

Leadership Development Note

5
2019

[LDノート]

No.1291

副業を認めない上司

～個人のキャリアと副業解禁の具体的な議論～

Indigo Blue 代表取締役 寺川 尚人

リーダーシップ

青山学院大学大学院 国際マネジメント科 教授 須田 敏子

人間心理

沖縄大学 法経学部 教授 春田 吉備彦

法的視点

No.1292

社員のSNS

～情報の切り分けとソーシャルメディアポリシー～

Office Clip-Clop 代表 副島 眞由美

リーダーシップ

臨床心理士 蔵屋 鉄平

人間心理

センチュリー法律事務所 弁護士 小林 洋介

法的視点

Leadership Development Note

LDノート

INDEX

2019年5月号

Leadership Development Note

ケーススタディ/No.1291●副業を認めない上司……	4
ケースガイダンス/本ケースのねらい……	6
ケース分析……	7
ケース解説……	12
寺川尚人@リーダーシップ/須田敏子@人間心理/春田吉備彦@法的視点	
プラスワン：副業解禁の目的とその副作用/久原 穂……	18
ケーススタディ/No.1292●社員のSNS……	20
ケースガイダンス/本ケースのねらい……	22
ケース分析……	23
ケース解説……	28
副島真由美@リーダーシップ/蔵屋鉄平@人間心理/小林洋介@法的視点	
プラスワン：従業員によるSNS“炎上”を防ぐ企業の対策/溝上憲文……	34
次号ケース/No.1293●テレビ会議の弊害……	36
No.1294●AIに反発するシニア社員……	38

Career Support

特別企画 — LD ノート編集室 ……40

その1 デジタル時代が本格化する中でIT人材が不足している

～平成30年度『年次経済財政報告(内閣府)』より～

新連載 読むだけで身につくリーダーシップ 1 — 三木佳光……44

リーダーシップと統率力の違い

Leadership Development Note

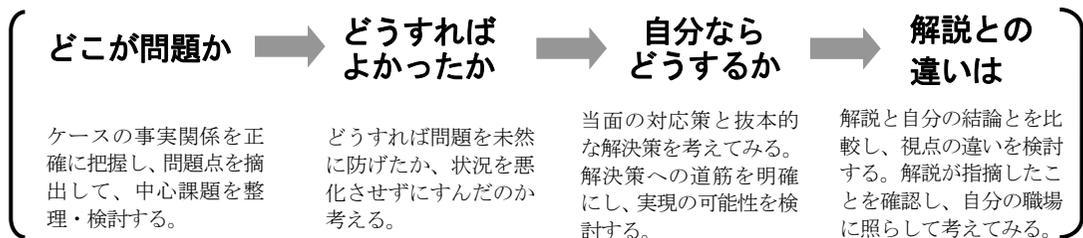
Leadership Development Note (LD ノート) は、
管理者・リーダーが職場のさまざまな問題を解決する能力を身につけ、
リーダーシップのあり方を学ぶことを目的としています。

◆2つのケースで、どのような状況にも対応できるリーダーに

管理者・リーダーが、リーダーシップを発揮することで解決できる問題、トラブルを描いたケースを毎月2つずつ掲載します。

管理者・リーダーが、メンバー（部下）に対してどのようなマネジメントをしていけばよいかを考えさせるケース、上司にアプローチしないと解決ができないケース、プロジェクトチームなど職場横断的な問題を取り上げたケースを通して、さまざまな状況の中で、どのようなリーダーシップを発揮していくかを学びます。

ケーススタディは、以下のような手順で学習すると効果的です。



◆専門家の解説によって考えを深める

LD ノートでは、1つのケースの解決について、3つの視点（「リーダーシップ」「人間心理」「法的視点」）からアプローチします。それぞれ実務経験者や専門家による解決策ですが、ケーススタディは、みずから問題を発見し、解決の糸口を探ることに“学び”があります。ケース解説は、あくまでも自身の考えを広げ、深めるためのサポート役として役立ててください。

◆多種多様な「場」と「立場」をシミュレーション

ケースによっては、あなたと異なる職種や職場が舞台となることもあるでしょう。しかし、どんなケーススタディからでも学ぶことはできます。人と人、組織と人の関係は、状況の違いにかかわらず共通する部分が多く、ある職場や組織で起こる問題は、別の職場や組織でも起こる可能性は高いのです。

リーダーシップは、さまざまな「場」を踏み、「立場」に立つことで育まれるといわれています。とくに先行き不透明な現代においては、多様に変化するビジネスシーンに機敏に対応できるリーダーが求められています。LD ノートは、多種多様な状況をシミュレーションすることで、どこでも、どんな場面でも通用するリーダーシップを身につけることができる学習メソッドです。

No. 1291 ● 副業を認めない上司

精密機器メーカーS社は、規模的には大きくないが、製品には高いブランド力をもつ老舗企業である。しかし昨今、人手不足による採用難に直面していることもあり、経営陣がみずから旗を振って「働き方改革」に取り組み始めている。

まず残業削減から着手したが、その結果として最近では残業が大きく減ってきたため、次の目玉施策として副業解禁を打ち出している。従来S社の就業規則では副業を禁じてきたが、労働組合との協議を経てその条文を削除した。

ネットからWebデザインの仕事を受注

S社では、副業解禁を従業員に周知するため、部門ごとに会議を開くことになった。営業部では、**佐々木営業部長**（男50歳）が部内の課長クラスの管理職を招集し、副業解禁を示達した。

「だいたい、まともに仕事ができない連中に、なにが副業解禁だ。うちの課では絶対に認めないからな！」

会議直後、営業推進課の**伊藤課長**（男39歳）は吐き捨てるように言う。

「まあ、副業解禁は会社の方針というよりも国の方針らしいので、反対してもしょうがない。業務への影響がなければ、認めてもいいんじゃないか」

同僚の課長が伊藤にたしなめるようにそう言ったが、伊藤はそれを無視するかのようその場を切り上げた。

その後、伊藤は営業推進課でメンバーに副業解禁の話をしたが、若手の**小林**（男29歳）は内心、拍手した。

というのも、小林は以前から、ネットを通じて受注するかたちでWebデザインの仕事を請け負っていた。ごく親しい同僚には打ち明けていたが、あくまで会社には内密にしていた。

さっそく、同僚の**木下**（女30歳）が声をかけてくる。

「副業解禁ですって。ただし、届出が必要になるそうだけど、規則違反ではなくなるから、よかったわね。課長は歓迎していないようだけど…」

「最近は、定時に帰れるから、もともと時間的には支障がないんだけど、これで公然と副業ができる。こっそりやっているというのは罪悪感があるからね」

「隠れてやらなくてもいいというのは大きいわね。会社のルールだから、課長も公然とは反対できないはずよ」

木下は、小林の副業を知っていただけに、それが公式に解禁されたことで秘密から解放されたようでホッとした。

副業の話には絶対に乗れない

数日後、小林が届出をしようと思案していたところ、小林は副業の噂を聞き込んだ伊藤から呼び出しを受けた。

「小林くん、副業をやっているそうだけど、どんな副業をやっているんだね。届出はまだだよ」

小林は、伊藤の直截なモノの言い方に思わずたじろぎながら、返した。

「すみません、ちょうど届出をしようと思っていたところです。Webデザインの仕事を、ネット上から受注して、夜自宅

でやっています。黙っていましたが、かれこれ2年ほどになりますか…」

「なぜ、黙っていたんだ。副業は禁止されていたはずだぞ。それに、どうしてそんな仕事を始めたんだね」

小林は痛いところを突かれて面食らったが、正直に説明した。

「もともと大学時代から、Webデザインの勉強をしていて、そのスキルを落としたくなかったからです」

「どうして、そんなスキルを維持する必要があるんだ？」

「手に職を持っているということは大事ですよ。これからはもっと手広くやりたいんです。それに、副業解禁の説明にあったように、ひょっとしたら職場の仕事に役立つかもしれません」

「それで、どのくらい稼いでいる？」

「いいときで月7万円ぐらいですか。時給にすると2500円ぐらいになります」

「それじゃ、月30時間ぐらい残業をやっている計算になるね。それじゃ、職場の仕事に身が入らないよ。きみの要望に応えたいのは山々だが、そういう話だと副業の話には絶対に乗れないな…」

伊藤はそれだけ言うと、小林との話を一方的に切り上げた。

否定的に対応する課長の価値観が嫌

副業の届出がためらわれた小林は、部長の佐々木に思い切って相談した。

「副業解禁は社の方針だ。伊藤課長が独自の判断で反対するというのはどういふつもりだ。届出と業務への影響が大きくないことを要件に認めることになっている。すみやかに届け出てほしい」

佐々木の形式的な説明に、小林はそういう問題ではないと訴える。

「結局、課長の価値観とは擦り合わないと思います。残業削減のときも課長は反対でしたが、現場の努力で残業削減も順調に進んでいます。今回の副業解禁にもまず否定的に対応する課長の価値観が嫌です。パワハラまがいの面談でした」

「……」

佐々木は、小林の勢いにすっかり黙ってしまい、伊藤と話し合うことにした。

「課長の私がどうして副業解禁に慎重かと言いますと、これを認めるとチームとしてのまとまりやいざというときに結束して力を合わせることができないのではないかと思うからです」

「副業を通じたメンバーの多様な経験値が、やがては会社のためになるよ」

佐々木はそう諭したが、伊藤はまったく納得できなかった。

「必ず、そうなる保証はありますか。メンバーの連帯感こそ、職場の命です。一所懸命なことが重要なんですよ」

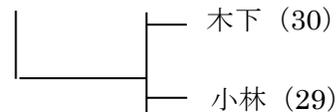
伊藤にそこまで言われ、佐々木はなにが正しいのか考え込んでしまった。

営業部

佐々木部長 (50)

営業推進課

伊藤課長 (39)



■ケース分析の手引き■

- ◆佐々木部長や伊藤課長の指導や対応には、どのような問題がありますか。
- ◆佐々木部長や伊藤課長には今後、どのような改善行動が求められますか。

本ケースのねらい

組織と個人の関係性が問い直される

近年の“働き方改革”の中で、勤労者に副業が奨励されるようになった。収入増加はもちろんだが、本業とは異なる知識やスキルを獲得でき、キャリア形成の幅が広がるという。企業にとっては社員が多様化し、事業機会の拡大と変化への柔軟な対応が可能になるという。

しかし、みんなが副業をやり始めたら企業組織はどうなるのか。副業が本業になってしまう社員も出てきて、組織への帰属意識やロイヤリティは低下せざるを得ないだろう。そういう社員の貢献とはいかなるものか。また、だれが求心力を失った組織を維持管理するのか。

このほか、労働時間や健康の管理責任はどこにあるのか、税や社会保険の適用・給付の問題など、副業解禁といっても実際には多くの課題がある。

いずれにしても、副業解禁は個人に自身のキャリアと向き合うことを迫り、従来の企業組織のあり方や運営を根本的に問い直すものになるに違いない。

“それでは本業に身が入らない”

本ケースは、老舗メーカーが舞台。残業削減の成果を踏まえ、今般、副業解禁を打ち出した。営業推進課の小林は、以前から Web デザインの仕事を請け負っていたため、その方針を歓迎する。

しかし、上司の伊藤課長は否定的な態度を示す。伊藤は小林の副業の話聞き込んで、さっそく呼び出す。小林が副業の動機として「スキルを落とすたくなかった」と説明すると、伊藤は「どうして、

そんなスキルを維持する必要があるんだ？」と詰問する。また、副業の稼ぎを聞くと、伊藤は「それでは本業に身が入らない。そういう話だと副業の話には絶対に乗れない」と一方的に伝える。

その後、小林は「課長の価値観とは擦り合わない」と佐々木部長へ訴える。

副業について踏み込んで議論する

なぜ今、副業解禁なのか—伊藤はこの会社の方針を十分に理解していないようだ。小林への一方的な発言の裏には、旧態依然とした伊藤の価値観がある。上司の佐々木部長と日頃から十分なコミュニケーションをとりながら、副業解禁への認識を深めていく必要がある。

伊藤は小林の副業を一方的に否定しているが、これでは小林は納得できない。最初に、副業の申請プロセスや審議判断の基準はどういうものなのか、それを周知し、共有化する必要がある。

また、副業について抽象的に議論するのではなく、具体的に詰めていくことが欠かせない。小林にはどんな仕事のレベルを期待していて、副業をすることでそれにどんな影響があり、副業を継続するにはどこを補強しなければならないかなど、期待や懸念を率直に伝え、目線を合わせて議論してみる必要がある。一方で、秘密漏洩などデメリットがあることも議論しておくことが重要である。

会社にとって初めての試みなので、どこまでもシミュレーションできるわけではないが、Win-Win になるために、一緒に適切な方法を模索することが有効だ。

ケース分析

このコーナーでは、問題解決の手がかりとなる描写や登場人物の言動を1つひとつピックアップしていきます。これにより、事実を的確に把握することができ、よりよい解決策を導くことができます。

グループ討議などでの問題点の整理や課題発見のヒントとしてお役立てください。

営業部

佐々木部長 (50)

営業推進課

伊藤課長 (39)

木下 (30)

小林 (29)

精密機器メーカーS社は、規模的には大きくないが、製品には高いブランド力をもつ老舗企業である。しかし昨今、人手不足による採用難に直面していることもあり、経営陣がみずから旗を振って「働き方改革」に取り組み始めている。

まず残業削減から着手したが、その結果として最近では残業が大きく減ってきたため、次の目玉施策として副業解禁を打ち出している。従来S社の就業規則では副業を禁じてきたが、労働組合との協議を経てその条文を削除した。

ネットからWebデザインの仕事を受注

S社では、副業解禁を従業員に周知するため、部門ごとに会議を開くことになった。営業部では、佐々木営業部長（男50歳）が部内の課長クラスの管理職を招集し、副業解禁を示達した。

「だいたい、まともに仕事ができない連中に、なにが副業解禁だ。うちの課では絶対に認めないからな！」

会議直後、営業推進課の伊藤課長（男39歳）は吐き捨てるように言う。

「まあ、副業解禁は会社の方針というよりも国の方針らしいので、反対してもしょうがない。業務への影響がなければ、認めてもいいんじゃないか」

←←←なぜ、S社では“働き方改革”に取り組み始めたのか。

←←←S社では、残業削減に取り組み、その結果はどうであったか。

←←←営業部の佐々木部長は、副業解禁を周知させるために、どうしたか。

←←←伊藤課長は、なぜ、副業解禁の会社方針に反対なのか。

←←←同僚の課長は、なんと言って、伊藤をたしなめているか。

ケース分析

同僚の課長が伊藤にたしなめるようにそう言ったが、伊藤はそれを無視するかのようその場を切り上げた。

その後、伊藤は営業推進課でメンバーに副業解禁の話をしたが、若手の小林（男 29 歳）は内心、拍手した。

というもの、小林は以前から、ネットを通じて受注するかたちでWebデザインの仕事を請け負っていた。ごく親しい同僚には打ち明けていたが、あくまで会社には内密にしていた。

さっそく、同僚の木下（女 30 歳）が声をかけてくる。

「副業解禁ですって。ただし、届出が必要になるそうだけど、規則違反ではなくなるから、よかったわね。課長は歓迎していないようだけど…」

「最近、定時に帰れるから、もともと時間的には支障がないんだけど、これで公然と副業ができる。こっそりやっているというのは罪悪感があるからね」

「隠れてやらなくてもいいというのは大きいわね。会社のルールだから、課長も公然とは反対できないはずよ」

木下は、小林の副業を知っていただけに、それが公式に解禁されたことで秘密から解放されたようでホッとした。

副業の話には絶対に乗れない

数日後、小林が届出をしようと思案していたところ、小林は副業の噂を聞き込んだ伊藤から呼び出しを受けた。

「小林くん、副業をやっているそうだけど、どんな副業をやっているんだね。届出はまだだよ」

小林は、伊藤の直截なモノの言い方に思わずたじろぎながら、返した。

「すみません、ちょうど届出をしようと

←←←なぜ、小林は会社の副業解禁の方針に内心で拍手したのか。

←←←同僚の木下は、小林に、何と言って声をかけてきたか。

←←←小林は、なぜ課長が副業に公然と反対できないと考えているか。

←←←小林は、伊藤から呼び出しを受けたとき、なにを思案していたか。

思っていたところです。Webデザインの仕事を、ネット上から受注して、夜自宅でやっています。黙っていましたが、かれこれ2年ほどになりますか…」

「なぜ、黙っていたんだ。副業は禁止されていたはずだぞ。それに、どうしてそんな仕事を始めたんだね」

小林は痛いところを突かれて面食らったが、正直に説明した。

「もともと大学時代から、Webデザインの勉強をしていて、そのスキルを落とすしかなかったからです」

「どうして、そんなスキルを維持する必要があるんだ？」

「手に職を持っているということは大事ですよ。これからはもっと手広くやりたいんです。それに、副業解禁の説明にあったように、ひょっとしたら職場の仕事に役立つかもしれません」

「それで、どのくらい稼いでいる？」

「いいときで月7万円ぐらいですか。時給にすると2500円ぐらいになります」

「それじゃ、月30時間ぐらい残業をやっている計算になるね。それじゃ、職場の仕事に身が入らないよ。きみの要望に応えたいのは山々だが、そういう話だと副業の話には絶対に乗れないな…」

伊藤はそれだけ言うと、小林との話を一方的に切り上げた。

否定的に対応する課長の価値観が嫌

副業の届出がためらわれた小林は、部長の佐々木に思い切って相談した。

「副業解禁は社の方針だ。伊藤課長が独自の判断で反対するというのはどういふつもりだ。届出と業務への影響が大きくないことを要件に認めることになっている。すみやかに届け出てほしい」

←←←小林は、自身が副業を始めて、どのくらい経つと言っているか。

←←←小林は、なぜWebデザインの仕事をやっていると答えているか。

←←←小林は、なぜWebデザインのスキルを維持する必要があると考えているか。

←←←伊藤は、なぜ小林の副業を認められないと考えているのか。

←←←小林は、なぜ部長の佐々木に、副業の届出について相談したのか。

←←←佐々木は、小林にどんな指示をしているか。

ケース分析

佐々木の形式的な説明に、小林はそういう問題ではないと訴える。

「結局、課長の価値観とは擦り合わないと思います。残業削減のときも課長は反対でしたが、現場の努力で残業削減も順調に進んでいます。今回の副業解禁にもまず否定的に対応する課長の価値観が嫌です。パウハラまがいの面談でした」

「……」

佐々木は、小林の勢いにすっかり黙ってしまい、伊藤と話し合うことにした。

「課長の私がどうして副業解禁に慎重かと言いますと、これを認めるとチームとしてのまとまりやいざというときに結束して力を合わせることができないのではないかと思うからです」

「副業を通じたメンバーの多様な経験値が、やがては会社のためになるよ」

佐々木はそう諭したが、伊藤はまったく納得できなかった。

「必ず、そうなる保証はありますか。メンバーの連帯感こそ、職場の命です。一所懸命なことが重要なんですよ」

伊藤にそこまで言われ、佐々木はなにが正しいのか考え込んでしまった。

←←←小林は、佐々木に、伊藤への不満について、どのように訴えているか。

←←←伊藤は、佐々木に、なぜ自分が副業解禁について慎重だと話しているか。

←←←佐々木は、なんと行って、伊藤を諭そうとしているか。

←←←伊藤は、佐々木に、なにが職場の命だと主張しているか。

1. 問題のクローズアップ

(1) 会社方針へのコンセンサスが足りない

新しい人事制度の導入は、とにかく混乱を招きやすく、総論賛成でも各論反対となるケースが多い。本ケースの副業解禁をめぐることも、小林は歓迎しているが、伊藤課長は反対の立場である。

佐々木営業部長は、課長クラスを集めた会議で副業解禁の会社方針を説明しているが、それだけでは十分ではない。現場のメンバーはもちろん、課長クラスでもその受け止め方はさまざまであり、それを統一するための働きかけが必要だった。だが、この点に関して、佐々木がみずから行動した形跡は伺えない。

副業解禁は、採用難を克服することが直接の目的だが、それによって社員の経験値やネットワーク力を上げ貢献を引き出すことも会社の狙いとしてはある。佐々木には、副業解禁の周知方法や現場への落とし方を工夫することでコンセンサスを作る努力が求められていた。

(2) 部下の副業を高圧的に否定している

現在、副業をやっているのはおそらく比較的若い世代だ。将来のキャリアを展望すると、彼ら・彼女らは1つの領域だけで仕事することに不安がある。そこで仕事の選択肢の幅が広く、外部のネットワーク作りに積極的な会社に就職先としての魅力を感じる傾向が強い。若い小林もそうした人材の1人だろう。

だが、小林から副業の詳細を聞いた伊藤は「それじゃ、職場の仕事に身が入らない」「副業の話には絶対に乗れない」など高圧的な態度に終始している。小林の「Web デザインのスキルを落としたい」という思いの背景を掘り下げ、そ

の意味を探ろうとはしていない。

また、「チームの一体感」を損なうことを問題視しているが、小林の副業がどのようにしてチームの一体感を損なうかということも明らかにしていない。単に一般論を語っているだけだ。

(3) 人事制度を抽象的に議論している

伊藤は、佐々木との面談においても「(副業解禁を認めると)チームとしてのまとまりやいざというときに結束して力を合わせることができない」と主張している。それに対して佐々木は「メンバーの多様な経験値が、やがては会社のためになる」と応じているが、どちらの主張も副業解禁がどうしてそのような影響をもたらすのか判然としない。

また、どちらの主張も抽象的には一理あるために、このままでは両者の議論は平行線を辿るばかりだろう。具体的にメリット・デメリットを比較してみないと、この種の議論は収束することはない。

2. 問題解決の方向性

(1) コンセンサスを得ながら理解も統一する

残業削減も副業解禁も、当初から関係者全員が同じ目線で理解していることはない。だから、管理者にはそれらの目線を統一していく努力が欠かせない。

採用難の克服に有効な施策は、なにも副業解禁だけではないのだから、なぜ今副業解禁なのかについては、部長の佐々木は課長クラスと日頃から十分なコミュニケーションをとり、認識を深めていく必要がある。とくに伊藤は理解不足が疑われるため、きめ細かな指導や教育が欠かせない。さらに部下とのコミュニケーションが不足しているようなら、それを

促がす働きかけが必要である。

また、副業の申請プロセスや審議判断の基準についても、認識の共通化を進めていく必要がある。さらに、前向きに捉えるケースと否定的に捉えるケースの対処方法などをどう解決するか、それらも統一しておくことが求められる。

(2) 副業による具体的な支障を擦り合わせる

価値観を押し付けた高圧的なマネジメントは、部下のやる気を失わせる。伊藤はこのことをまったく理解していない。佐々木は、伊藤にそのような考え方や態度を改めるよう指導し、いろいろな角度から部下とのコミュニケーションをとるように指導することが求められる。

伊藤はまず、小林にどんな仕事のレベルを期待していて、副業をすることでそれにどんな影響があり、副業を継続するにはどこを補強しなければならないかについて、率直に伝え、目線を合わせて議論してみる必要がある。否定するだけではなく、どうすれば Win-Win の関係になるのか、一緒に解決方法を模索するコミュニケーションをとることが有効だ。

(3) メリット・デメリットを具体的に比較する

今や、優秀な社員ほど副業解禁を望んでいる傾向がある。それは、外部と多様な接点を持つことで、ビジネスへのアンテナの感度を高め、自分の可能性を追求することができるからだ。自分の専門性を常に外部に問い、人材マーケットにおける価値を高いレベルで維持し続ける。小林もそういう思いから Web デザインの副業をやっているのではないか。彼も一社単一業務専任で会社にしがみつ়働き方の限界をよく認識している。

佐々木と伊藤には、こうした若手の傾

向をきちんと踏まえ、副業解禁についての具体的な議論が求められる。たとえば、①小林の Web デザインの水準は外部でどのような評価を受けているか、②副業を営業推進課の仕事に活かさないか、③外部とのネットワーク拡充や人材づくりが営業推進課の仕事に役立たないか、なにか新規事業の立上げに繋がらないかなど、現時点での見通しの検討である。

一方で、副業解禁にはデメリットがあることもきちんと議論しておく必要がある。たとえば、小林の現行業務に支障がないかはもちろん、社内情報が漏洩しないかどうかなど、会社へのリスクをシミュレーションしておくことも重要だ。コンプライアンス面から働き過ぎにどう対応するか、という問題もある。

また、副業の収入が本業より大きくなると、本業が疎かになる傾向があり、仕事に身が入らない。本末転倒が起きないようにするために、管理者として押さえておくべきことは多い。

◆◆リーダーシップのポイント◆◆

1. 副業解禁など新人事制度の施行には、関係者の目線を統一していく努力が欠かせない。
2. 価値観を押し付けた高圧的なマネジメントは、部下のやる気を失わせる。いろいろな角度から部下とのコミュニケーションをとる。
3. 優秀な社員ほど副業解禁を望んでいる傾向があることを踏まえ、副業解禁のメリット・デメリットについて具体的に議論する。

(Indigo Blue 代表取締役 寺川尚人)

副業にはさまざまなメリットがある

近年の人手不足の深刻化や政府の働き方改革の中で、副業解禁が推進されており、実際に副業を解禁する企業が出始めている。政府は副業・兼業を促進する理由として、労働者と企業の双方にとってメリットがあるとする。

企業のメリットとして挙げられているのは、労働者が社内では得られない知識・スキルを獲得できる、これによって企業にとっては事業機会が拡大する、労働者の自立性・自主性を促すことができる、優秀な人材の獲得・流出防止ができ競争力が向上する、などである。

以上のように、副業解禁にはさまざまなメリットがあるが、伊藤課長のように、副業にかまけて職場の仕事に身が入らない、職場外での経験が増えると従業員間で意識が異なるようになり、連帯感が損なわれる、などの理由から、反対する管理職も多いと思われるが、このような考え方や対応には問題がある。

従業員が同じような経験をすることによって、意識や考え方が同一化し、連帯感が生まれるという考え方は、別の言い方をすれば、職場には同質な人材が必要だということだ。長年にわたり、革新的な技術や製品、新たなビジネスモデルを生み出せない日本。人材面でのその大きな原因は、従業員の同質性が高いことである。

多様性重視の時代に逆行する伊藤課長

これまでは、長期雇用下で従業員が同じような経験をすることによって、同質な人材が育成されてきた。だが、日本企業が競争力を強化していくためには、異質で多様な人材を包含する組織に転換

していくことが、必要なのである。伊藤の考え方は、これに逆行するものであり、日本企業の置かれた現状を理解しているとは思えない。さらに、小林に対して一方的に自分の価値観を押し付けており、これでは部下との間で十分なコミュニケーションはとれず、部下の本音をつかむことはできない。リーダーとしてもやってはいけない行動である。

佐々木部長も、会社が副業を認めたから副業を認める、という立場で、競争力強化の面から、従業員の副業を積極的に認めていこうという戦略的な発想は見られない。そのために、伊藤が副業を反対すると、説得することができないばかりか、なにが正しいのかを考え込んでしまっている。ぜひ、副業解禁の必要性を、企業の成長や競争力強化といった観点から捉えてほしいものである。

部下の考え方を聞き、方向性を考える

佐々木も伊藤も今後は副業を積極的に推進していくと同時に、多様な人材を活かしていける、創造的な組織文化の醸成との観点から副業を捉え直し、どういったかたちで副業をしていくことが、より有効性が増すのかを考えていってほしい。とくに伊藤は今のような考え方や行動を続けると、いずれは管理職失格となる可能性がある。みずからの考えを押し付けるのではなく、部下の話聞き、今後の方向性を考えていくことが必要だ。

これは副業だけではなく、すべてのマネジメント業務、リーダーシップのあり方に関わる問題である。創造的な組織づくりを促進し、企業の成長に貢献することなしに、これからの管理職は務まらないことを強く意識すべきである。

セオリー◆ダイバーシティ&インクルージョン

同質的な人材から異質で多様な人材を包含し、活用できる組織への転換、これはまさにダイバーシティ&インクルージョンの概念であろう。経済産業省など日本政府も、これまでは均質性・効率性を優先することが、合理的な経営戦略であったが、差し迫る環境変化に対応するためには経営改革としての人材戦略の変革が不可欠であり、その柱はダイバーシティの実現にあるとする。さらに、ダイバーシティに異質で多様な人材を認め、組織で活用するインクルージョンが加わる。

深層的ダイバーシティが非常に重要

ダイバーシティは、ジェンダー・民族・国籍など表層的ダイバーシティと、知識・経験・価値観などの深層的ダイバーシティに大別されるが、従業員の副業を認めることは、深層的ダイバーシティ推進の施策である。ダイバーシティというと表層的ダイバーシティが重視されがちであるが、深層的ダイバーシティは非常に重要である。

人材マネジメント面でいえば、1990年代以降続く、年次管理・年功制から成果主義・職務主義への変化も、ダイバーシティの観点から捉えられる。年次管理・年功制の背景には、従業員は同じような経験をもつ同質的な人材であるから、年齢・勤続年数が同じであれば、パフォーマンスにもそうは違いがないだろう、という考え方がある。これが成果主義・職務主義になると、同じ学歴で同期入社であっても、従業員の知識やスキル、価値観、行動、パフォーマンスなどには違いがあるのだから、個々の従業員などに

応じて、人材マネジメントをおこなっていく必要があるとの考え方に変わる。このように考えると、人材マネジメント施策で進む成果主義・職務主義もダイバーシティに通じるところがある。

初期段階ではコンフリクトが発生する

ダイバーシティ&インクルージョンを実現するうえで考慮しなくてはならないのは、長期的には組織と個人に正の効果をもたらすが、短期的にはパフォーマンスが低下する可能性があるということだ。とくに日本企業のように、これまで同質的な人材によって連帯感や競争力を生み出してきた組織にとっては、パフォーマンスに負の影響をもたらすだろう。いわゆる「あうん」の呼吸でやってこられたものが、人材の多様化によって、お互いを理解し、チーム・パフォーマンスを向上させるのには時間も手間もかかる。これは多くのダイバーシティモデルが認めていることである。つまり、初期段階では、コンフリクトが発生し、パフォーマンス低下をもたらすが、コンフリクト解消の後には、パフォーマンスが向上する、という主張だ。当初のパフォーマンス低下の時期を乗り越え、パフォーマンス向上を実現するためには、組織として戦略的かつ忍耐強い取り組みが必要となる。

同時にダイバーシティ&インクルージョン実現には、多様化した従業員たちとのコミュニケーション能力が求められ、リーダーの役割はより難しくなることを自覚しなくてはならない。

(青山学院大学大学院

国際マネジメント科 教授 須田敏子)

副業(兼業)をめぐる法的問題

副業(兼業)と労働契約上の義務

「働き方改革」の一環として、企業による副業解禁が進んでいる。これまで、多くの企業では、就業規則上、「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」等の副業(兼業)禁止規定を置きながら、一定の場合に副業を認めるという「一律許可制」としていた。このような規定があっても、労働者が労働時間以外の時間をどのように利用するかは、基本的に自由であるし、職業選択の自由(憲法 22 条 1 項)もあるから、その効力が直ちに有効となるわけではないと解されてきた。

企業による副業制限が認められるのは、労働契約上の、誠実義務(在職中、使用者の利益を害する行為を避ける義務)・秘密保持義務(企業または職務中に知りえた秘密を漏洩しない義務)・競業避止義務(企業と競業する業務をおこなわない義務)等に反する場合や、企業の名誉・信用を損なう場合に限定されてきた。

本ケースの小林の「Web デザインの仕事」という副業は、本業とは別業務・他の仕事と評価できるから、この副業は労働契約上の誠実義務・秘密保持義務・競業避止義務には抵触していない。

実際の支障がある場合に禁止は有効

裁判例を見ていくと、副業禁止規定に反する労働者の副業を理由とした懲戒解雇の効力が争われることが多い。小川建設事件(東京地裁昭 57.11.19 決定)は、総合建設業等の会社に勤務していた X がキャバレーの会計係として、二重就職していたとして懲戒解雇処分を受けたこと

の可否を争った仮処分である。決定は、「X の兼業の職務内容は……軽作業とはいえ毎日の勤務時間は 6 時間に互りかつ深夜に及ぶものであって、単なる余暇利用のアルバイトの域を超えるものであり、……就業時間中居眠りが多く、残業を嫌避する等の就業態度がみられ」として、懲戒解雇を有効としている。

一方、上智学院(懲戒解雇)事件(東京地裁平 20.12.5 判決)は、私立大学の教授が夜間・土曜日に語学学校の講師をし、国際会議の同時通訳をするために授業を休講にしたこと等を理由に懲戒解雇されたものである。判決は、夜間・土曜日の講師によって大学への労務提供に支障があったと認められないから就業規則で禁じられた無許可の兼職・事業に当たらず、同時通訳は公的な職務と評価できることから休講等が正当な理由を欠くとはいえないし、職務専念義務違反にも当たらないとして懲戒解雇を無効とした。

これ以上の裁判例の引用は差し控えるが、その傾向は副業禁止規定を合理的に解釈したうえで、実際に労働者の副業が本業の労務提供上の支障となっている場合に限って、その効果を認めているといえる。

執拗な副業不許可には不法行為責任も

それでは、企業が「副業許可」の申請を複数回にわたって不許可とする場合、労働者は何らの手立ても講じることはできないのだろうか。マンナ運輸事件(京都地裁平 24.7.13 判決)は、運送会社が X からの度重なるアルバイト許可申請を執拗に不許可にしたことについて、X が会社に対して不法行為責任を求めたもの

である。判決は、「労働者が兼業することによって、労働者の使用者に対する労務の提供が不能又は不完全になるような事態が生じたり、使用者の企業秘密が漏洩するなど経営秩序を乱す事態が生じることもあり得るから、このような場合においてのみ、例外的に就業規則をもって兼業を禁止することは許される」が、兼業を許可するか否かについては「使用者の恣意的な判断を許すものではない」し、「兼業によっても使用者の経営秩序に影響がなく、労働者の使用者に対する労務提供に格別支障がないような場合には、当然兼業を許可すべき義務を負う」として、会社に慰謝料相当額 30 万円を認めている。

本ケースでは、伊藤課長の「それじゃ、職場の仕事に身が入らないよ」という言いがかりともとれる発言がある。このような言動が執拗に継続するならば、S 社も民法 709 条および 715 条に基づき、不法行為責任を負うことになるだろう。

副業による働き過ぎと安全配慮義務

小林が副業に熱中するあまり、働き過ぎてしまい、その生命または健康を害する恐れはなくてはならない。S 社が安全配慮義務（労働契約法 5 条）違反を問われないために、労働者の健康管理の観点から副業に制限をかけたいというのであれば話はわかる。しかし、小林の「いいときで月 7 万円くらいですか…」という発言に、伊藤は「それじゃ、月 30 時間ぐらいの残業をやっている計算になるね」という突き放した対応をしている。その関心は「銭金（ぜにかね）の問題」であり、「健康（命）の問題」ではない。場合によつ

ては、本業先の時間外労働削減等の措置を講ずる考慮をすることもリスク管理となる。伊藤は、上司が部下に負う安全配慮義務の観点からも、失格である。

副業先への移動中も通勤災害に

小林は自宅で副業しているようである。仮に、本業の勤務先から副業の勤務先への移動する途中で災害にあってしまったならば、労働者災害補償法上の「通勤災害」として認められる（厚生労働省『副業・兼業の促進に関するガイドライン』14 ページ参照）。

副業を通じて多方面にアンテナを張る意欲・感度は、企業・労働者の両者の成長に欠かせない。伊藤は副業解禁をめぐる S 社の動向や佐々木部長にまで反抗し、時代遅れで独りよがりというしかない。これでは出世も望めない。課長である伊藤こそ、副業を通じて、社外で定年後もできるやりがいのある仕事をそろそろ探し始めたほうがよさそうだ。

◆◆リーガルポイント◆◆

1. 労働者の副業（兼業）によって、秘密保持義務・競業避止義務違反の問題が生じることがある。
2. 副業先と連動して、本業先においても安全配慮義務違反が問われることがある。
3. 本業の勤務先から副業の勤務先への移動途中での災害は、労働者災害補償法上の「通勤災害」となる。

（沖縄大学 法経学部 教授 春田吉備彦）



副業解禁の目的とその副作用

東京新聞 編集委員 久原 稔

1. 副業解禁には企業・経済の活性化と個人の収入確保の2面が混在

政府が副業・兼業を促している狙いは何であろうか。「働き方改革」の実行計画では「新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、第2の人生の準備として有効」と記している。

つまり第1には、諸外国に比べて低い起業（開業率）を高めるために、企業外での就業経験や人脈を広げられれば新技術開発や商業化に役立つと判断しているからである。

これは、本業のために副業が役に立つとの狙いであり、また起業を促すという経済活性化の観点である。第2は、本業との関係よりも、働く人の所得を底上げしたり、転職や定年後の収入確保に備えたりするため、である。

このように推進の目的は、企業活動や経済の活性化という面と、個人の収入確保や働き方の柔軟化という面の2つが混在している。企業によっても、IT系や新興企業は副業・兼業に積極的かつ柔軟なのに対し、伝統的な旧来型企业は比較的慎重というスタンスの違いがある。

これまでは原則禁止だったものを解禁・奨励するのだから諸々の課題があり、企業の対応に温度差があるのは当然である。大事なものは、働く人が健康で安全に働ける制度的な条件整備と企業活動に悪影響を及ぼさないルールだが、残念ながらそれはまだ必ずしも十分とはいえない。

2. 複数の仕事場で働く副業の場合では労働時間の管理が難しくなる

独立行政法人 労働政策研究・研修機構による「副業者の就労に関する調査」（2018年）をみると、副業を持つ理由（複数回答）は「収入を増やしたいから」（57.3%）、「1つの仕事だけでは生活自体が営めないから」（29.0%）、「自分が活躍できる場を広げたいから」（22.8%）、「さまざまな分野の人とつながりができるから」（17.7%）などとなっている。

つまり、副業を持つ理由の多くは、収入を増やすことが動機になっている。同時に、働き方改革実行計画で謳っているスキルや人的ネットワークに関する理由も多かった。

この調査から見えてくるのは、働き過ぎへの懸念である。収入を増やすための働き過ぎはもちろん、みずからのスキルのために好んで副業するとしても長時間労働のおそれがある。しかも、複数の仕事場で働く場合には労働時間の管理が難しい。

働き方改革でせつかく長時間労働の是正を謳ったはずなのに矛盾するのではないだろうか。過労や本業への悪影響が出れば、本末転倒である。そもそも、いざという時に働き手を支える労働保険は今のところ「1社」での就業を前提とした仕組みになっており、副業・兼業には十分対応していないのである。

労働政策審議会（厚生労働相の諮問機

関)の部会や検討会で有識者が議論を急いで進めているが、そうした労災や失業に対応する法整備がただちに万全となることはなさそうだ。これでは働く人の健康や安全が守られないおそれがある。

3. 労災の認定や給付、雇用保険の適用・給付の面で除外されるケースも

具体的にみていこう。まず労災認定である。A社で週40時間、B社で週25時間働き、月の労働時間が260時間に達した人がいたとする。1社でこの労働時間ならば、残業時間が「過労死ライン」である100時間(1月)に達し、労災の認定基準を満たす。しかし、このA、Bの2社で働いたケースだと、どちらも残業時間はゼロなので過労で倒れても労災にならないことになる。

仕事中や通勤時のけが、仕事の原因の病気で働けなくなったときのための労災保険(通常賃金の8割が支払われる)でも不利になりかねない。C社で月15万円、D社で月5万円稼いでいる人が、給料の安い方のD社で仕事中にけがをして休むことになったとする。C社の仕事も休むことになったが、労災保険の給付は現状ではD社の給料に基づく4万円のみとなってしまふ。

失業した場合に新しい仕事が見つかるまでの間の生活費支援の意味合いがある雇用保険も、副業・兼業は同様に不利になる。1社に続けて31日以上雇われ、週20時間以上働く人が対象だ。このためE社で週15時間、F社で週10時間働き、計25時間働いていても、「1社で20時間」に満たないため、給付金は支給されないのである。

労働基準法38条は、使用者に事業所を異にする場合でも労働時間を通算した

就業時間の把握を義務づけている。しかし、会社に知らせずに副業・兼業をやりたい労働者も一定程度いるはずで、複数の会社にまたがる労働時間や給料の把握は容易ではないだろう。

4. 財界も職務専念義務・秘密保持義務・競業禁止義務の観点から慎重姿勢

働き方改革の応援団である経団連も、こと副業・兼業については慎重姿勢を貫いている。労働政策審議会の検討会では「長時間労働の是正を掲げてきた以上、副業・兼業には抵抗があり、旗を振って推進する立場ではない」としたうえで具体的に次の問題点を挙げた。

1つは、「職務専念義務」の観点。副業を解禁すれば過重労働による健康面への影響などさまざまな問題が考えられ、本業の職務専念義務がおろそかになるとの懸念である。

2つ目は「秘密保持義務」。かつて大手鉄鋼メーカーの従業員から海外のライバル社へ情報漏えいがあった例を引き合いに副業はそのリスクがあると指摘した。

3つ目は「競業禁止義務」。営業上、会社に不利益を生じさせないよう競合他社との兼職や退職後の競合他社への再就職を禁じるべきだとの主張である。

加えて企業と雇用契約にないフリーランスの場合、3つ以上の仕事を掛け持ちするなど、さまざまなケースが想定される。企業はそれだけ多様な対応を迫られる懸念があると指摘した。

つまり副業を解禁する企業には、副業先の労働実態まで十分に把握する義務が生じるようになるが、それは社員らの自己申告に大きく依存せざるを得ない。副業解禁のメリット、デメリットを十分に比較考量しなければならないのである。

関東地方を中心に飲食店チェーンを展開するAレストランでは、健康志向を訴求するために、有機栽培野菜などを積極的にメニューに取り入れるようになり、消費者の支持を得るようになった。

このため近年、同社ではフランチャイズ展開も含めて出店ペースが加速しており、規模が急拡大している。しかし一方で、急増する店舗のために人員確保も急務なのだが、人材教育にはとにかく時間と手間がかかる。規模拡大に追いついていないとはいえない状況にある。

“有休チャンスクイズ”の告知

直営店のB店でも、慢性的な人手不足下にあり、長時間労働が常態化している。少人数の従業員でシフトを組まなければならないため、人員の余裕が出ることが少なくなり、有休を取得することもままならない環境に陥っていた。

そこである日、**酒井店長**（男 41 歳）は、店舗のメンバーたちに、以下のような趣旨のメールを送った。

それは「有休チャンスクイズ」の告知であった。都内 20 店舗を売上順に正しく並び替えるというクイズに、見事に正解すれば、その人に優先的に有休を与え、もし不正解なら有休取得は順番待ちになるというものであった。

このメールを見たB店の従業員の**大久保**（男 30 歳）は、「クイズに正解するだけで有休が取れるなんてラッキーだ」と思った。今までずっと有休がとれなかったからである。

そこで、大久保はツイッター上に「クイズに正解しちゃうぞ。有休くれるなんてうちの会社は神さま！」というメッセージとともに、酒井が送ってきたメールの画像も投稿した。

大久保は、日頃からツイッターを頻繁に利用しており、職場への愚痴なども含めて日常生活に関わるさまざまな出来事について気軽に投稿している。

すると、以下のようなコメントを付したリツイートが相次いだ。

「たぶん店長は冗談でメールを送ってきたんでしょ」

「Aレストランって、ブラック企業？」

大久保にはなんのこともわからなかった。むしろ、リツイートが相次いで手応えを感じていた。

リツイートが相次ぎ、“大炎上”

大久保は酒井が出したクイズに回答したが、残念ながら不正解となり、結果として有休は取得できなかった。

その後、酒井から大久保に「残念ながら不正解です。よかった、よかった」というメールが送られてきた。

このメールを見た大久保は、またツイッターに「残念ながら、不正解となりました」というメッセージとともに、また酒井からのメールの画像も投稿した。

大久保のツイッターの投稿を見た人たちは、次々とリツイートが相次ぎ、いわゆる“炎上”してしまった。

「有休取得は権利じゃないのか！」

「Aレストランみたいなブラックな店

には二度と行かないぞ！」

「店長は社内でちゃんと処分されるんだろうな!？」

「内部通報制度は機能しているのか！」

などのコメントが相次ぎ、リツイートの拡散が止まらなかった。

従業員の“留飲”を下げるために

同地域の複数店舗を指導する立場にいる大沢エリアマネージャー（男 46 歳）は、ある従業員から、大久保のツイッター“炎上”の報告を受け、それを現認して、急いで酒井と面談することにした。

「クイズの正解を有休付与の要件にするとは、どういうことですか？ これは明らかに行き過ぎですよ。なぜ相談してくれなかったんですか…」

「それは知っていますが、なにせこの人手不足です。有休消化もままならない。クイズに正解した人には、私がシフトに入って手当するつもりでした。それで従業員の留飲も少しは下がります」

事情を知って、大沢も少し安心した。

「そういうことですか。ただ、世間にはそういう裏の事情はなかなか見えないものです。とにかく軽率でしたね」

酒井は、自分だけが一方的に悪者にされることは不本意と思って返す。

「というか、そもそも私の社内メールをそのままツイッターに載せることが問題じゃないですか。彼がそんなことをやらなければ、そもそもこんな事態にはならなかったんじゃないですか」

「……」

大沢はこれには返す言葉もなく、次に大久保に事情を聞くことにした。

「こんなにリツイートが多いとは、初めてのことでぼくにも震えがきました。た

だ、ツイッターに嘘を載せているわけではありません。また、そのような指導も受けたことがないので、そもそもなにが悪いのかよくわかりません。なにが問題なのでしょう」

大沢は、少し呆れながらも、大久保に丁寧に説明する。

「この騒ぎで、来店されるお客様が減ることも予測され、それはB店だけではなく全店舗に及ぶ可能性がある。報道機関が取り上げれば、Aレストランとして、事実関係の調査や関係者の処分、再発防止策を発表する謝罪会見をおこなうことも必要になるかもしれない…」

「えっ、そんな大げさなことになりますか。ぼくは会社の不利になる内容を載せたとは思っていないんですが…」

酒井も大久保もあくまで善意である。少なくともそう思っていることは間違いない。それとツイッターの炎上との落差に、大沢もどう対応するのが適切なのか、考え込んでしまったのである。

エリアマネージャー

大沢（46）

B店

酒井店長（41）

大久保（30）

■ケース分析の手引き■

- ◆酒井店長と大沢エリアマネージャーの対応には、どんな問題がありますか。
- ◆酒井店長と大沢エリアマネージャーには今後、どんな改善行動が求められますか。

本ケースのねらい

もともと SNS は個人の情報発信ツール

トランプ米大統領は、就任以来、もっぱらツイッターを使って自身の政治方針の情報発信をおこなっている。だが、もともと SNS が個人の情報発信のツールであることから、公私混同しているとの批判が多い。本来、オフィシャルな政治方針は記者会見を開いて公表すべきだが、それはほとんど開かれていない。

だが、多くの個人にとって職業生活は人生の大きな時間を占めており、その部分を除くと発信すべき情報も限られてくるのも事実である。したがって、つぶやきの対象も、その多くは職業や仕事に関わるものとならざるを得ない。

だから、そのメンバーによる SNS への投稿は、ときとして所属する組織に甚大で深刻な影響を及ぼす。これがいわゆる“炎上”である。SNS への投稿を一切禁止するのが現実的でない以上、要はプライベートとオフィシャルの区別、発信すべき情報の切り分けが重要であり、それは組織の今後の重要な課題といえる。

“有休チャンスクイズ”のメールで炎上

本ケースは、A レストランの店舗が舞台。人手不足が深刻化する中、直営店 B 店では、酒井店長が店舗のメンバーたちに、「有休チャンスクイズ」として、都内 20 店舗を売上順に正しく並び替えることができれば、その人に優先的に有休を与えると、メールで告知する。

メンバーの大久保は、さっそくツイッターにそのメールの画像を投稿する。その後、クイズに不正解となった大久保は

酒井の「残念ながら不正解。よかった、よかった」という返信メールの画像を再度ツイッターに投稿。すると、次々とリツイートが相次ぎ、“炎上”してしまう。

大沢エリアマネージャーが酒井に事情を聞くと、自分が犠牲になって従業員に有休をとらせれば彼らの留飲も少しは下げられると真意を説明する。

まず拡散防止、根本的な問題を解消する

今日、SNS の“炎上”は、その企業にとって致命的な影響を及ぼす。大沢はエリアマネージャーとして、状況を現認するだけではなく、ただちに本部に状況を報告し、拡散を防ぐためにどう対応すべきか判断を仰ぐ必要がある。

また、酒井が有休チャンスクイズを思いついたのは、有休消化もままならない B 店の人手不足が背景にある。ただ、これはどの店舗にも共通する悩みであり、大沢にも十分な自覚があったはずだ。根本的な問題はここにある。

この機会に、大沢は店長たちと現場の慢性的な人出不足を解消するために何ができるか、面談で共に考える機会を持つように働きかけるべきである。また、どのようにすれば有休を取りづらい現状を改善できるのか、全メンバーに対して協力を仰ぐ姿勢で臨むべきだろう。

それから、ソーシャルメディアポリシー・ガイドラインの策定も不可欠だ。そして、その現場への周知徹底を図ることが重要である。また、店長みずからが音頭をとり、SNS の使い方と管理についての勉強会を実施すると効果は高い。

ケース分析

このコーナーでは、問題解決の手がかりとなる描写や登場人物の言動を1つひとつピックアップしていきます。これにより、事実を的確に把握することができ、よりよい解決策を導くことができます。

グループ討議などでの問題点の整理や課題発見のヒントとしてお役立てください。

エリアマネージャー

大沢（46）

B店

酒井店長（41）

大久保（30）

関東地方を中心に飲食店チェーンを展開するAレストランでは、健康志向を訴求するために、有機栽培野菜などを積極的にメニューに取り入れるようになり、消費者の支持を得るようになった。

このため近年、同社ではフランチャイズ展開も含めて出店ペースが加速しており、規模が急拡大している。しかし一方で、急増する店舗のために人員確保も急務なのだが、人材教育にはとにかく時間と手間がかかる。規模拡大に追い付いていないとはいえない状況にある。

“有休チャンスクイズ”の告知

直営店のB店でも、慢性的な人手不足下にあり、長時間労働が常態化している。少人数の従業員でシフトを組まなければならないため、人員の余裕が出ることが少なくなり、有休を取得することもままならない環境に陥っていた。

そこである日、酒井店長（男 41 歳）は、店舗のメンバーたちに、以下のような趣旨のメールを送った。

それは「有休チャンスクイズ」の告知であった。都内 20 店舗を売上順に正しく並び替えるというクイズに、見事に正解すれば、その人に優先的に有休を与え、もし不正解なら有休取得は順番待ちにな

←←←Aレストランは、規模の急拡大に伴って、なにが課題として浮上しているか。

←←←B店の従業員は、なぜ有休を取得することがままならないのか。

←←←酒井店長は、店舗のメンバーに、どのような内容のメールを送っているか。

ケース分析

るというものであった。

このメールを見たB店の従業員の大久保（男 30 歳）は、「クイズに正解するだけで有休が取れるなんてラッキーだ」と思った。今までずっと有休がとりづらかったからである。

そこで、大久保はツイッター上に「クイズに正解しちゃうぞ。有休くれるなんてうちの会社は神さま！」というメッセージとともに、酒井が送ってきたメールの画像も投稿した。

大久保は、日頃からツイッターを頻繁に利用しており、職場への愚痴なども含めて日常生活に関わるさまざまな出来事について気軽に投稿している。

すると、以下のようなコメントを付したリツイートが相次いだ。

「たぶん店長は冗談でメールを送ってきたんでしょ」

「Aレストランって、ブラック企業？」

大久保にはなんのことかわからなかった。むしろ、リツイートが相次いで手応えを感じていた。

リツイートが相次ぎ、“大炎上”

大久保は酒井が出したクイズに回答したが、残念ながら不正解となり、結果として有休は取得できなかった。

その後、酒井から大久保に「残念ながら不正解です。よかった、よかった」というメールが送られてきた。

このメールを見た大久保は、またツイッターに「残念ながら、不正解となりました」というメッセージとともに、また酒井からのメールの画像も投稿した。

大久保のツイッターの投稿を見た人たちからは、次々とリツイートが相次ぎ、いわゆる“炎上”してしまった。

←←←大久保は、酒井のメールを読んで、どのように感じたのか。

←←←大久保は、酒井のメールについて、ツイッターにどのような投稿をおこなっているか。

←←←大久保のツイッターへの投稿に対して、どのようなリツイートが相次いだのか。

←←←酒井に回答メールを返した大久保には、酒井からどのようなメールが戻ってきているか。

←←←大久保は、酒井からの返信メールを受け、ツイッターにどのような投稿をおこなったのか。

←←←大久保の再度の投稿を見て、どのようなリツイートが相次いでいるか。

「有休取得は権利じゃないのか！」

「Aレストランみたいなブラックな店には二度と行かないぞ！」

「店長は社内でちゃんと処分されるんだろうな!？」

「内部通報制度は機能しているのか！」

などのコメントが相次ぎ、リツイートの拡散が止まらなかった。

従業員の“留飲”を下げるために

同地域の複数店舗を指導する立場にいる大沢エリアマネージャー（男 46 歳）は、ある従業員から、大久保のツイッター“炎上”の報告を受け、それを現認して、急いで酒井と面談することにした。

「クイズの正解を有休付与の要件にするとは、どういうことですか？ これは明らかに行き過ぎですよ。なぜ相談してくれなかったんですか…」

「それは知っていますが、なにせこの人手不足です。有休消化もままならない。クイズに正解した人には、私がシフトに入って手当をするつもりでした。それで従業員の留飲も少しは下がります」

事情を知って、大沢も少し安心した。

「そういうことですか。ただ、世間にはそういう裏の事情はなかなか見えないものです。とにかく軽率でしたね」

酒井は、自分だけが一方的に悪者にされることは不本意と思って返す。

「というか、そもそも私の社内メールをそのままツイッターに載せることが問題じゃないですか。彼がそんなことをやらなければ、そもそもこんな事態にはならなかったんじゃないですか」

「……」

大沢はこれには返す言葉もなく、次に大久保に事情を聞くことにした。

←←←だれが大沢エリアマネージャーに、大久保の投稿による“炎上”を知らせているか。

←←←大沢は、酒井に、彼のメンバーへのメールのどこに問題があると伝えているか。

←←←酒井は、大沢に、メンバーにメールを送った理由について、なんと説明しているか。

←←←大沢は、酒井から事情を聞いて、どのように応じているか。

←←←酒井は、大沢の指摘を聞いて、なぜ不本意だと感じたのか。

ケース分析

「こんなにリツイートが多いとは、初めてのことでぼくにも震えがきました。ただ、ツイッターに嘘を載せているわけではありません。また、そのような指導も受けたことがないので、そもそもなにが悪いのかよくわかりません。なにが問題なのでしょうか」

大沢は、少し呆れながらも、大久保に丁寧に説明する。

「この騒ぎで、来店されるお客様が減ることも予測され、それはB店だけではなく全店舗に及ぶ可能性がある。報道機関が取り上げれば、Aレストランとして、事実関係の調査や関係者の処分、再発防止策を発表する謝罪会見をおこなうことも必要になるかもしれない…」

「えっ、そんな大げさなことになりますか。ぼくは会社の不利になる内容を書いたとは思っていないんですが…」

酒井も大久保もあくまで善意である。少なくともそう思っていることは間違いない。それとツイッターの炎上との落差に、大沢もどう対応するのが適切なのか、考え込んでしまったのである。

←←←大久保は、大沢に、ツイッターへの自身の投稿について、どのように説明しているか。

←←←大沢は、大久保に、ツイッター上の“炎上”による影響について、なんと説明しているか。

←←←大久保は、大沢の説明を聞いて、どのような感じを抱いているか。

1. 問題点のクローズアップ

A レストランでは、規模拡大による売上のアップに伴い、世間の認知度もアップしている。だが、本ケースのようなことが起きれば、せっかく築き上げたブランドイメージの低下につながる。たんに客離れになるだけではなく、人材採用の面でも明らかにマイナスだろう。

(1) 問題への対応が後手に回っている

エリアマネージャーの大沢は、他の従業員から“炎上”の報告を受け、それを現認してから、酒井店長や大久保と面談をおこなっている。だが、これはあくまで状況把握の面談であり、SNS への書き込み内容をめぐる事実確認というレベルに止まっている。彼らの行動が善意に基づいた行為であったと解釈し、混乱收拾に向けてどう対処するかなど具体的な対応プランにまで踏み込んでいない。

まず考えるべきなのは、“炎上”の対外的な影響だった。大沢と酒井の対応の甘さの根底には SNS の影響力への軽視がある。時間が経つほど SNS の書き込みは拡散され、被害も拡大する。健康志向を訴求する A レストランにとって、有休消化がままならない職場の現状や、それに対する労務対策の不備が露呈することは、大きなイメージの低下となる。

(2) 有休取得の順位をクイズの景品にしている

従業員にとって有休取得は当然の権利である。ところが、慢性的な人不足のため従業員同士が気遣い、有休がとりづらい状態になっている。

そうした中で、酒井は店長という立場を利用して、従業員の「権利」をクイズの景品にするという独断専行ぶりである。良かれと思って出したアイデアなのであ

ろうが、クイズに正解する者から優先的に有休を取るということになれば、不正解だった者はさらに休みが取りづらくなる。法的にも問題があり、モチベーションの低下や潜在的な不満を表出させるきっかけになってしまう危険性がある。

さらには、不正解で休みが取れない大久保に対して、追い打ちをかけるように「よかった」とメールを打っている。これらの言動からすると、酒井には店長として従業員が安心・安全に働ける職場づくりへの配慮が感じられない。

(3) 以前から従業員への教育が不足している

A レストランでは現在、人員確保に力を注ぎ、手間のかかる人材教育は疎かになっているという。では、規模拡大以前には、どのような人材教育がおこなわれていたのだろうか。管理職として働く大沢や酒井からは、店舗マネジメント能力が発揮されておらず、十分な人材育成をおこなっていた形跡は伺われない。

とくに酒井に至っては、大沢との面談時に大久保のミスを自分の力量不足によって巻き起こした結果として捉えるのではなく、自分だけが加害者の立場になることを避けるような保身的な発言をしている。店長がすべての業務に長けている必要はないが、共に働く従業員のロールモデルになることを意識していない。

2. 問題解決の考え方、解決策の提示

(1) 速やかな本部への報告と情報収集をおこなう

大沢はエリアマネージャーとして“炎上”の事実を知ったのであれば、現認後それを記録に残し、ただちに本部に状況を報告すべきだ。そして、本社が炎上に対して何らかの対応をとることを念頭に

置き、面談に臨む必要がある。

その視点が大沢にあれば、酒井の店長としての自覚を促し、自己保身の発言を引き出すことなく社外への影響をどう抑えるか。さらに慢性的な人出不足の解消のために何ができるかを共に考えるような面談が期待できたであろう。

一方、大久保と面談する際には SNS の利用頻度や投稿傾向（以前にも会社に関する投稿があったか等）を確認すべきである。それは、本社が炎上に対してどのような対応をとるかの判断をする際の 1 つの情報になる。

(2) 周囲とのコミュニケーションをはかる

困ったと感じたときに対処方法を考え出したとしても、1 人で判断し実行に移さず、事前に上役に相談をする。酒井にもこのひと手間が重要であった。

これは大沢についても同じことがいえる。大沢は「なぜ相談してくれなかったんですか…」と面談で酒井に聞いているが、なぜ酒井は相談しようと思わなかったのか、相談できなかったのかを考え、十分なコミュニケーションをとるために今後大沢と酒井の間で相互にどのような働きかけが必要なのか、この機会に申し合わせておくことが望ましい。

さらに酒井は、現場で共に苦労している従業員に対しても十分なコミュニケーションをとることを心掛ける必要があるだろう。彼ら・彼女らに社内全体で有休を取りづらい現状にあることを改めて伝え、自分自身がシフトに入っても有休を取ってもらいたい、という思いを述べる。そして、従業員のプライベートもお互いに把握し、店舗全体に対して協力を仰ぐ姿勢で環境作りに臨むべきだろう。

(3) みずから音頭をとり勉強会を実施する

人材教育には大きく 2 つの区分がある。1 つは、企業や社会の一員として仕事をするうえで、必要な共通知識、規範、考え方を浸透させ枠組みを明確にするためのもの。もう 1 つは、人材の育成と業績の向上をめざし、それに役に立つスキル、知識等の習得に関するものである。

本ケースの問題の後に取り組むべき施策は、全社的にはソーシャルメディアポリシー・ガイドラインの策定であろう。とくに直営店である B 店では、店長みずからが音頭をとり、SNS の使い方と管理についての勉強会をおこなう。そうすればメンバー間の意識合わせができる。

また、店長の酒井に対しても、従業員が成長できるようなリーダーシップの発揮を促すだけでなく、店舗メンバーたちにとってロールモデルとなるように教育をする必要がある。職場の環境や協働しているメンバーによっても必要な育成は異なる。企業の成長期にこそ早めに人材教育に取りかかる必要がある。

◇◆リーダーシップのポイント◆◇

1. SNS トラブルが起きたら、まず会社としての判断を仰ぐために、必要な情報を収集し十分に共有化する。
2. 日頃から、報告・相談をしやすい職場づくりを意識し、十分なコミュニケーションをとるように心がける。
3. 職場で SNS の使い方と管理についての勉強会をおこなう。そうすればメンバー間の意識合わせができる。

(Office Clip-Clop 代表 副島眞由美)

SNSによるプライバシーの希薄化

不用意な投稿をする一部の SNS ユーザーには、常に自分に向けられている視線への警戒心が欠如している。ICT ツールの進歩は私たちの生活に利便性をもたらしたが、一方で私的な情報の公開が認識の範囲を超え、不特定多数の視線の下に晒されるというプライバシーの希薄化をもたらした。やや物騒な表現になるが、ICT ツールの普及によって、私たちは常に不特定多数の相手から監視され得る対象となっているのだ。この状況から逃れるのは、もはや不可能に近いといえる。

現状においてプライバシーを保護するとしたら、各個人の危機感と節度、あるいはリテラシーの向上によるほかない。大久保にはツールとしての手軽さのみが前景化し、みずからのプライバシーが希薄化している危機感は覆われている。

利便性や経済的利得が注意を逸らす

街中に監視カメラが設置されたり、マイナンバーなどで個人情報管理されたりする仕組みに懐疑的な意見は少なくない。個人が数値や画像としてデータ化されることで、私的な領域に介入されることを嫌うからだ。

SNS の表向きの用途は監視ツールではないだろうが、利用者によっては同様の機能をもつ。これは何も SNS だけの話ではない。日常的に使用されるクレジットカード、ポイントカード、交通系 IC カード、インターネット検索履歴、インターネット通販なども同様である。これらから集積されるデータは、ある個人がどのような水準で生活し、どのように行動し、何を考え、何を話し、何を欲し、何を買っているかについて、かなり鮮明

に描き出すことができる。

ICT ツールがもたらす手間の軽減や時間短縮といった利便性、割引やポイント還元といった経済的利得という仕組みによって、私たちが今も監視対象化され続けているというリスクからは注意が逸らされている。そしてより重要なことは、生活に組み込まれたこのような仕組みによって、より精密に監視するための情報を、私たちがむしろ積極的に提供しているということである。

規律の内在化が自律的な行動を形成

もし大久保が監視カメラで見張られており、規律にそぐわない行動をするたびに制限を課され続けたとしたら、そのうちにカメラの録画が停止されていても、見張られていることを前提に規律を遵守するようになるだろう。

悪意のない大久保にとって、一方的な禁止の効果は期待できない。SNS への投稿が「やってはいけないこと」になっていないからだ。それよりも、SNS を通じた私的な言動は、常に見えざる不特定多数の相手に監視され得るものであること、また規律にそぐわない不用意な言動が結果的に自分の不利益となって返されることを知らなければならない。こうした禁止による制約の受け入れが、規律を内在化させ、自律的な行動を形成する。

現代の私たちにとって、ICT 技術と無関係の生活はもはや現実的ではない。だからこそ、その利用によって常に監視され得ることへの不安が喚起されることも重要である。大久保が不用意な投稿にわずかでもためらいを覚えるならば、無用なトラブルとも縁を切ってゆけるのではないだろうか。

セオリー◆パノプティコン

監視システムが規律の内在化を促す

パノプティコンは、ジェレミ・ベンサムによって考案された監獄の建築様式であり、一望監視施設といわれる。施設は円環状に配置された独房の中央に監視塔が建てられており、監視人が監視塔から囚人を見ることはできるが、囚人から監視人を見ることはできない仕組みになっている。この監視システムにより、囚人は次第に、監視人が実際には不在の状態であっても「見られているかもしれない」という心理によって、自律的に規律を遵守するようになるという。監視カメラは現代的な同型の監視といえるだろう。

この仕組みを、政治的な権力による個人の支配という、社会構造の考察に応用したのが、ミシェル・フーコーである。フーコーは、遵守すべき規律が内在化され、むしろ自発的に服従する「従順な身体」が形成される側面に力点を置いた。気づかなくとも、私たちは社会的に望ましい身体運用を内在化させ、いつからか自発的に従順な行動を遂行するよう形成されているのだ。監獄というのはこの構造の一例にすぎず、親の躾や学校教育など、あらゆる社会場面で現われている仕組みである。

情報社会の監視対象は“個人データ”

マーク・ポスターは、フーコーのパノプティコンに関する議論をさらに拡張し、現代の情報化社会の監視システムを超パノプティコンと称した。超パノプティコンは建築施設ではなく、コンピュータデータベースを典型とし、その監視対象は個人に関するデータである。パノプティ

コンが身体的な監視であるならば、現代にみられる超パノプティコンは非身体的な監視となる。つまり現代的な監視においては、実体としての身体的個人はすでに希薄化し、その関連情報の収集がおもな目的になっているのだ。

利便性と引き換えに失う主体性

このような監視を前提に、その日常を描いてみよう。夜間、明かりはついていないがカーテンで遮蔽されていない部屋に私たちが暮らすとする。おそらく多くの人は、自分の室内が外部に露出することを不快に思うだろう。「見られているかもしれない」と感じるからだ。そして、室内での行動は慎重になる。

これに加え、私たちのライフスタイルに関する情報がすでに外部に集積されており、生活に必要なものが次々とだれかによって提案され、不便なく形作られていくとしたらどうだろう。私たちの生活は豊かになったといえるだろうか。

私たちの手元には、私たちの行動から集積されたデータの解析に基づいて、日々「おすすめ商品」が示されている。見方によればこの操作は、今は必要なくとも、偶然の出会いによって必要になるものを発見する機会を損なわれているともいえるのだ。

監視社会に関する議論は多岐にわたるが、その多くはデータ収集される個人への警鐘である。利便性と引き換えに損なわれる個人の主体性もまた、これからの社会を主体的に生きるための、重要な知性となるのではないだろうか。

(臨床心理士 蔵屋鉄平)

従業員のSNSをめぐる法的問題

本ケースでは、B店の従業員である大久保が、酒井店長から送られてきた「有休チャンスクイズ」のメールをツイッターに投稿したところ、「A レストランって、ブラック企業？」などとリツイートが相次ぎ、“炎上”してしまった。

従業員の SNS 利用に関する法的な留意点と、年次有給休暇（年休）の取得の法的な留意点を以下に述べたい。

従業員の SNS 利用制限の可否・程度

現代のインターネット社会において、SNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）は本来、個人がプライベートで利用するものである。

本ケースのような問題に対処するうえで簡便な解決方法として、SNS の一律全面禁止ということが考えられる。しかし、従業員にも表現の自由があるので、一律全面禁止というのは、会社による従業員に対する私生活への過度な干渉であり、業務上の必要性、相当性を欠くものとして、無効になる可能性が高い。

一方、会社が従業員に対して、業務の必要性があり、かつ制約として相当な範囲であれば、業務命令として、SNS 利用の制限を加えることができる。たとえば、会社の営業秘密、内部情報（個人情報）を投稿しないとか、従業員個人の意見が会社の見解であると混同されかねないような意見表明を投稿しないとか、企業イメージを損ねる不適切な写真、動画等を投稿しない、といった事項が挙げられる。

ただ、これらのことを個別の業務命令でその都度おこなうというのは、客観性

を欠く場合もある。したがって、SNS 利用のルールについては、明文化して客観的にわかりやすくすることと、従業員への周知徹底が重要である。

就業規則などでルールを明文化する

従業員 SNS トラブルを未然に防ぐには、まず明文のルール化が重要である。

(1) 就業規則の整備

まずは、SNS への不適切な投稿により、社内の情報漏洩や、会社の信用・名誉を傷つけることがあるが、これを懲戒処分できるように懲戒事由を整備する必要がある。また、SNS 利用のルールを服務規律条項の中に規定して、従業員に周知徹底させることも考えられる。

(2) SNS ガイドラインの策定

次に、「SNS ガイドライン」を策定することである。SNS で不適切な投稿をしてしまうのは、従業員に SNS ないしインターネットのリテラシーが不足しているからである。SNS にどんな投稿をするとういうことになるのか、どんな投稿はしてはいけないのかなどについて、SNS の炎上事例などを具体的に言及しながら、SNS ガイドラインを整備すべきである。

この場合、単に禁止事項を記載するのではなく、たとえば消費者向けのサービスを展開している企業であれば、SNS の適切な利用を従業員に推奨し、理解を深めてもらうといった SNS 行動指針といったものを規定することも、従業員のリテラシー向上に有効であろう。

現在多くの企業で、SNS ガイドラインが策定されており、従業員の私用 SNS に関する規律を規定するだけでなく、企

業自身が SNS を利用する際の投稿の指針を規定するものもある。

(3) 誓約書

また、個々の従業員に SNS の利用ルールに関する誓約書を提出させる。誓約書には、たとえば、①機密情報・個人情報は一切投稿しないこと、②他の従業員、取引先、お客様、株主などあらゆる利害関係者が自分の投稿を見ている可能性があることに十分注意すること、③投稿を見た人が不快に感じることは投稿しないことなどを規定する。

これは従業員への働きかけの一部であるが、従業員のモラルに直接働きかけることで、抑止力を期待するものだ。

従業員への教育・指導を徹底する

上記のような明文によるルール化という制度面の構築は必須だとしても、それを実際に運用する従業員が内容を理解して徹底しなければ、絵に描いた餅である。とくに、SNS はインターネット上の新しいツールであり、そのリテラシーは十分に普及、教育されているとはいえない。SNS の不適切利用は、従業員のリテラシー欠如が大きな要因と考えられることから、まずは、SNS の基礎知識から始めて、上記の就業規則、SNS ガイドラインの内容などを社内研修等で教育・指導をおこなう必要がある。

これはコンプライアンスでも同様であるが、制度面（ハード面）の充実もさることながら、運用面（ソフト面）も両輪で重要である。そういう意味で、従業員が本気になって SNS のリテラシーを学ばなければ、SNS の炎上問題は繰り返されるであろう。

「クイズの正解＝年休取得」は違法

労働者の休暇日には各種のものがあるが、年次有給休暇（年休）とは、法律上使用者から賃金が支払われる（有給）ことを保障された休暇日のことをいう。

年休は、労基法上労働者に生ずる権利であり、その取得について使用者の許可や承認は不要である。使用者側は、時季変更権（労働者が年休の時季を指定した場合に、事業の正常な運営を妨げることが理由として他の時季に変更することができる権利）を行使できるに過ぎない。

本ケースでは、クイズの正解を優先的に年休取得ができる条件としているが、これは、労働者の希望によらず、クイズに正解しなければ年休が取得できないことを前提にしている点で、違法な対応である。

◆◇リーガルポイント◇◇

1. SNS 利用制限のルールは、明文化して客観的にわかりやすいものにすべきであり、具体的には就業規則、SNS ガイドライン、誓約書などで規律する。
2. SNS は新しいツールであり、そのリテラシーが十分とはいえないため、従業員教育、指導の徹底が不可欠である。
3. 年休取得は労働者の権利であり、雇用主から年休の取得を妨げることはできず、時季変更権が認められるに過ぎない。

(センチュリー法律事務所

弁護士 小林洋介)



従業員によるSNS“炎上”を防ぐ企業の対策

人事ジャーナリスト 溝上憲文

1. まずは就業規則の禁止事項の明記や教育研修の実施に取り組む

従業員が SNS に投稿した動画が炎上し、企業の社会的信用を傷つける事態がメディアで大きく報道されている。中には従業員の再教育のために一斉休業し、役員報酬の減額にまで発展した飲食チェーンもある。

こうした従業員の投稿は 2000 年初頭に SNS サービスが日本に上陸し、スマートフォンの普及が進んで以来、頻繁に繰り返されてきた。従業員の悪気のない投稿であっても SNS 上に拡散し、結果的に会社に損害を与えることになりかねない。かといって、だれでも発信できる「一億総メディア」の時代に SNS 上の私的な書き込みを一切禁止することはできない。ただし、企業の正当な業務を妨げるような書き込みについては対策を講じる企業も徐々に増えている。

一般的な対策としては「就業規則」に禁止事項を明記することである。どの会社にも「会社の内外を問わず、会社の名誉・信用を毀損する行為をしてはならない」という規定がある。これに加えて SNS への業務内容に関する不適切な書き込みを禁止する旨の規定を設けているところも少なくない。また、それにとどまらず SNS 利用のガイドラインや行動指針を作成し、従業員に個別に署名させる企業もある。

さらに従業員への周知・啓発策として

の研修も重要だ。とくに日常的に SNS を利用している新入社員をはじめ、指導する側の管理職に対してもどのように注意喚起するべきかを含めて教育の機会を設ける必要がある。

2. サンリオや朝日新聞では SNS の適切な利用のための指針を策定する

すでに SNS の行動指針を設けている企業事例を紹介したい。サンリオは SNS を通じて同社独自のキャラクター情報を発信しているが、同時に「ソーシャルメディアポリシー」を公表している。「行動原則」として、①法令・社内ルールを遵守します。②インターネット特性を理解します。③第三者の著作権・名誉権等の権利侵害行為を禁止します。④社外秘情報、お客様およびお取引様の非公開情報の公開を禁止します。⑤個人情報、プライバシーへの配慮をします——という 5 つを規定している。

SNS は個人の利用だけではなく、企業の顧客に対するビジネス上の訴求手段としても活用されている。とくに最近増えているのがメディアの側からの SNS を通じた情報発信である。朝日新聞社でも記者に積極的な情報発信など SNS の活用を奨励しているが、「編集部門ソーシャルメディア・ガイドライン」（2015 年 3 月 1 日施行）では情報発信・共有では以下の 3 点を指針として定めている。

①他人や企業・団体をおとしめたり、誹

誹中傷につながったりする発信はしない。

- ②朝日新聞記者として高い倫理観を持ち、記者や新聞社の公正性を損なう発信はしない。
- ③記事では書かないような、常識や品位のない内容や口調は避ける。

3. 日本コカ・コーラではSNS発信にはプログラムの受講と認定が必須

SNS の活用方法や行動指針の策定でお手本になるのがコカ・コーラ社の仕組みだ。同社は全社員および協力会社の社員を対象に「コカ・コーラシステムソーシャルメディアの利用に関する行動指針」(2010年8月作成)を定めている。その中で、たとえばコカ・コーラシステムを代表する立場で企業活動や各ブランドについて SNS を通じて発言するには、日本コカ・コーラが定める認定トレーニングプログラムを受講して認定を受けることが前提となっている。そして、認定を受けた従業員によって記述されたもののみが会社の公式見解として認定されるとしている。

また、代表してコメントする場合だけではなく、全社員および協力会社の社員がコカ・コーラについて SNS 上で言及する場合の指針として4つを掲げている。他社と違い、かなり細かく記載している。1番目は全従業員に対して「事業運営規範」や各社の就業規則、個人情報保護方針など情報開示関連方針などに従うことを求めている。

2番目は SNS 上においてコカ・コーラブランドがどのように語られているかについて以下のように情報提供を求めている。

「たとえば自分自身の担当業務に直接か

かわりがなくても、ポジティブ・ネガティブにかかわらず、インターネット上でコカ・コーラのブランドや企業としての評判について重要だと思われる投稿を見つけた場合には、日本コカ・コーラのインタラクティブマーケティング及び広報部門のソーシャルメディア担当者に速やかに報告するようお願いします」

3番目は、否定的な投稿への対応は専門家に任せて自分で判断することなくソーシャルメディア担当者に通報することを求めている。

「個別のブランドについて否定的・中傷的な投稿を目にした場合にも、自分の判断で反論や議論を展開しないこと。問題となる投稿を見かけた場合には、ソーシャルメディア担当者に速やかに報告するようお願いします」

4番目として SNS 上において従業員間で仕事に関する記載をするときはとくに次のような配慮を求めている。

「同僚や上司、さらにはビジネスパートナーもそれらのコンテンツにアクセスしたり、転送されて目にしたりする可能性があることを忘れてはいけません。そのため、業務における機密情報の記載は一切行わないのはもちろんのこと、コカ・コーラシステムとしての公式見解や利益に反する立場を公にしたような場合には、ブランド価値の毀損につながる議論や憶測を引き起こす可能性があることを、十分認識する必要があります」

世界中で事業展開するだけにソーシャルメディア担当者の設置をはじめとする従業員の SNS 対策は極めて細かい。日本でも SNS の普及率が高くなっている以上、被害を未然に防止するために早急な対策が必要だろう。

中堅部品メーカーT社は東京に本社があるが、工場は東北地方にある。また、国内の主要都市の3個所に営業活動の拠点として支社を設けている。

従来、T社では、営業会議や部門長会議など定例会議は関係者を全国から集めて本社でやっていたが、1年前にICTを活用したテレビ会議に切り換えた。おもな狙いは、出張費などの経費削減と移動時間の活用のためである。

目的もなくテレビ会議が開かれる

T社では、部署間をまたいだ、自由参加のランチミーティングの伝統がある。その日は、本社営業部の野口課長（男 39 歳）を中心に昼食会が開かれていた。

最初はお弁当の具材の話題で盛り上がっていたが、営業部の平坂（男 29 歳）が唐突に別の話を持ち出した。平坂は前々からこのランチミーティングこそ本音が言える場だと感じていた。

「テレビ会議は移動時間や出張費などが不要だと思われているせいか、最近、やたらとテレビ会議をやるようになった気がするんだよなあ〜」

大杉（男 27 歳）も首を大きく縦にふりながら、平坂に追従する。

「そう思います！ それに、急な会議が多い。以前は、定例的な会議については年間計画があって少なくとも開催日時が決まっていた。最近は、前日に案内がくるものがあり、これはちょっときつい。だから、全員参加にならないことが多い。もちろん、緊急性や必要性がある

場合なら話は別ですが、テレビ会議に特有のストレスもあるし…」

大杉の話に、平坂が応じる。

「そうだよ。たしかに移動時間はなくなったが、一方で、テレビ会議に前より多くの時間をとられてしまっている。そもそも、テレビ会議をやる必要があるのか疑問に思う部分もあるし…」

経営企画部から参加した蓮沼（女 25 歳）も、横から話に加わってくる。

「たしかに！ その辺の情報をもっとほしいですね。ほかにも大勢のメンバーが同じように感じているのでは…」

さらに、蓮沼は野口のほうを向き直して、言葉を続けた。

「実は、ちょうど明後日、テレビ会議の問題点を経営企画部で出し合うことになっていて、いろいろお聞きしたいのですが、どういう理由でテレビ会議が増えたのか、課長はご存じないですか？」

活発に本音を語り合う場を作りたい

「コミュニケーション不足を解消するためだよ。阿部部長（男 46 歳）の話では、対面する会議がなくなった分、世間話のようなコミュニケーションが不足するので、それをカバーするために、テレビ会議を増やしていきたいと。活発に本音を語り合う場を作ったほうがいいと、ね」

野口がそう説明すると、大杉も腑に落ちたというように言葉を漏らす。

「それで、何のためかわからないような無意味な会議が増えたのか〜」

蓮沼は、畳み掛けるように質問する。

「課長は、それをどう思いますか？」

「たしかに、それも一理あるかな。少なくとも支社のメンバーについては移動時間がなくなったのだから、その時間をテレビ会議に充て、そこで離れた人とのコミュニケーションが図られるのなら、それなりに意味があるとも考えられる」

野口の意見は、いつも中立的だ。この件についてもどちらにも賛成という口ぶり。そこへ、平坂が切り込んでくる。

「ただ、テレビ会議にしたのは、コスト削減だけではなく会議の効率化という狙いもありますよね。会議の目的を事前に明確にしたうえで開催したほうが、生産性は高い気がするんですけど…」

「たしかに、そうですね～」

蓮沼も平坂の意見に賛同した。

設営に時間がかかり、カメラを意識

しばしの沈黙の後、また蓮沼が話を切り出し、流れを変えた。

「大杉さん、さっきの話ですが、テレビ会議で感じるストレスって具体的にどんなことですか？」

大杉が説明する。

「カメラを意識しすぎて、人の話に集中できない。だれかに見られているという感じ。ぼくだけではないと思うね」

野口が大杉をなだめるように言う。

「カメラを意識するのは仕方ない。慣れるだろうから時間の経過を待とう」

すると、平坂が話の流れを変える。

「それより問題は、機器の接続に慣れた人にしわ寄せがきてしまうことだよ」

蓮沼が話を引き取って語り出す。

「そうそう。参加者でもやれない人もいるから、結局、仕事でもやれる人を選んで接続や設営をやってもらいます。呼

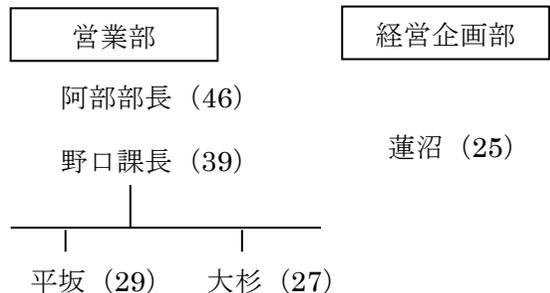
ばれたほうはたまりません。接続に時間を食ってしまい、会議の開始時間が遅くなることも多いですよ」

その話に刺激を受け、大杉が思い出したように次々と問題点を語り出す。

「最近のマイクは性能がいいので、拾ってしまう不要な音が耳障りになる。ボールペンのカチャカチャした音とか、紙がカサカサした音とか、すごく気が散る。ついでに言うと、会場が複数の場合、順番に話してもらわないと困るのに。各会場で勝手に内輪の会議を始めてしまったりするし、さらに厄介なのは、複数の人がそれぞれ被さるようにしゃべってしまう。現状では、こうした状況を仕切れる進行役がないのでは…」

「すべては、慣れてくれば…。場数と時間でなんとか解決できるだろう。阿部部長はそういう意味でも頻繁にテレビ会議を開催しているんじゃないかな」

野口はそう発言して会話をまとめようとしたが、一同はその発言にさらにながかりしてしまったのである。



■ケース分析の手引き■

- ◆野口課長のテレビ会議に関する考え方や姿勢には、どんな問題がありますか。
- ◆野口課長には今後、どんな改善行動をとるべきでしょうか。

No. 1294 ● AIに反発するシニア社員

Aスティールは、大手自動車会社Z社の子会社である。Z社は中国への自動車輸出が好調であり、Aスティールへの受注も伸びている。これもひとえに親子会社関係の賜物といえる。

しかし、近年は自動車をめぐる技術革新は転換期を迎えており、AスティールもZ社の動きに対応できる技術力を備えていなければ、親子会社の関係のみで受注し続けられる保証はない。

これまでAスティールの現場でも、親会社の技術支援を受けながら設備のIT化を積極的に進めてきた。また、Z社が主催するIT化に伴う技術習得研修会に何度も社員を派遣してきた。研修にはベテランも若手も一緒に参加するが、とくに50歳代の職長たちは新しい技術が理解できず、Z社の講師の言うことに完全に尻込みしている様子だった。

研修内容がわからないベテラン

ある日の昼休み、技術課の堤技師長（男44歳）に職長仲間からの信頼が厚い北田職長（男55歳）が話しかける。

「技師長、実はZ社の研修会のことですが、私たちロートルには講師が何を言っているのかさっぱりわかりません。前もってうちでも少しは指導してくれないと時間のムダです。新しい装置の設定についてもビデオ解説だけで、質問しようにも何をどう聞けばよいのか…」

それを聞いていた、いつも明るく現場事務を切り盛りしている山下チーフ（女30歳）が北田に訴える。

「北田さんらしくないですよ。北田さんは『これからは男も女も、それに年齢も関係ない』とおっしゃって、何度も私を励ましてくれたじゃないですか。私がこれまでやってこられたのも北田さんのおかげですよ。ここでギブアップしたら、ベテランの方々も総崩れです」

「そうだね、たしかに時代が変わった。もう少しあがいてみるか…」

北田は山下にそう言葉を返した。堤はその言葉で少し救われた思いがした。

ラインが単純化して居場所がなくなる

昼休みを終えて、山下がラインに戻ると、鈴木職長（男50歳）が若手の勝田（男25歳）とやり合っていた。

「新しい装置の、ここの設定がよくわからないから、少し教えてくれる？」

鈴木がそう質問すると、勝田は表情ひとつ変えないで言う。

「それはマニュアルに書いてありますから、それをよく見てください。それでわからないようでしたら、Z社のFAQで見てみたらいかがですか」

「急いでいるから、今ここで、口頭で教えてくれないかな」

「説明するのも、面倒なので、時間がかかります。じゃあ、私がやります」

「……」

鈴木は仕方なく、勝田にその装置の設定を委ねることにした。

その後、鈴木は山下に声をかけた。

「まあ、勝田くんたちが入社したときはすでに新しいマシンとシステムになって

いたから、『今さら、何を言っているんですか』という感じだね。以前はモノの流れにムダが多く、ライン業務が複雑で職長同士で協力し合いながらなんとか納期どおりに流していたが、今じゃ、勝田くんたちのほうがはるかにスマートだ」

山下はそれに応じるように言う。

「たしかにIT化によって現場の生産性も向上し、以前のように納期に追いかけて回されることも少なくなりました。5Sも徹底されて、職場環境は抜群に良くなっていますよね。それでも、若いメンバーには今のマシンやシステムは扱えても、加工そのものの基礎技術はわからない。そういう後ろめたさもあって、職長さんたちにちょっとまぶしくて怖いイメージを持っているんじゃないですか」

「そうかね…。ラインが単純化して、このままでは私たちの居場所がなくなるのではという気がしてならないね」

「それでも、基礎技術は重要です。若手も職長さんたちに、一緒にやってそれを教えてほしいと思っていますよ」

山下はそう言って、鈴木を励ました。

AI化への協力が得られるか…

翌日、山下は技師長の堤に、今後の生産ラインのことで、相談に行った。

「今後、うちではラインへのAIの導入も計画されています。ただ、これには職長さんたちの熟練技術を教師データとして蓄積する必要があります。いわば、暗黙知をデジタル化するわけで、ただでさえ疎外感を抱く職長さんたちにそれをどうお伝えすればいいでしょうか」

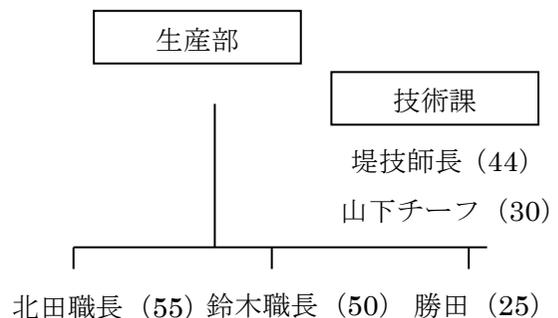
ここでも、これまで堤が逡巡していたラインのAI化の計画と実行について、山下が切り出してくれた。

「当社の以前の業務プロセスは非常に複雑だったため、生産管理システムのIT化も同業他社に比べ遅かった。そのため、職長クラスの意見をあまり聞き入れずに進めたのだが、彼らにとっては置き去りにされたという思いがあるね。AI化への協力が得られるかな…」

「しかし、今度はAIの導入ですから、それが実現すれば、職長さんの仕事そのものが不要になりかねませんね。うまくもっていかないと、今度は構想そのものが頓挫しかねません」

「どうやって職長などのベテランとこれからコミュニケーションをとっていけばよいのだろうか…」

そう言いながら、堤が工場を見渡すと、今やラインの行灯も小さくなって、赤と緑のサインしか見えない。もしかしたら、すでに自分も北田たちと同じような立場になってきたのかも知れない。一方で、AI化で若いメンバーの居場所はどうか、堤の考えはまとまらなかった。



■ケース分析の手引き■

- ◆堤技師長の業務改革への対応には、どのような問題がありますか。
- ◆堤技師長には今後、どのような改善行動が求められますか。

その1**デジタル時代が本格化する中で
IT人材が不足している**

～人生 100 年時代に向けた人材育成の課題～

第 2 節 人生 100 年時代の人材育成

第 1 節で考察した技術革新等が労働市場へ与える影響を踏まえると、最新の技術革新を担う人材や新技術に代替されにくいスキルを持った人材を育てていくことが急務である。また、日本では長寿化がさらに進むことが予想されており、長い人生をより充実したものとするためには、性別や年齢にかかわらず高いスキルを身に付けられる環境を整備していくことが重要な課題である。こうした観点から、本節では人生 100 年時代、技術革新を見据えた人材育成の課題を探るために、学校・大学教育、企業内訓練、社会人の学び直しのそれぞれの場における教育・訓練の効果を定量的に分析し、論点を整理する。

1 技術革新に対応したスキル習得の推進**●デジタル時代に必要となるスキルとは**

第 1 節でみたように、技術進歩によって必要性が高まる職業は、機械によって代替されることが困難な非定型の分析・対話型業務を行うものである可能性が高い。こうした業務には、単に IT を使いこなす能力だけにとどまらず、機械には代替が困難な様々な能力も求められる。

40 Leadership Development Note 2019.5

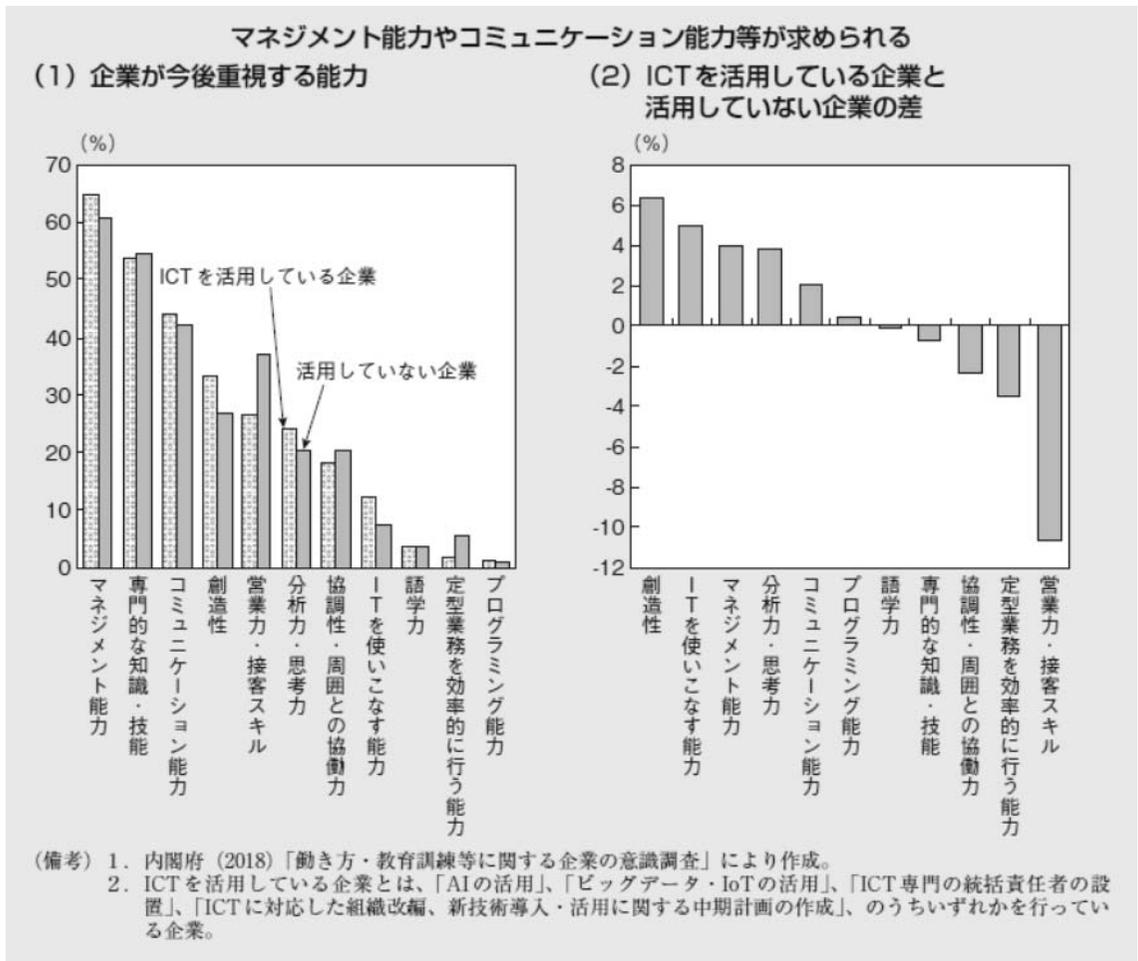
ここでは、具体的にどのようなスキルが必要とされるのかについて、より詳細に分析を行う。

まず、企業側がどのような能力を重視しているかについて、内閣府企業意識調査の結果をみてみよう。図表 1 は、企業が今後重要になっていくと考える能力について、新技術活用へ向けた取組を行っている企業と行っていない企業別にみたものである

（新技術の活用をしている企業とは、AI・ビッグデータ・IoT の活用、ICT 統括責任者の設置、ICT に対応した組織間編、新技術導入・活用に関する中期計画の作成のうち、少なくとも一つ以上の取組を行っている企業を指す）。

傾向的には両者は類似しており、マネジメント能力、専門的な知識・技能、コミュニケーション能力、アイディア力等が上位にきている。新技術活用に積極的な企業がどのような能力をより重視しているか確認するため、両者の差分をとると（図表 1 参照）、創造力、IT を使いこなす能力、マネジメント能力、分析力・思考力、コミュニケーション能力等をより求める傾向があり、営業力・接客スキルや、定型的な業務を効率的にこなす能力等の需要が低い傾向があることがわかる。

図表1 企業が今後重視する能力

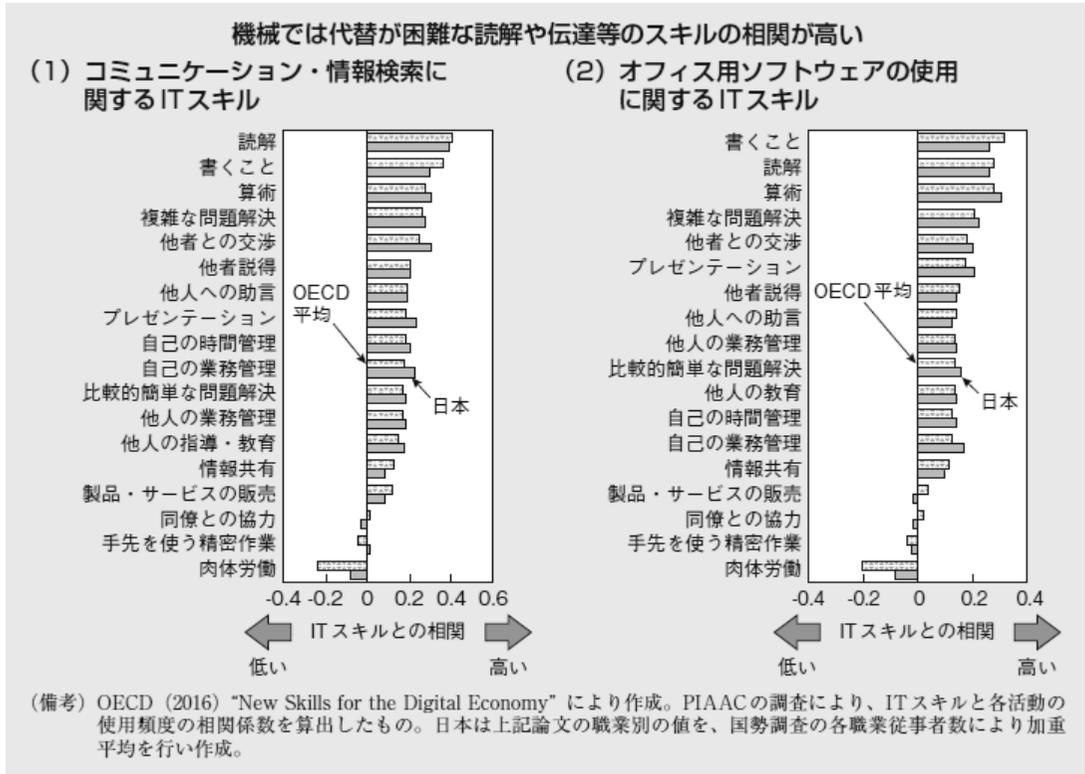


次に、PIAAC のデータを使い、IT を仕事で使う頻度の高い人は、他にどのようなスキルを使う頻度が高いのかをみたのが図表 2 (P 42) である (OECD (2016) は、PIAAC のデータを用いて国別・職業別に IT の利用頻度と相関の高いタスクを計算している。日本の値については、総務省「国勢調査」の 2015 年における職業の人数ウェイトでそれらを統合することで算出した)。これによると、読解、書く、算術といった基礎的な能力のほか、複雑な問題解決、他者との交渉や説得等といった、分析や伝達を行うスキルの使用頻度との相関が高いとの結果が得られており、企業アンケート

と概ね整合的な結果になっている。また、日本と OECD 平均とを比較しても、両者に明確な違いは見られないことから、相関の高いスキルはおおむね世界共通であると考えられる。

読解や伝達等の意味を理解し柔軟な対応を行う頻度が、IT を使う頻度と相関が高いことの背景には、これらが AI や IT 技術では代替できない能力であることが指摘できる (新井 (2018) は AI が代替できない分野として高度な読解力と常識、人間らしい柔軟な判断が要求される分野を指摘している)。AI 等の新技術が発達するにつれ、今後そのような能力の重要性は増していくこ

図表2 ITの利用頻度と相関の高いスキル



とが考えられる。例えば、第1章3節では、新聞記事の内容が景気の良さと悪さのどちらを示しているかを機械に判断させる分析を行ったが、機械は記事の内容を一切理解してはならず、出てくる単語や文章の構造等が景気の良い内容である確率を過去のデータに照らして統計的に算出しているに過ぎない。その計算結果が適切か、計算結果をどう解釈・説明するかについては、因果関係や文脈等を考慮した人間による判断が必要となる。

●不足するIT人材

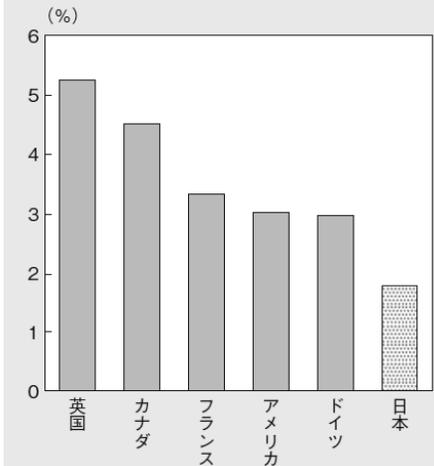
技術革新に対応した人づくりを行うためには、機械では代替が困難な能力を伸ばすとともに、そもそものAI等の先端技術を開発し専門に扱える高度なIT人材の育成を行うことも併せて重要な課題である。情

報処理・通信に携わる人材(IT人材)(ここでは「情報処理・通信に携わる人材」を便宜的にIT人材と呼んでいる。各国における同人材の定義は情報処理推進機構(2017)によるが、日本では国勢調査におけるシステムコンサルタント・設計者、ソフトウェア作成者、その他の情報処理・通信技術者である)。26の割合をG7諸国で比較すると(図表3(1))、就業者に占める割合は日本では1.8%であるが、英国5.2%、アメリカ3.0%など、他の6か国は日本よりもその割合が高く、IT人材が諸外国と比較して少ない可能性が考えられる。

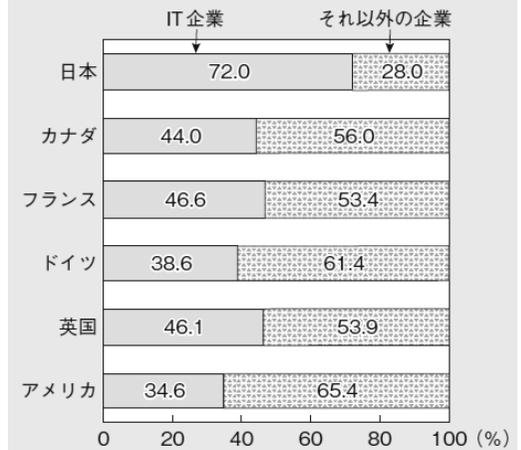
また、IT人材の所属している企業についても日本は諸外国と比較して特徴的な傾向がみられる(図表3(2))。日本ではIT人材の7割程度がIT企業(日本ではソフトウェア業、情報処理・提供サービス業、イ

図表3 IT人材の国際比較

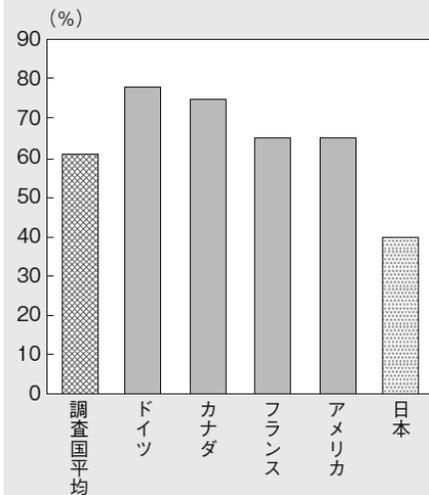
(1) IT人材の就業者に占める割合



(2) IT企業とそれ以外の企業に所属する情報処理・通信に携わる人材



(3) 企業幹部によるビッグデータの戦略的価値の認識度



の阻害要因になっている可能性がある。例えば、23 か国の企業幹部を対象に実施したアンケート結果をみると（図表 3 (3)）、ビッグデータやアナリティクスを用いた意思決定割合は、他の G7 諸国や調査対象国平均の割合を下回り、日本が最下位となっている。



インターネット付随サービス業が IT 企業と定義されている。詳しくは情報処理推進機構（2017）を参照）に勤務しているが、諸外国ではその割合が3割強から5割弱であり、IT 企業以外の企業にも IT 人材が勤務していることがわかる。諸外国では幅広い産業に IT の専門家が存在しており、IT を積極的に活用していることが考えられるが、日本では IT 企業以外の企業に IT の専門家が少なく、企業経営における IT の活用

毎号、このコーナーでは「L 研レポート」を掲載しておりますが、今回は休載とさせていただきます。
同研究会は、原則として毎月開催しておりますので、詳しくは弊社ホームページでご確認くださいようお願い申し上げます。

リーダーシップと統率力の違い

三木経営研究所 所長 三木佳光

1. リーダーとメンバーは上下関係ではなく納得関係にある

日本語には、昔から「統率力」といった言葉があります。統率力というと、「上司と部下」の階層関係がイメージされます。そして、そこには“命令と服従”といった封建時代を連想させる日本語が次々と頭に浮かんでいきます。

ところが、リーダーシップという言葉にすると、「リーダーとメンバー」という関係になります。言葉を変えることで、上下関係のイメージは消えて、リーダーがメンバーを説得する“パートナーの納得 (satisfy) 関係”に変わります。そこには、リーダーとメンバーの主体性 (チャレンジ精神) の自覚がイメージでき、チームワークとかパートナーシップという言葉が連想されます。リーダーシップという言葉は、もはや今日的時代の実態を敏感にキャッチした立派な日本語になっているのです。

2. リーダーシップはメンバーの駆動力をシンクロさせる“新幹線”である

あるとき、「リーダーシップ研修」の講師が、このことを蒸気機関車と新幹線の違いで説明されたのを思い起こします。蒸気機関車 (SL) は、機関車一両が蒸気 (力み) を吐き出しながら、「俺 (上司) に任せて、ついて来い」と強引に数十台の客車や貨車 (部下) を引っ張って (働かして) いくイメージです。そこには悲

壮感と時代錯誤のイメージがあり、それが「統率力」とであると説明されました。

一方、新幹線は各車両 (メンバー) にモーター (やる気) が装備されておき、運転手 (リーダー) の運転操作 (チャレンジ精神) で全車両の駆動力をシンクロナイズさせることができます。全車両の合力 (チームワーク) によって、新幹線は快適でしかも超高速のスピードを可能にしていると絵解きされたのです。

リーダーシップには人間的な対等性の意味があり、そこには上下関係という固定的・身分的な階層的なイメージはありません。リーダーとメンバーの役割の違いがあるだけです。リーダーの役割とはリーダーシップとマネジメントの両方を機能化させた“変革への対処”であり、メンバーの役割はマネジメントの仕組みである協働体 (組織) の存続と成長のための業務遂行にあります。

リーダーは、メンバーに対して、その期待する行動について、有無を言わず強制するわけではありません。リーダーの重要な使命は、メンバーを説得し、納得させ、それぞれのメンバーシップを自覚させることにあります。すなわち、リーダーシップの役割は、メンバーを自主 (自発) 的に行動するように仕向けていくという活動にあるのです。そのイメージは、極めて人間尊重・人間信頼の精神で貫かれています。日本語の統率力とは対極的な位置づけにあるのです。

3. 20世紀以前のリーダー論は偉人の資質の特性を主張するものばかり

リーダーシップは、中東・中国においてもかなり古い時代から論じられてきたのは確かです。古代ギリシャの哲学者プラトンは「国家論」、古代中国の孔子は「論語」の中で、それぞれ“英知のあるリーダーが国を治める”とし、いわゆる哲人リーダー論を唱えました。また、「三国志」の中の群雄割拠の物語やプルタークの「英雄伝」の中では、英雄たちの資質が鮮やかに描かれています。そして、孫子の兵法では軍事におけるリーダーの考え方が説かれています。

1500年代には、世の中の理解できない出来事はすべて神の意思によるものとされていました。その後は神を持ち出さず、すべてをリーダーシップで説明しようとしていました。また、マキャベリは「君子論」の中で指導者の条件は権謀術数にあると言いました。カーライルは歴史上の偉人の特性研究から、他よりすぐれた資質を持つ偉人だけがリーダーになりうると主張しました。

このように、20世紀以前は、哲学者や歴史家等がリーダーたる者は生れながら恵まれた資質を持つ人たちであると、それぞれ独自の見解を主張していたのです。

今日でも歴史上のすぐれたリーダー研究やジャーナリスティックに扱われるリーダーシップはリーダーの行動でなく、リーダーの性格・能力の側面といった資質論がほとんどです。これらはリーダーシップの古典理論です。

資質論モデルでは、①自信を持った言動、②分析的・合理的な態度、③責任感、がリーダーの資質であるとされています。外国の研究では、①自信、②社交性およ

び対人的機能、③活動性、④責任感、といった資質を指摘しています。一方、わが国の研究では、①性格的強靱性、②支配性、③決断性、④社交性、が指摘されている資質です。

4. その後は、リーダーシップの源泉を探る多様な研究がさかん

その後は、「なぜ、人々はこのリーダーの言うことに従うのか」といったことに研究の視点が向けられるようになりました。その成果によれば、リーダーシップの源泉（パワー）として、①怖れや不安に基づく“強制的パワー”、②実力者などとの人脈に基づく“関係的パワー”、③リーダーが与えることができる報酬に基づく“報酬的パワー”、④公式の地位に伴う権限に基づく“合法的パワー”、⑤個人的な魅力作りの努力に基づく“人間的パワー”、などを指摘しています。

そして、今日ではこれらに加えて、⑥相手のほしがる価値のある情報の所有・支配あるいは収集力に基づく“情動的パワー”、⑦専門的な知識と能力に基づく“専門性パワー”、⑧過去の実績に対する人の評価に基づく“実績パワー”、⑨周りの人から獲得した信頼に基づく“信頼パワー”、⑩人々と密接な関係を保つことに基づく“ネットワーク・パワー”、などがリーダーシップの源泉として指摘されるようになりました。

リーダーは、自分がマネジメントする協働体の経営資源を活用することで、自分の成し遂げたい目標（夢）にメンバーの賛同を得て（巻き込んで）その夢を現実のものとするのです。そのプロセスを精査すると、そこかしこにリーダーシップの萌芽を見つけることができます。

Leadership Development Note

ケーステーマ予定表

2019年6月号 (No. 1293)

↓
2020年6月号 (No. 1318)

月号	No.	ケーステーマ	ケースのねらい
2019年 6月	1293	テレビ会議の弊害	ファシリテーション/交渉と説得
	1294	AIに反発するシニア社員	
7月	1295	定まらない目標	目標の与え方/仕事の割り当て
	1296	再雇用者の仕事の見直し	
8月	1297	行き過ぎた情報共有	報告・連絡・相談/評価
	1298	時短勤務者の評価	
9月	1299	職場のLGBT	管理者のキャリア形成/メンタルヘルス
	1300	レジリエンスの弱い部下	
10月	1301	パワハラに萎縮する指導者	仕事の教え方/仕事の改善
	1302	働き方改革と顧客満足	
11月	1303	孤立する喫煙者	職場規律/コンプライアンス
	1304	インターバル規制の弊害	
12月	1305	ミーティングと会議	ファシリテーション/交渉と説得
	1306	人材を困り込む管理者	
2020年 1月	1307	時短勤務者の目標設定	目標の与え方/仕事の割り当て
	1308	コネを独占する役職定年者	
2月	1309	報告を嫌がる上司	報告・連絡・相談/評価
	1310	人間関係が左右する評価	
3月	1311	中高年者を軽んじる管理者	管理者のキャリア形成/メンタルヘルス
	1312	後手に回ったリファーマー	
4月	1313	シニア社員の職種転換	仕事の教え方/仕事の改善
	1314	進まないRPA化	
5月	1315	異文化ルールへの戸惑い	職場規律/コンプライアンス
	1316	不正を見逃す上司	
6月	1317	正解を求める部下	ファシリテーション/交渉と説得
	1318	プロジェクトの権限	

* 社会状況の変動等により、ケーステーマを変更する場合がございます。ご了承ください。

* 過去のケーステーマをご覧になりたい場合は、下記までお問い合わせください。



株式会社 キャリアクリエイツ

〒171-0014 東京都豊島区池袋 2-61-8 アゼリア青新ビル 302

TEL03-6907-2101 FAX03-6907-2102 URL <http://www.ld-note.com>

■ 各種通信教育コース紹介

初級職～	受講期間	受講料
仕事の定石マスターコース		
若手ビジネスパーソンに求められる基本能力、マインド、人間関係形成力を、“生のケース”を通して体系的に学習し、組織の中での行動力と自分の役割を理解していきます。	3か月	一般 17,280円 LD会員 16,200円
ケースに学ぶ実務労働法入門コース		
入社から退職するまでの権利、義務、労働条件などの法律関係をケーススタディで学習していきます。「まとめ」や「チャート図」を多用して、理解しやすい構成となっています。	3か月	一般 17,280円 LD会員 15,120円

中級職～	受講期間	受講料
リーダーシップ入門コース		
リーダーシップとは何か。そのリーダーシップを誰にどう発揮するのかを詳細に解説。自律的キャリア形成とリーダーシップとの関係性も明確にします。中堅リーダーにおすすめするコースです。	2か月～	一般 15,120円 LD会員 12,960円
問題対応カススキルアップコース		
職場の“問題”を定義すると共に「解決のシナリオ製作」「自分の動機づけ」「他者への協力」を学習し、組織の中での行動力と自分の役割を理解していきます。	3か月	一般 22,680円 LD会員 19,440円
リーダーシップ開発コース		
月刊キャリアマネジメント掲載の「LDノート・ケーススタディ」を使い、職場の問題を自分で考え解決する能力を養成。「マネジメント」「リーダーシップ」「人間心理」「法的視点」の解説を通じて考える力を高めます。10ヵ月コースと6ヵ月コースがあります。	10か月 or 6か月	LD会員のみ 25,920円(10ヵ月) 16,200円(6ヵ月)
実務労働法マスターコース		
職場の信頼関係は労働法の正しい理解から。職場の管理・監督者に必要とされる労働法のメカニズムを、条文解釈、判例法理を斯界のオピニオンリーダーから学びます。人事スタッフ必須の講座です。	3か月	一般 22,680円 LD会員 19,440円

上級職～	受講期間	受講料
ファイナルリーダーシップコース		
個を尊重し、主体的に組織の向上に貢献する自立した社員としての新しいリーダーシップ能力を「コミュニケーション」「テクニカルスキル」「オーガニゼーション」「イノベーション」の視点から学習していきます。	4か月	一般 30,240円 LD会員 25,920円
OJT マスターコース		
業績向上につなげるための部下の育成方法を、ケーススタディを通じて基本から実践のノウハウまで学びます。部下を活性化するOJTが身につきます。	3か月	一般 21,600円 LD会員 19,440円

お問合せ先：株式会社キャリアクリエイツ 〒171-0014 東京都豊島区池袋 2-61-8 アゼリア青新ビル 302
TEL (03) 6907-2101 FAX (03) 6907-2102 hrd@ld-note.com

データ配信による通信教育講座 開講中！

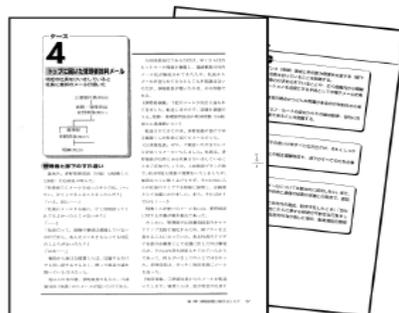
LDノートのケースで学ぶ部下育成支援講座 ストレスマネジメント

主な受講対象者 管理者、人事担当者、労働組合幹部他

受講期間 4カ月コース

教材 ・教材はPDFデータでの配信になります
・解答用紙はワード形式になります

受講料(税込) LD会員料金: 10,800円 (税込み)



コースのねらいと特徴

職場のメンタルヘルス対応を幅広く習得することは、産業保健スタッフのみならず、労働者、管理監督者、人事労務管理スタッフ、さらには経営者にとって必須といっても過言ではありません。

本コースは、実際に職場で起きたケースでその対応策を実践的に学習します。ケースには「マネジメント」「人間心理」「法的視点」の3つの視点から解説を加え、望ましい対応策を導き出せるよう構成しています。

◆教材と提出用解答用紙は毎月1回月末にメールにて送信させていただきます。

カリキュラム

第1単元	学習テーマ	自分の心の危機に気づく	
	ケース	蓄積されたストレス	バーンアウト
第2単元	学習テーマ	部下の心のサインをキャッチする	
	ケース	うつ傾向のある部下	見過ごされた部下の不満
第3単元	学習テーマ	メンタル不全者へのアプローチ	
	ケース	長期休職者の職場復帰	メンタルサポート
第4単元	学習テーマ	管理者に求められる安全配慮義務	
	ケース	セクシャルハラスメント	パワーハラスメント

当編集室では、皆様のご意見やご感想などをお待ちしております。
下記企画編集室宛にFAX、または電子メールにてお寄せください。

LDノート (Leadership Development Note) 2019年(令和元年)5月1日号(No1291/No1292)

発行所: 株式会社 **キャリアクリエイツ**

〒171-0014 東京都豊島区池袋2-61-8

アゼリア青新ビル302

TEL 03-6907-2101 FAX 03-6907-2102

URL <http://www.ld-note.com>

E-mail hrd@ld-note.com



*本書の一部または全部を著作権法の定める範囲を超え、無断で複製、複製、転載、テープ化、ファイル化、ネットワーク上で発信できる状態にすることを禁じます。

