

労使トラブルの際に 経営者がやってはいけない行動

注目トピックス

01 | 労使トラブルの際に経営者が やってはいけない行動

たかの友梨ビューティクリニックの労働問題を取り上げ、経営者がやってはならない行動について解説します。

特集

02 | 幹部育成のための「部下の組み合わせ」

中小企業が少ない人的資源の中で効率的に後継者育成をするためには、幹部候補生にどんな部下を組み合わせるかが重要です。

03 | 公的年金制度の現状と課題について

少子高齢化、労働力人口の減少が進む中、公的年金制度はますます重要な社会的課題となっています。現状の年金制度について改めて概要解説をします。

話題のビジネス書をナメ読み

04 | どんな問題も「チーム」で解決する ANAの口ぐせ (中経出版)

「何かひとつくらいは役立つことが書いてあるかもしれない」という予想とは全く違い、ひとつひとつが、どんな組織にも役立つことばかりが書かれていました。



神田社会保険労務士事務所 より

05 | お問い合わせについて

06 | 近況報告

経営診断ツール

07 | 労使トラブルの種チェックリスト

労使トラブルの際に経営者がやってはいけない行動

たかの友梨ビューティクリニクの労働問題を取り上げ、経営者がやってはならない行動について解説します。

はじめに

全国的に有名なエステグループである「たかの友梨ビューティクリニック」仙台店で、従業員が有給休暇を取得した際に残業代から有給休暇分の給与を減額していたことが明らかになりました。

同社は労働基準監督署の是正勧告を受けたほか、監督署へ違法状態の申告をした従業員に対して高圧的な言動を行ったこともあり、問題が深刻化しています。労使トラブルの際に、経営者がやってはいけない行動は何でしょうか。

たかの友梨氏の場合

たかの友梨氏は、是正勧告を受けたのち、仙台店に勤務する全従業員を集め「潰れるよ、うち。それで困らない?」「あなた会社潰してもいいの?」「職場にいながら会社に矢を向けた」などと2時間以上にわたって問い詰めました（発言内容を労働者が録音していました）。このことにより精神的なショックを受けたとして、労働者側はたかの氏の行為が不当労働行為（労働組合による交渉を拒否したり、不利益に取り扱ったりすること）に当たるとして労働委員会に救済申し立てをしました。

きっかけは「感情的な対立の種」

今回のたかの友梨事件に限らず、労使トラブルが深刻化する場合、大抵はそのトラブルの前に何らかの「感情的な対立の種」があります。

感情的な対立の種の例：

不公平な取扱い、昇進などの処遇に対する嫉妬／行き過ぎた上司の指導（暴言や人格否定など）による精神的ショック／社長と従業員の収入格差に対する劣等感／友人知人の労働環境と比較したときの福利厚生などの格差

例えば「会社の経営が厳しいから給与を一律減額する」という号令をしながら、一方で社長が同時期に高級車を新車で購入していた場合、従業員は経営者の言行不一致に対し不満の感情を高めます。そして不満を抱いた一部の従業員が「会社に一泡吹かせるネタはないか」と考えるようになるというわけです。

この感情的な対立がひとたび**合同労働組合を交えた労使トラブルに発展してしまうと、もはや会社の立場は決して強くない**ことを会社はよく心得ておくべきです。経営者はまず、「**感情的な対立を助長するような言動を自らがしていないか**」を振り返ってみてください。

労使トラブルが起きてしまったとき、経営者がやってはならない行動

いったんトラブルが起きてしまったら、とにかく冷静に対応しなければなりません。相手の言い分には真摯に耳を傾けながら、できないことにはきっぱりと拒否する強さも持つておかなければいけません。

下記の「やってはいけない行動」を参考にしてください。

やってはいけないこと	リスク
労働者の交渉の申し出を拒否、無視する	労働組合法上の「不当労働行為」となり、その後の交渉が不利になる
労働者の言い分をすべて受け入れる	要求が過激化し、経営に大ダメージを与える
感情的になり、大声を出したり高圧的になったりする	不利な言質を取られたり、相手のネガティブキャンペーンのネタにされたりする

幹部育成のための 「部下の組み合わせ」

はじめに

中小企業が社長の営業力や個人能力に頼っている体制のままでは、売上規模の拡大が望めないだけでなく、社長に万が一の事態があったときに事業そのものの継続性が危うくなります。

そのため、幹部スタッフの育成は急務で重大な関心事ですが、社長の思い通りに幹部が育たないという悩みも少なくありません。経営幹部の育成にはどのような注意点があるのでしょうか。

幹部候補生のタイプ

幹部候補生にはいくつかの類型がありますが、典型的なものとして以下の2つが挙げられます。

▼**プレイヤータイプ**: プレイヤーとして優秀だが、部下育成が苦手なタイプ

▼**マネージャータイプ**: 部下育成意欲がありチームビルディングに関心があるが、業績への執着が乏しいタイプ

どちらにも一長一短があり、環境によってはせっかくの能力を発揮できない可能性を持っています。

プレイヤータイプ	マネージャータイプ
個人能力が高い。 気難しく、部下育成が苦手	個人能力はそこそこ。 部下育成に関心が高い
目標達成への意識が高い	目標達成への意識が低い
ストレス耐性が強い	ストレス耐性が弱い

起こりがちな幹部育成のミス

幹部育成の際に陥りがちなミスとして「タイプの違う幹部を同じ方法で育成しようとしてしまう」ことでしょう。プ

中小企業が少ない人的資源の中で効率的に後継者育成をするためには、幹部候補生にどんな部下を組み合わせるかが重要です。

幹部育成の第一歩は 「部下の組み合わせ」から

幹部育成の第一歩は「どんな部下を組み合わせるか」を検討することです。例えば候補生がプレイヤータイプであれば、業績を上げるノウハウは持っているものの、それを部下に説明できません。上司の言うことを注意深く聞き、わかりやすい言葉に置き換えることができる「翻訳家」のような部下を傍らに置き、**部下育成の成功体験を積ませてあげることが重要**でしょう。

同様にマネージャータイプは「感情的なつながりを重視」し「客観的現状分析が苦手」な人が多いので、コミュニケーションが苦手だが能力のある「一匹狼」や、数値分析が得意な「分析家」との相性がよいでしょう。

<相性がよい部下>

プレイヤータイプ	マネージャータイプ
「翻訳家」 …上司のノウハウを翻訳し共有できる	「一匹狼」 …能力はあるがコミュニケーションが苦手
「実務家」 …従順にスタープレイヤーをサポートするのが得意	「分析家」 …客観的な分析が得意

経営幹部としていきなり高いパフォーマンスを発揮することは稀です。むしろ幹部候補生となった初期の段階で「いかに幹部としての小さな成功体験を積ませるか」という視点が有効です。そしてチームとしての成果を注意深く見守り、承認欲求を満たしながら励ましてあげることで幹部としての意識の向上を図りましょう。

公的年金制度の 現状と課題について

少子高齢化が進む中、公的年金制度はますます重要な社会的課題となっています。現状の年金制度について改めて概要解説をします。

はじめに

税と社会保障の一体改革の一環として、平成26年4月に消費税率の引き上げが行われました。

消費税納税負担の大きい業種の場合、この増税が経営に与えるインパクトは少なくありません。なぜ社会保障改革が必要であるかを公的年金制度の現状から解説します。

公的年金の規模

公的年金制度の加入者は現在約6,736万人で、加入者から毎年34.3兆円の保険料を徴収しています。

一方で年金の受給権者は3,942万人、年間約53.9兆円が年金給付に充てられています。給付費用の足りない分は以下から補填されているのが現状です。

① 国庫負担（税金が財源） ② 年金積立金

日本のGDPが約500兆円ですから、年金給付額はGDPの10%を超え、日本経済において大きな割合を占めています。

しなければならない対策

今後「加入者が減り」「年金受給者が増える」見通しですから、今までの給付水準を維持しようと思うと次のことをしなければなりません。

- ① 国庫負担（税負担）を増やす
- ② 積立金を取り崩す
- ③ 保険料を上げる

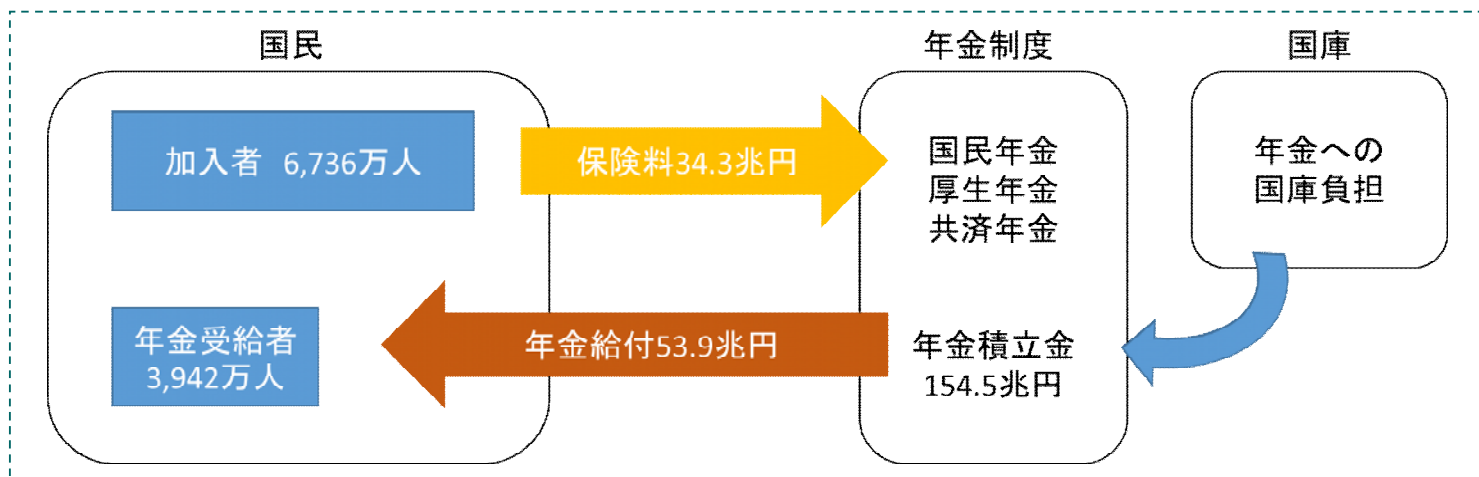
このうち①のために消費税率のアップが行われました。政府は消費税率の上昇分の税収は全て年金制度をはじめとした社会保障費に充てるとしています。その他、③については平成16年以降「上限を固定した上で保険料率の段階的引き上げ」を行っています。この引き上げは平成29年まで毎年続けられます。

また、平成16年には上記①～③に加えて財源の範囲内で年金給付費を抑える仕組み（マクロ経済スライド）も導入されています。つまり、公的年金制度を維持するための対策を同時進行で行っている状態です。

鍵は日本の経済成長

これから高齢化がますます進むことは明らかで、労働力人口も増加に転ずる見通しは厳しいとなると、年金制度の維持のためには何より日本の経済成長が鍵になります。日本が経済的に成長し、**税収と保険料収入、さらには積立金の運用益が増えることがなければ、どんどん財政状態は厳しくなるだろう**ことがわかります。

年金制度の状況については今後も注目していく必要があるでしょう。



どんな問題も「チーム」で 解決する ANA の口ぐせ

(ANA ビジネスソリューション)

単行本：223 ページ

出版：中経出版

価格：1,400 円（税抜）

はじめに

日々の仕事の中で、「あれっ？大丈夫かな？」と思っても、「まあ、きっと大丈夫なんだろう」「相談を受けていないから大丈夫なんだろう」ということで、聞かないまま過ぎ、それが後でトラブルとなることがあると思います。

あれっ、大丈夫？

本書に書かれているように、「あれっ、大丈夫？」をポジティブな意味で捉え、相手に「もう一步」踏み込み「もうひと言」を加えることを、一人ひとりが実践すれば「チーム」でコミュニケーションを活発にとり合う風土ができあがります。

職場では「こうしたほうが効率的なんじゃないかな」などと気づくことがあったとき、「まあいいか」と黙っておくのと、相手や担当者に「言っておいたほうがいい」と伝えるのと2通りありますが、ANA の社員には、この「まあ、いいか」の発想が無いと記されています。

ANA の「おせっかい文化」

どんな小さなことでも、気づいたことを「放置」せず、できるだけ「その瞬間」に伝える。気づいたことがあれば、すぐに伝える。これが ANA の「おせっかい文化」であり、自分自身のことだけに注意を払うのではなく、仕事を一緒にする仲間のことにも注意を払い、気づいたことがあれば口に出して言うというルールです。そうすることで、運航の安全性やお客様へのサービスの質をより高めることができます。チーム全体としての力を高めることができ、結果的に個人の成果にもつながります。

ANA のような会社でこそ、こういうなかなかできそうでできない、人と人のつながるチーム力があってこそ、絶対的に守られるべき「安全」が維持できるのでしょう。

マジックフレーズ

人事マナー研修といえば、JAL のマナー研修が良く知られていますが、内容的には同じもので、異業界でも習得すべきコミュニケーションマナーが本書で紹介されています。

それは、会話にプラスすることで、お客様にやわらかく伝わる表現、「マジックフレーズ」を使うものです。例えば「恐れ入りますが」「お手数をおかけいたしますが」などで、ANA ではこのマジックフレーズを仲間同士でも使います。たとえば、話しかける際には「〇〇さん、いま話をしてもいいですか」「お忙しいところ申し訳ありません」とします。また、仲間同士でも伝えづらいことは「〇〇してください」ではなく「〇〇したほうがもっとよくなるよ」と言い方を変えることで、気持ちのよいコミュニケーションが取れるでしょう。

セルフインスペクション

ANA では作業担当者本人が確認作業も行う「セルフインスペクション」という原則をとっています。ダブルチェックでもトリプルチェックでもなく、セルフチェックです。この理由はシンプルで本人だけで行う方が、「自分の仕事」という自覚が高まり、結果としてチェックの精度が高まるといいます。

確かに理想はそうですが、トリプルチェックをセルフチェックに切り替える勇気はなかなか持てないものですね。チェック担当が複数いることで、それを安心としてチェックの精度が悪くなり、もれやミスが発生してしまう、「人を信じて任せる」思想と本書ではまとめています。

ここに紹介したこと以外にも、もっと紹介したいことがぎっしり詰まっています。もう一度じっくり読み直し、また、1年後、2年後にも自分や自分のチームの仕事の仕方を見直しつつ、読み返したい本だと感じました。

当事務所からの お知らせ

労務管理や助成金などのご相談がございましたら、お気軽に当事務所までお問い合わせください。

当事務所へのお問い合わせについて

今月の事務所だよりはいかがでしたか？

来月も充実した内容でお届けしていきますので、よろしくお願いいたします。

なお、今回の内容に関して、ご不明点やご依頼などございましたら、お気軽にお問い合わせください。

神田社会保険労務士事務所	
代表	特定社会保険労務士 神田 眞弓
所在地	〒274-0816 千葉県船橋市芝山 1-31-7 A-105
営業時間	平日 9:00-18:00
電話	047-496-0600
FAX	047-496-0601
メール	info@kandasr.com

代表よりあいさつ

今年も残すところあと3ヶ月となりました。年末は何かと気ぜわしく、慌ただしい日が続きます。

さて、今月号は、「労務トラブルの際に経営者がやってはいけない行動」についての話題でした。最近では法律の知識（労働法）に長けた労働者も増え、法的根拠をもとに、様々なトラブルに発展するケースも少なくありません。そんな時、使用者はそんなことは関係ない、知らないではすまされません。もともと使用者と労働者の力関係は、経済的な力を持つ使用者の方が圧倒的に強いものです。弱者である労働者を守るために労働法が整備されているのです。従いまして、一度トラブルに発展し、その内容が公になった場合、司法は労働者サイドに有利な判断を下す場合がほとんどです。使用者としては日頃より、トラブルに発展しそうな項目を整理・改善し、就業規則の見直しや改定を行うなど、紛争防止に努める必要があります。なぜならば、争いになった場合に費やす労力と時間は、本来業務をもストップさせてしまうほど、辟易とさせるものだからです。仕事柄、いわゆるブラック企業といわれる会社の情報も入ってきますが、使用者は、労働者の労働力を利用し、利益を上げているのだということを忘れてはならないと思います。

平成26年10月1日 特定社会保険労務士 神田 眞弓

労使トラブルの種チェックリスト

自社に労使トラブルの種が潜んでいないか確認してみましょう。FAX かメールでお送りいただければ、具体的なフィードバックをいたします。

チェック項目

No	チェック項目	YES	NO
1	同時期に入社した従業員の中で昇進に著しく差がみられる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	従業員の賃金が地域平均と比較しても低い	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	サービス残業が常態化している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	コミュニケーションが取れている従業員と、苦手な従業員がいる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	有給休暇を取りにくい空気がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	役員レベルと現業スタッフとの所得格差が他社と比べて大きい	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	声を荒げて指導をしてしまうことがある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	部署間のコミュニケーション頻度が低く、対立構造が見られる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	従業員の嫉妬を買いかねない派手な金銭感覚が上層部に見られる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	従業員から意見や改善提案を言い出しにくい雰囲気がある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FAX のご返送は 047-496-0601 まで

貴社名		ご担当者名	
ご住所		E-mail	
TEL		ご要望を お書きください	
FAX			