



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 厳しい経済情勢下での“人財”再考 (下)
 連載 デライト労務相談室 労務の泉 「平均賃金の算定方法」
 連載 「持ち味カード」実践指南 ビジネスでの使い方 (社会人編)
 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 (1/2)

【Communication】

- でらいとの独り言 『往復書簡』とまではいかないけれど
 研修・セミナーレポート 某電機設備会社 : 管理職セミナー

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

厳しい経済情勢下での“人財”再考 (下)

組織人事コンサルティング事業部 取締役 岸 孔司

失業率が再び5%になりました(4月)。

5月29日、日本IBMを相手に3人の社員が退職強要の差止めや精神的損害の賠償などを求めて訴訟を起こしました。「あなたの給与は高すぎる」と退職を迫られたり、「ふざけんなよ。貴様」とののしられたりしたというのが本人達の主張。これに対し、会社側は「スキルに応じた社員のキャリア選択で、退職を強要したことはない」とコメント。…マクロでもミクロでも、今雇用が揺らいでいます。皆さんの会社はいかがでしょう？

前回、このコーナーで、長期的な視野が失われていないか？という疑問を投げかけました。また、雇用調整の影響として、「社員のモチベーションが下がる」と危惧する声が多いという日経ビジネスのアンケート結果をご紹介しました。

いま、短期的には収益を確保するための手立てを打つことは避けられないながらも、長期的には、あらためて“人財”を育てるといふ、原点に立ち戻る時機に来ているのではないのでしょうか。企業の体力にもよりますが、人財への投資を経営の最優先課題として、これを軸にポートフォリオを再構築しなければなりません。社員を“コスト”と考えているような会社は早晩、立ち行かなくなるでしょう。人は財(だから)なのですから。

とはいえ、投資対効果の視点は欠かせません。人財育成として、今後どんな手を打っていくか、です。ただその前に、皆さんの会社で人を育てるといふ時、そもそも“どんな人”に育てるかという育成ビジョンは明確になっているのでしょうか？

- 特定の知識、技能または技術のある人？
- 論理的思考力、コミュニケーション力のある人？
- 成果を上げる人？

リーダーまたはマネジメントのできる人？

例えば、トヨタ生産方式を導入し、成功している企業では、「モノづくりは人づくり」の精神の下、「知恵を出して働く人」や「改善力のある人」を育てて、競争力のある会社にしていくとされています。トヨタ生産方式をご存知の方は多いと思いますが、この方式の優れたところは、よく知られた手法や手段にあるわけではなく、そうしたツールを用いつつ、現場の知恵を最大限引き出して、継続的な改善を止めないところにあります。

つまり、現場で働く人が自ら問題を見つけて、自ら知恵を出し、自ら改善するということに大きな特長があり、まさにそういう人を育てるために実践訓練が行われているわけです。管理者の要件にも、「改善する技能」が含まれています。

先行き不透明、かつ環境変化著しい昨今の経済環境下で「自ら考え、自ら行動する人」を求める企業が大変多いのは理解できます。が、もう一歩踏み込んで、各社の中で、もう少し具体的に、それがどういう人なのか、その人財像を明確にしていく必要があるのではないかと思います。



その上で、人財育成のためにどんな手を打っていくか、知恵を出して考える必要があります。最近では「自分の答えのつくりかた」という本まで出ていますが、社員にこれを読ませることが育成とは思いません。また、新しい集合研修を企画することよりも、やはり、究極的には“仕事人が人をつくる”のですから、社員の自主性を引き出し、仕事の与え方を含めた現場主導の策を練られるのが良いと考えます。人には無限の可能性があると信じ、手を打っていきましょう。

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

平均賃金の算定方法

労務管理アウトソーシング事業部

Q.

〔質問〕

事業所の休業に伴い、社員(月給+時間外手当有)に休業手当を支払うことになりました。支給額を計算するにあたって平均賃金を算定する必要がありますが、算定の際に何か注意することはあるのでしょうか？

(サービス業A社 総務部 担当者様より)

A.

〔回答〕

平均賃金の算定方法は、原則下記 の式で求めます。ただし、平均賃金算定においては、賃金の支払形態に応じた最低保障額等、一定の算定基準があるため、これらを確認して算定を行いましょう。ただし、今回ご質問いただいた社員の方のように、月給制で時間外手当が時間に応じて支払われる場合は、下記 の式で月給額と時間外手当を別々に算出したものを足した金額が最低保障額となりますので、注意が必要です。

原則的な算定式

$$\frac{\text{算定すべき事由の発生した日以前3ヶ月間に支払われた賃金の総額}}{\text{算定すべき事由の発生した日以前3ヶ月の「暦日数」}}$$

$$\frac{\text{算定すべき事由の発生した日以前3ヶ月の「暦日数」}}$$

毎月決まって支給する給与(基本給+固定手当)に、時間外手当等の変動手当を加えた総額です。



ポイント!

【月給制で時間外手当等の変動手当が支給される場合の算定方法】

賃金の支払形態が月給制であっても、時間外手当等、時間に応じて支払われる手当等がある場合については、下記 の算定式で算出し、 の算定式で求めた額と比べて、いずれか高い方が最低保障額となります。

賃金が月給(基本給+固定手当)+時間外手当等(変動手当)である場合の最低保障額算定式

$$(\text{3ヶ月の月給額} \div \text{3ヶ月の暦日数}) + \{ (\text{3ヶ月の時間外手当等} \div \text{3ヶ月の労働日数}) \times 60/100 \}$$

 ↑ ↓
 いずれか高い方が最低保障額となります

の算定式

注意!

算定期間のうち、時間外手当が1ヶ月しか発生しなかったとしても、分母は3ヶ月の労働日数で算定します。

賃金が日給、時間給、出来高払制、請負制による場合の最低保障額算定式

$$\frac{\text{日給、時間給、出来高払等の総額}}{\text{算定すべき事由の発生した日以前3ヶ月に「労働した日数」}} \times 60/100$$

 ↑ ↓
 いずれか高い方

の算定式



連載

「持ち味カード」実践指南 ビジネスでの使い方(社会人編)

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

今号から次号にわたり、社会人を対象に、ビジネスにおける持ち味カードの使い方をご紹介します。過去(2007年12月号～2008年8月号)、集合研修や評価基準づくりなど、会社が実施する人材育成における活用方法をご紹介しましたが、今回は、個人が自己啓発として、自分のスキルアップやキャリアアップのために持ち味カードを活用するものです。

ビジネスにおける「持ち味カード」の活用ニーズ

活用ニーズは、大きく分けて、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つがあります(下図)

【ビジネス・スキルアップ(短期の視点)】

1. 今の仕事に求められているスキル(持ち味)を知りたい!
2. 自分の持ち味をもっと仕事へ活かす方法を知りたい!
3. 現在の自分の未熟な部分、不足している部分を知りたい!
4. まず今日からすぐにやれること(具体的行動)を知りたい!
5. 忘れることなく、常に意識し、継続して取り組みたい!

【キャリア・アップ(中長期の視点)】

1. 将来のキャリア目標達成に向けて、必要なスキルを知りたい!
2. 昇進・昇格したい!(管理職に求められるスキルを知りたい等)
3. 会社から高い評価を得たい!ライバル・同僚に負けたくない!
4. 社外のどこでも通用する人材になりたい!
5. 自分の魅力をもっと上手にPRしたい!(転職活動等)

「持ち味カード」を使うことで、過去のビジネス経験を振り返りながら自己分析を実施し、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できます。

さらに、それら持ち味を今後の仕事の中で、どのようにして発揮し、鍛え、磨いていくのか、その具体的な行動目標を設定できます(具体的な使い方は次号でご紹介します)

「ビジネスキャリア」と「持ち味」

ビジネスキャリアの段階毎に必要な「持ち味」の一般例は、下表のとおりです。

ビジネスキャリア			求められる持ち味の項目(一般例)		
キャリア段階	年代	キャリアイメージ(人材像)	【キャリア】	【ジョブ】	【マネジメント】
準備	学生(就職活動) 新入社員も含む	20歳代 前半 社会人の卵 - 新人・見習い	*素直さ *誠実さ	*正確性 *スピード	
開発		20歳代 後半 一人前の担当者 - 主任クラス			
充実	社会人	30歳代 グループリーダー (係長クラス)	*自立志向 *チャレンジ精神	*論理思考 *分析力	*計画立案 *後輩育成
収穫		40歳代 初級・中級管理職 (課長・次長クラス)	*意思決定 *大局観	*計数感覚 *リスク管理	*目標立案 *統率力
再構築 & 還元		50歳代 上級管理職 (部長クラス) - 役員	*使命感 *高い志		*方針策定 *戦略構築



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(1/2)

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

今号から、「問題・原因の探索」と「問題・原因の分析」のステップにおけるファシリテーションの進め方とポイントをご紹介します。まず初めに、メンバー間の議論の焦点やレベルを合わせるために、「問題は何か」について共通理解を持たせなければなりません。場合によっては、「問題」、「問題点」、「問題解決」の言葉の意味を確認することからスタートします。

問題、問題点、問題解決とは？(言葉を正しく使う)

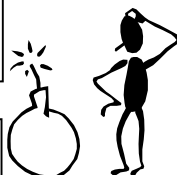
普段、私たちは「問題」という言葉を、あるときは否定、またあるときは肯定の意味で使っています(下図)

【問題の“否定的”意味】

- | | |
|---------------|----------|
| 1. 困っていること | … 困惑、悶着 |
| 2. 変わっていること | … 異常、逸脱 |
| 3. 予期せざること | … 事故、事件 |
| 4. 差し障りのあること | … 障害、支障 |
| 5. どうにもならないこと | … 拘束、不条理 |

【問題の“肯定的”意味】

- | | |
|--------------|----------|
| 1. 分からないこと | … 疑問、質問 |
| 2. 達成すべきこと | … 課題、タスク |
| 3. 議論すべきこと | … 議題、テーマ |
| 4. 結論を出すべきこと | … 懸案、提案 |
| 5. 意見が分かれること | … 争点、論点 |



問題解決とは「現状に対して何らかの不満があり、これを取り除こうとする問題解決」と「新しい満足を生み出そうとする問題解決」との2つの意味があることが分かります。

また、私たちは普段、「問題点」という言葉をよく使います。問題と問題点はどのように意味が違うのでしょうか。

例えば、「乱暴運転をして交通事故を起こしてしまったケース」を考えてみます。このケースでは、問題は「交通事故」、問題点は「乱暴運転」、問題解決は「乱暴運転に対策を打つ」となります。

問題点…何らかの対策を打つ必要のある事柄。つまり、問題そのものではなく問題をもたらしている原因

問題解決…問題を発生させている、あるいは、発生させる恐れのある原因に対して対策を講じること。現在起こっている問題の処理のことではない。

「問題」「問題点」「問題解決」という言葉を正しく使うことは大切です。問題をどのように捉えるかによって、原因の追究の仕方が異なり、対策のとり方も変わってくるからです。

(参考文献:問題構造学入門/佐藤 允一・著)



でらいとの独り言

「往復書簡」とまではいかないけれど

最近、息子(小学5年生)とノートのやりとりをしている。息子が、その日の新聞(小学生新聞)に興味を持った記事を切り抜き、疑問・感想を書き、私がそれに答える、というものだ。

きっかけは、食卓で出た「小学生と大人では疑問に思うことが違う」という話からである。ごく最近の疑問では、「ホテルはなぜ一週間ぐらいしか光らないのか?」「なぜ北朝鮮はそれほどまでに地下核実験をしたがるのか?」など、出てくる疑問は、すぐに簡潔に答えるのは難しい質問ばかりだ。

私は子育てのポリシーをあまり持たないが、「息子の疑問にはしっかりと答える」は、唯一守りたいと考えている。しかし、小学生も高学年になってくるとなかなか手ごわい。私の返信を

就職支援事業部 就活グループ マネジャー 山本 昌広

見て「お父さん、ウィキペディア(インターネット上の百科事典)見て書いたでしょ?!」と聞くので、「ネット検索は、すぐに答えらしきものは見つかるが、それが正しいかどうかも含めて、それだけで判断するのは危険だし楽しくない」と、日頃からネット検索一辺倒の息子にイエローカードを出しておいた。

また、ホテルの件に関しては、「この本読んでみたら?」と本を渡しておいた。『人間はどこまで動物か(日高敏隆著:新潮文庫 2006)』。この本は動物行動学者である著者が、自然界の不思議にユーモアを交えながら答えているエッセイ集だ。

息子には、短編エッセイ集の読み方も、おせっかいだが伝えておいた。

研修・セミナーレポート

某電機設備会社 : 管理職セミナー

今号では、以前でらいとニュースVol.16でご紹介した、電機設備工事会社のプログラムが終了しましたので、そのご報告をいたしたいと思います。

研修依頼の経緯(ニーズ)

最近、職場(現場)で労務管理上の問題が多発するようになってきた。これは、管理職としての最低限の知識や労働法を知っていないことに起因していると考える。

今まで、管理職研修をしてこなかったのが、管理職としての「いろは」から教えて欲しい。突然難しい話から入ると拒絶してしまうかもしれない。

研修の企画・実施について

上記ニーズを汲み取り、以下のように実施しました。

2ヶ月に1回(全6回)、全国から管理職が本社に集まり、管

目的:管理職として最低限知っておくべき基本知識の習得
 参加者:課長以上の管理者約30名、社長、取締役も出席
 管理職の基本について考える
 仕事の管理(PDCA)と仕事の改善
 動機づけと部下育成(計画的OJT)
 職場でのコミュニケーション(傾聴と報連相)
 明るい職場と環境整備(挨拶と5S)
 職場の労務管理(就業規則と労務リスク、健康管理)

理職会議をすることから、会議終了後90分(当初120分を短縮)を目安にして実施。講師の講義だけでなく、興味を持てる簡単なテスト(チェックシート方式)や実際の他社事例などを多く盛り込んだ。

研修の成果

セミナーでは、次のような成果がありました。

- ✓ 長期(1年)にわたり、管理職の「いろは」を意識できた。
- ✓ 職場で直ぐに生かせる内容で、実践ができた。
- ✓ チェックシートで客観的に、自分を簡易チェックできたので、管理職としての「できていること、できていないこと」が認識できた

第5回の講義では、ちょうど当社の新入社員研修が終了し、配属が決まった時期でした。専務がセミナー終わりの挨拶の中で、「研修中はみんな元気よく挨拶したのに、配属直後から挨拶をしなくなった。これはどういうことなのか考えて欲しい」と、管理職に向けて発破をかけられていました。専務のお話しには、きっと管理職のみなさんも、心に響くものがあったと思います。

中小企業では、まず手始めに、費用と時間をかけず、それでいて管理職のポイントを知ることができる、このようなセミナーからはじめてはいかがでしょうか。

【編集後記】まもなく梅雨入りしそうです。雨の日に外出するのは億劫ですが、雨自体は嫌いではありません。雨の日に、テレビも音楽もない静かな部屋で一人、雨音を聞きながらボーっとしていると落ち着きますし、癒されます。雨音はまさに癒しのネイチャーサウンドです。最近何もしないで自然の音を聞くような時間を過ごしていないので、梅雨が始まったらそんな時間を設けてみたいと思っています。もちろん、オフィスではなく自宅で…。(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。