



# 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 New 戦略レベルから人事労務管理を再構築する(1/3)
- 連載 デライト労務相談室 労務の泉 「定時を過ぎても残っている従業員への対応」
- 連載 「持ち味カード」実践指南 ビジネススキル自己分析
- 連載 問題解決型ファシリテーション 問題・原因の探索と分析(2/2)

**【Communication】**

- でらいとの独り言 安心できる毎日を
- お知らせ 社会保険労務士法人デライトコンサルティング設立のご案内

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(1/3)

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

今号より、人事労務管理のしくみ構築にあたって、経営トップが検討し、意思決定すべきポイントを戦略レベルからご紹介いたします。今般の景気低迷を機に、人事労務管理の総点検・見直しを検討中の企業様の視座の一助となれば幸いです。

### 浮き彫りになった労使の課題

本年の春季労使交渉および夏季賞与・一時金交渉は、昨年9月のリーマンショックに端を発した世界同時不況の中で議論され、6月中旬頃には大半の企業で終結しました。

労働側からの「雇用維持も、賃上げも」の要求に対し、少なからず企業側からは、軒並みベースアップはゼロ(定昇のみ)、夏季賞与は前年比マイナスの回答が示されました。業績悪化が著しい企業においては「定昇凍結」の逆提案が示されたほどです。その結果、従業員の生活への影響やモチベーションの低下等、突如として起こった今般の景気低迷が残したつめ跡は大きく、各企業の労使が一体となって取り組むべき課題が浮き彫りになりました。

### 求められる人事労務の根本的な課題解決

当方の知る限り、今般の景気低迷に対し、労使は、[労働時間の調整] [賃金水準の調整]の順( ~ )で対策を実施されていました。

### 派遣・請負・非正規社員の雇用調整

### 労働時間管理の厳格化(残業削減など)

### 一時休業・休業シフトによる稼働日数の調整

### 正社員の賃金水準の調整(特に不均衡是正)

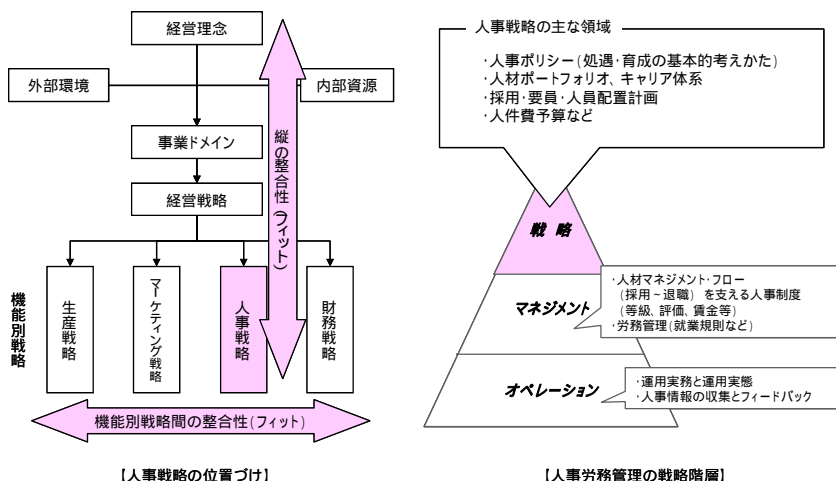
### 定昇・ベースアップの調整

### 夏季賞与原資の調整(より一層の業績連動)

今般の突然かつ急激な景気低迷は、人事・賃金管理および労務管理について改善途中であった企業にとっては、ショック療法(対症的)を強いられた結果となりました。しかし一方で、早期の業績回復に向けた、モチベーション向上や業務効率化と併せた生産性向上のための根本的な課題が残されています。加えて、労務リスク対策(メンタルヘルス、労務トラブル等)もより一層、その重要性が増えています。こうした中で企業は、経営環境を踏まえながら、自社の人事・労務のあるべき姿を戦略レベルから総点検し、運用実態を改善していくためのマネジメントのしくみを、必要に応じて見直すことが求められていると考えます。

### 人事労務管理(HRM)の戦略レベル

総点検・見直しにあたっては、人事戦略の位置づけ・整合性(フィット)の再検討、ならびにマネジメント(人事制度、労務管理)や運用実態に関する現状把握が出発点となります。



【人事戦略の位置づけ】

【人事労務管理の戦略階層】



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

定時を過ぎても残っている従業員への対応

社会保険労務士 小浜 ますみ

# Q.

〔質問〕

定時を過ぎてもいつまでも会社に残り、時間を潰している従業員がいます。仕事をしているときもあるので、注意して良いのか迷います。どのように対応したらよいのですか？

(電気通信業A社 総務部 担当者様より)

# A.

〔回答〕

残っている理由を確認し、仕事以外の理由ならば早く退社するよう毎回促す必要があります。決して黙認するようなことはしないでください。

仕事で残っている場合

今日やらなければならない仕事か、緊急度を確認してください。



緊急度が高い場合

定時を過ぎても仕事をしている理由としては、突発的に起きたもの、就業時間内には別の理由がありその仕事ができなかった場合などがあります。どうしても今日残業を行わなければならない場合は、その仕事を残業と認めざるを得ないでしょう。

残業を行わせる一般的な方法は、会社が残業命令を出し残業させる場合 本人から事前に残業申請書を提出させて会社が承認する残業の場合がありますが、今回は、の事前申請を行わず残業している訳ですから、事前に残業申請を行い会社の承認を得たうえで残業するように指導してください。

緊急度が低い場合

残業をしている理由について、「就業時間だけでなく余裕をもってやりたい」という本人の希望で残業をしている場合も多くあります。こういった残業を数回認めてしまうと、「ダラダラ残業」が日常的に発生しまう結果となります。緊急度や必要性が低い残業については認めず、仕事は就業時間内で効率よく行うことを理解させ、早く退社するように指導してください。

プライベートの理由で残っている場合

定時以降にプライベートの予定があり、その予定時刻まで時間を潰している場合も多くあります。仕事をしている様子もなく残っている場合は、定時を過ぎた後は、すみやかに退社するように促す必要があります。仕事をしている場合であっても、その理由がプライベートの予定時刻までの時間調整である場合は、その仕事をする時間は、会社が命令した残業でないこと、または事前申請による会社が認めた残業ではないことを伝え、仕事を打ち切って退社するように促す必要があります。

### 理由を問わず、定時を過ぎても残っている従業員を放置したら大きなリスクを発生させる！

〔リスクその1〕 故意に残業代をもらう従業員が出る

現状を黙認し続けていると、残業の必要性や仕事の密度に関わらず、定時～退社までの時間に対して残業代を請求できるという認識や既成事実を生み出すことになりかねません。就業時間内で十分に完了できる仕事であっても、効率よく仕事を行おうという意識は失われ、さらに作業効率が下がり、その結果、残業代が膨れ上がっていくリスクがあります。また、人件費だけでなく光熱費等の経費も増えてしまいます。

〔リスクその2〕 過去にさかのぼって残業代を請求される

「残業代を請求しない従業員だから、残業していてもこれまで問題視していなかった」というお話を聞くことがあります。確かに、人間関係、職場環境が良好な場合や、本人が現在の給与に不満がない場合は、問題が表面化しないこともあります。しかし、何かのきっかけで、一度人間関係がこじれたり、給与に対して不満を持ち始めると、過去に行った残業代をさかのぼって請求されるリスクが非常に高くなります。



## 「持ち味カード」実践指南 ビジネススキル自己分析

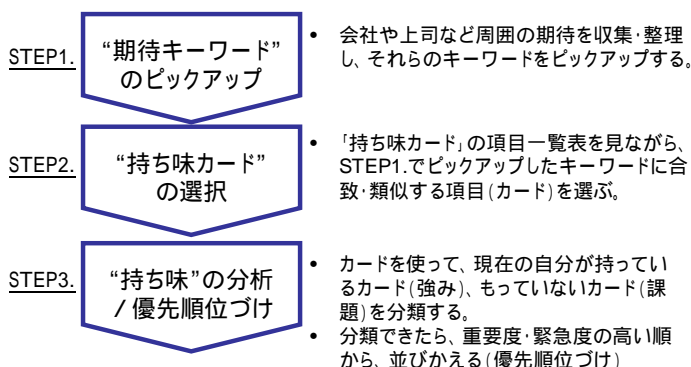
前号では、ビジネスにおける「持ち味カード」の活用ニーズとして、スキル・アップ(短期の視点)とキャリア・アップ(中長期の視点)の2つがあることをご紹介しました。今号から、「持ち味カード」を使ったそれらの実践方法をご紹介します。

## ビジネススキル自己分析の進め方

「持ち味カード」を使って、過去のビジネス経験を振り返りながら自己分析を行い、今後のスキルアップやキャリアアップを達成するうえで、課題となる持ち味を発見します。

## STEP1. 期待キーワードのピックアップ

・会社や上司など周囲の期待を収集・整理し、それらのキーワードをピックアップする。



## STEP2. 持ち味(期待)の選択

・「持ち味カード」の項目一覧表を見ながら、STEP1.でピックアップしたキーワードに合致・類似するカードを選ぶ。

## STEP3. 持ち味の分析/優先順位づけ

・STEP2.で選択した持ち味(期待)を読みながら、YES/NOカードを使って、現在の自分が持っているカード(強み)、もっていないカード(課題)を分類する。分類したら、重要度・緊急度の高い準から、並びかえる(優先順位づけ)お役立ちツール「ビジネススキル自己分析ワークシート」STEP1.~3.をより効率的に行えるワークシートが、弊社HPよりダウンロードできます。ぜひご活用下さい。



## 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

## 問題・原因の探索と分析(2/2)

今号では、「問題・原因の探索と分析」の進め方とポイントをご紹介します。問題解決のメソッドやそのツールには様々な種類があります。製造現場でよく用いられるQC手法の「特性要因図(魚骨図)」やブレインストーミングで用いられる「KJ法」等がよく知られています。

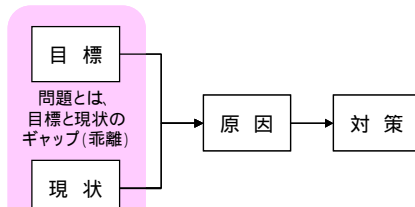
それら具体的なメソッドやツールの解説は他の文献をご参照頂くこととし、本コーナーでは、本質的な部分である「問題の構造化(論理構造を解明する)」についてお話いたします。

## 問題を正しく認識する！「問題の構造化」

問題を正しく認識するとは、問題の構造を理解することです。問題を解決するということは、その問題の論理構造を解明することなしには不可能です。

問題の論理構造を図で表すと、下図の様になります。「問題」とは、「目標」と「現

状」のギャップ(乖離)です。何を問題とするかは、目標と制約条件によって異なります。



最も難しい！「原因分析における構造化」

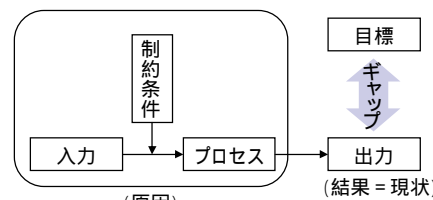
問題解決においてもっとも難しい事は、原因(条件や要因)をいかに体系的に構造化して捉えるかという点です。

具体例で考えてみましょう。紙とペンを用意して頂き、次の例題を読んで、問題を構造化(チャート作成)してください。

Q.ある人が通勤途中で交通事故を起こしたケースについて、問題点は何か考え、下図のチャートの各BOXに該当する事柄を考えてみましょう(問題の構造化)

事故の原因を調べてみると次のような原因が判明しました。

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



(次号にて例題の解答・解説をいたします。お楽しみに！)



でらいとの独り言

## 安心できる毎日を

組織人事コンサルティング事業部 取締役 岸 孔司

長男の通う小学校(名古屋市内)に、終業式の前日、子どもの殺害を予告するハガキが届きました。

翌日の終業式当日は、朝から物物しい雰囲気にも包まれました。通学路には、旗当番の親御さんだけでなく、地域のお店の方や年配の方々、小学校の教職員などが大挙し登校する子ども達を見守り、小学校付近には何台かのパトカーが止まり、制服警官が入り立っていました。今のところ最悪の惨事は起きていません(起きないことを祈るばかりです)が、不安を抱えたままの状態は今も続いており、影響は小さくありません。

夏休みに入ってすぐの3連休中、近所に4つある児童公園に子ども達の姿は見え、夏休み中に予定されていたラジオ

体操も中止になりました。

小学校に届いた予告は、夏休み中に実行するようなことが謳われていたらしく、少なくとも8月末までは不安を拭い去れません。今となっては不安だけでなく、文字どおり、やり場のない憤りも感じているのですが、この手の犯罪にはどう対処して良いやら、わが身の非力を嘆きたくもなります。

ただ、終業式の日に見た地域の方々の結束には、素直に感激し、心から感謝の気持ちが湧き起こりました。せめてもの行動として、それらを他人事にせず、地域の子供達を見守る役目だけはしっかりこなしたいと思っています。

子ども達が毎日を安心して暮らせるように。

代表社員 近藤 圭伸

## 社会保険労務士法人デライトコンサルティング設立のご案内

みなさん、こんにちは。大変唐突ではございますが、この場をお借りしまして、社会保険労務士法人設立に関するご案内を申し上げます。この8月よりデライト社会保険労務士事務所を、社会保険労務士法人デライトコンサルティングとして法人化することにいたしました。

## 【社会保険労務士法人とは】

そもそも社会保険労務士法人とは、2人以上の社会保険労務士が集まり、法人化(専門分野の労務士が集う)することによって、複雑高度化する企業の人事労務課題・問題に組織的に応えていくという組織です。

社会保険労務士法人は特殊法人で、有限会社や株式会社とは異なり、商法の合名会社を見本としています。出資者(社会保険労務士)は、社員と位置づけられ、無限責任かつ連帯責任を負うこととなります。社員とは一般の会社の従業員の意味ではありません。

## 【社会保険労務士法人設立の理由】

社員としては大変厳しい制約がある法人組織ではありますが、私共がデライト社会保険労務士事務所を、社会保険労務士法人デライトコンサルティングとして法人化を決定した理由は、次の二つにあります。

お客様が継続を前提とする法人である限り、私共も同じ法人として継続していかなければならないと考えたこと  
昨今ますます企業を取り巻く人事労務課題・問題は、非常に複雑化・高度化しています。人事労務リスクを未然に防ぎ、会社と社員の皆様が、ともに団結して経営目標を達成していただくために、人事労務各分野のスペシャリストを揃え、組織としてご支援させていただくことがよりお役に立てると考えたこと

私の構想としては、クライアントの皆様の期待を超えるサービスをご提供するために、5年後には、社会保険労務士20名以上の体制を構築したいと考えております。

また、クライアントの皆様へのサービス提供内容につきましては、常に経営的視点を持ち、一緒になって考え行動し、成果を出すことを一層重視していきたいと考えています。

今回社会保険労務士法人として設立に至ることができましたのも、これまでのクライアント並びに関係者の皆様のご指導とご協力の賜物と、心より感謝致しております。今後とも、日々愚直に進捗する所存でございますので、なにとぞ倍旧のご指導、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

【編集後記】「時間を貯められたら・・・。」と時々思います。子供の頃読んだ絵本「モモ」(作・絵:ミハエル・エンデ/訳:大島かおり)は、時間を貯められる世界についての話だったと記憶しています。当時は時間を貯めたい、と思わないので、空想として楽しく読みましたが、今思えばとても深い話だったので、と思います。幼い頃読んだ本を読み返してみると感じが違って面白いかもしれません。読書の秋(まだ夏ですが・・・)に向けて、昔読んだ本を探してみようと思います。(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。