

# 「デキる総務人事」がやっていること

## シチュエーション別の 行動 言葉のかけ方 例

CASE

5

### トラブル発生時編

#### 【はじめに】

今回は、トラブル発生時編です。前回（第4回）「急に来なくなった社員対応編」ともリンクする内容ですので、よろしければ併せてお読みください。

総務人事では、大小問わず日々トラブルに見舞われているかと存じます（私もそうでした 笑）。労使トラブル（従業員同士のトラブル含む。以下、単に「労使トラブル」といいます）、顧客とのトラブル、会社設備（パソコン、空調、車両等）のトラブル等です。今回は、労使トラブル発生時に絞って話を進めます。ただ私の感覚ですが、トラブル解決が難しい順で、「労使トラブル>顧客とのトラブル>施設設備のトラブル」です。そのため労使トラブルを上手に捌けたら、大概のトラブルは対応できます。労使トラブルの解決は、時にクレバーさも求められます。労使トラブルをうまく解決することができれば、もう立派な総務人事の玄人と言っても過言ではありません。

労使トラブルが発生する前に、必ず行うべきことがあります。それは「会社が従業員に対して未払い残業代がないこと」です。未払い残業代がなければ、労使トラブル時に「言うべきことが言える」

からです。

よくある例が「会社に未払い残業代があり、従業員を解雇すべき案件でも、（従業員が）不当解雇などと言って労基署に相談に行かれると困る」というものです。後の労基署の調査を恐れているのです。会社が従業員に対して「弱み」があるのです。「弱み」以前に未払い残業代は違法ですので、なくしましょう。

では労使トラブルが発生した時に、デキる総務人事がやっていることを3つ挙げます。

- 【1】「面白くなってきやがった」とつぶやく
- 【2】 その都度、その時点から先の最悪を想定する。社長に報告する
- 【3】 同じ話が繰り返されるのをいとわない

#### 【1】「面白くなってきやがった」とつぶやく

まずマインドです。トラブル＝ピンチです。「デキる人」は、ピンチでも、自分を落ち着かせる「言葉」を持っています。ピンチを楽しみ、ゲーム感覚で解決を考える。自分が苦しい時、自らを落ち着かせ、そして自らを鼓舞できるのです。

今のところ、ピンチに立ち向かう「自分の言葉」を持っていない

方もいらっしゃることでしょう。トラブルの内容によっては不謹慎かもしれませんが、自らの心の中、または誰もいない時に「面白くなってきやがった」とつぶやくのをお勧めします。

この「面白くなってきやがった」は、ルパン三世の次元大介（じげんだいすけ）が、危機の場面で発する言葉です。次元の表情から、追い込まれた状況を楽しんでいる様子が見られます。

「面白くなってきやがった」でなくてもよいのです。大なり小なりトラブルに向かう時、自らの心に余裕を持たせるため、自分好みの言葉を1つは持っておきましょう。

#### 【2】 その都度、その時点から先の最悪を想定する。社長に報告する

私が顧問先様から、労使トラブルの相談を受けた時の初動です。最初で、予想しうる最悪のケースを顧問先様に伝えます。「最悪の場合、裁判になって、損害金が〇〇円ぐらい発生するかもです」といった感じです。なぜ、初めに最悪を伝えるのでしょうか。それは最悪の場合とは「それ以上悪くならない」ということだからです。どんなに悪くても「ここまでの損害」と損害の「天井」を把握する

- CASE1 採用・入社時編
- CASE2 若手社員対応編
- CASE3 パート社員対応編
- CASE4 急に来なくなった社員対応編
- ▶ CASE5 **トラブル発生時編**
- CASE6 退職社員対応編
- CASE7 現場社員対応編
- CASE8 総務人事自らの行動省察編

**福留 文治 (Fukudome Fumiharu)**

<https://sr-saphir.or.jp>

鹿児島市出身。同市在住。特定社会保険労務士。社会保険労務士法人サフィール共同代表。社会福祉法人(介護事業)在職中の平成16年に社労士登録。企業の総務人事を約12年経験。平成25年独立開業。これまで受けた労務相談件数は1万件超。職場の労働問題予防・解決、採用定着支援を得意としている。

著書に「職場の問題・トラブル77の解決法」(ファストブック)、「採用がうまくいく社員100人までの会社がやっていること」(かんき出版)(ともに「共著」)がある。

▶ **モットー**「多弁より一文、法律より現状、説得より納得、解決より予防、優秀より実直」



「**デキる総務人事**」がやっていること

ことが大事です。

もちろん最悪のケースに陥らないよう、トラブル回避、傷口が少ないように対処します。ただ最悪でも「まあ、損害はそんなものか」と思えたら、気持ちが楽になり、冷静な対応ができるものです。

総務人事は、労使トラブル対処中は、社長に随時、状況を報告するはず。状況が進むごとに「現段階から先の最悪の事態」を伝えましょう。イメージですが、台風の進路予想図を見ながら備えをする感じに似ています。「台風」である労使トラブルが進む。これがそのまま進めば、このあたりの方向に進みそうだと予想を立て、対応策を考えます。

想定される損害が分かれば、慌てるべき案件なのか、そうでないのか、分かります。その報告が総務人事からあれば、社長も「どうすべきか」判断がしやすくなります。よく使われる言葉ですが「最善を望み、最悪に備える」ようにしましょう。

### 【3】同じ話が繰り返されるのをいとわない

労使トラブルでは、必ず当事者同士の話し合いの機会が設けられます。私は顧問先様に「トラブル発生時の話し合いは、堂々巡りをいとわないでください」と申し上

げています。

労使トラブルに限らず、世の中の大概の問題は、時間が解決しています。難しい案件も、時間をかければ、必ず何らかの形で解決します。労使トラブル時に、当事者同士の話し合いを設けると、1、2回の話し合いで物事が解決すると思う方が多いです。話し合いをしても、物事が急激に良くなると思ってはいけません。実際、話し合いを行っても「同じ話が繰り返され前に進まない」がほとんどです。

ただ、ここで「前に進んでいない」と思うのは誤りです。同じ話を何度も繰り返していると、さすがに労使ともにお互い疲れてきます。これでいいのです。話し合いの初期は、お互いが譲らず、言いたいことを言っているだけの水掛け論です。お互いが言いたいことを言い尽くして、このままでは何も進まないと感じた時、「この辺で終わりにしませんか」という雰囲気になります。その時、妥協点の話ができるのです。

「同じ話ばかりで全く進展がなくてもいい。その話し合いをとにかく繰り返す」のが大事です。また、そういった話し合いの機会を何度も持つことは、第三者から見れば、「会社は何度も話し合いを設け、真摯に対応した」と良い評

価もされウケがよいです。とにかく何度でも話し合いを繰り返しましょう。

### 【まとめ】

トラブル発生時、今回は労使トラブルに絞って話を進めてみました。総務人事は、労使トラブルの解決を社長から指示され、従業員からは突き上げられ、上下から板挟みに遭うこともあるでしょう。総務人事自らが情緒不安定に陥ることも少なくありません。

【1】で申し上げたように、トラブル解決は「ゲーム感覚」で臨みましょう。当事者からすれば、真剣に悩んでいるのに「ゲーム感覚で解決とは何事か」とお叱りを受けるかもしれません。ただ冷静で落ち着いた対応をするためには、そのぐらい客観的に物事を見ないと、良い案も浮かびません。良い対応もできません。

そして、一種のゲームだと思えば、対応に当たる総務人事自身が、病むことはありません。労使トラブル時に精神的に参ってしまう方が本当に多いのです。どんなトラブルもいずれ解決します。それぐらいの気持ちの余裕を持って労使トラブルに臨みましょう。

次回は、退職社員の対応についてお話をいたします。