



【2017-07-05】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、
人生を味わう

今週の雑感

『経営職・管理職に必要な
根源的要素』

長野修二

経営職・管理職に必要な根源的要素

専門性の議論がしばしばされますが、企業活動や経営に必要な専門性とはどのようなことをいうのでしょうか。

結論から言えば、専門性は必ずあります。

理由は、社会が専門的な分野を集めて成り立っているからです。

法律、会計、医学、技術など多くの専門が集まってできあがっているのが今日の社会でしょうか。

企業の中においてもそれぞれの専門の必要度合いは、企業がおこなっている事業領域によっても違ってきますが、例えば技術の会社は機械や電気、あるいはITの専門が必要になるでしょうし、介護をおこなう企業では介護に関する専門が必要になります。

企業がおこなうビジネスによっても専門分野は違ってきますが、他方、法律や会計などはどの企業におても共通に必要な専門領域です。

医療のように専門の資格がなければできない分野では、専門＝仕事となりますが、企業における経理や人事、あるいは総務では、なにも資格がなくても企業の中で仕事ができます。

もっとも、経理であれば簿記や会計士、人事であれば社会保険労務士などを必須としている企業もあります。

勿論、資格がなくても経理や人事の仕事はできます。

また、不動産業であれば一定の社員数に対して一定割合の宅建資格保有者が要求されます。

私がおこなってきた範囲においては、主に経理や人事の仕事ですが、経験を優先して採用する企業も沢山ありました。

むしろ、こちらのほうが多かったと思います。

また、実際に企業でおこなう実務では、簿記の知識もさることながら、

(こちらは、新入社員や異動によってはじめて経理を担当する人間以外は、当然理解できると企業側はみていますが)、企業でおこなわれている仕事に対応した仕訳や税法などの実務的な運用ができなくてはなりません。

仕事の内容は、それこそ企業ごとに多様ですし、大企業では、事業部ごとにおこなっているビジネスが違いますから、そこでおこなわれているビジネスに対応した会計処理が要求されます。

とくに判断を求められる社員は、企業会計の原則に準じた経理処理を現

場の実態を把握しながら対応していくこととなります。

経理処理が現場の実態と合っていない場合は、その調整のために現場の社員と打ち合わせをおこない実態に照らした会計処理の変更をおこなったりすることとなります。

人事労務の仕事においてもその企業がどのような労務管理の姿勢で毎日業務をおこなっているかを知っておかなければなりません。

どのような性格の管理職がおり、それぞれの部下をどのようにマネジメントしているか、といったことでしょうか。

現在、多くの大企業でこのような細かな労務管理をおこなっていることは少ないように感じます。

理由は、手間がかかるからです。

当然、管理コストがかかり生産性を低くしてしまうということになるからでしょうか。

1990年以前であれば、労務部門独自に各部署のマネジメントの質を把握する努力がなされていたと思われませんが、また、労働組合でも現場における管理職の問題点を把握しながら、労使交渉時にその問題点を指摘し、その指摘を受けて労務部門が実態調査をおこなうことで適切な人事異動などがおこなわれていました。（私が経験した範囲）

しかし、現在ではこのような細やかな労務管理はコスト増になるため、あまりおこなわれていなように思われます。

経営職や管理職では、業績優先のマネジメントが徹底されており、長期的に非管理職や一般社員の育成を前提としたマネジメントが採用されることも少なくなっているように感じます。

また、このような背景があるからこそ、電通に限らず、多くの企業で労働基準監督署による摘発がおこなわれることとなります。

本来であれば、労働基準法における法律が目指している企業の労働条件について自社の実態を把握しておらなければ企業運営そのものが空転してしましますが、経営職自体に法律を遵守する意識が欠落していることも多く、また、超過労働時間手当（いわゆる残業手当）を支払ってさへいれば労働時間の制約を無視しているきらいがあります。

従来マネジメントでは、それでよかったからでしょう。

また、大手企業の社員の場合、十分納得して働いているケースもありま

す。
その理由は、労働基準法では法定労働時間を超えた労働には2割5分以

上の割増賃金、法定休日の労働には3割5分以上の割増賃金が必要ですが、大手企業では、法定労働時間を超えた労働には3割5分とされていたり、法定休日の労働は5割の割増賃金になっていたりします。

当然ですが、猛烈に働く要因になりますし、もともと時間外労働の支払い基準となる給与水準が高いので働けば働くほど年収が増加します。

ソニー子会社時代は、企業の立ち上げとも重なり、しかも給与水準と割増賃金も良い条件でしたから、私も強烈なまでに働きました。

その結果、営業職時代とはかけ離れた大きな年収を得ることになりました。

もっとも、私の場合、上司に言われて無理やりやらされる仕事はしませんから、ほとんど自らの意思でやってきました。

とにかく仕事が面白く自由な環境でやれるので仕事に追い詰められることもなく、日々充実していた時代だったでしょうか。

この点は法が求める労務管理の観点、いわば専門的な見地からすれば、これは相当問題があるケースです。

現在では、このような仕事のやり方そのものが問われており、経営職や管理職の責任が問われることになります。

わが国における雇用主が担う責任からすれば、問題があり、自主的に仕事をする人間の立場からするとかなり窮屈な感じがするのは否めませんが、法の趣旨は、弱い立場にある労働者を保護することですから、今日のように過労死などが増加してくれば、法の趣旨に照らした監督がおこなわれるのは必然です。

現在では、国（政治）が主体となって働き方の改革を進めていますので、現場を知れば、現場だけで改善できない課題や問題は、経営職へその課題や問題を提言し、同時に、その改革案を提示しなければなりません。その際、法が求めている実態を判例などから学び、自社がおかれている実態と照らし合わせ、さらに顧問弁護士に改革案を法的な側面からチェックしてもらう必要がでてきます。

ただし、法律の専門家は、法的な側面、あくまで判例による抽象的な概念で判断をするだけですから、法的なリスクの検討において最終的な決

定をおこなうのは担当の実務者になります。

理由は、従業員の就業実態の把握や企業の労務管理における意思決定をおこなっているのは当該経営者、管理職、実務担当だからです。

この点で法律家と議論ができる専門的な知識が求められますし、専門家以上に企業の実態を知り、しかも他社の判例からその企業がどうして敗訴したのか、あるいは勝訴したのかを企業実態に照らして判断していくことになります。

判例をある程度読んでみると、同じようなケースでも勝訴する場合もあれば、敗訴することもあります。

判例を読むことで、この企業の人事担当者や責任者、あるいは経営職の判断や対応によって訴訟の結果が大きく違うことがわかります。

結論から言えば、企業における労務管理の決定は弁護士の対応ではありません。

勿論、将来のリスクを法的な専門性で補っておくために弁護士とよく相談しておきます。

判例の勝訴のケースでは、あくまで自社における経営マネジメントが経営職、管理職、あるいは社員まで、ある程度一貫性を保っておこなわれているかが重要だとわかります。

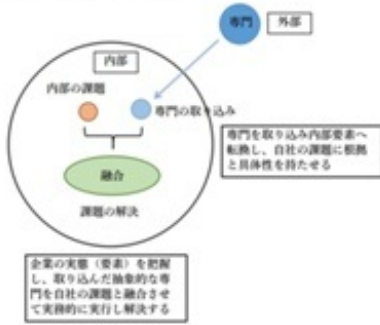
労働問題は敗訴するケースが多いのですが、よく判例を讀んでみると勝訴しているところでは、日頃から企業全体でマネジメントが行き届いています。

そこには顧問弁護士を活用しながら、企業自らの責任でマネジメントラインを動かしていることがわかります。

このような判例を讀みながらマネジメントの本質をイメージし、自社の改善、改革を進めていくことになります。

【経営職・管理職に求められる仕事のイメージ】

経営職・管理職に必要な観照的要素



企業内専門と外部専門の違い（概念）



この点で責任者は孤独ですし、問題がある、あるいは問題が発生しそうな場合、意識的に集中して判例などを読み込まなければなりません。なにも問題がないときに判例などを読んでも理解も深まりませんし、読むことさへ苦痛になるものです。

専門家と違うのは、普段は通常業務をおこないながら、なにかことがあれば専門的な観点から次の展開をイメージし、考え、課題に傾注し、改善や改革を実行して企業があるべき姿を具現化することが仕事です。

弁護士などの専門分野は補助的な機能ですから、あくまで自社の実態を掌握し、その時点で意思決定し行動をおこすのは企業（人間）です。

専門分野の人間とは、将来起こるとが予想され得る範囲ですぐに対応できるように情報の共有をしておくことになります。

その際の判断や意思決定も、当然ですが、当事者である担当者、管理職、経営職です。

結論から言えば、幅広く専門を横断的に学び自社の課題があればその専門性から判断し、ときには外部の専門家を入れて検討はしますが、自社の取るべき行動を判断し、その方向性を自らの責任で決定し、実際に行動に移すのが経営職、管理職の役割になります。

そして意思決定者は、その結果に責任を負うということです。

この点で学べる資料を紹介します。

[「カルビー会長が説く今すぐ学ぶべき3分野」](#)

ジョンソン・エンド・ジョンソン出身だけあって「トップになる条件は、ジェネラリストであることです」と明快です。

同じジョンソン・エンド・ジョンソン出身の[新将命](#)氏も同じ考え方です。