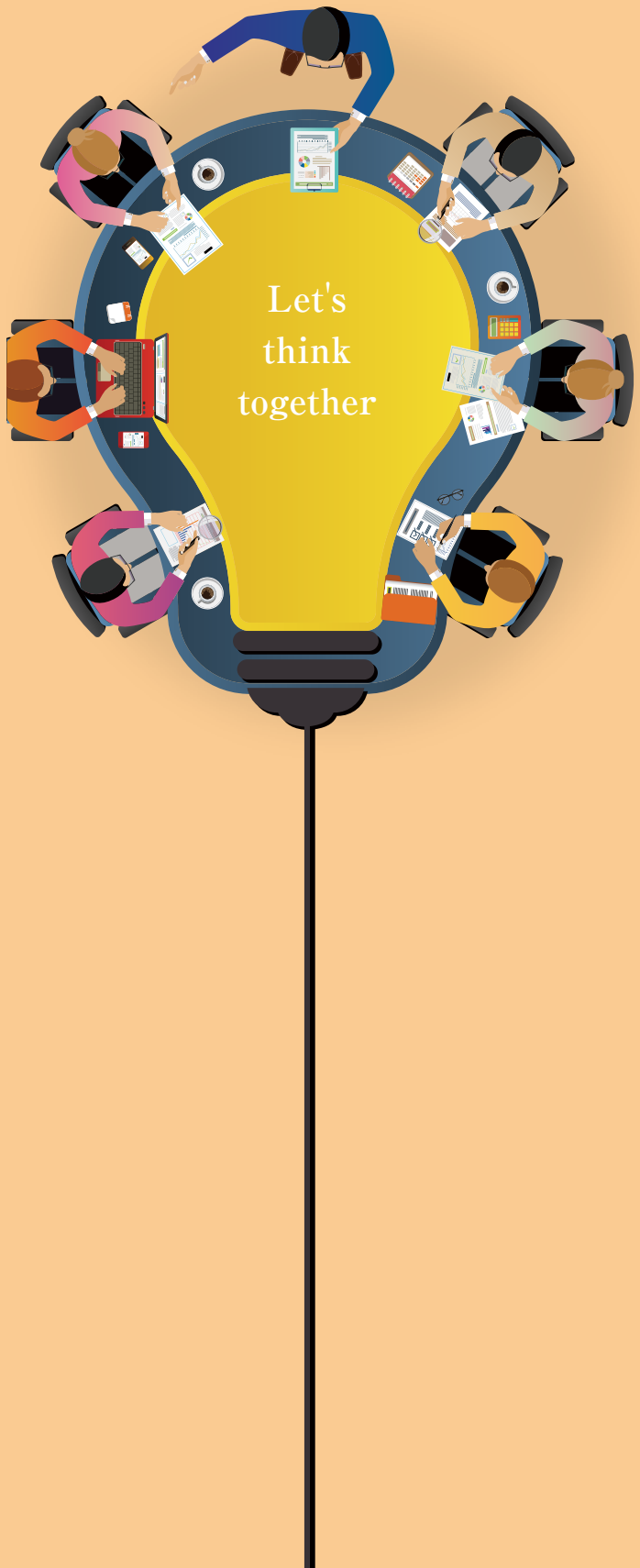


令和5年度

～人が輝く組織と経営のヒント～

人財マネジメントハンドブック

公益財団法人 東京都中小企業振興公社

は　じ　め　に

いま、従来「人件費」のように企業にとってコストと考えられていた人材を、投資の対象として捉え直そうという「人への投資」が注目されています。
我が国の動向も 2023 年 3 月期決算以降、大手 4000 社に人的資本の開示が義務化され、投資家のみならず、企業の人材確保・採用にも大きな影響を及ぼすものとして、人的資本経営に取り組まなければという切迫感を加速させているのも要因のひとつかもしれません。

しかし、少子高齢化の影響による労働力人口の減少、業務効率化を行うための DX 導入を担う人材の不足、更に日々発展し続けるデジタル技術についていける人材を育成する必要性など、山積する人材課題はまさしく経営課題そのものであり、これらを背景とした『人的資本経営』は、企業経営に避けては通れないものとして対応が迫られているのです。

中小企業の皆様の足元を見ても、円安の進行に伴う原材料や電気料金等の高騰、デジタル技術導入や脱炭素化、コロナ禍における人々の意識の変化など、経営環境の変化が次々に顕在化するにつれ、慢性的な人手不足にも拍車を掛けています。
まさしく、企業価値を高める＝人財という考え方が、大企業のみの関心事などと軽視できない現状が押し寄せてきています。さらに、人材確保の市場においても、成長の機会を望む若者が、人財に注力する企業を就業先として選ぶ時代なのだと痛感させられる現実があります。
人財の悩みは経営者にとって生命線とも言える切実なものなのです。

公益財団法人東京都中小企業振興公社（以下、公社）においても、中小企業の持続的な成長や価値創造に『人的資本経営』が重要であると考え、令和 5 年度から中小企業の人的資本経営支援事業をスタートしました。
普及啓発セミナーをはじめ、学びをシェアするワークショップや次世代リーダーの育成スクールを通じて、人的資本経営をどのように経営に取り入れていけば良いのか、中小企業の皆様と一緒に考え、様々な角度から組織を成長させる取組みをはじめたところです。

公社では平成 29 年 3 月から人材育成や組織構築のためのハンドブックを作成し、その活用法を伝えるセミナーを開催しています。

人が輝く経営とは何なのか、折角確保した貴重な人財をいかにマネジメントすれば良いのか、持続的な成長や価値創造が可能な組織とは、など、多様な人的課題に悩む中小企業の皆様にとって、本誌が解決へ導くヒントや「人的資本経営」に取り組む変革の一助になれば幸いです。

※『人的資本経営』とは：人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方（経済産業省）

令和 5 年 8 月

公益財団法人東京都中小企業振興公社

～人が輝く組織と経営のヒント～
人財マネジメント ハンドブック

CONTENTS

はじめに …… 1
目次 …… 2

Chapter 1　人的資本経営の実現に向けて

1 人的資本経営とは …… 4
(1) 人的資本経営のトレンド（潮流）とキーワード・方針の解説
2 人材戦略に求められる 3 つの視点・5 つの共通要素 …… 7
(1) 人材戦略に求められる 3 つの視点
(2) 人材戦略に求められる 5 つの共通要素・施策

Chapter 2　人材マネジメント

1 これからの人材マネジメント …… 12
(1) 人材マネジメントを取り巻く環境
(2)「関係性」が問われる時代に
(3) 関係性の質の向上
2 人材マネジメントの取り組み方 …… 15
(1) 経営理念と経営ビジョン
(2) 経営戦略と人材マネジメント
(3) 人材マネジメントへの取り組みの罠
(4) 取り組みのステップ
3 人材確保（採用）…… 18
(1) 計画的・戦略的人材確保
(2) 人材のミスマッチ
(3) 採用方法・手段のミスマッチ
(4) 情報のミスマッチ
(5) 適性検査・面接
4 人材定着 …… 23
(1) 人材育成・自己成長支援
(2) 人材育成制度とその実施
(3) 配置・異動
(4) 職場環境づくり
5 人事制度 …… 32
(1) 等級制度
(2) 評価制度
6 賃金 …… 35
(1) 賃金の決定要素
(2) 基本給
(3) 手当
(4) 賞与
(5) 退職金
(6) 同一労働同一賃金
(7) 最低賃金
(8) 賃金支払いの法律

Chapter 3　組織マネジメント

1 本章の目的と構成 …… 43
2 組織マネジメントとは …… 43
(1) 組織マネジメントの定義
(2) 組織の構成要素（組織の 7S）
3 組織成立のための 3 つの要素 …… 44
(1) 組織構築と組織力の強化に向けて
(2) 組織と集団
(3) 組織とは
(4) 経営者・管理職の役割
4 モチベーション管理 …… 47
～組織 3 要素を明確にして企業成長につなげる～
(1) やる気（モチベーション）とは
(2) 期待理論に基づいたモチベーション向上策（ブルーム）
(3) 欲求 5 段階説を活用したモチベーション向上策（マズロー）
(4) 動機付け･衛生理論を活用したモチベーション向上策（ハーズバーグ）
(5) モチベーションアップの基本原則
5 組織形態の選定 …… 49
(1) 組織づくりの基本原則
(2) 組織形態の選定基準
(3) 主な組織の形態
(4) 組織のフラット化（今後の発展的組織形態）
6 組織力強化のためのアプローチ …… 52
(1) 事例・ロードマップから考えるアプローチの方法
(2)「経営者・リーダーを軸」としたアプローチ（事例）
(3)「業務プロセスの改善」からのアプローチ（事例）

(4)「組織開発」からのアプローチ
(5)「働き方改革」からのアプローチ
7 実務・試行から学ぶ組織マネジメントのポイント …… 59
(1) 成功企業のキーファクターを考える
(2) チームビルディングにおける組織・集団の力学の理解
(3) 戦略マインドと業務遂行におけるオーバーアチーブ
(4) リーダーシップの検証とフィードバック
(5) 物語性（Story）に基づく発信

Chapter 4　人事・組織運用の基本理論と手法

1 本章の目的 …… 64
2 本章の構成 …… 64
(1) 章の構成と留意点
(2) 企業の発展段階
3 構想・設計・運用を支える理論と技法 …… 66
(1) 構想・設計のアプローチ
(2) マネジメント
(3) リーダーシップ
4「人材・組織の進化」の思考・実践を支える行動原理と技法 …… 73
(1) 環境変化と組織の変遷
(2) モチベーション
(3) OJT 強化の技法
5 主要な人事・組織施策とトレンド …… 83
(1) 働き方の未来
(2)「働き方改革」の現状認識と課題
(3) ダイバーシティ経営
(4) 経営者における対応のポイント

Chapter 5　人事・組織情報一覧

1 労働法の基礎知識 …… 87
(1) 労務管理と労働法
(2) 労働基準法
(3) 労働安全衛生法
2 労働トラブルへの対応 …… 91
(1) 労働トラブルの事前回避
(2) 解雇をめぐるトラブル
(3) 職場のハラスメント（いやがらせ）
(4) 職場のメンタルヘルス
3 労務管理指標の活用 …… 96
(1) 人材・組織に関する指標
(2) 労働生産性の重要性と向上策
4 年間労務カレンダー …… 98
人と組織の成長が、企業成長の原動力～人材ナビゲータ派遣事業のご案内～ …… 99

巻末付録

人材・組織の課題を見つめよう～人的資本経営の視点から～ …… 100
人財クイックチェックシート
関係機関・支援機関のご紹介 …… 102
お役立ちサイト一覧 …… 108
主要事項索引 …… 109

Chapter 1

人的資本経営の実現に向けて

1 人的資本経営とは

新型コロナウイルスの到来をキッカケに、私達の生活は一変しました。ビジネスシーンでのデジタル化がさらに加速し、テレワークが進んだことにより、働く場所や時間にとらわれない自由な働き方が選択できる人も増えました。また、SDGs やダイバーシティ、ウェルビーイング（健康経営）など、不平等や差別の撤廃、多様性の尊重、健康と幸福の追求等、世界共通の目標に対する理解と取組が進むことにより、様々な属性をもつ個人がそれぞれの個性や考え方を相互理解しながら共通の目的に向かって働くことが当たり前の時代になりつつあります。

そこで、今の時代に必要な企業経営の在り方として経済産業省が提唱するのが「人的資本経営」です。「人的資本経営」の定義は、「人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的企業価値向上につなげる経営のあり方」とされています。詳細は、令和 2 年 9 月「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会 報告書」（人材版伊藤レポート）に記載されています。

従来から人材は経営資源の一つとされ、人材育成や能力開発の重要性は問われてきました。しかし、いま、なぜ「人的資本経営」というキーワードであらためて人材に注目が集まっているのでしょうか。変化が激しい時代においては、これまでの成功体験に囚われることなく、企業も個人も、環境変化に柔軟に対応し、想定外への事象への強靭性（レジリエンス）を高めていく変革力が求められます。変化へ柔軟に対応しながら、企業の持続的成長につなげていく対処方法が「人的資本経営」なのです。

日本は GDP で世界 3 位の経済大国ですが、持続的な企業価値向上を進める上で重要な「一人当たりの労働生産性」、「賃金水準」、「従業員エンゲージメント」等の指標の国際的比較において、スコアが相対的に低いことが指摘されています。そこで注目すべきは国内外において、「人的資本への投資と開示」（ISO30414 を含む）について、法整備の動向が加速していることです。人的資本経営では、これらの数値の情報公開が欠かせません。これにより、企業は自社が求める人材が確保でき、社員側も自由な働き方を選び、自身の幸せの追求とキャリア形成を図ることができます。また、企業が戦略的に人材への教育や投資を行うことで、国際社会の中で競争力を発揮することができるとされています。

ここでは、中小企業においても重要な考え方である人的資本経営をどのように実現していくか、それにより企業成長にどのようなインパクトと効果があるのかを説明します。

（1）人的資本経営のトレンド（潮流）とキーワード・方針の解説

中小企業においては、業種・業態や規模等により百社百様の実態がありますが、マクロ的視点から以下のトレンドを押さえておく必要があります。

図表 1－1　人的資本経営のトレンド

変革の軸・要素	現状認識 →	目指すべき方向
①人材マネジメント	■【人事管理・人的資源管理】 ◆オペレーション中心の労務管理 ◆コスト管理中心	■【人的資本・価値創造】 ◆人的資本の活用・成長 クリエーション志向 ◆「投資重視と効果の見える化」
②求められる施策・行動	■人事諸制度の運用・改善が目的 ◆経営戦略との連動性が希薄	■【人材戦略】 ◆持続的な企業価値向上が目的 経営戦略から落とし込んで策定
③意思決定・運用の主体	■【人事・総務部】 ◆人事・総務一任、経営戦略との連動性は希薄	■【経営者 / 取締役・経営幹部会】 ◆経営者主導、経営・事業戦略との連動性重視
④ベクトル・方向性	■【内向き】 ◆人材の同質性が高く、人事は囲い込み型	■【発信・対話重視】 ◆人材戦略は価値創造のストーリー ステークホルダーへの発信・対話
⑤個と組織の関係性	■【相互依存】 ◆安定的である反面、硬直的な文化風土になり、イノベーションが生まれにくい	■【個の自律・活性化】 ◆互いに競い合い、共に成長 ◆多様な経験を取り込み、イノベーションにつなげる
⑥雇用コミュニティ	■【囲い込み型】 ◆終身雇用、年功的運用	■【ダイバーシティ＆インクルージョン】 ◆専門性を土台にした多様でオープンなコミュニティの実現

参考文献：経済産業省令和 2 年 9 月「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会　報告書」より編集

①戦略機能の強化

「人件費コスト」から「企業の価値創造に向けた人材投資」への比重を高めるためには、企業組織における「戦略機能の強化」が求められます。“戦略”の定義についてここでは、以下のものとします。

ア．中長期的視点からの意志を持った俯瞰的（組織全体）かつ継続的な活動であること
イ．業界および競合に対し圧倒的優位性につながるものであること
ウ．経営資源の最大限の活用を目指すものであること

したがってスタートとしては、自社の組織・仕組みや従来の日本型雇用の見直し・検証から考えることも重要です。

図表 1－2　ジョブ型との比較

	日本型雇用の特長	ジョブ型の特長
企業と従業員	■雇用保護を重視	■対等な関係を重視
採用方式	■新卒定期採用～定年雇用を前提	■事業計画に応じ職種・職務別に採用
キャリア形成	■企業に裁量権がある	■本人同意が前提、公募中心
報酬	■社内のバランスを重視 ■年功にも配慮	■外部（マーケット）との競争力を重視 ■職種別賃金体系・賃金水準

参考文献：令和 2 年 8 月 27 日本経済新聞より編集

②経営者の意思決定と推進リーダーの重要性

戦略の展開は、期間が中長期かつ継続的施策展開が求められること、さらに実施プロセスにおけ

る紆余曲折・試行錯誤が繰り返されることから、まずは経営者の意志決定が不可欠なものとなります。
さらに戦略を具現化し現場に落とし込み周知徹底を図るためには、「実践責任者としてのリーダー」の存在が求められます。ここで言う「リーダー」とは、「経営と現場をつなぎ、組織とそこに属するメンバーが Win-Win の関係をつくりだせるかの鍵をにぎる最重要人物、次期経営人材候補」を意味します。

③社内の対話重視、外部への情報発信による個の自律

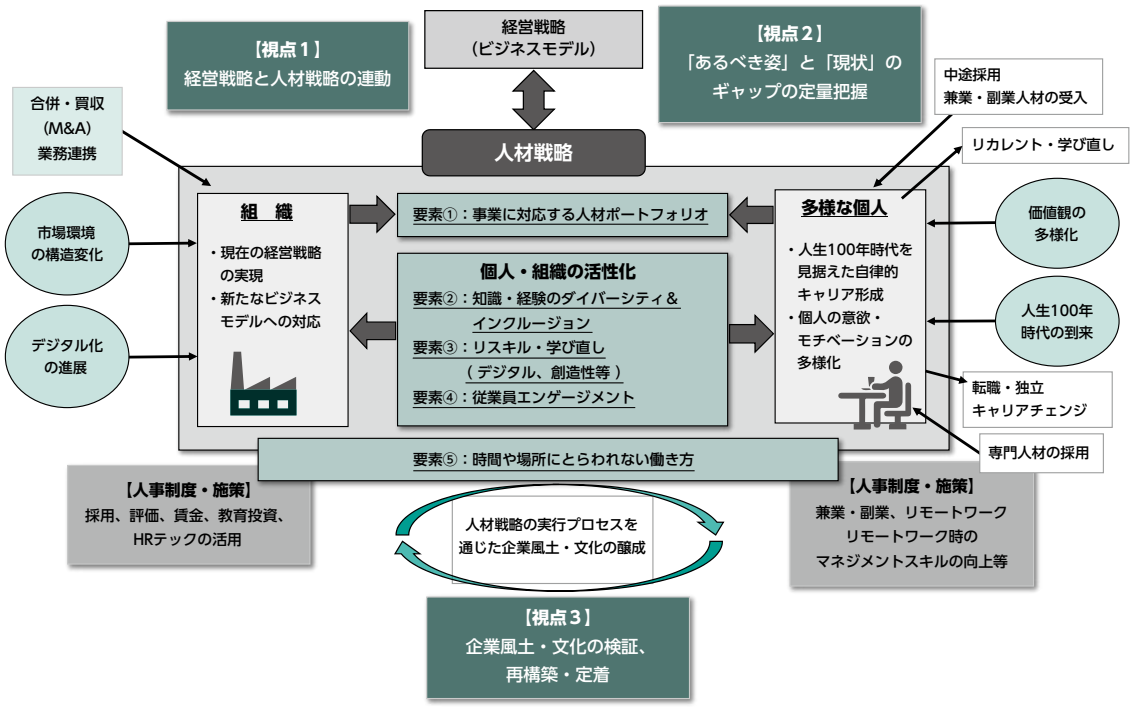
デジタル化といわれる中、“鮮度の高い有効な情報を効率良く処理する”ためには、社内で対話やコミュニケーションを充実させるとともに、HP・SNS・動画配信等のツール活用による外部への情報発信が求められます。
社内の情報共有化と競合他社との差別化を意識することで、知識、スキルの質の向上を通した自律性の高い人材の育成を図ることにつながります。

2　人材戦略に求められる 3 つの視点・5 つの共通要素

（1）人材戦略に求められる 3 つの視点

以下【図表 1-3 人材戦略の視点・要素】に基づき、3 つの視点について解説します。

図表 1－3　人材戦略の視点・要素



参考文献：経済産業省令和 2 年 9 月「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会　報告書」「人材戦略に求められる 3 つの視点・5 つの共通要素」より引用・編集

①経営戦略と人材戦略の連動

人材戦略は単独で機能するものではなく、経営戦略の実現において“将来の事業を見据え、求められる職種（職務）の人材要件”を満たす必要があります。経営合理性の観点から、“必要な時に必要な人材を確保する”ことが理想でも、持続的経営を目指す上で、中長期的視点の計画的育成が重要なポイントとなります。

図表 1－4　事業戦略に基づく人材戦略　例

経営戦略の施策（例）	今後必要な人材の質、人材像（職種・職務の要件）	人材確保の方針		
		自社育成	スカウト	外部機関活用
	■共通して求められる能力、スキル ◆観察力、質問力、ネットワーク力、実験力、関連づけ思考仮説設定力、論理検証力			
■製品開発 ①B2B から B2C 向けの製品開発へのシフト ②成長分野への試作品自社ブランドの展開	■プロジェクト・マネジメントの経験者 ■ブランド・マーケティングの経験者	○		△
■人材育成 ①一人前から技能上級者への戦力化 ②多能工化 ③初任者の早期戦力化 ④分野別社内インストラクター養成	■ OJT 指導経験者 ■コーチング研修修了者	○		
■ IT/ デジタル化、DX ①新システムの導入、定着、改善 ②マーケティング、収益改善のためのデータ活用（攻めの IT・デジタル化）	■システムプロジェクト経験者 ■データサイエンティスト経験者		○	△

②人事・組織施策進捗の「見える化」

ここで言う「見える化」は、「あるべき姿と現状とのギャップ」についての定量的（数値）把握を意味します。今後必要となる「人事統計・指標活用の目的・機能」は以下のとおりです。

【人事統計・指標活用の目的・機能】

ア．可視化による管理のしやすさ

経営学者ピーター・ドラッカーの「測定できないものは管理できない」という言葉がありますが、モチベーションや組織文化といった定性的な項目もアンケート等でのスコアに置き換える事で“実践・検証サイクル”の実効性を高めることができます。

イ．企業価値の向上

組織・人材マネジメントの状況を社内外に向けオープンにし、改善のプロセスを示すことで、結果として求める人材がより多く集まる企業となり、採用力の強化、定着率、人材の質の向上につながります。

ウ．組織のベクトル合わせと動機づけ

期間毎の売上・利益等に注力しつつ、組織の両輪として日々の人材育成を継続的に取り組むことでバランスを図る必要があります。加えて、企業の中長期課題と個々の従業員の業務行動が連動するよう各部門・各職種に応じた指標を当てはめることが重要です。これにより、実行する従業員の士気と組織の求心力の向上を図ることができます。

指標の例としては、労働生産性（一人当たりの付加価値・売上総利益）、自発的離職率、従業員満足度指数（満足度をスコア化）等があります。KPI（Key Performance Indicator 重要経営指標）とも呼ばれ経営分野にとどまらず、人事・組織分野への展開・開示について拡大の傾向にあります。　＊労務管理指標については、Chapter5-3 参照

これに伴い、人事・組織指標活用・開示の方向を見据え、以下の準備が重要と考えます。

「日本の人事を科学する　因果推論に基づくデータ活用」日本経済新聞社参照

【指標活用の前提条件】

ア．データの定期的収集と保存（デジタル情報としての保存）…分析・活用の場面でまず過去の

データ（数年分：3～5年）がなければスタートできません。

イ．データの一元管理…部署ごとではなく、企業の1つのシステムとしてリアルタイムでアクセスできなければなりません。

ウ．統計の基本のわかる人の配置…統計リテラシーを有する人の配置が必要となります。合わせて統計ソフトの活用（市販の統計ソフト、エクセルの統計ツールや一定の実績あるフリーソフトの検討）を進めることで、自社で定期的にデータの検証を行うことが可能となります。

③時代に適合した新たな企業・風土文化の再構築と定着

企業風土・文化は、経営戦略と合致した人材戦略の実行により、個人や組織の行動が変容し、そのプロセスの中で醸成されていくものです。詳細はChapter3にて解説しますが、組織における時代・環境の変化をビジネスチャンスに変える感知・先見力と構想力や従業員一人ひとりが方針・ルールに基づき、業務遂行を目指す完遂力が実現の条件となります。

「人的資本」情報開示の動き

「人的資本」に関する情報開示の動きが加速してきています。国際標準化機構（ISO）のガイドラインである「ISO30414」とは、アメリカではすでに上場企業に義務化されており、「人的資本に関する情報開示」について定めた世界初の国際規格となります。ビジネスのグローバル化が進む中、日本企業が生産性や企業価値を高めていく必要があること、人材投資とその効果の見える化がその目的となります。

「ISO30414」は、2018年に公開されており、参考までに一部項目を挙げると、コンプライアンスと倫理、コスト（人件費、採用コスト等）、多様性、リーダーシップ、組織文化（エンゲージメント、従業員満足度、定着率等）、組織の健康・安全・福祉、後継者の育成などがあります。これは、すべての項目を開示する義務はなく、内容は企業が判断します。政府指針としても従業員の育成状況や多様性の確保といった人材投資にかかわる19項目の経営情報の開示を求め、有価証券報告書への記載を義務づけました。

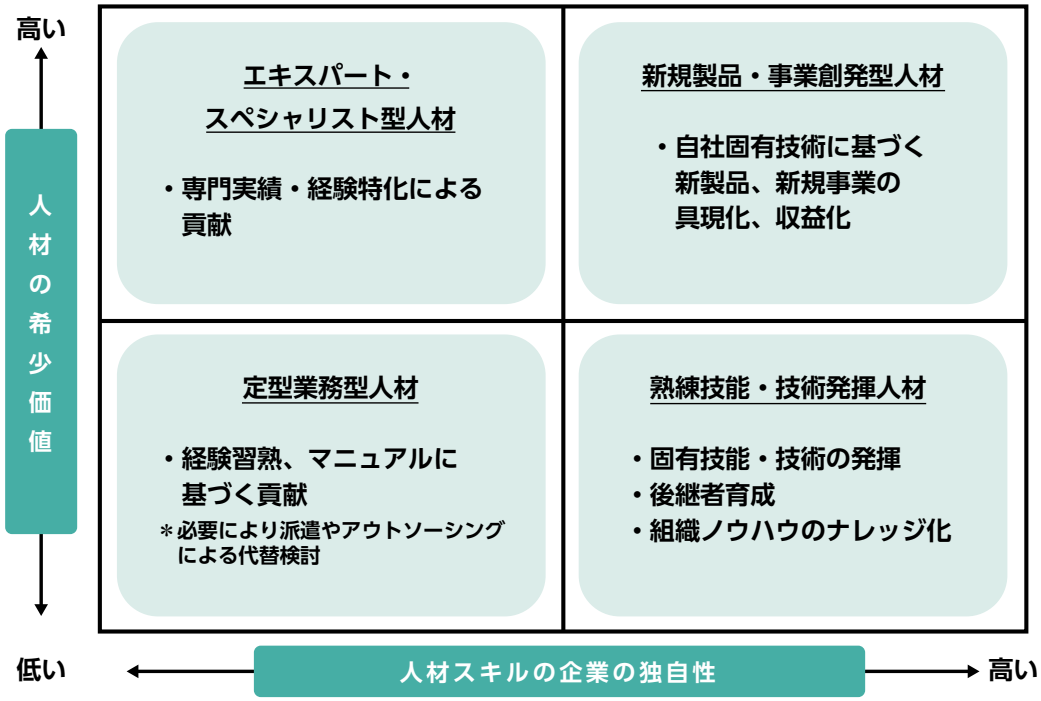
＊人的資本可視化指針より

（2）人材戦略に求められる5つの共通要素・施策

①将来を見据えた人材構成と要件の明確化（動的な人材ポートフォリオ）

戦略の観点から将来の事業の変化･変革を見据えた人材構成と人材要件の設定が必要となります。人材ポートフォリオとは、要員計画における人材要件、組織内での人材構成となるもので、将来の環境・事業変化に合わせた人材構成と人材の質の基準をマトリクス表で示したものです。生産年齢人口の減少から、少数精鋭化にとどまるだけでなく時代の変化を見据えた新たな異能な人材の組み合わせが求められます。目指すべき事業領域とこれに必要な人材の役割・要件を書き出すとともに、限られた予算・条件の中で、“どう最適化の組み合わせを図るか”の検討が重要です。

図表 1－5　企業における人材構成（ポートフォリオ）の概念例



②多様な人材の活用（知識・経営を活かすダイバーシティ＆インクルージョン）

ダイバーシティ経営とは、経済産業省の定義によると“多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営”を指します。中長期的な企業価値の向上のためには、その原動力となる多様な個人のスキル、価値観、専門性等の知識と経験を積極的に取り込み、具現化していくことが重要です。

企業の中には、同じ様な考え方や価値観をもった社員が多く（組織の同質性）、一体感の醸成が進んだ職場もあると考えられますが、今後の事業・組織の変革を想定し、ダイバーシティ推進の段階的試行・検証が必要です。

③リスキル・学び直し（デジタル、創造性・アーキテクト思考等）

デジタル・AI 化等、事業環境の変化に対応するためには、新たなジャンルの知識・スキルの体得が求められることは言うまでもありません。具体的には、IT リテラシー、データサイエンスのベースとなる統計・分析スキル、新たなビジネスモデル構築のための創造性やアーキテクト思考（基本設計・構想力）等が挙げられます。

そのためには、個人のキャリアを見据え、社内外で通用するレベルの向上を目指す計画的、継続的な仕組みの整備が求められます。

④従業員エンゲージメント

「従業員エンゲージメント」とは、“多様な個人が仕事に主体的・意欲的に取り組めていること”と定義されます。

経営戦略の実現や新たなビジネスモデルを実行する人材が、自身の能力・スキルを発揮してもらうためには、従業員が自ら働きがいを実感し主体的に取り組むことができる環境づくりが必要と

なります。環境づくりの下地として、「企業の方向性や組織目標」と「個人の成長のベクトル」を一致させることが重要です。同時に、企業理念や存在意義（パーパス）を行動指針として具現化し、従業員に積極的に発信するとともに、対話の場を設け、従業員の共感や納得性を得た上での取り組みが必要です。さらに、エンゲージメントを継続的に維持するためには、定期的に状況の把握を行うプロセスの中で、企業と個人の間の非対称性（一方通行のコミュニケーション）を防止し、情報をオープンにする仕組みづくりが求められます。

⑤時間や場所にとらわれない働き方

在宅勤務やリモートワークが拡大する中、企業は業務の完遂のための業務プロセスの見直しやルールづくり、コミュニケーションの在り方への対応が求められています。同時に業務プロセスが見えにくい中で、業務の指示・確認・フォローや評価をどう適合させていくべきか、状況を踏まえた経営層はもとより経営幹部のリーダーシップ、マネジメントスキルと顕在化した課題への試行錯誤を通した解決が問われることとなります。

Chapter 2

人材マネジメント

1 これからの人材マネジメント

（1）人材マネジメントを取り巻く環境

企業経営において人材の重要性は、すでに十分認識されているところです。しかし、超高齢化社会にともない生産年齢人口は減少し、グローバル化、デジタル化はますます進展、また環境変化が激しく先行きの見通せない「VUCA（ブーカ）の時代」では、さらにその重要性が増しています。ひとりのトップやリーダーが答えを出すことは難しくなっており、これらの変化に対応できる人材ニーズが高まっているのです。具体的には、柔軟性をもって、新しいことを創造し、挑戦し、行動する力、変化や不測の事態に対応できる多様な価値観を持つ人材です。

また、「人生 100 年時代」といわれる中、企業はそれに応じた個人（人材）のキャリア形成をサポートし、十分に能力を発揮してもらう仕組みづくりを考える必要があります。

このように人材を取り巻く環境が大きく変化している今、変革の時代に対応した人材マネジメントを考えなくてはなりません。

では、そもそも人材マネジメントとは何でしょうか。定義は様々あるところですが、ここではあえて、企業がビジョンや目的を達成するために、個人（人材）の能力を引き出し、有効活用するための活動とします。

図表 2 － 1　人材マネジメントの 5 領域

1）人材確保	必要なスキルや経験を持つ人材を外部から確保すること。
2）人材育成	求める人材像に近づくために行われる施策および個人のキャリア形成の支援。
3）配置・異動	個人が持つ能力やスキルを業務やポジションとマッチングさせて最大限に発揮させること。また、モチベーションを上げる、スキルアップを図ることも目的とされる。
4）人材評価	個人別に設定された目標の達成度合いや与えられた役割を果たせているかをフィードバックすること。また、その結果、次を目指した行動を促すこと。決して序列づけることではない。
5）処遇	評価に基づき配分される金銭的価値。役職や責任（職務充実）、新たな仕事の付与（職務拡大）なども含む。

（2）「関係性」が問われる時代に

ヒトは企業活動の中で、労働力やコストではなく「投資」という観点でとらえられ、人材育成の考え方も見直されてきました。そこでは、育成の仕方が、技術やスキルを上から下へ伝える、または画一的に外部研修に出すというやり方で行われてきました。また、指示系統も上から下へという上下関係の中で行われています。

これらは、与えられる、上から降りてくるものを受けるという企業主導の関係です。安定していた時代はこれでよかったのですが、不確実な時代といわれる今では、従業員も生き残りをかけ、自律的なキャリア構築を図ろうとしています。企業側も「新しい創造・発想力」、「自ら挑戦・行動する力」、「課題対応力」を持つ**自立型・自律型人材**（以下「自律型人材 *」とします。）を求めるようになりました。いわゆるイノベーションを起こす人材ですが、こうした人材に対しては、これまでと異なる新しい関係性が必要になります。

自律型人材は、自らを成長させ企業に貢献しようとします。したがって、これまでの一方的な企業主導型ではなく、貢献してもらうために企業もその**成長支援や活躍できる機会の提供をする**という、双方向の関係性になることです。これは、単なる人的資源として育成するのみではなく、「ヒューマンリレーションシップ」という関係性を構築することが必要だということです。

＊「自律型人材」は、経済的にも技能的にも自立（独りでできる）しており、自らの価値観や信念をもって判断・行動する人

豆知識

「VUCA の時代」とは？

VUCA（ブーカ）：
Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった造語です。もとは、1990 年代後半にアメリカで軍事用語として使われ始めました。そして、2016 年の「ダボス会議」で、「VUCA ワールド」という言葉が使われ、ビジネスのシーンでも頻繁に使われるようになりました。

Volatility（変動性）：先の見通しを立てることができない、予測不可能な、変動が激しい状態のこと。	**Complexity（複雑性）**：さまざまな要素・要因が複雑に絡み合っていて、容易に解決策を導き出せない状態のこと。
Uncertainty（不確実性）：不確実なコントロールできない事象が起き、将来を予測できない状態のこと。	**Ambiguity（曖昧性）**：これまでの経験や実績が通用せず、確実な対応策を見つけられない曖昧な状態のこと。

こうした 4 つの要因で社会経済を取り巻く環境が複雑化し、また次々と予想しない事象が起こるという環境の激しい変化に、これまでの経験などでは対応できない状況に直面しているのが今の時代です。

日本においても、経済産業省や文部科学省、内閣府から様々な提言等がなされています。

この VUCA の時代に、企業や組織もどうあるべきなのか、その継続的発展のために、人材マネジメントの刷新とその取り組みを見直すことをお勧めします。

（3）関係性の質の向上

しかし、「ヒューマンリレーションシップ」は、単にその関係性を構築するというだけではありません。その関係性の質を上げることが重要なのです。そして、関係性の質は、相互の『対話』が十分になされなければ向上しません。それは「職場はどんなことも話せる場」であり、話したことは否定されず受け入れられる「安心・安全の場」であることが前提になります。最近いわれる『心理的安全性』（「Psychological safety」という英語の和訳）が確保された状態のことです。これにより、人は十分な能力を発揮することができ、また従業員相互の協力関係が築かれるため、生産性の向上も期待できます。

また、十分な『対話』とは、日常の会話や意見交換というレベルのものではありません。

（☞図表 2 － 2 参照）

豆知識

心理的安全性

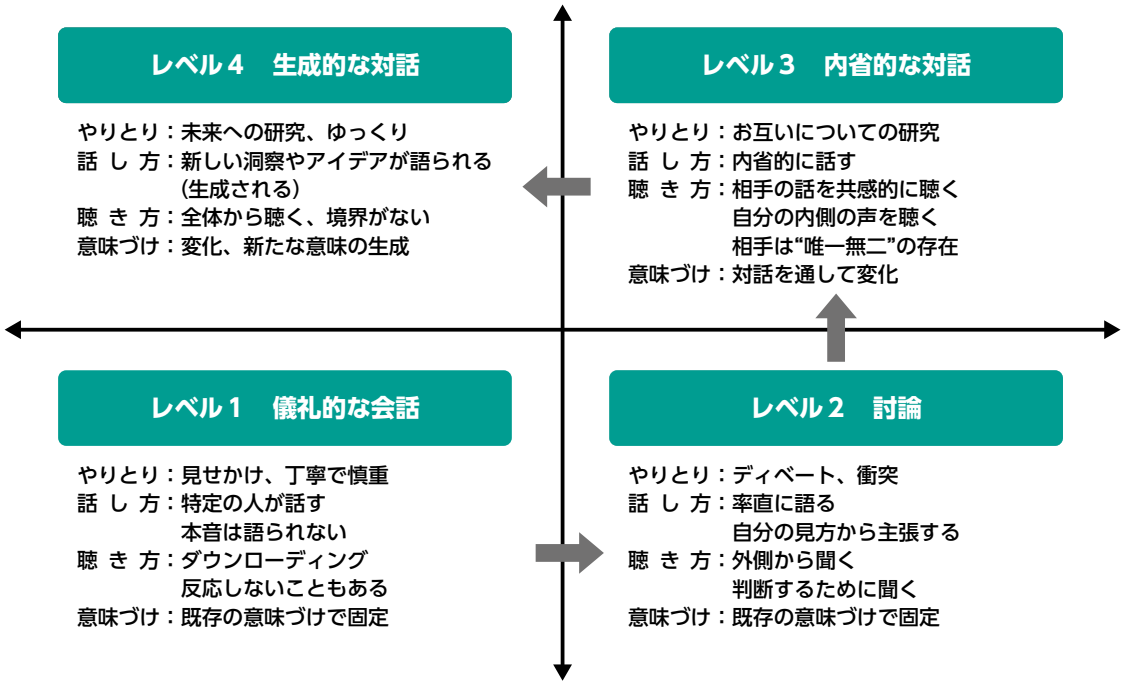
この概念を最初に提唱したのは、ハーバード大学で組織行動学を研究するエイミー・エドモンソン。心理的安全性の定義は、「チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態」と述べている。

「心理的安全性」が高いチームの特徴は、離職率が低く、他のメンバーのアイデアをうまく活用でき、収益性の高い仕事を行い、効果的に働くと評価されることが多い。

図表 2 － 2　会話→討論→対話へ（アダム・カヘン氏のモデルを参考に著者作成）

■双方向コミュニケーションの4つのレベル

このモデルでは、はじめて集まったときの話し合いが①「儀礼的な会話」の段階から始まり、その後、②「討論」、③「内省的な対話」、④「生成的な対話」の順で高いレベルに移行していくことを想定しています。



2 人材マネジメントの取り組み方

変革の時代においては、イノベーションを起こす人材が不可欠です。そして前述の通り、「ヒューマンリレーションシップ」を持ちながら、人材を重要な資源として有用に活躍させることによって企業のビジョンや目的を達成させること、これが人材マネジメントといえます。
また、双方向の関係性においては、企業と個人が成長を高め合うことが重要です。そのための個人の自律的な成長支援や活躍できる機会の提供が必要ですが、一方で、個人のエンプロイアビリティ（個人の雇用され得る能力）が高まることで、他社に流出してしまうのではないかという懸念もあります。人材マネジメントを「企業がビジョンや目的を達成するために、個人（人材）の能力を引き出し、有効活用するための活動」と定義しましたが、これは、イノベーションを起こす人材が自社を選んでくれるよう、魅力的な企業になるための仕組みづくりを行うということも含まれます。魅力的な企業であれば、流出を防ぐことができます。
また、これでこそ、自社らしい独自性のある人材マネジメントが構築できるといえます。

（1）経営理念と経営ビジョン

厳しい経営環境の中にあっても勢いのある企業を見てみると、経営トップの熱い想い、「経営理念」を明確に示し、従業員の共感を得ていることがわかります。「経営理念」に共感した人材は、自社にも自分の仕事にも誇りを持ち、主体的に行動しています。また、共感した人材の集まりは、一体となって目標に向かい結果を出しています。
「経営理念」は、企業活動の根底となる考え方・価値観であり、すべての行動や意識の拠りどころになるものです。これがなければ、多くの人をひとつの方向に向かわせることができません。したがって、このような厳しい状況下にこそ、経営トップが何より先にすべきことは、経営理念を明確に示し、共感を得て浸透させることだと考えます。
さらに、経営ビジョンは、将来のありたい姿・企業の方向性を表現したものですが、経営トップは、その共有と実現を目指し、旗振り役となって組織風土・文化の変革を率先して進めることが重要です。

（2）経営戦略と人材マネジメント

経営環境の変化に伴い、経営戦略の変更も余儀なくされています。経営戦略は、経営理念やビジョンを実現させるための方針ですが、いうまでもなく、経営戦略に基づいて行動するのは、競争力の源泉である「人材」です。
またその「人材」はどうあるべきか、どのような行動をとってもらいたいのかという基本は、「経営理念」に基づいて明確にされます。そして、人材マネジメントを構築していく上で重要なことは、人材が「経営戦略を実行し実現させるために欠かすことができない要素である」という点を認識することです。

（3）人材マネジメントへの取り組みの罠

人事に関して何か問題や課題を抱えているとき、通常、その起きている現象の真因を考えずに、人事制度改革や新たな制度設計を行うことを先に考えがちです。しかし、改革や制度設計だけでは、人材を十分に活躍させることも、「ヒューマンリレーションシップ」を維持しな

がら、企業ビジョンや目的を達成することも容易ではありません。人材が活躍するよう、その人が持つ能力や価値を自発的に発揮してもらうための環境づくりを考えることも、とても重要なことです。
また、近視眼的に目の前の課題に対応するだけで、全体を俯瞰し総合的に取り組まれていないケースもよくみられます。この場合、新たな課題があるたびに、それに対応した取り組みを実施するのですが、従業員側にとってみると、場当たり的に何かをやらされている印象しか生まれず、企業が期待する効果は得られていません。効果が出ないだけならまだしも、他の制度との関連性や、導入の目的も教えられないままやらされているケースでは、負担を回避するために、取り組みのボイコットや受け流されることもあります。
取り組みにあたっては、全体を俯瞰しながら、何が必要かを見極め、従業員の負担も考えつつ、他の制度との関連や相乗効果を考えていかなければなりません。

（4）取り組みのステップ

経営理念・ビジョンを明確にしたら、どのようなステップで進めればよいのかを明らかにしていきます。

Step1 望ましい未来像

経営理念・ビジョンに基づき、組織の望ましい未来像を描きます。
企業として、どんな組織になっていたらいいのか、ということです。
この未来像がないと、単に課題解決だけになってしまいます。その先の未来があるからこそ、人はモチベーションを上げることができるのです。

Step2 求める人材像－必要な人材・人事基本方針

ビジョンに向かい、目標を達成するために企業が期待し求める人材、活躍する人材とはどんな人材なのかを具体化します。
その上で、そのような人材を育成するための方針を決めます。

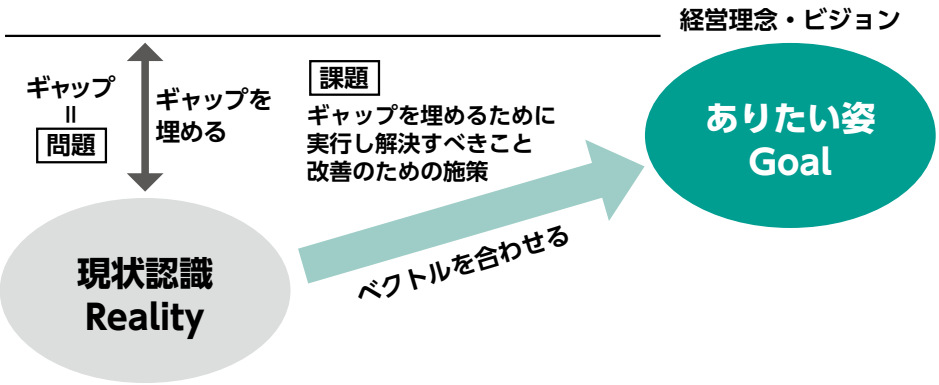
Step3 課題の洗い出し：ギャップの見える化

現状を洗い出し、その現状と望ましい未来像、求める人材像とのギャップから問題と課題を明らかにします。

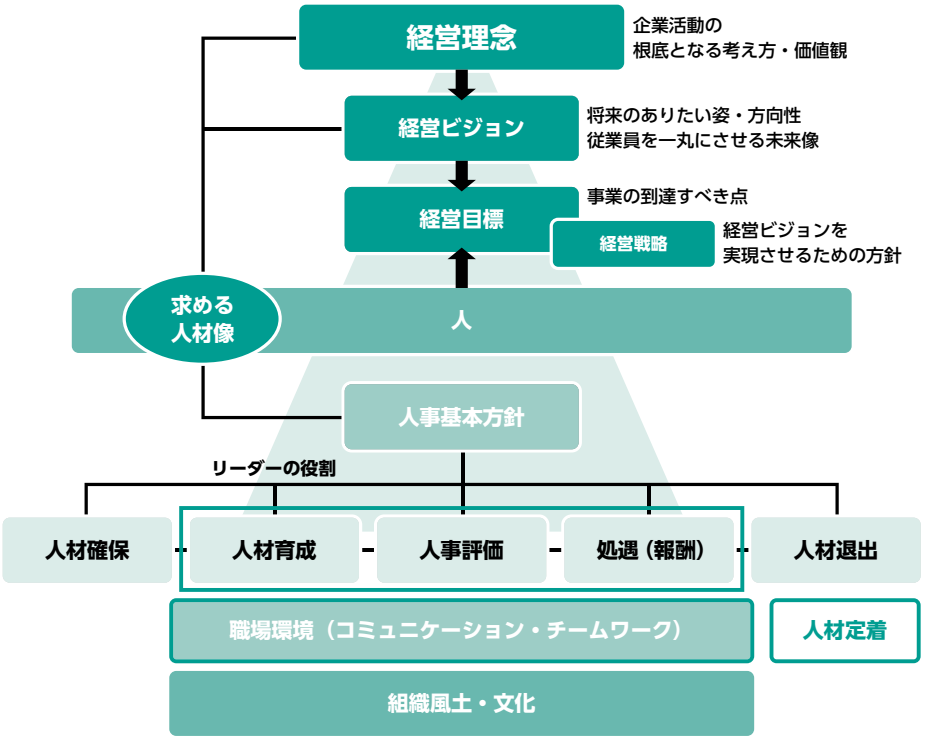
Step4 取り組みデザイン

課題から、具体的に取り組むべき制度や仕組みを検討します。
その際、全体を俯瞰し、今ある制度との関連性も考慮しながら効果的な施策を考えます。

図表２－３　現状と望ましい未来像のギャップ



図表２－４　人材マネジメント取組のための全体像



＜課題を設定する際のポイント＞

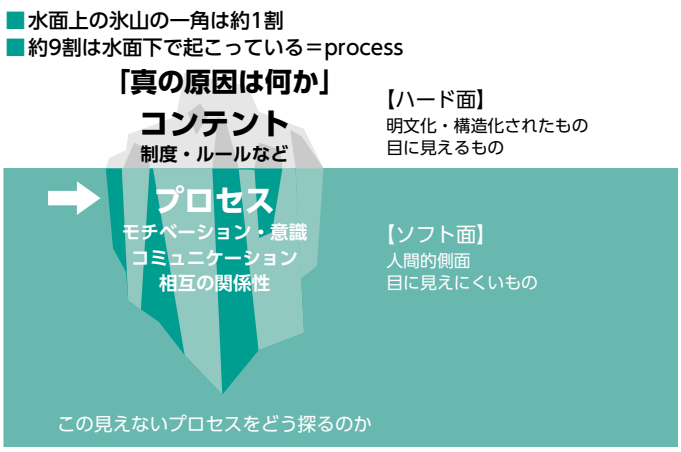
問題として取り上げがちなのが、単なる「現象」です。しかし、真の問題は、見えないところにあり、それを深く探らなくては、本当の解決にはなりません（☞**図表 2－5参照**）。企業で起きる問題のほとんどは、人と人との関係や、個人の思いや意識に関係することが多いようです。なぜそのような事実が起きたのか、または起きているのか、しっかりと見極める必要があります。

事実・問題・課題を切り分ける（混同しない）

問題：「あるべき姿」の実現を阻む要因や事象（ギャップ）
課題：そのギャップを埋めるために実行し解決すべきこと

＊課題設定とは、現状と、あるべき姿を正確に把握し、あるべき姿になることを阻む根本的な問題を見極めて、何をすべきかを明らかにすること

図表２－５　コンテントとプロセス２つの領域



3　人材確保（採用）

生産年齢人口の減少に伴う人材不足が続く中、自社に必要なスキルや経験を持った人材や、経営ビジョン・目標を達成させる人材をいかに確保していくかが、特に中小企業では、大きな課題となっています。採用活動においては、こうした課題もクリアできるようしっかり計画を立てて取り組むことが必要です。

＜人材確保における課題＞
・応募者数が少ない（母集団が作れない）
・「自社に合う人材」からの申し込みがない
・必要な人材に対し自社の魅力が伝わらない
・処遇が見劣りする
・採用してもすぐ辞める

図表２－６　採用プロセス

（１）計画的・戦略的人材確保

新卒採用は別として中途採用の場合、欠員補充型の採用が通常ですが、中小企業では応募人数が少ないため、とりあえず応募してきた人を採用した結果、雇用のミスマッチが起きるケースがあります。人材の確保も将来を見据えて要員計画を立てることが必要です。そのために、

①退職する人材（転職者、定年退職者）の退職時期と人数を正確に把握する。
②毎年の状況から離職率を把握し、不足する人数等を事前に予想する。
③この先の事業戦略から、どの部署にどんな人材が必要かをあらかじめ決めておく。

ことが必要です。これは、単に欠員補充型の採用ではなく、採用目的を明確にした計画的・戦略的人材確保を行うということです。

他にも、業務や職種によっては資格保有者を配置しておかなければならない場合、資格保有者が定年などで辞めることが分かるのであれば、事前に、いつ、誰に何の資格を取得してもらうのかを明確に計画しておきます。特に取得が難しい資格では、時間がかかることを想定しておかなければなりません。

図表２－７　要員計画表・人員予測表（例）

要員計画

	氏名	役職	入社年月日	在籍年数 年	在籍年数 月	生年月日	年齢 年	年齢 月	年齢 R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
営業	山田　太郎																	
	川田　次郎																	
	森田　三郎																	
	海田　四郎																	
	沼田　五郎																	
	AVERAGE																	
	小　計								0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
設計																		
	AVERAGE																	
	小　計																	
事務																		
	AVERAGE																	
	小　計																	
	合　計																	
役員		代表取締役																

人員予測

年齢	退職予測	採用予定 新卒	採用予定 中途	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	合計
70														
69														
68														
67														
66														
65														
64														
63														
62														
61														
60														
59														
58														
57														
27														
26														
25														
24														
23														
22														
21														
20														
19														
18														
合計	＊＊	＊＊												

（2）人材のミスマッチ

募集をする際に「いい人」を獲得したいと一様にいわれますが、「いい人」とは、どんな人でしょうか。基本的には、2. 人材マネジメントの取り組み方（4）取り組みのステップで明らかにした「求める人材像」です。（職種や配属先により、個別に必要なスキル等を決める必要はあります。）ただし、採用基準を決めるときには、留意すべきポイントがあります。

「求める人材像」はかなりスペックの高い人材を設定していると思われます。そのような人材は、容易に確保し難いでしょう。ターゲットを絞るという点では、有効な方法に思われがちですが、実は採用決定しても辞退される率も高いのです。スペックの高い人材は、大企業からのオファーも受けやすいことが理由です。また、スペックの高い人材が、必ずしも自社で活躍してくれるとは限りません。能力はあるので仕事はできるかもしれませんが、それだけでよいのかを考える必要があります。

また、母集団を形成するためにより多くの人に応募されるような採用戦略を立てることがありますが、それは「求める人材像（いい人）」以外の人材の応募者が増えるだけとなる可能性もあり、相反する戦略となります。

では、どのような人材にターゲットを絞ればよいのでしょうか。そのポイントは、3 つあります。

①自社の理念に共感してくれる人を集めること

どんな経営環境の中にあっても勢いのある企業では、企業理念に共感した人材が主体的に行動し、一体となっています。

まずは、自社の理念等をしっかりと伝え、共感してくれた人に的を絞ります。

②自社で評価の高い人を分析し、その人たちの持っている資質・特性のうち、入社当時に持っていた能力を採用基準とすること

評価の高い人が今持っている資質・特性ではありません。

最初から「求める人材像」の確保を目指すのではなく、入社後に資質・特性を伸ばして「求める人材像」に育てていくのです。

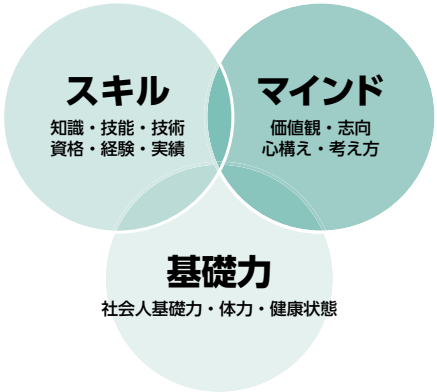
③採用できない基準を設定する

最低限、これは採用できないという項目を設定しておきます。

ミスマッチを回避することはなかなか難しいことですが、最低限の基準を設けておくことでリスクを下げることができます。

図表 2 － 8　本当の意味での「いい人」

高い能力やスキルがあればそれでいいか



（3）採用方法・手段のミスマッチ

人の採用は通常、ハローワークや求人広告媒体に募集広告を出しますが、それに応募してくる人を待つだけでは期待する効果は得られません。
あらゆる方法を駆使し、より多くのアプローチを試みることで効果的な人材確保につなげていく必要があります。

①直接会う

採用のミスマッチを防ぐためには、応募者と直接会うことが重要です。また、直接会えない場合はリモートを活用することもできます。これは、面接をするということではありません。リモートも活用しながら説明会やイベントを企画するのです。そして、そこに集まった人には、企業を知ってもらうことよりも、興味を持ってもらうことを第一に、参加者が知りたいことを伝えることを目的に実施します。若年者を対象にした場合は、特に年齢の近い従業員に直接話をしてもらうことも効果が高いようです。

②リファラル採用

簡単にいえば「紹介制度」です。従業員や、関係取引先などから紹介を受けるというものです。リファラル採用は、スキルや経験のマッチ度がより高い層に対してアプローチするので、母集団形成の効率が高くなります。また、採用単価が低く抑えられるということもメリットのひとつです。求人などの事務の手間を考慮すると、かなり低減されます。
ただし、紹介を受ける限りは、企業を紹介したいと思わせる魅力ある職場でなければなりません。待遇やブランドでは大手にかなわなくても、中小企業ならではの魅力を伝えることができれば紹介を受けやすくなるでしょう。

＊紹介した従業員に報酬を払う場合は、法律上の制限がありますのでご注意ください。

（4）情報のミスマッチ

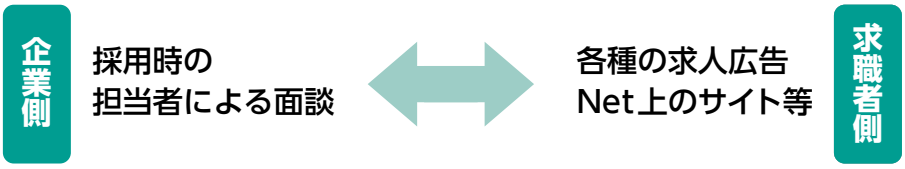
①情報発信

応募者は、決して大企業志望とは限りません。中小企業を志望する理由の上位は、「やりたい仕事に就ける」、「雰囲気がよい」、「企業として独自の強みがある」となっています。一方で、「説明会等がなく情報が得られない」、「見つけにくい（後から知った）」、「大手と比べて従業員の声を聞ける機会が少ない」と、もし情報が得られていたら応募したいという声もあります。
自社の情報をどれだけ拡散するか、どれだけ知ってもらえるかがカギとなります。
また、情報発信手段に SNS を活用（ソーシャルリクルーティング：SNS を活用した採用手法）している企業も増えています。例えば、LINE でグループを作り、従業員が毎日企業の生の情報を上げ、そこにコミュニティーを作ります。そして、その中でも反応のあった人に訪問してもらい、実際の職場を見てもらうというものです。グループに入っている時点で、興味を持っているので、確保しやすいということです。
やはり、大きなメリットは、双方向でコミュニケーションをとることができる点です。
また、その SNS と自社ホームページを連携させ、応募者を効果的に誘導することもできます。そのためには、少なくとも、自社ホームページが充実している必要があります。しかし、多くの採用ページは、募集事項のみで他に情報がありません。誘導しても情報が少なければ、せっかくの応募者を逃してしまいます。
改めて、自社の採用ページを見直してみましょう。

図表２－９　情報はあらゆる場面で拡散されているか

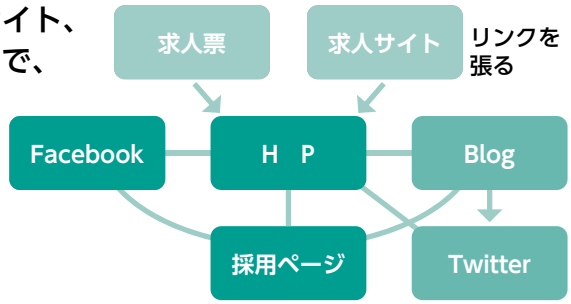
■ 募集情報の直接発信	■ 企業情報の直接発信
●ハローワーク ●自社 HP の採用ページ ●就職ポータルサイト ●企業合同説明会 ●企業（自社）説明会	●自社 HP ● Facebook ページ ● Blog ● Twitter ● LINE ●地域・自治体の広報誌 ●新聞・雑誌などのメディア

図表２－10　情報を伝える・知る有効な手段



平成29年版「中小企業白書」中小企業庁より

ホームページと求人サイト、SNSを連携させることで、応募者を効果的に誘導する。



②情報内容

例えば、自社ホームページの採用ページ、前述のように募集事項以外の記載がほとんどない場合、応募者が興味を持つでしょうか。また、募集事項だけで他社と差別化を図ることはできません。応募者が知りたいと思う内容を充実させることが必要です。

図表２－11　掲載すべき募集内容・募集情報

応募者が知りたい情報	応募者に知ってもらいたい情報
●具体的な業務内容についての情報 （自分はどんな仕事をするのだろうか） ●等身大の企業の魅力・らしさ ●職場環境・組織風土 （応募者自身にとって働きやすいか） ●この企業で働くキャリア形成（将来の活躍）のイメージ ●従業員の生の声 ●大企業とは違うメリット	●独自の技術・サービス ●社長の人となり ●職場の雰囲気 ●従業員（特に近い先輩）の仕事ぶりなどの情報 ●企業の自慢したい制度や仕組み **＊企業の強み、らしさ、を前面に ＝企業の顔が見えること**

（5）適性検査・面接

①適性検査

面接ではなかなか見極められない基礎資質や職務適正、性格特性などの情報を得ることが可能です。ただ、意図して回答するなどその信用性が問題になりますが、それは、面接時に切り口を変えた質問で確認をすることで解消できます。

②面接

面接は、本来複数回行うことが理想ですが、１回の場合は、複数の面接担当者で行うことが必要です。複数人であれば、評価が偏ってしまったり、見極められなかったりすることを防ぐことができます。社長のほか、リーダーなど責任あるポジションにある従業員、または社内で活躍している従業員など、質問はしなくても判断してもらうだけでもよいので、同席させることも有効です。その際には、態度や表情などが見るポイントになります。

また、面接では、より適切な人材を見抜くために、効果的な質問を投げかけることが必要です。特に質問は応募者が言ったことが事実かどうか、本当にそう考えていることなのかを掘り下げることで、さらに見極めることが可能になります。その場で聞き漏らすことのないよう、あらかじめ、質問票を作成しておきましょう。

図表２－12　掘り下げる質問

1）３つのなぜ
ひとつの主張や発言に対して、**「なぜそう思うのですか？」**と３回質問を重ねて、首尾一貫しているか、論理的に破たんしていないかをチェック。
「その理由を３つ上げてください」…自分なりの基準を持っているか、日頃どのようなことに価値を感じているのかがわかる。

2）否定する
ひとつの主張や発言に対して、**軽く否定して**その反応を見る。ただし、否定が強すぎると圧迫面接となるので注意が必要。
自分の価値観と違ったものでも柔軟に受け入れられるかどうかが分かる。
例）「●●について」を「××」という人もいると思いますが、その点についてはどう考えますか？
　　それは違うと思うのですが、そう考える人に関してはどう思いますか？

3）STAR（スター）手法＊
応募者が、どのような状況や背景のもとで、どのような役割を担当し、どのような行動を行い、どのような結果や成果を出したのか、という過去の行動事実を引き出したり、資質や能力の高低を確認したりすることができる。
＊“STAR”とは、以下４つの単語の頭文字を取ったものです。
「S」Situation（状況、周辺環境、背景等）　「T」Task（課題、職務、役割等）
「A」Action（行動、言動等）　「R」Result（結果、成果等）

4　人材定着

行政、民間で行われる退職理由の調査結果を見ると、以前は「人間関係」がトップでしたが、最近は、「キャリア成長が望めない」「育成のプログラムがない」「仕事を教えてもらえない」など、キャリア形成や育成支援に不満をもって退職する人が増えています。

また、かつてのようには長期雇用を保障できない現在、個人も「人生 100 年時代」を踏まえて自律的キャリア形成を意識しているので、採用した人材を定着させるためには、企業は今まで以

上に、教育訓練や従業員育成の支援を行うことが必要です。
また、定着率には、配置・異動、職場環境なども大きく影響します。

（1）人材育成・自己成長支援

内閣府による経済財政報告（経済　財政白書）2018 年度版では、人材育成の重要性を指摘するとともに、社員教育や社会人の「学び直し」などによる人的資本投資が 1%増加すると、労働生産性が 0.6%上昇すると試算しています。今後はさらに人材の流動化が顕著になることと、より多様な人材が求められることを考慮すると、人材育成のための能力開発にかけるコストを再考する必要があります。
また、中小企業では、人材育成というと OJT の実施をあげる企業が多いのですが、実際にその効果は十分でないとする企業も多いのが実態です。その第一の要因として、計画的に行われていないことがあげられます。十分な効果を出すためには、OJT も OFF-JT も人事基本方針のもと策定される訓練体系図と育成プログラムに沿って計画的に行うことが重要です。

①キャリア自律の促進と育成

キャリア自律とは、個人が自らのキャリアに価値を見出し、主体的・自律的にキャリアを開発することをいいます。
終身雇用や年功序列が崩壊し、社会も不確実な時代において、個人も自律的にキャリア形成を図ろうという意識になっています。そして、企業には、そのキャリア形成の支援をすることが求められています。
一方で、人材は企業の大切な資源として育てることも引き続き必要です。ただし、人を育てるには時間がかかります。人材の育成は長期的に計画的に行うことですが、確実に目標到達させるよう、そこは個人の資質に任せきりにせず、企業も確実な支援をしながらともに成長できる関係を維持することです。
また、個人によってレベルが異なるので、個人がどこを目指しているのか、どう成長していきたいのかをしっかりとヒアリングする必要があります。その上で、企業の求める人材像と重なるようにしなければなりません。

②キャリアマップ

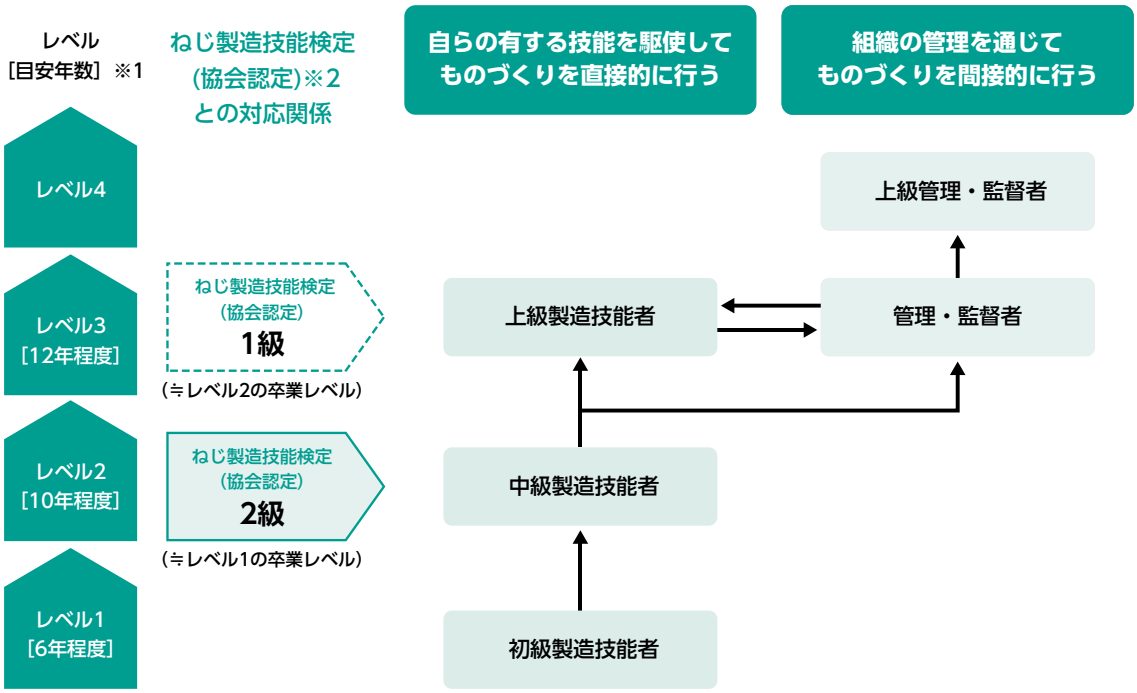
キャリアマップとは、企業の求める人材像や教育方針に従い、自社において人材が向かうべき将来像を段階的に描いたものです。企業に働いている限り、自分がどこに向かっていくのか、それを段階的に示したもので、目標を設定するためのツールとなるものです。個人が描く将来のキャリアに向けて支援するために整備するものであり、個人の自己実現が容易となる道筋を示したものといえます。
個人はこれに基づき自分のキャリアを描きます。

③教育訓練体系図・教育訓練計画・教育訓練プログラム

会社が取り組む教育訓練を網羅した図が教育訓練体系図となり、以下 4 つをまとめます。

i　何のために（到達目標）
ii　誰に対して（対象者）
iii　何を（教育訓練名）
iv　どのように（方法）

図表２－13　キャリアマップ（ねじ製造業の場合）



（※１）目安年数とは、そのレベルにおける期待技能の習熟に要する年数の目安であり、上位昇格できる要件ではありません
（※２）ねじ製造技能検定（協会認定）の１級は、新設する予定です

図表２－14　教育訓練体系図

区分	階層別教育	職能別教育		安全教育講習等	自己啓発
		事務	技術		
新入若手社員層	[新入社員研修] ・企業理念 ・業務体制 ・ビジネス作法	[業務基礎研修] ・文書管理 ・名簿管理 ・備品管理	[営業研修] ・ビジネスマナー ・コミュニケーション ・プログラム言語	・職場安全研修	・英会話 ・各種資格取得
中堅社員層	[中堅社員研修] ・マネジメント教育 ・技能専門講座	[実務研修] ・伝票管理 ・労務人事管理 ・各種保険管理 ・手形・小切手取扱	[スキルアップ研修] ・マーケティング ・交渉能力開発 ・プログラム言語 ・工程管理等	・職場安全研修	・英会話 ・各種資格取得
管理者層	[経営幹部研修] ・社外講演会	[実務研修] ・伝票管理 ・労務人事管理 ・各種保険管理 ・手形・小切手取扱	[スキルアップ研修] ・マーケティング ・交渉能力開発 ・品質管理 ・工程管理等		・各種資格取得

次に、教育訓練体系図をもとに教育訓練計画を策定します。
以下、「事業内職業能力開発計画作成の手引き」厚生労働省より引用します。

（1）教育訓練の目的
何のため、何を実現するために実施するのかを明確にします。
（2）教育訓練の内容とレベル
（Point）目的、現状レベル、時間なども考慮し、内容や領域の幅、レベルの高さを設定します。内容の幅を広げ、高くレベルを設定することは結果的に効果を阻害する恐れがあります。無理せずに、それぞれのレベルに合ったステップを踏んでください。
（3）対象者の選定と動機付け
（Point）受講対象者の選定に当たっては、ニーズを踏まえ、どの層の誰が最適か検討します。目的別・課題別の教育訓練の場合は、階層・年令などにこだわらず、「テーマ」に最適な人を念頭に置いておくことが望ましいです。
受講への動機付けは、ただ伝えるだけでなく、「目的」「理由」「期待」などを含めて説明して動機付けや目標達成に繋げることが重要です。
（4）方法と時間
（Point）訓練の内容・レベルが決まったら「方法」と「時間」を決めます。
方法には講義、実習、演習、ｅラーニングなどがあります。テーマや時間によって１つあるいは組み合わせを検討し、最適な条件で設定します。
時間については、「教育訓練全体の時間」と「内容・レベルを勘案しどの部分に重点を置くか」の２つの面から検討・設定します。
（5）予算計画
講師料、受講料、教材費、その他の経費を計画します。
（6）予想（期待）効果
実施した結果として、どのような効果を期待できるのかを考えます。
効果としては予想又は期待効果を複数記述して教育訓練による成果を明確にします。
（7）教育訓練後の能力向上の評価方法
教育訓練効果を評価するために、受講後にどのような方法で能力向上の評価をするか、方法を決めておきます。
具体的には、実務や課題を与え、その結果やそのプロセスを評価したり、資格取得、検定受験、その他課題レポートの提出などがあります。

教育訓練カリキュラムは、教育訓練計画に示された具体的内容（目的、訓練内容、訓練により得られる能力、対象者など）を示したものが、カリキュラムとして明記されます。

図表 2 － 15　教育訓練カリキュラム（例）

土木施工管理技士養成研修	
教育訓練全体を示す体系	令和　　年度教育訓練計画
教育訓練の目的	1 級土木施工管理技士養成
教育訓練の内容	(1) 土木一般（コンクリート、基礎工事、建設機械、測量）に関する知識習得のための講義学習 (2) 施工管理に関する知識習得のための講義学習 (3) 関連法規習得のための講義学習
教育訓練によって得られる技能知識その他の能力及びそのレベル	(1) 土木工事現場管理のための知識 (2) 国家試験受験に対応する知識
教育訓練の対象者の要件	土木技術社員の中で、1 級土木施工管理技士の受験資格を有する者
教育訓練の対象者の選定又は選定方法	社内公募による自薦と担当部長の推薦
教育訓練修了後の能力向上の評価方法	1 級土木施工管理技士合格を持って評価点とする

④計画的 OJT

OJT は、直属の上司または先輩社員が行うので、習得が早い、確実で効果が高いといったメリットがありますが、現場に任せきりなケースが多く、人によって差があることが問題になります。
特に、計画的に行われていないために教わる側の育成に繋がりません。
OJT といえども、何をいつまでにどのようにと計画を立てること（目標、習得すべき能力、そのために行わせる業務、実施機関、担当者）、実施したら必ずチェック（振り返り、フィードバック）をさせること、さらに他の訓練と一緒に組み込むことです。

（2）人材育成制度とその実施

人材育成とは、望ましい未来を構成する要員をつくること、経営戦略に貢献できる人材に育てることです。具体的には次のとおりです。

①人材育成制度の手法

ア．目標管理制度

一定期間における個人の目標を設定し、面談をとおしてその目標達成に向けて管理する制度です。ただし、単なる進捗管理のためだけにではなく、職務遂行能力を身に付けさせること、目標を 100% 達成させることにより成長を促すことを目的にします。

イ．1on1 ミーティング

1on1 ミーティングとは、直属の上司と部下が 1 対 1 で行う対話のことです。目標管理制度においても、半年に 1 度の面談を実施しますが、前述のとおり、目標を 100% 達成させることにより成長を促すという目的とは異なります。
目標管理制度と何が異なるのかといえば、1on1 ミーティングは、最低 1 カ月に 1 度、日々の業務について面談を実施します。短期で、その直面している課題について自ら解決を図れるよう促すのが面談の目的です。

ウ．メンター制度

知識や経験のある先輩社員（メンター）が、若手社員（メンティ）を支援する制度です。通常メンターは、直属の上司ではなく、また同じ部署の先輩というわけではありません。メンティが普段相談できない悩みなどを気軽に話せる先輩をメンターとします。メンターは、兄姉のようにメンティの話を聞くことで育成支援を図ります。

したがって、メンティが話しやすい先輩等をメンターとすることがポイントです。

エ．ジョブローテーション

複数の職務を定期的、計画的に経験させることで人材の能力開発をすることを目的とした配置転換が、ジョブローテーションです。

モチベーションアップ、適性発見などにも有効です。

オ．コーチング

上司が部下の「将来なりたい自分」を支援する育成手法のことです。上司は答えや結論を教えるのではなく、質問や問いかけによって部下自身が「向かうべき方向」を決められるようにするものです。

②人材育成はリーダーがポイント

人材育成が大切なことは理解していても、実際には十分できていないケースをよく見かけます。その原因は、リーダーにある場合が多くみられます。リーダーが悪いということではなく、以下の理由が真因です。

ア．時間がない

育成する立場のリーダーに実施できていない理由を聞くと一様に「時間がない」といいます。今のリーダーは自分も多数の業務を抱えており、自分の評価も考えると優先順位が下がるということのようです。

リーダーの業務量が適正であるかどうか、育成する時間が確保可能かを検証する必要があります。その結果によっては、育成のための時間を確保するために、一部時間帯の業務を免除することも必要です。

イ．自覚がない

リーダーの仕事に人材育成があるという自覚に欠ける場合があります。それは、企業側が、リーダーは人材育成をすることが仕事のひとつであり、それができなければリーダーではないということをしっかりと伝えられていないからです。

まずは、リーダーに抜擢した時点で、人材育成に取り組めるよう具体的に伝えることが必要です。

ウ．やり方が分からない

リーダーに抜擢されても育成が仕事であることを伝えられずに、リーダーになった以上は、わからないことをいい出せず、上手く育成できない状態で放置されている場合も多くみられます。

リーダーになる前に育成手法や、特にコミュニケーションの図り方等を学ばせ、リーダーとしての資質を身に付けさせることです。それも本来ならば、リーダーに抜擢する 1 年前から実施し、身に付けてからリーダーに据えるべきです。

＜求められるサーバントリーダー＞

変革の時代に求められるのは、創造・発想・挑戦・迅速な課題対応です。これまでの「リーダー

の考えや答えに基づく指示・命令によってメンバーを動かす」という支配型リーダーシップでは、成果を上げることは難しくなっています。また、自律型人材との新しい関係性の構築と、「ヒューマンリレーションシップ」という考えのもとでは、メンバーが持つ能力や価値を引き出し、活躍してもらうための環境づくりが重要です。そこで求められるリーダーシップが、支援型の「サーバント・リーダーシップ」です。

「サーバント・リーダーシップ」は、組織の成果を重視し、その成果を出すために、メンバーが自律的に行動できるよう、先頭には立たず後方支援をすることです。

支援をするというのは、メンバーの自主性を尊重しながら積極的に関わり、その能力や価値を引き出すということです。

③効果的な人材育成にするために

ア．キャリアパスを描く

仕事における最終目標を定め、そこに向かって進んでいくための道筋を表すのがキャリアパスです。「企業内でどんな業務経験を積むのか」「どれくらいの能力を身につければ、目標とするキャリアに到達できるのか」という指標を企業として明確に定め、従業員に提示している場合もあります。

キャリアパスは仕事に取り組む上で重要なもので、自分はどこを目指すのか、自分は今どこにいるのかがわかります。また、時間経過とともに、次はどこにいけばよいのか、何をすればよいのかを知ることができます。何より、先が見えることがそのモチベーションを上げることになり、途中挫折することなく成長します。

イ．自ら「学ぶ」

知らないことを「教える」ことはとても大切ですが、「教える」ばかりでは自発性は生まれません。困難に直面したときに自ら「考えて」解決する力が生まれ難くなってしまうからです。必要なことは「学び」です。一方的に「教える」のではなく、自ら「考える」ことをさせる必要があり、それでこそ「学び」になります。そのためには、「考える」きっかけや時間を与えることです。

次に示す「経験学習サイクル」では、『省察』のところで本人が振り返りをしますが、その際にリーダーがフィードバックをすることでさらに個人の「学び」が深くなります。

(☞ 図表 2 − 16 参照)

豆知識

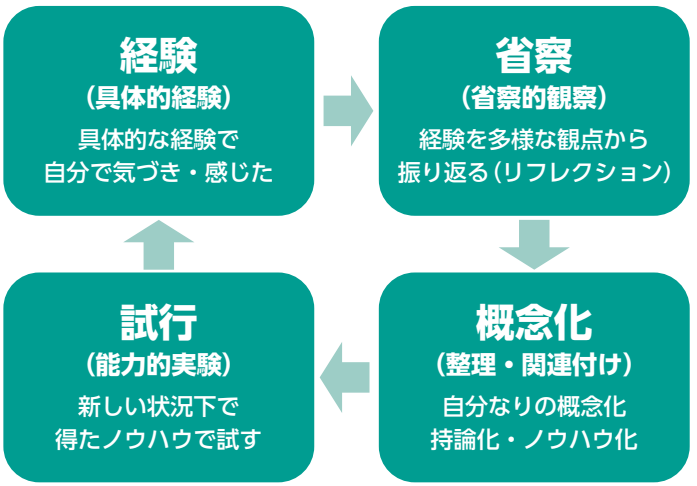
経験学習サイクル

人は経験から学びます。人材育成においても、新しいことを経験させて学ばせることを日々行っています。ただし、経験することはとても大事ですが、「経験した」だけで終わることが多いです。経験したことを早期に身に付けるために、また次のステップへ進むためには、自分の仕事を振り返り、やりっ放しにしないことです。

「デービット・コルブの経験学習サイクル」では、4 つのサイクルを使って、経験を単なる経験に終わらすことなく、自身の学びへと昇華させ、自身で概念化して、次のアクションへと繋げるところまでを定義しています。

日々の業務の中で、この 4 つのサイクルを回して「経験した」ことを深い「学び」にさせるよう、上司も関わりながら部下の成長を促します。

図表２－16　デービット・コルブ 経験学習サイクル



（３）配置・異動

配置・異動の目的は、適材適所で業務を行うことで生産性を高めること、企業目標を実現させることですが、人材育成を目的としても行われます。

≪配置・異動の主な目的≫

i　適正配置による従業員の持つ能力の有効活用

ii　様々な業務を経験させることによる育成・能力開発

iii　人事の停滞・マンネリ化・セクショナリズム（縄張り意識）の防止・解消（組織活性化）

iv　事業の合理化、多角化、技術革新（利益向上）

①新たな経験を積ませる（水平的異動）

新しい配属先で新たなスキルを身に付ける、新たな経験をすることにより能力開発ができます。

②昇進・昇格（垂直的異動）

新たな経験を積ませることは同じですが､昇進･昇格は､モチベーションアップにもつながります。

≪配置・異動の留意点≫

i　本人が持つスキル・経験を知っておくこと

ii　本人のキャリアプランを確認し、ミスマッチさせないこと

iii　昇進・昇格の場合は特に、責任の程度が重くなったり、リーダーや管理職としての必要な能力が求められるため、異動の前、相当期間（例えば、１年、２年）の間に自覚・意識を持たせることと、それらのスキルや考え方をしっかり身に付けさせておくこと

（４）職場環境づくり

人材定着率を上げるには、良好な職場環境であることが大前提です。退職理由の上位には、「人間関係」が入ります。また、良好な職場環境だからこそ、人が育つ、生産性が上がるというデータもあります。

①円滑なコミュニケーション

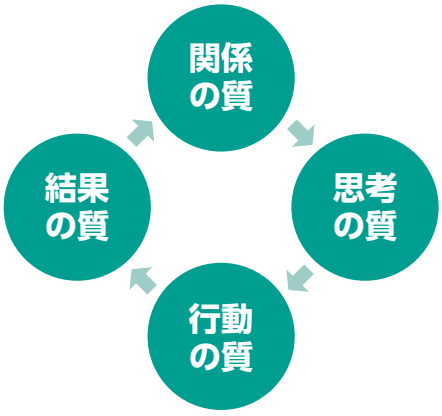
良好な職場環境では、従業員同士のコミュニケーションが円滑に図られています。特に上下関係では、上司の方から部下に笑顔で接する職場では、部下がよく育ちます。笑顔の多い職場では、

業績も上がるという結果も出ています。
また、コミュニケーションが図られる職場では、従業員同士が「学び合う」ことが多く、相互に成長する関係になっています。
コミュニケーションとは、1. これからの人材マネジメント（3）関係性の質の向上 で紹介した図、「双方向コミュニケーションの４つのレベル」（☞ P.14　図表２－２）にあるとおり、単なる会話ではありません。対話をもって少なくとも内省的に話ができるレベルが求められます。それによって、関係性の質が上がれば、成果を上げるまでのサイクルが回ります。言い換えれば、組織の成果を高めるためには、コミュニケーションを改善することが大切であるということです。
ダニエル・キムの成功循環モデルでは、『組織としての結果の質を高めるためには、まず「関係性の質」を高めるべきである』と提唱していますが、「関係性の質」を高めるには、まさしく円滑なコミュニケーションを図ることが必要です。

図表２－17　ダニエル・キム 成功の循環モデル

成功の循環モデル（グッド・サイクル）

■組織が持続的に成長し続けるためには「関係性の質向上」が重要



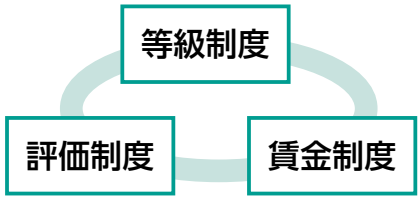
①関係の質：対話、お互いを尊重
相互理解を深め、お互いを尊重し一緒に考える
②思考の質：気づき、良いアイディア
自分で気づき、面白いと感じるようになる
③行動の質：新たな挑戦、助け合い
自分で考え、自発的に行動する
④結果の質：成果の実感
成果が得られる
↓
①関係の質：信頼関係が高まる

②安心・安全の場（心理的安全性）
こちらも、1. これからの人材マネジメント（3）関係性の質の向上 でも伝えましたが、「職場はどんなことも話せる場」であり、話したことは否定されず受け入れられる安心・安全の場であることが必要です。
例えば、部下が何か相談をしたい、わからないことを聞きたいと思っても、上司が忙しそうにして話を受け付けてくれなさそうだとしたらどうでしょうか。いずれ、この職場を去ってしまいます。したがって、上司こそ余裕をもって仕事をすること、部下を受容することが求められます。

5 人事制度

人事制度とは、広義に捉えると、人材のマネジメントに必要な制度や仕組みのすべてを指します。具体的には、採用や異動・配置、教育研修、福利厚生などあらゆる制度のことです。
一方で、狭義に捉えると、従業員を期待レベルに分け、レベルごとに評価し、それを処遇につなげる基本的枠組みである「等級制度」「評価制度」「賃金制度」を取り上げて、人事制度という場合も多く見受けられます。
ここでは、「等級制度」「評価制度」「賃金制度」について説明します。

図表２－18　人事制度の構成



(1) 等級制度

「等級制度」とは、従業員をその能力や職務、役割などにより、等級にわけ、業務を行う上での責任や権限の付与、また処遇などの根拠とする制度です。
また従業員にとっては、等級ごとに会社が求める期待レベルを示しているため、自らの目指す方向が明確になり、自己成長の指針となります。

①職能資格制度

「職能資格制度」とは、従業員に求める「職務遂行能力」に応じて等級を定める制度です。
職務遂行能力は、一般的に業務経験の蓄積により向上することが多く、異動や配置転換を繰り返して人材育成を図るメンバーシップ型雇用の日本企業に適した制度と言えます。
メリットとしては､いろいろな職種や業務を経験することからゼネラリストの育成に役立つこと、それにより柔軟な人員配置が可能になり、他の制度と比べてポスト不足への対応が容易にできること、人材の長期確保が可能となることなどがあげられます。
一方、職務遂行能力向上＝経験年数と位置付けてしまうと、年功序列的な運用になり、また人件費が高くなりやすいというデメリットも存在します。
そのため、評価制度でメリハリをつけることや、賃金制度で成果主義を大きく反映するなど、各社それぞれで工夫をしています。

②職務等級制度

「職務等級制度」とは、「職務価値（ジョブサイズ）の大きさ」に従い等級を定める制度です。
職務価値を定義するためには、あらゆる職務に対して業務内容や責任範囲、求める能力･スキル、経験などを記載した「職務記述書（ジョブディスクリプション)」を作成します。
職務等級制度は属人的要素が入らず職務価値に応じて等級が定められることから、職能資格制度

が人ベースの制度であるのに対し、職務等級制度は仕事ベースの制度と言えます。
メリットは、職務価値により処遇が決まるため、賃金と労働の関係が明確であること、またスペシャリストの育成がしやすいことなどがあげられます。デメリットは、職務記述書の作成に大きな負荷を必要とすること、人材や組織の硬直化を起こしやすいことなどがあります。

③役割等級制度

「役割等級制度」とは、「役割」を、職責を果たすために求められる行動を大括りに捉えたものとして、その役割に応じて等級を定める制度です。
役割等級制度における役割の定義は、職務資格制度における職務記述書より緩やかな定義で良いとされており、職務等級制度ほど作成負荷を要せず、職能資格制度よりも年功序列色が強くないという特徴があります。
しかしながら、まだ新しい制度のため、定型的なものはなく、各企業もそれぞれで検討している段階です。

図表２－19　職能等級要件書　例

等級	対応役職				職能要件
7	部長	課長			最上級資格者として、経営方針に基づき、経営目標達成のための部門計画・施策を権限の範囲で決定・実践し、高い業績を生み出すことができる。部門内の人材育成を行うことができる。
6					経営方針に基づき戦略目標達成のための施策を企画立案・実践し高い業績を生み出すことができる。管理職層では、リーダーシップを発揮し組織マネジメントを実践できる。部下の育成ができる。
5			係長		組織目標を理解し、上級職が立案した戦略を実現するために部下をまとめ、指導・管理して目標達成できる。グループにおいてリーダーシップを発揮し、管理職を補佐できる。
4				主任	自ら規範を示し、上級職が立案した戦略を実現するため部下をまとめ、指導管理して目標達成できる。
3					難易度の高い仕事も自ら考え、単独で行うことができる。担当業務に対し、改善提案できる。
2					中程度の難易度の仕事を単独で正確にこなすことができる。
1					上司の指示に従い、難易度の低い仕事（定型的業務）を的確にこなすことができる。

(2) 評価制度

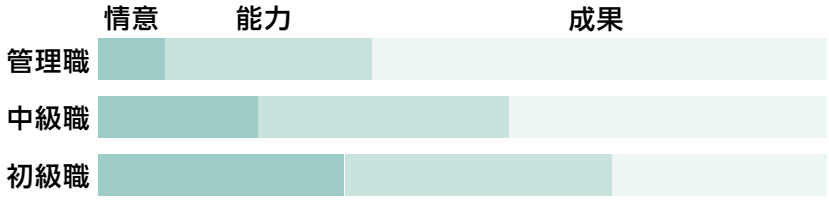
人事評価は、従業員の情意・能力・成果などを評価し、報酬や昇格・昇進などの処遇を決定するために用います。また、評価には、評価を通じて会社の期待や目標を伝え、それを実施する過程において、従業員に指導しアドバイスを行うことで、従業員の成長を促すと言った目的もあり、むしろ企業においてはこのような人材育成こそが重要とも言えます。
実際の評価は、図表 2-20 の通りです。

図表 2 － 20　評価項目・内容

評価項目	内容
情意	「積極性」「責任感」「協調性」「規律性」といった従業員の仕事に対する取組み姿勢・態度を評価します。
能力	「リーダーシップ」「チームワーク」「調整力」「生産性向上力」などの従業員の業務に必要な能力やスキルを評価します。客観性を高め得るために、コンピテンシー評価（優れた社員の行動特性を分析し、評価項目に設定すること）を行うこともあります。
成果	従業員が一定期間に達成した成果を評価します。目標管理制度を用いることが多いです。

実際の評価においては、図表 2-21 のように初級職では情意のウエイトを高く、管理職においては成果のウエイトを高くするなど、初級職や中級職、管理職などの階層に応じて、評価項目やそのウエイトを変更することが可能です。
さらに、昇給は、情意・能力・成果で評価するが、賞与は成果のみで評価すると言ったことも可能であり、企業の人に対する考え方により決定することが重要です。

図表 2 － 21　階層別評価ウエイト　例



人事制度においては、制度そのものも重要ですが、その運用はさらに重要と言えます。いかに良い制度であっても、正しく運用されなければ効果が発揮されません。
そのためには、人事制度の趣旨･目的からその運用方法まで、きちんと従業員に説明し、評価者･被評価者ともが正しく運用できるようにすることが必要です。
また、新たに制度導入を図る場合には、導入前にトライアル運用を行うことや、評価者研修・被評価者研修を行うことなど、制度の理解を深める取り組みが有効です。

6 賃金

賃金は、労働者が使用者に対し労務の提供を行い、その見返りとして受ける労働の対価のことです。したがって、基本給だけでなく、手当や賞与など名称のいかんを問わず、労働の対償として使用者が支払うすべてのものを言います。
労働者にとって、賃金は生活の糧であり、労働条件の中でも最も重要なものの一つです。一方で、企業にとっては、企業活動を行う上での費用の一部です。このように、賃金には２つの側面があると言えます。
仮に人件費を交通費や他の諸経費などと同様に単なる費用としてとらえるのであれば、いかにその費用を削減するかが課題となるでしょう。一方で、人件費は人に対する投資であるとする考え方もあります。投資ととらえるのであれば、いかに人件費を効果的に使い、従業員のモチベーションを向上し、それにより企業の目標を達成するかが重要になります。
これからの人手不足の時代には、ますます一人ひとりの従業員が活躍することが求められます。そのためには、人件費を投資と考えて従業員に投資することで、従業員のやる気を引き出し、活躍してもらうことが望ましいと考えます。

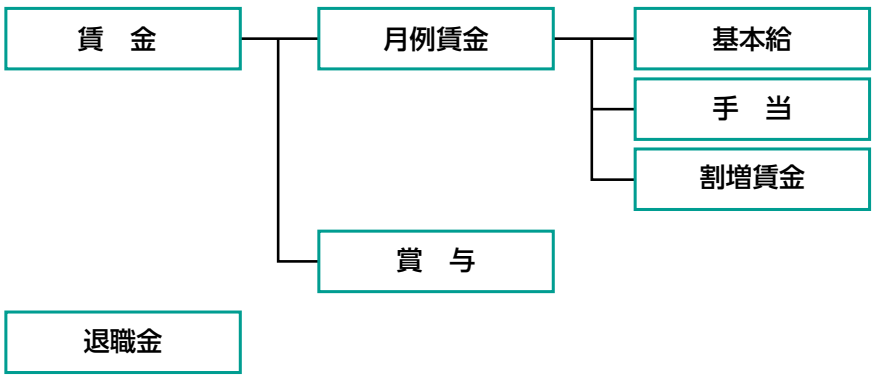
（1）賃金の決定要素

賃金を決定する基本的な要因として、以下のものが挙げられます。

・労働対価：仕事の質や量といった仕事の内容・結果などに応じて支払う
・生活保障：労働者の生活保障の観点から生計費などを考慮して支払う
・労働力の市場価格：人手不足など人材の需給バランスに応じて支払う

個別の企業では、これらを前提としつつ、具体的には、同業他社など賃金の世間相場や、採用における必要な賃金レベル、そして個々の支払い能力などに応じて、賃金を決定します。

図表２－22　賃金体系図（例）



（2）基本給

①基本給の種類

基本給は、仕事を基準にして決めるか、人を基準にして決めるかで、以下の３種類に分類されます。

図表 2 － 23　基本給の種類

分類	内容	代表例
属人給型	仕事の成果等によらず、年齢や勤続年数といった人に属する要素により決定される賃金	年齢給、勤続給
仕事給型	職務や職種といった仕事の内容、職務の遂行能力、仕事の成果・結果などを考慮し決定される賃金	職能給、職務給、役割給、成果給
総合給型	属人給と仕事給の両方からなる賃金	職能給＋勤続給

属人給は年功序列型賃金であり、以前の日本企業では、年齢給や勤続給が主流でした。これらの賃金は従業員にとって安定したものですが、頑張っても頑張らなくても給与が変わらないため、挑戦意欲が沸きにくい賃金と言えます。
それに対し、仕事給は職務や職能、結果などから決定される成果主義型賃金と言えます。結果や成果などに応じて賃金は上昇するため、頑張って成果を出せば報われるチャレンジ性の強い制度ですが、成果次第では賃金が減少する可能性もあるものです。
総合給は、属人給と仕事給の両方から構成される賃金を基本給とするものです。しかし、属人給をどの程度の割合にし、仕事給をどの程度の割合にするかによって、その内容は大きく変わってきます。また管理職には成果給として、それ以外の非管理職には総合給とするなど役職の違いによって基本給の種類を変えているケースもみられます。
これからの時代、年功序列型賃金からますます成果主義型賃金へ移行することは大きな流れと言えます。その際に、どのような成果型賃金へ移行するのか、賃金は労働の対価であるという大前提の下、企業にとって従業員の何に価値を見出してどのように賃金を支払うのか、それを考えて決定することが求められています。

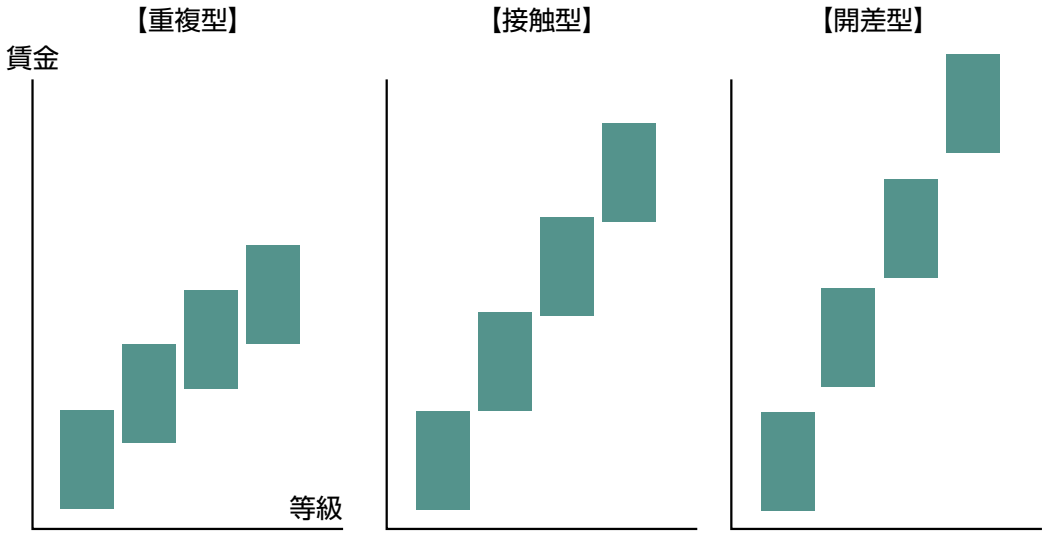
②賃金表

賃金表とは、年齢や資格･等級、役職などにより定めた従業員が受ける賃金の一覧表のことです。規模の大きくない企業では、社長がいわゆる「鉛筆をなめて」賃金を決定している企業もありますが、賃金表を作成することで、賃金の透明性が図られ、従業員のモチベーションが向上することが期待されます。

図表 2 － 24　賃金表（例）

	総合職					
	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級	6 等級
号棒	一般	一般	主任	係長	課長	部長
1	180,000	200,000	230,000	280,000	350,000	450,000
2	180,500	200,600	230,700	280,800	351,000	451,200
3	181,000	201,200	231,400	281,600	352,000	452,400
4	181,500	201,800	232,100	282,400	353,000	453,600
5	182,000	202,400	232,800	283,200	354,000	454,800
6	182,500	203,000	233,500	284,000	355,000	456,000
7	183,000	203,600	234,200	284,800	356,000	457,200

図表 2 － 25　等級ごとの賃金レンジイメージ



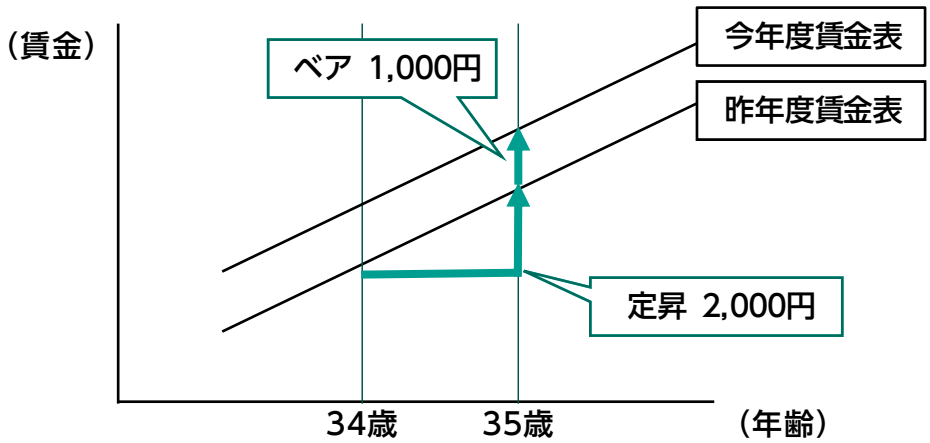
③定昇とベア

基本給の上昇には、定昇（定期昇給）と、ベア（ベースアップ）の 2 通りがあります。

図表 2 － 26　定昇とベアの違い

	対象	内容	例
定期昇給	個人	個人の成績や年齢・社歴などにより個人別に昇給する	号棒の上昇
ベースアップ	全員	物価上昇や企業業績などにより社員全員が一律に昇給する	賃金表の書き換え

図表 2 － 27　定昇とベアのイメージ



例えば、個人の年齢上昇や成績評価の結果、定昇が 2,000 円であり、ベアにより賃金表が 1,000 円上昇したとすれば、その年の昇給は合計 3,000 円となります。

「ジョブ型賃金」

従来の雇用システムは新卒者を中心とした一括採用で、職務を限定することなく、人事異動により様々な業務を経験することで人材育成を図るもので、メンバーシップ型雇用と呼ばれています。これに対し、ジョブ型雇用では個々のポストの職務内容を明確にし、その職務を遂行する人を採用するシステムです。

ジョブ型賃金とは、ジョブ型雇用システムと連動する賃金制度です。時折、ジョブ型賃金制度＝成果主義と言われることがありますが、基本的にはジョブ型賃金は成果で賃金が決まるのではなく、担当する職務で賃金が決まる制度です。

賃金を職務で決定するためには、企業のすべての職務について、個々の職務の内容や期待する成果、職務を遂行するための必要な能力などを洗い出すことが必要です。それらをまとめたものを職務記述書と呼びます。すべての職務に対して職務記述書を作成する必要があり、職務記述書の内容にしたがって賃金が決められます。

今、一部の大企業は、ジョブ型雇用システムに変換しようとしています。職務によって賃金が決定されることは、これからの時代に必要なことと言えます。しかし一方で現在の制度から大きく変換することが余儀なくされます。これから日本企業はジョブ型雇用システムに移行できるのか、またどのようなジョブ型雇用システムに移行していくのか、今が転換点にいるかもしれません。

（3）手当

手当には、「法律で支払いを定められている手当」と「企業が任意で支払う手当」があります。

①法律で定められている手当

法律で支払いを定められている手当は、いわゆる割増賃金で、時間外勤務手当、深夜勤務手当、休日勤務手当があります。

図表 2 － 28　割増賃金

	条件	割増賃金率
時間外勤務手当	法定労働時間を超えて労働させた場合	2 割 5 分以上（1 か月に 60 時間を超える場合は 5 割以上、ただし中小企業は 2023 年 4 月より適用）
休日勤務手当	法定休日に労働させた場合	3 割 5 分以上
深夜勤務手当	深夜（22 時から翌日 5 時まで）の時間に労働させた場合	2 割 5 分以上

割増賃金の額は、

・割増賃金額＝ 1 時間当たりの賃金額×｛時間外勤務時間／休日勤務時間／深夜勤務時間｝×割増賃金率

で算定されます。

この場合の 1 時間当たりの賃金額は、家族手当・通勤手当・別居手当・子女教育手当・住宅手当・

臨時に支払われた賃金・1か月を超える期間ごとに支払われる賃金以外のすべての賃金を加えたものでなければなりません。さらに、これらの手当は実態で判断されるため、例えば家族手当でも、扶養家族の数に関係なく一律支給しているような場合は対象となりませんので、注意が必要です。

②その他の企業が任意で支払う手当

上記の割増賃金以外は法律で定められていませんので、支給の有無やその要件、支給額は企業が任意に決めることができます。もっとも、一度就業規則に定められた手当を変更しようとする場合には、きちんと就業規則を変更するルールにのっとって変更しなければならないため、慎重に対応することが必要です。

一般的な手当としては、役職手当や資格手当など業務に関連する手当や、家族手当や住宅手当など従業員の生活補填に関連する手当、通勤交通費など実費弁済的な手当などがあります。代表的なものは以下の通りです。

図表 2 － 29　代表的な手当例

手当	内容例
役職手当	課長や部長といった役職に応じて支払う手当
資格手当	宅地建物取引士や電気主任技術者などの資格を有する者に支払う手当
皆勤手当	無遅刻無欠勤だった場合に支払う手当
家族手当	扶養家族がいる場合に支払う手当
通勤手当	通勤にかかる必要経費を支払う手当

手当に関する考え方は、企業独自のものと言えます。例えば、手当は必要最小限にして、できるだけ基本給で処遇するという考え方もあれば、それぞれの条件等に分けて細かく手当を支給する考え方もあるでしょう。成果主義的考えから、家族手当や住宅手当など生活保障的なものは不要とする考え方もあるはずですし、昨今、在宅勤務手当など働き方の変化により新たに発生している手当もあります。
どのような手当をいくら支給するかは企業の判断によりますが、いずれにせよ、後述する同一労働同一賃金への対応も踏まえ、手当の趣旨・目的を明確化し、企業にとって何が必要かを考えることが重要と言えます。

（4）賞与

賞与は法律で支払いを定められているものではないので、必ずしも支払わなければならないものではありませんが、多くの企業では賃金の後払い的な性格として、また成果報酬・功労褒章的な性格として支払いをしています。また、従業員に対しては生活保障としての性格もあると言えます。このように賞与は様々な性格を有していますが、それが成果配分なのか、生活保障なのか、どのような目的で賞与を支給するのかをきちんと定め、それを明確にした上で支給することが必要です。

図表２－30　賞与支給の考え方例

賞　与	＝	生活保障部分（1.0 か月）	＋	企業業績反映部分（0 ～ 0.5 か月）	＋	個人成績反映部分（0 ～ 0.2 か月）

また、業績の成果配分として支給するのであれば、企業が、組織が、個人がどのような業績・成果をあげたら、どれだけ賞与を支給するのか、全社目標や個人の目標管理の中で、それぞれの基準を明確にして共有することが、その達成に向けてモチベーションを向上するためにとても重要です。

（5）退職金

退職金も賞与同様に法律で支払いを定められているものではないので、何をどのように支払うかは企業の自由です。とはいえ、これまで従業員に長く働いてもらうため、インセンティブとするため、多くの企業で退職金が支払われてきました。
一方、年功序列型賃金よりも成果主義型賃金を重視する一部の企業では、退職金制度を廃止し、その分を現役時の給与に上乗せして支給する企業も現れました。
今後も、そのような企業が増えるかもしれません。
また、従来は退職金といえば退職一時金を指していましたが、現在は退職年金として支給する企業も少なくありません。

①主な退職金算定方式

これまでは終身雇用を前提として、多くの企業で基本給連動型退職金制度が導入されていましたが、退職金も貢献度などで差をつけたいと考える企業が現れ、ポイント制退職金制度を導入する企業も増えています。

図表２－31　主な退職金算定方式

基本給連動型	退職時の基本給をベースに勤続年数や退職事由などを考慮する方式
ポイント制	勤続年数や役職・資格、貢献度などをポイントとしてそれを積み上げ、退職時にポイント×ポイント単価で退職金を決定する方式

②中小企業退職金共済制度

中小企業退職金共済制度（中退共）は、国が個々の企業では退職金制度を設定することが難しい中小企業のために創設した制度です。掛金に対し、一部国の助成があること、掛金が必要経費になるなどのメリットがあります。

（6）同一労働同一賃金

令和２年４月に従来のパートタイム労働法は、新たに「パートタイム・有期雇用労働法」として改正され、同一労働同一賃金が適用されるようになりました（中小企業は令和３年４月から）。
同一労働同一賃金の目的は、同一企業における正規社員とパートタイム労働者や有期雇用労働者といった非正規社員との間の不合理な待遇の差をなくすことです。そして、それによりどのような雇用形態でも納得して働き続けることができ、多様で柔軟な働き方を選択できるようにすることです。

①均等待遇・均衡待遇

企業の中に、正規社員と非正規社員がいる場合は、均等待遇か均衡待遇が求められます。

図表２－３２　均等待遇・均衡待遇

均等待遇	○職務内容（業務の内容＋責任） ○職務内容・配置の変更範囲が同じである	均等の待遇が必要
均衡待遇	○職務内容（業務の内容＋責任） ○職務内容・配置の変更範囲 ○その他の事情が異なる	違いを考慮した 合理的な待遇の差が必要

②待遇の比較対象

また、待遇の比較では、個々の待遇ごとに均等待遇・均衡待遇が求められます。即ち基本給に各種手当・賞与などを加えた合計額での比較ではなく、基本給・手当・賞与などそれぞれの賃金で比較されることに注意が必要です。また、これは賃金だけではなく、食堂や休憩室の利用などといった福利厚生や慶弔見舞金、教育訓練なども対象となります。

③説明義務の強化

あわせて、説明義務も強化されました。非正規社員を雇用するときや、非正規社員から求められたときには、待遇差の内容や理由を説明しなければならなくなりました。

④企業の取り組み

同一労働同一賃金に対応するために、企業は以下の取り組みを行うことが必要です。

図表２－３３　取り組みの進め方

短時間労働者・有期雇用労働者を雇っている
↓
待遇を洗い出し、待遇に差があるか確認する
↓
待遇に差がある場合は、それが不合理なものか確認する
↓
不合理でない場合は、不合理でないことを説明できるようにしておく
↓
不合理である可能性がある場合は改善に努める

特に難しいのは、均衡待遇における不合理性の判断です。どの程度の差までが合理性があり、どこからが不合理なのか判断に迷うこともあるでしょう。それについては、厚生労働省からガイドラインが提示されていますので、確認してみてください。また、まだ少数ですが裁判における判例なども示されてきていますので、参考にするとよいでしょう。

（7）最低賃金

最低賃金には、すべての労働者を対象とする「地域別最低賃金」と、特定の産業に従事する労働者を対象とする「特定最低賃金」があり、それぞれ都道府県ごとに決められています。両方の最低賃金が適用される場合は、高い方の最低賃金が適用されます。

なお、最低賃金は毎月支払われる賃金から、臨時に支払われる賃金（結婚手当など）、1 か月を超える期間ごとに支払われる賃金（賞与など）、時間外勤務手当、休日勤務手当、深夜勤務手当、皆勤手当、通勤手当、家族手当を除外したものが対象になります。

（8）賃金支払いの法律

労働基準法では、賃金を支払ううえで労働者保護の観点から、一定のルールを定めています。

①通貨払いの原則

賃金は、法令又は労働協約で別に定めがある場合を除き、通貨で支払わなければなりません。口座振込みによって賃金を支払う場合には、一定の要件（労働者の同意を得ること、労働者の指定する本人名義の口座に振り込むこと、賃金の全額が所定の支払日の午前 10 時頃までには引き出せること等）を満たしていなければなりません。

②直接払いの原則

賃金は、労働者本人に支払わなければなりません。労働者が未成年者の場合も、親や後見人に支払ったり、代理人に支払うことはできません。

③全額払いの原則

賃金から、所得税や社会保険料など、法令で定められているもの以外を控除する場合には、労働者の過半数で組織する労働組合か、それがない場合は労働者の過半数を代表する者との間に、労使協定を結んでおくことが必要です。

④毎月 1 回以上払いの原則

賞与などの臨時的に支払われるものを除き、賃金は毎月 1 回以上、支払わなければなりません。

⑤一定期日払いの原則

賞与などの臨時的に支払われるものを除き、賃金は期日を決めて支払わなければなりません。

豆知識

令和 5 年 4 月 1 日より賃金のデジタル払いが可能になりました

キャッシュレス決済の普及や送金手段の多様化のニーズに対応するため、従業員が同意した場合には、一部の資金移動業者＊の口座への賃金支払いも認められることになりました。

＊厚生労働省が指定した資金移動業者（●● Pay など）のみです。

○賃金のデジタル払い導入の流れ

令和 5 年 4 月～	資金移動者が厚生労働省に指定申請、厚生労働省で審査
大臣指定後～	各事業場で労使協定を締結
労使協定締結後～	従業員に説明し、従業員が同意した場合には賃金のデジタル払いが可能

注意点

- デジタル払いを導入するには、まずは、使用者と従業員側で労使協定を締結することが必要です。
- 現金化できないポイントや仮想通貨での賃金支払いは認められません。
- 使用者は希望しない従業員に賃金のデジタル払いを強要してはいけません。
- 賃金の一部をデジタル払いで受取り、その他は銀行口座などで受取ることも可能です。

Chapter 3

組織マネジメント

1 本章の目的と構成

Chapter3 は、Chapter1 で示した「人的資本経営」の自社での実現を念頭に、組織的観点からの基本知識・理論の解説とアプローチのロードマップ・事例の提示を行います。人材マネジメントと組織マネジメントについては、やや重複する部分がありますが、重要だと認識する場合は双方に記述し、参照として示すこととしました。

前段（項目 3 ～ 5）は、組織を考える上で基盤となる不可欠な知識・理論として、「3：組織成立の 3 要素、4：モチベーション管理、5：組織形態の選定」を、後段（項目 6、7）については、実施・実現を目指す上での手がかりとなるモデルの提示や成否を決めるキーファクターについて解説します。

2 組織マネジメントとは

（1）組織マネジメントの定義

Chapter1 で示した「人的資本経営」と「組織力」から、ここでは組織マネジメントを「戦略の実行による成果の継続的創出とこれの基盤となる“企業風土・文化”を成すための構想と活動」と定義します。

一般的には、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を適切かつ効果的に配分し生産性を高めるマネジメント（組織目標達成の活動）と理解されますが、以下の内容を重視する表現としました。

ア．戦略性の重視

イ．一人ひとりの業務遂行の総和による組織力の優位性

ウ．企業風土・文化の確立

（2）組織の構成要素（組織の 7S）

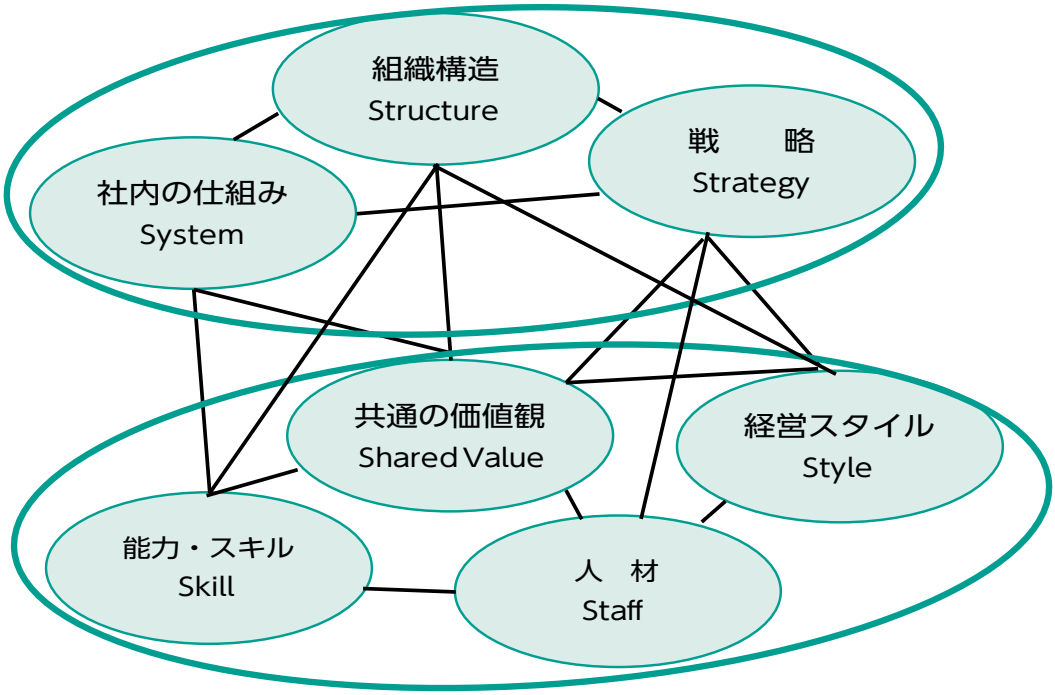
コンサルティング会社のマッキンゼーが提唱するフレームワークに“組織の 7S”と呼ばれるものがあります。S から始まる 7 つの言葉の頭文字を集めたため、7S と言われています。

組織マネジメントを推進する上でどの“S”を手がかりとして展開していくか、全体の整合性を意識しつつ、自社でのストーリーづくりが必要となります。また“ハードの S”と“ソフトの S”には特性が異なることから注意が必要となります。

戦略（Strategy）、組織構造（Structure）、社内の仕組み（System：予算管理制度、目標管理制度等）の 3 つは、“ハードの S”と呼ばれ、他の“S”と比較し相対的に短期間での改変が可能なものといえます。一方で、共通の価値観（Shared Value）、経営スタイル（Style：意思決定のプロセス、役職者の権限の範囲等）、人材（Staff）、能力・スキル（skill）は、“ソフトの S”と呼ばれ、他の“S”

と比較し中長期にわたっての周知徹底や質の向上が求められること、そのため、最終ゴールや段階別の目標設定（マイルストーン等）や人材マネジメントとの融合が重要です。

図表３－１　組織の 7S



＊マッキンゼーの組織の 7S について編集

3　組織成立のための 3 つの要素

（1）組織構築と組織力の強化に向けて

経営者の経営の悩みは、多くの場合、「ヒト」の行動･活動を改善することによって解決されます。なぜなら、モノ、カネ、情報などの経営資源は「ヒト」の行動なくしては活用できないからです。その「ヒト」の集まりが「組織」であり、その組織力を強化・向上させることが、企業の存続のための必須要件となります。

そこで、経営者は組織力の強化・向上の実現のため組織を活性化することに注力します。組織を活性化するにはいくつかの人に働きかける要件が必要です。その働きかけるべき要件とは、「共通目的」と「コミュニケーション」、「モチベーション（動機づけ、貢献意欲）」です。ここでは、3 要件を中心に組織の在り方、活性化方法を解説し人材育成につなぐ方法を記述していきます。

（2）組織と集団

「集団」とは、単なる「人の集まり」ということです。対して「組織」とは、それに加え、共通目的（＝理念・方向性・ビジョン等）を持ち、コミュニケーションを通じてその目的を達成しようとする人の集まりのことです。したがって、経営者が最初に取り組むことは、この共通目的を作ることです。

（3）組織とは

改めて、組織とは、コミュニケーションを通じて、共通の目的を達成しようとする集団です。

（☞ P.46　図表 3 － 2 参照）

組織を構成する要素は人間そのものではなく、人間が提供する活動や力であり、共通目的を達成するにはその誘因力が必要です。その誘因となるものが、モチベーションです。モチベーションとは貢献し達成したい気持ちが強く出ている状態で、前に進む原動力となります。

組織を活性化させるためには、共通目的に向かって組織内で活発なコミュニケーションが行われることにより、モチベーションが高まることが必要です。

（4）経営者・管理職の役割

誰でも目的が明確でなければ、どうしていけばよいのか、何をすればよいのかはわかりません。

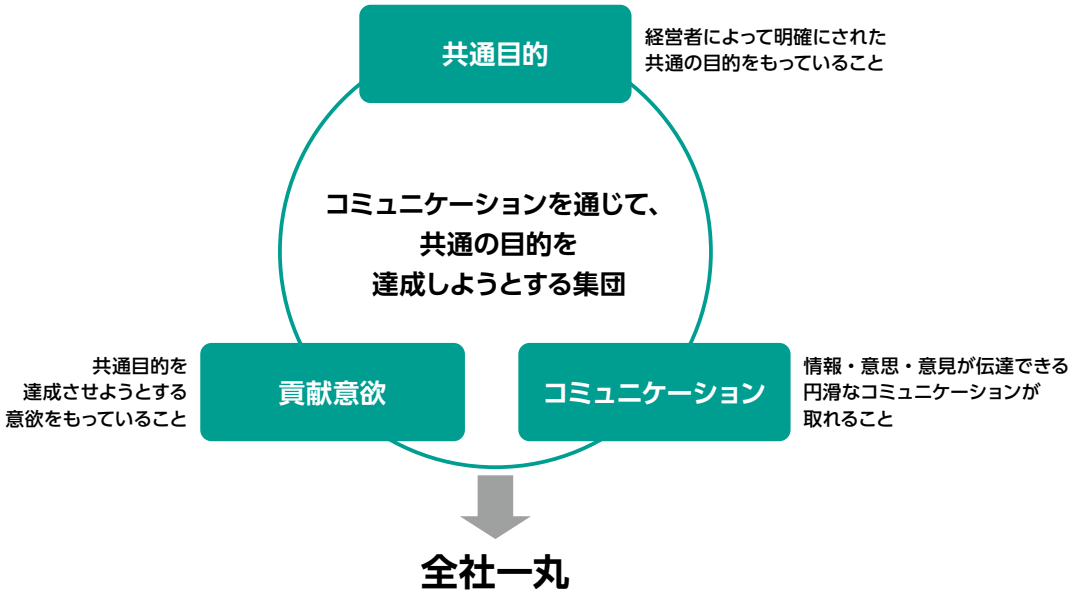
コミュニケーションが図られなければ、従業員が同じ方向を向き、同じ目的を達成することは困難です。

モチベーションがなければ、コミュニケーションや達成への行動は遅々として進まず、目的は達成されないでしょう。

経営者・管理職の役割はこの 3 つの要素を適切に機能させ、「全社一丸」を実現することです。

図表３－２　バーナード 組織成立の３要素

【組織とは】
コミュニケーションを通じて、共通の目的を達成しようとする集団
経営者によって明確にされた共通の目的を持っていること
共通目的を達成させようとする意欲をもっていること



【共通目的の達成には】
➡貢献意欲を十分に引き出しているか
➡コミュニケーションを阻害する要因が排除されているか
をしっかりチェックすることが肝要です。

図表３－３　組織成立の３要素のマネジメント

マネジメントすべき事項			なにと連動しているか
共通目的	経営理念、経営ビジョン		あるべき人材像
	経営指標（生産性、売上高）		事業計画
	基本設計	要員計画	事業計画
		組織形態	要員計画
コミュニケーション	報連相、傾聴		経営理念、経営指標
貢献意欲	目標による管理、人事評価、役割基準		コミュニケーション、共通目的

4 モチベーション管理
～組織３要素を明確にして企業成長につなげる～

（1）やる気（モチベーション）とは

「欲求（motive)」が「意欲」になって持続的に遂行できるエネルギーのことをいいます。組織が働く人たちのやる気を上げることが組織マネジメントでは非常に重要です。

（2）期待理論に基づいたモチベーション向上策（ブルーム）

人は、期待されている程度（期待値）を計算し、期待値に見合った量・質の行動を合理的に選択し、主観的効用を最大にするよう動機づけられます。すなわち、期待されるものを明確化すると動機付けができます。

期待 × 報酬 ＝ 動機付け

①期待連鎖

期待と報酬が「連鎖的」に関連付けられていなければ、モチベーションアップには繋がりません。目標達成を勝ち取る戦略で魅力ある報酬を獲得することを期待することが「期待理論」です。どの様な報酬（目標）を設定すべきか。目標のレベルはどこに置くか等の判断指標として活用が期待されます。

図表３－４　モチベーション向上につながる非金銭的な要素

仕事に対する意味	・社会貢献や社会変革の実感 ・仕事が顧客へ及ぼす影響力・重要性 ・自己成長における意義や価値の認識
成長・上昇	・仕事の挑戦レベルの段階的な発展 ・権限委譲による成長加速の仕組み ・仕事に対する裁量範囲
創造性の発揮	・研究開発に集中できる環境 ・知的に触発し合えるレベルの高い仲間 ・自発的挑戦による失敗を許容する風土
承　認	・上司からの信頼 ・同僚からの実力・個性の認知、信頼感 ・顧客や取引先からの感謝・賞賛
自己実現	・本人の希望を尊重した仕事の割り振り ・仕事の裁量範囲・自由度の大きさ ・結婚、出産、介護等に対応した柔軟な勤務制度

②「カネ」以外の報酬

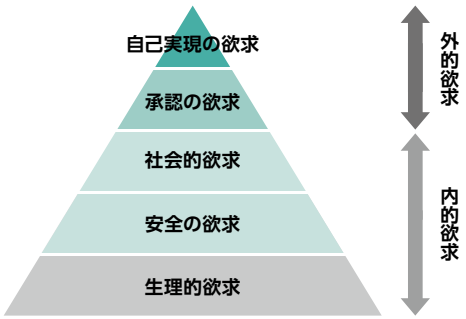
「報酬」は「カネ」だけではありません。非金銭的な報酬を提供できるか否かが組織活性化には重要です。

（3）欲求５段階説を活用したモチベーション向上策（マズロー）

ヒトは低次の欲求（生理的欲求）から高次の欲求（自己実現の欲求）を求めて成長するという理論です。すなわち、ヒトは経済的利益に基づく行動だけではなく、自己実現を達成することにより、自立的、効果的に業務を遂行することができるとする考え方です。

従業員の「自己実現したい」欲求

図表３－５　マズロー「欲求５段階説」



を満足させることにより動機づけます。このためには、「安全の欲求」と「社会的欲求」、「承認の欲求」を満足させることが前提となります。

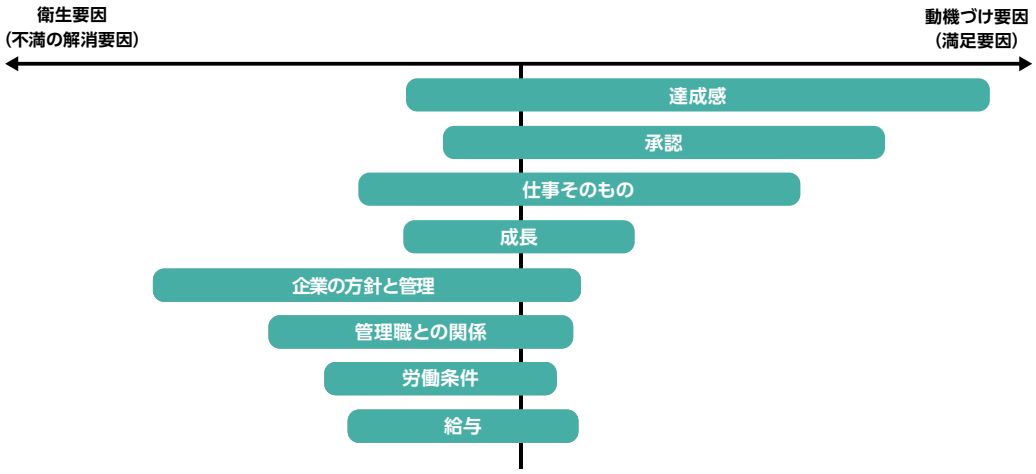
図表３－６　モチベーションアップとマズローの欲求

①安全の欲求の満足方法	賃金の安定給付
	自己肯定感が感じられる
②社会的欲求の満足方法	コミュニケーションによる心理的安全性の確保
	確信を持った自己肯定感が得られる
③承認の欲求の満足方法	人事評価、報奨制度
	自己効力感が感じられる
④自己実現欲求の満足方法	動機付け
	目標管理
	確信を持った自己効力感が得られる

（４）動機付け・衛生理論を活用したモチベーション向上策（ハーズバーグ）

仕事に対して動機づける要因と不満が解消する要因（衛生要因）とがあります。不満が解消する要因である「給与」や「福利厚生」は、不足・悪化すると不満が溜まる原因となる要素ですが、求める水準を超え改善しても、満足度が高まるわけではありません。そうすると、やりがいを感じられないような仕事では、労働条件に不満が無くても「このまま、この会社で仕事していて良いのか」等、不安感やモチベーションの低下から、離職につながるケースが多く見られます。
反対に、「承認」や「達成感」のような満足要因（動機付け要因）は、獲得できるとやりがいはとても高まりますが、衛生要因が改善されていないと満足感は高まりません。これら２つの要因は相互に影響しあうので、バランスの取れた組織構築が求められます。
人は動機づける要因を達成すると強い満足感が得られ、モチベーションがアップして、さらに高次の業務に挑戦しようとする意欲が強まります。まずは不満が発生する要因を改善し、あわせて満足度が高まる要因を改善すると効果的です。

図表３－７　ハーズバーグの動機づけ・衛生理論



（５）モチベーションアップの基本原則

従業員の「自己実現したい」欲求を満足させることにより動機づけます。このためには、「安全の欲求」と「社会的欲求」、「承認の欲求」を満足させることが前提となります。その土台となるのが「組織活性化」で、どれだけ「安心してコミュニケーションが取れて、評価されるか」で決まります。

5 組織形態の選定

組織を設計する際には、組織形態を選んで、次にその組織のおかれた状況に合わせて分業や調整の程度を変更します。

（1）組織づくりの基本原則

組織形態を決定するときには、以下の基本原則を考慮して設計することが肝要です。

① 専門化の原則：分担させる役割・責任は何か

専門化とは、仕事の分業化とほぼ同じ意味です。専門化することにより、役割に専念でき、知識・能力の向上、効率的な業務の遂行ができるというものです。

人員に限りのある中小企業では、複数の役割を担うことのできる人材が求められます。それには、人材育成と業務の簡素化などの仕組みづくりなどが必要です。

② 権限責任一致の原則

与えられた役割（職務）には、それに相応した権限が与えられるとともに、その権限と責任は同じ大きさで一致させることです。ただし、若手にチャレンジさせたい場合などは、権限は付与するものの責任は上司が負うということも大切です。

③ 統制範囲（管理の幅）の原則（スパンオブコントロール）

ひとりの上司が有効に指揮監督できる部下の数です。多すぎれば、管理が行き届かなくなり、少なすぎれば過剰な管理になるうえ、階層が深くなります。

人手の足りない職場のプレイングマネージャーが、現場仕事を兼務するため、統制範囲が狭くなる、部下を育てられないといった問題があります。こうした管理職への育成支援や、過度な負担を軽減することも必要となります。

④ 命令一元化の原則：誰が誰に仕事をさせるのか

経営者が管理職を飛び越えて部下に命令をする、というように指揮命令系統が交錯する職場では、「部下が不安を持つ」「管理職が育たない」という弊害を起こします。したがって、指揮命令は、直接の上位者がするべきです。ただし、縦割り組織となるため、横の連携を図る工夫も必要です。専門性を持つ別の上司から命令を受ける方が、効率的にも部下の能力育成的にもよい場合もあります。

（2）組織形態の選定基準

どのような組織形態がマッチしているかを検討する場合の判断ポイントは以下のとおりです。

①階層別組織かフラット組織か、それともネットワーク組織か

②組織風土との整合性はどうか

③育児、介護等のライフ・ワーク・バランスが可能な組織か

（3）主な組織の形態

① ライン組織（部門別組織、直系組織）

上司の指揮命令で部下が動く管理形態です。規模が小さく、職務内容が単純であるときには有効です。

原則：命令一元性の原則、統制範囲の原則

② 職能別組織

製造、営業、総務などの機能を単位化した組織です。企業規模が大きくなると、一部署の業務内容が膨らむため、分化した職能（機能）に分けたほうが、より効率の高い組織形態となります。

③マトリクス組織

機能（職能）、事業、地域エリアなどの業務遂行要素の組み合わせによる組織形態のことです。複数の商品や複数の海外地域での事業展開を実施するときには有効で、１人の従業員が複数の部門に所属し、事業を進める組織形態なので、中小企業の成長過程でも有効に使うことができます。

図表３－８　組織形態

主な組織形態	①ライン組織（部門別組織、直系組織）
	②ファンクショナル組織（職能別組織）
	③ラインアンドスタッフ組織
	④事業部制組織
他の組織形態	①マトリクス組織
	②プロダクトマネジヤー制
	③プロジェクトチーム（タスクフォース）
	④ネットワーク組織
	⑤社内ベンチャー制度
	⑥カンパニー制度
	⑦フラット型組織（組織のフラット化）

④ネットワーク組織・クラウドソーシング

インターネットやグループウェアの浸透により、既存組織を超えて情報を伝達することによって、不特定多数により組織を作ることをいいます。例えば、クラウドソーシングは Web サイトで事業内容を示し、募集して人選を行い、チームを組織します。

このようなネットワーク組織では、課題解決に、部課の組織にとらわれずに協力する体制が可能になり、組織の壁を越えて、特定の問題に取り組むことができます。

（４）組織のフラット化（今後の発展的組織形態）

①ダイバーシティ組織

多様な価値観をベースにした組織マネジメントを通じ、多様な人材を活用して、顧客のニーズに見合った経営を実現するための組織運営のことです。多様な価値観により、創造性の高いアイデアが生まれ、課題解決力も増すことにより、顧客ニーズを満足させる経営につなげます。

・経営戦略の一環として、「自社の競争力強化」という目的意識を持って戦略的に実施
・多様な価値観を受容でき、方向性を見出すことができるリーダーの育成
・理解が進んだ部署から組織化を開始し、ロールモデルを作る

図表３－９　経営上の取組のステップ

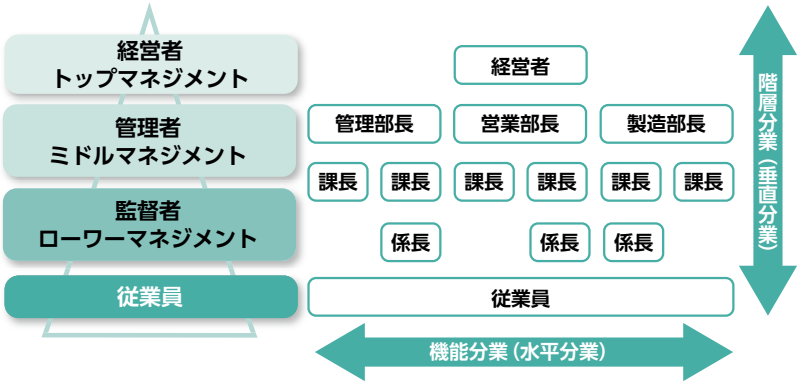
＊「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」経済産業省より

②ティール組織

単位組織にまとまった仕事を自律的に任せた職場のことです。社長や管理職からの指示命令系統はなく、構成員全体が信頼に基づき、独自のルールや仕組みを工夫しながら目的実現のために組織運営を行っていきます。

・組織員での共有や検討を繰り返すことを通じて主体性・自律性が発揮される
・日常活動を通じてブランド力・組織力を強化することができる
・コミュニケーションが良好になる

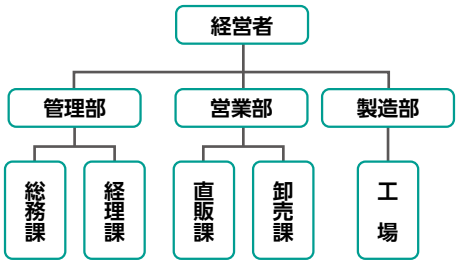
図表３－10　組織の分業システム



階層数:従業員数が増えれば、階層数も増えていきますが、意思の伝達経路が長くなるため、特にボトムアップ（問題点の拾い上げ、フィードバック）に時間がかかるという問題が起こります。

※一人の管理職の幅を広くすれば、組織の階層数は少なくなります。（フラット化）

図表３－11　職能別組織



※専門性が発揮でき、生産性が高く、専門家が育つなどのメリットがある反面、部門間で垣根ができ交流が図りにくく情報共有が困難になるなどのデメリットもあります。

図表３－12　組織形態メリット・デメリット

ライン組織（部門別組織、直系組織）	メリット	命令系統が明確であり、規律･秩序が守られる。責任権限が明確である。
	デメリット	他部門との連携が取りにくい。上位者の負荷が多くなる。階層が多くなり意思決定に時間がかかる。
職能別組織	メリット	専門的な知識や経験が蓄積されやすい。規模の経済が期待できる。
	デメリット	部門間のコンフリクト（対立）が発生しやすい。
マトリクス組織	メリット	ライン組織（部門別組織）の機能と職能別組織の機能との両方の長所をもつ。
	デメリット	命令系統が複雑になり、複数の報告関係が公式に存在するので、責任を負うべき管理者があいまいになる傾向がある。
ネットワーク組織・クラウドソーシング	メリット	組織内外から専門性の高い人材が得られる。自発的参加で自律的な活動ができるのでモラールが高くなる。
	デメリット	指揮命令系統がなく各構成員の思惑も異なるため、各構成員の活動がバラバラで期待した成果が得られない懸念があり、活動や成果物に関する責任が不明確になりやすい。

6 組織力強化のためのアプローチ

（1）事例・ロードマップから考えるアプローチの方法

ここでは「組織力強化」を中心テーマとし、事例を参考に自社展開のヒントとなる様、４つの観点からアプローチの手順・方法について解説します。

・「経営者・リーダー」を軸としたアプローチ
・「業務プロセスの改善」からのアプローチ
・「組織開発」からのアプローチ
・「働き方改革」からのアプローチ

各アプローチの構成は、以下の項目とします。

①問題認識・背景とテーマ・当面の目標
②実行のステップと方法
③設計・運用における留意点

（2）「経営者・リーダーを軸」としたアプローチ（事例）

①問題認識・背景とテーマ・当面の目標

【精密部品製造業】

ア．問題認識と背景…業容拡大を図るが、若年層の慢性的な採用難に直面（一方で地域の主婦層についてのパート社員としての採用は容易な状況）

イ．テーマの設定と当面の目標…企業方針として“人材の潜在能力の発揮の奨励”を掲げてきた経緯からトップが、「**セル生産（１個流し）における６Ｈパート社員の組織化**」を決断、導入と定着で２年を目標に着手、一人当たりの生産性を正規社員の７～８割を目指すものとする。

②実行のステップと方法

図表３－１３　実行のステップと方法

Step1
経営トップが 6H パート社員の組織化を決断

■男性社員中心の生産について、女性（主婦層）・パート社員中心のチームづくりの構想に着手

Step2-1
製造部の中に独立したパート社員だけのチームを設定

Step2-2
現場若手リーダーを中心とした組織運営構想と OJT マニュアル、作業標準・操作手順書の整備に着手

Step3-1
グループ・リーダーによる OJT の実施、業務指示に加え、当面はマンツーマン指導を重視し、一方でモチベーション管理としてのメンター機能を重視

Step3-2
個人別・作業別・習熟度評価の仕組みの設計と導入

■作業標準とこれに基づくパートナー（教育責任者）による指導手順・方法の試行、創意工夫

■グループ・リーダー（教育責任者）による定期的評価、育成を目的としたフィードバック、現場指導の実施

Step4
作業標準における目標（レベル）の設定とこれに基づく評価、処遇への反映

■仕事の達成目標（レベル）に応じた処遇（時給、賞与等への反映）
＊性別、年齢にとらわれない完全実力主義の周知徹底

Step5
組織求心力の維持・向上を目的とする定期的会食の機会・イベントの設定

■有給扱いとすることで、仕事の遂行度、出来栄えは厳格に、一方で組織内での協調性・協働や従業員全体の心理に配慮した組織マネジメントを展開

Step6
作業の改善・改良及び労働環境の向上を目的とした提案制度の導入

■従業員の問題意識の“気づき”を重視、原因・対策までは不要で指摘のみで OK とし、フィードバックの速さと対応可否のオープン化を重視

③設計・運用における留意点

・「トヨタの多能化（マルチスキル化）」も元々は、採用の困難さを逆手にとって成功した事例と認識されますが、仕組みとしての基盤づくりを想定（時間、工数、コスト等）し、経営として意思決定ができるかが、最初のハードルとなります。
・ＯＪＴ（職場内教育）が中心であり有効である反面、成果を意識する中での方法の具現化、自社におけるカスタマイズの難しさがあります。自社におけるグループリーダー（教育責任者）の現場での指導手順・方法の試行、創意工夫の質が求められることとなります。
・個人の習熟度を評価し、時給等へ反映することで、能力の発揮度と処遇（賃金）との整合性が保てることが重要です。

（3）「業務プロセスの改善」からのアプローチ（事例）

①問題認識・背景とテーマ・当面の目標

【板金製造業】

ア．問題認識と背景…自社オリジナル製品の開発を起点として新規開拓は進む一方、品質不良や納期遅延が発生。検査部門のボトルネック等個々に原因はあるものの、構造的な改革が必要と判断

イ．テーマの設定と当面の目標…「**業務の改善・改良、効率化のための全社活動の組織化**」を決断、現行経営理念に「アジリティ経営：迅速＋顧客対応の柔軟性」を HP で社内外にアピール、事業戦略をもとに４つの組織横断型のチームを設定、月２～３回程度の全体ミーティング＋ミニ研修のスタイルでチーム毎に目標を設定、全社としては一人当たりの生産性を検証（30% アップ）

②実行のステップと方法

図表３－14　実行のステップと方法

Step1
「業務の改善・改良、効率化のための全社活動の組織化」を決断

Step2
経営理念＋アジリティ経営を HP にて社内外にアピール

■「アジリティ経営：迅速＋顧客対応の柔軟性」
従来からの特長である品質・技術力、短納期の更なる向上を目指すとともに、自社製品の拡大・ブランド化、デジタル・IT 化対応、人材の質の向上を同時並行で展開

Step3　各部門・工程横断型チームの設定

- 改善・改良 効率化チーム
- 製品開発 チーム
- 人材育成 開発チーム
- IT・デジタル化 推進チーム

■原則として、従業員が個人の意志でチームを選択・参画　月２～３回程度の実施 現場人材の経験則と管理部門スタッフの第三者の目の両方で問題・課題の設定と解決策を検討
■毎回課題・テーマを設定、構成はグループ別ディスカッション＋発表＋質疑応答＋まとめ
■PDCA サイクル、ロジカルシンキング、失敗学、他社事例等のミニ研修をこの活動に組み込み（必要により外部講師によるスキル研修を実施）
以下「改善・改良効率化チーム」を中心に解説

Step4
改善・効率化を テーマに問題（困っていること）の棚卸と問題対応のスピードアップ

■チーム毎にポストイット（カード）に記入
同類の内容のまとめ、一覧表の作成
できるものは即実施
優先度・難易度の高いものは関係者間で協議
状況を定期的にフィードバック、効果を発表

Step5
提案制度の再構築
他社での成功事例を参照し、自社で検討・試行の展開を実施

■現行の提案制度は個人別に偏りが多いこと
問題の定義まではできても、原因の掘下げ、対策立案までは難しいことからチーム制：個人の問題をチームで検討、問題指摘のみでチームリーダーが職場を回り話を聞く“御用聞き制”を導入

③設計・運用における留意点

・対症療法ではなく、個々の問題でも企業全体で影響度を考え全体最適化を意識した対応が重要となります。

・生産性向上は、システムの改変や設備投資等と人材の意識と質の向上の両面からのアプローチが重要で、双方が連動して、問題解決につなげることが大切です。

・活動の継続性を担保するためには、他社事例の研究と自社適用へのカスタマイズや短い時間での解決を図るためのスキル訓練も重要で、人材のレベルを意識したミニ研修の繰り返しが効果的と考えます。

（4）「組織開発」からのアプローチ

ここで言う組織開発は、以下のとおりです。

ア．計画的な変革であること

イ．行動科学の知識・スキルが活用されていること

ウ．組織の中で起こるプロセスを対象としていること

エ．組織が適応し革新する力となっていること

「組織開発の探求」ダイヤモンド社（中原淳・中村和彦）参照

①問題認識・背景とテーマ・当面の目標

【情報通信業】

ア．問題認識と背景…在宅勤務やテレワークの頻度も高く、コミュニケーションに難ありと認識。加えて研修メニューの整備を行い、公的資格取得支援、自発的受講を推奨しているが期待通りの結果となっていない。又目標管理制度は導入しているが、面談の実施・内容にはムラがあり、形骸化している。

イ．テーマの設定と当面の目標…コミュニケーションを手がかりとし、「**対話型マネジメントの仕組みづくり**」の志向を決断。以前実施した従業員満足度調査（サーベイ）のワークエンゲージメント（従業員個人の仕事への自律性の尺度）スコアの３割アップを目指すこととした。

②実行のステップと方法

図表 3 － 15　実行のステップと方法

Step1
経営トップが「対話型マネジメントの仕組みづくり」の志向を決断

Step2
「1 on 1 ミーティング」制度の導入

■グループ・リーダーをメンターとして、2 週間に 1 回、一人 1 時間を目安に実施
■業務目標、プロジェクトの進捗状況の振り返り、人材育成の機会としての能力開発、キャリアに関する助言の実施
＊当面はコミュニケーションの頻度を高めることが重要

＊「1 on 1 ミーティング」については、P80 を参照

Step3
現行の目標管理制度について、OKR の利点を導入、再構築

■企業の理念・ミッション・ビジョン・バリューとの関係性を重視
＊トップと従業員の関係性を強化
■重要な課題・テーマに大胆にフォーカスし、結果を出すことをより重視
■評価は参考情報として加点的に活用

＊「OKR」については、図 3-16 を参照

Step4
「対話型組織開発」を意識し、ヒューマン・プロセスに注力した方針を決定

【対話型組織開発の特長】
■対話の場とプロセスをつくることが変革につながる。
■変革は継続的で循環的
＊図表 2-17「成功の循環モデル」の図を参照
■行動の変化が最終ゴールだが、これを実現する上で、マインドセットや考え方を変えることに注力

Step5
リーダー以上を対象とした「ファシリティ研修」「コーチング研修」の実施

Step6
「ワールドカフェ」を全従業員を対象に実施

■リラックスした緩やかな会話を小グループでメンバーを入れ替えながら行う対話の方法
■“全員で話合う”ことで、ビジョン、意思決定、アクションプランの創造を促す方法論

図表 3 － 16　目標管理と OKR

	目標管理 (MBO)	OKR
正式名称	Management by Objectives and Self Control	Objectives and Key Results
目的	■目標と自己統制によるマネジメント ◆組織目標と個人の役割・目標の明確化 ◆従業員の自主性の喚起 ◆従業員の組織への貢献度を評価し、処遇への反映	■組織全体のミッション・ビジョン・バリューに基づく野心的な目標を部門レベル、個人レベルに落し込み、目標達成に向け、組織内の情報共有・動機づけ・コミュニケーションを活性化するためのツール ■結果を出すことをより重視
目標の範囲	■個々の主要業務	■重要な課題・テーマに大胆にフォーカス
期間	■原則として、半期又は年度単位	■ 4 半期単位
共有範囲	■原則として、上司と部下	■企業組織全体を対象
コミュニケーションの頻度	■期初、中間、期末	■週 1 回から月 2 回程度
人事評価との関係	■原則として反映	■参考情報として活用

参考文献：「超ジョブ型人事革命」日経 BP から編集

③設計・運用における留意点、今後の展開

・従来の「診断型組織開発」（合理的な分析方法での問題発見、有効なデータ収集に基づく真因の発見と問題解決）とは異なるアプローチとなることから、経営層を中心とした事前の検討（現行のマネジメント・スタイルとの相性や組織風土の特長との関係性）が不可欠となります。

・「対話型マネジメントの仕組みづくり」の特長は、プロセスや人材のマインドに注力することから、リーダークラス以上を対象としたスキル研修（ファシリテーションやコーチング研修等）が必要条件となります。

・中小企業においては、確固たる成功モデルの公表例が少ないことから、中期的観点での試行錯誤の取り組みが求められます。

（5）「働き方改革」からのアプローチ

「働き方改革」の対象は多岐にわたっていますが、ここではダイバーシティ（多様な人材の受入れと活用）について解説します。

①問題認識・背景とテーマ・当面の目標

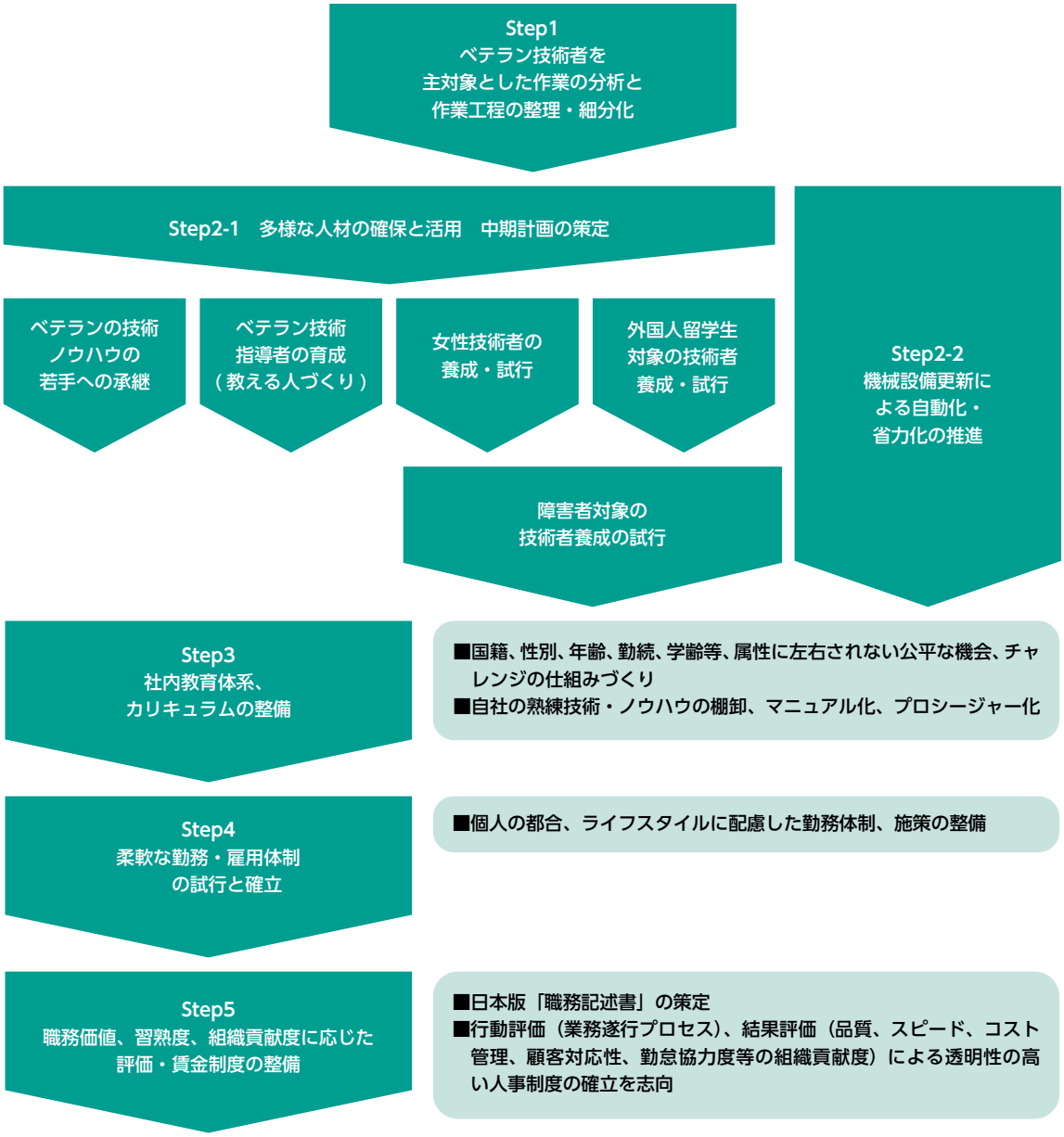
【金属熱処理加工業】

ア．問題認識と背景…高い技術力で受注が堅調な半面、職場の労働環境が厳しいことから人材確保・定着に難あり。又熟練技術者の高齢化が進み、技術力承継にも課題ありの状況。

イ．テーマの設定と当面の目標…自動化・省力化に向けた大胆な機械設備の更新とこれを見据えた中期的観点からの「**多様な人材の活用の仕組みづくり**」を決断。当面の目標は、“習熟度や繁閑に応じた人材の適性配置による生産性の向上と公平で効果的な育成システムの確立”とした。

②実行のステップと方法

図表３－１７　実行のステップと方法



③設計・運用における留意点、今後の展開

・IT・AI 技術に基づく機械設備の自動化・省力化と中期的観点からの人材の質に注力した両輪の同時対応が必要となります。

・現状の人材の習熟度や業務の繁閑を予測し、多様な人材の適正配置の実現については、一定期間の試行錯誤と検証が重要です。

・伝統的な業態・業種・企業における改革やイノベーションについては、多様な人材が組み合わされることで新たなビジネス創発のチャンスが生まれる組織・風土につながるものと期待されます。

7 実務・試行から学ぶ組織マネジメントのポイント

（1）成功企業のキーファクターを考える

経営環境が大きく変化する中で、組織マネジメントに関する関心が高まっています。組織運用がうまく機能していない最大の原因は、まわりの状況が変化しているにもかかわらず、従来とあまり変わらない仕組み・やり方しかしていないからと推察されます。環境条件が激しく変化する時には、「強いものが生き残るのではなく、変化に適応できたものが生き残る」という進化論的な法則が働き、変化に適応することが最大の課題となります。ここでは、自社での組織マネジメントの再構築・運用を図る上でキーとなる以下の４つの観点について、過去の実務・試行例から解説します。

参考文献：「改訂　チームビルディングの技術」　日本経団連出版より参照・編集

（2）チームビルディングにおける組織・集団の力学の理解

①伝統的組織の特長

従来の日本のチームワークの良さ・特長は、仲良く物事を進めることに重点があり、対立を避けようとする傾向が強いこと、自分の意見・主張を上手に説明することに慣れていないことから、新しい仕組みをつくり出すことに不向きな傾向があります。また、働き方として「密度が薄く、仲良く、長く」働くことで、アウトプットを出してきました。今求められていることは、単位時間当たりのアウトプットを高め、生産性を向上させ（密度を濃く）、“仲良く”の部分も工夫しなければ、「働き方改革」とはなりません。

②チームワークは活動のプロセスでつくられる

ここで言う“チーム”とは、一人ではできない複雑な問題を解決するために、各方面の関係者を集め、期間を定めて解決策を考える組織を意味します。この場合参画したメンバーの力を足した以上の成果（相乗効果：シナジー）を出すことが重要であることは言うまでもありません。

チームワークとは、ただ単にお互いの不足を補い、助け合うというだけではありません。どう自分の役割を果たすか、どんな場合に自分の役割の境界線を越えて対応しなければいけないかについての「共通認識」のことで、これに加えて他のメンバーの役割や仕事の価値を評価し、認める姿勢のこととなります。したがって、異質なものが混ざり合って良き化学反応につなげるためには、まず「自分の意見をはっきり述べ、相手の意見を傾聴し、相手の意見に触発された新しい自分の意見・アイデア・構想をつくる」ことが求められます。

具体的には参画するメンバーが仕事をするプロセスで、以下のサイクルを繰り返すことが重要となります。

ア．他のメンバーの専門性・独自性に気づいて、互いに相手の意見に一目置くようになる
イ．ディスカッションの結果、良いアイデア、構想が生まれる
ウ．共通の目標に対して前進したと実感できる「自身の小さな成功体験」を得る機会となる
エ．チームの進む方向に自信を深め、さらなるチャレンジを目指す

③“学習”がなければチームとしての意味がない

ここで言う“学習”とは、「刺激に反応して行動様式が変化すること」です。チーム活動という刺激の結果、例えば納期遅延の原因がわかり、その後作業プロセスが変更され、実行に移され、チーム内外の行動様式が変われば、“学習”が起こったことになります。

チームとして活動した結果、予想を上回る成果を達成できたとしても、それだけで組織としての競争に勝つことはできません。現代の競争は１回限りではなく、かつ勝ちパターンは一様ではなく、次々と競争相手が現れることから継続的な取り組みが求められます。さらにここで重要なことは、成果という現象より、その背景にある活動を通して発見した事実やノウハウ・教訓の量と伝承内容で、このことが将来の競争に打ち勝つための要素となるものです。

（3）戦略マインドと業務遂行におけるオーバーアチーブ

※オーバーアチーブとは、仕事をやり遂げる力が十分なレベルをＡ（アチーブ Achieve）のゾーンとすると、そこから先の期待を超える結果を出すことのできるレベル：ＯＡ（オーバーアチーブ：Over Achieve）を意味します。

ここでオーバーアチーブを取り上げる意味は、「仕事をやらされる組織」から「成果を請け負い、自ら目標を設定し、さらにそれを超えていく組織」が今日的に求められるからです。完遂力（業務遂行・実践力）を発揮するところから、人を育て期待値を超えさせる力へと一段上のステップアップを目指すことが重要です。

①企業間における「組織力の差」

企業の組織力に差がでる理由は何でしょうか。「組織力」も企業の業績と同様にさまざまな要素が絡んでいるため、一つの側面からだけ考えることは難しいと判断されます。組織構造や組織風土・文化はもちろんのこと、企業理念、賃金・評価・目標管理制度等も「組織力」に影響を与えるものとなります。

「組織力」にとって最も重要な要素は、組織を構成する従業員一人ひとりの小さな行動様式の違いにあると考えます。全体にとっては小さく見える個々人のレベルでの差異が、組織全体で総和として積み上がっていくことにより、根源的な「組織力の差」となって生まれてくるものとなります。そのため、「組織力」を高めるためには、自分達の行動様式を変革し、結果を出して、組織全体に自ら影響を広げていくことが重要です。

一方、企業の存在理由が、「社会に対してモノやサービスの付加価値をもたらし、確実に利益を上げ、存続していくこと」とすると、組織を構成する要素もこの企業の存在理由を支えるものとなります。したがってここでは、「組織力」を「**組織が自らを変革し、結果を出していく力**」と定義します。

②戦略策定・推進力と業務遂行・実践力

前述した「組織力」について、ここでは**「組織力」＝「戦略策定･推進力」×「業務遂行･実践力」**として捉え解説します。

ア.「戦略策定・推進力」…時代、環境に対応した新たなビジネスモデルを構築し、市場・顧客と共有する「場」を通して組織と戦略がともに進化していく適応力

外部環境の変化を読み込み、限られた経営資源の配分を行うとともに、実行段階で市場・顧客の潜在的ニーズの掘り起こしを継続的に進めることで戦略の実効性を高めるものです。

イ.「業務遂行・実践力」…最後までアウトソーシングできない卓越した現場の実践力

経営の実行責任者といえるリーダーは、策定したビジョンや戦略を個々の具体的な戦術・行動に落とし込み、迅速に実行に移し結果につなげる、また、日々の業務の反復の中から、感知・発見

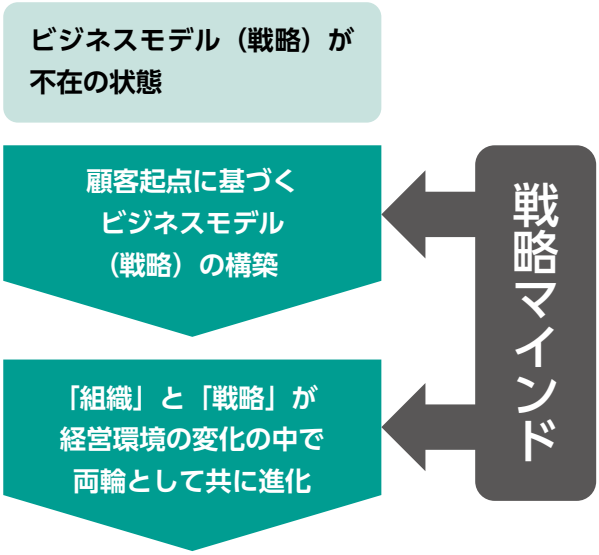
される問題や改善のアイデアをフィードバックし、戦略に反映していく、そういったことは、その組織や現場に染みついたDNAそのもの、自社のノウハウであり、アウトソーシングの対象にはなりません。
簡単に表現すれば、「物事を着実に実行していく力」でありますが、第1段階は、「確実に業務をやり遂げ改善・完遂していく段階」、さらに第2段階は、「第1段階にとどまらず、継続的に結果を出し続けていくこと、同時にこのプロセスの中で人材育成が進み“期待を超える”動きになる」ことが重要です。
＊参考文献：「組織力を高める　最強の組織をどうつくるか」（東洋経済新報社）より編集

③戦略マインド、オーバーアチーブについて

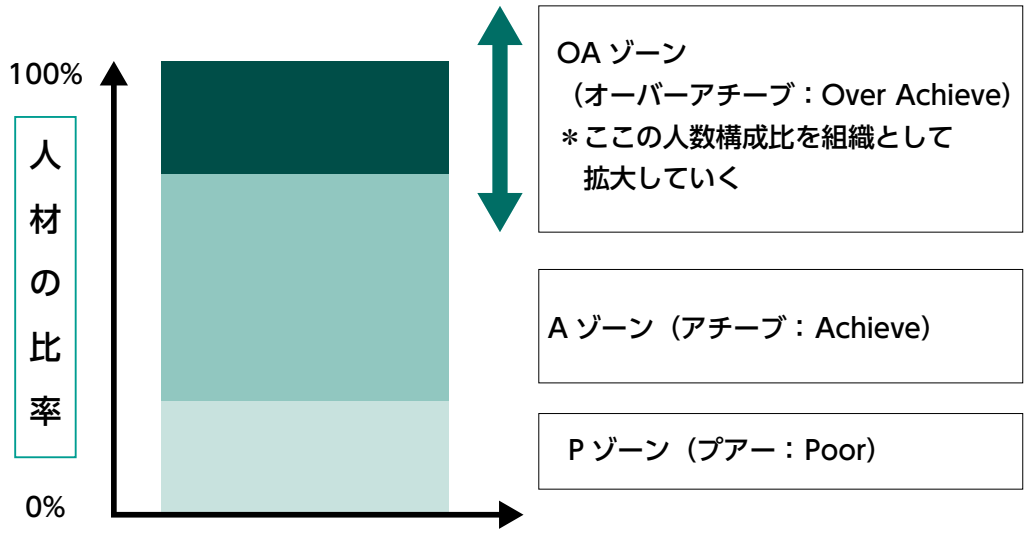
ここでは戦略策定の根底にある戦略マインドと一方の構成要素である業務遂行・実践力におけるオーバーアチーブ（期待を超える結果を出すこと）について解説します。
ここで言う戦略マインドとは、「環境や顧客の潜在的ニーズの変化を理解し、組織の進むべき方向や方法論を見つけ出す力」で、次の2つのポイントから構成されます。

ア．経営環境の変化の中で、組織と戦略は共に両輪として進化していくとの前提に立ち、新たなビジネスモデル構築（戦略）とその具現化の意志を持つこと
イ．このビジネスモデル構築（戦略）においては、常に顧客起点の考え方を忘れず、顧客と共有する「場」を企業活動のすべての中心に据えること（リアルタイムで顧客行動、潜在的顧客ニーズの収集・把握ができる体制にあること）

図表3－18　戦略マインド



図表 3 － 19　オーバーアチーブする人材を増やす



④目標管理制度と OKR

目標管理制度は、期初に目標を設定し、それに基づいて業務遂行状況を管理するマネジメントツールと位置づけられています。多くの企業が目標・業績とその評価のサイクルを回すためのツールとして利用しています。

この目標管理制度については、「評価に影響するため、目標が低めになる」や「失敗を恐れてチャレンジを避けてしまう」等の問題も指摘されています。

一方 OKR（Objectives and Key Results）と呼ばれる手法がありますが、（詳細は“Chater3（4）「組織開発」からのアプローチ”の図表 3-16 を参照）この仕組みの要点は企業・組織のミッション・存在価値を踏まえ、どう“結果”を出すかを重視・強化する機能があります。したがって従来の目標管理制度を自社流に修正、あるいは、運用にあたって創意工夫を加えれば従業員エンゲージメントの観点からも有効と考えます。

＊参考文献：「組織力を高める　最強の組織をどうつくるか」（東洋経済新報社）より編集

（4）リーダーシップの検証とフィードバック

①リーダーシップの検証

「リーダーシップ」そのものについては、Chapter 4 で説明を行っていますので、ここでは戦略における意思決定を例に解説します。

経営者にとって意思決定は非常に難しい作業となります。なぜならば、構成メンバー全員が賛成するような決断はなく、一定の批判は覚悟しなければならないからです。不確実な状況の中においての意思決定の場面では、客観的に物事を分析することは非常に重要です。しかしながら現実において、100% すべての情報をリアルタイムに収集することは不可能ですし、客観的な分析から 100% の正解が機械的に出てくるものでもありません。長期的な目的を達成するためには、短期的な目的を犠牲にせざるを得ない場合もあります。結局トップが情報の足りない部分や矛盾する内容を引き取った上で意思決定を行うことになります。そこにトップとしての主観は入ってきますが、それ故にその意思決定には責任・使命感と強さが宿ることにより組織求心力が高まるものとなります。

②フィードバックの重要性

「リーダーシップ」は、一朝一夕でつくられるものではありません。それは、日々の日常における業務・オペレーション管理という短期的視点と、先を見通す中長期的視点といった性質のまったく異なる２つの視点を通して同時に獲得していかなければならないからです。フィードバックは、当初の目標に対して、結果はどうであったか、何ができ、何ができなかったか、何が原因であったかを組織として今後にどう活かしていくかを共有するものとなります。

ここで重要なことは、失敗という事象への向き合い方です。組織が進化していくためには、「失敗なくして発展はない」と言われる反面、致命的な失敗は企業に大きなダメージとなり極端な場合は、発展や存続の機会を失うことにもなります。強いと言われる組織・企業は「失敗を活かす仕組みや方法、ノウハウ」を持っており、フィードバックを通した失敗の原因、構造を掘り下げることでチャンスに変えることを重要視しています。

（5）物語性（Story）に基づく発信

「情報は伝言ゲームを繰り返す中で薄まっていく」と言う法則は、誰もが日常の経験の中で感じているものです。組織においても、元の情報から多かれ少なかれ本来の情報とは異なるものに変化するものです。この情報とは単なる情報だけではなく、企業・経営者の熱意や価値観、あるいは危機感と言ったものも内包されます。必要な情報や意志が組織全体に共有されなければ前述した「**戦略策定・推進力**」や「**業務遂行・実践力**」の発揮を望むべくもありません。

したがって、専門性の高いキーワードを自らの言葉で易しく翻訳し、「物語性」を意識した工夫が必要となります。ここで言う「物語性」とは、従業員の心を動かし、共感を呼び、求心力につながる機能を意味します。物語の持つパワーは、ある事柄が自分との関係性が強く、連想が広がりかつ「物語性」を持って伝えられた時に、心の奥深くに大きなインパクトとして与えられます。

組織内で「物語性」を持たせると言うことは、指示や説明を行う際、前後の文脈をしっかり語ることです。エピソードとして、「上司から反対された研究員が無報酬で製品開発に取り組み成功し、副社長まで昇進した」例があります。この物語の元となる３Mという企業が組織の価値観として、自ら信じるものに取り組む姿勢を評価・重視するこで、物語を象徴として示し、社内に価値観・文化を浸透させている例となります。（リチャード･ダフト「組織の経営学」参照）　したがって、自社における改革の背景、目的、将来の姿について、自社流のやり方を試案・創意工夫し実践を繰り返すことが重要です。

Chapter 4

人事・組織運用の基本理論と手法

1 本章の目的

この章では、人材・組織マネジメントについて、仕組み（制度）づくりはもとより、運用の要となる基本理論、手法を中心に解説します。「理論とその方法論」、「継続の仕組み」のそれぞれが互いに機能することで成果につなげることができます。

2 本章の構成

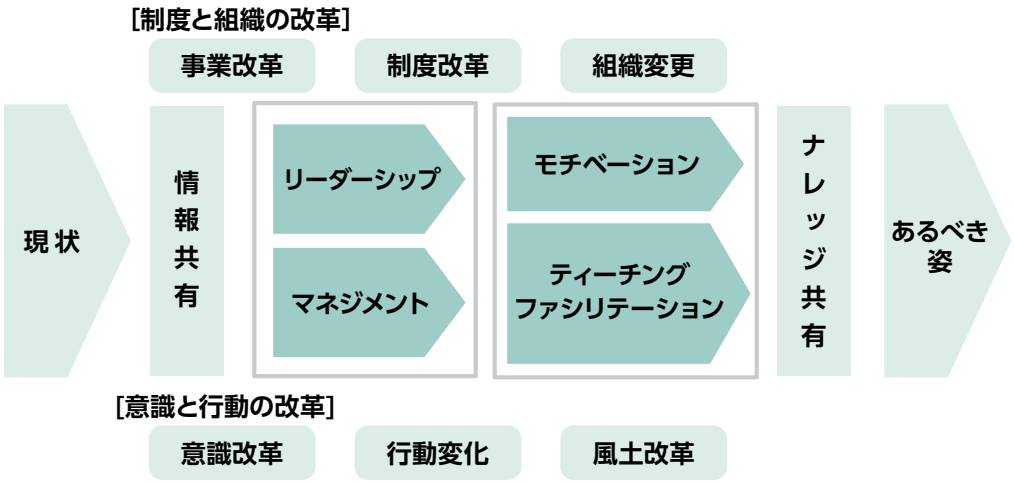
（1）章の構成と留意点

この章では、はじめに基本的な考え方（原理原則、基本理論）を示し、その方法論・スキルの概要と事例モデルを提示していきます。

「仕組みづくり」や「運用」の主軸となる「マネジメント」、「リーダーシップ」等については以下項目**“3”**で、運用の基盤を構成する「モチベーション」、「OJT 強化の技法」、「人間の行動心理」等を以下項目**“4”**で、行政を中心としたトレンドとなる施策等について以下項目**“5”**で解説します。

方法論については、時間と人材の工数投入に加え、自社の状況に合った形・やり方に置き換える（翻訳と展開）作業が必要です。さらに組織・人材の質を担保するためには継続性が重要であり、まずは日常業務の中で反復を繰り返し体得する仕組みが不可欠です。また、時代の変化や人間心理の変化に対応し、定期的な見直しや機能強化をしていくことが重要です。

図表４－１　全体構成図



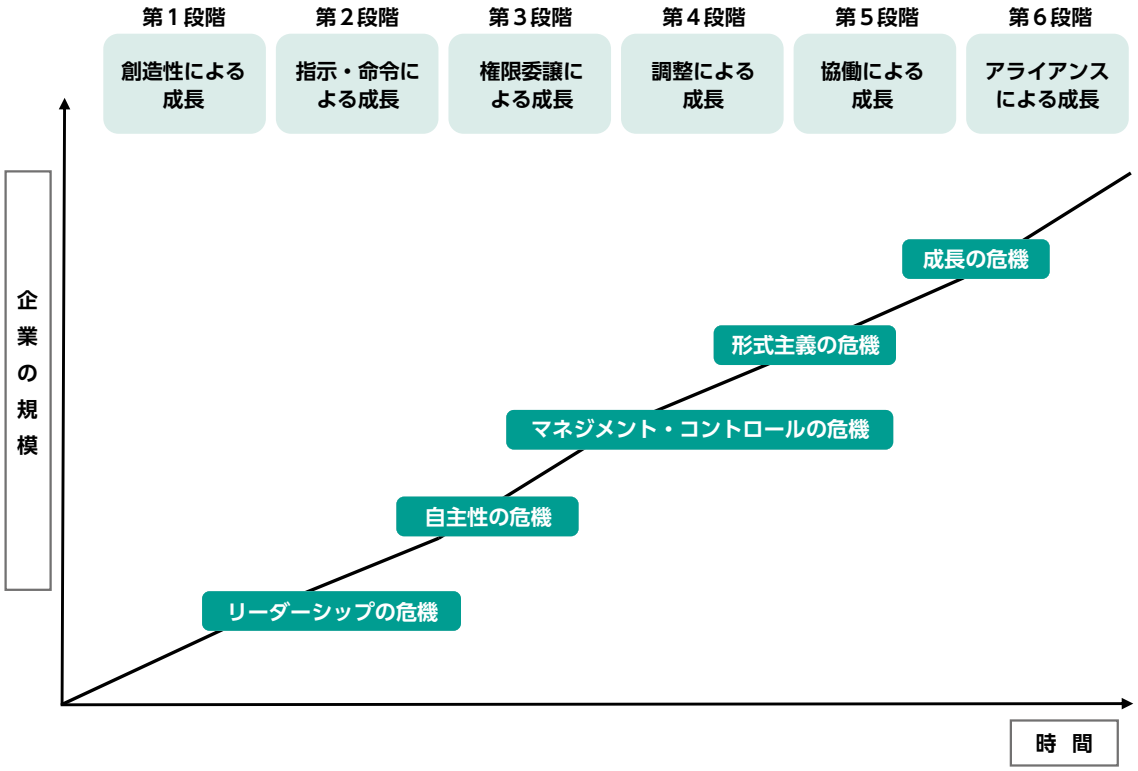
（2）企業の発展段階

企業の抱えている問題（課題）は様々ですが、対応の優先順位を考えると、まず全体から考察する手がかりが必要です。

以下に示す「グレイナーの企業成長モデル」は各ステージの課題、問題を俯瞰的に事前に把握するツールとして、“優先すべきものが何か”の手がかりとするものです。

さらに成長の段階に合わせ、マネジメント・スタイルや企業組織の構造・メカニズムを変える等、経営環境の変化に対応できる施策の指針となるものです。

図表４－２　グレイナーモデル



＊参考文献　「マネジャーのための経営モデルハンドブック　知っておくべき「60」の経営モデル」より編集

a. 自社がどの段階・ステージにあるのか、表裏の関係にある「組織の発展段階」と「停滞のリスク・原因」をつかむことが求められます。

b. 留意点としては、自社の状況とこのモデルがすべて合致するわけではなく、将来への予測とその対応策については、業界の事業環境に合わせ自社での個別の分析と施策づくりが必要です。

図表４－３　グレイナーモデル段階の概要

	成長の段階と重点施策	想定される危機・リスクの状況
第１段階	【創造性による成長】 ■技術力と起業家精神の両方を持ち合わせた創業者による経営	【リーダーシップの危機】 ◆組織の複雑化、経営の専門性の増加によるワンマン経営の限界
第２段階	【指示・命令による成長】 ■機能を軸とした組織構造の整備、トップダウンによる経営の浸透	【自主性の危機】 ◆従業員の自律性の欠如…指示待ち人間の増加
第３段階	【権限委譲による成長】 ■事業部制、報酬インセンティブ制度の導入・深耕	【マネジメント・コントロール（統制）の危機】 ◆事業、組織、地域の拡大によるトップマネジメントの統制不足
第４段階	【調整による成長】 ■本社が調整の監視を実施 ■製品群・事業毎の ROI（投資利益率）の重視とコントロール	【形式主義の危機】 ◆手段、ルールそのものが目的化 ◆環境変化への対応の遅れ
第５段階	【協働による成長】 ■部門横断的なプロジェクト・チーム、マトリックス組織の構築 ■リアルタイムな情報システムの構築	【成長の危機】 ◆イノベーションのジレンマ ◆成功体験のおごりによる基本事項・ルール遵守の欠如
第６段階	【アライアンスによる成長】 ＊アライアンス：業務提携、戦略的同盟関係の構築 ■合併、持株会社の設立、企業のネットワーク管理	【さらなる成長の危機】 ◆ビジネスモデルの再構築 ◆国際規模の M&A

3　構想・設計・運用を支える理論と技法

（1）構想・設計のアプローチ

課題への対応について、以下の 2 つのアプローチを提示します。1 つは、従来の品質管理手法に基づく原因探求・改良型で、もう 1 つはロールモデル（模範となる成功事例：ロールモデル）との比較によるベンチマークやデザイン設計（あるべき理想の形）を想定する中でその要素・要件を具備していくアプローチです。

図表４－４　構想・設計の２つのアプローチ

	概要と特徴	留意点
原因探求型・改良型	■ 結果や問題の兆候に至る原因の把握からスタートする。 ■ ロジックツリー等、課題に対し複数の原因を構造的に見える化することで組織的対応を働きかけることが重要。	■ 本来的な真の原因を特定できないと対症療法に陥るリスクあり。
モデル設計型	■ 目標となる企業・組織を定めその特徴や構成要素とそのレベルを自社と比較することで再構築・強化を図る。 ■ 全体のシステム・サイクル・循環の流れを仕組みとしてとらえる所からスタートする。	■ あるべき姿を求めるため、相対的に時間を要すること、設計対象が比較的大きいこと、ライン管理者への働きかけが不可欠であることから、スキルを駆使できる専門人材の任用が必要になる。

図表４－５　原因探求型・改良型アプローチの実践例

問題の認識（現象・兆候）	想定される原因（仮説）
若手従業員が将来に向けて目標を持っていない、また関心も薄い。	■ 役職・職種等の役割・責任、仕事の遂行基準が明文化されていない。 ■ 期間ごとの従業員が何を目指すべきか、評価・目標管理制度の仕組みが整備されていない。
いわれたことはそつなく遂行するが、問題の発見・提起・対応の提案は皆無に近い状態である。	■ 管理職も指示・命令、フォローが場当たり的で PDCA による問題の把握、原因の掘り下げ・検証が浅く、改善・改良のサイクルとして機能していない。 ■ 報告・連絡・相談も一方通行になっている。
外部研修への機会の設定･参加を行っているが、行動の変化、効果が感じられない。	■ OFF・JT（外部研修）、OJT（職場内教育）、自己啓発が連動していない。 ■ 要となる OJT について、中間管理職、各分野のベテランの教え方スキルが体得されていない。

課　題	当面の対応策	中期的施策
経営・人事理念・行動指針の構築・整備	■ 原案作成、仮設定と試行	■ 理念・行動指針の実践への展開
評価・目標管理制度の構築・整備	■ 評価基準、制度の導入・試行 ■ 評価者訓練の実施	■ 面接制度の定期的実施による遂行状況、対象者の強み・弱みのフィードバックと相互確認
中間管理職を中心とした育成の役割･機能の強化	■ 教育方針の策定 ■ 優先すべき教育対象・テーマの設定と育成機会の設定、教育方法の開発･試行	■ 社内ミニ勉強会の開催と試行 ■ 外部リソース、講師の活用

図表４－６　モデル設計型アプローチの実践例

［モデル企業と自社の比較］

ベンチマークモデル想定企業			
結果	強み、特徴	上部構造・仕組	ビジネスモデル 事業・製品等の特徴
要因・条件	結果に至る、 支える要因・ 要素	下部構造・組織文化	支える仕組み マネジメント、 コミュニケーション のスタイル

自社の特徴と分析			
結果	強み、特徴 弱み	上部構造・仕組	守るべきもの （変えてはいけないもの） 変革すべきもの
要因・条件	結果に至る 要因・要素	下部構造・組織文化	改善・改革すべき 仕組み、組織 文化

［行動計画：アクションプラン］

スタートする当面の最重点課題：事業および人材掌握の中心となる「中間管理職のマネジメント力の強化」
方針：実践を通した試行と体得　「考えながら実践し、実践する中で思考する。これを繰り返す。」

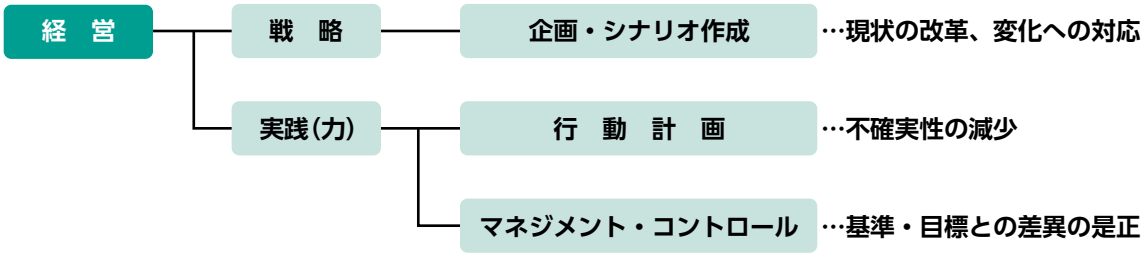
展開フェーズ	誰が	いつまでに	フェーズの完了基準	実施内容の詳細、創意工夫のポイント
Ph1：組織の問題・課題の棚卸（社内勉強での）				
Ph2：本業の改善・改良を目的とする優先課題の絞込み				
Ph3：管理職を対象とした目標管理シートへの落し込み				
Ph4：目標管理の試行① １か月毎の進捗確認				
Ph5：目標管理の試行② 面接等の不足スキルのトレーニング				
Ph6：目標管理の試行③ リーダークラスへの展開				
⋮				

（２）マネジメント

①マネジメントの定義

マネジメントは、「経営目的・目標を達成するために、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を時代の変化に合わせ効果的に配分する体系的手法」と定義されます。ここでは戦略・施策を具現化する実践力の手法として、「PDCA」について解説します。

図表４－７　マネジメントの構造例



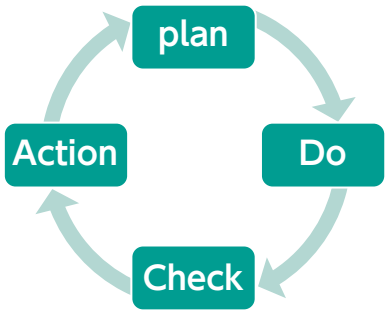
＊ツールとしてのPDCA

② PDCA の意味と構造

「PDCA」は、歴史的には品質管理手法としてスタートしましたが、今日的には、「個人や組織において知恵を集め考えて行動し、結果を検証、改良・改善を推進するサイクルを回し続けることで学習と進化を行うツール」と考えられています。

Ｐｌａｎ：組織・事業の現状認識・将来の変化を感知・予測し企画・計画を立案
Ｄ　　ｏ：社内外関係者と連携することで精度を高めた実行・実践を励行
Ｃｈｅｃｋ：定期的に進捗・結果を組織内で相互に確認・検証し学習
Ａｃｔｉｏｎ：進め方を見直し試行、個人・組織の進化を繰り返す

図表４－８　PDCA サイクル例



③ PDCA の３つの要点

ア．サイクルを回し続ける…サイクルとして回っているか、好循環になっているかの確認、検証が必要です。
イ．スタートは PDCA の順番でなくても良い…Check（確認・検証）からスタートとし問題解決の手法として展開することも重要です。
ウ．同時並行で複数の業務をこなす…「考えて実行し、実行して考える（振り返り）」は、普遍的な手法です。あらゆる仕事の場面で展開し、自分自身のスキルの体得とすることが重要です。

④業務の遂行・実践力強化の機会としての目標管理制度

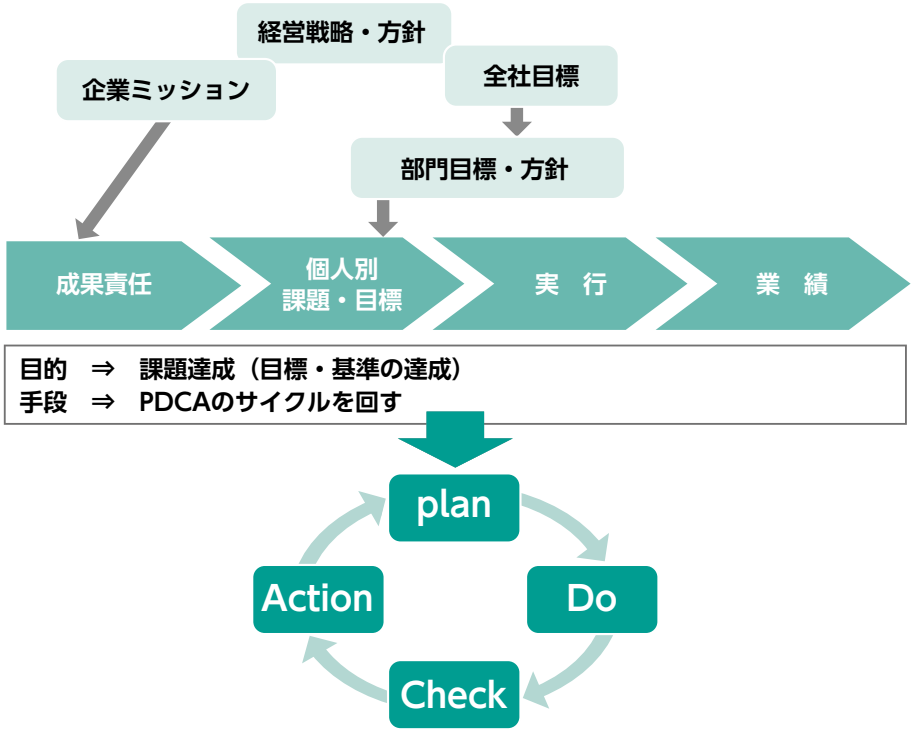
目標管理制度は、「今期“成すべき事”の目的、テーマ、目標（達成基準）を明らかにし、実現可能な行動計画を立案し、資源の活用、組織の連携に基づく必達を行う有言実行の仕組み」と定義されます。

本業における実践力の強化と人材育成の見地から有効性が高いものと認識されます。全体およびステップ別の留意点は以下のとおりです。

図表４－９　目標管理における PDCA の留意点

	留意点・チェックリスト
全　体	Plan、Do のステップに加え、Check、Action のステップがより機能しているか。 進捗の確認の中で良い点、悪い点の原因仮説の掘り下げとこれに基づく試行が成否のポイント ＊スタートとして Check：現状認識から始めることも検討
	業務遂行において、与件の変化・不確実性を当たり前のこととして受け入れ、PDCA のサイクルを回し続け、学習と改善による個人・組織の進化を目指す形になっているか。
Plan	仕事の出来栄え（結果）について、計画内容の良否が影響することを認識しているか。
	仕事や課題の目的を意識し、目標・達成基準を数値化・具現化しているか。
	行動計画等については、今までの方法とは異なる創意工夫（新規性、革新性）を意識した内容となっているか。
	経験のないもの、難易度の高い課題について、手順・方法立案に関係者の知恵を集約しているか。
	懸念事項や障害を事前に感知・予測し、事前に手を打っているか。
Do	報告・連絡・相談について、自分自身から働きかけているか。
	関連組織、関係者の協力を引き出し、組織力を活かした活動となっているか。
Check	関係者と定期的に進捗確認を行っているか。
	良否の原因を掘り下げ構造化（ロジックツリー等）し、対策のブラッシュアップを図っているか。
	思わしくない結果について、衆知を集めた分析を行い、次につながる対応となっているか。
Action	失敗は成功の元であることを認識し、改善・改良のための試行・実験を行っているか。
	グッドプラクティスはもとより失敗事例も原因を特定し、情報発信しているか。

図表４－10　目標管理における PDCA サイクルの位置づけ



（3）リーダーシップ

①定義と構成要素

リーダーシップは、自ら率先垂範して集団を統率し、組織に規律、秩序、ルールを与え、命令を発するとともに自らの実践で参画メンバーの迅速な行動を促す力を発揮することを意味します。

図表４－11　リーダーシップの構成要素

要　素	意味・行動
①率先垂範	人を先導する。
②指示・命令	人に命令、確認ができる。
③モチベーション喚起	人を動機付け、やる気を起こさせる。
④信頼関係の構築	メンバーから信頼を獲得する。
⑤権限の委譲	適任者に権限委譲ができる。
⑥計画性	手順・方法に基づくアクションプランの作成ができる。
⑦組織・人心掌握	人・組織をマネジメントできる。
⑧意思決定	決断ができる。
⑨組織求心力	関係する周辺を巻き込む力がある。
⑩ベクトル合わせ	方向性を合わせることができる。

②場面別状況とリーダーシップの類型

リーダーシップは、各自のパーソナリティー（属人性）に左右される傾向があり、常に問われるのは、“リーダーとしての資質ではなく実践とその結果”といわれています。場面・状況に応じ一定のコントロールが求められ、後述するメンバーシップとの関係性により機能強化が図られます。

図表４－12　リーダーシップの場面別の役割モデル

類型区分	役割モデル	定義、概要
平時型リーダー	■ サーバントシップ（奉仕型） ■ メンバーシップ（協働型）	これまでの踏襲に加え、メンバーのマンネリ打破とチャレンジを鼓舞する組み合わせを展開、合わせて自発的・自律的な行動をメンバーに促すスタイル。
有事・危機型リーダー	■ リーダーシップ（統率型） ■ ステーツマンシップ（ビジョン型）	危機対応時は、時間と行動がポイントとなる。明確な方針を出し、メンバー一人ひとりに即刻命令を出す。 個の理解ではなく全体の行動が優先される。
軍隊型リーダー	■ リーダーシップ（統率型） ■ キャプテンシップ（主体型）	一人ひとりが粛々と命令を遂行する。助けがない状態でもミッションを遂行する。
おみこし型リーダー	■ ステーツマンシップ（ビジョン型） ■ サーバントシップ（奉仕型）	組織に新たな目標や方向性を示し、信頼できる有能なメンバーを鼓舞し、高い貢献を引き出すことを優先する。
プロジェクト型リーダー（タスク型）	■ キャプテンシップ（主体型） ■ サーバントシップ（奉仕型）	全員が１つの目的のために、一体的かつ主体的に活動し、互いにサポートしあう体制維持が重要。
ファシリテート型リーダー（コーチ型）	■ リーダーシップ（統率型） ■ サーバントシップ（奉仕型）	主役はリーダーではなく、メンバーとなる。 メンバーに課題を認識させ、解決方法もメンバーに気づかせ誘導する。リーダーはこれをサポートすることが重要。

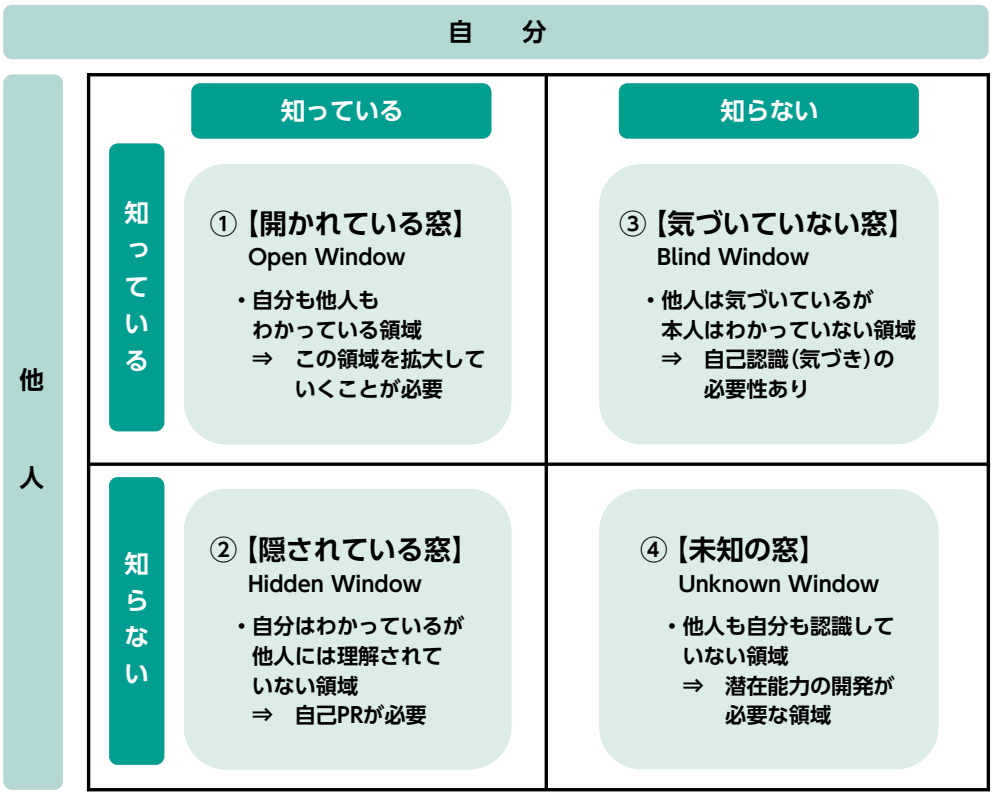
＊参考文献　「人事戦略論　ストラクチャーとフレームワーク」より編集

③「ジョハリの窓」とリーダーシップの関係

リーダーシップは、従来は管理職やリーダークラスをその対象としていましたが、組織のフラット化やティール組織といった傾向の中で、主体性・自律性と関連することですべての従業員に求められるものになりつつあります。

以下に示す「ジョハリの窓」は、元々は自己の気づきについて、構造的に説明したものですが、ここでは、「自己認識」と「他人からのフィードバックによる未知の領域･潜在能力の開発」（「気づいていない窓」、「未知の窓」）が重要と認識され、より「自分のことを知っている、客観的に見られる領域」が大きいほどリーダーシップの発揮が有効であるといわれています。

図表４－13　ジョハリの窓



＊参考文献　「問題解決ファシリテーター」より編集

④メンバーシップの重要性

組織は集団を共通の理念・目的に基づき、活動を展開することから、リーダーはもとより、これを構成するメンバーの規範・行動指針が求められます。以下、メンバーシップの基本役割と構成要素例を表記します。

図表４－14　メンバーシップの役割と構成要素

要　素	意味・行動
①意思疎通	誰とでも円滑に話せる。
②協調・協働	協力的に協働作業ができる。
③意思の透明性	オープンなコミュニケーションが図れる。
④開放交流性	分け隔てなく人付き合いができる。
⑤組織的対応	組織人としての行動がとれる。
⑥バランス感覚構成	複数の矛盾する事項の落としどころを見いだすことができる。
⑦情報共有志向	情報の共有化が図れる。
⑧全体最適志向	全体最適を志向できる。
⑨全体調和構成	メンバー間の利益・損得の調整を考慮できる。
⑩大義名分	私欲を捨て大義を優先できる。

＊参考文献　「人事戦略論　ストラクチャーとフレームワーク」より編集

4　「人材・組織の進化」の思考・実践を支える行動原理と技法

（１）環境変化と組織の変遷

①組織役割・機能と枠組みの変化

組織の成立要件は、以下のとおりといわれています。

ア．共通の目的・目標が共有されていること

イ．コミュニケーション（双方向の伝達と情報の共有化）が成立していること

ウ．協働する貢献意欲が具備されていること

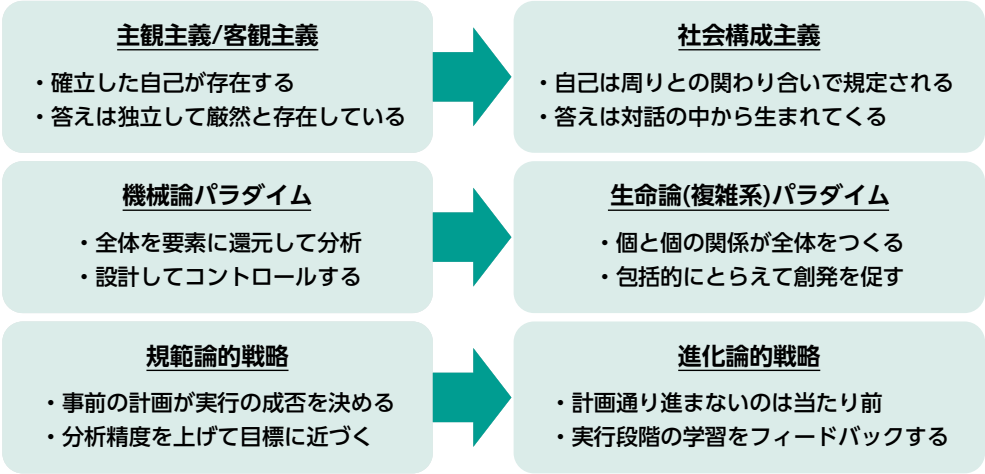
一方で、DX（デジタルトランスフォーメーション：IT 技術の浸透による事業、組織の変革）やグローバル化（社会的・経済的に特に、ヒト・モノ・カネ・情報の４大要素が国・地域の枠を超えて深まる現象）の影響は、組織機能とそのパラダイム（時代や分野において支配的規範となる物の考え方やとらえ方）、枠組みに変化を起こしています。

ピラミッドに代表される今までの組織は、「組織は個人の集合体である」とし、個人を１つのモジュール（機能）としてとらえ、そのパフォーマンスを組み合わせて組織全体を機能させる機械論的アプローチとなっていました。

（☞ P.74　図表４―15 参照）

人は本来多様な能力を持っており、どの能力をどれだけ発揮できるかは、人と人との関係や置かれた環境によって決まるものと考えられます。「組織は関係性が集まった有機体である」ととらえる複雑系（生命論）的な考え方が組織運営の根幹になりつつあります。

図表４－15　組織におけるパラダイムの変化



＊参考文献　「組織変革ファシリテーター」より引用

「組織役割・機能とその枠組みの変化」について、わかりやすくモデル例として示したものが以下の図表４－16 です。

「野球型組織」は、その役割・機能が一人ひとり固定されています。一方「サッカー型組織」は、基本的な役割・機能は決まっていますが、ディフェンダーでも状況により攻撃に参加し、反対にフォワードが守備の役割となる場合もあり得ます。

序列固定化の弊害としては、以下の傾向がみられることが指摘されます。

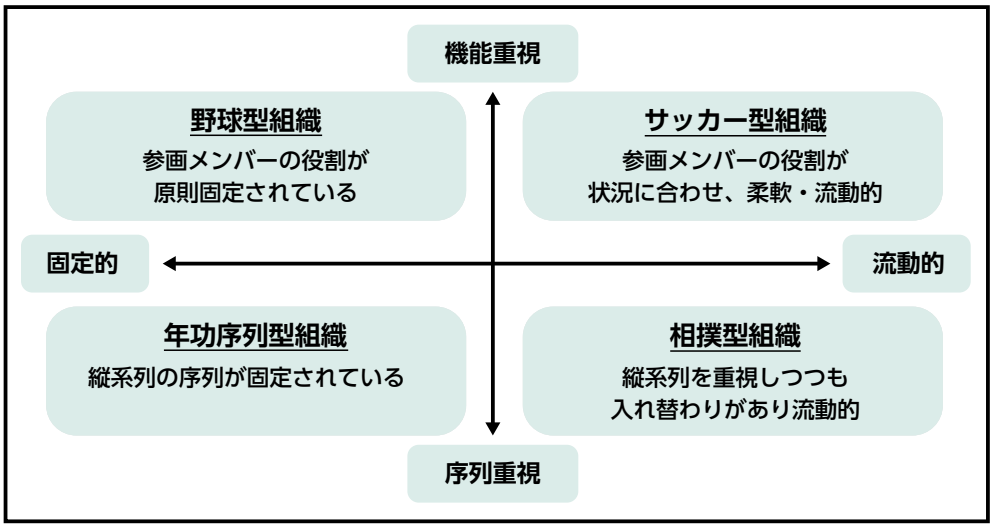
ア．実力の伴わない上位役職の固定化

イ．内向きの組織文化・風土による環境変化への対応の鈍化

ウ．成果・実力より政治力優位

環境変化が進む中で、組織マネジメントは、「仕事・役割が変わることへの抵抗感を減らす」ことを意識した運用が重要です。

図表４－16　組織機能と枠組みの変化

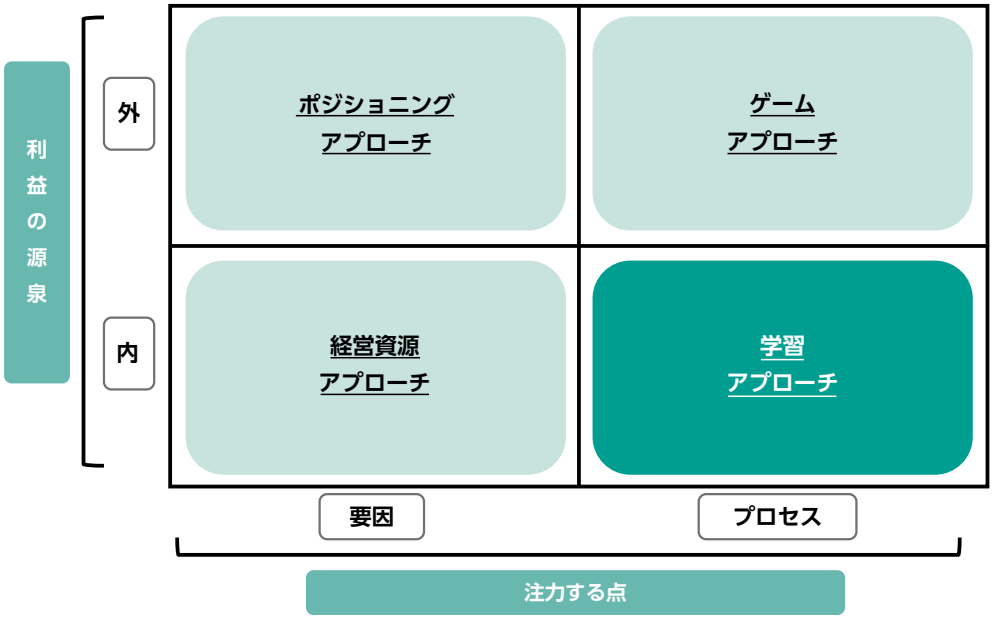


＊参考文献　「組織マネジメントのプロフェショナル」より編集

②戦略としての「学習アプローチ」

戦略として人材・組織を考えると、「人材・組織の質の向上と事業の発展の両立」が図られなければなりません。具体的モデルとしては、戦略論としての「学習アプローチ」、組織論としての理論・手法体系としては、「学習する組織」1990 年ピーター・センゲ Learning Organization があげられます。

図表 4 ― 17　戦略論の 4 つのアプローチ



＊参考文献　「競争戦略論」より編集

戦略論としての「学習アプローチ」とは、「見えざる資産」といわれる知識・技術（ナレッジ、ノウハウ）、試行・実績情報が蓄積・活用される長期的プロセスに着目するものです。

＊他に「ポジショニングアプローチ：マーケットシェア優先、経営資源アプローチ：強みとなるヒト・モノ・カネ・情報等を最適化して展開、ゲームアプローチ：市場における合従連衡」があります。

戦略の実践は、計画どおり物事が進まないことが現実であり、意図とは一致しない結果を誤りとせず、逆にそこから積極的に人材・組織が学習することでノウハウ・ベストプラクティスを蓄積し、次の経営活動に活かすことにあります。

「学習アプローチ」のポイントとしては、以下の 3 点に留意する必要があります。

ア．学習の「場」（事業領域：ドメイン…対象とする領域・分野）の選択、決定

学習の「場」の選択・決定とは、どの事業領域・分野、例えば新規分野、今までにない環境や医療といったものや、現行の既存の分野の掘り下げとするかを決めることです。

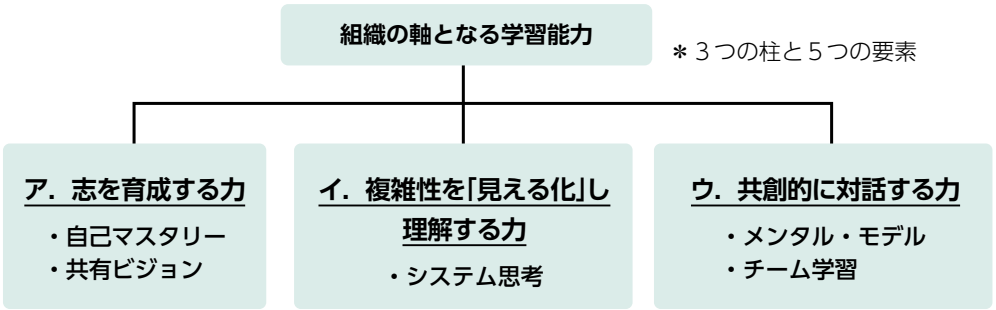
イ．「実験・試行」による体系的な学習

「実験・試行」による体系的な学習とは、場当たり的な行動ではなく、ビジネスモデルの仮説を特定の場に限定して「実験による学習」として展開することにあります。論理的には合っていても、実験によってユーザー、顧客への受け入れ、認識がどうなるのかを製品、ビジネス提供の流れにそって試行してみることです。

ウ.「反省・振り返り（リフレクション）」の重視
ここでいう反省（リフレクション）とは、生じた事象を振り返り、その原因、プロセスの要因を構造的に検証することです。学習することの意味は、振り返ってみて初めてわかることが多く、この反省がなければ次の活動に意図的に活かすことができないからです。

③「学習する組織」（＊参考文献 「学習する組織入門」より編集）
「学習する組織」とは、「目的に向けて効果的に行動するために、集団として意識と能力を継続的に高め、伸ばし続ける組織」と定義されます。
「学習する組織」には、1 つの決まった形があるわけではありませんが、組織の効果と健全性を高める理論・手法体系としてグローバルレベルで認知されています。
以下の図をもとに、3 つの柱と 5 つの要素（discipline：力）について、列記します。

図表 4 ― 18　学習する組織を構成する要素（discipline）

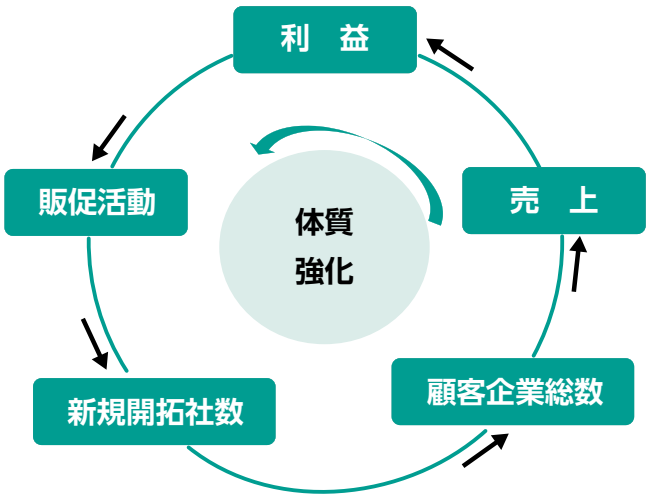


ア．志を育成する力
個人、チーム、組織が、自分たちが目指すものを描き、それを実現するための意志と能力
・自己マスタリー…組織の中で個々の人材が常に学習し、飽くなき探求を続けること、言い換えれば、意識を集中すること、忍耐力（レジリエンス）を身につけること、現実を客観的に見ることなどとなります。
・共有ビジョン…組織全体で共有される価値観、使命（ミッション）、目標

イ．複雑性を「見える化」し理解する力
・システム思考…組織は様々な要素が連鎖する中で運用されています。システム思考は結果に至る複数の原因･要素の因果関係の流れをループ（輪の流れ）で表示し「見える化」することで、現状とあるべき姿を構造として示すことができます。

ウ．共創的に対話する力
「共創的な対話」とは､相手の立場に立って傾聴し､自身の考えについては内省的（客観性を意識）に話すコミュニケーションの取り方です。
・メンタル・モデル…頭の中にある前提や背景、枠組みとなるもので、効率的な思考や行動を促進する反面、バイアス（偏り）や思い込みを生み出すものとなります。この「ループ図」は、今発生している問題・現象・パターンがなぜ発生しているのかを“構造的に見える化”したシステム図と位置づけられます。

図表４－19　ループ図例



・チーム学習…チーム全体で探求、考察、内省を行うことでメンバーの意識と能力を共同で高めるプロセスです。このチーム学習がめざすものは、メンバー間の関係性の質を高めて状況の共通理解や合意に至る基盤形成を図るものです。

④ファシリテーション技法

集団においては人の価値観、意見は多様化しており、進むべき方向性は見えていてもその実行には多大なエネルギーが要求されます。異質性の高い社会を前提として開発されたファシリテーションとその構成について解説します。

ファシリテーションとは、「集団による知的相互作用を促進する働きを有し、問題解決や合意形成を促進する技法」と位置づけられます。言い換えれば、比較的中立的立場で、集団の運用のプロセスを管理し、チームワークを引き出し、その成果が最大になるよう支援する機能となります。

ファシリテーションの効果は、成果に至る時間の短縮（スピードアップ）、チーム・組織間の相乗効果を生み出す（集団知の創出）、参画メンバーの自律性を育むことが挙げられます。また、個人、集団における対立（コンフリクト）において、議論を構造化し、合意形成に導く機能があります。以下の４つの基本動作を論理面、心理面から押さえることが重要です。

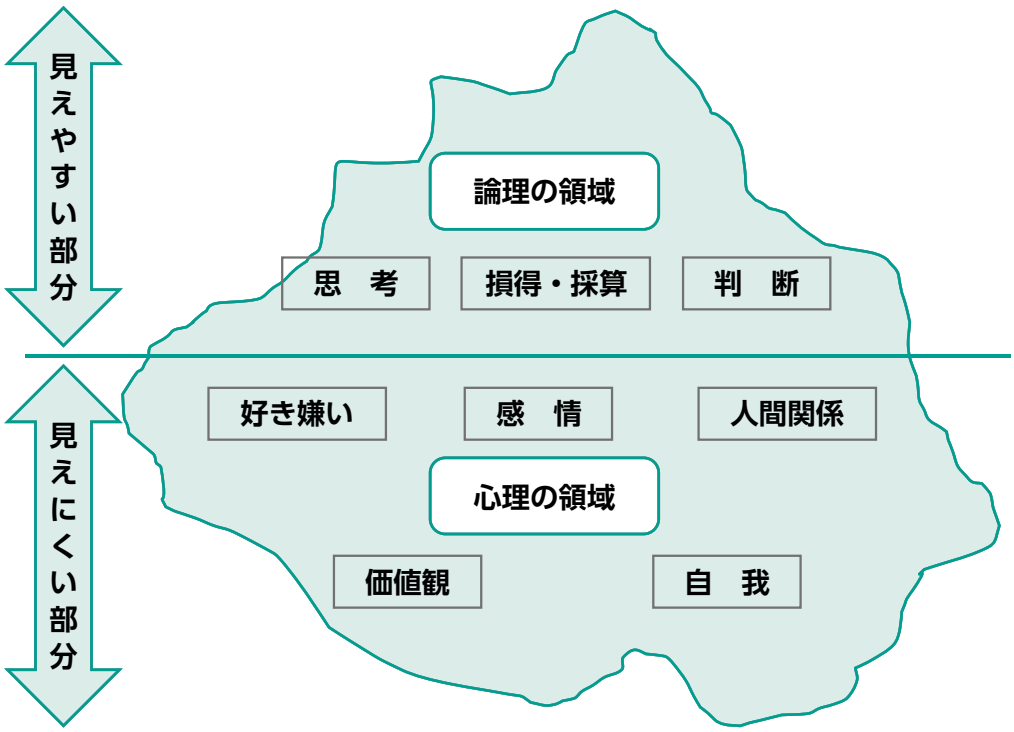
基本動作１：論点を定める…論点（イシュー：構造化するための課題と解釈）がなければ、話し合いが始まりません。問題解決や合意形成のプロセス・流れを決める上でファシリテーターは論点を置くことからスタートします。

基本動作２：真意をつかむ…話し合いの場において、意見の食い違い、背景による解釈の違いが生じます。ファシリテーターは、互いに分かり合えるよう、橋渡しや翻訳を行うステップとなります。

基本動作３：考えを広げる…話し合いが進まなくなる原因の１つは、思考の範囲が狭いことにあります。固定概念を緩和し、互いの考えの重なり合う部分をどう見つけ出すかのステップとなります。

基本動作４：共通項を見つける…意見やアイデアだけでは考えも深まらず結論もまとまりません。参画メンバーの意見の共通項を探しだし、合意をつくるステップとなります。

図表４－20　ファシリテーションにおける論理・心理技法の展開



＊参考文献　「ファシリテーション・ベーシックス」より編集

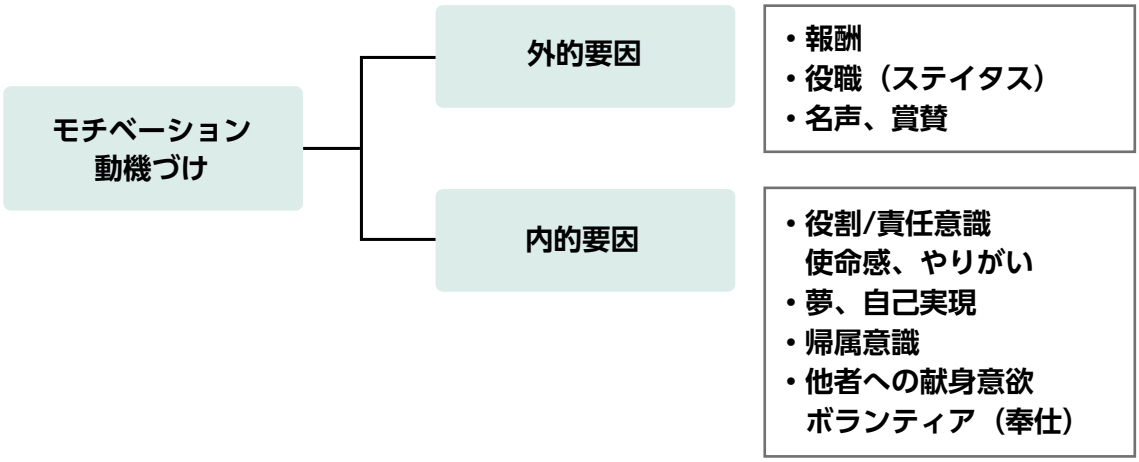
（2）モチベーション

①モチベーションの定義と区分

モチベーションとは、「物事を行うための動機や意欲の源になるもの（刺激、熱意）」と解釈されます。

図表４－21 に示すように、モチベーション（動機づけ）はその背景から外的要因と内的要因に区分されます。外的要因とは、主に、報酬（お金）、ステイタス（役職願望）、周辺からの賞賛（名声）など、内的要因とは、役割／責任意識、使命感、やりがい等があります。

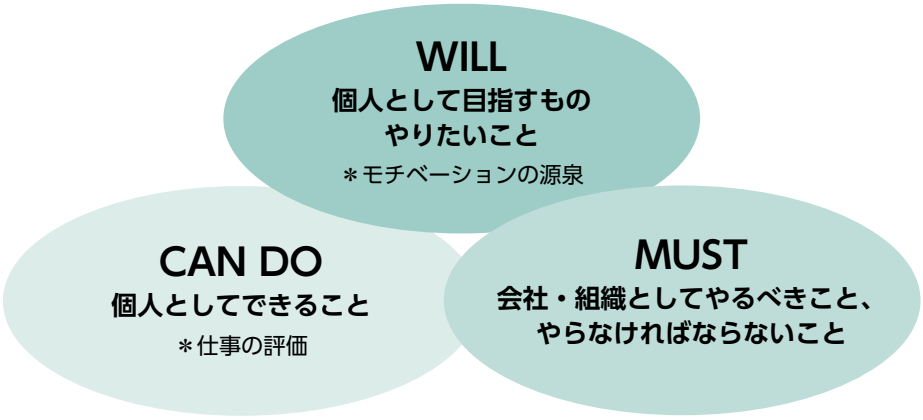
図表４－21　モチベーションの区分



現実的対応としては、外的・内的要素を意識し、組み合わせて施策展開することになりますが、特に重要なことは、内的要因をいかに仕組みとして組み込むかということです。一般的に「企業が従業員に期待すること」と「個人が求めること」は、必ずしも一致するものではありませんが、一致する部分を増やすこと、輪全体を拡大することで人材の潜在的意欲を引き出すことが重要です。

＊下図「WILL の部分」と「MUST の部分」

図表４－22　キャリアの構図



＊参考文献　「ファシリテーション・グラフィック」より編集

そのためには、将来のキャリアの姿をオープンな形で示すこと、同時に面談等による対話の機会を設定し、定期的に個人のニーズを把握するため、目標達成までのプロセス・ロードマップについて議論する機会が重要です。

②面談の概要と基本要素

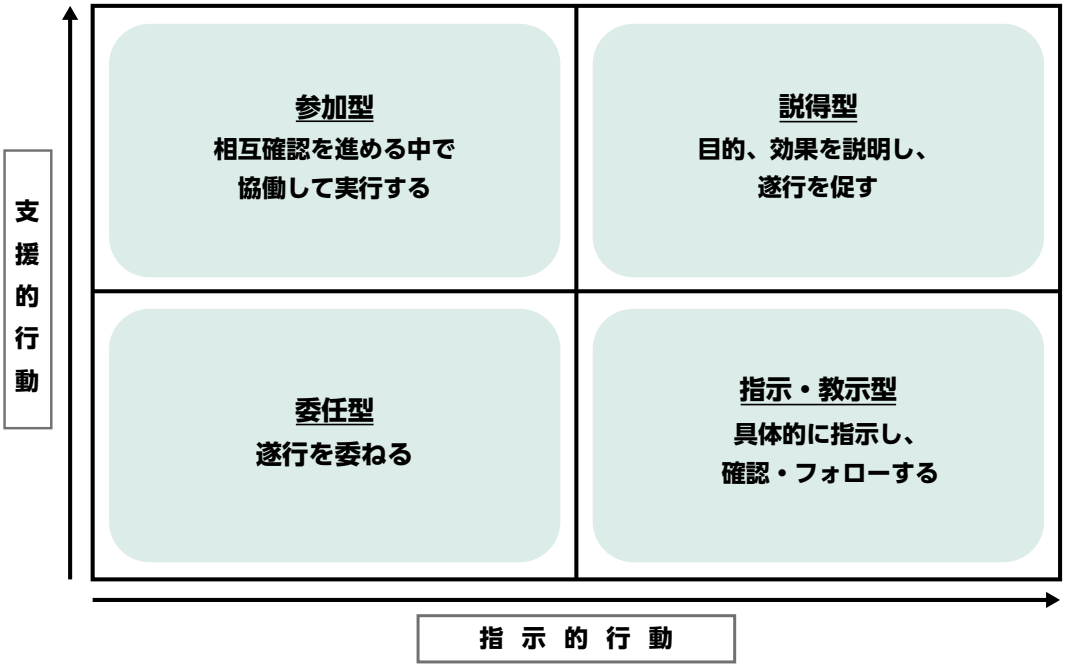
面談は、「ストーリー、考えた言葉の工夫による動機づけ」と解釈されます。将来の目指すべきキャリア、個人の強み・弱みや目標管理においては、進捗の相互確認、成否の原因の掘り下げと次期展開の促進となるものです。

基本要素としては、ア．オープニング（雰囲気づくり）～イ．面談の対象（何について）、目的（将来のキャリア、期間毎の仕事ぶり、目標管理の進捗確認等）の説明～ウ．面談者からのフィードバック（業務行動の事実、評価等）と相互確認～エ．クロージング（次期・次回に向けた期待と対象者・被面談者からのコミットメント：決意表明）です。

③ SL 理論と 1on1 ミーティング

SL 理論は、状況型リーダーシップ（Situational Leadership）と呼ばれ、面談対象者（被面談者）の意欲、業務の習得度や遂行能力に合わせ取るべきリーダーシップのスタイルを変化させていくものです。

図表 4 ― 23　SL 理論



「1on1 ミーティング」は、通常の面談と比較して、以下の特徴があります。

ア．短いサイクルで定期的に行う。例：1 回 30 分、週 1 回又は 2 週に 1 回開催

イ．従業員の成長を目的とし、従業員の現状や悩みに寄り添いながら実施する。

ウ．継続性が担保できるよう管理のための時間ではなく、従業員個人のプライベートからのアプローチを行うことで相手の背景・事情を把握した上で、成長・キャリアに必要な「気づき」、「経験に基づく学び」の仕組みとなる。

（3）OJT 強化の技法

① OJT の特徴と課題

OJT は人材育成の中心に位置づけられており、以下の特徴・メリットがある反面、そのリスク・課題に留意する必要があります。

図表 4 ー 24　OJT のメリットとリスク

メリット	リスク
■ 状況に応じた個別の教育・訓練が可能 ■ 能力・個性に応じた指導により適性の発見、能力開発に有効 ■ 業務に直接関連する実務的知識、技術・技能の向上が図れる ■ 業務の場で実施が可能で、特別な場所、時間費用を要しない	■ 業務の遂行そのものに重点が置かれることから教育的配慮が薄れる ■ 対象者により機会の不均衡が起こる ■ 指導者の能力、経験等により教育効果に格差が生じる ＊指導者以上の能力向上を期待できない

②指導者におけるティーチングの基本原則

以下の基本原則、チェックリストを参考に自社流の状況に応じた対応が求められます。

図表 4 ー 25　指導者におけるティーチングの基本原則

ア．確認すべき 3 つの責任

1. 結果責任は上司
2. 遂行責任は部下
3. 報告責任は部下

イ．部下・対象者に合った対応（意欲度、能力のレベル）

ウ．手順・方法の創意工夫

1. 対象者の背景（コンテキスト）の事前確認
   ＊本人の強み・弱み、特徴、興味・関心のテーマ・項目の把握と対応
2. 実施テーマの背景・目的の説明（今、なぜこれを行うのか）
3. 段取り・流れの説明（何をどの順番で行うのか、スケジュール）
4. 完成形としてのゴールイメージ（目標・基準、あるべき姿の具体化）
5. ステップ毎の指示と確認・フォロー

エ．対立の場合の Win-Win 型への誘導

1. 不一致の場合の原因の把握
2. 双方にとってメリットのある状況を提示

オ．成功体験を積ませ、これを繰り返す

図表４－26　ティーチング活動のチェックリスト

目　的	何のために教育するのかを理解しているか。
	行うことで何を実現したいのか、より上位・高次元の目的がわかっているか。
現在の状況	今の状況は、目的を目指す上でふさわしいか。
	受け手にとって、状況はどう見えているか、想定しているか。
伝え手	伝え方の手順・方法・スキルは明確になっているか。
	自分のやり方がどう見られているかを想定しているか。
受け手	受け手の関心は何かを想定しているか。
	受け手の知識レベルや理解度はどの程度かを想定しているか。
	受け手がどのような反応をするか、想定しているか。
	受け手と伝え手の関係はどのようなものか、想定しているか。
内　容	伝えたいこととその根拠の整合性・論理性はとれているか。
	伝えるべき項目に漏れはないか。
手　段	伝える手段、方法は適切か。
伝える状況	伝えるタイミング、場所は適切か。

③人間の行動心理

＊参考文献　「ビジネスの基礎知識 50」より編集

ここでは人間の思考の歪み（バイアス）について解説します。論理思考や決定の場面での陥りやすい傾向をつかみ、多面的に意識して情報収集、行動することが必要となります。

■ 確証バイアス

いったんある思い込みをするとこれを肯定する情報ばかりが目につき、当初の思い込みを強化する歪み（バイアス）をいいます。偏りなく物事を見ることは簡単ではありません。一度なにかしらの見解を持つと、人間心理として、自身の考えを変えたくない傾向があり、自身にとって都合の良い情報のみを集める傾向があります。これが確証バイアスです。

■ ハロー（後光）効果

特定の項目や要素に関する評価が全体の評価に影響を与えることをいいます。この後光の影響により、本来対象とすべき事柄や人事評価が歪んでしまう現象です。事例としては、「声が大きく、元気がある行動を見ると管理者能力に優れている」というイメージを持ったり、判断してしまう等です。

■ 現状維持バイアスと授かり効果

「現状維持バイアス」は、現状を変えずに止まる選択の方が楽と感じる行動特性をいいます。変化に対する漠然とした恐れや、今もっている地位や権利を失うことに対する過剰な恐れ、あるいは変化にはメリットよりリスクが大きいと錯覚する心理があるからです。

「授かり効果（Endowment effect：保有効果）」は、あるものを得ることよりも失うことを過大に感じてしまう傾向をいいます。これは、自分が持っているものを高く評価し、これを失うことによる損失を強く意識し、手放したくないと考える背景によるものです。

5 主要な人事・組織施策とトレンド

「働き方改革」、「ダイバーシティ経営の推進」が本格化し、企業の人材活用のあり方が大きく変わり始めています。
企業における施策やマネジメントのみならず、従業員個人の働き方やキャリアのあり方においても対応が迫られています。ここでは、「働き方の未来」、「働き方改革（2019 年施行）」、「ダイバーシティ経営」について、企業としての受け止め方、対応について解説します。

（1）働き方の未来

リンダ・グラットンの経営組織論　「ワーク・シフト」（2011 年）によれば、「働き方の未来」について、その要因と「働き方（シフト）」について、以下の仮説を提示しています。世界の潮流を知る上で、参考になるものです。

図表 4 ー 27　未来を形づくる 5 つの要因と働き方の 3 つのシフト

【未来を形づくる 5 つの要因】
要因 1 ：テクノロジーの進化
要因 2 ：グローバル化の進展
要因 3 ：人口構成の変化と長寿化
要因 4 ：社会の変化
要因 5 ：エネルギー・環境問題の深刻化

【働き方の 3 つのシフト】
第 1 のシフト：ゼネラリストから「連続スペシャリスト」へ
　専門技能の連続的習得
　セルフマーケティング
第 2 のシフト：孤独な競争から「協力して起こすイノベーション」へ
　未来に必要となる 3 種類の人的ネットワーク
　◆頼りになる同志
　◆大きなアイデアの源
　◆支えと安らぎの人間関係
第 3 のシフト：大量消費から「情熱を傾けられる経験」へ
　消費より経験に価値を置く生き方へ
　自分で自分の未来を築く

＊参考文献　「ワーク・シフト」より編集

（2）「働き方改革」の現状認識と課題

「働き方改革」への社会的関心が高まり、企業による「働き方改革」の取り組みも進展しつつあります。「働き方改革」には長時間労働の解消等も含まれますが、「残業依存体質の解消」のみがその目的ではありません。

これまでの多くの日本企業の OJT は、ある程度の長時間労働を前提としており、単純に労働時間の削減が進むと従来の人材育成が機能しなくなる懸念があります。労働時間が短くなると、浮いた時間をどこに振り向けるかは個人に委ねられることになり、仕事以外の場において、自己投資する人材としない人材の能力格差が拡大するからです。

「働き方改革」において重要なことは、“多様で柔軟な働き方の実現と一人ひとりが高い時間意識を持つことで生産性の向上を図る”ことにあります。さらに、多様な働き方（柔軟な働き方としてのテレワーク等）や多様な従業員をマネジメント（ダイバーシティ経営）できるよう、経営者はもとより管理職の職場マネジメントを改革することにあります。

ここでは、柔軟な働き方への対応として、時間管理の制度について記載します。

経営者･管理職の職場マネジメントについては､次項（3）ダイバーシティ経営以降で解説します。

図表 4 ー 28　柔軟な労働時間制度の概要

変形労働時間制	交替制勤務や季節等によって業務に繁閑の差がある場合	一定時間を平均して法定労働時間の範囲内であれば、1 日 8 時間、週 40 時間（業種等により週 44 時間の事業所もあり）を超えて労働させることができる。
フレックス労働時間制	協定した労働時間の範囲内で始業・終業時刻を労働者に委ねる場合	一定期間の総労働時間を労使協定で定めれば、始業・終業時刻を労働者の自由にできる。
事業場外みなし制	事業場の外で労働する外回りの営業職等を対象とし、労働時間を算定し難いとき	所定労働時間又は労使協定で定めた時間を労働したものとみなす。
専門業務型裁量労働制	研究開発、システムの設計、クリエーター、編集者等を対象とし、厚生労働省が特定する 19 業務	労使協定で定めた時間を労働したものとみなす。
企画業務型裁量労働制	企画・調査及び分析の業務に従事する職務を対象とし、個別に本人同意を得た場合	労使委員会で決議した時間を労働したものとみなす。

＊参考文献　「働き方改革の基本」より編集

（3）ダイバーシティ経営

ダイバーシティ経営とは、“多様な人材を受け入れ、それぞれが保有する能力を発揮し、それを経営成果とする戦略をもって組織運営を行う”ものです。

経済産業省「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」の下図を参考に組織・人事に関連する④、⑤、⑥について、この行動指針を列記します。

図表 4 ー 29　ダイバーシティ 2.0 実践のための 7 つのアクション

①経営戦略への組み込み
- 経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

②推進体制の構築
- ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

③ガバナンスの改革
- 構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備
- 属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革
- 従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革
- 多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話
- 一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。
- 投資家に対して企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

＊参考文献　「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」経済産業省より編集

④**「全社的な環境・ルールの整備」**は、以下から構成されます。

ア. **人事制度の見直し：**女性、外国人、シニア、障害者等、その属性にかかわらず誰もが活躍できるよう従来の人事制度を見直す。…年功序列的な人事、特定の属性に有利な仕組みを見直すことにより成果に基づいた評価や報酬体系へのシフト。「メンバーシップ型」から「ジョブ型」をハイブリッドした雇用システムへの転換、組織編成を見直し人材の適材適所の実践

イ. **働き方改革：**生産性・創造性の向上を図るために、従来の働き方を見直し多様な働き方を実現する。…柔軟な時間管理が可能な制度の導入
リモートワーク制度の段階的導入、サテライトオフィスの活用、出産・育児、介護等に関する復職制度の導入、ライフ・ワーク・バランスの推進

⑤**「管理職の行動・意識改革」**は、以下から構成されます。

ア. **管理職に対するトレーニングの実施：**多様性を活かせるマネジメント・スキルの提供…コミュニケーション、ジョブアサインメント（仕事のあてはめ）のトレーニング

イ. 管理職のマネジメントを促進する仕組みの整備：人事評価、ジョブアサインメントを基にダイバーシティの要素を入れ多様な人材マネジメントの促進

⑥**「従業員の行動・意識改革」**は、以下から構成されます。

ア. 多様なキャリアパスの構築：「働き続けるため」の家事と育児と仕事の両立が可能な制度や仕組みの見直し

イ. キャリアオーナーシップの育成：中長期的なキャリアアップを促す研修の実施…キャリアを考えるきっかけづくり、ロールモデル（模範となる例）の紹介

（4）経営者における対応のポイント

前述の状況の中で、企業は、仕組みやルールのオープン化・透明化が求められています。
したがって経営者は以下の 3 点に留意し、対応を進めることが必要です。

①役職・職種の役割、責任の明文化と従業員への周知
②評価制度・面談制度の整備
③運用の継続性の担保と時代に合った教え方の開発

①役職・職種の役割、責任の明文化と従業員への周知

様々な価値観を持った人材に対応するためには、各役職･職種に「何が求められているのか」、「何ができなくてはいけないのか」その役割と責任について文章化することが必要です。
同時に求人票、資格制度の規定、評価基準、HP 等にその内容を反映し、従業員全員に周知徹底することで“実務を通した習得”を促すことが重要です。

②評価制度・面談制度の整備

評価制度の本来的目的は「人材の育成・戦力化」であり、能力・業務スキルについての“強化項目の抽出”はもとより従業員の“隠れた教育ニーズの発見”として機能しなければなりません。
面談制度は“経営からの見方”と“従業員個人の見方”のギャップの原因となる「業務遂行基準に関する認識の違い」や「業務行動した事実」を相互に確認することで、育成テーマとその目標についての“気づきの場”となります。さらに、“将来進むべきキャリアの姿を示す”ことで、モチベーションアップさせながら“あるべき人材像”に誘導することが重要です。

③運用の継続性の担保と時代に合った教え方の開発

教育・訓練は、その効果が顕在化するまでに一定の時間がかかります。OJT、OFF-JT、自己啓発が相互に関連し相乗効果が高まるよう、経営者は常に、PDCA サイクルを繰り返すことが求められます。
一方で､人材の多様化や世代間の認識の違いに留意し､時代や対象の世代を意識した「教え方」「教わり方」の創意工夫、ツールの開発とバージョンアップ、職場環境の整備が必要です。
生産年齢人口の減少が進む中、中長期的観点から「人材の質」を意識した計画的かつ継続的な取り組みが不可欠です。

Chapter 5

人事・組織情報一覧

1 労働法の基礎知識

経営者でも意外と知らない労働法（労働関係法規の総称）の正しい知識。そのために労働トラブルになるケースも少なくありません。また、知らないために労働基準監督署から是正勧告を受けたり、個別労働紛争として訴訟になるケースもあります。経営者こそ、企業発展のためにも、基本的な労働法を知っておかなければなりません。

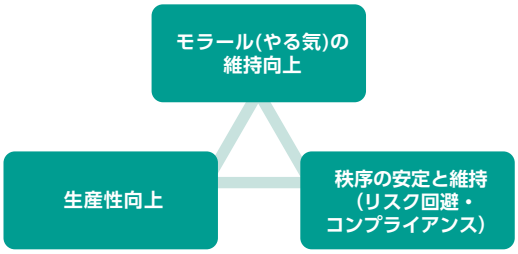
（1）労務管理と労働法

労務管理とは、労働者（従業員）の募集・採用から配置・人事異動、教育訓練、人事評価、賃金・処遇、退職までの一連の業務に関する管理をいいます。その狙いは、秩序の安定と維持、従業員のモラール（やる気）の維持向上と生産性向上です。

労務管理を行う上では、守らなければならない様々な法があります。

労働法は、労働者の保護と地位向上、労働者と使用者（雇う側：経営者）の関係を規律したもので、労働者および使用者は、この法を順守する義務があります。

図表５－１　労務管理の３つの狙い



（2）労働基準法

労働時間や賃金などの使用者が守らなければならない最低の労働条件を定めたものです。この規定に違反した場合には、罰則規定の適用を受けます。

図表５−２　よくある労働トラブルに関するチェックリスト

- □「労働条件通知書」などと題した書式によって労働条件を明示してますか？
- □ タイムカード等により従業員の労働時間を適正に管理していますか？
- □ 年次有給休暇、産前産後休暇、育児休業等を正当に取得させていますか？
- □ 最低賃金を下回る賃金（時給）になっていませんか？
- □ 時間外労働は、法定の上限を超えていませんか？
- □ 時間外労働、休日・深夜労働の時間数・割増率どおりの賃金が支払われていますか？
- □ 非正規雇用労働者（いわゆる、パートタイム労働者、アルバイト等）にも法定に基づき、雇用保険、健康保険・厚生年金保険を加入させていますか？
- □ 正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差はありませんか？
- □ 年１回の定期健康診断は全員に実施されていますか？
- □ 安全管理者・衛生管理者または安全衛生推進者は、適正に配置されていますか？
- □ 管理職、リーダーが部下に対し、行き過ぎた指導をしていませんか？
- □ 従業員が、必要に応じて教育訓練を受ける機会がありますか？

▶労働基準法の罰則規定

- 1 年以上 10 年以下の懲役または 20 万円以上 300 万円以下の罰金
  強制労働の禁止
- 1 年以下の懲役または 50 万円以下の罰金
  中間搾取の排除、最低年齢、年少者の坑内労働の禁止　など
- 6 か月以下の懲役または 30 万円以下の罰金
  均等待遇、男女同一賃金の原則、公民権行使の保障、賠償予定の禁止、解雇制限
  解雇予告、労働時間、休憩、休日、割増賃金、年次有給休暇、産前産後休業　など
- 30 万円以下の罰金
  契約期間、労働条件の明示、退職証明、賃金の支払い、休業手当、変形労働時間制、事業場外みなし労働時間制、裁量労働時間制の各協定の届出、年少者の証明書、就業規則の作成、届出義務、制裁規定の制限、労働者名簿、賃金台帳、タイムカード等の記録の保存　など

図表 5－3　36 協定書の協定事項

1	時間外労働・休日労働をさせることができることとされる労働者の範囲	
2	対象期間（時間外労働・休日労働をさせることができる期間をいい、最長でも 1 年間が望ましい）	
3	労働時間を延長し、又は休日に労働させることができる場合（必要のある具体的事由）	
4	対象期間における 1 日、1 か月及び 1 年のそれぞれの期間について時間外労働させることができる時間（1 か月 45 時間、1 年 360 時間の限度時間の範囲内で決めること）又は休日労働の日数	
5	労使協定の有効期間の定め	
6	上記 4 の「1 年」の起算日	
7	以下の要件を満たすこと	
	1 か月について労働時間を延長して労働させ、及び休日において労働させた時間	100 時間未満であること
	対象期間の初日から 1 か月ごとに区分した各期間に当該各期間の直前の 1 か月、2 か月、3 か月、4 か月及び 5 か月の期間を加えたそれぞれの期間における時間外労働・休日労働をさせた時間の 1 か月当たりの平均時間	80 時間を超えないこと

〈令和 5 年 4 月 1 日より、月 60 時間を超える時間外労働の割増賃金率が 50%に引き上げられました〉

月 60 時間を超える残業割増賃金率については、大企業は 50%ですが、令和 5 年 4 月 1 日より中小企業も従来の 25%から 50%へ引き上げられました。

図表 5－4　月 60 時間超の残業割増賃金率

1 か月の時間外労働 1 日 8 時間・1 週 40 時間を超える労働時間	中小企業の残業割増賃金率	
	令和 5 年 3 月 31 日まで	令和 5 年 4 月 1 日以降
60 時間以下	25%	25%
60 時間超		50%

月 60 時間を超える残業を行なった従業員には、割増賃金を支払う代わりに有給の休暇（代替休暇）を付与することができます。これは従業員の健康を確保するための措置です。

割増賃金率が 50%へ変更されるのに伴い、深夜残業割増率も変更となります。
＊深夜残業とは 22：00 ～ 5：00 の残業をいいます

図表 5－5　深夜残業割増賃金率

深夜残業 22 時～ 5 時の労働	中小企業の深夜残業割増賃金率	
	令和 5 年 3 月 31 日まで	令和 5 年 4 月 1 日以降
60 時間以下	50% 深夜割増 25%＋時間外割増 25%	50% 深夜割増 25%＋時間外割増 25%
60 時間超		75% 深夜割増 25%＋時間外割増 50%

上記変更にともない、対象となる会社は就業規則や給与規程の変更が必要となる場合があります。

●年次有給休暇（有休）

・有休は、従業員の請求する時季に付与すること。ただし、事業の正常な運営を妨げる場合（例えば、事業活動に大きく影響する場合に請求してきた）は、時季を変更することができます。
・非正規雇用労働者（いわゆる、パートタイム労働者やアルバイト等）にも正社員と同じ有休を付与すること。ただし、休暇日数は、所定労働時間や所定労働日数に応じて決められています。週所定労働時間が 30 時間未満かつ週所定労働日数が 4 日以下、または年間所定労働日数が 216 日以下の場合は、比例付与の対象です。

〈年 5 日の確実な取得（時季指定義務）〉

使用者は、労働者ごとに有休を付与した日（基準日）から 1 年以内に 5 日について、取得時季を指定して有休を取得させなければなりません。
・対象者：有休が 10 日以上付与されている労働者
・時季指定の方法：面談等、任意の方法で、労働者に取得時季の意見を聴取。その意見を尊重し、使用者が取得時季を指定。

＊ すでに 5 日以上の有休を請求・取得している労働者に対しては、時季指定する必要はありません。また、することもできません。

●就業規則

パートタイム労働者等も含め常時 10 人以上の従業員がいる場合は、作成義務があります。しかし、目的を考えれば 10 人未満でも作成することが望ましいと考えます。
作成した就業規則は、所管の労働基準監督署へ届け出る必要があります。また、従業員へ周知することも必要です。

〈就業規則作成の目的（作成する際の考え方のポイント）〉

・その事業場における労働条件の最低基準を定める
・人の集合体である組織の規律維持、労働トラブルの回避
・従業員のモチベーションを上げる
・「こう働いてもらいたい」といった行動基準を示す

図表 5－6　就業規則の記載事項

絶対的必要記載事項（必ず記載しなければならない事項）		✓
1	始業及び終業時刻、休憩時間、休日、休暇（育児休業、介護休業を含む） 労働者を 2 組以上に分けて交替に就業させる場合：就業時転換に関する事項	
2	賃金（臨時の賃金等を除く）の決定、計算及び支払方法、賃金の締切及び支払いの時期並びに昇給に関する事項	
3	退職に関する事項（解雇の事由を含む） 定年制や再雇用制度、退職時の手続、解雇の事由及び手続に関する事項など	
相対的必要記載事項（定めをする場合に記載しなければならない事項）		✓
1	退職手当に関する事項（適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項）	
2	臨時の賃金等（退職手当を除く）及び最低賃金額に関する事項	
3	食費、作業用品その他の負担に関する事項	
4	安全衛生に関する事項	
5	職業訓練に関する事項	
6	災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項	
7	表彰及び制裁の種類及び程度に関する事項	
8	その他事業場の労働者のすべてに適用される事項	

（3）労働安全衛生法

労働災害防止のための最低基準を規定したものが労働安全衛生法です。

① 従業員の安全の確保

・安全衛生管理体制：10 人以上 50 人未満の小規模の事業所においても、安全衛生推進者または衛生推進者の選任が必要です。また、50 人以上の事業所においては、業種や規模により安全衛生委員会の設置や安全管理者、衛生管理者、産業医を選任する必要があります。

② 従業員の健康管理

・健康診断：1 年に 1 回定期の健康診断の実施が必要です。パートタイム労働者でも所定労働時間が正社員の 3/4 以上の場合は、実施義務があります。

・脳・心臓疾患の発症予防：残業が月 80 時間を超え、疲労の蓄積が認められる従業員が申し出た場合には、医師による面接指導を受けさせなければなりません。また、研究開発業務の従事者は、前述に加え、月 100 時間超の残業を行った場合、面接指導を受けさせることが義務付けられています。

・ストレスチェック制度：50 人以上の従業員がいる事業者は、1 年に 1 回定期的にストレスチェックを実施しなければなりません。

③ その他

労働災害防止の観点からも、安全衛生教育の実施、快適な職場環境の整備に努めなければなりません。

〈労働安全衛生法の罰則規定〉

50 万円以下の罰金

・安全管理者、衛生管理者等の選任規程違反　・一般健康診断、特殊健康診断規程違反　など

2 労働トラブルへの対応

労働トラブルは、企業にとっても従業員にとっても、デメリットしかありません。良好な労使関係を構築して、労働トラブルが発生しない職場にしなければなりませんが、万が一発生した場合、その対応によってはさらに悪化するケースがあります。
なお、東京都労働相談情報センターでは、労働トラブルに関する使用者の方からの相談を受けています。トラブルが発生した際はこのような支援機関を活用しましょう。

（1）労働トラブルの事前回避

労働トラブルが発生すると、その対応に時間と労力がかかり、業務に支障をきたすことになります。また、金銭的な損失が伴う場合もあり、できるだけ労働トラブルが起こる原因を事前に排除して、トラブルを回避したいものです。

① 企業側の労働法違反がないこと

特に労働法規の理解不足がある場合は、正しい労働法規の知識を知ること、そして、法令を遵守することです。従業員を大切にしている企業は、労働法規が守られています。
また、管理職への徹底した法令遵守のための意識啓発研修の実施も重要です。

② 就業に関するルール・制度の整備

最低限、働くルールを整備することが必要です。しかし、ルールや制度を整備しただけでは不十分です。上下関係、従業員同士の良好な関係を保つことができる組織風土を作ることが必要です。

③ 風通しの良い組織

コミュニケーションは、良い組織風土を作るには欠かせないものです。そして、「聴く力」「伝える力」などの質を上げること、コミュニケーションの量を増やすことの両方が必要です。風通しの良い組織では、従業員との認識の相違も起こりにくくなるでしょう。

（2）解雇をめぐるトラブル

企業からの一方的な労働契約の解除が解雇です。解雇は従業員にとって生活の基盤を失うことになりますので、誠実で早期の自主的対応が必要です。

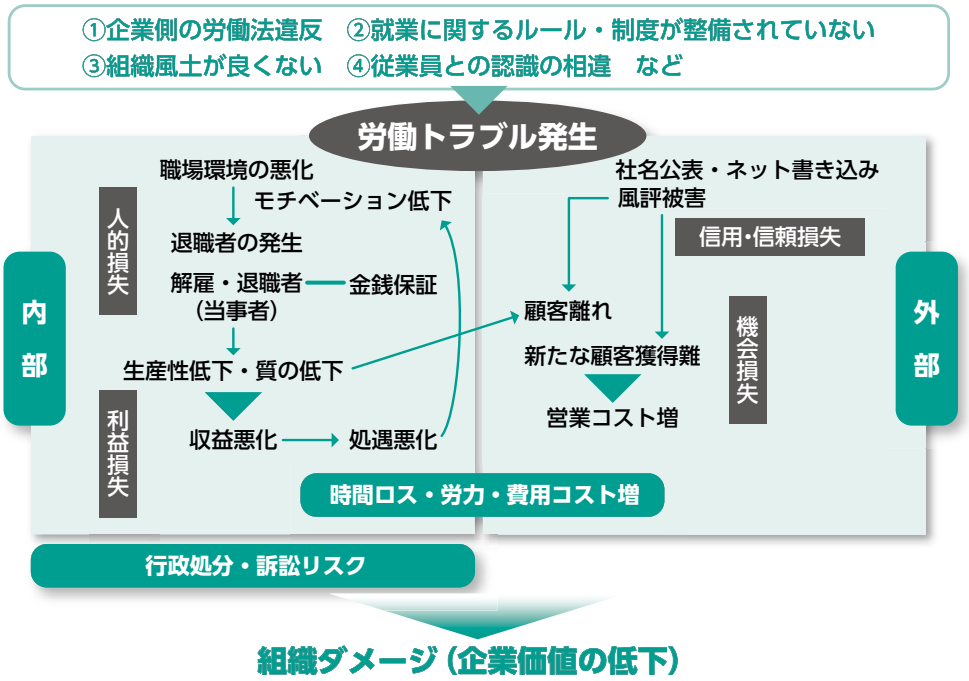
①改善指導が必要な従業員への対応

直ちに解雇をする前に、面談・改善指導を繰り返し行い、改善の様子を見ることが必要です。
改善されない場合には、他の業務への配置などを実施します。

②解雇が正当であると認められるためには

- 就業規則と労働契約書（労働条件通知書）に、どんなときに解雇されることがあるか（解雇事由）をあらかじめ示してあること、またその要件に合致することが必要です。（東京都労働相談情報センター『使用者のための労働法』）
- 労働契約締結の際、解雇事由を従業員に明示しておく必要があります。

図表５－７　労働トラブルが起こる原因と企業が受けるダメージ

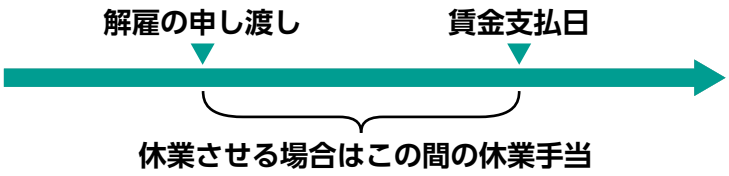


③ 解雇の手続き（労働基準法）

- 少なくとも解雇をする 30 日前までに、解雇予告をする必要があります。
- 即時解雇をする場合は、30 日分以上の解雇予告手当（1 か月分の平均賃金）が必要です。

▶解雇予告手当

- 即時解雇をする場合の解雇予告手当は、解雇の申し渡しと同時に支払わなければならないとされています。賃金支払日に支払う場合は、即時解雇とならないため、解雇予告手当に加えて休業手当（60%以上の平均賃金）の支払いが必要です。



④ 退職金の支払い

解雇の場合、退職金を支給しないのであれば、就業規則または退職金規程に明示しておく必要があります。このとき、懲戒解雇の場合のみか、普通解雇の場合も含むのかは、定めによることとなります。

また、中小企業退職金共済に加入している場合、減額支給が認められなければ、全額が本人に支給されます。ちなみに、減額支給が認められても、減額分は会社に戻ってくることはありません。

参考：「雇用指針」厚生労働省

⑤ 解雇権濫用法理

解雇が、法律に違反せず、労働協約、就業規則に反しないとしても、解雇権の濫用にあたる解雇は許されません。解雇権濫用法理とは、使用者の解雇権、すなわち使用者による労働契約の解

約の自由を基本的に承認しながら（民法627条1項）、その濫用は許されない（民法1条3項）という理論のことをいいます。濫用かどうかの一般的基準は、「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当と認められない」場合にあたるかどうかという判断基準によります。（日本食塩製造事件最判昭50.4.25、高知放送事件最判昭52.1.31）
懲戒解雇についても、「客観的合理性・社会通念上相当性」を懲戒権濫用の判断基準にしています。（ダイハツ工業事件最判昭58.9.16）
これらは、労働契約法（15条、16条）に規定されていますが、労働契約法以外の法律（労働基準法、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法等）でも、使用者が労働者を解雇してはならないケースを定めています。

▶解雇権濫用法理（労働契約法）

「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き社会通念上相当として認められない場合には、権利の濫用として無効とする。」

1．**合理的理由**
　労働契約を一方的に解除するだけのよほどの理由があるということ
2．**社会通念上の相当性**
　処分をする事案の内容・程度が軽微なものでなく、解雇を行うことが過酷に過ぎないか、他の一般的な事案や処分と比較しても、充分な妥当性があるかということ

⑥ 整理解雇・リストラ

整理解雇とは、経営不振による人員整理が解雇をもってなされる場合のこと

▶整理解雇の4要件

- 人員削減の必要性
- 解雇回避努力（配転・出向、希望退職の募集等）の有無
- 人員選定の合理性（客観的で合理的な基準に基づいた選定）
- 手続の妥当性（整理解雇の必要性、具体的内容（時期、方法等）についての十分な説明、誠意ある協議・交渉を行ったこと）

（3）職場のハラスメント（いやがらせ）

職場のハラスメントは個人の問題であるとともに、企業に対する影響を理解して、組織の問題として対処しなければなりません。しかし、ハラスメントは水面下で進行し表面化しにくいため、表面化したとき被害者は相当なダメージを受けており、その対処には多大な労力等がかかります。

〈ハラスメント対策の事業主の義務〉

既に事業主に義務化されている、職場におけるセクシュアルハラスメント対策、妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント（マタニティハラスメント）対策に加え、パワーハラスメントについても、令和2年6月1日（中小企業は令和4年4月1日※）から義務化されました。

「パワーハラスメント」の定義

職場において行われる ①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの3つの要素を全て満たすものと定義づけられています。

「職場におけるハラスメント関係指針」厚生労働省告示

労働施策総合推進法「パワハラ防止法」

職場におけるパワーハラスメント対策が、令和４年４月１日から中小企業も義務になりました！

厚生労働省告示「職場におけるハラスメント関係指針」には、パワハラの防止措置として次の３つが記されています。

1．企業の「職場におけるパワハラに関する方針」を明確化し、労働者への周知、啓発を行うこと
2．労働者からの苦情を含む相談に応じ、適切な対策を講じるために必要な体制を整備すること
3．職場におけるパワハラの相談を受けた場合、事実関係の迅速かつ正確な確認と適正な対処を行うこと

▶企業がとるべき措置

企業には、使用者としての使用者責任、安全配慮義務が問われます。職場において不法行為を防ぐことができず、適切な事後処理をしなかった場合は、債務不履行責任も問われることになります（損害賠償責任を負う）。 まずは、企業として、ハラスメントのない職場を目指すという姿勢を示すことから始まります。

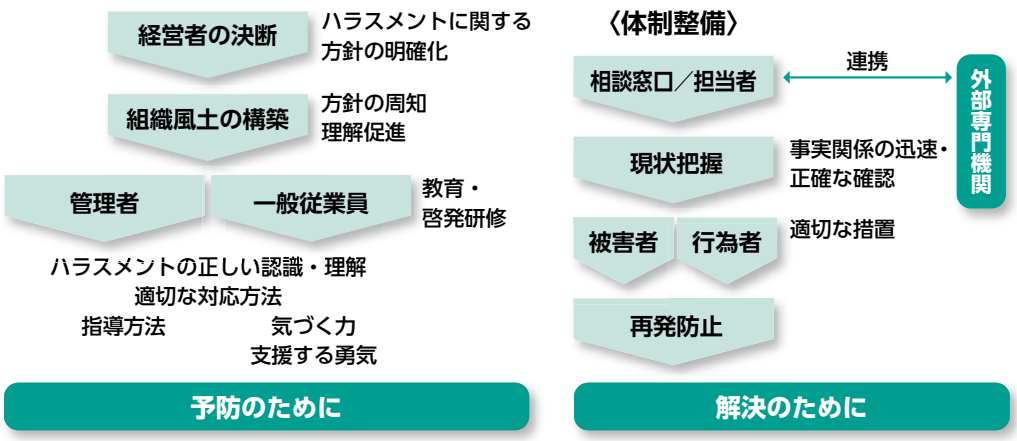
▶相談窓口の設置

従業員が相談しやすい相談窓口を設置し、できるだけ初期の段階で気軽に相談できるしくみを作りましょう。相談窓口には、内部相談窓口と外部相談窓口があります。それぞれの窓口がパワーハラスメントを含めたさまざまな相談に対応できると、相談しやすくなります。

《ハラスメントをなくすために・自分が加害者にならないために》

1．お互いの人格を尊重しあうこと
2．仕事のうえでお互いが大切なパートナーであるという意識を持つこと
3．相手が嫌がっていると感じたら、すぐにやめること
4．冗談や指導のつもりでも相手がどのように受け止めるかを意識すること
5．相手が「NO」といわなかった＝受け入れた ということではないことを理解すること

図表５－８　ハラスメント予防・解決の実施フロー



（4）職場のメンタルヘルス

仕事の責任と職場の人間関係によるストレスで、心の健康（メンタルヘルス）を損ねる従業員が増加しています。メンタルヘルス対策も、企業の安全配慮義務に含まれると解釈されています。

① 4つのメンタルヘルスケアの推進（厚生労働省）

メンタルヘルスケアは、「4つのケア」が継続的かつ計画的に行われることが重要とされています。

図表 5−9　4つのメンタルヘルスケア

「心の健康づくり計画」を策定		対　応
4つのケア	**セルフケア** ・ストレスやメンタルヘルスに対する正しい理解 ・ストレスへの気づき　・ストレスへの対処	企業は、従業員に対して「セルフケア」が行えるように支援すること
	ラインによるケア（管理職などによるもの） ・職場環境等の把握と改善 ・労働者からの相談対応　・職場復帰における支援	「いつもと違う」部下の把握と対応 ・話を聴く・適切な情報を提供する ・必要に応じて事業場内産業保健スタッフ等や事業場外資源への相談や受診を促すなど
	事業場内産業保健スタッフ等によるケア ・具体的なメンタルヘルスケア実施に関する企画立案 ・個人の健康情報の取り扱い ・事業場外の機関とのネットワーク形成やその窓口 ・職場復帰における支援など	事業場内産業保健スタッフ等は、セルフケアおよびラインによるケアが効果的に実施されるよう、労働者および管理監督者に対する支援を行う
	事業場外資源によるケア ・情報提供や助言を受けるなど、サービスの活用 ・ネットワークの形成　・職場復帰における支援など	

② メンタル不調の未然防止

- 職場環境の現状把握と環境改善
- メンタルヘルスケアの教育研修（管理職・一般従業員）・情報提供
- メンタル不調者の早期発見と適切な対応

③ メンタル不調者の休職・復職

- 休職命令は、専門家のサポートを得ながら対応すること
- 休職期間、休職期間中の待遇、復職のための手続き等を明らかにすること
- 休職期間中の支援（会社の情報提供、回復状況の把握等）
- 復職の際の支援（リハビリ期間の設定、勤務時間、復帰させる業務等）の検討

④ 心理的負荷による精神障害と労災

メンタル不調の原因が仕事にある場合は、労災認定を受けることになります。認定されるまでは、認定に必要な書類の提出や調査など企業としても対応が求められます。従業員の心の健康を保つということは無論、予防対策を怠ったり、不適切な対応をすることによるリスクを回避するという意味でも、メンタルヘルス対策の取り組みは重要といえます。

3 労務管理指標の活用

（1）人材・組織に関する指標

人材・組織マネジメントのゴールとして人材、組織の活性化を活かした経営ができているかを確認する指標です。

<table>
<tr><td rowspan="2">売上高</td><td colspan="2">変動費（原価）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">付加価値
（売上総利益）
粗利ともいう</td><td>固定費</td></tr>
<tr><td>利益</td></tr>
</table>

①人件費率

「人件費率」はヒトに関する固定費がどのくらいかかっているかを見る指標です。
人件費は賃金賞与などの「給与費」と社会保険料などの「法定福利費」が主なものです。また、一人当たり人件費は労働生産性と労働分配率に分解できます。

$$\text{人件費比率（\%）} = \frac{\text{人件費}}{\text{売上高}} \times 100$$

一人当たり人件費＝労働生産性×労働分配率

②労働分配率とは

人件費がどれだけの付加価値を生み出したかを見る指標です。
付加価値のうち、そのうちどれだけ人に投資したかを見る指標が「労働分配率」です。付加価値の何％が従業員の賃金等に分配されたかがわかりますので、低すぎると従業員から不満が出たり、モチベーションが上がらず、結果、生産性が低下してしまいます。

$$\text{労働分配率（\%）} = \frac{\text{人件費}}{\text{付加価値（売上総利益）}} \times 100$$

③労働生産性とは

従業員一人当たりの付加価値額で、従業員一人がどのくらいの付加価値を生み出したかを見る指標です。

$$\text{従業員一人当たり付加価値額} = \frac{\text{付加価値（売上総利益）}}{\text{従業員数}}$$

（2）労働生産性の重要性と向上策

①労働生産性の重要性

企業の収益を人材・組織の観点で表現すると以下のようになります。

企業の付加価値額（粗利益額）＝一人当たりの労働生産性
×従業員数（常用換算）
×平均年間労働時間

今後、国内人口の減少が加速し、一人当たりの労働負荷が大きくなり長時間労働の常態化が懸念されます。長時間労働の常態化は、ストレスや疲労の蓄積から労働生産性を下げることとなり、付加価値額の減少につながりかねません。限られた労働力で生産性を上げるには、ライフ･ワーク･バランスの導入や働き方の見直しが必要となります。

②労働生産性の向上策

労働生産性を向上するには、以下の３つの手段が有効です。

労働生産性向上策＝設備投資×業務システムの改善×人材活性化

この中でも、人材活性化の効果が最も大きいとされています。人件費を投資ととらえ、ヒトへの投資が人材を活性化させ、労働生産性が向上し、企業の成長の原動力となることは、経営戦略にとって大変重要です。

図表５－10　生産性向上に向けた働き方改革

働き方改革の実現	働く人の視点に立った課題	検討テーマ
処遇の改善（賃金など）	仕事ぶりや能力の評価に納得して、意欲を持って働きたい。	非正規雇用の処遇改善
		賃金引上げと労働生産性向上
制約の克服（時間・場所など）	ライフ・ワーク・バランスを確保して、健康に、柔軟に働きたい。	長時間労働の是正
		柔軟な働き方がしやすい環境整備
		病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進
		外国人材の受入れ
		女性・若者が活躍しやすい環境整備
キャリアの構築	ライフスタイルやライフステージの変化に合わせて、多様な仕事を選択したい。	女性・若者が活躍しやすい環境整備
		雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実
		高齢者の就業促進

＊働き方改革実現会議　働き方改革実行計画（概要）10 年先の未来を見据えたロードマップより

4　年間労務カレンダー

人事・労務管理者にとってスケジュール管理は必要不可欠です。以下の表を参考に、自社の決算時期や繁忙期に見合ったカレンダーを年度初めに用意しておきましょう。

図表 5－11　人事労務カレンダー（例）

※以下の設定を前提とします。
① 従業員 50 人超、決算期は 3 月、労働保険事務組合に業務を委託していない
② 人事評価は 4 月に、昇給は 4 月に遡り実施
③ 業績評価は 6 月、11 月に実施、賞与は 7 月、12 月に支給

項目	イベント	内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
			上旬 中旬 下旬	上旬 中旬 下旬	上旬 中旬 下旬	上旬 中旬 下旬	上旬 中旬 下旬	上旬 中旬 下旬	上旬 中旬 下旬	上旬 中旬 下旬	上旬 中旬 下旬	上旬 中旬 下旬	上旬 中旬 下旬	上旬 中旬 下旬
届出	労働保険料	労働保険年度更新申告書の提出			○6 月 1 日から 7 月 10 日までに：労働保険料年度更新・納付期限									
		納付				○10 日まで：労働保険料の納付期限（第 1 期）				○10/31 まで（第 2 期）		○1/31 まで（第 3 期）		
	標準報酬算定基礎額	算定基礎届の提出（定時決定）				↔1 日～10 日に届出								
	賞与支給	賞与支給				○賞与支給					○賞与支給			
		賞与支払届（5 日以内）				○賞与支給後 5 日以内					○賞与支給後 5 日以内			
	高年齢者報告	高年齢者雇用状況報告書			↔15 日締切									
	障害者報告	障害者雇用状況報告書			↔15 日締切									
採用	高卒の採用活動	採用選考・内定	○入社			○広報活動解禁		○選考活動解禁及び内定						
	大卒の採用活動	採用選考・内定	○入社		○選考活動解禁				○内定					○広報活動解禁
	入社手続	健康保険･厚生年金資格取得手続	○5 日以内に届出											
		雇用保険資格取得手続		○翌月10日まで										
評価・賃金等	人事評価	面接及び評価	↔							↔				
		昇格決定	○決定通知											
	賃金改定	昇給後賃金支給	○昇級											
	業績評価	面接及び評価			↔									
	年末賞与支給	賞与支払届				○決定通知					○決定通知			
		昇給後賃金支給				○昇給					○昇給			
税金	住民税・年末調整				↔住民税額の変更						↔年末調整用紙回収（賃金締切日まで）			
												○源泉徴収票作成 還付・追徴処理		
控除額	社会保険保険料控除額変更		↔	健康保険料率変更に伴う保険料額変更					↔	標準報酬月額変更に伴う保険料額変更				

※これまで 4 月 1 日において満 64 歳以上の方は雇用保険の納付が不要でしたが、令和 2 年度より雇用保険の納付が義務づけられました。
※平成 29 年 1 月より 65 歳以上の労働者についても、雇用保険の適用対象となりました。
※電子申請ができるようになりましたが、日常的な状況把握が必要です。

人と組織の成長が、企業成長の原動力
～人材ナビゲータ派遣事業のご案内～

「ひと」「もの」「カネ」「情報」の中で、最も重要な経営資源をひとつ選ぶとしたら、やはり「ひと」ではないでしょうか。蓄積されてきた企業の技術や商品、サービスを含めたさまざまな歴史は、企業にとって重要な財産であり、それを培ってきたのは紛れもなく「ひと」だからです。

人材ナビゲータ派遣事業は、都内中小企業のみなさまが抱えるさまざまな「ひと」の課題(人材課題)に対し、人材ナビゲータが企業を訪問。課題解決に向けて伴走支援を行います。

ご利用の流れ

お問い合わせ お申し込み → ヒアリング 課題整理 → 支援計画の 策定 → ゴールの 設定 → 継続的な 取り組みの実施

<人材ナビゲータ派遣事業の3つの特長>

①継続型支援

人材ナビゲータが月1回程度訪問。最長2年間継続的に支援します。

②伴走型による自立支援

企業が主体的に課題に取り組み、課題解決力を身につけ、支援終了後は自走できることを目指します。

③組織力向上支援

人や組織を活かす取り組みを提案し、本質的な人材・組織力の強化を企業と一緒に考えます。

人材課題あるある支援事例 ～ こんなお悩みにお応えしました

《相談企業の悩み》

・最近離職が相次いだ…賃金制度を見直して若手社員の定着を促したい。
・社員の能力を引き出しながら成長を支援できる仕組みをつくりたい。

《人材ナビゲータ支援の取り組み》

シンプルで納得性のある賃金制度を策定。更に、社員の能力向上や成長に向け、メンバー間の関係性向上が先決と判断し、全社員参加のワークショップを実施することで情報の共有化を図った。

《取組後の効果》

キャリアアップの指標が明確になり、社内のコミュニケーションが活発化。相互に学び合い、切磋琢磨できる職場風土が醸成されてきた。

ここがポイント

*他人事（ヒトゴト）ではなく、自分事（ジブンゴト）として取り組むことが重要!
*まるごと外部委託とは違うからこそ、やり方がわかり、自社にノウハウが残る!
*人材ナビゲータの実践的なアドバイスで、制度策定後も自社で自走できる力を身につけよう!

中小企業人材確保・育成総合支援事業の詳細はこちらへ

お問い合わせ　企業人材支援課　人材確保・育成担当
TEL：03-3251-7904
Email：kigyojinzai@tokyo-kosha.or.jp
https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shien/jinzai/index.html

公社　人材ナビゲータ　検索

人材・組織の課題を見つめよう～人的資本経営の視点から～

現状の把握

①人財クイックチェックシートの目的

「人財クイックチェックシート」は、「人への投資」や「人的資本経営」の理解と浸透が進む時代の流れに合わせて、中小企業における人的・組織的な課題を手軽に可視化する目的で公社が作成したものです。『ヒト』を切り口に経営と結び付けて自社が感じている現状や取り組みをセルフチェックできます。

人的資本経営の観点から**「未来を見据えた経営戦略」「リーダー育成、経営人財の育成」「人材の確保、育成」「組織風土、エンゲージメント」「働きやすい環境、ダイバーシティ」「情報発信、見える化」**の６つで区分しています。18 個のチェック項目に答えることで、自社の取組状況や経営課題を俯瞰して見ることができます。

②チェック項目の判定基準

＊各チェック項目について、１～４の数字を入力してください。

・自社の取組が当てはまる場合	4	・これから検討したい	2
・当てはまるが課題あり	3	・当てはまらない	1

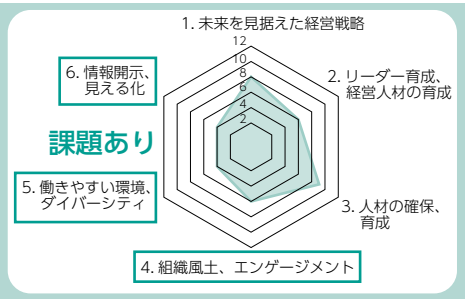
人財クイックチェックシート（ダウンロード）URL はこちらです。

https://www.tokyo-kosha.or.jp/topics/2303/documents/JQuickCKSheet_Name.xlsx

ダウンロードしたファイルに数値を入力すると、自動的に計算され、レーダーチャートで結果が表示されます。

③判定結果と公的支援メニューの活用

見本　様　の人財の見える化マップ
※右記のチェック項目から導きだされた結果です。



６つの区分のチェック項目に入力した数値を、区分ごとに合計をしてみましょう。人的資本経営の観点から、合計点が高い区分は「自社の取り組みが進んでいる」、合計点が低い区分は「経営課題（人材課題）になっている」ことが分かります。〈見本参照〉

人的・組織的課題は原因が複雑多岐にわたり、結果の値の高低で良し悪しが決まるものではありません。また、見えている課題への対処のみでは真の問題解決につながらないこともあります。自社の取り組みが思うように進んでいない、問題点の原因分析でお悩みの場合など、ひとりで悩まず「人材ナビゲータ派遣事業」（P.99 参照）をご利用ください。人材や組織の専門家が訪問し、丁寧にヒアリングを行うことで、企業の経営課題を一緒に整理し、課題解決への取組みをサポートします。

人財クイックチェックシート　※ Microsoft Excel をお使いください

企業名

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

チェック日
yyyy/mm/dd

当てはまる　→4
当てはまるが、課題あり　→3
これから着手したい　→2
当てはまらない　→1

※チェック欄に 1 ～ 4 の数値を入力してください
（プルダウンメニューからも選べます）

区　分		チェック項目	チェック欄	チェック項目の補足説明
1. 未来を見据えた経営戦略	1	経営理念及び5～10年後の経営ビジョン、経営目標はあるか		会社の存在価値や社会的役割、将来ありたい姿や未来像を描き、社内外に開示し、理解浸透をはかっている。
	2	経営戦略と人材・組織マネジメントは連動しているか		会社のあるべき姿や経営戦略を描き、その戦略の実現に必要な人材の採用や育成、活用を行っている。
	3	将来のあるべき姿と現状とのギャップから経営課題を把握しているか		現状の見えている問題のみ対処するのではなく、将来あるべき姿から逆算して、今対処すべき経営課題を整理できている。
2. リーダー育成、経営人材の育成	1	リーダーを選抜し、計画的に育成しているか		継続的な成長には次世代リーダーの育成が欠かせないことを理解し、リーダー候補者を早い段階で選抜し、研修や教育を行っている。
	2	リーダーは部下を育成し、組織をマネジメントできているか		リーダーは部下に対して組織目標を示し、適切に教育し、かつチーム全体のモチベーションを高めることで、組織の生産性向上や収益性向上に貢献している。
	3	後継者の確保や後継者を支える人材を育成しているか		事業承継を行う上で、世代交代後の組織づくり（後継者及び経営人材の選抜と育成）に着手している。
3. 人材の確保、育成	1	自社の強みを効果的にPRし、求める人材像を明確化し、採用できているか		会社の特長・強みや業務・職種内容をわかりやすく表現し、HP、求人票に反映している。
	2	採用後の育成プランや研修制度は整っているか		希望のポストや職種に就くためのスキルや経験を積むための道筋（キャリアパス）を明確にし、必要なスキルやノウハウを習得できる社内または社外研修等がある。
	3	人事制度（等級・賃金・評価）があり、機能しているか		人事制度があり、適切に見直しが行われており、従業員のスキルアップやモチベーションの向上につながっている。
4. 組織風土、エンゲージメント	1	社内は誰もが話しやすく、相談しやすい雰囲気があるか		社内のコミュニケーションは活発で、明るく開放的な組織風土で、風通しが良い。困ったことも相談しやすい雰囲気がある。
	2	従業員と面談する機会を持ち、目標設定と成果について適切なフィードバックをしているか		上司は面談を通じて、部下の一人ひとりと向き合い、信頼関係を構築し、部下の成長を促す働きかけを行っている。
	3	従業員は能力を高め、自分の成長につながるキャリア形成ができるか		従業員は研修等による能力開発の機会があり、自身のキャリアを積み重ねながら、活力や情熱を持って仕事に取り組める。
5. 働きやすい環境、ダイバーシティ	1	ハラスメント、メンタルヘルス等の対応ができているか		ハラスメントやメンタルヘルスの相談窓口が設置され、社内に周知されており、困りごとの解決に対応することができる。
	2	勤務時間の変更（フレックスタイム等）やテレワークなど勤怠管理において働きやすい環境があるか		従業員が十分な能力を発揮できるよう、多様で柔軟な働き方を認め、制度づくりや社内環境の整備を進めている。
	3	女性、高齢者、障がい者、外国人など多様な人材が活躍できる風土、仕組みがあるか		属性を問わず、多様な価値観や異能を含めた個々の才能を理解し、受け入れて、共に働ける組織風土がある。
6. 情報開示、見える化	1	企業価値を決めるのは無形資産（人的資本）にあり、投資家により情報開示が求められる時代になりつつあることを知っているか		上場企業を中心に人的資本の開示が義務付けられている。企業価値を決めるのは人的資本であり、人財投資の必要性や対応についての危機感を持っている。
	2	財務状況や経営状況を積極的に社外に開示し、企業価値の向上につとめているか		上記の社会情勢の変化への対応のため、企業情報の開示を積極的に行い、持続的な成長に努めている。
	3	財務状況や経営方針の開示により、従業員の行動への意識付ができているかどうか		経営方針や財務状況が開示されており、従業員はどのような働きをすれば企業の利益に貢献し、組織の成長につながるかを理解しており、日々の業務で実践している。

関係機関・支援機関のご紹介

雇用、人材定着、人材育成に係る公的機関と提出・届出に係る機関を紹介します。

人材確保・定着・育成、組織活性化等に係る公的支援機関

◆ 公益財団法人東京都中小企業振興公社

中小企業の経営を幅広く支援します！

①ワンストップ総合相談窓口
・経営相談（融資・助成金・資金調達）
・労務相談（雇用、人事組織、能力開発等）
・法律相談

総合支援課
〒101-0025　千代田区神田佐久間町1-9
東京都産業労働局秋葉原庁舎5階
☎：03-3251-7881

※下記の支社でも相談窓口を設置しています。
城東支社：〒125-0062　葛飾区青戸7-2-5
城東地域中小企業振興センター
☎：03-5680-4631
城南支社：〒144-0035　大田区南蒲田1-20-20
城南地域中小企業振興センター２階
☎：03-3733-6284
多摩支社：〒196-0033　昭島市東町3-6-1
産業サポートスクエア・ＴＡＭＡ
☎：042-500-3901

②人材確保・育成総合支援
人材確保・定着・育成および組織活性化に関する様々な課題を抱える企業に対し、人材ナビゲータ（専門家）が課題解決に向けて現場支援を無料で実施。

③各種研修：経営者や従業員向け研修・セミナー、実践的内容を低廉な料金で提供。

④講師派遣型研修：個別企業（団体含む）の様々な要望に応じたオリジナル研修を企画。

⑤魅力体験（インターンシップ）受入支援：生徒・学生の中小企業でのインターンシップを支援。受入協力企業に対し奨励金（助成金）を交付。

⑥メンタルヘルスセミナー（働く人の心の健康づくり講座）：一般社員・管理監督者・メンタルヘルス推進リーダー向けに実践的なメンタルヘルスケア講座を実施。

企業人材支援課
〒101-0025　千代田区神田佐久間町1-9
東京都産業労働局秋葉原庁舎2階
②～⑤について　**☎：03-3251-7904**
⑥について　**☎：03-3251-7905**

詳しくは、東京都中小企業振興公社ホームページをご覧ください。
URL：https://www.tokyo-kosha.or.jp/

◆ 東京都労働相談情報センター

雇用環境の整備の推進支援をします！

①各種セミナー・研修会：使用者向けセミナー

②賃金等の調査資料提供：賃上げ、一時金や賃金・退職金の調査結果を提供。

③パートタイマー等の雇用環境整備支援：非正規雇用アドバイザーが事業所を訪問し、制度や法律に関するアドバイス。

④働きやすい職場環境づくり支援：専門家（社会保険労務士や中小企業診断士）による助言、取組実施に対する奨励金支給。

⑤相談：労働問題全般に関する相談を電話および面談等でお受けしています。

☎：0570-00-6110（東京都ろうどう110番）

東京都労働相談情報センター
〒102-0072　千代田区飯田橋3-10-3　東京しごとセンター5階
☎：03-5211-2200（代表）
03-3265-6110（労働相談）

大崎事務所
〒141-0032　品川区大崎1-11-1
ゲートシティ大崎ウエストタワー2階
☎：03-3495-4872（代表）　03-3495-6110（労働相談）

池袋事務所
〒170-0013　豊島区東池袋4-23-9
☎：03-5954-6501（代表）　03-5954-6110（労働相談）

亀戸事務所
〒136-0071　江東区亀戸2-19-1　カメリアプラザ7階
☎：03-3682-6321（代表）　03-3637-6110（労働相談）

多摩事務所
〒190-0023　立川市柴崎町3-9-2　6階
☎：042-595-8705（代表）　042-595-8004（労働相談）

詳しくは、東京都労働相談情報センターホームページをご覧ください。
URL：https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/soudan-c/center/

東京しごと財団

雇用・就業を支援する「しごとに関するワンストップサービスセンター」

①求人のご相談、受付
求人についてのご相談、求人のお申込をお受けします。

②求人検索サイト「しごと検索システム」への掲載
求人情報をインターネット上に公開することができます。

東京しごとセンター
〒102-0072　千代田区飯田橋3-10-3
☎:03-5211-1571
URL：https://www.tokyoshigoto.jp

多摩地域の「求人の相談・受付」はコチラへ
東京しごとセンター多摩
〒190-0023　立川市柴崎町3-9-2
☎:042-526-4510(代表)
URL：https://www.tokyoshigoto.jp/tama/

企業の採用力向上をサポートします！
①人材確保相談窓口
専任の相談員等が、採用活動に関する様々なお悩みや課題解決をサポート
②専門家派遣によるコンサルティング
③人材確保セミナー等の開催

雇用環境整備課
〒102-0072　千代田区飯田橋3-8-5
住友不動産飯田橋駅前ビル10・11階
☎:03-5211-2395

東京都立職業能力開発センター

①総合相談窓口:人材育成や人材確保に関する相談(※)。

②人材育成支援:現場訓練支援(※)、オーダーメイド講習、キャリアアップ講習、施設設備の貸し出し。

③人材確保支援:求職者と業界とのマッチング、セミナー及び講演会等(※)。

④公共職業訓練:求職中の方を対象に、機械、建築・造園、電気、塗装、印刷、介護等の分野で実施。

⑤求人の受付:生徒や修了生への求人受付
※印については、★の各職業能力開発センターのみ実施しています。

★中央・城北職業能力開発センター
〒112-0004　文京区後楽1-9-5
☎:03-5800-2611 (代表)

高年齢者校
〒169-0073　新宿区百人町3-25-1
サンケンビルヂング
☎:03-3227-5951

板橋校
〒174-0041　板橋区舟渡2-2-1
☎:03-3966-4131 (代表)

赤羽校
〒115-0056　北区西が丘3-7-8
☎:03-3909-8333 (代表)

★城南職業能力開発センター
〒140-0002　品川区東品川3-31-16
☎:03-3472-3411 (代表)

大田校
〒144-0042　大田区羽田旭町10-11
☎:03-3744-1013 (代表)

★城東職業能力開発センター
〒120-0005　足立区綾瀬5-6-1
☎:03-3605-6140

江戸川校
〒132-0021　江戸川区中央2-31-27
☎:03-5607-3681 (代表)

台東分校
〒111-0033　台東区花川戸1-14-16
☎:03-3843-5911 (代表)
(キャリアアップ講習および④公共職業訓練のみ実施しています)

★多摩職業能力開発センター
〒196-0033　昭島市東町3-6-33
☎:042-500-8700 (代表)

八王子校
〒193-0931　八王子市台町1-11-1
☎:042-622-8201 (代表)

府中校
〒183-0026　府中市南町4-37-2
☎:042-367-8201 (代表)

東京障害者職業能力開発校
〒187-0035　小平市小川西町2-34-1
☎:042-341-1411 (代表)
(キャリアアップ講習および④公共職業訓練のみ実施しています)

詳しくは、TOKYOはたらくネットをご覧ください。
URL：https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/

東京都職業能力開発協会

企業における職業能力開発の支援、職業能力の検定・評価を行う。

①**各種人材育成研修：**新入社員・中堅社員・管理者・部長等の職層別研修、営業研修等職能別研修。

②**若年技能者の人材育成：**新規技能の習得支援、ものづくりマイスターによる技能指導。

③**各種検定・評価試験：**技能検定試験、コンピュータサービス技能評価試験、ビジネス・キャリア検定試験。

〒101-8527　千代田区内神田1-1-5
東京都産業労働局神田庁舎5階
☎：03-6631-6050

詳しくは、東京都職業能力開発協会ホームページをご覧ください。
URL：https://www.tokyo-vada.or.jp/

地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター

中小企業の技術力向上や技術者の養成の支援、人材育成、社員教育の支援。

①**技術セミナー：**ものづくりの基礎技術から最先端技術や産業動向情報等を学習。

②**講習会：**様々な技術テーマを深く掘り下げ、座学と実践の両方を学ぶコース。

③**オーダーメードセミナー：**企業・団体等の要望に応じ、カスタマイズしたセミナー。

本部
〒135-0064 江東区青海2-4-10
☎：03-5530-2111（代表）

城東支所
〒125-0062 葛飾区青戸7-2-5
☎：03-5680-4632（代表）

墨田支所
〒130-0015 墨田区横網1-6-1KFCビル12階
☎：03-3624-3731

城南支所
〒144-0035 大田区南蒲田1-20-20
☎：03-3733-6233

多摩テクノプラザ
〒196-0033 昭島市東町3-6-1
☎：042-500-2300（代表）

詳しくは、東京都立産業技術研究センターホームページをご覧ください。
URL：https://www.iri-tokyo.jp/

東京都立産業技術大学院大学

企業での職業訓練や職業能力開発の支援、技能・職務能力評価制度の普及・促進を図る。

① IT 系、デザインを含むものづくり系に係る高度専門職人材の育成の専門職大学院。

②**社員教育への活用：**2 年間で「修士（専門職）」学位の取得。

③「キャリア開発室」を設置し、終了予定者の求人やインターンシップを実施。

〒140-0011　東京都品川区東大井1-10-40
☎：03-3472-7831

詳しくは、東京都立産業技術大学院大学 ホームページをご覧ください。
URL：https://aiit.ac.jp/

全国健康保険協会（協会けんぽ）東京支部

①健康保険の給付。
②被保険者証の発行、任意継続被保険者に関する手続き。
③健康診査、保健指導、健康づくり。

〒164-8540　中野区中野4-10-2
中野セントラルパークサウス7階
☎：03-6853-6111（代表）

詳しくは、下記ホームページをご覧ください。
URL：https://www.kyoukaikenpo.or.jp/shibu/tokyo

日本年金機構（年金事務所）

健康保険・厚生年金の加入や保険料の納付、事業所からの届出の受付。
年金手帳・年金証書の再発行。年金相談・問合せなどの業務。

下記ホームページを参照いただき、管轄の年金事務所にお問い合わせください。
URL：https://www.nenkin.go.jp/section/soudan/tokyo/

独立行政法人勤労者退職金共済機構

中小企業退職金共済制度（中退共制度）

国の退職金制度で、安全・確実・有利で、管理が簡単な退職金制度。

詳しくは、下記ホームページをご覧ください。
URL：https://www.taisyokukin.go.jp/

東京都

働き方改革の推進

◆働き方改革促進事業
企業が自立して働き方改革に取り組めるよう、相談窓口の設置、働き方改革に必要な法知識やノウハウ等の提供、専門家による社内推進のサポートを行います。
1 TOKYO「働き方改革、ライフ・ワーク・バランス」相談窓口
働き方改革に関連した雇用環境整備や生産性向上等に関し、企業向け相談窓口を設けます。
2 働き方改革集中講座の実施
主に中小企業の経営者や人事労務担当者等を対象に、働き方改革に関する法令や事例、改革を社内で推進する上でのノウハウ等を体系的に学ぶ講座を実施します。
3 働き方改革推進のための専門家派遣の実施
社内における働き方改革の推進をサポートする社労士等の専門家を企業に派遣します。

働き方改革促進事業ウェブサイト
https://tokyohatarakikata.metro.tokyo.lg.jp/
働き方改革促進事業運営事務局
☎ 0120-388-038

テレワークの推進

◆東京テレワーク推進センター
東京都が国と連携し、テレワーク推進に向けた情報提供、相談、助言等を実施しています。

東京テレワーク推進センター
☎ 03-3868-0708

◆テレワーク・ワンストップ相談窓口
都内企業等の経営者や人事労務担当者、従業員の方々からのテレワーク導入・運用時の様々な疑問や課題に対して、経験豊富な専門家が助言します。
◆テレワーク課題解決コンサルティング
都内企業等のテレワーク定着・活用拡大を推進するため、専門のコンサルタントが訪問し、課題解決などの支援を無料で行います。

テレワーク・ワンストップ相談窓口／
テレワーク課題解決コンサルティング　ウェブサイト
https://workstyle.metro.tokyo.lg.jp/

◆テレワーク促進助成金
都内中堅・中小企業に対し、テレワークの導入に必要な機器やソフトウエア等の経費を助成します。

公益財団法人東京しごと財団　雇用環境整備課
☎ 03-5211-5200（テレワーク促進助成金）

◆「テレワーク東京ルール」実践企業宣言制度
テレワークの促進と定着に向けて、テレワーク東京ルールの５つの戦略を踏まえ、「我が社のテレワークルール」を設定・宣言する制度です。宣言企業は、制度融資や人材確保のサポートを利用できます。

東京都産業労働局雇用就業部労働環境課
☎ 03-5320-4657

家庭と仕事の両立支援

◆家庭と仕事の両立支援推進ポータルサイト
育児・介護と仕事の両立支援に加え、病気治療・不妊治療と仕事の両立、妊活支援等様々な両立支援に関する情報を提供します。

家庭と仕事の両立支援ポータルサイト
https://www.katei-ryouritsu.metro.tokyo.lg.jp/

◆働くパパママ育休取得応援奨励金
育児中の女性の就業継続や男性の育児休業取得促進に取り組む都内企業等を支援します。
◆介護休業取得応援奨励金
従業員の介護休業取得を推進する都内中小企業等を支援します。

公益財団法人東京しごと財団　雇用環境整備課
☎ 03-5211-2399

女性の活躍推進

◆女性の活躍推進加速化事業
中小企業における女性活躍を推進するため、職場における女性の活躍推進の中心になる者に対し、企業の取組の進捗状況に応じたレベル別の研修や交流会等を実施します。

産業労働局雇用就業部労働環境課
☎ 03-5320-4645

◆女性の活躍推進助成金
女性の採用・職域拡大に向けた設備等の整備に係る経費の一部を助成することで、中小企業等の職場環境整備を推進します。

公益財団法人東京しごと財団　雇用環境整備課
☎ 03-5211-5200

その他

◆職場のメンタルヘルス対策推進事業
主に中小企業の経営者の方を対象に、メンタルヘルス対策の重要性や企業経営への好影響について紹介する「職場のメンタルヘルス対策シンポジウム」を開催します。

産業労働局雇用就業部労働環境課
☎ 03-5320-4652

ハローワーク（公共職業安定所）一覧

所　名	所　在　地	電　話
飯田橋	〒112-8577 文京区後楽 1-9-20 飯田橋合同庁舎内1～5階	03-3812-8609
ハローワーク飯田橋 U -35	〒102-0072 千代田区飯田橋 3-10-3 東京しごとセンター 3 階	03-5212-8609
ハローワーク飯田橋 シニアコーナー	〒102-0072 千代田区飯田橋 3-10-3 東京しごとセンター 1 階	03-5211-2360
上　野	〒110-8609 台東区東上野 4-1-2	03-3847-8609
品　川	〒108-0014 港区芝 5-35-3	03-5419-8609
大　森	〒143-8588 大田区大森北 4-16-7	03-5493-8609
蒲田ワークプラザ	〒144-0052 大田区蒲田 5-15-8 蒲田月村ビル 4 階	03-5711-8609
渋　谷	〒150-0041 渋谷区神南 1-3-5	03-3476-8609
マザーズ ハローワーク東京	〒150-0002 渋谷区渋谷 1-13-7 ヒューリック渋谷ビル 3 階	03-3409-8609
東京わかもの ハローワーク	〒150-0002 渋谷区渋谷 2-15-1 渋谷クロスタワー 8 階	03-3409-0328
ワークサポート せたがや	〒154-0004 世田谷区太子堂 2-16-7 世田谷区産業プラザ 2 階 三軒茶屋就労支援センター内	03-3413-8609
ワークサポート めぐろ	〒153-0051 目黒区上目黒 2-19-15 目黒区総合庁舎 1 階	03-5722-9326
新宿　歌舞伎町庁舎	〒160-8489 新宿区歌舞伎町 2-42-10	03-3200-8609
新宿　西新宿庁舎	〒163-1523 新宿区西新宿 1-6-1 新宿エルタワービル 23 階	雇用保険給付課 03-5325-9580
東京新卒応援 ハローワーク	〒163-0721 新宿区西新宿 2-7-1 小田急第一生命ビル 21 階	03-5339-8609
東京外国人雇用 サービスセンター	〒163-0004 新宿区四谷 1-6-1 コモレ四谷　四谷タワー13階	03-5361-8722
新宿外国人雇用 支援・指導センター	〒160-8489 新宿区歌舞伎町 2-42-10 ハローワーク新宿歌舞伎町庁舎 1 階	03-3204-8609
杉並区就労 支援センター	〒167-0032 杉並区天沼3-19-16 ウェルファーム杉並複合施設棟1階 杉並ハローワークコーナー	03-3398-8619
新宿わかもの ハローワーク	〒160-0023 新宿区西新宿 1-7-1 松岡セントラルビル 9 階	03-5909-8609
池袋　本庁舎	〒170-8409 豊島区東池袋 3-5-13	03-3987-8609
池袋　サンシャイン庁舎	〒170-6003 豊島区東池袋 3-1-1 サンシャイン 60 3 階	雇用保険給付課 03-5958-8609
ハローワーク プラザ成増	〒175-0094 板橋区成増 3-13-1 アリエス 2 階	03-5968-8609
ワークサポート ねりま	〒177-0041 練馬区石神井町 2-14-1 石神井公園ピアレスA棟 2 階 石神井公園区民交流センター内	03-3904-8609

所　名	所　在　地	電　話
王　子	〒114-0002 北区王子 6-1-17	03-5390-8609
赤羽しごと コーナー	〒115-0045 北区赤羽 1-1-38 赤羽区民事務所内	03-3908-0161
足　立	〒120-8530 足立区千住 1-4-1 東京芸術センター 6 階～ 8 階	03-3870-8609
あだち ワークセンター	〒121-0816 足立区梅島2-2-2 足立区役所別館 2 階	03-3880-0957
JOB コーナー町屋	〒116-0002 荒川区荒川 7-50-9 センター町屋（3 階ムーブ町屋内）	03-3819-7771
マザーズ ハローワーク日暮里	〒116-0013 荒川区西日暮里 2-29-3 日清ビル 5 階	03-5850-8611
日暮里わかもの ハローワーク	〒116-0013 荒川区西日暮里 2-29-3 日清ビル 7 階	03-5850-8609
墨　田	〒130-8609 墨田区江東橋 2-19-12	03-5669-8609
かつしか ワークプラザ	〒124-0003 葛飾区お花茶屋 1-19-18 ダイアパレス・ステーション プラザお花茶屋 2 階	03-3604-8609
木　場	〒135-8609 江東区木場 2-13-19	03-3643-8609
船堀ワークプラザ	〒134-0091 江戸川区船堀 3-7-17 第 5 トヨダビル 6 階	03-5659-8609
ほっとワーク えどがわ	〒132-0021 江戸川区中央 1-4-1 江戸川区役所東棟 1 階	03-5662-0359
八王子	〒192-0904 八王子市子安町 1-13-1	042-648-8609
八王子 しごと情報館	〒192-0083 八王子市旭町 10-2 八王子 TC ビル 3 階	042-656-4788
八王子しごと情報館内 マザーズコーナー	〒192-0082 八王子市旭町 10-2 八王子 TC ビル 3 階	042-680-8403
八王子新卒応援 ハローワーク	〒192-0083 八王子市旭町 10-2 八王子 TC ビル 6 階	042-631-9505
ナイスワーク高幡	〒191-0031 日野市高幡 1011 日野市立福祉支援センター 2 階	042-593-5991
立　川	〒190-8609 立川市緑町 4-2 立川地方合同庁舎 1 階～ 3 階	042-525-8609
ワークプラザ 立川南	〒190-0023 立川市柴崎町3-9-2 立川駅南口 東京都・立川市合同施設4階	042-523-1509
マザーズ ハローワーク立川	〒190-0023 立川市柴崎町3-9-2 立川駅南口 東京都・立川市合同施設4階	042-529-7465
東大和就職情報室	〒207-8585 東大和市中央 3-930 東大和市役所 5 階	042-563-2111 内線 1194
こだいら 就職情報室	〒187-0043 小平市学園東町 1-19-13 小平市福祉会館 3 階	042-344-1215
あきしま 就職情報室	〒196-0015 昭島市昭和町 3-10-2 昭島市勤労商工市民センター 1 階	042-544-8617
東村山就職情報室	〒189-8501 東村山市本町 1-1-1 東村山市民センター 1 階	042-306-4080

所　名		所　在　地	電　話
青梅	本庁舎	〒198-0042 青梅市東青梅 3-12-16	0428-24-8609
	分庁舎	〒198-0042 青梅市東青梅 3-20-7	
あきる野ハローワーク求人情報コーナー		〒197-0814 あきる野市二宮 350 あきる野市役所別館 3 階	042-550-0458
瑞穂ハローワーク求人情報コーナー		〒190-1221 西多摩郡瑞穂町大字箱根ケ崎 2335 番地 瑞穂町役場庁舎 3階	042-568-5141
三鷹	本庁舎	〒181-8517 三鷹市下連雀 4-15-18	0422-47-8609
	分庁舎	〒181-0013 三鷹市下連雀 4-15-31 KDX レジデンス三鷹 1 階 ·2 階	
東久留米ワークコーナー		〒203-8555 東久留米市本町 3-3-1 東久留米市役所 2 階	042-470-7777 内線 3221
西東京就職情報コーナー		〒188-8666 西東京市南町 5-6-13 西東京市役所田無庁舎 2 階 市民ロビー内	042-464-1860
清瀬・ハローワーク就職情報室		〒204-0021 清瀬市元町1-4-5 クレアビル4 階	042-494-8609
町田	本庁舎	〒194-0022 町田市森野 2-28-14 町田合同庁舎 1 階	042-732-8609
	森野ビル庁舎	〒194-0022 町田市森野 1-23-19 小田急町田森野ビル 2 階	
府　中		〒183-0045 府中市美好町 1-3-1	042-336-8609
調布国領しごと情報広場		〒182-0022 調布市国領町 2-5-15 コクティー 2 階	042-480-8103
永山ワークプラザ		〒206-0025 多摩市永山 1-5 ベルブ永山 4 階	042-375-0951

●雇用保険の各種手続、職業訓練の受講申込み、求人の受付等は、平日は午後 5 時 15 分まで、土曜日はご利用いただけません。
なお、土曜日開庁ハローワーク及び附属施設において、土曜日が祝祭日と重なる日は閉庁となりご利用いただけません。
●各ハローワークの地図は東京労働局ホームページ（https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku）からご覧いただけます。

総合労働相談コーナー一覧

コーナー名	所　在　地	電　話
有楽町総合労働相談コーナー	〒100-0006 千代田区有楽町 2-10-1 東京交通会館 3 階	03-5288-8500
東京労働局総合労働相談コーナー	〒102-8305 千代田区九段南 1-2-1 九段第 3 合同庁舎 14 階	03-3512-1608
各労働基準監督署内総合労働相談コーナー	各労働基準監督署参照 総合労働相談コーナー(厚生労働省　東京労働局); https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/roudoukyoku/kanren_shisetsu/annai.html	

●解雇、労働条件、募集・採用、いじめ・嫌がらせ、セクシャルハラスメント等を含めた労働問題に関するあらゆる分野の相談を、専門の相談員が面談あるいは電話で受け付けます。
●労働局長の助言・指導制度、紛争調整委員会によるあっせん制度により、問題の早期解決を支援します。
●総合労働相談はフリーダイヤル〔0120-601-556〕でもご利用可能です。（都内の一般電話から通話できます。）通話は有楽町総合労働相談コーナーにつながります。

労働基準監督署一覧

署　名	所　在　地	電　話
中　央	〒112-8573 文京区後楽 1-9-20 飯田橋合同庁舎 6・7 階	方　　面：03-5803-7381 安全衛生：03-5803-7382 労　　災：03-5803-7383
上　野	〒110-0008 台東区池之端 1-2-22 上野合同庁舎 7 階	方　　面：03-6872-1230 安全衛生：03-6872-1315 労　　災：03-6872-1316
三　田	〒108-0014 港区芝 5-35-2 安全衛生総合会館 3 階	方　　面：03-3452-5473 安全衛生：03-3452-5474 労　　災：03-3452-5472
品　川	〒141-0021 品川区上大崎 3-13-26	方　　面：03-3443-5742 安全衛生：03-3443-5743 労　　災：03-3443-5744
大　田	〒144-8606 大田区蒲田 5-40-3 TT 蒲田駅前ビル 8・9階	方　　面：03-3732-0174 安全衛生：03-3732-0175 労　　災：03-3732-0173
渋　谷	〒150-0041 渋谷区神南 1-3-5 渋谷神南合同庁舎	方　　面：03-3780-6527 安全衛生：03-3780-6535 労　　災：03-3780-6507
新　宿	〒169-0073 新宿区百人町 4-4-1 新宿労働総合庁舎 4・5 階	方　　面：03-3361-3949 安全衛生：03-3361-3974 労　　災：03-3361-4402
池　袋	〒171-8502 豊島区池袋 4-30-20 豊島地方合同庁舎 1 階	方　　面：03-3971-1257 安全衛生：03-3971-1258 労　　災：03-3971-1259
王　子	〒115-0045 北区赤羽 2-8-5	方　　面：03-6679-0183 安全衛生：03-6679-0186 労　　災：03-6679-0226
足　立	〒120-0026 足立区千住旭町 4-21 足立地方合同庁舎 4 階	方　　面：03-3882-1188 安全衛生：03-3882-1190 労　　災：03-3882-1189
向　島	〒131-0032 墨田区東向島 4-33-13	方　　面：03-5630-1031 安全衛生：03-5630-1032 労　　災：03-5630-1033
亀　戸	〒136-8513 江東区亀戸 2-19-1 カメリアプラザ 8 階	方　　面：03-3637-8130 安全衛生：03-3637-8131 労　　災：03-3637-8132
江戸川	〒134-0091 江戸川区船堀 2-4-11	方　　面：03-6681-8212 安全衛生：03-6681-8213 労　　災：03-6681-8232
八王子	〒192-0046 八王子市明神町 4-21-2 八王子地方合同庁舎 3 階	方　　面：042-680-8752 安全衛生：042-680-8785 労　　災：042-680-8923
立　川	〒190-8516 立川市緑町 4-2 立川地方合同庁舎 3 階	方　　面：042-523-4472 安全衛生：042-523-4473 労　　災：042-523-4474
青　梅	〒198-0042 青梅市東青梅 2-6-2	方　　面：0428-28-0058 安全衛生：0428-28-0331 労　　災：0428-28-0392
三　鷹	〒180-8518 武蔵野市御殿山 1-1-3 クリスタルパークビル 3 階	方　　面：0422-67-0651 安全衛生：0422-67-1502 労　　災：0422-67-3422
町　田※	〒194-0022 町田市森野 2-28-14 町田地方合同庁舎 2 階	方　　面：042-718-8610 安全衛生：042-718-9134 労　　災：042-718-8592

※町田は八王子署の支署です。
●各監督署の地図は東京労働局ホームページからご覧いただけます。
(https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku)

お役立ちサイト一覧

公正な採用選考に向けて （東京都 TOKYO はたらくネット）	https://www.hataraku.metro.tokyo.jp/kaizen/kosei/index.html
中小企業人材確保総合サポート事業 （公益財団法人東京しごと財団　雇用環境整備課）	https://www.shigotozaidan.or.jp/koyo-kankyo/saiyo-sodan/jinzaikakuho.html
女性の活躍推進加速化事業（東京都産業労働局）	https://www.josei-jinzai.metro.tokyo.jp/
女性活躍推進法特集ページ（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html
TOKYO CAREER GUIDE 東京で働こう。 （東京都海外高度人材獲得支援事業）	https://www.tdh.metro.tokyo.jp/
東京外国人材採用ナビセンター（東京都）	https://tir-navicenter.metro.tokyo.lg.jp/
職業能力評価基準について（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/ability_skill/syokunou/index.html
パート・有期労働ポータルサイト（厚生労働省）	https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/
モデル就業規則について（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/model/index.html
「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」について（厚生労働省） 「36 協定で定める時間外労働及び休日労働について留意すべき事項に関する指針について」	https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322_00001.html
事業者のための労務管理・安全衛生管理診断サイト （厚生労働省）	https://www.startup-roudou.mhlw.go.jp/
労働基準・労働契約関係（厚生労働省　東京労働局）	https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku.html
パンフレット労働基準 「しっかりマスター 管理監督者編」（厚生労働省　東京労働局）	https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku/newpage_00379.html
時間外労働・休日労働に関する協定届（36 協定届） （厚生労働省　東京労働局）	https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/roudoukijun_keiyaku/36_kyoutei.html
労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/roudouzikan/070614-2.html
職場のあんぜんサイト 「事例でわかる職場のリスクアセスメント」（厚生労働省）	https://anzeninfo.mhlw.go.jp/yougo/yougo01_1.html
安全衛生関係のパンフレット等（東京労働局版） 「リスクアセスメントをはじめよう」（厚生労働省　東京労働局）	https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/jirei_toukei/pamphlet_leaflet/anzen_eisei/leaflet1.html
心理的負荷による精神障害の労災認定基準を策定（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001z3zj.html
精神障害の労災認定（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/rousaihoken04/120427.html
こころの耳 「改正労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度について」 （厚生労働省）	http://kokoro.mhlw.go.jp/etc/kaiseianeihou/
ストレスチェック等の職場におけるメンタルヘルス対策・過重労働対策等（厚生労働省）	https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/index.html
中小企業の賃金・退職金事情（東京都）	https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/toukei/koyou/chingin

主要事項索引

【あ】

安心・安全…… 31
異動…… 30
SL 理論 …… 80
エンプロイアビリティ…… 15
OJT ……27,81

【か】

解雇…… 91
解雇権濫用法理…… 92
階層別教育…… 25
学習アプローチ…… 75
学習する組織…… 76
確証バイアス…… 82
基本給……35,39
キャリアパス……29,85
キャリアマップ…… 24
教育訓練…… 24
グッド・サイクル…… 31
グレイナーモデル…… 65
経営戦略…… 7,15
経営理念……15,54
経験学習サイクル…… 29
権限責任一致の原則…… 49
健康管理…… 90
現状維持バイアス…… 82
貢献意欲…… 46
コーチング…… 28
コミュニケーション…… 14,30,44,55,73
コンプライアンス…… 87

【さ】

サーバント・リーダーシップ…… 28
授かり効果…… 82
36 協定書（サブロク） …… 88
産業医…… 90
指示・命令…… 71
従業員エンゲージメント…… 10
就業規則…… 89
昇給……37,98
昇進・昇格…… 30
賞与…… 39,96,98
職能資格制度…… 32
職能別組織…… 50
ジョハリの窓…… 72
ジョブ型…… 38
ジョブディスクリプション…… 32
ジョブローテーション…… 28
自律型人材…… 13
人件費率…… 96
人材育成…… 24
人材確保…… 18
人材定着…… 23
人材ポートフォリオ…… 9
人材マネジメント……12,15
人事評価…… 34
人的資本経営…… 4,43
心理的安全性……14,31
垂直的異動…… 30
水平的異動…… 30
生産性向上…… 55,87,97
整理解雇…… 93
双方向コミュニケーション…… 14
ソーシャルリクルーティング…… 21
組織の７S …… 43
組織風土…… 15
組織マネジメント…… 43

【た】

退職金……40,92
ダイバーシティ…… 10,50,85
賃金表…… 36
手当…… 35,38,41
ティーチング…… 81
ティール組織…… 50

適性検査…… 23
テレワーク…… 84,105
同一労働同一賃金…… 40
等級制度…… 32
統制範囲の原則…… 49

【な】

ネットワーク組織…… 50
年間労務カレンダー…… 98
年次有給休暇…… 89

【は】

配置…… 30
働き方改革…… 57,84,97
ハーズバーグの動機づけ・衛生理論…… 48
ハラスメント…… 93
ハロー効果…… 82
ハローワーク（公共職業安定所）…… 106
PDCA…… 69
ビジョン…… 15
ファシリテーション…… 77
VUCA（ブーカ）…… 13
ブルームの期待理論…… 47
フレックス…… 84

【ま】

マズローの欲求 5 段階説 …… 47
マトリクス組織…… 50
ミスマッチ…… 20
面接…… 23
メンター制度…… 28
メンタルヘルス…… 95
面談…… 79
メンバーシップ…… 72
目標管理制度……27,62
モチベーション……47,78

【や】

役割等級制度…… 33
要員計画…… 19

【ら】

ライン組織…… 49
リーダーシップ……64,71
リスキル（学び直し）…… 10
リストラ…… 93
リファラル採用…… 21
労働安全衛生法…… 90
労働基準法…… 87
労働時間制度…… 84
労働生産性…… 96
労働分配率…… 96

【わ】

ライフ・ワーク・バランス（ワーク・ライフ・バランス）…49,85
1on1 ミーティング……27,80

～人が輝く組織と経営のヒント～
人財マネジメントハンドブック

令和５年８月　発行

デザイン・DTP　株式会社ドゥ・アーバン
印刷

発行者　公益財団法人 東京都中小企業振興公社
〒101-0025
東京都千代田区神田佐久間町 1-9
TEL.03-3251-7886（代表）
http://www.tokyo-kosha.or.jp

問い合わせ先　公益財団法人 東京都中小企業振興公社
総合支援部 企業人材支援課
〒 101-0025
東京都千代田区神田佐久間町 1-9
東京都産業労働局秋葉原庁舎２階
TEL.03-3251-7904

本ハンドブックの内容は著作権法により保護されていますので、
全部又は一部の無断複写、複製及び転載を禁じます。

見やすく読みまちがえにくいユニバーサルフォントを採用しています。

Find hints