

能力不足社員やミスマッチ社員にどう関わるか

特集

01 | 能力不足社員やミスマッチ社員に どう関わるか

よほど慎重に採用活動を行ったとしても、応募者の実力や能力、考え方と価値観、コミュニケーション力などを正確に見抜けるとは限りません。

ところが採用後にミスマッチが発覚したとしても、簡単に解雇することはできません。

実際に社員の能力不足が発覚したときや会社とのミスマッチが感じられたときに、会社はどのように対応すべきでしょうか。

話題のビジネス書をナメ読み

02 | 本当に賢い人の 丸くおさめる交渉術 (すばる舎)

「日本一裁判しない弁護士」と呼ばれる弁護士が解説する「丸くおさめる交渉術」。1万件の交渉から学んだ仕事も人間関係も円滑にするためのポイントが多く、具体例やトーク集で分かりやすく学べる一冊です。



社会保険労務士法人 未来経営より

03 | お問い合わせについて

04 | 近況報告

経営診断ツール

05 | 能力不足社員の取り扱いチェックシート

能力不足社員やミスマッチ社員にどう関わるか

当初期待していた能力がなかった、または考え方や行動について会社とミスマッチを起こしている社員の処遇に困ることがしばしばあります。それを理由に解雇できるのでしょうか。

はじめに

よほど慎重に採用活動を行ったとしても、応募者の実力や能力、考え方と価値観、コミュニケーション力などを正確に見抜けるとは限りません。

ところが採用後にミスマッチが発覚したとしても、簡単に解雇することはできません。

実際に社員の能力不足が発覚したときや会社とのミスマッチが感じられたときに、会社はどのように対応すべきでしょうか。以下、ミスマッチ社員への対応方法について解説します。

前提：解雇は危険

前提として、能力不足やミスマッチを理由とした解雇は「かなりハードルが高い」という認識を持った方がよいでしょう。根拠となる考え方として以下の二つがあります。

根拠 1：解雇の有効性に関する法律

そもそも解雇は法律上「客観的に合理性があって、社会通念上の相当性がある場合」にのみ認められるとされています。

言い換えると「解雇するに見合うだけの問題があって、しかも世の中のいろんな立場の人 10 人に尋ねても 8~9 人が『解雇するしか仕方がない』と判断した」という対象者でなければ解雇として認められないということです。

根拠 2：会社の指導義務

長期雇用を良しとする価値観が根強い日本において、解雇はもっとも避けるべき処分の一つとみなされます。

したがって、能力不足やミスマッチがあったとしても、裁判所などは「解雇の前に、能力不足を改善するための教育や指導、ミスマッチを改善するための面談や人事異動など

を会社ががんばること」を求めます。

前述の根拠を知らずに解雇してしまうと、後になって「解雇は無効である」という訴えを起こされてトラブルが深刻化することに繋がります。解雇をめぐるトラブルが長期化すると、経済的・精神的に大きな損失を被ることになります。

対策のキーポイント① 記録

対策のための重要なキーポイントとして、まずは「記録」が挙げられます。つまり、「指導実績の記録」と「ミスマッチ解消のための面談の記録」です。

指導実績
の記録

ミスマッチ
解消のための
面談の記録

対策のキーポイント② 交渉

①で記録した行動結果をもとに検討した上で、それでも継続勤務が双方にとってメリットがないと判断された場合、その根拠と理由を丁寧に対象スタッフに伝え、退職について理解を得るよう交渉をすることになるでしょう。

その場合は、合意のためにいくらかの金銭を用意して交渉に臨むことも必要かもしれません。

いずれにせよ、能力不足社員などの処遇については独断的に決めずに、当方にご相談ください。

本当に賢い人の

丸くおさめる交渉術 三谷 淳 著

単行本：256 ページ

出版：すばる舎

価格：1,400 円（税抜）

はじめに

本書は「日本一裁判しない弁護士」と呼ばれる弁護士が解説する交渉術が書かれています。仕事や人間関係を円滑にするために必要な「丸くおさめる交渉術」とはどのようなものなのでしょうか。

毎日 5 回は交渉している

交渉と聞くと経営者や営業、あるいは特殊な仕事をしている人にだけ関係がある話のように思われますがそうではありません。「社内のプレゼンを通したい」「部下に残業をお願いしたい」という会社の日常的なシーンや「お小遣いを上げてほしい」「子どもに宿題をやらせる」などプライベートなことでも交渉は発生しています。

丸くおさめる交渉術 3 つのポイント

丸くおさめる交渉術には 3 つのポイントがあります。

- ・スピード決着を心がける
- ・相手の期待値を飛び越える
- ・長期的な利益を優先する

学生時代の友人はお互いの利害と関係なくつながっていますが、社会人になってからは利害関係を媒介につながっている事が多く、そのために丸くおさめる交渉を身につけることで仲間と利益を得られるようになると筆者は説明しています。

スピード決着で重要な「バトナ」作り

スピード決着をするために事前調査やファーストコンタクトのコツなどありますが、最も大切なのが「バトナ」作りです。バトナとは「Best Alternative To a Negotiated Agreement」の略で、意味は「交渉相手との合意ができなくても困らない他の代替案」です。

自分にバトナがあれば相手の言いなりにならず済みます

すし、逆に相手にバトナがなければある程度強気な交渉ができるでしょう。スピード決着のために、複数のバトナを用意するとともに相手が満足し、自分が得をする情報を収集することが重要です。



将来のことだけを話す

3 つのポイントを抑えつつ、実際の交渉で気をつけなければならない鉄則として「将来のことだけを話す」があると筆者は説明しています。

本来、交渉は将来お互いがどうするのかという合意点を探す作業なので、過去のいきさつやトラブルの原因は直接関係がないのです。～中略～ 過去の話は感情論になりがちですが、将来どうするかに焦点を当てると、お互いが経済的な損得、すなわち「勘定論」で語れるようになります。

つまり、過去ではなく将来の話をする事で話の内容が自然とポジティブになり、円満決着が図れることで今後有効的な関係を続けることができるということです。

終わり良ければすべてよし

交渉で紆余曲折があったとしても人は最後の印象で物事の善し悪しを判断する傾向にあります。そのため交渉の最後の段階で、ちょっとだけ譲歩するなど相手を自分のファンにするつもりで着地させることで、自分も長期的なメリットを受けられるようになります。「お互いが自分や自社のために交渉したが、この結末で良かった」と思ってもらえることが最も重要なことなのです。

1 万件の交渉経験を持つ筆者による交渉理論と具体例やシーン別のトーク集が豊富で分かりやすく、すべてのビジネスパーソンに読んで欲しい一冊といえるでしょう。

当事務所からの お知らせ

労務管理や助成金などのご相談がございましたら、お気軽に当事務所までお問い合わせください。

当事務所へのお問い合わせについて

今回の労務の達人はいかがでしたか？

次回も充実した内容でお届けしていきますので、よろしくお願いいたします。

なお、今回の内容に関して、ご不明点やご依頼などございましたら、お気軽にお問い合わせください。

| 社会保険労務士法人 未来経営 | |
|----------------|-----------------------------|
| 代表 | 高山 正 |
| 所在地 | 〒390-0874 長野県松本市大手 4-6-4 |
| 営業時間 | 平日 8:30~17:30 |
| 電話 | 0263-32-2002 |
| FAX | 0263-32-7684 |
| メール | info-sr@mirai-keiei.net |

スタッフよりあいさつ

こんにちは、未来経営の茅野です。

私は、冷え性なのもあり寒いのが非常に苦手で、家にいるときはだいたい「こたつわり」になっているため、冬は運動不足に拍車がかかります。これじゃいかん！ということで最近やっているのが、サッカーの長友選手おススメの「プランク」というトレーニングです。

うつ伏せの状態から、肘から先とつまさきを床につけ、体を床から離して一直線にキープするというもの。目安は30秒から1分くらい。これが一見簡単そうに見えるのですが、30秒もやるとかなりきつくてプルプルしてきます。毎日やっているわけではないのですが、なかなか体幹に効いている感じはあります。

これからの飲み会シーズン対策や、お腹周りに緊張感が欲しい方にもおススメです。



能力不足社員の 取り扱いチェックシート

能力不足と感じる社員について、具体的に掘り下げて考えてみましょう。

以下のチェック項目にお答えいただき、FAX またはメールにてご返送いただけますと、具体的なフィードバックをいたします。

| No | チェック項目 | YES | NO |
|----|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 能力不足と感じる社員がいる | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 能力不足の内容として当てはまるものに✓をつけてください ※複数回答可 ・文書や上司からの指示に対する理解力が不足している ・専門知識が不足している ・協調性が足りず、周りとの協力ができない ・情緒不安定で、急に大声を上げるなど奇行がある ・もともといる営業成績に達しない ・明るさや意欲が不足している ・ビジネスの基礎的なPCスキルが不足している ・打たれ強さ、メンタルの強さが不足している ・挨拶や礼儀などのコミュニケーションスキルが不足している | | |
| 3 | 前述の能力不足を補うためにどんなことが検討できますか？当てはまるものに✓をつけてください ※複数回答可 ・現場教育（上司のマンツーマン指導など） ・自宅学習 ・外部セミナー ・研修講師の招聘 ・上司の面談（ふさわしい上司： ） | | |
| 4 | 能力不足社員を指導する場合、指導結果を記録していますか | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Q4 で yes だった場合、どのような方法で記録していますか ・メモ ・PCにデータ保存 ・書面にて始末書や事故報告書を記入してもらって保存 ・その他（ ） | | |
| 6 | 能力不足の対象社員が退職する場合、どのくらいの退職金を支払う用意がありますか（ ）円 | | |

FAX のご返送は 0263-32-7684 まで

| | | | |
|-----|--|---------|--|
| 貴社名 | | ご担当者名 | |
| ご住所 | | E-mail | |
| TEL | | ご要望を | |
| FAX | | お書きください | |