に自立心を持たせるためには、どこかの時点で「経営の承継」として代表権を渡す決断をすることが必須です。

「事業の承継」についても、やはり創業者の場合など、自分が手塩にかけて育ててきた事業を承継者にスッと手渡すということがなかなかできにくいということは多々あります。事業の承継というのは、客先の信頼を継承する事であり、また、これまでの信頼を獲得してきた自社の商品やサービスといったビジネスそのものを継承することでもあります。そのため、これらは先代のビジネスキャリアの歴史とともに充実させてきたものであり、営業でも商品・サービスでも承継のためにはそれ相応の承継のランディング期間(離陸までのそれ相応の時間)として、先代と承継者が事業で並走する期間がどうしてもほしいものであり、見て居られなくても、心配でも、先代は「グッ」とこらえて承継者の危なっかしい様子をながめつつ「任せて育てる」必要があります。

そして、「株式(会社の財産)の承継」については、よくあるケースは事業好調な時期が長く続き、十分な内部留保ができてきたことで純資産が増えてしまっている時、すなわち株式の評価があがってしまうために、買取資金が調達できない、相続の場合に莫大な相続税を現金で払う必要が出てくるなどのケースです。これは、身内への承継の場合であれば、非上場株式についての相続税の納税猶予や免除など税制の活用など含め、相続の「戦略」を要するところであり、十分な承継計画が必要といえます。また、身内以外の経営幹部への承継等の場合は、買取資金の調達等を含むMBOといったややマニアックな手法が必要となりますのでやはり専門家との十分は相談による承継計画を要します。

【やってはいけない事業承継の例】

こんな例があります。バブルの時期に事業を拡大してきた、多くの借金をして本業以外の不動産事業を展開し、ご長男に経営権を承継。会社の財務内容に疎かったご長男は、代表権を引継ぎ、それからはたと気づくと、売上2億円、借入2億円、自分がギリギリできない先代が経営する関連不動産会社が2億円の借入で建設した不動産の収入を得ている。借入過多で、リスク(返済猶予や元本支払い凍結など)中で事業再生の要あり。・・・先代の事業のつけは、先代が責任を持って処理し、くれぐれも承継者に「あり得ない」ほどの負債を背負わせることのないようにしたいものです。こんな「やってはいけない事業承継」が実際ありますので、自らを振り返ってゆめゆめそのような事態にならないようにしたいものです。