

21世紀型企业への転換を図る

急増する個別労使トラブルへの対応！

個別労使紛争が急増中!!

■ ——— 法適正(コンプライアンス)に近づく…!!

【1 月程前…】

C 社に所轄の労働基準監督署より「労働時間に関する調査」という通知が届き、出頭の呼び出しがありました。C社の社長はじめ幹部たちは「こういった内容の調査だろうか？」「なぜ、当社が当たったのか??」などと落ち着かなかったようです。それどころか、「誰かが密告したのでは？」と犯人探しまではじめてしまいました。実はこの会社、時間外労働に対する割増賃金の計算方法などに一部法違反があり、前々から「労使トラブルの原因となりますよ!」というアドバイスをしていたところでした。



【調査当日…】

調査当日は、社長と総務部長で対応されたようです。さまざまな言い訳を駆使したようですが、恐れていた通り割増賃金の算出不適正、休日勤務・深夜労働手当の不払い、さらに過重労働に対する配慮義務不履行など、是正勧告と指導事項が、なんと 20 項目にも及ぶ始末となっていました。

【法適正（コンプライアンス）に近づく…】

直ちに法適正とはいかないまでも、現状から徐々に近づいていく方法があります。何もしない、何もできないではなく、目標はここまで、でも今はこの段階まで進めている、といった企業姿勢には、監督官も好印象を受けるものです。法律違反は事実ですが、是正勧告を指導事項のレベルに下げてもらうことは可能だったかもしれません。調査通知が来た後では身動きがとれません。また、調査に当たらなければ良いということでもありません。現状を把握し、少しずつでも法適正（コンプライアンス）に近づくことが必要です。



失敗事例 3 来月から営業頼むよ…!!

先月 B 社に入社した 45 歳の G 社員は、パソコンが得意という触れ込みで採用が決定しました。ところが、仕事をやらせてみると、他の社員よりも能率が悪く、ソフトウェアの機能もあまり使ったことがないようです。「この程度じゃ総務の仕事が停滞するな」と総務部長が言うと「家でも練習していますので、もう少し時間をください、一生懸命やりますから…」という返答の繰り返しで、一向に上達の兆しがみえません。次第にパソコンだけではなく、他の問題も発生してきました。時折何かを考え込むようなときがあったり、仕事を教えても次の日には、最初から説明を求めたりすることがありました。「性格的にも暗いし、辞めさせるか」と B 社の社長が言うと、「へたに辞めさせると、何か問題を起こしそうですし、素直に辞めるとも思えません」と部長が苦虫を噛み潰したような顔で返します。



総務部長の考え…

まずは教育訓練から段階的にはじめることを考えた部長は、G 社員用の教育訓練プログラムを作成しました。30 分単位で月間、週間、1 日の予定を入れたものです。

「私だけがこのプログラム通りにやるのですか、いじめですか」と G 社員に質問されると「君の能力向上を図るためだよ」と苦し紛れの答えを返します。G 社員がプログラム通りに仕事ができれば、正社員として雇用することを伝え、「できなければ解雇ですか？」と嫌な返事を返す G 社員でした。

採用から 1 ヶ月半が過ぎましたが、G 社員はなかなかプログラム通りに仕事が進みません。しだいに残業も多くなってきました。のろのろやって残業するやつに給料払っていたら、会社がつぶれるよ、という部長を恨めしく見ながら、その後も G 社員はそれなりに頑張っていました。



配置転換…

G 社員の試用期間満了日が近づいてきました。部長が「事務職としての適性がないから、次は営業で頑張ってみろ」と G 社員に言うと「私は総務で採用されたのですよ。営業なんて話は聞いていません。退職勧奨ですか？」と噛み付いてきます。部長は、この 3 ヶ月間で事務職の適性がないこと、プログラムの進捗状況、就業規則に配置転換の規定があることを細かく説明しました。

G 社員はしぶしぶ承諾し「絶対に会社は辞めません」と言って帰宅しました。残された部長は、これからどうするか、と考えはじめました。



総務部長の画策…

営業部に配転された G 社員は、先輩の W 社員について仕事を覚えることになりました。

W 社員は先輩といっても 1 年前に入社したばかりで、営業成績もさほど良くありません。

実は、このような体制をとったのは、部長の画策でした。「できないやつは、できないやつ同士で仲良くやればいいよ、そして 2 人とも辞めてしまえばいいんだ！」

確かに、“人にものを教える”ことは、気も使うし、時間もとられます。へたをすると自分の仕事が進まないこともあり得ます。仕事ができる社員に新人の教育担当を命じたら辞められた！という話もよく聞きます。大事なことは、教育される側よりも、教育する社員のモチベーションが低下しないような配慮が必要だということです。

教育を命じられた社員が余裕をもって自己の業務も遂行できること、教育していることが評価に結びつくこと、教育中に随時相談できる窓口があることなどがそのポイントとなるでしょう。部長もこのようなことを考えていたようです。

さて、部長の思惑が的中したように、G・W両社員は精彩を欠いています。外出することがほとんどですが、社内にいるときも二人でこそそ話をしています。



私はこうして辞めさせられる…

ある日の社内のミーティングでとんでもない事件が発生しました。

W社員の手が拳がり指名されると、「自分とG社員が陰湿な方法で退職に追い込まれている」という内容の話をとつとつと話し始めました。話を聞いていた社員たちは、ニヤニヤ笑う者、眉をひそめる者、社長や部長を観察する者、同情するような顔をする者など反応がさまざまです。



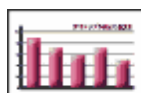
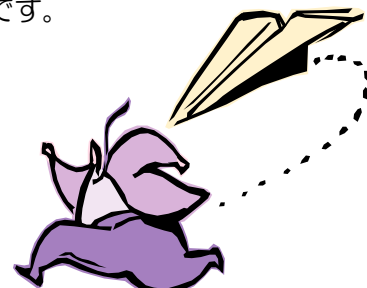
「被害妄想は誰にでもある。W君が話したことはこのような会議で話すことではなく、相談があれば私や社長に直接話さない。全員の時間が無駄になる。仕事を教えているのに辞めさせられるなんてとんでもない話だ！」と部長がまとめ、その日のミーティングは終了しました。



事態の收拾に向けて…

B社社長と専務から相談があったのはそれから2日後のことです。W社員の発言後、会社内の雰囲気が変わったということでした。部長の気持ちを理解しながらも、今回のG・W社員への処置は、行き過ぎた感があることを説明し、間違った労務管理手法だと説明しました。人間ですから、特定の個人に対してイライラすることもあるでしょうし、時に排除したくなる気持ちが発生することもあります。しかし、この感情をそのまま個人にぶつけることは、問題を引き起こすために自らが引き金を引いていることと同じです。その人だけにではなく、誰にでも同じ課題を設け、その課題について公平に評価することが労務管理の大原則です。

試用期間中の目標、レビュー項目・期間の設定と人事考課の見直しを含めて再検討しましょう。そして、これらのことを社員に説明できることが、本件で発生した会社に対する不信感を払拭することになるだろうと思います。そして、最後の手段として、あらゆる指導にも効果が得られないのであれば、解雇もやむなしということになるだろうかと思います。



まず、その「決断」の前にご相談ください！

労使トラブル無料診断受付中 <http://www.iwaki-pmo.co.jp>

