労働紛争を未然に防ぐ企業づくりを

野口大

多士済済
セミナー講師紹介

労働審判・訴訟、労働組合対策など、主に経営者側の立場で人事労務問題に取り組んでいる野口大氏。「労働紛争が起きてからではなく、起きる前に手を打つべき」と説く氏に、トラブルを予防するためのポイントをうかがった。

人事労務を専門とする経営者側弁護士は少数派

私は弁護士として、もっぱら経営者側の立場で労使間トラブルを担当しています。そもそも人事労務を専門とする弁護士の数は少なく、経営者側に立つ弁護士となると、さらに少数派というのが現実です。

多くの弁護士が人事労務を避けたがる理由は二つあります。一つは、非常に専門性の高い分野であること。もう一つは、労使間トラブルは感情や心理が複雑に絡む問題なので、強硬一辺倒で法律を振り回すだけでは処理が難しいことです。今後の労使関係を良好に保つような配慮も必要であり、従業員や組合からの信頼も得なければならない。紛争案件として戦いながら、こうした心遣いも不可欠なので非常に難しい分野なのです。

近年は、心の問題に起因するトラブルが増え、従業員の鬱病の相談が多くあります。またそのほかに、業務の能率が著しく低い、いわゆるローパフォーマーに関する相談も急増しています。

問題社員なんて即解雇すればよいと考える経営者もいますが、そんな認識ではいずれ大変な労使紛争に発展します。まず当該社員の問題点をきちんと特定し、それを改善させる努力を行うことが先決です。こうした事案では、私自身が従業員と面談したり、指導書を出したりして改善プロセスをコントロールします。あたかも企業の人事部が行うような業務なので、「そんなことまでやるんですね」と驚かれることもよくあります。

人的資源が企業の業績を左右する

私が人事労務の分野に興味を持ったのは、最初に就職した法律事務所が経営者側の労働問題を多く扱っていたということもありますが、アメリカのロースクールに留学した際、HRM（ヒューマン・リソース・マネジメント）を学んだことも影響しています。

「ヒト・モノ・カネ」とよくいいますが、同じ業界で同じような規模の資金力と設備をもって経営していても、成功する会社と失敗する会社がある。それを左右するのは人的資源なのです。HRMの考え方としては当たり前なのですが、そのことは私の弁護士としての経験と相まって非常に印象に残りました。実際、業績が好調だったにもかかわらず唐突に賃下げをしたことが原因で、従業員から一斉に反発され、数カ月で倒産の寸前までいったという企業の例があります。また逆に、経営者が従業員への接し方を少し改善しただけで、業績が好転した例もあるのです。

企業組織にとって従業員のモチベーションを高めることは重要です。私は経営者側の弁護士として、個々の労使紛争を解決するだけでは不十分である、法律的な対策を講じ、かつ従業員のモチベーションを高める施策も実施する、その両輪によって紛争を事前に予防することが重要であると考えています。

法律順守だけでは不十分誠実な対応が重要

私が経営者向けのセミナーでいつも強調するのは、「法律さえ守ればよい」という考えは誤りだということです。コンプライアンスとは、企業が誠実かどうかが大切で、合法か否かの側面のみで考えるものではありません。

このことは対従業員にも当てはまります。企業としては労使紛争が発生しないように法律的に防御しておくことも重要ですが、誠実に従業員に接し、「うちの会社は自分たちのためにいろいろやってくれているな」と思われることも重要なのです。

人事労務面で企業を強くすることも可能です。「ライバル会社には優秀なのに育児との両立で不満を持つ女性管理職が多い。彼女たちをスカウトすればよい人材を簡単に集められる」という採用戦略の例があります。他社が育児をあまり支援していないのであれば、我が社は育児を積極的に支援すればよい。「時間単位年休」の導入という手もある。そうすれば優秀な人材を集めやすいわけです。

時間単位年休というのは、年次有給休暇を時間単位でとる制度ですが、義務ではないため、大半の企業は面倒がってなかなか採用しません。しかし、共働きの社員などにはかなりのニーズがあるはずですから、可能なら部署単位でも導入を検討するべきです。法律的に義務ではありませんが、そのような配慮を行うことこそが、会社に誠意があると従業員に感じさせるのです。

企業を強くするのは、何より社員一人ひとりのやる気です。そのモチベーションを高めるための努力と工夫なくして、会社の成長はありません。

労使間の信頼関係は紛争の最大の予防薬

経営者は従業員に誠実に接するべきだと私が主張するのは、それがトラブルを未然に防ぐ最善の策だからです。

「名ばかり」管理職が残業代の支払いを請求する事案も増えています。このような訴訟を起こす人は、職務上の権限が与えられず、残業代なしで長時間労働を強いられているという事実以上に、そのことに対して何ら対応をしてくれない会社の姿勢に、大きな不満を抱いています。上司や組織への不信感を抑えられれば、訴訟にまで発展するケースはかなり減るものと思われます。

管理職がメンタルヘルスに関心を払っておくといったことも、紛争を未然に防ぐ手立ての一つです。例えば、鬱病の社員が「がんばって出社しろ」と発破をかけられて自殺した事件がありました。もし上司に、鬱病に関する正しい知識があれば、そのような悲劇は起きなかったでしょう。

私が扱う案件の半分程度は、裁判事案や激しい団体交渉などの本格的な紛争案件です。1年にも2年にもわたる紛争を経験して、「やはり労使紛争は労使双方にとって利益がない」と悟る経営者が大勢います。それなら最初から予防に力を入れておくべきなのです。

企業の弁護士への相談は概して遅きに失します。紛争の事後処理だけではなく、紛争予防のサポートをするのも弁護士の仕事。ことに労使間トラブルは時間が経過するほどこじれやすいものです。予防のノウハウを熟知している我々のような弁護士をもっと活用してほしいと思います。

取材・文／今野靖人　写真／伊藤善規

INFORMATION

野口先生の人事セミナーを
下記のとおり開催いたします。

関西

- **〈精神疾患〉で休職・復職する従業員に関する法的実務【夜間】**
  対象　人事担当者
  日時　2010年11月25日（木）
  18:00 ～ 20:30
- **一人の幹部の過ちで会社が潰れることもある！経営幹部・管理職に必要な法律知識**
  わかりにくい法律事例を中心に具体的に解説
  対象　経営幹部、部門長、中堅社員の方々
  日時　2010年12月 3日（金）
  10:00 ～ 16:45

お問い合わせ先

セミナーに関するご質問・ご意見・
資料請求などは、下記までお問い合わせください。

関東　SMBCコンサルティング 教育事業部
TEL　0120-398-821
FAX　0120-046-365

関西　SMBCコンサルティング 関西教育事業部
TEL　0120-854-380
FAX　0120-854-370

profile

野口 大
天野法律事務所 弁護士

【のぐち・だい】1968年大阪府生まれ。京都大学法学部卒業。90年司法試験合格。93年弁護士登録。2001年ニューヨーク州コーネル大学ロースクールに入学し、労働法およびヒューマン・リソース・マネジメント（人事労務管理理論）を履修。02年同スクール修了（法学修士）し、ニューヨーク州司法試験合格。03年ニューヨーク州弁護士登録。08、09年には大阪弁護士会労働問題特別委員会副委員長を務めた。

SMBCコンサルティングのセミナー検索は、ウェブサイトにて　SMBCセミナー　ウェフ検索