

総合職新人の研修まとめ(その4)

16. もう一つの見方

産休・育休に関する検討が、一息ついたのでほっとしていたら、田中さんからメールが入った。

「藤田由香里様

田中和夫です

先日の検討会は、お疲れ様でした。

さて、先日の検討で、忘れ去られた論点の一つがあります。実はあなたの研修論文には答えが書いてあるので、念のため確認しておきます。

特に本社で、研修論文の報告会などで、議論になる可能性があるので念のため。

ヒントは、『ちりも積もれば山になる』です。」

また、宿題かと思ったが、見落としと言われれば避けて通るわけにはいかない。幸い職場では、研修論文報告の準備に関しては、失敗すれば指導者と上司の責任と言うことで、かなり時間を使えるので、じっくり考えることにした。

まず、前回の検討で取り上げられなかったテーマと言えば、私の提案した解決策の一つの、『全社で負荷対応人材をプールする』との提言があった。確かにこの話は、今回は取り上げなかったが、これと彼のヒントがどうつながるか見えなかった。

とりあえず、今考えていることをメールした。

「田中和夫さま

藤田由香里です。

先日は良い勉強になりました。また、再度のご指導ありがとうございます。

さて、先日の議論から漏れている話は、『全社で人材をプール』と言うアイデアではと思います。しかし、頂いたヒントと結びつきません。もう少し教えていただけないでしょうか。」

すると、すぐに返事が返ってきた。

「藤田様

田中です

貴女の着眼は、正しいです。さてヒントに関して、もう一度貴女の周りを見回して御覧なさい。もう一つ、ヒントを出すと、上位経営者の目で観ることです。」

これでもっとわからなくなった。とりあえず、素直に自分のいる事務所を見回してみた。関西支店には、6つの課があり、課長と事務処理のスタッフが、忙しそうにパソコンに向かっているのが見えた。これで、上位の経営者の目で観るとはどう言うことだろう。ここで、最初のヒント、『ちりも積もれば山となる』と関連付けると、何か不具合があるのだろうか。その時、ある課長の一言が耳に入った。

「この作業の見積もりだが、余裕を見過ぎだよ。個別に余裕を入れられたら、たまったものじゃない。」

これで、頭の中で何かがはじけた。つまり、組織として余裕を持つと言う提案は、個別の組織の中で余裕を持つという発想だが、それが多くなると、会社の損益の足を引っ張ることになる。全社で、人材をプールしておけば、個別の職場で余裕を持つ必要はなくなる。確かに、『ちりも積もれば山となる』と言う格言通りだった。

解ったという体験が、このようにうれしいものであると、改めて納得した。早速田中さんにメールした。

「田中様

藤田です

解りました。個別の管理職の単位に、あまり余裕を持ちすぎると、会社としての損益に響くと言うことですね。確かに、『ちりも積もれば山』となります。そのため、『全社としてプールした力で応援するから、各部門はしっかり働け。』と言う発想はありますね。」

すると、お褒めの返事が返ってきた。

「藤田様

田中です

解っていただけましたか。人の説明を聞くより、自分で発見したことは、より良く身につくと思います。また、このようなことを通じて、貴女の感性が磨かれていくのです。個々の組織で自分の考えで動く、全体として最適にならないと言う例です。しかしそうはいつでも、管理職の自主性も大事なことです。前回の検討で、この話を前に出さなかったのは、中林さんには管理職の育成について考えて欲しかったからです。ただ貴女なら、この話が解ってもらえると思ってるので、余分なメールをしました。お役にたてれば幸いです。」

私もうれしかったのですぐに返事を返した。

「田中様

藤田です

確かに、管理職の自主性と全体としての最適化の話、よく解りました。支店の中の小さな課では、余裕の人材など持つべきではないと言うことが、納得できました。自分で分かると言うのは、嬉しいものですね。

ご指導ありがとうございました。これからもよろしくお願いします。」

すると付録付の返事が返ってきた。

「藤田様

田中です

お役にたてれば幸いです。

さて時間があれば、もう一つ考えて見てください。このような産休・育休について、従業員が数名の小企業ならどうなるか、一寸考えて見てください。このように極端な条件で考えると、物事の本質が見えることがあります。」

17. 宿題の検討

貰った宿題は退社して、自室でゆっくり考えてみた。まず、数名の会社で、人員の余裕は難しいと思う。そこで、産休を一番短い時間で、対処することをまず考えて見た。このためには、子育て支援として保育所は必須である。保育所を小さな会社で持つことができないので、公的な手段で対処することになる。一方戦力低下の対策だが、短期なら相互支援か、受注を押さえる作戦をとることになる。小さな会社なら、固定費が少ない場合には、損益分岐点も低いので、このように受注を押さえることも起こりうると思った。

また、産休だけでなく、育休で長期になったらどうするか。これは、長期戦なので、受注を押さえて縮小均衡にするか、新たな人の手当てを考えないといけない。

ここでイメージしたのは、元々会社では働いていて、今はリタイヤしている人に再度応援してもらおうことである。家族経営なら、親の応援と言うイメージである。この図式は、あり得ると考えた。

一方、育休から戻り別の仕事と言うのは、小さい会社では難しいと思うが、転職はあるのかも考えた。その時の職業訓練はやはり公的な機関で支援することになる。

このような視点で考えると、公的機関の支援と、会社で行う場合の支援の棲み分けを考えていなかったことを反省した。

極端な例で考えることも、大切だと改めて考えた。

18. 研修発表の準備

研修論文の発表準備に関しては、指導者の井上さんから、労働法の判例を見ておくようにアドバイスを受けた。早速ネットで調べてみると、「コナミデジタルエンタテインメント事件：平成 23 年 12 月 27 日東京高裁判決」と「東朋学園事件：平成 15 年 12 月 4 日最高裁一小判決」の 2 件がまず目についた。

コナミの場合には、育休後の配置転換自体は必然性があれば認められるが、育休だけを理由に評価を下げることは不当と言う判決であった。東朋学園事件では、産休・育休を欠勤扱いすることは不当ではないと言う判決であった。

法律では、育休・産休を理由の配置転換について、厳しいように見えるが、判例を見ると、合理的な理由があれば、異動もあると言うことがよく解った。法律の文章は、判例まで読むことで生きてくると言うことがよく解った。

19. 研修論文発表

研修論文の発表会は、本社で会社幹部も聞く形で行われた。15 分の発表に質疑が 10 分と質疑が長いのが気になった。ただ、自分の前の発表者に対しての質疑では、考え方を聞く質問が多かった。前に聞いていた、「会社の考え方にあっているか、自分で解決しようとしているか」の 2 点を押さえておけば何とかなるように思った。

私の発表の 15 分はあっという間に過ぎた。聴衆の反応を読む余裕はなかったが、「社員と

組織の理想形が必要」といった時、社長と総務部長が頷いてくれた。そして、その後に私なりの組織の理想と、総合職の勤めについての提案をしたとき、遠藤総務部長が微笑んで頷いてくれたのは、嬉しく安心した。

質疑に入ったら、人事課長から質問が飛んできた。

「育休・産休を取った場合に、従業員が不利にならないようにという法律的な根拠は？」これに対して、井上さんのヒントが役に立った。

「東京高裁のコナミ判決では、育休復帰後の職務変更も、合理的理由があれば認められます。単純に元の仕事・給与の確保と言うモノではありません。」

この時も、総務部長が頷いてくれた。そして、総務部長が最後にコメントを下さった。

「この発表内容を、そのまま実現に向けて頑張ってください。」

私は、ハイと答えたが素直にうれしかった。

20. 懇親会の席で

発表が終わった後、幹部と研修生で立食形式の懇親会があった。その席では、まず中林さんが声をかけてくれた。

「藤田さん、良かったよ。それから、同期の人が色々言っても気にしないで。」

これは、少し気になる言い方であったが、そういえば同期の皆は発表時に、かなり厳しいコメントで膨れている人間もいた。またある女性は、「育休は権利なのに、あのように育休後の配置転換を認めるなんて女性の敵」と言って居た。私は、このように自分の権利ばかり主張していても総合職かと、少し悲しくなった。

すると、総務の遠藤部長が、声をかけてくれた。

「藤田さん、良かったよ。先日、中林君から育休・産休の積極的利用に関して、報告があったのだが、君が同席してもらった方がよかったかな？」

これは内幕を知って言っていると思ったので、逃げることにした。

「いえいえ、中林さんにはよくご指導いただいていますから。」

すると遠藤部長は真顔になり付け加えた。

「藤田さん、貴女はあまり遠慮することはないですよ。確かにこれから、越えていけないといけない壁は、多くあります。能力開発しないといけないことも多いでしょう。しかし、貴女が良い形を示すことで、他の人も進むべき道が見えるのです。今まで悲しいかな、良い形が見えずに、『お友達状況』から一歩進めなかったことが多すぎます。なお、研修センターの福田さんの例を見てください。彼女が権力を得たのは、『一緒に働いている人の幸せを守るため』です。力のない人が、他人を救うことはできません。よく考えてください。」これは重い話であったが、しっかり受け止めることにした。

以上