



でらいとニュース

Contents

- ◆ 特集Topics 改正パートタイム労働法 (2/2)
- 【組織人事/労務管理】
- ◇ 連載企画 どんな企業でも起こりうる人事労務問題とその対処法 (2/3)
- ◇ 連載企画(New) 序章:「働きがいのある会社」とはどんな会社か
- ◇ 連載企画(最終回) キャリアデザイン⑥個人と組織がともに成長するために
- 【Communication】
- ◇ コーチングTips 質問スキル③スキル実践のコツと具体例(1/4)
- ◇ おすすめ書籍 シェル・シルヴァスタイン(著)/本田錦一郎(訳)『おおきな木』
- ◇ でらいとの独り言 漢字は難しい!

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

Topics

特集 : 改正パートタイム労働法 (2/2)

人事労務管理アウトソーシング事業部 社会保険労務士 後藤 正文

前号では、パートタイム労働法の改正の背景、「労働条件に関する文書の交付義務」、「通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者に対する差別的取り扱いの禁止」、「通常の労働者への転換の配慮」についての内容と留意点をご紹介しました。今号では、「待遇の決定に当たって考慮した事項の説明義務」、その他の改正事項の内容と留意点についてご紹介します。

1. 待遇の決定に当たって考慮した事項の説明義務

雇用するパートタイム労働者から求めがあったときは、待遇の決定に当たって考慮した事項を、そのパートタイム労働者に対して説明することを義務化。

※説明義務が課せられる事項…雇用条件の明示、就業規則の作成手続、待遇の差別的取り扱い、賃金の決定方法、教育訓練、福利厚生施設、正社員への転換を推進するための措置

【留意点】

今回の改正において、上記1.は特徴的な改正事項の一つです。「努力義務」とされている事項についても説明責任を義務付けることにより、パートタイム労働者への一方的な不利益取り扱いを防止することが目的とされています。

(1)「賃金」に関する均衡の確保

「通常の労働者と同視できないパートタイム労働者」の賃金について、雇用するパートタイム労働者の職務、意欲、能力、経験、成果等を勘案して決定するよう努めること。(努力義務)

【留意点】

「通常の労働者と同視できないパートタイム労働者」については、正社員の待遇との均衡の確保を求められるという点で「努力義務」として規定されます。しかし、待遇の決定をするに当たって考慮した事項について、パートタイム労働者に説明する義務がありますので、事業主が一方的に不利益な取り扱いをすることはできません。例えば、正社員との仕事内容を比較した上で、そのパートタイム労働者の仕事内容は単純作業である為、時給〇〇円とするといった具体的な説明が必要になります。対象となる賃金は、基本給、賞与、役付手当等が予定されていますが、今後省令で定められます。

(2)「教育訓練、福利厚生」に関する均衡の確保

「職務内容・責任の程度が正社員と変わらないパートタイム労働者」について、正社員向けに実施する教育訓練であって、職務遂行に必要な能力を付与するためのものについて、これを実施することを義務化。また、正社員向けに利用の機会を与えている福利厚生施設について、パートタイム労働者に対しても利用の機会を与えるよう

に配慮することを義務化。一方、「職務同一とはいえないパートタイム労働者」についても、均衡ある待遇の確保を図るため、パートタイム労働者の職務、意欲、経験、成果等にに応じ、教育訓練を行うことが努力義務化。

【留意点】

教育訓練、福利厚生についても、実施する内容を事業主が合理的な理由なく一方的に不利益に変更することは許されません。対象となる福利厚生施設は、給食施設、休憩室、更衣室が予定されていますが、今後省令で定められます。省令を参考に実施する内容を決める際は、労使とよく話し合った上で、パートタイム労働者にどのような教育訓練、福利厚生を実施するかを検討して下さい。

2. 苦情の自主的解決、紛争の解決

パートタイム労働者から下記(注)の待遇等について苦情を受けた場合、事業場内で自主的な解決を図るように務めるものとする(努力義務)。また、労使間にて紛争が生じた場合、都道府県労働局長等から必要な助言・指導・勧告が行われることや、紛争調整委員会にて調停等を行い、紛争解決のための支援が行われる。

(注)労働条件の明示、待遇に関する説明、待遇の差別的取扱い、職務遂行に必要な教育訓練、福利厚生施設、正社員への転換を推進するための措置

【留意点】

現在、パートタイム労働者から都道府県労働局長等へ持ち込まれる相談内容の大半は、「解雇」及び「雇い止め」等の問題です。上記の問題が、今後紛争調整委員会等に持ち込まれた場合、どのようなケースに、どのような助言・指導・勧告、調停がなされるのかが注目される所です。

全2回にわたって改正パートタイム労働法の改正事項についてご紹介してきましたが、今後、事業主は、パートタイム労働者について、正社員との均等待遇の観点で対応を行わなければなりません。従いまして、まずはパートタイム労働者の仕事内容や待遇の現状をしっかりと把握した上で、労働者の意見を聞きながら対応策を検討していくことが必要であると考えます。

●「通常の労働者(正社員)と同視すべきパートタイム労働者」とは正社員と職務(仕事の内容や責任)及び、人材活用の仕組み(人事異動の有無や範囲)が、全雇用期間を通じて同じで、かつ、雇用契約期間が実質的に期間の定めのない契約となっているパートタイム労働者。



どんな企業でも起こりうる人事労務問題とその対処法 (2/3)

代表取締役 近藤 圭伸

労使の人事労務トラブルについて、前号では大ぐりにどんな原因があるのかを、ご認識いただきました。今号ではそのうちの「主に人的原因とその原因を元から絶つお話をしたいと考えます。

原因：①管理者の管理監督不行き届き

トラブルの原因で一番多いのが、管理者が部下のことをよく見ていないことから起こります。例えば、「部下が深夜に仕事をしていることを知らない」「仕事を丸投げしフォローなし」「部下がどんな仕事をしているか分からない」「服務規律が悪くても指導なし」などです。

こうしたことから部下は次第に、上司を不信に思うようになって、軽く見るようになります。要するに信頼関係が形成されず、上司のためにも頑張ろうなんて気持ちになれない訳です。そして、何気ない上司の一言で切れ、残業代不払いなどで労働基準監督署に駆け込むこととなります。

このようなことにならないためにも、管理者は部下の労務管理(服務指導含む)と常日頃から仕事の進捗、課題・問題などについて部下から話を聴き、コミュニケーションをとることが重要です。信頼関係が存在すれば、人事労務トラブルの多くは予防できると考えます。

原因：②風通しの悪さ

風通しの悪い会社というのがあります。簡単に言えば社長、役員が超ワンマンで、従業員(顧客)のことなど余り考えていない会社です。そのような会社では、従業員は意見があっても、社長の逆鱗に触れると解雇されるので、それが怖く何も言い出せないでいます。先日新聞・TVを賑わせた、北海道のミートホープ社のような会社でしょうか。このような会社では、一旦、ことが起こると(内部告発など)、労使トラブルの次元を超えて、社会的な制裁が加えられる結果、倒産

の危機を招くことにもなります。社長は「うちの会社は従業員から信頼されている」と思っている、意外とそうではない場合があります。一度機会を捉え、組織風土に関するアンケート調査などをしてみるのもよいと考えます。経営陣や会社に大きな不満傾向が大勢を占めた場合は、組織風土改革を真剣に考える必要があります。これらは、従業員のためにするというよりは、会社の維持・発展のためにするものです。

原因：③上司の部下(特に若い社員)に対する適応不足

今の若い社員は、とても豊かな社会に育ち、何でも両親が面倒を見てくれたという世代だと思います。とにかく子供のころから、転びそうになっても、転ぶ前に親が助けてくれたのです。また、価値観も本当に様々です。そんな若手社員に昔かたぎのやり方、例えば、「見て学べ」とか、「上司の考え方を一方的に押し付けるやり方」は通用しません。それどころか、上司とのトラブル(パワハラ)や退職につながってしまいます。

今後、上司は若手社員の特徴や「持ち味」を掴み、前向きに対応していくことが求められます。OJTにコーチングの要素を加えたり、人によって接し方を工夫することも必要です。これらを地道に実践できれば、若手社員から信頼を得ることができ、部下の成長に貢献できると考えます。また、人事労務のトラブルが起きない、人が育つ土壌が育まれます。

今回は最終回となりますが、労使トラブルが起こる原因として、①就業規則上の欠陥、②暗黙のルールへの疑問、③従業員への就業規則の周知徹底(教育)がなされていないなど、法的または運用的な側面から、解説いたします。

連載企画(New)

序章：「働きがいのある会社」とはどんな会社か

代表取締役 近藤 圭伸

最近、日本でもようやく「働きがいのある会社」を目指す経営が、注目されつつあります。私もかねてから、従業員が笑顔で、生き生き働ける会社や組織は、理想だと考えていました。弊社クライアントの経営者の中にも、まさにそれを目指して日夜、試行錯誤していらっしゃる方もいらっしゃいます。しかし、「働きがいのある会社」というのは、大変美しく聞こえるよい言葉ですが、いかにも漠然としていて、善良な経営者ですら堂々と口に出しづらい言葉です。

そのようなことを考えていた矢先、『Great Place to Work Institute (R) Japan Forum 2007 「働きがいのある会社」ベストカンパニーから学ぶ』というフォーラムが、東京で開催されるのを知り、参加してきました。皆さんには、フォーラムで紹介されていた「働きがいのある会社」「働きがいのある会社になるためのステップ」などについて、参考までにご報告させていただきたいと思えます。

■ 1. 「働きがいのある会社」の定義

「働きがいのある会社」の定義ですが、次のように紹介されています。「従業員が、勤務している会社や経営者・管理者を信頼し、自分が行っている仕事に誇りを持ち、一緒に働いている仲間と連帯感が持てる会社」

この定義は、3つのポイントから構成されています。信頼、誇り、連帯感です。言われてみれば、ごくあたり前のように理解できますが、実際会社の中ではできていないことが多いと痛感します。

■ 2. 「働きがいのある会社」への9つのステップ

読者の皆さんは「働きがいのある会社」になるには、どうしたらよいと思えますか？この答えが分かり、簡単に実行できるならば、世の中大変幸せになると思えます。フォーラムでは「働きがいのある会社」

になるためには、次の9つのステップを踏むことが紹介されていました。①雇う→②励ます→③話す→④聴く→⑤感謝する→⑥育てる→⑦配慮する→⑧祝う→⑨分け合う

このステップの中には、報酬やお金ということはほとんど入っていません。「分け合う」というのも喜びや悲しみを分け合うといった意味のようです。結局のところ9つのステップを通じ、信頼、誇り、連帯感のある組織風土を醸成するということであると考えます。

この9つのステップを、それぞれの企業において、仕掛けとして愚直に実践するということになると思います。じっくり、自社ならどのような工夫をするか、是非考え実践してみたいかがでしょうか。

■ 3. 弊社の今後の取り組み

弊社は人事コンサルティングを生業としていますが、単に人事・賃金制度や評価制度などを構築することが、弊社の最終的な使命とは考えておりません。弊社はこれら事業を通じ、「個人(従業員)と組織が共に成長し、社会に貢献できる会社」すなわち、「働きがいのある会社」作りに貢献していくことを使命と考えています。

「働きがいのある会社」は、そうでない会社に比べ、収益率・株価が高く、欠勤率が低い等、多くの経営指標がよいと統計でも証明されています。ここまでお話しすれば、経営者の皆さんも「働きがいのある会社作り」が注目されていることに納得していただけたと思います。弊社は、今後「働きがいのある会社」に関する研究を、最重要課題としていきます。また、研究・実践を通じ得られたノウハウや知識を、クライアントの皆さんにご提供し続けていきたいと考えています。

次号からは、「働きがいのある会社」の研究結果や事例についてご紹介していきます。ご期待下さい。



連載企画〈最終回〉

キャリアデザイン⑥個人と組織がともに成長するために

組織人事コンサルティング事業部 取締役 岸 孔司

長らくお付き合いいただいた「キャリアデザイン」のコーナーも今回をもちまして、最終回を迎えました。この連載を始めて、早いものでちょうど1年が経ちました。その間にも、いろいろな企業等から引合いをいただき、キャリアデザインの研修やセミナーをやらせていただいております。

ますます企業等における社員のキャリア形成支援の熱が高まってきているのを肌で感じます。

ところで、以前このコーナーで、社員自身にこれからのキャリアを考えてもらい、自律的にキャリアを形成してもらうための支援を企業が行うと、「寝た子を起こしてしまう」ことになり、会社を辞められてしまうのではないかと…というような話を書いたことがあります。今回は、再度まとめとしてこの話から入りましょう。

■社員のキャリア自律を支援することはリテンション対策になる？

神戸大学大学院の研究チームが、ホワイトカラーに対して行ったキャリアと組織へのコミットメントとの関係に関する調査で、次のような結果が報告されました。

- 「キャリアに関心のある人、自分自身で(キャリアの)舵取りをしていると感じている人ほど、会社に対して愛着や一体感を持つ傾向がある」
- 「逆に、自分自身のキャリアに関心が低い状態の人、自分自身で(キャリアの)舵取りをしていないと感じている人ほど情緒的に組織にコミットしなくなる傾向がある」

つまり、キャリアを会社に依存している人ほど、情緒的なコミットメントが低くなってしま(=会社に対する帰属意識が弱くなってしま)う傾向にあるという。

従って、会社は社員に対して、

- (1) ゆるやかに将来のキャリアの可能性を示しておくこと
- (2) 併せて、キャリアは会社が決めることではなく、社員自身で決めることだということを考えてもらう機会を与えて、きちんと考えてもらうこと

の2つを行うことが、結果的に、組織へのコミットメントを促し、人材の流出を食い止めることになる、とのこと。

人材の流出を防ぎ、会社に引き留めることを「リテンション」と言いますが、まさに社員のキャリア自律を支援することが、リテンション対策になるということのようです。

皆さんは、この結果をどのように受け止められるでしょうか？

一般的には、社員自身にキャリアに対する気づきを与えることは、優秀な人材の流出につながるのではないかと思われがちです。でも、この調査結果を見る限り、むしろその逆のようです。最近、キャリア形成支援の熱が高まってきているのは、これに気づいた企業が増えているということの顕れかもしれません。

社員のキャリア自律を支援することは、優秀な人材を引き留めておくためのリテンション対策にもなり得るのです。

ただし、「あなたのキャリアはあなた自身の問題であり、会社の知ったことではありません」とか、「会社は、いつあなたとの関係を切るかわかりませんよ。いつ切られてもいいように自分の身は自分で守るように」というようなニュアンスのキャリア自律の促し方をする会社の場合は、確かに社員から会社に対する信頼を失い、組織へのコミットメントを下げってしまうことになります。皆さんの会社はいかがでしょう？社員の自律を求める企業は少なくありませんが、伝え方や支援の仕方を誤らないように注意が必要です。

年代	キャリアデザイン(=キャリア形成支援)のポイント
25歳前後	<ul style="list-style-type: none"> ●主体的なジョブデザイン重視 ●短期目標への繰り返しチャレンジ ●組織内キャリアパス(人事制度上のキャリア選択肢) ●職場の周囲を中心とするネットワークの開発
20代後半 ～35歳	<ul style="list-style-type: none"> ●ジョブ(目の前の仕事)とキャリア(中長期的な仕事の視点) ●キャリアを作っていくプロセス重視(“一皮剥ける経験”を積む) ●職務分析による適性と指向性 ●組織内キャリアパス(人事制度上のキャリア選択肢)
30代後半 ～40歳	<ul style="list-style-type: none"> ●ジョブとキャリアとライフ(中長期的な人生の視点)との統合 ●職務分析による適性と指向性 ⇒ 専門特化の見極めまたは管理職へのチャレンジ ●ネットワーク開発の取り組み
40代	<ul style="list-style-type: none"> ●ジョブとキャリアとライフとの統合 ●マンネリ化・惰性化しない (スキル陳腐化リスク ⇒ 新しいスキルの獲得) ●自己改革(本当の自分らしさとは?)
50代	<ul style="list-style-type: none"> ●ライフキャリアビジョンの再確認 ●専門スキルの伝承(職場への還元) ●マンネリ化・惰性化しない

■年代によって異なるキャリアの捉え方

前回と前々回で、企業が行うキャリア形成支援の具体的な取組みをご紹介してきました。

大きくは、①気づきの機会の提供、②チャンス(キャリアの選択肢を増やす)、③個別相談という3種類の支援がありました。

これらの支援を行う上で、もう1つの切り口として、年代に応じて変化するキャリアの捉え方について押さえておいていただくと良いと思います。

すべてのビジネスマンに当てはまるとは限りませんが、年代を追うごとに大まかには左図のような5つの段階があるものと弊社では考えています。

よくご覧いただくと、キャリアの捉え方が、20代の“ジョブ”(現に担当している目の前の仕事)を中心とする世代から徐々に中長期的な仕事観としての“キャリア”へ、その後さらに仕事以外の私生活も含めた“ライフキャリア”へと広がっていくのがわかるかと思えます。また、若い世代でのキャリア形成は、所属する組織におけるキャリアパスが大きく影響しますが、年代を追うにつれて、視野が広がります。ライフキャリアという視野で自分の生き方を捉え直す50代では、会社を離れる定年退職後を意識する必要も出てきます。

企業が社員のキャリア形成支援を行う場合は、年代ごとの変化に応じて内容を変えていくと、より効果的な支援ができるのではないのでしょうか。

個を見つめたキャリア形成支援によって、社員も企業も成長する、そうなることを心よりお祈りして、このコーナーの結びといたします。



質問スキル③スキル実践のコツと具体例(1/4)

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、効果的な質問は相手の意識を潜在意識の深いところや未知の可能性に向けさせ、そこにある答えに気づかせるものであることについてお話ししました。今号から4回にわたり、質問スキルを実践するうえでのコツや具体例をご紹介します。

◆ 相手の関心や思考の道筋に沿って質問を進める

質問をするのは、たいてい相手から情報を引き出すためですが、相手の答えに完全さを求める必要はありません。なぜなら、質問によって引き出す情報はコーチが利用するためのものではなく、相手が必要な情報を持っていることが確認できれば良いからです。原則として、相手の答えから、次にどんな質問をすればよいかのヒントを得ながら、(コーチではなく)相手の関心や思考の道筋に沿って質問を進めます。コーチが質問の方向を決めたり、誘導的な質問をすれば、相手にすぐに気づかれ、コーチに対する信頼が損なわれることになり、対話への相手の自主性・責任感が損なわれ、コーチングの

価値が減少してしまいます。大切なことは、相手が生産的な方向に進んでいるか、あるいは相手自身の目的や会社の目標に沿って進んでいるかを確認し、動機づけることです。

◆ 相手の答えに集中し、まっすぐ向き合う

コーチは、相手が質問にどう答えるかに意識を集中していなければなりません。そうでないと相手の信頼を損なうことになると同時に、コーチ自身が次にどんな質問をすれば良いかが分からなくなるからです。相手が答えている間にコーチが次の質問を考えていると、本当には聴いていないことに相手は気づくでしょう。あるいは、予め用意しておいた質問のとおりに進めようとするれば、相手の関心や思考の向かうところについていけないこともあります。したがって、原則として、質問はその場で即興的に考えなければなりません。必要なら、相手の答えをすっきり聴いた後、次の質問が頭に浮かぶまで“間”をとったほうがはるかに良いのです。

おすすめ書籍

シェル・シルヴァスタイン(著)／本田錦一郎(訳)『おおきな木』(篠崎書林、税込¥1,162)

人事労務管理アウトソーシング事業部 鈴木 久江



私がお薦めするのは、「おおきな木」という絵本です。絵本の中に描かれるリンゴの木と少年は仲良し。幼い頃少年は、毎日この木で遊び、リンゴを食べ、遊び疲れたら木陰でお昼寝。しかし少年が成長するにつれ、少年は変わっていきます。「お金がほしい」「家がほしい」。そんな少年の願いに、リンゴの木は自分の全てを捧げ、少年の願いを叶えます。しかしその代償にリンゴの木は枝も幹も全て失いました。やがて年老いた少年は、リンゴの木を

再び訪ね、静かな場所が欲しいと言います。木は切り株になった自分の体を精一杯伸ばして腰掛けとなり、老人(少年)は切り株に腰掛けます。「木はそれでうれしかった」。この言葉で物語は終わりです。

この本のテーマである「無償の愛」、人はリンゴの木のように無償の愛を貰えるでしょうか。無償の愛を貰うために自分を犠牲にすることは幸せでしょうか。全てを失った木は本当に幸せだったのでしょうか。このリンゴの木の行いは、少年のためになったのでしょうか。

この絵本は「無償の愛を貰うことは美しい」というメッセージをただ伝えているだけではないと思います。この絵本を読んで何を感じるかは、人によって違うと思いますし、私が今読んで感じることも、数年後に読んで感じることも違うでしょう。自分自身で今後も読み返したい一冊です。

でらいとの独り言

漢字は難しい!

人事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

はじめまして。6月から新たにデライトコンサルティングの一員となりました「山條 里奈(やまじょう りな)」と申します。どうぞよろしくお願い申し上げます。さて、つい先日、友人に子供が生まれました。女の子で名前は「彩華」ちゃんと言います。ところで、皆さんは「彩華」はどのように読むと思いますか? ちなみに私は迷わずに「あやか」と思ったのですが、実は「いろは」と読むそうです。漢字にはいくつもの音訓があって、いろいろな読み方ができます。

近頃の子供の名前をみなさんはちゃんと読めますか? お洒落な名前が増え、私には読めない名前がとても多いのが現実です。

最近、問題になっている「年金記録漏れ」でも共通する点があるよう

に思います。平成9年1月より実施された、国民年金・厚生年金等の年金番号を個人ごとに統一した「基礎年金番号」制導入時、名前のふりがな等を間違えて入力したことも要因の一つでした。

みなさんも過去の経験や先入観から失敗をしたことがあるのではないのでしょうか?

今回の社会保険庁の問題も、きっと何気ない思い込みと確認不足から始まり、結果として約5,000万件という膨大な年金記録の不備につながったのではないかと思います。特によく名前等を読み間違われやすい人は、他人事と思わずに、この機会に一度、社会保険事務所を確認してみることをお勧めします。

【編集後記】

海釣りに挑戦しました。海釣りと言いましても、船に乗って沖で釣るのではなく、浜から仕掛けを投げる釣りです。義父が最近海釣りを始め、それに同行するのですが、同行する度に義父の腕がメキメキと上達しているのに驚きます。釣りのHowTo本を読み、釣具屋さんや、他の釣り人から情報を仕入れ、自分で試す。以前は釣具屋さんで購入していた仕掛けも、今や手作りです。海釣りに慣れてきた義父に釣り方を教わり、早速その釣り方を試してみますと、今まで釣れなかった私が、ついに釣果を得たのです! 約5センチのネブツダイ…。鯛を釣ると意気込んで浜に向かったので、一応鯛が釣れたということで、目標達成!?(ス)

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/>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。