



でらいとニュース

Delight Consulting

発行 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 集 : 鈴木久江、東卓
 発行 日 : 偶数月1日

Contents

Topics	長時間労働の抑制に「割増賃金」最低基準の引き上げを検討
Topics	改正高齢法に基づく高年齢者雇用確保措置の導入状況
【組織人事 / 労務管理】	
連載企画	退職金制度の再構築 (最終回)退職金制度見直しの進め方
連載企画	就業規則見直しのポイント 会社が儲かる就業規則の作成とは
【採用・就職支援】	
連載企画	中小企業と本年度の新卒採用について 採用スケジュールと具体的進め方
事例・PR	キャリアデザイン 会社任せのキャリアから自分でつくるキャリアへ
【Communication】	
コーチングTips	部下のやる気を高める“承認のスキル”その2
おすすめ書籍	デール・カーネギー・著『人を動かす』
でらいとの独り言 やっぱりお客様第一ですね	

ホームページもご覧ください
<http://www.delight-c.com/>

Topics

長時間労働の抑制に「割増賃金」最低基準の引き上げを検討

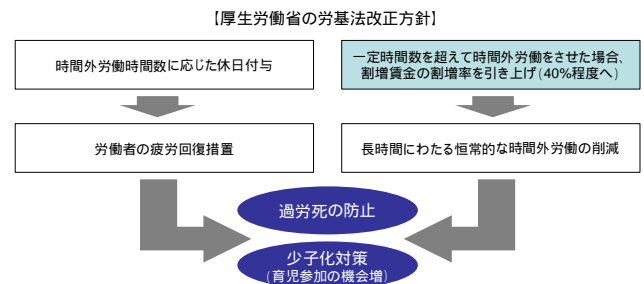
労働基準法上の時間外労働に対して支給される割増賃金の割増率(最低基準)は、現在25%です。最近、厚生労働省は「時間外労働が一定時間を越えた場合、その超過分についての割増率(最低基準)を40%程度に見直す」との方針を示しました。早ければ来年の通常国会に労働基準法改正案を提出する考えのようです。

その目的は、過労死の防止と少子化対策です。特に、次の時代を担う子供たちの親である30歳代の男性が長時間労働者である割合が高くなっており、育児に参加する機会が損なわれていると考えられます。こうしたことから、労働者の疲労回復のための措置と長時間にわたる恒常的な時間外労働の削減が求められています。

厚生労働省は、長時間残業の割増率(最低基準)を引き上げることが残業の抑制につながり、労働条件の改善となることを狙っているようです。米国では割増率(最低基準)は50%となっており、それに比べて低い日本の割増率について「企業が安易に残業を命じる状況を招き、過労死が無くならない原因のひとつになっている」として見直しを求める声があります。しかし一方で、割増率を引き上げた場

合、「残業代稼ぎのための不要な残業を増加させる」あるいは「高い残業代が払えないことによる違法なサービス残業が増加する」等の恐れを指摘する声もあります。

労使の利害関係に関わる問題であるため、結論が出るまでには多くの議論を必要とするところですが、いずれにしても厚生労働省の掲げる「長時間労働の抑制」という大義名分のもと、何らかの形で割増率の見直しが行われる可能性が高いと思われます。



Topics

改正高齢法に基づく高年齢者雇用確保措置の導入状況

本年4月施行の改正高年齢者雇用安定法で、企業は従業員の65歳までの雇用確保措置を義務付けられました。施行後の個々の企業の導入状況について、先日(6月9日)厚生労働省から発表されましたのでご紹介します。これは、300人以上規模の企業12,181社について今年5月19日までの導入状況を調査したものです。

この調査では、全体の95.6%にあたる11,641社が“導入済み企業”、残り4.4%が“未導入企業”という結果となっています。

“未導入企業”におけるその主な要因は、次のとおりです。

労使協議はほぼ終了したが、労使協定または就業規則の整備が遅れている

継続雇用制度の対象者の基準(選別基準)等、雇用確保措置の実施について労使協議が継続中である

“導入済み企業”における具体的内容は次のとおりです。

【雇用確保措置の内訳】

- ・「継続雇用制度の導入」が93.2%
 - ・「定年の定め廃止」および「定年年齢の引き上げ」が6.8%
 - 【上限年齢】
 - ・「62歳～64歳」が56.8%
 - ・「65歳以上(定年の定めがない企業を含む)」が43.2%
 - 【継続雇用制度の内訳】
 - ・「希望者全員」が20.4%
 - ・「対象者となる高年齢者に係る基準(選別基準)あり」が79.6%
 - 【特例措置として就業規則等で基準を定めた企業】
 - ・労使協定の締結に向けて努力したにも係らず協議が調わず、改正高齢法に基づく特例措置により就業規則等で継続雇用制度の基準を定めた企業は、11.3%
- 現在、厚生労働省は、300人未満規模の企業についても調査を進めており、近々に公表するとしています。

連載企画

退職金制度の再構築 (最終回) 退職金制度見直しの進め方

組織人事コンサルティング事業部 取締役 荒谷 康文

この連載も今回が最終回です。振り返りますと、第1回目は適格年金の動向、第2回目は中退共の状況と話を進めてきました。そこで最後は、そもそも退職金制度をどのようなアプローチで見直すべきかについてお話しし、締めくくりたいと思います。

法律改正によって適格年金移行がスタートしてから、今日までに移行を見合わせてきた企業は、適格年金を単に移行するというより、様々な関係が整理できずに「移行したくてもなかなか難しく…」とペンディングにされてきた難しい案件も散見されます。

たとえば、適格年金に加え、厚生年金基金や建退共などにも同時に加入している企業が良い例で、適格年金だけを部分最適化しても退職金全体でみると歪みがでるような場合です。

このような場合は、退職金制度の人材マネジメント全体における位置づけを再整理する必要があります。難題だからこそ、「そもそも」について再検討してみるのです。

たとえば、退職金の支給目的は？ どのような人材にいくら退職金
が相応しいのか？ 何を根拠にして金額を算定するのか？ 退職金の世
間相場はいくらか？ といった基本的なことについて、十分検討してみ
ることが大切です。場合によっては、

退職金支給目的

退職者の老後生計費を補助するため
永年の功労に対する報償として
賃金を後払いとするため
社員の退職を円満なものにするため
世間並みの労働条件として

貴社ではどうですか？

退職金制度を大胆に刷新することが必要ではないでしょうか。

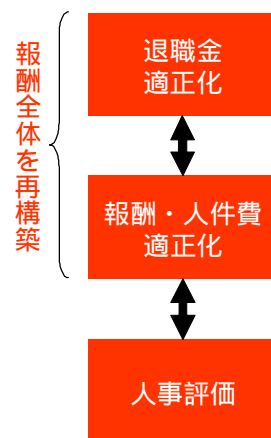
一方、退職金の財源である企業年金については、段階的・現実的な対応が必要です。たとえば、適格年金と厚生年金基金の両方を導入している企業の場合、厚生年金基金は様々な事情が絡み合い、すぐに整理できない状況もあるはずで、一挙に解決しようと思わないで、着手できることから少しずつ取り組み、中期的スケジュールで、徐々に解決していくアプローチを取ることも有効です。

この場合でも、退職金制度の方向性がきちんと描けていれば、結果的に歪みも少なく、社員説明も比較的一貫性をもっておこなえるので、混乱も少ないはずで

また、退職金制度単独で考えようとしないで、報酬制度全体を再構築する視点を持つことも検討に値

します。たとえば、退職金を減額せざるを得ない場合でも、賞与や給与を増額し、さらに人事評価により優秀な人材には上乘せもあり、という改正をすることで、報酬が適正化した事例。また、退職金を正社員だけでなくパート社員にも広げ、そのかわりパート時給は据え置くことで、人件費の適正化につなげた事例などがあります。

ご関心がございましたら、お気軽にお問い合わせください。



連載企画

就業規則見直しのポイント 会社が儲かる就業規則の作成とは

代表取締役 近藤 圭伸

労使間トラブルを未然に防ぐ

社内(上司と部下)のコミュニケーション不足や従業員の価値観の多様化等を背景に、賃金や解雇ならびに休日・労働時間等にまつわる労使のトラブルが、以前にも増して多発しています。

特に、従業員が会社を辞めてから、労働基準監督署を通じて不払い割増賃金を請求するケースが顕著です。賃金の時効は2年間ですから、監督署に割増賃金支払を過去にさかのぼって命じられた場合は、数百万円という金額になってしまうことも珍しくありません。

このようなトラブルを未然に防ぐために、労使双方に納得感のある賃金体系の再構築(支給根拠の明確化)や、最新の労働法および時代にマッチした就業規則を整備しておくことが必要になってきています。

規則改訂のポイントは、「経営者の考え方が良く伝わり、将来起こりうるトラブルに対応できる規定」「トラブルが起こったときの解決根拠となる規定」(図:レベル2の就業規則)を作成すること

レベル1の就業規則

- ◆ 難形を参考にしすぎた就業規則
- ◆ 改定していない就業規則
 - ・トラブルを引き起こす
 - ・リスク管理できない

レベル2の就業規則

- ◆ リスク管理に対応した就業規則
 - ・トラブルの予防
 - ・トラブルが起きたときの解決の根拠

レベル3の就業規則

- ◆ 会社が儲かる就業規則
(「安心」と「やる気向上」の就業規則)
 - ・従業員の安心を満たし、モチベーションアップに貢献
 - ・従業員満足度を高め、業績を上げる社内環境の整備に貢献
 - ・無駄な出費を抑え、売上を伸ばす社内環境の整備に貢献

です。未だにレベル1の就業規則しかもっていない会社さんは、早急にレベル2の就業規則に改訂して下さい。

会社が儲かる就業規則の作成とは

さて、ここからが本題です。私は、就業規則を作成するなら、全ての従業員を、会社の理念や使命の達成に向けて方向づけることができ、結果、会社の儲けに間接的に大きく寄与するものにすべきだと考えています。

現在の一般的な就業規則は、「就業上やっつけられないことや、守るべきこと」が、命令口調(「しなければならぬ等」)で書かれており、従業員にとってはとても馴染めないものになっています。私は仕事柄、多くの会社の就業規則を見てきましたが、その内容はほぼ同じで、残念ながら魂を感じるものは一つもありませんでした。

就業規則は、「会社の憲法」とおっしゃる専門家の方々もおられますが、私は「人材マネジメントの戦術書」と考えています。それは、従業員をやる気にさせ(動機づけ要因)、会社でいきいきと働いてもらうことができる環境づくり(環境要因)を規則に盛り込んだものです。今後、就業規則を見直し、あるいは再構築したいと考えている会社さんには、就業規則に対する既存概念を取り払い、もっと自由に、会社の存在価値を示す就業規則を作成していただきたいと考えます。(図:レベル3の就業規則:会社が儲かる就業規則)

しかし、レベル3の就業規則の作成は、簡単にできるものではありません。まず、作成の前提として、会社の経営理念、人事ポリシーを明確にしたうえで、十分な議論を重ねていくことが必要となります。

次回からは、「会社が儲かる就業規則」の作成方法について、順を追って具体的に解説したいと思います。乞うご期待ください。



中小企業と本年度の新卒採用について 採用スケジュールと具体的進め方

就職支援事業部

前回に引き続いて中小企業における大学生・短大生・専門学校生の新卒採用について、いくつかの具体的方法をお話します。

1. 年間の採用スケジュールを作成する



中小企業の場合、採用担当者が「採用」の専従ではない場合が多いと思います。他の仕事と同時に採用活動を行うためにはまず、年間の採用スケジュールを作ります。大まかなスケジュールでも構いません。いつまでに何をするのかを明確にします。

右の表はあくまでも一例で、このとおり進むわけではありません。採用活動は採用開始から入社まで1年以上にわたる長丁場です。事前の準備がものをいいますから、早め早めの対応を心掛けます。

時期	活動内容
9月～10月頃	来年度の採用方針の決定
10月	広告媒体を決定
2月～	会社説明会スタート
3月～	随時面接
4月～	内定者フォロー
5月～	入社意思確認
10月～	内定式
4月	入社式

2. 社員の出身学校を中心に訪問する



採用担当者が地元のすべての学校を訪問するのは大変なことです。そこで訪問する学校に優先順位をつけます。自社で採用実績のある学校から訪問することはもちろんですが、中小企業の場合、中途採用者も多いと思います。そこで中途採用者の出身校を聞き、地元の学校であればその学校を訪問します。学校側に「御校の0

B、OGががんばって仕事をしています」と伝えるだけで親近感を持ってくれます。学校側に企業の名前と担当者を印象づけることができれば、学生の紹介につながる可能性が出てきます。学校を訪問する際には優先順位をつけ、効率良く回りましょう。

3. 会社説明会を定期的開催する



多くの学生に会社を知ってもらうために、自社で行う会社説明会を企画します。説明会の内容、日程、開催場所などを入れたチラシを作成します。このチラシを学校へ持参し、掲示をお願いします。説明会は採用が充足するまで定期的に行います。

学校へ求人票を送ってから時間が経つと、学校や学生にとっては現在も募集を続けているのか、締め切っているのかわかりにくくなります。説明会の案内を行うことで「この会社はまだ募集を続けている」と学校や学生たちに告知し、応募につなげます。

4. 自社のホームページを見直す



90%以上の学生は、自分が興味を持った企業を調べる際にインターネットを使います。皆さんの会社のホームページはどのようになっていますか？「求人募集のページがない」、「求人票と同じような内容の募集ページになっている」などでしたら、見直しをお勧めします。内容は新卒募集の求人広告サイト(リクナビや毎日ナビなど)の掲載内容を参考にするとよいでしょう。「会社の概要」「採用方法・選考基準」「アピール情報」「先輩たちの仕事内容」「社内の写真」などを入れることで、学生たちにわかりやすく自社を紹介できます。

連載企画 NEW

キャリアデザイン 会社任せのキャリアから自分でつくるキャリアへ

組織人事コンサルティング事業部 取締役 岸 孔司

今回からしばらく、キャリアについて考えてみたいと思います。

キャリアって何？

この問いまで立ち返ってしまうと、戻り過ぎでしょうか？

でも、今でも意外と誤解している方があって…ちょっと整理しておきましょうか。

「キャリア官僚(キャリアvsノンキャリア)」とか「キャリアウーマン」なんという言葉が一昔前にありました。(前者は今でも？)

こういう呼び方をすると、キャリアというのはエリートや仕事ができる人にしか使わない用語のように聞こえます。

でも、それは違います。

また、10年余り前までの終身雇用や年功序列が当たり前だった頃、転職することを「キャリア転換」または「キャリアチェンジ」などと呼びました。(今でもキャリアアップという転職と関連づけられる風潮があるようですが？)

こういう使い方をすると、キャリアは転職する人しか使わない用語のように聞こえます。

でも、これもまた違います。

キャリアは、働いている人それぞれのものです。エリートでもエリートでなくても、転職する人でも1つの会社でずっと働き続けようとする人でも、それぞれの人にそれぞれのキャリアがあります。それぞれの人にそれぞれの人生があるように…。

リクルートワークス研究所の所長は、キャリアを「人生の仕事的側面」と定義づけています。まさしく、そのとおりだと思います。キャリアは人生そのものであり、人生いろいろ、キャリアもいろいろです。

キャリアデザインの時代がやってきた？

ところで、キャリアは振り返るものでしょうか？

それとも、展望するものでしょうか？

どちらもYESです。これもまた、人生がそうであるように。中には、行き当たりばつりの人生で、過去も振り返らず突っ走るのみという方もいらっしゃるかもしれませんが…。

おおまかにでも自分の人生をこんな風にしたいという夢や希望を持って生きてる方が楽しいですよね？(大きなお世話ですか？)

キャリアもほぼ同じです。何せ「人生の仕事的側面」ですから。

ただここに来て、少しキャリアを取り巻く環境が変わってきています。行き当たりばつりのキャリアでは、雇用されている会社から「使えない物にならない」と言われて、最悪の場合、本当に行き場を失ってパツリなんてことも冗談ではなくなるかもしれません。

以前よりも、自分のキャリアを自分で作っていく必要性が増えています。

終身雇用や年功序列の時代であれば、自分の配属や担当する仕事について会社の言うとおりに従ってさえいれば、定年までそこそこの処遇で勤め上げることが可能でした。その意味で、「会社任せ」のキャリアでも良かったわけです。

でも今はそういうわけには行きません。そもそも自分の会社が定年まであるかどうか不確かなのですから。





部下のやる気を高める“承認のスキル”その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

今回は、部下のやる気を高めるための良い任せ方、良い認め方についてご紹介しました。良い認め方では、上司が部下の良いところを積極的に見つけてあげて言葉として伝えることの大切さをお話しました。しかし実際には、良いところよりも悪いところの方が目に付く部下の方が多い場合があるでしょうし、どんなに優秀な部下でも失敗や過ちをすることはあります。もっと言えば、上司であるあなた自身も同じ人間ですから、失敗や過ちをすることがあるでしょう。

実はそのように失敗や過ちをしてしまった時こそ、上司が部下に対して「きちんと叱る、謝る」ことが部下の存在や行為をそこに認めていることを伝えることとなり、やる気を高めることにつながります。

まず「叱る」についてですが、「叱る」と「怒る」は全く違います。「怒る」というのは“感情的な反応”であり、部下が思いどおりにならず期待した結果が出なかった時に、自分のストレスや苛立ちの感情をぶつけることです。一方、「叱る」というのは“理性的な対応”であり、部下の成長を願いつつ、人格を否定したりせずに行動プロセスの否を指摘し、期待と現実のギャップを伝えることです。従来の体育会系のりで部下がついてきた頃とは違い、今は怒ると部下との関係が悪く

なります。業績は上がりませんし、会社を辞めてしまうこともあります。だからこそ、怒るのではなく「きちんと叱る」ことが必要です。きちんと叱られた部下は「自分のために想ってあえて苦言を呈してくれた」「何がまずかったのかを客観的に指摘してもらえて納得した」と思うはずです。つまり、「叱る」ということは、挽回に向けて部下を励ます行為なのです。

次に「謝る」についてですが、上司であるあなたが何か失敗や過ちをして部下に悪影響を与えてしまった場合、部下に素直に謝ることができですか？ 部下に謝るということはそう簡単にできるものではありません。なぜなら組織の中でのポジションや力関係が危うくなる可能性があるからです。しかし逆に言えば、部下にとっては上司がそこまで自分の立場をリスクにさらしてまでも自分(部下)の立場や心情に配慮してくれたと感じるはず。きっと今まで以上に上司へ信頼を寄せるでしょう。

以上のように、上司が部下に対してきちんと叱る、謝ることによっても、部下は「自分が組織の一員として必要とされている」というメッセージ、承認を受けたと感じることができるのです。

おすすめ書籍

デール・カーネギー・著 『人を動かす』(創元社、税込¥1,575)

就職支援事業部 部長 椎野 幸和



皆さんは、周囲の人達(家族、職場の同僚、お客等)と、より信頼関係を作りながら、あなたの思う通り相手を動かすことが出来たら、どんなに素晴らしい事だと思いませんか？

私が紹介する本書は、読み込む事で何かマジックのようですが、これが出来るようになります。本書は、人を動かす3原則、人に好かれる6原則、人を説得する12原則、人を変える9原則、幸福な家庭をつくる7原則から成っています。

人を動かすポイントは、誠意を持って相手の立場に立ち、相手を認める事だそう。批判、非難、苦情では絶対人は動かせないのです。我々は、頭で解っているつもりがなかなか思うようにいかないのが実情です。しかし、本書では数々の例により、解りやすく説明しています。読み終わるとすぐに実践したくなる内容です。

著者、デール・カーネギーは1888年米国ミズーリ州生まれ。雑誌記者、俳優、セールスパーソン等の職業を経験し、人間関係の先覚者として名声を博し、1955年66歳で死去しました。彼が創設したヒューマンスキルの能力開発トレーニングは、今なお根強く行われており、セールスマンのバイブルとなっています。

でらいとの独り言

やっぱりお客様第一ですね

就職支援事業部 加茂 雅康

最近、個人的な買い物で、2軒の紳士服店に何度か通いました。1軒は大型チェーン店で、そこでスーツを2着買いました。もう1軒は小さな小売店で、そこでスーツの袖口の修繕を3着頼みました。

何故、小さな店に修繕を依頼したかと言うと、前述の大型店では修繕してもらえなかったからです。3着のスーツは私にとってはまだまだ愛用したいものでしたので、修繕してくれる店が見つかった時は本当に嬉しかったです。店員の対応も良く、今後は新たにスー

ツを購入する時もこの店にしようと思いました。また同時に「これが顧客満足なのだ」と自覚できた瞬間でもありました。

大型チェーン店がひしめき合う紳士服販売の世界で、どっこい生きてる小さなお店。やはり本当にお客様の要望に応える事ができる店にお客様が定着するのですよね。「当社では対応しかねます。」と言う前に、何とか知恵を絞って対応することでお客様がまたやって来る。「お客様第一」やっぱりこれですよ。

【編集後記】

でらいとニュースvol.3、いかがでしたか。各コンテンツが、少しでもご購読頂いている皆様のお役に立てば幸いです。

さて、近頃、通勤途中の地下鉄の列車内で夏休みモードの小中学生をよく見かけますが、彼(彼女)らは本当に元気一杯！ エネルギーに満ち溢れていますね。

そんな元気な子ども達を見て「よーし。私も負けずに、ファイター！ いっぱあーっ！」と気合を入れてはみるものの、その数分後には座席でウトウト…。なぜ？ あ～情けない(；；)

これから暑い日が続きますが、健康第一で、子ども達をお手本に元気ハツラツな毎日を過ごしたいものですね。(ス)

デライトコンサルティング株式会社

〒461-0001
名古屋市中区東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/>
E-mail : info@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。