



# 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 2006年の年末賞与・一時金の妥結状況と見通し
- 【組織人事／労務管理】
- ◇ 連載企画 会社が儲かる就業規則④儲かる就業規則の作成手順とその内容
- 【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⑤学生が知りたい情報は漏れなく伝える
- ◇ 連載企画 キャリアデザイン③社員のキャリア志向は企業にとってマイナスか？
- 【Communication】
- ◇ コーチングTips “聞き上手”になるために②他人の話が聴けない理由
- ◇ おすすめ書籍 リカルド・セムラー・著 『奇跡の経営～1週間毎日が週末発想のススメ～』
- ◇ でらいとの独り言 売れた時がお付き合いの始まり

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

## Topics

### 2006年の年末賞与・一時金の妥結状況と見通し

11月に入り、年末賞与・一時金の交渉時期になりました。すでに主要企業(全国大手)を中心に春季労使交渉あるいは夏季賞与交渉時に年間協定で決着した企業が多いようですが、それらを含め、妥結状況と見通しをご報告します。

#### ● 年末賞与・一時金交渉を取り巻く経済環境・企業収益

- ・平成14年2月から続く景気拡大が戦後最長と言われた「いざなぎ景気」を超える一方で、原油高、アメリカ経済の減速などによる影響により、企業の景気先行きに対する懸念が増大
- ・企業収益は、全般的に景気回復によって増益基調にあるものの、原油をはじめとするコスト高によって一部の業種では増益率が低下
- ・9月の全国日銀短観(業況判断DI)を見ると、総じてほぼ横ばいであるなかで、中小非製造業はマイナスとなっており、先行きに対しても悪化を予測
- ・9月の日銀名古屋支店(管内=愛知、岐阜、三重)の業況判断DIを見ると、全国でのDIとほぼ同様の推移ではあるものの、いずれの業種・規模においても前回6月時点よりDIが低下。特に中小非製造業では先行きへの懸念が増大

【 年末賞与・一時金の妥結状況 】 愛知県内企業、全国の主要企業

| 業種・企業規模    | 妥結会社数 | 妥結金額 [月数]      | 前年年末妥結比金額 [率] | 2005年年末妥結金額 [月数] |
|------------|-------|----------------|---------------|------------------|
| 愛知県内企業     | 110社  | 692,716 [2.44] | 11,255 [1.65] | 681,461 [2.39]   |
| 主要企業(全国大手) | 136社  | 895,419 [ - ]  | 18,267 [2.08] | 877,152 [ - ]    |

(注1)愛知県内企業...愛知県経営者協会調べ(11/15発表)  
 (注2)主要企業(全国大手)...日本経団連調べ(11/22発表、第2回集計)

【 愛知県内企業の年末賞与・一時金妥結状況(愛知県経営協会、11月15日発表) 】

| 業種・企業規模 | 妥結会社数  | 妥結金額 [月数]      | 前年年末妥結比金額 [率]  | 2005年年末妥結金額 [月数] |                 |
|---------|--------|----------------|----------------|------------------|-----------------|
| 全業種・全規模 | 110社   | 692,716 [2.44] | 11,255 [1.65]  | 681,461 [2.39]   |                 |
| 製造業     | 86社    | 715,566 [2.50] | 15,105 [2.16]  | 700,461 [2.44]   |                 |
|         | 規模別    | 100人未満         | 3社             | 511,600 [2.13]   | 1,514 [0.30]    |
|         |        | 100～299人       | 13社            | 535,773 [2.09]   | ▲10,843 [▲1.98] |
|         |        | 300～999人       | 24社            | 672,202 [2.43]   | 19,759 [3.03]   |
|         |        | 1,000人以上       | 46社            | 801,361 [2.65]   | 20,997 [2.69]   |
|         |        | 業種別            | 機械金属           | 59社              | 713,199 [2.52]  |
|         | 木材・木製品 |                | 4社             | 590,288 [2.10]   | 15,712 [2.73]   |
|         | 窯業     |                | 7社             | 707,699 [2.47]   | 15,663 [2.26]   |
|         | 食品     |                | 5社             | 803,539 [2.59]   | ▲79,691 [▲9.02] |
|         | 化学     |                | 10社            | 735,935 [2.48]   | ▲965 [▲0.13]    |
|         | 繊維     |                | 1社             | -                | -               |
| 印刷      | 0社     | -              | -              |                  |                 |
| 非製造業    | 24社    | 604,430 [2.20] | ▲3,621 [▲0.60] | 608,051 [2.20]   |                 |
|         | 業種別    | 商業             | 15社            | 570,796 [2.13]   | ▲5,388 [▲0.94]  |
|         |        | サービス他          | 9社             | 676,503 [2.27]   | 167 [0.02]      |

#### ● 現時点の妥結状況

年末賞与・一時金の妥結状況(中間集計結果)は右表のとおりです。

#### ● 今後の見通し

現時点での集計結果は春季労使交渉あるいは夏季賞与交渉時に年間協定した、比較的業績好調な大手企業を中心とした妥結結果になっています。

今後、中小企業を中心とした交渉が本格化する中で、前年並みあるいは小幅な増額での決着が多くなるものと予想されます。

最終的には概ね前年妥結比プラス(増額)となるものの、伸び(増加率)は昨年に比べてかなり低下する可能性があります。

また、業種によっては前年妥結比マイナスとなる企業が出てくるものと予想されます。



## 会社が儲かる就業規則④儲かる就業規則の作成手順とその内容

代表取締役 近藤 圭伸

前号では、「儲かる就業規則の作成手順(右下)」を示しました。今号では、その作成手順にしたがって、儲かる就業規則を作成したA社(メーカー、従業員70人)の例を参考に、その内容についてご紹介いたします。

## 1. 経営理念の反映

A社の経営理念は「みんなでつくる会社」です。大変ユニークで一度聞いたら忘れません。A社の経営理念に含まれる意味合いや人材育成のキーワードを、会社役員と従業員代表にインタビューして、以下のように引き出しました。

①風通しの良い会社、②元気、③コミュニケーション、④信頼、⑤認める、⑥成長、⑦やりがい、⑧働きやすい作業環境、⑨人が大事、⑩挨拶などです。また、他にもいくつかありますが、代表的なものとしてこのようなキーワードが選出されました。

## 2. 従業員アンケート

就業規則を作るのに、「従業員アンケートまでしなくてもいいんじゃない」という声が聞こえてきそうです。しかし、従業員にしてみれば、普段から就業上疑問に思っていることは、想像以上にあるものです。これらを放置すると、トラブルのもとになりかねません。

また、このアンケートの最大の狙いは、「みんなでつくる良い会社」にするため、従業員から、就業上のやる気の出るアイデアを引き出そうということでした。アンケートは、忌憚のない意見や面白いアイデアが沢山出ることを期待し、無記名で実施しました。アンケートの結果、次のようなことがあげられました。

## ①就業上の疑問や曖昧さを感じていること

- ・管理職でも深夜に仕事をすれば、深夜手当は付くのでは？
- ・慶弔休暇の日数は、会社の休日は含むのか？
- ・スタッフの不満がトップまでいかない、上長がやるべき仕事をしていないのでは？
- ・喫煙は決められた場所ですて欲しい
- ・休日出勤した場合、代休なのか振り替えなのかよく分からない
- ・残業時間になぜ上限が定められているのか？
- ・上司が就業規則のことを知らない

## ②従業員の要望、やる気がでる条件

- ・憩いの場所が欲しい
- ・もっと目に見える管理をしたらどうか
- ・表彰制度を充実させたい
- ・新入社員の教育や育成のノウハウを会社が身につける
- ・リフレッシュ休暇や有給がしっかり取れる協力体制を作りたい
- ・コミュニケーションができる機会を増やしたい、例えば会社リクレーションを増やす、クラブ活動を復活させるなど
- ・管理職にしっかり評価してもらいたい、認めて欲しい
- ・自己啓発の支援や個人目標の立案時の支援をして欲しい
- ・何でもありの提案制度をつくってはどうか

このように、従業員からは多くの意見が寄せられました。これらの中には、就業上前向きに改善すべき点やモチベーションを向上させ、会社に対する忠誠心を育むネタが沢山隠されています。

経営者が一方的に就業規則を作成した場合は、これらの情報は恐らく見逃してしまうことになるでしょう。もちろん、従業員の要望を無条件に聞き、実施するというものではありません。(アンケート実施時に従業員にもそう伝えてある)会社としては無理をせず、お金をかけず、できることから始め、少しずつ進歩すればよいのです。

## 3. 現就業規則の確認と儲かる就業規則の骨組設計

このステップではまず、現行就業規則に不備はないか、確認(弊社コンサルタントによる規程のレビュー)します。大切なのは、第三者に客観的・専門の見地から見てもらうということです。

レビューの結果、A社には労働基準法を満たさない条文(5箇所)手続上明文化しないと、トラブルに発展しかねない箇所(8箇所)、さ

らに、従業員が明らかに疑問に感じる抽象的な表現(10箇所)が指摘されました。

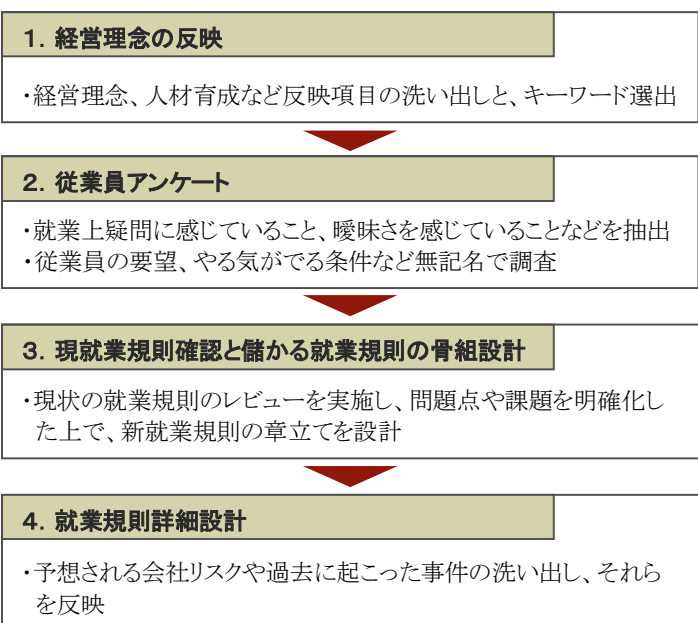
次は、儲かる就業規則の骨組を設計することになります。既存の就業規則の章立てにこだわることなく、自由に創造的に設計します。ここでポイントなのは、規則という概念にとらわれないことです。

以下はA社の儲かる就業規則の骨格です。

| (前文) |                | ・ 会社が一方的に押しつける表現は極力削除<br>・ 従業員の主体性を引き出す表現<br>・ 全体にキーワードや動機づけにつながる条文を組み込む |
|------|----------------|--|
| 総則   | 人事に関すること       |  |
| 第1章  | 採用             |  |
| 第1節  | 採用             |  |
| 第2節  | 適材適所の配置・異動     |  |
| 第3節  | 昇格・昇進及び降格・降職   |  |
| 第4節  | 休職と復職          |  |
| 第5節  | 退職             |  |
| 第6節  | 解雇             |  |
| 第2章  | 勤務に関すること       |  |
| 第1節  | 勤務時間           |  |
| 第2節  | 休日・休暇          |  |
| 第3章  | 仕事とコミュニケーション   |  |
| 第4章  | 働きやすい職場環境づくり   |  |
| 第5章  | 規律と風通しのよい職場づくり |  |
| 第6章  | 人が育つ職場づくり      |  |
| 第7章  | 賃金及び退職金に関すること  |  |
| 第8章  | 表彰及び懲戒         |  |
| 第9章  | 安全と衛生に関すること    |  |
| 第10章 | 福利厚生に関すること     |  |
| 付則   |                |  |

この規則は、採用から退職までの人事のことについて、まず概略を知ってもらった上で、第3章から6章を中心に、「みんなでつくる良い会社」を実現するには、会社と仲間とどのように働き、行動したらよいか書かれています。その結果として、報酬がいただけ、表彰もされる、時には戒めもあるという流れになっています。

## 【 儲かる就業規則の作成手順 】



次回は、4. 就業規則詳細設計における、具体的な条文の中身についてご紹介し、何故「儲かる就業規則」という名称が付けられているのか、そのタネ明かしをしてみたいと思います。



## 中小企業と本年度の新卒採用について⑤学生が知りたい情報は漏れなく伝える

就職支援事業部 就活グループマネジャー 山本 昌広

## ● 学生は企業の『具体的な仕事内容』『企業が求めている具体的な能力・人物像』を知りたいがっています

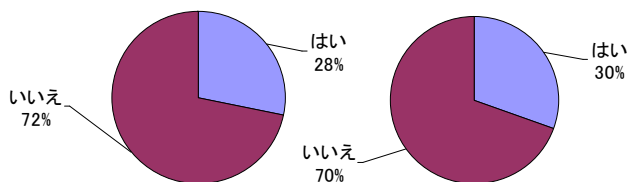
就職する学生が、貴社の何をを知りたいと思っているのか、ご存知でしょうか？第一位は『具体的な仕事内容』、第二位は『採用選考の基準』、第三位は『企業が求めている具体的な能力・人物像』です（出所：「就職活動振り返りアンケート調査（2007年卒）」リクルートMP1部）。実は、学生が就職に際し知りたい情報は毎年大きな変動はありません。

学生は、就職活動中これらの情報を、主にホームページから得ています。つまり、学生が貴社に興味を持ったときには、まずホームページでこれらのことを確認するわけです。

では、貴社のホームページでは、これらの情報は学生に発信されているのでしょうか。愛知県豊田市の製造業を対象に、弊社が実施したアンケート結果（46社対象）は次のとおりです。

Q. 貴社のホームページには、社員が働いている姿や仕事内容をイメージできるページがありますか？

Q. ホームページには貴社が新卒学生に求める人材像ははっきりと書かれていますか？



## ● 採用を成功させるために、学生が一番知りたい情報は、ホームページに必ず載せましょう

ホームページに学生が一番知りたい『具体的な仕事内容』をイメージできるページがある企業は全体の28%、『企業が求めている能力・人物像』が書かれている企業は、全体の30%にとどまっています。せっかく学生がその企業に興味を持って、ホームページにアクセスしても、約7割の学生は、一番知りたい情報をホームページからは得ることができないわけです。学生は、よほど知名度が高い企業であれば、別の手段で情報を得ようとしますが、中小企業の場合はこの段階でその企業への興味は著しく減退、もしくは、就職活動の対象から外してしまいます。

学生の大半はホームページで企業情報を得ています。まずはホームページを見ることによって、その企業を信用したり、興味を持ち、エントリーしてくるのです。エントリー後の企業説明会や面接などをいくら工夫しても、この一番最初の段階で貴社を身近に感じてもらえなければ、その先はないということになり、採用につながらないこととなります。したがって”ホームページが無い”場合には、採用活動では（というより企業のPR活動において）致命的ということとなります。ホームページ、特に採用情報のページには、ぜひとも貴社の社員が実際に働いている姿や先輩社員の職種毎の仕事内容などが詳しく分かる内容を載せてください。そうすることで学生は貴社で働いている姿をイメージすることができ、親近感を持ってもらえます。

企業が採用面接などで、その学生が入社後どのように成長できるかを見ているように、学生も貴社のホームページで、自分が入社した後に働いているイメージを膨らませているのです。

## キャリアデザイン③社員のキャリア志向は企業にとってマイナスか？

組織人事コンサルティング事業部 取締役 岸 孔司

前号までは、働く個人の視点からキャリアデザインについてお話をしてきました。今回は、視点を経営サイドに移してみましよう。

## ■ 企業が求める人材

「自分で考え、自分で行動し、自分で成果を上げられる人材」  
「プロフェッショナル人材」

私どもが行う人事コンサルティングの仕事では、最初にその企業の人事に関するポリシーを確認させていただきます。その一環としてその企業が求める人材像についても確認させていただきます。上記の2つは、比較的多くの企業で求められる人材像です。

「求める人材」と言っても、新しく採用したい人材のことではありません。自社で現に働く社員に対して、今後どんな人材になって欲しいか、ということです。こういった人材を多く輩出し、企業の成長や業績向上につなげていきたい、という経営トップの思いでもあります。

## ■ 「自律」

上記の求める人材像で企業が言わんとしていること、それは一言で言えば、社員の自律ということに尽きます。

現在のように、環境変化がめまぐるしく、またそのスピードが速い時代背景にあって、企業もその生き残りのためには、「10年1日」のごとく同じビジネスモデルだけで勝負するわけにはいきません。

常に、次を見ずえて新しいことにチャレンジしていく必要があります。それが社員に上記のような自律を求める理由になっているのではないのでしょうか？会社から言われたことだけを実直にこなす社員、というだけでは企業も社員も生き残れないわけです。

## ■ 企業が求める人材を育成・輩出するために

では、企業は左記のような「求める人材」を育成・輩出するために、何をすれば良いのでしょうか？これには、3つ考えられます。

1つ目に、社員に裁量を与えること。また、それにふさわしい環境があること。指示命令で育てられた社員は、指示を受けることでしか動けなくなってしまいます。そうならないために、上司も部下に依存しない関係づくりを心がけることが大切です。

2つ目に、社内でのキャリアの選択肢（管理職への道、専門職への道など）を複数用意すること。つまり、社員が自分でキャリアが選択できること。これによって将来像が描けること。また、現実努力次第でその実現が可能であることを実感できること。多くの大卒社員が入社3年以内に退職する理由の1つに、自分の将来像が描けないことがあるようです。社内でのキャリア形成の道筋を人事のしくみとして整備しておく必要があります。

そして、あとは社員のキャリア形成を支援すること。最近人材開発と合わせて社員のキャリアデザインを支援する企業が増えています。その目的は、社員の自律性を促すことに他なりません。社員のキャリア志向を促すことが会社にとってもプラスになると気づき始めた企業が増えている証ではないのでしょうか？





## “聞き上手”になるために②他人の話が聴けない理由

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、多くの人が「私は、他人の話聴くのは苦手、下手だ」と思っていること、その理由として「相手の話を聞きながらも、その意識は相手ではなく自分に向きがちである」という点をご指摘しました。

今号は、“相手の話が聞けない理由”について、「自意識」「思いこみ、先入観」「二極化」の3つの観点からお話します。

### 相手の話が聞けない理由 ①自意識

相手の話を聞きながら、「何と答えようか?」「どう切り返そうか?」と次に自分が話す内容を考えていることがあります。また、相手の話をぼんやりと聞き流しながら、全く別の事を考えていることもあります。なぜこういうことが起こってしまうかというと、人の脳の情報処理能力は聴覚と比較しても何倍も速く、脳に余力があるためです。これをコーチングでは“脳のお散歩状態”と呼んでいます。

### 相手の話が聞けない理由 ②思い込み、先入観

自分の思い込み、先入観、こだわり、固定観念が邪魔をして、相手の話をそのまま素直に受け入れることができないことがあります。

相手の話を聞きながら、「それは違うんじゃないか?」「すでに知っているよ」「言いたいことは分かっているよ」と思ってしまふと、相手の話に興味が無くなってしまふばかりか、話の内容をねじまげて解釈してしまうことがあります。

### 相手の話が聞けない理由 ③二極化

誰か相手と話をするとき、「どちらが上なのか(立場、地位など)、善いのか、正しいのか、賢いのか」など無意識の内に自分と相手と比較し、二極化してしまう傾向があります。普通は自分が優位でありたい(あるいは劣勢を避けたい)と思うので、時として、自己を正当化する主張をしたり、相手の非や過ちを指摘してしまうことがあります。

以上の理由などから、話し手に意識を向け、その話の内容を素直に受け入れることは大変難しいことです。しかし、これら理由について理解し、常日頃から意識していくことであなたの「傾聴力」は高まっていくはずですよ。

次号では、傾聴するうえでのコツや注意点をお話いたします。

## おすすめ書籍

リカルド・セムラー・著 『奇跡の経営～1週間毎日が週末発想のススメ～』(総合法令出版、税込¥1,890)

組織人事コンサルティング事業部 取締役 荒谷 康文



今年2月にリカルド・セムラーの著書が出版されたと聞き、急いで本屋へ。著者であるセムラーはブラジルの優良企業セムコ社の経営者です。セムラーの考え方の要諦である「管理なき経営管理」は型破り、ときに非常識です。

セムコ社には経営理念がありません。経営計画がありません。権限体系や社内規程などのルールもありません。およそ管理的なものは一切拒否。従業員の給料は自分で勝手に決められます。この企業は、仲間全員を一人前の大人として扱い、信頼しているの

です。その結果、この企業には仕事を嫌がる者はひとりも居ません。離職率は実質ゼロという信じられない状態にあります。この経営スタイルはあまりにも過激ですが、世界のビジネススクールで「従業員のやる気」を研究するため取り上げられる有名なケースなのだそうです。

私がセムラーを知ったのは1989年の雑誌論文が最初でした。あれから十数年、私にとって未だ刺激的な、この風変わりな企業の成功理由がこの本で少し理解できます。

如何ですか?いつもの経営書は少し横に置いて、この本を戯れに手にしてみられては。ただし、あなたの頭が混乱しても責任を負いません(笑)。なお、セムラーの著書にはベストセラーになった『セムラーイズム』(新潮社)も有名。

## でらいとの独り言

### 売れた時がお付き合いの始まり

人事労務管理アウトソーシング事業部 鈴木 久江

私にはお気に入りの家具屋さんがあります。その店の商品は全て職人さん達の手作りで、木の温もりや優しさを感じる家具が店内に並んでいます。家具のデザインは流行に左右されないの、以前購入した家具とミスマッチになる心配もなく、その時々必要となったものを1つずつ購入し、大切に使っています。手作り家具ということもあり、値段だけで判断すると少々高く感じるのですが、その店で買う商品には値段に見合う価値があります。家具購入後は、店を訪れる度に、「家具の状態はどうですか? 何か気になることはないで

すか?」と必ず声を掛けてくれますし、少しでも気になることがあると実際に家具を見て、ケアしてくれます。万が一壊れても、水に浸かっても大抵は修理可能です。購入後のメンテナンスが非常に丁寧なのです。使えなくなって捨てる、ということはまず無いでしょう。これは職人さんと店が、売っている家具に愛情とプライドを持っているからこそ出来ることだと思います。「売れたら終わり」ではなく「売れた時がお付き合いの始まり」なのです。お客様に接する身として見習うべきところの多い、素敵なお店です。

【編集後記】バブル崩壊後、経費削減を主な理由として、徐々に姿を消していった「社員旅行」がここ最近、復活の兆しを見せています。希薄な人間関係の改善、人材流出防止の方策として復活させた企業が多いようです。某旅行会社の話によれば「小さな旅館を借り切る家族的雰囲気での旅行の引き合いが増えた」など、企業側は社員に「お仕着せ」とならないよう工夫を凝らしているようです。弊社では3ヶ月に一度、社員親睦の機会として「でらの会」を実施しています。その都度、社員の要望を募りながら、ボウリング大会や飲み会などを行っています。仕事を忘れ、皆で大きな声で笑い、語り合うのは単純に楽しいものですね。「いつかは社員全員で海外旅行!」を合言葉に、弊社メンバーは日々頑張っています。(ヒ)

## 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](mailto: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。