



“人材” への思いやりが組織を害する？ そこまでは考えていなかった！

弱肉強食が推進される『構造改革』時代には、ますます“強い組織”が求められるようになった。しかし個人の価値観や考え方が、極端に多様化する昨今、構成員の力を結集して強い組織を創るには、経営者の感覚を生かした『戦略的なルール形成』が必要になる。このレポートでは、なぜ『戦略的なルール』が必要になって来たのかに焦点をあてて、とりまとめた！



◆本レポートの内容◆

- 【1】 それこそが経営者の思いやりのはずだった… …… 1頁
- 【2】 事態が“適切な判断”領域を超える時 …… 2頁
- 【3】 何かがおかしくなった組織 …… 3頁
- 【4】 個人の手には負えないことが起こるのが組織！ …… 4頁
- 【5】 戦略的なルール創りが求められる時代！ …… 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
新潟市西区ときめき西 1 丁目 10-7
ジョイフルときめき 1F



TEL : 025-370-7604
FAX : 025-370-7605
Mail : info@sr-tokimeki.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



【1】それこそが経営者の思いやりのはずだった…

1》重病で倒れた若手社員

システム関連企業である G 社では、数年前から専門学校を通じて、若手の SE 候補を採用し続けて来ました。K 君も、そのなかの 1 人で、将来が期待された人材でした。

ところが入社 5 年目になって、K 君が突然病気で倒れます。病名は消化器系統のガン。幸いにして、生まれて始めて行った検査で、初期症状のうちに見つかったので、とにもかくにも、緊急入院して治療に専念することになりました。もちろん、仕事は休まなければなりません。

しかし社長は、K 君や K 君のご両親、あるいは同僚などを気遣って、特別措置として、

入院中も基本給を保障する
ことにしたのです。

2》何も定めていない就業規則

G 社にも、いちおう就業規則はありましたが、それは設立時に市販の書籍の雛形をそのまま書き写したもので、社長にとっては、就業規則はないも同然でした。社長は、

**規則など必要ない。その都度私が事情に合わせて
“適切に判断”する。それが一番よい。**

と言って、はばからなかったのです。

はじめの頃は、社内では、もちろん K 君を心配する声が強く、社長の判断を批判する人などいませんでした。むしろ、無言のうちに、若手従業員は、安心感を持ったかも知れません。つまり、

自分が病気になっても、社長は助けてくれる
という気持ちです。



3》予想外の事態へ

しかし、その後 G 社は予想外の事態に巻き込まれることになってしまいます。それは、社長の経営観を一変させてしまうほどの出来事だったのですが、その出来事自体は

いつでも起こり得る日常的なもの
でした。

【2】事態が“適切な判断”領域を超える時

1》入退院を繰り返す K 君

その後、K 君は一時健康を取り戻し、職場に復帰しました。K 君の職場復帰は、G 社にとって大変うれしいことであり、職場の雰囲気は一気に明るくなりました。

しかし、死線をさまよった K 君は、以前とはどこことなく違いました。そして、特に

仕事をするでもなし、休むでもない

日々を続けたのです。

6 カ月ほど、そんな状態が続いた後、K 君は再び入院しました。そして、その後は入退院を繰り返す生活を続けることになったのです。そんな K 君の生活は 3 年近く続きました。

2》お金の問題ではなく…！

お金の負担が問題だったのではない、と社長は言います。振り返ってみれば、問題は、

やり切れない自分の気持ちにある

そうなのです。

それは、特に蒸し暑い梅雨時の季節に起きた小さな事件に端を発します。記録的な豪雨が続く中、納品間近のシステム製作で、担当者が 2 人とも病気で倒れた時のことです。もちろん、病気と言っても、夏風による発熱と、もう 1 人は軽い食中毒でした。

3》“出て来い”と怒鳴ってはみたものの…

大切な顧客に納品するシステムでしたし、社長がチェックを行える日程が、その日しかなかったこともあって、社長は欠席した担当者に、直接電話で詳細を聞くつもりでした。

ところが電話口に出て来た担当者は、声を聞く限り元気そうでした。後から聞くところでは、社長からの電話がうれしかったのだそうですが、社長はその脳天気な声に、“切れて”しまったのです。そして、

何をやっているか。大したことがないのなら出て来い！

と怒鳴ってしまいました。しかも勢いあまって『その程度で休むやつには今後仕事はない』とまで言ってしまったのです。



【3】何かがおかしくなった組織

1》その日は給与決済日

社長が担当者を怒鳴って、出社させたのはちょうど給与決済日でした。毎月、その月に支払う給与額を、社長自らチェックしていたのです。

そして、その決済の中には、

K君への賃金が含まれていた

のです。

一方で、怒鳴りつけても出社させる従業員がいて、他方で2年あまりも仕事をしていないのに、給与を受け取り続けているK君がいます。その時、ふと

『これは何だ。何が起きているのだ！』

と一瞬自分が混乱した、と社長は言われます。

2》割り切れない気持ちで“組織”を見直す

自分で考えても、何か割り切れない気持ちが残るのに、従業員には非常に悪い影響を与えているのではないかと心配になった社長は、

社内人材の“やる気”や“組織風土”を診断

できるコンサルタントに依頼して、社内の組織診断を行うことにしたのです。

『あの一瞬に疑問が生まれるまで、社内の風土や空気など考えもしなかった』という社長に、診断結果は過酷でした。経営に対する信頼を失い、組織が非常に危険な状況にあるという結果が出たのです。



3》筋を通そう！

もちろんK君の問題が全てではないにせよ、決断を先送りにして来た“K君問題”が、組織に悪い影響を及ぼしていないはずはありません。

小泉内閣の支持率のようなもので、

一旦信頼をなくすといろいろなことが裏目に出る

のが組織力学です。『とにかくまずは姿勢を正そう』ということで、社長はようやくK君への支払いにけじめをつけることにしたのです。

【4】個人の手には負えないことが起こるのが組織！

1》わずか2週間後に…

意を決し、社長はK君のご両親に事情を話しに行きました。今月を最後に、給与を支払えないということを。ただし、退職金を支払うことで、しばらくの入院費用にあててくれるようにも申し出ました。社長は誠意を尽くしたかったのです。

その時に、ご両親が涙ながらに話した言葉を、社長は忘れることができません。

『ご迷惑をおかけしています。息子が給料をいただくいわれがないのは、よく存じています。しかし、息子は会社に戻ることを、とても楽しみにしています。毎月届く給与明細を、とてもうれしそうに見るのです。それが息子の心の支えのようで、そしてそれがなくなれば息子が逝ってしまうようで…。すみません。長い間、ありがとうございました。』

その後の詳細は分かりませんが、その一瞬で社長の気持ちが全て割り切れたわけではないことには、察しがつきます。



2》人の集まりには人の手に負えないことが起こる

人が集まる組織は、組織そのものが生き物のようなところがあります。

『何でも自分のその時々判断でやれるというのは
思い上がりだった』

と社長は言われます。

結局、本当にK君のためになったのかどうかも分からない一方で、そのことが発端で、従業員に接する態度がちぐはぐになり、それが徐々に、しかし確実に

社内の空気を悪くして行った
のは事実です。

3》就業規則なんて…

『こんな時代に、週休2日制だの、週40時間だの、男女平等だの、経営現場の実情に合わない就業規則なんて、今までバカバカしすぎて考えたこともなかったけれど、それが就業規則なのかどうかは別にして、経営にはやはりルールが必要だ』という社長の言葉は、決して軽いものではありません。

【5】戦略的なルール創りが求められる時代！

1》多様化の中で求められる組織の結束

フリーターで暮らすことに抵抗がない人材が増えた今日、
労働に対する価値観はいつの時代にも増して多様になった
と言えるのではないのでしょうか。そのため、組織が経営者のもとに一丸になることも、いつにも増して難しくなっているのです。逆に、経営環境は激動し、状況はますます、
強烈な組織の結束力を要求
します。この相矛盾する状況を、私たちはどう乗り切ればよいのでしょうか。

2》組織の空気が業績を変える

組織の運営がおかしくなれば、
食品ラベルを張り替えて事業を崩壊させた大手メーカー
のような端的な例ばかりではなく、チャンスを逃し、ピンチを招く危険がますます増大するでしょう。厳しい経営環境の昨今では、小さなミスが致命傷になる危険が少なくありません。逆に、今組織が元気な企業は、
不況こそが自社飛躍の絶好のチャンス
と考える『前向き姿勢』が鮮明に打ち出されているようです。そんな組織の状態が、そのまま業績を左右するのは、今や常識になりつつあるのです。

3》戦略的なルール創りが求められる時代！

価値観も考え方も多様な人材が、一つの組織で力を合わせるためには、ますます

組織員誰もが納得するルール

が必要になって来ています。もはや、これからの時代は、経営者の直感や感覚だけではなく、ルールが組織風土を形成するとまで言えるかも知れません。

もちろん、形式的な規則作成が求められているのではなく、

本当に経営者や従業員の皆様が、そうありたいと願う

組織をイメージさせるルールが必要なのです。そして、それこそが、私の言う『戦略的な企業ルール』なのです。

以上

