



# でらいとニュース

**Delight Consulting**

 発行 : デライトコンサルティング株式会社  
 発行責任者 : 近藤圭伸  
 編集 : 鈴木久江、東卓  
 発行日 : 偶数月1日

**Contents**
**【組織人事】**

- 連載 戦略レベルから人事労務管理を再構築する(2/3)  
 連載 デライト労務相談室 労務の泉「新型インフルエンザへの対応」  
 連載 「持ち味カード」実践指南 持ち味実践「行動とセルフマネジメント」  
 連載 問題解決型ファシリテーション 解決策の立案(1/2)

**【Communication】**

- でらいとの独り言 私にとってのゴルフの魅力  
 研修・セミナーレポート 通信設備工業A社:新任係長研修

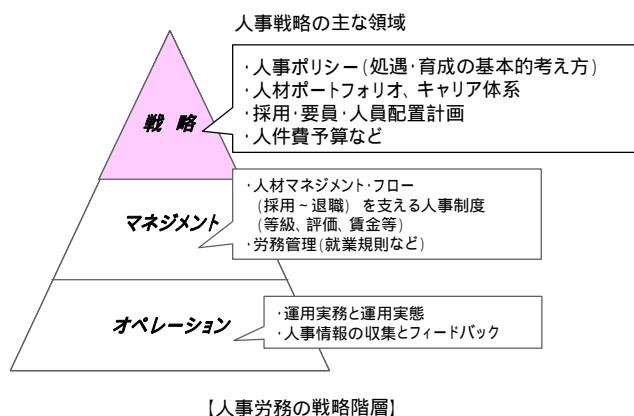
ホームページもご覧ください  
<http://www.delight-c.com/>  
 (社長とスタッフのブログ 随時更新中!)

連載

**戦略レベルから人事労務管理を再構築する(2/3)**

組織人事コンサルティング事業部 シニアコンサルタント 東卓

前号では、人事戦略の位置づけとして、経営環境や自社の経営理念・経営戦略とのフィット(縦の整合性)、生産・マーケティング・財務などの他の機能別戦略とのフィット(横の整合性)が重要であることをお話ししました。また、人事労務の戦略階層と人事戦略の主な領域(下図)をご紹介しました。



今号では、人事労務マネジメントの前提となる、人事戦略の検討・立案のポイントについてご紹介します。

**人事戦略とは何か**

人事戦略とは、一言で言えば、「どのような人材が、どれくらい必要なのか」を考えるということです。自社の経営理念・ビジョン・戦略を達成するために遂行すべき業務(仕事)があり、その業務(仕事)にマッチした人材の獲得・配置・育成・処遇に関するポリシーを明確にすることです。

しかしながら、中小企業におきましては、「人」に仕事がついているケースが少なからず見受けられます。先に述べた考え方で人事戦略をゼロベースで作直したり、大きく方向転換することは、業務が混乱したり、従業員との摩擦や軋轢を

招くなどの弊害のリスクが起ころうため、現実的にはなかなか難しく、長期間をかけて取り組む必要があります。

**中小企業における人事戦略策定のポイント**

実際に弊社のクライアント企業様から寄せられた相談の中で「会社の基幹業務の中で、人事労務のしくみ整備が遅れている」「経営環境や従業員ニーズの変化に人事労務のしくみが適応できていない。どうもじっくりしない。違和感がある」等の声がよく聞かれます。

業種・規模に関わらず、人材が重要な経営資源であることに変わりはありませんが、特に中小企業は大企業に比べ、人材の強みこそが競争優位の源泉になっているにも関わらず、生産や営業に比べ、戦略の視点が不足していたり、しくみの整備が遅れているケースが見受けられます。

前置きが長くなりましたが、中小企業における人事戦略策定のポイントは、次のとおりです。

**中小企業における人事戦略策定のポイント**

- ✓ ゼロベースで作直す、大きく方向変換する場合は、長期間をかけて取り組む(弊害のリスクを取り除きながら)
- ✓ 経営環境や従業員ニーズの変化に適応させる(キャッチアップする)
- ✓ 短中期の経営ビジョン・戦略、他の業務機能(生産、営業など)とリンクさせ、人材ニーズ(業務が要求する人材要件)を明確にする

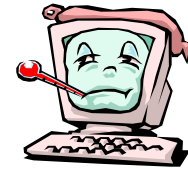
次号では、弊社のコンサルティングの経験から、実効性ある「中小企業の人事戦略策定の進め方やフレームワーク(枠組み)」を事例を交えながらご紹介します。



デライト労務相談室 ~ 労務に関する質問・相談にズバリお答えします! ~

# 労務の泉

新型インフルエンザへの対応



## Q.

〔質問〕

従業員の家族が新型インフルエンザに感染しました。社内での感染防止のため、その従業員を休業させようと考えていますが、休業手当の支払いは必要なのでしょうか？

(製造業B社 総務部 担当者様より)

## A.

〔回答〕

保健所から自宅待機、外出自粛等要請がなく、会社の自主判断で休業させる場合には、休業手当の支払いが必要となります。



## 状況別 新型インフルエンザと休業の取り扱い



### 〔従業員が新型インフルエンザに感染した場合〕


従業員が新型インフルエンザに感染し、医師等の指導により従業員が休業する場合は、休業手当を支払う必要はありません。ただし感染後、医師や保健所による指導や協力要請の範囲を超えて休業させる場合には、その超えた部分について休業手当を支払う必要があります。

### 〔従業員に発熱などの症状があるため、念のために休業させる場合〕

従業員からの申し出があった場合は通常の病欠と同じ扱いでかまいませんが、例えば37.5度以上の熱がある従業員を一律休業させる等、企業の判断で休業させる場合には、休業手当を支払う必要があります。

### 〔従業員の身近にいる家族や同僚が新型インフルエンザに感染した場合〕

身近に感染者が発生し、濃厚接触者として保健所から自宅待機、外出自粛等の協力要請があった場合には休業手当を支払う必要はありませんが、協力要請がない、あるいは協力要請の範囲を超えて休業させる場合には、休業手当を支払う必要があります。

 (ご注意下さい)



わが社の判断で休業させる従業員については、休業手当は支払わず、一律に年次有給休暇を消化させてはどうか。

年次有給休暇は従業員の請求する時季に与えるものなので、本人から請求がなければ使用者が一方的に取得させることはできません。



### 新型インフルエンザ対策はまず予防から！！

新型インフルエンザだけでなく季節性インフルエンザの感染予防のため、入社後や外出から帰宅後は必ず手洗い・うがいを行い、感染予防に努めましょう。最も効果的なインフルエンザ対策は、予防策を講じて感染を防ぐことです。

また感染の疑いがある従業員は、まず医療機関の診察を受けるよう職場での教育・啓発を行って下さい。



## 「持ち味カード」実践指南 持ち味実践「行動とセルフマネジメント」

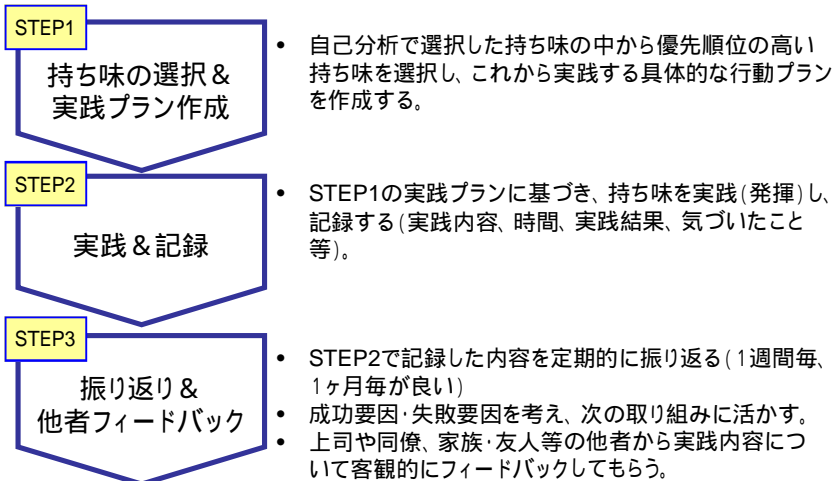
前号では、“持ち味カード”を使った「ビジネススキル自己分析」の進め方をご紹介しました。

持ち味は、普段から意識し、実際の行動として発揮し続けることで磨かれ、より一層、個性ある強みとなっていきます。

今号では、ビジネススキル自己分析を行って明確となった課題となる持ち味を、今後の仕事や生活の場面で計画的・継続的に実践していくためのステップとツールをご紹介します。

### 持ち味実践「行動とセルフマネジメント」の進め方

選択した持ち味を具体的な行動レベルに落とし込むこと、実践内容や成果を記録し、きちんと振り返りを行うことが重要です。



| 持ち味                 | 実践プラン作成シート  | (記入作成日) 年 月 日<br>(氏名) |
|---------------------|---|-----------------------|
| 持ち味(項目)             |   |                       |
| ゴール・セッティング(目標設定)    | 持ち味実践によって、手に入れたい理想の結果、達成イメージを記入してください。  |                       |
| 実践テーマ               |   |                       |
| どのような状況・場面で         | <p><b>実践プラン作成シートの他、持ち味ダイアリー、他者フィードバックシート等をセットにして、無料でご提供しています。弊社ホームページよりお申込みください。</b><br/> <a href="http://www.delight-c.com/item/download.html">http://www.delight-c.com/item/download.html</a></p> |                       |
| どのように行動するの(具体的な内容)  |   |                       |
| いつ、どれくらいの時間で(一日あたり) |   |                       |



## 問題解決型ファシリテーション

ファシリテーションTips ~ 組織による問題解決のスキル ~ 連載

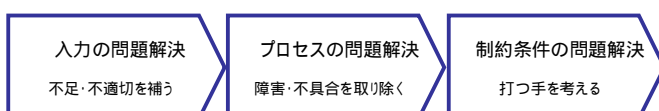
### 解決策の立案(1/2)

今号から2回に渡り、解決策立案の段階におけるファシリテーションの進め方とポイントをご紹介します。

#### 解決策を議論する合理的な順序

右の例題解説のとおり、問題点は手の打てる原因ですから、解決策を考えるということは、まず問題の原因を列挙し、次に原因を問題点とそうでないものへ整理し、問題点のみを取り出して、それに対して解決策を講じるという手順になります。したがって、問題点を「入力」「プロセス」「制約条件」の中からピックアップし、対策を取りやすい順序(下図)に整理する必要があります。

解決策立案の議論は、対策をとりやすい順序( )に沿って進める

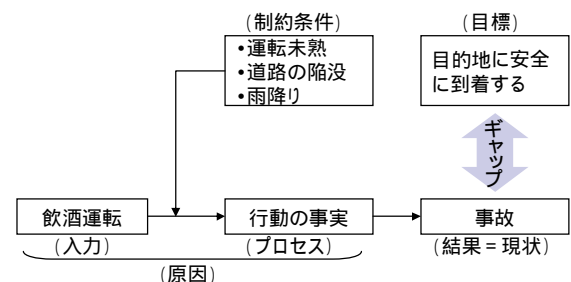


この順序に沿って議論を進める理由は、 の対策で問題が解決するのであれば、 や の解決策は必要がないからです。 の順番で手の打ち方が難しくなるため、コストパフォーマンスの高い順序で考えることが合理的です。

#### 【前号の例題解答】

事故の原因を調べてみると次のとおりでした。  
 本人はその時、酒気を帯びていた(飲酒運転)  
 本人は運転免許の取りたてであり、運転技能が未熟だった  
 事故の起きた場所には大きな穴が開いていた  
 事故が起きた時は雨が降っていた

【解答】 が問題点であり、問題を構造化すると下図のとおりになります。



【解説】事故という問題を引き起こした原因は ~ の4つですが、 の雨(天候)だけは対策を打つことが不可能ですから、問題点のリストから外すことになります。「行動の事実」は、例えば、道路の陥没を避けようとしてハンドルを切ったが、運転未熟のためハンドルを切り損ねた、雨が降っていたためタイヤがスリップして横転事故を起こした等が推論として考えられます。



でらいとの独り言

## 私にとってのゴルフの魅力

社会保険労務士 山條 里奈

最近、ゴルフを始めました。始めたきっかけは不純な動機だったのですが、今ではすっかりゴルフの魅力に取り付かれてしまいました。まだ3回しかコースに出たことがない私が言うのは恐縮ですが、自分が感じたゴルフの魅力について語らせていただきます。

実際のコースに出るまでは、「止まっているボールを打つだけだ！」と軽く考えていました。しかし、実際のコースは、練習場と異なり、平らな地面は最初のティーショットだけです(特に初心者の私は)。さらに「ラフ」「傾斜」「バンカー」「池」等の障害物もあり、思うようにショットを打つことができず、いつも悔しい思いをして帰ります。でも、全て自分でショットを打つので、

誰のせいでもなく全て自分のせいなので言い訳できませんよね？だからこそ、練習をして上手く打てるようになった時の充実感は、私にとってのゴルフの魅力の一つです。

次に、ゴルフには「メンタル」面での強さが求められていると思います。上手な人と一緒にラウンドすると、例えばミスショットをした後でも動じず、自分をコントロールしているのがよく分かります。もちろん、技術的な要素や自信によるものも大きいかもしれませんが、一打一打に一喜一憂している私とは、全く違います。自分をコントロールする力は、ゴルフに限らず、仕事においても必要な要素です。ゴルフを通じて、楽しみながらメンタル面を鍛えていきたいと思っています(^o^)

研修・セミナーレポート

## 通信設備工業A社：新任係長研修

今号からは2回に渡り、某通信設備会社(従業員約500人、売上120億円規模)の新任係長研修の内容と成果についてお伝えしたいと思います。

## 研修依頼の経緯(ニーズ)

2年～3年に1回、係長研修(座学)を実施しているが、少しマンネリ化してきた。また、実施効果は疑問である。

部下の育成がしっかりできる管理職を育てたい。

## 研修の企画・実施について

上記ニーズを汲み取りつつ、弊社から以下のようにご提案差し上げ、実施しました。

受講者は、集合研修は初ということで、基礎的な内容とするも、PDCAの考え方と部下育成にポイントをおいた。

2ヶ月間に渡る職場実践研修とした。そのため、新任係長基礎研修(座学1日) 職場実践(2ヶ月) 新任係長フォロー研修(実践成果発表・ノウハウ共有1日)とした。

## 研修の経過と成果

当研修では、座学を終了後、即職場実践に移りました。ちょうど今中間点(9月末)で、1ヶ月間の職場実践を終えて、受講者から、C・A(評価と改善点)のレポート提出があったところです。なお、当初のテーマ設定と講師からのアドバイスは、次の

ようなものでした。

【Aさんの事例】：職場実践のテーマ

・現場へ同行している部下に、機器調整時に測定機器にて、データ測定を行えるようにする。

【Aさんの事例】：実施事項

機器調整時に、まずどういう項目を測定しないといけないかを、作業メンバーで話し合い確認する。

1ヶ月目は、自分又は、測定作業員に同行して測定方法の説明をし、交互に測定を行う、作業終了後ミーティングを行い、疑問点を話し合う。

2ヶ月目、部下独りでデータ測定を実施させ、問題なく作業を行えるか確認する。

【講師アドバイス】

・実施事項の中で、問題なく作業を行える程度(レベル)とはどの程度のことをいうのでしょうか。また、手順や段取りを部下と共有したうえで指導していくとよいでしょう。部下の理解度を評価し、良かった点については具体的にほめてあげてください。

このように、受講者に職場実践をしてもらい、講師(第三者)がその実行を支援することで、緊張感と実効性を高めます。次回はAさんのC・A(評価と改善)、そして最終の研修成果についてご紹介いたします。

【編集後記】10月が神無月と言われる所以は、全国の神様たちが縁結びについて相談するため出雲に集まり、各地の神様が不在になるため、という説があるそうです。つまり各地の縁結祈願は10月に集められ、そこでマッチング(縁結び)が行われているということ？その量は膨大でしょうから縁結祈願では自分と相手の名前・住所・特徴等を詳細に伝えないと、神様たちの会議では宛先不明として扱われ、祈願を叶えてもらえないかもしれません。要注意ですね！(ス)

社労士法人 デライト コンサルティング  
デライト コンサルティング株式会社

〒461-0001 名古屋市東区泉2-26-4高岳パレットビル  
TEL 052-937-5615 FAX 052-937-5620  
URL : <http://www.delight-c.com/>

デライトコンサルティングは、  
「個人と組織の成長を図り、社会に貢献する」を経営理念として、  
- Customer Delight (お客様の感動) -  
を協創する人事コンサルティング会社です。