

SMBC

SMBC 経営懇話会

三井住友銀行グループ
SMBC コンサルティング

マネジジメント

プラス

2
2015



特集

遺伝子検査ビジネスの可能性

高田 史男 北里大学大学院 医療系研究科
臨床遺伝医学 教授

株式会社DeNAライフサイエンス

湧永製薬株式会社

アジア市場に挑む

住江織物株式会社

講演会サマリー

増田 寛也 元総務大臣、前岩手県知事
日本創成会議 座長、東京大学公共政策大学院 客員教授

良い人材が集まる「ホワイト企業」の 労務管理

野口&パートナーズ法律事務所代表パートナー／弁護士
 野口&パートナーズ・コンサルティング株式会社代表取締役

野口大

長時間労働やパワハラ・マタハラを始めとするさまざまな問題に、企業はいかなる視点で対処するべきなのだろうか。企業法務や労働問題に精通する弁護士の野口大氏が、人手不足時代を見据えて良い人材が集まる労務管理のポイントを解説する。

優れた労務管理は
 企業の競争力を強化する

企業法務や労働問題の解決に主に
 従事する私は、「コンサル型弁護士」
 として紛争予防に力を入れています。

そのため、一般論としてアドバイス
 するだけではなく、現場に入って従業員
 員からヒアリングをしたり、会議に
 同席して問題の処理方針を直接伝授
 する方法をとっています。

しかし、企業が紛争予防に努める

のは当然の責務で、本来はもっと上の
 レベルを目指すべきです。私は紛争が
 起きる状態を「マイナス100」、紛
 争が予防される状態を「0」、優れた
 労務管理が行われる状態を「プラス
 100」と位置付け、「プラス100」
 に達した会社を、「ブラック企業」の
 対極にある「ホワイト企業」と呼んで
 います。

けは容易に模倣できないからです。「ホ
 ワイト企業」になれば、人手不足の現
 在でも優秀な人材を採用可能です。現
 在いる優秀な人材のモチベーションも
 高くなり、会社の競争力もおのずと増
 すでしょう。



Profile

のぐち だい
 野口大

野口&パートナーズ法律事務所 代表パートナー
 野口&パートナーズ・コンサルティング株式会社
 代表取締役、弁護士

1990年司法試験合格。91年京都大学法学部卒
 業。2002年ニューヨーク州コーネル大学ロースク
 ール卒業(人事労務管理理論を履修)。企業法務や労
 働問題に精通し、数多くの団体交渉や労働審判を専
 ら会社側の立場で手がける。部下の注意指導の方法
 等まできめ細やかにアドバイスする「コンサル型」弁
 護士。分かりやすく歯切れのよいアドバイスは評価が
 高く、企業の顧問・社外役員等を数多く務めている。

「ヒト・モノ・カネ」といわれます
 が、企業にとって最も重要なのは「ヒ
 ト」であり、有能な従業員を確保し、
 その人材のモチベーションを高いレベ
 ルでキープさせることが大切です。「モ
 ノ」「カネ」は条件さえ整えればやり
 くりできますし、ビジネスモデルを真
 似することも可能ですが、「ヒト」だ

は、まず入口の問題として、紛争の
 発生を防がなければなりません。そ
 こでは、目に見える紛争の種だけで
 はなく、やがて紛争に発展する可能
 性があるかもしれない従業員の「不
 満」の芽を摘み取ることも重要です。
 紛争・不満の防止策をしっかりと講
 じて「0」の状態にすることが、「ホ
 ワイト企業」になるための出発点な
 ります。

「プラス100」を実現する 労務管理のあり方とは

私はセミナーをやる時には「労働時間」「有給休暇」「セクハラ・マタハラ」「パワハラ」「契約社員・パート・アルバイト」といったテーマごとに、最新の判例を交え、具体的な対策について解説するようにしています。

例えば、長時間労働の問題に関しては、残業削減に取り組む会社は多くても、実際には形を取り繕っているだけのところもあり、従業員がタイムカードを押してから仕事を続けるのが常態化しているケースもあります。書類上だけの残業を減らしても問題の解決にはならず、限られた時間で最大の成果が出るよう、業務の処理方法や人員配置にまでメスを入れることが必要です。残業代の節約を目的とした対策では、そもそも従業員が協力しようという気にならず、そうしたことが不満、ひいては紛争につながりかねません。

残業削減は、あくまで従業員の健康維持が目的であり、その結果として私生活が充実すれば、労働意欲も高められるといった考え方を経営層はするべきです。削減できた残業代を賞与に上乘せするくらい

の思い切りがあつて、はじめて「プラス100」の状態に達するといえるでしょう。

「ホワイト企業」を目指すなら、出産・育児を経験する女性にとって働きやすいだけではなく、キャリアアップも可能とした環境を整える必要があります。そのためには評価制度の整備が不可欠で、育児休暇などで一度離脱したら元のポジションに復帰できないような人事評価制度は改められなければなりません。いったん育児で職場を離れたとしても、その後一定期間で成果を出していれば管理職に登用する制度なども前向きに導入したいものです。

「従業員のための労務管理」という意識が重要

パワハラ・セクハラ防止もすべての企業の課題です。上司の側は「指導」しているつもりでも、部下がそれを「教育」と解釈するとは限りません。例えばプレゼンが苦手な部下に、「君のプレゼンは小学生並みだね」といった抽象的で侮辱的な指導をするのでは、効果がないばかりか、部下に人格攻撃と受け止められて上司への不満のみ

が残ります。具体的な改善策にまで踏み込まない指導のあり方はパワハラとなりやすく、上司は効果的な注意指導の方法を身につけなければならぬのです。

ほかに「有給休暇」や「契約社員・パート・アルバイト」といった非正規社員の問題にもセミナーで触れますが、抱えている悩みは企業ごとに異なるため、自らが「マイナス100」「0」「プラス100」のどのレベルに該当するかをセルフチェックしながら、今後の対策立案に役立てていただきたいと思えます。

皆さんに目標としてもらいたいのは、あくまでも「プラス100」のホワイト企業。紛争の予防対策をするだけの「0」が目標では、従業員も意欲的にはなれません。長期的な取り組みにはなりますが、「プラス100」にすれば会社の競争力が増すのだと考えれば、対策を講じるモチベーションとなるはずはです。

経営層や上司が誠実に従業員に接することで、「会社は自分たちのためにいろいろとやってくれているな」と感じさせることができれば、紛争は自然と防止され、有能な社員が高い意識で働く組織となるでしょう。