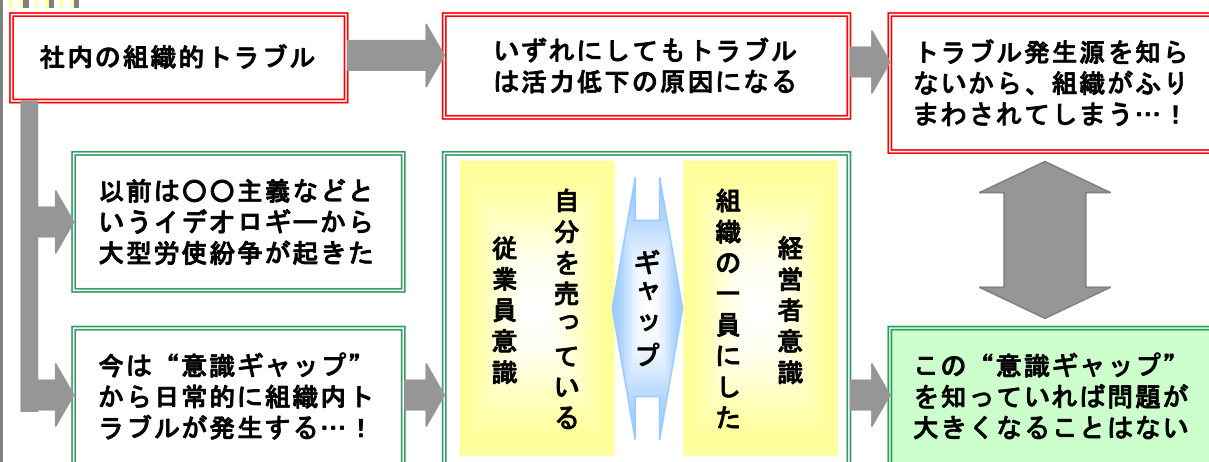


“現代視点” に立つ経営感覚が組織と事業の強さを決める！

規模にかかわらず生じる組織内トラブル その本質部分を知っておけば怖くない！

◆◆◆ 人材・組織マネジメントの視点から ◆◆◆



◆本レポートの内容◆

- 【1】 えっ、そんなことで“トラブル”に…？ …………… 1 章
- 【2】 従来の“アメ・ムチ”発想が逆効果！ …………… 2 章
- 【3】 “約束が違う”という言葉の重みの変化！ …………… 3 章
- 【4】 “誠意”を見せたのに逆に訴えられた？！ …………… 4 章
- 【5】 必要以上に譲歩しないで“適切”を保つ！ …………… 5 章



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

ときめきレポート 6号

【1】 えっ、そんなことで“トラブル”に…？

1》 過去では“当たり前”が今は“トラブル”

今日、様々な形で生じる企業内トラブル…、それはたとえば

- ◇パートで働く人には有給休暇があるのかなのか
- ◇従業員の健康診断は毎年行わなければならないかどうか
- ◇平日の時間外労働と休日労働で残業手当の支給金はどう変わるか
- ◇3カ月の試用期間を終えた正社員を会社の都合で解雇できるか

など一昔前ならあまり問題にならなかったことから発生します。

それぞれのトラブル源の詳しい内容に関しては、微妙な問題が多いため、ご質問をお受けした際に、個別にご対応させていただくこととし、以下ではこうした問題の背景にある“経営環境の変化”について、とりまとめておきたいと思います。

2》 なぜ、トラブルの“背景”を考えるか

たとえば、天気予報を聞いて傘を持って行くかどうかを決める場合、梅雨の季節なら迷った時には傘を持って行くでしょう。秋晴れが続く時なら傘を持って行く必要を感じないかも知れません。

同じ天気予報を聞いても、雨が降りやすい時期かどうかという、その予報の背景を知っていれば、当然私たちの行動は変わります。人材や組織に関するトラブルも同様に、

それが発生する根本的な背景を押さえておく

ことは、その後の行動に大きな違いをもたらすと考えられます。

3》 逆に意識の変化を見失うと…

逆に昨今のトラブルの表面ばかりを見ていたのでは、『近頃の従業員は権利ばかりを主張する』とか『会社への帰属意識が薄い』とか、抽象的な感覚ばかりが先行し、それがまた

従業員を必要以上に刺激する

ことにもなりかねません。

“分かってもらっていない”という感覚に陥ると、人は本来なら起こしたくもないトラブルに身を投じてしまうかも知れません。相手を理解することは、想像以上に重要なことなのです。

そこでまず1つの事例から、ポイントを探って行きましょう。

【2】従来の“アメ・ムチ”発想が逆効果！

1》29歳男性Aさんのケース

Aさんは小さな劇団に所属しています。将来は舞台俳優になることが夢で、いつかオーディションを受けて認められたいという思いが、彼の日々のモチベーションでした。

ただ生活のため、Aさんは通信販売の物流センターに、パートとして勤め始めました。一生懸命に働くAさんは瞬く間に頭角を現し、パートグループのリーダーに抜擢されます。収入も少し増えました。

ところが、昨今の通販隆盛で物流の急増から、Aさんに白羽の矢が当たります。火、水、木、金の週4日勤務だったAさんを、一気に**正社員**にして管理範囲を広げたいと、会社側は考えたのです。

2》Aさんには本気の“約束”だった…！

この話をAさんに持ちかけたのは、やや年配の域に入る管理者でした。そして、上から見下ろすように

正社員にしてやる

というニュアンスの話を、Aさんにしてしまったのです。Aさんは舞台俳優が夢ですから、正社員には興味がありません。それに管理者の言い方が気に入らなかつたらしく、ぶっきらぼうに『別になりたくありません！』と返事をしました。

今度は管理者がその態度に過剰反応し、脅しのつもりで

『嫌なら今の仕事も任せられないね。今の仕事は正社員に任せるものだから…』

と言ってしまいました。『約束が違う』という“紛争”が発生したのは、その時です。

3》インターネットで調べて…

『週4日の約束で従業員になった』と主張するAさんに、そんなことを言った覚えはないと返事をする管理者…。10年前なら権力を持った管理者の圧勝？ですが、Aさんは違う行動をとりました。

インターネットで会社姿勢の不当性根拠を調べ、そのまま労働基準監督署へ話を持って行ったのです。その際Aさんのノートには時間外労働の実態も含め様々な指摘があったそうです。

【3】“約束が違ふ”という言葉の重みの変化！

1》それは劇団員だからではない…

約束が違ふと主張し、公的機関にまで持ち込んで自分の現状を守ろうとしたAさんの行為は、決して劇団員という特殊性によるものではありません。最近では、就業者の多くが、以前と意識を変えているのです。

その変化は、

自分は会社に入るのではなく、会社と取引をしている

という感覚から生まれます。以前なら人材は会社組織の一員になるのが当たり前でしたが、今では、

いかに自分を高く売るか

という視点から、“自己販売”という取引をしていると考える人材が急速に増えているのです。

2》それは“取引先”と同じ

ビジネスの取引先は、支払いが遅れたり不良品を送ったりすると、クレームを出し是正を求めます。是正に応じなければ、裁判沙汰になるかも知れません。

今や人材も、『自分を売る』商売人ですから、取引先と同じことをしかねないのです。しかも、“争う”ための事例や材料はインターネットに山積みされていますし、どこに行けば“味方”を見つけられるかも、簡単につかめてしまうのです。

確かに時代は変わりました。そしてインターネットが、その変化を逆戻りできないようにしてしまったのかも知れません。

3》ポイントは“契約”

ただ相手を就業者として捉えず、自分を売る取引先と考えれば、事態はそれほど深刻ではありません。**就業者と、取引先と交わすような“契約”をしておけばよいからです。**その“契約”が合法なら、トラブルは決して大きくなりません。

しかし就業者といちいち“契約”を結ぶのでしょうか。もちろんそんな必要はありません。**就業規則や賃金規定などがきちんと揃っていれば問題は非常に少ないのです。**

20年前に書籍を丸写しにして作った就業規則しか持っていない…、それがこのトラブルを大きくしてしまった要因でした。

さて、もう一つ事例があります。

【4】“誠意”を見せたのに逆に訴えられた？！

1》それはセクハラなのだが…

製造業のB社では、生産部長が現場の女性技術者Cさんをもてあましていました。従来事務員以外の女性社員に接したことがなかったため、どうしてよいか分からなかったのです。

それに『この人、こんなに働いて、結婚チャンスを逃してよいのだろうか』という親心的心配もあったため、

共通の話題を見失うと“結婚の話”

をしてしまっていたそうです。

始めのうちはCさんも、『いやあ私なんかもらってくれる人がいませんから…』などと調子を合わせていたのですが、冬の忘年会でしつこくされたことから、

『セクハラを受けた』と人事部に助けを求めた

ため、トラブルになりました。

2》言葉だけではなかった…

人事部の聞き取り調査では、セクハラ被害は結婚話だけではなく、Cさんの身体にさわったり、胸元をのぞいたり、ややあきれ果てるものでもありました。

そこで人事部では何より、

当人同士に話し合いをさせる

ことにしたわけです。それが社長の指示でもありました。しかしこれが致命的で、Cさんは話し合いを拒否したのです。

3》話し合いを拒否して裁判にも…

人事部には全く思いもよらないCさんの反応でしたが、Cさんの言い分では、

社内で話し合っても自分は不利になるだけだ

公平な第三者に判断してもらいたい

と考えたそうです。

先に演劇志望Aさんの例で、就労が“自分を売る”取引意識に変化し始め、それが“約束（契約）”意識を高めていると申しましたが、その契約意識は、

トラブル発生時には公平な第三者を求める

ところまで来ているのが、現在の実体かも知れません。

契約には公平の確保がつきものだからです。

【5】必要以上に譲歩しないで“適切”を保つ！

1》2つのトラブル後遺症

上記Aさんの例もCさんの例も、結局深刻なトラブルには至りませんでした。その後、何事もなかったかのようにパートを続けるAさんと自信を失った管理者、あるいは仕事の件でも口をきかないCさんと生産部長の対比を見るにつけ、

トラブルは、たとえ深刻化を回避できても後遺症が怖いことを思い知らされます。

その後も“一緒に仕事をする”ことになる公算が大きい社内のトラブルは、発生後の処理よりも、

予防の方がはるかに大事なのです。

2》トラブル予防の3つの視点

その**予防の第一**は、Aさんのケースですでに申し上げたとおり、就業規則や賃金規定などの**社内規定**を軽視しないことです。現在規定を持っていないのは非常に問題ですが、規定があっても、必要事項が適切に定められているかどうかは要チェックでしょう。規定を作る際には、必要以上に譲歩が求められるわけではありませんが、

規定がない部分でトラブルになった場合は譲歩しなければならなくなる懸念が強い

とお考えください。

予防の第二は、Cさんのケースのような**第三者の設置**です。現在では社会保険労務士の役割はまだ十分に知られていませんが、トラブル発生後に調停を引き受ける弁護士とは違い、社会保険労務士は予防を専門にお引き受けする役割を担っています。

3》さらに大切な“予防の第三”視点

更に、就業者はインターネットなどを通じて、働く権利を勉強する機会が増えました。しかし逆に**“経営者の権利”**については、あまり盛んに学習されていないのが現実ではないでしょうか。情報化時代、やはり“研究”は欠かせません。

就業者も取引先の一つと考え、ルールに従った対応をしておけば何でもないことが、知らなかったために深刻化する昨今、**知る努力も大切**だと思います。以上