

# 経営者“受難”の時代？を乗り越える 逸材と“問題児”の早期発見法

◇◆◇ 気付いた時には遅すぎる…？ ◇◆◇

## ◆本レポートの内容◆

- 【1】ただの問題児が大問題を起こす“今の現実”？ …………… 1 頁
- 【2】思いもよらないところに隠れている“逸材”！ …………… 2 頁
- 【3】逸材と問題児をもっと“早く”見分けられないか？ …… 3 頁
- 【4】人材の“言い訳”背景と経営感覚とのギャップ …………… 4 頁
- 【5】問題児に“かき回されない”体制作りの重要性 …………… 5 頁

現在の“問題児”は以前と違い、遠慮がない。会社の規則の不備や労働法などを盾に自己主張し、それが想像以上に大きなトラブルになることもある。

一方、地味に組織を支える“逸材”には、案外気付かないこともある。逸材と問題児を早期発見することが現代では急務だが、何にもまして、まずは“問題児”が組織をかき回さない体制が必要だ…！

経営・労務の情報発信基地

## 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106 新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : [info@sr-tokimeki.jp](mailto:info@sr-tokimeki.jp)

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

ときめきレポート46号



# 【1】ただの問題児が大問題を起こす“今の現実”？

## 1》バージョンアップした最近の“問題児”

確かに“問題児”は以前からいました。それは、たとえば遅刻の常習犯とか、就業時間中にインターネットで遊ぶなど、

### 困った習性を持つ問題児

から、顧客とのコミュニケーションが下手とか、仕事をなかなか覚えられないなどという

### 業務遂行上の問題児（なかなか仕事を覚えられない問題児）

まで、様々だったと思います。

こうした問題児は、以前から、組織に抱えるだけでも“重荷”だったかも知れませんが、それが最近、

### 重荷どころではない“大トラブル”を引き起こしている

という報告が増えているのです。

## 2》当たり前の解雇が不当解雇に…！

ある会社では、仕事にインターネットで遊ぶA君に厳重注意をしたところ、“サイトへのアクセス制限をしていない会社が悪い”と反論されたそうです。しかも、それ以降『アクセス制限をしなければパソコン業務をしない』などと、信じ難い発言を繰り返すため、

### 『それなら辞めろ！』

と、社長が怒鳴ってしまったのです。

その後、数日間の無断欠勤を経て、A君は“ユニオン（一人組合）”を通じて“不当解雇に対する団体交渉”を始めたそうです。10年前には誰も信じなかった“事件”でしょう。

## 3》そんな事例は特殊？

そこまでなくても、仕事の覚えが悪いB君に、週に3回、夕方2時間の業務指導をしていたら、2ヵ月も経過しないうちに、“残業代を要求”されて、腰を抜かした社長もおられました。

できない人に業務を指導する“教育”です。しかもその内容には、パソコンの使い方まで入っており、B君の個人的な技能アップにもつながります。感謝されるべきものでしょう。しかし、

### 週に3回、2時間拘束された

とB君は後に引きません。『拘束されたのは僕の方だ！』と怒る社長に、B君は『労働基準監督署に申し出る』とまで言いました。



## 【2】思いもよらないところに隠れている“逸材”！

### 1》逸材だった事務員のCさん

逆に、思いもよらない“逸材”の話もあります。ある工事請負会社で、事務員として雇っていたCさんがいました。ところが最近の不景気で、Cさんの仕事は減るばかりです。特に、電話を各担当者が携帯で受けるようになって、Cさんには、

**午後は全く仕事がない**

日が週に2～3回できるようになったのです。

しかし、Cさんは仕事歴も長く、いざという時の顧客対応力もあって“解雇”は考えられません。経営的には“パートタイム契約”に移行してもらいたいのですが、今までの貢献もあり、社長はなかなか言い出せませんでした。

### 2》号泣してしまった社長

そんな時、Cさん側から“逆提案”がありました。それは、

**近所にリサイクルショップができたので副業させて欲しい**

というのです。詳しく聞くと、週に3回、午後から夕方まで、リサイクルショップの“店員”を務めたいということです。

その分『給料を安くしてもらってもかまわない』とも言います。そして『お世話になった会社に、できるだけ負担をかけないように恩返ししたい』とまで言われ、社長は思わず号泣してしまったのだそうです。

Cさんは接客が好きなようで、今も“ふたまた”をかけながらがんばっています。

### 3》カーテンメーカーのD君のケース

カーテンメーカーで“対販売店折衝”を受け持つD君は、暇さえあれば、販売店の担当者に同行して顧客を訪ねています。販売店に嫌がられることもあるのだそうですが、

**顧客の生の声を聞きたいし、顧客の家を直に見たい**

と、訪問を続けるのです。休日返上も少なくありません。

そのD君が、つい先日『様々な場所がカラフルになっているのに、カーテンももっと“色”を工夫してはどうか』という商品企画提案をしました。そして先日、**業界ではタブー**とされて来た“ブルーのカーテン”を売り始めたのです。結構市場もありそうです。もちろんD君が“時間外手当”を問題にしたことはありません。



## 【3】逸材と問題児をもっと“早く”見分けられないか？

### 1》“問題の芽”を早期発見する

同じ“人材”で、問題児と逸材は、どうしてこんなにも違うのでしょうか。そして、問題児を逸材に育てる方法はないのでしょうか。教育を繰り返しても逸材にはならないのが問題児だとしたら、教育による改善は、非常に難しいようにも思えます。

しかし、問題児が大きなトラブルを起こす前に、

#### 問題の芽を早期発見する視点

に立つのは可能ですし、その視点に立って、順々に指導法を考えるなら、問題児改善も不可能ではないかも知れません。

そこでまず、逸材と問題児の特徴を比較しながら、

#### まだ外にあらわれていない“内面要素”をどう見極めるか

というところから、考え始めたいと思います。

### 2》“叱って”みた時にすぐ分かる？

問題児は、問題を起こしたり引きこもりになったりする以前に、**日常的に1つの“傾向”を示す**ことがあります。それは、

#### 叱ってみた時にすぐに分かる

ことです。叱られて喜ぶ人はいませんが、逸材候補は無然とする中でも、いったい自分は何を叱られているのか、何をしてしまったのかと**“事実を知ろう”**とするのです。

これに対し、問題児候補は、事実確認などそっちのけで、

#### 言い訳に走ったり、一生懸命やっていると主張したりする

姿勢に留まることが多いのです。

どうしてそんな違いが出るのでしょうか。あるいはなぜ、その姿勢が逸材と問題児の“分岐点”なのでしょう。

### 3》“姿勢の差”が2つの道を作ってしまう

人には基本的に2通りの姿勢があると思います。1つは、今の時に立って将来どうするかを考える**前向き姿勢**で、もう1つは、現在に立ちながら過去ばかりを見る**後ろ向きの姿勢**です。

そして逸材は“前向き”姿勢をとっており、問題児は“後ろ向き”なのです。そして、それがどのように日常的に“あらわれるか”を見て行けば、逸材と問題児の早期発見法がはっきりしてくるとともに、実は上記では捉えられない**第3の姿勢**も存在することに気付くのです。



## 【4】人材の“言い訳”背景と経営感覚とのギャップ

### 1》言い訳が出る“背景”を見ると…

人はなぜ“言い訳”をするのでしょうか。たとえば問題児B君がパソコンの覚えが悪い時、『僕は携帯派だから』とか『パソコンは目が疲れる』などと言い訳をするのはなぜかということです。

もちろん理由は1つではないでしょうが、言い訳をする決定的な要因は、**本人が自分を変えることができない(変わりたくない)と思っている**からです。変わり得るなら変わればよいのであって、言い訳をする必要はありません。

B君は、自分がパソコンを使えるようになるのは難しいと感じているのです。だから言い訳を通じて、使わない理由を探します。ではなぜ**自分は変わらないと思いついでいる**のでしょうか。

### 2》過去を見るから変化が見えない？

それは“過去”ばかりを見ているからです。彼には将来の自分より、過去の自分イメージの方が鮮明なのです。過去は変えようがありません。だから習性として“言い訳に走る”わけです。

逆に、将来の可能性を見るCさんやD君には、

**今後の可能性は変化に富む(将来はどうにでもなり得る)こと**

は常識です。そのため、変わらないことを暗黙のうちに主張するための言い訳など無用で、むしろ次の一步を考えるために“今自分が置かれている状況”を事実として知ろうとするわけです。

たとえばD君がパソコンの覚えが悪いと指摘されたら、『僕は携帯派だから』などという言い訳はせず、

**どの覚えが悪いですか？(それはどういうことですか？)**

などと事実を聞いてくるでしょう。そして事実を聞くから、自然に改善に向かうのです。

### 3》経営者の皆様の特殊性

経営者の皆様は、過去など問題にしては会社を運営できませんから、前向き姿勢が当然になります。**言い訳などで時間をつぶす暇があったら何か意味のあることをするのが常識**であり得る経営者の皆様には、A君やB君のような“後ろ向き”姿勢は理解不能かも知れません。

そして、その“理解されていない”という不安が、時としてA君やB君をトラブルに駆り立ててしまうのでしょうか。



## 【5】問題児に“かき回されない”体制作りの重要性

### 1》表面的未来志向は“後ろ向き”とほとんど同じ？

さて、まとめに入る前に、第3の姿勢も捉えておきましょう。第1の姿勢が“後ろ向き”で、第2の姿勢が“前向き”だとしたら、**第3の姿勢は“表面的未来志向”**とでも言うのでしょうか。

たとえば“目先の営業もできないくせに、独立ばかり夢見ているEさん”のようなものです。あるいは、仕事を与えたら、その意味を解せず、私はもっと重要な仕事がしたいと主張するタイプです。あるいは、新しい仕事を拒否するくせに“自己革新を続けています”などと平気で言える人です。

この“表面的未来志向”は、“後ろ向き”と同じような問題性をはらみます。過去か未来かの違いはありますが、

#### 現在の事実を軽視また無視する

という意味で、役に立たないことが多い上に、勘違いから**経営者を逆恨み**することもあり得るからです。

### 2》まずは“組織の防衛”を考えておこう！

さて、以上のような視点から、逸材や問題児を早期発見する視点ができたらまず行っていただきたいのは、教育への着手より、

#### 問題を起こされないようにする体制作り

です。問題児候補に“スキ”を与えないということです。

問題児ほど、“スキ”を見つけてしまうと、それを利用しようとしします。たとえば解雇規定や残業規定が明確でないだけで、

#### 言い訳を通り越した自己主張を思いつく

ことさえあり得るということです。

### 3》スキを見せない組織経営～必要ならばご相談ください！

以上“逸材”との対比の中で、“問題児”を取り上げました。人材が逸材であるかどうかは、その能力ではなく、むしろ“姿勢にある（姿勢が良ければ能力は後から追いかけてくる）”と言えると同時に、問題児には“スキ”を見せてしまうから、トラブルを引き起こされてしまうのかも知れません。

人材の育成は極めて重要な経営テーマですし、人材いかにて企業の業績や成長力は大きく左右されるものですが、教育の前に、まずは**“問題児にかき回されない組織体制を作る”**ことが、今の時代、益々不可欠になっているのかも知れません。 以上

