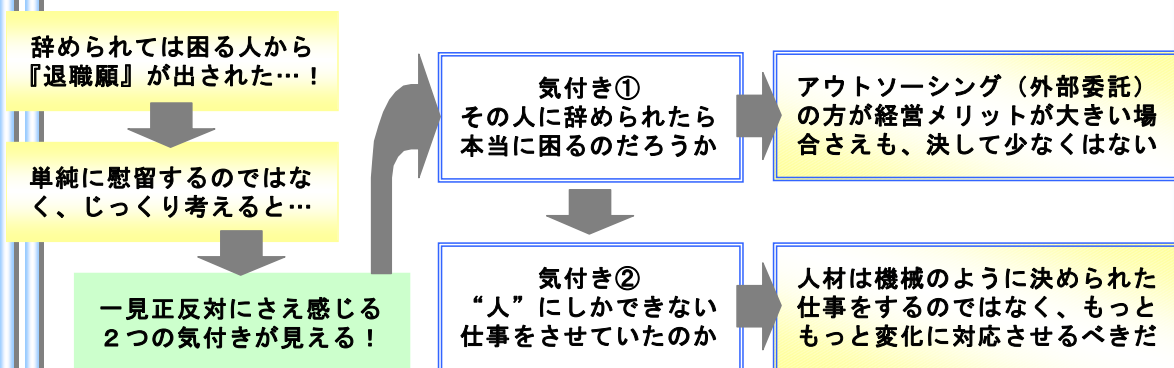


“現代視点” に立つ経営感覚が組織と事業の強さを決める！

発想を変えれば組織はまだ強くなる “退職願” 事件で見た意外な組織強化策

◆◆◆ 人材・組織マネジメントの視点から ◆◆◆



◆本レポートの内容◆

- 【1】それは“辞められては困る！”から始まった？ …… 1頁
- 【2】思い切って仕事を外部委託してしまうと… …… 2頁
- 【3】“退職願”を承諾しようとして起きた逆転劇 …… 3頁
- 【4】思わぬ人材が組織の“弱点”をうめる！ …… 4頁
- 【5】社内人材を“変化”対応にこそ向けるべき時代 …… 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

URL : <http://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7号

【1】それは“辞められては困る！”から始まった？

1》Fさんの突然の“退職願”

中堅運送業のK社では、最近やや込み入った事件？が起きたそうです。それは総務部のFさんが突然退職願を出したことから始まりました。Fさんは社歴15年のベテラン事務員で、給与計算を始め総務の重要業務を一手に引き受けていたのです。

“退職願”を出した理由は、

夫が独立して事業を始めるので経理を手伝いたい

とのこと。会社や現在の仕事に不満があったわけではないのです。しかし、Fさんがいなくなると業務に支障をきたします。

2》慰留から“思わぬ展開”に…

K社のE社長は、当然のようにFさんを慰留しました。“今辞められては困る”からです。しかしFさんも、予定よりはやくなった夫の独立を助けるために“今辞める必要がある”と言い張ります。Fさんとしても、悩んだ末の結論だったのです。

結局、FさんはE社長の説得を受け、

退職を半年から1年延期する

ことで合意しました。その間で、業務の後任を決める手はずになったわけです。

『しかし、それが思わぬ展開になってねえ』とE社長は言われます。

3》E社長の考え方が“微妙”に変化

E社長の話は、強い組織を作るための重要な示唆を含んでいるのですが、重要な部分は後述することとして、まず、その意外な事件？の経緯を追って行きたいと思います。

Fさんを慰留した後、E社長はFさんの後継者を探すため、とりあえず社会保険労務士に相談したのです。税理士に相談すると、それは社会保険労務士の仕事だと言われたからです。

実際に相談を行う中で、E社長は、

Fさんの仕事を社会保険労務士事務所にアウトソーシング（業務委託）や、新米の事務員に業務を任せて同事務所に内容チェックなどを依頼できることを知った

のです。複雑に見えた業務がだんだん明確になって来て、E社長の考え方が微妙に変化し始めました。

【2】思い切って仕事を外部委託してしまうと…

1》アウトソーシングの当然のメリット

検討を重ねるうち、Fさんの業務を外部委託するメリットがだんだん明らかになりました。たとえば、

給与計算の複雑さへの対応

は業務委託した方が確実だったのです。Fさんはしばしば講習会に通い、独学で給与計算に関する知識を身につけていたのですが、社会保険労務士事務所に外注したり、その指導を直接受けたりするのであれば、講習会通いの必要もありません。

『なんだそういうことなのか』と感じるE社長に、次々別のメリットが飛び込みます。

2》更に重要なメリット

給与計算は就業規則や賃金規定をベースに、残業手当やその他の手当を加味して計算されますが、その規則や規定が不適切なものであると、トラブルの原因になります。会社が“サービス残業”で訴えられたり、労働基準監督署の指導を受けたりするのは、法的に適正な社内規則に従った事務が行われていないからです。

しかし、そうした専門的な対応を、いかにベテランとはいえ、Fさんができるとは思えません。とにもかくにも、予想外のトラブルが起こる昨今、

法律を味方にする経営

を進めなければ更に苦しくなると、E社長の友人もアドバイスしていたところでした。

3》しかも秘密が厳守されやすい

その上、各人の給与水準はとかく“噂”になりがちです。Fさんが口外しているとは思えないのですが、社内で事務を行うと、どうしても完全に秘密にはできません。

『給与などについても社内で情報公開を進めたいと思うけど、正式な発表を行う前に“噂”が広がるのはよくない』

と、E社長も常々考えていました。

また中途採用者などに、一時的な前職給与保障をする時にも、秘密が守られればやりやすくなります。アウトソーシングなら、秘密が厳守しやすいのです。

【3】“退職願”を承諾しようとして起きた逆転劇

1》アウトソーシングで対応可能だから…

E社長の結論は、結局のところFさんなしでもアウトソースを活用すれば何とかなるし、**何とかなる以上のメリットもある**というものでした。そうするとFさんを無理に慰留する必要はありません。

そこでFさん呼び、退職願を受け入れる旨伝えました。ところが、Fさんは予想外の反応を示したのです。つまり、

退職願を取り下げたい

というのです。

いったい何が起こったのでしょうか。

2》夫の会社もアウトソーシングをした？

Fさんの夫は、新会社を法人化して独立したため、会社設立や業績計算では会計事務所に、助成金申請などでは社会保険労務士事務所の支援を受けていました。その延長で、

経理や総務をアウトソーシングする

ことになったのです。Fさんは夫の会社にも必要ではなくなったわけです。

しかもFさん夫妻の本音としては、

独立初期は大変だ。Fさんを従業員にして給与を支払うより、アウトソーシングで顧問料を支払った方が会社のコストが安い。その上、FさんのK社からの給与は大切な生活原資だから、今会社を辞めるのは得策ではない

ということだったのです。

今度は立場が逆転してしまいました。退職をして欲しいE社長と、辞めたくないFさんの対比になりました。

3》愕然とするE社長

外部に仕事を頼んだほうが“安くつく”という発想は、昭和の時代に会社を起こしたE社長を相当に愕然とさせたようです。E社長はこれまで無意識に、自分たちで業務を行う方が当然安く、外部は高いと思い込んでいました。

給料で支払うか委託料で支払うか、その形態ではなく金額自体を比較するなら、確かにFさんの夫は正しいかも知れません。

そして、もう一つE社長は重要なことに気付いたのです。

【4】思わぬ人材が組織の“弱点”をうめる！

1》顧客対応が手薄だった

Fさんの退職願取り消しを受けて、E社長はふと、顧客対応のための事務職員を探していたことを思い出しました。訪問して商談をするケースが減り、電話やメールで取引先との話が進む昨今、

電話番が顧客を怒らせてしまって商談を失う

ケースが目立つようになって来たからです。

逆に電話一つで、新しい商談を見つけることさえできます。『うちはホームページが充実しているから、電話でも“詳しい事業内容はホームページで見てください”と言っている。それで納得する取引先が増えた』とE社長は言われます。

それなら、Fさんを営業事務担当にすればどうでしょうか。

2》緊張感が出た顧客対応部門

これまで事務員の定着率が低かった顧客対応部門に、Fさんを据えることで、組織全体が落ち着いて来たと言われます。『男女差別と言われるかも知れないが、顧客対応にはやはり男性を置きたくなかった。しかし女性はなかなかベテランに育たず、悩みの種だった。それがヒョンなことから解決して、なんだか組織が一段強化されたように感じる』のだそうです。

この

組織が一段強化される

というE社長の感想に、現代組織の最も重要なテーマが隠されていると言えるかも知れません。

3》人材と仕事の関係が大きく変わった

業務のコンピュータ化、通信のインターネット化は、目に見える見えなにかかわらず、私たちの仕事の進め方を大きく変えています。今やどんな企業も、**決められた業務をどうこなすかではなく、新しい業務への取り組みや変化への対応に振り回される**傾向があるのです。

そんな中で、新しい業務に柔軟に対応できる人材は旧来業務で忙しく、**新しい仕事に取り組む余裕**がありません。それが現代の最大の課題なのです。

K社は偶然にも、それを“実体験”で解決したわけです。

【5】社内人材を“変化”対応にこそ向けるべき時代

1》Fさん事件？が残した貴重な教訓

Fさんの、ある種奇想天外な事件？の結果、E社長は『大切なことを実感した』と言われます。それは、第一に、

業務の外部委託を検討せず、何もかも社内の人材で対応するという伝統的な考えは、必ずしも得策ではない

ということです。外部に任せたほうが、確実にしかもコストが安くなる場合さえあるのです。

第二に更に重要なことは、社外に任せるべき仕事に社内の人材をはりつけてしまうから、結果として

人材の不足感が生まれてしまう

ということなのです。

2》変化に対応できる経営資源は“人材”だけ

『変化に対応できるのは、会社の方針や取引先、あるいは経営者の気持ちをよく知っている人材、つまり従業員だけだ。この変化が激しい時代に、そうした“企業の最大の経営資源”とも言える人材を、重要な変化対応に使うのは、これからの企業経営の大きな課題だろう』と、E社長は言われます。

そして『まあ、そう考えれば考えるほど、もっと優秀な人材が必要だとは感じるのだけれど、現実問題として、できることから一つずつこなして行くしかない』ともおっしゃっていました。示唆に富む視点です。

3》外部の専門機関の起用法

昨今、アウトソーシングが流行しており、K社のE社長のような例が増えたとは言え、それは大切な業務のテーマですから、軽々に決めてしまわず、①どこまで社内で行い、どこからを外部に任せるか、②その際社内にどこまで業務知識やノウハウを残して、③人材をどの程度教育するかなど、総合的な検討が重要になると思います。

未曾有の大不況や値下げ競争の嵐が一段落したとは言え、勝ち残りをかけた企業間競争は、今後益々厳しさを増すことが予想されます。そんな中で競争の決め手ともなる組織力をどう高めるかは、やはり最大の経営課題だと申し上げることができるのです。

以上