

1. 日本の解雇法制は案外と緩い？

日本経済新聞 5月23日付朝刊に興味深い記事を見ました。見出しは「実は緩い？ 正社員の解雇法制」[通説覆す国際指標、新卒一括の大企業「自縄自縛」]です。会社が従業員を雇用するとその時点から権利もある一方で多様な責務も発生します。例えば次の通りです。

- ①給与（賃金）の支払い義務（賃金支払い5原則）
- ②職場の就労環境に配慮する義務（安全配慮義務）
- ③雇用を維持する義務（客観的合理的事由なき時の解雇制限）

義務を先に書きましたが当然ながら権利もあります。例えば従業員が体調を整えて職務に専念する義務を課すことができます（職務専念義務）。義務と権利は表裏一体です。会社は従業員に対してどのような権利を行使できるのかも確認しておきたいものです。

さて話しを標題に戻します。これまで日本では従業員を解雇することは難しいと理解してきました。この理解が浸透した結果、会社は従業員の募集・採用では慎重になっていました。入社後に「この従業員はダメだな」と会社が能力等評価しても、安直に解雇することができないからです。**裁判所の判例の積み重ねで、解雇権乱用の法理が解雇にまつわる争いの解決の手段として適用されてきました。**「最低限の能力もない、問題行動を起こす、取引先とトラブルを作る」等。でも解雇権が制限されるとなれば、経営者はどうすれば良いのでしょうか。

先の記事では OECD37 国中、日本の解雇は平均よりも容易であるとしています。独仏等 EC 諸国は厳しい制限が課せられているようです。日本の解雇が容易であるとしている理由は次の2つにあるようです。

- (1)最終的な解決は金銭によるものが大半であること
- (2)従業員の多くは復職を望まないこと

民法では雇用期間の定めがないときは2週間後に雇用契約は解消されるとしています。労働契約法では会社の解雇権乱用を制限する立場から、解雇が「**客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当である**」ことを会社に求めています。この3点に該当しない解雇は無効と判断されます。しかし会社は自社の従業員として相応しくないとしたときは解雇することを躊躇しません。よって解雇された“元”従業員は解雇無効を主張してきます。当然のことでしょう。給与イコール生活の糧がなくなるのですから。**会社は解雇に至った事実等を証明し、解雇が有効であるとの主張**をします。両者の争点がかみ合わないと、色々な場面でどちらの言い分が正当であるかを判断してもらうこととなります。

“あっせん”からスタートです。1回から3回程度で第三者が調整します。これが不調だと裁判官も参加する“**労働審判**”へ進みます。これも不調となれば最後は“**労働裁判**”です。平均的月数はあっせん1か月半、労働審判3か月、労働裁判8か月程度です。とことん裁判で勝負！と息巻くのでなければ、大概は両者が折り合って金銭解決となります。ある学者の調査では、**和解金の中央値は紛争期間1か月につき月給の0.48か月**だったとか。国も金銭支払いによる解雇が有効となる法制度の導入を考えているようです。

2. 愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ

初代ドイツ帝国の鉄血宰相であったビスマルクの名言です。日本経済が遅々として復活しません。平成25年にアベノミックスの3本の矢（大胆な金融政策・機動的な財政政策・民間投資を喚起する成長戦略）が放たれても、日本の世界経済に占める地位は凋落の一方です。1人当り GDP は韓国に引き離され、OECD 加盟 37 国の中で下位が定位置となってしまいました。

何でこうなってしまったのだろうと悩んでしまいます。そこではっと気がついたのが標題の名言です。リーダーが「あつものに懲りてなますを吹く」の言動や判断を繰り返しているのです。バブル崩壊後に**窮地に追い込まれた経験が染み込みリーダー交替でも変化なし**。「歴史に学ぶ」とありますが、歴史を他者（他社・他国）に置き換えてみても良いと思います。「他者の成功事例を沢山学ぶ」ことを行えばよいのです。他者がどのようにして窮地を脱したか、他者は何故成長し続けているのか、他者が失敗から学べるのはどのような機能が働いているのか等々。**他者研究を徹底的にすれば良い**のです。

自社が**何度も失敗しているのは、自社の過去事例しか学んでいないから**です。確かに自社の成功や失敗から学べることは多々ありますが限界があります。事例が余りにも少なく、また特定条件下での成功や失敗であるからです。**普遍的、一般のお法則を得たいのであれば、他者の事例から学ぶべき**です。書籍からも他者の成功や失敗の事例を学べます。**“学ぶ”それも“他者から学ぶ”ことを忘れては昔を懐かしむただの人**になってしまいます。

3. 人材を人財や人割へ育てよう

ホットレターの令和4年3月号に「積極的に人財投資を行おう！」の標題で、売上高比で1%から2%の資金を教育研修費として投資しようという提案をしました。本稿はその続きです。

「人財投資を行っても直ぐに辞めてしまったら損になる」「教育研修をしても人は変わらない」「自分を鍛えよう、自己成長しよう」という意思をもっている社員はうちにはいない」等の否定的な声が聴こえてきそうです。夫々の異見は分かりますが、それでも人財投資をするべきだと強調したいのです。以下に「直ぐに辞めてしまう」という点について私見を述べてみます。

- ①退職した社員が会社として対立して辞めたのではなく、心の片隅に少しばかりの感謝を持っている可能性が高いです。他の職場で活躍していれば「あの会社は良い会社ですよ」と**影の応援者になってくれる**かもしれません。
- ②自己成長している姿を他の社員がみて「私もAさんのようにになりたい」と**自己成長の切っ掛けとなる可能性**があります。
- ③このような動きが連鎖することで社内の**企業風土が変り、企業力・人財力が確実に向上していく好循環**が生まれます。

人財投資はそれを単一の目標とするのではなく、社内風土の改革を最終目的とするべきです。人財投資をしない会社に排他的な風土が根付くことはありません。