



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】

- 連載企画 「人事制度改革 成功の秘訣」 人事制度改革後の諸問題をどう乗り切るか (1/2)
- 連載企画 デライト労務相談室 労務の泉 「36協定届」の記入上の注意点 パート2
- 連載企画 採用活動における「持ち味カード」の活用 企業PR(会社説明会での活用)
- 連載企画 問題解決型ファシリテーション 場のデザイン(アイスブレイク)

【Communication】

- でらいとの独り言 給付制度の活用と注意点
- 研修・セミナーレポート 管理職研修プログラム:管理職の基本について考える

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)

連載企画

人事制度改革 成功の秘訣 人事制度改革後の諸問題をどう乗り切るか (1/2)

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

2008年6月号・8月号では、人事制度改革の成否の鍵を握っているキーマンは、現場マネジャー(人事評価者)であると申し上げました。一方、時系列で見ると、(1)改正導入直後(2)導入後2~3年、この2つのタイミングで発生する諸問題への対応がその後の人事制度改革の成否の鍵を握っており、かつターニングポイント(転換点)であると考えます。これらを乗り切れるかどうか、踏ん張れるかどうか、本質的な意味で人事制度改革が成功するか、頓挫するかの運命の分かれ目です。

私の経験上、これらを乗り切ったクライアント様を見ていると、これまでバラバラだった、方針・計画、予算・業績管理、ISOや情報システムなどが人事制度を中心に結びつき、トータル・システムとして機能するようになります。さらに、従業員の仕事における目標や役割が明確になり、その結果、会社の業績が向上するという好循環が生まれています。

(1) 改正導入直後

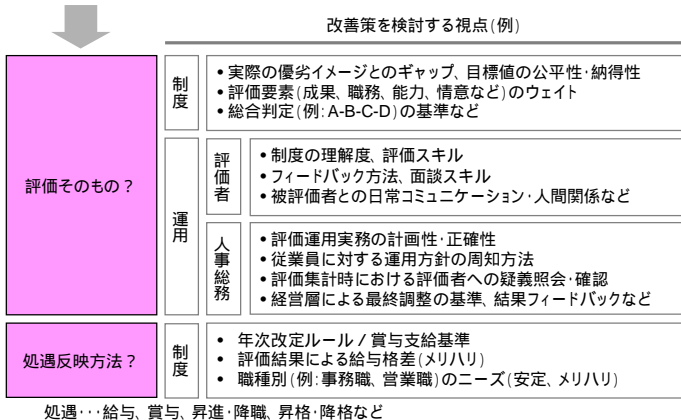
人事制度を改正(または新規導入)した直後には、大なり小なり、必ず現場からの抵抗を受けます。なるべくスムーズに移行するために、制度設計段階からの現場マネジャーの巻き込み、制度説明会、評価者研修、評価テストラン、移行経過措置など、あらゆる事前の策を講ずるのですが、それでも少なからず、新制度に対する不平・不満の意見は出てくるものです。「評価に納得できない」「給与が下がった」「部下との関係が悪くなった」などなど...。結果「制度が悪い、間違っている、コンサルが悪い(笑)」ということになります。

ここで大事なことは、まず経営者・人事側のスタンスとして、現場の声に耳を傾けつつも、彼らのネガティブな意見に一憂

しないことです。人事制度改革の目的は、人事制度という一つのシステムを変えることによって、従業員の意識・行動を変えていくことです。変革には必ず抵抗は付きものであり、経営者・人事側は、現場からの旧来のやり方に押し戻そうとする反作用に負けてはいけません。但し、それは現場との“対決”という構図ではなく、あくまで改革の方針のもと、より良くするための“対話”でなければなりません。経営者・人事側はひるまず、新制度の基本方針をしつこく語ると同時に、現場からの意見にも耳を傾けます。不平・不満への対応は、それが制度上の問題なのか、運用上の問題なのかを整理したうえで、改善策を検討します。例えば、「評価に納得できない」という不満の意見は、次のように整理して改善策を検討します。

評価に納得できない!

「評価に納得できない」ということだけでは、何を改善すべきかが見えてこない。多くの場合、原因は複雑に絡み合っているため整理して検討することが必要となる。



次号では、(2)導入後2~3年において、陥りがちな緊張感の薄れ、マンネリ化への対応についてお話しいたします。



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

「36協定届」の記入上の注意点 パート2

労務管理アウトソーシング事業部

Q.

〔質問〕

当社では、毎年労働基準監督署に「36協定届」を提出しておりますが、顧客からの臨時の受注があった場合は、36協定届で届け出た時間を超えて、時間外労働が必要となることがあります。36協定の内容を超える時間外労働はしてはならないと聞きましたが、どうしたらよいでしょうか。

(製造業B社 総務部 担当者様より)

A.

〔回答〕

顧客からの臨時の受注等により、36協定届にて届け出た限度時間を超えて、時間外労働を行わなければならない特別な事情がある場合は、「特別条項付き36協定」を届け出ることにより、限度時間を超える労働ができるようになります。

様式第9号(第17条関係) 時間外労働に関する協定届 休日労働

事業の種類		事業の名称		事業の所在地(電話番号)			
時間外労働をさせる必要のある具体的事由	業務の種類	労働者数 「満18歳以上の者」	所定労働時間	延長することができる時間		期間	
				1日	1日を超える一定の期間(起算日)		
1年単位の変形労働時間制により労働する労働者							
休日労働をさせる必要のある具体的事由	業務の種類	労働者数 「満18歳以上の者」	所定休日	労働させることができる休日並びに始業及び終業の時刻		期間	
余白に付記する							
協定の当事者である労働組合の名称又は労働者の過半数を代表する者の		職名	印				
協定の当事者(労働者の過半数を代表する者の場合)の選出方法()		職名	印				
平成 年 月 日		職名	印				
労働基準監督署長殿		使用者	氏名				

【特別条項】 ~ 記載例 ~

『一定期間についての延長期間は、1ヶ月45時間とする。但し、**通常の受託を大幅に超える受注が集中し、特に納期がひっ迫したときは、会社が事前に通告することにより、1ヶ月80時間、1年750時間まで延長することができることとする。**この場合、延長時間を更に**延長する回数は、6回までとする。**』

【特別条項】に必要な条件

原則の延長時間を定めること (例) 1ヶ月45時間

特別な事情であること

(例) 通常の受託を大幅に超える受注が集中し、特に納期がひっ迫したとき

原則の延長時間を延長する場合の手続き

(例) 会社が事前に通告することにより

限度時間を超える一定の時間を定めること

(例) 1ヶ月80時間、1年750時間

限度時間を超えることのできる回数を定めること (例) 6回

ポイント!

「限度時間を超える一定の時間」は、1ヶ月の時間と1年間の限度時間も併記してください。1年の延長時間の併記がない場合は、1ヶ月につき80時間までの時間外労働が可能となっても、年間では原則の360時間までの基準となってしまう。上記は、半年(年6回)は80時間、残りの半年は原則の延長時間とするために、(80時間×6ヶ月)+(45時間×6ヶ月)=750時間で設定した例となります。

この特別条項は、「特別な事情」で「臨時的なものに限って」締結することが可能です。

臨時的なものとは

一時的又は突発的に時間外労働を行わせる必要のあるものであり、全体として1年の半分を超えないことが見込まれるものをいいます。従って、限度時間を超えることのできる回数は、1年の半分以下となるようにしなければなりません。

特別な事情の例

- ・予算、決算業務
- ・ボーナス商戦に伴う業務の繁忙
- ・納期のひっ迫
- ・大規模なクレームへの対応
- ・機械のトラブルへの対応

原則の延長することができる時間については、前回の Vol. 16 Oct 2008号をご覧ください。



採用活動における「持ち味カード」の活用 企業PR(会社説明会での活用)

就職支援事業部 就活グループ マネジャー 山本 昌広

今回が全3回の最終回となりました。これまでは、「持ち味カード」を活用した『採用基準づくり』『選考プロセス』についてご紹介してきました。最後は、「持ち味カード」の会社説明会での活用方法をご紹介します。

学生に貴社が求める人物像を「より具体的」に伝える

これは、貴社が求める人物像を「持ち味カード」を使って、具体的な行動事例として学生に伝える方法です。

具体的な行動事例とは、“当社が考える『誠実さ』とは、具体的には どのような場面で、～のような行動がとれる人のことです”など、実際の仕事の場面での事例のことを言います。

これを貴社の若手社員が、自分の体験談を交えて学生に伝えることができれば、学生側は就職後の仕事のイメージができると同時に、貴社に対して親近感を覚えます。さらに、貴社での仕事を、学生の行動(クラブ活動やアルバイト経験など)に当てはめて説明できれば、自分にその持ち味が備わっていると認識してもらえます。「持ち味カード」を企業・学生間のコミュニケーションツールとして活用する訳です。

また、会社説明会のブースに、「貴社が求める人物像」とし

て「持ち味カード」を掲示するという方法も、企業PRとして効果があります。

「オリジナル持ち味カード」で企業をPRする

当社の「持ち味カード」は、企業ごとにカスタマイズすることが可能です。カスタマイズの範囲は、外箱のデザインから、オリジナルカードの制作まで、各種ご用意しております。会社説明会向けには、『企業PRカード』の制作がおすすめです。

「企業PRカード」は、オリジナルカード5枚程度を制作します。そこには、「企業理念、代表者メッセージ、人材育成方針、仕事内容、先輩からメッセージ」などを印刷します。(写真1)。

会社説明会などで、企業説明、学生の自己分析支援セミナーなどで活用することによって、絶大なる効果を発揮します。



(写真1) 某社オリジナル持ち味カード



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
場のデザイン(アイスブレイク)

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、ファシリテーター(議論の進行役)が習得すべきスキルの内、「場のデザイン」の概要についてご紹介しました。今号～次号の2回にわたり、「場のデザイン」を実践するうえで役に立つツールや具体例をご紹介します。

アイスブレイクで場をつくる

ファシリテーションを取り入れたミーティングや会議、ワークショップ等では必ずと言って良いほど、冒頭にアイスブレイクを行います。アイスブレイクとは文字通り、氷(ice)のように冷たくて硬い雰囲気を和らげる(break)しかけです。

アイスブレイクの目的は、メンバーみんなでちょっとしたゲームを行って心と体の緊張をほぐし、自由に意見を出し合う雰囲気をつくることです。

アイスブレイクは、ミーティングや会議の冒頭のみならず、ブレインストーミング(アイデアの発散)の直前、議論が煮詰まってきた時に行うことも効果的です。

アイスブレイクの実例

アイスブレイクは、ファシリテーターがオリジナルで作成しても構いませんが、教育研修に関する書籍やインターネットWebにもたくさん公開されていますので、それらを参考にすると良いでしょう。例えば、一般的に多く行われるアイスブレイク

には、次のようなものがあります。

他己紹介

知らない人同士がペアになってお互いにインタビューを行い(5分程度)、その後、メンバー全員の前で、インタビューした相手を紹介します。メンバーがお互いを理解することによって、緊張をほぐします。ご存知の方も多いでしょう。

流れ星

ファシリテーターの言葉(例:流れ星、自然風景など)を、メンバーが画用紙に絵を描いていきます。メンバーは一切質問することはできません。その後、メンバー全員が出来上がった絵を見せ合います。すると、全く同じ言葉を聞いていたにも関わらず、それぞれ異なる絵になっています。その違いから、意思を伝えることの難しさ、思考・価値感の多様性に気づき、自由に意見を出し合う雰囲気をつくります。

上記 以外にも、数え切れないほどアイスブレイクがあります。日本ファシリテーション協会のホームページに、「アイスブレイク集」が公開されているのでご参考までに。

日本ファシリテーション協会 HP(アイスブレイク集)

<http://www.faj.or.jp/modules/tinyd2/index.php?id=4>

次号では、グランドルールなどの実例をご紹介します。



給付制度の活用と注意点

労務管理アウトソーシング事業部 社会保険労務士 山條 里奈

現在、労働基準法や健康保険法、雇用保険法等の法律で定められた、「経営者や労働者にとって有益な給付制度」がいくつかあります。しかし、制度の存在は知っていても、実際の要件についてまで理解している方は少ないように思います。例えば、雇用保険法の「介護休業給付制度」では、介護休業を取得するにあたって、「一定の要件」を満たした人に、1日につき最大で休業開始時賃金日額の40%に相当する額の所得保障を行う素晴らしい制度があります。

ただ、「一定の要件」の中の一つに「介護休業開始時から起算した1ヵ月ごとの期間(30日)中に、全日休業が20日以上(休日含む)あること」という要件があります。

ここで注意が必要です。「全日休業 = 時間単位での出勤は認めない」ということですよね？「20日以上」という要件から、週休2日制の会社だと仮定すると、週3日までの出勤しか認められない計算となります。したがって、働きながら介護している労働者については、所得保障が受けられない場合があり、注意する必要があります。

実際に、私が相談を受けた時には、すでに要件が満たせずに、給付の適用ができなかったケースがありました。

意外に知っているようで知らない複雑な各給付制度、受給したいと思われる方は、ぜひ一度、お気軽にご相談ください。

～ 研修・セミナーレポート ～

管理職研修プログラム：管理職の基本について考える

今号からは、弊社クライアントで実施しています、管理職研修(全6回)のポイントについてご紹介いたします。今回は第1回目として、「管理職の基本について考える」です。

管理(マネジメント)とは

マネジメントとは通常、日本語で言う和管理と言われますが、部下のコントロール(統制)や「人を通じて仕事を成し遂げること」と考えられがちです。しかしながら、それらはマネジメントの機能の一部分です。本来のマネジメントは、

1. 組織や職場の目標を達成するために
2. ヒト、モノ、カネ、時間、情報などの経営資源を
3. 効果的、経済的に活用する ことです。

ここで忘れてはいけないのは、管理すること自体が目的ではないということです。

管理の8つの機能

管理をもう少し具体的に考えてみますと、8つの機能として捉えることができます。このように細分化して管理を考えてみますと、管理職としての動きがイメージできると考えます。

予測: 的確な情報の収集と処理をする

計画: 予測にもとづき、目標を設定し、それを達成するために、具体的な計画、行動基準を設定する

組織: 目標を達成のために業務分担をし、協力体制を築く

指示: 目標や計画に向け意志や情報の伝達を、指示・命令の形で実施。同時に意欲付けを行い、行動を促す

統制: 活動が計画通りかどうか、測定し評価する

調整: ～ が円滑にいくように、協力の促進を図る

改善: 目標達成遂行にあたっての改善・適応・創造をする

育成: 部下や後継者確保のために、指導・育成をする

PDCAサイクル

管理の8つの機能をもっと簡略化すると結局、Plan(計画) - Do(実行) - See(評価) - Action(処置・改善)のマネジメントサイクルの実践ということになります。いわば、管理職の基本は、経営資源のそれぞれに対し、P D C Aというマネジメントサイクルを回すことに尽きます。

よく経営者の皆さんは、口を揃えたように「うちは、CとAができていない」とおっしゃいます。逆に私の経験では、CとAができていない会社は人材が育ち、どんどん発展しているように感じます。会社を発展させたいと考えるならば、まず管理職がCとAを徹底して実践することが、極めて重要であると考えます。

次回は、「仕事の管理と仕事の改善」について、ご紹介いたします。

【編集後記】

年末が近づき、街は慌しくなりますが何だかワクワクしますね。年を越すと年末の慌しさが嘘のように、元旦の朝は静かで清々しく、年明けとともに自分も変わるような気がします。変わるか否かはその後の自分の過ごし方次第ですが…。本年は大変お世話になりました。公私ともに忙しい年末ですが皆さまお元気で、よいお年をお迎え下さい。来年も引き続きでらいとニュースを宜しくお願い致します (ス)

デライト社会保険労務士事務所 デライトコンサルティング(株)

〒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。