



〔発行元〕株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

# 現場マネジメントが伝えるべきは「仕事の仕方」

－ 現場マネジメントには「解雇規制の見直し」の主動的な受け止めが必要 －



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

「働き方改革関連法」が成立したことで次の焦点は、雇用制度のあり様をめぐる議論が「解雇規制の見直し」にシフトしはじめることになる。現場マネジメントは「解雇規制の見直し」（金銭解決ルール）の流れを主動的に受け止め、改めて職場ガバナンスを強化していく機会であると捉える必要がある。

「解雇規制の見直し」（金銭解決ルール）の制度化に向けては、今後その賛否を含めて喧しく論壇を賑やかにすることになるだろう。そこで現場マネジメントは従業員との間で改めて「仕事とは何か」「働くとは何か」を恐れることなく論議していく必要がある。

## 「働き方改革」の次に来る 「解雇規制」の見直し

企業の人事・労務マネジメントにとって「働き方改革関連法」の成立により、“個別企業にとって法律の施行に合わせて具体的な対処策をいかに行うべきか”に目が向かうのは致し方ないことだ。しかし、今日の労働法制の流れを単純に法改正に伴う対処として矮小的に捉えてはならない。これは人事・労務マネジメントに限らず現場マネジメントを司る立場でも同様である。今日の労働法制の変化を日本の雇用制度ないしシステムが大きく変容するという枠組みで捉える必要がある。

つまり、「働き方改革関連法」の成立は、長く「三種の神器」として日本の雇用の特長とされてきた「年功序列賃金」や「終身雇用」の終焉を法制面から後押しすることになったということだ。蛇足かつ皮肉ながら三つ目の「神器」である「企業内組合」が、とっ

くの昔に機能不全状態に陥っていることは間違いないところだ。

「働き方改革関連法」が成立したことで次の焦点は、雇用制度のあり様をめぐる議論が「解雇規制の見直し」にシフトしはじめることになる。恐らくこれまでの「解雇規制」の見直しに向けた制度設計が早晩日程に上ってくることだけは確かだ。既に「働き方改革関連法」の成立を目前にした2018年6月15日に閣議決定された『未来投資戦略2018—「Society 5.0」「データ駆動型社会」への変革—』では、「解雇無効時の金銭救済制度の検討」が明記されている。

書かれている内容は、「解雇無効時の金銭救済制度について、可能な限り速やかに、法技術的な論点についての専門的な検討を行い、その結果も踏まえて、労働政策審議会の最終的な結論を得て、所要の制度的措置を講ずる」と僅か数行に過ぎない。しかし、明確に政府が「解雇問題を金銭的に解決する」という制度設計の方向性を打ち出したということだ。

## 今でも解雇は実質的に 金銭で解決されている

今後、着々と解雇問題を金銭で解決できるようにするという「金銭解決ルール」の導入準備が進んでいくことだけは確かだ。「金銭解決ルール」の制度化が明確になることで、一時期、世界に冠たると呼ばれた日本の雇用制度は、最終的に「日本型」という形容詞が取れることになるだろう。もっとも、この従来の雇用制度とて今となっては、1955年から1970年代初頭にかけての高度経済成長期に形成されたある種の幻影であり、日本の伝統などといえるとは思えないのだが。

ともあれ、「解雇の金銭解決」に対しては、即座に“企業は金さえ払えば従業員をいつでもクビに出来る解雇制度だ!”という批判が湧いてくることだろう。この種の批判の心底には“企業組織のメンバーである以上は定年まで勤められるのが当然だ”という終身

雇用的な評論意識から抜け出せないという面もある。

一方で今日の現実的な解雇をめぐる労働訴訟の現場で発生しているのは、金銭補償を命じる内容が圧倒的に多いことだけは確かだ。この点から見ても実質的に今現在も解雇をめぐる「金銭解決」がメインであるといっても過言ではない。解雇が無効とされ職場復帰の判決がなされても、裁判所は企業に金銭支払いを命じたうえで、ほとんどが職場復帰することなく事後的に労働契約を解消している。従って、現実に即した形で「解雇ルール」を明確に制度化するという文脈は成立することになる。

## 主動的な「解雇規制の見直し」の受け止め

あえて誤解を恐れず乱暴に言えば、これまで日本企業の多くが「解雇権濫用法理」に四苦八苦ししてきた。もちろん、企業が従業員の雇用に責任を持たなければならないことについて論を待たない。また、無為無策を繰り返す経営や今日的なコンプライアンス意識の欠如した経営など論外である。

しかし、企業の栄枯盛衰は常であり順風満帆に「永遠の今」がつづくわけでもない。企業経営においては状況に応じたマネジメント課題として、事業転換や人的資源の適切な入れ替え再配置が不可欠である。さらに、直截的な表現を用いれば他の従業員の成長の足かせとなっている不良人材も存在している。企業が存続する条件である利益に全く貢献しない従業員が存在していることも事実だ。

こうした人材の存在は現場マネジメントが一番よく承知しているはずである。自らの業務に自信とプライドを持っている現場の一般従業員の方が、敏感にこうした人材の存在を疎ましく感じるものだ。ここに立ちはだかつてきたのが、「使用者の解雇権の行使も、それが客観的に合理的な理由を欠き社会通念上相当として是認することができない場合には、権利の濫用として無効になると解するのが相当である」（最高裁判例）という「解雇権濫用法理」だ。

この法理は労働契約法16条「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする。」によって法規定もされてきた。また、「整理解雇」においても「人員整理の必要性」「解雇回避努力義務の履行」「被解雇者選定の合理性」「解雇手続の妥当性」という「整理解雇の四要件」が適用されハードルが高い。何よりも「社会通念上相当」という言葉ほど曖昧なものはない。

そもそも個別企業の経営課題や経営権に対して「社会通念上相当」という抽象的な概念が必ずしも合致するとは限らない。このため現場マネジメントの側に人事・労務マネジメントの実践を嫌悪する意識が生まれたことも事実だ。本来人事・労務マネジメントと現場マネジメントは乖離したものではなく一体のものである。

企業が行う人事・労務マネジメントは、入口（採用）から育成・教育・訓練を経て、配属に至り、各工程での評価が繰り返されるものだ。そして最終的には出口（退職・転職・雇用調整）も想定しなければならない。このプロセスのあらゆる局面で現場マネジメントが直接的に関係してくるわけだ。

従って、現場マネジメントとは人事・労務マネジメントを包含するものであるといっても過言ではない。結果として「解雇権濫用法理」の存在は現場マネジメントに携わる者に“面倒な労務には関わりたくない”という役割意識を醸し出せることになってきた。この現実を踏まえ、現場マネジメントは「解雇規制の見直し」（金銭解決ルール）の流れを主動的に受け止め、改めて職場ガバナンスを強化していく機会であると捉える必要がある。

## 改めて問われるのは現場マネジメントの存在意義

現場マネジメントが誤解してはならないことがある。それは「解雇規制の見直し」（金銭解決ルール）が“従業員の人生に対して生殺与奪を握る”ということではないということだ。現場マネジメントは、あくまでも“組織内

における役割機能として従業員を判断する”ということだ。従って、“従業員を好き勝手に評価する”ことでもなく、従業員の評価に際して決して好き嫌いをはじめとする「情意」を持ち込んではならないということでもある。

整理解雇も同様に企業の中長期的な方向において、すべての従業員の役割を十分に機能させることができるか否かの判断が先行されなければならない。

現場マネジメントは「解雇権濫用法理」の存在により、ともすると「どうせ辞めさせることは難しいのだから…しばらくほったらかしにしておこう」という心理が蔓延し、組織を構成する一人ひとりの役割機能をシビアに問うことを怠ってきた。あるいは逆の作用として思慮のない無意味なハラスメントを助長させることにもなってきた。

この結果、従業員の評価に対して深く関わる責任が希薄化し、無意識に評価実践を曖昧化させてきた。「解雇規制の見直し」を主動的に捉えるということは、現場マネジメントに対して従業員一人ひとりの組織内における役割機能の明確化が要求されるということでもある。

つまり、現場マネジメントがガバナンス機能の強化に向けて、評価実践を精緻に展開していかなければならないということだ。ただし、これは現場マネジメントによる従業員への短絡的な圧力行使を意味するものではない。あくまでも従業員一人ひとりの成長に対して、現場マネジメントが責任を持つという覚悟が問われることでもある。従業員の現状をつぶさに観察して改善点や強化すべき点を明確にフィードバックすることができない現場マネジメントは、正にその存在意義が問われ始めるということでもある。

## 自分自身の価値基準を明確にする

現場マネジメントが「解雇規制の見直し」を主動的に捉えるための前提は、“仮にある一人の従業員が当該の組織で役割機能を十分に果たせないとしても、他の全ての組織において役割機能が果たせないわけではない”という姿勢を貫くということだ。もちろん、こ

れからの時代の企業人に求められるのは、若手古参を問わずあくまでも自らの「仕事の進め方」に自信を持つことであり、「就社」ではなく「就職」という、「仕事ぶり」を基準にする意識の確立だ。とりわけ、企業人として一定の経験を持つ者にとっては、ますます「どこでも通用する能力」（どの企業組織においても雇用される能力）を保持していなければならない。しかもこの能力は万古不易ではない。必要とされる職務要件の内容は、時代変化や状況変化によって刻々と変化する。

反対にこうした能力を保持しているならば、「意にそぐわない仕事」や「自らの役割を發揮できない仕事」に唯々諾々と就いていることが“自分の人生にとって非生産的である”と認識できるようになることにもつながる。残念ながらこれまでの「解雇権濫用法理」は一見すると企業に対して解雇を規制していたように見えながら、実のところ個人から自らの仕事に対する“自分自身の価値基準”を曖昧化させることにもなっていた。

さらにいうならば、一人ひとりから“仕事をするものの意味づけ”を奪い、現状維持バイアスに固執することにもつながった。この結果、特に若者に対して“企業で職に就いたならば安泰である。従って、少しでも将来安泰な企業のメンバーにならなければ”と視野狭窄のような思いを抱かせてきた。

こうした思いは、「自分は何のため

に働くのか」という問いかけとは全く無縁である。「働く」とは、もちろん自分自身の「生活のため」が前提となる。自らの生活安定と家族のための行為が批判される必要はない。

ことさらに「世のため、ひとのために働くべきだ」などと、無理をして考える必要はない。ただし、自分の今の「働き」が世の中にどのような影響を与えるのか、という役割について常に意識していなければ、「仕事の進め方」に対して自問自答も発生しないし、自助努力の意欲も生まれえない。当然のことながら自らの仕事に対するプライドを持つこともできなくなる。

## 仕事への「プライド」に徹底してこだわる

「解雇規制の見直し」（金銭解決ルール）の制度化に向けては、今後その賛否を含めて喧しく論壇を賑やかにすることになるだろう。そこで現場マネジメントは従業員との間で改めて「仕事とは何か」「働くとは何か」を恐れることなく論議していく必要がある。

人間はそれぞれ自分なりの目標を持って生きているものだ。自分や家族の5年後、10年後の生活をイメージする場合もあるだろうし、仕事上での到達目標である場合もある。この目標があるからひとは達成に向け努力し続けることができる。この目標に向かって自分

自身がどのような努力をしていくかが問われている。

当然のことながら仕事は誰のためにするのかということも思考することが大切になってくる。もちろん、仕事は誰のためでもなく自分自身のためにやるものだ。いまの仕事を通して社会に貢献していると感じる者もいれば、顧客から信頼を集めていることに喜びを感じる者もいる。乱暴ないい方だが、いま、自分が行っている仕事を通して自分が成長していく喜びを感じないのであれば、そんな仕事はやる必要がない。

要は、仕事を通して自分なりにしっかりとした、そして裏づけのある「自信」を持つことだ。同時に他人も認めてくれる「何か」を確立していくことだ。さらにいえば、自分なりにしっかりとした「価値観や基準」を確立することが必要だ。さもなければ自分が行っている仕事に対して「プライド」を持って臨むことなどできない。そのうえで自分に課せられている役割機能について自分自身で深く考え、それぞれの局面で最適な行動や状況対応を展開することだ。

この仕事への「プライド」があれば、社会的、社内的地位に拘束されることもなく、現在所属している企業組織における自らの役割機能を客観視することができる。そして何よりも自分よりも弱い立場に対しての寛容さを發揮することもできる。

## 『Act』（アクト）

**社内での新入社員、若手社員研修用テキストとしてご好評を頂いています。是非ご活用ください。**

これまでの働き方、仕事の仕方、ものの見方を検証し「仕事の進め方」の指針となる社員育成のための冊子シリーズ『Act』（アクト）。

■ 「vol.1」「vol.2」「vol.3」発売中

- vol. 1 「常に忘れてはならない仕事の進め方」
- vol. 2 「反復して身につける会社での仕事常識」
- vol. 3 「“学びの姿勢”を貪欲に貫く」

[お申込先]⇒<http://www.n-fahne.jp/booklet.html>



## 社内研修・コンサルティングのご提案

「最近、“困った人”を何とかしたい…」との相談事が多くなってきています。そこで、個別ヒアリングを基にして、自社の“困った人”の矯正に向け、教育指導などの面で企業が施す必要がある課題を見極め、さらには“困った人”への具体的な対処計画の策定などのご支援をします。

[連絡先]株式会社ノイエ・ファーネ TEL.03-5297-1866 n-f@n-fahne.jp