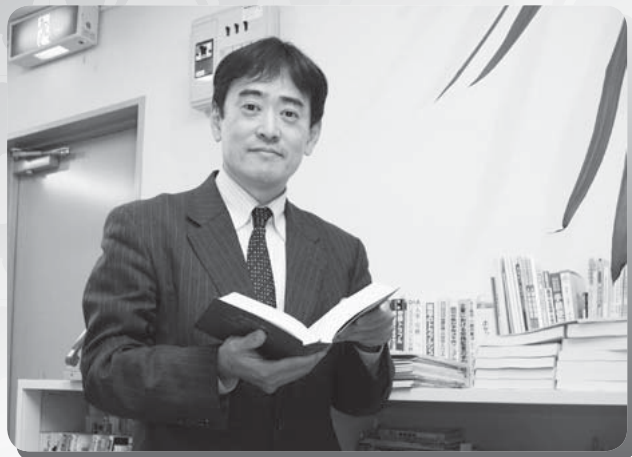


仕事の流儀

「就業規則」関連の実務書を多数執筆するなど最新の労務管理事情に詳しい社労士として知られる坂本直紀氏。今年、氏自らが「主軸のテーマ」と語るのがハラスメントの「予防」。現場社員とのコミュニケーションを意識した社員研修にも注力中だ。坂本氏の仕事の流儀のスタートは、「今年のテーマ」から聞いてみたい。

聞き手：伊藤秀範



「感謝し合う仕組みづくりこそ社内トラブル予防の最善策！」

坂本 直紀（さかもと なおき）氏

坂本直紀社会保険労務士法人 代表社員 特定社会保険労務士 中小企業診断士

1968年東京都生まれ。明治学院大学法学部卒業後、リョービ株式会社に入社。法務・知的財産関係の業務に携わる。2003年に社会保険労務士事務所を開業。就業規則などの労務管理、残業対策、企業のハラスメント対策等を得意とする。メンタルヘルス研修等の講師経験も多い。セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント防止コンサルタント、中小企業福祉事業団幹事等も務める。『詳解 職場のメンタルヘルス対策の実務 第2版』（民事法研究会）、『ビジネスで使える メール文例集』（共著 新日本法規出版）など著書多数。

社内トラブルは「予防」で対処

—— 最近では企業のハラスメント問題やメンタルヘルス対策などにも注力されているそうですね。

坂本直紀氏（以下、坂本）：普段、われわれが企業から受ける相談内容というのは、事後対応に関するものが多いように感じます。それは残業問題だけでなく、社員の不祥事や、パワーハラなどのハラスメントの問題などでもそうした傾向があります。

もちろん職務経験上、そうした問題に対処するためのノウハウの蓄積や私なりの解決策は持っています。

ただ、昨今はブラック企業が社会問題化し、トラブル発生頻度の高い企業への社会の風当たりが強まっています。事後対応では企業がそうしたリスクを抱える可能性も捨て切れません。

—— インターネットの書き込みな

どでバッシングを受ける企業のケースを持ち出すまでもなく、やはりイメージダウンは避けられませんからね。

坂本：そうなのです。そのためにもトラブル発生前の段階での対応、つまり予防という観点が、私はとても大事であると思っています。

社会保険労務士（以下、社労士）の立場で、事後処理の対応だけでなく、むしろ予防の段階から関与できる余地はないだろうか？ その思いが今、私自身の大きなテーマにもなっているのです。

予防のキモはコミュニケーション

—— すでに具体的な取り組みも始められているそうですね？

坂本：顧問先企業の社員研修では、併せてハラスメントの予防対策研修も採り入れています。例えば社内ハラスメントの発生リスクを知ってもらい、ハラスメントが発生しない職場にするためにはどうす

ればいいのか、という問題意識を共有してもらう研修内容です。

—— 「予防」で最も大切なことは何なのでしょう？

坂本：職場のハラスメントを予防するためのキモは何かと言えば、やはり社内コミュニケーションの改善にあると私は考えています。

コミュニケーション「4つの強化策」

—— コミュニケーションを円滑にして風通しの良い職場をつくり出すことが、結果的に予防効果につながるということですね。

坂本：はい。そのときに、私がよくお話しているのが、実際にコミュニケーション強化対策に取り組まれた企業の次のケーススタディです。

1つ目は、相手の雇用形態に関係なく（派遣社員やアルバイトであっても）しっかりと名前を呼び合う、2つ目は、挨拶はしっかりと相手の眼を見てする、3つ目は、

部下の働きぶりを上司が朝礼などで褒める、そしてその内容を全社員にメール配信する、さらに、最後に4つ目として、普段から感謝の気持ちを伝えることを励行する、これは社員の家族に対しても同様です。

—— 家族を巻き込むというのは、ちょっと興味深い視点です。

坂本：就業規則などの労務管理に携わるなかでいつも感じるのは、いくら規則や制度の体裁をうまく整えても、それだけではなかなか問題解決の本質に食い込んではいけないということです。

結局、最後は人と人の営み、つまり人間の感情というテーマに行き着くのだと考えますし、その本質の部分に私はもっと食い込んでいきたいという思いがあります。あまり社労士らしくないスタンスなのかもしれませんが（笑）。

キーワードは「感謝」

—— 感情ですか。

坂本：感情です。会社に対して、そして同僚に対して良い感情を抱いてもらうための社内的な取り組みはもちろん大切ですが、最近はもちろん、社員の家族も巻き込んだ取り組みをする会社も出てきています。

例えば社員の父親や母親の親孝行をするための「親孝行休暇」や「親孝行月間」を実施している会社があります。親孝行手当に1万円を支給したり、休暇中の親孝行

の取り組みについてのレポートを提出させるケースもあります。

あるいは社員の家族（子供、両親など）を招く「子供の参観日」を制度化している会社、家族を招待して「家族感謝祭」を開いたり、男性社員の奥さんにフラワーアレンジメントを贈ることで感謝の気持ちを伝えるのを習慣化している会社もあります。

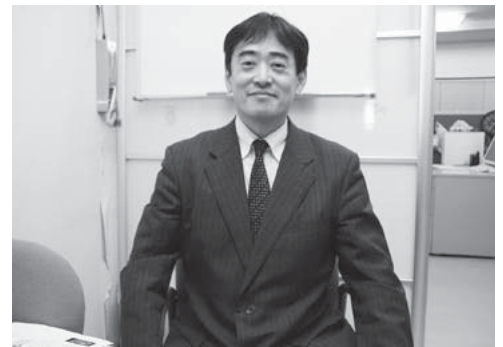
そうした「良い感情」を喚起させる取り組みにはとても共感できるところがあります。なぜなら、会社が家族に対して感謝の気持ちを伝える仕組みがあることで、例えば労使間トラブルが発生した場合でも、家族がその仲裁役を担ってくれることもあるのです。

さらに今後、少子化の流れから社員の採用が難しくなった場合でも、社員の家族が会社「良い感情」を抱いていれば、「あの会社はとても良い会社である」と親戚や知人などに口コミ、あるいは紹介してくれるなど、採用面でのプラス効果も期待できます。

また、感謝の気持ちという意味では、辞めていく社員に対しても同じように伝えていく必要があると思います。

—— 退職する社員には冷淡。そんな企業が圧倒的に多そうですが。

坂本：最近は辞めた社員が再び会社に出戻って復職するケースは珍しくありません。その意味でも、辞めていく社員こそ手厚く扱い、いかに気持ちよく辞めてもらうか



今年の注力テーマは社内ハラスメントの予防！

という会社側の姿勢は大切だと思います。

そもそも人事労務系のトラブルは、社員が退職した後に起きることが多いのです。その予防という観点からも、会社は辞めていく社員にも感謝の気持ちで接するという姿勢が重要なのではないのでしょうか。

実際、面白い会社の取り組みとしては、退職する社員に対して、社長が「推薦状」を出すところもあったりするのです。

会社側のメリットもあります。トラブルの予防という観点だけでなく、そもそも会社の内部のことがよく分かっている人がまた戻って来てくれるわけですから、新人教育コストは不要になります。

さらにやはり一度は辞めた人が会社に出戻るわけですから、本人も、気持ちの面で「今回は頑張ろう」という意識が強く働くのではないかと考えられます。

メルマガを続ける3つの理由

—— 坂本さんは、かなり人事労務の施行事例に敏感ですね。



書籍、専門誌等への執筆の機会も多い



坂本：週に2回、メルマガを発行していきまして、毎週月曜日発行の号では、そうした情報などもピックアップして配信しています。

——週2回サイクルでの発行となると、情報量的にもかなり大変な作業だと思いますが。

坂本：慣れですね（笑）。もう10年ぐらい続けていますが、ネタ探しにはさほど苦労はしていません。

メルマガ発行の目的には3つの大きな理由があります。

1つ目は顧客はもちろん、ご縁をいただいた人との接触頻度を高めていくことにあります。小学校のときにどんなに仲が良い友人であっても、20年、30年も会わなければ、やはり時間とともに忘れ去られます。しかし、友人と言えるほどの間柄ではなかったとしても、毎週1回、2回とメルマガで接触を続けていることで、相手に覚えていてもらえるかもしれない。そうした忘れ去られないための仕組みづくりとしての役割がメルマガにはあります。

2つ目は続けることでの自己研鑽という意味での役割です。

さらに3つ目は二次利用に役立つ

点です。メルマガで書いた情報をその場だけで終わらせるのはもったいないことだと思います。例えば以前、メルマガで残業削減をテーマにした解説記事を連載しましたが、その後、書きためた記事をまとめて小冊子に製本化し、取引先などで配布しています。メルマガでは現在、就業規則に関する解説を連載していますが、こちらもいずれ二次利用したいと考えているところです。

今、最も書きたいテーマとは？

——坂本さんはメルマガだけでなく、書籍の執筆や専門誌などへの寄稿も多いですが、かなり筆が早いほうですか？

坂本：そうですね。まず納期に遅れませんし、筆は早いほうだと思います。

——今一番、書きたい本のテーマを挙げるとしたら？

坂本：これも社労士らしくないと思われるかもしれませんが（笑）、例えば仕事術をテーマにした本ですね。

——仕事術ですか。確かに社労士の先生が書かれる実務系のテ

マにしては、一風変わった印象はありますね。

坂本：ところが、今、私が興味のある仕事術というテーマは、実は残業問題とも深く関係しているのです。

ちょっと話は長くなってしましますが、過労にもつながる残業問題への対処法というものを考えたとき、基本となるスタンスは3つあります。

1つ目は「会社」方針型で、絶対に過重労働はさせないという強いメッセージを打ち出す方法です。ワークライフバランスを掲げて不要な残業は削減していく会社などが、このタイプです。

2つ目は「組織」方針型。組織の中で残業が発生しないための仕組みをつくることです。例えば残業の事前申請制の導入などがあります。

そして3つ目は「個人」方針型。個人が自ら残業をしないための仕組みづくりをするというものです。

仕事術というテーマは、この中の3つ目の「個人」方針型。個々人がどうすれば残業削減に対応していけるのかを考えるというスタンスに基づくものです。

残業問題の本質は「仕事術」にあり

——残業問題の本質に迫ろうとするなら、個人の「仕事術」に向かわざるをえない、というわけですね。

坂本：はい。私自身、残業問題を

解決するためには、社員1人ひとりの仕事術に向き合うことが、実は一番大切な取り組みだと思っています。

なぜなら、いくら「残業するな」と言われても、あるいは制度で固定残業手当や残業の許可制などを導入したとしても、手元の仕事が減らなければ、それは掛け声だけで終わってしまい、実際にはあまり機能していかない面が多々あるからです。そこに非常に歯がゆさを感じてしまうことが多いのです。

具体的には「仕事の見える化」「社員の褒める化」といった打ち出し方で、例えば上司の部下に対するコミュニケーションの取り組みなどを、条文や判例、そしてメンタルヘルス的な要素などを採り入れながら仕事術に落とし込むといったイメージでしょうか。そんな内容の本をいずれ書きたいという構想はありますね。

「就業規則」に説明会は必要か？

——ところで、坂本さんは、就業規則の解説・研修に定評があります。特に工夫されているところとかはあるのですか？

坂本：昨年、顧問先企業の就業規則を作成したとき、併せてその会社の社員を対象にした説明会も行いました。経営者や人事担当者との話し合いだけではなく、実際に社員の人たちと触れ合う機会をいただいたことで、社員の人たちが

就業規則の内容のどの部分に関心を持たれているのかを肌で感じる事ができたと思っています。

——説明会ではどのような質問が？

坂本：やはり給料に関する質問が多かったですね。あとは育児休暇や残業代、休暇に関する事などもありました。

——説明会は必要であると感じましたか？

坂本：基本的にはやられたほうが良いと思いました。私が行った説明会は就業規則の変更がテーマでしたが、就業規則の変更というと、社員から見れば「不利益変更ではないのか？」という憶測や疑念も生じる可能性があります。実際、規則の変更では、社員にとっては歓迎されないところも少なからずあるものです。

変更事項をペーパーで回覧するだけでなく、説明会というものをきちんとやることで、そうした変更に対しての会社側の努力というものが伝えられます。先ほどの予防の観点ではないですが、社員向けの説明会を行うことで、規則の文面からは見えてこない会社の陰の努力や経営者の思いなどが伝わり、会社側にとってプラスに働く面は少なくないと思われます。

「一歩踏み込む」大切さ

——人事担当者や経営者との接点だけでは見えてこない「現場の姿」もあると感じましたか？



事務所は駒沢大学駅が最寄り駅

坂本：そうですね。事前に人事担当者や経営者から、社員の人たちの情報もある程度は得ているのですが、説明会で触れ合う社員1人ひとりの聞く姿勢や質問等からは、事前の情報とは違った一面が垣間見られることも多々あります。私の中で少し「要注意かな」と思っていた社員が、実はとても気概のある人で、会社のことを本当はとても真剣に考えている人であることに気づかされたこともありました。

先入観というものの怖さを痛感したのと同時に、一歩踏み込んだ形でのコミュニケーションというものの大切さを、この説明会では改めて実感させられました。

今年は、冒頭にお話しました「予防」の観点からも、コミュニケーション強化の取り組みに、さらに注力していきたいと思っています。

——ありがとうございました。

もうひとこと ➡ HP「記者の部屋」へ