

Back Number
2017-2018

《千年企業研究会》

次世代の経営者育成講座

- 第58回 2017年 1月
- 第59回 2017年 2月
- 第60回 2017年 3月
- 第61回 2017年 4月
- 第62回 2017年 5月
- 第63回 2017年 6月
- 第64回 2017年 7月
- 第65回 2017年 9月
- 第66回 2017年10月
- 第67回 2017年11月
- 第68回 2017年12月
- 第69回 2018年 1月
- 第70回 2018年 2月
- 第71回 2018年 3月
- 第72回 2018年 4月
- 第73回 2018年 5月
- 第74回 2018年 6月
- 第75回 2018年 7月
- 第76回 2018年 9月
- 第77回 2018年10月
- 第78回 2018年11月
- 第79回 2018年12月

労働基準法の 6 大総則について

社長の主な目標、役割というものは（１）適正利益の確保、（２）社員を大切にする（最低基準として労基法を守る）ことではないかと考えております。その中で、とりわけ重要な（２）に関して、労基法を守るという観点で、目指すべき理念である 6 大総則について、説明したいと思います。

■労働基準法の 6 大総則について

（１）最低基準である

社員が守るべき労働条件は、労働契約（個別に契約する）、就業規則（労働協約）等があり、また、大企業では労働組合があり、経営者と組合にて労使間協議が実施されて、労働条件が定められますが、いずれも労基法を下回る規則を制定することはできません。また、経営者として留意すべき点として例えば、労働基準法の中では、休日に関して週 1 回休日を取らせる、または 1 か月 4 回休日を確保する事になっておりますが、意外と守られてないケースがあります。そのため、本当に基準を守っているか？経営者としてチェックしているか？などがポイントになってきており、仮に守られていない事実が発覚した場合は、経営者責任が重点的に問い詰められる状況となっております。

残業に関しては 36 協定に基づき、労使で決めており、更に特別な場合には時間を延長できるようになってきた為、実質は青天井だったものの、今は労基署の指導により、基準として 100 時間（今は 80 時間）を超えられないように行政指導が行われています。かつては休みもなく働くことが美德とされていた中で、現在は各自で時間管理の自覚を持ち、バランスを取って働くことが求められております。

（２）労働条件を決定する場合

経営者はまず、使用者と労働者（労働組合の代表者）が対等の立場であることを認識すべきです。日本の場合、慣例的に対等と言いつぎるため、労働者が強すぎる立場となっているケースも散見されます。

（３）差別待遇の禁止

労働組合員と非労働組合員等での差別は当然禁止されています。

（４）強制労働の禁止

脅迫して働かせる（暴力：言葉の暴力 人を追い詰める）ことは禁止されています。経営者は物理的な面はもとより精神的な面についても留意すべきです。

（５）中間搾取の禁止

現在では、このようなことは考えられないと思いがちですが、社内預金の拘束なども該当するので気をつけてください。

(6) 公民権の行使

裁判員に選ばれた場合の休暇取得等は社員として当然の権利と言えます。

■労組法の理念

- (1) 結成の保証 (圧力をかけて結成させないのは処罰される)
- (2) 労働三権 (団結権、団結交渉権、ストライキ権) は当然、認められている (憲法 28 条により保障されている)
- (3) 労働争議に関して刑事上、民事上の責任は免責
- (4) 経営者に対して 不当労働行為の禁止
 - 1. 不当解雇 組合に入るのなら辞めさせるなど
 - 2. 不利益扱い
 - 3. 黄犬契約 組合に入るのなら採用しないとの契約
 - 4. 団体交渉の拒否
 - 5. 組合への金銭支援の禁止

2017 年 1 月 開催

第 59 回 2017 年 2 月

労働組合との関係性について

■経営者と労働組合との関係性について

再三のご案内ですが、本講義は労働法の細かい知識ではなく、私の経験に照らして社会常識としてお伝えするものです。社長は社会常識の備わった人がやるべきと私は考えておりますので、その点を踏まえた上でお聞き頂きたいと思います。前回から引き続いて、労働組合について取り上げたいと思います。労働組合はその付き合い方で会社の将来さえも変わってしまいます。とある企業の社長は就任直後から、労働組合の委員長との調整に苦慮し、労組の賛成が得られないと経営がままならず、そのことから従業員との信頼関係が重要だという事を痛感したそうです。労組との関係で企業の方向性さえ変わった事例さえあります。強い権力を持つ労働組合は人事や経営判断にも介入するケースもあるのです。労組の位置付けの参考にして頂ければと思います。

■黄犬契約、ユニオン・ショップ制度について

不当労働行為として黄犬契約があります。これは労組に加入するなら採用しない、というもので、現在は見かけませんが、知識として頭に入れて頂きたいと思います。また、労組に関係する制度として下記の 3 つがあります。

ユニオン・ショップ：採用時、労組への加入が義務付けられる

オープン・ショップ：採用時、労組への加入は本人の自由となる

クローズド・ショップ：特定の労働組合員のみを採用する

最後のクローズド・ショップは 18 世紀半ばのイギリスで多く導入された制度で、日本ではあまり見られません。

■ナショナルセンターについて

労働組合のナショナルセンター（上部団体、中央組織）として日本労働組合総連合会があります。元は総評、同盟などの団体が合併したもので、約 700 万人の会員が在籍しています。今回は経営者側のナショナルセンターである経団連について取り上げたいと思います。

2017 年 2 月 開催

第 60 回 2017 年 3 月

経営者に求められる能力について

■講義を始めるにあたって

本日は新たに参加された方もいらっしゃいますので、もう一度この千年企業研究会の意義についてお伝えしたいと思います。本講義は関連会社の社長となり得る人材の育成を目的として、名誉会長から開講する様に仰せつかりました。「企業は人財である」という名誉会長のお考えから、5年、10年先を見据えて開講した勉強会です。社長になるために何を学ぶべきか、私も心を新たにしてお伝えしたいと思います。

本講義は「会社法」、「会計学」、「労働法」、「法人税法」を中心に取り上げるものですが、これらを勉強すれば社長になれるかと言いますと、そう簡単なものではありません。では、これらを知らなくても良いかと言いますと、それも違います。経営者としてより適切な判断をするために、これらの知識をベースに経営に当ることが重要と言えます。会社法は上場企業であれば特に重要であり、会計学は企業規模に関係なくベースとなります。現在、取り上げている労働法については細かい法律の話ではなく、法そのものの狙いや目的、また「人を大切にできる精神」を一番にお伝えしたいと考えています。

■経営者に求められる能力について

本日は識者が考える「経営者に求められる能力」についてお伝えしたいと思います。

(1) 経営はセンスだ

こちらは某国立大学教授の言葉で「経営はセンスだ。学んでも仕様がな」と言われてしまうと学生はがっかりするそうですが、学んだからと言って経営者になれるものではないというのは一理あるかと思えます。日本の大企業の経営者にも、大学を卒業していない方も数多くいますし、大学で学んでいなくとも、優良企業を築き上げています。経営者の役割の一つとして、意思決定をすることが挙げられます。会社にとって重要な選択を勢いとするのではなく、知識、経験では割り切れないもので判断していく、まさにセンスが求められると言えるかと思えます。

(2) 経営は時代認識だ

続いてはとある評論家の言葉で「経営には政治経済の動向を中心とした時代認識が肝要である」としています。これは即ち、歴史認識とも言えます。今日を見極めるためには過去の流れから判断することとなります。過去と現在から未来を判断し、意思決定の一助とする能力です。周辺環境の状況から「今後どうあるべきか」の判断をするということです。

(3) 経営は倫理だ

当社の名誉会長は「経営とは倫理である」としています。会社経営がつまづく原因は資金繰りの悪化、労務問題、商品の流行遅れ等、様々ですが、問題が惹起する根本には倫理の問題、平たく言えばコンプライア

ンスの問題があることが多いものです。先に挙げたセンス、時代認識も大事ですが、最も大切なのはこの倫理観ではないかと思います。経営者の倫理観とは「人、特に従業員を大切にすること」です。倫理観が無い人が経営者になるのは不幸とさえ言えます。

続いて企業のガバナンス（統治）について取り上げたいと思います。経営者の持つ権限は強大であるため、横暴を許さないための監視を目的として、監査役を置くこととされています。しかしながら日本では内部から任命される慣習もあり、監視体制が不十分と言われていました。不祥事が起きる度に、外資から監査委員会を導入すべきという圧力を受けています。監査委員会とは米国型の監視体制で、外部取締役を中心に構成されます。

同じ取締役でも日米で役割が異なります。米国で言う取締役は日本で言う監査役であり、日本で言う取締役は米国では執行役（Chief Operations Officer）であり、経営に対して最も強い権限を持ちます。日米どちらのガバナンス体制が良いかは一概には言えません。現に米国の企業でも不祥事は起きています。結局、最後は倫理観が大切かと思います。倫理観が無い人はどんな法があっても、それをかいくぐって悪事を働きますし、倫理観がある人は法がなかったとしても、道を外すことはありません。

2017年3月開催

国内の経営者団体について

■講義を始めるにあたって

前回「経営とは」をテーマに識者や当社の名誉会長の考え方について取り上げましたが、「経営の神様」と称されるピーター・ドラッカーは「経営とは常識である」としています。ドラッカー程の経営の大家でさえ、経営における判断は難しい言語や数値等ではなく、常識で判断すべきとしています。一口に常識と言っても、人それぞれですので、哲学的な印象を受けるかもしれませんが、肩肘張らずに「社長としてどの様な知識が役に立つのか」という視点で幅広く知識を習得して頂きたいと思います。

「労働法」という法律そのものは無いということは再三お伝えしておりますが、労働三法をはじめとした関係法律の各論に入る前に、「何故その法律があるのか」といった、その法の精神を取り上げたいと考えています。その観点から、今回は労働組合の上部団体である連合について取り上げましたが、今回は経営者団体について取り上げたいと思います。

■会社と労働組合の関係について

経営者団体について取り上げる前に今一度、労働組合に関わる出来事について取り上げたいと思います。実名は伏せさせていただきますが、協調的な労組の会社と強硬的な労組の会社で、それぞれの業績が大きく変わってくるというケースもあります。強い力を持った労組に、経営陣が判断を仰ぐことさえあります。その他、業務で使用する機器の変更で交渉が難航するケース、代表取締役が労組の反対から解任されるケース等があります。

これらの例を見ますと、どの会社も事情が似ていると言えるかと思います。なぜ、労組は強い影響力を持つかと言えば、労働組合法で守られていることが挙げられます。経営者から見ると、労組が無い方が良いと感じるかもしれませんが、労組が無い会社であれば、社長は労組の委員長になったつもりで経営に臨むべきと考えます。その方が、社長としての任務を果たす上で労使関係が円滑になるためです。

■国内の経営者団体について

(1) 経団連について

経団連は主に上場企業、大企業で構成されている国内最大の経営者団体です。1961年に発足、2002年に日経連と合併しています。経団連の会長は「財界総理」とも呼ばれています。

(2) 経済同友会について

経済同友会は戦後間もない1946年に経営者の育成期間として発足しています。終戦後の日本で混乱に陥った企業の経営者を育成したと言われ、現在は経団連とも連携を取っています。

国内の経営者団体について (2)

■終戦後の財閥解体について

これまで労組の上部団体として、連合について取り上げ、労働者側だけでは不十分ということで、経営者側の上部団体として経団連、経済同友会について取り上げさせていただきました。戦後の財閥解体により、当時の経営層は更迭される事態となりました。そのため、各企業の部長や課長がそうした経営陣の代わりに急遽、社長等の役員に就任しなければならず、大きな混乱を招きました。しかしながら一方で、財閥解体が日本企業の経営民主化の原動力になったという側面もあります。社長を目指す方であれば、こうした出来事についても、ぜひ知っておいて頂きたいと思います。経営の神様と言われるドラッカーは「経営とは常識」と言っていますが、「常識」とは何かとえば、やはり知識がないことには始まらないと言わざるを得ません。さらにどんな知識が必要かと言えば、幅広い知識、果ては雑学までもが求められると考えられます。

■国内の経営者団体について

(3) 日本商工会議所について

日本商工会議所は前述の 2 団体とニュアンスが異なり、従業員の育成も経営者の役割として、力を入れております。簿記やパソコン資格の検定等がよく知られています。

(4) 日本青年会議所について

こちらは青年経営者を中核とする団体で、40 歳を迎えると卒業となります。経営者でなくても入会が可能で、オーナー企業の青年実業家が中心となっております。

(5) 日本生産性本部について

企業と労組と学識経験者で構成される団体です。健全な労使関係を目指しており「賃金を上げるなら生産性を向上させて、付加価値が上がった分を賃金に反映させる」という考え方をしています(労働分配率論)。

労働関係調整法とその背景について

■労働関係調整法とその背景について

皆さんに経営者としての知識を身につけて頂くという信念で講義を続けておりますが、ドラッカーが「経営は常識」と言っている様に、知っている事がいつ役に立つかということとはわかりません。それでも様々な知識を覚えておくことが何よりも大切だと思います。

前回まで労働組合法について取り上げましたが、今回から労働関係調整法について取り上げたいと思います。法そのものについて触れる前に、その背景を知って頂きたいと思います。憲法第 28 条には労働者の基本権について記されています。この 28 条で (1) 労働者団結権、(2) 労働者団体交渉権、(3) 労働者団体行動権という三つの権利が保障されています。つまり、労働者は憲法 28 条によって守られているという事です。この事は、経営者として彼らとどう接するかを考える上で、原点となります。得てして忘れがちですので、肝に銘じて頂きたいと思います。

■個別の労働紛争について

労働紛争は大きく集団的労使関係、個別的労使関係の 2 つに分かれます。前者を取り上げる前に、まずは個別的紛争をどう解決するかについて取り上げたいと思います。個別的紛争の対象は主に (1) 賃金、(2) 休暇、(3) 残業手当、(4) セクハラ・パワハラ、(5) 採用・退職の 5 項目に分かれます。会社における不満は概ねこの 5 項目に当てはまると思います。では、これらの不満が生まれた時に、労働者はそれを誰に訴えるかについて考えたいと思います。

(1) 直属の上司、人事部長、社長

まず相談が持ち込まれるのは直属の上司です。そこで解決を見なければ、人事部長へ、それでも駄目なら、現実的ではないと思いますが、社長へ持ち込まれることとなります。大切なことは親身になって考え、その場での解決を目指すことです。社員の鬱憤が溜まれば、問題は次のステップへ持ち込まれます。

(2) 企業内労働組合

労組がある会社であれば、労組へ問題が持ち込まれます。まず、労組の組織構造についてご説明します。労組は執行部（本部）と支部に分かれ、前者は委員長、副委員長、書記長（次長）、執行委員と言った役職で組織されます。後者は支部長（中央委員）、組合員で構成されます。こちらが一般的な組織となります。では、問題がどこに持ち込まれるかと言いますと、多くは支部長に持ち込まれ、現場の責任者である支店長等と掛け合うこととなります。それでも解決しなければ、本部へと持ち込まれ、多くは書記次長が対応します。さて、労働問題が労組でもまとまらない場合は経営陣と組合本部による経営協議会に持ち込まれることとなります。場合によっては、個別的な紛争がここまで発展し得るということ覚えておいて頂きたいと思います。協議会での議長（経協議長）は経営者側から選ばれ、社内的に強い実権を持ちます。取締役における代表

権の有無と並んで、会社のパワーバランスを見る重要なポイントになりますので、覚えておいて頂きたいと思います。

(3) 上部団体

社内の労組で解決しない場合には、まれに上部団体に持ち込まれることもあります。産業別の労組、さらには連合となりますが、連合へ問題が持ち込まれることは通常ありません。

(4) サラリーマンユニオン

主に社内に労組がない人を対象とした労働組合です。憲法 28 条がありますので、経営者側は外部団体だからと言って同ユニオンの交渉を拒むことはできません。

次回も管理職ユニオン、労政事務所等、労働問題が持ち込まれる組織、機関について取り上げたいと思います。

2017 年 6 月 開催

経営者に必要な労使関係の考え方について

■個別の労働紛争において、労働者が相談する場とは（前回からの続き）

（5）管理職ユニオン

管理者は労組を作れないのですが、管理職に就いている人を対象にした管理者ユニオンがあります。こちらはサラリーマンユニオンと同様、外部団体になります。

（6）弁護士

労働紛争が解決しない場合、弁護士を通じて民事裁判や労働審判制度を利用して解決する方法があります。民事裁判は金銭的にも時間的にも負担が大きいものです。そこで近時、労働審判制度が施行されこの制度は労働審判委員会が裁判の解決策を斡旋して解決を図る制度です。労働審判制度では通常 3 回までの法廷で判決が言い渡されます。通常の民事裁判よりも労働者にとって費用と時間が掛からない制度と言えます。

（7）都道府県の労働局

都道府県の労働局には総合労働相談コーナーや、又は労政事務所の中に労働相談情報センターがあります。労働者は労働局で個別紛争についての相談ができます。相談後、相談員が必要と認めた場合には経営者に勧告や指導がされることがあります。

（8）労働基準監督署

労働基準監督署は会社が労働基準法を守っているか監督、指導するための公的機関です。労働者は署内の相談コーナーに相談することが可能です。相談員が必要と認めた場合には会社に対して立ち入り調査を実施することがあります。

（9）ハローワーク（公的職業安定所）

ハローワークにも労働者の相談コーナーがあります。相談員が認めた場合には相談員から経営者に連絡が行くことがあります。

以上、個別の労働紛争において、労働者は色々な組織、機関に相談することができます。経営者は、下記の三原則を守って経営をする必要があります。

■経営者に必要な労使関係の考え方について

経営者にとって個別の労使関係で大切な考え方が 3 つあります。（個別労使関係三原則）

- 1 社員から不満が出たら、最初に直属の上司や人事部長に持ち込まれる事が普通です。社員の不満に対して親身になって考え解決するのが重要です。

- 2 自分が社長になったら自分こそ労組の委員長だと思って経営に当たることが重要です。すなわち従業員を大切に思い従業員あってこそ会社は存在できるという原点を忘れないことです。
- 3 労働基準法は経営者が絶対に守らなければならない最低基準であるということを片時も忘れてはいけません。以上私が考える労使関係を良好に維持するための「基本三原則」です。

■個別の労働紛争について

個別的紛争の原因は主に（１）賃金、（２）休暇、（３）残業手当、（４）セクハラ・パワハラ、（５）採用・退職等があります。会社に対する不満は概ねこの５項目に当てはまると考えられます。この中の各項目の重要なことについて話をします。

（１）賃金

経営者にとって重要なことは最低賃金を守るということです。定例給与についても規定に応じて支払わなければなりません。

（２）休暇

経営者は労働者に法定休日の日数は休ませなければなりません。また就業規則で決められたものは守らなければなりません。また有給休暇について現在は消化率 100%が当たり前の時代になっており、消化率が 100%になるよう努力することが当然の時代がすぐそこに来ています。

次回は（３）の残業手当からになります。一通り終わったら集団的労使関係の話を取り上げたいと思います。

2017年7月開催

労働関係調整法と個別の労働紛争について

■労働関係調整法（前回の復習と続き）

（労働紛争を解決する為の法律が労働関係調整法です。労働紛争は大きく、集团的労使関係と個別的労使関係の 2 つに分かれます。非上場の会社の場合、集团的労使関係よりも個別的労使関係をどう解決するのが重要だと思います。）

個別的労使関係で不満があった場合、まず相談が持ち込まれるのは直属の上司だと思います。したがって、その段階で解決する事が重要です。そこで解決出来ないと外部の団体であるサラリーマンユニオンや弁護士、労働基準監督署等に持ち込まれる事になります。

個別紛争の原因は①賃金、②休暇、③残業手当、④セクハラ、パワハラ、⑤採用・退職の 5 項目に分かれます。今回は②の休暇で終わっておりますので、③の残業手当から始めたいと思います。

■個別の労働紛争について

残業（経営者としての心構え）

（1）残業をさせない、しない。

経営者の中には労働者をこき使って労働生産性を上げようという考え方が少なくありません。しかしながら、私の 50 年のビジネス人生の経験からお話すると、自分自身も残業をせず、労働者も残業させないという事が重要だと思います。最近の例で言うと、世界的に有名な金融会社 O 社の I 社長は入社 40 年目で社長になった様ですが、I 社長は入社以来、一度も残業した事がなくいつも定時で帰っていたという事です。残業が当たり前の金融業でありながら、全く残業しなかった I 氏が社長に就任した訳ですが、I 社長の素晴らしさはもちろん、I 氏を社長にした M 会長の眼力も相当なものだと思います。

I 社長の経営哲学には従業員をこき使うのを止めようというのが根底に流れています。O 社ではノルマを達成する場合でも時間内で達成した人の給料を優遇してあげています。同じ生産性であれば早く終わった人を優遇するという考え方です。I 社長の考え方で残業を無くすのはスキルではなく、哲学でありワークライフバランスが重要との事です。家庭崩壊してまで労働をする事はナンセンスです。労働はそもそも楽しい家庭生活を送る為の手段であるという事を認識しておくべきです。このような哲学が重要であり、残業をさせない、しないということを自分がしっかり受け止めておく事が重要です。

（2）残業をさせたら残業代を支払う。サービス残業をさせない。

経営者は残業をさせたら、必ず残業代を支払い、サービス残業をさせない事が重要です。必要がないのに残業しているなら別ですが、そんな事は殆ど無いと思います。必要があって残業している場合でも工夫をして、残業を縮減する事が重要です。万が一、残業不払いで訴えられた場合、2 年分の残業手当を遡って支払う事になります。また残業代の支払い判決が出ると同等額の付加金を支払うケースがあります。付加金は残業

代と同等額なので2倍の額を支払うことになります。更にこれだけでは済まず、慰謝料も払わなくてはならない場合もあります。労働者が過労死や鬱になった場合、慰謝料が億単位になることがあります。したがって、残業をさせない工夫が必要です。もしさせてしまった場合、必ず残業代を支払う事が重要です。

労働基準法では1日8時間、週40時間以上働かせてはいけないと明記しています。しかし実際は36協定がある為、1年毎に労働基準監督署に届け出を出せば、それ以上勤務(週15時間、1ヶ月45時間、1年360時間が上限)させる事が可能です。更に特別の事情(決算や特別セール等)があれば、実質的に残業は青天井になります。結果的に労働基準法は残業に関して青天井を認めていることになります。こうした問題を改善する為、政府は「働き方改革」で罰則付きで残業の上限を決めようとしています。現時点では、1か月当たり80時間や100時間という案が出ています。この案では守れない場合、罰金が課せられます。

ところで、経営者や管理者に認定された人は残業の対象外となります。しかしどこからが管理者でどこからが管理者でないか線引きが難しく、管理者の例をあげると従来、本社の課長職以上や店長、人事部・係長以上や秘書課員等は全て管理職に位置付けられていましたが、現在は実態で判断されるようになってきています。具体的には「名ばかり店長問題」というのがあり店長という肩書が付いていても本店に仕事をする時間の使い方が限定されていたりすると管理者とはみなされず労働者になります。なお、管理者であっても深夜残業に関しては残業代を支払わなければなりません。

私は銀行に入社して7,8年目に次長になりましたが、それ以降40年間以上残業代とは無縁になりました。因みに「名ばかり店長問題」に関して、法律ではないものの、年収問題があり、最低1,000万円位ないと残業代込の管理者の年収とは見做されず労働者と判断される事があります。とある会社の例ですが、10人程度の従業員を全て取締役登記をしたケースがありました。取締役の為、残業代が支払われませんでした。実際には年収300万円程度の人いた為、取締役とは見做されず、労働者と判断され、莫大な残業代を支払ったケースがありました。線引き問題に関しては総合的に考えることが重要です。

また、頭脳労働者が時間外手当の対象外となる事を white collar exemption といい、法律が通る可能性があります。企画や研究職など頭を使う職種の場合、労働時間の線引きが難しく、認定された場合、時間外手当の対象外とする案が出ています。なお、年収に関しては900万円~1,080万円以上になる予定です。

この話には面白い話があり、連合と経団連、内閣で協議を行っている訳ですが、連合が内閣に white collar exemption に104日の休日を強制にするという条件付きでOKを出したところ、参加の組合から連合はどちらの味方なのかとクレームが入り、連合の本部に傘下組合が赤旗を立ててデモを行ったという前代未聞の事件がありました。連合は民進党最大の支持基盤と言われてきましたが、政治資金規正法により、資金的な支援は希薄になってきているうえ、民共共闘等に関する考え方の違い等により、蜜月関係は曲り角に差し掛かっていると考えていいと思いますし、連合の存在意義そのものが問われているのではないかと思います。なお、あくまでも私の個人的な見解ですが、white collar exemption は、通るのではないかと考えています。

今回はT経営研究所のS社長の話から始めようと思います。

2017年9月開催

個別の労働紛争について (2)

■或るサラリーマンの話『逆転人生』

先日の日曜日、何とはなしにテレビを見ておりましたら、40 億円もの借金を背負ったサラリーマンが 16 年間で借金を完済したという物語が放送されていました。

私が殊の外惹かれたのは「サラリーマン」という言葉と 40 億円もの巨額の借金を 16 年間で完済したというところでした。

物語は或るビール会社に勤務するサラリーマンの父親が心臓病で亡くなった所から始まります。主人公の父親は居酒屋のチェーン店を経営していたものの、40 億円もの借金がありました。主人公はビール会社のエリートサラリーマンとして、順風満帆な生活を送っておりましたが、父親が突然亡くなってしまった事から、人生が大きく変わっていきます。母親も存命でしたが高齢だったうえ、取引銀行の支店長からの圧力等もあり、否応なく主人公が居酒屋チェーンを継がなければなりませんでした。

主人公は、居酒屋チェーンを継いでから直ちにビール会社時代の経験を活かし、大規模なコストカットに取り組みました。赤字店舗の閉鎖はもちろん、従業員の削減等を実施する事で、一時的には相応の成果を上げる事が出来た様です。

しかしその後、主人公は大きな挫折を味わう事になります。経費削減を進めるあまり、限界以上に人を少なくした事等で、厨房の人数が不足に食中毒を起こしたり、火を扱っていた社員が他の仕事をしなければならず、コンロから離れた事で店舗が火事になったりしました。このままでは駄目だと反省した主人公は経営コンサルタントにアドバイスを求めました。するとコンサルタントからは「従業員を大切にするように」という提案がありました。そんな事だけで大丈夫なのかという思いを抱きながらも主人公は「従業員を大切にしようとする思想」を自らに植え込みました。

従業員を大切にする一方で、借金に関しても金融機関に対し、元本返済額を軽減して貰う様に交渉し、それにより捻出した資金を設備投資や従業員の教育に使うようにしました。更に主人公は休暇取得や労働時間の短縮等、労働法に関わる内容をコンサルタントから学び、実践しました。労働法は従業員の為だけでなく、経営者の為のものでもあるということを知りました。そうした事を続けるうちに従業員が生き生きと働くようになり、新メニューの開発など新しいアイデアがどんどん出てくるようになりました。その結果、業績が拡大し返済額を増やす事が出来る様になり 16 年後に見事に完済する事が出来た訳です。

テレビ番組ですから、多少の脚色もあるのですが、この番組を見て私の考えが間違っていないという事を再認識しました。それは従業員を大切にすることが企業経営の根幹だということです。企業経営は利益や売上を出す事が目的ではなく、従業員を大切にすることが何より重要ということです。もちろん、利益や売上も大事ですが、従業員を大切にしたら結果でなければなりません。この事は私が福神商事を始め、色々な企業を見てきたからこそ判った事です。どうか、従業員を大切にするという事を肝に銘じて頂きたいと思えます。

■個別の労働紛争について：残業手当について（前回の続き）

これまで労働紛争に関して、賃金や休暇、残業など色々な話をしてきましたが、前回の続きで残業問題の話からしたいと思います。

（1）固定残業

固定残業というものがあります。これは固定残業が月に30時間あれば30時間分先に払うという制度になります。月30時間だと1日平均1.5時間になりますが、例えばある人が1日3時間残業をしていたとすると月間合計では60時間になり、固定残業（30時間）を超えた分の残業代（30時間分）を払わなければならなくなります。

（2）年俸制

年俸制とは1年間の給料を予め決めておくものですが、年俸制を導入したからといって、残業代を払わないという事は出来ません。当然、月給制にしようと思えば日給制にしようと思えば残業代は発生します。賃金体系がどうであれ、決められた労働時間を超えたものに関しては残業代を支払うことになります。

因みに管理職の場合、原則として残業代は発生しません。管理職とは経営側の立場の人間を指し、例えば役員や部長、支店長等がこれにあたります。ただし、管理職であっても、深夜残業（22時～5時）をした場合には残業代が発生します。

ところで、この中で注意して頂きたいのが「名ばかり管理職問題」になります。支店長や役員等、管理職に認定されていても管理職とされるかどうかは自分で出退勤が判断出来るかどうか、年収が一定水準以上あるかどうかによります。

前回、会社の従業員全員を取締役にした会社の話をしてきましたが、取締役に任命されたとしても、年収が少なかったり、自分の判断で出退勤ができないと管理職とは認められません。あくまでも個人的な意見ですが、年収が1,000万円程度あり、自分で出退勤が判断出来るのであれば、管理職と認められると思います。好きな時間に来て、好きな時間に帰り、人事権等の裁量権が少なからず移譲されていれば管理職と言えます。年収に関し、私の感覚では、最低800万円、せいぜい譲っても700万円位ないと管理職と言えないと思います。

今 white collar exemption という管理職でなくても特定の企画や研究業務で結果が求められる業務をする人間である程度年収がある人間に関しては残業代を払わなくていいという制度の議論がされています。頭脳職である企画職や研究職は結果が重要な為です。今の議論だと年収が1,080万円以上になるそうです。前回お話をしましたが、内閣と労働組合の会長が密約したことがばれて連合の総本部に赤旗を立てられるという前代未聞の話がありました。この話で密約したのが1,080万円だったと記憶しています。私の意見ですが white collar exemption から考えますと1,080万円以上貰っていて管理職に任命された方は「名ばかり管理職」と認められないと思います。

年俸制だからと言って残業代を支払わないということは出来ません。私の考えではそもそも年俸制というのは、300万円や400万円ではなく、ある程度の金額を貰っている方の制度だと思います。年俸制は野球

選手の様に、例えば 5,000 万円位貰っている方の話だと思います。通常は月給日給制にすべきだと思います。900 万円や 1000 万円貰っている方で前年度成果が出たので 1100 万円にするとかそういう世界の話だと思います。年俸制は年々上がらない制度なので通常は基本給が年々上がるベースアップの日給や月給制にすべきだと思います。何れにしても、年俸制でも残業代が発生しないということは間違いという事を覚えておいて頂きたいと思います。

■残業をなくすためにはどうしたらいいか

個別の話は終わりましたが、残業をなくす為にどうしたらいいかという話をしたいと思います。残業をどうやってなくすか私には判りませんが、残業をなくした人は判っています。一人は T 経営研究所の S 社長であり、もう一人は前回お話しした O 社の I 社長です。I 社長は O 社に入ってから一度も残業した事がなかった訳ですが、M 会長はこの人を躊躇なく社長にしました。本当に凄い事だと思います。この I 社長の話と S 社長の話をなんとか研究して、ノウハウを吸収出来ないかと思い、今回話をさせて頂きます。

S 社長は家庭の事情（長男が自閉症、奥さんが鬱病）から残業をした事がなく、家庭の主夫をこなしながら T 社に勤務していました。この方は T 社本体の課長になってから完全に残業が出来なくなった訳ですが、やがて取締役になり、最終的に T 経営研究所の社長になりました。家庭の事情もあって、自分自身が残業が出来なくなった為、部下にも残業をさせないようにしました。そして残業をさせないことで有名になりました。S 社長の出している本がありましたので、「時間管理のための 9 カ条」を纏めてみました。

①「大事なのはスキルではなく志を持つこと。どう働きたいのか、あるいはどう生きたいのか、その志さえあれば、スキルは後から自然とついてきます。」

S さんは、残業をなくす為には志が重要でスキルは後からついてくると言っています。またワークライフバランス（働く事と生活、家庭の安定、家庭の充実）が重要でありこれを度外視して働く事だけでは何の為の人生なのかという話になってしまいます。こうした事を踏まえれば、時間内で終わるのは当たり前であり、余った時間は家族や他の時間に使う事が大切です。これが S さんの哲学であり、他の項目も言葉を変えているだけで同じようなことを言っています。

②「この仕事をやるべきか?を考え、優先順位をつける時間が必要。少し早めに出社して一人で考える時間を作るといった良い習慣を身につけるべきです。」

優先順位をつけるというのはどうでもいい項目は後回しにするという事です。例えば、仕事に 1 から 10 まで優先順位をつけたら、今日 5 番目までしか出来なくても帰るという事で、要はメリハリだと思います。

③「部下の仕事をきちんと見ていれば、ムダは削れる。最近はこの仕事で手いっぱいという管理職が増えていますが、上司はもっと部下の仕事に手を突っ込むべきです。」

部下の仕事が遅いというのは上司が悪いという事です。どれが無駄かどれをやらなくていいかも突っ込んで仕事をすることが重要です。

④「仕事を効率化するための両輪は、コミュニケーションと信頼関係です。」

⑤「私がリーダーとして着任した部署のほとんどで残業がなくなりました。それは私が部下の仕事に手を突っ込み、全員がきちんと結果を出せるように管理したからです。」

⑥「会社の仕事はチームで進めるものなので、情報はできるだけ共有化し、業務の効率化につなげるべきで

しょう。課内のコミュニケーションが円滑だと、課長が間違えそうになると、部下が注意してくれますし、悪い情報も早く伝わってきます。」

情報の共有化は大事だと思います。ここで言えることは部下が残業するかどうかは部長や課長の力量が重要で上司が部下の仕事まで首を突っ込んで的確で明瞭な具体的な指示を送れば残業がなくなると思います。ただやれというのではなく目的を具体的に明示すれば部下も考えるようになり、結果的に課内の残業がなくなることになります。

⑦「段取りのコツは仕事の整理、言い換えれば見える化です。会社にはやたらと多くの仕事がありますが、その8割は定型仕事で、そのすべてを完全にやっていたのでは時間がいくらあっても足りません。本当に重要な仕事は2割です。これをきちんとやれば、その人の抱える仕事のほとんどは達成できてしまいます。」

部下を抱えている人たちは「見える化」をして段取りをすべきだと思います。雑用も大事ですが、仕事というのは私は雑用の塊だと考えています。仕事は雑用の塊なので17時に帰れない訳がありません。本当に重要な仕事は2割しかないという考え方で見れば「見える化」をして効率を良くすれば残業しなくても良くなる筈です。

⑧「毎日、時間効率を考えている人間と、何も考えないでダラダラと深夜まで会社にいる人間では勝負になりません。10年もたてば、ものすごい差になって表れてきます。」

何を言いたいのかというと時間効率を絶えず考えることが重要だということだと思います。

⑨「仕事の時間を効率的に使いたいと思うのなら、何よりも、その気持ちを強く持つことです。私は志と言っていますが、そういう人は自分で工夫をします。本を読んで真似しようと思っても駄目です。それは、にわか勉強でしかありません。普段からの習慣づけが大切です。」

最初に言ったことに戻りますが信念が重要だと思います。本を読んで学んでも駄目だということ。仕事は千差万別で全部違いますが突き詰めていくとみんな同じ事で悩んでいます。同じ事で残業になっています。その中でS社長やI社長が残業をなくしたというのは凄い事だと思います。みんなが17時に帰るという罪悪感を払拭して協力する事が重要です。日本人の気質として、隣の人がいい顔をしないと帰り難かったりしますが、気にならない風土が大切です。

この前、新聞だったか、本だったかは忘れましたが、国毎の有給休暇の消化率が記載された記事がありました。それによると、ブラジルとフランスは有給休暇の消化率が100%でした。日本は先進国70～80カ国中最下位で、消化率50%でした。有給休暇は1年で20日ありますが、私は古い人間ですので、50年間で病気以外に取った事がありません。大事なのは病気した時の安全弁でとるのではなく、積極的に休暇を取ることであり、そうした職場環境を作るのが大切だと思います。私は休暇申請の稟議書で否決にした事はありません。どうか、有給休暇を堂々と取ってもらいたいと思います。先述した様に日本は有給の消化率で最下位ですが、その次が韓国になります。アメリカも7割位の消化率ですが、同国では1年間で取得出来る有給休暇は15日程度なので、消化率が7割だと10日位になると思います。日本は20日間の50%なので消化日数は10日位という事で同じ位になります。何れにしても先進国の中で有給休暇の消化率が最下位という事を自覚しなければならぬと思います。

私は考えが古い人間ですが、その事をしっかりと自覚しています。皆さんが有給について古い考えだと、若い人達は新しい考えを持っているのでギャップが出て来ると思います。皆さん方は残業について、是非新

しい考えを持って頂きたいと思います。

残業の話がこれでようやく終わりましたので来月からはセクハラ問題、採用退職問題、集团的労使関係に入りたいと思います。これらの話をしながら経営者や管理職としての考え方を学んでいただきたいと思います。

2017年10月開催

大企業の不祥事について思う

■「T 社・N 社・K 社等の相次ぐ不祥事に思う」

最近の大企業の不祥事については、T 社や N 社、K 社等、枚挙に暇がないのが実態です。何れも日本を代表する企業ばかりであり、皆さん方も「何故こうした大企業で不祥事が頻発するのか？」という思いがあるのではないかと思います。今日は何故このような不祥事が起こるのかをお話したいと思います。

ご承知の様に企業は会社法に準拠して経営を行っている訳ですが、企業には社会的責任（CSR：CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY）が求められており、その事は会社法にも明記されています。それでは企業の社会的責任は何かと言うと、大きく三点になると思います。

（1）CORPORATE GOVERNANCE（企業の統治）

『経営者、幹部社員たるもの、おかしいと思う事をおかしいと言う。』（勇氣）

GOVERNANCE は日本語で統治という意味ですが、企業においては如何に不正を防止するかが大事です。

日本には従来から日本独自の企業統治の方法がありました。取締役の他に監査役という存在があり、取締役の仕事を監査役が監視する事で不正を防止するシステムですが、残念ながら不祥事が続いた為、一部の企業ではアメリカ型の体制を取り入れる事になりました。これが委員会方式ですが、取締役を中心に幾つかの委員会を作り、社長を指名するのも委員会、社長の報酬や監査も委員会が行うというもので、取締役が中心になり GOVERNANCE 体制を築くというものです。執行するのはチーフオフィサー（執行役）になります。因みに社長は COO、会長は CEO と呼ばれています。こうした体制により、取締役が相互に監視する事になります。

残念ながら、こうした GOVERNANCE 体制を敷いても不祥事が完全に無くなる事はありませんが、会社法ではこのような GOVERNANCE 体制を設ける事を規定しており、取締役は相互に監視する責任を持っています。代表取締役だけが取締役を監視するのではなく、相互に監視するという事です。なお、他に公認会計士や監査役等も監視する事になっています。

（2）COMPLIANCE（法令、規則、ルールの絶対厳守）

『後ろ指を指されるような事を絶対にしないと誓う。』（信念）

（3）DISCLOSURE（情報公開）

『企業経営に秘密は御法度、大切なのは真実を述べるオープンな心』（真実の探求）

会社法に書いてあることは大事ですし、法律を守る事や情報公開も極めて重要です。

しかし、本当に残念な事ですが、どんな体制を敷いても機能はしないと思います。アメリカ型を取ろうと日本型を取ろうと機能はしません。どのようなガバナンスを敷いても駄目だと思います。とてつもないワンマン社長が出たら、とても抵抗出来ません。

重要なのは構成する一人一人が上述した（1）～（3）を持つ事です。

福神商事(株)には関連企業が幾つもありますので、皆さんの中から、そうした企業のトップになって貰わなければなりません。もちろん、誰がどうなるかは判りませんが、トップになった時、一番大事なのは倫理観

という事になります。トップは倫理観を持たないと駄目で、トップが倫理観を持たない企業は不幸と言うよりありません。

トップが倫理観を持っていないと判断したら、会社のトップを挿げ替える事に会社法を応用すべきです。M社のO社長の例がありますが、トップを挿げ替える手段を会社法は示してくれています。会議から社長を外し、通常No.2の人が議長となり、社長の解任動議を発議する事が出来ます。(弁護士等が同席して、文言等の法的な問題が無いかを精査する事が重要) この議題に関して社長の議決権を剥奪できますし、その場で賛成か反対かを起立や挙手により、社長を解任する事が出来ます。社長が「何故だ?」と言っても当然駄目で倫理観のない社長を首にする事が出来る訳です。

また、N社の様な大企業がK社長という立派な経営者がいるにも関わらず、資格の無い人が車の点検をするといった不祥事が何故起こるのかと言うと、同社の場合、①取締役、②部課長(本社)、③工場(現場)という三つの組織があるのですが、夫々の組織が相互に意思疎通が無かったことから、こうした事態を招きました。工場(現場)の方から、「検査の人員が足りないので資格のある人を増やしてくれ。」と言っても部課長(本社)との意思疎通が無い為、増やして貰えなかった事が一因となりました。工場においては、否が応でも検査をしなければならず、資格を持たない人でも勝手に有資格者の印鑑を押してしまった様です。今回のケースでは、人員が足りない事をK社長に直訴する様な勇気をもった人が必要だったのではないかと思います。何れにしてもこうした問題は企業風土に関わる問題なので根が深いと思います。

千年企業研究会の場で、こんな事を言うのも何なのですが、会社で出世を望んではいけないと思います。偉くなろうとか出世を目指した時に勇気や信念が無くなってしまうからです。しかし上さえしっかりしていれば、しっかり評価してくれるはずです。

企業において、一兵卒から出世していく為には、業績や知識も必要だと思いますが、トップを選ぶ時には業績や知識の多寡は関係ありません。一番重要なのは倫理観、何より人格者である事だと思います。

繰り返しになりますが、経営者において、最も大切な事は「倫理観」であるという事をしっかりと覚えておいて下さい。

■個別の労働紛争について：セクハラについて(前回の続き)

セクハラに関して、コメントする事は余りありませんが、最近世の中ではセクハラに限らず、パワハラやオワハラ等、様々なハラスメントがあり、問題になっている様です。

セクハラとは「相手の意思に反して不快や不安な状態に追い込む性的な言葉や行為」を指しますが、一般的には男性が女性に対して行う性的な嫌がらせという事になると思います。実際には何処までがセーフで、何処からアウトなのか判断が難しいケースもあると思いますが、あくまでも被害者の主観で判断する事になりますので、注意して頂きたいと思います。因みに最近では女性のセクハラもある様です。

ところで、テレビを賑やかした元衆議院議員のTさんのケースですが、あれは明らかにパワハラだと思います。「このハゲー」と言って叩くのは男性に対するパワハラです。彼女は秘書だった男性から訴えられましたが、あれも男性の主観で訴えられたという事です。ハラスメントについては、あくまでも被害者の主観で判断されるという事を覚えておいて頂きたいと思います。

また、オワハラとは学生に対して他の企業を受けさせないで、就職活動を終わらせる事です。

悲劇なのはこのような事で本当に悩んで鬱になったり、命を絶ったりすると民事だけでなく、刑事でも罪に問われるということです。またハラスメントには両罰規定というものがあり、訴えられて判決が出るとやった本人だけでなく、法人としての企業も罰せられと言う事です。残業問題で電通が訴えられた話がありましたが、当然、残業を命じた人も処罰を受けましたが、他に企業としても50万円の罰金を払う様、判決が出ました。50万円という金額は電通からすると大した金額ではありませんが、社長の責任問題にもなり、社会的な制裁を受ける事になりますので、やはり大変な事だと思います。

■採用

次に訴えられる事が多い事案である採用についてお話ししようと思います。

採用問題に関して、特に気を付けなければならないのは「取消」のケースですが、内々定の時、内定の時、採用・試用期間中の何れの段階なのかがポイントになります。内々定というのは面接が終わった後などに暗に採用を仄めかす様なケース。内定は文書で内定しましたと伝える事で、学校の卒業等を条件にする事が一般的です。内々定の時はまだしも、内定を出した後、「気に入らないから。」とか「来年景気が悪いから。」とかいった理由で、安易に取り消しをすると訴えられる可能性がありますので、訴えられないように慎重にすることが重要です。

何れにしても取り消すには合理的な理由が必要です。合理的な理由というのは学校を卒業出来ないとか履歴書の中で偽り、例えばアメリカの大学を卒業した事になっていたのに、実際には1年間だけ出ただけで卒業証書をもらっていなかったとか、資格を持っていなかったといったケースになります。ただ、英語を使わない職場で英検の資格がなかったという事案がありましたが、その職場はドメスティック(国内的な企業)だった上に英検の資格が1級ではなく準1級だったという軽微なものだったので、採用の取り消しが無効になりました。基本的には、世間一般の常識と照らし合わせて判決が出る様です。

■退職

退職の項目については、色々とお話ししたい事がありますので、今日は触りだけお話しします。

退職には解雇と合意退職があります。(他に自己都合退職がありますが、最終的には合意退職になります。)

解雇というのは会社が一方的に辞めさせる事です。自己都合退職は従業員が一方的に辞めるという事です。なお、会社が辞めないでくれと慰留しても、民法で14日目には辞める権利が発生します。また、勘違いされている方が多いのですが、取締役も同様にこの権利が発生します。

従業員が会社に辞めると意思表示し、会社も了承すると合意退職になりますが、実際問題として自己都合退職であっても、会社が取り消す事は出来ませんので、99.999%合意退職になります。したがって、今では自己都合退職と合意退職はごっちゃになっており区別がつかない状況になっています。

合意退職と解雇で最も異なる点は、失業手当の支給条件が違う事です。解雇という事由で職安に届け出を出すと失業手当の支給期間が長くなります。

次回は解雇の問題に関して、私がS企業時代に経験した面白い話がありますのでお話ししたいと思います。

大企業の不祥事と働き方改革について

■今朝のニュースについて

今朝(12月19日)6時のN社ニュースの中で、ショッキングな報道がありました。H社系列の販売店の店長が自殺をしたというものです。

H社と言えば、T社、N社と並ぶ世界的な自動車企業です。そんな企業の不祥事ですから、かなりのインパクトがあります。自殺の理由は何かと言うと、過重労働であり、労災認定を受けたとの事でした。N社ですから、あまり辛辣な物言いはしていませんでしたが、それでも厳しい論調であった事は間違いありません。

H社にそういう事があったとの報道を受けて、「D社に続いてまたか!」と世間では話題に上がるものと思います。

尤もH社本社は時代の流れを踏まえ、「残業を減らせ!」という指示を店長に出していたそうです。店長は本社の命に従って残業を減らそうとしたものの、減らす事が出来なかった。そこで、残業代の支給対象となる様な社員だけを帰して、その人達の仕事を自分で背負ったそうです。実際の残業時間がどの位だったかは判りませんが、表面的な残業時間だけでも88時間になったとの事です。88時間残業しても尚足らず、家に持ち返って仕事を続けた結果、最後は鬱になってしまい、それを事由として首にされてしまった。首になってから2~3ヵ月後、自宅の柱で首吊って自殺をしてしまったそうです。その後、店長の遺族が提訴し、最終的にH社が敗訴したというのが一連の問題の経緯です。

非常に残念な出来事ですが、私はこの事を福井塾でしっかり話しておかなければと思いました。昨日の役員会議の段階では、H社の事件を把握していなかったものの、働き方改革や本社の改善事項について話をしました。働き方改革と言っても、命令を間違えてしまうと、こうした悲劇が起こってしまいます。

かといってH社の「残業を減らせ!」という指示が間違っていたかということ、決して、そうは思いません。正しいと思います。問題は実態を把握しないまま指示命令してしまうと、皺寄せが来るのは店舗だという事です。何かこういう事をしたいといった時に一方的に命令しただけでは問題は解決しないという事を今朝一番で改めて感じました。

■日本経済新聞の記事について

H社の事件とも関連していますが、11月26日付の日本経済新聞の記事について、少し触れたいと思います。最近、働き方改革や生産性重視等について、様々な企業で工夫して取り組んでいるという内容です。業績評価の在り方で、総量成果重視型の評価からの離脱という見出しがありました。要は単純な総量成果重視型の評価では時代遅れで世界に太刀打ちできないとの事です。

例えば、ある企業が総量で100億円の利益を上げ、別の企業が200億円の利益を上げているとします。200億円の方が凄いと考えがちですが実際は違います。判り易く説明すると、1日24時間働いて24の成果を上げる企業があったとします。別の会社は8時間働いて16の成果を上げました。この場合、どちらが良いか言えば、後者であり、24の成果を上げた企業の方がダメという事になります。何故なら16の成果をあ

げた企業は8時間しか労働しておらず、前者の2倍の生産性があったからです。つまり、総量成果重視型の離脱というのは生産性重視型へのシフトという事になります。

記事の中では、4～5社の例が出ていましたが、ここでは、ごく掻い摘んで説明させていただきます。

(1) O社のケース

既に何度かお話をさせて頂いておりますが、O社のI社長は残業を経験せずに同社の社長になりました。おそらくはI社長が自らの経験を踏まえ、指導したのではないかと思います。同社では、短時間で成果をあげた社員を評価する仕組みを確立しています。

(2) メガバンクのケース

- ①会議のペーパーレス化
- ②話し合う時間の短縮
- ③顧客満足度を支店の評価項目の最重要項目とした。
- ④定時退行する人にポイントを付与
- ⑤社員一人当たり成果重視
- ⑥1時間当たりの成果重視

①・・・文字通り、紙ベースの資料でなくPC等を使って会議を行う事です。

②・・・日本では本当に会議が多く、打合せも多いです。欧米等のスタイルを見ていると、全社員を集めるような大きな会議は殆どありません。中国や北朝鮮では大観衆の中で大演説になりますが、欧米ではあまり見られません。少人数でちょっと打合せをして終わります。自分に与えられている職務が決められていて、業務の範囲が決まっているので会議で確認することがないそうです。くどくど話さず、必ず結論を出すスタイルです。私も海外留学に行った際、そうした打合せの場に出くわしましたが、なるほどと思いました。また座らない。立って会議を行います。最近では座って会議をやるのを禁止している会社もあります。

③・・・銀行で支店の評価をする場合、業績はもちろんですが、事務効率やZ運動で何点取ったか等、本当に多岐に亘っています。それでも不十分だという事で、このところ、顧客満足度を重要な評価項目に入れ始めました。具体的にどのようなものかは判りませんが、その店舗において、お客様が満足して帰るかどうかを確認して評価しています。今メガバンクはそのようなことを実施しています。あまり大きなことは言えませんが、本来、お客様が満足する様な営業をしているかどうかを重視するのは当たり前の事であり、成果は結果論です。

本社で評価されるのは従業員の満足度をどこまで高められるかという事です。そういう視点に立ったら「お前、今日残業して仕事しろよ。」等と軽々に命じる事は簡単には出来ません。残業だけではないですが、色々な角度から、様々な事を考えなければならないのです。本社はそういうようなことを視点にして、店舗はお客様が満足しているかどうかを評価の重要項目とします。

④・・・残業手当は残業をした人には必ず支払わなければならないと思いますが、状況によっては、非常に不公平だと思えます。例えばデータを作る際、仕事出来る人は直ぐに作れますが、出来ない人は幾ら経っても出来ません。日頃から物事を本質的に考えていない人は考えることに時間が掛かってしまったりします。常に物

事を本質的に考えている人は直ぐに出来てしまいます。効率的に仕事をしている人が17時に帰っているのに、効率的でない人がいつまで経っても終わらず、残業代を付けているのは、不公平です。

そうした実態を踏まえ、残業をせず、17時に帰った人にポイントを付与する制度を取っているそうです。ポイントがどの様に利用できるのかは把握しておりませんが、定時退行する人にポイントをあげている様です。その事をまねするのではなくヒントにして働き方改革の参考にして頂きたいと思います。

⑤・・・至極当然な事ですが、現実問題として、一人当たりの成果をどの様に判断するかが難しいと思います。

⑥・・・同様に何をもち、1時間当たりの成果とするかを決めるのが難しいと思います。

何れにしても、先月26日に新聞を読んだ際、どうしても触れておかなければと思い、お話をさせていただきました。

■解雇について

先々月からどのような事を勉強してきたかという、経営者が従業員から訴えられるケースにはどのようなものがあるかという事を学んできました。

個別紛争の原因は①賃金、②休暇、③残業手当、④セクハラ・パワハラ、⑤採用・退職の5項目に分けられますが、これまで採用迄、説明をしてきましたので、今日は最後の退職について、話をしたいと思います。

退職の多くは普通円満退職であり、従業員が辞めると言ったら、経営者は断る事は出来ません。しかしながら、退職の中でも解雇のケースでは、気を付けて対応しないと訴えられる事があります。解雇に関しては、福神商事(株)の場合、就業規則62条に記載されています。

- ①勤務態度著しく不良。
- ②接客態度が著しく悪くお客様に不快感を与える。
- ③他の社員との協調性がない。
- ④身体・精神の障害等。
- ⑤事業の縮小等。
- ⑥天災事変等。

といった事が書かれていますが、問題は訴えられてはいけないという事です。

就業規則に書かれているから解雇をしても問題ないかという事ですが、H社の例で言えば、遺族が涙ながらに訴えていましたが、H社のせいで鬱になったものの、就業規則に解雇要件が記載(当社の例では就業規則62条④)されていたので、堂々と首を切ったのではないかと思います。しかしながら、その後の調査により、店長が労災保険の適用になり、それをきっかけに事件の真相究明が始まった様です。労災保険が適用されると、首になった時点から給料が保障されます。民事刑事の裁判がどうなったか判りませんが、最終的には億単位の損害賠償請求額になると思います。そうした現実を考えると、解雇要件に該当するからと言って、簡単に首を切る事は出来ません。

社会通念上、止む無しと思われるケースでは、何時何分にお客様に文句を言った事がこの項目に該当するといった内容の反省文を書かせたり、反対にある女性があなたにこのような事を言われたという内容の証拠文を書いて貰ったりした結果、こうした証拠品が貯まると解雇にする事が出来ます。

ただ、解雇も即解雇にすると紛争になります。解雇予告手当1ヶ月分を振り込まなければなりません。最

もリスクの無いケースは、向こうから辞める様に仕向ければ、訴えられるケースは殆どありません。例えば、賞与を減らして自分から辞める様に仕向けるとか、今辞めれば円満解決にするとかいった形にしなければなりません。懲戒解雇は別ですが退職金は払わなければならないです。62条を盾に会社から一方的に解雇をする事は基本的には可能ですが、十分に気を付けなければなりません。

■懲戒解雇

懲戒解雇は処罰の一種になります。一番判り易いのは、着服等のケースです。本人は懲戒解雇、管理者は管理責任を問われます。処罰をする場合は懲罰委員会でこういう事案がありますよという事で、問題を起こした本人以外を懲罰委員会に掛けます。もちろん、その人達は懲戒解雇にはなりません。ではどういう処罰の種類があるかというと①譴責、②減給、③出勤停止、④諭旨解雇。⑤懲戒解雇になります。1つずつ解説することはないと思いますが①は呼んで怒るという事であり大抵始末書を徴求します。因みに始末書と顛末書は似ていますが、始末書には謝罪の言葉が入っており、顛末書には謝罪の言葉が入っていません。②は給料を減らす事であり、1ヶ月分の給与を20日で割った金額の半分迄減らすことが可能です。③については出勤が停止されるとその分の給料が入らなくなります。何れにしても管理者の処罰では③までが限度だと思います。因みに④は退職金を払って解雇をすることです。

今回は整理解雇から入りたいと思います。

2017年12月開催

「私の社長論」と労使関係について

■ M 商事社長：K 氏の「私の社長論」について

皆さんもご承知の様に、M 商事は日本一の商社です。更にアメリカ等の大きな国には総合商社といったものが殆どなく、商社の世界ランキングにおいて、日本の商社が上位を独占しておりますので、日本一という事は実質、世界一の商社であるという事です。その世界一の商社の社長である K さんの社長論を拝見し、非常に参考になると思えましたので、少しお話をさせて頂きたいと思えます。

ところで、改めて M 商事が凄いと思ったのは連結対象となっている子会社と関連会社だけで 1200 社程あるという事です。連結対象となっていない孫会社等を含めるとどの位あるか判らない程の大企業の社長である K 氏の考える「社長論」とはどのようなものなのか考えていきたいと思えます。

(1)「会社とは経営人材(社長・役員)を育てる場である。経営人材を育てることこそ、会社のすべてだと言っても過言ではない。」

※ M 商事(株)の K さんは社長としての自分の役割は経営人材を育てる場だと言っています。ここまで言い切るのには本当に凄いと思えました。

(2)「経営人材(社長・役員)をどのように育てるのか。基本は OJT である。OJT を補完するプログラムとして会計論・労働法・会社法等の基礎プログラムがある。」

※経営人材を育てるには、日々の社長の言動、行いを見せる OJT が全てだと言っています。その他に補完するプログラムとして、千年企業研究会でも扱っている会計論・労働法・会社法等の基礎プログラムがある様です。社長を育てるのに知識的なものも当然必要ですが基本は OJT という事。

(3)「社長は自分がいい加減なことをすれば社員もそうなる。数字をあげるだけでなく、その会社の人と同じ目線でチャレンジし、事業をよくする姿勢がなければならない。」

※社員は社長の姿を見て育っていく。これも OJT。

(4)「社長は自らの倫理観を常に問われる存在である。」

※福神商事(株)の大鷲名誉会長は、常日頃「社長に一番必要なのは倫理観だ。」と言っておりますが、K さんも全く同じ事を言っています。倫理観というのは人が持つ善悪、モラルの判断基準だと思えますが、特に重要な事はお金の価値観や常識、礼儀等であり、非常に大事な事だと思えます。

何度も言いますが、社長は倫理観が一番大事です。とりわけ金銭面のモラルが重要です。社長になれば、金銭面は比較的自由になります。だからこそ社長になったら無駄な経費はビター文使わないという姿勢が不可欠です。

(5)「社長は知的水準も大事だが、本当に大切なのは情熱と誠実さである。」

※千年企業研究会を続ける中で、講義に入る前に「社長たるべきは」という話を常にしていますが、こうした内容の方が知識より余程大事だと思えます。

(6)「社長になる人材は本質を見抜く力が必要である。」

(7)「仕事は人のため、世のたをモットーにすべし。」

(8)「社長(リーダー)の条件とは尊敬に値するかどうかである。」

(9)「社長はトップダウンとチームプレーの両立が図れる人である。」

※社長はチームプレーの精神も重要ですが、時にはトップダウンも必要。仲良しクラブではないのですから、トップダウンで厳命する事が出来なければ駄目です。

Kさんの考える社長論は以上の様なものですが、共感出来ることが多く、流石だなと思いました。皆様には是非、今後の参考にして頂きたいと思います。

■整理解雇

個別的労使関係の話をずっとしてきましたが、個別的労使関係で拗れると色々と問題になります。紛争となる原因には、賃金や休暇、退職等があります。退職の中には、普通退職の他に解雇があり、更に普通解雇と懲戒解雇に分かれます。普通解雇は一般的な解雇であり、懲戒解雇は悪い事をした人の解雇。管理責任を問う懲罰規定もあるといった話で、前回迄の講義は終わっています。今回は最後の整理解雇の話をしたいと思います。

整理解雇等と言うと、倒産する間際の会社のケースなので、訴えられることはないのではないかと思います。紛争ですが、そんな事はありません。私は整理解雇のトラブルも経験しました。いつか社長になった時の為に整理解雇には幾つかの要件があることを頭の中に入れておいて下さい。

整理解雇は倒産するから解雇するのではなく、業績不振の場合には出来ます。企業が事業を続けていけないと思ったら、首を切る事が出来ます。では何時でも首が切れるかというと、4つの要件をクリアする必要があります。

(1) 人員整理の必要性

業績が良い時に更なる飛躍を目指して経費の削減を考え、人員整理をしたいといったケースは許されるかというと難しいと思います。将来、業界が悪化するので今首を切らなければ駄目だという場合でも客観性と合理性がなければ認められません。極端な話をすれば、30年後に業績が悪化するので今、首を切れるかというと、当然ながら許されません。基本的には3期以上赤字が続いた1期後に該当するのではないかと思います。赤字が何期も続けば、結果として倒産の最大の原因である債務超過に陥る事が多く、客観的に判断しても、「これは危ない。」と判断する事が出来るからです。仮に解雇した社員から労働基準局に駆け込まれて、裁判になった場合、裁判所は大抵労働者の味方となるケースが多いものの、3期も4期も赤字が続いているのであれば容認してくれる可能性が大きいと思います。

私の経験でも、当時、特殊分野の開発を目指していた10人位のグループが在籍していたのですが余程困難な課題だったのか、10年経っても開発出来なかった事から、社長が突然怒り出して、全員解雇してしまいました。当然、彼らは裁判で訴えてくるものと思っておりましたが、意外にも町の労働組合に駆け込みました。その後、人事担当の顧問であった私が、否応なく相手と交渉する事になった訳ですが、結果的に退職金を殆ど規定通りに支払う事になりました。業績の良い企業は余程の事がない限り解雇は難しいという事です。

(2) 解雇努力義務

解雇努力義務とはどのような事かというと、「業績不振で人員整理をする。」という場合には、役員報酬の削減はもちろん、従業員給与の削減、経費の削減、配置転換、希望退職、新規採用の抑制といった解雇

を回避する為の努力が必要という事です。

(3) 人選の合理性

首を切る順序も大事です。あいつが気に食わないから首を切るという事は許されません。最初はパートやアルバイトが先になります。元々、パートやアルバイトはそういう場合のバッファー的な要素があります。正社員はこういう要素がないので守られています。したがって、人件費が少なくて済むからと言って、パートやアルバイトを残して、楯突く正社員の首を切るのは合理性がありません。また人事評価の高い人の首を切って、低い人を残す事も出来ません。整合性があることが大事です。

そして絶対にやってはいけないことがあります。それは「国籍」、「性別」、「労災中」、「産前産後」、「労組員」・・・こういう人を首にすると一発で裁判沙汰になります。アフリカの僻地から来た人だから優秀でもあいつから首を切ろうとか、優秀でも黒人だから首を切ろうとかは絶対に許されません。女性だから首を切ろうとかも駄目です。会社の仕事に事故にあい労災中になっている人も首は切れないのです。また産前産後で気に入らないと言っても首は切れないです。これは良い悪いではなく労働基準法に明記されています。組合に入っている人と入っていない人がいた場合に、入っている人の首を優先的に切ることも許されません。

(4) 手続きの妥当性

人員整理をする時には組合がある場合は組合との協議が必要です。経営者が組合に提案する必要があります。組合も生きていく為に最終的に飲まざるを得ないのですが、誰から首を切るかという時に採用をストップして下さいとか、出向をさせて貰えないかとか、他部署で働かせて貰えないかといった話し合いをします。今までの要件を満たすように話しあって最終的にこういう手順で行っていきまうと言って正式な手続きを取る必要があります。

組合がない場合、従業員の代表者を選んで、話し合いをする必要があります。こういう時にきちっと手続きを踏んで話し合うことが大事になります。企業を救う為にはこうした手続きを踏んで整理をすれば泣きつかれても仕方がなく、裁判所も納得してくれます。全然何にもしないで整理解雇だというと問題になってしまいます。

これで個別の労使関係は終わりになります。次は集団的労使関係に入ろうと思います。

■集団的労使関係

集団的労使関係に関するトラブルの話をしようと思います。個別労使関係については、3ヵ月も4ヵ月も掛かってしまいましたが、集団的労使関係は直ぐに終わります。何故なら、福神商事(株)には組合が無いので、余り意味がないからです・・・。したがって、集団的労使関係については一般論の話に終始します。

個別的労使関係は労働基準法が準拠法でした。一方、集団的労使関係の準拠法は労働組合法と労働関係調整法の2つが準拠法になりますので、この法律に基づいて講義を進めていきます。

今ではかつてほど重要性がなくなっているのですが集団的労使関係で三公社五現業が存在していた時代はストライキが頻繁に行われていました。原因は集団的労使関係が拗れ、賃上げ要求の為のストライキだったのですが、こういう事をされると本当に困るので、この事を解決するために労働委員会というようなものを作って斡旋調整仲裁を行うのですが、それでも決着がつかない場合にストライキが行われた訳です。今はどうなったのかというと、これらの組織は民営化されたので、殆どの民間企業が話し合いにより解決を

していますし、ストライキをやっても意味がないのでやらなくなりました。学校の教科書として三公社五現業、労働委員会、斡旋仲裁調停など学ぶ事は必要だと思いますが、実際の社会ではそのような事はなく普通の労使交渉で済みます。

次回は集团的労使関係から入って個別企業の労働組合との対処の仕方を学んでその次に進んでいきたいと思えます。

2018年1月開催

第70回 2018年2月

T氏に学ぶ

■社長には何が必要か？

私の講義は概ね小一時間、50分位で纏める様にしておりますが、基本的に前半は皆さんが経営者や役員になる為には何が必要かをお話しさせて頂き、その後、レジュメ等に基づき、様々な講義（ここ暫くは労働法）を進める様にしております。今日も前半は心構え的な話をしたいと思います。

今日は改めて社長や経営者、役員になるとはどのような事なのか、どういった心構えを持つべきなのかを話していきたいと思います。

「会社は絶対に潰さない。」

「潰さないのは当たり前で絶対に引き受けた時よりも発展させる。」

「発展させる為には利益を上げる。」

「利益を上げる為に売上を上げる。」

「売上を上げる為にその企業の持っている組織力を発揮させる。」

一人の力ではなく、組織の力でその企業を動かす。その事が生産性を高めます。そうした認識を忘れてはいけません。その為には経営者としての経験を積む必要があります。

組織を管理する為には、今学んでいる労務管理が必要になります。どこの本にも書いてありますし、誰が言っても、表現は違うにしても、社長になったらどのような事が必要かと言われた場合、同じ事を言っているはずですが。経営者として力を発揮する為にはどのようにすれば良いのか、学ぶ事が幅広い知識となります。

本日お話しさせて頂くT氏の話も、きっと役に立つものと思います。

■T氏に学ぶ

(1) T氏はテレビのコメンテーター等もしておりますので、ご存じない方はいらっしゃるのではないかと思います。T大学の学長であり、以前はM社の戦略研究所の社長をしていました。W大学を卒業後、M社に入られ、どちらかという実務畑というよりは戦略研究所で長くキャリアを積みました。説得力のあるコメントをするという事で、大変人気があり素晴らしい方なのですが、たまたま企業経営者向けの「世界は今」という講演会を聞く機会がありました。新聞をよく読んでいる方であれば、既に把握している内容であり、私もそれ程目新しい話を聞いたという認識はありません。ただ「問題点の整理」という点では非常に参考になりました。良い機会なので、世界が今どのような情勢なのか、皆さんにもお話しをしたいと思います。

2018年の世界経済はどうなるのか？今年も既に2ヶ月近く経とうとしていますが、IMFは今年も順調で拡大傾向が続くとの見通しを出しています。その理由は米国と中国の経済が順調であるからであり、今予測されている世界全体の成長率は3.7%となっています。

国別に見ていくと、米国の成長率は2.3%。この数字はIMFがスタッフを派遣して調べた予測数字です。なお、米国の数字はその後、上方修正をしています。上方修正の理由は法人税率を40%から20%に下げた事によ

るものです。この効果を加味すると、成長率は2.8%～2.9%程度になるだろうと言われています。経済規模が極めて大きなアメリカが2%以上経済成長するという事は大変な事です。GDPが1500兆円を超えていますので、0.5%増えるという事はそれだけで7兆5000億円増えるという事です。2兆円や3兆円のGDPの国家が10%増えてもたかが知れていますが、米国の様な規模になると桁違いになる訳です。

ユーロ圏の成長率はイギリスを除くヨーロッパの国々の平均値になりますが1.9%。これもEU参加国のGDPを全て足すと1000兆円近くになりますので、かなりの影響力となります。

イギリスの成長率は1.5%。イギリスはご存じの様にEU離脱をしようとしている訳ですが、そういう最中に単体で1.5%という数字はまずまずの貢献度と言えます。

そして日本ですが、0.7%という数字が出ています。日本経済は順調になりつつあると言われていたものの、今年度の成長率は0.7%に過ぎず、他の国々と比べ、大きく見劣りしています。

中国の成長率は6.5%。かつて中国の成長率は10%を超えていました。また、「保八」（8%の成長率を維持する事）と言って、国民を鼓舞してきました。米国に追いつき、追い越す為には、8%の成長率が不可欠と考えていたからです。さすがに今では「保八」の旗を降ろしていますが、それでも今年の見通しは6.5%という高い数字です。中国の経済規模は1000兆円を超えていますから、大変な金額になります。日本を追い抜いてから10年も経っていないのに、日本の500～600兆円の倍近くの規模になってしまいました。

インドの成長率は7.4%。インドはこれから注目を集める事になると思います。ご承知の通り、インドは近い将来、人口で中国を抜いて世界一になります。今は貧困の格差が酷く、カースト制も残っており、封建的な部分がありますが、潜在的なパワーは目を見張るものがあり、影響力が大きくなっていく事は間違いありません。

ASEANは日本や韓国、中国を除いた東南アジアの国々を纏めた数字になりますが、5.2%という成長率を予想しています。これは今後非常に注目していいと思います。

それからブラジル、次のロシアもそうですが、BRICsと言われ、世界経済を牽引する事になるとされていた4ヶ国、ブラジル、ロシア、インド、チャイナ（中国）ですが、二極化の様相を呈してきました。先程お話しした様にI（インド）とC（中国）の2国は、世界の経済成長に多大な影響力をもたらす事は間違いありませんが、B（ブラジル）とR（ロシア）の2国はそれ程ではなくなってきています。そうは言っても、成長率は1.5や1.6%ですから、日本と比べるとまだマシであり、あまり他所の事を「大したことがない。」等と言える立場ではありません。

確実に言える事は、日本はみんな頑張っているものの、成長率から見れば、0.7%程度に過ぎないという事です。何故、日本は伸びないのかというとバブルが弾けて経済崩壊があり、その後20年間成長率が低迷した事で、日本人そのものが自信を失ってしまったのかもしれません。現在はマイナス成長からプラス成長になりました。過去から比べたらアベノミクスなどで頑張っています。5年前や10年前から比べたら、かなり頑張っていると思いますが、それでも成長率は0.7%に過ぎないのです。

これは労働人口が減ってきているのが大きな原因です。総人口もピークだった1億2800万人から、毎年減り続けています。総人口が下がれば、当然、労働人口（15歳以上で働く能力と意思を有する者）も減っていきます。総人口が多少減っても労働人口は減らさないようにしなければなりません。その対策を日本人、日本政府、日本経済界はしなくてはなりません。

1つ目のポイントは女性の活用です。男性はもちろんですが、何としても女性の労働力を取り入れなければなりません。世界の趨勢は既に男性も女性もありません。日本もそうなりつつあると言ってもまだまだ格差があります。女性の労働力を生かし切っていない証拠です。これから女性の労働力はますます期待される様になってきます。これを無視して、旧態依然とした取り組みを続けていたら、メタメタになってしまいます。

2つ目のポイントは高齢者です。現在、サラリーマンの定年は60歳ですが、その後5年間の雇用義務がありますので、実質的には65歳と言っていいと思います。しかしながら、こんなに勿体ない話はないと思います。私はもう少しで75歳になりますが、以前は75歳迄働くつもり等、毛頭ありませんでした。現在74歳ですが、自分が学校を卒業し、就職した当時のレベルと比べても、全く頭は衰えていないと思います。私は皆様に助けて頂いて働いていますが、大学の同期で働いている人は誰一人いません。皆、萎れた老人になってしまっています。本当に勿体ないと思います。中には優れた語学力を持っていたり、特許を持っている者もいます。そんな技術を持っているのであれば、仕事をしてはどうかと投げ掛けてもても、シュンとなってしまふばかりです。何れにしても、労働人口を維持していく為には、高齢者を活かさなければならないと思います。

3つ目のポイントは外国人の活用です。これもT建設の役員にまで上り詰めた友人の話ですが、外国人を使つては駄目だと言っていました。外国人の雇用には否定的でした。しかしながら、今の日本経済そのものから見たら、外国人を差別しては駄目です。飲食店等は外国人を差別していたら、経営は成り立ちません。中国人や東南アジアから来た人達がカタコトながら、本当に頑張ってくれています。日本の経済を支えてくれている人達に対し、人種差別的な事をしては絶対に駄目です。

日本の0.7%という成長率を踏まえ、最低限の自覚として女性、高齢者、外国人の3つをどう取り入れるかを真剣に考えなければならないと思います。

(2) 次に日本の貿易の相手国の変化(シェア)の話をしたと思います。

1990年当時、米国は3割近いシェアを占めていました。しかし2017年には12.6%と、半分以下になってしまってきています。

大中華圏(中国、台湾、香港)を見ると、27年前は13.7%であったのに対し、2017年には26.1%と倍増しています。27年前の米国の立場と中国の立場が完全に逆転しています。日本にとって、27年前は米国が一番影響力があったものの、今は中国になっています。中国が好きだとか、米国が好きだとかに関係なく、中国との貿易はここまで来てしまっています。したがって、中国を嫌いだとか、蔑ろにするとかそんな事言ていられないのです。政治的には数年前に比べると、だいぶ良くなってきましたが相変わらずギクシャクしています。しかし経済的な面から言えば、そんな事を言ていられる様な状況にないという事を自覚しなければならないと思います。

次のアジアですが、アジア全体から中国(大中華圏)を除いた数字になります。所謂、ASEANという捉え方で良いと思います。1990年当時、30%だったシェア率が2017年には43.1%と大幅に増加しています。これをどういう風に捉えるかという、これからはアジアの時代になるという事です。中国とアジアを加えると、実に7割を占める事になります。そういう意味では、これからは英語を勉強するよりも中国語や韓国語、更には他のアジアの言語を学んだ方が余程役に立つ可能性があります。我々自身は海外の輸出入には関わつ

ていませんが、世界の潮流がアジアの時代になってきているという事をしっかり認識しておいて頂きたいと思います。

次の中東ですが、かつて石油の輸入は中東が中心でしたので、7.5%を占めていましたが、現在は相手先も増え、中東のシェア率は5.7%と低下し、かなり少なくなってきました。

EUは17.0%から9.5%とほぼ半減し、だいぶ少なくなりました。

ロシアは1.1%から1.2%と横這いであり、殆ど影響力はありません。

その他は3.3%から1.8%に下がっており、全く問題になりません。

これから世界を相手にしている大企業は今後どのような国を相手にしなければならないのかというと一つは中国です。もう一つはアジアです。もちろん米国も依然として12.6%ありますので大事ですし、何より日米同盟の駆軸国です。

日本の今後の取り組み方について、その程度の認識を持っておく必要があるのではないかというのがT氏の意見です。

(3) 次はT政権の布陣から見える事というテーマですが、極めて常識的な話であり、新聞を良く読んで頂いている方であれば、直ぐにお分かりになる内容だと思います。

Tが大統領になってから、国防長官はM、大統領補佐官はM、大統領首席補佐官はKを指名しましたが、何れも軍人上がりです。すなわち、現在のホワイトハウスは軍人が牛耳っているという事です。平昌オリンピック前の講演でしたので、多少事情は変わってきたかもしれませんが、布陣を見る限り北朝鮮問題は軍事的解決にシフトしていくことが濃厚になります。

一方、財務長官にはM、商務長官はR、国家経済会議委員長はKが就任していますが、みんな小物との事です。財務長官のMに至っては、元ゴールドマンサックスのパートナー（平部長級）に過ぎません。それがいきなり財務長官をしている訳ですから、異常と言える状況なのかもしれません。何れにしても、個別の企業は努力しており、法人税も下がった事から経済も好調ですが、経済界を束ねる人物は非常に小物です。

ところで、Tの方針を見ると、DEALという特徴的なキーワードがあります。DEALとは取引を意味するのですが、TはこのDEALを重要視しています。

最近、DEALが発揮されたのは日本をはじめ韓国、中国、ベトナムを訪れ、ASEAN会議に出席した事がありました。その時の事です。T氏の表現だとTが78カ国から帰った時にホワイトハウスの人達に「俺はやったぜ」と言っていたそうです。「中国から米国への投資を23兆円勝ち取ったぜ」、「日本に軍事戦略機を高く売りつけたぜ」、「韓国は二国間協定が不公平なので脅かしてきたぜ」と話していたそうです。韓国とのFTAについては破棄だと言っています。韓国の関税の掛け方は前のO政権が行った事で、とんでもない。経済的に叩きのめすと言っています。

T氏の支持率は相変わらず低迷しています。ただ、就任当時40%位で、その後、少し下がって低迷を続けていましたが、このところ、上がってきているそうです。上がってきた理由は、①法人税の引下げ(40%⇒20%)、②雇用の確保(70万人程度、増加) ③株価の上昇(ダウ平均株価)が評価されたものと思います。

アメリカは強いアメリカが好きです。アメリカ人は何でもアメリカがNo.1でなければ駄目なのです。平昌オリンピックにおいて、アメリカのメダル獲得数は5位とか6位であり、総個数もそれ程ではありません。で

すから、アメリカ人は平昌オリンピックを面白く思っていない。何故なら、アメリカがNo.1でないからです。

Tが軍事力を重視するのは強い米国を作ろうとしているからです。そのために支持率が上がったそうです。しかし不支持率が52%で、支持率を上回っています。TPP 離脱と温暖化のパリ協定を離脱している為です。前政権下で決まっていた事を簡単に撤回するといったやり方が一部の良識的な人から見ると、Tは何をやるか判らないし、米国の為にやっているか判らないという事で不支持率が高いのです。

ところで、中国が何故、共産党政権であるにも関わらず、ここまで経済が発展したかという点、偏にTによるところが大きいのではないかと思います。

何故、Tが偉いのかと言うと、M等が創り上げた共産主義では経済発展は見込めないと気がついた人だからです。面白いのが「黒い猫だろうと白い猫だろうと鼠を捕るネコはいい猫だ」という彼の主張です。経済を活性化させるには、資本主義が良いという事で、中国は経済を資本主義に移行することになりました。株式会社の設立が認められ、今日の経済基盤となっていくのです。30年も前の話です。もの凄い人だと思えます。現在中国を作った人はMですが、経済的に発展させたのはTに他なりません。

政治的にはSはそれを踏襲して共産党という政権を維持しながら資本主義を進めると言っています。また汚職を全て一掃すると言っています。共産党の何百万人もいる政府の高官、共産党の幹部がポケットに入れていたのを「大きな虎もハエも一緒にたたけ」と反腐敗の号令を掛けた事が人気を博しました。

中国は経済的には本当に凄いです。しかし政治的に中国共産党が凄いののは領土拡張の意欲です。周辺国が迷惑を被っていますが一番迷惑を被っているのが台湾です。

昔は台湾が中国を代表していました。台湾が国連の加盟国で5大国の一つでした。それが、NとTが中国に行った事で、中国が中国を代表する国家にしました。台湾は1国2制度と言って、資本主義をやっていることになりました。Sは台湾が憎くて仕方なく、いつかは台湾を併合してやろうと考えています。個別企業として、台湾には優秀な企業が多いのですが、中国に虐められている様です。台湾から物を買わないとか輸出を控えるとか色々な意地悪をしています。

それと同じなのが香港です。香港はイギリスが統治していましたが、今から20年位前に中国に返還しました。返還後50年間は1国2制度で資本主義を認めると言って、中国はサインした訳ですが、契約なんて10年経ったら破棄して良いのだと言う始末です。

香港は民主的な選挙を行いたいと考えていますが、立候補する為には委員会に届け出て、承認を得られなければ、立候補できないそうです。委員会は共産党で出来ているので、現実問題としては共産党員でないと立候補出来ない事になっています。結局は共産党の支持を受けた人だけが立候補しているので、香港は次第に中国に取り入れられてきています。かつて、雨傘運動と言って資本主義運動を行った事がありますが、逮捕されて懲役何十年という刑を受けたそうです。

チベットでも何百万人という人間が殺害されているとの噂もあります。元々、中国は独立する時に何百万人も殺しています。中国の怖さというのは経済的には良いものの、領土拡張の意識が物凄く、手段を選ばないところがある事だと思います。

モルディブというインドから少し離れた小さい島国があるのですが、半分インド、半分中国寄りの政権でした。中国から金を借りて政権を運営していたそうですが、返せなくなってしまったので、最終的に領土の半分が中国の土地になってしまいそうな状況です。

尖閣諸島についても同様の事が言えます。歴史的に日本の土地である事が明らかなのに、資源が周りに沢山あると見るや中国のものと主張しています。あの主張は絶対に変わらないと思います。彼らの生命線だからです。

ご承知の様に、中国は南シナ海南部に位置する南沙諸島に軍事施設を作っていました。国際裁判では違法という判決が出ていますが、飛行場や原子力関係の施設を作っていました。正に力の支配です。

T氏が言うには政治的には非常に怖い国だと理解しておかなければならないとの事です。

(4) 仮想通貨：ビットコインについて、私は詳しくは把握していませんが、覚えておかなければならないのは世界のビットコインの40%は日本が保有しているという事です。ビットコインが崩壊すると一番打撃を被るのは日本で、日本発の経済ショックの可能性もあります。先般、NEMという仮想通貨が流出する事件がありました。結構企業筋も持っているそうです。みんなダンマリを決め込んでいますが、無くなってしまうと、何兆円もお金が消えてしまう事になるそうです。

(5) T氏が学長を務めるT大学に留学生として来た学生に対し、日本の印象を尋ねたところ、女子学生曰く、「一つ前の時代に戻った気がする。」との事でした。いまだにお金を使っているが遅れていると感じたのではないかと思います。中国では現金決済は殆ど無く、カードやスマホで決済されている様です。これには、流石にT氏も「中国にだけは言われたくないな。」と言っていました。

次回は集团的労使関係の続きから始めたいと思います。今日は中休み的な考え方で幅広い知識を持つ事も経営者として重要だと思いましたが、T氏の講演会の話を中心に話をさせて頂きました。

2018年2月開催

社長には何が必要か？

■社長には何が必要か？

M氏の「会社をつぶさず、安定した経営を続ける10か条」について

新聞広告等でご存じかもしれませんが、同氏の本「社長の基本」を購読しました。同氏については、以前NHKで140億円の借金を8年間で完済した男」というタイトルで同氏をドラマ化しており、読んでいる途中で、昔TV(NHK)で見た方だと気づきました。TVの内容についても、記憶に残る映像でしたが、その本の記載内容で、これから企業を経営する社長となる心構えとして、心に留まった10ヶ条話をさせて頂きたいと思います。

《M氏の経緯》

父親は、飲食店、バー、マンガ喫茶他を経営していた法人の代表取締役で、事業については順調に推移していましたが、しかしながら、時が経つにつれ、人の意見を聞き入れない超ワンマン経営者となり、やがて、会社の詳細な状況も見過ごし、徐々に経営状態が悪化。いつのまにか、酒豪で、酒乱であったことから従業員への暴言を吐きまくり、誰も抑えることができない人物となっておりました。

阪神淡路大震災の前後は不明ですが、その父親が亡くなり、正妻他の子ども(5人)のうちの一人であったそうです。なぜ事業を承継することになったかということ、当時の社長からの強い指名で継ぐことになったそうです。M氏はもともと大手会社の営業マンであったことから、細かい数値等の理解は深くはなかったものの、経理の実態を見て唖然としたそうです。法人負債が約140億円。さらに、阪神淡路大震災の影響にて40億円の資産を失うことになったそうです。当時は、100%返済出来ないと思っていたそうですが、社長である以上、全ての借入について個人保証をしており、さまざまなハンデがあったなか、さまざまな戦いが始まります。

承継当初、赤字店舗が6割以上もあり、このままでは、100%返済不可能と判断。赤字店舗については、次々と閉店していく一方で不動産賃貸業を開始。さらに次の手として、各金融機関ヘリスケの交渉を実施し、財務改善を図った。今は、優良店舗を残し、借入金は0。本人は、企業再生に関するコンサルタント業および講演、本の執筆を行っているそうです。借入金返済のために、いろいろな手立て企てる中、賃貸、売買に進出した経緯もやはり負債額が大きかったことから、金額が大きく動く不動産業を開始したとのこと。

(1) 人の言葉を素直に聞き入れる。

父親はワンマンであったことから、人の言葉を聞き入れず(社員の意見は、ほとんど頭ごなしに否定)に、自分の思うがまま会社を経営していたそうです。そのワンマンぶりを見て、同じことをしては、駄目であり、従業員の言っていることをよく聞くことが大事であると著書の中で言っております。松下幸之助も同様に、人が成功するために必要な資質は「素直」なことであり、「素直さ」が経営を良くすると言っていることを常に念頭に入れて、経営者は結果が全てであり、結果が悪かった時には、特に人の意見を謙虚に聞く姿勢を貫いたそうです。

(2) 変化を見逃さない

病気(癌)に例えた話をしており、末期がんになっては助かる見込みはないのですが、病気治療については早期発見、早期治療が大切であり、同様に会社経営についてはいい時も悪い時も様々な局面を迎えることとなりますが、悪い場合には、何かの兆候が出ているサインを見つけ、また、船の操縦と同様で、社長は従業員と同様に船を漕ぐ必要はなく、船長(社長)は遠くを眺めて、黒い雲を発見したら、被害を最小限に留めるため、帆の方向を変える等の指示を出す。異変に気が付くことが大事。

(3) 問題解決は柔軟に対処する

経営の問題解決というのは正解がない。360度(全方向)から対策を練らなければならない。活路のカギは意外な場所にあることを言っています。例えば、お店が流行らない場合、内装に変化を付けることも一つの手段ですが(内装変更は失敗)もっと細かい部分である接客の姿勢等の改善等を図り(例えば、従業員の提案にて、視線を下げてお客様のオーダー等を聞く等)徹底していくと、店の売上は上がると言っております。

(4) ブームに乗らない。追いかけない。

カラオケ、ボーリング等、流行を追いかけてきましたが、すぐ飛びつくと失敗する。投機(一攫千金を目的:株式、ビットコイン)は行わない。新規事業は、成功確率をきちんと精査して実行する。

(5) 後ろ向きの考え方をしない。

苦しい時ほど、前向きな言葉で語りかける。怒ってはいけない。その中で、売上、利益は下がっている真実は伝えなければいけません、情報は必ず共有するようにする。また、苦しい状況になった場合でも、必ずスタッフの意見はないか?を聞き、最大限、協力する旨を伝える。

(6) 会社の基本的な数字をつかんでいる。

経営者は細かいことを理解するよりかは、大まかな数字(売上・利益)を主に把握する。悪いとは言いませんが、精神論的な細かい部分における削減というよりは、経費の多い項目の3つに注目して削減が可能かどうか傾注して考える。

(7) リスクを分散している

店舗閉鎖等、様々なことを集約していく中で、一極集中型は危険であり、3つほどの事業の柱を持つ。10~20の業種に係ることはデタラメです。どんな経済状況下において、臨機応変に対応する。(当社は、現状、パチンコ、不動産、ホテルの3業種に集約し、もし、そのうちの 하나가 厳しくなっても別事業で賄う。)

(8) 営業力以上に経営力を重視している。

社長として営業、売上重視の視線で見ているだけでは、営業部の営業マンと同じであります。営業マンが売上を上げることに注力することは、会社にとって非常にいいことだと思いますが、その部分のみを取り上

げても駄目であり、ちょっとでも賢い営業マンであれば、少なくとも利益が上がらないような営業をしても無駄ということに気づきます。営業は大事であります、それだけでは駄目で、社長たるもの総合的な見方をできることが経営力強化に繋がっています。

過去何度か話をしたことがあります、経営とは?という表題について下記の方が語っていることを復習したいと思います。

- ① 経営とはバランスと常識である D
- ② 経営とは倫理である 名誉会長・I氏
- ③ 経営とは計数である K
- ④ 経営とは時代認識である T氏
- ⑤ 経営はセンスである K氏

上記の事を総合的に考えるのが経営であります。

(9) キャッシュフローを健全に保っている

- ① 営業 CF(通常の営業 CF)
- ② 投資 CF(不動産)
- ③ 財務 CF(金融)

企業経営においてキャッシュの有高は非常に大事。理想は、営業キャッシュフローですべてを賄うことができればいいですが、もし不足している場合については、借入、資産売却をして、資金を用意しなければならない。ご存じの通り、最終的にキャッシュが枯渇したとき倒産することになることから、キャッシュフローを健全に保つことを強調しています。

(10) 捨てる勇気を持つ

赤字(創業赤字は除く)企業については、店舗売上-家賃-返済=▲となった場合は、どこかで見切りをつけて勇気をもってやめる。しかしながら、今まで続けていたものを止めることに対する反発力(社内等)はものすごいもの物があったと思いますが、それに屈することなく、決定していかなければならない。

次の労務管理については次回に回したいと思います。

2018年3月開催

集团的労使関係について

■集团的労使関係について「①経営対組合」

集团的労使関係について、本当に細かく話をしていたら、1年は掛かってしまうと思いますが、今回は簡潔にお話しする事にしたいと思います。というのも「集团的労使関係」の話というのは、基本的に労働組合に対して、経営がどのように対応していったら良いかという話を中心になる訳ですが、福神商事を始めとするグループ企業には組合がない為、現実問題としては、あまり意味がないからです。もちろん、将来的に労働組合が出来る可能性もありますが、今の状況を考えると労働組合が福神グループに出来る事はまず無いと思っています。もちろん、出来たら出来たで仕方ありませんが、兎も角労働組合が出来たらどのように対処していくか、話をしていきたいと思っています。

個別の労使関係については、労働基準法が準拠法となりますが、経営と組合の関係に関しては、労働組合法と労働関係調整法に基づいて決める事になります。

ところで、経営と労働組合の話し合いの一形態として、「団体交渉」があります。これは憲法で保障されているものなのですが、経営陣は労働組合との大人数での話し合いを嫌います。したがって、実際にはどこの企業も団体交渉による話し合いはしません。

その代わりに、大半の企業では「経営協議会」というものが開催されます。経営協議会というのは、経営側も組合側も5～6人位のメンバーが選定され、お互い書記を任命し、後で議事録を合わせます。因みに経営協議会の議長については経営側から選びます。大抵1時間位、話をした後、組合側に議長が話をして終わります。

どこの企業も経営協議会は殆ど同じで議題は大体決まっています。議題は①春闘、②協約改訂、③個別労働問題、④経営政策の4つになります。それ以外にもない訳ではありませんが、大きく捉えるとこの4つで、特に重要なのは①春闘と②協約改訂です。

①の春闘についてですが、日本においては、基本的に春に賃金改定を行います。個別企業でも春の時期に賃金改定が行われます。おそらく日本の大企業の99.9%は春に賃金改定が行われるのではないかと思います。賃金が何%上がるのかという点については、前年の12月から1月にかけて、労働組合の上部団体である「連合」が大枠を固め、その数字に基づいて、連合と経団連が話し合いをします。そして何%かを決定し、それが各企業、労組に下りてきますので、それを元に交渉します。上部団体が3%だからといって、自分の企業も同じ3%で要求する必要はありません。個別で判断し、決めていけば良い訳です。今の企業は団体交渉をしませんので、経営協議会で春闘は決まります。また回数も大体3回で決まります。1回目は組合側が提案します。2回目は経営側が組合側の提案に対するコメントを出します。そして、3回目で結果を出します。

基本的には事前にアンダーで組合側と経営側が調整を行ったうえで、組合案を作ります。組合側は執行委員会や中央委員会等で組織決定した後、経営に提案を行う訳ですが、事前に人事と擦り合わせて作りますので、当然、早期に決着を図る事が出来ます。

②の協約改訂についてですが、労働協約に関し、企業と個人で結びつけているものを就業規則と言います。

労働協約は個別企業との話なので労働基準法を超えたものを決めることになります。例えば労働時間を8時間から6.5時間にするとか福利厚生を変えるとかを決めます。話し合っただけだとお互いに協約を締結します。締結前には調印式を行います。これが協約改訂における経営協議会です。これで就業規則を決めて社員に明示します。

③の個別労働問題については、個別の問題を話し合うことになります。どどこ支店の残業時間が多いとか個別のセクハラやパワハラの話でも構いません。あくまでも個別の話になります。

④の経営政策については、例えば「なんとか政策運動」を実施する事になった場合等に経営協議会に付議する事になります。経営政策を経営陣は勝手に下ろす事は出来ません。普通、経営協議会にかけると、経営陣は事前に取締役会を開催したりして、機関決定しておきます。その後、組合と協議をする訳ですが、経営陣は普通、一旦決めた事を下ろす様な事は出来ません。既に取締役会や常務会等、様々な機関で決定しているものを覆す事になってしまう事もあり、経営側は威信にかけても通す事になります。一方、組合はどんな事でもいちゃもんをつけてくると思いますが、どう乗り越えるかが大変になります。

こういった議題を話し合うのが経営対組合という事になります。

■集团的労使関係について「②政府（経団連）対連合」

経団連は東証1部上場企業の経営者を中心として、財界からの提言及び発言力の確保を目的とした組織ですが、元々、組合対策等の一環として発足した経緯もあります。因みに昔は組合対策を専門に扱っていた団体がありました。日経連と言います。経済関係の団体は経団連と日経連、他個別の団体がありました。一方、組合サイドには総評と同盟という二つの組織がありました。二つが合併した連合は組合員800万人を抱え、ある程度強い組織になりました。なお、経営側も組合側と対抗するため経団連と日経連が合併し、日本経済団体連合（経団連）になりました。因みに経団連は日本商工会議所、経済同友会と並ぶ「経済三団体」の一つになっています。

ところで、経営の神様と言われている松下幸之助さんは、社長や役員、経営陣になった時に、どういう知識や能力が必要かといった様な事は教える事が出来ないと言っています。兎も角、どんなものでも知識として吸収したり、様々な経験を通して立派な社長になっていく。これを学んでおけば良いというものではなく、色んな知識が大事ですが、何の知識が一番大事だとかはないと言っています。勉強して社長になるものではないとの事です。基本ベースで会社法や労働法がこういう事ですよという事を私は言っていますが、他にもあらゆる雑学を覚える事を続けていくうちに何が大事なのかがわかってくると思います。そういう意味では総評と同盟も雑学として覚えておいた方が良いと思います。

昔、労働組合のナショナルセンターというものがありませんでした。総評（官より）は旧社会党、共産党を背景にしており、同盟（民より）は民社党系でしたが、現在はこれが合併して連合となっています。政治も共産党以外が合併して民主党になります。現在は立憲民主党、民進党、希望の党、自由党に分かれています。労働組合のナショナルセンターの動きと政治の動き、政党の動きはこのようになっています。今後も合従連衡があると思います。元々彼らはなんでこういう労働組合に左右されるのかというと、選挙に勝たなければいけないため組合が支援してくれるかどうかで受かるかどうかが決まるからです。

パナソニックの労働組合員にどの政党に票を入れるのか聞いたところ5割が自民党になってしまったそう

です。昔は肉体労働者や課長以下の組合員は民社党や社会党を支持していました。大きなうねりの流れがあつて日本自体が右傾化してきているのではないかと思います。ナショナルセンターは歴史的な意味で大きな流れがありました。これは常識中の常識なので覚えて欲しいと思います。

この同盟というのが民主的労働運動と言って日本の民間企業の場合には同盟系の組合員が増えて言ってほしいというのが経団連なり政府の考え方でした。総評は一般の企業は非常に嫌っていました。共産党の中でも一番左がかった者がいて企業を破壊して、それで権利を獲得しようという考え方があります。民主的労働運動を指向している同盟は労使協調路線になります。日本が戦後に高度成長した背景には企業内組合を非常に大きなうねりの中で民主的労働運動を盛んに支援して、労使協調路線を日本の国に確立したというのが背景にあります。

松下幸之助さんは組合が非常に大事だと言っています。組合との話し合いは対立と調和だと言っています。これは松下幸之助さんも非常に苦労したものと思われます。対立と調和というのは、言葉を変えると企業というのは布の縦糸と横糸と言われます。縦糸が経営、組織になります。横糸が組合になります。布は縦糸だけでも弱いです。横糸だけでも駄目です。松下幸之助の対立と協調というのは布の縦糸と横糸だと言われています。企業は縦糸だけでは駄目で横糸があるから強くなれると言われています。経営にしてみたら組合がない方がいいと思いがちですが組合があるからこそ助けられることがあります。

次回は集团的労使関係の「経営対組合がもめたら（労働委員会へ）」から話をしたいと思います。

2018年4月開催

集团的労使関係について②

■集团的労使関係について②

集团的労使関係は基本的には個別的労使関係とあまり変わりがありません。強いて言えば、訴えるところが個別的労使関係より少なく、弁護士や上部団体又は労働委員会に駆け込む位しかないという事です。揉めた場合は非常にややこしくなる可能性があります。組合員が個別的な悩みを労働組合に訴えてきた場合、訴えてきた本人に問題があれば取り上げません。しかし取り上げた場合には、経営側に申し入れをして交渉になります。

会社との話し合いでは、組合は労働三権を持ちだして交渉になります。この申し入れを会社側が突っぱねられるかという突っぱねる事は出来ません。何故なら、団体交渉権は組合に認められた正当な権利だからです。

ただ、大企業の組合が団体交渉権を大上段にかざして、経営側に団体交渉をせまるかと言うと、そうした事は殆どありません。何故なら、社内の経営協議会にかけてしまうからです。基本的には組合と経営が同じ人数で話をします。余程の事が無い限り、企業内で解決をします。というのも、あくまでも当該企業の内部の問題であり、第三者に迷惑が掛からないので労働委員会も通常は相手にしません。企業内の争いというのは自己責任なので、両者が話し合いを続けるしかないのです。

それでも万一、解決しない場合、労働委員会にかけこむ事になりますが、民間企業が訴える事は殆どありません。実際に労働委員会を利用するのは公益企業になりますが、公益企業も殆ど使っていないのが実態です。レジュメに斡旋、調停、仲裁と書かれていますが、死語と言っていいと思います。知識として、「過去にそういう時代があったね。」と知っておいて頂きたいと思います。因みに公益企業とは公衆の日常生活に不可欠な事業を営む企業を指しますが、現在では殆どが民営化されていますので、ここで言う公益企業とはかつての三公社五現業という事になります。三公社とは日本専売公社（民営後は日本たばこ産業、塩事業センター）、日本電信電話公社（民営後はNTTグループ）、日本国有鉄道（民営後JRグループ、日本国有鉄道清算事業団）になります。また、五現業は郵政・造幣・印刷・国有林野・アルコール専売の五事業になります。

昔は国鉄が賃上げ等を目的として、ストライキを実施する事がありました。国鉄がストライキを断行すると、電車が動かないので、通勤や通学に大きな支障が出る事になります。これが社会的に批判を浴びました。そうした経緯があり、早く問題解決を図りたく、第三者の労働委員会に訴えて決めることになりました。

労働委員会では、レジュメに記載された斡旋や調停、仲裁が出てきます。斡旋は強制力がなく斡旋員が和解案を提案することになります。これで駄目であれば調停になります。調停も強制力がなく調停委員会（公労使の三者構成）が和解案を提案します。それでも駄目であれば仲裁になります。仲裁は仲裁委員会（公益委員のみ）が仲裁案を出します。強制力があるので拒絶する事は出来ません。このような取り組みにより、労働争議を収拾してきました。

しかし、最近はそのようなケースは激減しました。何故なら、三公社が民間企業になってしまったからです。

国鉄もJRになってからは無いと思います。もちろん、民間でもあまり無いと思います。

ところで、過去に組合が経営陣に対して恐喝紛いの事をして脅す事がありました。自分達の要求を通す為です。今はそういう事は無いと思いますが、組織対組織だと彼らは常套手段として使います。ここで重要なのはそういう事も有り得るんだという事を覚えておいて頂きたいと思います。「人間は性善説でそういう事はないよ。」とお思いになるかもしれません。確かに社長と従業員といった縦の組織だとそういう事はありません。しかし、何かしらの問題で対立したりすると、組合は自分達の要求を満たす為に手段を選ばない事もあるという事を頭の片隅に入れて頂きたいと思います。

レジュメにも記載してありますが、組合の体質とは、

- (1) 甘くすると組合はつけあがる。
- (2) 彼らの要求は際限がないと心得よ。
- (3) しかし、完全に敵に回すと、経営はできない。このバランスが大事。
- (4) 組合は一つの組織であるから権限を持ちたがる。・・・一番は人事権。

組合は意外と官僚的です。経営とは比較にならない位、官僚的です。組合は縦割り社会ですが、一步間違えれば、その組織に居られなくなります。社会的に見て、共産党的な縦割りの組織は委員長に逆らったら大変な事になります。しかし組合は経営と対峙し、一致団結して経営に向かってきます。そういう事を知って頂きたいと思います。

昭和50年位にN自動車の組合にSさんという委員長がいました。N自動車の中で天皇と言われていたそうです。役員人事は経営権の最たるものですが、Nでは自由に行使することが出来ませんでした。何故なら、組合が色々邪魔をするからです。

ライバル会社であったTと決定的な差がついた時、N自動車はプロの経営者であるC氏を招聘しました。理由はN自動車の経営陣が組合を御しきれなくなったからです。

過去にイギリスかフランスに新たな工場を作るといった時に経営陣がS天皇の指示に従ったそうです。Sさんは立派な人ですが、Sさんのその後はどうなったのかというとスキャンダルで衰れた末路を辿っています。

- (5) 人事権は経営権の最たるもの。毅然たる姿勢が大事である。
- (6) 実際の労使関係・・・経協議長(経営側)と労組・委員長でほぼ決まる。

■私からのアドバイス

社長たるもの従業員に働いて貰って、企業は成り立っている事を絶対に忘れてはいけません。従業員の幸せを一番に考える事が重要です。したがって、自分がその企業の労働組合の委員長になったつもりで経営に当たる事が重要です。労使協調路線でないとうまくやってはいけません。

大事なものはそうなる前です。今、福神グループには組合がありません。皆さんの中には、組合が出来た方が良いのではないかと考えている人もいますが、組合は幾ら民主的な労働組合と言っても、かつてのNの様になってしまいます。

ここにいる人達は自分の部下に不満を抱かせないようにする事が重要です。実際の話、過激な組合を作られたら悲劇です。企業が潰れてしまいます。

何れにしても皆さんは従業員の幸せを思って経営にあたって頂きたいと思います。

最後に復習として労使の各々の権利について整理をして終わりにしたいと思います。

労働三権・・・団結権、団体交渉権、団体行動権(ストライキ権)

経営三権・・・業務命令権、人事権、施設管理権

次回は労働法のレジュメ(6)の現代日本の労働課題から話をしたいと思います。

2018年5月開催

現代日本の労働課題について

■現代日本の労働課題について（日本の雇用制度の 3 大特徴について）

昭和 30 年から平成元年にかけて、日本は高度経済成長を続けていました。平成元年には株価が史上最高価格：38,916 円（12 月 29 日「終り値」）をつけました。ところが、翌年初めに大暴落が起き、その後、長い低迷期に入り、2009 年 3 月 10 日には株価終値の最安値が 7,054 円にまで落ちてしまった事は周知の通りです。（※因みに現在は 2 万 2 千円台まで回復しています。）

経済発展の動向というのは労働問題だけ論議してもすむものではありません。しかしながら、経済発展を労働問題を中心として分析しようと試みるものに厚生経済学(Welfare economics) という学問があります。（※厚生経済学は、さまざまな経済環境において、最適な状態はなんであるかを規定し、実際の経済で運営されているメカニズムがその最適な状態を達成出来るか否か、達成出来ない時にはどのような政策が必要か、等を分析する経済学の一分野。）そこで、厚生経済学の観点から見て、何故日本は経済成長をしたのか？何故平成に入って、低成長に陥ったのか話をしたいと思います。

日本の高度成長時代、アメリカの学者が日本の研究に来ました。研究者が分析した結果、労務的に見ると①終身雇用②年功序列③企業内組合が経済成長の三大要因だと考えるようになりました。

では、平成に入って、低迷した原因は何かというと残念ながら判りません。その原因を分析する前に、昭和 30 年代以降のいわゆる戦後の昭和時代になぜ日本経済は発展したか大方の見方は前述した 3 大要因をあげています。そのうち、終身雇用と年功序列はセットで考える必要があります。当時の企業は、みんなが一緒に入社し、仲良く手を繋いで業務をする事で生産性が高まり、結果として、どんどん賃金が上がっていくというイメージだったと思います。終身雇用という制度が従業員の雇用を安定させ、満足度を高め、その結果、企業を成長させたという事になります。

海外の学者は能力主義を全く考慮しない終身雇用や年功序列というものが日本を成長させたと考えている様ですが、実態はどうだったのか？すなわち終身雇用や年功序列の中に能力主義思想は皆無だったのか？私は昭和 42 年に銀行に入って、平成 11 年まで在籍しておりましたが、この間の経験談をお伝えして、皆様方には日本の高度成長の実態を感じ取って頂きたいと思います。

■日本の高度成長時代の実態について（日本の賃金制度について）

昔はどここの企業にも「賃金表」というものがありました。何等級、何号の社員の場合、初任給 2 万円、1 年経つと 2 万 1000 円といった内容が記されたものです。年数の経過と共に当然に給与が上がる事を定期昇給（略して「定昇」）と言います。もう一つ、ベースアップ（略して「ベア」）というものが、基本給が何 % 上がる事をベアと言います。年功序列賃金体系の中で、毎年 4 月になると春闘といって、労働組合が基本給を幾らか上げてくれといった要求の場がありました。私の時代では基本給が上がらないと生活をしていく事が出来ない為、労働組合が春闘を始めたと言っています。

では、ここで代表的な給与体系の話をしようと思います。ご承知の様に賃金は大きく分けると定例給と定

例外に分かれます。定例給は基本給と能力給と職位給、職能給、その他(諸手当)であり、定例外は賞与、残業手当が代表的なものになります。年功序列とか定期昇給と言うと、能力を反映しないというイメージなので、賃金表だけを見ると仲良く手を繋いでゴールしましょうという感覚になります。

ところが職位給、職能給というものがあります。職位給は係長や課長になった時に職位に応じて支給されるものです。また職能給というのは能力で上がるもので殆どの企業では資格給とっていました。職位が上がることを昇進と言い、資格が上がることを昇格と言います。混同されている方もいらっしゃると思いますが、明確な違いがあります。日本の企業には例えば、係長になるには5年掛かりますとか、課長になるには10年掛かりますといった社内ルールがあります。また同じ課長でもポストの重要度や経験年数によって差が出ます。したがって、昇進は一律ではありません。昇格は理事、参事、副参事、参事補とか色々な呼称があります。何れにしても職位給と資格給の二つで給与が決定していく事になり、決して競争原理がなかったわけではありません。その中にこそ日本の企業の活力がありました。

食べていく最低限のものとして、基本給とその他手当である属人的手当(家族手当や住宅手当等)があります。これは下支え用になります。それ以上は能力で稼ぎなさいという体系になります。更に賞与は正に能力給になります。その為、賞与も職位、資格に基づいて支給表が出来上がります。定期昇給、年功序列制度はみんな仲良く平等社会というイメージがありますが、実際はどこでも職位給や資格給などの差がありました。現在、日本では実質的に65歳で定年になりますが、終身賃金では能力によって、かなりの格差になって表れてきます。簡単ですが、日本の年功序列賃金の中にも大いに能力主義が徹底していた事をご理解頂きたいと思います。

アメリカについては次回お話ししたいと思います。賃金格差は億単位の差になってきます。下の人は時間給で全く上がらないシステムになっています。

人によっては昭和の時代の年功序列制度のせいで日本が低迷期に入ったという人もいます。今日は日本の3大特徴である終身雇用や年功序列について実際はどうだったのかの話をしました。

■現代日本の労働課題について(ハンモックナンバーについて)

最後に年功序列に関連して日本海軍のハンモックナンバーと日本の官僚制度について話をしたいと思います。日本海軍は海軍にも士官養成学校があり卒業すると海軍に入ります。卒業する時の成績順に番号が付けられます。これがハンモックナンバーです。1番で入隊するとずっと1番です。2番の人は1番の人を追い抜けません。番号によって序列が決まります。余談ですがこんなハンモックナンバーなんてものをやっていたからアメリカに勝てなかったと言っている人もいます。

このハンモックナンバーは海軍だけかという大企業も真似ていました。例えば東大を出て一番で卒業して入ったとするとハンモックナンバー1番になります。しかし民間だとハンモックナンバーは課長程度までである程度の職位になると実力主義になります。日本は民間企業がハンモックナンバーを壊したために成長したとも言えます。

ハンモックナンバーが残ったところもあります。これが日本の官僚制度です。日本の官僚だと東大の法学部を1番で卒業して入った人間がハンモックナンバー1番になります。官僚同士では未だにハンモックナンバーの意識があります。今は実力主義社会という事ですが日本は未だにハンモックナンバー等に引きずられてい

る部分もあると思います。

日本の年功序列を理解するための一助になればと思います。

次回はレジユメ（現代日本の労働課題）のアメリカの3大特徴の話をしたと思います。

2018年6月開催

範囲賃金とアメリカの労働制度の特色について

■範囲賃金について（日本の雇用制度の特徴について）

最初に職位別賃金体系の範囲賃金の話をしよと思います。範囲賃金には二通りの捉え方があります。「資格制度に基づく範囲賃金」と「賃金の範囲」という二つの側面です。

賃金の範囲とは労働保険（労災保険、雇用保険）対象の範囲が一般的です。言うまでもなく、労働保険対象賃金の範囲には給与（※給与；会社側の表現、賃金：労働組合側の表現）を始めとしてあらゆる物が入りますので、逆に入らないものを覚えて頂いた方が良いかもしれません。入らないものは役員報酬、結婚祝金、弔慰金、災害見舞金、出張旅費（実費精算的なもの）等になります。

雇用保険に関して、特に役員の方に気をつけて貰いたい事があります。万一、役員をしていた会社が潰れた場合、社員には当然、失業手当が出ますが役員は出ません。なぜなら役員等（監査役、執行役）は従業員ではないので雇用保険料を支払っておらず、失業手当が出ない（注：執行役員等で労働保険を支払っているケース有り）という事です。労働保険上の賃金の範囲をしっかりと確認しておくことが重要です。

次に能力主義における資格制度の範囲賃金について話をしたいと思います。一般的に、どこの会社でも職位に基づく手当を支給しています。例えばある企業で係長、課長、部長という職位があり各々手当を支給する場合に、その手当はある程度の幅を持たせるのが普通です。この幅が広すぎると係長から課長に昇進した場合、あまり手当が払えないという現象になることがあります。理想的には各々の職位の手当は一律で決め、それぞれの昇格や昇進時に例えば付与手当は一律 5 万円、課長は 10 万円、部長は 20 万円と決められれば、昇進時にその手当分の給与アップが行われ、能力主義に基づく遣り甲斐に繋がるわけです。手当に幅（範囲賃金）を持たせると場合によっては、職位の変更があっても思ったより上がらないという現象になり、昇進の効果が薄れるわけです。

次に蛇足ですが管理職における最適な管理人数について考えてみましょう。経営学の言葉に Span of Control という用語があります。まさに管理における最適人数とでも訳せるかと思いますがこれは 5～6 人もしくは 7～8 人とされています。

ですからある程度の人数がこの人数を超えてきたら、必ず一人の管理者が必要であるという事です。更に係長の数がこの程度を超えてきたら、課長を置く必要があるという事です。部下のいない課長がいたり、一人の課長が 100 人も部下を持つという事がナンセンスであるという事を覚えておいてください。

■アメリカの労働制度の特色

（1）年功序列や終身雇用よりも転職

一般的にアメリカでは年功序列や終身雇用といった考え方は日本ほどではありません。どちらかということ給与の上昇を勝ち取るには一番手っとり早い方法は転職のようです。

（2）アメリカの労働組合の特色

アメリカの雇用制度の特徴として産業別組合があります。産業別組合は政治色が強いのが特長です。一方、日本の企業内組合は労使協調、生産性向上が特徴です。日本は企業内組合が主体なので正社員にとってはメリットがあります。しかし、派遣やパート等非正規社員に対しては気を使わない傾向があります。概して、アメリカの組合は社会的弱者に対して力を発揮します。アメリカにおいては、企業内での深刻な対立はあまり聞いた事ありません。しかし政府と産業別労働組合との争いは熾烈を極めます。

今回は私の体験に基づくアメリカの賃金制度の話 レジューメに沿って進めて行きたいと思います。

2018年7月開催

アメリカの賃金制度について②

■アメリカの賃金制度について

本日はアメリカの賃金制度について話をしたいと思います。

何度かお話しさせて頂いておりますが、社長というのは最終的には「常識」で判断する事が多いと思います。そういう意味では、様々な知識を習得しておくことが大切なのではないかと考えています。今日の話も実際にすぐに役立つかどうかは判りませんが、皆さんの知識の一つとして聞いて頂ければと思います。

アメリカは不思議な国で、アメリカで始まった手法が20～30年経つと日本でも取り入れられる様になります。ですから皆さんが社長になる頃、今のアメリカの物の考え方が役に立つかもしれません。

ところで、日本の制度についてですが、日本の働き方や賃金の考え方が固まったのは明治維新後の10～20年の間と言われています。日本は保守的な国なので、制度をぶち壊す事は中々出来なかった訳ですが、ある程度ぶち壊したのは戦後の事になります。日本は戦争に負けてからマッカーサーが来て財閥解体や農地改革やら色々な事をして飛躍的に伸びました。明治維新で固まり、戦後で固まって、今の働き方改革に繋がってくる訳ですが、そんなに変わらないのではないかと考えています。

私は45年前に2ヶ月間アメリカに行ってきましたが、大変ショックを受けました。当時の2ヶ月間で得た事は本当に濃密で学校でどんなに勉強しても及ばないと思います。その経験が前回お配りしたレジュメに書いてありますが、その前に印象に残った話をしたいと思います。レジュメの話はその後にとしようと思います。

私が勉強した所はシカゴ国際第一銀行という銀行です。今のランキングは判りませんが、当時アメリカでベスト10に入っていた大銀行でした。エンパイアステートビルと同じ位の高さがあるシカゴの本店で勉強しました。

賃金の支払い方で教わった事があるのでお伝えしたいと思います。

- ①年収制・・・幹部社員以上(役員、オフィサー) ←大学院 ビジネススクール(MBA)
- ②月給制・・・大半の社員、クラーク
- ③週給制・・・窓口対応の人、テラー
- ④日給制・・・パート労働(正社員でない人)
- ⑤時間給・・・パート労働(正社員でない人)
- ⑥出来高払い・・・靴磨き等
- ⑦瞬間給・・・チップ

■アメリカの就職時のコースとMBAについて

アメリカにおいて就職する際、自分で賃金の支払方法を選べるかというところではありません。私はアメリカの方が日本より余程封建的だと思っています。何故なら、年収制になる為には大学を出ただけでは駄目で一般的には2年制大学院のビジネススクール(MBA)を出なければならぬのです。

大学院2年制をマスターコース、4年制をドクターコースと言います。MBAとはMaster of business Administration(経営学修士)の略になります。MBAを取ると幹部社員になるルートがあります。ではMBAを取るとすぐに年収制になるのかというとそうではなく、この中でも色々なヒエラルキーがあります。年収制と月給制には非常に大きな溝があります。大抵は月給制のクラークである程度頑張った後、年収制になります。

他にアメリカの特徴として日本と違う就職の考え方があります。日本では就職よりも就社の考え方が強いと思います。アメリカでは職(コース)を選ぶという事です。自分は総務に行きたいとか経理に行きたいとかを自分で決めます。年収制の人たちも最初は同じでコースを決めて入ります。ところがコースで入っても熾烈な競争があり、専門知識の修得により出世の度合が違って来る等、大変さは入社してからという意味では日本と変わりません。

当時、印象に残っている事があります。私が「幹部社員はジェネラリストで他はスペシャリストなのか?」と聞いてみたところ、ジェネラリストは社長だけで他はスペシャリストであるとの事でした。ジェネラリストを養成するコース等はなく、それぞれのコースで競争があります。それぞれの集団で切磋琢磨して、それぞれの集団でトップになり、その中から社長が選ばれるとの事でした。

因みに35年位前にシティバンクの社長(ジャック・ウェルチ氏と記憶)になった方がいました。どこの畑の人間かというコンピュータ畑の人間との事でした。日本は遅れていますが、アメリカはコンピュータ社会です。それぞれの集団でヒエラルキーがありそこでトップになると社長になれる可能性が出てくるという事です。アメリカの凄いところは、入社する時は学歴等が必要ですが、その後は学歴等には関係なく実力主義との事です。

以前「ワーキングガール」という映画を見ました。私はビジネス関係の映画が好きなのでよく見ているのですが、どういうストーリーなのかという、幹部社員(年俸制の身分)と秘書の話なのです。向こうでは幹部社員になると部屋や独立したスペースが与えられます。アメリカでは幹部社員の執務スペースは全て仕切られていて、入口には必ず秘書がいます。そして部屋の中にボスがいる訳です。主人公は秘書だったのですが、ボスがたまたま怪我をしていない時に秘書がボスの仕事を行う事になったのです。最終的には役員会議でその仕事が認められて秘書は出世をして自分の部屋が与えられるほどの幹部社員になりました。掻い摘んで言えば、パートで入った人が努力して認められて幹部社員(年俸制)になったというストーリーです。何故、こんな話をしたのかというアメリカの縦社会の賃金の支払い制度を象徴していると思ったからです。

補足になりますが、MBAではどのような勉強をするのかという話をしたいと思います。MBAはゼミ方式で、2年間ケーススタディで勉強をします。実在する企業事例を取り上げて問題点の討論をします。まず企業についての教材が配られて自分で勉強をします。その後小集団でグループに分かれて討論をします。さらに教授出席のもとゼミナールが開かれ小グループ毎に発表、討議が繰り返され、最後に教授のコメントそしてレクチャーで一講義が終了します。次の週の初めに前回の小ペーパーテストをします。こういう事を2年間繰り返します。そうするとMBAの称号が与えられます。以前、MBAを取得した人に聞いてみたところ、「あんなに勉強した事はなく、ノイローゼになりそうだった。」とっていました。

実は私が大学時代に入っていたゼミの先生がアメリカでMBAを取って来られた方でした。もう50年以上前の話になります。その時にアメリカと同じ様に英文の教材が配られて同じ方法で教育を受けた事を思い出

しました。2年間のゼミの時間ではありますが経営者になるに至って、良い経験をさせて戴いたと今でも感謝しております。

本日は雑談が中心になりました。次回は肩書きの話をします。その後、レジюмеに入っていきたいと思います。

2018年9月開催

アメリカの企業における肩書について

■アメリカの企業における肩書について

本日はアメリカの企業における肩書の話をしたと思います。福井塾は講義とは言っても、毎回の様に雑談で終わってしまうケースが多いのですが、今日こそ雑談中の雑談になってしまうものと思います。気楽に聞いて頂きたいと思います。

私は銀行に勤務していた 45 年前、社命でアメリカに短期留学する機会がありました。その際、様々な人と名刺交換をしておりますので、今日はその時の記憶に残っている話をします。

経営の神様と言われているドラッカーが「経営判断とは常識である」という事を言っておりますが、広く様々な知識を知っている事が大事ではないかと思います。そういう意味では、名刺の肩書の話も少なからず将来、役に立つものと思います。

アメリカでの研修期間中、私は社長や会長といった地位の人達と名刺交換した事はありません。しかし、アメリカ人の会話の中に社長や会長の話題だと思った時は、特に集中して聞いていたところ、CEO や COO、OFFICER という言葉が頻繁に出ておりました。その後、研修の担当者から「私の OFFICER に会ってくれ」との話があり、その OFFICER に会う事になりました。会うまでは、OFFICER といっても大した身分の人ではないだろうと思って会ったわけですが、部屋に通され厳つい顔をした人が歓迎してくれたわけですが、ものすごい権威に圧倒されたのを今でも覚えています。今にして思えばその部門の最高責任者だったわけです。つまり OFFICER という地位が「偉い人」なのだとながら私が最初に気がついた瞬間でした。それより前に何人か名刺を交換した際に「VICE-PRESIDENT」という肩書きの人もいました。直訳すると副社長だからその部門で一番最高位に属する人と思った訳ですが、後日、わかった事ですが、その肩書は日本ではせいぜい部長、部次長、場合によっては課長クラスだとわかりました。つくづくアメリカの肩書きの難しさを実感したわけです。

ところで、日本の会長はアメリカやヨーロッパにおける CEO という肩書と同義だと思われがちですが、残念ながら多少、役割は違います。何故なら、欧米と日本では法律が違うので、正確に訳す事は出来ないからです。CEO は企業のトップで CHIEF・EXECUTIVE・OFFICER の略になります。この OFFICER というのはアメリカでは執行役を指します。日本で言う取締役は直訳すると DIRECTOR ですが、DIRECTOR はアメリカでは役員 (OFFICER) を監視する役割になります。日本では取締役が執行責任を持っていますのでアメリカで日本の取締役者に相当するのは OFFICER (執行役) になります。

そして、その OFFICER たる経営陣 (EXECUTIVE) のトップ (CHIEF) の地位を CEO と言う訳です。

皆様がここで理解しておかなければいけないのは、会社においては、ガバナンス体制 (統治) が何よりも重要だということです。日本とアメリカで経営陣の肩書で注意すべきはその形式ではなく体制に違いがある事を理解すべきなのです。すなわちガバナンス体制の違いが分からなければ、アメリカの真の肩書きの意味を本当に理解した事にはならないと思います。

そこで、

(1) アメリカのガバナンス体制

- ①アメリカは DIRECTOR が役員を監視します。故に DIRECTOR は直訳では取締役になりますが実体は日本流で言えば監査役です。
- ②アメリカの経営を執行するものは OFFICER (執行役) と言います。だから OFFICER こそ日本流でいえば取締役になるのです。

(2) 日本のガバナンス体制

- ①日本は監査役が取締役を監視します。
- ②日本の取締役は法的には代表取締役と取締役の2種類です。代表権を持っているものが経営の最高責任者という訳です。日本の取締役は経営の執行役ですからアメリカ流に言えば、これこそ OFFICER に当たる訳です。

さらに日本では会長といっても、代表権があるかないかでその役割の重要性は天地の差があります。逆に専務取締役といえども代表権を 持っていれば、その責任は代表取締役社長と同等の法的責任を負う事も銘記しておいて下さい。

以上で終わりますがアメリカの肩書きを真に理解するためにはアメリカの会社法を理解する事から始まる事を肝に銘じてください。

次回は私が3ヵ月受けた研修の話をしします。

2018年10月開催

アメリカの人事制度について

■アメリカの人事制度について

今日はアメリカにおける人事制度が一般的にどのようなものなのかという話をしたい と思います。

ところで、アメリカとドイツ、そして日本の人事制度（準拠する法律等として重視しているもの）については夫々かなり特徴的な違いがありますので、先ずはその辺りから話を進めていきたい と思います。

- ・アメリカ 労働者との個別契約・・・労働契約法
- ・ド イ ツ 組合員との契約・・・労働協約
- ・日 本 社員集団との契約・・・就業規則 ← 労働協約 ← 労働基準法

因みにこうした内容は大企業における一般的なケースであり、中小企業等においては異なる場合もありますので、お含み下さい。

どちらかというドイツは労働協約に基づく訳ですが、経営政策の策定にあたって「共同決定法」という法律があります。これは一つの政策を会社が策定するにあたり、労使が集まってお互い納得のいく政策に仕上げているというもので、組合や会社が一方的に検討するのではなく、双方が話し合っ て決めます。

日本の場合は共同決定法のような法律はありませんが、経営協議会という場があります。

本来、労働組合法に基づく団体交渉権というものがあり、組合は団体交渉権により話をする ことが出来る訳ですが、日本の経営者は団体交渉を嫌います。仮に団体交渉を行うにしても少人数で行ったり、経営協議会という名称で検討することが一般的です。アメリカにおいては、共同決定法という法律はなく、また団体交渉という事もあまり聞きません。

ここで、夫々の国で労使の力関係がどうなっているか表にすると、

	経 営	組 合
アメリカ	○	×
ド イ ツ	△	○
日 本	△	△

○は強い ×は弱い △は普通

ということになります。

■ G 会長逮捕とガバナンス体制について

今朝、N 社の G 会長が逮捕されるというショッキングなニュースが飛び込んできました。今日の話と関わっ てくるので、少し話をしたい と思います。

現段階では詳しい事は判りませんが、N社に抑止力が無かった為にこのような事態を招いた事だけは間違いありません。G会長は20年間、N社のトップに君臨してきた訳ですから、どこかの段階で全て自分一人で決められる体制にしてしまったのだと思います。やっぱり、ガバナンス（企業統治）が重要です。

もちろん、経営者が悪さをしないように監査役がチェックする必要がありますが、今回の様に海外に自分の自宅を作らせたりした場合、どこかで経理の誰かが気が付いている筈です。そういう意味では、明らかなガバナンス不足だと思います。因みにガバナンスで意外と大きな役割を担っているのは組合になるのですが、G会長がドイツ出身だったらこのような事にならなかったのかもしれませんが、フランスではどのような事になっているのか判りませんが、誰も気が付かなかったのかという話になります。仮に申告不足が50億円としたら大変な金額です。幾ら5年という期間に亘っていたとしても、経理が支払う訳ですから、誰かがおかしいと言わなければならなかったと思います。

日本では意思決定を取締役会や常務会という機関で決めるケースが大半です。仮に会社に組合があって意思決定をする場合には、経営協議会に掛ける必要があります。おかしい点があれば、組合側が経営側に説明を求める事になるので、何か一つの政策を決める場合でも経営協議会に掛けるという事はそれなりにガバナンスが効いているという事になります。つまり、日本においては、良し悪しは別として、経営協議会が相応の機能を果たしている訳です。

それ以上にドイツでは共同決定法が機能を果たしています。ではドイツには不祥事がないのかというとそんな事はありません。もちろん、日本においてもN社やT社、O社の様に不祥事は枚挙にいとまがありません。最終的に重要なのは経営者の倫理観になりますが、一人に権力が集中していると、どうしても今回のようになってしまいます。何れにしてもアメリカやドイツ、日本における人事制度のメリットやデメリットを理解する事で、どういうあり方が望ましいか、学んで頂きたいと思います。

ところで、これまでの話で皆さんは組合が凄いとお思いになられているかもしれませんが、N自動車において、かつて組合が極めて強かった時代がありました。組合があまりに強かった為、当時の会長、社長よりS氏という組合の委員長の方が権力を持っていました。S天皇と言われていた程です。例えば、フランスに工場を作ろうという事を常務会で決定し、組合に説明に行くと、S天皇の一声で、イギリスに工場を作ることになってしまう位の権力を持っていました。全く理解できない事なのですが、当時は役員の人事権も持っていた様です。

けれど、最終的には女性問題の不祥事で失脚したと聞いています。その結果、N社労組は弱体化していく訳ですが、バブルの崩壊に加え、過激な労組に足を引っ張られていた事等もあり、やがて、N社は赤字で倒産寸前までいきました。その後、G社長が登場し不採算の工場を閉鎖したりして、大胆なコストカットによる改革をしました。トップが変わるとこんなに変わるものかと感心したものです。しかし年月が経ち、今回のような事になってしまいました。

改めて感じることはガバナンス体制が大事であり、更に重要なのは経営者の倫理観だという事です。

■アメリカの賃金制度と働き方の特徴について

かなり横道に逸れてしまいましたが、ここから本来のレジユメの内容に入っていきたいと思います。

日本においては、就職と言っても就社というべき実態がありますが、アメリカでは文字通り就職になります。

管理職や専門職、技術職等、コース別採用が基本になっており、賃金についてもコース別になります。つまり、最初から管理職や営業職、技術職等のコース毎に採用活動を行う訳です。

日本では就職活動で様々な会社を受ける際、人事や経理といった職種の希望を持った学生がいるかもしれませんが、実際に希望が通るかどうかは判りません。けれど、アメリカでは入る時点で、経理をやるか総務をやるか等、最初からコースが決まっています。

日本では研修が終わって最初に配属される時は悲喜こもごもになります。何故かという、日本の場合、希望を言っても聞いてくれない事が多いからです。配慮する事があっても、精々家から通えるかどうか位だと思います。出身地もあまり関係ありません。アメリカの場合、経理で入社したのに、経理に就く事が出来なかったら、問題になってしまいます。

因みに日本でもS社というメーカーでは、職務別採用を行っています。経理だと簿記の資格を持っている人を採用したりします。応募の段階で、機械の開発にあたる技術者だとか経理等にコースが分かれており、自分で選ばせます。誰が考えてたのか分かりませんが、アメリカと同じ形式で非常に合理的だと思います。

アメリカの仕事は職務基準書（マニュアル）が基準になります。職務規定が細かく決まっています。上にいく程、大雑把になり、下にいく程、細かく決まっています。例えば、一つのフロアーを二人で掃除をする場合、日本では片方が早く終わると、他の人が手伝ったりしますが、アメリカでは自分の持ち場以外は掃除をしてはいけない事になっていたりします。

ハンバーガー店でもマニュアルが決まっており、お客さんが来ると同じ言葉で接客します。日本の場合はマニュアルにない事をする事が可能であり、色々工夫した人がカリスマになったりしています。アメリカでは脱マニュアルというのが流行っているようで、「マニュアル通りにやらないと罰する。」というのはやりすぎだと考える様になってきている様です。

次回は私が3ヵ月受けた研修の話をしします。

2018年11月開催

アメリカの人事制度について②

■アメリカの人事制度について

今日は年内最後の千年企業研究会になります。前回からアメリカの人事制度の話をしていましたが、随分前にお渡ししたレジュメに沿って、職務別賃金やコース別賃金の話をしていきたいと思います。

ただ、今日もいつも通り、漫談になってしまうものと思いますが、この時間は「自分が社長になったら・・・」という観点で幅広い知識を取得する事が必要との認識でお聞き頂きたいと思います。何故、アメリカの話をするのかというと、アメリカで起こった事がその後、20年～30年経つと、日本でも起きることが多く、参考になる事が多いからです。

言うまでもなく、アメリカは先進国の中でも世界のリーダーであり、多分、皆さんが一つの企業を経営していく事になった場合、今以上にアメリカで起きた事を取り入れる事になるのではないかと思います。しかしながら、アメリカが全て正しいとは限りません。現実がこういう風になっているという話をしますので、皆様方が今までの経験を通して、後は判断して頂きたいと思います。そんな訳で今日も淡々とアメリカではこうでしたという話をしていきたいと思います。

因みにレジュメのコース別賃金というのは正にアメリカの特徴であり、日本は就職と言っても、実際には就社という色彩が強いと思います。アメリカではあまり会社に入るという意識はなく、自分がその職務に就いたという認識が強いと思われる。尤もこうした内容の前提は大企業であり、業種や規模によって全然違うものの、当時はこの様になっていました。

コースは管理職、営業職、専門職、新商品開発職、事務職等という分け方になっています。また事務職はここからさらに細分化され会計(経理)、人事、企画、法務、広告宣伝、マーケティング等に分かれています。日本では就職した時点で、どの職務につくか、会社に決められてしまいます。アメリカではコース別の専門知識があるかどうかで採用が決まります。そうした事から、日本は就社でアメリカは就職という事になる訳です。

日本では就職(就社)すると、多くは社長や役員を目指す事になります。したがって、会社は可能な限り、社長等になる期待感を失わせない様にしています。経営陣になる為には専門的な知識というより、広く一般的な事が分かっている事が重要なので、日本においては総合職(generalist)の人材が求められる事が多いのです。

一方、アメリカでは最後にとび抜けた人が generalist になればいいという考え方です。残りは specialist になります。例えば、昔は殆どの銀行で、人事、企画あるいは業務といったセクションで相応の業績を上げた人が頭取になる事が普通でしたが、今般、M銀行ではIT部門出身の人が社長になったそうです。フィンテックやキャッシュレス時代に突入し、ITが極めて重要になってきたのでこのような事になったそうです。一時、海外進出がピークだった頃には海外方面に詳しい方が社長になっていましたが、現在はITを重視しているので、IT部門の specialist の方が社長になった訳です。日本も大分アメリカに近づいたと言えます。

■アメリカの学歴について

学歴は高卒、専門学校卒、大学卒、大学院卒と分かれています。アメリカでも学歴は非常に大切です。

アメリカにはクラーク (clerk) とオフィサー (officer) という階層がありますが、クラークとオフィサーでは処遇が全く異なります。オフィサーは秘書や個室が付いているのが当たり前であり、クラークが1万人いたら、オフィサーが100人か多くても1000人いるかどうかという割合になります。したがって、一部の人は当然、オフィサーを目指す事になります。アメリカでは一旦会社に入ったら、完全な実力主義になります。入ったら、「よーいドン」でスタートラインは一緒になります。なお、どうしてもオフィサーになりたい人は大学院を卒業して入社する事を目指します。

私は当時、アメリカの大学院は本当に凄いなと思いました。アメリカでは、通常、ビジネススクール(と呼称している大学院(修士))に入ります。しかしながら、ビジネススクールでMBA (Master of Business Administration) を取らなければ卒業しても何の意味もありません。

ところで、MBAの取得者でもオフィサーに1年でなる人もいれば何十年も掛かる人もいます。これが実力主義という事です。高校を卒業して、独学で資格を取りオフィサーになる人も多数います。まさに実力主義です。

大学院にはロースクールという分野(司法試験の合格を目指す大学院)もあります。10年前に日本でも初めてこの制度が出来ました。それが法科大学院制度です。もちろん大学卒業前に弁護士資格を取ってしまう人もいる反面、ロースクールに入ったからといって必ず弁護士になれるのかというとそうではありません。あくまでも司法試験(国家試験)に合格する事が要件です。これは日本も同じです。又、アメリカでは弁護士の資格を取ると、何人かの人は企業に入る事もあります。それが企業内法律部門コースです。一方、当然ビジネススクールの卒業生は殆ど大企業に入る事を目指しています。

ポイントはアメリカでは様々な入社方法がありますが、経営者になる為には、ビジネススクールでMBAを取得して入社するのが一番の近道であるのは実績が証明しているようです。

因みにアメリカの三大ビジネススクールは、

- ・ハーバード大学ビジネススクール
- ・マサチューセッツ大学ビジネススクール
- ・ペンシルヴァニア大学ビジネススクール

になります。

アメリカのビジネススクールは少なくとも300以上ありますが同じMBAの資格であっても、この三大ビジネススクールのMBAの資格を取ると全く箱が違っているようです。なお、日本における

三大ビジネススクールは

- ・一橋大学ビジネススクール
- ・慶応大学ビジネススクール
- ・京都大学ビジネススクール

となっています。

東大が入ってないじゃないかと思うでしょうが、東大はどちらかというと、民間企業の経営者ではなく（勿論、大企業の社長で東大卒が多いのは周知の通り）、日本の官僚を育てるという自負を持っています。また経済学はマルクス経済学と近代経済学に分かれています。東大は殆どの教授がマルクス経済学であることも一因になっていたと思います。因みにマルクス経済学は共産主義の理論根拠になっている学問です。東大は以前、近代経済学系のマーケティングや経営学を馬鹿にしていました。その後、ハーバードやマサチューセッツでこういう事を教えているという話をしても、馬鹿にしていたこともあり、東大にはビジネススクールが無いのです。

しかし世の中がどのような事になったのかというと、実際の社会では近代経済学が主流となりました。労働組合の指導者はマルクス経済学も勉強していると思いますが、それを除けば、殆どが近代経済学です。以前（56年前）、私が出た大学でもマルクス経済学と近代経済学は8対2位でした。現在はどうかというと0対10の大学もあるそうです。

一方、京都大学は自由な学風と言われています。戦後、マルクス経済学が主流だった時代に京都大学のK教授が「今こそ日米同盟が重要」であるという話をしていました。サンフランシスコ講和条約が先行き日本の進路を良い方向に決定付けると断言しています。絶対にマルクス経済学が尊重されるような時代になってはいけないという話です。日米同盟の傘のもとで経済成長を遂げるべきだとの事でした。当時、Y総理やK総理が批判されていましたがK教授は礼賛していました。

一方、東大はY総理やK総理を批判していました。東大の批判を私はするつもりはありませんが、ノーベル賞の数が京都大学の方が多いいのは周知の通りです。私は京都大学の自由な学風が無関係ではないと思います。また官僚の中にも日米同盟を重視している人も一杯います。現在は大分変わってきたようですが昔は社会主義思想が強い時代もあったのです。当時だからこそK教授の言っていた事は非常に勇気がある発言だったと思います。現在ではたくさんのビジネススクールがありますが、戦後、経済学の分野でもイデオロギー紛争があった事を記憶しておいて下さい。また、日本の経済学は理論経済学を尊重するという傾向があるという事も覚えておいて頂きたいと思います。

次回は MBA の科目や職務記述書の話をしたと思います。

2018年12月開催