保険料8%安く

埼玉県在住の社会保険労務士の佐賀豊さん（49）が加入したのは2年ほど前。妻が自

運転前においおいニッセイ同和損保のアプリを確認する佐賀豊さん（埼玉県川口市）

収したことがきっかけだった。

いいことずくめに思える一。IT保険だが、個人情報の漏洩の懸念がつきまとう。特にウエアラブル端末やドライブレコーダーは自身の詳細な健康情報や居場所、行動範囲などの情報を提供することになる。

「こうした保険の課題は情報セキュリティー管理（プライバシー）問題だ。テレマティクスを通じて入手される情報は高度にプライバシーに関わる部分がある。保険会社はデータ管理に慎重な対応が求められる」と慶応大学商学部の堀田一吉教授は指摘する。

とはいえ、データを有効利用できれば病気や事故を減らせる可能性はある。保険は有事が「起こった」ときの備えから、「起こさない」ための商品に変わりつつあるようだ。（中元大輔）

日本経済新聞に掲載されました！

2021年12月25日夕刊

皆様、いつもお世話になっております。

一昨年に倒産した企業の平均創業年数は23・7年。企業の寿命を人の寿命と比べるのもどうかと思いますが、想像以上に早世だと感じるのは私だけでしょうか。創業30年を超える企業は１万社に２社というデータもあります。いずれにしても、業を業として存続させることがいかに至難であるかわかります。経営者にとって会社は魂であり、命であります。自分よりも大切な存在である家族と同等と位置付けている経営者も少なくないはず。私自身、一経営者として自社を魂であり命と位置付けている一人です。経営者の困り事は自分の困り事――経営者の右腕となり、困難な場面では弾の当たる最前線で経営者を力強くサポートする！！　私の気概の源泉はそんな愛社精神にほかなりません。

その大切な会社を脅かす最たるリスクホルダーは誰でしょうか！？

それは、まぎれもなく社員です。働く環境や人事労務マネージメント次第で、本来はステークホルダーであるはずの社員が最強のリスクホルダーにもなり得るのです。社員を侮ってはいけない……外的要因（コロナは別次元）よりも内的要因のほうがリスク的に大きな脅威です。企業とは、外からの攻撃には強いが内からの攻撃にはめっぽう弱いもの。人手不足問題や社員との依存関係についてのリスク分析は別の機会に譲るとして、社員をリスクホルダーとしないため、絶対に持ってはならないのが「自分（≒経営者）が正しいと考えることは社員も当然、同じように考えているはず」という思い込みです。これが労使紛争の根源と言っても過言ではありません。「相手と自分の考え方は違う」という意識が希薄だと「１万社に２社」の勝ち組に陣取ることは、夢のまた夢となるでしょう。

どうすればいいのか！？　言いたいことも我慢して、社員の機嫌を取ればいいのでしょうか！？　それだと社員の増長心だけが育まれて、会社は短命で終焉を迎えるのがオチでしょう。

「言いたいことは、しっかりとはっきり伝えること！！」

言わないという選択肢が功を奏するケースもあるかもしれませんが、経営者が課題と感じることを「言わぬが花が正解」というケースは稀であると感じます。「いさかいを恐れずに伝える」という選択が、正しい人事労務マネージメントと断言します。

経営者が伝えたことを、相手がどう解釈して行動するのか。これは「相手方の課題」となります。経営者は課題を伝えるという選択をしました（偉い）。さて、相手は言われたことを受け入れて行動するか否か……。

ここで経営者は思い上がってはいけません。相手と自分の考え方は違うという意識で相手の回答を待つのがベスト。相手の回答が「はい、理解しました。以後は気をつけます！」であれば、自分で自分にノーサイドの笛を鳴らし、「水に字を書くが如く」忘れるのです。相手が反省するのであれば水に流しましょう。

もし相手の回答が「NO」であっても相手を非難してはいけません。ただし、雇用契約に基づいて組織で働いている以上、NOを選択した結果の責任は本人が負うことになります。退職勧奨を切り出す等、未来志向の別れを告げてもかまわないと思います。働く場所はほかにもあるでしょうし、想いの通じない人間との縁切りは残念ではありません。

相手にとって耳の痛いことを気付きの場として与え、改善へと導く行為は、経営者として必須のミッションです。私は社会保険労務士として、こうした助言をして参りたいと想っております。

新型コロナとのいたちごっこに負けず、今月も元気に飛ばして行きましょう！

佐賀 豊

切れ味バツグンの問題社員への対応策！

違法な「追い出し部屋」と適法な「追い出し部屋」

伝説の社労士の視点から提言させていただきます

昨年8月号で「ローパフォーマーに円満、適切に辞めてもらう切り札」を紹介しましたが、労務関係のトラブル相談が多くあります。今月は鋭い切れ味の提案をさせていただきます。

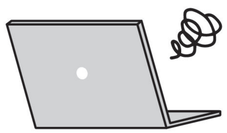
問題社員が原因で集団退職に

一般的な会社の「問題社員への対応のセオリー」はこのようになります。
口頭での注意・指導→書面での注意・指導→軽い懲戒処分から段階的に始める→解雇に至らない重い懲戒処分→最終警告書→解雇

ただし、この**セオリー通りにやっていると時間がものすごくかかり、そのあいだにまわりの人が疲弊してしまいます**。顧問先でも、部長のパワハラが原因で「２０名の部署で６名が辞めると言い出した」という相談がありました。一般的な対応方法には、このようなデメリットがあります。

「適法な追い出し部屋」に配置転換する

それでは、どうすればいいのか。顧問先にモンスター級の問題社員がいました。何かあるとすぐ弁護士を呼ぶため、おっかなくて手がつけられない状態。そこで私は、資料を用意して、それを見せながらその問題社員に対処しました。最初に「あなたを野放しにしておくと、みんなが辞めてしまうため、あなたを配置転換します」と言って資料を提示しました。そこには**「不法な追い出し部屋と適法な追い出し部屋」**という、ちょっと過激な言葉があります。そして、こう宣告しました。



「違法な追い出し部屋とは、例えば、賃金を減額、組織図から名前がなくなる、会議に参加できないなどです。あなたにそんなことは一切しません。適法な追い出し部屋に配置転換します」

「あなたの中の邪念を追い出す」

「追い出し部屋なんてとんでもない！」と反論しましたが、私は話を続けます。**「何を追い出すのか。あなたを追い出すのではありません。あなたの中の邪念を追い出すのです」**。そして、このやりとりをすべて動画で録画していることも言いました。これは「**オフレコではなく、どこに持って行ってもいい話**をしています」ということ。「邪念を追い出すことが非違行為だと言うのであれば、どうぞ裁判所に訴えてください」と話を進めました。
「あなたは会社の行事に参加できるし、組織図に名前もある。給料も減額しません。ただし、今までのように勝手なことはさせません。しっかり仕事もしてもらおうと思っています」

ここで、「あなたには退職してほしい。これは退職勧奨です」とはっきり言いました。**会社が退職勧奨を行うことに問題はありませんが、二度も三度もやると強要退職になりますから注意**してください。ただし、退職勧奨は断られました。

「日報使用による自己認識」を行ってもらう

問題社員への対応では、避けるべき流れがあります。
隔離・排除・無視→仕事をさせない→問題社員の固定化

こうした対応では、裁判所が会社の措置（配置転換・降格）を否定する傾向が見られます。問題社員に北風を吹かせても退職はしません。意固地になるだけです。しかし、**仕事をさせるための取り組みを行うと、退職することが多い**のです。退職勧奨を断られたので話を続けました。私が説明したのは**「日報使用による自己認識」**です。
「あなたには毎日、日報を書いてもらいます。それをもとに面談をして、就業時間をどのように使っているかを確認し、しっかり指導・教育をさせてもらいます。自分を客観視することは嫌かもしれませんが、今のままでは駄目なので、日報による自己認識を行って改善してほしい。ただし、そうした指導・教育でも成果がない場合は、さらなる配置転換となりますが、すでに一回配置転換しているので、降格・減給、あるいは再度の退職勧奨をさせていただくこともあります」

問題社員に「解雇もある」という希望を与えない

相手が「人格権の侵害だ。名誉毀損だ」とクレームをつけたので、会社の人に確認しました。「今、動画で全部録画しています。私が話した内容はどうでしょうか。これまでの私の話で、会社として何か訂正することありますか」。「ありません」という返事だったので、「このまま会社の意向として進めます。名誉毀損だと思うのであれば、どうぞ訴えてください」と告げました。

注意すべきは、相手に「解雇がある」という希望を与えないこと。「解雇なら２年分の賃金をもらえる」くらいの感覚を持つことができ、頑張れてしまうからです。「配置転換先でもうまくやれない場合は、もうどこにもあなたの行く部署はありません。退職勧奨しても今回のように辞めないということになっても解雇はしません。その場合は、自宅待機で勉強してもらうかもしれません。総務経理なら簿記が必要です。ただ、自宅で試験勉強をしても不合格になったり、試験の点数が100点満点で10点とか、そうなることはやめてください」とプレッシャーをかけます。なかには日報を書かず、１日で退職したケースもあります。

日報の書き方と面談のポイント

日報は次の点にポイントを置いて毎日書いてもらいます。

- ✓**固有名詞と数字をできるだけ多く記載する**
- ✓**時間帯を細かく分ける（15分か30分を1コマとする）**
- ✓**所要時間（実際にかかった時間）を記載する**

具体的には、業務の最後の30分で紙に日報に書いてもらいます。終業時間が午後５時であれば、その30分前から書き始めます。それを上司が確認するのは、当日の時間外です。５時から残業として、動画を撮りながら、日報に向き合うための面談を上司と毎日行います。日報はそれほど難しい内容ではないので、上司は事前の準備がなくてもその場で対応できると思います。上司としても返事や感想を書くより、口頭で対応したほうが負担が少ないでしょう。

終業後の残業にすることが重要です。**望まない残業は本人が嫌がるから**です。「就業時間中に日報を書く時間と面談の時間の両方を入れることは忙しくてできません。面談の30分は残業時間とします」。１日30分なら、20日で10時間。この程度の残業時間で文句を言う労基署はありません。

もうひとつ重要なのは、**退職を目的として日報を記載させない**こと。
「ローパフォーマーをミドルパフォーマーやハイパフォーマーにすることが目的」と、会社のミッションを伝えます。

問題社員を八方ふさがりにする

日報を紙で残すだけでなく、日報確認の面談も毎日動画で撮影します。「会社は逃げも隠れもしません。動画も会社だけが管理するのではなく、あなたにもデータを渡します。あなたはその動画を使って弁護士や労基署などの第三者に評価を求めることができます。あなたにだけ日報を書かせることはパワハラだと言うのなら、どうぞ裁判所に訴えてください。会社はパワハラにならないと判断していますが、パワハラという判決が出たら、その日からやめます。ただし、判決が出るまでは続けます」。こう言えば、相手はどんどん八方ふさがりになっていきます。

日報を書いてもらうと何が起こるか

日報を書いてもらうと何が起こるでしょうか。日報の内容が、いつも同じで「メールチェック」、あるいは「前日の日報のフィードバックの確認」となるかもしれません。その場合は、「これでは日報を書く気がないと判断します。毎日同じことを書くのはやめてください」と注意します。

「毎日同じ仕事をしているので、同じことしか書けない」という返事なら「安心してください。違う仕事を与えます」と話します。

また、**日報により本当はちゃんと仕事をしていることが判明するケースもあります。**
実際には、上司の認識が誤っていたのです。そこで、「あなたはサボっていないと言っている。でも、会社はサボっていると見ている。でも、日報を通じて会社側の認識が間違いだったとわかることもあります。本当にあなたがサボっていないのであれば、日報を通じてそれを証明してください」と言います。

有休を取りだしたら、こっちのもの

日報管理を始めて有給休暇を取り出したら、それは辞めるという証し。有給休暇消化のケースが速くなったときは、再度の退職勧奨を行うチャンスです。「もし日報を書くことが耐え難いとか自分を客観視できないというのであれば、辞めたいと言ってください。それなら、会社としても自己都合退職ではなく、勧奨退職として退職金の割増もできます」と、今辞めたほうが得だと退職へ誘引するのです。ただし、多額の金銭を提示する必要はありません。

「モンスター級の問題社員も１週間で退職

日報管理を通じて、しっかり仕事をさせることが重要です。**自分本位のやり方が通じないことを示す**だけで、この方法はバツグンの切れ味を見せます。排除・隔離・無視などをしても、相手の態度がかたくなになるだけ。面談でも、**逃げない・ブレない・諦めないと腹をくくってください**。問題社員からはパワハラという言葉が頻繁に出てくるかもしれませんが、ひるむ必要はありません。**パワハラかどうかを決めるのは裁判所**です。**判決でパワハラとなったら、その時に是正、対応すればいい**だけです。

こうした対応の結果、モンスター級の問題社員は１週間で退職に至りました。今回の事例で松坂選手ではありませんが、私は自信が確信に変わりました。間違いなく、この対処法にはものすごい切れ味があります。

今回の相談では顧問先から成功報酬の提示をいただきましたが、「顧問料だけで結構です」と辞退しました。弊社では労務トラブルや会社に内在するリスク、顕在化したリスクから、しっかりお守りさせていただきます。