



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

- ◆ 特集Topics ホワイトカラーエグゼンプション[自己管理型労働制] (1/2)
- 【組織人事／労務管理】
- ◇ 連載企画(最終回) 会社が儲かる就業規則⑤詳細設計と条文の具体例
- ◇ 連載企画(New) 人事評価のお悩み解決！①人事評価の目的は能力開発
- 【Communication】
- ◇ コーチングTips “聞き上手”になるために③積極的傾聴のポイントとコツ
- ◇ おすすめ書籍 岬龍一郎・著 『仕事論-自分だけの「人生成功の方程式」をつくる』
- ◇ でらいとの独り言 スポーツでリフレッシュ！

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

Topics

特集 : ホワイトカラーエグゼンプション[自己管理型労働制] (1/2)

～ 果たして、日本の労働時間法制に関する諸問題を解決できるのか ～

厚生労働省は1月25日、日本版ホワイトカラー・エグゼンプション制度(脚注参照)を盛り込んだ労働基準法改正の法案要綱を労働政策審議会(厚労相の諮問機関)に示しました。同制度をめぐっては、与党内からも法案の国会提出に対する慎重論が支配的で、要綱は示したものの、法案提出は極めて難しい状況になっています。

本紙では、全2回の特集トピックスとして「ホワイトカラーエグゼンプション」をとりあげ、果たして、ホワイトカラーエグゼンプションの導入によって、日本の労働時間法制に関する諸問題が解決できるかどうかについて、しくみ(労働時間法制)と実態の観点から考察していきたいと考えます。

1. 日本の労働時間法制の特徴

ご承知のとおり、労働基準法第12条で、法定労働時間が定められています。現在は「週40時間、一日8時間を超えて労働させてはならない」とされており、これを超えて労働させる使用者に対しては罰則を規定しています。ここでいう使用者は法人の場合、事業主だけでなく、事業の経営担当者などを含みます(労基法第10条)。したがって、上司が法違反の労働を命じた場合、その上司が労基法上の使用者として罰則の対象となります。さらには、労基法には両罰規定もあるので、上司だけでなく、法人も罰金を科せられることになります。このように、日本では、法定労働時間を定め、罰則つきで担保するしくみとなっています。

もう一つの特徴は、労働基準法第36条に定める時間外労使協定(36協定)を結べば、法定時間外労働を行わせることが可能である点です。また、多くの業種で労基法第40条の特例(労働時間及び休憩の特例)を認めています。

要するに、日本の労働時間法制は、罰則を科す厳しい形をとりながらも、いくつかの特例を認めているところに大きな特徴があります。

2. 労働時間法制と実態のギャップ

今後のホワイトカラーの労働時間法制のあり方を考えるうえで、実態とのギャップを整理しておきたいと思えます。

(1) 過剰な賃金不払残業の実態とのギャップ

労働基準監督署の指導による04年度の賃金不払残業の是正結果が、今年(平成17年9月末調査)、厚生労働省から公表されました。それによると、(是正指導によって割増賃金を支払った)企業は1,437社、対象労働者は約17万人で、金額にして約226億円です。これらの多くは労働者からの申告によるもので、氷山の一角に過ぎないと考えられています。いくつかの特例を認めている緩やかな労働時間法制がこのような結果に結びついているものと考えられます。

(2) 管理監督者の範囲の実態とのギャップ

ご承知のとおり、日本の労働時間法制は、管理監督者に対しては労働時間規制の適用を除外しています。法で定める管理監督者の範囲は、「事業の種類にかかわらず監督若しくは管理の地位にある者」(労基法第41条)、「部長、工場長等労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にある者の意であり、名称にとらわれず、実態に即して判断すべきもの」(関係通達)とされています。労働政策研究・研修機構(JILPT)が企業を対象に行ったアンケート調査によれば、課長クラスは約75%が管理監督者扱い(労働時間規制の適用除外)になっています。(また、課長代理クラスで約40%、係長クラスで約20%が適用除外でした)しかし実際には、課長クラスの大半が、人事労務管理に関する決定権がないことに加え、業務遂行方法も上司と相談して決めており、また年収も部・次長クラスと相当な開きがあるなど、その実態は法の定める管理監督者の範囲と大きなギャップがあることが分かります。

(3) 裁量労働制(専門業務型、企画業務型)の実態とのギャップ

厚生労働省の労働時間制度研究会が行ったアンケート調査の結果は次のとおりです。カッコ内は「YES」と回答した事業場の割合。

①出勤・退勤時刻の適用の方法と有無

「一律の出退勤時刻がある」

…専門業務型(27.5%)、企画業務型(12.1%)

「出退勤時刻は自由だが出勤の必要がある」

…専門業務型(61.1%)、企画業務型(80.9%)

②管理監督者からの仕事の指示の内容と有無

「業務の目的、目標や期限等基本的事項を指示する」

…専門業務型(75%)、企画業務型(91.1%)

③設置義務の課せられている苦情処理窓口の利用状況

「実際に苦情があった」

…専門業務型(5.0%)、企画業務型(1.6%)

裁量労働制についても当初、法が想定した運用に必ずしもなっていない実態が浮かび上がっています。

【ホワイトカラーエグゼンプション(自己管理型労働制)】

ホワイトカラー労働者に対し、労働基準法に基づく労働時間規制を適用免除(exempt)すること、またはその制度。

〈次回予告〉

3. ホワイトカラーの労働時間法制の今後のあり方

- (1) まずは、しくみと実態とのギャップを解消することから
- (2) 適用するホワイトカラーの範囲を明確化する
- (3) その他の労働時間管理手法を検討する



会社が儲かる就業規則⑤詳細設計と条文の具体例

代表取締役 近藤 圭伸

今号では、「儲かる就業規則」の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。

前回も登場していただきました、A社の例をもとに、具体的な条文の中身についてご紹介します。(一部抜粋)

1. 前文

A社の就業規則には前文があり、社長が熱いメッセージを贈ることで、就業規則の意味づけを、社員に浸透させています。

(前文)

人生の大半を過ごす会社で、「働く」ということを通じて、人間としての成長をはかり、自己実現をしていく必要があります。また、地域や社会から必要とされる会社であり続けるため、全社員一丸となって、日々愚直に社業を発展させ続けなければなりません。

その活動の核となり社業発展の担い手となるのは、当社に働く社員の皆さん一人一人です。この規則は、当社に勤務する社員の「共通の行動指針」であり、働きやすく、人が育つ職場づくりの形成などを通じて、会社と社員が共に発展していくためのものです。

2. 各章ごとの工夫

第1章 人事に関すること (抜粋)

この章では、会社に採用されてから退職に至るまでの、就業上の労使双方の権利や義務、並びに基本的な手続きについて定めています。入社してから退職まで、会社では様々な出来事や仕事の経験をしますが、社員の皆さんのキャリアの形成を支援するという観点に立って条文が定められています。

→ 各章ごとに、その章で何が語られているのか要約することによって、従業員に理解しやすく、親しみやすくしています。

3. 従業員の主体性を引出したり、動機付けに繋がる条文づくり

ここからは、従業員の主体性を引き出したり、動機付けに繋がる条文について、いくつかご紹介 (抜粋) いたします。

第〇条 (異動希望申告)

1. 社員は、自らの能力を伸ばし会社の利益に貢献できると考える場合は、異動の希望について、所属長に相談できる機会を持つことができる。

→ 適材適所は会社が実施するものですが、現実には上手くいっていません。そこで、社員自らが自分のキャリアアップのために、異動の希望を気兼ねなく相談できるようにしました。

第〇条 (降格と降職)

3. 社員は、現在の役職や等級の業務に耐えられないと自ら判断した場合は、会社に降格または降職を申し出ることができる。

→ 当然、降職を申し出て、すぐに分かりましたと会社が認める訳ではありませんが、自ら判断させる主体性を持たせることと、労務リスクを予めヘッジすることが目的です。仕事がいやだと思いつつ、仕事をしてもらっても、本人にも周りにもマイナスばかりです。

第〇条 (役職定年)

2. 役職定年を迎えた社員は、後進の指導・育成、技術・技能などの伝承にも努め、会社の発展に貢献するものとする。

→ 今まで、役職定年を迎えた社員は、かなりモチベーションが落ちていましたが、定年後の役割を明確にすることで、もう一度役割再構築にあたって、気持ちを切り替えやすくしています。

第〇条 (リフレッシュ休暇)

4. 所属長は、スタッフにリフレッシュ休暇を取得させる権限と義務がある。

6. リフレッシュ休暇を取得した社員は、会社に出勤してから30日以内に、休暇中に得たこと及び今後の会社生活にどのような計画を持って臨むかなどについて、レポートを提出する義務がある。

る。

→ 今までリフレッシュ休暇は、取れる人と、取れない人がいましたが、会社として全社員に取得できるように、所属長の権限義務としました。その結果、管理職の仕事の進め方や部下のキャリア形成支援についての意識が変わりました。

第〇条 (コミュニケーションの充実)

1. コミュニケーションを充実させることによって、社員相互の信頼関係が強化される。仕事の成果をあげ、職場や働きやすい職場にしていくために、次のようなコミュニケーションをはかるものとする。

① 自分の意見や考えを相手に伝えた後、相手に伝わったかどうか確認をとること

② 相手の意見や考え方を尊重し、肯定的に最後まで耳を傾けて聴くこと

③ 相手の可能性を引き出すような質問を積極的にしてみる

④ 相手の変化、成長や成果に気づき、言葉で相手に伝えること

→ これまで、A社ではコミュニケーションというと、用件を言葉で伝えることぐらいの意識しかありませんでしたが、①～④を行動として実践することにより、職場の人間関係が良好になっています。

第〇条 (5Sの実践)

1. 社員は、作業効率の向上や安全確保並びに自他共に気持ちよく仕事ができるように、5S[整理・整頓・清掃・清潔・躰(しつけ)]を進んで実践するものとする。

→ A社では、5Sは仕事の基本であるばかりか、経営理念を達成する最も重要な事柄であるとして、就業規則の条文にいれました。社員の5Sに対する意識がさらに向上しています。

第〇条 (個人目標の立案と実行支援)

1. 会社および所属長は、部下の「人づくり」及び自己実現を支援するため、部下の個人目標立案の支援と、目標達成に向けての過程を支援しなければならない。

→ 所属長の部下支援として、目標とプロセスを支援することを規定しました。管理職の「本来の仕事と役割」「部下を育てる目」が変わり始めています。

第〇条 (共に教えあう職場)

1. 社員は、各自が持つ経験や知識、業務を行う上でのコツやノウハウについて、必要とあらば進んで職場の仲間に教え合い、共に育つ職場づくりを目指すものとする。

→ 自分の保身のために、業務上のノウハウやコツを、開示しない従業員がいましたが、少しずつ共有の兆しが現れてきています。

第〇条 (懲戒の意義)

1. 会社は、特定の社員が「みんなで作る会社」の実現にそむく行為をした場合、従業員の意思を代表して懲戒を行う。懲戒の意義は、自らを戒め改心し再度職場の仲間と一丸となって、やり直すために与えられた試練とする。

→ 懲戒の意義がこのように書かれていたら、懲戒をおこす社員はいなくなるのではないのでしょうか。

以上のように、「儲かる就業規則」は、少し斬新な発想や社員の心に響く条文を加えることによって、会社の経営理念の実現に資する「共通の行動指針」としています。

読者の皆さんの会社でも、就業規則の位置づけをもう一度考えてみてはいかがでしょうか。

これをもちまして、ひとまず連載を終了させていただきますが、1年後に、A社がさらにどのくらい飛躍したか、機会を見つけて報告させていただきます。乞うご期待です。



人事評価のお悩み解決！①人事評価の目的は能力開発

組織人事コンサルティング事業部 取締役 荒谷 康文

人事評価制度は、人材マネジメントの中核をなす重要な制度です。ところが、「作ってはみたものの、運用がなかなか難しくて・・・」とお悩みの企業が多いのも事実です。

そこで、人事評価制度に対する理解を深めることによって、運用が少しでもスムーズになるよう、その目的からノウハウまで全3回の連載で解説することになりました。

まず第1回目は「人事評価の目的」からおさらいしてみましょう。いまさらという感じもありますが、この「そもそも論」が問題解決の突破口になる場合もありますので、とても大切です。

1. 人事評価の目的は能力開発

(1) 人材マネジメントのゴール

そもそも人材マネジメントがめざすゴールとは何でしょうか。あるいは、なぜ人材マネジメントが必要なのでしょう。

いまでもなく人材は企業にとって重要な経営資源です。企業は、人材のやる気を刺激することにより、新しい価値を生み出し成長しています。人材マネジメントは、このやる気を効果的に引き出すために必要な仕掛けといえます。

人材マネジメントには大きく、処遇面と能力開発面の二つの側面があります。なかでも能力開発が重要です。ややもすると、人材マネジメントは報酬・給与といった処遇面に注目しがちですが、教育訓練や人材育成、キャリア開発といった能力開発にこそ本当の意味があるといっても良いと考えます。

「将来はきっと成長した自分がある」という希望を持つことで、ひとはより一層、やる気がでてくるものです。

(2) 能力開発の基本は本人の意志

能力開発といってもその手法は様々です。「〇〇研修」や「〇〇トレーニング」、キャリア開発、社内人材公募制などいろいろな手法があります。これらに共通する重要なポイントは「本人に意志があるかどうか」ということです。社員の胸中に「将来はこういう人材になるんだ！」という意志があれば、様々な手法も大きな威力を発揮するといえます。特に、これからは専門性が求められる時代。自ら高い水準を目指すという意志は、ひとり一人の専門性を高めるために重要であり、企業にとっても心強いものがあります。

(3) 人事評価制度は能力開発ツールでもある

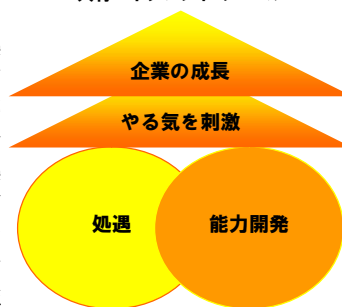
すこし遠回りしましたが、ここからが人事評価制度についてです。

人事評価は、このような人材マネジメント全体の中に位置づけると、能力開発のために役立つツールであるべきと考えます。つまり、人事評価を通じて「能力開発必要ポイントを発見」し、教育研修や人員配置につなげていくことが大切です。

人事評価の二つの目的



人材マネジメントのゴール



もっとも避けたいのは「人事評価＝給与査定」という図式です。しかし人材マネジメントには給与の査定といった処遇面が必ず含まれます。しかし、先ほどふれたとおり、処遇面だけでは話の半分に過ぎません。それと同じくらい重要な、能力開発面を抜きにして人事評価は語れないのです。

失敗した人事評価制度の多くは「人事評価＝給与査定」を重視しすぎており、能力開発面を軽視した、あるいは表面的にしか捉えていないところが問題だと考えます。人材マネジメントの「そもそも論」に立ち返れば、当然の結果といえるでしょう。

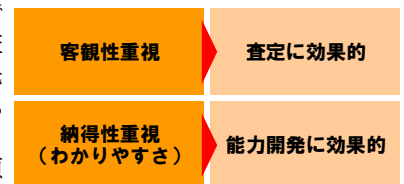
(4) 人事評価は客観性か納得性か

「人事評価＝給与査定」を重視した人事評価制度では、客観性を求めるあまり、評価基準が細かすぎる、点数化システムが複雑すぎる等、緻密な制度をつくる傾向にあります。その理由は、最終的にはお金が絡むことなので、なるべく文句のつかない、できれば完璧な制度を、という気持ちの表れであると理解できます。

しかし、能力開発の観点からいえば、「人事評価の最終結果は70.5点でした」などといわれても、あまり効果があるといえません。能力開発を重視した人事評価では納得性を重視します。被評価者(部下)が「なるほど、来期は〇〇作業をもっと勉強して、効率的にできるようになる」という前向きな気持ちになることが大切なのです。

つまり、被評価者(部下)にフィードバックすべき最終結果は、評価点数よりも「自分はどこが良くて、どこを改善する必要があるか」といったコメント記述、あるいは面談などのコミュニケーションを重視することになります。

納得性重視の人事評価制度は、意外にシンプルであったりします。そうしないと、誰にとってもわかりやすくないからです。「人事評価＝給与査定」に基づく客観性最優先の人事評価制度はややもするとブラックボックス化し、わかりやすさが失われる傾向にあります。



一度、人事評価制度が、処遇面(給与の査定など)の目的に偏っていないか、再検討してみてもいいかもしれません。

(5) 評価者(上司)の育成マインドが大切

さて実際、多くの人事評価制度で、評価表に「上司コメント」欄が設けられていたり、評価時面談が義務づけられていたりしているものです。ところが、特に面談に関していうと評価者(上司)の率直な気持ちとしては「なんだかメンドクサイ」といったところではないでしょうか。確かに、決まった時期に、必ず、公式な感じで「えー、それでは面談を開始します・・・」といった感じではメンドクサク感じてしまいます。事情が許す限り、もっと柔軟に行われるべきです。

考えてみてください。私たちは普段から、たとえばお昼休みに食事しながら、休憩時間に、あるいは夜一杯呑みながら、いろんな機会に上司一部下の関係でコミュニケーションがあるはず。様々な機会を上手にとらえて、部下の胸中にある意志を理解し、やる気につなげていこうとする評価者(上司)の育成マインドが、まずは人事評価に求められるのではないかと考えます。

今回は、人事評価制度の運用を妨げるハードル(たとえば、「できる社員は見ればわかる」とか「公正な評価などそもそも不可能だ」といった指摘)への対応について、お話ししたいと思います。

連載企画「キャリアデザイン」は、スペースの都合により休載させて頂きました。次号(4月1日発行)、拡大版にてお届けします。お楽しみに♪



コーチングTips

“聞き上手”になるために③積極的傾聴のポイントとコツ

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・前々号でお話してきたとおり、「相手の話を傾聴する」ことは多くの人にとって容易なことではありません。常日頃から「傾聴」を意識し、積極的傾聴（傾聴スキル）の実践を通して、トレーニングを積んでいくことが必要です。今号では、皆さんが「積極的傾聴」を実践するうえで、役に立つと考えられるポイントとコツをご紹介します。

積極的傾聴のポイント

- ☑ 相手の言わんとする意味全体を聴く
- ☑ 言葉以外の表現にも心を配り、気持ちに応える
- ☑ 批判・忠告・説教めいた態度をとらない
- ☑ 理解のためのフィードバックをする
- ☑ 感情を高ぶらせない(嫌悪・怒り・短気など)



積極的傾聴をするうえで一番のコツは「聴く態度・姿勢」にあります。相手に対する好き嫌い・興味関心は、話を聴く態度・姿勢に顕著に表れるからです。話し手はそうした聞き手の態度・姿勢から、それらを敏感に感じ取るものです。

例えば、聞き手が、足を組んだり、腕組みをしたり、ふんぞりかえっていたり、頬杖をついていたらどうでしょうか？話し手は「この人はちゃんと話を聞いているのか？」と疑問に感じます。一度、こういう経験をすると「この人には何を言ってもムダだ」と思うでしょうし、話す内容は次からいい加減なものになるでしょう。

「相手の話を真剣に聴く」ということは、逆に言うと「相手に対して真剣に話す」ことに通じます。相手の話を真剣に聴き、それに応えるべく真剣に話す。ここからお互いの心が通いあい、理解が深まるのです。次号からは、「承認」「傾聴」と並んで代表的なコーチングスキルである「質問」についてご紹介いたします。

おすすめ書籍

岬龍一郎・著 『仕事論-自分だけの「人生成功の方程式」をつくる』 (PHP研究所、税込¥1,155)

就職支援事業部 マネジャー 平林 信彦

仕事論

自分だけの
「人生成功の
方程式」
をつくる

【武士道】「言志四録」「葉隠」
【学問のすすめ】「蘭学事始」「老子」……
【人生成功の方程式】「ゲーテ」……
【西郷隆盛】「中村天風」「二宮尊徳」「宮本武蔵」……
偉人・達人たちの人生・名言・名著から
「人生と仕事」の歩き方・楽しみ方を学びとる

今回のおすすめ書籍は、『仕事論-自分だけの「人生成功の方程式」をつくる』です。著者は「武士道」の現代語訳で知られる岬龍一郎氏です。

内容は、偉人・達人と呼ばれた人たちの人生・名言・名著から“人生と仕事”の歩き方・楽しみ方をいかにして学び、自分だけの成功の方程式をつくりあげるかについて、基本となる考え方・哲学を説いています。本書の中で引用されているものは「武士道」「言志四録」「葉隠」「学問のすすめ」等の名著、アインシュタイン、内村鑑三、ゲーテ、西郷隆

盛、中村天風、二宮尊徳、宮本武蔵といった偉人・達人の名言です。最近再び注目されている“武士の生き方”、さらには宮沢賢治、吉田兼好、良寛といった“人生を楽しむ生き方”を紹介しています。これら先人たちの言葉が集約されていて、とても読みやすい本です。私は、本書を読んで、日本の現代社会にも通ずる仕事・生き方の哲学を知ることができ、自分自身の仕事・人生に対する考え方を直す、よいきっかけになりました。著者の岬龍一郎氏の言葉も、ハッとさせられる部分がたくさんありました。私の勉強不足ですが、今まで知らなかった著書・人物がいくつかありました。本書のおかげで、それら著書・人物に興味を持つことができ、この中で取り上げられた書籍を読んでみたくなりました。「勉強すべきことが沢山あるなあ」とあらためて感じた一冊でした。

でらいとの独り言

スポーツでリフレッシュ！

人事労務管理アウトソーシング事業部 後藤 正文

はじめまして！人事労務アウトソーシング事業部の後藤正文(ごとうまさふみ)と申します。昨年、社会保険労務士試験に合格して当社へ入社いたしました。お客様の人事労務に関する様々なお悩みに対する的確にアドバイスをして、お客様のさらなる成長・発展に大きく貢献できることを目標に、日々努力しております。また、小学生の頃に始め、現在も趣味として続けているサッカーで鍛えた“フットワークの良さ”をセールスポイントに、当社の行動指針である「誠実・愚直・感動」を実践していきたいと考えています。どうぞよろしく願いいたします。

趣味のサッカーは、高校時代の友人が集まってつくったチームに

所属しています。チームはリーグ登録をしており、現在2月から始まるトーナメント戦に向けて練習に励んでいます。仕事から離れ、体を動かすことで、ストレス発散になり、仕事の疲れも吹き飛ばしてまいります。私にとってサッカーは、生活リズムをつくるうえで必要不可欠なものになっていきます。また、体力・精神力を充実・キープする意味において、社会人がスポーツをすることの必要性を実感しています。

「仕事が忙しく、仕事とプライベートのメリハリが無い」「仕事の疲れがなかなか取れない」と感じている方がいらっしゃいましたら、ぜひ、週一回くらい短い時間でも、何かスポーツをすることをお勧めします！頭がスッキリして、仕事にも気持ちよく取り組めるようになりますよ！

【編集後記】

今年最初のでらいとニュースをお届けいたします。本年も宜しくお願い致します。昨年末のことですが、帰省の為、高速道路を走行中に大きな流れ星を見ました。願い事を3回♪という余裕は全くなく、ただ「あーっ！」と叫ぶのが精一杯……。まさにデライトな瞬間でした。

その後、星について少し調べましたところ、流れ星は特に珍しいものではなく毎晩のように流れているそうです。流れ星がたくさん流れる流星群についても(ニュースになるような何十年に一度の流星群は別として)毎年6~7つの流星群が出現しているそうです。その中でもお盆の頃と12月中頃の流星群は、1時間の内に数十個もの流れ星を見ることができるとか。疲れ目に流れ星もよいかもかもしれません。(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。