



# 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

- ◆ 創刊一周年を迎えて
- ◆ 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] (2/2)
- 【組織人事／労務管理】
- ◇ 連載企画      人事評価のお悩み解決！②人事評価制度の運用を妨げるハードル
- ◇ 連載企画      キャリアデザイン④企業が行う社員のキャリア形成支援
- 【Communication】
- ◇ コーチングTips      質問スキル①使用上の注意
- ◇ おすすめ書籍      ダグ・マルーフ・著(吉田新一郎・訳)『最高のプレゼンテーション』
- ◇ でらいとの独り言      「メタボ」と「メンタ」

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

## 創刊一周年を迎えて

代表取締役 近藤 圭伸

お陰様をもちまして、「でらいとニュース」が創刊一周年を迎えることができました。お世話になっている皆様、並びに当社制作スタッフに大変感謝申し上げます。

「でらいとニュース」発刊の動機は、組織とそこで働く従業員が共に成長し、会社が繁栄し続けて欲しいという当社の願いにあります。経営者や管理者の皆様は、売上や利益、マーケティング、生産効

率等については、当然大変関心があるのですが、意外と従業員に関しては、一人ひとりについてまで、ケアできていないのが現実です。私は今、まさに人事労務の時代が到来したと確信しています。いかに管理職が人材をマネジメントできるかが、会社の繁栄に直結すると考えます。当社はこのような観点から、当ニュースを人材マネジメントのヒントとして、今後も皆様にご提供できれば幸いです。

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] (2/2)

～ 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 ～

前号では、「賃金不払残業」「管理監督者の範囲」「裁量労働制」を取り上げ、ホワイトカラーの労働時間管理は、しくみと実態に相当程度ギャップがあり、必ずしも労働基準法が予定していた運用となっていない点をご指摘しました。

今号では、そうしたしくみと実態のギャップを踏まえ、ホワイトカラーの労働時間法制の今後のあり方についてお話ししたいと思います。

### ①まずは、しくみと実態のギャップを解消することから

こうしたギャップの背景として、労働者側の労働時間に対する契約意識が希薄で、時間外労働に対する抵抗感がさほど大きくないことが考えられます。ホワイトカラー労働者としては、「与えられた仕事を完成させることが目安であって、それに費やす労働時間はさしたる問題ではない」というのが一般的な意識ではないでしょうか。したがって、行った時間外労働の内、職場で許される範囲内で残業時間を申告し、時間外手当をもらっているのが実態でしょう。こうした働き方をしているホワイトカラーに対して、ブルーカラー(工場労働など)や定型労働を前提としている現行の労働時間法制を厳格に適用することは当然ながら現実には難しいでしょう。しかし、一方で、労働時間規制が不要かと言えば、長時間労働の抑制による健康確保、男女共同参画時代に向けた生活時間の確保の必要性から、そうでもないと思われま

す。以上のように、現行の労働時間法制で十分とは言えませんが、ホワイトカラーエグゼンプション(労働時間規制を適用免除すること)で諸問題を解決できるとも言いにくいのではないのでしょうか。

### ②適用するホワイトカラーの範囲は慎重に検討する

ホワイトカラーと一口に言っても、その中身は様々で、「(労働時間を大きく左右する)仕事量に対する自己裁量の程度」によって、適用

範囲を慎重に検討すべきであると考えられます。仕事量に対して自己裁量が行えない職層(特に部次長より下位の職層)にも労働時間規制を適用免除することは、労働者のニーズに合っているとは到底考えにくく、新たな問題を引き起こす要因となる可能性があります。

### ③その他の労働時間管理手法を検討する

ホワイトカラーの場合、日常的な実労働時間規制は難しい面がありますが、半年や1年といった単位で労働時間管理を考えれば、①年次有給休暇の完全消化②代休を含めた休日の確保といった、休日や休暇を確保するという観点からの労働時間管理手法も検討に値すると思えます。

以上、労働時間法制の検討にあたっては、少子化の克服や男女共同参画社会の実現などの労働政策の位置づけの中で、幅広く慎重な検討が今後期待されます。

【労働関連の法改正に関する最近のニュース】3月13日付 日経新聞  
政府は13日、残業代の割増率引き上げを盛り込んだ労働基準法改正案など労働関連の3法案を閣議決定した。すでに国会に提出している雇用保険法改正案など3法案と合わせ、雇用ルール改革の6法案が出そろった。社会保険庁の廃止・解体と新組織の設立などを規定した日本年金機構法案も閣議決定した。労基法改正案は長時間労働の是正に向けて、月80時間超の残業代の割増率を現行の25%以上から50%以上に引き上げる。年収などで一定の条件を満たす社員を労働時間規制から除外する自己管理型労働制(日本版ホワイトカラーエグゼンプション)は労働組合などの反対が強く、導入を見送った。

【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。



## 人事評価のお悩み解決！②人事評価制度の運用を妨げるハードル

組織人事コンサルティング事業部 取締役 荒谷 康文

前回は人事評価の「そもそも論」についてお話いたしました。おさらいすると、そもそも人材マネジメント自体が処遇と能力開発という2つの観点で見ることができるので、人事評価も、処遇のためだけでなく、能力開発のためにも行われるべきであることを確認しました。今回は、人事評価制度に対する批判を例に、人事評価制度の運用を妨げるハードルへの対処についてお話します。

ハードル[1] できる社員は見えていればわかる

## 【質問】

当社では毎年、人事評価者トレーニングを行っています。ところが受講者から「難しい評価なんかしなくても、できる部下は見えていればわかるよ」という意見がありました。一体どうすればよいでしょうか。

## 【回答】

人事評価は単に優劣を決めるために行うのではなく、能力開発の必要ポイントを見つけ部下を育てるためにも行うべきです。ですから、人事評価項目に沿った評価が是非とも必要なのです。

一説では、「ひとりの人が顔と名前の両方を覚えられる人数は200人まで」といわれています。多くの中堅・中小企業では、ひとりの人が社員全員を見渡し、仕事を把握して、誰が優秀か、ある程度の精度で判断できるかもしれません。しかし、それは「だれに高い昇給を与えるか」が判るだけです。人事評価は「給与査定のためだけに」行うのではなく、能力開発のためにも行うのだという原則に立てば、「見ていればわかる」式の判断は明らかに問題があります。

「見ていればわかる」式では、「できる社員」はさておき「できない社員」に対する能力開発はどのように行えばよいのでしょうか。多くの企業では、少ない人材をやりくりして仕事をしていく現状にあり、できない社員であっても切り捨てることなく、なんとか一人前に育てていく必要があります。それなのに、「しっかりせんか！」といった声を掛ける程度の能力開発では、効果的とはいえません。

そこで、人事評価の出番です。評価基準が職種、経験レベルに同じ、「彼には〇〇程度の職務を遂行してもらいたい。このような資格を取得してもらいたい。」といったように具体的に設定されていれば、人事評価を通じて、どこが満足し、あるいは足りないかが、チェックできるようになります。なにより、部下本人が何をすればよいかが判り、効果的な能力開発ができるようになります。

あくまで、人事評価は能力開発のためでもあるという、そもそもの目的に立ち返って、社内のコンセンサスを得るように努力してみてください。

ハードル[2] 上司におもねる社員が増える

## 【質問】

当社では年2回人事評価を行います。いつも評価表が配布される時期になると、そのときだけ一部の部下の勤務態度が妙に「良い子」になるんです。

こんなことでは、かえって社内の雰囲気悪くする原因となり、いかがなものかと思うのですが…。

## 【回答】

人事評価はあくまで制度(ルール)に則って行われなければなりません。そのため、全社員に人事評価制度はオープンにし、評価者に対しては人事評価者トレーニング等を通じて、人事評価の考え方・プロセスを理解してもらうようにすべきです。

「困ったものですね」ではすまない問題ですね。

人事評価については、裁判所の判例でも会社側に一定の裁量を認めています(光洋精工事件/大阪高判)。だからといって、いわゆる

「エンピツなめなめ」を過度に許すものではなくしてあります。

ご質問のような事態を招いてしまった責任は、制度運営の責任部署である人事部門にあるかもしれません。つまり、人事評価制度がオープンになっていない、人事評価が適切なプロセスで行われるように対策していないことが原因である場合が多いからです。

人事評価制度では評価基準を必ず作成します。また、人事評価者トレーニングなどを通じて人事評価制度の考え方や適切なプロセスなどを評価者全員で理解します。さらに、人事評価制度を全社員にオープンにすることで、一体どのような評価基準で見られるのかを予め知らせておきます。なぜ、このようなことを行うかという、ひとえに「好き嫌いで評価しない」ためです。あくまで、ルールに則って人事評価を行うことを全社的に徹底すれば、部下が上司におもねることは無意味であることが理解されるでしょう。

ハードル[3] 公正な評価などそもそも不可能だ

## 【質問】

人事評価は人が人を評価する以上、どうしても感情が入り込み、公正な人事評価など所詮不可能なのではないかと思えます。人事評価をやることに疑問を感じます。

## 【回答】

人事評価に絶対の正解はない。しかし、人事評価制度に対する理解を深める施策を継続的にを行い、不具合は早めに改正する等によって、より適切な人事評価が行われるよう努力すべきです。新しい人事評価手法にチャレンジしてみても良いでしょう。

人事評価の分野では様々な手法が開発され、工夫されてきています。それでも、方程式を解くかのような完璧な結論が出るようになった訳ではありません。しかし、突破口がないわけではありません。たとえば、ものづくりの分野では製品品質を「動きの良さ+仕組みの良さ」で評価します。これを援用して説明すると次のようにいえます。

## ①「動きの良さ」で解決する

どのような製品も故障することがあります。そのとき、すぐにサービス担当者が駆けつけ修理できれば、品質上の問題は小さいといえます。また、ユーザが間違った使用方法でケガをしないよう、取扱説明書を作成したり、使用方法の説明を行ったりします。

人事評価制度も同じで、ねらいどおりに運用されるように、「人事評価マニュアルが整備できているか」、「十分に説明会や人事評価者トレーニングなど行ったか」あるいは「問題があればすぐに修正しているか」といったことが本当にできているかを再チェックしてみることが重要です。

## ②「仕組みの良さ」で解決する

たとえば、製品が故障しないように頑丈に作られていれば、品質上の問題は生じません。

人事評価制度も、問題が生じないよう堅固な理論で構築されているに越したことはないでしょう。たとえば、評価の納得性を高める手法として「360度評価(多面評価)」を採用する企業も見受けます。少数の評価者に頼るのではなく、なるべく多くの評価者の意見を聴けば、より真実に近い評価が可能であるというアイデアです。

また、コンピテンシー(行動特性)による新しい評価基準の設定なども効果的です。ただ、製品を頑丈に作るためにはコストがかかるように、これらの新しい手法を導入・運用するためにはコストが生じるので、得られる利益・品質とコストのバランスを検討する必要があります。いずれにしても、この質問は人事評価の初期段階でよくあります。ダメだとあきらめる前に、「動きの良さ」が十分発揮されているか検討してみる必要があるのではないのでしょうか。

次回は、人事評価制度の定着に向けた見直しポイントについて、お話ししたいと思います。



## キャリアデザイン④企業が行う社員のキャリア形成支援

組織人事コンサルティング事業部 取締役 岸 孔司

前回(vol.5)、「自分で考え、自分で行動し、自分で成果を上げられる人材」を育成・輩出するために企業がすべきこと。その1つとして、社員のキャリア形成の支援を挙げました。

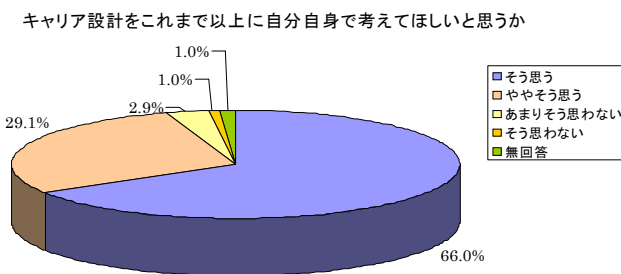
これは、社員自身に自分のこれからのキャリアを考えてもらい、主体的に仕事に取り組んでもらうための支援を行うということです。

企業によっては、「そんなことをしたら、寝た子を起こしてしまうことになって、うちの会社を辞められてしまうじゃないか!」と思われる方があるかもしれません。今回は、その辺りからお話ししましょう。

## ■自分のキャリアは社員自身で考えてほしい

こんな調査結果があります。

「貴社は従業員に対して、キャリア設計をこれまで以上に自分自身で考えてほしいと思うか」という質問への回答です。



労働政策研究・研修機構調査（2004年6月）

ご覧のとおり、「そう思う」(66.0%)と「ややそう思う」(29.1%)を合わせて、なんと95.1%ほとんどの企業が、社員自らがキャリア設計を考えてほしいと考えているとあります。

なぜか? 次のような理由が挙げられています。

- 「社員各自が自身のキャリアを考えて目標意識を持つことが個の強化となり、ひいては会社全体の戦力向上につながる」
- 「主体的にキャリア設計を考えることが、より自発的な能力開発や仕事への取組みに通じ、企業業績の向上につながる」
- 「(市場や経営環境の激変、業務の複雑化・専門化の中で)会社が一律にキャリア形成をリードするのは難しい」
- 「顧客の変化が早く、多様化しているため、その変化を会社側で把握して教育的対策を考える時間的余裕がない」
- 「企業は、個人の生涯に責任をもてない」
- 「自己啓発、自己責任なくして能力の開発はありえない」など

ここでのポイントは、次の2点に集約できるのではないのでしょうか。

- (1)社員自らがキャリア設計を考えることが、ひいては企業業績の向上につながる
- (2)企業を取り巻く環境変化に迅速に対応していくためには、従来の会社主導の画一的なキャリア形成では間に合わないいかがでしょうか?

これがすべてではないにせよ、そう考える企業が少なくないよう考えております。

従って、社員の自主的なキャリア形成を支援することは、「寝た子を起こす」おそれがないとは言えませんが、むしろ、キャリア形成の支援がない企業の方が、社員に辞められるリスクが高くなるかもしれません。



## ■企業が行う社員のキャリア形成支援

では、企業は社員のキャリア形成の支援として、実際にどんな取組みをしているのでしょうか?ざっと次のようなものがあります。

- ▼ 複線型人事制度の導入・見直し
- ▼ 社内専門職制度の再構築や高度専門職制度の確立
- ▼ 社内公募制や社内FA制度などの導入・活用
- ▼ 360度評価などによる個人の気づきを促す手法の提供
- ▼ キャリアデザイン研修の積極的な実施
- ▼ 節目ごとのリフレッシュ休暇の付与
- ▼ 自己選択型の教育研修制度の導入・実施
- ▼ 支援型リーダーの役割(コーチングやカウンセリング)を認識する管理者研修の実施
- ▼ リターン雇用制度(退職者を再度採用する制度)の導入・実施
- ▼ キャリアアドバイザー、キャリアカウンセラーの配置・活用
- ▼ キャリア相談室の設置

上記の取組みは、次の3種類に分けることができます。

## (1)気づきの機会

社員に対してキャリア形成に対する気づきの機会を設ける  
⇒キャリアデザイン研修、360度評価、リフレッシュ休暇

## (2)チャンスの拡大

キャリア形成上のいろんな機会やチャンスを用意する  
⇒複線型人事制度、専門職制度、社内公募制、リターン雇用

## (3)個別相談

個別にキャリアに関する相談に乗る  
⇒管理者研修、キャリアカウンセラー、キャリア相談室

キャリア形成の支援を行う際には、何でもいっから取り組めば良いというのではなく、この3種類に分けたそれぞれの観点に基づいて施策を組み合わせて取り組まれると効果的だと考えております。

ちなみに、各種調査を見ると最近では上場企業を中心に、①キャリアデザイン研修の実施、②複線型人事制度導入(見直し)、③社内公募制導入、④キャリアカウンセリングの実施が、特に増えているようです。

## ■中小企業にキャリア支援は必要ない?

上記のようなお話をすると、社員のキャリア形成の支援は、大企業だけのことに感じられるかもしれません。しかし、そんなことはもちろんありません。左の欄の調査では中小企業も対象となっています。むしろ、これからは中小企業にこそ必要になってくるものと考えております。理由は2つあります。

中小企業の場合、大企業に比べて人員に余裕がなく、ギリギリの人数で仕事をこなしているのが現状です。従って、社員一人ひとりに生産性を上げて頑張ってもらわねばなりません。この環境変化めまぐるしい荒波の中で、です。このため、個々の社員のキャリア自律は大企業以上に求められると言えるのです。

もう1つの理由。中小企業の場合、新卒採用よりも中途採用で人材を確保する場合の方が多く、個人の側から見れば入りやすく、辞めやすいという特徴があります。かと言って、優秀な人材にそう易々と辞められてはたまりません。左の欄でもお話ししたとおり、優秀な人材を引き留めるためにもキャリア形成の支援が必要なのです。

という、例えば「社内公募制をやろうとしても、うちの会社にはそんなに部門がたくさんあるわけじゃないから無理!」と思われるかもしれませんが、いえいえ、社内公募制だけが「チャンスの拡大」のための取組みではありませんでしたよね?工夫の余地はあります。

では、次号では、中小企業における社員のキャリア形成支援についてお話ししましょう。



## 質問スキル①使用上の注意

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3回にわたり、「質問スキル」について、その基本的考え方と実践するうえでのポイントについてご紹介します。

今回は、質問スキルの基本的考え方を理解するうえで、前提として押さえておきたいポイントについてお話しします。

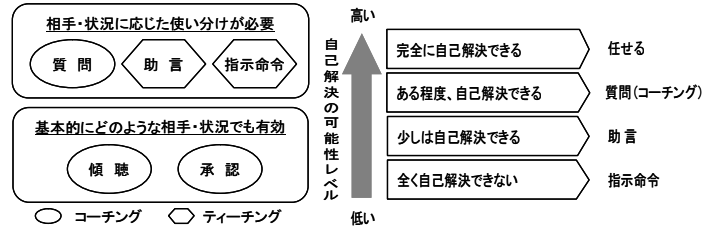
## ①「コーチングは「魔法の杖」ではない

コーチングは魔法の杖ではありません。特に「質問スキル」は「傾聴スキル、承認スキル」と異なり、相手や状況によってティーチングと使い分ける(or 組み合わせる)ことが重要です。具体的には、相手の意欲・能力、課題の困難度・緊急度から、自己解決の可能性レベルを判断し、そのレベルに応じて、コーチングによる質問とティーチングによる助言・指示命令を使い分けします(右図)

## ②「コーチング＝質問テクニック」ではない

研修・書籍の中には「効果的な質問を創り出すことの重要性」が強調されたり、テクニック(ボキャブラリ、話術)に偏重しがちのものがあ

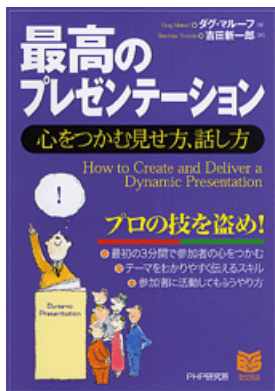
ります。ややもすると、初めて学ぶ方の誤解を招き、「コーチング⇒答えを与えるのではなく“引き出す”⇒効果的な質問を投げかければいい⇒質問例を暗記してやみくもに実践⇒上手くないかない」といった事態になり得ます。信頼関係が築かれ、建設的な対話のための場づくりが出来てこそ、「質問」は機能します。さらに、信頼関係・場づくりのためには「傾聴」「承認」が有効であり、その根底には「誠意」「好意」「敬意」といった相手を尊重する気持ちがあるのです。



## おすすめ書籍

ダグ・マルーフ・著(吉田新一郎・訳)『最高のプレゼンテーション』(PHP研究所、税込¥1,575)

就職支援事業部 就活グループ マネジャー 山本 昌広



「何かいい本ない？」私がはじめて人前で講師をした時に、講師経験が豊富な友人に薦められて読んだ本です。

本書では、プレゼンを成功させる7つの条件が挙げられています(1.情報を詰め込みすぎない、2.準備は念入りに、3.時間を守る、4.参加者の心をつかむ、5.ほどよいペースを保つ、6.参加者を早く味方にする、7.参加者にとってのメリットは何かを伝える)

これらが具体的に著者の使用しているツールなどを例に書かれており、非常に

解りやすいものになっています。同様のプレゼンに関する本との最大の違いは“具体的に使える”ものが多いところです。

また、随所で、“プレゼンをしている時間は、ショータイム”であるという著者の考えが感じとれ、読んでいても読者を引き込んでいく力があります。プレゼンテーションの進行(準備・実践・評価)、アイデア(アイスブレイク例)やユーモア(ちょっとアメリカ的で日本人には違和感もありますが)などプレゼンのコツも上手く盛り込まれています。

さらに読み、事例が具体的ですぐ使える内容となっているため、これを読めばプレゼンは一通りOKでしょう。

初めてプレゼンや講師をする人にとって、役に立つ内容であることはもちろん、既に経験がある人にとっても、プレゼンター・講師としての自分をチェックでき、改善点が見つけれられる、お薦めの書籍です。

## でらいとの独り言

## 「メタボ」と「メンタ」

人事労務管理アウトソーシング事業部 社会保険労務士 野村 小百合

「メタボリック・シンドローム」。今では「メタボ」で十分通じるほど一般的になってきた言葉ですね。簡単に言えば、「内臓脂肪が多く、色々な病気になりやすい状態」のことです。いわゆる高血圧、高脂血症、糖尿病などの生活習慣病は、肥満(特に内臓に脂肪が蓄積した内臓脂肪型肥満)が最大の原因のようです。

他方、岩盤浴、デトックスやサーキットトレーニングなどに代表される最近の健康ブーム。私も時間を作っては幾つか取り入れています。最近、肥満解消を目的に利用する男性が増えてきたように思います。「ダイエットやエステなどは女性のすること」というのはもう古い

考え方そうですね。フィジカル面での健康維持が目的で始めた私ですが、メンタル面での効用もとても大きいと実感しています。

メンタルといえば、近年、こころの病気(うつ)の人が増えたと言われます。しかし、現状で把握できているのは氷山の一角で、受診率の低さからその予備軍までの数を入れるとメタボより多いとか。

“ウエスト85cm以上(⇒メタボに要注意)”なんて数字では計れない「こころ(メンタルヘルス)の黄色信号」。

「メタボ」と「メンタ」、自分で日頃から健康維持を心掛ける必要があるのかもしれないですね。

## 【編集後記】

最近、家族の結婚が決まったり、友人に新しい命が宿ったり、私の周りには幸せがいっぱいです。そんな中、デライトメンバーの一人が年内にパパになるという朗報が飛び込んできました☆終業時刻も過ぎ、少々疲れていた時間帯にこのニュースを聞き、疲れが一度に吹き飛びました。新しい命が宿ったり、生まれたり、誰かが幸せだったりと、そばにいる私もとても幸せな気持ちになります。ハッピーなニュースを聞いた瞬間、しばらく表情が緩みっぱなしになるので、ニヤニヤして気持ち悪いと言われることもありますが、緩む表情を止めることは出来ません。思い出すとまた一人で顔がニヤけます。周りが見たら不気味かもしれませんが、温かい目で見てください。(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。