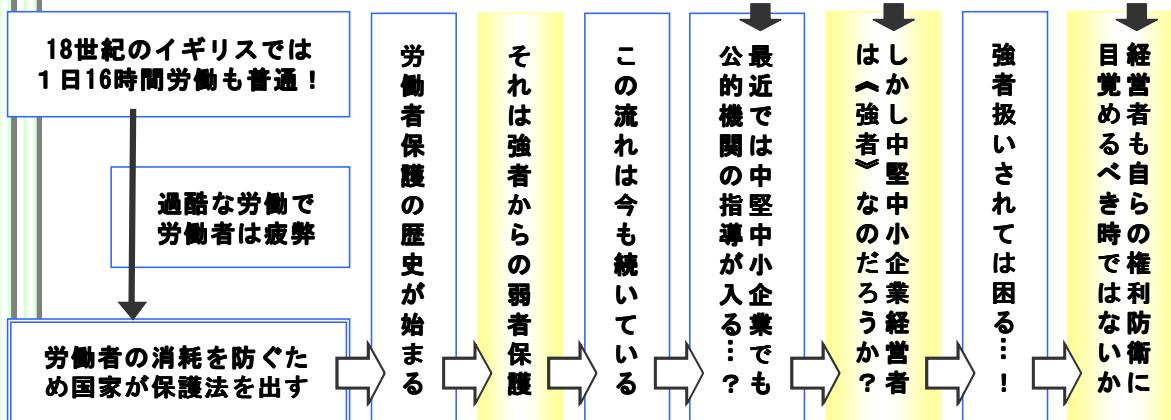


“現代視点”に立つ経営感覚が組織と事業の強さを決める！

経営者の受難？時代に考える 経営者の《権利》の守り方 4ステップ

◆◆◆ 人材・組織マネジメントの視点から ◆◆◆



◆本レポートの内容◆

- 【1】現代の経営者には経営上の“ハンデ”がある？ 1章
- 【2】経営者がショックを受ける時 2章
- 【3】法律の想定にはない“強い労働者”と“弱い経営者” 3章
- 【4】“交渉”段階に入る前の下準備 4章
- 【5】“交渉開始”の基本準備 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 10号

【1】現代の経営者には経営上のハンデがある？

1》“ハンデ”？

“ハンデ”とは申し上げるまでもなく、ハンディキャップのことで、競技などで優劣を平均するために、優秀な者に課する負担条件を意味します。

たとえばゴルフで対等にプレイできるように、初心者からは全打数（スコア）から36を引く時の“36”がハンデであり、囲碁で弱い競技者が、強者より先に一目も二目も、多いときには九目まで置くのがハンデです。それは“相手に一目（イチモク）を置く”の語源にもなっています。

しかし、意外に意識されていないのが、

経営者のハンデ

かも知れません。

2》経営者のハンデ

歴史的に、資本家である経営者は労働者を奴隸のように扱っていた時期があったと言われています。有名なのは産業革命期のイギリスで、当時は子供でも、睡眠や食事の時間まで惜しませて働かせるのが当たり前でした。今から約200年前の1803年に“少年には1日12時間以上労働させない（工場法）”という権利を労働者側が勝ち取ったことが大ニュースになったほどですから、それまでの労働条件は劣悪だったのです。

その記憶を残したまま、経営者＝強者、労働者＝弱者という構図で、労働者保護政策が多くの中進国で採用されてきました。もちろんそれは人道主義だけではなく、労働者は国の生産パワー、つまり国力の原点で、これを保護しなければ産業にしろ軍事にしろ、大国になることはできなかったからです。

しかし、ここに経営者のハンデが生まれます。

3》危うい立場の中堅中小企業経営者

中堅中小企業経営者は、決して歴史的な経営者のように強くありません。しかし法律上は“強い立場の経営者”として扱われます。そのため法律が“強者へのハンデ”として動き出したら、ひとたまりもないケースさえあるのです。

それも大きな事件ではなく、小さな日常で起こり得る話です。たとえばこんなことがありました。

【2】経営者が“ショック”を受ける時…

1》腱鞘炎（けんしょうえん）になっちゃった…！

ある会社で、部長の秘書をしていた事務員が2週間休業をとっていました。『へえ、海外旅行ですか？』と聞くと、腱鞘炎だと言うのです。

『病院から電話して来て、医者がしばらく安静にしていれば治るというから休みますって言うんです』と部長は元気はありません。本人はワープロ打ちが多すぎて、手の甲が腫れたと主張しているようです。

まだワープロが珍しかった1990年前後には、そんな言い分も通ったのです。部長はワープロを打った経験がありません。

2》ワープロ打ち以外の仕事はできるだろう！

たとえ本当に腱鞘炎でも、そして腱鞘炎が医者の言うように、安静にして治すべき病気でも、出社することはできるでしょう。そして電話番ぐらいはできるはずです。

ところが、出社を部長に強要された秘書は、メモをするにも手が痛い、お茶を汲むにも手が痛いと、『そばにいられるだけで不快な状況』だったそうです。

この件を社長が知ったのは、2週間の“休暇”後、彼女が出社してからのことです。そして即座に“解雇”を言い渡しました。昭和の時代なら、これで彼女は“恐れ入った”かも知れませんが、平成の彼女は、

『就業規則を全部読んだ。解雇される理由が分からない』
と反撃してきました。**解雇の根拠**を示せというわけです。

3》経営陣が受けたショック

腱鞘炎で2週間も休んだら、根拠も何も“クビになるのが当然”だという社長の常識が、一瞬で崩れ去ります。従業員が反論して、法律に訴えても闘う姿勢を見せたら、意外に経営者の立場は弱いものなのです。社長は、

従業員は社長の言うことを聞くものだという感覚

がこんなにもろいものだとは思わなかったと言っておられました。逆に、今まで従業員が社長の命令を絶対的に受けとめてくれたから、何の問題も表面化しなかつただけなのです。

腱鞘炎事件は、その後どうなったのでしょうか。

【3】法律の想定にはない“強い労働者”と“弱い経営者”

1》社長の誠意と行動

このケースでの社長は、ショックを受けても慌てませんでした。そしてまず、彼女の本音を聞くことにしたのです。社長室で二時間程度話し合ったと言います。

その結果分かったことは、

他の人よりワープロ打ちが遅い自分は秘書に向いていないと彼女が感じ、毎日の仕事が苦痛だったということでした。部長に打ち明けたのですが、優柔不断な部長は彼女の配置換えに踏み切ることができなかつたのです。

社長は部長を呼んで彼女を営業事務へ配置換えするように命じた上で、今度は総務の責任者を呼び、

**二度と同様のトラブルが起こらないよう、
社会保険労務士に依頼して社内の規則を徹底的に見直す**
ように指示したそうです。

2》配置換えができなかつたら…

この件は話し合いと配置転換で措置できました。しかし、もっと組織が小さかつたらどうでしょう。あるいは大きな組織でも、配置転換すべきポストがなかつたらどうでしょうか。

冒頭に、大企業経営者のような強者から労働者を守るための法律が、中堅中小企業経営者の“ハンデ”になつていると申し上げたのは、そういう時のことです。

もし配置換えが不可能なら、

腱鞘炎の当人に辞めてもらうか従来どおり働いてもらうか
どちらかの選択を迫らなければなりません。ポストのゆとりがあれば二時間で解決することが、中堅中小企業では大きなトラブルになりかねないのに、法律上は、

強い（はずの）経営者が“不利”を強いられることになる
のです。

3》ハンデ克服対処法

ではどうすればよいのでしょうか。どうすれば経営者のハンデを克服できるのでしょうか。

もちろん“ケースバイケース”ではありますが、対処法の基本は確かに存在します。以下に4つの対処法を掲載します。

【4】“交渉”段階に入る前の下準備

1》対処法①：慌てないこと

対処法の基本は“①慌てないこと”です。別の例では、トラブルを起こした従業員に、総務部長が『今週金曜日の午後時間をとったからゆっくり話を聞かせてください』と水曜日に伝えると、その従業員から木曜日に『よく考えたら自分がとてもわがままだと気づきました。申し訳ありませんでした』という手紙を受け取ったそうです。水曜日にそのまま話し合いに入ったら、そんな結末ではなかったでしょう。

冷却時間を持つ余裕、それが“①慌てないこと”ということです。

2》対処法②：事実関係を明確にする

第二に必要なことは、“②事実を事実として正確につかむ”ことです。上記の腱鞘炎（けんしょうえん）事件でも、医者の診断書の提出を要求すると、彼女は、

『医者は診断書を書いてくれませんでした。』

と言っていました。医者は腱鞘炎と断定したわけではなく、彼女がそう思っていたに過ぎないのです。

まして、本当のところ病気の実態がよく分からぬ腱鞘炎に、医者が責任を負うことは難しいでしょう。簡単に診断書が出るとなれば、彼女の単独行動ではなく、背後に大きな力があるのかも知れません。その事実もつかむ必要があります。

3》“一人労働組合”の問題

たとえば、大きな労働組合が小さな企業の一人の従業員を組合員にし、その組合員を通じて

小さな企業の経営者に労使交渉を申し込んで来る

ような場合が“背後関係”的一つにあたるでしょう。

これは、暴力団などの活動とは異なり、労働者の権利を守る正当な行為である可能性が残る点で、微妙な問題を多々含むのです。しかも、傾向として経営者の苦渋やハンデを認めたがらない労働者至上主義的交渉者にあたってしまうと、

交渉技術で押し切られてしまう

こともないとは言えません。こうした事実関係が明らかになつた時には専門的な対処ができるよう、**経営者側でも外部の支援者を求める**姿勢が不可欠でしょう。

【5】“交渉開始”の基本準備

1》対処法③：言い分をきちんと聞くこと

さて対処法を続けましょう。トラブルが発生したり、発生しそうになつたりした時には、その当事者の主張を、冷静かつ客観的に聞く必要があります。聞く際には、

同意も反論もせず、主張を淡々と整理する

のが妥当です。

セクハラ問題などで、上司に身体に触れられた女性が、総務部長にその不当性を訴え始めた時、『**それは君、ごあいさつのようなものですよ！**』と冗談めかしてたしなめて、火に油をそぐようなことがあります。余計な反応をせず、“**③冷静かつ正確に言い分を聞く**”習慣を身につけましょう。

2》対処法④：対処法の具体的設計

最後の対処法は“**④対策設計**”です。社内の規定や制度が備えられているなら、その規定に従つて具体策を作ります。もし規定が十分に備えられていない場合は、労働関係の法律の範囲内でできることを、探すことが必要です。

通常、いきなり“対策”にジャンプしてしまう傾向が強いようですが、“**①慌てない**”“**②事実をつかむ**”“**③言い分を聞く**”というステップなしに作る“**④対策**”は、誤解や勘違い、あるいは思い込みに振り回される危険が強いことを忘れるべきではありません。特に、**現場の当事者である管理者は①②③を飛ばして経営者に④を求めるケース**もあり、注意が必要です。

3》ころばぬ先の杖

もちろん社内で起きるトラブルは、まだまだ例外的で、アメリカのように権利主張が当たり前という段階ではありません。しかし、一旦トラブルになった場合、社内の規定や制度が整えられていないなら、法律は決して歴史的強者であった経営者の味方はしてくれないと考えるべきなのです。

特にサラリーマン経営者とは異なり、自社株のオーナーである経営者の皆様は“守るべきモノ”的重さが違います。ぜひ平素から、大きなトラブルを回避するための規則や制度の充実に取り組まれるよう、お勧め申し上げます。

ご不明点はご遠慮なくご相談ください。

以上