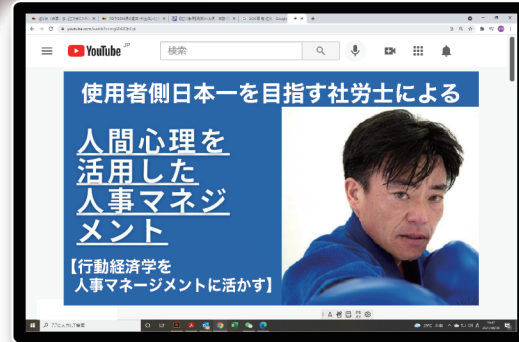


**YouTubeで
オリジナルセミナー動画が見られます！**

**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！

社会保険労務士法人 佐賀事務所 株式会社 佐賀人事総研 〒115-0045 東京都北区赤羽1-10-11 ショーエービル TEL.03-5249-3326

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**

2023 July
7月号
第61号

1 経営者と従業員の特異な関係性を意識して令和の人事労務を！

2 3 労務トラブルを未然に防ぐ決め手は、採用の入口での適性検査にあり

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/>

南極マラソンまで 187日 断酒してから 1773日 断煙してから 6521日

皆様、いつもお世話になっております。

「金を支払っているのだから、俺の言うことを聞け!!」という考え方はまったくもって通用しない……。時代錯誤もはなはだしいと断言します。もっとも、社労士を顧問に据えようとする経営者にはこの手のタイプはほとんどいないので、私も安心して軍師として仕えることができます(笑)。それでも経営者にはある種の「独占欲」があるものです。一例でたとえると「就業規則」。副業は許可制、一定の場所で一定の時間仕事をする等々を、頭ごなしに一方的に(意見を聞くことが前提ですが)就業規則で命じています。

私は経営派の社労士で、経営者の味方です。少数ですが精鋭のスタッフを抱える経営者として、経営者の気持ちも共感できているつもりです。それでも、こうして執筆を通じて自分のあり方を客観視すると、「独占欲」とは恐ろしいもので封印して人事労務に臨まないといけなくて強く思うのであります。環境が人を創るとは、よく言ったもの。経営者として奮闘していると「独占欲」が育まれます。ひいては、それが経営者の本能になる……。 「独占欲」と一定の距離を取ることは、「令和の時代の人事労務」では特大に大事だと思うのです。

就業規則が物語るとおり、経営者と従業員は非常に特殊な関係にあります。「当たり前関係ではない」と意識するか否かで、従業員との接し方が変わる。<変わる必要のない経営者も多くいることは承知してありますが

>昭和の時代と比しては5割、平成の時代と比して3割は従業員に求めることを細分化し、減らすのです。また、従業員の中でも抜擢された管理職には求めることが多く、しかも厳しくトレースする局面も日常的にあるのではないのでしょうか？

「向かない、響きが鈍い、筋がよくない」と感じる分野は「鍛えよう」としないこと。鍛えることは、時に追い打ちになるからです。では、どうすればいいのか？ 諦めるのです。思い切って諦める。管理職に抜擢した人であれば、必ず「得意」があるはず。出来ること(=CAN)を、より伸ばす。そして、しなければならぬ(=MUST)と深追いしてはいけないのです。なぜなら、法令が変わり、人の気が変わってしまった令和の時代では、MUSTにこだわると「病気になる・意欲が下がる・辞めてしまう」、潰れてしまうのがオチだからです。特に人事労務の分野は超不得手としている管理職が多い……。



パワハラ・セクハラへの対応、問題社員の対応、退職の引きとめや退職勧奨は大いに鬼門です。では、誰がやるのか？<適任者がいれば別ですが>経営者が陣頭指揮を取るのです。オーケストラの指揮者のようにやる！管理職を追い込まない！軟なことを言っていると自分でも思いますが、軟な時代に抗うのは得策ではありません。経営者に孤軍奮闘をさせない、そのための補佐・サポート役として顧問の社労士がいる。私は自分のミッションを、そう自認しています。

今月も「充実」を合言葉に、マイベストペースで飛ばして行きます！

佐賀豊



労務トラブルを未然に防ぐ決め手は、採用の入口での適性検査にあり

人のカンは当てになりません。適性検査は万能ではないけれど、「この人は採用しないほうがいい」という判断材料として十分役に立ちます。

採用の段階で科学的検査を実施する

法律が変わると人の気が変わる——これまでも事務所ニュースでそう綴ってきましたが、働き方改革しかり、労働基準法の遵守しかり、労働者の権利をどんどん認める方向に向かっています。それなのに、特に中小零細企業では労働者の権利意識への認識がまだまだ甘く、現状に追いついていません。その結果、労使トラブルにいたるケースが本当に多くなっています。

労使トラブルは採用の段階から始まっています。トラブルを未然に防ぐ鍵は採用時にあるので、私もいろいろ試行錯誤をしてきました。採用の判断材料には人事担当者のカンやひらめきなどありますが、私が最近取り入れているのは「DPI適性検査」です。採用の段階で科学的な検査を実施することが労使トラブル防止につながると考えて導入しています。

DPI適性検査とは

DPI適性検査は、ダイヤモンド社が提供している「態度能力」を診断する職場適応性テストで、以下の14の診断項目があります。

「基礎診断項目：積極性／協調性／慎重性／責任感」、「個別診断項目：活動性／持久性／思考性／自主性／自己

信頼性／共感性／指導性／感情安定性／規律性／従順性」。「基礎診断項目」はあらゆる職種に必要とされる特性で、「個別診断項目」では職種ごとに必要とされる能力を測ることができます。また、回答態度を判定する「検査結果の信頼性」も診断されます。

DPI検査とは…



「トラブルを起こすだろう」という人を選別できる

私は、人のカンほど当てにならないものはないと思っています。顧問先などからトラブルの相談をされた時、その人の履歴書を見せてもらうのですが、入社時に行った適性検査の結果が履歴書に添付されていることがあります。それを見ると「こんな人を採用したのですか」と思うこともよくあります。

トラブルの発生後に検査結果を見るため、そう見えるのかもしれませんが、数字はウソをつきません。社長さんや管理職の方は「面接の時はそう感じなかった」と言うのですが、如実に危険アラームを発しているのです。

もちろん、検査だけでは測れないこともあります。適性検査で会社で活躍できる人材がわかるかということ、残念ながらそんなことはありません。ただし、「この人はトラブルを起こすだろう」という人材の選別はできます。その切

れ味にはとても良いものがあると、私は実感しています。

適性検査は万能ではないが、ダメな人は省くことはできる

社長さんと話をしていると、「良いカンは当たらない。しかし、イヤな予感は当たる」と感じます。私の経験上、DPI適性検査で良いカンを判断することは難しいのですが、イヤな予感は数値で示してくれると言えます。適性検査は万能ではありませんが、ダメな人は省くことはできると考えています。

私も事務所でも、スタッフを採用する時にこの検査を実施しています。そして、「この人はいいな」と思っても、こここここの数値がダメな場合は採用しないという指針を設けています。この指針は業種や職種によって異なるので、よろしければ直接ご相談ください。

「この人は正直かどうか」が科学的にわかる

DPI適性検査にかぎらず、どんな適性検査でも、まずポイントになるのは「この人は正直かどうか」です。どんなに能力があって、ウソつきとつき合うことはできませんから。ウソつきかどうかの指標がない検査はありませんが、DPIでは「検査結果の信頼性」から、それを判断できます。

私は自分を正直者だと思っていましたが、結果はBという普通の値でした（ABCで表され、Aが信頼性が高い）。Bであった理由を、検査の仕組みから私なりにつかんでいます。どうやら、イエスカノーかはっきりさせず曖昧に答えると信頼性の低い人間と判断されるようです。ただ、BであってもAに近い結果なので、ひと安心できました。「検査結果の信頼性」でCの人は、どんなに優秀でも採用するべきではない。そう判断していいでしょう。

事務職では「積極性」が高いとトラブルを起こしやすい

どのタイミングでこの検査を行うのか。採用する前です。採用後であれば2週間以内です。2週間以内なら、解約権留付雇用契約の期間として通常よりも容易に解雇できるからです。ただし、人を解雇するのは望ましいことではありません。したがって、採用の入口の時点、最終面接の後に行うといいでしょう。

そして、例えば事務職を採用する場合（営業系・事務系など、それぞれに適性が診断されます）は「積極性」の項目を見ます。この積極性が高いと事務職では往々にしてトラブルを起こすからです。事務職の採用では積極性は低いほうがいいのです。ただし、最低の数値の1（5が最高）の人の採用は避けたほうがいいでしょう。

実は、積極性が高くていいのは経営者だけなのです。また、経営陣として期待する人材も積極性が高くないといけません。なので、役員に登用しようというタイミングでこの検査を行うのもいいと思います。

良いカンは当たらないけれど、悪いカンは当たる

この検査を研究すればするほど、着目すべき指標がわかってきます。例えば、「協調性」と「規律性」の項目です。これが高い方は本当に稀です。100人いても、協調性と規律性が4以上（5が最高）は5人いるかどうかです。人間ってそんなに協調性や規律性がないのかと驚くほどです。この2つの項目の高い人は「買い」でしょう。

そして、私が面接ではどうしても見極められないところ、それが「従順性」です。採用して3ヶ月を超えこないと、この従順性は見えてこないで、面接でも見極められないのです。そのため、自分のカんに頼るしかなくなります。良いカンと悪いカンがあった場合、人はどうしても良いカンを優先させてしまいます。悪いことは起こらないだろうと思ってしまうからです。ところが、現実には悪いカンのほうが当たるのです。自分のカンが当てにならないのであれば、適性検査の知見を借りるのも一考かと思えます。



感情安定性が高い人はストレスに強い

診断項目の「感情安定性」の数値が高い人は、ストレスに強い傾向があります。新しいことを任せられた時、たとえ不向きであっても頑張ってチャレンジしようと前向きになる力があります。一方、感情安定性が低い人に新しいことを頼んではいけません。頼む仕事を絞り、その仕事をブラッシュアップして磨きをかけてもらうようにしたほうがいいのです。ただし、採用の入口の段階では感情安定性が低い人をあえて取る必要はないと思います。

従順性が低い人を採用してはダメ

私の事務所では、2年以上勤めているスタッフ全員にこの検査をやってもらいました。すると、私から見て能力抜群、「この人ならどこに出してもS評価をもらえるだろう」と思うスタッフが、ある項目で評価点1でした。もし入口の段階でそれがわかれば、その人は採用せず、仕事のつき合いはなかったでしょう。しかし、実際には有能なスタッフになっています。

このようにいま働いている人に行う場合、評価の低い項目はその人のウィークポイントで、励ましてあげるポイントととらえてください。期待とは異なる低い数字が出たとしても、励ましのポイントとして見るのが重要だと思えます。検査結果が低いからと言って、一概にダメ出しはしないほうがいいと思います。

いまいる方とこれからの方では、悪い面に関するアプロー

チの仕方が異なります。ただし、「従順性」が低い人は言うことを聞かないタイプ、これに尽きます。採用しても、よいことはありません。

対面なら「いちばんつらかった出来事はなんですか?」と聞いてみる

「やっぱり対面で、五感で感じながら判断したい」と言う経営者さんもいます。そんな方には適性検査の知見を踏まえたアドバイスがあります。相手にネガティブな質問を投げかけてみるのです。例えば、「いちばんつらかった出来事はなんですか?」です。こうしたネガティブな質問への答えを用意している人はまずいないので、その人の素、本音が出ます。

私の実体験です。採用したいと思った人にこの質問をしたところ、悲しい顔をして「末期がんのおばあちゃんのお見舞いに行った時、病室でケンカをしてしまった。その1週間後に亡くなってしまったことが、いちばんつらかった出来事」と話してくれました。

この答えを、どう思いますか? おばあちゃんが何を言ったのかはわかりませんが、私は末期がんと知っていてケンカをすることに、その人の人間性にマイナスを感じました。その人には検査を行っていませんが、おそらく感情安定性や従順性、共感性に私が望むような結果は出なかったと思います。たとえ能力が高く出たとしても、私はつき合えない。そう思って採用しませんでした。

400字以内、2週間以内で作文を書いてもらう

もう一つ、私が最近、実行しているのは、積極性などにも関わってきますが、「早くやるか」です。これで忠誠心を持って仕事に取り組めるかどうかを測っています。具体的には、何か「お題」を出します。例えば「社労士事務所に入って何をやりたいか」、あるいは「お客様に対してどんなことごとくをしてあげたいか」など、なんでもいいのです。それを400字以内、2週間以内に書いて提出してもらいます。

2週間の締め切りのギリギリで出す人もいますし、250字ぐらいの人もいます。ギリギリで出す人は、仕事もギリギリまで終えないかもしれません。250字の人は「半分を超えているからいいだろう」と思うのでしょうか。締め切りや文字数がいい加減な人は、だいたい仕事もいい加減です。早く提出して、文字数が398字という人もいます。こういう方は仕事をめいっばい頑張る、しかもやりすぎない人。私はそう判断しています。

いま話題のChatGPTを使えばAIがそれなりの作文を作ってくれるでしょうが、ギリギリで持ってくる人はなんでもギリギリで「あとでやればいい」と考えています。また、ChatGPTは問いかけたとおりに答えるだけなので、いい加減な人はいい加減な問いかけしかできません。なので、「お題」の活用はまだ有効だと思えます。