

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。



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。分かりやすく適切な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。

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「マイナスイロ」、「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。

「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

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。

労務管理に秀でた企業を目指すには、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。ここでは、目に見える紛争の種類だけではなく、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のです。

「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必要があります。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乗せするくらい

の思い切りがあって、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も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

パワハララスメントの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、効果がなければか、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りません。

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、自社が「マイナスイロ」「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っています。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ですよ。

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。