

Leadership Development Note

7
2019

[LDノート]

No.1295 定まらない目標

～仕事実態の把握と目標の実現可能性の検討～

MBO実践支援センター代表／大阪商業大学特任教授 中嶋 哲夫

リーダーシップ

高千穂大学名誉教授／人材育成学会理事 梶原 豊

人間心理

光樹法律会計事務所 弁護士 新 弘江

法的視点

No.1296 再雇用者の仕事の見直し

～経験や貢献に対する敬意と関係性の強化～

サトーホールディングス 執行役員／最高人財責任者 江上 茂樹

リーダーシップ

東京学芸大学 教育学部 教授 内田 賢

人間心理

神戸大学名誉教授 香川 孝三

法的視点

Leadership Development Note

LDノート

INDEX

2019 年 7 月号

Leadership Development Note

ケーススタディ／No.1295●定まらない目標……	4
ケースガイダンス／本ケースのねらい……	6
ケース分析……	7
ケース解説……	12
中嶋哲夫@リーダーシップ／梶原 豊@人間心理／新 弘江@法的視点	
プラスワン：伝統芸能における上達の見極め／西尾久美子……	18
ケーススタディ／No.1296●再雇用者の仕事の見直し……	20
ケースガイダンス／本ケースのねらい……	22
ケース分析……	23
ケース解説……	28
江上茂樹@リーダーシップ／内田 賢@人間心理／香川孝三@法的視点	
プラスワン：高齢社員の処遇や役割を見直す動き／溝上憲文……	34
次号ケース／No.1297●行き過ぎた情報共有……	36
No.1298●時短勤務者の評価……	38

Career Support

L研レポート — 第 312 回リーダーシップ研究会 大坪陽一 ……40

「困った社員」への対応(後編)

～モンスター社員から精神疾患まで～

連載 読むだけで身につくリーダーシップ 3 — 三木佳光……46

やりたいことを口にしてみんなに協力を仰ぎ、夢を叶える

Leadership Development Note

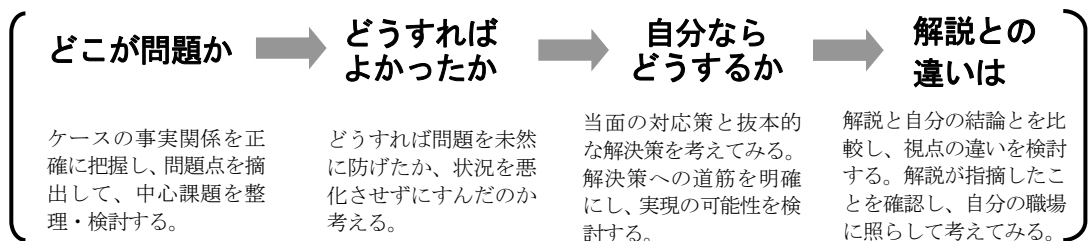
Leadership Development Note (LD ノート) は、
管理者・リーダーが職場のさまざまな問題を解決する能力を身につけ、
リーダーシップのあり方を学ぶことを目的としています。

◆2つのケースで、どのような状況にも対応できるリーダーに

管理者・リーダーが、リーダーシップを発揮することで解決できる問題、トラブルを描いたケースを毎月2つずつ掲載します。

管理者・リーダーが、メンバー（部下）に対してどのようなマネジメントをしていけばよいかを考えさせるケース、上司にアプローチしないと解決ができないケース、プロジェクトチームなど職場横断的な問題を取り上げたケースを通して、さまざまな状況の中で、どのようなリーダーシップを発揮していくかを学びます。

ケーススタディは、以下のような手順で学習すると効果的です。



◆専門家の解説によって考えを深める

LD ノートでは、1つのケースの解決について、3つの視点（「リーダーシップ」「人間心理」「法的視点」）からアプローチします。それぞれ実務経験者や専門家による解決策ですが、ケーススタディは、みずから問題を発見し、解決の糸口を探ることに“学び”があります。ケース解説は、あくまでも自身の考えを広げ、深めるためのサポート役として役立ててください。

◆多種多様な「場」と「立場」をシミュレーション

ケースによっては、あなたと異なる職種や職場が舞台となることもあるでしょう。しかし、どんなケーススタディからでも学ぶことはできます。人と人、組織と人の関係は、状況の違いにかかわらず共通する部分が多く、ある職場や組織で起こる問題は、別の職場や組織でも起こる可能性は高いのです。

リーダーシップは、さまざまな「場」を踏み、「立場」に立つことで育まれるといわれています。とくに先行き不透明な現代においては、多様に変化するビジネスシーンに機敏に対応できるリーダーが求められています。LD ノートは、多種多様な状況をシミュレーションすることで、どこでも、どんな場面でも通用するリーダーシップを身につけることができる学習メソッドです。

➡ p.20~

Z食品は、従業員 500 人ほどの中堅企業である。食品製造業だけにパート従業員の比率が高く、ほかに 300 人ほどのパート従業員が働いている。だが、近年の人手不足の影響からパート従業員の確保が難しくなり、生産にも影響が出始めている。このため社長は、パート従業員の満足度を高めるためにも、働き方改革を進めるよう人事部門に強く求めている。

総務人事課は、4 人で構成されている。渡辺課長（男 40 歳）ほか、山田（男 30 歳）、伊東（男 27 歳）、パート従業員の小林（女 45 歳）だ。小林は賃金計算や社会保険の業務を担当。パート従業員として 10 年近く勤続し、一貫してこの 2 つの業務を担っている。正社員の山田は主としてパート従業員の採用と定着促進を担当、渡辺と伊東は手分けして人事評価と異動人事、その他の業務を担当する。

従業員満足度とパートの採用・定着

Z食品における目標管理制度は、社長の年度方針を受け、各部長が部方針を策定し、さらにそれを受け各課長が課方針を決める流れである。そして、各課長がそれらを部下に説明したうえで、個別面談を踏まえて個人目標を設定する。

今年度についても先日、課長の渡辺は総務部長から、「顧客満足度を高める」「働き方改革を推進する」を中心に課方針を考えるよう、指示を受けた。

そこで、渡辺は課方針を考えてみた。人事の立場で顧客満足度を考えると、それは従業員の満足度を高めることだ。従

業員が抱えるさまざまな問題を解決すれば、従業員の満足度は高まる。また、人事評価への不満を聞くことも多いので、人事制度が趣旨に沿って運用されているかどうか把握する必要がある。

こう考えた渡辺は、1 つ目の方針を「現場に足を運び、従業員ニーズに添った問題解決支援をおこなう」に決めた。こうすれば、従業員の満足度を高めることができるだろう。

また、2 つ目の働き方改革については、いくつか柱を立てた。重要方針としてパート従業員の問題は避けられない。とにかく「パート従業員の採用と定着を図る」が重要だ。また、深刻な採用難であることから「パート従業員をより有効に活用する」も外せない。それによって、社員の仕事をより高度な仕事にシフトできれば、現場の生産性も高められる。

それから、総務人事課の残業時間は現在、30 時間／人・月なので、これを「10 時間／人・月」に減らす方針に決めた。

“働き方改革”と矛盾する課長方針

翌週、渡辺はメンバーを集めて課方針を説明した。説明が終わると、まず若手の伊東が切り出した。

「現場に足を運んで従業員の方々の意見を聞くというのは、いわば人事業務の出発点なので、基本的に異論はないのですが、それをやると働き方改革に逆行することになるんじゃないですか？」

「えっ、どういうこと？」

渡辺は即座にわからず、聞き返した。

「現場を訪問するには、それなりの時間が必要です。そうすると、人事制度運用の事務局業務の時間が足りなくなります。表をまとめるだけでなく、異動案を考えたりするのに時間がかかるので、月 10 時間ぐらいの残業では無理です」

渡辺は懇願するように応じる。

「働き方改革については、総務人事課が社内の手本にならないと示しがつかない。10 時間／人・月まで、なんとかみんなが頑張っただけで減らせないだろうか」

すると、山田が口を開いた。

「パートさんについては、現場から要請がある都度、採用活動をしないとイケません。採用面接も管理者と応募者のタイミングを合わせる必要があり、計画的に仕事を進めるのが難しく、残業を月 10 時間以内にするのは困難です」

山田はなおも言葉を継ぐ。

「それから、パートさんの有効活用というのはそのとおりですが、パートさんの時給も簡単には上げられないのに、仕事をこれ以上キツくしたら、今いる人たちで辞める人も出てきますよ」

「それも、現場に行ってみずパートさんの話を聞く必要があると思うよ」

渡辺がそう返すと、おもむろに伊東が割り込んでくる。

「今の現場は、“翌日でも良い仕事は翌日に！”という方針なんです。今後、データの入力期限を延長してほしいという要望が増えていくような気がします。以前のように仕事は進みません」

渡辺がしみじみと答える。

「現場の側からすれば、自分たちのあふれる業務をサポート部門に助けてもらいたいという気持ちは理解できるね。なにせ現場で減らした残業をサポート部門が

増やしても±0 だからね」

会議は、現場を訪問する時間を作るという方針と残業時間を減らす方針をめぐって、延々と話が続いた。そして、課長もメンバーも納得しないままに終えた。

個人目標書が作成できないメンバー

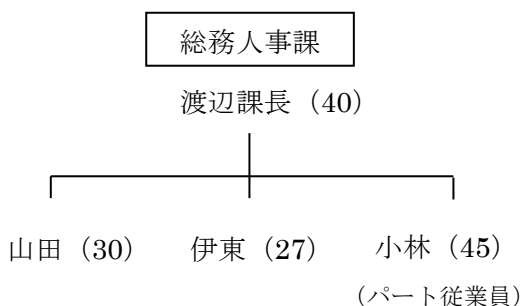
翌日は課長が出張で不在だった。伊東と山田が昨日の会議を振り返る。

「『現場に取材に行け』『残業はするな』というのは、どちらも方針として間違っていないけど、両立しませんよ。増員でもなければ無理でしょう。あるいは、今やっている仕事を外注に出すとか…」

伊東のボヤキに、山田が応じる。

「つまり、『時給を上げずに、辞めない人を採れ』ということなんだろうけど、これは難しい。結局、パートさんの採用と定着については、課長もどうしたらいいかわからないんじゃないかな」

2 人は、個人目標書をどう作成すれば良いか見通しがつかなかった。再度のミーティングの開催を課長に打診するのも気が重く感じるのだった。



■ ケース分析の手引き ■

◆ 渡辺課長の方針の決め方と伝達には、どんな問題がありますか。

◆ 渡辺課長には今後、どんな改善行動をとるべきでしょうか。

本ケースのねらい

優先順位を決め、主目的を定める

「二兎を追う者、一兎をも得ず」という諺がある。同時に2つの目的を追求すると力を集中できず、結果的にどちらも得られない。もっともなたとえだ。

太平洋戦争におけるミッドウェー海戦においても、日本海軍の真の目的は米空母艦隊の撃滅なのに、本来、陽動作戦にすぎないミッドウェー島攻略も同列の目標としてしまった。2つの戦略目的の間で現場は翻弄され、結局、大敗してしまう。これが旧日本軍の作戦の多くに見られる「二重目的」問題だという。

ビジネスの世界でも同じ。営業戦略としてシェア拡大を狙い新規獲得を追求すると、コストがかかって逆に全体の収益力は低下する。一方で、収益力の向上を図ろうとすると、個別案件の精査が必要となり、シェア拡大戦略はとれない。結局、シェアの拡大と収益力の向上は往々にして目標として同時には成り立たない。やはり、優先順位を決め、主目的を明確化することが実現可能性を高める。

具体化できない相互に矛盾する方針

本ケースは、食品メーカーの総務人事課が舞台。渡辺課長は人事部長から指示を受け、従業員の満足度を高めるために現場の意見を聴取することやパート従業員の有効活用などの課方針を決めるとともに、メンバーの残業時間をさらに減らすという方針を追加する。

しかし、渡辺はメンバーから現場への取材には時間がかかり、結果的に働き方改革に逆行すると反論される。また、パ

ートの有効活用も、時給が簡単には上げられないのに、これ以上仕事をキツくしたら、辞めるパートも出ると指摘される。

現場訪問の時間を作る方針と残業時間を減らす方針をめぐって、延々と話が続き、メンバーは相互に矛盾する方針を具体的な目標として落とし込めない。

メンバーを説得せず、知恵を借りる

目標設定に当たっては、職場の状況をきちんと把握することが出発点となる。メンバーの仕事内容と所要時間、それに対する問題意識などだ。そこから、職場方針を実現する筋道を考えていくことが求められる。具体的な方法としては日常的な仕事状況の把握と「ハウレンソウ(報告・連絡・相談)」が大切である。

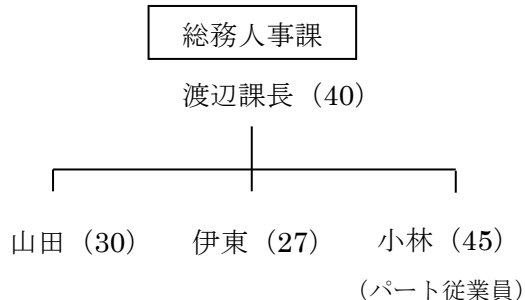
また、問題解決のためにミーティングを開催することが欠かせない。案の段階でメンバーに方針を提示し、その実現可能性を検討する。こうすれば、課長の渡辺がわざわざ調べなくとも、メンバーたちが問題を発見し、新たなアイデアも生まれる。メンバーたちも参画できるので、職場方針がみずからのものになる。

さらに、方針が相互に矛盾するような状況では、メンバーを説得するのではなく、知恵を借りるほうが賢明だろう。そこから、メンバーによる担当業務の変更や実務手順の改善の可能性が生まれくる。管理者は職場の成果が最も高まる方法をメンバーとともに探索し、それが実現できれば責任も果たせる。管理者が自説にこだわってメンバーのアイデアを引き出せないのは賢明ではない。

ケース分析

このコーナーでは、問題解決の手がかりとなる描写や登場人物の言動を1つひとつピックアップしていきます。これにより、事実を的確に把握することができ、よりよい解決策を導くことができます。

グループ討議などでの問題点の整理や課題発見のヒントとしてお役立てください。



Z食品は、従業員 500 人ほどの中堅企業である。食品製造業だけにパート従業員の比率が高く、ほかに 300 人ほどのパート従業員が働いている。だが、近年の人手不足の影響からパート従業員の確保が難しくなり、生産にも影響が出始めている。このため社長は、パート従業員の満足度を高めるためにも、働き方改革を進めるよう人事部門に強く求めている。

総務人事課は、4 人で構成されている。渡辺課長（男 40 歳）ほか、山田（男 30 歳）、伊東（男 27 歳）、パート従業員の小林（女 45 歳）だ。小林は賃金計算や社会保険の業務を担当。パート従業員として 10 年近く勤続し、一貫してこの 2 つの業務を担っている。正社員の山田は主としてパート従業員の採用と定着促進を担当、渡辺と伊東は手分けして人事評価と異動人事、その他の業務を担当する。

従業員満足度とパートの採用・定着

Z食品における目標管理制度は、社長の年度方針を受け、各部長が部方針を策定し、さらにそれを受け各課長が課方針を決める流れである。そして、各課長がそれらを部下に説明したうえで、個別面談を踏まえて個人目標を設定する。

今年度についても先日、課長の渡辺は

←←Z食品の社長は、なぜ、働き方改革を進めるように人事部門に強く求めたのか。

←←総務人事課は、どのようなメンバー構成か。

←←総務人事課のメンバーは、どのような職務分担となっているか。

←←Z食品の目標管理制度は、どのようなフローで目標を設定しているか。

総務部長から、「顧客満足度を高める」「働き方改革を推進する」を中心に課方針を考えるよう、指示を受けた。

そこで、渡辺は課方針を考えてみた。人事の立場で顧客満足度を考えると、それは従業員の満足度を高めることだ。従業員が抱えるさまざまな問題を解決すれば、従業員の満足度は高まる。また、人事評価への不満を聞くことも多いので、人事制度が趣旨に沿って運用されているかどうか把握する必要がある。

こう考えた渡辺は、1つ目の方針を「現場に足を運び、従業員ニーズに添った問題解決支援をおこなう」に決めた。こうすれば、従業員の満足度を高めることができるだろう。

また、2つ目の働き方改革については、いくつか柱を立てた。重要方針としてパート従業員の問題は避けられない。とにかく「パート従業員の採用と定着を図る」が重要だ。また、深刻な採用難であることから「パート従業員をより有効に活用する」も外せない。それによって、社員の仕事をより高度な仕事にシフトできれば、現場の生産性も高められる。

それから、総務人事課の残業時間は現在、30時間／人・月なので、これを「10時間／人・月」に減らす方針に決めた。

“働き方改革”と矛盾する課長方針

翌週、渡辺はメンバーを集めて課方針を説明した。説明が終わると、まず若手の伊東が切り出した。

「現場に足を運んで従業員の方々の意見を聞くというのは、いわば人事業務の出発点なので、基本的に異論はないのですが、それをやると働き方改革に逆行することになるんじゃないですか？」

←←渡辺課長は、総務部長から、どんな課方針を
考えるように指示されているか。

←←渡辺は、総務部長の指示を受け、どんな課
方針を考えているか。

←←なぜ渡辺は、パート従業員を有効活用する
と、生産性が高まると考えているのか。

←←渡辺は、総務人事課の残業削減目標につい
て、どんな方針を提示しているか。

←←なぜ伊東は、渡辺の課方針が働き方改革に
逆行すると受け止めているか。

「えっ、どういうこと？」

渡辺は即座にわからず、聞き返した。

「現場を訪問するには、それなりの時間が必要です。そうすると、人事制度運用の事務局業務の時間が足りなくなります。表をまとめるだけでなく、異動案を考えたりするのも時間がかかるので、月 10 時間ぐらいの残業では無理です」

渡辺は懇願するように応じる。

「働き方改革については、総務人事課が社内の手本ならないと示しがつかない。10 時間／人・月まで、なんとかみんなが頑張って減らせないだろうか」

すると、山田が口を開いた。

「パートさんについては、現場から要請がある都度、採用活動をしないとイケません。採用面接も管理者と応募者のタイミングを合わせる必要があり、計画的に仕事を進めるのが難しく、残業を月 10 時間以内にするのは困難です」

山田はなおも言葉を継ぐ。

「それから、パートさんの有効活用というのはそのとおりですが、パートさんの時給も簡単には上げられないのに、仕事をこれ以上キツくしたら、今いる人たちで辞める人も出てきますよ」

「それも、現場に行ってみずパートさんの話を聞く必要があると思うよ」

渡辺がそう返すと、おもむろに伊東が割り込んでくる。

「今の現場は、“翌日でも良い仕事は翌日に！”という方針なんです。今後、データの入力期限を延長してほしいという要望が増えていくような気がします。以前のように仕事は進みません」

渡辺がしみじみと答える。

「現場の側からすれば、自分たちのあふれる業務をサポート部門に助けてもらい

←←伊東は、渡辺の質問に、どう答えているか。

←←渡辺は、なぜ総務人事課の残業削減目標が重要と考えているか。

←←山田は、パート従業員が辞めないようにするには、何が重要と考えているか。

←←伊東は、今の現場の仕事上の方針はどのようなのだと説明しているか。

ケース分析

たいという気落ちは理解できるね。なにせ現場で減らした残業をサポート部門が増やしても±0 だからね」

会議は、現場を訪問する時間を作るという方針と残業時間を減らす方針をめぐって、延々と話が続いた。そして、課長もメンバーも納得しないままに終えた。

個人目標書が作成できないメンバー

翌日は課長が出張で不在だった。伊東と山田が昨日の会議を振り返る。

「『現場に取材に行け』『残業はするな』というのは、どちらも方針として間違っていないけど、両立しませんよ。増員でもなければ無理でしょう。あるいは、今やっている仕事を外注に出すとか…」

伊東のボヤキに、山田が応じる。

「つまり、『時給を上げずに、辞めない人を採れ』ということなんだろうけど、これは難しい。結局、パートさんの採用と定着については、課長もどうしたらいいかわからないんじゃないかな」

2人は、個人目標書をどう作成すればいいか見通しがつかなかった。再度のミーティングの開催を課長に打診するのも気が重く感じるのだった。

←←課方針に関する会議は、結論が出たのか。

←←伊東と山田は、課方針を両立させるためには、何が必要と考えているか。

←←伊東と山田は、個人目標書を作成する見通しはついたのか。

This image shows a full page of primary-ruled paper. It features two vertical columns of horizontal dashed lines, designed for handwriting practice. The lines are evenly spaced and extend across the width of each column. There are no margins, text, or other markings on the page.

1. 問題点をフォーカスする

渡辺課長とメンバーは、目標設定の段階で立ち往生している。その原因は、矛盾する課方針を打ち出したことにある。渡辺の課方針の示し方には、次のような問題点が指摘できる。

(1) 職場の状況をきちんと把握していない

渡辺の方針は、一見もっともらしい。だが、それをもとに、個人目標を考えようとすれば、問題が山積みである。原因は、職場の状況をきちんと把握しないまま、方針を作っていることにある。

まず、渡辺は上位者の考えを深く理解できていない。社長は「パートさんの満足度を高めるために働き方改革を推進すべき」と考えている。そこでは、目的はパートの満足度を高めることであり、働き方改革は手段に過ぎない。一方、総務部長の指示は「社員満足度を高める」と「働き方改革」が並列の目的となっている。この段階で、すでに方針に矛盾が出来ている。

次に、渡辺は課内の仕事状況を把握できていない。だれがどの程度の時間を、どの業務に費やしているのか、その業務の効果がどの程度なのか。各担当者がどんな問題意識を持っているのか。それらを把握しないまま、「現場に行け！ 残業をするな」と述べたため、メンバーたちは「どうしたら、できるんだ！」と混乱してしまった。

(2) 1人で考えて落とし穴に陥っている

状況把握の甘さとも関連するが、渡辺は、総務部長から受けた指示を十分に咀嚼せずに、方針を打ち出している。1人でちょっと考えただけだから、部長方針との整合性は確認していない。メンバー

の問題意識も活かされていない。

その具体例が「総務課の残業時間」である。「全社の手本となる」ことは、社長も部長も求めている。全社的にみれば重要なことではない。メンバーも手本になりたいと思っているわけではない。メンバーは現場に役立ちたいと思っているが、時間が足りないと考えている。またもっと大事なパートの満足度を高め、定着を図るための方針は、抽象的なまま放置されている。

1人だけで考えているため、抽象的なスローガンを方針とし、それに気づかないままだった。

(3) ミーティングの目的が不鮮明である

また、ミーティングの持ち方に問題がある。説明が目的なのか、討論が目的なのか不鮮明。もし説明のためだとすれば、渡辺は準備不足である。討議をして情報を集めるためだとしたら、渡辺は自説を主張しすぎている。その中途半端さが、議論を混乱させる。

パートの有効活用のポイントについても話し合えず、矛盾を解決するアイデアもないままに、次の段階に進んでいる。メンバーからすれば、渡辺は「方針の矛盾に気づいていない」か「職場の仕事をわかっていない」としか思えない。

2. 行動の改善点を考える

目標設定は、進むべき方向と現実を考えに入れ、可能性を探索する作業である。関連情報を入手し、じっくりと練り上げるような努力が必要だ。

(1) 職場の状況を深く把握する

まず、職場の状況をきちんと把握することが出発点となる。そのための第1ス

テップは、上位者の方針をきちんと理解する作業だ。職場方針である「社員満足度を高める」と「働き方改革を進める」の論理関係をよく理解し、人事課の方針案を策定したうえで、部長と考えを擦り合わせる作業が必要となる。

第2ステップは、職場の仕事実態を把握することである。仕事内容と所要時間、それに対する問題意識などだ。そこから、職場方針を実現する筋道を考えていくことが求められる。

以上の具体的な行動としては、日常的な仕事状況の把握と「ハウレンソウ（報告・連絡・相談）」が大切である。個人別の残業時間や仕事内容については、日常の報告で入手できるはずだ。部長の考えも、日常のやりとりの中で理解を深めることができる。特別な努力は不要だが、注意深く相手を理解することが重要だ。

(2) 問題を考えるためのミーティングを開く

メンバーの仕事量と問題意識を把握するためには、問題解決のためのミーティングを開催する必要がある。案の段階で、方針をメンバーに提示し、その実現可能性を検討する。これであれば、課長の渡辺がわざわざ調べなくとも、メンバーたちが問題を発見し、障害の克服策を考えることができる。担当者間での担当替えや、応援などのアイデアも生まれる可能性が高い。メンバーたちも職場の方針づくりに参画できるので、職場方針がみずからのものになる。

考えた方針を「方針案」に留め（進むべき方向を提示すると考える）、メンバーが持つ現実の情報との対比から、その可能性を探る姿勢が渡辺に求められる。場合によっては、方針案の作成段階で主要

なメンバーと相談することがあってよい。

(3) 自説へのこだわりを捨てる

渡辺の職場方針は、船舶でいえば座礁している状態にある。とくに「パートの活用」については、方針を具体化する肉付け作業が必要だ。「残業 10 時間／人・月」についてはメンバーが無理だという状況だが、メンバーたちの現場に役立ちたいという思いには強いものがある。

このような状況では、メンバーを説得せず、知恵を借りるほうが賢明だろう。矛盾する方針に取り組みたい理由を説明し、アイデアを求める。そこから、担当業務の変更や実務手順の改善の可能性が生まれくる。

管理職は、自分の考えにこだわる必要はない。職場の成果が最も高まる方法をメンバーとともに探索し、それが実現できれば管理職の責任も果たせる。自説にこだわってメンバーのアイデアを引き出せないのは賢明とはいえない。

◇◆リーダーシップのポイント◆◇

1. 職場の目標設定は、職場の仕事実態を正確に把握し、上位者の方針をきちんと理解したうえで、おこなう。
2. 職場方針は、まず案としてメンバーに提示し、その実現可能性を検討するミーティングを開いたうえで決める。
3. 方針の策定に当たっては、自説へのこだわりを捨て、メンバーを説得せず、知恵を借りるほうが賢明といえる。

(MBO 実践支援センター代表／大阪商業大学特任教授 中嶋哲夫)

組織と個人の一体化がなされる活動

かつてドラッカーは「目標とは何か。その答えは一つしかない。それは事業の存続ないし繁栄に直接かつ重大な影響を与えるような行為が行なわれるすべての領域において、設定されねばならない目標のことである」(『現代の経営』)と指摘したが、以来目標管理の考え方は多くの企業、その他の事業体において導入されて今日に至っている。目標管理は、組織目標と個人目標を有機的に関連づけることによって、組織目標を達成するための努力を個人の欲求充足に結びつけ、組織目標を一方的に命令・統制することなく組織と個人の一体化がなされる活動である。ここでの展開はトップが方針・目標を明確に決定し、目標の達成は各自の自己管理に任せられ、目標の達成度を各自が自主的に評価するサイクルになる。分析のためには、目標管理の展開過程を振り返ってみるアプローチが求められる。

上長と部下との話し合いが極めて重要

Z 食品では、人手不足の影響からパート社員の確保が難しく、生産に影響が開始していることから、トップは「パート社員の満足度を高めるために、働き方改革を進める」ことを人事部門に求めている。次いでトップの目標・方針に沿って部長は部門目標・方針を明確にすることが必要であり、本ケースでは「顧客満足度を高める」「働き方改革を推進する」ことを中心に課の方針を考えるように指示を出している。部長の指示により課長は目標・方針を具体的に考えねばならないが、渡辺課長の行動はどうであろうか。

一般的に目標は常にトップ、上位の管理層が自身の目標・方針を明確にし、そ

の目標・方針に基づいて部下・メンバーは個々人の目標を設定することになる。ここで、①目標は重点的な項目に絞る、②設定した目標の成果を具体的・定量的に明らかにする、③努力をすれば達成できる能力に見合った目標を設定する等々が目標管理のサイクルには存在する。ここまでの過程において重要なことは、組織目標・方針の浸透であり、目標の決定は上長と部下との話し合い(コミュニケーション)を通じておこなわれることが極めて重要である。また管理者が認識しておかねばならないことは、目標の決定権は管理者にあるということである。したがって、必要であれば部下を説得しても目標を決定しなければならないこともあるということであり、管理者のリーダーシップの発揮が求められる。

日頃から信頼関係の構築を心がける

課長と部下との話し合いにおいては、両者の食い違いを調整して、相互理解に努めるとともに、話し合いの機会は会社の業績に貢献する目標の設定と部下の意欲を喚起する機会であるとの認識が求められる。そのためには、課長は自身の考えをどのように理解させ、納得させ、部下のやる気を起こすことができるかを考えることが大事になる。話し合いを効果的に進めるためには日頃から部下との信頼関係の構築を心がけておくことが肝要であり、部下の人間性を尊重した話し合いがポイントになる。そのためには、課長が一方的に話をするのではない話し合いを心がけることである。そして話し合いの過程においては、とくに質問をして、部下に考えさせるような部下主体の話し合いを心がけることが効果的である。

セオリー◆変化した職場の人間関係

労働の場は共生の場へと変化している

20 世紀後半から 21 世紀の今日に至るまでの社会経済環境は大きく変化し続けている。具体的にはヒト、モノ、カネ、情報が国境を越えて移動するグローバリゼーション、日進月歩の技術革新の進展がある。また、わが国が直面している少子・高齢化の進行、人々の多様化する価値観・意識が社会経済活動に種々の影響を与えている。65 歳以上の高齢者、正社員、非正規社員が労働に従事する職場が多く、労働力不足に直面している産業、企業では外国人労働力に依存せざるを得ない状況も拡大しつつある。

技術革新の進展によって近い将来消滅すると予測されている職種があり、すでに労働移動は始まっているが、労働の場は AI、IoT の導入、そして国籍、民族、言語、宗教などの異なる人たちとの共生の場へと変化していることを認識して職場をみる姿勢が大事なときである。

顔を会わせる機会のない部下も誕生

従業員の生活背景、仕事の内容、働く人の気持ちを尊重しての在宅勤務、シェア・オフィスでの勤務等と労働に従事する場合も一様ではなく、一斉に仕事を始めて、全員が仕事を終えるといった労働形態が存在するものの、その状況は大きく変化したといえる。

産業構造、事業構造の転換は、職業能力に多くの影響を与えており、労働の場におけるストレス発生要因は複雑であり、従来からの働き方を考え直さねばならないニーズがここにもある。

管理者にはトップの方針・考えを踏ま

えて、担当部門の戦略目標・実行計画策定、目標達成に向けてのリーダーシップの発揮といった役割があるが、さらに部下・メンバーの能力、業績の公正かつ適切な評価と動機づけ、代行者の育成といった役割がある。管理者に課せられた代行者・部下育成への取り組みは、日々顔を合わせる状況での OJT と顔を会わせる機会のない職場で仕事をする部下に対する OJT をも考えねばならない。この変化する職場、職場を構成する人たちを念頭に置いた目標管理、その展開過程での管理者と部下、職場の人間関係のあり方を考えるときだといえる。

管理行動の核に“人間理解”“共感性”

環境の変化が続いてはいても仕事の進め方としての Plan、Do、See の管理過程が変わることはあるまい。しかし、管理者には基本的な管理の知識、管理手法の習得が求められているとともに、その活用ができることが重要である。本ケースの渡辺課長の対応はどうだろうか。また管理者は、伝統的な管理行動が受け入れられるとともに、異なる視点からのアプローチが必要なこと、そして多様な属性の人たちに対する理解（異文化に対する理解）が必要なことを認識することが求められる。とくに大事なことは管理行動の核に「人間理解」「共感性」をおいた管理行動の展開、リーダーシップの発揮が大事であり、取り組まねばならぬ課題は業種、業態により一様ではなく、それぞれの企業、事業体は自身で課題を形成して解決に取り組まねばならない。

（高千穂大学名誉教授 梶原 豊）

パート従業員と同一労働同一賃金

パート従業員の有効活用との関係で、2020年（中小企業は2021年）4月1日に施行される「パートタイム・有期雇用労働法」について、以下概説する。この法改正により労働契約法20条は削除され、有期労働者の部分は従来のパートタイム労働法に吸収されたため、前記のような法律の呼び名に変わった。

不合理な待遇差を禁止する

同法8条は、個別の待遇ごとに、不合理性を判断することを明記している。その判断基準として、同条では、①職務内容（業務の内容と責任の程度）、②職務内容、配置の変更範囲、③その他の事情の内容を考慮して、その待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して判断することを明らかにしている。そして、①と②が同じ場合には、差別的取り扱いを禁止する。

これに加えて、同法では、①雇入時に有期雇用労働者に対する雇用管理上の措置の内容（賃金、教育訓練、福利厚生施設の利用、正社員転換後の措置等）に関する説明義務、②短時間・有期雇用労働者から求めがあった場合、待遇の相違の内容および理由についての説明義務、③説明を求めた労働者に対する不利益取扱い禁止規定を創設した。

雇用形態を問わない均等・均衡待遇

「同一労働同一賃金 ガイドライン（短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針）」では、不合理な待遇差に当たるか具

体例を示し、改正法施行に先立ち2018年12月に指針として発出された。法改正が実務に大きく影響するため、改正の具体的内容を先に示し、春闘等労使間で個別具体的事情に応じた協議をおこない、法改正の対応準備をおこなうことが期待されている。

このガイドラインは、雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇を確保し、正規と非正規との不合理な待遇の格差の解消をめざすものである。

「均等」とは、前提条件が同じときに同じ取り扱いをすることであり、同じ内容の仕事の場合、同じ処遇を確保しなければ、不合理な待遇差となる。

「均衡」とは、前提条件が異なるときに、その相違に応じて、バランスのとれた取り扱いをすることであり、100の仕事をしている正社員に対し、80の仕事をしている有期・短時間労働者には80の処遇をすることが必要であり、60や50の処遇では不合理な待遇差となる。

(1) 基本給

賃金設計については企業や労使の裁量とされるが、比較の対象となる通常の労働者・正社員の賃金制度と同じ尺度で処遇をおこなう必要がある。たとえば、職務経験・能力に応じて支給する職能給の場合や、成果給や勤続年数に従った基本給制度の場合も、有期・短時間労働者に対し同様の考え方で賃金を支払う。

(2) 賞与

正社員と同一の貢献である有期・短時間労働者に対しては貢献に応じた部分につき、同一の給付を、貢献に一定の違いがある場合は、その相違に応じた賞与の支給をしなければならない。賞与の不支

給や不均衡（少額の寸志の支払等）の場合は、均衡処遇が確保されない。

(3) 役職(店長)手当・特殊勤務手当、精皆勤手当等

労働者の役職や職務内容に対して支給する手当は、正社員と同一の役職や職務内容、同一の勤務形態、同一の危険度に就く有期・短時間労働者については、同一の給付を、役職等の内容に一定の違いがある場合は、その相違に応じた支給をしなければならない。

(4) 通勤手当・単身赴任手当等

通勤費用や単身赴任の費用を会社が負担補助をする趣旨・性質の手当であることから、同一の支給条件を満たす限り、有期・短時間労働者に対しても正社員と同一の支給をしなければならない。

(5) 時間外手当

正社員と同一の時間外・休日・深夜労働をおこなった有期・短時間労働者には、同一の割増率等で支給する。

(6) 福利厚生

その性質や目的が有期・短時間労働者にも同様に及ぶ場合には、同じように扱う必要がある。

判例は個別に各手当の不合理性を判断

ハマキョウレックス事件、長澤運輸事件は、運送業の運転業務をおこなうトラック運転手の事案であり、運転業務に関しては正社員と基本的に同一であり、正社員と有期雇用労働者・定年後嘱託との間の労働条件の相違が労働契約法 20 条違反かが争点とされ、各手当の趣旨と性質に基づき、個別に不合理性を判断する枠組みに従って判断された。

ハマキョウレックス事件は、住宅手当

につき、転勤義務の有無を考慮し、遠隔地の転勤義務のある正社員に支払い、転勤義務を負わない契約社員に支払わないことは不合理ではないとした。それ以外の皆勤手当、無事故手当、作業手当、給食手当、通勤手当については、その趣旨性質に照らすと差異を設けることは不合理であるとした。

長澤運輸事件は、定年後再雇用の嘱託社員の事案であり、有期契約労働者が定年後再雇用者であることは労働契約法 20 条の「その他の事情」として考慮されるとし、定年後再雇用の地位と関連する住宅手当や家族手当は相違があっても違法ではないが、業務に関する精勤手当や超勤手当について同様の仕事をする嘱託社員への不支給は違法とした。また、基本給や賞与の相違は基本給が 1 割、賞与を含めた年収で 2 割引き下げられているが、引き下げ幅が小さく、労使交渉の結果、老齢厚生年金の報酬比例部分を受給していない者に対して月額 2 万円の調整給を支払っていたこと等の事情も考慮し、不合理ではないと判断している。

◆◇リーガルポイント◇◇

1. 各待遇に差異を設ける性質・目的が具体的に明確か確認し、労使間でもできるだけ認識を共有する。
2. 各待遇の差異の幅、待遇差を埋め合わせる事情も個別に確認する。
3. 待遇差がある場合、労働者に対し、具体的に説明できるように準備しておく。

(弁護士 新 弘江)



伝統芸能における上達の見極め

京都女子大学 現代社会学部 教授 西尾久美子

「能楽」は、能と狂言からなり、日本の伝統文化を代表するものの1つとして世界的な知名度も高い。能楽を職業とする人を能楽師（能役者）と総称する。舞台での能楽師の職能は、役を演じる「立方（たちかた）」と声楽担当の「地方（じかた）」、器楽演奏担当の「囃子方（はやしかた）」と、3つに分けられる。立方には、シテ方・ワキ方（脇役専門）・狂言方の3つの役籍と10の流儀、また、囃子方には、能管（笛）・小鼓・大鼓・太鼓の4つの役籍と14の流儀、計7つの役籍と24の流儀があり、全国に約1200人の能楽師がいる。

道のりを7つの段階に分けた世阿弥

14世紀半ばに、能楽の礎を父・観阿弥とともに作った世阿弥は、『風姿花伝』という有名な書物の中に「年来稽古条々」（生涯にわたる能の稽古の心得）という技能育成に関する項目を記述している。この中で世阿弥は、約40年間の能楽に携わる人間の道のりを年齢に応じて7つの段階に区分し、それぞれの時期に育成者や被育成者が気を付けるべき点をまとめている。世阿弥の書物についてキャリア論を用いて解釈すると、キャリア形成の初期の段階では育成側はまず被育成者のモチベーションを維持し、身体の成長に応じて、年齢とともに指導育成方法を変化させること、中期以降は被育成者がみずからの技能を見極める能力を育てる

こと、後期では能力の変化に対して組織的な視点をもって対応することと等、各時期に応じたポイントが明確に挙げられている。また技能育成方法は、単に能楽師として必要なスキルを取り出して教えるのではなく、いつ・どこで・何を演じると育成上望ましいのかを想定し、舞台で演じることを目的にして指導する、つまり技能の上達を想定して場（業務）の設定がなされていた、ということもわかる。

このように能楽では、身体とパフォーマンス発揮の変化を前提に能力進捗に応じて演目が設定され、それに向かってスキルを磨くという人材育成がされてきた。それが世界的にも稀な、芸能という技能の定量化が難しい分野で長期間にわたるプロフェッショナル育成につながっていると考えられる。

現代の能楽師の育成は5つの段階

では、現代の能楽師の育成はどのようなものか。主役を演じ地謡（じうたい）も担当するシテ方能楽師を例に、キャリア形成のプロセスを明らかにしていく。シテ方能楽師には「子方 → 初シテ（主役） → 子方卒業 → 基礎技能育成 → 3つの課題楽曲への挑戦と師匠以外の指導者から指導 → ほぼ一人前 → みずからの技能の見極めとより難しい楽曲への挑戦」という生涯にわたる一連の流れがある。

そして、育成には年齢に応じて5つの段階があり、師匠には各時期に応じて気

Leadership Development Note 2019.7 19

No. 1296 ●再雇用者の仕事の見直し

S社は、関東地方にいくつか工場を構える中堅の精密機器メーカーである。製品には老舗としてのブランド力があるため、経営も比較的安定している。このため、大きな業績の伸びもない代わりに、人材の定着率はよく、新卒で入社しそのまま定年を迎える従業員が多い。

仕事が変わらないのに給与は半分に

S社は、60歳定年制をとっており、従業員は定年後、本人の希望に応じて再雇用されている。

生産技術部の田中（男 61歳）もその1人。工業高校卒でS社に入社し、一昨年の9月末に定年退職を迎え、そのまま再雇用されている。定年直前は生産技術部に所属し、部下のいない専門課長を務めるベテラン技術者だった。

定年前の田中の役割は、約30年前に設置された生産設備の維持管理であり、定年後もそれを担当している。当時の課長から、「再雇用後もこの業務を継続してやってください」と言われたとき、昔からこの設備と付き合っている田中にとっては、心構えもいらず自分の強みが活かせる業務だと思い快諾した。

しかし、田中も他の再雇用者と同様にスタッフ職扱いとなり、給与が月給制から時給制に変わったことで、年収は半分以上になってしまった。

田中はそうした処遇に不満を感じ、当時の課長に不満を訴えたことがある。

「定年と同時にライン管理職から外れた場合に給与が下がるのは理解できるけ

ど、定年前後と仕事がほとんど変わらないぼくのようなケースで、給与だけが大幅に減額されている。これはいかがなものかと思うよ」

「それはわかりますが、コスト的にどうしようもないのです。前と同じ仕事だから余計にそう感じますか。ただ、田中さんたちの年齢で、他社でイチから新しいことを覚えるはたいへんですよ」

そこまで課長に言われて、田中としても引き下がらざるを得なくなった。

しかし、田中はしだいに悶々とした気持ちになり、どうしても、前向きになれなかった。そして、それが態度や言動にも表れるようになった。

知識と経験を活かした新しい役割を

毎年更新される再雇用契約も2年目に入ったが、田中は「自分の役割もここまでか」と相変わらずくすぶっていた。

だが、それは多少ながら他の再雇用者にもみられる傾向であり、一方で再雇用者も増えてきたため、S社は「再雇用者の活用」の方針を打ち出した。

そこへ、この春の人事異動で、田中の上司として後藤課長（女 48歳）が着任した。彼女は、生産技術の専門家ではなく、年齢も田中よりも一回り下だ。

彼女は今のチームの現状を確認したうえで、田中に話を持ちかけた。

「田中さんには今までの知識と経験を活かして、ぜひ新しい役割を担っていただきたいんです。どうですか？」

「具体的にどんな役割かな？」

田中は興味津々で聞き返した。

「すべての生産設備について、田中さんの今までの経験や知見から設備不良のリスクになるところを洗い出してほしいのです。そして、不良が発生したときにメンバーが解決できるように、それをドキュメント化してもらえますか？」

「それは以前からやらねばと思っていたことだ。着任早々なのに、肝心なところに気がつくとは、さすがだね」

田中は後藤を持ち上げたが、後藤は畳み掛けるように話し出した。

「ただ、そのためには、田中さんご自身がオープンマインドになり、後輩にも受け入れられるような言動をとることが欠かせないように思います。そこを改善していただかないと、新しい仕事をお任せするのは難しいと思います」

「……。少し考えさせてもらいたい」

多少の自覚があった田中は少し押し黙った後、そう返事をした。

「そうですね。私も関係者と調整してみますので、少しお考えください」

後藤は、田中に事務的にそう告げると、早々に面談を切り上げた。

他社で一步を踏み出す勇気もない

翌日、田中は同じ再雇用者の同僚である清水（男 61 歳）に、後藤との面談の件を打ち明けた。

「そうか、きみも新しい仕事を打診されたのか。ぼくも打診を受けた。AI導入のために作業を動画に撮って、教師データを作るプロジェクトをやってほしいそうだ。よくわからないけど、今の仕事だけではつまらないので、引き受けたよ」

清水は、楽しそうに応じる。

「そんなに簡単に引き受けていいのか。

ぼくは日頃の態度を改めることが条件だと言われたよ。それは自分でも何となくはわかってはいたけど、そこまではっきり言われると腹が立つね。だから、考えさせてほしいと答えを留保したよ」

田中が打ち明けると、清水が応じる。

「そういう態度が問題なんじゃないか。鬱屈しているよ。課長はそれを聞き込んで、心配したんだよ。新しい役割には関係者の協力が欠かせないからね」

「でも、なぜそんなこと言われなければいけないのか。そこまで我慢してこの会社に残りたいわけでもないし…。どうしてそんなに柔軟になれるんだ？」

そんな田中に、清水は問いかける。

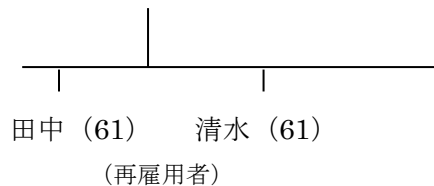
「じゃあ、会社を辞めるのか？」

「だって、これから新しい役割が増えるのに、どうせ給与はこのままだろう。やっていられない気がする…」

と言ってはみたものの、S社しか知らない田中にとって、60歳を過ぎて他社で働くために一步を踏み出す勇気もなかった。自分はどうしたらいいのか。ますます悶々とした気持ちになるのだった。

生産技術部

後藤課長（48）



■ケース分析の手引き■

- ◆後藤課長の再雇用者への対応には、どのような問題がありますか。
- ◆後藤課長には今後、どのような改善行動が求められますか。

本ケースのねらい

判例のような現状追認では済まない

昨年、定年後再雇用者の処遇をめぐって争われた2つの訴訟について、最高裁判決が相次いで出された。

それらの判決の要旨は、正社員と再雇用者の賃金自体の格差には一定の合理性があり（長澤運輸事件）、諸手当については賃金項目の趣旨を個別に考慮すべき（ハマキョウレックス事件）というものである。この2つの訴訟への世間の関心は高かったが、処遇の現状に一定のお墨付きを与えたものといえそうだ。

だが、再雇用者の関心の高い事柄であるがゆえに、それをこのまま放置することは現実的には難しい。再雇用者が企業にとってどういう存在であり、現状の処遇を再雇用者がどのように受け止めているか、そこが問題の本質だからだ。

今後、現場の再雇用者は増え続ける。それを活性化するためにも、再雇用者の処遇や役割をめぐる議論を現状追認で済ませるわけにはいかないだろう。問題は依然、そのまま残っている。

オープンマインドになることが条件

本ケースは、精密機器メーカーの生産技術部が舞台。田中は定年後再雇用され、従来と同じ業務をこなす。しかし、仕事が変わらず給与は半分になってしまったことに不満がある。悶々とした気持ちになり、それが態度や言動にも表れる。

だが、2年目に入り、会社が「再雇用者の活用」を打ち出し、新任課長から田中に新しい役割を打診される。ただ、新しい役割を与える条件として、後藤は

田中に「ご自身がオープンマインドになること」が必要と伝える。

田中は同じ再雇用者の同僚の清水に打ち明けるが、清水は新しい仕事を引き受けていたことを知る。田中は清水のそんな柔軟な姿勢が理解できないが、「そういう態度が問題」と清水から指摘される。

謙虚な態度で一緒に話を具体化する

後藤は新任課長だけに意気込みが強いのかもしれないが、わからないことは「わからない」と自分の弱みを見せることが重要である。たとえば、田中に対しては「豊富な経験をお持ちなので、教えていただきながら」と言って話を切り出し、もっと謙虚な態度で田中のコメントを引き出しながら、一緒に具体的な話に落とし込んでいくべきだった。

また、後藤は田中にいきなり行動改善を求めているが、これは対人関係面では明らかにマイナスだ。田中と向き合っていく姿勢を示す必要がある。そのためには「田中を知る」ことが欠かせない。田中がどんな人物なのかかわかっていれば、どう対応すれば田中のプライドをくすぐりつつ、その問題行動の改善を促していくことができるのか、そのストーリーや道筋が見えてくる。

さらに、再雇用者の処遇の問題は会社の人事制度の側面が強い。だが、チームを率いる後藤には自身の課題として認識する必要がある。提示した「期待役割」をいかに処遇に置き換えることができるのか、そこが問題だ。管理者は会社と一体となって考えていくべきだろう。

ケース分析

このコーナーでは、問題解決の手がかりとなる描写や登場人物の言動を1つひとつピックアップしていきます。これにより、事実を的確に把握することができ、よりよい解決策を導くことができます。

グループ討議などでの問題点の整理や課題発見のヒントとしてお役立てください。

生産技術部

後藤課長 (48)

田中 (61) 清水 (61)
(再雇用者)

S社は、関東地方にいくつか工場を構える中堅の精密機器メーカーである。製品には老舗としてのブランド力があるため、経営も比較的安定している。このため、大きな業績の伸びもない代わりに、人材の定着率はよく、新卒で入社しそのまま定年を迎える従業員が多い。

仕事が変わらないのに給与は半分に

S社は、60歳定年制をとっており、従業員は定年後、本人の希望に応じて再雇用されている。

生産技術部の田中(男 61歳)もその1人。工業高校卒でS社に入社し、一昨年の9月末に定年退職を迎え、そのまま再雇用されている。定年直前は生産技術部に所属し、部下のいない専門課長を務めるベテラン技術者だった。

定年前の田中の役割は、約30年前に設置された生産設備の維持管理であり、定年後もそれを担当している。当時の課長から、「再雇用後もこの業務を継続してやってください」と言われたとき、昔からこの設備と付き合っている田中にとっては、心構えもいらず自分の強みが活かせる業務だと思い快諾した。

しかし、田中も他の再雇用者と同様にスタッフ職扱いとなり、給与が月給制か

←←←S社の人材定着率は、どのようなものか。

←←←S社の定年年齢は、何歳か。

←←←田中の定年直前の所属と役職は、どのようなものか。

←←←田中はなぜ、再雇用後も引き続き同じ業務を担当することを快諾したのか。

←←←再雇用後の田中の処遇は、どう変わったか。

ケース分析

ら時給制に変わったことで、年収は半分以下になってしまった。

田中はそうした処遇に不満を感じ、当時の課長に不満を訴えたことがある。

「定年と同時にライン管理職から外れた場合に給与が下がるのは理解できるけど、定年前後と仕事がほとんど変わらないぼくのようなケースで、給与だけが大幅に減額されている。これはいかなものかと思うよ」

「それはわかりますが、コスト的にどうしようもないのです。前と同じ仕事だから余計にそう感じますか。ただ、田中さんたちの年齢で、他社でイチから新しいことを覚えるはたいへんですよ」

そこまで課長に言われて、田中としても引き下がらざるを得なくなった。

しかし、田中はしだいに悶々とした気持ちになり、どうしても、前向きになれなかった。そして、それが態度や言動にも表れるようになった。

知識と経験を活かした新しい役割を

毎年更新される再雇用契約も2年目に入ったが、田中は「自分の役割もここま

でか」と相変わらずくすぶっていた。だが、それは多少ながら他の再雇用者にもみられる傾向であり、一方で再雇用者も増えてきたため、S社は「再雇用者の活用」の方針を打ち出した。

そこへ、この春の人事異動で、田中の上司として後藤課長（女 48 歳）が着任した。彼女は、生産技術の専門家ではなく、年齢も田中よりも一回り下だ。

彼女は今のチームの現状を確認したうえで、田中に話を持ちかけた。

「田中さんには今までの知識と経験を活かして、ぜひ新しい役割を担っていた

←←←田中は、当時の課長に、再雇用後の処遇に対する不満をどう訴えているか。

←←←当時の課長は、田中の訴えに、どのように応じているか。

←←←田中の悶々として気持ちは、どのようなかたちで表れているか。

←←←S社は、再雇用者が増えてきたため、どのような方針を打ち出しているか。

←←←新任の後藤課長は、どのような人物か。

←←←後藤は、田中に、どんな新しい期待役割を打診しているか。

だきたいんです。どうですか？」

「具体的にどんな役割かな？」

田中は興味津々で聞き返した。

「すべての生産設備について、田中さんの今までの経験や知見から設備不良のリスクになるところを洗い出してほしいのです。そして、不良が発生したときにメンバーが解決できるように、それをドキュメント化してもらえますか？」

「それは以前からやらねばと思っていたことだ。着任早々なのに、肝心なところに気がつくとは、さすがだね」

田中は後藤を持ち上げたが、後藤は畳み掛けのように話し出した。

「ただ、そのためには、田中さんご自身がオープンマインドになり、後輩にも受け入れられるような言動をとることが欠かせないように思います。そこを改善していただかないと、新しい仕事をお任せするのは難しいと思います」

「……。少し考えさせてもらいたい」

多少の自覚があった田中は少し押し黙った後、そう返事をした。

「そうですね。私も関係者と調整してみますので、少しお考えください」

後藤は、田中に事務的にそう告げると、早々に面談を切り上げた。

他社で一步を踏み出す勇氣もない

翌日、田中は同じ再雇用者の同僚である清水（男 61 歳）に、後藤との面談の件を打ち明けた。

「そうか、きみも新しい仕事を打診されたのか。ぼくも打診を受けた。AI 導入のために作業を動画に撮って、教師データを作るプロジェクトをやってほしいそうだ。よくわからないけど、今の仕事だけではつまらないので、引き受けたよ」

←←←田中は、後藤の打診に、どう応じているか。

←←←後藤は、田中に、新しい期待役割の打診に伴い、どんな要請をしているか。

←←←田中は、後藤の要請にどう応じているか。

←←←同じ再雇用者の清水は、なぜ、新しい期待役割を引き受けたと言っているか。

ケース分析

清水は、楽しそうに応じる。

「そんなに簡単に引き受けていいのか。ぼくは日頃の態度を改めることが条件だと言われたよ。それは自分でも何となくはわかっていたけど、そこまではっきり言われると腹が立つね。だから、考えさせてほしいと答えを留保したよ」

田中が打ち明けると、清水が応じる。

「そういう態度が問題なんじゃないか。鬱屈しているよ。課長はそれを聞き込んで、心配したんだよ。新しい役割には関係者の協力が欠かせないからね」

「でも、なぜそんなこと言われなければいけないのか。そこまで我慢してこの会社に残りたいわけでもないし…。どうしてそんなに柔軟になれるんだ？」

そんな田中に、清水は問いかける。

「じゃあ、会社を辞めるのか？」

「だって、これから新しい役割が増えるのに、どうせ給与はこのままだろう。やっていられない気がする…」

と言ってはみたものの、S社しか知らない田中にとって、60歳を過ぎて他社で働くために一歩を踏み出す勇気もなかった。自分はどうしたらいいのか。ますます悶々とした気持ちになるのだった。

←←←田中は、清水に、自分が答えを留保した理由をどう説明しているか。

←←←清水は、田中のどういう態度が鬱屈していると指摘しているか。

←←←田中はなぜ、他社で働くために、一歩を踏み出せないのか。

[illegible]

1. 問題点の把握

(1) 田中の同意と共感が得られていない

後藤課長は田中に新年度からの期待役割について説明はしているが、非常に簡単な説明である。おそらく、田中をあまり刺激したくないと思ったせいか踏み込んだ議論を避けているようだ。田中から明確な返事を引き出せていない。

ベテラン社員には自身の積み重ねられた経験に基づく考え方やこだわりがあるケースが多い。もっと踏み込んだ議論をしないと、田中は彼なりの理解、そして後藤は彼女なりの理解となってしまう、同床異夢ということになりかねない。

後藤はここでもう一步踏み込むことが必要であった。そうでないと、ボタンの掛け違いから、時間の経過とともにトラブルが発生することになる。

(2) 事務的な態度で田中に対応している

後藤は、田中に期待役割や改善点を伝えているが、事務的な（「冷たい」と言ってもいい）対応に終始している印象が強い。これでは田中の「心を掴む」ことは到底できない。丁寧に説明していると後藤は認識しているかもしれないが、肝心なのは田中の受け止め方である。田中が心底納得しなければ、新たな役割期待に励み、行動を変容させることはない。

まず、後藤自身が田中の立場まで目線を下げ、その経験や貢献に対して心からの敬意を示しつつ、どのように伝えれば田中の心をくすぐられるか、受け入れてもらえるか、よく考えながら話すことが肝要である。それをないがしろにすれば、田中は理解不足に基づく不満をくすぶり続けながら業務を遂行することになり、結局は不満を爆発させる結果になる。

(3) 新しい期待役割に伴う処遇が不明確

また、期待役割を新たに付加するということは、これまでわが国の多くの企業が採り入れてきた職能制度をベースとした賃金体系では対応しきれなくなっていることを示している。期待役割が年齢を重ねるごとに少なくなっていく場合ならまだしも、期待役割が増える場合、その役割に基づく処遇をしない限り、本人の納得感は得られない。この点は再雇用者もまったく同じだろう。

したがって、仮に田中が新たな期待役割に腹落ちしても、この点が改善されない限り本人の不満は解消されない。後藤はこの点をまったく考えていないか、避けているように見受けられる。

後藤はラインの一課長にすぎない。だが、「再雇用者の活用」が会社の方針であるなら、後藤としても会社にどういう働きかけができるか考えるべき事柄だ。一職場の課題に止まらず、経営と一体になって解決していくことが求められる。

2. 問題解決の考え方、改善行動

(1) コメントを引き出しながら当事者意識を醸成する

後藤はチームを引っ張っていきこうという意気込みが強く、気持ちが空回りしているのかもしれないが、生産技術の経験がないだけに新任現場のメンバーのサポートをいかに得られるかが問われる。

現場を知悉する田中に対しても、わからないことは「わからない」と自分の弱みを見せることも重要である。後藤の期待役割の説明に、田中は「それはいい案だ」と上から目線の返答をしている。このままでは、お互いのプライドの張り合いのまま話が終わりかねない。

たとえば、後藤は「田中さんは豊富な経験をお持ちなので、教えていただきながらどうしても実現したい」と言って話を切り出し、田中のコメントを引き出しながら一緒に具体的な話に落とし込んでいくことが求められる。ここでのポイントは、後藤が自分の気持ちを正直に見せて、田中を誘導していくことだ。

そして、具体化したことは一緒に書面に落とし込んでいく。田中から具体的な事柄を引き出しながら、本人の当事者意識を醸成することもできる。

(2)お互いの関係性を強固にしてい

後藤は、田中にいきなり行動改善を求めている。いくら後藤が課長であるからといっても、田中は職場で豊富な経験や貢献をもっており、この態度は対人関係面では明らかにマイナスだ。

課長とは「チームをとりまとめ、成果に導く船頭」という役割を担っているだけであり、人間としての上下を意味しない。対人関係ではまず、「一人の人間（後藤）」が「一人の人間（田中）」と向き合っていることを考える必要がある。

具体的には、田中のどんなところに尊敬の念を持つのか、後藤自身で認識する必要がある。それには「田中を知る」ことが欠かせない。着任当初に何度か個別面談をおこない、田中の人となりを理解するとともに、お互いの人としての理解を深めることから始めるべきだ。

そのうえで、田中に問題のある行動があれば改善を促していく。田中がどんな人物なのかわかっていれば、どう対応すれば田中のプライドをくすぐりつつ、オープンに話を聞いてもらえるのかというストーリーが見えてくる。このストーリ

ーが見えてくれば、田中が後藤の言葉を受け入れてくれる可能性は十分にある。「トライ・アンド・エラー」を繰り返しながらお互いの関係性を強固にしていことが最短の道といえる。

(3)“役割に基づく処遇”への転換を働きかける

新たな期待役割に関する田中の処遇の問題は、課長のマネジメントというよりも、会社の人事制度の側面が強い。だが、チームを率いる後藤にも「会社（人事部門）が決めること」と他人任せにせず、自身の課題として認識する必要がある。

方向性としては、「職能給」から、役割に基づいて処遇をする「職務給」に変換していかざるを得ないだろう。そのためには、前述の「期待役割」をどこまで明確にできるのか、そして、それを処遇にきちんと置き換えることができるのかのポイントになる。ここでも処遇を人事部門任せにすることなく、管理者自身の問題として捉える視点が重要だろう。

◆◆リーダーシップのポイント◆◆

1. 再雇用者に新たな期待役割を打診するとき、その豊富な経験や貢献に敬意を払いながら、具体化していく。
2. 再雇用者に行動改善を求める場合、お互いの関係性を強固にしていのが最短の道である。
3. 管理者は人事制度の問題も、そのマネジメントに関わるものは、他人任せにせず、自身の課題として捉える。

(サトーホールディングス 執行役員／
最高人財責任者 江上茂樹)

再雇用者は変化に直面し多様化する

田中や清水は再雇用になって管理監督職から外れ、次世代を育成する役割に変わった。加えて、実は体力が低下していたり、地域活動や介護、趣味など仕事以外に充てる時間が増えて仕事と生活のバランスが変化している可能性もある。そして、この2人が好対照であることからわかるように、高齢期の人々は仕事への向き合い方もさまざまである。

田中は定年後の年収が半分になり、上司に改善を求めても相手にされなかった。仕事への意欲が低下し、職場で愚痴をこぼすことが多くなり、同僚からの信頼が失われ職場で浮いた存在になっている恐れがある。清水は給料が半分になったことは割り切って、新しい役割を得て楽しもうとしている。本人が楽しそうに仕事をしていれば若手も相談しやすく信頼も高まり、清水も働きやすくなる。

再雇用者の諸変化を把握し対応する

後藤課長は面談や普段の会話を通して再雇用者が直面し感じている諸変化を把握し、彼らが能力を発揮しやすい環境整備に努めねばならない。彼らに任せる仕事の内容や責任の範囲を見直し、体力や視力等の能力低下があればそれを補う設備改善も必要となる。一方、彼らの職場での立場が変わり、会社や職場から求められるものが変わっていることを伝え、意識や態度を変えて新しいことに挑戦することを促す必要がある。彼ら再雇用者にも変わってもらわねばならない。

会社の意向と再雇用者の要望を両立させ、彼らが培ってきた強みを最大限に発揮し貴重な戦力として会社に貢献できる環境を作る。これが課長の役割である。

再雇用者が活躍できる場を提供する

田中や清水に定年後も活き活き働いてもらうには、彼らの強みが活かせる（究極的には彼らにしかできない）任務や仕事を与えることである。会社が競争力を強化するために職場で解決すべき課題について、ベテランでなければできない仕事に起用することは本人の意欲を高める。

後藤は再雇用者のこれまでの実績や強みを把握したうえで、田中に不良発生時の解決のためのドキュメント作り、清水には AI 導入プロジェクトを依頼している。これらの任務に若手を助手として参加させれば技能伝承に効果がある。また「田中ドキュメント」「清水プロジェクト」など本人の名前を冠すると再雇用者の励みとなり、より成果を出そうと努力するであろう。

年長者へ尊敬を払い遠慮なく指示する

後藤は日々の言動において高齢者に対する尊敬の念を忘れてはならない。田中や清水はこの職場の仕事に関しては後藤が及ばない知識や経験を持ち、技能を培っているからである。「田中さんたちの年齢で他社でイチから新しいことを覚えるのはたいへんですよ」と言う前任課長の言動は正しいが、職場を30年以上支えてきた田中のプライドを傷つけ、意欲低下を招いている。

一方で、後藤は管理職として部下に対して必要な指揮命令をおこなわねばならない。年下の上司が年配の部下に対して「大先輩にもの申すのは失礼」と考えて必要な指示を出さないなど遠慮してももの言わなければ、若年や中堅の部下から信頼を得られない。年長者への尊敬と甘やかしは別である。

セオリー◆多様化する高齢社員への対応

高齢期には体力や意欲が低下する

職場で働く高齢者の多くには加齢の影響が現れる。体力低下で重量物が持てない、視力低下で細かい図面が読めない、動作に俊敏さが欠けラインスピードに適応できないなど体力や五感の低下によるもの、また、意欲低下が原因で仕事への取り組みや新しいものへの挑戦に後ろ向きになるなどである。

高齢者自身にとっては「今までできていたことができなくなる」ことへの不安が生じ、健康の問題と相まって、これまで同様の働き方への意欲が低下することも考えられる。

加齢による変化も個々人で異なる

加齢にともなう変化の程度は個々人によって大きく異なる。健康を害して今まで通りの仕事ができなくなるくらいに体力が落ちてしまう者もいれば、今までとほとんど変わらずに肉体労働が可能な者、作業スピードが若手と遜色のない者もいる。意欲についても同様で、新しいものを積極的に学んで今まで以上に仕事の質を高める高齢者も多い。この点で高齢者は多様化する。

高齢者の多様化には別の側面もある。人生や生活のなかでの仕事の意味合いやバランスが変化することである。仕事が生きがい仕事一筋の生活が続ける人であれば、家族の介護や孫の世話、地域活動や趣味への参加が多くなってフルタイム勤務を避ける者もいる。

多様性に関しては年齢が高くなるほど個々人の間の差がいよいよ大きくなっていく。加齢にともなう変化が少ない者も

変化が極端に大きい者も職場に併存する。

高齢者の弱みを補い強みを活かす

長年培ってきた技術や技能、知識や経験を豊富に持つ高齢者は即戦力として存在価値は高い。すべての高齢者ではないが、このような強みを持つ高齢者を活用することは企業の競争力強化に直結する。

一方で高齢者には前述した体力や五感の低下といった弱みも現れがちであり、しかもその程度が個々人で大きく異なるといった多様性にも注意が必要である。

企業としては高齢者に生じる弱みを補う工夫をしながら彼らの強みを活かすことが効果的な高齢者雇用施策となる。体力低下に対しては設備改善で重量物運搬等の肉体的負担を軽減し、長い動線の短縮化やラインスピード変更を考える、などである。ちなみにこのような改善は結果として高齢者以外の多くの者にとっても負担が軽くなり、全体として職場環境の改善となる。

高齢者の多様性に対応した制度構築

多様性への対応も必要である。多くの高齢者はそれまでの仕事を続けることを希望するが、新しく挑戦できる仕事や負担の軽い仕事を望む人もいる。定年で役職から外れることを歓迎する者もいれば、継続して責任ある立場で仕事を続けたい者もいる。会社は高齢者との面談をおこなって彼らの要望を把握し、会社が求める役割もしっかり伝え、彼らの力が最大限発揮できるように職務や責任、役職や肩書についても多様なメニューを用意すべきであろう。

(東京学芸大学 教育学部 教授 内田 賢)

定年後の再雇用をめぐる法的問題

高年齢者雇用安定法と雇用継続給付金

田中は 60 歳で定年退職後、再雇用されて、定年前に従事していた生産設備の維持・管理を担当している。中高年齢者等雇用促進特別措置法が 1971 年に制定され、それを引き継いだ高年齢者雇用安定法が 1986 年に制定された。この法律の 1994 年の改正で 60 歳未満の定年制を禁止した。さらに 2004 年改正では、65 歳までの雇用を確保するために、定年年齢を引き上げるか、定年後も継続して雇用するか、そもそも定年制を廃止するかの 3 つの方法のいずれかの措置を講じることが事業主に求められている。2012 年の改正では、継続雇用制度を採用する場合、希望者は選別することなく希望者全員を対象とすることになっている。

本ケースでは、60 歳定年後、継続して再雇用されている。つまり、60 歳定年に達するまでは期間の定めのない労働契約に基づいて働いてきたが、退職した日に退職金を受け取っていったん退職し、翌日から、1 年間の有期の労働契約を締結して働いている事例である。

60 歳以降、離職せずに雇用を継続して雇用保険に加入している労働者（少なくとも 5 年間以上は雇用保険料を支払っていることが条件）に「高年齢雇用継続給付金」が支払われる。60 歳の時点の賃金と比べて、75%以下に低下した場合に、高年齢雇用継続給付金が支払われる。支給額は低下する率によって異なり、61%以下に低下した場合、各月の賃金の 15% 相当額が支払われる。これが 65 歳になるまで支払われる。

さらに、60 歳定年後再雇用でも厚生年金に加入を継続できる。その場合、在職老齢年金が支給されるが、賃金額に応じて支給額が停止・減額される場合がある。

再雇用者の労働条件と労働契約法 20 条

再雇用者の労働条件の中で、田中は仕事内容が定年前と変わらないのに、年収が半分以下になったことに不満を感じている。その後、設備不良のリスクを洗い出して、不良が発生したときの解決方法をドキュメント化するという新しい仕事の申し出があったが、年収が変わらないことに不満を感じている。これは有期雇用されている再雇用者の賃金額をいくりに設定するかという問題を提起している。再雇用者の賃金は、同じ仕事をしていても、定年前より減額しているのが通常であるが、どこまで減額できるかが問題となっている。

2012 年 8 月に新設された労働契約法 20 条は、有期の労働契約の内容が、無期の労働契約の内容と比べて、業務の内容、責任の程度、職務の内容、配置の変更の範囲その他の事情を考慮して、不合理と認められるものであってはならないと定めている。つまり、有期と無期の労働者の労働条件を平等にするのではなく、両者の取り扱いの差を合理的な範囲に限定することが必要である。

施行通達（平 24.8.10 基発 0810 号第 2 号）によれば、定年後有期の労働契約で再雇用された労働者の労働条件と定年前の無期の労働契約での労働条件とに差異があるのは、業務内容や配置の範囲が変更されることが一般的であるので、特段の事情がないかぎり不合理とは認められ

ないとされている。しかし、年収が半分以下になっている場合、業務の内容、責任の程度、配転の有無を考慮して不合理と判断されないかが問題となる。

これまでの裁判例を見ると、賃金の項目ごとに、その目的から合理的範囲を判断している。たとえば、通勤手当などは業務内容とは関係がないので、有期と無期の労働者間で格差を設けることには合理性はないと判断されている。

本ケースと同様に定年退職後に再雇用された業務用トラック運転手の事例（最高裁二小判 30.6.1 判決）がある。ここでは、定年制は賃金コストを一定限度抑制するための制度であること、定年後、老齢厚生年金を受給する予定であること、賃金が複数の賃金項目から構成される場合、個々の賃金項目ごとに、その趣旨を個別に考慮して不合理性を判断すべきものと解されている。たとえば、通勤手当や家族手当は業務内容とは関係なく支払われるので、特段の理由のないかぎり格差を設ける合理的理由がない。この事例では、基本給が 1 割前後、賞与を含み賃金全体の 2 割程度の相違は不合理ではないと判断されていることからすると、本ケースでは年収が半分以下になっているが、先に述べた高年齢雇用継続給付金の支給や在職老齢年金の支給を受けることも考慮すれば、不合理な相違と判断されない可能性がある。

不合理と判断されると、その労働条件の定めは無効となり、不法行為として損害賠償を請求することができる。

パートタイム・有期雇用労働法の制定

労働契約法 20 条は、平成 30 年 7 月 6

日に制定された働き方改革関連法によって、削除され、パートタイム労働法 8 条と合わせて、パートタイム・有期雇用労働法 8 条となっている。

同法 8 条には、有期雇用労働者の基本給、賞与その他の待遇について、通常の労働者の待遇との間において、業務の内容および業務に伴う責任の程度、職務の内容および配置の範囲その他の事情のうち、待遇の性質および目的に照らして適切と認められるものを考慮して、不合理と認められる相違を設けてはならないと規定されている。さらに、有期雇用労働者は待遇の差について事業主（会社）に説明を求めることができ、それを受けて事業主は説明しなければならない。合理性・不合理性の基準を具体的に示すガイドライン（同一労働同一賃金ガイドライン）が出されている。

◆◇リーガルポイント◇◆

1. 高年齢者雇用安定法によって 65 歳までの雇用確保をめざし 60 歳定年後の再雇用が進められている。
2. 再雇用後の賃金は労働契約法 20 条（2020 年 4 月以降はパートタイム・有期雇用労働法 8・9 条）によって、仕事の内容、責任の程度、配転の有無等を考慮して不合理な範囲にならないようにすべき。
3. 有期雇用労働者は待遇の差について事業主に説明を求めることができ、事業主は説明しなければならない。

（神戸大学名誉教授 香川孝三）



高齢社員の処遇や役割を見直す動き

人事ジャーナリスト 溝上憲文

1. 給与は現役時代の半額程度に補助作業、モチベーションが大きく低下

60歳以上の就業者数は1328万人、就業率は30.9%と年々増加している(2017年平均、総務省「労働力調査」)。一方、65歳までの高齢者の雇用確保措置の実施状況は再雇用制度などの「継続雇用制度の導入」が最も多く79.3%、「定年年齢の引上げ」が18.1%、「定年の定めの廃止」が2.6%となっている(厚労省「高齢者の雇用状況」2018年6月1日)。

だが、多くの企業が導入している再雇用制度の問題点も指摘されている。定年前に非管理職や部・課長であっても給与は公的給付を加えても現役時代の半額程度という一律の処遇に加えて仕事の役割も現役社員の補助作業という企業もある。そのため仕事に対するモチベーションの低下も発生する。

経団連の調査によると「再雇用後の処遇の低下・役割の変化等により、モチベーションが低下」と回答した企業は53.4%に上る(「中高齢従業員の活躍推進に関するアンケート調査結果」、2015年9月)。高齢社員の働くモチベーションが失われると、後進の指導どころか職場に悪影響すら与え、生産性にとってもマイナスでしかない。

こうした弊害を踏まえ、最近では高齢社員の処遇や役割を見直す企業も出始めている。

2. みらかHDでは再雇用者への一律の処遇・役割を廃止する

臨床検査事業大手のみらかホールディングスは、従来の一律の処遇・役割の再雇用制度を廃止し、2017年度から役割を明確にした4段階の賃金グレードを設定。評価によって昇給・昇格し、賞与も変動する仕組みに改定した。また再雇用後は基本的に役職を降りるが、有能な人材は例外を認め、65歳の部門長も存在する。

同社の人事担当者は「毎年100人単位の社員が定年を迎えるが、従来の制度は高齢者雇用安定法(高齢法)があるので無理矢理つくった面もあり、モチベーションの低下などさまざまな問題もあった。制度改定で人件費は増えるが、戦力化していくための覚悟の投資だと考えている」と語る。

3. テルモでは努力と実績に報いるため賞与のインセンティブ制度を導入

医療機器メーカーのテルモも60歳以降の高齢社員の活躍を促す制度の改善に注力してきた。同社は1988年に定年退職者再雇用制度(テルモエキスパートシステム=TES)を導入。導入当初の再雇用者は5人だったが、その後の高齢法の改正に伴い、対象者が拡大し、現在は200人を超えている。TES希望者も9割に達し、2021年には400人を超える見込みだ。

TESの雇用形態は単年度契約による

フルタイム勤務。仕事内容は原則として現職と同じ業務に携わり、役職者は降りてもらおう。定年になる前年度の8月にTES希望調査を実施し、9月末に本人の意志確認を締め切り、定年の約2カ月前に契約書を締結するという流れだ。契約締結前に「職務内容確認シート」を利用し、面談を通じてTESでの職務・役割を明確化し、本人と上司が確認するようにしている。

また、職務と働く職場は原則として同じであるが、生産および生産設備業務に従事していた一部の社員は同社の研修機関である「生産人材育成センター」で教育担当の役割を担っている。活躍支援の取り組みとして08年にキャリアアドバイザー制度を導入している。部門長を経験した人などマネジメント経験者をTES社員の相談窓口の担当として任命。全事業所を巡回し、個別面談を実施している。前述した対象者全員の職務内容確認シート作成のアドバイスも担当。次年度定年退職者や契約更新者の個別の相談にも対応し、仕事上の悩みを含めて先輩の立場から働く意欲を持たせるようにさまざまなアドバイスをおこなっている。

09年には努力と実績に報いるために賞与のインセンティブ制度を導入した。TES社員の処遇は定年前の役職に応じ一律に決まるが、個人の業績・貢献および会社業績を反映した金額を半期ごとに支給することで働く意欲を後押ししようというものだ。個人評価は60歳以前と同じ「S・A・Ba・B・Bc・C・D」の7ランクを設け、評価結果ごとに支給額を決める。標準評価のB評価以上については営業など販売計画を持つ社員の支給額は高めに設定している。

同社の人事担当者はこう語る。

「TESの社員になると給与は低くなるが、業績評価の高い人は夏と冬のボーナス時は、より高い金額を支払う仕組みに変えた。スタッフや生産職は営業職より低いが、評価に見合った金額を設定している。それまでTES社員は現役社員のプラスアルファ的な役割を果たせばよいという意識の社員もいたが、現役と同じように全力で今の役割でがんばってほしいというメッセージを込めている。また、マネジャーに対してもTESだから期待役割を小さくすることなく、重要な戦力として役割を与え、活躍を促すようにと伝えている」

4. 日本ガイシは人手不足に対応するため定年年齢を65歳に延長する

また、近年は労働力の確保を含めて経験・知見を最大限に活かして活躍してもらうために定年を65歳に延長し、処遇を引き上げる企業もある。日本ガイシは2017年4月に定年年齢を60歳から65歳に延長。管理職以外の一般職については、給与を下げることなく60歳以降も60歳以前と同じ100%支給とした。一方、管理職層の60歳以降の給与は、60歳までの2年間、半期ごとの計4回の人事評価を基準に処遇を決定。評価が低い人でも60歳以前の給与の70%、高い人は100%となり、平均で85%になるように設計している。

制度改定の背景には会社の中・長期を展望した事業ビジョンを描き、それに向けて高齢社員も含めて全社一丸で取り組んでいこうとの思いがある。労働力不足はどの企業にも訪れる。高齢者をいかに活用し、戦力化していくのか。早期に具体的な制度設計の検討に着手するべきだろう。

No. 1297 ● 行き過ぎた情報共有

X社は中堅医療器具卸売業である。今回、社内の営業サポートシステムの改訂のため、システム部門を中心とするプロジェクトチームが結成された。このマネジャーはシステム部の**磯貝部長**（男 52 歳）。そしてメンバーは、リーダーとして同部の**立川課長**（男 42 歳）、直接のユーザー代表として営業部営業 1 課の**渡辺**（男 28 歳）、関連部門として営業企画部の**山田**（男 32 歳）、カスタマーサポート室、商品開発部の 5 人で結成された。

進行管理や議事録などはメールで送信

立川は、プロジェクトの初回ミーティングの終わりをこう締めくくった。

「今日決めた各役割を、次回までに確実に実行することが最も重要です。よろしくお願いします。今後の進行管理や議事録などはその都度、私からみなさんにメールでお送りします」

そのとき、渡辺が発言した。

「私は営業なので、突発・急務の場合はミーティングに参加できない場合があります。その点、ご了解ください」

立川が渡辺に釘を刺す。

「もちろんそれはわかるけど、渡辺くんがいないとこのプロジェクトが進めにくいね。極力参加をお願いします。もともとこの改訂は営業部門から提起されたもので、主役は営業だからね」

こうして何回かのミーティングは順調に進んだが、次第に渡辺の作業遅れや遅刻参加が続いた。ついにはミーティングへ欠席が目立ち始め、それに対するメン

バーの不満がくすぶっていた。

直属上司にBCCで部下の欠席を報告

ある日、渡辺が欠席したミーティングの場で、山田が切り出した。

「立川課長、渡辺くんの作業が進まないで、みんな困っています。課長から注意してくれませんか？ 私たちも忙しいなかわざわざこのプロジェクトに時間をとっているのですから…」

立川が応じる。

「ぼくも気になっていたんだが、本人に直接言ってへそを曲げられても困るし…。でも、今後のこともあるし、明日何らかのアクションはとっておくよ…」

そう答えながらも立川は、最初から渡辺は「忙しいときは参加できない」と言っていたのを思い出した。それだけに、どうすべきか妙案が思いつかなかった。つまるところ、渡辺の上司の**神野課長**（男 44 歳）に協力してもらうのがよいのだが、この件だけでわざわざ電話するのもどうかと躊躇していた。

翌日、意を決した立川は、昨日のミーティングの報告をメンバーにメールで送信した。その報告には、プロジェクト進捗状況や遅れが出てメンバーが困っていることなどを記載し、最後にその日の「参加者名と（欠席：渡辺）」と追記し、メールBCCとしてさりげなく渡辺の上司の神野に、またCCとしてプロジェクトマネジャーの磯貝にも送信した。

2日後、まず渡辺から電話があった。

「立川課長、どういうことですか？ これ

じゃまるで私のせいで進行が遅れているようじゃないですか？ そのことで昨日、神野課長からも叱られたんですよ。そもそも今回だけ神野課長に密かにBCCとはどういうことですか？」

「他のメンバーからも苦情が出ているので…。何と言っても渡辺くんが成功のキーパーソンなので、みんながそれを認めているからこそその発言だと思うよ」

立川はまったく見当違いな応答で何とかその場をやり過ごした。

どうしてCCやBCCを入れたのか…

しばらくすると、今度は営業企画部の山田から電話があった。

「渡辺くんから、立川課長にだれが苦情を言っているんだと追及されて困っています。私はただプロジェクトの進行がうまくいくようにと思って…。私が発信源ではないと伝えていただかないと次回から参加しにくくなりますよ」

電話を置くと、神野からも次のようなメールが来ていた。

「渡辺くんがご迷惑をかけているようですが、最初から営業の都合で欠席や作業が遅れることもあるという条件で引き受けた話だったはずですよ。BCCで送られたメールですが、意味はわかるので黙っているわけにもいかず、渡辺にはそれなりの注意をしました。ただ、磯貝部長にまでCCを入れて…、これじゃすべて営業部門が悪いと言っているようなものじゃないですか。リーダーとしてやることがおかしいんじゃないですか？」

立川が弁明するようにメールを返す。

「神野課長に言ってもらおうと思ってメールを入れたのではなく、あくまで情報共有として連絡させていただきました。

余計なBCCだったかもしれません」

そして、最後のトドメは磯貝からの呼び出しだった。

「あなたは、すべてメンバーのせいでプロジェクトがうまく進んでいないと言いたかったようだが、それではプロジェクトのリーダーとして役割を放棄しているようなものだ」

立川は言い訳するように言う。

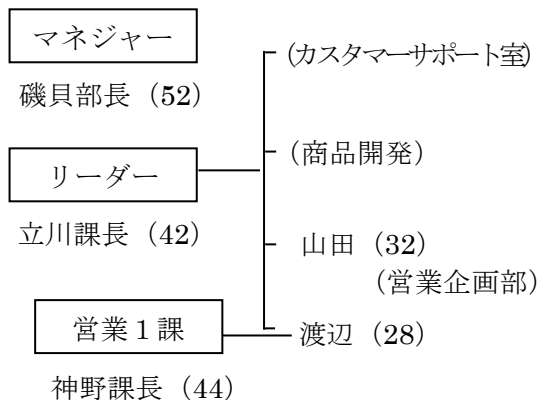
「はあ、もしかして部長にまでご迷惑がかかるといけないので、一応CCを入れてもらいました」

磯貝は畳み掛けるように返す。

「ぼくにいちいちCCなど入れてもらっても困るよ。プロジェクトのマネジャーとして連絡が入れば何らかのアクションも必要になってくるんだよ」

立川はどうしてこうなってしまったのか、思いもよらない展開に呆然とするだけだった。

システム改訂プロジェクト



■ケース分析の手引き■

- ◆立川リーダーのプロジェクト運営にはどんな問題がありますか。
- ◆立川リーダーは今後、どんな改善行動をとるべきでしょうか。

No. 1298 ● 時短勤務者の評価

中堅部品メーカーのX社。法律に基づき、育児介護のための短時間勤務制度を導入している。これまで男性従業員が定着することが多かったが、近年の両立支援制度の拡充とともに出産しても勤務を継続する女性従業員も増えている。

営業企画課に勤務する沢田（女 34 歳）もその 1 人だ。2 年前に出産して半年の育児休業が明けてから、育児のために短時間勤務で働いている。営業企画室では初めてのケースだった。

X社の所定勤務時間は9時-18 時だが、時短勤務者は9時半-16 時半の6時間勤務が認められている。ただ、給与も賞与もその時短相当部分についてはカットされることになっている。

前期よりも2ランクも評価が下がる

期末が近づき、営業企画課でも人事評価面談が実施された。沢田も上司である日暮課長（男 45 歳）と面談をもった。

面談では、日暮が早々に切り出した。

「あなたは今期、自己評価としてBを付けていますが、これは無理です。今期はD評価でいいですね」

その評価に沢田は面食らった。X社の人事評価はS A B C Dの5段階評価で、D評価は最低ランクの評価である。沢田は思わず日暮に問い返した。

「D評価では前期よりも2ランクも下がっています。身に覚えがありません。プロモーション実績だって前期と大きな差があったとは思えない。どうして、こんなに下げられるのでしょうか」

「考えてもみてください。前期は産休や育休が間に挟まっていて、そもそも評価の対象期間が少ない。だから、中間のB評価をとったわけで…」

日暮がそう説明すると、沢田はまくしたてるように反論する。

「いや、あのとき、働いた期間が短かったのによく頑張ったねと課長はおっしゃっていたはずですよ。事実、私もそれなりに実績もあったと感じています。その手応えは今期も変わっていません」

フォローする人の評価を上げる必要

しばらく考えて、日暮は口を開いた。

「あなたは今期、時短勤務をやっているでしょう。だからここはひとつ、この評価で納得してもらえませんか」

その発言を聞いて、沢田は大きなショックを受けた。そもそも時短勤務は会社が導入した制度であり、それが持ち出されることには違和感がある。

「しかし、時短で働いていない時間分はきちんと給与も賞与も応分にカットされていますよね」

すると、日暮が本音を語り出した。

「それはわかるが、現実問題として時短勤務者がいれば職場の戦力ダウンになるね。なにくれとフォローしなければならぬ。そうしたフォローをしている人の評価を上げるのは当然だ。逆に言うと、その分フォローを受けている人の評価を下げる必要が出てくる…」

日暮のあからさまな説明に、沢田には返す言葉がなかった。

“法律違反”は言い過ぎじゃないか

面談後、沢田は後輩の森崎（女 29 歳）に自分の忸怩たる思いを訴えた。

「私は勤務時間が短い分、常々、効率的に仕事を回せるように頑張っているし、多少の無理もしている。それがまったく評価されないとは…。私がどんなに頑張っても、時短で働く限り、評価は最低ランクになるのかしら…」

そんな沢田の思いに、森崎が寄り添うように応じる。

「時短によって貢献できていない部分に対しては、給与カットとして応じているわけですね。賞与もその分、カットされているし…。好評価はムリでも最低というのはなんなのですかね」

「それについてはいろいろ課長に言ったのだけれど、“なんとか納得してほしい”の一点張りだった」

沢田がそう言うと、森崎が言う。

「なんか、私も将来、子どもが生まれたら時短勤務を利用したいと思っていましたが、そんなことがあると嫌ですね。でも、評価の根拠に時短勤務をもち出すのは、会社の説明と違うし、そもそも法律違反じゃないですか？」

「そうよね」

沢田は森崎の言葉を心強く感じた。

そこで、沢田は再び日暮に面談を申し込むことにした。

沢田の「法律違反」という言葉を聞いて、日暮は少し感情的になった。

「法律違反というのは、少し言いすぎじゃないか！」

「ただ、私が時短勤務をやっているから納得してほしいというのは、まさに育児介護休業法違反じゃないですか」

沢田がそう言い放つと、日暮は冷静さを取り戻して、畳み掛けるように言う。

「先日の面談での私の言い方が悪かった。その点は謝るが、あなたも現実をよく考えてください。今のあなたは時短勤務で、遠出の出張もできないし、夕方以降の会議には出られない。多くのメンバーがそれをリカバリーしている。わが社がやっている相対的な評価制度の中で、彼ら・彼女らを評価する必要があるのではないですか？」

「……」

そこまで言われて、沢田としては押し黙ってしまった。

一方、日暮の心境も複雑だった。沢田の評価を下げないと、周囲から不満が出ることも予想されるが、それ以上に時短勤務者が続出する懸念もある。とはいえ、制度的に不利益な取り扱いはできないのだから、自分のやっていることは果たして問題がないといえるのだろうか、と日暮の考えはまとまらなかった。

営業企画課

日暮課長（45）

沢田（34）

森崎（29）

（時短勤務者）

■ケース分析の手引き■

- ◆ 日暮課長の評価と面談の仕方には、どのような問題がありますか。
- ◆ 日暮課長には今後、どのような改善行動が求められますか。

「困った社員」への対応(後編) ～モンスター社員から精神疾患まで～

講師: 大坪陽一(おおつぼ よういち)
府中刑務所 法務技官 精神科医師

今回は、大坪陽一先生による「困った社員」への対応～モンスター社員から精神疾患まで～(後編)です。

大坪陽一 (Youichi Ootsubo)



1998年旭川医科大学医学部卒。都立松沢病院、医療法人社団北の丸会歌舞伎町メンタルクリニック等にて精神科医師

として勤務。その傍ら、児童養護施設や作業所等の嘱託医を兼任。現在は、府中刑務所法務技官医師として活躍中。

(2019年6月号掲載の＜前編＞より続き)
想像力を働かせると見方が変わる

私たちは、困った人を見ると、それにレッテルを貼ることですぐに納得してしまう傾向があります。でも、ここから新しい情報は何にも生まれていません。

そこで、先ほどのエクササイズが役に立ちます。自分が運転するクルマに急に横から割り込む車があったら腹が立ちます。これをあえて、あの人は今どうしても横切ら

ざるを得ない事情があったと考えてほしいのです。すごくトイレに行きたいとか、あるいは妻が今命の危機にあり病院に急いでいるなんてこともあるかもしれない。そういうふうな想像力を働かせる練習をすると、ちょっと見方が変わるかもしれない。

あるいは、これまで一番大変だった社員を考えたとき、どんなふうに思ったか。想像で結構ですから、あえてそうならざるを得なかったという理由を書いていってください。なるほど、そういう事情だったらそこまでやらざるを得なかっただろうな、むしろよくあの程度で収まったなあというぐらいまで考えるんです。

たとえば、私の場合なら、何度も手首を切る人がいたとすると、1週間に10回で済むなんてむしろすごいと思えるくらいまで話を聞きます。そのうえで、この人にとってどういう状態が理想なのか考えます。すると、改めてその人にどんな印象を持つかが変わるかもしれない。

たとえば、非常に人を怒鳴りつける人がいたとして、これは単純に考えれば感情の問題です。その怒りによって振る舞いが強くなっていると考えられる。ただ、別の考えとしては、感情をコントロールする能力が欠けているという言い方もできます。あるいは、何かこだわりがあってそこに触れ

ると怒ることもあります。だから、どれも相互に関わっているのです。これらのものが背景にあると考えると、心理を考えるのに非常に役に立つ。この能力・感情・思考で概ね解決できます。(中略)

不安、怒り、悲しみ、苦しみといったネガティブな感情は、「期待」と関係しています。その期待は、実はその人が大事にしているものや価値に関係しています。その期待が満たされないと予期したときに恐怖を感じるのです。そして、今満たされていないという悲しみがあったり、怒りというものがあったり、ずっと満たされていないという過去から現在に至るまでの完了経験が苦しみであったりします。

それらを踏まえたうえで、困った人にどう関わるかが大事です。

時間をかけ過ぎず、淡々と、辛抱強く

さて話を戻して、「対応の原則」です。これはまず、時間をかけ過ぎず、コスパは重視したほうがいいということです。ちょくちょくこちらからアプローチします。別に1週間に1回とか決まりはありませんが、定期的があるといいかもしれません。

それから、淡々と、冷静に関わるということです。とにかくフラットに力点を置かない。熱く関わることができる方はそういうふうに関わっていただきたい。いずれにせよ、一定対応をはみ出さないことです。感情的になるとか、冷たくするとかそういう関わり方ではだめです。

かつ、振り回されるばかりではなく、こちらの都合や思いも伝えていきます。あなたの立場もわかるが、こちらにはこちらの事情があるから、それを踏まえてどうしたらいいか考えてもらうのです。

そして、辛抱強いことが必要です。時間がかかりますが、大事なものは手応えのある

ことだけをやることです。その場の判断で、手応えがないと思ったら、何でもいから手を変えるべきです。

感情に問題がある場合は、このように対応します。皆さんも研修を受けているかもしれませんが、傾聴が基本です。その人の期待が理解できるまで、聞くということが大事です。(中略)

できないポイントを探り、教える

次に、能力に問題がある場合です。これはどちらかというとコーチングの話です。能力ですから、これができないならじゃあ身につけようということになります。そこで、できないポイントを探るのですが、意外とこれが難しいわけです。

たとえば、英作文で最後にピリオドを忘れる。そういうイージーミスを治すにはどうしたらいいのか。私ならピリオドを打ってない文章を用意して、ピリオド打たせる練習から始めます。次に最後の一文字だけ抜いて、それを書いてピリオドを打つ練習をさせます。10問か20問かやればピリオドを必ず打つ人になります。

それから、教える。いろいろな教え方がありますが、言ってみせて、手取り足取りというよりも、まずヒントを出す。あとは手本を示す。モデリングです。挨拶もあえて感情の問題にしないで、挨拶をする能力が彼には欠けていると考えれば、挨拶の練習が必要なんじゃないかっていう結論になるわけですね。(中略)

信念を変えようという発想は厳禁

次に、思考や信念に問題がある場合です。信念が異なることによって問題を起こす。信念を変えようということにはなりますが、これは無理です。ネットやTwitterとかでも信念の異なる人が争っていますが、容易

には変えられるものではない。ですから、思考がそもそも違うからそれを変えよう、という発想はやめてください。必ず失敗します。仕事に関わる範囲に落とし込んで振る舞えるようにすればいい。(中略)

たとえば、二度寝して遅刻するような場合、それはなぜ起きるのか。寒いと暖かい蒲団にもう1回入り、ますます二度寝をする原因になっているかもしれない。こういう考え方をするわけです。

それから変態の露出行為では、女性がキャットと言っていない状態からキャットと言う状態になる。そうすると、相手が驚くことが露出行為をエスカレートさせることになります。その対処法は、リアクションしないことです。露出狂にはなんでもご褒美なので、露出狂に対してはあたかもそこにいないかのように振る舞う・無視するが最も適切な止めさせる方法なんです。

ますます態度が悪くなった場合には、対処を考え直す必要があります。その振る舞いの結果が相手の振る舞いをますます増長させているからです。

望ましい振る舞いが少ない場合は、望ましい振る舞いを増やせばいい。どうしても仕事をサボる人に、「辞めさせるぞ」と脅してもほとんど効かなかったという研究があります。でも、歩合給にしてチェックするようになったら働くようになった。当たり前のことですが、そういうことをきちんとやるということです。ご褒美になるものは必ずしもお金とは限らない。いろんな工夫をすれば、シール1つでもその行動を変えられるようになります。

逆に困った振る舞いが多い場合は、それができないようにすればいいのです。たとえば、女性が短パンで働いて困るなら、短パンで働けるからなので、短パンだと働けないようにすればいい。単純に言えばそ

ういうことです。

後は、ましな振る舞いを増やす。たとえばタバコでいうと、ストレスがあるときにタバコを吸うので、その代わりのものを見つけたというのも1つの手です。なにかなを変えることが重要です。

このほかに、緊急の場合があつて、こういう場合は、原因究明などという余裕がないわけですから、被害を最低限にするという対応になります。それ以上悪くしないということになると思います。火を消すつもりで油に水をかけて悪くするようなことはしない。これは悪化させるなどと思ったら、やらないことです。

ハードルを下げることも、有効だと思いますね。心理的なハードルを下げることもそれに含まれるかもしれません。

その振る舞いは本当に困っているのか

それから、これは最後の手段ですが、困った人のその振る舞いは、本当に困るでしょうかということです。つまり、こちらの見方を改めることですね。

たとえば、作業員が長い爪で作業をするとう困ることがあります。しかし、管理者が「爪を切りなさい」と注意したら、逆に訴えられたという事件があります。マレーシアや中国の工場ですが、日本の工場でもあります。でも、爪を切らなくても、手袋を支給すればいい。これなら手袋代だけです。

しかし、爪を切らないことはいけないことだとこだわる人がいる。それは工場の工員としてありえない、と。そうすると、こちらが困った人になります。爪はきっとその人にとって大事なもののなんですね。そうした場合、こちらが見方を変えて許容することが大事な場合があります。

私はいろいろな相談を受けますが、つま先立ちをする社員がいてかかとから降りな

い、という相談がありました。なにが悪いのか私にはわからない。これは対処しなくていいです。もっと困ることいっぱいあるので、余計なことに労力を払わない。

ほかには、部屋に目張りをする人がいて、狙われていると日々訴えとか、多額の借金を抱えているとか。こういうプライベートな話は、こちらでは抱えきれない。法律家とかお医者さんにどうぞということになるかもしれません。

一方で、職場に関わる部分は、やはり聞いてあげてほしいと思います。

その人はどんな“困った人”なのか

後で、皆さんからのご質問を受けるときに、そのヒントになると思いますので、こんな“困った人”がいるということをざっと見ておきたいと思います。

たとえば、「死にたいという人」とか「うつなので…という人」「心配しすぎて何度も確認する人」「疑いと恐れがより強い人」「一切連絡が取れなくなった人」「遅刻を繰り返す人、それも一回や二回に留まらない人」

「特定の人を完全に避ける人」「仕事の順番が自己流の人」「電車に乗れない人」「特定の課題だけできない人」「仕事を溜め込んでいつまでもやらない人」「締め切りを守らない人」「権利意識が強くて場合によっては訴えるなんてことを言う人」「どんなに注意してもスマホを使う人」「職場でタバコを吸う人」「失言をやたら繰り返す人」「居眠りが異様に長く続く人」「異様に声が大きい人」

「急な感情的変化があるが詳しくは語ってくれない人」「業務上の犯罪を繰り返す人」などなど、困った人は多様です。今、こういう人に困っているという事例はなにかありますか。そういえば、最近では「写真を撮って SNS で炎上させる人」というものも、非常に困りますね。ただ今あげたもの

で、ぜひ質問したいというものは、後で質問を受け付けます。

“困った人”のニーズを満たす

最後に、ケース no1279「印象操作をする社員」(LD ノート 2018 年 11 月号掲載)の近田主任の例を考えてみましょう。

近田主任は業務改革に抵抗がある態度を示すためか、意図的にミスを繰り返しています。受動攻撃性というのがあって、直接は攻撃しないで、遠回しに失敗をすることをさせていますが、近田主任の態度はまさにそういうものですね。

そこで、他社から引き抜かれた畑課長は近田主任を問い詰めています。どうやったらミスがなくなるか。やさしく聞けばいいのでしょうか。そうすると、近田主任は「いやっ…」という感じでなんか言わざるを得なくなるかもしれない。ここでは近田主任は「岩田くんが、新しいやり方が面倒だと言っている」と応じています。畑課長はそれを真に受けませんが、ここで「ああ岩田くんね、それできみはどう思っている？」と対応したらどうだったのか、あるいは「PDF ファイル名の間違いも続いているが、どのへんが面倒？」とか言って踏み込んでいくか。

ここでは、感情を考えるというのが 1 つの手です。彼の場合は情報操作という行為が多いので、畑課長としてはそれを減らしたいわけです。近田主任の態度の背景には失敗に対する恐れみたいな感情があるはずです。ここでは失敗しても補償してあげるから大丈夫だよと言ってあげればいいのかも。近田主任は「うんうん」と最初はまず話を聞くでしょう。それから、畑課長が「どういう点で?」「なにが失敗?」と聞いてあげることで、もしかしたら近田主任のニーズを満たせるかもしれない。

あるいは、畑課長が近田主任にビジョンを伝えることもできたわけです。「こういうビジョンだけど、近田くん、きみはどう思う？」と聞けば、近田主任も「余裕もできるし、しかも結構簡単そうですね、ものすごく大変ではと心配していたんです。それなら結構、簡単そうですね」と応じることができたかもしれない。それから、畑課長は「効率化によって時間ができたら製造部門と組んでさらなる効率化のためのプロジェクトを立ち上げる、そのリーダーをぜひ近田主任にお願いしたいと考えている」などと伝えます。「権限が大事」ということに目をつけて、その権利を与えることで近田主任のニーズを満たしたことになる。そうということなら、近田主任は「それはぜひ」「僕は最初からそうしたほうがいいと思っていました」なんていうことになるかもしれません。

“楽に” がキーワード

まとめますと、基本は傾聴です。とくに聴きたいのは、その人が何を大事にして、何に困ったりしているのかというニーズの部分です。感情が必要としているものを聴く、場合によってはさらに満たすことが必要かもしれない。あるいは聴くだけで満たされるかもしれないし、能力の問題ならコーチングだけで済むかもしれない。しかし思考についての説得、とにかく言えるのは1つの立場から説得するというのは悪手です。それで通じる人はいいけどそうじゃない場合はまずやめたほうがいいです。時間と労力の無駄になります。

あるいは、そんなもの全然関係なく、ご褒美を与える・与えないでも変えることはできるかもしれない。

今日お伝えした原理はごく一部であり、たとえば関係性の中でやっと生じるものに

ついつい話、関係性あるいは集団の力量とか、いろいろ関わりの中で生まれるものについてのお話は割愛しています。他にももっとスマートな理論もありますが、今日は「困った社員」に焦点を当てた理論についてです。

困った振る舞いとはなにか、その振る舞いに注目し、まずレッテルを貼らないという話をし、困った社員との関わり方、すなわち、本質を捉える、理解する、対処するという点について説明しました。変えるべきなのは振る舞いであり、その種類を見定めたらヒントになって、対処する方法があるかもしれません。参考にさせていただければと思います。

困った社員は、大抵その本人も困っています。それも非常に困っています。怒っている人も、その背景には恐怖とかいろいろな感情があります。ぜひ関心を持ってください。こちらからも対応にいかざるを得ない。真摯に、そして大事なものは「楽に」です。疲れる対応というには何か間違っています。今までと違うことをなんかやれば突破口は開ける可能性があります。

楽に、はキーワードということで、本日の話は終わりにさせていただきます。

(おわり)

「研レポート」は、リーダーシップ研究会にご参加いただけなかった会員の皆様のために、当日の講義内容をダイジェストしたものです。

当日の内容は、期間限定／会員様限定で動画も公開しています。詳しくは、弊社までお問い合わせください。

リーダーシップ研究会は、定期的開催しておりますので、詳しくは弊社ホームページでご確認ください。

Leadership Development Note

ケーステーマ予定表

2019 年 8 月号 (No. 1297)

2020 年 8 月号 (No. 1322)

月号	No.	ケーステーマ	ケースのねらい
2019 年 8 月	1297	行き過ぎた情報共有	報告・連絡・相談/評価
	1298	時短勤務者の評価	
9 月	1299	職場の LGBT	管理者のキャリア形成/メンタルヘルス
	1300	レジリエンスの弱い部下	
10 月	1301	パワハラに萎縮する指導者	仕事の教え方/仕事の改善
	1302	働き方改革と顧客満足	
11 月	1303	孤立する喫煙者	職場規律/コンプライアンス
	1304	インターバル規制の弊害	
12 月	1305	ミーティングと会議	ファシリテーション/交渉と説得
	1306	人材を困り込む管理者	
2020 年 1 月	1307	時短勤務者の目標設定	目標の与え方/仕事の割り当て
	1308	コネを独占する役職定年者	
2 月	1309	報告を嫌がる上司	報告・連絡・相談/評価
	1310	人間関係が左右する評価	
3 月	1311	中高年者を軽んじる管理者	管理者のキャリア形成/メンタルヘルス
	1312	後手に回ったリファーマー	
4 月	1313	シニア社員の職種転換	仕事の教え方/仕事の改善
	1314	進まない RPA 化	
5 月	1315	異文化ルールへの戸惑い	職場規律/コンプライアンス
	1316	不正を見逃す上司	
6 月	1317	正解を求める部下	ファシリテーション/交渉と説得
	1318	プロジェクトの権限	
7 月	1319	地域限定社員の不満	目標の与え方/仕事の割り当て
	1320	適性を自分で決める若手社員	
8 月	1321	中間報告をしない部下	報告・連絡・相談/評価
	1322	成果とプロセス	

* 社会状況の変動等により、ケーステーマを変更する場合がございます。ご了承ください。

* 過去のケーステーマをご覧になりたい場合は、下記までお問い合わせください。



株式会社 キャリアクリエイツ

〒171-0014 東京都豊島区池袋 2-61-8 アゼリア青新ビル 302

TEL03-6907-2101 FAX03-6907-2102 URL <http://www.ld-note.com>

やりたいことを口にして みんなに協力を仰ぎ、夢を叶える

三木経営研究所 所長 三木佳光

1. 自分のビジョンを熱く語り、賛同を得て、協働体制を構築する

人間が3人以上集まって何かを始めるときには、必ずリーダーが必要になります。たとえば、子どもたちが遊ぶとき、だれかが「野球をしよう」と決めます。その役割をさまざまな責任を負うことを覚悟のうえで、みずから担うことがリーダーとなる第一歩です。

リーダーとは自分から“やろう”と切り出して、そのビジョンの達成に周りの人々を全力で導いていく人です。あなたがやりたいことについては、あくまでもあなたがリーダーです。しかしながら、1人でやれることは知れています。本気で物事を成し遂げたいと思うなら、賛同する人の協働が必要になります。

そのためにはまず、「自分のビジョン」のイメージを描き、それを実現させるにはどんな能力や専門性が必要なのか、それを自分は持っているのかどうか自己の能力の棚卸しが必要です。次に、自分に不足している分野を補う人材としてだれがふさわしいのかを考え、その能力を持っている人を探し出し、自分のビジョンを熱く語り、賛同を得て、協働体制を構築することが不可欠なのです。

つまり、リーダーに欠かせないのはまず「ビジョン」です。次に、それを現実にしていく“実行力”をリーダーが自分自身で明確に描くことができなければならない。物事が遅滞なく進むように仕事

の手順を体系的にまとめていくことは管理者の役割ですが、リーダーにも必要な能力の一部です。

2. 自分の思いを体現したいと願うなら、リーダーになることが近道である

リーダーとして何を大切にすべきかを考えていくと、とるべき行動が自然とわかってきます。リーダーは、フォロワーの進むべき方向を示し、夢を語っていくポジションにいるからです。それは自分の夢をとことん語ることができ、しかもフォロワーの力を借りながらそれを実現させていくことができるポジションです。フォロワーは、ワクワクすることを“やろう”とリーダーが言い出すのを待ち望んでいるのです。

リーダーとして、ことを成し遂げたときに得られる喜びや感動は、だれかの後ろにつき従うことで得られる喜びよりも、はるかに大きい。それは、リーダーとして人の先頭に立ち、1人では到底できないことを、仲間（フォロワー）と協働してやってのける快感です。そのとき全身が快く疲れるような感覚です。チクセントミハイは、その感覚を“フロー体験”と称し、“時を忘れて、あることにのめり込む”という「幸せ感覚」と解釈しています。だれかが、今以上に自分らしく日々を過ごすことを望み、この世界で自分の思いを体現したいと願っているなら、リーダーになることがその達成の近道です。

3. リーダーは未知の世界に旅立つステークホルダーに“方向性を示す”

リーダーにとってビジョンとは、協働体（企業など）の将来像であり、「自分たちがこれからどこに向かうのか」をわかりやすく示したものです。そこでは、自分のやろうとしていることを5W1Hで具体的に述べるのが求められます。

あなたがリーダーとなって協働体でやろうとしていることは、自分としては十分に魅力的と思っている以上に、フォロワー全員にとっても魅力的であることが重要です。すべての仕事には人をワクワクさせるような可能性が山ほど眠っています。その可能性の鉱脈を掘り起こし、可能性を感じさせる言葉でフォロワーを感動させることが肝心です。

ジャニス・リンゼイ女史（元ノートン社組織コミュニケーション兼編集担当部長）は、理想とするリーダー像を「一定の見解を準備し定義し、さらにその見解に従うよう励ましてくれる人、そして必要なときにそこにいてくれる人」と定義しています。リーダーは未知の世界に旅立つ企業体のステークホルダーに“方向性を示す”ことが必要です。方向性のないリーダーに人は付いていきません。

最も称賛に値するリーダーとして挙げられたリストを見ると、強い信念を持つ人ばかりです。エレノア・ルーズベルト、フランクリン・D・ルーズベルト、A・リンカーン、J・K・ケネディ、マーティーン・ルーサー・キング牧師等、すべての偉人は自分の信念に従って行動して人々に感動を与えています。その信念の一例としては、マザー・テレサ（慈愛）、ガンジー（不屈）、スティーブ・ジョブズ（反骨心）、稲森和夫（利他）です。

変革期のリーダーについて、西洋では「共感（感情が動く）⇒納得（損得を考える）⇒理解（理屈がわかる）」のステップを辿りますが、東洋では逆ステップ（理解⇒納得⇒共感）です。三国志の劉備が典型的な事例です。日常生活でも人格者であることが求められます。

西洋では“自分たちのありたい姿”を明白に描き、それを伝えることに心血を注ぎます。核となる価値観のない人は一貫性のない人とみなされ、軽蔑されます。フォロワーはリーダーが自分の信念のために立ち上がるのを期待しているのです。もし、リーダー自身の信ずることがはっきりしない場合、フォロワーは好き嫌いで自分の立場を変えることになります。

4. フォロワーはリーダーが自分の信念のために立ち上がるのを期待している

価値観はさまざまな状況の中で、我々のとるべき行動を決める基準です。価値観は“何をなすべきか、なすべきでないか”を心の中で、我々にわからせてくれます。価値観は“目的と手段の関係が望ましいものかどうか、についての信念”です。リーダーが何を基本価値観（信念）としているかを知ることが、フォロワーとしての責務となります。それに賛同し、感動することで、すべての人のリーダーシップが発動し始めます。

組織のあるべき姿を明確に提示できるリーダーを“ビジョナリーリーダー”といいます。フォロワーはリーダーの示す強烈なビジョンに惹かれ、大きな仕事を成し遂げます。ドラッカーは「リーダーシップは賢さに支えられるものでなく、リーダーが公言する信念と行動の一貫性に支えられたもの」と述べています。

データ配信による通信教育講座 開講中！

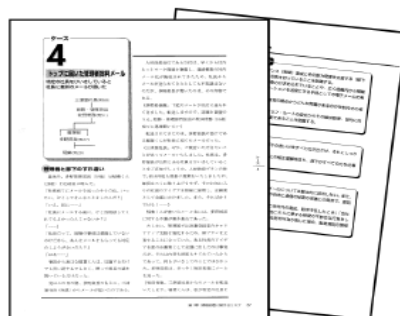
LDノートのケースで学ぶ部下育成支援講座 ストレスマネジメント

主な受講対象者 管理者、人事担当者、労働組合幹部他

受講期間 4カ月コース

教材 ・教材はPDFデータでの配信になります
・解答用紙はワード形式になります

受講料(税込) LD会員料金: 10,800円 (税込み)



コースのねらいと特徴

職場のメンタルヘルス対応を幅広く習得することは、産業保健スタッフのみならず、労働者、管理監督者、人事労務管理スタッフ、さらには経営者にとって必須といっても過言ではありません。

本コースは、実際に職場で起きたケースでその対応策を実践的に学習します。ケースには「マネジメント」「人間心理」「法的視点」の3つの視点から解説を加え、望ましい対応策を導き出せるよう構成しています。

◆教材と提出用解答用紙は毎月1回月末にメールにて送信させていただきます。

カリキュラム

第1单元	学習テーマ	自分の心の危機に気づく	
	ケース	蓄積されたストレス	バーンアウト
第2单元	学習テーマ	部下の心のサインをキャッチする	
	ケース	うつ傾向のある部下	見過ごされた部下の不満
第3单元	学習テーマ	メンタル不全者へのアプローチ	
	ケース	長期休職者の職場復帰	メンタルサポート
第4单元	学習テーマ	管理者に求められる安全配慮義務	
	ケース	セクシャルハラスメント	パワーハラスメント

当編集室では、皆様のご意見やご感想などをお待ちしております。

下記企画編集室宛にFAX、または電子メールにてお寄せください。

LDノート (Leadership Development Note) 2019年(令和元年)7月1日号 (No1295/No1296)

発行所: 株式会社 キャリアクリエイツ

〒171-0014 東京都豊島区池袋2-61-8

アゼリア青新ビル302

TEL 03-6907-2101 FAX 03-6907-2102

URL <http://www.ld-note.com>

E-mail hrd@ld-note.com



*本書の一部または全部を著作権法の定める範囲を超え、無断で複写、複製、転載、テープ化、ファイル化、ネットワーク上で発信できる状態にすることを禁じます。

