

# 人事労務トラブルシューティング！ 連載① 経営者が考える 人事労務リスクマネジメント

全国SRアップ21 理事長・社会保険労務士/岩城 猪一郎

## Introduction

不払い残業代の請求や労働基準監督署への駆け込みなど、従業員は、労使間のトラブルに対して、かつてのような「泣き寝入り」などしないことが多くなってきました。しかし、こうしたトラブルの多くは、労使間の意識のずれ違いから発展しているようです。

## 小さなトラブルが 会社に危機をもたらす

### 小さな会社ほど違法が必要

「残業手当をなるべく抑えたい」「俺が休めないのに、何がある給休暇だ！」

こんな経営者の声をよく耳にします。しかし、企業と従業員がつまらないことで争わず、共存するための「答え」を探すと、会社の繁栄を目指す、共済する。不満が従業員の足を労働基準監督署へ向かわせ、行政指導などを受けてしまったあとでは遅すぎます。

これからの経営者には、自ら荒波に飛び込む勇気と決断が必要で、すぐ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、目標を定め、今はこの段階まで進んでいる、といった企業姿勢が重要なのです。

このような企業の姿勢は、従業員、また労働基準監督官にも好感を持たれるものです。「うちが小さな会社だから」と言う経営者の方もいますが、労働基準法は会社の規模に関わ

りなく適用されてしまいます。違法できていない場合は、重要な経営対策として取り組むことも必要です。逆に、小規模な会社ほど、賃金の決定や従業員の働き方に義理人情が浸透していることが多いため注意が必要です。「会社が従業員に対して、良くしてあげていること」は、最初は感謝されても、そのうちにそれが当たり前になります。その行為と違法できていないことが相殺されているという錯覚に陥る経営者も少なくありません。

しかし、労働契約がまず対等の立場で締結されるという前提を再認識し、労働諸条件の設定と公正な評価を行なうようにしなければなりません。企業が経済活動を行う時、表現は違っても、その「答え」は一つであって欲しいものです。なぜなら、その「答え」の根拠は、企業理念から出てくるものであり、その企業の就業規則から始めた人事・賃金制度から

もとめられることが理想だからです。

ところが、企業の方針がはっきりしない、あるいは企業がルールを守っていないかたりしている、と、管理職によって、その「答え」の意味合いから異なってしまうことがあります。

このような企業は、いずれ労働トラブルの温床と化してしまいう危険性があります。

それだけに、経営者の意識改革はもとより、社内諸制度が実態とマッチしていないことが見受けられた場合には、早急に見直すことが先決です。

### 昔の常識はもう通用しない

「営業が終わったら、会社に帰って来いよ。九時から営業会議をやるぞ！」「仕事ができないくせに何が残業手当だ！こつちは仕事を教えてやっているんだぞ！」

かつては、当然のように会社に呼ばれていたこうした言葉が、

今では労使トラブルの火種となっていない。

「昔は、(だった) などと言いたくなくなる経営幹部や年配社員のお気持ちには分かります。しかし、現在においては、人の考え方が常に変化していることを認識しておくべきでしょう。

従業員が何の疑いもなく組織に順応することが当たり前だった時代はもう終わり、企業が個々の従業員を尊重しつつ、「社会」のあらゆる変化にも対応できる柔軟なスタンスをとらなければならぬ時代になってしまいました。もはや、会社の「常識」が従業員の「常識」ではなくなつたのです。

かつての従業員の仕事への「忠誠心」は、終身雇用・年功主義的な賃金制度に支えられていました。戦後の経済成長期をピークとしながら、こうした賃金制度が続いたのは、企業側のメリットでもある。従業員も「会社に入ってしまったら安心」という生活安定的な制度に安心

していたからです。

「いずれ自分も年をとれば賃金が上がる」と、将来の安定と引き換えに賃金に対する不満を消失させていたのです。

しかし現在、企業は終身雇用的な制度から脱却し、能力・成果主義人事制度へシフト、その過程の中で「人」の処遇に関しても、厳しいうストラクチャリングを進めてきました。

一方、従業員側も「会社は永遠ではない」「転職して、さらにスキルアップしよう」「嫌なことがあったら辞めてしまえばいい」などという風潮が強くなってきました。

欧米のように労使間が完全な契約関係になってしまえば、あまり問題は起きないでしょうが、我が国では日本人の気質なので、自分が、労使共にそれぞれが自分にとって都合の良い部分の過去の「常識」を引きずっているような気がします。

これが、労使間トラブルが発

生する大きな原因なのかもしれない。

「まともに残業手当を払っていないよ」「やることなかやあってられないよ」「やることもやっていないのに有給休暇を請求されると頭に来ますね」などなど、経営者の悩みは尽きませんが、労働基準法には業種・業態の区分はありません。

しかも、労働者の勤務態度などは問題ではないのです。また、昨今は法に規定された正当な権利の主張など、従業員はかつて以上に敏感になっていきます。経営者としては、普段からこうした問題を意識したいものです。

## Profile 岩城 猪一郎

社会保険労務士法人岩城労務管理事務所・代表社員、全国SRアップ21・理事長、労働保険事務組合・中小企業経営労務懇話会・会長、一人親方労災組合・建設業経営労務協会 専務理事、労務理論学会会員明治大学経営学部講師ほか。著書に「中小企業のための経営・税務対策」、「労務管理の実務ポイント」など。