



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 : 鈴木久江、東卓
 発行日 : 偶数月1日

Contents

- ◆ Topics 改正雇用対策法「募集・採用における年齢制限の原則禁止」
- 【組織人事／採用・就職支援】
- ◇ 連載企画 「働きがいのある会社」とはどんな会社か ②あらためて、“やる気”を考えてみる
- ◇ 連載企画(New) 「持ち味カード」の活用事例 ①企業における人材育成
- ◇ 連載企画 中小企業と本年度の新卒採用について ⑥最新の就職事情と学生意識
- 【Communication】
- ◇ コーティングTips 質問スキル④スキル実践のコツと具体例(3/4)
- ◇ おすすめ書籍 かわぐちかいじ(著)『太陽の黙示録』
- ◇ でらいとの独り言 採用する側、される側

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

Topics

改正雇用対策法「募集・採用における年齢制限の原則禁止」

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

前号では、改正雇用対策法の「外国人の適正な雇用管理」についてご紹介しました。今号では、同法でもう一つ事業主に「義務化」された「募集・採用における年齢制限の原則禁止」(平成19年10月1日施行)について、改正の経緯・目的、内容、留意点をご紹介します。

1. 改正の経緯と目的

これまで、募集・採用に係る年齢制限の緩和については、努力義務とされてきました。しかし、依然として年齢制限を行う求人が相当数あり、高齢者や年長フリーター等、一部の求職者の応募の機会が閉ざされている状況にあります。そこで、このような状況を改善し、求職者により均等な働く機会が与えられるようにすべく、今回の改正が行われました。

2. 改正の内容

【原則】労働者の募集・採用の際には、原則として年齢を不問としなければなりません。

【例外】右表のいずれかに該当した場合は、例外的に募集・採用において、年齢制限を行うことが認められます。

3. 留意点

今回の改正によって、体力・視力を理由とした年齢制限や商品やサービスの特性(特定の年齢層を対象とする服飾の販売モデル等)を理由とした年齢制限は認められなくなります。

なお違反した場合は、行政官庁より助言、指導、勧告等の措置を受ける場合があり、公共職業安定所や職業紹介事業者において求人への受理を拒否される場合があります。

今後の事業主の対応として、募集・採用に関する条件を、能力、経験、資格等で具体的に表現して、年齢以外で募集条件を明確にすることが必要になります。さらに、必要な人材を獲得していく上で、その会社で働いている姿がイメージがしやすい求人内容にすることが重要であると考えます。以下、求人内容の一例を紹介します。

例1. 「営業職」を募集する場合

- 【条件】法人営業経験〇年以上
- 【仕事内容】月〇件のルートセールスのほか、新規開拓営業も行っています

例2. 「事務職」を募集する場合

- 【条件】△△資格□□級以上を持っている方
- 【仕事内容】営業担当者が取ってきた営業案件の書類作成を行っていただきます。この他に電話対応、来客対応等も行っていただきます

●「募集・採用における年齢制限の原則禁止」の例外

例外的に年齢制限を認められる事由	具体例 (○…認められる ×…認められない)
① 定年年齢を上限とし、かつ、期間の定めのない労働契約の対象とする場合	○ 「60歳未満の方を募集」(定年が60歳) × 「60歳未満の方を募集」(契約期間6ヶ月) × 「40歳以上60歳未満の方を募集」(定年が60歳) ※下限年齢を付している
② 労働基準法等の法令において、年齢制限が設けられている場合	○ 「18歳以上の方を募集」(労働基準法第62条の危険有害業務)、(警備業法第14条の警備業務)
③ 長期勤続によるキャリア形成を図る観点から、若年者等(新規卒業者等)を期間の定めのない労働契約の対象とする場合、上限年齢を定めることが認められる。ただし、下記の要件を満たすこと	○ 「来年3月卒業予定の方を募集」※新規卒業者のみを募集する場合は、年齢制限に該当しない ○ 「35歳未満の方を募集」(簿記2級以上)※実務経験を有する資格でなければ認められる × 「20歳以上40歳未満の方を募集」(□□業務の経験ある方)※下限年齢および職務経験を付している
【要件】	
1. 対象者の職業経験について不問とすること 2. 新規卒業者以外の者に対しては、訓練・育成・配置等の処遇(賃金等の処遇を除く)を新規卒業者と同等の処遇とすること	
④ 技能・ノウハウの継承の観点から、特定の職種(※1)において労働者数が相当程度少ない(※2)特定の年齢層(※3)に限定し、かつ、期間の定めのない労働契約の対象とする場合	○ 「□□社の電気通信技術者として30歳～39歳の方を募集」(□□社の電気通信技術者は、20歳～29歳が10人、30歳～39歳が2人、40歳～49歳が8人) × 「□□社の電気通信技術者として25歳～39歳の方を募集」※30歳～49歳の範囲に収まっていない
※1「特定の職種」: 電気通信技術者、水産技術者、ホームヘルパー等 ※2「相当程度少ない」: 同じ年齢層の上下の年齢層と比較して労働者数が2分の1以下である場合 ※3「特定の年齢層」: 30歳～49歳のうち特定の5歳～10歳幅の年齢層	
⑤ 芸術・芸能の分野における表現の真実性の為に募集・採用する場合	○ 「演劇の子役の為、□歳以下の方を募集」 × 「イベントコンパニオンとして、30歳以下の方を募集」※芸術・芸能の分野に該当しない
⑥ 60歳以上の高齢者または特定の年齢層の雇用を促進する施策(国の施策に限る)の対象となる者に限定して募集・採用する場合	○ 「60歳以上の方を募集」 ○ 「若年者トライアル雇用の対象として35歳未満の方を募集」 × 「60歳以上70歳未満の方を募集」※上限年齢を付している

最後に、募集・採用の際に留意すべき点ですが、年齢制限だけではなく、「男女雇用機会均等法」により「性別」についても差別的な取扱いは禁止されています。その他にも、「労働基準法」、「パートタイマー労働法」等、多くの法律が複雑に関係します。したがって、募集・採用を検討されている事業主の方は、無用なトラブルを予防するために、一度、社会保険労務士に相談されることをお勧めします。



「働きがいのある会社」とはどんな会社か ②あらためて、“やる気”を考えてみる

代表取締役 近藤 圭伸

組織人事コンサルティング事業部 取締役 岸 孔司

■ 「働きがいのある会社」とはどんな会社か？

結論を急ぐわけではないですが、1つの仮説として、私はこんな風に考えます。(まだまだ粗い仮説だとは思いますが……)

社員個人にとって働きやすい職場環境の中でやりがいのある仕事ができおり、なおかつそれによって会社や組織に対する十分な貢献ができていると感じられる会社

(実際に、仕事を通じた社員個人の成長が会社や組織にもプラスに働き、また仕事の成果が会社や組織の業績や成果に対して現に貢献できている状態)

前号でご紹介した『Great Place to Work Institute (R)』によるサーベイの結果をもとに、日本の「働きがいのある会社」ランキングが2007年2月19日号の『日経ビジネス』に掲載されました。そのサーベイの結果、上位5社にランキングされた会社の代表的なコメント(社員の代表的な回答)は、次のようなものだったそうです。

- 「稟議がなく意思決定が速い」
- 「新しいチャレンジが奨励される」
- 「派閥がない」
- 「歯車ではなく、一人の人間として扱われることを肌で感じる」
- 「組織階層に関係なく、自由に発言できる」
- 「経営陣は社員の意見をオープンに聞き入れている」
- 「貢献した分を個人に還元するシステムがある」

上位に入る会社は、いずれも社員が「信頼関係の高い会社」だと感じている会社だそうです。これらのコメントからも「働きやすさ」や「やりがい」を感じられるのではないのでしょうか？

ちなみに、皆さんの会社ではいかがでしょうか？

■ あらためて、“やる気”を考えてみる

働きがいがあるか否かは、人によっては生きがいにも通ずる、至って個人的な感覚だと思います。が、全社員とは言わないまでも、多くの社員が自分の所属する会社に対して、冒頭の仮説のような会社であると感じられるのであれば、やはりその会社は客観的に見ても「働きがいのある会社」と言えるのではないのでしょうか。

より多くの社員の“個人的な感覚”をそのように感じられるよう、会社の施策を打って行くためには、まずは「働きやすさ」や「やりがい」などの(仕事に対する)“やる気”について、あらためて考えてみる必要があると考えます。

“やる気”に関する研究は経営者の関心も高く、19世紀以降さかんに行われるようになっており、現在では数多くの理論があります。その中で、人間の動機には、次の3つの動機があることが知られています。

1. 生理的動機

飢えや渇き、苦痛など人間の生存に関わる欲求
(Ex. 給与、作業環境など)

2. 親和動機

仲間存在を認められたい、仲良く行動をともにしたいという欲求(Ex. 職場の人間関係)

3. 達成動機

目標に向かって何かを成し遂げたい、仕事を通じて自分の能力を高めたいたいという欲求

これらのうち、仕事のやる気が高まるのは、その仕事で何かの目標を達成したいという「達成動機」によって動機づけられるときだと

考えられています。しかしながら、いくら仕事にやりがいがあっても、劣悪な作業環境の中で、職場の人間関係も悪く、たった1人毎日遅くまで残業をしなければならぬとすれば、それもまたやる気を下げる結果となります。

結局、やる気を高めるには、3つのうちどれか1つということではなく、これらのどれもが絡んでくるものと考えておく必要があります。

また、これらとは別に、動機づけの区分として次の2つがあります。

1. 内発的動機づけ

仕事そのものを感じる面白さ、やりがい

2. 外発的動機づけ

報酬など外部から与えられる動機づけ

(Ex. 「評価されたい」「出世したい」「上司から怒られたくない」)

余談になりますが、後者の外発的動機づけは、心理学の動物実験から発見されたそうです。スキナーという心理学者が行った次のような実験です。

箱の中のボタンを押すと自動的にエサが出てくるという箱の中にネズミを入れます。ある時、ネズミが偶然ボタンに触ってエサが出てきます。はじめは偶然エサを出したネズミも、この実験を繰り返すうちに、箱に入るとすぐにボタンを押してエサを出すようになります。エサに動機づけられてボタンを押すという行動を取るようになったわけです。

昨今「なぜ働くのか」という問いかけの書籍を、書店で多く見かけるようになりました。この問いかけに対して、外発的動機づけの観点から端的に答えれば、報酬をもらうため、ということになります。が、一方の内発的動機づけの観点では、報酬を得る手段としてではなく、やっていること自体、つまり仕事自体に感じる面白さややりがいのためという答えになるかと思えます。現在、社員のやる気を高める上では、内発的動機づけの方がより重要だと考えられています。※内発的動機づけに関しては、ブルーナーやデンなどの研究が有名です。興味を持たれた方は、参考書籍をご紹介します。

内発的動機づけと外発的動機づけは、実際に多くの会社で使われています。歩合給やインセンティブを大きく持たせた給与・賞与などは、外発的な動機づけによって社員のやる気を高めようとする典型的な施策です。ただし、行き過ぎると、短期的な売上だけを追いかけられるようになり、チームワークを阻害するようになり、恐れがあります。また、報酬による動機づけだけでは、もし他社が少しでも高い報酬だった場合、社員が転職してしまうリスクもあります。

これに対して、社員の仕事における自律性や主体性を尊重した自己申告制度、専門職制度(自主選択型)、社内公募制(または社内FA制)などは、内発的動機づけによるマネジメント手法と考えられます。内発的動機づけに注目したこれらの施策や制度は、自律的なキャリア開発の支援と相まって、導入する会社の割合が年々増えています。

しかしながら、左記のランキング上位の会社の代表的なコメントに「貢献した分を個人に還元するシステムがある」とあるように、外発的な動機づけによる手法が内発的動機づけにつながる場合もあります。やはり、どちらか一方だけで社員のやる気を高めようとするのではなく、両方の観点から施策を検討されると良いと考えます。

“やる気”については、まだまだ考える材料があります。「働きがいのある会社」を考えるヒントとすべく、次号でも採り上げていきたいと思えます。(次号につづく)

「持ち味カード」の活用事例 ①企業における人材育成

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4回にわたり、当社が開発した、デライト式「持ち味カード」について、その活用事例をご紹介します。「持ち味カード」とは、現代のビジネスマンに必要な能力・スキル、思考・行動特性を具体的な行動例とともに70枚のカードにまとめたものです。

持ち味カードは、社会人・学生、仕事・プライベート、組織・個人、教育研修・自己啓発を問わず、アイデアしだいで、様々な活用方法が考えられます。今回の連載では、企業における従業員の人材育成を目的とした活用事例をご紹介します。

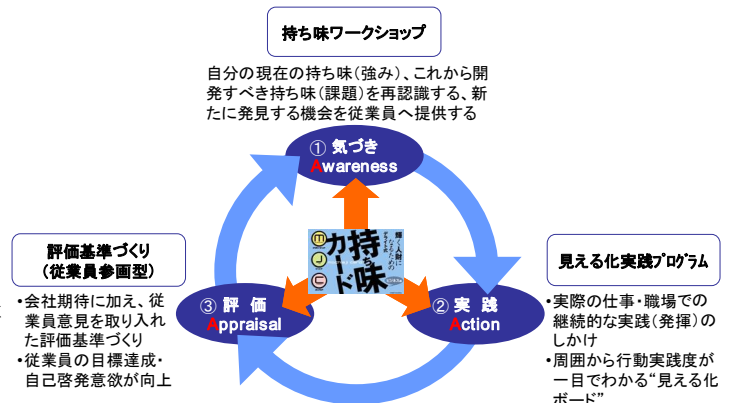
企業における従業員の人材育成を目的とした場合、「持ち味カード」の活用目的は、①気づき[Awareness]②実践[Action]③評価[Appraisal]の3つに大きく区分できると考えます(右図)

①気づきは、従業員に対して“現在の自分の持ち味(強み)”、“これから開発すべき持ち味(課題)”を再認識する、あるいはそれらを新たに発見する機会を提供し、本人の自己啓発・キャリア形成につなげます。当社ではこれを「持ち味ワークショップ」という教育研修で企業様へご提供しています。

②実践は、研修等その場かぎりに終わらせることなく、実際の仕事や職場での継続的な実践のしかけとして、当社では「持ち味 見える化実践プログラム」をご提供しています。過去の事例では、これを管理職教育の一環として行い、受講者が、会社から期待されている管理職としての役割・責任に基づいて選んだ「持ち味カード」の項目を、3～6ヶ月間、職場で実践(発揮)して頂きました。

③評価は、持ち味カードを人事評価の評価基準づくりに活用するものです。通常、会社が従業員に期待するものを評価基準として定めますが、それに加え、従業員自身が必要と感じているものも評価基準に取り入れることにより、より一層、目標達成や自己啓発に対する従業員の意欲が向上します。

●「持ち味カード」の活用事例 ～企業における人材育成～



次号では、従業員に対する“気づきの機会提供”の事例として「持ち味ワークショップ」を具体的にご紹介します。

不定期連載

中小企業と本年度の新卒採用について ⑥最新の就職事情と学生意識

就職支援事業部 就活グループ マネジャー 山本 昌広

■ 最新の就職事情・学生意識

～ 社員の成長を支援する企業に入りたい ～

「新卒が取れない、内定辞退者が多くて困る」。最近、特に中小企業の経営者・採用担当者からタメ息まじりにお聞きする言葉です。

しかし、一方では「うちは新卒採用できているよ、定着率もいいよ」という中小企業の経営者にお会いすることもあります。

この両者の違いは一体何だろうと話をお聞きすると「採用できている、定着率もよい」企業からは「社員の成長を企業が積極的に支援している」という姿勢がうかがえ、特に教育・研修に関して制度化され、積極的に取り組まれていることがわかります。

例えば、ある中小専門商社の経営者が集まる会合での話。

A社「うちの営業は3年間勤めてやっと一人前。最終的に残った人だけでいいよ」

B社「うちも営業は3年で一人前。最初は年齢の近い先輩社員を教育担当でつけ、その後は戦力になってくれるまで我慢して育てる。月に一度の出勤の土曜日には、仕事の成功事例や失敗事例を他の社員の前で発表する時間を設け、仕事の評価、アドバイスを受けられるようにしている。」

皆さんが就活中の学生ならば、どちらの企業に入社したいと思えますか。恐らく、「社員の成長を企業が支援する姿勢」が具体的に見えるB社ではないでしょうか。ちなみにB社は社員数20名前後の企業です。

今、この「社員の成長を企業が支援する姿勢」、特に入社後の教育・研修制度が新卒採用に影響を及ぼしているという調査結果やエピソードがありますので、ご紹介します。

1. ある就職支援企業の調査結果

ある就職支援企業が2008年卒業予定の大学生300人を対象に「就職活動に関する意識調査」を実施した結果です。

「企業を選ぶ際に、社員に対する研修制度を確認しましたか」の問いには約7割の学生が「はい」と回答。「どのような研修制度に興

味を持ちましたか」という問いには、「資格取得の支援」「自発的学習の支援」「内定者研修」に、9割以上の学生が「興味がある」と回答。「会社にどのようなサポート体制をして欲しいですか」という問いには、「先輩からアドバイスを受けられる仕組み(メンター制度)」や「希望の職務に就くためのスキルがわかる仕組み」が学生から高い評価を得た結果となりました。この調査から学生が企業の教育・研修制度に高い関心を示していることがわかります。

2. ある学生のエピソード

～ 会社規模が小さく、知名度も低い企業に就職を決めた理由 ～

次は、私が就職支援を担当している大学での話です。ある学生が4社の内定後、最終的に一番規模の小さな社員数70名の企業に就職を決めました。他の3社は会社規模が大きく、知名度も高く、両親・大学側からはそちらへの就職を勧められたそうです。

その学生に「決め手は？」と聞くと「面接に伺ったときの社員の方の雰囲気」、「先輩から説明を受けた入社後の教育・研修制度」ということでした。この企業のホームページには、入社後の教育・研修制度が詳しく掲載されています。しかし、実際には先輩から聞いた「自分がどのように成長できるのか」という生の声が、一番印象深かったというのです。

中小企業の方からは「うちは新入社員を教育・研修している時間も人もお金もないよ」と言われることも多いですが、学生の「社員の成長を支援する企業に入りたい」という思いに応えられない限り、新しい人材の採用、内定辞退の防止、入社後の定着は難しくなっているのではないのでしょうか。

また、教育・研修制度をしっかり運用している企業でも、学生にどのようにPRされているかが重要です。

例えば、「ホームページにわかりやすく載せてあるか」、「エントリーしてきた学生に具体的な説明ができていないか」、「内定者に先輩社員が実体験として伝える機会も設けているか」等、しっかりと学生にPRできているか、今一度、自社をチェックされてはいいかがでしょうか。



質問スキル ④スキル実践のコツと具体例(3/4)

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

前号では質問スキルのひとつ、「チャックアップ、チャックダウン」をご紹介しました。「チャックアップ」は、目標や課題を達成した理想の状態をイメージさせる質問、「チャックダウン」はそれらを達成するための具体的な行動プランへ落とし込む質問です。

今号から次号にわたり、皆さんが職場等で質問スキルを実践するうえで理解して頂きたい、基本的なコーチングの進めかたをご紹介します。今号では比較的短時間に行え、かつ日常的に機会が多いと考えられる「部下の問題解決」をテーマにお話します。

「部下の問題解決」をテーマとした場合、その基本的なコーチングの進めかたは右図のとおりです。

ポイントは、上司が答えを与えるのではなく、部下自身に考えさせて気づかせること、部下の話をじっくりと傾聴すること、過去質問や否定質問（「なぜ〇〇しなかったんだ？」等）ではなく、未来質問・肯定質問を多くすることです。

●「部下の問題解決」をテーマとした基本的なコーチングの進めかた

現状把握	部下に話をさせ、共感する姿勢を示す(主に傾聴スキル) ※ 積極的傾聴/部下の話を繰り返す/身ぶり手ぶりを合わせる...
問題の特定	問題の原因を部下自身に特定させる(質問スキル) Ex.「問題の原因や障害になっていることは何だろうか？」 「何がクリアできれば、理想の状態になると思う？」
ゴールイメージ	問題を解決した状態を描かせる(質問スキル) Ex.「問題が解決できたら、どんなメリット、良いことがあるかな？」 「君自身の成長にどんなプラスがあるかな？」
解決策を考える	問題解決の具体的なアイデアを部下自身に考えさせる(質問スキル) Ex.「今考えられるベストの解決策は何だろうか？」 ※ 答えられなければ、適切な指示を行う
実行意志の確認	問題解決策を本気で実行する意志があるかのコメントを取る Ex.「よし！では早速、〇〇から進めようか。来週月曜日に経過を報告してくれる？」

次号では、「部下の育成・能力開発」をテーマに基本的なコーチングの進めかたとポイントをご紹介します。

おすすめ書籍

かわぐちかいじ(著)『太陽の黙示録』(小学館、税込¥530)

就職支援事業部 マネジャー 平林 信彦



かわぐちかいじ

今回のおすすめ書籍は、2006年度の第10回文化庁メディア芸術祭マンガ部門大賞を受賞した、かわぐちかいじ原作の『太陽の黙示録』です。2002年よりビッグコミックに連載中で、現在16巻まで発行されています。物語は、日本各地で同時多発的に起こった大地震で日本列島が琵琶湖で真二つに割れ、壊滅するところから始まります。日本はアメリカ、中国と政策の違う2大国の援助を受けますが、それは援助でなく占領であり、結果的に日本は分割

統治されます。政治家の家に生まれた主人公が、持ち前の正義感で日本人たちの将来を背に、日本を再生に導いていこうとする物語です。このマンガも含め、『沈黙の艦隊』『ジパング』など、かわぐち作品はどれも「日本とは」「日本人とは」をテーマにした作品です。第二次世界大戦で日本の敗戦後、連合国軍による分割統治計画があったそうです。日本が分割統治されていたかもしれない歴史を持っているだけに、この作品での米、中の分割統治が絵空事でないように感じます。

主人公たちの力強い描写、緻密な表現、人間の品格、信念に基づいた行動など、しっかり描かれていて読み応えのある作品です。南北日本は、一つの日本に戻れるのか、今後の展開が楽しみです。

でらいとの独り言

採用する側、される側

就職支援事業部 志賀 孝一

私は、企業の採用支援を担当しています。多くの経営者から、毎日のように人材紹介についての問い合わせを頂きます。私は、仕事柄よくハローワークに行きますが、採用する側の感性や熱意を感じない求人の方が多い感じがします。

企業が提出する「求人公開カード」に、肝心の「仕事の内容」「必要な経験」など、求職者が知りたい仕事内容の詳細を記載していない企業がなんと多いことか。

酷いものになりますと、仕事の内容：「〇〇の製造」、必要な経験：「経験不問」としか記載されていません。これでは、会社に入って何をするのか見当もつきません。「今、忙しいから、とにかく来て」と言っているようなものです。これでは、人を労働力(駒)としか見てい

ない、品格のない会社と思われても仕方ありません。仕事を求めている求職者の立場に立って求人公開カードを書くことが、自社のためになるということに気づいて欲しいものだと思います。経験上、このような会社は、万年人手不足から開放されませんね。

一方採用される側である求職者も、履歴書や職務経歴書の内容がいい加減な人が多く見受けられます。具体的に、過去はどんな仕事をどの程度できたか、自分の「持ち味」は何か。最低限表現して欲しいものです。

企業が求める人材や仕事の内容を明確にし、求職者も等身大の自分をもう少し具体的に表現できれば、雇用のミスマッチや無駄な解雇・退職が随分減るのになと、常々考えてしまいます。

【編集後記】

今年も残すところ、ひと月足らずとなりました。おかげさまで、でらいとニュースも無事今年最後の発刊を迎えることができました。編集部一同お礼申し上げます。今年のでらいとニュース編集部にはうれしいニュースがありました。編集長の東卓に待望の第一子が誕生したのです☆平成19年11月14日に誕生した男の子で名前は「優太」くんです。優太くんに会ったメンバーは「お母さん似だね」と話していましたが、東編集長は「自分に似ているのではないか」と言っている様子。本当はどっち？気になる方は、東が肌身離さず持っている優太くんの写真でご確認下さい(笑)パパになった東編集長の育児日記がでらいとニュースの新しい連載になる日がくるかも？(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。