

# 「部下が使えない」と 嘆く前にするべき3つのこと

## 注目トピックス

### 01 | 「部下が使えない」と

#### 嘆く前にするべき3つのこと

リーダーシップが発揮できない時、その責任を部下の能力不足に転嫁させたいくなることもあります。そうする前にリーダーとしてすべきことは何でしょうか。

## 特集

### 02 | 情報漏洩事故を起こさないための労務管理

ベネッセの顧客情報漏洩事件を教訓とするために、会社はどのような情報管理体制を整えればよいでしょうか。

### 03 | 転勤命令を拒否した

#### 従業員を解雇できるか

会社の転勤命令を拒否したことを理由として従業員を解雇することはできるでしょうか。

## 話題のビジネス書をナメ読み

### 04 | 見せかけの勤勉の正体 (PHP 研究所)

日本企業では、遅くまで働く社員、休暇を取らない社員を高く評価する傾向があり、筆者はそれに一石を投じています。今までの社内の常識を覆す人を活用する考え方に納得でき、ヒントになるものが多く盛り込まれている一冊です。



# 「部下が使えない」と嘆く前にするべき3つのこと

リーダーシップが発揮できない時、その責任を部下の能力不足に転嫁させたくないこともあります。

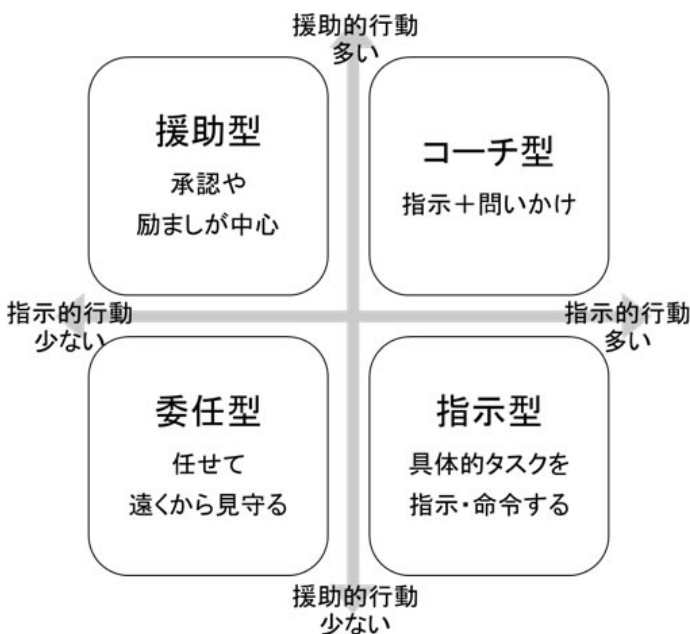
## はじめに

リーダーは、自分の部下が成果を上げることができるように導いていく責任があります。ところが、世代間の仕事に対する考え方の違いや、負っている責任の度合い、または仕事の経験の差などから、思うように部下が育ってくれないと感じることがあります。

その責任を「部下の能力不足」に転嫁する前にできることはいないでしょうか。リーダーシップの精度を高めるための3つのコツを紹介します。

## リーダーシップの4つのスタイルを使い分ける

組織心理学者、ケン・ブランチャードによると、リーダーシップには図のように4つの基本スタイルがあります。



### 【指示型と援助型】

リーダー行動には「**指示的行動**=具体的なやり方や期限を明確に伝え、部下の行動を細かく監督すること」と「**援助的行動**=部下の話をよく聞き、その努力に対して承認や励ましを与えること」の二つがあります。

部下のタイプや業務の状況によってタイプを使い分けるべきであるというのがこの理論の要旨です。例えば、「**やる気があるが知識経験が少ない**」タイプの部下には「指示型」でやるべきことを明確にしたほうが安心して働くことができます。

### 【コーチ型】

一方「**知識が増えたが応用力がない**」段階に至った部下には「**コーチ型**」で問いかけを加えて、考えるクセをつけるほうが適しているでしょう。

リーダーシップをうまく発揮できない場合、このように「リーダーシップのタイプを相手によって使い分ける」ことを試してみてください。

## 時間の使い方について一緒に考える

「仕事の優先順位がわからない」ことは、リーダーが部下の仕事ぶりを悪いと感じる一つのポイントとなります。

毎朝1分間でタスク処理の優先順位について話し合い、優先順位の高いタスクから順にスケジュールに組み込むことを教えましょう。タスクは日報のように目に見える形で記録すると、後での振り返りが楽にできます。

## 一日の終わりに部下の行った業務を確認して、コメントする

部下の一日の仕事ぶりを確認して、何かのコメントをあげることも大事です。

コメントが「指摘や注意」に偏っていると感じたなら、時々「褒めるポイント」を探し、一緒に達成感を共有する姿勢を見せることも有効でしょう。コメントのポイントは「**短い時間でコメントし、毎日継続する**」ことです。部下との接触頻度を高めることで新たな発見が見つかるでしょう。

# 情報漏洩事故を起こさないための労務管理

ベネッセの顧客情報漏洩事件を教訓とするために、会社はどのような情報管理体制を整えればよいでしょうか。

## はじめに

ベネッセの顧客情報漏洩事件は大々的に報道され、同社に少なくないダメージを与えました。

ところが、情報漏洩をし、逮捕された関連会社派遣社員個人に対して、会社が巨額の損害賠償請求をしたとしても、**実際に損失額を賠償させることは難しい**でしょう。

ということは、違反者に対する罰よりもむしろ情報漏洩予防策を考えることを優先しなければなりません。

会社は労務管理上どのような情報管理体制を整えなければならぬでしょうか。

## 情報価値の調査

ベネッセの事件は「**子どもやその親の情報に価値があった**」ことに起因しています。

まずは自社がどのような営業秘密情報を抱えていて、その価値はどれほどかを調べるところからはじめましょう。

下の囲みは代表的な営業秘密情報ですが、例えばこれらの中で「自社が取り扱う情報はどれか、またそのうちのどれの価値が高く、厳格に管理する必要があるか」について検討をすすめます。

特許情報／新製品にかかる情報／経営戦略にかかる情報／仕入れ先・取引先にかかる情報／価格にかかる情報／顧客カルテその他顧客情報、DM 等発送リスト等／人事評価制度にかかる情報／従業員の個人情報／財務・人事等に関する情報

## 管理者権限の与え方と監視ルールの確立

管理すべき情報が特定できたら、次にその情報にアクセスできる権限と監視の仕方を決めます。不正競争防止法により保護される営業秘密情報とは「**秘密情報として実際にきちん**と管理されている」ものに限られます。

下記の囲みの例を参考に、管理方法を決めていきましょう。

データベースからのダウンロード禁止／デバイス（USBメモリなど）の使用制限／PC の社外持ち出し制限／データベースへのアクセス記録の監視／コピー・印刷・複製の制限／来訪者情報の記録／管理者の特定／セキュリティーに関する社内教育と実施記録

## クリアデスク・クリアスクリーンの習慣化

情報漏洩を起こさないためには、日常的な整理整頓の意識づけが重要です。

机の上に重要な情報を置きっぱなしにしたり、PC のスクリーンに重要なファイルを開いたままにしたりすると、情報漏洩リスクが高くなります。

|          |   |
|----------|---|
| クリアデスク   | 離席時、机の上に書類を放置しない取り組み                                    |
| クリアスクリーン | 離席時、パソコンのスクリーンに作業中のファイルを開いたままにせず、都度スクリーンロックなどの措置をする取り組み |

企業秘密情報の管理についてのお問い合わせはお気軽に当事務所までお寄せください。

# 転勤命令を拒否した 従業員を解雇できるか

会社の転勤命令を拒否したことを理由として従業員を解雇することはできるでしょうか。

## はじめに

2014年度もまもなく後半に差し掛かり、転勤や配置転換などの人事異動が比較的多い時期になりました。この人事異動を従業員から拒否されてしまった場合、会社としてはどのように対応すればよいでしょうか。本稿では転勤など人事異動の進め方について解説します。

## 前提：人事異動に関する 会社の裁量は広い

解雇については大変厳しく制限されますが、対照的に転勤命令などの人事異動については会社に広く裁量権が認められています。

正当な理由で転勤命令をしたにも関わらず従業員がそれを拒否する場合、会社はその者を解雇することも可能です。ただし、会社の裁量が広くても、以下のポイントは押さえておく必要があります。

## 1.人事異動（転勤や配置転換など）の 可能性をあらかじめ伝える

就業規則および個別に取り交わす雇用契約書などにおいて、「転勤や配置転換などの人事異動をする可能性があること」を明確にしておきましょう。

古い雇用契約書の中には「転勤なし」や「職種は〇〇に限る」など、勤務地や職種を限定するような表現がされているかもしれませんが注意が必要です。

## 2.人事異動に「積極的な理由」をつける

いくら会社の人事裁量権が大きくても、人事異動の目的が「やめさせること」や「嫌がらせ」などのネガティブなものの場合、原則として人事異動命令が正当とはみなされないでしょう。

あくまでも「現状をよくするための手段」として人事異動をするという積極的な理由が必要です。

**積極的な理由とは、例えば以下のようなものです。**

| 積極的理由       | 理由の例  |
|-------------|---|
| ① 人材の再活用のため | 今の場所や職種だと能力が発揮できないから、異動により活躍してほしい             |
| ② 教育指導のため   | 今の職場で仕事の能率が悪くたるんでいるから、厳しい部署に異動して指導を受けて成長してほしい |
| ③ 新規事業開拓のため | 新しい支店の立ち上げメンバーとして活躍してほしい                      |

## 3.家庭の事情を考慮する

勤務地が変わる転勤の場合、家庭の事情も考慮することが大切です。例えば**両親の介護を行っている**、**身内に障害を持つ者がいる**など特別の事情がある場合、転勤が大きくその者の生活環境に影響を与えるため、注意が必要です。

転勤命令をする前に、あらかじめ家庭の事情（特に家族の健康状態など）について聞いておくことが望ましいでしょう。

## 4.正当な人事異動であれば毅然として命令する

過度に慎重になって会社が従業員の都合や主張を聞きすぎると、会社の人事権そのものが弱くなってしまいます。

「わがままを言えば認められる」という風潮にならないよう、正当な理由のない人事異動拒否は毅然と認めない勇気も必要です。



# 見せかけの勤勉の正体

太田肇 著

単行本：238 ページ

出版：PHP 研究所

価格：1,500 円（税抜）

## はじめに

残業や休暇取得に対する日本人特有の心理があります。それは遅くまで残業し、また有給休暇もあまりとらないことで、やる気や忠誠心を認めてもらいたいという考え方です。日本企業では、遅くまで働く社員、休暇を取らない社員を高く評価する傾向があります。

## あいまいな評価が生む疑心暗鬼

人事評価があいまいな点を日本企業の特徴のひとつと著者はしています。人事考課は、『能力』『業績』『情意』からなりますが、態度や意欲をみる情意は評価する側の主観でどうにでもなります。

また、仕事の分担や責任が明確でないため、能力面や業績面にも主観や裁量が入り込む余地は大きいといえるでしょう。そして、上司の評価結果に部下が反論する機会も与えられていません。時には、評価者の誤解や偏見、さらに好き嫌いというような感情でさえ評価を左右します。たとえ公正に評価されていても、基準があいまいで、しかもブラックボックスの中で評価されるため、部下が疑心暗鬼に陥りやすいと指摘しています。

勤務時間内にこなせないほど仕事が多いとき、欧米では早朝に出勤して仕事をする人が多いのに、日本では早く来るのではなく、遅くまで残ろうとする興味深い現象が起きます。それは、早く出勤して早く退社の方がワークライフバランスの上でもプラスになりますが、実際には早く退社するとなると「お先に失礼します」と気を遣うのが一般的です。

日本経済新聞が働く人々に「働くうえでどのような制度や環境を重視するか」を調査したところ、「年次有給休暇の取りやすさ」が一位でした。ちなみに、世界の主要な国々の中でこれだけ残業のある国はありません。

過剰な残業は個人の「やる気」を低下させ、仕事の質や生産性を損ない、長時間の残業は社員のやる気と仕事の質を確実に低下させると指摘しています。

## 仕事をしたいという精神的な 飢餓状態にする

仕事が面白いからといって残業させると、いつか燃え尽きてしまってやる気を喪失するかもしれません。長い目で見たら、もっと仕事をしたいというくらいにセーブさせておいた方がよいでしょう。このように精神的な気が状態にしておくことは、自発的モチベーションを維持させるのに効果的です。

やる気を出させるひとつのポイントは、「管理しないこと」であると著者はいいます。ある会社では社員が嫌がるような社内ルールを片っ端から撤廃しました。ノルマなし。タイムカードなし。出勤時間は自己申告であり、制服もやめ、しかも「ハウレンソウ」も禁止した。ハウレンソウに頼ると、部下が指示待ち人間になるからです。

「やる気の足かせ」を5つのポイントとして挙げていますので紹介します。

- 終わりの見えない残業と休みにくさ
- 上司からの理不尽な要求
- 過剰な管理
- 人間関係の歪み
- 処遇の不公平感

これで社員の意欲も企業の業績も高い。見事にその因果関係が裏付けられていると紹介しています。

今までの社内の常識を覆す人を活用する考え方に納得でき、ヒントになるものが多く盛り込まれている一冊です。

