



# 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 (2/2)
- 連載企画 デライト労務相談室 労務の泉 「外国人の雇用に関する注意点」
- 連載企画 New 「持ち味カード」実践指南 持ち味カードの体系と見方
- 連載企画 問題解決型ファシリテーション 場のデザイン(グラドルール)

【Communication】

- でらいとの独り言 七宝みそ
- 研修・セミナーレポート 管理職研修プログラム:仕事の管理と仕事の改善

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 人事制度改革後の諸問題をどう乗り切るか (2/2)

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

前号に引き続き、人事制度改革の成否のターニングポイント(運命の分かれ目、転換点)に焦点を当て、(2)導入後2~3年において発生し得る課題とその対応策をご紹介します。

(2) 導入後2~3年

課題 陥りがちな緊張感の薄れ・マンネリ化への対応

人事制度を改正(または新規導入)した直後の諸問題を乗りきり、およそ2~3年が経過すると、人事側・現場側ともに運用が軌道に乗り、定着していく時期を迎えます。改正・導入直後に比べ、評価の信頼性(精度)が向上し、評価の処遇反映結果に対する従業員の理解(制度ルールとして)も深まってきました。

しかし一方で、改正・導入直後にあった従業員の緊張感が徐々に薄まっていき、現場側の運用がマンネリ化していくケースが見られるようになります。現場マネジャー(人事評価者)は、これまでの運用を通じ、(良い意味でも、悪い意味でも)運用テクニックを学習しています。悪い意味とは、例えば、経営側・人事側からの指摘を逃れるような、あたりさわりの無い評価になってしまったり、本来の目的(人材の育成・動機づけを通じた会社業績の向上)を忘れ、評価を“処理する”ことが目的になってしまうことです。

対応策 「本来の目的を忘れていないか？」を問う

経営側・人事側は、運用が軌道に乗りつつあることに対して満足することなく、運用状況をモニタリングしながら、次のステップに向けた準備に取り掛からなければなりません。次のステップとは、人事制度改革本来の目的の実現に向けて、人事制度が会社業績へ貢献しているのかどうか、人材が育っているのかどうかをシビアに見ていくということです。例えば、現場

マネジャーへ、評価によって得られた部下の能力・成果に関する情報を、チャレンジングな役割・仕事・目標の割当て(ジョブ・ストレッチ)へ活かしているか? 評価から得られた人材コンピテンシー(優秀者の思考・行動特性)を組織で共有し、自社のコア・コンピタンス強化につなげているか?等を問い、もしもそれらを現場マネジャーが意識していなかったら、それらを促すための仕掛けや刺激を考え、実行していくことが必要であると考えます。誌面スペースの都合上、すべてをご紹介できないのが残念ですが、現場の運用状況を把握する方法のひとつとして、当方がクライアント様へお勧めしている「現場マネジャーへのアンケート(調査票)」を下記に掲載いたします。ご参考になれば幸いです。

人事評価に関するアンケートご協力をお願いします

本アンケートは、現在運用している人事評価について、職場の運用状況を把握し、また人事評価者皆様からの制度に対する意見・要望を聴取することによって、より一層、効果的、効率的な人事評価へのステップアップを図るために実施するものです。社員個人の評価・査定に反映するものではありませんので、率直なところをお聞かせください。

回答 所属、氏名を記入し、**本社人事(担当)**へFAXで提出してください。

提出期限:20\*\*年\*\*月\*\*日(\*)

アンケート(質問)		回答 (いずれかに)
1	評価実施スケジュール(シート配布~提出までの期間)は適切だと思いますか?	短い・適切・長い
2	評価シートの記入に、どれくらいの時間を要していますか?(一人につき平均)	15min・30min・60min・120min
3	人事評価シートの書式について、記入しづらい箇所がありますか?	ある・ない
	「ある」と回答した方、記入しづらい箇所、その理由を教えてください。( )	
4	あなた(評価者)は、部下の各段の仕事ぶりを観察し、評価に必要な情報を収集していますか?	している・していない
	「している」と回答した方、どのような方法で行っていますか?( )	
	「していない」と回答した方、その理由を教えてください。( )	
5	行動評価の判定に際して、4:優秀、5:抜群の具体例がガイドラインとして必要だと思いますか?	必要・必要ない
6	チャレンジ目標の目標設定に際して、目標の具体例がガイドラインとして必要だと思いますか?	必要・必要ない
7	「あなたが評価した結果」と「上位評価者の評価結果(調整)」はおよそ一致していると思いますか?	一致する・一致しない
8	評価者間で、モノサシの違い(甘辛)や主観による不適切なバラツキがあると思いますか?	ある・分らない・ない
	「ある」と回答した方、その結果、担当組織(自店)が不利になっていないか、気になることがありますか? 2次評価・最終調整で不適切なバラツキを調整していますか?	気になる・気にならない
9	あなた(評価者)は、部下(被評価者)へ評価結果をフィードバックしていますか?	している・していない
	「していない」と回答した方、その理由を教えてください。( )	
10	部下(被評価者)が、自己評価を客観的に行えるように、また、上司のフィードバックを前向きに受け取れることができるように、被評価者に対する教育が必要だと思いますか?	必要・必要ない

(その他、質問・意見・要望、評価でお悩みのことなどがございましたら、記入してください)



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

外国人の雇用に関する注意点

労務管理アウトソーシング事業部

## Q.

〔質問〕

外国人を雇用したいのですが、その外国人が日本で就労できるかどうかを知るにはどうしたらよいでしょうか？

(アパレルC社 総務部 担当者様より)

## A.

〔回答〕

日本に在留する外国人は、入国の際に与えられた在留資格の範囲内で、定められた在留期間に限り、在留(就労等)が認められています。したがって、就労させようとする仕事内容が在留資格の範囲内であるか、在留期間が過ぎていないかを確認する必要があります。

【在留資格や在留期間の確認ができる書類】

・旅券(パスポート)面上陸許可証印 ・外国人登録証明書 等

外国人登録証明書(見本)



出典:法務省入国管理局ホームページより

### 在留期限

日本国内に在留することのできる許可期限を表しています。

在留の期限の過ぎた外国人を雇ったり、上記の許可の範囲を超えて就労させた場合、不法就労とされ、「不法就労助長罪」(3年以下の懲役若しくは300万円以下の罰金)に処せられる可能性がありますので注意が必要です。

もし、不法就労者を雇っていたら？

不法就労を知りながら雇い続けていた場合、「不法就労助長罪」に問われる可能性が高いため、本人に最寄の入国管理局に出頭するように指導を行う必要があります。もし、本人が応じなければ、入国管理局へ相談、通報するなどの措置が求められます。

### 在留の資格

出入国管理の法令に基づいて外国人がいかなる入国・在留の許可を受けているかを表しています。

#### 就労が認められている「在留の資格」

(1)就労活動が具体的に特定されるもの	(2)活動に制約がなく、就労活動について特定されないもの
外交、公用、教授、芸術、宗教、報道、投資・経営、法律・会計業務、医療、研究、教育、技術、人文知識国際業務、企業内転勤、興業、技能	永住者、定住者、日本人の配偶者、永住者の配偶者、特別永住者
	(3)個別に指定される活動によるもの 特定活動(例:ワーキングホリデー等)

#### (4) 就労が認められていない「在留の資格」

文化活動、短期滞在、留学、就学、研修、家族滞在  
(ただし、資格外活動許可により就労が認められる場合があります)

上記(1)の資格・・・その資格に該当する範囲内の就労活動しか行えません  
上記(2)の資格・・・就労活動の種類に制限はありません  
上記(3)の資格・・・個々の外国人について得に指定する活動のみ就労が許可されます(例)アスリート選手・・・スポーツ関係のみ可能  
上記(4)の資格・・・原則、就労することはできません。例外として、「資格外許可」を取得すれば一定の範囲で可能になります



**就労予定の業務内容がそれぞれの在留要件にあっているかどうか確認する必要があります。**

Point!



留学生・就学生をアルバイトとして雇う場合

「資格外活動許可(あらかじめ入国管理局に申請)」を受けている場合、就労が可能となります。就業可能時間は定めはありますが、勤務先(風俗営業は除く)や時間帯について定めはありません。

<参考> 留学生・就学生のアルバイト就業可能時間一覧表

	大学の正規留学生	大学等の聴講生・研究生	専門学校等の留学生	就学生
1週間のアルバイト時間	1週間につき28時間以内	1週間につき14時間以内	1週間につき28時間以内	1日につき4時間以内
教育機関の長期休業中の "	1日につき8時間以内	1日につき8時間以内	1日につき8時間以内	



## 「持ち味カード」実践指南 持ち味カードの体系と見方

就職支援事業部 就活グループ マネジャー 山本 昌広

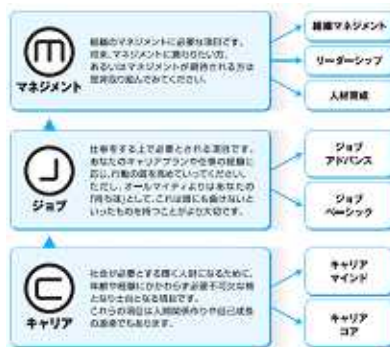
今回から5回シリーズで、持ち味カードをまだ使ったことがない方、すでにご活用頂いている方々へ、持ち味カードの魅力と活用のヒントをご紹介します。

### 持ち味カードの体系と見方

#### (1) 持ち味カードの体系

持ち味カードは、「キャリア」「ジョブ」「マネジメント」の3つの階層からなります。階層を経るごとに高度な内容になります。ただし、「キャリア」の階層の持ち味が極端に少ないと「ジョブ」「マネジメント」の持ち味は発揮できません。また、全ての方が「マネジメント」へ進むことや全ての項目を持ち味として獲得することを

奨励するものではありません。自分の持ち味を新しく発見したり、それを意識してビジネスシーンで活かすことが目的です。



#### (2) 持ち味カードの見方

持ち味カードには「オモテ」「ウラ」の2面があります。

オモテ面には、「分類」「名称」「定義」「行動例」が書かれています。特に「行動例」には、実際のビジネスシーンで持ち味を発揮している人の事例が書かれていますので、持ち味のチェックの際に役立ちます。また、行動事例を参考に、あなたなりの行動をオリジナルとして追加作成すると、明日から自身の行動に変化が起きます。ウラ面は、持ち味が大きく書いてあります。いつも目に付くところに貼り付けることで、常に持ち味を意識して行動することが可能になります。



## 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(グランドルール)

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、ファシリテーションの最初のステップである、場のデザイン( )において、メンバーの相互理解を促進し、緊張や固い雰囲気や和らげる「アイスブレイク」をご紹介します。

場のデザイン…議論の進め方やルール、チームの目標と活動計画を共有するステップ。メンバーが安心して参加でき、建設的かつ多様な意見を引き出せる場づくりのこと。

今号では、前号に引き続き、場のデザインにおいて、議論の円滑化や議論を妨げる者への対処の拠りどころとなる、「グランドルール」をご紹介します。

### グランドルールは、「全員厳守」、「例外なし」

グランドルールは、会議においてメンバー全員が絶対に守らなければならないルールのことです。

例えば、会議中に携帯電話に回答する者がいると、会議が中断してしまいます。あるいは、その者が席を外していた間の議論の内容について、後になってから、本人が「聞いてないよ～(byダチョウ倶楽部)」と言い出すことにもなりかねません。

そういう事態にならないように、「会議中は電話応対禁止、緊急の伝言であっても会議室の入口にメモを置くこと(本人へ渡さない)但し、人命にかかわる事はこの限りではない」等とグランドルールとして定めておきます。

また、グランドルールはファシリテーターはもちろんのこと、チームメンバーの地位・立場によらず、例外なく全員厳守させます。

### グランドルールの実例

グランドルールは、メンバー間でアイデアを出し合い、議論し、合意さえすれば、基本的に自由に決めてもらって構いません。グランドルールの内容は、下記の一般例を基本としながら、チーム活動のミッションやテーマ、メンバーの特性によってアレンジすれば良いと思います。

1. 聖域をつくらない
2. 部門意識・権利意識を捨てる
3. 個人非難をしない
4. 肩書きを捨てる
5. 愚痴や文句を言わない
6. 「出来ない」は禁句。「どうしたら出来るか」を考える
7. 他人の話を通らない。最後まで傾聴する。
8. 過去に固執しない
9. 最後までやりぬく

次号からはよいよ本題である「問題解決型ファシリテーション」の進め方やポイントについてご紹介していきます。



でらいとの独り言

## 七宝みそ

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

読者の皆様は、「七宝みそ」というものをご存知ですか？  
 「七宝みそ」とは、だしをいれなくても充分コクがある、赤だしみそ(合わせみそもあります)のことです。  
 「シッポウ、シッポウ、みそ、みそ、ママの味七宝みそ」のフレーズがお馴染みのテレビCMをご存知の方は、懐かしさを覚えるのではないのでしょうか。  
 この「七宝みそ」の醸造メーカーは、愛知県海部郡七宝町に本社・工場を構える「佐藤醸造株式会社(創業:明治7年)」です。同社は、遺伝子組み換え大豆を使わず、創業以来の伝統の味を守りつつも、季節・時代・年齢によって異なるデリ

ケートな味覚に対応するための研究開発努力を続けています。その職人気質でありながらも消費者ニーズにきめ細かく適応していく企業姿勢に「見習うべきところがあるな～」と感心させられます。

実は、私は地元出身でありながら、これまで「七宝みそのお味噌汁」を飲んだ経験がなく、最近初めてこの味を知りました。今では、「七宝みそのお味噌汁」が食卓の定番メニューになっています。「七宝みそ」にご興味がある方は、同社のホームページをご覧ください。通販による購入も可能です。 <http://www.shippomiso.com/>

## ～ 研修・セミナーレポート ～

## 管理職研修プログラム:仕事の管理と仕事の改善

前号では「管理職の基本について考える」をご紹介しましたが、今号では「仕事の管理(仕事の計画・立案、部下への仕事の割り当て)」についてご紹介いたします。

## 仕事の管理とは

仕事の管理とは、仕事の計画・立案、部下への仕事の割り当て、指示命令・統制、測定・評価、上司や関係者への調整を図る活動のことをいいます。

## 仕事の計画・立案(目標設定と計画)

管理職にとっての仕事の管理は、目標設定と計画(Plan)から始まります。ここで改めて、目標について考えてみたいと思います。

**目標:** 目標とは、計画を土台にしたあるべき姿。なんとか最善の努力をすれば、到達可能となるもの。

上記目標の定義にあるように、管理職は自身の目標及び部下の目標について、最善の努力があって達成できる目標の設定をすることが望まれます。それは、自分と部下の成長に大きく関わるからです。目標の設定の仕方一つで、部下を生かすも殺すも管理職次第ということになります。このように管理職は、目標設定に大きな責任と重要な役割を担っていることを忘れないで頂きたいと思います。

## 部下への仕事の割り当て

目標設定と計画(Plan)ができましたら、次は部下に仕事を割り当てます。部下への仕事の割り当てとは、職場の中で具体的に部下と仕事を結びつけることです。その際に留意すべきことは、以下の事項です。

**【部下の把握】** 学歴、年齢、性格、知識、経験、技能、態度、健康、本人の興味、関心、意欲、自信、希望、不安など

**【仕事条件の把握】** 仕事の種類、性格、レベル(管理監督業務・企画判断業務など)、熟練度、作業量、資格要件(職務遂行上必要とされる知識、技能、態度)、責任度合など

管理職にとっては、部下と仕事とのマッチングを図ることも、重要な職務の一つです。部下と仕事の割り当てにおいてミスマッチを犯すと、大変大きなミスや危険に繋がることにもなります。またその一方で、仕事を割り当てる時は、部下を成長させるチャンスでもありますから、現在の部下の力量より少し難しい仕事を与えてみることも必要です。そのために、管理職が、日頃から部下の行動や態度などをしっかり観察することが大変重要になると考えます。

次回は、「仕事の管理(指示命令・統制、測定、上司や関係者への調整)」について、ご紹介いたします。

## 【編集後記】

今年もまた花粉の季節がやってきました。今年の飛散量は昨年よりも多いとのこと。花粉症の方にとっては憂鬱な季節ですね。花粉症対策グッズは多々ありますが、先日、家族が「すぎ・ひのきドリンク」なるものを飲んでいたので私も試飲しました。香りも味も「すぎ・ひのき」そのもの。木にかじりついて樹液を吸っている感じでした。でもあっさりして飲みやすいドリンクです。シーズン前に飲んでおくと、症状が和らぐそうですよ。(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。