



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

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場2-14-2 新陽ビル507号室 第188号 2024年10月
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926 発行責任者 鎌田 勝典
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

となりの弁護士

日本被団協の ノーベル平和賞受賞

1 今年10月11日、アルフレッド・ノーベル（1833年10月21日ー1896年12月10日）の遺言に基づいて、120年余に渡り授与されてきたノーベル平和賞が日本被爆者団体協議会（日本被団協）に授与されることが発表された。

ノーベルと言えば、ダイナマイトを発明した科学者である。その発明は、鉱山や炭鉱の開発、トンネル掘削や橋梁の建設、都市の開発はじめ産業の発展に大きな寄与をした。しかし、他方でダイナマイトは、戦争における大量殺りく兵器としても利用され、多くの人間の命を奪うことになった。

当初ノーベルは、大量殺りく兵器の開発は、戦争の抑止力になると考えていたようだ。しかし、ダイナマイトが戦争の抑止に働くことはなかった。

2 このような反省もありノーベルは亡くなる前年1895年にその莫大な財産を人類の発展に大きく貢献した人々を表彰する賞を与えるために利用することを遺言として残し、その遺言に基づきノーベル財団が設立された。ノーベルは、国際平和を願って、人々が暮らしやすい世界になることを望んでいたのである。

3 今回の日本被団協の授賞理由はこう述べている。「アルフレッド・ノーベルのビジョンの核心は、献身的な個人が変化をもたらすことができる

という信念であった。今年のノーベル平和賞を日本被団協に授与することで、ノルウェー・ノーベル委員会は、肉体的苦痛や辛い記憶にもかかわらず、その高価な経験を平和への希望と関与を育むために役立てることを選択したすべての被爆者を称えたいと考えている。」



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

4 今回の受賞は、日本被団協と被爆者の80年近くに及ぶ活動をたたえるのみならず、ノーベルの望んだ平和な世界の実現とは対極にある現代社会の現実と警鐘を鳴らすものに他ならない。いつ終わることも出口の見えないウクライナ戦争、イスラエルによるパレスチナ・ガザ地区への虐殺行為、そこで日々起こっている人間の生きる権利への侵害は、79年前の広島・長崎の歴史の悲劇の繰り返しそのものだ。歴史に学ばない人類の一人として忸怩たる思いに駆られる。

核と言え、日本は、2011年3月11日の東日本大震災を受けた福島第一原発の過酷事故により、多くの市民が避難を余儀なくされ、未だ廃炉作業はスケジュールの見通しも立たず、福島島の復興は忘れ去られようとしている。私が、訴訟に取り組む浪江町津島地区は、未だ除染作業は緒に付いたばかりで、地区の大部分は帰還困難区域と指定されたまま、ふるさとへの帰還の目途すら立っていない。人間の尊厳が第一に尊重される社会の実現に向けて、私たちはあきらめずに努力することを今回のノーベル平和賞は、示唆していると思う。

TOPICS

若者を中心とした「採用」と「定着」の視点

労使トラブル110番

勤務成績不良の者を即時解雇できるか？

連載

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント

新シリーズ 会社を強くする「経営の切り口」

司法書士の業務つれづれ帳

JAZZでほっと一息

となりの弁護士 ほか

きりたんぼ鍋

編集後記

空想の入り口

先日、子どもの3歳の誕生日に、図書カードをいただきました。本人の希望で子ども向けの妖怪図鑑を買ってきて日々読んでいたのですが、毎回、「なんで、びんぼうがみは、おうちに来ちゃうの!」「なんで、ろくろくびは、くびが長いの?」と質問攻めにあります。このように幼児が質問を繰り返す時期のことを「なぜなぜ期」とも呼ぶようです。

子どもから連発される質問に、普段はなるべくこたえるようにしていますが、妖怪についてはいつも「え、なんでだろうね?」と受け流しています。「ママ!そういう妖怪って何!?」と「なんで?」「?」と相変わらず質問が止まりません。でも妖怪というのは、よくわからないからこそ妖怪なのではないでしょうか。昔の人は、因果関係の説明ができない不思議なことを、「きつと妖怪のしわざだ!」と空想的に説明してきたのだと思います。

子どもは「大人はなんでも知っている」と思うものでしょうが、大人にもわからないことがたくさんあるのだと、これから知っていくってほしいと思います。大人が教えてくれないことを、自分でも考えはじめると、空想の世界がひろがっていくでしょう。子どもがせっかく妖怪を好きになったのだから、妖怪の不思議を長く楽しめるよう、大人がへたに説明せず、否定せず、ただ寄り添っていきたいと思います。

釜澤 菜穂

時言

中小企業の賃上げに対する直接補助はできないのか

1. 6月の実質賃金が27カ月ぶりにプラスとなった。しかしこれはボーナスなどの一時金が上振れた結果という一時的なものとみられている。政府は8月から3か月間限定的に電気・ガス補助金を復活させる。その結果、また一時的に実質賃金プラスはあるかもしれないが、不安定であることは確かだ。
2. 国民の消費動向はマイナス基調から抜け出せず、小売業や飲食店の経営を圧迫している。海外からの日本旅行とインバウンド消費は堅調なようだが、日本人は国内にも旅行しなくなっている。旅行業として不安定経営は免れない。
3. ある建設会社の社長から、「無理して給与アッ

プして経営が厳しくなっている同業者が増えている」という話を聞いた。商工会議所の調査によれば、2024年度に所定内賃金の引上げを実施した企業のうち、「業績が改善しているため賃上げを実施＝前向きな賃上げ」企業は36.5%、「業績の改善が認められないが賃上げを実施＝防衛的な賃上げ」は63.5%だという。もちろん人手不足が理由である。

4. こうなると雇用を大半を占める中小企業の賃上げに対する政府の施策が問われる。自治体によっては、賃上げ実施企業に対する補助金支給を開始しているところも生まれている。直近では雇調金助成の経験もあるわけだし、減税や社会保険料負担への援助などやれることは一杯あるはずだ。

若者を中心とした「採用」と「定着」の視点

いま多くの中小企業で、若年層（15～34歳）を中心とした採用と定着に苦労している。厚労省は、9月25日に「令和5年若年者雇用実態調査」、8月27日に「令和5年雇用動向調査結果の概要」を発表しました。民間企業でも同様の調査が相次いでおり、参考になります。

Ⅱ 「雇用の安定度」

「若年者雇用実態調査」によれば、「若年労働者がいる事業所の割合」を事業所規模別にみると、30人以上の各事業所規模においては9割を超えているのに対して、「5～29人」規模では69.5%と7割弱となっています。また、過去1年間（令和4年10月～令和5年9月）に正社員として採用された若年労働者がいた事業所の割合は平均で33.4%ですが、「5～29人」規模では27.9%にとどまっています。

【表3参照】
一方、同調査における若年労働者の「職業生活の満足度」では「雇用の安定性」が72.3%とトップで、次ぐのは「職場の人間関係、コミュニケーション」で68.0%、「仕事の内容・やりがい」が65.4%となっています。

若年者にとって、自分が就職しようとする（あるいは就職した）会社が、安定した未来ある会社なのかどうかは、かなり切実で重要な問題であることを示している調査と言えます。

Ⅳ 働きやすい労働条件

若年社員が転職しようと思う理由（複数回答）をみると、「賃金の条件がよい会社にかわりたい」が59.9%、「労働時間・休日・休暇の条件がよい会社にかわりたい」が50.0%と高くなっています。

【表19参照】
リクルート社の調査（中小・中堅企業の事業課題・人材課題に関する調査。9月27日発表）によれば、中小企業においては、残業時間が「0～20時間」の群で人材定着率が最も高く、残業時間が長いほど定着率が低い傾向が見られます。

Ⅳ 人間関係

厚労省「令和5年雇用動向調査」では、2023年における転職入職者が前職を辞めた理由を各年齢区分べつ、男女別に調査しています。離職理由の最も高い理由は次のようになっています。

	〔男性〕	〔女性〕
19歳以下	労働時間、休日等の労働条件が悪かった	職場の人間関係が好ましくなかった
20～24歳	労働時間、休日等の労働条件が悪かった	労働時間、休日等の労働条件が悪かった
25～29歳	仕事の内容に興味が持てなかった	労働時間、休日等の労働条件が悪かった
30～34歳	給料等収入が少なかった	職場の人間関係が好ましくなかった
35～39歳	職場の人間関係が好ましくなかった／給料等収入が少なかった	職場の人間関係が好ましくなかった
40～44歳	職場の人間関係が好ましくなかった	労働時間、休日等の労働条件が悪かった

ここで注目したいのは、給与や労働条件以外に、職場の人間関係が離職理由の重要な一つに上がっていることです。意思疎通をきちんと行うこと、ハラスメント対策を重視することなども定着にとって重要なテーマです。

年金相談の現場から

働き始めたら振替加算はなくなるのでしょうか？

特定社会保険労務士 鎌田 勝典



Question

来月に70歳になります。厚生年金には230月ぐらい加入していました。現在、老齢基礎年金に振替加算が上乘せされて支給されています。年金だけだと何かと生活が厳しいので、そろそろ仕事をしようかと考えているのですが、働き始めたら振替加算がなくなってしまうのではと心配しています。

Answer

【振替加算の要件】

振替加算制度というのは複雑で、まず配偶者側の要件があります。配偶者（通常「夫」であるケースが多い）が、「厚生年金保険の加入期間が240月以上ある老齢厚生年金の受給権者」または「1級または2級の障害厚生年金の受給権者」であるという要件です。そしてその配偶者は配偶者加給年金額を受給していたことが必要です。

次に、振替加算される本人（通常「妻」であることが多い）の要件です。本人が65歳になって老齢基礎年金の受給権者になったとき（※）、配偶者に支給されていた配偶者加給年金額が支給されなくなり、その代わりに本人の老齢基礎年金に振替加算額が支給されるという仕組みです。

※繰上げ受給した場合も65歳から振替加算され、繰下げた場合には繰下げ受給したときから振替加算されます。

ただし、本人は、「厚生年金保険の加入期間が240月ある老齢厚生年金の受給権者でないこと」が要件の一つになっています。



【ご相談のケースの場合】

あなたは来月70歳になるということです。が、厚生年金に加入できる年齢上限は70歳未満となっています（一部例外として、70歳に達しても老齢基礎年金の受給権を有しない者が、受給資格期間を満たすまで厚生年金保険に任意に加入する制度＝高齢任意加入被保険者があります）。したがって、70歳以降に働いても厚生年金保険の被保険者とはなりません。現在、230ヵ月の加入期間ですので、「厚生年金保険の加入期間が240月」には到達しませんので、要件を満たします。

したがって、働き始めても振替加算がなくなってしまうことはありませんので、ご安心ください。なお、振替加算の額は、228,100円×（生年月日に応じた率1～0.227）となります。あなたの生年月日から推測すると年額で6万円前後かと思います。





代表者の住所が非表示に

この10月、商業登記規則が改正され商業登記簿における代表取締役等の住所を非表示にすることが可能となった。プライバシー保護を強化するための重要な改正であり、特にインターネット上で容易にアクセスできるようになった現代の情報環境に対応したものである。この改正の意義、メリット、デメリットを解説する。

まず、商業登記簿とは、法人の基本情報を一般に公開するものであり、その目的は企業活動の透明性と取引の安全性を確保することにある。法人の名称、所在地、目的、代表者の氏名、住所が公開されることで、取引の相手方や一般の利害関係者が法人の実態を把握しやすくなり、信頼性が担保されてきた。これにより、取引先が詐欺的な行為を行う架空の法人や不正を働く可能性のある法人を避ける手段となり、また債権者が代表者に対する法的措置をとるための情報としても機能してきた。

一方で、代表者の住所が公開されることによる問題も存在していた。特に、近年の個人情報漏洩やストーカー行為、さらにはネット上での誹謗中傷など、代表者個人に対するリスクが高まっている。企業の代表者という立場は、場合によっては強い批判や攻撃の対象となり、住所が公にされることで家庭や個人の安全が脅かされる可能性がある。

こうした背景から、今回の改正では、個人のプライバシーを保護するために代表者の住所を商業登記簿で非表示とする措置が導入された。この改正は、企業活動における代表者個人の安全を確保しつつ、従来の商業登記の意義を一定程度維持するためのバランスを図ったものである。

改正によるメリットは主に二つ。第一に、代表者個人のプライバシーが

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/>



保護される点である。現代は、個人情報が容易に拡散され、悪用されるリスクは高まっている。住所の公開により代表者がストーカーやネット上の嫌がらせにさらされる危険性は否定できない。この改正は、こうしたリスクを大幅に低減させる。

第二のメリットは、企業が柔軟に代表者を選任できるようになる点である。住所が公開されることに不安を感じて代表者就任を拒んでいた人は、今後はそのような懸念が減り、企業はより適任な人物を登用する余地が広がる。

一方で、デメリットや懸念も存在する。最大の懸念は、透明性の低下による取引の信頼性の損失である。代表者の住所が非公開になることで、法人の実態を把握する手がかりが一つ減り、特に新規取引先や信用調査を行う第三者が不安を抱く可能性がある。商業登記簿は、取引相手の信頼性を確認するための重要な手段であり、代表者の所在が明確でないことは取引のリスクを高める要因となりかねない。

また、債権者保護の観点からも、住所が非表示になることで代表者に対する法的請求が複雑化し、債権回収が困難になることが懸念される。特に代表者が逃亡した場合、住所が特定できないことは大きな問題となり得る。

代表取締役等の住所非表示措置は、代表者個人の安全とプライバシーを保護するために重要な意義を持つものであるが、取引の信頼性や債権者保護の観点から新たな課題も生じる。今後の法改正や運用の中で、これらの課題に対する適切な対策が求められる。



モーニン Mornin'

70歳以上の人でこの曲を知らない人はいないと思います。ドラマーのアート・ブレイキーが1958年に発表し、1961年にはジャズ・メッセンジャーズを率いて来日し、大ヒットしました。どのくらいヒットしたのかというと「蕎麦屋の出前もちの兄さんがモーニンを口笛で吹いていた」と評論家の油井正一氏が書いているほどです。アメリカではケネディが大統領に就任した年です。作曲したのはピアニストのボビー・ティモンズ。父親が教会の牧師ということで、子供のころからゴスペルなどを聴いていた影響が強く出ています。曲の前半はコール・アンド・レスポンス形式で、まさにゴスペルですね。

歌詞をつけたのはジョン・ヘンドリックス。彼はインスト物に歌詞を付けることが得意な作詞家であり歌手でもあります。1973年にサラ・ヴォーンが歌い録音しています。以前掲載した「I Remember Clifford」も彼が作詞しました。朝を意味するMorningと嘆いていることを意味するMoaningが韻を踏んで歌詞になっています。

毎朝 私は嘆いている
私は ひとり ブルースを歌っている
ノルマを果たすのにとても疲れた
みんな 私が嘆いているのを知っている

毎晩 私は嘆いている
それは 経験してきたトラブルのせいだ
私にとって人生は 負けが決まったギャンブル
みんな 私が嘆いているのを知っている

主よ 私は多くの日々と夜を悲しみとともに

孤独に過ごします
そして 祈ります 本当に祈ります
誰かが来て私を救ってくれるでしょう

毎朝 私は嘆いている
私は ひとり ブルースを歌っている
ノルマを果たすのにとても疲れた
みんな 私が嘆いているのを知っている

ずいぶん暗い歌詞ですね。ノルマと訳したのはDuesで税金や会費を意味します。まるで税金や社会保険料を払うのに疲れた中小企業経営者のようです。サビ部分の悲しみはGrief、誰かが持ってくる救い（安堵）はReliefで韻を踏んでいますね。リリーフ・ピッチャーは救いの神。救援投手そのものです。後継者がいなくて悩んでいる経営者の歌みたいだと思うのは私だけでしょうか。各小節の頭に出てくるEvery morning、Everybody、Every evening、Somebodyも韻を意識しています。

意味が通じれば良いだろうと日本人が作った歌える歌詞も見つけました。作詞はみちすけPとなっています。

たった一人でモーニン
泣いてばかりの朝だった
やっと目覚めたら夜だった
そうさ単なる凡人

他にJapanese Parody Jazz Songというアルバムにあった歌詞は「まった来年もローニン（浪人）」と歌っていました。これは明るく笑えます。作詞は水口誠。



勤務成績不良の者を即時解雇できるか？

Question

ある従業員が、業務命令に従おうとせず、自分勝手に仕事をするため、他の従業員からも苦情が多く出ています。こういう従業員をすぐ辞めさせたいのですが。

Answer

【普通解雇事由を定める規定】

普通解雇は、労働契約の当初に約束した契約内容の債務不履行（履行不能または不完全履行）によって契約関係が継続できないため労働契約を終了させるものです。労働基準法89条3号で「退職に関する事項」は就業規則の絶対的 necessary 記載事項とされており、普通解雇の事由については就業規則に記載する必要があります。例示すると次のような規定を置くということです。

第〇〇条（普通解雇事由）
従業員が次の各号の一つに該当するときは普通解雇する。
①身体または精神の障害等により業務に耐えられないと認められたとき。
②能力不足又は勤務成績不良で就業に適しないと認められたとき。
③勤務態度が不良で注意しても改善しないとき。
④協調性を欠き、他の従業員の業務遂行に悪影響を及ぼすとき。
⑤事業の縮小その他やむを得ない業務の都合によるとき。
⑥その他会社の従業員として適格性がないとき。

ご相談のケースは、上記規定の②③④あたりに該当しているようです。（なお⑤はいわゆる「整理解雇」の規定として独立して規定してもよいです）

【解雇権濫用法理】

上記のような規定を置いたとしても、この間の裁判で形成された解雇権濫用法理、つまり「権利の乱用として無効になる」という法理論が形成されています。「普通解雇事由がある場合においても、使用者は常に解雇しうるものではなく、当該具体的事情のもとにおいて、解雇に処することが著しく不合理であり、社会通念上相当なものとして是認することができないときには、当該解雇の意思表示は、解雇権の濫用として無効になる（最高裁昭和52.1.31高知放送事件）」この判例法律は、労働基準法18条の2として（のちに労働契約法16条に移し替えられた）として法文化しています。

【解雇権濫用とみなされる場合とは】

具体的に解雇権濫用とみなされる場合とはどのような場合でしょうか。

①規律違反行為があるか？

規律違反行為とは、業務命令違反、職務専念義務違反（仕事中に私的な遊び等を行っている場合など）、信用保持義務違反があるかどうかなどで、その程度や回数、改善の余地の有無等が検討されます。

②職務を行う能力や適格性に欠けているかどうか？

その会社の種類や規模、職務内容、労働者の採用理由、勤務成績、勤務態度の不良の程度とその回数、改善の余地があるか、会社の指導があったか、他の労働者との不均衡はないかなどが検証のポイントになります。

なお、解雇予告手当の支給（あるいは1ヵ月前の予告）を行う必要があるかどうかですが、原則として支給しなければなりません。例外的に、懲戒事由に該当し、その責任が重い場合、労働基準監督署から解雇予告制度の適用除外の認定を受けた場合に、支給義務は免れます。

【具体的な対応は】

以上の点を参考にして、次のような対応をしてください。

①まず事実を詳細に把握する。当該従業員の問題点を具体的に把握し、他の従業員からの聞き取りも詳細にやる必要があります。

②改善の機会を本人に与える。改善すべき点が明確になった場合、いきなり解雇するのではなく、改善の機会を与えることが大事です。「通知書」などの形で、1～3ヶ月ぐらいの猶予を与えて、「〇〇の点を改善すること」「〇〇をしないこと」「〇〇すること」などを具体的に指摘したものを通告し、それでもなお、改善されない場合に解雇を検討するということになります。

上記のような対応を検討し、手立てを打たずに、解雇すると争いになったときには解雇無効となる可能性がありますので気を付けてください。

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント

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102回：休職③

5 復職

休職事由が消滅すれば、休職は終了し復職となります。その際の必要な手続きの規定例を示します。

- 第〇条 休職期間中に休職の事由が消滅した場合（出向の場合を除く。）には、社員はすみやかに会社にその旨を申し出なければならない。
- 2 私傷病休職の社員は、前項の申出にあたって、医師の診断書その他の休職事由が消滅したことを証明する書類を提出しなければならない。
- 3 私傷病休職の場合であって会社が必要と認めた場合には、当該社員に対して産業医の面談、会社担当者による当該社員の主治医との面談その他必要な調査を行い、その結果によって復職の可否を判断することができる。
- 4 会社が休職の事由が消滅したと認めた場合には、原則として休職直前の職務に復職させる

この規定例では、傷病休職の場合、本人より、復職可能になった時点で、診断書等を提出させるとともに、復職の申出をすることを義務付けています。「復職願」のような書式がある場合は、そのような書面を定めてもよいでしょう。

そのうえで、第3項で会社は必要に応じて、産業医等の面談を行うことを定めました（産業医がいない会社では「会社が指定する医師」など）。主治医の診断は、「日常生活における病状の回復程度によって職場復帰の可能性を判断していることが多く、必ずしも職場で求められる業務遂行能力まで回復しているとの判断とは限」¹⁾らないので、円滑な職場復帰を図るうえでは、必要に応じてこのような措置が可能な規定としておくべきです。さらに慎重な判断が必要な場合に備えて、会社の担当者が主治医から直接の意見を聞くことを定めておくことも考えられます。たとえば、「正社員は、会社が診断書を発行した医師等に対して、面談その他の方法により事情聴取を求めた場合には、その実現に協力しなければならない」などです²⁾。ただし、メンタルヘルス疾患に関する情報は要配慮個人情報に該当することが想定され、本人の同意が必要となるため、「協力」をすることまでとしています。

なお、休職期間満了までに復職できない場合は、理論上は普通解雇か自動退職扱いとなりますが、解雇については解雇予告等の規制があるため、「自動退職」とするべきです。

6 再発した場合の再休職

私傷病休職、特にメンタルヘルス疾患が原因の場合には、復職後に症状が再発することがあります。そこで、最近では、休職期間の通算規定や回数を制限するケースが多くなっています。

- 第〇条 私傷病休職から復職した社員が、復職後6か月以内に同一もしくは類似の理由で欠勤し、または欠勤、遅刻、早退が多い等通常の業務が遂行できないと会社が認めた場合には、再休職を命じる。
- 2 前項の再休職の期間は、第〇条に規定する上限期間から、同一または類似の理由による休職期間を減算して得た期間（以下「残期間」という。）の範囲で会社が決定する。ただし、残期間が30日に満たない場合には、30日を上限とする。
- 3 休職が複数回に及ぶ場合、全休職の通算期間は、休職事由にかかわらず、1年を限度とする。

上記の規定例では、「6か月以内」の「同一または類似の理由」の場合を再休職の対象とし、再休職の期間は「残期間」としています。これは要するに休職期間を通算するという趣旨で、復職が繰り返されて、会社に過大な負担となることを防止することを目的にしています。また、メンタルヘルス疾患の場合には医師によって診断名が変わることもあるため「類似の理由」も再休職事由として、休職期間を通算するものとしています。

ところで、実際に直面すると悩ましいのが、傷病が再発した場合で、過去の休職で休職期間を使い切っている場合です。残期間がないからといって自動退職扱いが可能なのか、解雇規制が及ぶのかは、現時点では確立した考え方はありません。そこで、規定例では、トラブル防止の観点から、30日間は延長を認めるものとししました。

なお、再休職の延長や再休職の規定が適用されない場合でも、休職期間の絶対的な上限時間を第3項に定めました。

- 1) 厚労省「心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き」
- 2) 本条文は「石寄信憲編著『就業規則の法律実務』（中央経済社）」の条項を参考に作成した。

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138回：中小企業“あるある企業文化”

1. 中小企業“あるある企業文化”

中小企業は、企業数で全企業の98%、従業員数で80%を占め、日本の経済を牽引しています。中小企業は、大企業に比べれば、収益性、安定性で差を付けられていますが、そこには事業が社会に認められ、提供する製品やサービスをお客様に受け入れていただくためのすさまじい努力があります。そして、それぞれの企業文化の中で、たくましく事業を継続しています。今回は、そんな企業文化に「よくみられること」（あるある企業文化）そしてその「解決策」の一端をご紹介します。

2. 中小企業あるある事例集

（1）既得権益がはびこる

“人材が限られた中小企業で、業務をできる人、特定の人に裁量が伴う業務を委ねると、その人が決定権（キャスティングボード）を握るケースがよくある。➡既得権益を許すと、裁量する者の恣意的な判断に左右されるために、公平な判断や評価が阻害される。それを許さないためには、業務行動を「見える化」して、恣意的な判断が許さない。そして、業務フローを構築する”

➡（解決策）既得権益を排除する

（2）変化を受け入れる気持ちがない

“社員にとっては、十年一日で同じことを繰り返して行い、同じ又は現状以上の報酬が得られれば良しと考え、ストレスのかかる「変化」は望まない。➡導入時点では負荷がかかっても、会社にとって効率性、公平性、収益性が保てるしくみを考え、整備し、トライアルで少しずつ体になじませることが必要。”

➡（解決策）まずしくみを受入れる体質と動作を作る

（3）社内の意識差がありしくみが作れない

“中小企業には、比較的意識の高い一部の社員とその日その日を平和に過ごしたいその他社員がいる。これらの社員に一律の仕組みを導入することにはムリがある。

➡しくみは、基本的に「だれでも動かせる」「仕事量が原則増えない」「簡単に取り組める」ものとし、どちらかといえば意識レベルの低い社員にレベル合わせし、意識の高い人たちには、より全体最適な「しくみの戦略化」に力を発揮してもらう。”

➡（解決策）意識レベル差を考慮したしくみづくり

（4）経営者を陰でバカにする

“「社長は平日ゴルフでお気楽だね!」「二代目ボンボンだから、苦労知らないね」「社長は現場を見てないからね。自分でやってみれば・・・」と陰で言う社員は多いもの。

➡社長の業務である、「資金調達・対外営業・従業員満足の実現・・・」といった経営維持のための行動は理解されにくいもの。あなたが管理職なら「社長は社長で苦労があるのさ・・・」とさりりとリスペクトを促す言動があると素晴らしい。”

➡（解決策）リスペクト持てないのは、在籍の価値無し

（5）排他的である

“何故排他的になるかといえば、これまで行ってきた行動や権限が阻害されることを恐れるためです。

➡新しい空気や価値観を受入れるキャパシティがあれば、チームの生産性やマインドの向上につながります。人の顔色を見る人より、何を言われても動じない「鉄のメンタル」を持つ人を入れてチームの活性化を図るのが有効策です。”

➡（解決策）メンタルの強い人をチームに入れる

（6）人の失敗は嬉しい

“人間の性（サガ）として、人が自分より上手くできることを面白くないと感じるのは自然です。しかし、それが行動や言動に出ると、モチベーションの低下につながりかねません。

➡他部門の不調や人の失敗を喜ぶような発言や行動があったら、「まずは自らが十分か振返れ」とより建設的な発言ができる上職者を育てることが必要です。”

➡（解決策）人間性を評価する

3. まとめ

今回は、かなり踏み込んだお話をしました。中小企業の全てがそうであるわけはもちろんありません。ただ、往々にしてそのような企業文化が育ちうる状況にあると言えます。

「そのようになりそう」であれば、または「そう陥っている」ならば、今回の「企業文化あるある」を参考に対応してみてください。