

# リーダー養成と フォロワー育成の重要性

## 注目トピックス

### 01 | リーダー養成とフォロワー育成の重要性

リーダーシップ育成のためには、リーダーを支持するフォロワー（追従者）の教育も必要です。ここでは、それぞれに必要な能力を伸ばす教育方法についてご紹介します。

## 特集

### 02 | 時間当たり付加価値額による動機づけ

労働1時間あたりにどれだけの「付加価値」を生んでいるかを指標にして、社員の動機づけを行う取り組みが注目されています。ここでは「時間当たり付加価値額」を指標にして動機づけをする方法について考察します。

### 03 | 高齢者雇用安定助成金について

高齢労働者の雇用環境整備や、定年退職予定者の受け入れをする企業に対しての助成金制度をご紹介します。

## 話題のビジネス書をナメ読み

### 04 | それ、パワハラです

何がアウトで、何がセーフか（光文社）

本書は労働問題を専門的に扱う弁護士が労働者側に立った視点で、実際に著者が扱った事件を取り上げ書かれています。「こんなことが許されるのか」と実例の数々に驚き、悲慘な労働現場が垣間見える本です。



## フォーリーフ社会保険労務士事務所より

### 05 | お問い合わせについて

### 06 | 近況報告

## 経営診断ツール

### 07 | 高齢者雇用安定助成金チェックシート

# リーダー養成と フォロワー育成の重要性

リーダーシップ育成のためには、リーダーを支持するフォロワー（追従者）の教育も必要です。

## はじめに

「牽引カあるリーダー育成」は多くの企業の関心事ですが、リーダーを育成できたとしても、リーダーの下で実務を行うフォロワー（追従者）との連携を強化しなければ、組織は成果を出すことはできません。

従って、組織開発には「リーダー教育」だけではなく「フォロワーの教育」も必要な要素です。ここでは、「リーダー」「フォロワー」それぞれに必要な気質・能力を整理して、その能力を伸ばす教育方法について紹介します。

## リーダーに必要な気質・能力

リーダーに求められる能力として、以下の3点があります。

- ① 会議や現場で「価値あるアイデア」を出す能力
- ② 自分の意見・立ち位置を表明する能力
- ③ 関係者の力を統合する能力

リーダーには、何らかの**成果（付加価値）を生み出すことにこだわるスタンス**が求められます（①）。また状況を分析するだけでなく、分析結果を踏まえた**「自分の意見」をはっきり言えなければなりません**（②）。

さらに**関係者（上司・部下・その他協力者）それぞれの強みを組み合わせて、組織の力を最大限に強化する**ことが求められます（③）。

## リーダーシップ育成方法例

これらの能力開発を行う教育方法として、以下があります。

- 会議などで「価値あるアイデアを言ったか？それは何か？」をフィードバックする
- ホワイトボードの前に立たせ、会議進行をさせる
- 「先に自分の意見を言う」「後に状況報告をする」という順序で、話をするように指導する etc.

## フォロワーに必要な気質・能力

一方で、優れたフォロワーには以下の特徴があります。

- ① **リーダーの掲げるビジョンが正しく、実現可能かを評価できる**
- ② **決定した事項を素直に行うことができる**
- ③ **冷静で、組織とリーダーの行動を批判的に見ることができる**

フォロワーとして、ついていきたい**リーダーを選ぶ判断力**（①）がなければ、不適格な人をリーダーに就かせることになり組織に無駄が起きます。

そして、フォロワーには一旦決定した流れを止めずに**黙々と自分の役割を果たす素直さ**（②）も欠かせないでしょう。さらにリーダーの暴走に気づき**組織を軌道修正できる冷静さ**も、フォロワーには必要な要素です（③）。

## フォロワーシップ育成方法

フォロワーシップの能力を伸ばすためには、以下のように組織風土を改める必要があります。

- 個人数値目標でなく、チーム数値目標について複数人で検討させる
- 部下からの意見をオープンに言える制度を整える
- リーダーがビジョンを語る場を作る etc.

リーダー・フォロワーの育成についてのご相談はお気軽にお尋ねください。



# 時間当たり付加価値額 による動機づけ

労働 1 時間あたりにどれだけの「付加価値」を生んでいるかを指標にして、社員の動機づけを行う取り組みが注目されています。

## はじめに

「材料を加工して製品に仕上げる」「技術を習得して質の高いサービスをする」など、企業は「付加価値」を創造して顧客に提供しており、その「付加価値創造のためにいかに行動するか」を常に考えなければなりません。

ところが多くの企業では、社員自らが「付加価値」を意識することはありません。ここでは労働 1 時間あたりにどれだけの付加価値を生んでいるか（=1 時間当たりの付加価値額）を指標にして、社員の動機づけを行う方法について考察します。

## 付加価値の定義

付加価値の定義には諸説あり、業種によっても考え方が異なりますが、ここでは付加価値を以下の様に定義します。

**付加価値額 = 売上高 - 仕入額 - 活動費※**

※人件費（福利厚生費）を除く

ここでいう活動費とは、家賃や水道光熱費、宣伝広告などの費用を指しますが、人件費を意図的に除外しています。つまり、**付加価値額 = そこで働く「ヒト」に分配できる総金額**としています。

この付加価値額を上げるためには「①売上額を上げる」「②仕入額を下げる」「③活動費を下げる」のいずれかの取り組みが必要になります。



## 1 時間当たりの付加価値額の計算式

労働 1 時間当たりの付加価値額は、以下の様に計算します。

### 1 時間当たりの付加価値額

**= 付加価値額 ÷ 社員全員の総労働時間**

この「1 時間当たり付加価値額」を高めるためには「①付加価値額を上げる」「②社員の総労働時間を減らす」のいずれかの取り組みをしなければなりません。

計算例：

売上 500 万円、仕入額 100 万円、活動費 150 万円、社員 5 名、社員 1 人あたり月 180 時間労働の場合

**付加価値額 = 500 万円 - 100 万円 - 150 万円 = 250 万円**

### 1 時間当たり付加価値額

**= 250 万円 ÷ (5 人 × 180 時間) = 2,777 円**

## 1 時間当たりの付加価値額で動機づけを行う方法

この数字を指標として社員に動機づけを行うとすれば、以下のようなアプローチがあります。

### ① 会社からの指示・命令の納得性を高める

「コストダウンしろ」「売上げを上げろ」のような会社の指示が、「1 時間当たり付加価値額」に繋がっていることを理解させ、自分たちの給与に直結していることを意識してもらいます

### ② 省力化・効率化の必要性を理解させる

より少ない人数・少ない労働時間で、効率的に仕事をする必要性を認識させます。ダラダラと仕事をするのが付加価値を下げることを理解してもらいます

付加価値額計算についてのご相談はお気軽にお尋ねください。

# 高年齢者雇用安定助成金について

高年齢労働者の雇用環境整備や、定年退職予定者の受け入れをする企業に対しての助成金制度をご紹介します。

## はじめに

老齢年金の支給時期の引上げや、労働力人口の減少などが社会的問題になっています。

その問題に対処するために、高年齢労働者が働きやすい環境整備や、定年退職予定者の受け入れをする企業に対して助成金制度が創設されました。

本助成金は以下の2コースがあります。

高年齢者雇用安定助成金（高年齢者労働移動支援コース）

高年齢者雇用安定助成金（高年齢者活用促進コース）

## 高年齢者雇用安定助成金 （高年齢者労働移動支援コース）

高年齢者の円滑な労働移動の促進を図るため、定年を控えた高年齢者で、その知識や経験を活かすことができる他の企業への雇用を希望する者を、職業紹介事業者※の紹介により、失業を経ることなく雇い入れる事業主に対して、助成金が支給されます。

※雇用関係給付金の取り扱いに係る同意書を労働局に提出している有料・無料職業紹介事業者

### 【支給金額】

対象者1人につき **70万円**

（短時間労働者の場合は1人につき **40万円**）

### 【支給対象事業主】

1. 定年の1年前から定年までの間に、定年予定者と労働契約を締結する事業主
2. 職業紹介事業者※の紹介により、当該対象者を雇い入れる事業主
3. 当該対象者を、65歳以上まで雇用することが見込まれる事業主

## 高年齢者雇用安定助成金 （高年齢者活用促進コース）

高年齢者が意欲と能力がある限り、年齢に関わりなくいきいきと働ける社会を構築していくために、高年齢者の活用促進のための雇用環境整備の措置を実施した事業主に対して、その整備費用が助成されます。

### 【支給金額】

高年齢者の活用促進のために、雇用環境整備の措置に要した費用の **2分の1※<sub>1</sub>**に相当する額（上限 **500万円※<sub>2</sub>**）

※<sub>1</sub> 中小企業事業主は費用の **3分の2**に相当する額

※<sub>2</sub> 1年以上継続して雇用する60歳以上の雇用保険被保険者1人につき **20万円**を上限とします

### 【雇用環境整備の例】

- ① **新たな事業分野への進出など**  
高年齢者が働きやすい事業分野の進出（新分野進出）  
高年齢者の就労に向く作業の切り出し（職務再設計）
- ② **高年齢者が作業しやすくなる機械設備の導入など**  
運搬作業などを容易にする機械設備の導入  
作業方法の改善・作業環境の改善 など
- ③ **高年齢者の雇用管理制度の整備**  
高年齢者に関する賃金制度・能力評価制度などの構築  
短時間勤務制度・在宅勤務制度の導入  
研修など能力開発プログラムの開発 など
- ④ **70歳以上まで働ける制度の導入**  
70歳以上への定年の引上げ  
定年の定め廃止  
65歳以上への定年の引上げ、および希望者全員70歳以上までの継続雇用制度の導入 など

本助成金に関するご相談は当事務所までお寄せください。



# それ、パワハラです 何がアウトで、何がセーフか 笹山 尚人 著

単行本：212 ページ

出版：光文社

価格：777 円 (税込)

## はじめに

著者は「人が壊れていく職場—自分を守るために何が必要か」という本を出版した後、本書の出版となりました。

労働問題を専門的に扱う弁護士が労働者側に立った視点で、実際に著者が扱った事件を取り上げ書かれています。いわゆる「労働者側の弁護士」の視点とも言える本です。

## 労働局における相談件数の推移

全国にある労働局の「個別労働紛争解決制度」の相談件数で、2012 年度はパワハラにあたる「いじめ・嫌がらせ」が、前年度より 1 割増えて 5 万 1,670 件となり、「解雇」を抜いて初の首位となりました。

「いじめ・嫌がらせ」は 10 年連続で増えており、厚生労働省は「人間関係のもつれでなく、就業上のトラブルと、とらえる人が増えてきた」とみています。

いずれにせよ、職場の中の管理監督者は、**パワハラについての知識・対応力**をもち、**トラブルに発生させないリスク管理が必要**です。その意味において、本書で参考とすべきところがあると思います。

## パワーハラスメントの定義について

パワーハラスメントは、「職場において、地位や人間関係で有利にある立場の者が、弱い立場の者に対して、精神的又は身体的な苦痛を与えることによって働く権利を侵害し、職場環境を悪化させる行為」と一般的に定義されます。

言葉の暴力はわかりやすいパワハラですが、それだけでなく、陰湿な「**精神的苦痛を受けさせる待遇**」により自主退職に追い込むようなパワハラにも、本書では触れています。

パワハラは、ほとんどが言葉の暴力だそうです。定義にはありませんが「**人を壊す言葉**」と著者は述べています。

## 言葉の暴力

上司や、職場で発言力を持つ人から投げつけられた言葉で傷ついたとか、そうした言動が原因でうつ病などを発症した場合、たとえ仕事上の発言であっても、人を傷つけるような発言は「仕方ない」ではすまされなくなりました。

法的には、**労働者の「人格権」を侵害するため許されない**という考えがあります。人格権とは、名誉や自由といった個人の人格的法益を保護するための権利を指します。

従って、職場においても、人格権の侵害—当事者がパワハラやいじめによって人格に傷つけること—にあたる行為は法的に許されません。

## 長時間労働に対する安全配慮義務

「うつ病」などの精神疾患を発症させる典型的な要因としては、職場における長時間労働です。それに対する企業の安全配慮義務として、次のような内容が述べられています。

- ① 長時間労働を防ぐため、企業は従業員の労働時間の実態を把握し、企業内で啓蒙活動を行うこと
- ② 長時間労働を行っている従業員がいた場合、配置転換・人員の増強・業務内容の変更・その従業員への指導などによって、長時間労働をやめさせること
- ③ 従業員の健康状態を把握し、問題がある場合は治療を受けさせるといった措置をとること

本書を読むと、余りにもひどい言葉の暴力や根拠のない懲戒処分などの実例の数々に驚き、「こんなことが許されるのか」と思います。悲惨な労働現場が垣間見える本です。



# 当事務所からの お知らせ

労務管理や助成金などのご相談がございましたら、お気軽に当事務所までお問い合わせください。

## 当事務所へのお問い合わせについて

今月の事務所だよりはいかがでしたか？

来月も充実した内容でお届けしていきますので、よろしくお願いいたします。

なお、今回の内容に関して、ご不明点やご依頼などございましたら、お気軽にお問い合わせください。

フォーリーフ社会保険労務士事務所	
代表	鈴木 俊一
所在地	〒969-6557 福島県河沼郡会津坂下町字市中四番甲 3785
営業時間	平日 9:00-18:00
電話	0242-85-8196
FAX	0242-85-8197
メール	contact@sr-four-leaf.com

助成金に該当するか確認してみましょう

2013年版チェックシート

# 高齢者雇用安定助成金チェックシート

本チェックシートを利用して、高齢者雇用安定助成金を確認してみましょう。  
FAX かメールでお送りいただければ、具体的なフィードバックをいたします。

## チェック項目

No	チェック項目
1	60歳以上の労働者がいる YES ( ) NO ( )
1で「YES」と回答した場合は以下もお答えください	
2	60歳以上の労働者それぞれの週労働時間を記入して、雇用保険加入有無について○をしてください 労働者1 週 ( ) 時間、雇用保険加入 (有 無) 労働者2 週 ( ) 時間、雇用保険加入 (有 無) 労働者3 週 ( ) 時間、雇用保険加入 (有 無)
3	高齢労働者の働きにくい環境がある場合、以下の項目の中から近いものに○をしてください ( ) 加齢による体力の衰えにより作業がしにくい、またはできない ( ) 加齢による視覚・聴覚などの衰えにより作業がしにくい、またはできない ( ) 短時間勤務など柔軟な働き方をする選択が難しい ( ) 定年後働いてもらう部署がない ( ) 高齢者の人事考課制度がなく、正しく評価できない ( ) その他 ( )
4	高齢者の労働力を活用した新規事業を検討している YES ( ) NO ( )
5	他社・他業種から定年後の社員を雇い入れることがある、または検討できる YES ( ) NO ( )

FAXのご返送は **0242-85-8197** まで

貴社名		ご担当者名	
ご住所		E-mail	
TEL		ご要望を	
FAX		お書きください	