

平成 29 年度
認定支援機関向け
海外展開支援研修 実践編

リスクマネジメント編 (3)

～労務リスクマネジメント / ストライキについて～

講師：高原彦二郎

ストライキ発生・長期化の原因（海外新興国のケース）

スト発生原因分析

マネジメント面

① コミュニケーションの不足

- ▶ 会社の対応遅れ
- ▶ 通訳の不足・未成熟
- ▶ 経営側にいるローカル中核スタッフの不在

② 『組合』の機能不足

- ▶ 組合委員長の形骸任命
- ▶ 上位組合組織とのコミュニケーション

③ 臨時社員への会社対応

- ▶ 教育レベルが低い
- ▶ 内陸部よりの採用
- ▶ コスト重視と労働環境への配慮不足

スト長期化原因分析

事前のスト発生時の対応体制未整備

① 交渉相手の特定化が困難

- ▶ 『組合』が機能せず
- ▶ 首謀者が特定できず
- ▶ 従業員リスト不備による対応遅れ
- ▶ 着地点が不明確

② 地方政府とのコミュニケーション不足

- ▶ 初動の遅れ（対政府他）
- ▶ 政府介入の遅れ
- ▶ 政府・労働者の対決構図の形成

③ 臨時社員への会社対応

- ▶ メディアによる増長記事
- ▶ 取引先への波及を心配し、安易な妥協を避けた
- ▶ 中間管理職が会社側で機能せず（特に班長、係長クラス）

アウトター・コミュニケーション

インナー・コミュニケーション

海外進出計画策定の考え方

ストライキは形を変えたコミュニケーション

インナーコミュニケーション

+

アウトターコミュニケーション

=

コーポレート
コミュニケーション

（1）具体的な仕掛け作りについて

- ① 座談会・茶話会
- ② 食事会での積極的会話

（2）日本人駐在員の態度

- ① コミュニケーション：「以心伝心」からの脱却
- ② 現場温度の定点観測
- ③ 朝夕の挨拶
- ④ 報告者には最優先対応
- ⑤ 現地語の修得

（3）人事部長、労務担当の重要性

（4）本社とのコミュニケーション

- （1）「企業市民」として伝えるべき内容の明確化
- （2）広報のあり方（レピュテーションリスク）

- 日本人はいつも指示・命令だけで
余り普段のコミュニケーションが無い
(業務命令とは異なるコミュニケーション)
- 自分から挨拶しても無視される
- 日本人はいつも自分たちだけで食事に行く
- ISO等のプロジェクトばかりを言われる
- 経営陣から会社の方向性を聞いた事が無い
- 強圧的で怖い

ストライキ対応の原則

■ストライキ処理の基本原則

- ① 職場復帰と再発防止の優先順位を決める
- ② 交渉のプロセスを重視する（感情面を考慮）
- ③ 処理過程において、相手を感情的にさせないように絶対ミスを起こさない

■ストライキ対応の作業順番

- ① 対応チームの構成と役割分担；処理方針の基本原則についての意識の共通
- ② 事実確認と法律判断に基づく会社側の戦術の決定
- ③ 政府関連機関、地方労働組合への根回し
- ④ ストライキの現場交渉
- ⑤ 職場復帰のタイミングを作り、收拾局面へ誘導
- ⑥ 事後処理

■ストライキ対応チームの構成

- ① 社内対応担当者の構成（本社と現地法人）；対応責任者の権限問題
- ② 日本企業の風土と現地事情の考えがわかる現地人弁護士を選任すること
- ③ 真面目且つ専門性の高い通訳を選任すること

Q.

復習問題

リスクマネジメント編 (3)

問題

海外でストライキ発生の最も大きな原因は何でしょうか？

① 給料が他社よりも安い

② 福利厚生が他社よりも悪い

③ 労使の日常のコミュニケーションが不足している

Q.

復習問題

リスクマネジメント編 (3)

解答

③ 労使の日常のコミュニケーションが不足している

①②も他社と同程度の方が好ましいのですが、人間の欲望にはきりがありません。

この会社に入って、楽しく働ける、自分の将来に向けて成長につながる等、従業員が会社に満足する要因には色々あります。

それらの従業員の声を日常的に十分聴き、コミュニケーションをとり、労務政策に生かすことが、労務管理を安定させるうえで最も重要になります。