

今さら  
聞けない

# 問題社員への対応

## 第⑤回 怠慢でやる気のない社員

社会保険労務士 田代 英治



### 事例

総務部の課長から次のような相談がありました。

「当課には、2年前に新卒で入社した社員がいるのですが、職務怠慢でやる気がみえず、どのように対処したらよいか困っています。この社員は仕事に対してやる気がないからなのか、郵便物のあて先を平気で書き間違える、誤字脱字だらけの報告書を作成する、請求書の計算を頻繁に間違える、指示した仕事の納期を忘れる等といったことが多いのです。1つひとつのミスは大きなものではないのですが、2年間にわたって繰り返しており、いっこうに改善しません。まずは、仕事に対するやる気を引き出そうと思いますが、どのように対処したらよいでしょうか」

### 解説

今回は、この事例について考えてみます。

## 1 やる気のない部下への対応の基本

人事部として、相談してきた総務部の課長に対し

て、次のようなアドバイスをするとよいでしょう。

### (1) 部下指導の基本を確認する

このような部下には、当然のことながら、与えられた簡単な仕事が普通にできるように、手取り足取り指導する必要があります。まずは上司が手本を見せたうえで実際にやらせてみて、どこでつまづいているのかを確認し、一緒にやってみるという初歩的な指導も必要かと思います。

つまり、かの山本五十六の名言「やってみせ 言って聞かせて させてみて 誉めてやらねば 人は動かじ」を肝に銘じて、ひたすら実践を繰り返していただくことです。

### (2) 「部下は変えられない」ことを認識する

部下を指導する際の大前提として、「(強制的に) 部下は変えられない」ことを認識しておく必要があります。自分自身は変えることができても、他人(部下)を変えることはできないということです。人には意思があり、人はその意思に反した方向には動かないという習性を持っているからです。

確かに上司には職権があり、それによって部下に業務命令を出すことはできます。しかし、職権を振りかざし、部下を強制的に動かす方法を採用し続ければ、部下との信頼関係は崩壊し、業務遂行に大きな支障を引き起こしかねません。部下の考えを無視して、自ら命令するだけの方法を続けると、結局は非自立的で非生

産的な部下をつくってしまうことになります。

このような認識の変化が、部下のやる気を変える第一歩になる可能性があります。部下は説得しても動きません。部下の声にしっかり耳を傾ける「傾聴」の姿勢を取りましょう。

### (3) 「部下からやる気を引き出す」ためには、上司が与えること

やる気を出して動いてくれる部下になってもらうには、上司の側が部下に対して信頼、敬意を与えることも大切です。この部下に対する「信頼、敬意」が、部下の感情を変えることにつながります。

しかしながら、いくら「信頼、敬意」を部下に与えても、上司が望むような判断・行動を取らない可能性もあります。そのようなときに、「なぜ思いどおりに動いてくれないのか」と怒ってしまえば、効果が上がりません。少々我慢が必要かもしれません。

また、表向きは「自分の思うようにしなさい」と言いながら、本音では「こちらの望むようにすればいいのだ」等と心の中で思っているのは、それが態度に出てしまって、部下が敏感に感じ取り、再びやる気をなくしてしまうかもしれません。

このような点に注意すれば、部下自身を変えることはできなくても、部下の感情は変えられます。上司が部下に対して、「信頼、敬意」を与え続け、その結果、部下の感情を変えることができれば、やる気のある部下に再生することができます。

## 2 部下への効果的な褒め方と叱り方

やる気のない部下を指導する際に、効果的に褒めたり、叱ったりすることも重要になります。簡単なようで実際には難しいものです。具体的には、次のよう点に注意するように管理職に伝えるとよいでしょう。

### (1) 正しい「褒め方」とは

#### ① 褒める（個人的に評価する）

部下や後輩を褒めることは、彼らのやる気を引き出すためにとても大事です。ふだんは忙しすぎて、部下や後輩がいい仕事をして、褒めることを忘れるケースが多いものです。

上司や先輩から褒められればどんな人でもうれしいものですし、やる気が出てきます。ただし、注意すべきことは、褒めるといっても過剰におだてることはしないことです。また、ワンパターンで、ありきたりな褒め方ばかりしないことです。

部下や後輩のやる気が上がる上手な褒め方は、ただ単に「いいね」ということではなく、「君のこういうところがこのようによかった」と具体的に言うことです。そうすれば部下や後輩は、その部分をさらに向上させ、上司や先輩の期待に応えようとしています。

褒め上手になれば、それによって部下の感情が変わり、やる気も変わります。褒め上手とは相手の長所を見つけ、それを伝えることです。コミュニケーションスキルに長け、多くの信頼できる部下を持つ人は、褒め上手です。

#### ② 「褒める」と「おだてる」は違う

「おだてる」とは、だめなところでも「よい」とお世辞をいうことです。おだて上手な上司は一時的には部下のやる気を高めることができます。しかし、それは一時的なその場しのぎの効果しかなく、何度も「おだて」を繰り返すと、逆効果でかえって部下のやる気はダウンします。

よく多くの人が誤解しているのが、「褒めて育てる」という意味を、相手をおだてる、すなわち、相手のよくないところまでも、むやみやたらに褒めるものと勘違いしていることです。それは、「褒める」ではなく「おだてる」であって、部下のやる気を上げることにはつながりません。

#### ③ 「褒める」とは、相手の長所を伝えて自信をつけること

部下の自信がつけば、やる気が上がり、業績にもよい影響があるでしょう。褒めるときは、本人の人格に焦点を当てて、「相手自身」を褒めます。部下が自分

自身を評価してくれたと感じれば、やる気を出して次回も期待に応えてくれます。

部下にしてみれば、自分の行動によって生み出された「結果」のみに上司が喜んでいても、自分を評価してくれたとは必ずしも感じないものです。褒めるときには必ず主語に部下の名前を入れて、その「結果」をつくり上げた部下自身を褒めてあげるとよいでしょう。

#### ④ やる気の要因を見極めて評価する

また、部下のやる気の要因は何なのかを分析するのも効果的です。やる気を起こす要因は、たとえば、次のように部下によってそれぞれ違います。

- ・とにかく昇進・昇給したい
- ・早く仕事を済ませプライベートを充実させたい
- ・同僚に負けたくない
- ・自分でこの組織を変えたい
- ・上司に褒められたい

部下のやる気を出させ、成果を出すためには、部下にとって、何が最も仕事に対してやる気を出す要因かを見極め、そこを刺激したり、褒めたりすることが大切になってきます。

## (2) 正しい「叱り方」とは

叱るときは、相手の人格ではなく、相手の犯した「行動」を叱るよう心がけます。人格を批判したり、傷つけたりするのは厳禁です。それが高ずると、個人の尊厳を不当に傷つけるパワーハラスメントになりかねません。大事なことは、部下のやる気を下げずに、同じミスをしなないための方法を考えさせることです。たとえば、次のような正しい叱り方のことです。

- 誤った叱り方： 前回と同じミスを繰り返すなんて君はばかか？
- 正しい叱り方： 前回と同じミスを繰り返すなんて君らしくないよ

人はだれでも自分を否定されたくないものです。部下の人格を叱る対象にすれば、部下はそこからいち早



く逃れたいとしか考えず、自分の犯した行動を振り返ることもできなくなります。

#### ① 叱る際に行う質問

叱る際には、その理由を具体的に説明し、要点を絞ってから「相手の行動」を叱ります。その際、「なぜこうなったのか?」という質問ではなく、「どうしたらこうならなかった?」と質問することが大事です。つまり、結果よりも行動を振り返ることに焦点を当てて叱ることです。

「どう行動していればこうならなかったと思う?」と尋ねられたら、部下はそこでその結果を招いたのは自分の行動に原因があると認識します。このように、自分の行動による過ちを認識させることが重要です。本人が同じ過ち（結果）を起こさない唯一の解決策は、本人が自分の行動を認識することだからです。

#### ② その他の叱るときの注意点

- ・興奮せずにゆっくり落ち着いて話す。興奮は“怒る”であって“叱る”とは違う。
- ・相手に視線を向け、注意をそらさない。
- ・見せしめ的に他人の前で部下を叱らない。
- ・叱りっぱなしで終わらない。きちんとフォローする。
- ・結果よりも行動（プロセス）を叱る。

- ・どこが悪かったかを相手からもあえて言わせる。
- ・次回の対策について相手に尋ねる。

### (3) 7褒めて3叱る

「7褒めて3叱る」がやる気のある部下をつくりとされています。褒めてばかりでも、叱ってばかりでもよくありません。適度に両方を組み合わせることが肝要です。長所は短所の裏返しです。部下の長所と短所を分析し、ふだんのコミュニケーションに取り入れるとよいでしょう。

短所は指摘するだけではなく、アドバイスに変えることが重要です。「この人は自分のことをよくみてくれる」と思われることで、部下との信頼関係を築くことができます。信頼している上司に叱られれば、このようなことではいけない、と自覚するようになります。

### (4) 自分を主語にして伝える

目的や背景をしっかり伝えず、単に「この仕事をやっておいて」と作業面だけを指示するのでは部下はやる気になりません。やる気のない部下に対する有効なコミュニケーションとして、「私」を主語にして話す方法(I Message〈アイ・メッセージ〉)があります。

単に「これをやっておいて」ではなく、「私はこの作業を君に任す。君がこれをやってくれたら、私は非常に助かる」と、「自分」を主語にして、自分の考えと感情を相手に伝えるのです。この言い方だと、指示された側は命令されたと受け取りません。あくまでも、するかしないかの判断は自分にあり、自分の意思が尊重されていると感じます。

仕事を命令されて行ったのと、自分の意思で行ったのでは、その仕事に対する意識の質が変わります。上司の意思を知ったうえで、どのようにするかを自ら判断し、行動するという理想的な思考パターンができます。

指示待ちでやる気のなかった部下が、自己の意思に

よって主体的に動くようになります。主体性を持って、指示にやる気を持って取りかかる部下を持つには、自分を主語にして、考えや感情を入れ、仕事内容を明確にし、指示するとよいでしょう。

## 3 どうしても改善されない場合の対応

上司が上記のようなことをいくら実践して、適切な指導をしても、怠慢でやる気のない部下のなかには、簡単な仕事も満足にできず、根っからのやる気なし、マインドなしの部下もいるかもしれません。あるいは、何か病気等ほかの理由で、仕事ができないというケースもあるかもしれません。

このように、職場で扱いに手を焼き、さじを投げかけている場合、その部下を他の部署に異動させることも選択肢の1つです。そこで改善されればよいですが、どうしても改善しない場合、人事部としてはどのように考え、対処したらよいのでしょうか。

### (1) 普通解雇に向けた対応

能力や意欲不足を理由とする解雇はなかなか認められるものではありません。それでも、解雇を視野に入れる場合、少なくともこのような部下の日常の些細なミスを放置することなく、書面による注意・指導が必要となります。

社員の能力・意欲不足については、会社が繰り返し指導・監督を行っていくべきであり、必要にして十分な指導・教育を行ってもなお改善がみられない場合に限って、解雇が有効となる可能性があります。

そのことを証明するために、次のようなことをしておくことが重要となってきます。

- ① 上司からの個別指導・面談の内容についてのメモを作成しておく
- ② 日常におけるミスの内容・犯した日時・口頭による注意の内容を一覧表にまとめておく
- ③ ミスが繰り返される場合の注意について、注意

書・警告書等の書面で行う

また、自主的に退職を勧めること（退職勧奨）は、強引なやり方（退職強要）でない限りは可能です。特に、パワーハラスメントと受け取られないように注意する必要があります。

## （2）退職勧奨の注意点

退職勧奨とは、会社側から社員側に対して、強制を伴わない退職の働きかけを行うことです。たとえば、「業績不振による雇用調整のために行われる希望退職に応じてもらえるよう働きかける」「仕事のミスマッチによって、自社では部下が本来の能力を発揮できないので、転職を勧める」等が退職勧奨の一例です。

社員側が退職勧奨に応じると、労働契約上の合意解約となり、「解雇」にはあたりません。退職勧奨に応じるかどうかは、まったく社員の自由意思に委ねられています。退職勧奨を行うこと自体は、特に法律に違反する行為ではありません。

しかし、退職勧奨を受け入れない本人に対して、限度を超えたたび重なる退職勧奨（回数、手段・方法が社会通念上好ましくない）を行うことや、実質的に退職を強要するような言動をすることは、それ自体が違法な行為となる可能性があります。

退職勧奨は、人事部門の人事権を持った役員や部長が最終的には実施しますが、第1段階としては上司が人事部門の責任者と連携を取って実施するのが一般的です。

退職勧奨は、1回の面談で合意できることはまずありません。退職の強要にならない程度の面談（間隔を空けて3～4回）を実施し、お互いの合意形成を図るということになります。あまり長引かせることは、部下本人にとっても上司にとってもつらいこととなります。退職勧奨は、長い目でみて、部下の幸せ（新しい職場での活躍）になるということを念頭において実施することが、最大のポイントとなります。

## ポイント

怠慢でやる気のない社員には、やる気を引き出すマネジメントの手法を用いることにより、まず対応して試みる必要があります。ただ、社員がこのようにやる気が低下した状態になってから対症療法的に実践しても、そこから改善するのは難しいケースが多いでしょう。やはり、常日ごろからの管理職のマネジメント力が重要になってきます。初級管理職を対象に、集合研修等でマネジメントスキルを身に付けさせることが効果的だと思います。

やる気がなく、まともな仕事ができず、業務に支障が出ている場合、その本人にどのように対処したらよいか、とても悩ましいものです。配置転換・異動を行い、退職勧奨を経て解雇へ進む際には、上記のような点に注意し、現場とよく連携して、専門家のアドバイスを参考に、慎重に対応する必要があります。

ただし、これらの手段はあくまで最終段階のものであり、ここまでに至る過程においては、社員のやる気を引き出す手法等を駆使して、会社として最大限の努力を尽くすべきです。

【毎月15日号掲載】



田代 英治（たしろ・えいじ）

1985年、神戸大学経営学部卒。同年、川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度・教育体系の改革を推進。2006年、株式会社田代コンサルティングを設立し、現在に至る。人事労務分野に強く、人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも取り組んでいる。主な著作に、『はじめての人事社員の実務と心得』（経営書院）、『人事部ガイド』（労働開発研究会）等がある。