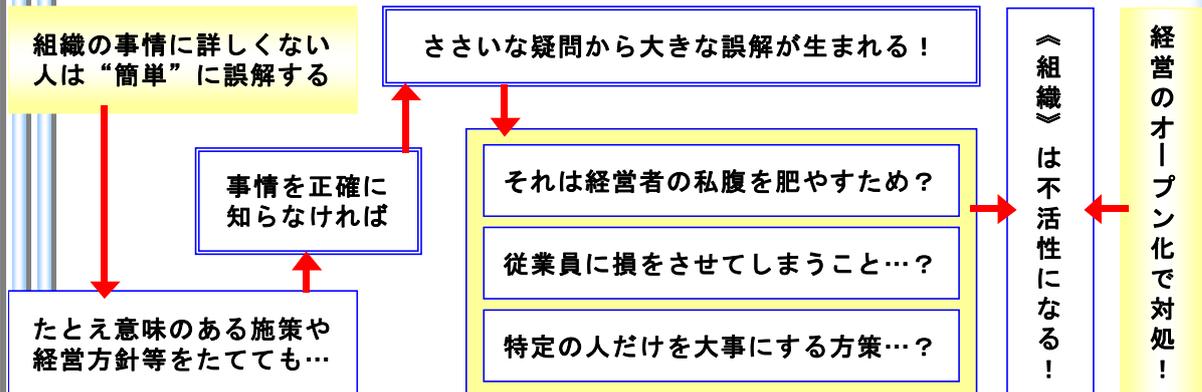


“現代視点” に立つ経営感覚が組織と事業の強さを決める！

誰も本当のことを知らないから組織が腐る？ そのマイナスをプラスに変える《発想》

◆◆◆ 人材・組織マネジメントの視点から ◆◆◆



◆本レポートの内容◆

- 【1】“社長が私腹を肥やしている”って、それは誤解！ …… 1頁
- 【2】“うわさ”の出所をさぐってみると… …… 2頁
- 【3】どうして“うわさ”が信じられてしまうのか？ …… 3頁
- 【4】“目先しか考えない”のは今や時代遅れか…？ …… 4頁
- 【5】経営オープン化は“組織活性化”に効果あり！ …… 5頁



経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : higuchi@qa3.so-net.ne.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会

ときめきレポート9号

【1】“社長が私腹を肥やしている”って、それは誤解！

1》社内の“ムード”が急速悪化…？

A社長は最近、何となくではありますが、社内“ムード”が急速に悪化しているように感じ始めたそうです。従業員と1対1で接している時は、以前と何ら変わらない“関係”ですが、
朝礼や会議の出席者の態度がどこかギクシャクしているし、顧客対応が悪くなったせいか、クレームも増えた気がすると言うのです。

気になり始めて1ヵ月半後、ようやくその“原因”らしきものが分かりました。それは、やや驚きなのですが、
社長が従業員からかすめとって私腹を肥やすことを考えているという“うわさ”だったのです。

2》きっかけは退職金制度の見直し

その見当違いの“うわさ”の存在は、古参社員の一言から分かりました。その社員が居酒屋で、社長に、

私たちの退職金を使っちゃうのですか…？

と真面目な顔で聞いてきたからです。

社長がバカなことを言うな、と笑っていると、古参社員は更に真顔になって、

退職金の積立金が私たちにではなく会社に支払われる

ようになるのは本当か、と聞いて来ます。始めは何のことか分かりませんでした。どうやら退職金の“**適格年金**”制度についての話のようでした。

それは、とんでもない誤解ですが、なぜそんな誤解が起きるのか考えてみる必要があります。この問題は、制度自体の問題ではなく、その**背後にある“経営”の重要課題の存在**を、教えてくれるものだからです。

3》2012年までに適格年金は廃止される

なお、適格年金は平成14(2002)年4月から10年以内に廃止しなければならないことになっています。厚生年金基金や確定給付企業年金などの制度とは異なり、適格年金には“積立不足”解消などが法令で定められておらず、柔軟な運用も可能だったのですが、制度そのものが廃止されることになっているのです。

そのため、A社でも制度の見直しが進んでいるわけです。

【2】“うわさ”の出所をさぐってみると…

1》社長の“私腹”の“うわさ”のからくり

適格年金制度では、退職年金はもちろん、途中で解約した場合も、その**解約金**は企業ではなく、一人一人の従業員の金融機関口座に支払われます。つまり、適格年金に加入し積み立てを始めたとたんに、**その積立金は従業員のもの**とも言える状況にあるわけです。

ところが適格年金制度廃止に併せて、A社長は、

旧来の適格年金での積立分は解約をせず、いったん中退共（中小企業退職金共済）に移行し、今後の退職金積立は、民間保険会社が提案したプランに乗る

という検討を始めているのでした。

そして、その提案を勧める保険会社の営業マンが、大声で話していたことが“うわさ”に火をつけたようなのです。

2》保険会社プランのメリット

その営業マンは『社長、適格年金や中退共では、解約金は従業員の口座に支払われるのです。退職金を支払いたくない人の口座にも入るわけですよ。しかし、原則として従業員全員にかける養老保険と呼ばれるものなら、たとえば10年後に満期が来ると、その満期金は会社に支払われます。あくまで会社の資金として使えるのです。安心ですよねえ』と力説していました。

養老保険プランには法人税などの繰延（いわゆる節税）効果がある上に、従業員が業務上・業務外で死亡した場合、死亡保険金を死亡退職金にあてることができます。そして、

無事に満期を迎えた時の満期保険金は会社が受け取る

のです。確かに魅力的かも知れません。

3》A社長の心を動かしたもの

10年先の経営はどうなっているか分かりません。昨今の情勢からすると、厳しさは極限になっている恐れもあります。『だからこそ退職金原資はいったん会社が受け取り、会社の体力に合わせて退職金を支払う柔軟性を持つべきだ』という保険営業マンの言葉には、説得力があったのです。企業を倒産させては、退職金すら支払えなくなります。

しかし、その話が大きな“誤解”を生みました。

【3】どうして“うわさ”が信じられてしまうのか？

1》根も葉もない“うわさ”には腹が立つが…

保険営業マンの話は、

**退職金の原資は従業員に支払わず、会社が受け取って、
経営者の私腹を肥やすために使う**

という形で“うわさ”に変身しました。そして内容が吟味されないまま『社長は腹黒い』ということになってしまい、

私たちの大切な老後資金が会社に奪われる

という流言が、瞬く間に広がってしまったのです。

あまりの低レベルの“うわさ”に、『腹が立つやら悲しいやら…』とA社長は大変なショックを受けておられました。しかし、そんなA社長に、少し“質問”させていただきました。

2》従業員の皆様は退職金制度を知っていましたか？

その質問とは、

**①従業員の皆様は御社の退職金制度を十分にご存知ですか、
②皆様は自分の退職金予想額を計算できますか、③その支払準備に会社がどんな努力をしているか知っていますか**

という3点です。

御社内でアンケートをとりましょうか、と言うとA社長は、

『そんなことをするまでもなく、誰も知らない』

と答えられました。

現在、多くの企業で、たとえ制度を作っても、それを社内に徹底しないケースが後を絶ちません。そのため、せつかくの制度が、本当のところは誰も知らないという状況が生まれます。

そして**基礎知識がないところに、感情をあおる“うわさ”**が出ると、人はどうしても、“うわさ”の方を信じてしまうのです。

3》他の制度でも同じ

退職金制度に限らず、残業代計算の規則や給与規定、あるいはその他の就業規則などについても、ほとんどの従業員が“意識”していないのが普通で、それが何かのきっかけで、

大きな誤解に発展し、更には社内トラブルにまでなる

ケースもしばしば見られます。

『これまでそんなことはなかった！』とおっしゃるA社長も、しばらく考えた後、こんな話を始められました。

【4】“目先しか考えない”のは今や時代遅れか…？

1》先のことを考えても意味のない時代もあった…

A社長は、昔を思い出しながら『以前は何でも右肩上がり常識だった。将来は売上も増えるし組織も大きくなる。従業員にとっても、給料は上がるし仕事は面白くなるという暗黙の期待があった。だから、先のことは考える必要もなかった。考えようとも思えなかった』と言われるのです。とにかく、“今を一生懸命”やればよかったわけです。しかし、

『うちの子は違うようだ。今必死にやっても、先はどうか分からない。だから上の子は、目先のことよりも、先行きを一生懸命考えているし、下の子は、あきらめているのか、毎日遊んで暮らしている。どちらも、私には新人種だ』

と、時代変化を子供との“価値観”の差に感じているのです。

2》社内制度も“今”だからこそ問題になる

退職金制度などの社内制度も同じで、先行きに不安がない頃には、制度など“とりあえず形があれば十分”なものでした。会社が儲かれば…、組織が大きくなれば…、条件は様変わりになりますから、杓子定規に考えることはなかったのです。

しかし今は違います。とにかく、

先行きどうなるか分からないから、制度でも何でも自分を守ってくれるものはフルに活用したい

と従業員が感じて無理はありません。最近、規模の小さい会社に“労働条件をめぐって**労使紛争**”が起きたり、**労働基準監督署から勧告**を受けたりしているのは、そんな“人の意識の変化”がベースにあるからかも知れません。

3》“希望”と“制度”は反比例？

先行き希望が大きい時は、制度やルール、あるいは現状の問題でさえどうでもよいものですが、先々の希望が小さくなると、人は今の状況が気になり始め、その結果“**制度やルール**”が過度に意識されるようになるでしょう。

その時、適切な制度やその制度についての十分な説明が得られないと不安になり、その不安は“うわさ”を生むのです。そうした悪循環を放置するなら、組織が容易に“あやしい雰囲気”に陥ってしまっても不思議ではありません。

【5】経営オープン化は“組織活性化”に効果あり！

1》朝礼での発表

そんな反省から、A社長は退職金制度を完全に変更する前に、いつもより長めの朝礼で、その趣旨を話すことにしました。そして、退職金制度の話に留まらず、

- ①世の中がどんどん変化していること
- ②その変化について行かなければ企業が成り立たないこと
- ③従業員一人一人も変化に向けて努力して欲しいこと
- ④努力しない従業員には会社として報いられないこと

を全社員に伝えるとともに、退職金制度の原資作りの件では、

- ⑤保険会社に従業員に納得の行く提案書を作る

よう依頼した旨を説明しました。

しかし、保険会社に資金原資は作れても、制度そのものをコンサルティングすることはできません。そこで、私ども社会保険労務士事務所が**適正な制度設計**とその**社内徹底方法**について、引き続きお手伝いすることになっているのです。

2》オープンになって雰囲気が変わる…

会議室でコソコソと社長と話している、と思われていた時には、従業員は誰も話しかけてもきませんでした。最近では、

先生、他の会社の制度はどうなっているの…？

などと質問を受けることが増えました。

もちろん守秘義務があつて、詳細は話せませんが、どの企業でも厳しい状況をお伝えすると、

『今のままではそうですよね。もっと儲けないとね…』

と、従業員の皆様からも前向きな答が返って来ます。

事態を正しく受けとめると、“覚悟”ができて、人は前向きになりやすいものなのかも知れません。

3》後ろ向きから前向きへ

将来が希望に満ちていた時代には、社内制度などは後ろ向きのテーマでしかありませんでした。しかしそれが今日、むしろ組織活性化の“前向き”テーマとなっているのは、以上のような状況があるからです。

この際ぜひ、従来とは違った視点で、組織運営の基礎を見直す機会をお持ちいただくよう、お勧めします。以上