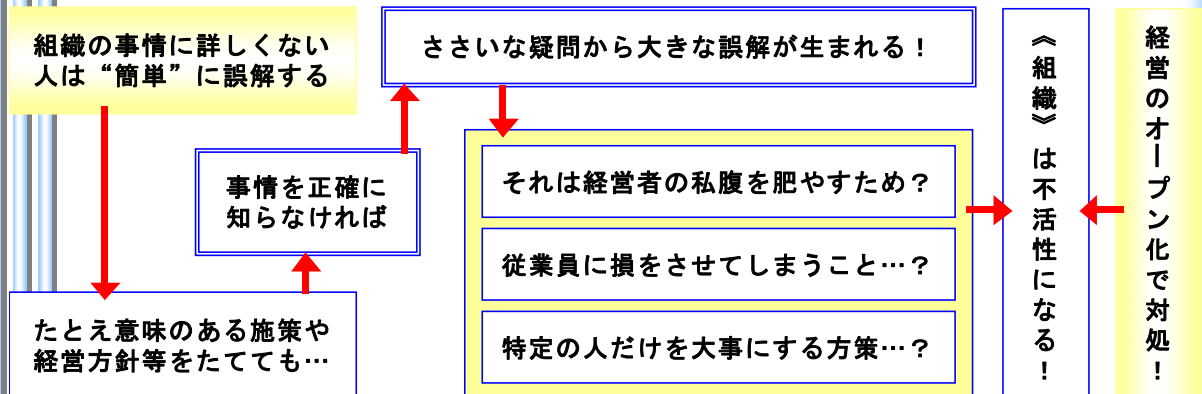


“現代視点” に立つ経営感覚が組織と事業の強さを決める！

## 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](mailto: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って、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