

1 レストランやホテルを利用すると、「お客様アンケート」が置いてある。同じような試みをやっている法律事務所があるようだ。

2 サービスを向上させ、いかに顧客のニーズに合ったサービスを提供するか、それはすべてのビジネスの永遠のテーマである。

3 ところで、法曹界には司法修習制度というのがある。司法試験合格後に1年間（以前は2年間だった）は、実務家になるための見習いを行うのであるが、司法修習生は2か月ごとに、裁判所（刑事2か月、民事2か月）、検察庁、法律事務所、に配属されて、裁判官、検察官、弁護士の仕事をつちり叩き込まれる。

4 私は、2002年から約20年間司法修習生の弁護士実務修習の指導担当を引き受けてきた。最近は何に2名ほど受け入れているので、既に二十数名の教え子が裁判官・検察官・弁護士になって育っていった。

5 自分の仕事が忙しい中で、よくそんな後輩の面倒まで見ている時間がありますね、とよく言われるが、教えることは大変でもあるが、自分も同じように教えられて弁護士になったのだからその恩返しでもある

となりの弁護士

司法修習生

し、実は自分にとってとても勉強になる機会でもある。

① 顧客に近い視線で自分の仕事を見てもらうことができる

司法修習生と言っても、司法試験に合格したばかりであり最も市民に近い感覚を持った法律家の卵である。その意見や感想は、なかなかストレートには伝わり切れない顧客のニーズ、顧客の自分の仕事への評価を教えてもらうことができる。

② 自分は魅力的な法曹であるか

もう一つは、これから法律家になる司法修習生にとって、自分は法曹として魅力的な仕事をしているか、プロフェッショナルとしてこうなりたいという目標になっているか、それともこうはなりたくないという反面教師なのか、自己検証する絶好の機会である。

4 条件があれば、今後も司法修習生は受け入れていきたいと思う。来年は、海外から司法修習生のインターンを受け入れる予定である。日本の法曹の在り方について、海外から見ての感想も聞いてみたい。



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

編集後記

「良い本」売れる本」なのか

「最後に何か質問はありますか」
就職面接のお決まりの質問です。私は二年前、ある出版社の最終面接を受けていました。
「良い本とは、どんな本だと思いますか」と私は聞きました。
「簡単です。良い本とは、売れる本のことです。あなたは どう思いますか」と面接官は言いました。
「その時代の人々に寄り添い、一貫した理念を持つ本だと思います」と、私はその会社が出版した、まだ売れていないけれど読んで面白かった実用書を例に挙げて答えました。
「本が好きな方はよくそう言いますが、売れない本が意味がありません」と面接官は言いました。
結果は不採用でした。最後にあんな質問をしなれば、もしかすると合格していたかもしれないが、聞いて良かったと思っています。自分たちがつくるものの価値を共有しておくことは大事なことです。
良い本とは何か。良いものとは何か。確かに本が売れないければ出版社は潰れてしまい、次の本が出せなくなってしまう。出版不況を肌で感じているからこそ面接官はそう言ったのだでしょう。
今、インターネット通販やSNSが普及し、検索は進化し、どんな理念のある良いものが売れる時代になっていると感じています。理念なく無批判に売り方を重視しただけのものはよく炎上し、パッシングを受けますが、人の役に立つ良いものはクチコミが広がって確かに売れていきます。売れない本は意味がない」よりも「意味があれば売れる」の方がしっくりくるのです。
あの時は言えなかったけれど、今ならそんな話もしたいです。それでもやっぱり不採用になったかな。少なくとも、自分が良いと思った本を買う、理念ある本好きでいたいものです。

釜澤 菜穂

社会保険労務士法人・行政書士事務所



オフィス・サポートNEWS

〒104-0032 東京都中央区八丁堀1-3-2 佐藤ビル5F
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

第124号 2019年6月

発行責任者 鎌田 勝典



時言

「8050問題」と「老後2千万円」報告書

1. 40～64歳のひきこもり状態の人が全国に61.3万人と内閣府が推計値を発表した。ひきこもりの平均年齢を押し上げているのは、いわゆる就職氷河期世代で、ブラック企業で疲弊し、ひきこもりに移行している現実がある。ひきこもる50前後の中高年の子と、それを生活的に支える80近い高齢の親という家庭が増え、「8050問題」は深刻さを増している。

2. 5月28日、19人を死傷させた川崎殺傷事件の容疑者は51歳だった。6月1日練馬区で起きた元農水事務次官（76歳）が息子（44歳）を殺した事件は、「（ひきこもりの）息子が川崎殺傷事件を起こさないため」だったと報道されている。この二つの事件に対して、「死ねなら一人で死ね」という意見、「迷惑をかける前に親として責任をとるのは立派」などの声がある。これらの声

には、ひきこもりを犯罪予備軍とみなして危険視する報道と世論が存在することを示している。そしてこうした声が強まるほど、家族はますます行政に、周りに支援を求められなくなり追い詰められていく。悪循環である。

3. 必死に働いても非正規雇用で報われず、あるいはブラック企業のもとで退職させられ、自分のことは自分で何とかしなくちゃならない、他人になどかまっていられないという雰囲気、そう思っている人が多い。一方、政府は自己責任論を利用し、あるいはあおったりする。金融庁の「老後2千万円」報告書も、自己責任で老後を何とかしろというのが根底にある。生活保護であったり、年金であったり、住宅保障であったり、社会保障のあるべき姿に立ち返らなければ問題は解決しない。

「働き方改革」と関連した助成金情報

助成金はもともと国の施策を推進するために設けられるものです。助成金が企業の実態に合った、経営戦略上必要な改革とかみ合ったものであるならば積極的に獲得すべきものです。しかし、助成金のための計画が会社経営を歪めてしまう、助成金のために変更した就業規則が実態に合わなくなってしまった例もあります。したがって、慎重に検討することが肝要です。

今年度は、「働き方改革」と関連したいくつかの利用できる助成金制度が始まっていますので、活用できる助成金を紹介したいと思います。紙面の都合上、詳細な照会はできませんので、詳しくは厚労省のホームページから「事業主のための雇用関係助成金」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/
 をご確認ください。

I 時間外労働等改善助成金

1. 時間外労働上限設定コース

- 趣旨：新しく改正された労働基準法の労働時間の上限（①月45時間以下、年360時間以下、②月60時間以下、年720時間以下、③月80時間以下、年720時間以下）内に、有効な36協定を締結することによって、長時間労働の見直しを図り、働く時間の縮減の取組みを支援するもの。
- 支給対象となる以下の取組みに助成

(1)労務管理担当者に対する研修、(2)労働者に対する研修、周知・啓発、(3)外部専門家によるコンサルティング、(4)就業規則・労使協定等の作成・変更、(5)人材確保に向けた取組み、(6)労務管理用ソフトウェアの導入・更新、(7)労務管理用機器の導入・更新、(8)デジタル式運行記録計（デジタコ）の導入・更新、(9)テレワーク用通信機器の導入・更新、(10)労働能率の増進に資する設備・機器等

- 支給額：1企業当たり200万円を上限

2. 勤務間インターバル導入コース

- 趣旨：勤務終了後次の勤務までの時間（インターバル）を「9時間以上11時間未満」又は「11時間以上」導入する企業に助成
- 支給対象：1. の「時間外労働上限設定コース」に同じ
- 対象経費の原則として4分の3を補助

3. 職場意識改善コース

- 趣旨：特別休暇（要綱に明示）のいずれか1つ以上を新たに導入、月平均所定労働時間数を5時間以上削減した企業に助成
- 支給対象：1. に同じ取組み
- 対象経費の4分の3又は2分の1

II 人材確保等支援助成金(働き方改革支援コース)

- 趣旨：人材確保が必要な中小企業が、新たに労働者を雇い入れ、一定の雇用管理改善を図る場合に助成
- 支給額：新たに雇い入れた労働者1人当たり60万円（10人が上限、短時間労働者は40万円）。雇用管理改善計画の目標を達成すると、さらに労働者1人当たり15万円（短時間労働者は10万円）。

III キャリアアップ助成金

1. 賃金規定等共通化コース

- 趣旨：有期契約労働者等に関して、正規雇用労働者と共通の職務等に応じた賃金規定等を新たに作成して、適用した場合に助成
- 支給額：制度を導入した企業に57万円（中小企業）、対象労働者1人当たり20,000円（中小企業）

2. 正社員化コース

- 趣旨：有期契約労働者等を正規雇用労働者等へ転換、または派遣労働者を直接雇用した企業に助成。賃金総額（時間当たりの賃金も含む）が5%以上増加していること。
- 支給額：「有期契約→正社員」は57万円（中小企業）、「有期契約→無期契約」「無期契約→正社員」は28.5万円（中小企業）

IV 中途採用等支援助成金

- （中途採用拡大コース 45歳以上の初採用）
- 趣旨：45歳以上の労働者の中途採用をしたことがない会社が、1年以内の中途採用計画を作成し、初めて雇入れたときの年齢が45以上の労働者を雇用した場合に助成
- 支給額：1事業所当たり60万円（60歳以上の場合は70万円）

V 両立支援等助成金

1. 出生時両立支援コース

- 趣旨：男性社員が、子が生まれてから8週間以内に育児休業を連続5日以上取得すると支給されます
- 支給額：1人目（5日以上）57万円、2人～10人目（5日以上、14日以上、1ヵ月以上により金額が14.25万円～33.25万円）

2. 再雇用者評価処遇コース

- 趣旨：妊娠、出産、育児、介護または配偶者の転勤のために退職した社員を再雇用する制度を整備し、実際に再雇用した場合に支給
- 支給額：1人目（6ヵ月後に19万円、1年後に19万円、合計38万円）、2～5人目（6ヵ月後に14.25万円、1年後に4.25万円、合計28.5万円）

case1

パート従業員の就労日数が年度途中で変わった場合の有給休暇付与日数

Answer

パート従業員の有給休暇の付与日数は、週の就労日数により、正職員の付与日数よりも少ない日数となります。これを比例付与と言います。例えば週4日勤務の場合、6ヵ月経過後に与えられる日数は7日になりますが、週3日勤務の場合は5日となります。

この週の勤務日数が年度途中で変更になった場合の扱いですが、あくまでも基準日の就労日数により付与日数は決まるというのが法律上の原則です。貴社が法律どおりの基準日の設定をしている場合、入社後6ヵ月経過日が基準日になります。4月1日入社の職員の場合は、基準日は10月1日です。就業規則で基準日を統一して設定している場合、例えば従業員すべて4月1日を基準日として有給休暇を付与しているようなケー

Question

いままで週4日勤務のパート従業員が、本人の家庭の事情により週3日勤務に変更になりました。この場合の有給休暇の付与日数の扱いはどうなるのでしょうか。

スですが、この場合の基準日は4月1日になります。

いずれの場合であっても、この基準日の段階での就労日数によって付与日数は決まりますので、基準日に週4日勤務ならばその日数に応じた付与日数となり、基準日の前に週3日勤務となった場合は週3日の日数に応じた付与日数になります。

会社によっては、ある月は週4日勤務だが、別の月は週3日勤務であるというような、月によって変動した就労日数の勤務形態のところもあります。この場合は、年間の就労日数で判断します。年間169日～216日の範囲の従業員は週4日勤務の従業員と同じ付与日数、121日～168日の範囲の従業員は週3日勤務の従業員と同じ付与日数となります。

case2

勤務日によって就労時間が違うパート職員の有給休暇時に支払う賃金額は？

Answer

月給者が有給休暇を取得した場合、「通常の出勤をしたものと取り扱えば足りる」（昭27.9.20基発675号）と厚労省は通達で述べています。日給者や時給者の場合も、当日出勤したものと通常賃金を支払えばいいという点では月給者と同じなのですが、ご質問のような不定期な勤務であったり、日によって変動する就労時間であるような複雑な場合もあります。労働基準法では、次の賃金のうち一つを就業規則で定める必要があるとしています。

- ①平均賃金
- ②所定労働時間労働した場合に支払われる通常の賃金

Question

就労日によって5時間働く日もあれば、2時間勤務の日もあるという不定期勤務の時給制のパート職員がいます。こうした勤務形態のパート職員が有給休暇をとった場合に支払う賃金は、5時間勤務の日に休めば5時間分の時給、2時間勤務の日に休めば2時間分の時給を支払うということでしょうか？

- ③健康保険法第3条の標準報酬日額（但し、労使協定が必要）

したがって、ご質問のように5時間勤務の日に有休を取得した場合は5時間分の時給を、2時間勤務の日には有給を取得した場合は2時間分の時給を支払うというのは、上記②の方式で、この方式を採用してもかまいません。もっと複雑な場合は、①の平均賃金（3ヵ月の平均した賃金のこと）方式か、③の標準報酬日額方式を採用することもあり得ます。いずれを採用するかは就業規則で定めておく必要があります。



特定社会保険労務士 鎌田 勝典



不在者財産管理人

成年後見人をしているKさん宛てに内容証明郵便が届いた。内容は「3,000万円の債務を滞納しているから、支払うように」というもの。債権者はサービサー（銀行に代位弁済した債権回収会社）。この債務、元々はKさんの債務ではなく、Kさんの長女Yさんの債務。Yさんが自宅を建てたときに借りた住宅ローンだった。

Yさんは学生時代に外国（欧州）に留学して、そこで出会った外国人の男性と結婚した。外国での結婚生活が数年続いたが、トラブルがあったようで離婚をして一人で帰国した。帰国後、YさんはKさんと同居した。Yさんは、通訳・翻訳などして生活していたが、一昨年、病気で亡くなってしまった。

このYさんの経歴は、Kさんのいどこに聞いた話やKさんの家に残されたものから推測したものである。Yさんの親族関係を戸籍で確認すると、Yさんには子どもがいなかった。ところが、離婚したと聞いていたYさんの夫が、戸籍には配偶者として記載されていた。

Yさんの夫は過去も現在も日本に住所がなかった。それはサービサーが調べていた。本当に離婚したのか確認したいが、Yさんの夫は名前以外に手掛かりがなく、確認の仕様がなかった。Yさんの戸籍上の相続人は、Kさんと外国人の夫ということになった。

司法書士事務所リーガルオフィス白金
代表司法書士 飯田 茂幸

URL:<http://shirokane-legal.com/>



Yさんの自宅は、KさんとYさんが2分の1ずつ共有していた。Yさんの持分については、Yさんの夫が3分の2、Kさんが3分の1の割合で相続することになる。結果として、この自宅の3分の2がKさんの持分となる。

サービサーが自宅を競売にかけると予告してきた。自宅を査定したところ、8,000万円ほどの評価が出た。競売は一般に市場価格よりは安く売却されるので、任意売却したい。しかし、自宅の持分を一部持つYさんの夫はどこにいるかわからない。どこにいるかわからないからといって、勝手に売ってしまう訳にはいかない。

こういう場合どうするかというと、不在者財産管理人の申立という制度を使う。ある者の行方不明・音信不通などによって不動産の処分や遺産分割協議ができないときに利害関係人が家庭裁判所に不在者の財産を管理するものを選任してもらい、選ばれた不在者財産管理人が不在者である本人の代わりに財産の処分や遺産分割協議をすることができる。

方法はあるものの、本当に離婚していたのであれば本意ではない。離婚の届出を忘れただけで財産の一部が宙に浮いてしまうことになる。国際結婚（離婚）は制度が違う二カ国で手続きをしないといけないので難しさや煩わしさもあるが、怠ると大きな損失もあるので気を付けて欲しい。



アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

“Satin Doll” サテン・ドール

「サテン・ドール」は、バンドリーダーであり作曲家でもあるデューク・エリントンと彼の長年の協力者ペリー・ストレイホーンによって1953年に書かれたスタンダードです。息子のマーサー・エリントンによると、この曲はデュークの長年の愛人ベア・エビー・エリスのために、書いたといいます。協力者ストレイホーンとの話は後述するとして、この息子の言葉が引っかかって調べてみました。デュークという人は17歳でピアニストとしてデビューし、19歳で高校の同級生エドナ・トンプソンと結婚します。彼女との間に長男マーサーが生まれ、ニューヨーク市に住みますがエドナはホームシックにかかり、29歳の時故郷のワシントンに帰ってしまったと言われていました。しかし、別の記事ではデュークの女癖の悪さから、刃傷沙汰を起こし不仲になっていたとの話もあるので、ホームシック説は綺麗に話をまとめたものとも考えられます。その後、デュークのツアーに寄り添い、テンポ・ミュージック（エリントンの音楽事務所）の経営と息子の養育をしたのがミルドレッド・ディクソンという女性で、マーサーは実の母のように彼女を慕いました。39歳でデュークは家族と別れ、コットン・クラブの従業員ベア・エビー・エリスのもとに走ります。波乱はあったものの、エビーとの関係は60歳台にフェル・ナンド・デ・カストロに出会うまで続きました。作曲した年から計算すると、エビーとの生活の15年目ということになります。

サテン・ドールはよくエリントン最後のポップナンバーだと言われます。キャピトル・レコードで録音された1953年、ビルボード・チャートで27位がピークでした。ジョニー・マーサーが詞を付けるまで、サテン・ドールはインスト曲でした。初期のオリジナルでストレイホーンが書いたもの（未録音）がありまし

たが、新しい歌詞によって60年代には多くの歌手によって録音されました。

シガレット・ホルダー、私を興奮させる
肩越しに彼女は私を品定め
いたずら猫ちゃん、サテン・ドール
ベイビー、外に出よう スキップしてね
気をつけろアミーゴ、浮かれるな
ラテン語で話せ、サテン・ドールさ

彼女は誰のものでもないぜ、出来るだけクールに振舞おう
で、試してみようぜ でも誰も相手にしてくれない

電話番号、よく知ってるのがざっしり
ルンバを踊るか 俺一人で
だから憧れのサテン・ドール

絹の艶のある生地を着ている人形。憧れのプリンセスなのかな。3人目の妻は白人です。デュークは3人目と4人目の妻たちの面倒を死ぬまで見たそうです。日本でも正妻とお妾さんが仲良くしているという話は聞いたことがあります。面倒を見ているのは実は女性たちで、男はだらしく生活を続けただけなのかもしれません。ジャズ・ミュージシャンの多くが薬物で汚染された生活をする中で、女性遍歴を続け好きになった人をモチーフに曲を書き続けた人生も悪くはなかったのかもしれませんがね。あっ、私ですか？妻は一人ですよ。



労使トラブル110番



労働相談メール roudou@officesup.com

在籍出向の契約の結び方と留意点

Question

弊社の子会社の事務長の給与を弊社が支給していたのですが、この度、弊社の監査役から「出向としての契約関係がないまま給与を支給するのはおかしいのでは？」という意見が出されました。どのように対応すればよいでしょうか。

Answer

【厚労省がガイドラインを発表】

出向とは、労働者が自己の雇用先の企業に在籍のまま、他の企業の事業所に一定期間にわたって業務に従事することをいいます。転籍は単に勤務場所の変更ですが、出向は労務提供に対する指揮命令の主体が変更する点で、転勤とは異なります。ご質問のケースも、子会社の事務長ということですから、子会社での業務を子会社からの指揮命令のもとに遂行していると思われますので、出向となります。（なお「移籍出向」は籍を移す（転籍）ですから、雇用関係が終了していますので、一般の出向とは区別する必要があります。）

出向はその目的によっていくつかのタイプに分かれます。

- ①企業集団統合型…出向元がグループ内の各社を1つの企業集団に統合するため
- ②出向先強化型…出向先となるグループ会社を育成強化するため
- ③従業員排出型…若年、中堅層の昇進を優先するため中高年齢者を企業外に排出する
- ④教育訓練型…出向先での教育訓練の提供を目的

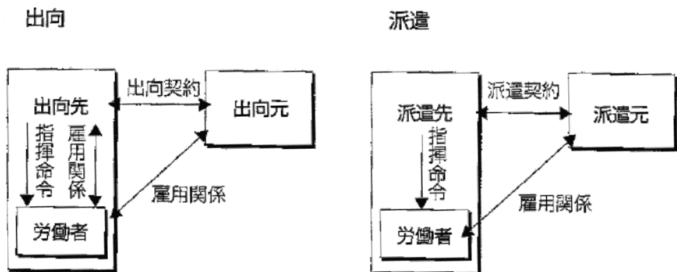
ご質問のケースは、多分②の出向先強化型の出向と思われます。

【出向と派遣との違い】

出向は出向元が、雇用する労働者を出向先において出向先の指揮命令を受けて、出向先に労務を提供させることとなります。派遣も、派遣元が雇用する労働者を派遣先において派遣先の指揮命令を受けて労務を提供させます。したがって、出向と派遣は非常に酷似した関係が成立することになります。

では一体何が違うのでしょうか。派遣では派遣先と労働者との間に労働契約が成立しませんが、出向では出向先と労働者との間に労働契約が成立し、二重の労働契約が成立します。この二重の労働契約が成立するという点が違うのです。この二重の労働契約の意味は、労働契約上の権利義務が出向元と労働者間、出向先と労働者間に分かれて存在するという関係です。一般に、出向元と労働者との間は、在籍に伴う基本的な労働関係、たとえば勤務期間の通算と退職金制度の適用、休職制度や懲戒処分制度の適用、雇用保険や社会保険の適用などが労働契約上の権利義務関係となります。一方、出向先と労働者との間は、日常的な労務指揮の服従関係が権利義務関係になります。

出向と派遣の形態の違いを図にすると右のようになります。



【3つの契約の締結及び労働基準法の適用関係】

図にある通り出向に伴い締結する契約は次の3つになります。

- ①出向元と出向先との間で結ぶ出向契約
 - ・出向元と出向先との間で法人として確認・合意事項を定めます
 - ・とくに金銭上のやり取り（賃金支払義務者をどちらにするか、保険料や通勤費等の経費をどちらが負担し、金銭上の負担・支払はどうするかなどです）
- ②出向元と労働者との間で結ぶ出向契約
 - ・出向に伴い賃金等の支払をどうするか
 - ・労働条件の差異があった場合の補償をどうするか
 - ・出向期間、退職金、懲戒処分等を確認する契約です
- ③出向先と労働者との間で結ぶ雇用契約
 - ・労働条件の細かな取り決めを行います

一般的に、出向元と出向先の労働基準法の定め適用関係は次のようになります。もちろんこの範囲内で、あるいは範囲を超えた例外も含めて細かな取り決め、契約を出向元・出向先・労働者の3者の間で行うことになります。

適用事項	出向元・出向先の責任
総論	出向元・出向先両方
労働契約	出向先
賃金	支払担当者（出向契約の定めに従う）
労働時間・休憩・休日・有給休暇	出向先
安全・衛生	出向先
災害補償	出向先
就業規則	出向元・出向先
雑則	出向元・出向先両方（労働者名簿は出向元、賃金台帳は支払担当者）

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント③⑧

MORI 社会保険労務士・行政書士事務所
代表 森 慎一 (<http://office-mori.biz/>)



第38回：自転車通勤

1. 自転車通勤のメリット・デメリット

近年、環境問題に対する意識の高まりや健康ブームの影響で、自転車通勤が注目されています。国も2017年に施行された自転車活用推進法に基づく自転車活用推進計画において、自転車通勤の促進を、実施すべき施策として挙げており、今年5月には国交省より「自転車通勤導入に関する手引き」が公表されました。

一方、企業としては自転車事故により社員がケガをすることを不安視する人事・総務担当者が少なくありません。また、自転車事故を原因とした高額な損害賠償が認められたことを心配する声も聞かれます。2013年には、自転車を運転していた小学生が高齢の女性と正面衝突し、女性が頭がい骨骨折等の障害を負った事件では、9,521万円の損害賠償が命じられました。こうした高額賠償事件などを背景に、地方自治体によっては、自転車利用者に対して独自の規制を条例で導入しているケースもみられます¹⁾。

このように、最近になって自転車通勤に関連する新しいトピックスが出てきました。これらが自転車通勤のルールを作ろう（見直そう）という動機になっているようです。そこで、今回は自転車通勤規程のポイントについて考えていきたいと思います。

2. 自転車損害賠償責任保険等への加入

前述のような自転車事故による賠償額の高額化をふまえて、社員の生活の安定を図るために十分な損害保険に加入することを自転車通勤者に義務付けることは重要です。また、会社としても、場合によっては使用者責任が問われる可能性があることも保険加入が必要な理由の一つです。補償額は1億円以上のものが適当でしょう。

そして、社員が初めて自転車通勤をしようとする際に、保険証券の写し等を提出させるなどして、加入の事実を確認します。加入の確認は、その後も1年に1回を目安に定期的に行うようにしてください。

3. ヘルメットの着用への啓発

保険に加入することは大切ですが、いくら保険に入っている、事故による怪我が軽くなるわけではありません。実際の重傷を負うことを防止したいのであれば、ヘルメットの着用はもっと強調されるべきだと考えます。実際、ヘルメットの効用はデータでもはっ

きりしています。前述の国交省の手引きによれば、自転車乗用中の死者の損傷部位は頭部が約6割を占めており、また、ヘルメット非着用の場合、致死率が着用時の約2.5倍に高まるとされています。

しかし、現実には格好が悪いとか面倒くさいといった理由で着用を徹底することは難しいのが実情のようです。そのため、当面は規程には努力義務として定めて、交通安全週間などのタイミングで周知啓発を図るなど方法が考えられます。

4. そのほかの留意点

以上のほかにも、自転車通勤について検討する事項は、会社の事情によってさまざまです。現に自転車通勤をしている社員がいるのか、会社として奨励したいのか、駐輪場は確保できるのか²⁾、業務で使用する可能性はあるのか、対象者の範囲をどうするかなどは会社の事情や意向に応じてルールを作る必要があります。

特に悩ましいのは通勤手当の取り扱いです。自転車通勤の場合、天候によって公共交通機関を利用することが考えられるためです。

もっとも、自転車通勤者には通勤手当を支給しないことが直ちに問題になるわけではありません。筆者は、正直そこまで手当する必要があるのかと思っています。払うとすれば、他の通勤手段とのバランス（特にマイカー通勤）を踏まえる必要があるでしょう。少し古い2004年のデータですが、自転車通勤に通勤手当を支給している割合は約43.3%、支給額は距離によって異なるとした割合が53.2%でした³⁾。たとえばマイカー通勤の半額といった方法も考えられます。

1) たとえば埼玉県では、今年4月から条例で自転車利用者に対して自転車損害保険等に参加することが義務付けられた（埼玉県自転車条例11条1項）。また、事業者も事業で自転車を利用する場合には自転車損害保険等への加入義務が課せられている。関東ではほかにも神奈川県で今年10月から義務化されており、東京都、千葉県、茨城県、群馬県では努力義務とされている。

2) 東京都では自転車通勤を禁止していない場合には、社員が駐車を確保しているかの確認が義務付けられています（東京都自転車条例30条）

3) 労務事情2004.2.15

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）



* ブログとFACEBOOK始めました！HPIにリンクしてご覧ください。



第74回：こうありたい経営承継

「経営承継」は株式の承継といった財産の引継ぎという側面はついて回るものですが、事業の継続を視野にいと、まずは経営管理力をいかに確実に承継者に引き継ぐかが課題となります。更にはこの経営承継の機会、これまで取り組めなかった経営改革に取り組む絶好のチャンスでもあります。今回は、「経営承継のあるべき姿・・・こうありたい経営承継」をお話いたします。

最近、経営承継には様々な引継ぎ方があり、かつて多かった世襲制のような経営者の子供たちや近親者への承継ばかりではなく、役員や社員への引継ぎや、外部からの招へいによるもの、更にはM&A等による、全くの社外への承継などもあります。これらのうち、経営そのものを他社や他人に譲渡するM&Aの場合を除いては、経営承継そのものをマネジメントして、経営の継続的発展の先鞭を付けることを要します。もっとも外部招へいの場合は、ある程度経営者の力量を見込めるケースも多いので、その場合は、財産の引継ぎ等が話題の中心となることが想定されます。ここで取り上げたいのは、むしろ経営承継者に経営管理の力量がないが、それでも承継は避けられない状況という場合です。すなわち、経営以外の実務をこれまでやってきた、もしくはまだそのキャリアがないなどで経営管理の力量が育っていないケースです。

モデルケースとして、実際の承継例を取り上げてみます。中小企業である建設系のA社は一度経営が傾き、倒産の危機に見舞われました。その際、従前からの経営者が経営責任を取って退任し、経営者と同年代である営業担当役員が、経営再建のために一時期経営を引き継いだのです。A社は金融機関の支援並びに金融機関から紹介を受けた当社に経営再建の実行支援を依頼し、無事3年間で正常化を果たしたのです。そこまでは理想的に進み、順風満帆に思えましたが、一番のネックは経営再建のためにワンポイントで登板した支援の経営者は70才を超え、体力的にも経営承継の必要性を感じていました。つまり、折角経営再建を果たしたのに今後の経営をやる人がいない。こんなケースです。もちろん引受先を考えて身売り等の考えもありましたが、その場合にこれまで我慢して経営再建を支えてきた役員や社員たちが、今後の経営にイニチアチブがとれない、他社グループのカラーに染まらざるを得ず、その指示命令を甘んじて受けざるを得ないこととなります。このように世にいう「居抜き」の売却の場合、雇用は守られるものの、社員の我が意に沿わない会社にならざるを得ないというデメリットがあります。つまり、苦労して再建を果たした社員た

ちが自らの作りたい会社に染め上げていきたいならば、自分たちが経営を引き継ぐしかないのです。しかし、会社を引き受けるには、通常の場合経営者の個人保証とあって会社の借入を個人的に保証するのが通例です。一サラリーマンが自分の家土地を会社の借入金の保証に差し出すというのは、家族として相当な覚悟がいります。

この会社の場合、次のような流れの承継を行いました。

- ①会社を売却した場合と、自分たちが経営する場合のメリット、デメリットについて勉強会を行う。
- ②「経営者保証ガイドライン」に沿って、経営者の個人保証をせずに済む金融機関の要件について確認する。
- ③自分たちが会社を引き継いだ時にどんな理念をもってどの方向に進むかのビジョンの統一を図る。
- ④誰が次の経営者・役員にふさわしいか、自薦他薦で候補者を立て、人気投票を実施。
- ⑤その投票を重視しつつ、話し合いでだれが次の経営者・役員にふさわしいかを選考委員会を組織して、内定する。
- ⑥その上で、2年間のテイクオフ（離陸）期間を設けて、次期経営者・役員候補者を執行役員に任命し、その間に経営管理を外部コンサルタントや現経営者に寄り添って実地に学ぶ。
- ⑦そのテイクオフ期間終了時に、候補者を評価し、最適な経営者を選任する。

この会社では現在⑤が終わり、この7月に⑥の段階がスタートします。執行役員となる時期経営者・役員候補者は、今高いモチベーションを持って経営管理を学び、身に着けることに取り組もうとしています。このような次世代が決意し、確実に経営管理のスキルを身に着けるだけの時間の余裕を持った「こうありたい経営承継」を目指していきたいものです。経営承継を成功させたいあなたの会社もいかがですか？