

3 分権による是正の動きは司法だけではなく、民主主義のニューヨーク市では反トランプを掲げる大逆転し市長に当選し、シアトル市では、社

2 人間は必ず間違いを犯す。絶大な権力者によるそれは市民生活に甚大な影響を及ぼす。立法府は行政府をチェックし、司法府は立法府や行政府の政策に誤りや権限逸脱がないか、をチェックする。権力は必ず間違えるから権力を一つの部門・人物に集中してはならない、というのが近代立憲主義の大原則である。三権分立の考え方で、人類が長い歴史の教訓として打ち立てた原則である。また、地方自治も権力分立の一つで地方自治権を入れて四権分立と呼ばれることもある。

1 今年2月に米大統領に返り咲いたトランプ大統領は、米国第一主義を掲げ、米国は外国に経済的に搾取されているとしてトランプ関税を各国に課した。日本でも、右往左往の大騒ぎで、関税交渉に対応してきたのは記憶に新しい。

4 日本国憲法もアメリカ憲法からこの三権分立や四権分立の制度を取り入れて制定されている。しかし、違憲立法審査権を有する日本の最高裁判所がその権限を行使することはほとんどない。とりわけ、行政や立法などの政治部門の政策決定に対しては、謙抑的で憲法判断の回避や合憲判断によりお墨付きを与えるケースが多い。

5 暴走する権力を選挙で選んだのは主権者であるその国の国民である。今日、SNSでのワンフリーズでの宣伝やAIも駆使したフェイクニュースが世論形成に大きな影響を与えている。民主主義はお金もかかるし労力も時間もかかるシステムである。本質は何なのか、しっかりと見極める目を養いたい。

3 分権による是正の動きは司法だけではなく、民主主義のニューヨーク市では反トランプを掲げる大逆転し市長に当選し、シアトル市では、社

2 人間は必ず間違いを犯す。絶大な権力者によるそれは市民生活に甚大な影響を及ぼす。立法府は行政府をチェックし、司法府は立法府や行政府の政策に誤りや権限逸脱がないか、をチェックする。権力は必ず間違えるから権力を一つの部門・人物に集中してはならない、というのが近代立憲主義の大原則である。三権分立の考え方で、人類が長い歴史の教訓として打ち立てた原則である。また、地方自治も権力分立の一つで地方自治権を入れて四権分立と呼ばれることもある。

1 今年2月に米大統領に返り咲いたトランプ大統領は、米国第一主義を掲げ、米国は外国に経済的に搾取されているとしてトランプ関税を各国に課した。日本でも、右往左往の大騒ぎで、関税交渉に対応してきたのは記憶に新しい。

三権分立

となりの弁護士



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

育児休業なんか取ったら 迷惑ではないか

法改正が進んだこともあり、育児休業や時短勤務等の制度を活用する人は増えていきます。一方で、「育児休業なんか取ったら、他の従業員に迷惑ではないか」という声もよく聞きます。たしかに迷惑といえれば迷惑でしょう。昔だった家にいて育児や介護を担っていた人（主に女性）が今は働いているわけですから、そういった迷惑は続出するのが当然かもしれません。

「育児なんか取るくらいなら辞めてくれたほうがいい」というのも、経営者の本音として理解はできます。急に休んだりせずついとも安定して出勤してくれる人だけ働いたらどんなに楽でしょう。そういう理由で女性ではなく男性を雇っていたけれど、今は男性も育児を取ったり、子どもの風邪で休んだり、あるいは鬱になつて休職したりするから頼りにならないと話す人もいます。たしかにそうです。ただそれは休む人が悪いわけではなく、社会全体に余裕がなくなっているのではないかと私は思います。

今の私はというと、子どもがインフルエンザに罹り、諸々の予定が変更になり、現在進行形で迷惑をかけています。うちの子は比較的頑丈で普段は感染症にはほぼ罹らず、予防接種も積極的に受けますが、それでもやはり子どもがなかなかたころと比べれば、迷惑をかける場面は格段に増えました。まあでも迷惑はかけながら、すいません、すいませんと謝りながら、それでも堂々と生きていくしかないのかなと思っています。

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

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場2-14-2 新陽ビル507号室
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

第201号 2025年11月
発行責任者 鎌田 勝典 釜澤 菜穂

TOPICS

仕事と介護の両立支援制度

労使トラブル110番

育児短時間勤務 本人の希望する時間を認めなければならないのか

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

福島県・第一只見川橋梁

時言

「ガラスの天井」は破られたのか

史上初の女性の総理大臣が誕生した。女性の社会的活躍が見えない壁に阻まれていることを表現した「ガラスの壁」が、ついに破られたという評価がなされている。一方、「ガラスの崖」なのではという声もある。これは、組織や企業が失敗のリスクが最も高い危機的状況では、女性が男性よりもリーダー的なポジションにつきやすいとされる現象だ。

気になるのは高市首相が就任早々に「労働時間の規制緩和」を検討するよう厚労大臣に指示を出したとするニュース。高市氏は総裁選時から、罰則付きの残業の上限規制につい

て緩和する考えを示してきたが、近年、政府が進めてきた「働き方改革」が後退しかねない懸念の声が上がっている。高市氏は「私自身もワーク・ライフ・バランスという言葉捨てて。働いて、働いて、働いて、働いて、働いていく」と宣言した。首相であるご自身がよく働くのはともかく、過労死が国際語「karoshi」にもなった日本の労働者の働きすぎを規制し、バランスのよい労働環境をつくるのが政治家の責任ではないだろうか。

仕事と介護の両立支援制度

育児休業などの育児関連制度に比べると取得率の低い介護関連の制度。

育児・介護休業法で定められている「仕事と介護の両立支援制度」を紹介します。

【介護関連制度】

1) 介護休業

労働者が要介護状態（負傷、疾病または身体上もしくは精神上の障害により、2週間以上の期間にわたり常時介護を必要とする状態。以下同じ）にある対象家族を介護するための休業です。

●対象家族：配偶者（事実婚を含む）、父母、子、祖父母、兄弟姉妹、孫、配偶者の父母（以下同じ）

●利用期間：対象家族1人につき3回、通算93日まで。

●給与：一般的には無給。雇用保険被保険者の場合、「介護休業給付金」を受けられる。（休業開始時賃金日額×介護休業日数×67%）

2) 介護休暇

労働者が要介護状態にある対象家族の介護や世話をするための休暇です。

●利用期間：対象家族が1人の場合は、1年間に5日まで（2人の場合は10日）。1日または時間単位で取得。

●給与：有給あるいは無給の休暇（就業規則による）

3) 所定外労働の制限

労働者が要介護状態にある対象家族を介護するために請求した場合、会社は所定外労働を免除しなければなりません。

●利用期間：1回につき、1か月以上1年以内の期間。

4) 時間外労働の制限

労働者が要介護状態にある対象家族を介護するために請求した場合、会社は、1か月について24時間、1年について150時間を超える時間外労働をさせてはいけません。

●利用期間：1回につき、1か月以上1年以内の期間。

5) 深夜業の制限

労働者が要介護状態にある対象家族を介護するために請求した場合、会社は、深夜の時間帯（22時～5時）に働かせてはいけません。

●利用期間：1回につき、1か月以上6ヶ月以内の期間。

6) 所定労働時間の短縮等の措置（1つ以上の選択的措置義務）

労働者が要介護状態にある対象家族を介護するための、所定労働時間の短縮等の措置のことです。

事業主は次のうち、いずれか1つ以上の制度を設ける必要があります。

- ①所定労働時間の短縮
- ②フレックスタイム制度
- ③始業・終業時刻の繰上げ、繰下げ
- ④介護サービス費用の助成その他これに準ずる制度

●利用期間：対象家族1人につき、利用開始の日から連続する3年以上の期間で2回以上。



年金相談の現場から

年金と役員報酬

社会保険労務士
釜澤 菜穂



Question

68歳の経営者です。自分の役員報酬は月20万円とじていましたが、決算で利益が出たため、税理士から報酬を上げたほうがよいとアドバイスを受けました。現在の年金額は基礎年金と厚生年金あわせて180万円程（ひと月あたり約15万円）です。税理士からは月40～50万円程度の報酬にするよう言われていますが、そうすると年金はもらえなくなってしまうのでしょうか？

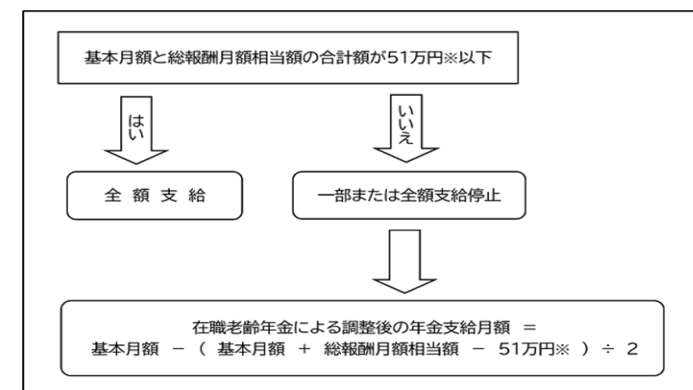
Answer

【在職老齢年金制度とは】

老齢厚生年金を受給しながら厚生年金保険に加入して働く場合、報酬と年金の合計額に応じて、年金の一部または全額が支給停止されます。

基本月額【＝加給年金額を除いた老齢厚生年金の月額】と総報酬月額相当額【＝（その月の標準報酬月額）＋（その月以前1年間の標準賞与額の合計）÷12】を足して51万円を超える場合、一部あるいは全部の年金が支給停止となります。

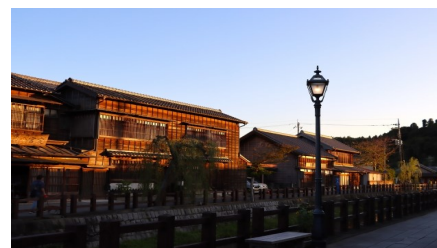
在職老齢年金フローチャート



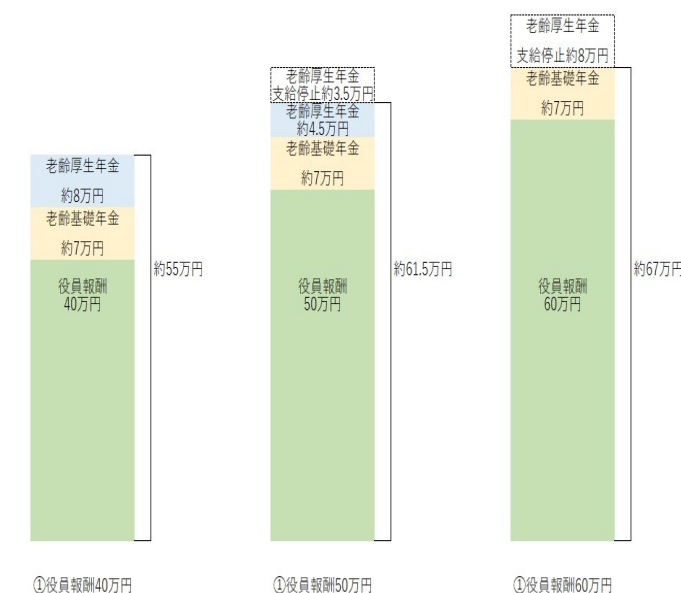
【基本月額の計算方法】

ご質問いただいた方は、「老齢厚生年金・老齢基礎年金あわせて約180万円の年金」を受け取っているとのこと。在職老齢年金の計算に関係するのは、老齢厚生年金部分のみですので、老齢基礎年金部分は除いて計算する必要があります。まず老齢厚生年金と老齢基礎年金の内訳を、年金額通知書を見たり年金事務所に聞いたりするなどして確認する必要があります。

ここでは、老齢基礎年金は満額であると仮定します。今年の老齢基礎年金の満額は約83万円（ひと月約7万円）。その場合の老齢厚生年金額は、97万円（180万円－83万円）となり、これを12か月で割ると、約8万円（＝基本月額）となります。



【月収の試算】



①役員報酬を40万円とした場合

基本月額8万円＋総報酬月額相当額40万円＝48万円＞51万円
→年金は支給停止されません。
→月収約「55万円」（基礎年金約7万円＋厚生年金約8万円＋報酬40万円）

②役員報酬を50万円とした場合

基本月額8万円＋総報酬月額相当額50万円＝58万円＞51万円
→年金は月3.5万円支給停止（58万円－51万円÷2）
→月収約「61.5万円」（基礎年金約7万円＋厚生年金約8万円－年金支給停止3.5万円＋報酬50万円）

③役員報酬を60万円とした場合

基本月額8万円＋総報酬月額相当額60万円＝68万円＞51万円
→年金は全額支給停止（68万円－51万円÷2＝8.5万円）
→月収約「67万円」（基礎年金約7万円＋厚生年金0円＋報酬60万円）

【役員報酬はいくらにするか】

上記の試算によれば、役員報酬は40万円～43万円程度に設定すると、年金も減らされることなく、ある程度の収入は維持できるといえます。役員報酬は変更できるタイミングが限られています。会社の財務状況と自身の収入を天秤にかけつつ検討してください。



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/>



限定承認はどんなときに有効か ——制度の特徴と落とし穴

相続では、亡くなった人の財産と借金がどのくらいあるのか、すぐに分からない場合がある。たとえば、亡くなった人の通帳や書類が見つからず負債の有無が不透明なケース、生前に事業を失敗していたケース、家業を残したいが事業の借入の状況がつかめないケースなどが典型的だ。こうしたときに検討されるのが限定承認である。

限定承認は、相続した財産の範囲内だけで借金を返すという仕組みだ。相続人の手元のお金には影響が出ないようにしながら、プラスの財産が残ればそれを受け取ることができる。ただし、制度としては有用であっても、実際に使われることは少ない。

大きな理由は、相続人全員が協力しなければならない点にある。一人でも同意しなければ手続きが進まないため、家族間で考え方が違う場合は早い段階で行き詰まる。また、家庭裁判所での申述後も、官報公告、債権者の確認、財産の売却などの手続きを順に行う決まりがあり、時間と手間がかかる。

財産を売却する場合、競売が原則となる。競売に必要な費用や不動産の鑑定料などは高額で、相続財産の規模によっては残る財産がほとんどなくなることもある。申述の費用は数百円だが、後半に発生する費用の負担は大きい。

限定承認には「先買権」という仕組みもある。これは、相続人が自宅や事業用の設備など、どうしても残したい財産を評価額で買い取り、手元に残せるというものだ。ただし、その評価額を自分のお金で支払う必要があり、資金の準備は欠かせない。

さらに、限定承認が敬遠される最大の理由は税金である。財産を売却した場合、税法上「相続人がいったん財産を受け取り、すぐ売った」と見なされることがあり、譲渡所得税がかかることがある。昔に購入した不動産などが値上がりしている場合、税額が大きくなる可能性がある。この税金だけは相続人個人の支払いとなるため、民法の保護が実質的に弱まる。

また、相続税の特例である小規模宅地等の特例が使えなくなる点も負担を大きくする。この特例が使えないと、相続税が増えてしまう場合がある。

このように、限定承認は仕組み自体は理にかなっているが、実務では負担が大きい制度となっている。それでも、借金があるかどうか分からないとき、自宅や事業を残したいときには、他に代わる制度がない。相続放棄と同様に死亡から申立までの期限も短いので、利用を検討する際には、費用、時間、税金といったポイントを早めに整理し、専門家に相談しながら進めることが大切である。



How Deep Is the Ocean 愛は海より深く

1932年アーヴィング・バーリンが作詞作曲しました。Wikipediaによれば、アーヴィングが職業上も私生活でもどんだの時期に書かれたのだとありますが、自信を喪失してスランプの時期だったようです。曲の発表は舞台や映画ではなくラジオで紹介されました。

私がどれだけあなたを愛してるか分かる？
嘘はつかない
海はどれだけ深いと思う？
空はどれだけ高いと思う？

一日に何回
あなたのことを考えていると思う？
どれだけ沢山のバラが
露に濡れると思う？

どんなに遠くても
あなたのいるところなら行くわ
どんなに遠い旅でも
ここから星までもね

それであなたがいなくなったら
どれだけ私が泣くと思う？
海はどれだけ深いと思う？
空はどれだけ高いと思う？

答えを書かない質問形で書かれています。自分の愛が海より深く、空より高い。愛する人のところなら、どこへでもついていくという意味は、書いてなくても伝わります。

アーヴィングはロシアで生まれたユダヤ人で、5歳の時にアメリカに渡ります。父親を早く亡くし、13歳ぐらいから働き始め教育もまともに受けていません。音楽も独学という天才です。本人は天賦の才能とは認めず、徹夜で作詞、作曲をする努力家でした。101歳で亡くなるまでに1,500曲以上の楽曲を作曲し（3,000を超える作詞をしたという記事もあります）、沢山の賞を受賞しています。暮れになると町中に流れる「ホワイトクリスマス」（アカデミー主題歌賞）も彼の作曲です。アメリカ合衆国の第二の国歌と言われる「God Bless America（神よアメリカを祝福し給え）」もそうです。これはアイゼンハワー大統領から議会黄金勲章を授与されました。賞の受賞は書いたらキリがありません。

ロシアのユダヤ人は、ホロコースト以前にポグロムという虐殺事件を経験しています。どこで殺されるか分からない恐怖から逃れ、移民が認められ生活できたことに感謝していたアーヴィングは、長屋の階段の下で寝て、食べ残しを食べ、古着を着ていた幼少期を決して忘れず、成功してニューヨークのアップタウンに移り住んでも、ローワー・イースト・サイドへ思いを馳せて作曲活動をしていました。年齢とともに保守的になったようですが、公民権運動の熱心な支持者だったそうでFBI長官のエドガー・フーバーの標的になっていたと伝記に書かれています。



育児短時間勤務 本人の希望する時間を認めなければならないのか

Question

子どもが1歳で、もうすぐ育児休業から復職する従業員がいます。通常の所定労働時間は9時～18時ですが、本人の希望の働きかたは、保育園の送迎のため、9時～15時で休憩1時間、実働5時間の時短勤務とのこと。
彼女の所属する現場は比較的夕方の時間帯が忙しいので、15時に一人帰ってしまうとなると、他の従業員から不満が出ると思います。本人の希望する時間を認めなければならないのでしょうか？

Answer

【育児短時間勤務（時短）の対象者】

3歳未満の子を養育する労働者のうち、以下の要件を満たすものが育児短時間勤務の対象となります。

- ・日々雇用されるものでないこと
- ・1日の所定労働時間が6時間以下でないこと
- ・短時間勤務制度が適用される期間に現に育児休業（産後パパ育休を含む）をしていないこと

※労使協定を締結している場合に、育児短時間勤務が対象外となる労働者は以下の通り。

- ・継続雇用1年未満の労働者
- ・1週間の所定労働日数が2日以下の労働者
- ・業務の性質等に照らして、短時間勤務制度を講ずることが困難と認められる業務に従事する労働者

ご相談の従業員のお子さんは1歳ということですから、上記の条件をクリアする限り、育児短時間勤務（時短勤務）制度の対象となります。つまり本人の時短の申し出を拒むことはできません。

【時短の時間は就業規則を確認する】

とはいえ、9時～15時・実働5時間という本人の希望の時刻までそのまま認めなくてはならないわけではありません。育児・介護休業法施行規則では、1日の所定労働時間を原則「6時間」とする措置を含む時短制度の整備の義務があるとされています。就業規則などで育児短時間勤務の所定労働時間を設定していると思いますので、まずはそれを確認するのがよいでしょう。また、もし就業規則に書かれていないようなら、これを機に検討してください。

●就業規則の記載例
記載例①

「所定労働時間を9時から16時まで（うち休憩時間は、

12時から13時までの1時間。）の6時間とする。」
記載例②

「所定労働時間は、下記A～Cのいずれかを本人が選択することとする。

- | | | |
|---|--------------------|-------|
| A | 8時～15時（休憩12時～13時） | 6時間勤務 |
| B | 9時～16時（休憩12時～13時） | 6時間勤務 |
| C | 10時～18時（休憩12時～13時） | 7時間勤務 |

記載例③

「所定労働時間について、1日6時間勤務、6時間半勤務、7時間勤務のいずれかを選択することとする。始業時刻及び終業時刻は本人の申し出により、会社が認めた時間とする。」

原則は所定労働時間を「6時間」にする制度ですので、ご相談の従業員が希望する「5時間」という選択肢はそもそも設定していない会社が大半でしょう。就業規則上選択できるようになっていれば認めざるをえませんが、そうでなければ希望通り認めなくても問題はありません。時短勤務で選択できる始業終業時刻を本人に説明しましょう。

【出勤時刻を遅らせる時短勤務も可能なのか】

育児短時間勤務は「他の人より早く帰る」という設定が多数を占めます。早めに帰って子供を迎えに行ったり、習い事の送迎をしたり、家事を済ませたりする等のニーズが高いという背景から、そのような設定が一般的になったのでしょう。

今回ご相談の事業所は、むしろ夕方の時間帯に人手がほしいという状況です。こうした場合、「他の人より遅く来る（帰るのは通常の終業時刻）」といった時短の設定についても可能です。就業規則上、時短勤務の時刻をそのように記載する必要があります。

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115回：ストレスチェック実施規程②

4. ストレスチェック制度の実施体制

今の厚労省の規程例¹⁾ 4条～7条では、ストレスチェック制度の実施体制として、次のような役割を定めています。

- ① 制度全体の担当者・・・事業所において、ストレスチェック制度の計画づくりや進捗状況を把握・管理する者。衛生管理者やメンタルヘルス推進担当者などを指名するのが望ましいとされています。
- ② ストレスチェックの実施者・・・ストレスチェックを実施する者。医師、保健師等から選ぶ必要がありますが、産業医のように事業場の状況を日頃から把握している者が実施者となることが望ましいとされています。
- ③ ストレスチェックの実施事務従事者
・・・実施者の補助をする者。質問票の回収、データ入力、結果送付など、個人情報を取り扱う業務を担当します。なお、人事権を持つものは、実施事務従事者に就くことはできません。

②・③は外部委託をすることが可能ですが、委託内容によって、委託業者が②に該当するのか、③に該当するのか、あるいは両方に該当するかが変わってきます。たとえば、ストレスチェック制度をweb上で受検し結果の通知が受けられるサービスを利用する場合、その委託先が結果の集計や通知を行うことになるため、当該委託先は③に該当します。厚労省の規程例は、外部委託は利用しないことを前提に定められており²⁾、委託先を適切に規定できていないケースも散見されますので、以下の規定例も参考にしてください。

第〇条 ストレスチェックの実施事務従事者は、次に掲げる者とし、実施者の指示のもと、実施日程の調整・連絡、調査票の配布・回収等の事務処理を行うものとする。

- ① 総務課において健康管理を担当する職員
- ② ストレスチェック業務の委託を受けた外部機関において選任された者

5. ストレスチェック制度の実施方法

厚労省規程例9条ではストレスチェックの対象者を定めています。安衛法で実施が義務付けられている「常時使用する労働者」は、一般定期健康診断の場合と同じです³⁾。

また、同規程例11条では、使用する調査票・方

法を定めています。調査票は厚労省の「職業性ストレス簡易調査票」を使うのが一般的ですが、業者に委託する場合、独自の調査票を扱っている場合もありますので、実態に合わせて規定するようにしてください。

同規程例12条ではストレスの程度の評価方法・高ストレス者の選定方法を定めています。これも業者によって規程例とは異なる評価方法を使用している場合があります。筆者が関与したケースではホームページではどのような評価方法かわからず、結局メールで問い合わせから規定しました（しかも厚労省の規程例とは違う評価方法でした。）。

同13条では、結果の通知方法について、「実施事務従事者が、実施者名で、各社員に電子メールで行う」と定めています。具体的にどのような方法になるのかはこの規定だけでは判然としませんが、結果を添付して個別にメール送付するというような、すぐに誤送付が発生しそうな方法は避ける方が無難でしょう。それでしなれば紙で配布したほうがよさそうです。少なくとも、検査の結果等の実質的な秘密保持もふまえて、方法を検討すべきです⁴⁾。

なお、ストレスチェック制度の結果は、労働者の個別の同意がなければ、事業者に通知することは禁止されています。また、同意はストレスチェック結果を個人に通知後でなければならず、同意しない旨を申出ない限り同意したものとみなすといったオプトアウト方式は認められません。

1) <https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzenisei12/index.html>でダウンロードして参照されたい。

2) 現在策定中の小規模事業場向けの実施マニュアルでは、外部委託を前提とした規定例が掲載される見込みである。

3) 具体的には次のいずれをも満たすものとされている。
① 無期契約労働者（有期契約労働者であって、契約期間が1年以上である者ならびに更新により1年以上使用されることが予定されている者および1年以上引き続き使用されている者を含む。）であること。

② 1週間の労働時間数が、同じ事業場・業務が同じ正社員者の週所定労働時間数の4分の3以上であること

4) ストレスチェック制度の実施事務従事者は、安衛法105条で秘密保持義務が課せられている。

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151回：経営者の危機管理ということ

Ⅰ. 経営者に“有事”が発生したら

経営が順風満帆で、会社の利益も安定的に出ている、お客様の評価も高い、社員のモチベーションも高いといった状況で、もし経営者が何らかの“有事”に巻き込まれるといったことを想像したことがありますか？

例えば、「突然の飛行機事故でなくなってしまう」「不慮の事故で半身不随もしくは意思決定ができない状況になる」「不祥事や何らかのアクシデントが起きて、経営者が逮捕される」など、経営者が身体的、社会的に見て、これまでと同じように経営の指揮をとれないといった状況が発生するケースです。

そんなことありえない、考えられないということかと思いますが、実際には起こりうることで、巨大地震が発生して、地域が壊滅的な打撃を受けることと同じ程度の確率で発生しうることです。そんな時、あなたなら、もしくは残された人たちはどのように対応していけばよいのでしょうか？

Ⅱ. 営業を継続していくということ

経営者がなにか有事が発生したとしても、そこにはユーザーや利用者といったお客様がいます。お客様は会社の提供する商品やサービスを求めています。そして、社員はその商品やサービスを提供するために働き、お客様の期待に応えています。そしてその働きを通して給料を得て、家族を養っています。

ですから、経営者に何か有事が発生したとしても、会社の事業活動を止めるわけにはいきません。しかし、とりわけまず会社の状況がよくわかる社員の皆さんは給与は大丈夫かなど当然不安に襲われます。そして、お客様は状況が直接的にはわからないまでも、「営業がつづけられるのかな？」と考えます。営業継続のためにはただ一つ。「不安を払拭すること」。もちろん今後の体制作りを行いつつ、社員を集め、「こんな事態ですが、経営は大丈夫。まずは自分の職務を一生懸命頑張ってください！」と安心感を持ってもらうことです。

Ⅲ. 当面の運営体制を決定する

これまで経営者が行ってきた意思決定や指示命令・決定権限を複数の人で分担していくことがまず急務になります。とりわけ、ワンマン体制ですべてを経営者が決定し、権限を一人で握ってきた場合などは、いきなり誰かにすべての決定権を与えるということは物理的に不可能です。まずは決定権限のうち、重要な事項と、管理者レベルでもできることを切り分け、共同体制で決裁権限を分業することが必要です。そして情報共有を常に行うことです。経営の維持のためにはこのような体制づくりが必要にはなりますが、それ以前に必要なことがあります。まずは残された人たちが「一つになる」ということです。このような有事では皆「何とかしないと」という気持ちになり、自然と治癒力が働きます。まずは、気持ちを一つにして事業を継続し、経営を維持していくことに皆が一つになって結束し、そのミッションを達成すべく動くことです。

Ⅳ. 有事発生後の経営体制づくり

経営者の有事が発生し「これまで通りの経営の指揮がとれない」という場合は、当面の体制を作れば済むというわけでは当然ありません。その後の長い経営活動による事業継続で、これまでのお客様に安心感を与えることです。しかし、それはそう簡単ではありません。なぜならこれまで経営者が意思決定を一手に引き受けてきたとすれば、他のものがいきなり、それを引受けられるほど簡単ではないからです。まずは、次の経営者候補をきちんと育てることです。例えば、社会にでた経営者の子息や子女、もしくは経営目線を持ちうる管理職クラスの社員、その他親族や会社との信頼関係が持てる、経営者とちかしい人などです。ただ、それらの人たちが経営者として独り立ちするのに時間がかかるケースが多いといえます。だとすれば、育つまでの期間、どのような共同経営体制を築くかといった問題をクリアすることも重要になってきます。