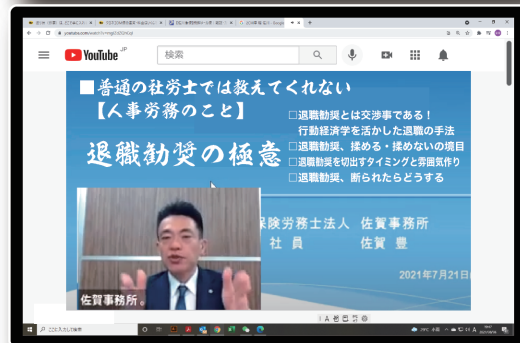
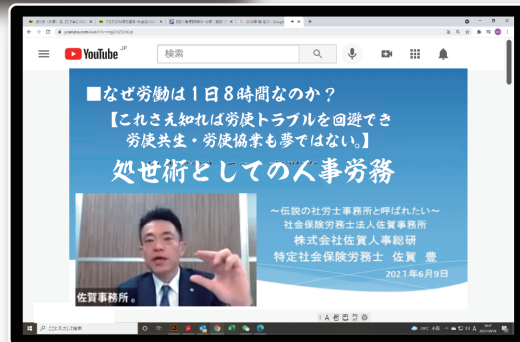
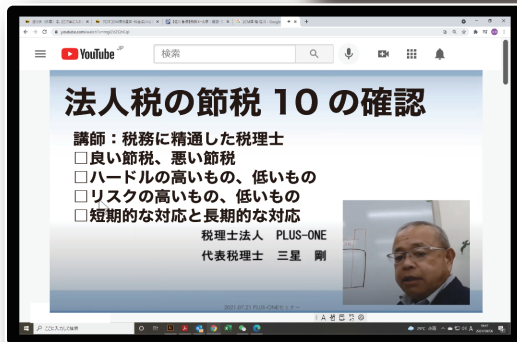


**YouTubeで
オリジナルセミナー動画が見られます！**

**随時
更新**

～普通の社労士では
教えてくれない人事労務のこと～



労使トラブル・労働組合折衝

強い！

**熱血
講義！**

事務所代表**佐賀豊**が

登録・視聴 無料

[会員登録]



ウェブセミナーご登録はコチラ！

ウェブセミナー会員にご登録いただくとこれまでに開催したすべてのZOOMセミナーが全て視聴できます。ぜひご登録ください！

労使相愛を実現する会

～伝説の社労士事務所と呼ばれたい～

**社会保険労務士法人 佐賀事務所
株式会社 佐賀人事総研
TEL.03-5249-3326**

2022
June
6月号
第48号

1 行動経済学を巧みに活かして
人事労務マネジメント力を底上げする必要性

2/3 あなたの会社は「この人がいないと仕事が
まわらない」になっていませんか？

4 オリジナルセミナー動画が見られます！

発行元：社会保険労務士法人 佐賀事務所 株式会社 佐賀人事総研 赤羽の社労士ブログ <https://ameblo.jp/saga-sr/>



断酒してから **1371** 日



断煙してから **6116** 日

皆様、いつもお世話になっております。

断酒スタートから、もうすぐ丸4年。世界各国で開催されるウルトラトレイルから生還するための願掛けとして始めたのが、そのきっかけです。取りこぼした北極マラソンに再チャレンジ後、北朝鮮マラソン→南極マラソン→ゴビ砂漠250キロマラソン→……と想い描いていた構想も、コロナ禍で無期限の延期となってしまいました。残念無念であります。万国共通の天災事変では仕方ないと割り切るしかありません。今は再チャレンジできる日が来ると信じ、平日は午前4時台に起床して、週に5日は6キロほど荒川河川敷をランニングしています。さぼったのは一昨年の12/00(火)の1日のみ。このくらいの勢いでコミットを守り続けていると、偽りなく自分を信じられるようになるものですね。



禁酒ではなく断酒。禁酒というとなんとなく時限立法的で、一時的な印象がします。それだと御利益が半減しそうなので、神様の懐に飛び込むべく、私は「断酒」を選びました。ウルトラトレイルにチャレンジできていないので御利益のほどはわかりませんが、酒をやめた副次的な効果として歳を取らなくなった感じがするのです。否、加齢に逆行するというか、むしろ若返るのでしょうか？ 体・気・心に衰えを感じたことは「断酒メーター期間中」一度もありません。ウルトラトレイルはお預け状態なので、7月にはミドル級かスーパーウェルター級でキックボクシングの試合に出場する予定です。成田山新勝寺での断食修行や年3回の減食を課しているの減量はブ口級、お手のものであります。50歳での出場は珍しく、稀の部類に入ると笑われます



今月も元気に飛ばして行きましょう！

佐賀豊

あなたの会社は「この人がいないと仕事がまわらない」になっていませんか？

伝説の社労士の視点から提言させていただきます ▶ 特定の従業員に依存する「属人化」を排除すれば、労務トラブルは激減する！

▶ 労務関係のトラブルが急増している

最近、労務関係のトラブル相談が急増しています。社労士として私があいだに入って解決を図るのですが、従業員と会社のトラブルだけでなく、従業員同士のトラブルも非常に多くなっています。

今年4月からパワハラ防止法が中小企業にも施行されるなど、法律の改正やそれに対応した社員教育等により従業員の気持ちや考え方が変わっていることもその原因としてあげられます。

▶ 「属人化、依存関係」が多くの労務トラブルの原因

ただ、そうしたトラブルの原因を一つ一つ追っていても、なかなか対症療法の域を超えることはできず、トラブルをなくすことにはつながらないと感じています。

なぜなら労務トラブルには、その元凶ともいえる根本的な原因があるからです。**トラブルの元凶として私が痛感しているのは「属人化」の問題**です。

属人化とは、ある業務を特定の人が担当し、その人にしか仕事の内容や進め方がわからず、ほかの人が把握していない状態にあること。すなわち、特定の従業員に過度に依存し、「この人がいないと仕事がまわらない」という状況にあることです。この属人化、依存関係が多くの労務トラブルの原因なのです。



▶ 経営者は従業員から足元を見られてはいけない

先月号で「労務トラブルの原因は採用時にあり！」という提言をさせていただきました。採用の入口でしっかりチェックし、「この人は素晴らしい」と判断して採用した10人がいるとします。この10人を福利厚生などの待遇面でいくら配慮しても、**そのうちの8人は入社後に会社の足元、経営者の足元を見るようになる**と言っても過言ではありません。統計を取ったわけではありませんが、私はそう確信しています。

したがって、経営者は従業員から足元を見られないことを肝に銘じる必要があります。そして、**足元を見せないことが経営者としてのエチケット、義務**と考えます。そのためには、なによりも属人化、依存関係、**「この人がいないと仕事がまわらない」という状況を絶対に排除**することが求められます。

▶ 「この人がいないと仕事がまわらない」は絶対にダメ！

人手不足に直面し、良い人を採用できないだけでなく、求人を出しても人が来ないという現実もあります。属人化を防ぐには従業員を増やさなければいけないのではなど、



いろいろな問題も考えられます。ただし、労務トラブルが発生すると解決に時間を取られたり、裁判になったときの労力や金銭的な負担など、マイナス面はより大きくなります。

そこで、**どんなに恵まれた職場環境であっても「この人がいないと仕事がまわらない」という属人化は絶対に避けるべきと、伝説の社労士の視点から提言**させていただきます。

▶ 10人のうち5人はトラブルメーカーと化す可能性がある

繰り返しますが、8割の従業員は足元を見ると考えてください。仕事を覚えると「自分がないとこの会社はまわらない、この部署はまわらない」と考えるようになります。ただし、そのときに全員がトラブルメーカーになるかというと、そんなことはありません。

人間には理性があるので、会社の足元を見たとしても自分の本心のままに動かず、理性で行動を抑えられる人もいます。その割合は3割ぐらいだと思います。また、10人を採用したとして、2割は足元を見る・見ないに関係なく、会社から与えられたミッションに対して、忠実に仕事に励んでくれます。

つまり**足元を見るのが8割で、全体のうち5割の人間は理性のタガが見れてトラブルメーカーと化す**のです。10人のうち2人は足元に関係なく、真面目に働いてくれます。足元を見るのが8人で、そのうちの3人は理性が働いて問題を起こしません。残る5人がトラブルメーカーとなり、わがままな主義主張を言い出します。



▶ 従業員がトラブルメーカーとなる理由

先月号でも書きましたが、採用時に与信チェックをしっかり行います。それでも**属人化すると、半分の人はトラブルメーカーと化す**と認識してください。ただし、私は従業員に対して疑心暗鬼になれと言っているわけではありません。人にはちゃんと理性があることも忘れないでください。すべての人がトラブルメーカーになるわけではありません。

ただし、10人のうち5割はトラブルメーカーと化す可能性があります。その理由は、少し先の未来の予測を想像する力に欠けているからです。「そんな問題行動をしていると、会社にいらなくなる、部署のみんなに嫌われてしまう」ということがわからないのです。心にゆとりがあればわかるはずなのに……。

ここで対象にしている従業員は、与信チェックに合格して採用した人です。したがって、ある程度仕事ができることを前提にしています。仕事のできない能力不足の人は対象にしていません。会社が組織としてしっかりしていれば、仕事ができない人はまわりについていくことができず、遠心力に振り落とされて自分からドロ



アウトしていきます。**能力的に自社に合致しない人は遠心力によって振り落とされていくことが、望ましい職場環境**といえます。

▶ 想像力に欠けるため、合理的な判断ができない

4年越しのトラブルを抱えている会社もありました。仕事は素晴らしくできる2人が「自分がいなければこの課はまわらない」と考え、つねにぶつかり合っています。下手をすると殴り合いになり、いつか刑事事件に発展するのではという状況でした。経営者としては「なんでそうなるのか」と思うかもしれませんが、**トラブルメーカーは想像力に欠けるため、ちょっと先の未来を見ることができない、合理的に考えることができない**のです。

優秀と判断して10人採用しても、一生懸命に働く人、理性を保てる人は半分しかいません。残りの半分はちょっと先の将来を予測することもできず、想像力が欠けています。この仲間と一緒に働いたほうが得だとか、この給料やこの福利厚生を得ていたほうが得だという、合理的な判断ができないのです。

▶ 解決策は「ペアを組む」こと

それでは、属人化や依存関係をどうしたら防げるのか。いちばんの**解決策は「ペアを組む」こと**です。どんな打ち合わせでも、一つの事案に対して必ず2人のペアを相手に行います。その間、仕事ができなくなりますから、機会損失、時間損失、納品機会を損失するかもしれません。しかし、人材の安定はキャッシュフローの安定に直結します。トラブルを起こされたり属人化を防ぐためにも、**一つの事案に対して2人で共有する仕組みを作るべき**です。2人で面談ができないときは、AさんからBさんに仕事共有をしてもらうという体制を必ず取ることが大切です。



▶ 人に仕事を教えることを最大限に評価する

仕事を共有すると同時に、**やさしくていい仕事を教えることに対して人事評価で高評価を与えるべき**です。高評価というより最大評価であるべきでしょう。仕事ができる人は少ないのですが、感じよく、やさしく、わかりやすく仕事を教えられる人は、仕事のできる方が10人いたとしても1人いるかいないかです。

人に仕事を教えると高評価につながることを、教えられることができるのに教える気がない人に確実に伝えましょう。また、教えるのがあまり上手ではなくても、やさしくていいに教えることが高く評価されるとわかれば、仕事のできる人の態度も変わるはず



▶ 10人力の仕事ができるのは社長だけ

教えることに対して最大評価で報いてあげます。**教えるとは、背中を見て教えることではありません**。少子化で労働力人口はどんどん減っています。「背中を見て覚える」と言っていると、あっという間に背中など見えなくなってしまいます。手を差し伸べて、わかりやすく、ていねいに仕事を教える。労働力人口が先細っている時代は教え方も変わります。人事評価制度を定めるにあたり、そのことを理解してください。

「この人がいなくなれば10人いても無駄だ。この人は10人力の仕事をする」なんていうことはありません。これは社長が自分の首を締めているような幻想です。**10人力の仕事をする人材など、社長以外にはいません**。今月は、このことをお伝えしたいと思います。

▶ 今の人数で依存関係を封じることは可能

ある顧問先では、9班に分けて製造現場の業務を行っています。リーダーを変えると指揮命令系統が混乱することと、指揮ができる人材は少ないのでリーダーは据え置きにして、**1年ごとに9つのグループが順番に業務を変えていき、9年で一周**します。9年のうちには状況が変わったりして調整が必要な場合もあります。そうした場合は班を超えて共有する仕組みを作りながら、それでも1年ごとに業務を変えていく。その結果、2班の仕事は6班もできるようになります。この方法なら、**人を2倍3倍にしなくても依存関係を封じることは可能**です。人手不足にも対処できます。そして、なによりも従業員のあいだに協力心が生まれ、人に仕事を教えるという流れが作られていきます。

▶ 人材が安定すればすべての面で好循環が生まれる

人材が安定すればキャッシュフローも安定します。その結果、利益を賞与や昇級にまわすこともできます。人が辞めなくなって生産性が高まれば利益が増え、福利厚生にもまわせます。そうした相乗効果、好循環が生まれます。

みんなで協力する心は、トラブルの元凶である属人化を防ぐことによって初めて生まれます。協力心は労使トラブルを知らないうちに防いでくれる万能の神といえるのです。

労務トラブルに対して部署異動で対応すればと考える経営者もいるでしょう。あるいは、きつい言葉、脅しに近いような言葉で注意するという対処法もあります。そうすると、相手も権利意識を持ち出すこととなります。脅ししか解決法がないというのは、あまりに寂しい話です。

労務トラブルをより良い組織を作る糧にするためにも、どこに原因があるのか、原因に意識をフォーカスして対応してください。

