



# でらいとニュース

## Contents

### 【組織人事】

- ◇ 連載企画 「人事制度改革 成功の秘訣」④その会社に見合った、その会社ならではの制度づくりを
- ◇ 連載企画(New) 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
- ◇ 連載企画 採用活動における「持ち味カード」の活用 ②選考プロセス
- ◇ 連載企画 問題解決型ファシリテーション ②場のデザイン

### 【Communication】

- ◇ でらいとの独り言 はじめまして！
- ◇ 研修・セミナーレポート 当社クライアント(電気設備工事業)の管理職研修プログラムがスタート！

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！)

〈連載企画〉

## 人事制度改革 成功の秘訣 ④ その会社に見合った、その会社ならではの制度づくりを

組織人事コンサルティング事業部 取締役 岸 孔司

「“人事考課”って、何ですか？」

先日、ある企業(従業員数50名。サービス業。A社)で、管理職の方々お一人ずつと、個別面談をさせて頂く機会がありました。A社では、現在人事制度の導入に向けて、制度づくりを進めているところです。冒頭の質問は、面談の場で、昇進されて間もないある管理職の方から訊かれたものです。

この質問は、文字どおり“人事考課”という用語の意味を教えてください、とのこと。A社では、創業以来これまで40年以上にわたり、人事考課を実施されたことがありません。

また、現在、こちらも人事制度を大きく見直している最中のある企業(従業員数200名弱。製造業。B社)での話。B社では、新人事制度を構築するための社内プロジェクトを立ち上げられ、そのチームに私どもも加わらせて頂いているのですが・・・。

このチームのある日のミーティングで、“人事評価”という言葉に抵抗がある、という意見が出ました。それも、複数のメンバーから。「たとえ、職場では上司と部下という関係にあるとしても、人が人を評価するというのは、おこがましい」。“評価”の2文字を使うと部下の全人格に対して良し悪しの判断を下すイメージがあるというのです。以来、B社では、“評価”をやめて“考課”という言葉を使うようになりました。

上記の2つは事例です。皆さんはどう思われるでしょうか？

A社に対して、今どき人事考課という言葉も知らない社員を管理職に登用するのは、いかがなものかと、批判される方がいらっしゃるかもしれません。B社に対しては、言葉遊びに過

ぎないと一笑に付される方がいらっしゃるかもしれません。

人事制度改革を成功に導くには、その会社に見合った、その会社ならではの制度づくりを行うことが、やはり大切です。そのために避けなければならないのは、「人事制度はかくあるべし」という“上から目線”で制度づくりをしてしまうこと。また、他社で成功していることが、自社でも成功するとは限らないということも、肝に銘じておく必要があります。

よくある例として、多くの企業で導入されている“目標管理制度”。残念ながら、この制度を導入して、うまく行っているという企業はそう多くありません。時として、“目標管理制度”を実施しない、という決断が必要かもしれません。

“その会社に見合った、その会社ならではの制度づくり”。左記の実例で言えば、A社のくだんの管理職には、これから“人事考課”を勉強してもらっても遅くはないでしょう。そもそも創業以来、人事考課を実施したことのない会社です。一刀両断に「人事考課はかくあるべし」だけで進めてしまうと、その会社の良き風土を壊しかねません。ステップを踏みながら、徐々に人事制度改革を進めて行くことが大事になります。

B社の場合、プロジェクトメンバーは職場の代表者です。新しい制度を社内に浸透させて行くには、社員の“心証”も大事な要素であると考えます。それを度外視してしまうと、これまで、その会社の良き風土を壊しかねません。

“ならではの”制度づくりには、その会社の“身の丈”や風土などに応じて、いろいろな配慮が伴うものです。



〈新連載〉

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

労務管理アウトソーシング事業部

## Q.

【質問】

これまで法定を超える時間外労働を行っていたにも関わらず、「36協定届」を労働基準監督署へ提出していませんでした。今回「36協定届」を提出するにあたって、記入上の注意点を教えてください。  
(飲食チェーンA社 総務部 担当者様より)

## A.

【回答】

「36協定届」は、労働基準監督署へ届け出ることにより、会社は労働基準法違反の刑事責任を免れるという法的免罰効力を持つ重要な協定届となりますので、法定時間外労働をさせる場合は必ず労働基準監督署への届け出が必要となります。  
「36協定届」の記入上の注意点は、次の通りとなります。

**【時間外労働をさせる必要のある具体的事由】と【業務の種類】**

- 時間外労働をさせる理由が職種によって異なる場合は、必ず職種ごとに記載する必要があります。また、具体的事由に記載していない理由で時間外労働を命ずることはできませんので、該当する事由を列挙する必要があります。欄に全て記載できない場合は、別紙にて記載をしてください。

**【労働者数】**

- 労働基準法でいう監督又は管理者は、人数に含めないでください。いわゆる役職者については、支給されている役職手当等について賃金規程等で「時間外労働手当の代替として支給する」と規定されているような場合は、その役職者も労働者数に含めてください。

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<br>「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 下記②に該当しない労働者                   |       |   |                    |              |                               |    |    |
| ② 1年単位の變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<br>「満18歳以上の者」 | 所定休日         | 労働させることができる休日<br>並びに始業及び終業の時刻 |    | 期間 |
| 協定の成立年月日 平成 年 月 日                |       | 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<br>職名 氏名 |                    | 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( ) |       | 平成 年 月 日                                  |                    | 使用者 職名 氏名    | 印                             |    |    |
| 労働基準監督署長殿                        |       |   |                    |              |                               |    |    |

**【延長することができる時間の1日】**

- 1日における時間外労働をさせる上限時間を記入します。法律では1日における上限時間の制限はありません。
- 記載した上限時間を超えて時間外労働をさせた場合は、違反となってしまうため、仮に徹夜の時間外労働がある場合は、24時間ー(8時間+休憩時間)の時間を記入する必要があります。

**【延長することができる時間の1日を超える一定の期間(左欄)】**

- 1日を超え3ヶ月以内の期間で時間外労働させる時間を記載します。なお法律で上限時間が定められています。

| 期 間 | 限度時間 | 期 間 | 限度時間  |
|-----|------|-----|-------|
| 1週間 | 15時間 | 1ヶ月 | 45時間  |
| 2週間 | 27時間 | 2ヶ月 | 81時間  |
| 4週間 | 43時間 | 3ヶ月 | 120時間 |

**【延長することができる時間の1日を超える一定の期間(右欄)】**

- 1年間に時間外労働させる時間を記載します。法律では、360時間が上限となっています。



## 採用活動における「持ち味カード」の活用 ②選考プロセス(グループディスカッション)

〈連載〉

就職支援事業部 就活グループ マネジャー 山本 昌広

前回は、「持ち味カード」を活用した『採用基準づくり』についてご紹介しました。今回は、『選考プロセス』での持ち味カードの活用方法をご紹介します。

### ●グループディスカッションに「持ち味カード」を活用する

持ち味カードを選考プロセスに活用する事例として「グループディスカッション」があります。学生が数人(3～5名)のグループになり、それぞれの自分の選んだ持ち味について、それを発揮した際のエピソードを発表します。

個人発表の後は、発表者へのフィードバックとして他のメンバーが発表者にインタビューを行います。

採用側は、学生が選んだ持ち味とそのエピソードを確認することで、将来の持ち味再現性のヒントになります。

その後の面接などで、さらに詳しく持ち味発揮のプロセスを確認することで、採用側の求めている持ち味とその再現性を確認することができます。

### ●学生のインタビュー能力を確認する

グループディスカッションの際に、私が特に注目している部分があります。それは、発表者に対して質問や感想を伝える

フィードバックの時間です。発表者に「どのようなインタビューをするか？」です。

そこで、学生のインタビュー能力を見るわけです。このインタビュー能力は、その学生の他者への関心の持ち方や、今までの人との接し方や習慣が現れるものではないかと考えています。当然、自分の聞きたいことを相手に伝えたり、受け取ったりする能力も問われます。

新卒採用の場合には、特にこのインタビューを観察することによって、「コミュニケーション能力」を把握することができると思っています。

中小企業においては、選考プロセスに手間ひまをかけられないという事情があるかと思います。しかし、「持ち味カード」をグループディスカッションに活用することで、比較的簡便に、面接だけでは把握することが困難な「持ち味とその再現性」「コミュニケーション能力」を見極めることができると考えます。



## 問題解決型ファシリテーション ②場のデザイン

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〉

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

今号では、ファシリテーター(議論の進行役)が習得しておくべきスキルの内、「場のデザイン」についてご紹介します。

### 1. 場(BA)とは何か

場とは、会場選び、机・イスの配置や照明などの物理的な空間を含め、メンバーが知識や想いを共有しながら建設的かつ多様な議論を生み出していく知識創造の空間のことです。

### 2. 場をデザインするとは(5つの要素)

“場をデザインする”とは、チーム活動の枠組みを設計することであり、具体的には、次の①～⑤の要素をメンバーと検討しながら決めていきます。

- ①目的 …方向性、狙い、ミッション(使命)
- ②目標 …ゴール(到達点)、ビジョン
- ③規範 …ルール、グランドルール(下図参照)
- ④プロセス …ロードマップ、活動の段取りなど
- ⑤メンバー …目的に合ったメンバーか、利害関係者が加わっているか

#### グランドルール(一般例)

- |              |                |
|--------------|----------------|
| ① 聖域をつくらない   | ⑥ 他人の話をよく聴く    |
| ② 縄張り意識を持たない | ⑦ 最後まであきらめない   |
| ③ 相手を非難しない   | ⑧ 思い込み・先入観を捨てる |
| ④ 肩書・立場を忘れる  | ⑨ 強がりを言わない     |
| ⑤ 愚痴・文句を言わない | ⑩ 楽しく議論する      |

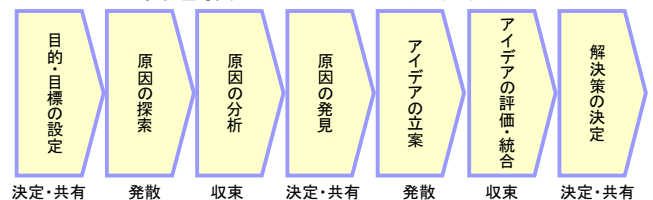
上記①～⑤は、ファシリテーターの最初の仕事であり、今後

のチーム活動の成否を左右する重要なステップです。

### 3. 活動プロセスのデザイン(一般例)

問題解決をテーマにした際の基本的なプロセスは下図のとおりです。このプロセスに従い、ミーティングの日程や議題、事前準備、ミーティング後の活動を計画します。

#### 問題解決型のプロセス(一般例)



### 4. チームづくり(メンバーの個性を活かす)

ファシリテーターは、メンバーの個性に応じたコミュニケーションを心掛けます。また、メンバーへお互いの個性を理解させあうのも重要な役目です。

#### メンバーの個性によるファシリテーションの違い

| メンバーの個性 | 意思決定スピード | 創造的アイデア | 効果的な場面、テーマ                 |
|---------|----------|---------|----------------------------|
| 同質      | 早い       | 出にくい    | 課題が明確で、短期集中的に成果を出したいとき     |
| 異質      | 遅い       | 出やすい    | 不確実な状況で、戦略的・創造的な答えを発見したいとき |



## はじめまして！

労務管理アウトソーシング事業部 社会保険労務士 小浜 ますみ

はじめまして。労務管理アウトソーシング事業部の『小浜(オバマ)ますみ』と申します。

8月半ばに入社しました新人(年齢は新人ではありませんが・・・)です。どうぞよろしくお願ひいたします。

以前は、自己紹介で名前を聞き返されることが多かったのですが、すでにお気づきのよう、今や米大統領選で、バラク・オバマ候補が活躍されていることから、もう名前を聞き返されることはなくなりました。同じオバマつながりということで、バラク・オバマ候補には、ぜひ大統領になっていただきたいと願っております。

私はこれまで社会保険労務士として、東京で長年勤務しておりました。東京と名古屋の違いは日々感じているところですが、特に名古屋の「人」のやわらかさは顕著に感じます。気持ちにゆとりのある方が多くて、なんだか心がホンワカします。

例えば、夕方になると独り言が多くなるのが私の癖ですが、平均年齢29歳(私を除く)の労務管理アウトソーシング事業部のメンバーは、そんな私の独り言をやさしく見守ってくれています。仕事で奇問・難問にぶつかると、言葉になっていない奇声(?)を発することがあり、周囲をビックリさせてしまうこともあります・・・。

私も仕事でお世話になる皆様の心をホンワカさせつつ・・・、かつ事実をきちんと見極めて、常に発展していく関係づくりを目指します(ココは私の得意の独り言ではありませんよ) 皆様、どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

私もお世話になる皆様の心をホンワカさせつつ・・・、かつ事実をきちんと見極めて、常に発展していく関係づくりを目指します(ココは私の得意の独り言ではありませんよ) 皆様、どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

## ～ 研修・セミナーレポート ～

## 当社クライアント(電気設備工事業)の管理職研修プログラムがスタート！

## ●中小企業における管理職研修のニーズが急拡大

当社では最近、中小企業(当社顧問先クライアント含む)さんより、管理職研修の依頼を非常に多く頂くようになりました。ご依頼の理由は、主に次のようなものです。

①労使紛争や従業員による不祥事がよく起こるようになってきている

②PDCAが回せていない、部下が育っていない

③管理職が育っていないので、会社の将来が不安である  
管理職研修と言えば、仕事の管理、人の管理について学びますが、最近では労務管理、メンタルヘルス、企業の社会的責任といった内容が盛り込まれるようになってきています。

## ●いかに管理職研修を実のあるものにし、浸透させるか？

これまでの管理職研修は、次のような点で効果があがっていませんでした。

①大事なことなのに、1日程度で終了

②研修講師とのコミュニケーションが不足(浸透が浅い)

③上司が研修内容を知らない(研修効果を確認できない)

④現場での実践がない

これでは、せっかく管理職研修を実施しても、時間と金の無駄使いになってしまいます。

## ●当社クライアントでの管理職研修プログラム

当社クライアントでは、より浸透度の高い研修にしたいということで、以下のように企画提案し、実施しました。

【研修期間など】6ヶ月(毎月1回、2時間)

\*通常2日間のメニューを6回に分割、月1回の管理職会議終了後に実施し、出席しやすくした。また、同じ講師と接する機会が多くなり、気軽にコミュニケーションができる。

【研修方法】毎回2時間のセミナー+学んだことの職場実践

\*学んだことを次回までに考えてきてもらったり、余裕をもって職場で実践ができる。

\*毎回2時間であるため受講者の集中力が高い。

【研修内容】

第1回:管理職の基本について考える

第2回:仕事の管理(PDCA)と仕事の改善

第3回:動機付けと部下の育成(計画的OJT)

第4回:職場でのコミュニケーション(傾聴と報連相)

第5回:明るい職場と環境整備(挨拶と5S)

第6回:職場の労務管理(就業規則と労務リスク、健康管理)

このような管理職研修のスタイルは、中小企業にとっては大変効果があがるのではないかと考えています。

## 【編集後記】

秋!ということで、新しいことを始めてみようと思い、将棋をやってみました。恥ずかしながら、私この歳(?)になって、将棋のルールを初めて覚えました。「王将をとれば勝ちね。簡単じゃない☆」と思い、いざ勝負へ。しかし、いざ始めてみると、どの駒を進めるべきか全くわからない!オロオロしている間に負けました。今更ながら、将棋って難しいんですね。脳トレになりそうなので、また挑戦してみるつもりです。(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。