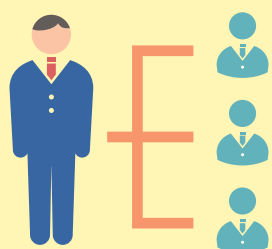


中小企業のための

人材・組織課題解決 ハンドブック

平成30年版



Human resources



Teamwork



Growth



Solution



Talent



Plan



Communication



Business

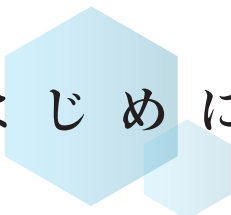


Support



公益財団
法人

東京都中小企業振興公社



はじめに

～改訂版の刊行にあたって～

本誌は、人材・組織に関する悩みを抱える中小企業の経営者や総務担当者が、人材の活用や育成、組織の活性化により経営力向上を図るうえで、手がかりとなる基本的な情報や取組事例、手順・方法、ポイント等について、「わかる」「使える」ツールとして平成 29 年 3 月に、初校版を刊行しました。

企業経営において事業推進の主体である人材の育成・組織の活性化は、事業成否を左右する大きな要素です。人手不足の深刻化、働き方改革など中小企業を取り巻く環境が刻々と変化し続けていく中、これまで以上に人材や組織の強みを認識し、確実かつ継続的に引き出し、活用していくことは企業経営に必要不可欠なことと言えるでしょう。

今回の改訂版にあたっては、平成 29 年に改正・施行された個人情報保護法関連や時勢に合わせて働き方改革、労働生産性の項目を中心に改訂を行いました。

本誌の利用に際しては、人材の採用、定着、育成に関する 24 項目の「人材・組織チェックシート」(P.5) で自社の状況を確認し、想定される課題に対応する基本的なアプローチや取組事例、人事・労務管理・組織運営の基本等を参照し、問題の整理や課題抽出を行います。そして、解決すべき課題の優先度を検討し、対応策の実施へとつなげていきます。

これまで同様、傍らに本誌を置いていただき、必要に応じてお役立ていただければと思います。

本ハンドブックと合わせ、各種支援施策を活用され、人材力の向上及び組織の活性化を図り、厳しい社会経済環境を生きぬく経営力を身につけていただければ幸いです。

平成 30 年 7 月

公益財団法人東京都中小企業振興公社

ハンドブックの使い方	3
------------	---

Chapter

1

課題解決への取組

1. 人材・組織の課題発見	4
2. 原因分析・特定とアプローチの方法	8
3. 人材開発・組織活性化施策と展開事例	10

Chapter

2

人事・労務管理・組織運営の基本

1. 中小企業経営と人事・労務管理	32
2. 人事理念・方針	35
3. 人事制度の機能と構成	36
4. 役割と人材構成（職種）、人材基準（要件）	38
5. 人材管理の基本的な流れ	39
6. 組織力の強化・向上に向けて	66
7. 労務・雇用管理	72
8. 安全・衛生管理	75
9. 福利厚生	78

中小企業のための
人材・組織課題解決ハンドブック

C O N T E N T S

Chapter

3

人事・組織情報一覧

1. 労働法の基礎知識	79
2. 労働トラブルへの対応	83
3. 社会・労働保険と税務の基礎知識	87
4. 人件費管理の基本	89
5. 労働統計・指標の活用	91
6. 人事・労務情報の文書管理	94
7. 年間労務カレンダー	96

巻末 付録

1. 人事・組織用語の解説	99
2. 参考図書、資料	104
3. 関係機関・支援機関と支援の概要	105
4. 主要事項索引	111

ハンドブックの使い方

本ハンドブックを効果的にご利用いただくために、活用方法を以下に示しました。

チェックシートで課題を発見し、解決の糸口を得る

これから課題を見つけようとする方や、すでに課題を把握している方も、まずは「人材・組織チェックシート」(☞図表 1-1 p.5) によるチェックを行ってください。

チェックシートで、課題となるテーマを確認し、対応する基本的アプローチや課題解決事例を参照のうえ、自社での取組(仕組みやルールづくり等)や運用方法の検討を行う際の手がかりを見つけてください。

人材・組織に係る取組状況等の自社の「現状」を的確に把握し、将来の「あるべき姿」を明確に描くことは、課題を解決するための目標設定や具体的取組へとつながります。

索引の活用

本ハンドブックの巻末には索引があります。索引は辞書のようにご利用いただき、わかりにくい用語や項目等がありましたら索引から本文を参照してください。

* 専門家が課題解決を支援します *

人材の確保、定着、育成等に関わる課題の整理、解決策の検討、制度・仕組みの構築、解決策の実施等について、専門家や支援機関を活用し、アドバイス等のフォローを受けることは、有効な解決手段の一つです。

【主な支援機関】

- ◆公益財団法人東京都中小企業振興公社 (☞ p.105)
 - ・ワンストップ総合相談窓口
 - ・人材確保・育成総合支援事業(人材ナビゲータ)
- ◆東京都労働相談情報センター (☞ p.105)
- ◆東京しごとセンター (☞ p.106)
- ◆東京都立職業能力開発センター (☞ p.106)

なお、上記以外については、関係機関・支援機関と支援の概要(☞ p.105 ~)をご覧ください。

本文中の指示記号について

本ハンドブックでは、本文中に「☞図表 1-1 p.1」や「PDCA:☞ p.2」の表記があります。これは参照する図表や参照ページを示しています。

☞図表 1-1 p.1 …… 1 ページの図表 1-1 を参照してください。

PDCA:☞ p.2 …… PDCA については 2 ページを参照してください。

課題解決への取組

1

人材・組織の課題発見

1 現状の把握

① 人材・組織チェックシートについて

「人材・組織チェックシート」(図表 1-1 p.5) は、採用、定着および育成の 3 つの分野における 24 のチェック項目で構成されています。この 24 のチェック項目で取組状況を確認し、現状の把握と課題抽出を行います。

② チェック項目の○×判定基準

実践済み（または実践段階）は○、それ以外は×としてください。

③ 人材・組織の総合的評価

以下を参考に自社の状況を判定してください。

○が 17 個以上の場合

仕組み・運用において良好な組織レベルと判断されます。

○が 9 ～ 16 個の場合

改善すべき問題が散見しています。解決すべき課題の優先度を見極めて取り組んでいく必要があります。

○が 8 個以下の場合

施策を展開するうえで、その土台となる基盤づくりが必要な状況です。組織単位での重要度や緊急度に基づき優先課題を決定し、段階的かつ継続的に進める必要があります。

図表 1-1 人材・組織チェックシート

分野	チェック項目	チェック欄 ○×	合計欄
採用	① 経営理念を文章で示している。		7
	② 経営理念を達成するための事業計画を作成している。		
	③ 自社の強みをアピールできている。		
	④ 会社の特長や業務内容を具体的にわかりやすく表現し、求人票に反映している。		
	⑤ 求める人材要件（役割と基準）を関係者間で共有している。		
	⑥ 従業員の教育ができている。		
	⑦ 多様な人材（女性、高齢者、外国人等）の採用および活用に取り組んでいる。		
定着	⑧ 理念・方針や行動規範（身だしなみ、対応のルール等）が周知・実践されている。		8
	⑨ 職種や役職の役割・責任が規定化されており、従業員に理解されている。		
	⑩ 定期的な個人面接、ビジネススキル基礎研修を実施している。		
	⑪ 指示・命令や報告・連絡・相談の仕組みが機能している。		
	⑫ 経営者からの指示が現場で実践されている。		
	⑬ お客様のクレームやリスクについて、すみやかに上位者に伝達されている。		
	⑭ 働き方の多様化の観点から、雇用・勤務形態の選択等の運用の改善を行っている。		
育成	⑮ 公正処遇、動機づけの観点から賃金制度や評価制度の整備を進めている。		9
	⑯ 社内勉強会、外部セミナーへの参加等を推進している。		
	⑰ 仕事の分担や作業のプロセスを見直し、改良を行っている。		
	⑱ 経営目標や事業計画を示し、その達成に向けて個々の仕事の進捗状況や出来栄を確認している。		
	⑲ OJT（職場内教育）を実践している。		
	⑳ 実践と振り返りを繰り返すことで生産性向上に取り組んでいる。		
	㉑ 各部門・工程間の横の連携・協力体制が整備され、機能している。		
	㉒ 現場の提案を引き出す場や推進の機会を設定している。		
	㉓ 経営についての情報発信を定期的に行っている。		
	㉔ 将来の後継者について、目標を定め、継続的に育成を図っている。		
合 計			24

2 人材・組織チェック項目と想定課題

課題解決に向けた取組の検討・実施にあたり、図表 1-1 (p.5) の人材・組織チェック項目と想定される課題等の関係を図表 1-2 にまとめました。

①から②④のチェック項目から、想定される課題とその解決のための項目・参照ページを記載しています。

p.12 から p.31 「④各課題と事例の紹介」の各項目では、「基本アプローチ」「事例紹介」「ポイント」を掲載し、解説しています。

図表 1-2 人材・組織チェック項目と想定課題、紹介事例との関係

分野	チェック項目	想定される課題	項目	参照ページ
採用	①	価値観の共有	人事理念・方針（経営理念の明文化）	35
	②	戦略的事業運営	人材づくりの構図	10
	③④	人材採用の事前準備を進める	①採用力の強化	12、13
	⑤	求める人材要件（役割と基準）の明確化	②人材要件の整備	14、15
	⑥	人材の育成	能力開発・教育制度 組織力強化・向上	60、66
	⑦	多様な人材（女性・高齢者・外国人等）の活用	③女性の活躍推進	16
定着	⑧⑩	入社時の導入教育、フォロー教育の整備	④人材の定着化	17
	⑨	職種・役職の明確化（規定化）	役割と人材構成（職種） 人材基準（要件）	38、42
	⑨	資格等級制度の構築・整備	資格等級制度	45
	⑪⑫⑬	コミュニケーションの活性化	報告・連絡・相談（報連相）	70
	⑭	職場環境の整備	⑤非正規社員の正規化推進	18
	⑮	各種人事制度の構築・整備（賃金、評価・目標管理、教育訓練等）	⑥賃金制度の整備 ⑦評価制度の整備	19、20、21 22、23
育成	⑯	教育訓練制度の構築・整備	⑧人材（中核人材） ^{※1} の育成	24、25
	⑰	効率的な組織運営	組織のマネジメント	68
	⑱	目標管理制度の構築・整備、面接制度の仕組みづくり	⑨目標管理制度の構築と運用	26、27
	⑲⑳	OJT（職場内教育）の仕組みの整備・推進	⑩教育訓練の仕組みづくり	28、29
	㉑	組織力の強化・向上	組織力の強化・向上	66
	㉒	モチベーションの向上 組織活性化	提案改善制度	71
	㉓	コミュニケーションの円滑化	会議	71
	㉔	経営人材 ^{※2} （後継者、経営者を補佐する人材）の育成	⑪経営人材 （後継者、経営を補佐する 人材）の育成	30、31

※1 中核人材とは、事業上の様々な業務において中核を担う人材、または特殊な資格や専門性の高い就業経験を有する即戦力たる人材のこと。

※2 経営人材とは、企業などの組織体において、各種業務の遂行が経営目的に沿って達成されるように、その活動全般にわたる管理・運営を行う人材のこと。

3 課題・目標設定と対応の考え方

組織における様々な仕組み・ルールづくりとその運用の両輪を機能させるために、以下の要素を考慮して課題や目標を設定します。

① テーマ・対象を絞り込む

例えば、テーマを「中堅社員のスキルアップ」と設定した場合、単なるスキルアップでは漠然としていて差し示す範囲が広すぎます。取り組みやすさや、早期に効果が期待できるかを考慮し、「中堅社員における不良品低減に向けた QC 手法による問題解決」というように対象と内容を絞り込むことで効果測定が容易になります。

テーマが複数ある場合は、緊急度、難易度等を考慮し、優先順位をつけて取り組む必要があります。（※図表 1－3）

図表 1－3 テーマの設定（例）

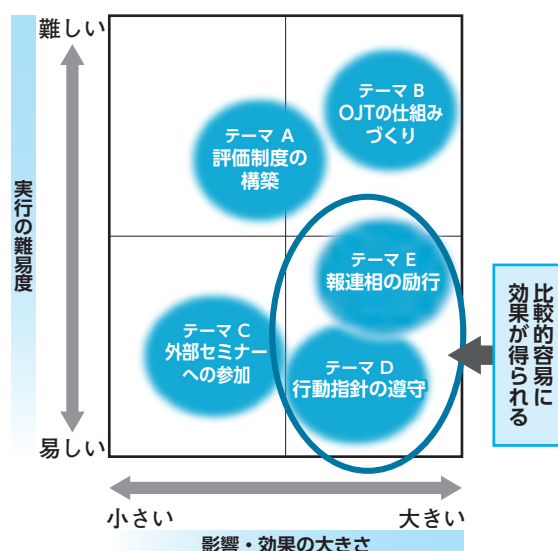
テーマ	目 的	当面の目標
A. 評価制度の構築	仕事の遂行度の把握と処遇、育成への展開、従業員のモチベーションアップ	職種・役職別の評価基準の作成
B. OJT の仕組みづくり	仕事を通じた実務力の養成	教育責任者の任命と指導スキルの習得支援
C. 外部セミナーへの参加	原理・原則や基礎知識の習得	1 人年 2 回の自主的受講
D. 行動指針の遵守	指針の理解、重点行動の確実な実行	社内ルール違反 0 件
E. 報連相の励行	相互確認、協力、情報共有・連携の強化	連絡漏れ 0 件

② 課題の優先度の決定

仮に、上記図表 1－3 のように 5 つのテーマが抽出されたとします。この 5 つのテーマについて、“実行の難易度”と期待される“影響・効果の大きさ”を軸としてポジショニングマップに示します。（※図表 1－4）

難易度は高くても、効果が最も期待できるのは、テーマ B「OJT の仕組みづくり」と考えられますが、実行の難易度が比較的容易で効果が得られるのはテーマ E「報連相の励行」やテーマ D「行動指針の遵守」です。これらの取組による成功実績を積み上げながら、テーマ B に取り組むことも現実的には有効と考えられます。

図表 1－4 課題の優先度の決定



③ 目標の設定

目標設定する際、具体的かつ定量的に示すことにより従業員間での認識の共有化が図りやすくなります。

（例）不良品率を現状の 5%から 3%に低減する。

2

原因分析・特定とアプローチの方法

1 原因探求型

対策を立てるうえで重要なポイントの一つは、まず結果や兆候に至る原因を的確に把握することです。

課題の前提となる問題が複雑かつ一定の規模である場合は、1つの問題に多数の原因が作用していることが考えられるので、仕組み・制度、ルール・規定、当事者の意識・能力等を分析し整理することも必要となります。図表1-5に問題の把握と想定される原因・課題の設定と施策・対応策を例示します。

図表1-5 人材・組織チェックフロー

①問題（兆候・現象）	②想定される原因	
	分野ごとの観点	原因の仮説（例）
■従業員個人が将来に向けて、目標をもっていない、又関心も低い。	■仕組み・制度	■経営理念、事業計画等に基づく職種・役職ごとの役割・責任等の人材基準が明文化されていない。 ■業績等の数値目標はあるが、人材評価の基準があいまいで従業員が何をめざすべきか理解されていない。（評価基準・制度の未整備）
■言われたことはそれなりにそつなく遂行するが、問題の発見・提起、提案は皆無に近い状況である。	■運用方法、ルール等	■運用が場当たり的で、方針が一貫してしていない。 ■年功的要素も強い。⇒指示・命令型マネジメントの常態化 ■ワンマン経営
■従業員に外部の研修を紹介し、機会を与えたが、効果が感じられない。	■人材	■OFF-JT（外部研修）とOJT（現場教育）との連動の不足 ■会社の経営方針やあるべき行動を具現化し伝える中間管理職がいない。 ■教え方がわからないベテラン、できなくても周りに聞こうとしない若手という構造になっている。



③課題	④施策・対応策	
	当面の対応策	中期的施策
■経営理念・人材基準の構築	■原案の作成、仮設定、試行	■理念を実践へ展開
■評価制度の構築・整備 評価の処遇への反映の仕組み、ルールの明文化	■評価基準、評価制度の導入試行	■処遇への段階的反映 ■評価結果の分析と育成への展開
■中間管理職における育成機能の強化	■教育方針の策定 ■優先する対象層とテーマ（課題）の特定	■社内ミニ勉強会の開催と試行 ■外部講師（専門家）の活用

2 モデルの設定（ベンチマーク型）

ベンチマークは、目標となる会社・組織を定め、その特長や構成要素、レベル等を自社と比較することで、強化・補完を図るものです。

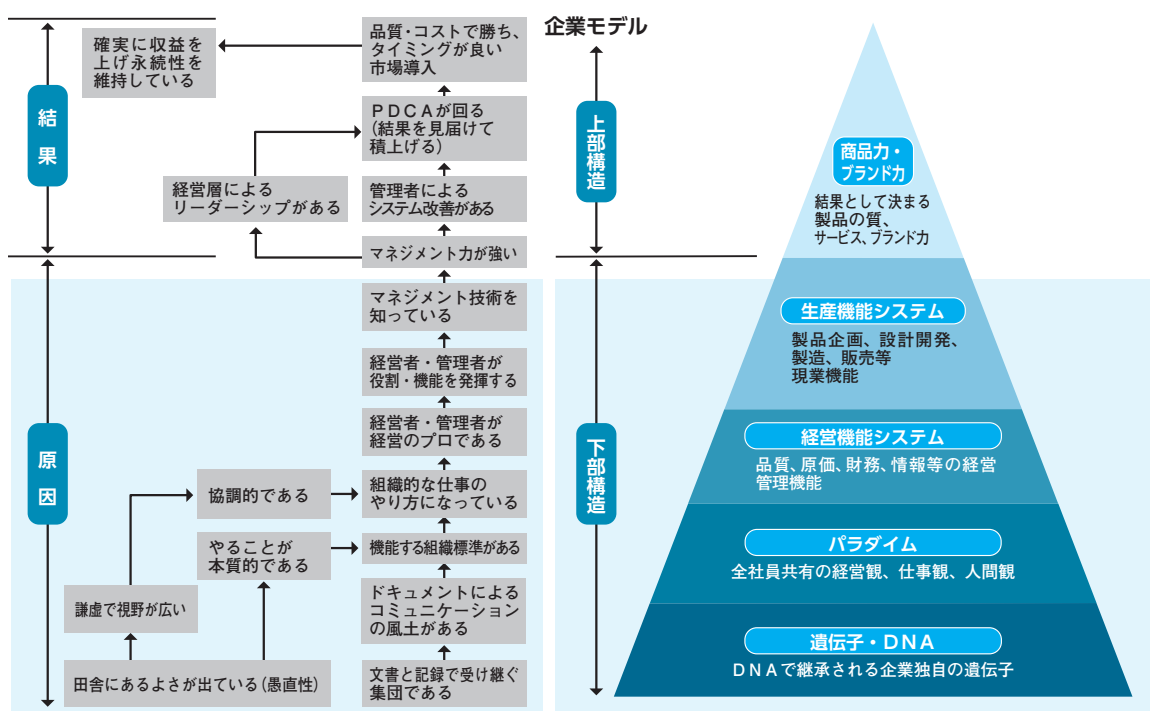
数値等の定量的要素の比較やコミュニケーション（報告・連絡・相談、会議の方法等）（報告・連絡・相談：☞ p.69）、マネジメント（指示・命令・確認・フォロー、PDCA等）のスタイル等の定性的要素も比較対象となります。（PDCA：☞ p.69）

企業経営はよく氷山に例えられます。水面に現れている部分は企業のアウプットである製品（商品）力となります。そして、これを決定している原因（要因）は水面下の下部構造であり、ここがしっかりしていることが重要です。（☞図表1-6 p.9）

③ 他社と比較検討する際の留意点

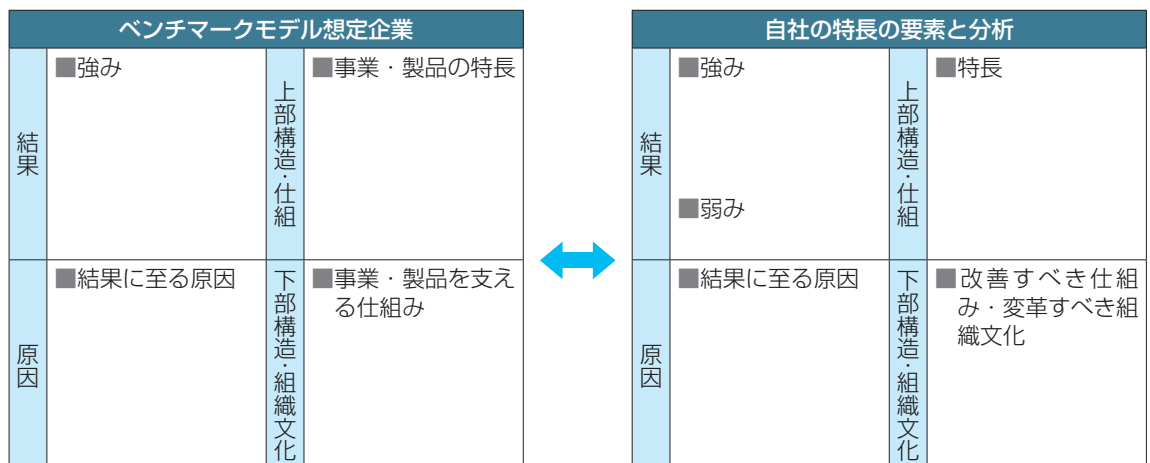
図表 1-6 は、グローバル展開を図る大手自動車メーカーの成長の構図を示していますが、収益性や持続性の高い企業の特長の一つは、基本事項となる“当たり前のこと”が確実に遂行されていることです。これは“下部構造”がしっかり形作られ、基準に従って運用されていることに他なりません。また、生産システム、経営システム等の強さがカギであり、実際にこれを動かす人材および人材活用の仕組み（人事制度や組織文化・風土）で運用されています。したがって、他社を研究・分析する際には、表層的な事象だけでなく、これらを支える構造・要因に着目することが重要となります。（※図表 1-7）

図表 1-6 企業成長の構図（大手自動車メーカーの例）



「トヨタ経営システムの研究」日野三十四（著）（ダイヤモンド社）より編集

図表 1-7 モデル企業と自社の比較



「トヨタ経営システムの研究」日野三十四（著）（ダイヤモンド社）より編集

3

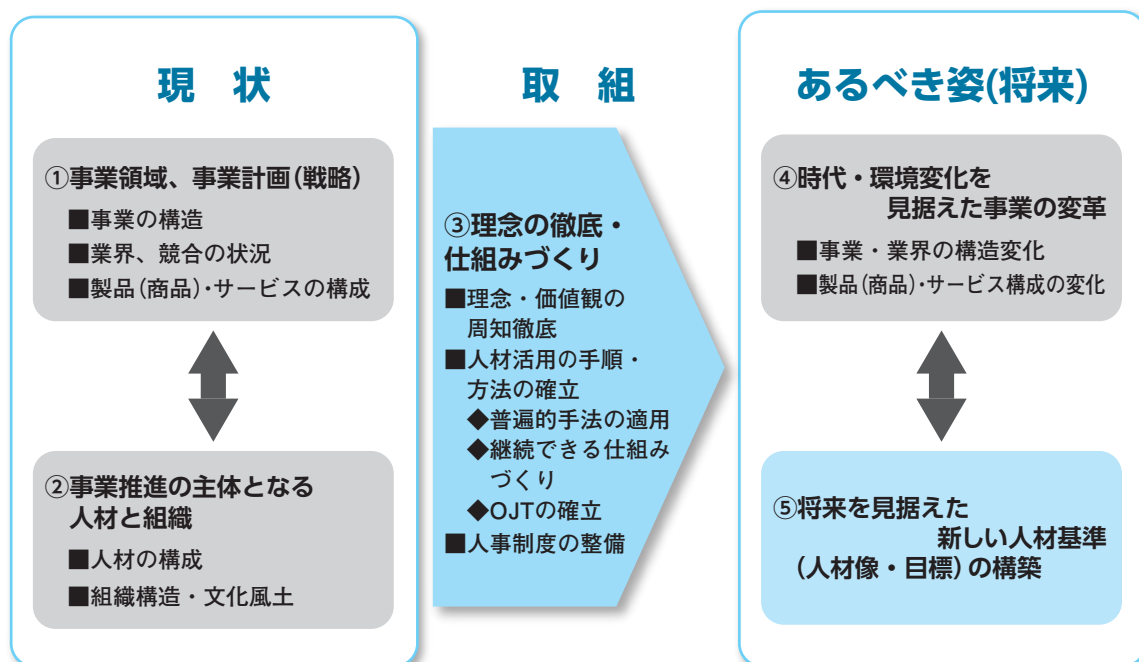
人材開発・組織活性化施策と展開事例

1 経営における人材・組織管理のあり方

人材の育成は、事業の将来を見据え、業務を通じた取組（理念、資格等級・評価・教育訓練等の各制度の整備）による土台づくりが重要となります。（※図表 1－8）

あるべき姿に近づけるための人材づくりの構図を以下に示します。

図表 1－8 将来に向けた人材づくりの構図



2 事例の設定について

他社の好事例を参考にし、自社の仕組み・運用の見直しを図ることは有効な手段です。本ハンドブックは、人材・組織チェック項目（※図表 1－1 p.5）や各種アンケート、統計資料を参考に、優先度（影響度・緊急度）の高いテーマを掲載しています。（※図表 1－9）

図表 1－9 事例紹介テーマ（課題）一覧

事 例	人材・組織チェック項目
①採用力の強化	採 用－③・④
②人材要件の整備	採 用－⑤
③女性の活躍推進	採 用－⑦
④人材の定着化	定 着－⑧・⑩
⑤非正規社員の正規化推進	定 着－⑭
⑥賃金制度の整備	定 着－⑮
⑦評価制度の整備	定 着－⑮
⑧人材（中核人材）の育成	育 成－⑯
⑨目標管理制度の構築と運用	育 成－⑯
⑩教育訓練の仕組みづくり	育 成－⑲・⑳
⑪経営人材（後継者、経営者を補佐する人材）の育成	育 成－㉔

3 課題解決に向けたアプローチ

本ハンドブックでは、課題解決に向けて以下の構成としています。

- ・「人材・組織チェックシートとの関係」…対応するチェック項目を右上に記載しました。

（例）

☞ チェックシート
採用－④

- ・▶▶ **基本アプローチ** …仕組みやルールづくり等の前提となる、基本的な手順について解説します。
- ・ **事例紹介** …企業の実践事例を紹介します。
- ・ **ポイント（運用上の留意点）** …課題解決に取り組むうえでの留意点を示しています。

① 採用力の強化 ～人材採用の事前準備と進め方～

📋 チェックシート
採用－③④

▶▶ 基本アプローチ

- ◆採用方針を決定し、社内で共有する。
 - ・どのような人を採用するのか
 - ・何人採用するのか
 - ・いつまでに採用するのか
- ◆求職者の興味・関心等がどこにあるかを考える。
 - ・事業、製品・サービスの特長・優位性
 - ・職場環境、休暇制度、従業員の年齢構成
 - ・従業員への向き合い方
 - ・賃金等
- ◆求める人材像を明らかにする。
 - ＜知識、経験、スキル＞
 - ・業務、業界に関する知識や経験
 - ・業務遂行上、必要なスキル
 - ＜能力、資質＞
 - ・「コミュニケーション力」「折衝力」「傾聴力」など、対人関係能力
 - ・「主体性」「積極性」「探究心」「向上意欲」など、仕事に対する取組姿勢
 - ・「課題解決力」「計画実行力」など、物事を論理的に考える能力
 - ＜仕事に対する価値観、志向＞
 - ・仕事から得られる価値に対する考え方
 - ・働き方に関する考え方
 - ・仕事を通して実現したいこと、キャリアに対する考え方
- ◆募集方法の検討
 - ・ターゲットとなる人材がどのような就職・転職活動をしているかをリサーチする。
 - ・費用対効果を検討し、募集方法を決定する。
- ◆選考プロセスと評価項目を検討する。
 - ・選考方法と目的、担当者、評価項目を検討する。（📊図表 1－10）
 - ・面接手法（個人面接、集団面接、グループワーク、プレゼンテーション等）を検討する。
- ◆採用体制とスケジュール概要を検討する。
- ◆予算計画を立てる。
 - ＜主な採用コスト（人件費を除く）＞
 - ・広告費（求人サイト、合同企業説明会への参加等）
 - ・会社案内パンフレットの製作費
 - ・会社説明会や面接の会場費
 - ・適性検査などのサービス利用料金
 - ・内定式や懇親会などの運営費
 - ・内定者向けの研修費

図表 1－10 中途採用のプロセスと選考基準（例）

	書類選考	一次面接	二次面接
目 的	経験の有無を確認	経験と実績の確認 能力、適性の確認	経営・事業方針の説明 条件面の確認 理念への共感の確認
評価項目	法人営業経験 3 年以上 TOEIC 概ね 600 点以上 という資格を有しているか	営業スタイルや顧客層 担当プロジェクトの規模や役割 を踏まえ活躍が期待できるか	事業内容の理解 理念に共感しているか 希望賃金額が適合しているか
担当者	採用担当	現場責任者との個人面接	役員との個人面接

事例紹介

▶▶企業プロフィール

業 種：情報通信業（ソフトウェア開発、システム運用・保守・構築・整備）
従業員数：65 名

▶▶事例のポイント

求職者の興味・関心等を把握し、求人票等で具体的かつわかりやすく情報発信することにより、成果をあげた。

▶▶実施の背景

エンジニア不足が慢性的に続く IT システム業界。5 年前、従来の経験者採用から未経験者採用に方針転換を図ったが、入社した従業員は思うように定着しなかった。各ネット媒体への掲載、人材紹介機関への求人等を行ったが、どれも十分な成果が出ず、採用活動に苦戦していた。

▶▶具体的施策

「直接求職者に情報発信する機会はないか」とハローワークに相談したところ、単独の説明会開催を提案された。その後、説明会を開催することができたが、そこから得られた求職者の関心が高い事項（残業時間の実態、職場環境、福利厚生待遇等）を広報ツール等にわかりやすくまとめた。この他、「成果報酬」の給与体系について、求職者から敬遠されないように、年代別モデル報酬例を求人票に記載するなど、求職者の立場に立った情報を発信した。

▶▶成果

ハローワークの活用、求職者に対する説明会の実施、求職者目線での求人票の修正など、積極的に取り組んだ結果、同社では応募者が大幅に増加した。



ポイント（運用上の留意点）

- 国、自治体等で設置している支援機関等の人材確保に係る施策や専門家のアドバイスを受けることにより、自社の現状の取組等の確認や今後実施する取組に生かすことができます。
- 人材の募集（母集団形成）においては、人材募集広告を出すだけでなく、自社ホームページや SNS を利用した告知も有効になるケースがあります。最近では Twitter や Facebook、ブログ等でターゲット人材にアプローチする「ソーシャルリクルーティング」という方法も出てきています。無料で利用できるサービスも多いため、リンクを貼る、更新頻度を高める等の工夫により、多くの人の目に触れる情報を発信することが可能となっています。

公正な採用選考に向けて

東京都では、「就職の機会均等」を確保するために、応募者の基本的人権を尊重した「公正な採用選考」を実施するよう事業主の皆様方に御協力と御努力をお願いしています。採用選考にあたっては、応募者本人の適性や能力を公正に評価することが必要です。

（公正な採用選考に向けて：p.39）

参考 Web サイト

「公正な採用選考に向けて」（東京都・TOKYO はたらくネット）
URL：http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/equal/kosei/

② 人材要件の整備 ～求める人材の役割と基準を明確にする～

📋 チェックシート
採用－⑤

▶▶ 基本アプローチ

- ◆ 企業規模や事業の拡大、人材の多様化を見据えた場合、自社の求める人材像の具現化は、仕事の貢献度に応じた処遇（昇格・昇進、昇給・賞与等）を進めるうえでの前提となるものです。
- ◆ 「職業能力評価基準」（厚生労働省）は、企業や団体において、労働者が発揮することを期待される仕事上の成果につながる行動と、そのために必要な技能・技術および知識を業種別、職種別、段階別に記述したものであり、これを基に、職能要件書や能力評価シート等の作成に活用することができます。（様式類は下記 Web サイトからダウンロードできます。）

参考 Web サイト

「職業能力評価基準について」（厚生労働省）

URL： <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：出版業（外国人観光客向け情報誌の発行）
従業員数：30 名

▶▶ 事例のポイント

「職業能力評価基準」（厚生労働省）を活用した、求める人材の役割と基準の明確化。

▶▶ 実施の背景

2020 年の東京オリンピック・パラリンピック開催を見据え、業務拡大に向けた大幅な人員増を予定し採用を計画しているが、職種別で必要とされる役割や能力・知識等の人材要件が未整備の状態。

▶▶ 具体的施策

「職業能力評価基準」（厚生労働省）を参考に、主要職種について「人材の役割基準」を策定した。

（📊 図表 1－11 p.15）

なお、評価要素の決定に際しては、発揮能力や業績等、複数想定されたが、同社は「役割遂行度評価（役割と責任）」として日常の仕事ぶりを行動基準とした。

▶▶ 成果

今回の取組により、採用時の人材要件のみならず、人事評価制度の基礎をなす「人材の役割基準」の策定が図られた。



ポイント（運用上の留意点）

評価基準は、成長段階の企業や相対的に規模の小さい組織では具体的でわかりやすいこと、運用において、評価方法も明確であることなどを考慮しましょう。

図表 1-11 人材の役割基準（営業部門の例）

		新 人	若 手
基本役割 (概要)		■上司の指示、自社のミッションに基づき、自社商品の拡販、顧客への付加価値の提供のサポートを行う。	■営業方針に基づき、既存顧客と強固な関係構築を進めるとともに、新規顧客に自社の特長・優位性をアピールして案件獲得を行う。
各部門に共通する 基本的な取組		■社会人としてのマナー、言葉遣いができている。 ■業界の知識、営業スキル習得のための自助努力・自己啓発に努めている。 ■会社のルール・ガイドラインや関係法令を遵守している。	■自社の事業の特長・優位性を踏まえ、顧客層のターゲティングを行っている。 ■常に最新の話題・企画を武器に顧客対応を行っている。
各段階ごとに必要な取組	Plan 役割認識 計画立案	■既存顧客の特徴や留意点、見込客獲得におけるターゲットの設定について、上司に確認・相談したうえで行動計画を立案している。 ■仕事に取り掛かる前に求められる日々の目標や仕事の進め方、注意事項等を確認している。 ■顧客訪問においては、ホームページや関連資料等を一読している。	■目的意識を強く持ち、担当業務における日々の目標を自ら設定している。 ■担当業務において、優先順位を判断しながら段取りを進めている。 ■顧客訪問においては、対象の事業・組織・文化構造、財務資料、戦略・中期経営計画・IR 資料等を把握している。 ■新規見込客の獲得について、構想・戦術案を踏まえた上司への提案・相談をしている。
	Do 営業業務の 遂行	■顧客からの要求事項、留意事項について、上司への報告・連絡・相談を確実にしている。 ■事前に設定されたスケジュールに従って活動を進めている。 ■自社製品の特長、優位性について、基本的説明ができる。 ■顧客の要求事項（予算・仕様等）から見積条件を明確にし、見積書を作成している。 ■社内外関係者と積極的にコミュニケーションを取り、友好的な人間関係や仕事の連携を働き掛けている。 ■契約や売掛金の回収等については、実施手順、事務的手続き、社内決裁ルート等を確認し、理解したうえで仕事を進めている。	■見込客の対応について、社内関係部署と連携し顧客特性に応じた提案を行っている。（テーマ・アウトプットの詳細、条件、予算、スケジュール等） ■顧客の特別な要求については、上司・社内関係部署と調整を行い、回答している。 ■従来の仕事の進め方に固執することなく、より効率的でスピーディな方法を追求・社内外関係者に働きかけている。
	Check 確認・検証	■顧客からの要望、苦情について、上司への確実な報告と当面の対応を行うことができる。	■営業予算と実績との差異について、原因の掘り下げを行い、対応策の立案を行っている。
	Action 試行・改善	■コスト意識をもって自分なりに工夫して、効率化や改善・改良を試みている。 ■場を重ねて自助努力、自己研さんを行っている。	■数値の必達や売掛金の早期回収等に対する役割を認識し、試行錯誤による改善に努めている。 ■効率的に仕事を進めるうえで役立つ情報を体系化し、周囲との共有に努めている。

「職業能力評価基準」（厚生労働省）を参考に編集

(PDCA :  p.69)

③ 女性の活躍推進

チェックシート
採用⑦

▶▶ 基本アプローチ

- ◆ 女性活躍に関する状況の把握…自社の女性が現状どのように活躍しているのか、客観的に把握する。
- ◆ 課題分析の実施…女性が出産や子育て後に復帰できる体制が整っているかなどについての課題を抽出する。
- ◆ 具体的な取組計画、目標・方針の決定…自社の課題に応じた具体的な目標を設定する。また、目標を達成するためにはどのような取組が効果的か検討する。
- ◆ 取組の実施…設定した目標の達成を目指して、計画した取組を実施する。実施の過程で生じた問題点は、改善策を検討し実行していく。
- ◆ 成果の検証と取組の見直し…取組の成果は一定期間ごとに検証し、評価する。また、成果は社内でも共有する。十分に成果が出ていない課題は、原因を考え、必要に応じて計画の見直しを図る。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：製造業

従業員数：95 名

▶▶ 事例のポイント

「一人三役制度」の導入により、子供の看護や家族の介護など、従業員に休暇取得が必要になっても仕事が滞らないような応援体制を構築し、休暇取得および継続就業しやすい環境を整備

▶▶ 実施の背景

キャリアを積んだ女性従業員が、結婚、出産や家族の介護等を理由に辞めることは大きな損失と考えていた。そこで、「すべての『人』（従業員）を真に活かせる企業をめざす」という理念のもと、働く女性が出産や子育て、介護等をしながらキャリアを継続できる仕組みの構築に取り組んだ。

▶▶ 具体的施策

主担当業務のほかに二つの業務のスキルを習得する「一人三役制度」を導入。製造部門であれば、二役目は同じ製造の中で隣のラインの業務、三役目は包装や事務等領域の異なるスキルを身につける。毎年各従業員のスキルをレベル分けして、業務の習得範囲を一覧表で掲示した。

▶▶ 成果

担当者が休んだ際に代行できる従業員がすぐに分かり、休暇が取りやすく、年次有給休暇の取得率が大幅に高まった。また仕事を教え合うことによりコミュニケーションの活性化にも役立っている。



ポイント（運用上の留意点）

女性が職場で能力を発揮し活躍できる社会を実現するため、「女性活躍推進法」が平成 28 年 4 月 1 日より施行されました。従業員数 300 人以下の中小企業は一般事業主行動計画の策定・届出などが努力義務となっています。

国や自治体等から企業に対して様々な施策（セミナー、助成金、専門家派遣等）が講じられていますので、自社の取組推進に活用することができます。

参考 Web サイト

女性の活躍推進人材育成事業（東京都産業労働局）

URL：http://www.josei-jinzai.metro.tokyo.jp/

女性活躍推進法特集ページ（厚生労働省）

URL：http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html

④ 人材の定着化～従業員のモチベーション向上に向けて～

 チェックシート
定着⑧⑩

▶▶ 基本アプローチ

人材の定着化が図れず離職者が増えると、採用コストや入社後の教育コストが増大し、収益を悪化させるだけでなく事業の推進主体である組織力へも影響を与えます。

人材の定着化を図るうえで、従業員のモチベーション（人が物事を行う際の動機づけや目的意識）は、非常に重要であり、着目すべき点の一つです。

モチベーションの要素となるものは、「役割・責任意識（使命感・やりがい・目標達成への執着心等）」「帰属意識・組織風土（人間関係・存在感・期待感等）」「夢・願望」「金銭」「ステータス（役職等）」等が一般的にあげられます。

モチベーションの維持・向上に向けた具体的施策は定期的な面談の実施や研修会等の実施など様々なものがありますが、継続性や取り組みやすさを考慮し企画・実施していく必要があります。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：製造業（介護・福祉用品の企画・製造販売）

従業員数：40 名

▶▶ 事例のポイント

従業員全員参加の経営によるモチベーション向上化

▶▶ 実施の背景

「従業員全員が部門経営に参画し、高付加価値経営を実践する」を経営方針として掲げているが、従業員によって取り組み方にばらつきがあり、十分な成果がでていない。

▶▶ 具体的施策

- ・「個別採算制」…商品の企画から販売までを各部門の責任で実施。部署ごと、さらには従業員一人ひとりに商品の企画の機会が与えられる。
- ・「目標達成計画書」…企業全体・部署ごとの売り上げ、利益目標などを具体的な数字で設定し、誰でも経営状況が分かるように情報開示している。

▶▶ 成果

従業員が計画的かつ主体的に目標に向かって努力する仕組みが確立し、商品等の社内提案が活発になり、多彩な商品開発およびヒット商品創出につながった。

⑤ 非正規社員の正規化推進

📋 チェックシート
定着⑭

▶▶ 基本アプローチ

非正規社員の正規化を促進することは、企業にとっても経営力の強化につながるなど、さまざまなメリットがあります。一方で、雇用管理上の課題に留意する必要があります。

＜非正規社員の正規化推進のメリット＞

- 優秀な人材の確保
- 従業員の仕事に対する責任感の向上
- 従業員のモチベーション維持・向上
- 採用、育成コストの軽減
- 従業員の離職防止（定着率向上）

＜雇用管理上の課題＞

- 業務量の変動に伴う労働条件の調整（勤務時間、勤務地等）
- 従業員のモチベーション維持のための対策
- 雇用調整が必要になった場合の対処方法
- 正規社員と非正規社員との間の業務バランスの調整

「平成 27 年度企業の正社員化取組事例集」（東京都産業労働局雇用就業部労働環境課）P.8～9 より一部引用

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：不動産業、物品賃貸業
従業員数：39 名（うち、正社員 8 名）

▶▶ 事例のポイント

正規社員化への転換基準を明示することより非正規社員のモチベーションが向上

▶▶ 実施の背景

従業員の雇用形態が明確に定義づけられておらず、正規社員化への転換条件も定まっていなかった。そのため、従業員のモチベーションの維持は難しく、離職者が出ていた。

▶▶ 具体的施策

以下のとおり、就業規則の見直しを図った。

- ・従業員の雇用形態を「正社員、契約社員、嘱託社員」の 3 つに分類し定義した。
- ・「職種変更」という条項を新たに設け、正社員へ転換する際の要件を定めた。
- ・正社員転換の要件は、①契約社員として採用後 2 年を経過した者、②正社員化する時点の年齢が 62 歳未満であること、③昇級試験に合格した者。

▶▶ 成果

契約社員が正社員に転換し、無期雇用になることで、将来の不安がなくなり、仕事に集中できるようになった。その結果、新たな業務へのチャレンジ意欲や、会社の組織体制がより良くなるための積極的な提案への意欲がでてきた。



ポイント（運用上の留意点）

単なる経済合理性だけでなく、社会の変化や人材のモチベーションに配慮した対応（金銭的および非金銭的の双方）が重要となります。

⑥ 賃金制度の整備

 チェックシート
定着⑩

▶▶ 基本アプローチ

<賃金制度構築（見直し）の流れ>

◆賃金制度の構築の目的・機能の明確化

◆賃金水準の検証

- ・企業の生産性や社会水準（同業種・同規模）との比較等により検証。
- ・「中小企業の賃金・退職金事情（東京都産業労働局）」等を参照。（図表 1 - 12 p.21）

◆賃金体系の構成要素

- ・賃金体系：賃金決定の要素を示したもの。
- ・給与（賃金）：所定時間内賃金と所定時間外割増賃金とに区分される。

（図表 2 - 23 p.55）

◆基本給（賃金表）の設計

- ・接続型：区分（等級）の最高賃金が、上位等級の最低賃金と一致している状態。
- ・重複型：区分（等級）の最高賃金が、上位等級の最低賃金よりも高額になっている状態。

◆昇給の運用方法の決定

- ・一般的には、評価（ランク）により昇給額を決定する。（図表 1 - 13 p.21）

（例）S 評価：3,000 円、A 評価：2,000 円、B 評価：1,000 円

C 評価：0 円、D 評価：▲ 1,000 円

◆新制度への移行方法の決定

- ・理論格付け：本来的にあるべき金額を設定し移行するもの。
- ・直近上位での格付け：現在の賃金水準の既得権を認めた形で移行するもの。

◆貢献度の反映方法

- ・賃金制度の移行：人心に配慮し穏やかに進める方がベターですが、評価制度の信頼性を担保できれば、段階的により貢献度を反映した形で行うことも考えられます。
- ・反映の方法：変動要素の大きい賞与等から始めるのが一般的です。

*月額給与（賃金）は、生計費的意味合いがあることから安定的に、賞与は、業績・成果との連動性を段階的に行うことでメリハリの利いた運用が可能となります。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：製造業（精密機器）

従業員数：100 名

▶▶ 事例のポイント

賃金制度の改善（明確化）

▶▶ 実施の背景

慣例的に従業員の属性（年齢や勤続年数）により賃金が決定されており、業務の達成度（評価）は支給賃金に反映されておらず、若手従業員の一部から不満の声がでていた。

▶▶ 具体的施策

支援機関の専門家に相談し、賃金の決定方法（年齢や勤続年数・役割・成果など）と支給額の間を明確にした。

▶▶ 成果

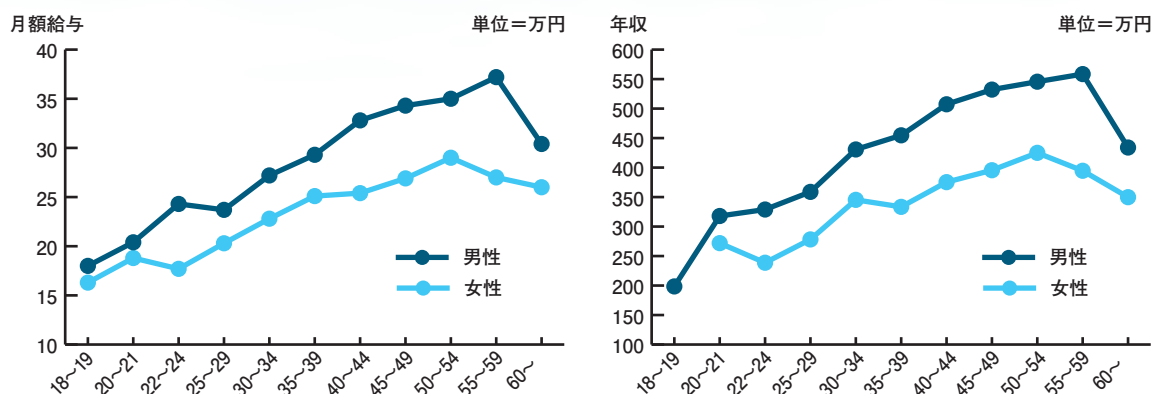
- ・従業員側：どのように働けば賃金が上昇するのかが分かり、モチベーションの向上につながった。
- ・企業側：賃金の算出が効率的になり、事務の効率化が図られた。



ポイント（運用上の留意点）

- 賃金制度は、入社時の社会水準や個人の属性（勤続年数、年齢等）を反映する形から、仕事や組織における貢献度を反映する方向にシフトしつつあります。制度の見直しに際しては、論理性・透明性を確保し、なぜ金額の差が生じるかを説明できなければなりません。
- あるべき賃金制度への移行においては、勤続の長い従業員層と新規入社者層のギャップが大きく、単年度で是正をめざすと大幅な原資増となる可能性があります。したがって、3～5 年程度での改定とするか、新賃金制度において新規入社者をメイン対象として限定的な運用を図ることも検討しましょう。
- 従業員のモチベーションを高めるには、適正賃金を確保しつつ、賃金制度以外の非金銭的報酬（やりがいのある仕事、認める・褒める等）を高めるような人事制度全体の見直し・充実を一体的に実施することが望まれます。
- 賃金制度改定を行う際は、従業員への説明やヒアリングを十分に行いましょう。従業員が新しい賃金制度に馴染むための猶予期間や措置も考えておくことが大切です。

図表 1-12 規模別実在者賃金（従業員規模 10～49 名、高校卒）



「中小企業の賃金・退職金事情（平成 28 年度版）」東京都産業労働局を参考に作成

図表 1-13 賃金表（例）

単位=円

号俵	1 等級	2 等級	3 等級
ピッチ	1,000	1,000	1,000
1	200,000	250,000	300,000
2	201,000	251,000	301,000
3	202,000	252,000	302,000
4	203,000	253,000	303,000
5	204,000	254,000	304,000
6	205,000	255,000	305,000
7	206,000	256,000	306,000
8	207,000	257,000	307,000
9	208,000	258,000	308,000
10	209,000	259,000	309,000

号俵	1 等級	2 等級	3 等級
ピッチ	1,000	1,000	1,000
42	241,000	291,000	341,000
43	242,000	292,000	342,000
44	243,000	293,000	343,000
45	244,000	294,000	344,000
46	245,000	295,000	345,000
47	246,000	296,000	346,000
48	247,000	297,000	347,000
49	248,000	298,000	348,000
50	249,000	299,000	349,000
51	250,000	300,000	350,000

⑦ 評価制度の整備

☞ チェックシート
定着-15

▶▶ 基本アプローチ

規模・事業の拡大や人材の役割の変化を見据えると、仕事の貢献度に応じた昇格・昇進、昇給・賞与等を行ううえで評価制度は不可欠の仕組みとなります。

ここでは、設計の項目・要素について解説いたします。

- ◆目的・方針の確認・決定…昇給・賞与や昇格・昇進の決定等の処遇機能に加え、教育訓練の実施における要素別の分析（人材の強み・弱みの把握）を加味します。
- ◆評価要素の決定…発揮能力、期間の業績（数値）等、評価の元となる要素は複数想定されます。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：卸売業（事務用品）
従業員数：20 名

▶▶ 事例のポイント

評価表を策定し、業務の適正な評価を実現した

▶▶ 実施の背景

公平な評価の実現と会社組織として一定の階層を設ける必要があった。

▶▶ 具体的施策

・「評価表（営業部門の例）（抜粋）」（☞図表 1 - 14 p.23）を策定した。

▶▶ 成果

営業職や事務職など、全ての職務において評価表を作成し、職務ごとの役割や目標が明確になり、階層を設ける際にも整備がしやすくなった。

👉 ポイント（運用上の留意点）

- 評価の運用ツールとなる評価表は、従業員にとって客観性を担保する観点から“わかりやすさ”と“具体性”が求められます。
- 評価制度は、本来、単に処遇に反映するのではなく、人材育成への展開を図ることで、付加価値が高まります。評価表はいわば「人材カルテ」としての位置付けであることから、何ができていて、何ができていないのかを検証し、人材育成に活用することがきわめて有効となります。



図表 1-14 評価表（営業部門の例（抜粋））

	基本役割	評価段階と基本定義	本人による自己評価	上司による評価	評価点
概要	営業方針に基づき、既存顧客との強固な関係の構築を進めるとともに、新たにターゲットとなる顧客に対し自社の特長・優位性をアピールし、案件獲得を行う。				
基本 体得事項 遵守	自社の事業の特長・優位性を踏まえ、顧客層のターゲットングを行っている。	レベル2…現状を認識し、チャンスに加え、リスク・トラブルの予知を行い、確実かつ、継続的な活動を進めている。			10 5 0
	社内関係者と連携し、常に最新の話題・企画を武器に顧客対応を行っている。	レベル1…業務の節目において、機会をとらえた対応を行っている。 レベル0…踏み込んだ対応に至っていない。			10 5 0
計画	・ 目的意識を強く持ち、担当業務において、日々の目標を設定している。 ・ 担当業務において、月、週、日毎の優先順位を判断しながら段取りを進めている。 ・ 顧客訪問においては、対象の事業・組織・文化構造、財務資料、戦略・中期経営計画・IR資料等を把握のうえ、対応している。 ・ 新規見込客の獲得について、構想・戦術案を踏まえた上司への提案・相談に努めている。	レベル2…会社の方針を踏まえ、改善・改良の視点と、実行における障害の予測を踏まえた具体的な行動計画を策定している。 レベル1…実現可能性・コスト要素は具備されているが、行動指針を意識したチャレンジアブルな要素には欠ける。 レベル0…計画立案の要素はあるが、既存の計画の延長にとどまる。			20 10 0
実行	・ 見込客の対応について、社内関係者と連携し顧客特性に応じた提案を行っている。（テーマ・アウトプットの詳細、条件、予算、スケジュール等） ・ 顧客の特別な要求については、上司・社内関係者と調整を行い、回答している。 ・ 従来の仕事の進め方に固執することなく、より効率的でスピーディな方法を追求・社内外関係者に働きかけている。	レベル3…報告・連絡・相談はもとより会議・問題解決の場において、ツール、手順・方法の改善・改良を行い、時間の効率化、アウトプットの質の向上を進めている。 レベル2…下記事項に基づく縦のマネジメントに加え、社内関係組織との連携を行っている。 レベル1…規定・マニュアル、社内ルール等に基づき、定期的に報告・連絡・相談を励行している。 レベル0…報告・連絡・相談に難がある。			40 30 20 0

⑧ 人材（中核人材）の育成

📄 チェックシート
定着-16

▶▶ 基本アプローチ

中核人材の育成は、どの企業でも重要な課題の一つです。一方で多くの企業では時間と予算に制約があり、人材の質の向上への対応が難しい現実があります。（中核人材：📄 p.6）

ここでは、検討すべき項目・要素について解説いたします。

- ◆ 自社における中核人材の基準（要件）の決定…対象者を特定したうえで、当面の目標について、“あるべき姿・行動基準”を設定します。

中核人材の基準例

- 担当職務について、自らの作業の振り返りに加え、会社全体での品質・納期・コストの観点から製品および製作プロセスの良否が判断できる。
- 周りの協力を引出しつつ、自分の意見・案を提示することができる。
- 定期的かつ、節目において振り返りを行い、改善・改良を試行できる。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：製造業（板金加工）

従業員数：28 名

▶▶ 事例のポイント

定期的な社内勉強会を実施し、人材（中核人材）の育成を図る。

▶▶ 実施の背景

同社は、短納期を売りにしていることから従業員が製造現場を離れにくい環境にある。そのため、外部セミナー等への参加もままならず、各部門の中核を担うであろう人材（中核人材）が育っていない。

▶▶ 具体的施策

実施要領の策定…自社での実施を前提とし、進め方、方法、ルール等の詳細を決定する。

実施要領例（詳細）

- ・ 研修を月 1 回、1 時間程度で実施、参加者は事前に資料を一読し、演習テーマを考えておく。
- ・ 研修の構成は、講義 15 分、個人演習 10 分、グループ・ディスカッション 25 分、発表・質疑応答 10 分を原則とする。
- ・ 演習テーマは、自社の問題把握を行い、優先度の高いものや興味・関心の高い題材を取り上げる。
- ・ 知識の習得にとどまらず、自分の頭で考えることを習慣化し、グループ・ディスカッションにおける傾聴の姿勢の体得、集団知の有効性の体験、限られた時間で要旨をまとめ上げ自分の言葉で語れるスタイルの実現をめざす。
- ・ 対象者は主任級 5 名前後だが、職務のベテランや工場長クラスの幹部も同席し、グループ・ディスカッションにおけるアドバイス等の後方支援を行う形とする。

従業員の強み・弱みからの教育ニーズや時間、予算等から自社の現状を見据えカリキュラムの編成案を作成する。一回の研修で実務での応用につなげることは困難であることから、ストーリーをもってさまざまな角度から実践力を鍛えることが重要となる。

カリキュラムの設定…ターゲットは主任級の想定であるが、土台となる普遍的内容を重視することとする。（📄 図表 1 - 15 p.25）

▶▶ 成果

- ・ 受講者：所属部門で中核的役割を担ううえで必要とされる業務知識・スキルの習得により、作業時間の短縮やミスが低減し、業務の効率化が図られた。また、改善意欲が向上し、顧客満足度に向けた発言・提案が増えてきた。
- ・ 組織：勉強会が情報交換の場となり、コミュニケーションが活発化し、職場の活性化が図られた。



ポイント（運用上の留意点）

- ◆経営者の理解のもと、多忙でも継続的に実施する。
- ◆研修テーマ・課題の決定については、現場の興味・関心を重視する。
- ◆ディスカッションと発表の場を提供することで、意見・提案を自ら考え自分の言葉で表現できることをめざす。

図表 1-15 カリキュラム例（基礎編）

	テーマ	目的・機能	実施内容の詳細
第1回	会社とビジネスの基本	組織・企業が求める役割、基本の重要性の理解	・会社とプライベートの違い ・基盤となる構えとスキル ・演習…自分の特長・強み、役割の確認
第2回	コミュニケーションの機能と基本スキル	組織における「報告・連絡・相談」の意味と機能	・うまくいく組織といかない組織の違い ・わかりやすく、論理的に伝える技術 ・演習…問題発見と提起
第3回	問題解決の基本手順と方法	問題感知～原因探しから提案ができる人づくり	・問題の定義 ・普遍的問題解決の手順・方法 ・演習…問題発生の原因の構造化
第4回	マネジメントの基本（PDCAの意味と活用）	考えて行動し、結果を検証し、改善・改良ができる人づくり	・PDCAの意味と活用 ・課題・問題の優先度を考える ・演習
第5回	チームビルディングの手順と方法	良さの共有、失敗を次の成功につなげる組織づくり	・組織における役割、権限、責任 ・連携の意味と実践 ・演習

※本事例は、主任級を対象としているが、部下への対応や組織運営上必要とされるテーマや内容としている。



⑨ 目標管理制度の構築と運用

📄 チェックシート
育成-18

▶▶ 基本アプローチ

目標管理制度は、期首に“達成すべきテーマ”とその達成基準を設定し、期末に確認する仕組みです。元々は生産性の向上に加え、人材が主体的・自律的に仕事に取り組み進めていく理念に基づいています。目標管理制度の導入手順、方法、留意点については、以下の事例紹介（具体的施策）を参照してください。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：情報サービス業（ソフトウェア開発）

従業員数：40 名

▶▶ 事例のポイント

目標管理シートの導入と目標管理制度導入研修の実施

▶▶ 実施の背景

仕事を通じた人材育成、公正な処遇（昇給、賞与）を実現するため

▶▶ 具体的施策

目標管理制度の目的・機能の確認・決定

- ・当事例では賞与支給時の評価とし、併せて公的技術資格取得等自己啓発、人材育成の検証ツールとして実施。（年 2 回、半期毎）

対象（テーマ・課題）の決定

- ・担当業務の質、納期、コスト、予算、顧客対応等の業務上のテーマと人材育成・自己啓発に関するテーマの 2 つから構成。

目標管理シートの構成要素の決定と書式化（📄 図表 1 - 16 p.27）

- ・目標管理シートには、今期の目標や目標達成のための行動計画を記入します。記入項目は自社の特色等を踏まえて設定しますが、本事例では、自社の経営理念・経営ビジョンや、部署の方針を踏まえたうえで、個人の目標を記入し、達成状況、課題等を明確化できるようにしています。

面接制度の組み込み

- ・期首、期中、期末において、直属の上司による面接を設定しています。（記入・進捗・実施内容の相互確認と上司による動機づけ）
- ・期首においては、経営の方針と現場の認識が一致すること、期中・期末においては、その進捗・結果だけでなくそれぞれの良否の原因を把握することで次のステップへの展開をより高いものにつなげることが求められます。

制度導入・研修の実施

- ・期ごとに“何をなすべきか”、“どのように行うのか”等について、書式に従って書くことが求められますが、書き方に慣れるためチェックシートを作成したり、テーマの導き方等についての個人演習、グループ・ディスカッション等を通じた研修を実施します。（📄 図表 1 - 17 p.27）

▶▶ 成果

従業員が自ら目標を立てることで、各従業員に合った人材育成が可能となった。また、適正な処遇を行うための仕組み・ツールとして機能するようになった。



ポイント（運用上の留意点）

目標管理制度そのものの仕組みは、比較的簡単に設計・導入できる反面、運用をおろそかにすると形骸化するリスクをはらんでいます。

PDCA のマネジメント・サイクルと同様に“振り返りを繰り返す”ことで仕事の質、組織連携による組織力のアップができているのかを検証することが重要となります。（PDCA：Ⅱ p.69）
そのためには、面接の機会を中心に良否の原因の掘り下げと主因の特定、これに基づく対策立案とその実践の繰り返しが重要となります。

図表 1-16 目標管理シート（例）（被評価者用）

経営理念		事業部指標		
当期の経営ビジョン		当期の事業部方針		
経営トップからの方針	1	上司方針	1	
	2		2	
	3		3	

No.	課題 （個人指標）	達成基準	行動計画の概要 （何をいつまでに）	進捗確認		実績におけるポイントを記入 （共有事項、改善・改良事項）
				本人	上司	
1						〈本人コメント〉
						〈上司コメント〉

図表 1-17 目標管理シート記入におけるチェックシート

確認事項			確認
計画	仕事の出来栄（結果）について、計画内容の良否が大きく影響していると思っている。		
	一定の規模の仕事については、常に目的を意識し、課題・目標の設定・明確化を行っている。		
	期ごとの成すべき課題については、新規性、革新性を意識して設定している。		
	難易度の高い仕事においては、実行にあたって、手順・方法を事前に確認している。		
実行	仕事の前準備、実施にあたって、上司・部下はもとより社内外の関係部署と定期的に報告・連絡・相談を行っている。		
	計画立案にあたって、障害を予測し、必要な対応策、準備を行っている。		
	担当業務について、自ら定期的に進捗管理を行っている。		
検証	仕事の結果について、良否の原因を掘り下げ、次に業務の改善につなげている。		
	思わしくない結果の事項についても、原因の構造化に取り組むとともに、改善のために関係者の知恵を集め、目標達成に尽力している。		
改善	失敗は成功の元であることを認識し、改善・改良のための試行錯誤・実験を志向している。		
	グッドプラクティス（優れた取組）はもとより、失敗事例も原因を特定・情報発信し、組織的問題解決に取り組んでいる。		

⑩ 教育訓練の仕組みづくり

チェックシート
育成-19/20

▶▶ 基本アプローチ

人材育成の手段としては、OJT、OFF-JT（OJT、OFF-JT：p.62）、自己啓発がありますが、OJTを基軸に、OFF-JTと自己啓発は補助的な位置づけになります。実施に際しては、従業員の能力、学習ニーズに合わせて有機的に結び付けていくことが大切です。

OJT（職場内教育）とは、“職場において、直属の上司が仕事の機会をとらえ、知識・技術・技能、態度および問題解決能力について、計画的かつ個別に部下を指導するもの”と定義されます。

日常の仕事を通した方法であることからメリットも大きい反面、リスクもあり、事前に意識したうえでの実践が必要となります。（図表 1-18）

図表 1-18 OJTのメリットとリスク

メリット	リスク
・ 各人の状況に応じた個別的教育訓練が可能 ・ 各人の能力・個性に応じた指導により適性の発見、能力開発に有効 ・ 仕事に直接関連する実務的知識・技術・技能の向上を図れる ・ 上司と部下とのより良い人間関係の構築が可能 ・ 仕事の中での実施が可能（特別な場所・時間を要しない） ・ 特別な費用が不要	・ 仕事の遂行そのものに重点がおかれるため、教育的配慮が薄れる ・ 部下・対象者により機会の不均等が起こる ・ 指導者の能力・経験等により教育効果に格差が生じる

◆ 基本的な流れ

- 教育必要点（管理・テーマ）の把握
- 達成目標の設定
- 場面、時間、指導者の決定
- 実施方法の詳細の設定
- 効果（期中、期末）の検証
- 面接の実施による結果のフィードバック
 - ※ 結果が目標に達しない場合は前のステップに戻る
- 次期課題の設定

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：製造業（化学製品）

従業員数：125 名

▶▶ 事例のポイント

「部下育成マネジメント力強化」～ OFF-JT と OJT を連動させる仕組みづくり～

▶▶ 実施の背景

若手から中堅層のマネジメント力（特に、部下の育成）が低下。チームでなく個人で業務にあたる従業員が増加し、協働意識が希薄化していた。

▶▶ 具体的施策

- ・ 新入社員に対するメンター制度の導入および効果的運営が課題としてあがり、新人研修、育成担当者研修を見直し、OFF-JT と OJT（メンター制度）との連携を強化すべく見直しを推進した。
- ・ OFF-JT として、育成担当者を対象に「部下育成ワークショップ」、新入社員を対象に「仕事の基本（PDCA）研修」を実施。
- ・ OJT との連動のため、育成担当者の行動および育成スキルを確認するための部下育成チェックシート、新入社員に期待される行動を確認するための成長チェックシートを整備。3 か月ごとの育成担当者面談においては、部下の成長度チェックと上司の育成力チェックを相互に実施。

▶▶ 成果

社内のコミュニケーションが活発化し、上司と部下、先輩と後輩、部門間での情報共有が図られるようになった。その結果、協働意欲が高まり、連携がスムーズに図れるようになった。



ポイント（運用上の留意点）

OJT は、指導者により効果の差が生じやすいことから、以下に留意することが必要です。

- ◆ 上司（指導者）は、部下の教育に対する責任を自覚する。
- ◆ 忙しいことを言い訳にせず、限られた環境で創意工夫を繰り返す。
- ◆ OFF-JT、自己啓発との連動性を重視することで、実践力の習得に注力する。



⑪ 経営人材（後継者、経営者を補佐する人材）の育成

チェックシート
育成-24

▶▶ 基本アプローチ

後継者および経営者を補佐する人材の育成は、中小企業の経営を左右する重点課題の一つに位置づけられます。具体的には、社内の業務を通じて行う OJT や他社での勤務や外部セミナー参加などの OFF-JT を通して育成を図っていきます。これらの OJT と OFF-JT をうまく組み合わせ、必要な知識や技能等の習得や経験を積んでいきます。（経営人材：p.6）

＜社内での教育＞

◆ 主要部門のローテーション

営業部門、財務、労務などの管理部門を中心に主要部門でローテーションを行って、各種業務の経験を積みながら、事業に関する専門的知識を身に付け、社内の業務プロセスを理解するようにします。

◆ 経営幹部として経営に参画

経営幹部として経営に参画させ、経営上の意思決定や対外的な交渉などを任せることにより、責任感、使命感を醸成し、社内でリーダーシップが発揮できるようにします。

◆ 経営者による直接指導・引継ぎ

＜社外での教育＞

◆ 他社勤務の経験

他社の制度や仕事の手法等を経験することで、自社に新たな工夫等を取入れるとともに、新たな人脈を形成することが期待できます。

◆ 社外セミナーへの参加

社外の経営セミナーに参加させることにより、経営に必要な一般的知識や能力を比較的短期間で効率よく修得させることが可能です。社外セミナーとしては、民間の専門機関や金融機関のほか、公的支援機関などが開催するセミナーもあります。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：製造業（電気・電子部品等へのメッキ加工、化成処理）
従業員数：55 名

▶▶ 事例のポイント

中小企業における経営人材として想定される役割および概要

▶▶ 実施の背景

東南アジアの自動車産業の発展に伴い、更なる飛躍を図るため同社は海外展開を推進し、現地法人を設立した。法人設立に際し、経営者は、現地での対応に追われ、物理的・時間的制約を受けることになり、経営者を補佐する人材の育成が急務となった。

▶▶ 具体的施策

- ・ 経営者が後継者候補である人材を抜擢し、経営人材として育成を図るべく、現地法人の管理、製造、営業とすべての部門のマネジメントを任せた。
- ・ 同社では、経営人材として想定される役割とその概要を、「変革型人材」「促進型人材」「テクノクラート型人材」の 3 類型に分類することで、必要な要素やスキルを明確にした。

※経営人材の役割と機能の決定およびウエイト付けに際しては、想定される人材像を定め、自社の現状等を勘案し決定していく。

【変革型人材】

組織の中心に位置し、リーダーシップとフォロアーシップを駆使し、好循環のサイクルの実践を志向する人材

役 割	定義・概要
経営環境整備委員長	従業員が働きやすく風通しの良い仕事環境をつくる、そのための改善活動のリーダーであるという自覚をもてる人
変革者 (イノベーター)	ある種の停滞・淀みを打破する人…変革・改革という極めて自分に危機感を与えるような雰囲気のある言葉を使わず、むしろ振り返れば知らぬ間に良く変わっていたと思わせる仕組みがつかれる人

【促進型人材】

組織において第三者的に位置し、経営と現場の潤滑油としての役割を担う人材

役 割	定義・概要
促進者 (ファシリテーター)	仕事・プロジェクトに巻き込める(当事者化)、目的と重要度。その者が参加することによる期待度の説明をきちんとできる(目的・重要性・期待感の明確化)、主要な役割を明確にしてプロセスを管理できる(プロセス管理)、段階的に目標を示し、目標達成のクセを植え付けられる(メルクマール化)
演出家 (プロデューサー)	役者をキャストイングできる(適材適所)、役割・役目を明確にできる(ロールプレイ化)、演技指導をできる、自分はあくまで影の立役者として、スター輩出と名脇役を育成できる(スター、名脇役を輩出)、以上のことができる人
デフ (動力伝達装置)	従業員と経営者の間にあって、変化の時にもスムーズなカーブが描けるように回転数を調整できる人

【テクノクラート型人材】

特殊技能・技術(政策能力等)と専門知識で組織にインパクトを与える人材

役 割	定義・概要
語り部 (ストーリーテラー)	上にも下にも社内プレゼンをするように自分の考えを伝え、惹きこむことができる。(イメージと語りで伝えられる)
編集者 (エディター)	ヒトに関しては、「日本は“会社という枠組み・袋”にヒトを入れる」が「海外は“役割という仕組み・立場”でヒトをあてがう」
デザイナー (イメージで伝える)	各種イメージを会社の壁等に貼付、ブレインストーミング・戦略会議、従業員へのメッセージ等でイメージでわかりやすく伝えられる。
平時に有事のイメージ (シナリオ・プランニング)	皆がベストケースを考えて酔っている時に、ワーストケースを冷静に考えて、もしもに備えることができる。(これができるかどうかが後継者、経営者を補佐する人材としての大きな役目)
仕事を祭にして 神輿(みこし)の 担ぎ手を増やす	どんな小さな仕事でも“イベント化・プロジェクト化”して“お祭りごと”にできる、傍観者を減らして神輿の担ぎ手を増やすように仕向けられる、全員が当事者であり全員が神輿の担ぎ手とならなければならないように仕向けられる。

▶▶ 成果

- ・経営幹部として実際の経営に参画することで、マネジメント能力(実行力・実践力)が格段に向上した。
- ・リアルな現場で実践を通じて育成を図るため、複数拠点での企業経営が可能となり、売り上げ拡大につながった。



ポイント(運用上の留意点)

後継者、経営者を補佐する人材の育成は、“管理職養成”のように普遍的研修やコンテンツ(カリキュラム・学習方法)が確立していないことから、中期的に実務を通じた試行の連続となります。したがって、事前の役割や候補者選びにおける条件を明確にすることが重要となります。マネジメントや組織改革の場面においては、経営トップと後継者、経営者を補佐する人材との対立は自然と起こり得る現象と考えられます。その場合、双方が企業の存立目的、当面の目標を再確認し、建設的な議論を行う必要があります。そして、成果につなげるためには第三者的役割を持つ両者の調整役の存在も重要となります。

人事・労務管理・組織運営 の基本

1

中小企業経営と人事・労務管理

中小企業（特に小規模企業）では、比較的多くの従業員が製造、販売など売り上げに直接つながる部署に配属され、総務、経理、人事・労務管理などは兼務して担当することが多くみられますが、担当者は、時間の有効活用や業務の定型化、単純化等による業務効率化への取組が求められます。また、経理事務は税理士に、社会保険の申請業務、給与計算などは社会保険労務士等の専門家に依頼することで、中核業務への経営資源の集中化が図れ生産性向上につながります。

人事・労務管理の業務は、単に法律で定められた作業を行うだけではなく、企業の成長・発展に向けて経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）のうち「ヒト」について、どのように戦力として活かしていくかを具体化し、実行していくことが最も重要です。何故なら「ヒト」が、モノ、カネ、情報等を管理運用する主体だからです。

そのため、経営者および幹部が自社のめざす事業の方向を設定したうえで、それにふさわしい従業員像を想定し、求める能力、成果を明確にする必要があります。

1

経営戦略と人材

人事・労務管理で重要なことは、企業が収益を上げるためにどのようなプロセスで「ヒト」を管理していくかです。具体的には、自社の経営戦略に基づいた従業員づくりを行っていくということです。

そのため、単に「当社の業務は〇〇なので、それに必要な能力を持った人が欲しい」といったように人だけをみるのではなく、将来を見据えた事業・組織全体の役割からとらえる必要があります。その組織を動かすために重要となるのが、自社の戦略、共通の価値観、組織構造、管理システム、人材、技術・技能といった要素（図表 2-1）になります。これらの要素間のつながり（図表 2-2 p.33）に整合性を持たせながら、目指すところを明確にしていくことが重要です。

図表 2-1 組織に必要な要素

戦 略	どの市場で、競合企業とどのように差異化して戦うかを明確化
共通の価値観	従業員が行動する際のよりどころとなる経営理念や共通の価値観（社風、組織文化、暗黙の行動規範等）の浸透
組織構造	戦略を実現するために必要な職務を分析し、部署（管理、営業、製造等）を配置。権限、指揮命令・情報伝達系統等の決定
管理システム	出勤管理、業務進捗管理、予算管理、施設管理、人事評価など、企業活動を管理する社内システムの構築、運用
人 材	各業務に必要なスキルを持つ人材の採用、育成
技術・技能	企業全体で有する強み（技術・技能、知識、営業力等）の活用、進化

図表 2-2 組織に必要な要素とその関係



2 人事・労務管理

① 人事管理の機能

従来は、従業員の採用にあたっては、新卒者を定期採用し定年まで雇うといった特徴がありました。

「労働力調査」（総務省統計局）における転職希望者数および転職希望者比率^{*}を時系列でみると昭和31年は約218万人（5.5%）でしたが、平成24年には約690万人（10.7%）となっています。転職を志向する人も増え、中途入社の従業員も増えています。中途入社の従業員を採用する場合には、退職者が担っていた業務を担当できる人材の補充、新規事業を行う場合にはその分野の経験者や専門家を採用することになります。

※転職希望者比率（%）＝ 転職希望者数 ÷ 有業者数 × 100

人事管理の機能は採用、配置、教育訓練、評価制度の構築、資格の格付け・賃金の支払、福利厚生の実施などです。（ 図表 2-3）

図表 2-3 従業員に対する人事管理の機能



現在、老齢厚生年金の支給年齢が段階的に65歳まで引き上げられ、それに伴って、65歳までの定年延長措置、継続雇用制度の導入、定年制の廃止等が義務付けられています。

さらに今後は「生涯現役」を基盤とした「1億総活躍社会」を目指した社会の実現に向かって、高齢者の労働環境やモチベーションを考慮した、65歳以降の人事管理が求められてきます。

したがって、企業の存続を図るためには、これまでの価値観での制度設計にとらわれず、従業員の活力や生産性を維持する人事・労務管理が求められます。

② 経営資源・投資の観点

中小企業は限られた人員で成果を出すことが求められます。そのため、経営者は、求める業務遂行レベルを常に高めていく「育成への投資」として教育の場を設け、継続的に推進していかなければなりません。

一方で従業員は、企業というフィールドを通したビジネスパーソンとしての成長について、自助努力が求められます。

③ コスト・人件費の観点

総人件費額の把握とともに、適正賃金額を管理することも必要です。そのため、総額を算出する方式としては、次のようなものがあります。

●粗利から算出

粗利（売上高－仕入高・外注費などの変動費）× 労働分配率^{*}

※粗利に対する人件費の割合（％）のこと。

●売上高から算出

売上高 × 売上高人件費比率^{*}

※売上高に対する人件費の割合（％）で、過去の実績から算出する。

④ 感情・意識に基づくモチベーションの観点

一般に「従業員の成果＝能力×モチベーション」となるため、従業員に対してモチベーションに配慮した処遇が必要です。

処遇のうち、金銭的なものとしては月給、賞与、退職金がありますが、その金額を決定する評価制度についても公正でわかりやすいものが望まれます。非金銭的なものには、図表2-4などがあります。

図表2-4 モチベーション向上につながる非金銭的な要素（例）

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 人事理念・方針

社内で共有する価値観を「経営理念」として示しますが、これを浸透させ、具体的な行動につなげていく必要があります。

経営理念とは、

「その企業は何のために存在するのか（企業の存在意義）」

「経営をどのような目的、形で行うか」

「経営を成功させる鍵や経営姿勢」

などを明文化したものといえます。一般的には、社会、顧客および従業員の三者に関する理念が設定されています。

例えば、

「我々は、つねに感謝の心をもって、お客様に最善をつくします」

「新しいことに果敢にチャレンジし続ける人を求めます」

「従業員の個性や多様性を尊重し、働き甲斐のある職場環境づくりを行います」

といったように全社一丸となって動く、また、人材の流出を防ぐには、共有できる価値観や方針、経営理念を示すべきです。人事管理の面からは、この経営理念に裏打ちされた、事業・顧客・社会に対する従業員の貢献のあり方や行動についての基本的な考え方を「人事理念」と示す企業も少なくありません。（図表 2－5）

経営理念も人事理念も、全従業員に浸透し、共有されていることが最も重要です。それにより、従業員はその価値観に基づき判断をすることができ、一貫した行動をとることができます。

また、評価制度をはじめ人事制度等の管理システムは、共有する価値観や企業理念との整合性をとる必要があります。

経営理念以外にも、

- ・ **社是** － その会社の経営上の方針・主張、また、それを表す言葉
- ・ **社訓** － その会社で、従業員が守るべき基本的な指針

などにより方針を定めている会社も多くあります。

図表 2－5 人事理念を織り込んだ経営理念の考え方（例）

目 的	・ 組織の存在意義 ・ 事業を行う理由 ・ 顧客の視点から表現したもの ・ 従業員のやる気をかき立てる高い理念等
価値観	・ 目的達成の原動力となる想い ・ 目的達成の過程で、どう行動すべきか、どう生きるのが示したもの ・ 従業員一人ひとりと組織の価値観の一致
未来のイメージ	・ これから生み出されるモノ（製品・サービス等）、状態（従業員が活き活きと働く様子、顧客の笑顔等）のはっきりしたイメージ

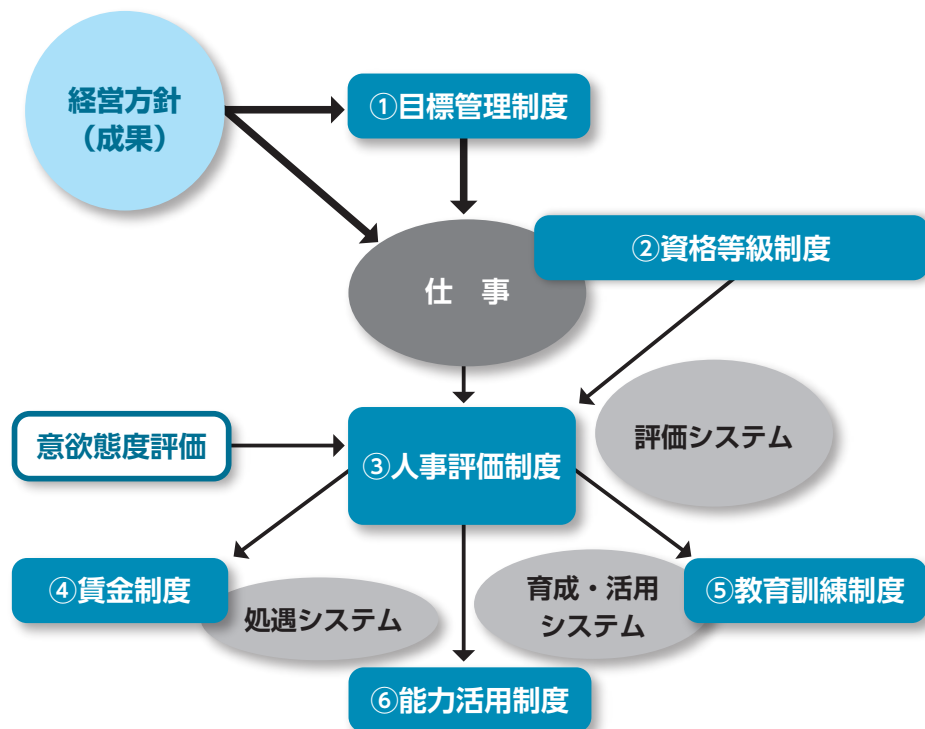
3

人事制度の機能と構成

① 人事制度の全体像

人事制度はいくつかの制度に分けることができますが、それぞれの制度は関係し合って整合性が保たれている必要があります。（※図表 2－6）

図表 2－6 人事制度の全体像



一般的に人事制度のスタートは、経営者と部門長が全体のミッション・ビジョンに沿った経営方針を明らかにすることから始まります。

そして、それを受けて各部署ならびに担当（個々人）が話し合いの下、年間目標を立てます。これが、目標面接であり「目標管理制度」（または目標面接制度）です。

1 年が経過して仕事の成果がどうであったかを評価するのが「人事評価制度」であり、結果やプロセスばかりではなく仕事に取り組んだ意欲・態度など意欲態度評価も併せて行います。これを賃金や役職に反映させます。

人事評価の結果を賃金や賞与等の処遇にも反映させるのが、「賃金制度」となります。

仕事に期待する内容は、本人の実力や役割を等級に分けて基準として示したものが「資格等級制度」であり、職務の役割と合せて重要な社内秩序となります。

人事評価の結果、課題が見つければ教育し、OJT、OFF-JT、自己啓発（SD）※を通じて、課題克服を目指します。これが「教育訓練制度」です。

人事評価により個人の長所も明らかになり、この長所を最大限に生かす仕組みが「能力活用制度」です。職務拡大、職務充実、昇進、昇格が代表的事象といえます。

※ SD は self development の略。

2 各制度の定義・機能の概要

① 目標管理制度

年度初め（期首）に目標を設定し、年度末（期末）にその達成度を評価する制度ですが、面接を行ったうえで目標設定や評価を行うため、目標面接制度ともよばれます。最大の効果は、話し合いの時間を持つため、従業員の納得性と制度の透明性が得られるところにあります。なお、経営方針との関連性に留意する必要があります。

② 資格等級制度

従業員を雇用するうえでは、能力や役割・成果などの経営活動上の価値に応じて、人事的処遇や経済的処遇を行う必要があります。ある価値に応じて従業員を序列化し、この序列を処遇の基本的な基準とする制度であり、人事評価制度と連携します。

③ 人事評価制度

人事評価システムの主要な制度である「人事評価制度」は、昇給や賞与など経済的処遇の決定基準となっています。同時に昇進・昇格、配置、処遇や能力開発の資料として重要となります。そのため正確かつ公平、公正な評価が求められ、評価結果に基づいて仕事の質や量を変えていくという循環が重要です。

④ 賃金制度

人事評価の結果、成果や業績を昇給や賞与に反映させる仕組みです。したがってその仕組みを公開するなど、透明化を図る工夫が大切となります。

⑤ 教育訓練制度

人事評価で明らかになった不得意分野等の課題に対し、教育を施し育成を図ります。職種ごと資格等級別にカリキュラムを作成して行う育成と、個人別育成から成り立ちます。

⑥ 能力活用制度

能力活用は昇進、昇格、配置転換の3つから構成されています。昇進、昇格についてはルールを明確にし、配置転換については納得性に配慮する必要があります。人材の活用と育成は連動した課題であり、育成・活用システムとして有効に機能させるべきです。

4

役割と人材構成（職種）、人材基準（要件）

経営戦略に基づく組織を構築するには、事業に必要となる役割とその人材の質（基準・要件）を定め、それに対応する必要人数を決めることになります。

すでに社内で業務分掌*が作成されている場合は、それに沿った人材を選考し、業務量や業務内容に応じた人数を配置します。

各部署において実施すべき目標を達成するために、どのような業務があり、それを行うにあたり必要となる能力（知識・技能・課題対応力・決断力等）を明確にします。そして、その能力を有している人材を社内、あるいは採用により確保します。

※部署ごとに役職者や担当者として果たすべき業務の内容、責任、権限などについての範囲を定めた文書のこと。

① 役 職

役職は一般従業員、主任、係長、課長、部長、本部長、工場長といった名称で位置づけされます。また、それぞれの職位において副や担当をつけて、階層を増やすこともあります。また、スタッフ、サブリーダー、リーダー、チーフ、マネージャー、ゼネラル・マネージャーといった名称で職位づけする企業もあります。

なお、役員の職位として取締役、常務取締役、専務取締役、社長などがありますが、業務上の職位である部長や本部長を兼任するケースもあります。（※図表 2-10 p.42）

② 職 種

代表的な職種として図表 2-7 があります。特に専門的な業務では、有資格者でなければできないものもありますので、その確保はより重要で、離職を防いだり、採用活動に独自のルートを築くなどの努力が必要です。

図表 2-7 職業分類表

職 業	主な職種
管理的職業	役員、管理職
専門的・技術的職業	研究者、農林水産技術者、開発技術者、製造技術者、建築・土木・測量技術者、情報処理・通信技術者 等 専門家〈医師、薬剤師、保健師、看護師、医療技術者、福祉、法務、経営、金融、教育、編集、写真家、美術家〉 等
事務的職業	一般事務、会計事務、企画調査、生産関連事務、営業・販売関連事務、事務用機器操作 等
販売の職業	小売店／卸売店 店主、店長、販売員、商品実演販売員、訪問・移動販売員、商品仕入営業員 等
サービスの職業	家庭生活支援、介護支援、保健医療・生活衛生サービス、飲食物調理、接客・給仕、居住施設・ビル管理 等
生産工程の職業	生産設備制御・監視、製造・加工・溶接・溶断、機械組立、機械整備・修理、製品検査、機械検査 等
輸送・機械運転の職業	鉄道運転、自動車運転、船舶・航空機運転、建設機械運転
建設・採掘の職業	建設工事、電気工事、土木工事、採掘 等
運搬・清掃・包装等の職業	運搬、清掃の職業、包装の職業、包装等業

「厚生労働省編職業分類（平成 23 年改定）」より抜粋

5 人材管理の基本的な流れ

1 人材管理の基本的流れ (図表 2-8)

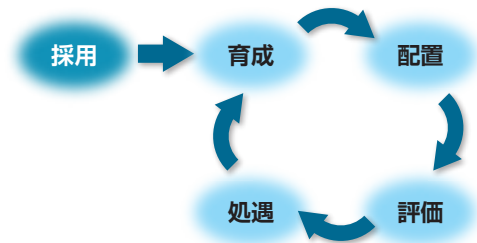
図表 2-8 人材管理の流れ

① 採用

スタートは従業員を採用するところから始まります。従業員を採用する場合、どのような働き方をしてもらいたいかを明確にします。職務を限定せずにフルタイムで働く従業員は「正社員」となります。職務を限定する働き方を求める従業員に対して地域、勤務時間を限定する制度を設ける企業もあります。

短時間労働者（パートタイム労働者・アルバイト）は、一週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者の一週間の所定労働時間に比べて短い労働者です。

そのため、企業はどの業務に、どの程度の量、どの程度の質を確保したいかを明確にして、それに対応できる人、あるいは一定の教育により対応が可能となるであろう人を採用することになります。なお、採用選考にあたっては、応募者本人の適性や能力を公正に評価することが必要です。



公正な採用選考に向けて

採用選考に応募する全ての人に就職の機会均等を保障し、応募者本人の適性や能力を選考の基準にすることは、企業に求められている人権尊重の具体的な取組の一つです。企業活動の目的が「利潤の追求」にあることは言うまでもありませんが、同時に、企業には社会の構成員として基本的人権を尊重し、社会的な責任を果たすことが求められます。

採用選考に当たっては、応募者本人の適性や能力を公正に評価することが必要であり、本籍・出身地、家族、生活環境等、応募者本人の責任によらないことや、思想・信条等、日本国憲法で保障されている個人の自由に関することを応募書類や面接等でたずねることは、就職差別につながるおそれがある上、職業安定法第5条の4に抵触する違法行為につながります。

採用選考時に配慮すべき事項 ―就職差別につながるおそれがある 14 事項―

次の①～⑪を応募用紙（エントリーやシートを含む）に記載させる、面接時において尋ねる、作文を課すなどによって把握することや、⑫～⑭を実施することは、就職差別につながるおそれがあります。

- ①「本籍・出生地」に関する事
- ②「家族」に関する事（職業・続柄・健康・地位・学歴・収入・資産など）
- ③「住宅状況」に関する事（間取り・部屋数・住宅の種類・近隣の施設など）
- ④「生活環境・家庭環境など」に関する事
- ⑤「宗教」に関する事
- ⑥「支持政党」に関する事
- ⑦「人生観・生活信条など」に関する事
- ⑧「尊敬する人物」に関する事
- ⑨「思想」に関する事
- ⑩「労働組合、学生運動など社会運動」に関する事
- ⑪「購読新聞・雑誌・愛読書など」に関する事
- ⑫「身元調査など」の実態
- ⑬「全国高等学校統一応募用紙・JIS 規格の履歴書（様式例）に基づかない事項を含んだ応募書類（社用紙）」の使用
- ⑭「合理的・客観的に必要が認められない採用選考時の健康診断」の実施

【違反した時は】

- 違反した時には、職業安定法に基づく改善命令を出される場合があります。
- 改善命令に違反した場合には、罰則（6 月以下の懲役又は 30 万円以下の罰金）が科せられる場合があります。

※公正な採用選考に向けての詳細は次のホームページをご確認ください。

<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/equal/kosei/>

② 配 置

配置はその部署の要員計画に準拠するほか、育成を目的として必要な知識、技能を取得するためのキャリア形成のために行うこともあります。ただ、必ずしも育成、配置の順となるわけではありません。また、企業収益や競争力向上、職場活力低下の防止のためには、適正配置を行うことが必要です。

③ 育 成

企業は、売り上げの拡大、経費の削減、業務プロセスの改善、新事業の開発に取り組まなければなりません。そのために企業は従業員に対して適切な「育成」を行う必要があります。日本では OJT（職場内教育）による育成が主流となっています。（OJT：p.62）

④ 評 価

配置された部署で業務を担当した従業員は、その成果や職務態度、能力、職務行動などについて一定期間において上司から評価され、それに基づいて従業員としての等級付けをされ、それに応じた賃金、賞与が支給されます。

主な評価基準については能力、職務遂行度（役割遂行度、行動特性）、成果があります。（図表 2－9）評価の基準項目の構成は、企業の方針、従業員の役割認識やスキルの成熟度に基づき決定されます。

図表 2－9 評価の基軸

能 力	従業員の職務遂行能力を評価する。職務を通した能力の発揮度を重視する。
職務遂行度（役割）	能力という抽象概念ではなく、日常業務のあるべき行動そのものに注目する。
成 果	従業員の生み出した仕事の成果により評価する。過度の成果主義は個人主義に陥り、組織力への弊害となる。

- ・評価を行う場合には、評価する項目を具体的に決めます。
- ・評価の期間を定め、その期間での成果や行動について評価します。
- ・客観的・具体的な基準に基づく評価基準を「絶対評価」といいます。
- ・評価を点数化し、従業員に順位をつけ、一定の割合で「S・A・B・C」といったランクに割り当てることを「相対評価」といいます。
- ・育成の観点からは「絶対評価」を活用し、処遇（昇格、昇進、昇給、賞与等）には、原資の制約があることから「相対評価」を適用することとなります。
- ・評価を行う者は、評価者としての研修を受けるなど、自社における評価方法をしっかり理解しなければなりません。

評価者となる上司と、評価される部下で、評価期間において達成すべき業務やその達成量、達成にむけて具体的に行う行動などを面接により共有しましょう。（目標管理制度：p.49～）

⑤ 処 遇

評価に基づき、従業員の能力を示す等級の昇降、基本給の昇降給、賞与査定への反映、役職任用・昇進等、職務任用、退職金水準・支給方法の見直し、福利厚生適用範囲の変更などが行われます。

② 人材キャリアの展開・ステージ

社内において将来どのような分野、業務、役職に就いていきたいか、また就くことが可能であるかは従業員がモチベーションを持って働くためには重要なことです。

そのため、自社ではどのような業務があり、従業員に対してどのように評価するかを明確にする必要があります。

① 業務の把握

その部署が担う業務を洗い出します。その場合、各従業員が具体的にどのような業務をどのくらいの時間をかけて行っているか、またその難易度（レベル）について 1 か月間といった期間ごとに記録します。一方で、個々の業務について必要な知識や能力を明らかにし、序列をつけていきます。その記録をもとに不要と思われる業務や、複数の部署で行っている業務を整理します。必要な業務については、何人で何時間必要かを把握します。そして企業全体でどのような業務があるのかを明確にし、「要員計画」「人材要件」を作成します。

② 従業員の能力の把握

新入社員は就学歴や入社試験により、ある程度の能力を推し量ります。既存従業員については、「評価制度」により能力や成果を判定し、「資格等級制度」での等級昇格あるいは降格を行います。資格等級制度では、同一等級での最低在留年数を、例えば 3 年などと設定しているケースも多いため、経験としての年功的な要素も加味されることになります。

③ 部署業務への従業員の配置

従業員を各部署に配置する場合には、当該部署の業務への対応能力を有していると判断される従業員を配置します。その際、一定以上の等級者については役職者として任命したり昇進させます。

④ 能力開発・教育訓練制度

人材育成の中心は、OJT です。業務に必要な知識を短期に習得できますが、体系的な知識の習得のためには、OFF-JT を適切に組み合わせることが必要です。

⑤ 申告制度

従業員に自社でのキャリア展開例を示し、具体的な将来イメージを持たせます。これにより自ら希望する部署や業務への異動希望が出しやすくなります。また、導入により従業員のモチベーションアップが期待できます。

③ 人材基準と要員計画

① 人材基準と要員計画

役職別の人材基準の例（※図表 2-10）と、職種ごとの要員計画の例（※図表 2-11 p.43）を示します。役職については、原則、その役職につくことができる職能資格制度等における社内での能力や実績を評価して付与された等級例を示します。上位等級にあがることで上位の役職に就く機会が得られキャリアアップにつながります。

図表 2-10 役職別人材基準（例）

役 職	業務の責任範囲	求められる能力	等 級
社 長	トップとして企業全体に責任を持つ。企業理念を確立し、永続的な発展のために、経営戦略の策定、組織の設計、幹部人材の配置、予算・重点課題の設定等を行う。また、将来に向けた適切な意思決定を行う。	トップリーダーとしての先見性、決断力、統率力、倫理観など	—
役 員	経営の重要事項を討議する取締役会のメンバーとして社長を補佐すると共に、全体方針や中長期計画の決定に関与する。担当する本部業務の統制、重要事項に対する意思決定を行い、結果についての責任を持つ。	トップマネージャーとしての高次の専門能力と組織統制力や助言力、発信力、また未来創造力など	—
部 長	経営幹部として戦略会議に出席し、社内における重要事項に関する発言や決定へ関与するとともに、担当ブロックの業績向上に責任を持つ。	現場業務の上位に位置することより、担当範囲の外部環境の把握・分析のための深い洞察力、業務への一歩進んだ革新力、アイディアを具体的な業務に落とし込む企画力など	9
課 長	課を統括する長として係長への指導・支援を通して、課が統括する部署の業績向上について責任を持つ。企業の中長期計画の立案に参画するとともに、企業方針に基づき課の単年度実行計画を推進する。	上位管理職としての指導力、業務に精通した分析力、対外的な交渉力を持つと共に、将来ビジョンを見据えた課題創出力など	6,7,8
係 長	業務遂行単位であるチームの長として、チームの業績向上について責任を持つ。チームに求められる方針に基づき月次計画・週間計画を策定し、日常業務において、業務進行管理、問題解決や業務改善、チームメンバーへの支援、指導、一次評価などを行う。	現場に一番近いリーダーとして、日々業務における判断力、問題解決力、折衝力を持つと共に、将来に向けた情報収集力、計数管理能力など	5
主 任	チームの一員として、日常業務の遂行を目指すのみならず、チームリーダーの補佐役として業務改善提案や、チームメンバーへの支援・指導によりチーム全体の業績向上や組織活性化に寄与する。	初級役職者として担当業務の管理能力や部下に対する共感力など	4
一 般	チームの一員として、日常業務の確実な実行を目指す。実行にあたっては、上位職からの指示に基づき、自力または支援・指導を受けながら計画的に行う。あわせて常に検証作業を加え、効率をあげるための工夫や改善にも取り組む。	理解力、表現力、判断力、責任感、協調性など	1,2,3

図表 2-11 要員計画（例）

	管理部			営業部			製造部			計
	総務	経理	人事	営業推進部	首都圏担当	地方担当	A 製品担当	B 製品担当	新製品開発	
部長	1			1					1	3
課長	1			1	1	1	1	1	1	7
係長	1			1			1	1	1	5
従業員 (営業)					1	1				2
従業員 (技術)				1			3	2	3	9
従業員 (事務)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
従業員 (パート)	1			1			3	2		7
計	5	1	1	6	3	3	9	7	7	42

② 要員構成の検討

季節的な需要や突発的な受注がある場合、時間外労働や休日出勤で対応することになります。対応できない場合は、有期契約によるパートタイム労働者やアルバイト、派遣契約社員等を活用し対応を図ります。

パートタイム労働者やアルバイト等が継続的に非正規で働くことで熟練し、正社員と同様の業務に配置したり、一定の責任をあたえる場合には、有期契約社員や正社員への登用機会を与えるなどの措置を講じます。

有期契約労働者の無期転換の仕組み（労働契約法）

平成 25 年 4 月 1 日以降に開始した有期契約が、直近の更新によって、契約期間を通算して 5 年を超えることが確実になった時点で、本人が望めば、次期の契約は、期間を定めなくて結ぶことが雇い主に義務づけられています。

③ パートタイム労働者の評価

パートタイム労働者の評価については、業務の要素について難易度や業務量について点数化する要素別点数方法があげられます。詳細については下記参考 Web サイトをご参照下さい。

参考 Web サイト

パート労働ポータルサイト（厚生労働省）
URL : <http://part-tanjikan.mhlw.go.jp>



4 資格等級制度

① 資格制度の意味・機能

複数の従業員を雇用するうえで能力や役割・成果などの経営活動上の価値に応じて、人事的処遇や経済的処遇を行うことが必要です。ある価値に応じて従業員を区分・序列化し、この序列を業務遂行上の権限や責任、さらには処遇の基軸とすることによって、人事管理を効果的、効率的に行うことが可能となります。いわば企業が求める人材のモデルにもなり得る人事制度の骨格ともいえます。また、等級制度の代表的なものとして「職能資格制度」「職務等級制度」「役割等級制度」の3つがあげられます。(図表 2-12)

図表 2-12 代表的な等級制度

	等級基準	評価基準
職能資格制度	経験・能力	能力充足度
職務等級制度	職務、職責	職務遂行度
役割等級制度	期待役割	役割達成度

等級制度にはメリットもあればデメリットも存在します。企業が何に主眼を置くかが重要となります。各等級制度のメリット・デメリットは、図表 2-13 のとおりです。

図表 2-13 資格等級制度の比較

	職能資格制度	職務等級制度	役割等級制度
基軸	経験・能力	職務・職責	役割
メリット	・ 人事異動等に適し組織の柔軟性が高い ・ 資格重視でポスト不足に対応 ・ ゼネラリスト育成に適合 ・ 職務評価なしで運用可能 ・ 従業員にとって安心感	・ 職務と賃金が合致し合理的 ・ 専門家の育成には効果的 ・ 職務内容が明確になる ・ 不要職務は抑制される ・ 総人件費は低めとなる	・ 役割と賃金が合致し合理的 ・ 自らの役割設定・拡大で変化に対応しやすい ・ 役割が明確になる ・ 役割重視でポスト不足に対応が可能 ・ 役割評価が比較的容易
デメリット	・ 資格等級と職務内容にずれが生じやすい ・ 年功的運用に陥りやすい ・ 中高齢者が多いと適さない ・ 総人件費は高めになる	・ 組織・職務が硬直化しやすい ・ ポスト不足の対応が困難 ・ 職務評価にノウハウが必要 ・ 職務の昇格のみ賃金上昇	・ 役割等級の信頼性を確保するノウハウが必須 ・ 役割評価表のメンテナンス等の運用力が要求される ・ 役割の設定・拡大を好まない従業員には不利となる

いずれの等級制度においても、企業が求める人材像や職務、または役割を反映した要件が、「職能資格制度」であれば「職能資格基準書・職務要件書」で等級に期待する人物像を明示しています。また「職務等級制度」であれば職務分析表をベースとした「職務記述書」に職責が明記されています。同様に「役割等級制度」には企業が期待する役割と従業員自らが拡大すべき役割が等級ごとにまとめられた「役割基準書」が存在します。

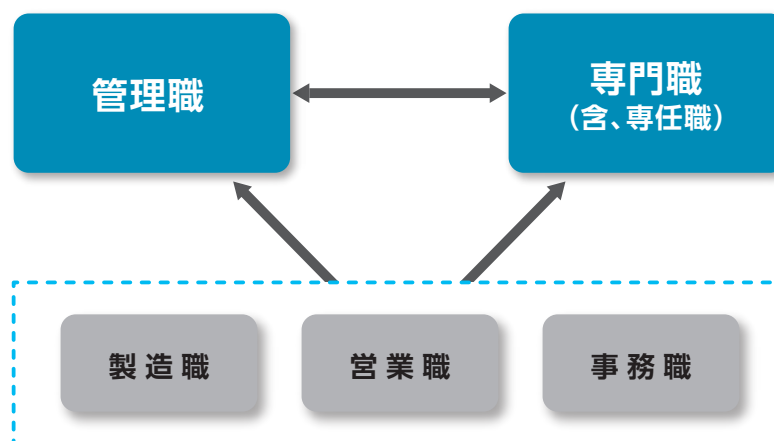
したがって、従業員は、人事評価の結果と自らが目指す活躍の場に向けて抱えている課題を認識することにより、成長の方向性を確認することが可能となります。

② 将来のキャリア(姿)を見せる工夫

従業員が一定の等級に達した時点で、ライン管理職、または専門職や専任職を選択することにより、その従業員の経験、能力を活かすという考え方を基本とし、それに応じた処遇を行う制度を複線型人事制度といいます。(※図表 2 - 14)

企業が複数のキャリアパスを用意し、従業員の意志も確認しながら適性に応じて適用することで従業員のモチベーションを高め組織を活性化させるのが狙いです。

図表 2-14 複線型人事制度



全ての従業員を、部門部署の管理職として役職に就けず、専門能力を発揮して自ら職務を一層進化させていく「専門職」の職群と、自己の特定の職務を一層高度に促進していく「専任職」の職群に分けるものです。

次に、職能資格基準書に複線人事制度を乗せた資格等級の体系のモデルと職務等級制度の導入事例を掲載しています。(※図表 2 - 15 p.47)

図表 2-15 等級制度の導入事例

職能資格基準

資格等級	標準年数	職能区分			対応役職	
9 級	—	統括管理職能	高度専門職能	専任職能	部 長	最上級資格者として、企業の経営方針に基づき、経営目標達成のための策を権限の範囲で決定し、戦略的視野で高い業績を出せる能力を有する。
8 級	4 年				次 長	
7 級	4 年				課 長	
6 級	4 年	監督指導職能	専門職能		課長代理	経営目標を理解し、上級職が立てた戦略を実現するために部下をまとめ、課せられた目標を部下に任せながら指導・管理できる。課長の補佐も可能な能力を有する。
5 級	4 年				係 長	
4 級	4 年				主 任	
3 級	4 年	判断定型職能			中程度の仕事を単独でこなし、さらに後輩への確な指導ができる。	
2 級	3 年				中程度の難易度の仕事を単独で正確にこなす。	
1 級	4 年				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。	

※ 7 級以上は管理職能に向けた資格要件

職務等級制度の導入事例

階 層	資格等級	管理部	商品開発	製 造	営業本部	各営業所
上級層	9 職級	人事部長			営業本部長	
	8 職級					
	7 職級	総務部長 経理部長	部長 課長	工場長	営業本部長 代理	営業所長 代理
	6 職級	各 課長				
	5 職級	課長代理	課長代理	製造監督		

階 層	資格等級	製造（該当職務）
下位層	4 職級	製造リーダー職、メンテナンスリーダー職
	3 職級	精密加工職、メンテナンス職、生産オペレーション職
	2 職級	設備オペレーター職、機械加工職、検品職、組立職
	1 職級	単純製作職、出荷作業職、積荷移動職等

図表 2-16 職務記述書（例）

職種名	機械加工業
職務等級	2 級職
労働時間管理適用区分	実動 8 時間（交代制）
求められる職務行動	・レーザー溶接機で材料を図面通り、切断する。 ・各部の名称と機能、作業手順を正確に理解している。 ・図面が理解でき、工程を正しく考えられる。
求められる知識 ⁽¹⁾	・材料知識 ・工作機械のメカニズム ・……………
求められる知識 ⁽²⁾	・金属プレス加工技術士資格 ・……………

職務記述書は、業務遂行に必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・職務別に整理し、文書化したものです。（※図表 2-16）

③ 昇降格運用のポイント

▶昇降格の考え方

「昇格」とは等級制度において等級が上がること、「降格」は等級が下がることをいいます。これに対し「昇進」は高い役職に就くこと、「降職」は低い役職に就くことをいいます。

「職能資格制度」では資格等級は能力の発展段階を示しますので、役職とは 1 対 1 の対応とはなりません。したがって職能資格制度では能力が伸長し、現等級の能力が十分に身につく、上位等級の能力を満たす可能性がある場合に昇格します。すなわち能力に重点を置いていますので、担当する職務や役割が必ずしも大きくなるわけではありません。

一方、「職務等級制度」「役割等級制度」では、「昇格」で等級が上がると職務価値、役割価値の高い職務・役割に就くことになります。また「降格」を伴う場合は、人事異動による適正配置との“割り切り”ができる企業文化が醸成されていることが不可欠となります。

▶昇格人数枠

「職能資格制度」の昇格人数枠については能力を基軸にしますので、人数枠を設けるという考え方とは相容れません。しかし、「職務等級制度」や「役割等級制度」では上位等級はポスト数とほぼ等しいため、組織の拡大がない限り昇格人数枠は必然的に存在します。

▶昇格、降格要件の明確化

昇格は「昇格基準の設定」「昇格の手順の明確化」「昇格者の公表」が重要となります。降格は「降格の目的と効果の明確化」「降格基準の設定及び公表」など誰もがわかるような客観的なものが求められます。

▶降格制度の事前協議

降格は労働条件の不利益変更となりますので、労働組合がない場合は従業員の過半数を代表する従業員と降格制度の必要性、目的、効果について合意しておく必要があります。また、就業規則・給与規程に明記しておくことが重要となります。

▶適正な運用の仕組みづくり

降格が制度化され、基準が明確であることはもちろんですが、同様の事態が発生した場合の取扱いが異なることは許されません。運用の仕組み自体も制度をつくる段階で整えておく必要があります。

5 評価（人事考課）・目標管理制度

① 評価の目的・機能

一般的に人事評価とは「従業員の処遇を行うことを目的とし、従業員個々の能力、業績、貢献度を図る仕組み」と定義され、具体的には次の3つの機能を持つといわれています。

▶昇給・賞与など、賃金を決定する

企業では従業員個々の賃金や賞与を決める方法として人事評価を用いており、例えば「昇給金額の決定」「等級制度の号俸の決定」「賞与の支給月数の決定」などが、人事評価の結果によって決定されることになります。

▶配置、異動、昇進、昇格などのポジションを決定する

配置、異動の際にも、人事評価が活用されます。人事評価の結果をもとに、従業員の強み、弱み、特徴、持ち味などを分析し、より適した部署や職務などを決定していきます。また昇進・昇格を決定する場合も同様です。

▶能力開発、人材育成へ活用する

人事評価は、上記のような賃金やポジション決定の処遇面だけでなく、従業員の能力開発にも活用できます。また人事評価の結果を分析することによって、本人の長所をさらに伸ばし、弱みを克服するような教育訓練、何より人材育成を実現していくことも大きな目的といえます。

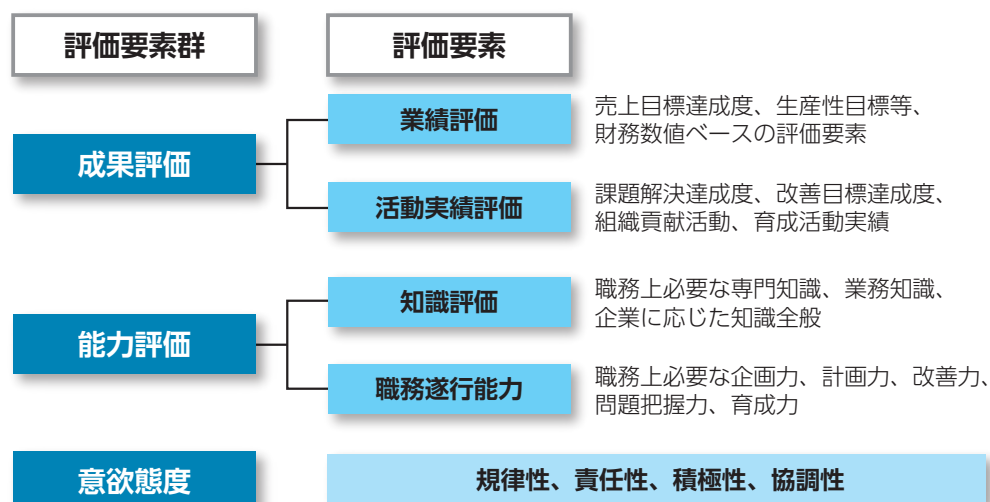
これら3つの機能をベースにしながらも、人材活用が経営課題の中枢を占める時代となり、人事評価の在り方も変化してきました。単なる処遇のための評価から、組織の目標達成の観点からの評価を実施し、人材の活用と育成を図っていくという考え方に移りつつあります。その効果的な手法として、「目標管理」を導入する企業が増えています。

② 評価要素と評価表の構成

▶ 評価要素群と評価要素

人事評価表の項目として「人事評価要素群」と「人事評価要素」の2種類があり、人事評価要素群とは一般的に「成果評価」「能力評価」「意欲態度評価」があります。また、人事評価要素とは人事評価要素群の中の個々の評価項目を指しています。(※図表2-17)

図表 2-17 人事評価要素



▶ 成果評価

成果評価の中にも売上目標や営業利益目標などといった数値面の評価を行う「業績評価」（結果評価）と、その業績数値をあげるために行う課題解決や改善活動の実績を評価する「活動実績評価」（プロセス評価）があります。

最近では成果評価を目標管理と組み合わせて行う事例も多くあります。ただし、目標管理は重点管理の発想が基本にあり、本人の業務の全ての成果を評価する成果評価とは異なる点に留意する必要があります。

▶ 能力・職務遂行度評価

能力評価でいう“職務遂行能力”は職務遂行に必要な保有能力であり、潜在能力も含む概念です。これに対して成果に直結した行動そのものを評価するのがコンピテンシー^{*}評価であり、能力発揮度を重視した行動評価を昇進・昇格と昇給の際に効果的に判断する考え方が今後の方向性といえます。

※コンピテンシーとは、高い業績に結び付く行動や思考の特性のこと。

▶ 意欲態度評価

業務に対する想いや姿勢が強くなければ、いかに能力があろうと結果には繋がりません。いわば「やる気」ともいうべきものです。日本型経営戦略においては人材を育てるという重要な視点が関係上、意欲態度評価は必要不可欠な項目といえます。

▶ 評価表の構成

評価表作成上のポイントは以下のとおりです。

- 従業員個々人別に評価表を用いるのか
- 評価表に評価基準内容を入れるのか
- 評価表に自己評価を入れるかどうか
- 業務実績についての自己記入欄を入れるかどうか
- 評価表を 1 枚にまとめるかどうか

図表 2-18 は、成果評価、能力評価、意欲態度評価の構成割合（人事評価の基本的な枠組み）の例です。一般的に下級職、中級職、管理職になるに従い、成果評価の構成比が高まり、意欲態度評価の構成比は下がります。

図表 2-18 人事評価の基本的な枠組み（例）

管理職	意欲態度 20%	能力 40%	成果 40%
中級職	意欲態度 30%	能力 40%	成果 30%
下級職	意欲態度 40%	能力 40%	成果 20%

図表 2-19 人事評価表（中級職の例）

	評価要素	評価基準	ウェイト ①	自己評価		一次評価		二次評価	
				②評価 (1～5)	評価点 ①×②	③評価 (1～5)	評価点 ①×③	④評価 (1～5)	評価点 ①×④
成果評価	業績目標達成度	該当等級に相応しい難易度の目標数値（目標管理表より）	10%						
	課題目標達成度	該当等級に相応しい難易度の課題解決目標（目標管理表より）	10%						
	日常業務の成果	目標管理以外の日常業務（組織貢献、育成）	10%						
		成果評価小計	30%						
能力評価	企画・計画力	業務遂行にあたり、作業効率を上げる計画が立てられる	10%						
	実行力	日常業務全体で独力で遂行でき、後輩の育成ができる	10%						
	対策立案力	不足の事態に関係者と調整を図り、主体的に処理できる	10%						
	改善力	日常業務について、主体的に改善の問題提案ができる	10%						
		能力評価小計	40%						
意欲態度評価	規律性	ルールを守り、規範に沿って行動できる	5 %						
	責任性	担当業務の遂行に万全を尽くす姿勢がある	10%						
	積極性	日常業務の遂行に伴い、未経験の方法に挑戦できる	10%						
	協調整	後輩の仕事ぶりを見て、適時に手助けができる	5 %						
		意欲態度評価小計	30%						
人事評価点合計			100%						

人事評価表（図表 2-19 p.51）のサンプルは中級職の営業担当の人事評価表です。「評価要素群」の構成比は成果評価 30%、能力評価 40%、意欲態度評価 30%となっています。評価表は本人が自己評価をした後に、一次評価者（直属の上司）に回します。その意図は評価基準が公開されますので、本人が自己採点することにより抱えている自らの課題に気づくという趣旨からです。このプロセスがあることにより、本人の成長に良い影響が期待できること、ならびに評価面接がスムーズに実施できるという利点があります。評価は事実に基づいて行うという原則に沿う意味からも、自己評価は重要となります。

③ 評価の基本手順・方法・評価エラー

▶評価の手順と方法

人事評価は限りなく公正でなければなりません。また客観的な判断をするためにも“ルール”“原則”“留意点”といったものを押さえておく必要があります。（図表 2-20）

図表 2-20 公正な評価を行うための 5 つの原則

- | | |
|------|---------------------|
| 原則 1 | 期待する内容・水準を事前に示す |
| 原則 2 | 事実をしっかりと把握する |
| 原則 3 | 業務行動の事実限定して評価する |
| 原則 4 | 組織の決めた規則・基準をもとに評価する |
| 原則 5 | 分析評価→総合評価の順序で評価する |

さらに分析評価は、次の手順で進めていきます。（図表 2-21 p.53）

▶評価対象事実の決定

人事評価では、評価期限内の部下の職務遂行上の行動や成果などの事実を評価の対象とします。

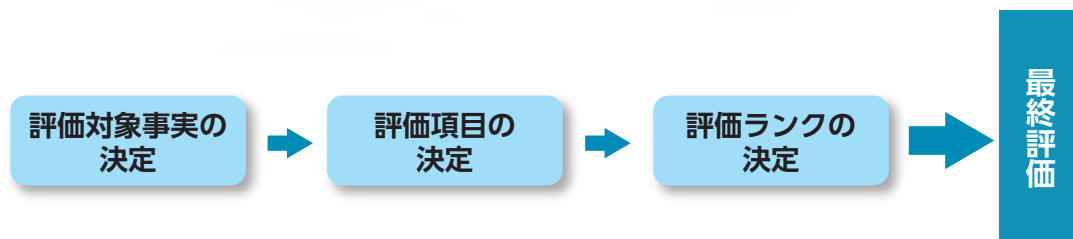
▶評価項目の決定

評価対象とする事実を決定した後、それぞれの事実がどの評価項目に該当するか検討します。なお評価要素が異なれば、1 つの事実を 2 つ以上の評価要素で取り上げても構いませんが、1 つの事実は同一の評価要素の中の複数の評価項目で捉えることはできません。

▶評価ランクの決定

どの事実をどの評価項目で評価するかが決定した後、妥当な評価ランクを決定します。例えば「5・4・3・2・1」若しくは「S・A・B・C・D」などです。部下の成果、能力、意欲態度の項目ごとにどの程度であるかを判断する目安となり、評価全体をまとめやすくなると同時に、最終評価が可視化され客観性を高めることとなります。

図表 2-21 評価の手順



▶ 評価エラー

評価者が陥りやすい心理的な間違いを「評価エラー」と呼びますが、人間である限り評価エラーが発生する可能性は否めません。常に冷静さと客観性を持って評価を行わなくてはなりません。5つの評価エラーと防止策は、次のとおりです。

ハロー効果	一部の印象に引きずられてほかの特性も優れていると判断してしまうことであり、その逆も当然あり得ます。防止策としては「人」を見るのではなく、「職務活動の事実」を見るように心掛け、主観、イメージ、印象、先入観を排除し、客観性を持つことが重要です。
寛大化傾向	プラスの方向に偏った甘い評価をしてしまう傾向のことです。評価エラーの中でも最も多く見られるもので、評価結果を本人に知らせたり、評価時面接を行う仕組みの組織ほど発生しやすい事実があります。防止策として具体的事実に基づき評価を行い、評価基準に照らし絶対評価を行うことです。
中心化傾向	標準ランクに偏り、優劣の差が出ない傾向のことです。特に評価者が自分の判断に自信がない場合に当たり障りのない評価へと意思が働きます。防止策としては日頃より部下の指導・育成に対する真剣な取組姿勢を理解してもらい、評価基準との対比に徹することです。また評価者同士で話し合い、基準の解釈を統一しておくことも大切です。
対 比 誤 差	評価者が自身の特性を基準に部下と対比することで生じるエラーといえます。防止策としては、とにかく部下は自分と違う人間であることを認めることです。そのうえで、部下一人ひとりに対しての期待内容や目標を明確にし、共有します。
論理的誤差	論理的に関連有りそうな別々の評価項目で、同じような評価を下してしまうエラーのことです。防止策としては各々の評価項目は独立したものと割り切ることや、評価者自身の頭の中だけで考え過ぎないことです。ハロー効果と似ていますが、本質的に各要素間の見かけ上の相関を媒介にして発生する点が異なります。

④ 目標管理

▶ 目標管理とは

目標管理で扱う「目標」には各々レベルがあり、経営ビジョンや年度財務目標という全社的目標レベルから担当者別の課題に対する目標まで様々となります。以下に示す目標とは、部署の担当業務の一部を構成している目標の管理となります。

したがって部署の重点管理事項を目標としており、被評価者本人にとっても本人の重点業務に関し目標化がなされています。目標管理を進める留意点としては、目標を理解し、具体的な行動計画を立て、プロセスを検証し、修正を加えていくという PDCA 管理がしっかり実施される環境づくりが前提となっています。

▶生産性・業務改善のツール

目標は数値目標ではありません。目標管理制度とは上司との面接などを通して従業員一人ひとりが、自らの目標を設定し、その目標を自己管理することにより、自らと組織の目標の達成、能力開発を実現する制度なのです。そこには組織目標と個人目標の統合が前提となります。

目標には数値目標のほかに、遂行職務のレベルアップや課題解決、業務の改善目標、能力開発目標など、一定期間内に達成すべき目標が主体的に設定され目標管理シートに記載されます。

図表 2-22 目標管理シート（サンプル）

年度 目標管理シート		所 属		等 級	氏 名		目標面接者 印	期末面接者 印				
No	テーマと達成水準 (業績目標) (課題解決目標) (業務改善目標)	実施方法	ウエイト	実施・手順スケジュール (2か月単位で記入)						目標面接	期末面接	
				月	月	月	月	月	月	上司 コメント	自己 評価	上司 評価
1	テーマ 達成水準											
2	テーマ 達成水準											
3	テーマ 達成水準											
4	テーマ 達成水準											
5	テーマ 達成水準											
追加 修正	テーマ 達成水準											

▶目標管理の結果評価

人事評価表（ 図表 2-19 p.51）と目標管理シート（ 図表 2-22）は成果評価で一部重なりますが、基本的に構成は異なります。人事評価表の結果は処遇へと反映させる仕組みですが、目標管理表は結果を出すための具体的なプロセスを設計することが主旨となります。

目標設定段階では面接などの機会を通じて、全体目標と個人目標の関連性を重視し、目標の統合を図ります。その後、進捗状況に応じアドバイス等により目標の追加・修正を行います。そして、期末に上司と部下による目標と結果の差異分析を行います。

以上の流れが「計画（Plan）」「実行（Do）」「評価（Check）」「改善行動（Action）」サイクルであり、マネジメントの基本と重なります。

6 賃金制度：（月給、賞与、退職金、年金等）

労働基準法では賃金とは「使用者が労働者に対して」「労働に対する報酬」として支払う全てのものとしています。定例（毎月等）で支払われるものとしては給与（賃金）、臨時に支払われるものとして賞与、退職時に支払われるものとして退職金があります。

① 給 与（賃金）

▶ 賃金の構成

賃金には、支給額を計算する期間により時給、日給、月給等として決められます。従業員は概ね月給での支払いとなり、パート・アルバイトでは一般に時給・日給での支払いとなっています。月給での計算は原則その月において勤務した日数にかかわらず、月給として決められた額が支払われますが、時給や日給については勤務した日数、時間により 1 か月単位での支給額は異なることになります。

賃金は一般的には月給として毎月 1 回支給されるもので、「基本給」と各種の「手当」からなります。また、賃金は「所定時間内賃金」と「所定時間外割増賃金」に分かれます。所定時間内賃金は所定労働時間働いた場合に毎月決まって支給する賃金であり、所定時間外割増賃金は所定時間を超えた労働や休日労働、深夜労働に対して支給される賃金です。なお、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は所定時間外割増賃金の計算基礎に含めません。（※図表 2-23）

図表 2-23 賃金体系の例

所定時間内賃金	・基本給 ・諸手当 －〔職務関連〕－ 役職手当・資格手当・外勤手当 〔生活関連〕－ 家族手当・住宅手当・地域手当・通勤手当 〔出勤関連〕－ 皆勤手当・精勤手当
所定時間外割増賃金	・時間外勤務手当 ・休日労働手当 ・深夜業手当 ・宿日直手当 等

▶ 最低賃金

国は地域別、産業別の 1 時間あたりの最低賃金額を定めています（平成 28 年 10 月 1 日現在、東京都の最低賃金は 932 円です）。企業は最低賃金額以上の賃金を支払わなければなりません。

- ・地域別、産業別の両方が適用される場合は、高い方の最低賃金が基準となる。
- ・対象は雇用形態にかかわらず全ての従業員であり、毎月支払う基本的な賃金。ただし、割増賃金、精皆勤手当、通勤手当、家族手当、賞与は対象外。

参考 Web サイト

「最低賃金額以上かどうかを確認する方法」（厚生労働省）

URL : <http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/kijunkyoku/minimum/minimum-13.htm>

② 賞 与

賞与、いわゆるボーナスは必ずしも支給しなければならないものではありません。

東京都が都内中小企業に対して賃金等の実態を調査した「中小企業の賃金・退職金事情（平成28年度版）」によると76.3%（企業数919）が賞与の支給時期や支給額について定めていると回答していますが、支給基準・評価基準について定めている中小企業は少なく、今後の人材活用のためには重要な改善ポイントとなるでしょう。

賞与の支給目的は、本来は業績による成果配分です。そのため、成果により赤字になった場合は払わないこともありえますが、従業員にとっては生活費の補てんとして期待していることもあり、賞与支給額に変動はあるものの、全く支給しないと従業員のモチベーション低下につながる等問題が生じることもあります。

支給賞与額は、基本給に一定の掛率を乗じることが多く、「基本給×〇か月」で計算されることが一般的です。ただし、個々人の成果を反映させる必要があります。その場合、評価のランクに応じて増減されます。

③ 退職金

退職金制度は、従来、長期就業の奨励を目的とした仕組みとして大企業から中小企業まで広く行き渡っています。あわせて、退職金は「労働の対償」として支払う賃金でもあるので、功労報償、生活保障のみならず、賃金の後払い的性格もあります。退職金の算定方法は次の方法があり、企業が独自に定めます。

▶ 主な退職金の算定方法

A 「退職時給与比例方式」

退職金額＝退職時点での基本給×勤務期間に対応した乗率※（月数など）

※乗率は自己都合退職と会社都合（含む定年退職）で異なり、会社都合の場合、支給額が大きくなります。

B 「ポイント制」

退職金額＝（勤務期間に応じた〈勤務ポイント〉＋成果に応じて付与される〈成果ポイント〉）×支給単価（例 1 ポイント単価：1万円）

▶ 中小企業退職金共済制度（図表2－24 p.57）

中小企業退職金共済制度（以下、「中退共」）は昭和34年に国が中小企業対策の一環として単独で退職金制度をもつことが困難な中小企業のために創設した制度です。

実施団体：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事業本部

〒170-8055 東京都豊島区東池袋1丁目24番1号 電話：03-6907-1234

・本制度の加入対象

常用従業員数、資本金（出資金）のいずれかの基準を満たす中小企業です。両方の基準を満たす必要はないため対象となる企業は多くなっています。ただし、個人企業や公益法人等の場合は、常用従業員数によります。全従業員加入が原則です。

参考 Web サイト

「中小企業退職金共済制度」（（独法）勤労者退職金共済機構）

URL：<http://chutaikyo.taisyokukin.go.jp/>

図表 2-24 中退共制度のメリット・留意点

メリット	留意点
■掛金の一部に対し国の助成がある ■掛金は全額が損金や必要経費となる ■掛金以外の事務手数料・管理費等は不要 ■掛金に対応した給付額が決まっており、運用利回りが一定以上となった場合には加算がある ■中退共から従業員ごとの納付状況、退職金試算額等が送付されるため、事務負担が少ない	■短期間で退職する従業員に対する掛金は掛け捨てになる場合がある ■中小企業の要件を満たさなくなった場合には中退共契約は解除となり、解約手当金の支払いとなる (一定の要件により確定給付企業年金制度、確定拠出年金制度(企業型)または特定退職金共済制度へ資産移換も可能)

・掛金月額

毎月支払う掛金額は 5,000 円から 30,000 円まで 16 種類となっています。事業主はこの中から従業員ごとに任意の金額を選択できます。また、短時間労働者（パートタイム労働者等）も加入することができ、一般の従業員の掛金より低い掛金も特例として用意されています。初めて加入する場合には国からの助成があります。

掛金月額の減額はその従業員が同意した場合、現在の掛金月額を継続することが著しく困難であると厚生労働大臣が認めた場合に可能です。

また、新規加入時や掛金を増額する場合などには国からの助成があります。

・退職金の支給額

- ・掛金納付が 11 月以下の場合には支給されない
- ・12 月以上 23 月以下の場合には掛金納付総額を下回る額になる
- ・24 月以上 42 月以下では掛金相当額となり、43 月からは運用利息と付加退職金に加算され、長期加入者ほど有利になる

支給退職金額は〈基本退職金〉＋〈付加退職金〉

月掛金額 1,000 円あたりの基本退職金は掛金の拠出期間により決められています。

(例) 7,000 円の月掛金で 30 年加入し退職した場合の基本退職金額
 $(7,000 \div 1,000) \times 421,310 = 294 \text{ 万 } 9,170 \text{ 円}$

中退共での資産運用が想定を上回った場合には付加退職金が付加されます。

※毎年、中退共本部より事業主に【掛金納付状況票および退職金試算票】の配布あり

④ 退職金の受給方法

受給方法は、下記の 3 つの方法から選択でき、中退共から退職者に直接振り込まれます。

- ・退職時に一括して受け取る一時払い
- ・一定の要件により、5 年間または 10 年間にわたって分割して受け取る分割払い
- ・一時金払いと分割払いを組み合わせる受け取る一部分割払い（併用払い）

▶ 特定退職金共済制度

特定退職金共済制度（以下、「特退共」）は特定退職金共済団体が実施する退職金共済制度です。東京では商工会議所などで加入の申し込みができます。

掛金は 1 口を 1,000 円とし、最大 30 口までの範囲で事業主は従業員ごとに任意の掛金額を設定することができます。全従業員加入が原則です。なお、中退共のような助成はありません。退職金は、掛金月額と納付月数に応じて団体ごとに設定される一定の利息を付した基本退職金と運用実績に応じた加算給付金を合計したものとなります。

給付金には退職一時金、遺族一時金、退職年金、解約手当金の 4 種類があります。

中退共のように従業員数や資本金による制限はなく、中退共との重複加入も可能です。（他の特定退職金共済制度との重複加入は不可）（※図表 2 - 25）

特定退職金共済制度 実施団体・問合せ先

東京商工会議所	☎ 03(3283)7500 (代表) 〒 100-0005 千代田区丸の内 2-5-1 丸の内二丁目ビル ※新ビルの竣工に伴い、2018 年秋に下記へ移転します。 千代田区丸の内 3-2-2 丸の内二重橋ビルディング
八王子商工会議所	☎ 042(623)6311 〒 192-0062 八王子市大横町 11-1
立川商工会議所	☎ 042(527)2700 〒 190-0012 立川市曙町 2-38-5 立川ビジネスセンタービル 12F
武蔵野商工会議所	☎ 0422(22)3631 〒 180-0004 武蔵野市吉祥寺本町 1-10-7 武蔵野市立武蔵野商工会館 6 階
青梅商工会議所	☎ 0428(23)0111 〒 198-8585 青梅市上町 373-1
むさし府中商工会議所	☎ 042(362)6421 〒 183-0006 府中市緑町 3-5-2
町田商工会議所	☎ 042(722)5957 〒 194-0013 町田市原町田 3-3-22
多摩商工会議所	☎ 042(375)1211 〒 206-0011 多摩市関戸 1-1-5

図表 2-25 特退共制度のメリット・留意点

メリット	留意点
■ 中小企業のみならず、中堅企業や大企業でも利用できる ■ 月額掛金は、1,000 円からは 30,000 円までの 1,000 円刻みであり柔軟な給付設計が可能 ■ 加入期間 1 年での退職でも給付される ■ 掛金は全額が損金や必要経費となる ■ 掛金に対応した給付額が決まっており、運用利回りが一定以上となった場合には加算がある	■ 実施団体ごとに生命保険会社に委託して行われ、加入要件や給付額などがそれぞれ異なるため、加入を検討している団体に直接問いあわせることが必要である ■ 掛金額の増口はできるが、減口は原則としてできない

▶確定拠出年金

確定拠出年金の企業型も退職金制度の一つとして普及しています。(平成28年11月現在加入者589万人)

特徴として、企業が掛金を拠出し、その掛金を従業員自らが提示された金融商品(投資信託等)を利用し運用します。原則、60歳までは退職時であっても中途引き出しはできませんので、公的年金が支給されるまでの間の老後資金の確保として重要な位置づけとなっています。

導入にあたっては確定拠出年金の運営管理機関の登録をしている銀行、信用金庫、生命保険会社、損害保険会社等で相談してください。

⑤ 賃金支払いの法的定め(労働基準法第24条)

▶通貨払いの原則

- ・賃金は「通貨」で支払わなければなりません。自社商品など現物での支払いを禁止しています。ただし、労働協約(☞ p.100)があれば認められます。
- ・日本においては日本円での支払いのみで、ドルなど外貨で支払うことはできません。
- ・銀行口座への振り込みは従業員の同意を得て、従業員が指定する本人名義口座への振り込みは可能です。その際は、全額が支払日の午前10時頃までに引き出せるといった要件を満たす必要があります。

▶直接払いの原則

- ・賃金は従業員本人に支払わなければなりません。従業員の配偶者や子でも認められません。従業員が未成年者の場合も、親や後見人、代理人に支払うことはできません。これは、あらゆる形態の中間搾取を防止する目的で定められています。
- ・労働者派遣事業者は、派遣先の企業からの報酬の一部を受け取ることができます。

▶全額払いの原則

法律により会社が賃金から天引きできるのは、給与所得税の源泉徴収や社会保険料、雇用保険料、財形貯蓄金です。それ以外の目的で控除する場合には、労使協定(☞ p.100)を結んでおく必要があります。

▶毎月1回以上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、賃金は毎月1回以上、一定の期日に支払日を決めて支払わなければなりません。従業員が経済的に安定した生活を送れるようにするためです。

使用者の責に帰すべき事由により従業員が休業した場合には、使用者は平均賃金の6割以上の休業手当を支払わなければなりません。

なお、平均賃金には臨時に支払われた賃金、3か月を超える期間ごとに支払われる賃金を含みませんが、年俸制給与の対象者の平均賃金は、賞与部分を含めた年俸額の12分の1を1か月の平均賃金として算定します。

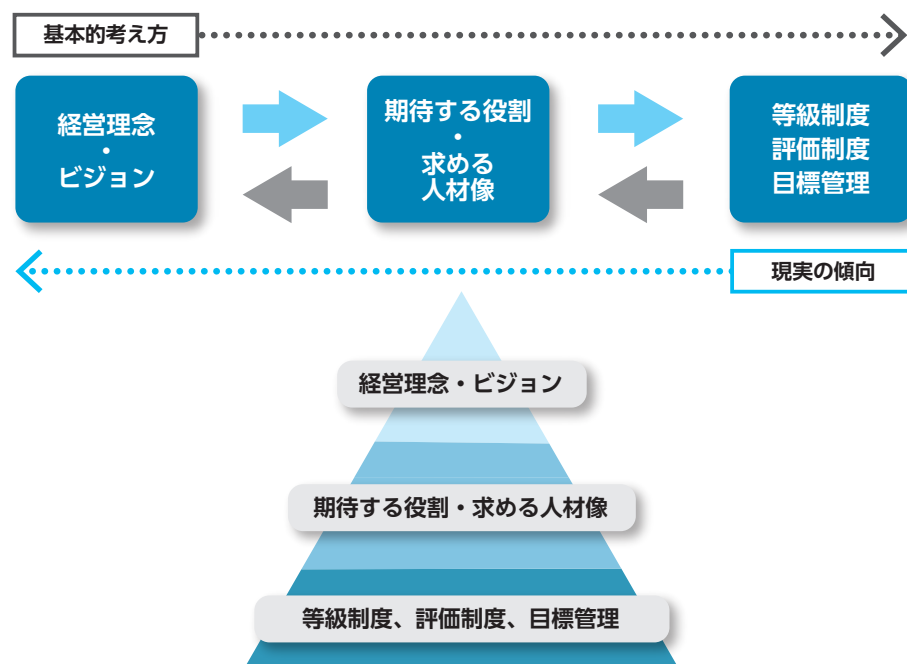
7 能力開発・教育制度

①人材育成の意味

資格等級制度、人事評価、目標管理は、いずれも従業員の能力開発に深く関わり相互関係にあります。

企業には経営理念やビジョンがあります。それらを達成するために、自社として「期待する役割」や「求めるべき人材像」を明確にする必要があります。その「あるべき人材」を自社の財産として育成するプロセスが、前述した様々な人事制度と密接に関わっています。（図表 2－26）

図表 2－26 人材育成と諸制度との関係



▶等級制度と人材育成

それぞれの等級制度の基軸は、職能資格制度は「能力」、職務等級制度は「職務・職責」、役割等級制度は「役割」です。人材育成と相性が最も良いのは職能資格制度であり、「人」の能力の介在が前提の仕組みとなっているからです。職能資格制度では「職能資格基準書」や「職能要件書」が作成されており、身に付けるべき知識・技能が明文化されています。したがって、昇格に必要な要件が明記されていますので人材育成の目安となりえます。

▶評価制度と人材育成

企業ならびに組織が永続的に維持・発展するためには、公正な人事評価と人材育成は必要不可欠であり、人材育成と業績向上の具体的な仕組みを盛り込むことが重要なのです。

なぜなら人事評価の大きなねらいの一つは、評価の内容を従業員の今後の活動に生かすことにあります。評価結果を下すだけでなく、評価者と本人がともに努力してきたプロセスについて話し合い、成功や失敗の要因、従業員個々人の成長などを確認し合うことが大切なのです。人事評価は活動の終点ではなく、人材育成のスタートとなります。

▶目標管理と人材育成

評価制度の人材育成と業績向上を有機的に結び付ける仕組みとして目標管理があります。期首に上司等と話し合っ合意した業績目標や課題に対し、期末に成果を評価し合うフィードバック面談が従業員の育成において重要な位置づけとなってきます。

▶評価のフィードバック

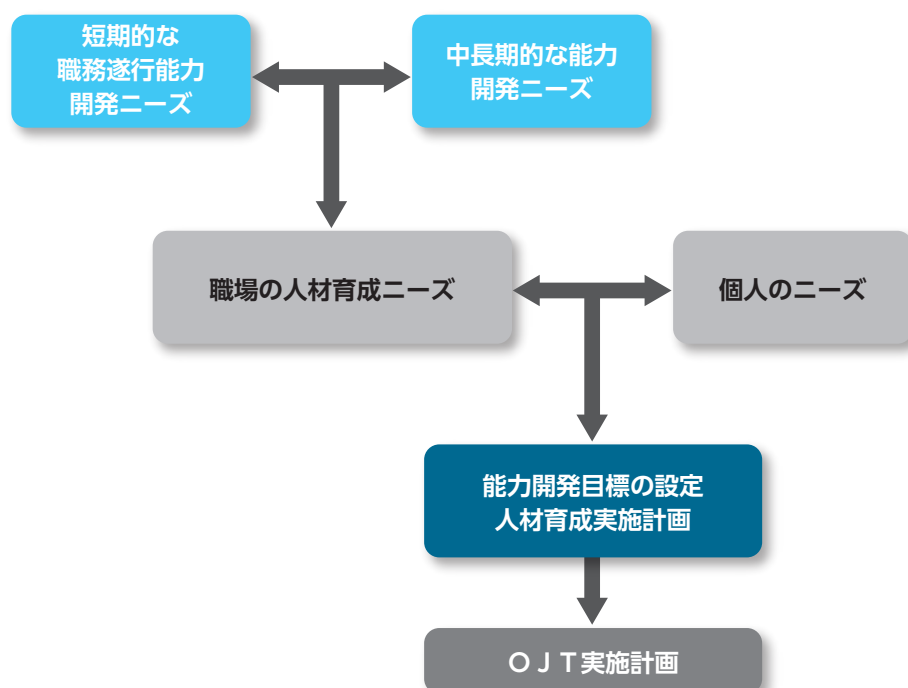
フィードバックは通常、評価者との面接形式で行います。進め方の3つのポイントは次のとおりです。

- 評価結果を本人に伝えますが、評価者による判断の結果の伝達だけを目的とするものではありません。期待以上の成果や期待に満たなかった結果の評価の根拠を具体的に伝えることが肝要となります。さらに部下の活動プロセスにおいて、優れた点や反省すべき点を加えて伝達することが大切です。
- 本人の課題を明らかにするためにも、フィードバック後に本人の意見をしっかり聴くことが重要となります。本人が抱えている課題を自ら明らかにさせるところに育成の意味があるといえます。
- 今後の期待を具体的に伝えることにより、本人の強みをさらに磨き、弱みは本人の能力開発のニーズとして支援ができるよう話し合い、共有することが重要です。

② OJT、OFF-JT、自己啓発（SD）の連動（図表2-27）

組織の側からみた人材育成ニーズには「短期的な職務遂行能力開発ニーズ」と「中長期的な能力開発ニーズ」があります。また従業員の側からすると、新しい知識やスキルを習得し、個人のキャリアを開発したいというニーズもあります。そこで企業としては組織と個人の両者にとってメリットのある人材育成を図っていく必要があります。

図表2-27 能力開発における組織ニーズと個人ニーズとの統合



▶ OJT

OJTとは“On the Job Training”の略称で職場内教育のことです。上司または先輩が部下に対し1対1で日常的な業務を通じて、その業務に必要な能力を重点的・計画的に習得させていく方法です。企業における主な学習の場は、職務を遂行する現場であることからOJTは職場内教育の基軸に位置づけられています。

OJTは場当たり的に行うのではなく、計画的に話し合って実施すべきものです。通常は「OJT実施計画」を作成し、結果を都度評価・確認しながら進めるべきものです。さらに個々人の能力、個性、価値観を踏まえた個別の指導が基本であり、双方向のコミュニケーションをベースとしながらも、自立性を尊重する姿勢が求められます。

▶ OFF-JT

OFF-JTとは“Off the Job Training”の略称で日常業務を離れ、社内で企画したプログラムや社外で開発されたプログラムを受講することによって、必要な能力を習得させるというものです。管理者研修などの階層別研修、営業研修などの職能別研修など、社内外を問わず行われています。OJTを補完する教育手段として位置づけられ次のメリットがあります。

- 体系的な教育が可能である。
- 共通のテーマを一度に多数教育できる。
- 相互学習・研さんが可能である。

OFF-JTの研修に部下を参加させる最終的な目的は、学んだことを職場で活かすことにあります。したがって、研修に派遣する意味合いや期待を事前に伝達できると同時に、研修後の実務に生かす経験の場を提供することにより、自律的な行動を促すことができます。

▶ 自己啓発 (SD : Self-Development)

自己啓発は、自己の持つ能力や意識を自分自身で高めるための自発的な能力開発であり、大きな効果が期待できます。手段としては、通信教育の受講、書籍による学習、資格取得のセミナー受講などがあります。

自己啓発もOJTの補完的な位置づけですが、次のメリットがあります。

- 個別の教育ニーズに対応できる。
- 主体的な学習が期待できる。
- 個人のペースで学習が可能である。

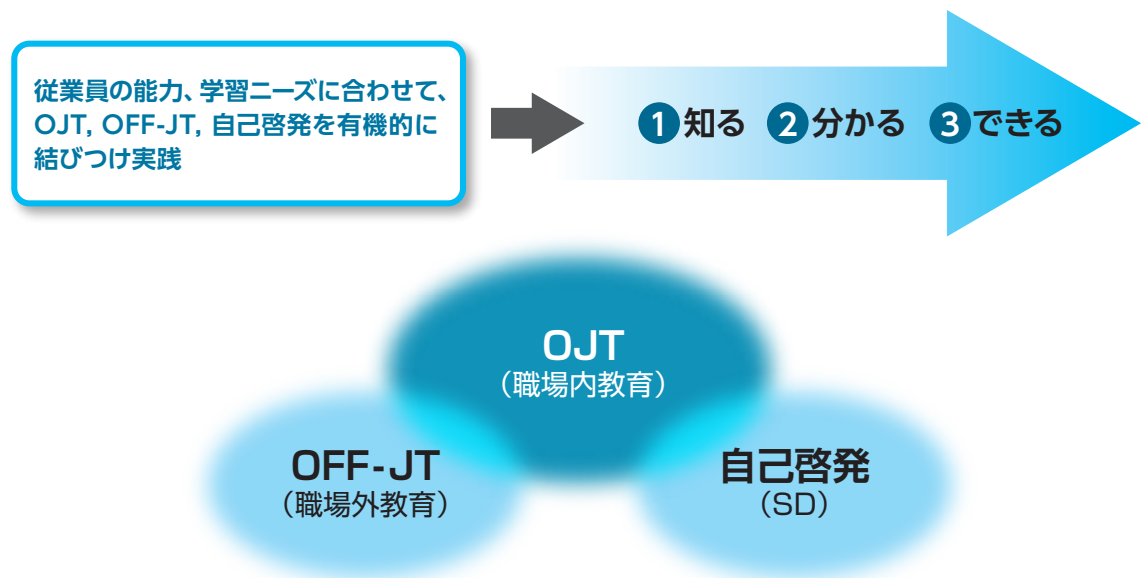
自己啓発のメリットを活かすためには“きっかけづくり”がポイントとなり、タイミングを得た社内外の情報の提供が重要といえます。

▶ 3つの教育手段を有機的に結びつけて実践する

OJT が職場内教育の基軸に位置づけられ、OFF-JT と自己啓発が補助的な位置づけにあることは前述のとおりです。

従業員の能力開発は業務に必要な知識を「知る」ことからスタートし、次いで知識を「分かる」レベルに引き上げていきますが、「分かる」を「できる」段階まで進化させることにより、初めて仕事の成果があげられることになるのです。(※図表 2 - 28)

図表 2-28 3つの教育手段と実践



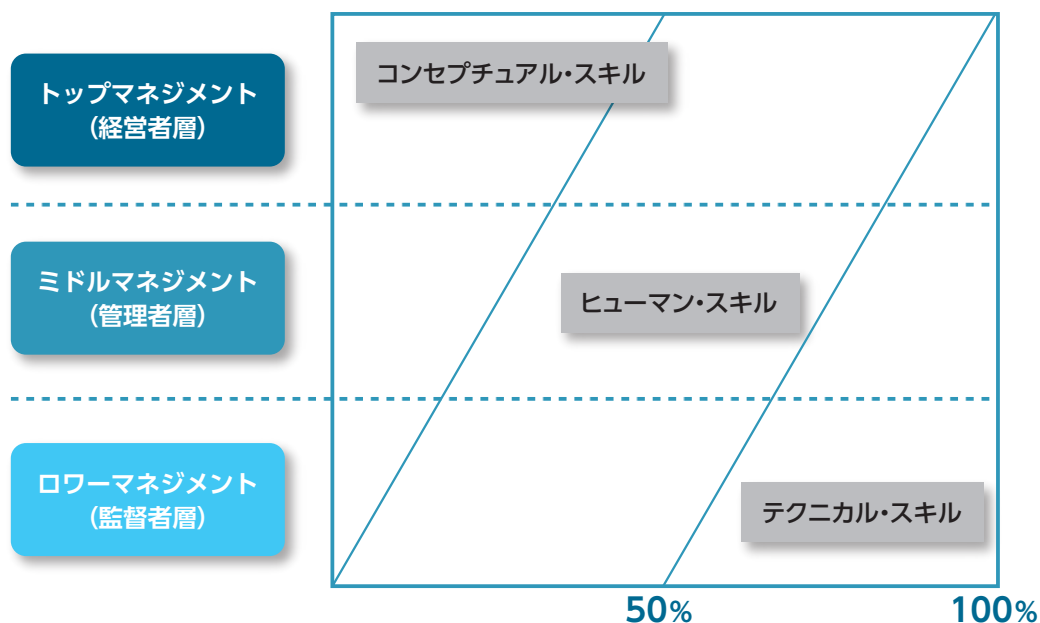
③ 幹部人材に必要なマネジメントスキル

まず、企業の人材開発全体を 3 つのスキルの対比で階層別に示します。

「テクニカル・スキル」とは、職務を遂行するうえで必要となる専門的な知識、技能およびその熟練度を示します。役割や職務範囲が限定的で単純であるほど、このスキルが占める割合は高くなります。

「ヒューマン・スキル」は対人能力を意味し、組織的な活動をするうえで不可欠なスキルであり、社内外の関係者との協力・連携を円滑に進めるうえで重視されるべきスキルと位置づけられます。「コンセプチュアル・スキル」は概念化能力であり、物事の本質に迫る力と解することができます。問題の発見・定義や問題の原因との因果関係の構造化を進める際に求められ、質の高い人材を企業内に有するうえで欠くことができないものです。「コンセプチュアル・スキル」は時代の変化を読み取るような大局的な判断を下す立場の経営者、または経営的な課題解決を求められる立場に近い者に求められるスキルです。(※図表 2 - 29 p.64)

図表 2-29 3つのスキル対比図



▶人材の活用

企業の経営資源はヒト、モノ、カネ・情報といわれますが、中でも“心と意思”を持つ人的資源のマネジメントが最も難しく重要なマネジメントといえます。

経営者が担う人材マネジメントの課題として「人材の活用」と「人材の育成」は別々の課題ではなく、連動した課題です。管理者一人で全ての仕事を処理することはできません。そこで様々な経験や能力、個性を持った部下を活用して目標を達成していかなければなりません。そのために必要な職場内の仕事（職務）を明らかにして、職務と部下をマッチングさせていく必要があります。個々人の能力、適性、意欲、期待などを把握し、担当する職務とのベストマッチングを図っていくことが求められます。

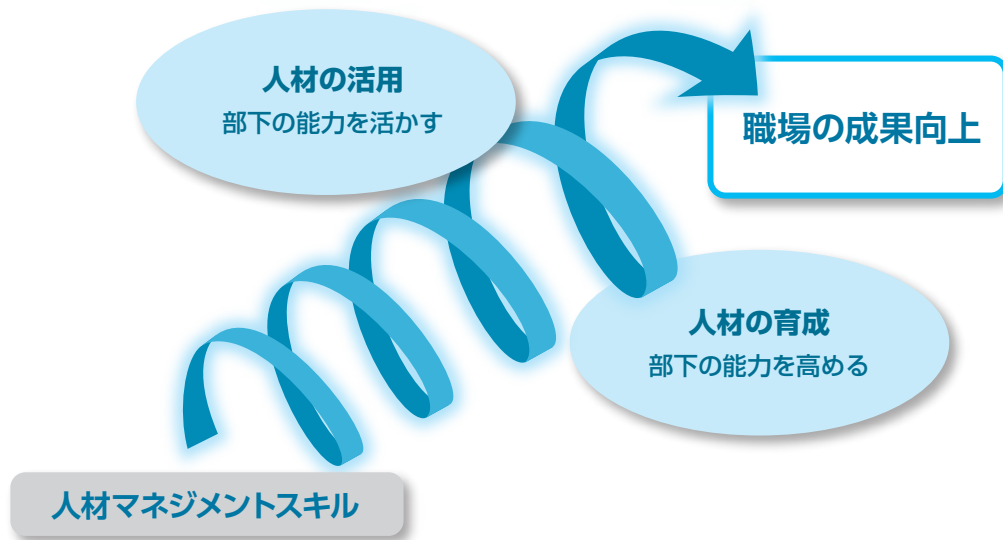
このような人材活用にはもうひとつの機能も期待されています。それはメンバー間の協働を促し、個人の成果の合計以上の成果を生み出す相乗効果（シナジー）です。シナジーが生まれることにより、組織（職場）の能力、可能性を最大限に引き出すことができるのです。

▶人材の育成

人材の活用を効果的に進めていくためには、部下一人ひとりの能力を伸ばし、仕事への意欲を高めていくことが重要といえます。この人的資源が持つ創造性と活力が企業の成長の鍵となります。また人材の育成では前述した「組織のニーズ」と「個人のニーズ」という2つの視点から進めていくことが大切です。人材の活用と育成がバランス良く連動し、スパイラルアップしていくことによって、部下は成長し持続的に成果を上げられる力強い職場が実現できるのです。

(※図表 2-30 p.65)

図表 2-30 人材の活用と育成（スパイラルアップ）

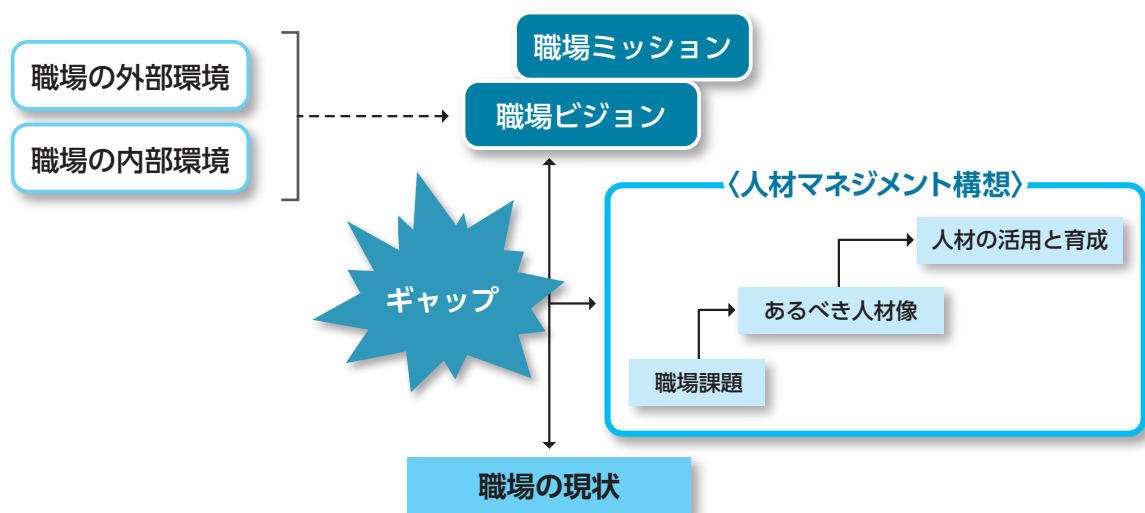


▶人材マネジメント構想

マネジメントの基本は PDCA（計画・実行・検証・改善）であり、管理者は職場の目標達成にあたって、計画の前にマネジメント構想を描くことが肝要です。すなわち職場の課題を達成するための人材活用・育成の中期的な構想です。

まず、人材マネジメント構想は経営理念に基づき、職場の課題と目標を明らかにし、管理者自身にとっても職場の部下にとっても納得のいく成果を実現するために必要な「人的資源の質と量」と「現在の人的資源の保有度」を摺り合せ、「あるべき人材像」を創り上げ、かつ実現に向かって努力・工夫することなのです。（※図表 2-31）

図表 2-31 職場ミッション・ビジョンと人材マネジメント構想



6

組織力の強化・向上に向けて

経営者が持つ悩みは、すべて「人」の行動・活動によって解決されます。その「人」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、企業の存続条件のひとつです。

そこで、経営者は組織力の強化・向上の実現のために人に働きかける必要があります。この働きかけに重要なのは、コミュニケーション（意思疎通）と動機づけ（モチベーション）です。

1 組織と集団の違い

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（＝ビジョン・方向性・理念）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、経営者が最初にやることは、この共通目的を作ることです。（※図表 2 - 32 p.67）

2 組織風土

組織風土とは、従業員の間で暗黙に共有される、その企業固有の雰囲気や価値観、考え方や行動のことです。よく不祥事などの場面で、「そうすることが当たり前になっていた当社の風土に原因があった。」などと言われるように、業種・規模が同様の企業であっても、経営者次第で異なるものです。

外部環境や戦略が変われば、組織風土の不適合が生じることもあり、それにより組織風土を変革しなければならなくなります。（※図表 2 - 33 p.67）

3 組織づくり（基本原則）

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、複数の役割を担え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

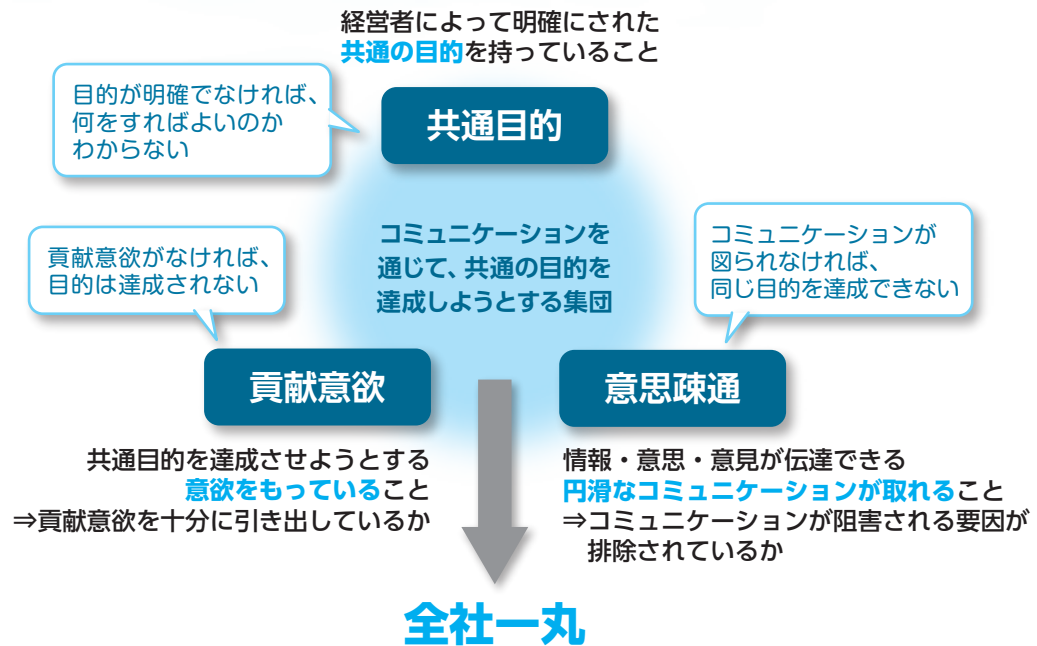
与えられた役割（職務）には、それに相応した権限が与えられるとともに、その権限と責任は同じ大きさで一致させることです。ただし、若手にチャレンジさせたい場合などは、権限は付与するものの責任は上司が負うということも大切です。

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、過度な負担への配慮も必要となります。

図表 2-32 組織の課題を分析する視点：バーナード（経営学者）による組織成立の3要素



※ 経営者・管理職の役割は3要素を適切に機能させることです。

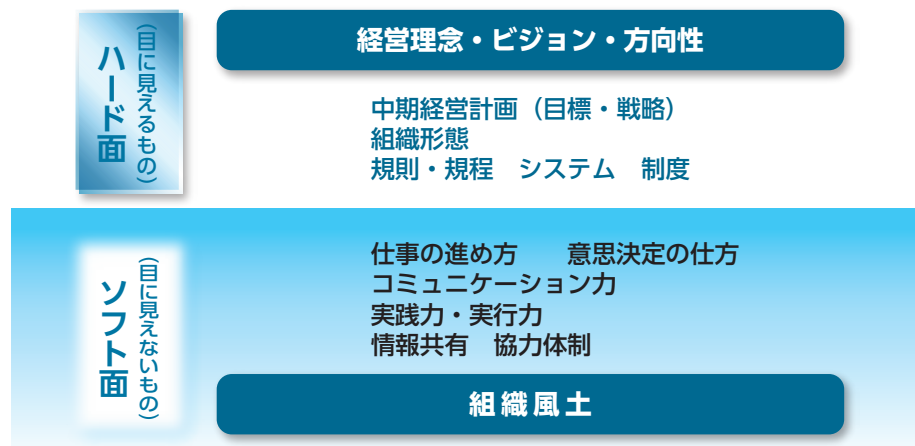
組織風土の変革に取り組むポイント

- 何のために取り組むのか、問題意識の共有化と、「ありたい姿」を明確にすること
- 全社を挙げて取り組むこと
- 強いリーダーシップを持って個人の意識を変えていくことを地道に徹底させること
- 残すべきもの（会社の強み・らしさなど）は残すこと
- 「ハード面^{*1}」の前に「ソフト面^{*2}」にアプローチすること

※1 新しい行動のルール・仕組みであるビジョンや方向性、規則・制度など、従業員の行動の変革を促すものなどの仕組みに関するもの

※2 コミュニケーションの活性化、従業員の能力向上支援、モチベーションアップなど、人の内面に関するもの

図表 2-33 組織におけるハード面とソフト面



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。また、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。

4 主な組織の形態

① ライン組織（直系組織）

上司の指揮命令で部下が動く管理形態です。規模が小さくて、職務内容が単純であるときには有効です。（図表 2 - 34 p.69）

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、より高い効率が実現できる場合に採用される形態です。（図表 2 - 35 p.69）

5 戦略的人材配置

① 適正配置

従業員の能力を最大限活かせる配置ができるかにより業績が変わります。特にリーダーに据える人材の配置いかんによって、生産性の低下、優秀な部下の離職、職場の活性がなくなるなど、企業が被る損失は多大になります。配置の前に、リーダーとしての自覚・意識を持たせることが必要であり、配置と人材育成は連動していることがポイントになります。

② 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方法が、ジョブローテーションです。

（p.74 配置・異動）

6 組織のマネジメント

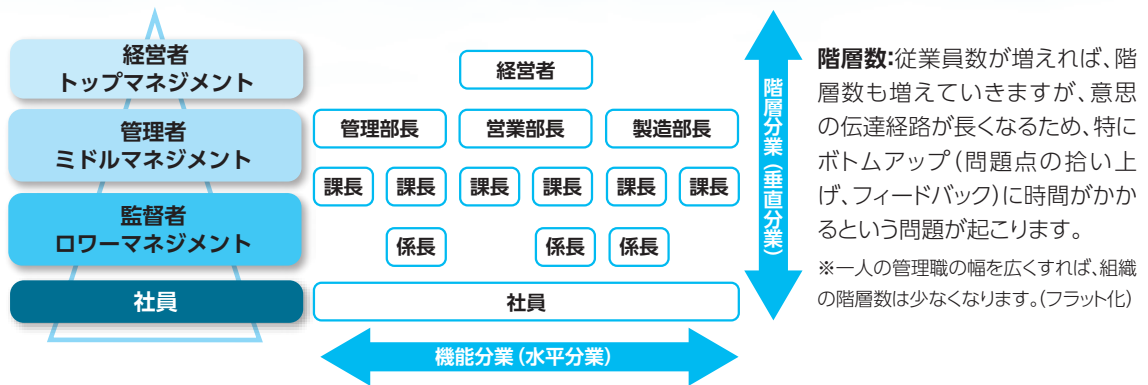
① 全体最適

成果を上げる組織をマネジメントするには、全体最適を目指す必要があります。各部門がバラバラに最適化を目指す活動（部分最適）をしていたのでは、成果は上がりません。弱いところがあれば、そこがその組織のレベルになってしまいます。

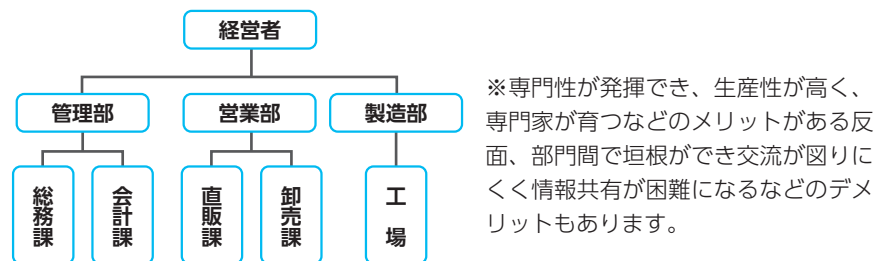
例えば、営業部、製造部、総務部が、それぞれ自分の仕事に責任を持っているものの、部署だけの（部分）最適（業務効率、ミスの回避のための行動等）を考えても、企業全体が最適にはなりません。一人ひとりがバラバラに行動しても、チームとして成果は上がらない、ということです。

（図表 2 - 36 p.69）

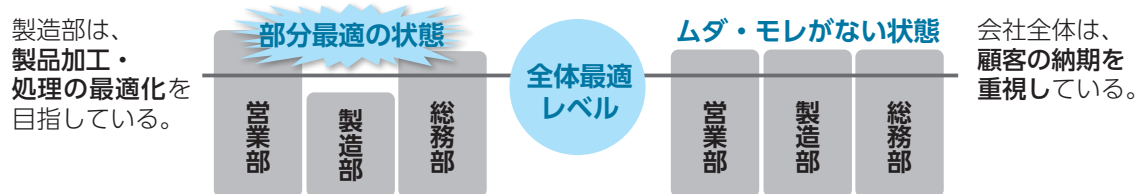
図表 2-34 組織の分業システム



図表 2-35 職能別組織



図表 2-36 部分最適と全体最適



② PDCA サイクル

Plan（計画）⇒ Do（実行）⇒ Check（検証）⇒ Action（改善）の活動を繰り返し行うことで継続的な業務のプロセス改善を行う手法のことです。（※図表 2-37）

図表 2-37 PDCA サイクル



③ 報告・連絡・相談（報連相）

風通しのよい組織は、問題が発生すると、迅速に報告が上がってきます。報連相は、業務を円滑に進めるためだけでなく、ミスやクレーム、トラブルを減らすためにも必要です。報連相が徹底されていない場合、ルールを徹底する（報連相のルール付け）、コミュニケーションを見直すなどが必要です。

（図表 2-38）

報 告	連 絡	相 談
指示された業務に対して、上司にその経過や結果を告げること ✓悪いことこそ早く報告がある。（隠す体質になっていないか） ✓中間報告によって経過を把握している。完了してからでは遅いこともある。	業務上知り得た事実や決定事項などについて上司・部下に関わらず伝えること ✓「伝えたか」ではなく「伝わったか」である。	判断に迷うときや課題に対し意見がほしいときに、上司や同僚の判断を仰いだり、アドバイスをもらうこと

図表 2-38 報連相チェック項目

■従業員には、以下を自己チェックさせます。

	項 目	✓
報連相する側	1 悪いこと（ミス、クレームなど）こそ素早く報告している	
	2 終了したら、言われる前に報告している	
	3 長期にわたる仕事では、中間報告をしている	
	4 結果を先に伝えたとえで、経過を具体的に伝えている	
	5 主観や憶測を混じえず、客観的な事実を伝える	
	6 面倒がらずに連絡をしている	
	7 間違いなく伝わったかを確認している	
	8 あらかじめ相談のポイントを整理している	
	9 相手からの質問を想定している	
	10 余裕をもって相談している	

■報告を受ける側も以下に留意します。

	項 目	✓
報連相される側	1 悪い報告でも、怒らず報告したことを認めている	
	2 部下が報連相しやすい状況・環境を作っている	
	3 いつまでに報告するよう指示している	
	4 報告の方法などを具体的に示している	
	5 こちらからも必要な情報を伝えている	
	6 面倒がらずに「聴く」姿勢で受けている	
	7 どこまで理解したかを相互に確認している	
	8 適切なアドバイスを十分与えている	
	9 否定せず、部下にも考えさせるよう質問で返している	
	10 自分に責任が問われることも上司に報告している	

〈従業員が発言をしない理由〉

- ✓単なる報告会になっている
- ✓議題が明確でない
- ✓議題が社長から与えられる
- ✓社長や管理職にさえぎられる
- ✓発言をしても取り上げられない
- ✓一方的に否定される

これらを改善し、従業員に自ら考える力をつけさせることがポイントです。

④ 会 議

会議は「決める」ことだけではありません。合意形成により「実行すること」を決め「成果を上げる」ことです。一方で、情報共有の場、問題解決の場、意思決定の場でもあります。

また、会議の正しい進め方を実践して人材育成につなげることは、目的や情報の共有化につながりチームビルディングに有効です。

〈成果のある会議にするために〉

- ✓ 会議を行う目的を明確にすること
- ✓ 時間、司会・書記役を決めておくこと
- ✓ 議案を事前に告知し、意見や必要な資料を準備させること
- ✓ 何を実行するかを決めること
- ✓ 議事録を作成し、配布などして徹底させること

⑤ コミュニケーションの円滑化

- ✓ 面接制度、アンケート調査（不満を吸い上げる）
- ✓ 課題解決の援助（メンター制度^{※1} など）
- ✓ 組織風土の改善（ミスを隠さない体質、挑戦できる組織づくりなど）
- ✓ 日常の業務プロセスを管理する（部下の育成：日報・週報などの活用）
- ✓ 組織人としての意識改革のための教育・研修

▶ 様々な方法がありますが、コミュニケーションを図る簡単な方法は、日常の会話や声掛けに尽きます。相手に興味を持って接する意識があれば、コミュニケーションは自然と充実します。

※1 **メンター制度**：知識・経験のある先輩従業員（メンター）が、後輩従業員（メンティー）の悩み解消の援助をしてその成長を支援する制度

7 提案改善制度

表彰制度のひとつに提案・改善制度^{※2}があります。これは、従業員の仕事に対するモチベーションを上げることや、提案・アイデアを共有することにより、組織を活性化することを目的としています。しかし、実際に効果を上げるには、従業員が提案を出し続ける仕掛けや仕組みが必要です。

※2 業務の改善法や新規事業のアイデア等を提案した従業員に表彰・報奨を与える制度

「提案改善制度」の効果を上げるために

- | | |
|--|---|
| <p>① 提案件数を維持確保するための習慣化
制度導入の目的を明確にし、周知させる
定期的に、継続して提出させる</p> <p>② 提案しやすい仕組みづくり
どんな提案でも排除しない社内環境の整備
上司へ相談・支援が受けられる仕組み
書き易い提案シートの工夫と準備</p> | <p>③ 提案に対する迅速な事務処理
事務局による収集、整理</p> <p>④ 公平な審査方法、評価方法・報奨のルールづくり
審査委員会の設定など公平性の確保
報奨金（経済的報奨）の設定と発表方法
報奨授与者の決定（精神的報奨）</p> <p>⑤ 採用案の確実な実施</p> |
|--|---|

1 採用管理：人材の確保 (図表 2 - 39 p.73)

採用における中小企業の課題は、①そもそも応募者数が少ない ②必要な人材に対し自社の魅力がアピールできていない ではないでしょうか。

また、採用活動では、特に中途採用の場合、計画的な採用というよりは、欠員補充型の採用をしているため、採用の基準があいまいになり、入社後に期待した活用が図れない場合があります。一方、中小企業は厳しい競争環境の中で、「高付加価値・サービス」で競争力強化を図り、より優位に立つといった経営戦略が必要であると考えます。したがって、それに必要な人材の確保が重要になります。

① 採用目的を明確にする

何のためにどんな人を採用するのかを把握することが大切です。

例えば、人員の増員で未経験者でもよい、欠員補充のため業務経験者がほしい、技術力強化のための募集、などです。

② 求める人物像を明らかにする

能力や知識・資格・仕事に対する価値観や考え方など自社で必要な人物像や、採用条件の中で何が一番大事なのかを明らかにすることです。

③ 募集者の確保

応募者に訴求したい自社の強み・らしさは何なのか。意外とわからない自社の強みをアンケートや関係取引先へのヒアリングなどでまとめておきます。これが、応募者を惹きつける材料となります。

また、募集広告と自社ホームページを連動させ、より高い効果を狙うことも必要です。

内容としては、募集要項のみならず、企業の様子がわかるような写真など、求職者がイメージしやすい情報をより多く発信することで応募者に安心感を与えることが大切です。

④ より適切な人材の確保

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。また、質問を掘り下げること、さらに見極めることが可能になります。あらかじめ、質問票を作成しておきましょう。また、評価が偏らないよう、複数人で面接すること、態度や表情などを見ることも大切です。

面接は、企業側が採りたい人材を見極める場であるとともに、応募者からも、「自分が働きたい会社であるか」を見られる場であることも念頭に置いておきましょう。

2 勤怠管理 (p.79 ②労働時間の管理)

従業員の出勤時間、休暇の取得状況などを正確に把握していない場合、過重労働による労働災害、健康障害の発生や、未払い残業代をめぐるトラブルが起こる可能性が高くなります。

図表 2-39 採用プロセス



〈自社の強み・らしさ調査項目（例）〉

- | | | |
|-------------|---------|----------|
| ・事業・技術・サービス | ・社員 | ・社長の人となり |
| ・仕事の進め方 | ・職場の雰囲気 | ・制度・仕組み等 |

〈採用ルート〉

- | | |
|---------------------|--------------------|
| ・ハローワークなどの公的な職業紹介機関 | ・自社ホームページ等、インターネット |
| ・情報誌などの紙媒体 | ・知人、社員等からの紹介 |
| | ・民間の職業紹介事業者 など |

※各項目について、「強み・らしさのポイント」は何か、具体的な「出来事・事実」はどのようなことがあったのかを調査する。

採用後の取組：人材定着のための育成が重要

効果的な採用ができて、すぐに退職されては意味がありません。計画的な OJT や育成プログラムに沿った育成に努めることが、とても重要になります。

公正な採用選考に向けて

東京都では、「就職の機会均等」を確保するために、応募者の基本的人権を尊重した「公正な採用選考」を実施するよう事業主の皆様方に御協力と御努力をお願いしています。採用選考にあたっては、応募者本人の適性や能力を公正に評価することが必要です。（公正な採用選考に向けて：p.39）

参考 Web サイト

「公正な採用選考に向けて」（東京都・TOKYO はたらくネット）
URL：http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/equal/kosei/

① 管理者の意識改革

啓発研修などを通じて、業務命令を出す管理者自身が勤怠管理の重要性を知り、その意識を高める必要があります。管理職の意識が変われば、加重労働につながる時間外労働をよしとしない雰囲気が広がります。

・ライフ・ワーク・バランス

東京都では、従業員が生活と仕事を両立しながらいきいきと働き続けられる職場の実現に向け、働き方の見直しや育児・介護と仕事との両立等、ライフ・ワーク・バランスを実現できる環境整備を推進しています。

ライフ・ワーク・バランスの実現に向けた取組は、企業に活力や競争力の源泉である有能な人材の確保・育成・定着の可能性を高めるものであり、業務の見直し等を行うことで、生産性向上にもつなげることが期待できます。

・ダイバーシティ経営

ダイバーシティとは、「多様性」という意味です。ダイバーシティ経営とは、性別、年齢、キャリアなど多様な人材の能力を最大限発揮させる機会を提供し、労働意欲の向上、生産性の向上、競争力強化などの効果を生み出しうる経営のことです。

②長時間労働削減に向けた取組

- ・長時間労働を引き起こす要因に、ダラダラ残業、生活残業等が挙げられます。これらは、従業員の健康面や企業収益に対し影響を与えかねず、潜在的なリスクが大きいといえます。そのため、管理監督者は、 unnecessary 残業はしない（させない）ということを強く認識しなければなりません。ただし、どうしても残業の必要がある場合は、使用者が命令し、労働時間を適切に管理していきます。（労働時間の管理：p.79）
- ・労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置として、始業・終業時刻の確認および記録があります。具体的な記録方法は、原則として次のいずれかになります。

- ・使用者が、自ら現認することにより確認し、適正に記録すること。
- ・タイムカード、ＩＣカード、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎として確認し、適正に記録すること。

参考 Web サイト

「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基準」（厚生労働省 労働基準情報サイト内）
URL : <http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/dl/070614-2.pdf>

3 配置・異動

生産性の高い組織を実現させるには、適材適所の配置・異動で人材と仕事のマッチングをさせることです。

①人事異動の主な目的

- (ア) 適正配置による従業員が持つ能力の有効活用
- (イ) 様々な業務を経験させることによる育成・能力開発
- (ウ) 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）
- (エ) 事業の合理化、多角化、技術革新（利益向上）

②人事異動を行う際の留意点

小規模な企業では、人事異動はあまりないと思われます。それでも、例えば、工場移転に伴う配転などは、勤務場所が変わるため、通勤経路等の変更や引っ越しを必要とするなどの問題も出てきます。タイミングや、配転準備などに配慮する必要があります。

むやみな異動は、かえって組織の活気がなくなることがあります。リーダーや管理職が異動先の部下をうまく取りまとめられずに失速してしまう、逆に部下が前任者とうまくいっていた場合に、新任のリーダー・管理職の下では同じように動かなくなってしまう、また、従業員が異動先の上司とうまくいかずに退職してしまうということが起きることもあります。それぞれの性格や能力を十分考慮したうえでの異動が望まれます。

ジョブローテーション

ジョブローテーションとは、人材能力開発のため育成計画に基づいて、継続的かつ戦略的に様々な業務を経験させるために異動させることです。

〈主なメリット〉

- ・従業員の適正を見出すことができ、適材適所の配置が可能となる
- ・ローテーションにより、社内コミュニケーションの活性化につながる
- ・一定の職務に長期間就くことによるマンネリ化の防止、モチベーションアップにつながる

実施のポイントは、経営の視点のみならず、従業員のキャリアパスの一環という視点で、その育成計画に基づくことです。

また、ジョブローテーションを行った直後には、業務スキルが一時低下する、他のスキルを習得させるために育成に時間がかかるなどのデメリットもあります。

※人事異動ではありませんが、人材の少ない企業では、事務職が現場を手伝うなど、従業員に他の部署の仕事をやってもらうことがあります。気持ちよく協力してもらうためには、普段からのコミュニケーションがとても大切になってきます。

8

安全・衛生管理

労働者の安全と健康の確保は、企業の責務です。

1 労働災害防止体制

①業種規模ごとおよび建設現場等の現場ごとの安全衛生管理体制整備の義務

②自主的な安全衛生活動

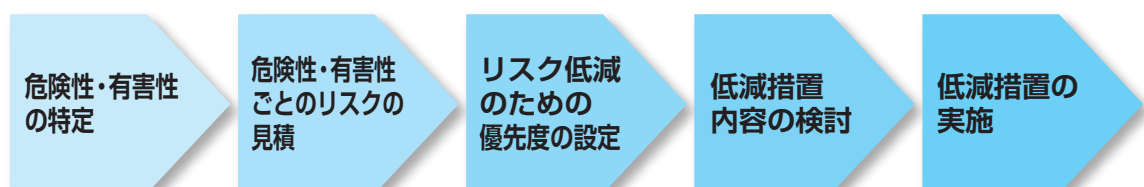
・リスクアセスメント（※図表 2－40）

事業場の危険について把握し、そのリスクの見積りと評価を実施し、そのリスクに対する合理的な判断のもとに、リスクを除去、低減することができるようにすること

・ヒヤリ・ハット活動（※図表 2－41 p.76）

作業中にヒヤッとした、ハッとした危ない体験を集め、事前の対策と危険の認識を深めることで事故を未然に防ぐ活動

図表 2－40 リスクアセスメント実施フロー



参考 Web サイト

「職場のリスクアセスメント」（厚生労働省 職場のあんぜんサイト内）

URL： http://anzeninfo.mhlw.go.jp/yougo/yougo01_1.html

「リスクアセスメントをはじめよう」（東京労働局 安全衛生関係のパフレット等サイト内）

URL： <http://tokyo-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/var/rev0/0144/3103/risk.pdf>

図表 2-41 ヒヤリ・ハット活動実施フロー



参考 Web サイト

「事故、ヒヤリ・ハット情報の収集・活用の進め方」
 (国土交通省 運輸安全マネジメント制度に関する参考資料サイト内)
 URL : <http://www.mlit.go.jp/common/000212593.pdf>
 安全衛生管理に役立つ規程例：「KY・リスクアセスメント活動表」
 (茨城労働局 安全衛生管理サイト内)
 URL : <https://jsite.mhlw.go.jp/ibaraki-roudoukyoku/var/rev0/0111/7318/201283013516.pdf>

・危険予知活動 (KY活動)

作業開始前に、現場や作業に潜む危険要因とそれによる災害を想定し、その防止対策を立てることによって災害を未然に防止する活動

2 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 2-42)

図表 2-42 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が重要。
	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	

参考 Web サイト

「心理的負荷による精神障害の労災認定基準について」(厚生労働省 報道発表資料 2011 年 12 月サイト内)
 URL : <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001z3zj-att/2r9852000001z43h.pdf>

(ストレスチェック制度：※ p.82 ③②従業員の健康管理)

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組は重要といえます。

働き方改革

「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などを背景に、労働者のそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方の改革が「働き方改革」です。これを推進するため、国は、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態に関わらない公正な待遇の確保等の措置を講じているところです。

① 中小企業における「働き方改革」に取り組むメリット

- 人材不足の解消
多様な働き方を受け入れることにより、これまで労働市場に参加していない子育て世代の女性や家族の介護をかかえる方、高齢者などの就業を促進することが可能になります。しかし、そのためには多様な働き方を受け入れる職場環境の整備と、非正規雇用労働者の職務や能力等の公正な評価の仕組づくりが必要となります。
- 労働生産性の向上
労働生産性につながる取組の1つに、長時間労働の是正があります。長時間労働を是正して残業時間の削減を図ることは、ライフ・ワーク・バランスの実現であり、その結果、従業員の仕事に対するモチベーションが上がり、さらに、労働生産性の向上に繋がります。一方で、削減された労働時間分の賃金低下をカバーする処遇の見直しも求められます。

（ライフ・ワーク・バランス：p.73、長時間労働削減に向けた取組：p.74）

② 働き方改革に取り組むためのポイント

- 管理職の意識改革
働き方改革は、その取組みを経営課題の一つとして位置づけ、取組み方針を経営トップが全社に向けて発信することが不可欠です。しかし、現場の管理職に十分な理解と実践力がなければ、その実現は難しいものとなります。そのために、管理職が働き方改革をしっかりと理解するよう、その意識改革を図ることが重要になります。
- 従業員の意識改革と育成
従業員にも、働き方改革を進めるために何をしなければならないのかを自ら考えさせることが必要です。また、労働生産性の向上には、従業員の能力開発のための育成が欠かせません。
- 多様な価値等を受け入れる組織風土の醸成
異質なものが排除されるような組織では、働き方改革は進みません。多様な価値に対し、公平な評価をするなど、組織全体がそれらを受け入れる風土になるよう醸成に努める必要があります。

参考 Web サイト

働き方・休み方改善ポータルサイト（厚生労働省）<https://work-holiday.mhlw.go.jp/>

9

福利厚生

1 法定福利

法定福利費は、法律によってその負担が企業に義務付けられているものです。また、法定福利である社会保険や労働保険は、従業員の生活の安定を図る、安心をもたらすといった「社会的セーフティネット」の役割を果たしています。したがって正規従業員はもちろん、加入要件を満たす非正規従業員も適正に加入させなければなりません。

2 法定外福利

少子高齢化、働く人の価値観・ライフスタイル・ワークスタイルの多様化などから、企業は自社に合った人材にいかに応えられるかを考えています。法定外福利は、自社ならではのオリジナリティを出すことができますので、うまく導入したいものです。

※ポイント：目的を明確にして、創意工夫ある制度を打ち出すことです。

法定外福利厚生の例

・休暇に関するもの

法定を上回る、育児休業・介護休業、アニバーサリー休暇、ボランティア休暇 など

・ヤル気アップ制度

表彰・報奨金制度、資格取得支援制度、社員懇親会費補助制度 など

・生活応援・支援

家賃補助制度、インフルエンザ予防接種補助制度、ランチ代補助制度、ライフプラン策定支援 など

▶ 中小企業のユニークな福利厚生施策の事例

従業員の健康に配慮して…

- ・**フリービタミン制度**：「朝食を抜いて血糖値が下がっている人が多いエンジニアさんのために、バナナやオレンジ等が常備されています。」
- ・**野菜現物支給制度**：「野菜摂取の意識やそれを通じて健康面も考えてもらいたい」という企業が、従業員のライフスタイルに合わせた野菜セットを支給します。

ライフ・ワーク・バランスの観点から…

- ・**週休3日っぽい制度**：仕事・家庭のため時間に追われる従業員が、個人の時間を作ることができ、趣味等におもいきり時間を使えるようにする制度です。毎週水曜日が「みなし勤務」日となり、出勤不要で、一切個人の自由な時間となります。勤務したものとみなされ、給与は従来どおり支給されます。

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）の持つ能力を最大限に発揮させる、または能力開発をしながらやる気を出させて、いかに生産性向上に結び付けていくかをマネジメントすることです。（図表 3-1 p.80）そして、入社から退社までの人材の管理をすることです。管理するうえでは守らなければならない様々なルールがあります。

労働法は、こうした労働者の保護と地位向上、労働者と使用者（雇う側：経営者）の関係を規定したものです。

2

労働基準法

労働基準法は、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。（図表 3-2 p.80）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。

① 労働契約

労働力の提供、それに対する賃金の支払いを約したものが労働契約です。労働契約書などは、労働トラブルの回避と、労働者が安心して働けるよう、契約内容を相互に確認するために必要な書面です。明示しなければならない事項等が規定されています。（労働条件通知書と呼びます。）

※契約期間を定める場合：原則 3 年を超えることはできません。

参考 Web サイト

「労働条件は書面を交付し明示しましょう！」（東京労働局 パンフレット・リーフレットサイト内）
<http://tokyo-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/var/rev0/0113/7110/201383095826.pdf>

② 労働時間の管理

使用者は、労働者の健康確保を図る必要があり、過重な長時間労働を行わせないようにするなど、適正な時間管理を行う責務があります。（長時間労働削減に向けた取組：図表 p.74）

参考 Web サイト

「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基準」（厚生労働省 労働基準情報サイト内）
<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/dl/070614-2.pdf>

また、いわゆる管理監督者およびみなし労働時間制が適用される労働者に対しても、使用者は労働時間を管理する責務は負っています。

参考 Web サイト

「しっかりマスター労働基準法—管理監督者編—」（東京労働局 パンフレット・リーフレットサイト内）
<http://tokyo-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/library/tokyo-roudoukyoku/seido/kijunhou/shikkari-master/pdf/kanri-kantoku.pdf>

法定労働時間外・法定休日の労働については「時間外労働・休日労働に関する協定書」、いわゆる^{サブログ}36協定書を締結し、所轄の労働基準監督署長に届出なければ、法定労働時間（原則：1日8時間、1週間40時間）を超えての残業、法定休日（週1日の休日）に労働させることはできません。（※図表3－3 p.81）

36協定は、原則として毎年新たに協定して届け出る必要があります。（罰則対象）

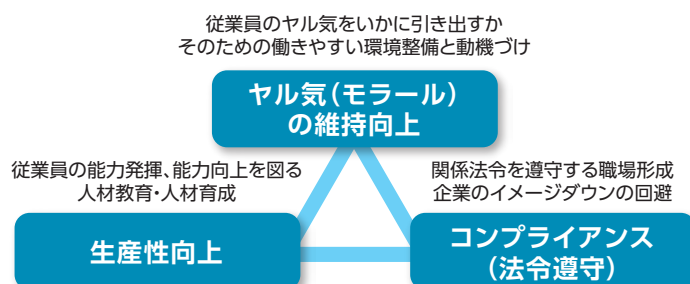
ただし、36協定による時間外労働時間数については、その限度基準が定められています。（労基法36条2項）

現在は、1週間15時間、2週間27時間、4週間43時間、1か月45時間、2か月81時間、3か月120時間、1年間360時間となっています。（平成10.12.28「時間外労働限度基準告示」労告第154号別表第一）「使用者のための労働法」（東京都労働相談情報センター）P.46より一部引用
また、仮に法律上の問題がないとしても、従業員の健康管理上、企業（事業者）は、長時間労働の削減に努めることが求められています。

参考 Web サイト

「時間外労働・休日労働に関する協定届 労使協定締結と届出の手引」（東京労働局 労働基準・労働契約関係サイト内）
<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/var/rev0/0145/3504/201417102954.pdf>

図表 3－1 労務管理の3つの要素



図表 3－2 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いますか？
- ☐ 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、育児休業を正當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、休日・深夜労働の時間数・割増率通りの賃金が支払われていますか？
- ☐ 非正規労働者（いわゆる、パートタイム労働者、アルバイト等）にも雇用保険、健康保険・厚生年金保険を加入させていますか？
- ☐ 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 3-3 36 協定書の協定事項

1	時間外・休日労働をさせる必要のある具体的事由	決算業務、受注過剰 など
2	業務の種類	職種または細分化された業務
3	労働者の数	
4	1 日について延長することができる時間	
5	1 日を超え 3 か月以内の期間と 1 年間について延長することができる時間	〈延長時間の限度〉 1 週間：15h、1 か月：45h 3 か月：120h、1 年：360h
6	労使協定の有効期間	基本 1 年（見直しをするため）

③ 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。

〈買い上げが認められる場合〉

- 有休を買い上げることは、休暇を取得できないことになるため原則認められません。
 - ・ 法定付与日数を超える有休を与える場合の法定を超える部分
 - ・ 退職時に取得できずに残った有休
 - ・ 2 年の時効で消滅した部分の有休
- 非正規労働者（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、6 か月間継続勤務し、全労働日の 8 割以上出勤した場合に有休を取得できます。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。（年次有給休暇比例付与：p.103）

④ 就業規則

- パートタイマー等も含め常時 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です。（図表 3-4 p.82）
- 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 3-4 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、計算及び支払いの方法、賃金の締切り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	

参考 Web サイト

「モデル就業規則について」（厚生労働省）

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/model/

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回定期的健康診断の実施が必要です。パートタイマー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 100 時間を超え、疲労の蓄積が認められる従業員には、医師による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・一般健康診断・特殊健康診断 など

参考 Web サイト

「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 こころの耳サイト内)
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/pdf/150422-1.pdf>
 「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)
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/>

2 労働トラブルへの対応

労働トラブルは、会社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。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。(図表 3-5 p.84)

なお、東京労働相談センターでは、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。(p.105) トラブルが発生した際はこういった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、できれば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、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、誠実な早期の自主的対応が必要です。

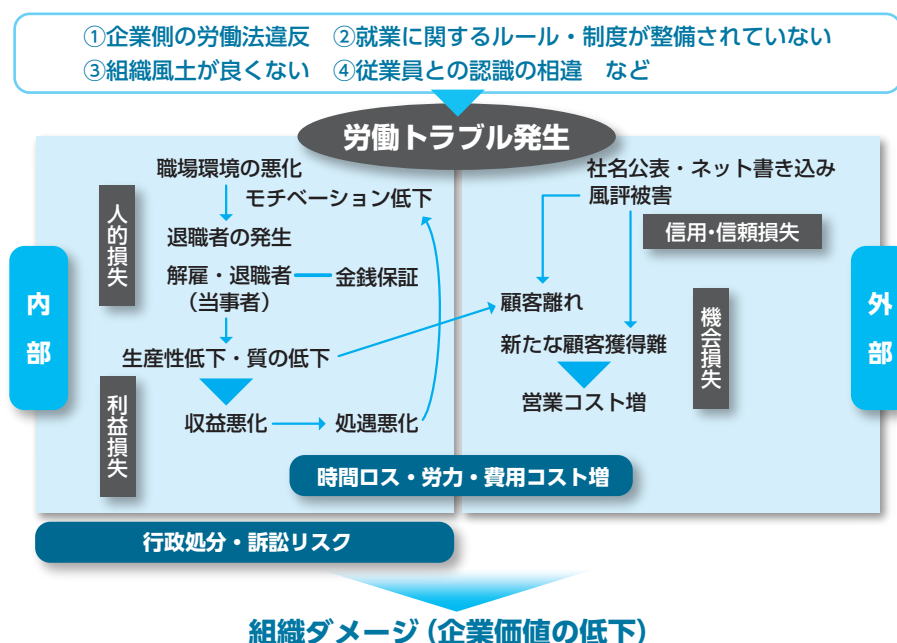
①改善指導が必要な従業員への対応

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

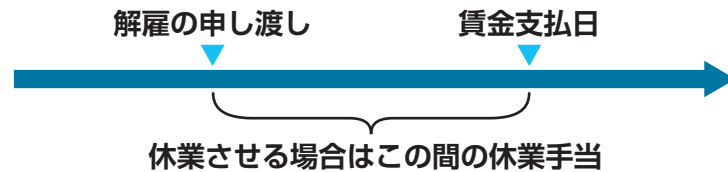
- ・就業規則と労働契約書（労働条件通知書）に、どんなときに解雇されることがあるか（解雇事由）をあらかじめ示してあること、またその要件に合致することが必要です。（東京都労働相談情報センター『使用者のための労働法』）
- ・労働契約締結の際、解雇事由を従業員に明示しておく必要があります。

図表 3-5 労働トラブルが起こる原因と企業が受けるダメージ



▶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。



▶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

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 日以上分の解雇予告手当（1 か月分の平均賃金）が必要です。

④ 退職金の支払い

解雇の場合、退職金の支給をしないのであれば、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。解雇権濫用論とは、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 2 項）との法理をいいます。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」場合かどうかによっています。（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、上記のように、現在では、労働契約法（15 条、16 条）の中に取り入れられていますが、具体的基準は判例の基準が参考にされます。

また、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。

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）（※図表3-6）

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、マタニティハラスメント：※p.101）

▶ 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となります。（損害賠償責任を負う）（※図表3-7）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。（※図表3-8 p.87）

図表3-6 ハラスメントの定義

セクシュアルハラスメント	パワーハラスメント
職場において、相手の意に反する性的な言動が行われ、それを拒否するなどの対応により解雇、降格、減給などの不利益を受けること、または性的な言動が行われることで就業環境が害されること	同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内での優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える、または職場環境を悪化させる行為

※ハラスメントは、相手の人権を無視した、不快感を与える行為であり、精神的苦痛を与える行為であり、人権問題のひとつです。
また、就労意欲の減退、就労機会の喪失をまねくことは、労働権の侵害にもなります。

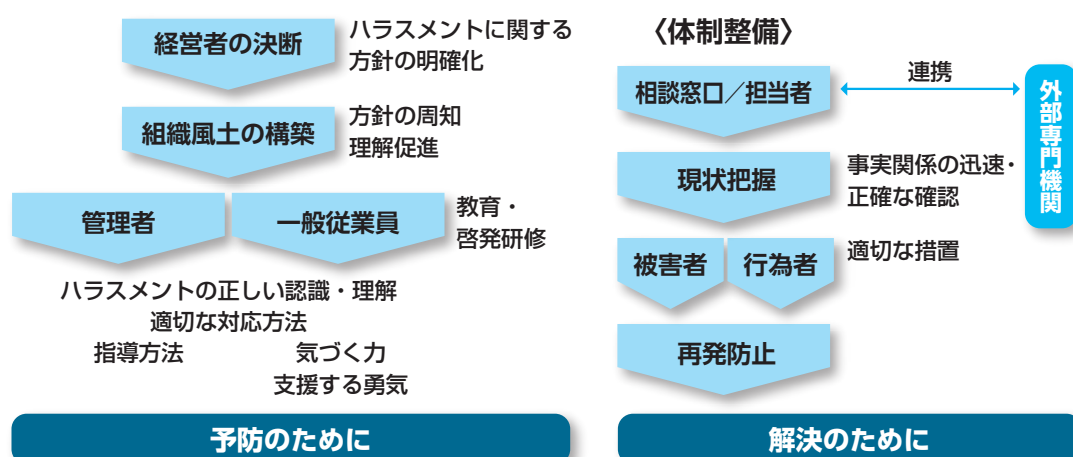
《ハラスメントをなくすために・自分が加害者にならないために》

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」と言わなかった＝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 3-7 労働紛争解決制度（都道府県労働局）

労働トラブル一般	セクハラ
1. 総合労働相談コーナーの相談 専門の相談員による相談 2. 都道府県労働局長による助言・指導 都道府県労働局長が、解決の方向を示すことにより、当事者による自主的解決を促進する制度。ただし、助言・指導は、強制するものではない 3. 紛争調整委員会によるあっせん 当事者の間に学識経験者である第三者が、双方の主張を確かめ、当事者間の調整を行い、話し合いを促進することにより解決を図る制度。両当事者が希望した場合は、具体的なあっせん案を提示するが、合意に至らなければ打ち切り	1. 都道府県労働局長による助言・指導 2. 機会均等調停会議による調停 都道府県労働局の雇用環境・均等部が窓口 調停委員が調停案を作成し当事者に提示 調停案を受諾することにより解決

図表 3-8 ハラスメント予防・解決の実施フロー



3 社会・労働保険と税務の基礎知識

1 賃金から控除される科目

賃金から控除できる科目は、税金では所得税と住民税、社会保険料では雇用保険料と健康保険料、厚生年金保険料があります。そのほか、労使協定を締結することにより控除できるものとして労働組合費等があります。（※図表 3-9 p.88）

2 税金

所得税と住民税には賃金や報酬を支払う者が税額を概算で計算し、支払額から計算した税額を差引いて国に納付することが義務となっています。このため、企業は従業員の賃金から所得税と住民税を源泉徴収しなければなりません。

① 所得税

毎月の賃金額から所定の計算方法により計算した額が、源泉控除額となります。したがって、税額を毎月計算しなくてはなりません。その額を翌月の10日までに税務署に納付します。

② 住民税

前年の年末調整後 1 月 31 日までに「給与支払報告書」を提出します。5～6 月に税務署より通知がきてから、源泉徴収する税額を変更します。

6 月から翌年の 5 月までの税額は毎月同じ額となります。

3 社会保険料の控除

① 雇用保険料

保険料の計算は毎月の賃金額に従業員（労働者）負担分の雇用保険料率を掛けて計算します。したがって、毎月異なる金額の保険料を控除します。

保険料率は、年度（4 月 1 日～ 3 月 31 日）ごとに定められます。保険料率の改定があった場合、4 月 1 日以降の最初の給与締め日によって支給される賃金から新料金の適用となります。したがって、計算期間締め日が 4 月の 25 日で 5 月 10 日支払いの場合は、5 月 10 日支払い分より新料率で計算し、控除します。

② 健康保険料、厚生年金保険料

健康保険料は一般保険料と調整保険料に区分されています。

社会保険料は「標準報酬月額」に保険料率を掛けて計算されます。標準報酬月額は 4 月から 6 月までの賃金額を合計して 3 で割って計算されます。標準報酬等級段階は健康保険料が 50 段階、厚生年金保険料が 30 段階と異なっているので注意が必要です。

図表 3-9 賃金から控除される科目

分 類	対 象	内 容
税 金	所得税	翌月の 10 日までに税務署に納付
	住民税	前年の年末調整後 1 月 31 日までに「給与支払報告書」を提出
		5～6 月に税務署より通知がきてから、源泉徴収する税額を変更 翌月の 10 日までに税務署に納付
社会保険料	雇用保険料	保険料率は年度ごとに定められる
	健康保険料、厚生年金保険料	社会保険料は「標準報酬月額」に保険料率を掛けて計算
		標準報酬の等級段階は健保が 50 段階、 標準報酬の等級段階は厚生年金が 30 段階
その他	労働組合費※ など	

※労使協定を締結することにより控除できる

4 毎月の納付業務（※図表 3-10 p.89）

① 所得税・地方税の源泉徴収額納付

従業員の賃金・賞与（特別徴収の場合）は、徴収（控除）した月の翌月 10 日までに税務署へ納めます。専門家への支払報酬から源泉徴収した所得税や住民税も同時に納めます。（10 日が土・日曜日または祝日の場合は翌営業日）

② 健康保険料、厚生年金保険料の納付

▶ 保険料の納付期限

毎月の保険料は、翌月初めに送付される納付書で示される金額の従業員負担分を徴収（控除）し、その月の月末までに納付します。

初回保険料の納付期日については、保険者の指定した日となります。

※なお、当月に従業員より徴収（控除）し、翌月末までに納付するでも構いません。

▶ 保険料の納付方法

- 納付書による納付 コンビニエンスストア、金融機関窓口、銀行等の ATM
- 口座振替

図表 3-10 月間定例労務カレンダー（例）

※下記企業は以下の設定を前提とします。

① 給与計算期間：前月 1 日 - 前月末日 ② 支払日：当月 25 日

項 目	イベント	内容	先月					当月						翌月			
			10日	15日	20日	25日	末日	5日	10日	15日	20日	25日	末日	5日	10日	15日	20日
届 出	賃金計算期間		← 末日締切														
	税金	所得税						← 計算期間					○ 控除			○ 税務署支払	
		住民税						← 計算期間					○ 控除			○ 税務署支払	
	社会保険料	健康保険料、 厚生年金保険料						← 計算期間					○ 控除	○	年金事務所支払		
	その他	労働組合費 など											○ 控除				

③ 雇用保険料の納付

労災保険（全額事業主負担）料と合わせて、毎年 6 月 1 日～ 7 月 10 日に労働保険料として申告・納付します。（※図表 3-18 p.98）

4 人件費管理の基本

1 適正人員とは

① 適正人員とは

経営者や人事・労務管理者に「適正人員」とは何かとたずねると、多くの方は、「現場の職務を遂行するのに必要な人数」と回答するでしょう。多くの企業は職務遂行時の「経験値」から必要人数を算出しています。確かに業務の工数をこなすために最低限必要な人数は「現場で必要人数」ではありますが、「適正人員」であるとは限りません。

同業他社と比較してみても、同規模の企業より 1 人当たりの売上高が低ければ、社長は「過剰人員」と、考えるかもしれません。

また、会社全体の人数は平均的でも、部署ごとにみたら偏りがあるかもしれません。

したがって、「適正人員」とは以下のような複数の要素を考慮し、導き出すのが適切です。

② 適正人員の根拠

▶ 業務の遂行に必要な人員

職務分析をして客観的に測定することが望ましいですが、実際は経験値で出されることが多いです。

▶事業計画の達成に必要な人員

事業計画を策定した時の人件費を基準に人員を算出します。事業計画策定時は、労働生産性等労務管理指標から適正人件費を割り出し、従業員の平均賃金額で割って人員数を算出します。

▶人材育成・人材活性化に必要な人員

「企業はヒトなり」ともいわれ、人が育って、生産性が向上し、人の定着率が向上し、企業は成長していきます。そのためには、熟練社員の技術ノウハウ等を修得するための若手社員の意図的配置など、労務管理指標を超える人員配置が必要になる場合があります。このように、指標を上回る人員配置を意図的に実施した場合でも明確な経営方針に基づいた決定であれば「適正人員」といえます。

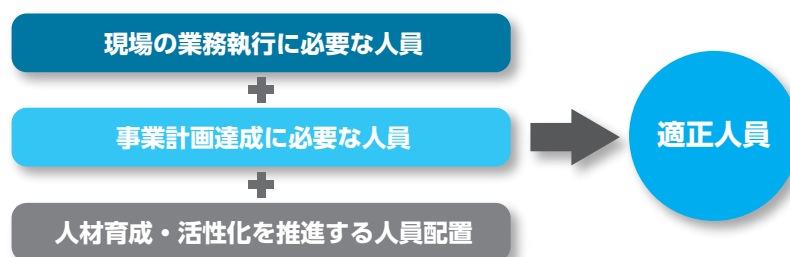
(※図表 3－11)

③ 労働指標を活用

上記②の事業計画を達成するための「適正人員」を導くには、「労働生産性」や「1人当たり売上高」、「労働分配率」などを用いて算出し、業界平均値等から目標値を設定し、それに近づける方法で作成することが一般的です。

現実的には現場経験値から算出した「必要人員数」と、労働指標から算出した「適正人員数」等の折衷案が適用になることが多いです。その場合は、数年かけて徐々に適正な人員にしていくことが必要です。

図表 3－11 適正人員



2 固定費と変動費

① 固定費と変動費の区別の意味

固定費と変動費の違いが理解できると以下のことが把握できます。

- いくら売ったら利益がどのくらい獲得できるか。
 - 賃金の原資、賞与の原資をどこから捻出すべきか。
- (給与費は固定費として、賞与は黒字後の変動費として捻出されます。)

② 固定費と変動費の分類 (※図表 3－12 p.91)

▶変動費

売り上げが増加すると共に増加する費用のこと (材料費、委託費の一部)

▶固定費

売り上げに関係なく、必ず発生する費用のこと (人件費、家賃、リース代など)

▶人件費の取り扱い

一般に人件費は売り上げに関係ない固定費として扱われますが、給与費は正確には基本給は固定費、時間外手当は変動費となります。また、上記のとおり、賞与は業績への貢献という意味合いが強く、販売活動で得た利益が財源となります。

③ 人件費の財源と給与（賃金）・賞与の意味

前述のとおり、給与費は固定費から捻出すべきです。なぜなら、給与費は従業員の生活を支える安定性が必要だからです。このため活動に必要な固定費からの捻出になります。

他方、賞与は、売上高から、固定費と変動費を引いた利益から捻出すべきです。なぜなら、賞与は好業績の従業員の貢献への御礼、および賃金の後払い的性格もあります。したがって、業績が良いときも悪い時も同じ賞与額というのは経営上も、人事管理上も好ましくありません。

図表 3-12 固定費・変動費

種 類	意 味	主な科目
変動費	収益を上げるにしたがってかかる費用	製造材料費、商品仕入費
		委託費
		消耗品費、賞与
固定費	売上に関係なく発生する費用	賃 金
		地代家賃、機器賃借料
		減価償却費

※固定費と変動費をさらに細分する必要がある場合がある。

5 労働統計・指標の活用

1 労働統計や指標を用いる理由

人材活性化、人事・労務管理を効果的に実施し経営力を向上させるには、「ヒト」という資源により売り上げが増加しているか、利益を創出しているかの確認が必要です。そのために用いられるのが労働統計や労働指標です。

2 人事・労務管理者の役割

▶労働統計や労働指標を用いる目的

労働統計や指標を用いる主要目的は、以下の3つです。

- ①要員管理体制の構築の指標
- ②活性化、雇用創出に関する指標
- ③経営における労務費関連指標

すなわち、自社の労働指標数値を算出し、過去の数字との比較、業界平均値との比較等を行うことで現在の自社の水準や位置づけを認識し、①適正要員体制の構築や、②新規採用人数の決定、③賃上げの水準の決定などに役立てることが目的となります。

③ 知っておくと得する労務管理の指標

主な労務管理指標として3つの指標を紹介します。留意すべきは、過去3～5年の指標数値の推移を把握し、改善したかどうか、目標に到達したかを把握し、課題があれば改善策を実行することになります。

① 人件費率

「人件費」は人にかかる費用のことで、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。それを売上高で割ったものが人件費率です。

言い換えれば、人件費という固定費がどのくらいかかっているかを見た指標です。

人件費は部門によって細分化してとらえることが重要です。これにより、適正人員や適正給与を判断できます。

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

② 労働生産性（従業員一人当たりの付加価値額）

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。付加価値は一般的に日銀方式を使いますが、「売上総利益」を「付加価値」として算出することもあります。

※付加価値計算式（日銀方式）

「経常利益 + 人件費 + 貸借料 + 減価償却費 + 金融費用（支払利息等）+ 租税公課」

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

③ 労働分配率

人件費がどれだけ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、経常利益と人件費は経営者が自分の意志で分配できる金銭価値とも言えます。

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

人件費の多くは給与費と賞与費ですので、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。低すぎると、従業員から不満が出てくるでしょう。

4 働き方改革と労働生産性

① 働き方改革と労働生産性

働き方改革は、労働生産性を改善するための最良の手段です。人材が定着しても経営が安定しなくては継続は難しくなります。個人の働きやすさや働き甲斐を向上し、企業人材の力を高め、労働生産性を向上できれば、付加価値及び利益が増加し経営の安定につながります。

② 労働生産性向上のための働き方改革のポイント

労働生産性向上のための働き方改革の実行は前述のとおり（[P.77 参照](#)）、①管理職の意識改革、②従業員の意識改革と育成、③多様な価値等を受け入れる組織風土の醸成がスタートとなります。そのうえで、①賃金などの処遇を改善し、②労働時間や労働場所など制約を改善・克服し、③人材のキャリア構築を進めることが、働き方改革の実現につながります。

政府は平成 29 年 3 月 28 日にそのロードマップを発表しました。以下の図表にロードマップの概略をまとめました。参考にしてください。

図表 3-13

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)	ワークライフ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

これらが着実に実行できれば、仕事に対するモチベーションが上がり、労働生産性が向上するでしょう。また、結果、残業時間が削減され、長時間労働が是正され、ライフ・ワーク・バランスが実現することになります。

5 労働統計資料

労働力や就労条件、雇用動向についての一般調査や賃金・退職金・出勤状況等についての賃金関連資料があり、賃金や労働条件、評価制度を決定するときに参考にするとよいでしょう。

図表 3-14

	所管省庁	対象企業	調査内容
労働力調査	総務省	個人	労働力・生産年齢人口、就業者数・雇用者数、就業時間、完全失業率等
就労条件総合調査	厚生労働省	30 人以上	労働時間・定年制・賃金制度等就労条件
雇用動向調査	厚生労働省	5 人以上	常用労働者の入職者・離職者、求人、労働力移動状況等
毎月勤労統計調査	厚生労働省	5 人以上	月間給与額、労働時間、出勤日数、常用雇用、労働異動状況等
賃金構造基本統計調査	厚生労働省	5 人以上	雇用形態、就業形態、職種、性、年齢、学歴、勤続年数、経験年数別等の賃金
中小企業の賃金・退職金事情	東京都	10 人～300 人未満	賃金、賞与、諸手当、初任給、モデル賃金、退職金、労働時間等

6

人事・労務情報の文書管理

1 個人情報

▶個人情報保護とは

「個人情報保護法」は個人情報を保護するために2005年に施行され、2017年に改正・施行されました。改正後は個人情報を個人情報データベース等として所持し事業に用いているすべての事業者^{*}が対象となりました。個人情報の漏えい事故などを防止するため、規程を作成し適切に情報を管理、第三者に提供する場合は本人の同意と1～3年間の記録義務が発生します。個人情報取扱事業者が個人情報保護委員会への報告やそれに伴う改善措置に従わない等の適切な対応を行わなかった場合、事業者は処罰の対象になることがあります。

(※図表3-15) ※「個人情報取扱事業者」と呼ぶ

図表3-15 個人情報保護が必要な規定・管理書類

種 類	書 類
規 定	個人情報取扱規程、個人情報保護教育規程 等
従業員関連	入社時における誓約書、退職時における念書、個人データ管理台帳 等
顧客関連	お客様への配布書面 等

2 マイナンバー

マイナンバー制度は、住民票を有するすべての人を対象に通知されるもので、マイナンバーの取得と記載が必要となります。実施にあたっては、利用目的を明示する等の就業規則の整備が求められます。以下に、人事・労務管理者に必要な主要事項を記載します。

① マイナンバー対象業務・事務

定期業務	社会保険	①社会保険料の納付 ②被保険者資格および給付に関する申請や異動等に関する届出
	税 金	③社員の所得税の源泉徴収 ④住民税の特別徴収 ⑤年末調整事務 ⑥源泉徴収票等の法定調書 など
随時業務	税・社会保険	①社員の入社、身上関係変更（結婚、被扶養者追加等） ②休職・復職、組織異動（分社・出向等） ③退社関連書類 など
従業員に関する事務以外	税 金	①役員報酬、役員賞与の支払 ②弁護士や税理士などへの報酬支払 ③株主への配当金支払等の法定調書 など

② 取得対象者

自社において給与支払いを行うすべての雇用形態の従業員が取得の対象となります。日雇労働者や短期の学生アルバイトも例外ではありません。

特に、パートやアルバイトで1回限りなどの雇用の場合、マイナンバーの取得を忘れると、後からでは大きな手間と時間がかかる可能性があるので注意しましょう。

取得をしなければならない対象者を明確にして、抜けや漏れがないように業務フローを作成して全部門に徹底しておくことが大切です。(※図表3-16 p.95)

図表 3-16 マイナンバー取得対象者

対象者	備 考
従業員および扶養家族	
社会保険に加入していないパートタイム労働者	1 回限りの雇用であっても必要
業務委託する社外の個人事業主	
役員報酬の支払い対象となる役員	報酬・月次報酬・賞与・退職慰労金が支払われている者
日本国内に住民票を有している外国籍の従業員	
顧客関連	お客様への配布書面
「扶養控除等申告書」などの提出時の本人確認	「扶養控除等申告書」の提出で配偶者・扶養親族のマイナンバーが提供できる場合は、代理人として提出者である従業員本人の確認のみ実施すれば足りる。

※派遣社員…契約主体である派遣元企業がマイナンバーを取得する。

③ 本人確認方法

▶ 確認事項

- ・番号確認；正しい番号であることの確認
- ・本人確認；現に手続きを行っている者が番号の正しい持ち主であることの確認

▶ 確認に必要な書類

図表 3-17

図表 3-17 必要な番号確認書類・本人確認書類

番号確認書類 (初回)	番号確認書類	本人確認書類	
		初 回	2 回目以降
番号確認書類 1 つのみ	個人番号カード	不要	不要
番号確認書類 1 つと 本人確認書類 1 つ	通知カード 住民票の写し・住民票 記載事項証明書 (個人番号が記載されて いること)	※下記のいずれか 1 つの本人確認書類 運転免許証、運転経歴証明書、旅券 身体障害者手帳、精神障害者保健福祉手帳 療育手帳、在留カード、特別永住者証明書等	見て本人と わかれば不要
番号確認書類 1 つと 本人確認書類 2 つ	通知カード 住民票の写し・住民票 記載事項証明書 (個人番号が記載されて いること)	※上記の確認書類を有していない場合は、 下記のいずれか 2 つの本人確認書類 健康保険被保険者証、年金手帳 児童扶養手当証書、特別児童扶養手当証書等	見て本人と わかれば不要

④ 本人確認を不要にできるケース

既に雇用関係にあることなどから本人に相違ないことが明らかに判断できる場合

参考 Web サイト

「マイナンバーカード総合サイト」(地方公共団体情報システム機構)

<https://www.kojinbango-card.go.jp/>

「マイナンバー 社会保障・税番号制度」(内閣官房)

<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/bangoseido/>

7

年間労務カレンダー

1 概要

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となります。管理者の業務には様々な届出業務、従業員との面談業務、経理・給与業務との連携業務などがあり、また、特定期間に業務が集中する傾向にあります。事前にスケジュールを把握し、事前準備をしておくことが非常に重要です。準備不足で失敗しないために、「年間労務カレンダー」の作成を心掛けてください。

◆忘れてはならないポイント

- ・労働基準監督署、都道府県労働局、公共職業安定所、日本年金機構各年金事務所への届出期限を遵守すること
- ・従業員との面談、フィードバックを定期的にタイミング良く実施すること

2 届出関連

届出関連の業務の大半は法律で定められている業務のため、細心の注意が必要です。

① 労働保険料の申告・納付（労働保険料の年度更新）

6月1日から7月10日までの間に、昨年度の確定保険料と今年度の概算保険料を申告・納付します。

- ・提出先…労働基準監督署、労働局、金融機関
- ・納付方法…納付書による納付、口座振替、電子納付（電子申請により年度更新手続を行った場合）

② 労働保険料の延納

今年度の概算保険額が40万円以上の場合、3回に分けて納付（延納）することができます。年度更新申請書の提出時に納付回数を1回または3回と指定します。

③ 算定基礎届

算定基礎届とは4月から6月までに支払った賃金の平均額を平均報酬額として、7月1日～7月10日の間に日本年金機構（管轄の年金事務所、郵送は事務センター）へ提出する届出のことです。健康保険料、年金保険料等の計算基礎となります。なお、労働日数が17日未満の月は対象となりません。また、4月～6月に給与額が大幅変動した時は別途算定を行う場合があります。

④ 高齢者雇用状況報告

事業主は、高齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）第52条第1項に基づき、定年および継続雇用制度の状況その他高年齢者の雇用に関する状況について、毎年、厚生労働大臣に報告しなければならないこととされており、6月1日～7月15日までに報告が必要です。

⑤ 障害者雇用状況報告

事業主は、障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）第43条第7項に基づき、障害者の雇用に関する状況について、毎年、厚生労働大臣に報告しなければならないこととされています。報告義務のある事業主は、企業全体の常用労働者（除外率により除外すべき労働者を

控除した数)が50人以上の事業主です。(雇用している障害者数が0人の場合でも報告義務があります。)

3 採用、昇給、賞与等

① 採用

平成28年度の場合、広報活動は新規大学等卒業予定者(大卒)は3月より、新規高等学校卒業予定者(高卒)は7月より解禁されました。

また、選考活動は大卒は6月1日より、高卒は9月16日より解禁となりました。

採用人員の決定、企業紹介のパンフレット等かなり前からの準備が必要です。

図表3-18 新規卒業者の就職活動スケジュール(平成28年の例)

高等学校	ハローワークによる求人申込書の受付開始	6月20日
	企業による学校への求人申込及び学校訪問開始	7月1日
	学校から企業への生徒の応募書類提出開始	9月5日
	企業による採用選考活動開始及び採用内定開始	9月16日
大学	企業の広報開始(学生の応募書類提出開始)	3月1日
	企業による採用選考活動開始及び採用内定開始	6月1日
	ハローワーク求人公開開始	6月1日
	正式な内定日	10月1日

※平成29年は、高等学校求人申込書の受付開始は6月1日

② 人事評価と昇進、昇級

昇進、昇給は人事評価とセットで実施することが、人材活性化を図るために不可欠です。

③ 人事評価と賃金

人事評価は賃金の基本給部分の昇給に反映させることが多く、結果的に賞与・退職金にも反映されます。

④ 業績評価

営業部門等、業績に対する貢献度を、賞与で反映させることが多くなっています。

4 税金関連

「年末調整」は本来経理部門の業務ですが、組織ルートで確認されますので、中小企業では人事管理者も関与することが多くあります。

5 健康管理関連

以前は4月や5月での実施が大半でしたが、余裕のある1月や2月の実施が増加しています。

以上をまとめると、図表3-19(p.98)のカレンダーとなります。

もちろん、企業によって決算時期や繁忙期が違いますので、自社に見合ったカレンダーを年度初めに用意しておくことが求められます。

図表 3-19 人事労務カレンダー（例）

※下記企業は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									
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																															
		賞与支払届（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																																											
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	年末調整																						↔		年末調整用紙回収（賃金締切日まで）																			
																																		○	賃金より控除									
控除額	社会保険保険料控除額変更																					↔																						

※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、平成 32 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簡単になりましたが、日常的な状況把握が必要です。

1 人事・組織用語の解説

1 人事制度

昇格

現在格付けられている資格から上位資格へ移行することをいう。通常、賃金も昇給する。職能資格制度では、昇給は職能資格基準に基づく人事評価の結果により行われる。

現在格付けられている資格等級の基準以上の能力基準を満たしていると認定された場合、上位資格に昇格させる方式が一般的である。人事評価は、能力評価の結果だけでなく、業績評価、意欲態度評価などの結果や、滞留年数、異動歴、試験・研修結果なども加味されるのが通例である。

昇進

役職、ポストが上がること。すなわち、今いるポジションよりも上のポジションの地位に任命されることを昇進と言う。例えば役職の肩書が係長から課長に変わるなら、昇進である。

似ている言葉に「昇格」があるが、昇格は職能資格制度で定められた、自分の能力を示す「等級」が上がることを指し、意味が異なる。

目標管理制度

従業員が、自分の職務について具体的な達成目標を設定し、その実現への努力、成果の自己評価を通して動機づけをはかる制度である。MBO 制度 (Management by objectives) ともいう。

目標管理で扱う「目標」には各々レベルがあり、経営ビジョンや年度財務目標という全社的目標レベルから担当者別の課題に対する目標まで様々である。

(☞ p.26、37、53)

2 組織管理

適正配置

その部署に最も適性のある人を配置することという。

経営者は人的資源の最大限の活用を図ることを目的に人事配置を実施する。また、適正配置により、従業員も各自の仕事に満足し職務を通じて自己を実現することが可能となる。しかし、中小企業においては、配置人員に制約があるため、各人の適性を中心に考慮した配置を行うと人員配置の偏りを生じやすくなる。

3 人材定着・育成

組織風土

組織風土とは組織において表面化されている価値観のことをいう。風土とは個人が短期間に作られるものではなく、長年の企業内の慣習や考え方が自然と定着し、醸し出されるものである。例えば、固有の仕事の進め方や、人間関係のあり方、暗黙の了解など組織の構成員の考え方や感情、行動に影響を及ぼすものである。

経営者は組織風土を組織的財産と認識し、企業の成長のためにより良いものにしていく努力が求められている。

(☞ p.66)

OJT

上司が部下に対して、業務を通じて計画的に、必要な知識・技能や課題解決能力、人間力の向上を目的に行う教育訓練である。OJT は計画的に話し合って実施すべきもので、OJT 実施計画を作成し、結果を都度評価・確認しながら進めることが肝要。

さらに各人の能力、個性、価値観を踏まえ、双方向のコミュニケーションによる、自立性を尊重した指導が重要である。

(☞ p.62)

OFF-JT

職場外訓練のこと (Off-the-job training の略)。座学を中心とした集合教育で、いわゆる「研修」

はこの典型である。

例えば、人事評価者研修、目標設定研修、コーチングやコミュニケーションの研修、マネジメントスキル形成の研修などがあげられる。

( p.62)

自己啓発 (SD)

従業員自身が自己の潜在能力を自らの意志と努力によって、職業能力の向上・開発を行い、キャリア形成を目指す取組である。自発的な能力開発であり大きな効果が期待できる。通信教育や e-learning の受講、書籍による学習、資格取得のセミナー受講などがある。

( p.62)

報奨 (インセンティブ) 制度

従業員の業務上の貢献や社会的貢献などに対して企業組織として報いることで、個人やチームの業務意欲の向上を目的とした制度。インセンティブのテーマとして「提案・改善」「アイデア・発明」「新商品、新企画開発」などが増加している。報奨内容は、主に金銭的報酬で報いることが多いが、裁量権の付与などの非金銭的報奨制度も増えている。

(提案改善制度： p.71)

4 労働関係

就業規則

使用者が、事業場における労働条件の具体的細目および服務規律などについて定めた「規則の総称」のこと。

常時 10 人以上の労働者を使用する事業場は、就業規則の作成、所轄労働基準監督署長への届出義務がある。使用者は、事業場において労働者の過半数で組織する労働組合、あるいは労働者の過半数を代表する者の意見を聴取し、届出時には、その意見を記した書面を添付しなければならない。さらに使用者には、就業規則を労働者に周知する義務がある。

なお、規則は、例えば製造部門と事務職それぞれ

に作成しても良い。

( p.81)

労使協定

労働者または労働組合が使用者と経営に関する事項などについて協議する制度。

労使協定は事業場において労働者の過半数で組織する労働組合、あるいは労働者の過半数を代表する者と使用者との間で書面による協定を締結することで効力が発生する。

賃金直接払いの例外、変形労働制、休憩一斉取得の例外、時間外労働、事業場外労働、専門業務型裁量、時間単位年休、計画的付与などについて労使協定の締結が必要となる。

労働協約

労働組合と使用者、または企業との間に結ばれる労働条件その他に関する協定で、団体交渉で決まったことを書面にし、労働組合と使用者側の両方の代表者が署名または記名押印することで発する。労働協約には、法的効力があるが、労働組合がない事業場には、労働協約は存在しない。

労働契約

労働契約は、労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対して賃金を支払うことについて、労働者と使用者が合意することにより成立する。

口頭での契約はトラブルのもとになるため、労働基準法では、使用者に対して、労働契約を結ぶときには労働者に賃金、労働時間、休憩時間、休日、年次有給休暇、残業の有無等労働条件を書面にて明らかにすることを義務付けている。

( p.79)

試用期間

入社後の一定期間、労働者を実際に就労させたうえで本採用するか否か、従業員としての適格性を判断する期間として設定している期間を「試用期間」と言い、1～3 か月程度が多い。雇用を継続することが適当でないと使用者が判断した場合に、

解雇または本採用拒否をする解約権が使用者に留保されている状態と認識される。(解約権留保付労働契約) ただし、期間未了の場合は、本契約期間同様解雇として扱われ、客観的に合理的な理由と社会通念上の相当性がなければ無効となる。

解雇制限

労働組合法では、労働者が「組合員であること、組合の加入・結成、正当な組合活動」をしたことを理由とする解雇(労組法7条1号)、すなわち不当労働行為(労働者の団結を侵害する使用者の行為をいう)となる解雇は無効となる。

労基法関係では、労働者の「国籍・信条・社会的身分」を理由とする解雇(労基法3条)も無効となる。労災で休業中及び産休中とその後の30日間は解雇が禁止される。(労基法19条)

また、労働者による労働基準監督署長への労基法等違反の申告を理由とする解雇(労基法104条2項、安衛法97条2項など)も無効となる。

均等法関係では、既述のように、性別(女性)を理由とする解雇、及び女性労働者の「婚姻・妊娠・産休取得等」を理由とする解雇は無効となる。(均等法6条4号、9条)

育児・介護休業法関係では、労働者が育児休業又は介護休業の申出・取得等を理由とする解雇(育児法10条、16条)も無効となる。

公益通報者保護法は、公益通報者が企業内に(企業内のヘルプラインなどに)、又は対外的に(当該行政機関、マスコミなどに)公益通報をしたことを理由とする使用者による解雇は無効としている。(公益通報者保護法3条)

5 安全衛生・職場環境

産業医

事業者は、常時50人以上の労働者を使用する事業場ごとに、一定の要件を備えた医師の中から産業医を選任することが義務付けられている。

産業医は

- ①健康診断及び面接指導等の実施
- ②作業環境の維持管理、作業の管理

③労働者の健康管理に関すること

④健康教育、健康相談その他労働者の健康の保持増進を図るための措置

⑤衛生教育に関すること

⑥労働者の健康障害の原因の調査及び再発防止のための措置

など、労働者の健康管理を効果的に進めることが求められる。

ハラスメント

ハラスメントとは、色々な場面で行われる嫌がらせやいじめのことで、様々な種類がある。

セクシュアルハラスメントは性的嫌がらせのこと。男女雇用機会均等法では、性別を問わずセクシュアルハラスメント対策について経営者に措置義務が定められている。

セクシュアルハラスメントには従業員の意に反する性的な言動に対する労働者の対応により、当該労働者が解雇、降格、減給等の不利益を受ける「対価型」、従業員の意に反する性的言動により従業員の就業環境が不快なものとなり、能力の発揮に重大な影響が生じる環境型がある。

パワーハラスメントとは地位や権力を利用した嫌がらせのこと。「パワハラ」ともいわれる。

マタニティハラスメント

妊娠・出産や、産休、育休の取得などを理由として、不利益な取り扱いをしたり、就業環境を害すること(いわゆるマタニティハラスメント)は、男女雇用機会均等法や育児介護休業法で禁じられている。不利益取扱いの例として以下のようなものがある。

- ・解雇すること
- ・有期雇用者について、契約の更新をしない、契約更新回数の上限を引き下げること。
- ・退職や正社員からパートタイマーへの契約内容の変更を強要すること
- ・減給や、賞与等で不利な算定を行うこと
- ・人事評価で不利益な評価を行うこと
- ・不利益な配置換えを行うこと

育児休業等

育児休業は、原則として、1歳に満たない子を養育する従業員からの申し出により、子の1歳の誕生日の前日までの期間で、一人の子につき原則1回取得することができる。また、父母ともに育児休業を取得する場合は、要件を満たせば、子が1歳2か月に達するまで取得することができる。また、保育所に入所を希望しているが入所できない場合などは、子が1歳6か月に達するまで、育児休業を延長できる。

また、雇用保険に加入している労働者が一定の要件を満たした場合、国から給付金が支給される。

介護休業等

負傷、疾病、身体上もしくは精神上の障害により、2週間以上にわたって常時介護を必要とする状態（要介護状態）にある家族を介護するための休業である。

対象となる家族は、その労働者の配偶者、父母、子、配偶者の父母、祖父母、兄弟姉妹、孫。家族1人につき、93日を限度として3回まで分割取得が可能である。

休業期間を有給にするか、無給にするかは、就業規則等の定めに従う。

また、雇用保険に加入している労働者は、一定の要件を満たした場合、国から給付金が支給される。

6 賃 金

昇 給

企業において、定められた昇給曲線に従って個々の労働者の賃金を増出させていく制度。一般に「号俸表」や「昇給表」といったものを整備し、その表のルールにしたがって、昇級を行う。毎年一定の時期を定め、昇給ルールに従って行われる昇給を定昇と言う。わが国の賃金には年功的性格が残っており、毎年昇給が必要とされることが多い。「ベースアップ」は賃金水準全体を底上げするもので、昇給とは異なる。

職務給

職務そのものの難易度、責任の度合などを分析・評価し、職務の遂行度合い等によって賃金を決める方式である。同一労働同一賃金の原則に立つ公平性の高い制度である。

実施に当たっては、職務を客観的に分析する「職務分析」を実施し、細分化された職務ごとに熟練度、努力度、責任などにより評価する。

未払い賃金

企業は継続性が原則とはいえ、環境によっては経営が厳しくなり、賃金支払いが遅れたり、未払いになる場合がある。さらに、倒産してしまうと、賃金を確保するのは難しいのが現実である。このため、賃金の支払の確保等に関する法律（賃確法）で、企業の倒産に伴って、賃金が支払われないまま退職した労働者に対して、未払賃金の一部を、国が事業主に代わって支払う未払賃金の立替払制度を定めている。

7 労働時間・年休

所定労働時間

始業時から終業時までの所定就業時間から所定の休憩時間を除いた時間をいう。

所定労働時間は就業規則、労働協約などで定められている必要がある。

遅刻、早退、欠勤などが発生し実際に労働が提供されなかった時間は、労働時間にはカウントされず、この時間分を所定労働時間外に労働しても時間外労働にはあたらない。なお、「電話待機」など手待ち時間は所定労働時間に含まれるので注意が必要である。

法定労働時間

現在、法定時間は全ての事業場に対して1日実働8時間、1週間40時間労働が適用されている。ただし、規模10人未満の商業・サービス業については週44時間の特定措置が設けられている。就業規則で定めた「所定労働時間」とは異なる。法定労働時間の例外として、変形労働時間制が規

定されている。1 か月の変形労働時間制採用の場合は1 か月の法定時間、1 年変形労働制の場合は年間の法定労働時間を基準にするが、1 年の場合は52 時間基準があるので留意が必要である。

(※ p.80)

残 業

職場の所定労働時間を超え業務を行うことで、超過勤務とも言う。1 日単位では法定労働時間の8 時間を超えない残業は、所定外労働時間であっても時間外手当の割増賃金の対象にはならない。例えば、月一金が1 日7 時間で土曜日5 時間労働の週40 時間の企業の場合、月曜日に8 時間の労働があっても所定時間外給与の対象にはなるが、時間外手当の対象にはならない。週単位では40 時間以内の範囲内においては所定外労働時間であっても時間外手当の割増賃金対象にはならない。前記の例で、月水金に8 時間労働で火木土は所定内時間労働したとすると、週43 時間労働になるので、3 時間の時間外手当の割増賃金が発生する。

時間外労働

時間外労働は法定労働時間を超過した労働部分という。

使用者が、労働者に時間外労働や休日労働を命じるためには、あらかじめ労使協定（36 協定）^{サブロク}を締結し、これを労働基準監督署長に届け出ておく必要がある。

時間外労働はあくまで臨時的なものであるという趣旨から、「時間外労働の限度に関する基準」では時間外労働の上限時間を設定している。（原則、月45 時間、年間360 時間）

※なお、日常的には「時間外労働」のことを「残業」と表記することも多いので注意。

年次有給休暇比例付与

非正規社員の有休の計算方法のこと。休暇の日数は、所定労働時間や所定労働日数に応じて、決められている。

＜年次有給休暇の付与日数表＞

週所定労働時間	週所定労働日数	1年間の所定労働日数	勤 続 期 間							
			6か月	1年6か月	2年6か月	3年6か月	4年6か月	5年6か月	6年6か月以上	
	30 時間以上									
30 時間未満	5日以上	217日以上	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日	
	4日	169～216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日	
	3日	121～168日	5日	6日		8日	9日	10日	11日	
	2日	73～120日	3日	4日	5日		6日		7日	
	1日	48～72日	1日		2日			3日		

高齢者雇用確保措置

経営者は、以下の3つのいずれかにおいて65歳までの雇用確保を実施しなければならない。

- ① 定年年齢の引上げ
- ② 継続雇用制度の導入
 - ・定年時にいったん雇用を終了させたうえで、改めて雇用契約を締結する「再雇用制」
 - ・定年時の雇用契約を終了させずにそのまま延長する「勤務延長制度」

③ 定年制の廃止

なお、高齢者が継続雇用（再雇用）される企業の範囲は、グループ企業（特殊関係事業主）までである。

障害者雇用率制度

民間企業、地方公共団体などが労働者を雇い入れる場合は、障害者の雇用の促進等に関する法律（障害者雇用促進法）に定める法定雇用率を上回る障害者を雇用しなければならないとされている。民間企業の雇用率は2.0%であり、50 人規模以上の企業は、この法律に基づいて障害者を雇用する義務がある。

8 その他

正規社員

雇用形態の一つ。正規社員の定義について、法律での明確な定義はないが、一般に、企業と期間の定めのない労働契約を結び、その会社の指揮命令の下、フルタイムで勤務する雇用形態に

より雇用された従業員をいう。加えて、永久的または定年まで雇用期間を定めない雇用形態を指すことが多い。

非正規労働者

いわゆる正社員でない形態で働く者をいい、パートタイマー、アルバイト、契約社員、嘱託社員、派遣労働者などの総称である。

期間が定められた従業員について、1週間単位でみると、毎日雇用するフルタイム雇用や週3日程度のパートタイム雇用がある。また、1日単位では、始業終業が正規社員と同じ従業員と短時間の従業員とがあるが、いずれも「非正規労働者」である。

確定拠出年金

企業の年金掛金が確定しており、給付は掛金に従業員が自ら運用して得られた収益を加えたものにより支払われる年金制度で、企業型と個人型がある。

確定拠出年金では掛金が個人ごとに決定され、60歳まで企業により掛金がかかけられ、従業員自らが資産の運用を行い、その結果により給付額が決定される。近年、従業員がさらに掛金を加算することも可能になった。転職時には転職先の企業型年金または国民年金基金連合会の個人型年金に年金資産を移籍できる。

(※ p.59)

2

参考図書、資料

書籍名	著者・出版元	発行日
人事・労務用語辞典第7版	日本経団連出版	平成23年5月発行
ポケット労働法2017	東京都産業労働局雇用就業部	平成29年6月発行
これだけはおさえておきたい労働法のポイント	東京都労働相談情報センター	平成29年4月発行
働く人のための労働保険・社会保険	東京都産業労働局雇用就業部	平成27年3月発行
使用者のための労働法	東京都労働相談情報センター	平成29年3月発行
これだけは知っておきたい!働くときの知識(高校生版)	東京都産業労働局雇用就業部	平成29年5月発行
働く女性と労働法	東京都産業労働局雇用就業部	平成29年6月発行
就業規則点検・整備の手引き(平成27年版)	東京都産業労働局雇用就業部	平成27年10月発行
就業規則作成の手引き	東京都産業労働局雇用就業部	平成28年3月発行

3 関係機関・支援機関と支援の概要

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 4 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オーダーメイド研修：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：http://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：パート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仕事と家庭の両立支援：両立支援アドバイザー派遣や専門家（社会保険労務士や中小企業診断士）による助言、助成金による経費援助。

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 9 階

☎：03-5211-2200（代表）

03-3265-6110（来所予約）

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（来所予約）

池袋事務所

〒170-0013 豊島区東池袋 4-23-9

☎：03-5954-6501（代表） 03-5954-6110（来所予約）

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（来所予約）

国分寺事務所

〒185-0021 国分寺市南町 3-22-10

☎：042-323-8511（代表） 042-321-6110（来所予約）

八王子事務所

〒192-0046 八王子市明神町 3-5-1

☎：042-643-0278（代表） 042-645-6110（来所予約）

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：http://www.hataraku.metro.tokyo.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：http://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

〒185-0021 国分寺市南町 3-22-10

☎：042-329-4510（代表）

URL：http://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

〒101-0065 千代田区西神田 3-2-1

住友不動産千代田ファーストビル南館 8 階

☎：03-5211-2174

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）

高齢者校

〒102-0072 千代田区飯田橋 3-10-3

東京しごとセンター 10～12 階

☎：03-5211-2340（代表）

（⑤求人の受付は実施しておりません）

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

〒144-0044 大田区本羽田 3-4-30

☎：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：http://www.hataraku.metro.tokyo.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。

〒102-8113 千代田区飯田橋 3-10-3
東京しごとセンター 7 階
☎：03-5211-2350

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：http://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オーダーメイドセミナー：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・生活技術開発セクター
〒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/

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、産業技術大学院大学 ホームページをご覧ください。
URL：http://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：http://www.nenkin.go.jp/section/soudan/tokyo/

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：http://chutaikyo.taisyokukin.go.jp/

働き方改革に係る支援事業

◆TOKYO 働き方改革宣言企業制度

長時間労働の削減・年次有給休暇等の取得推進に向け、目標や具体的な取組内容を定め、働き方・休み方の改善に取り組む企業を募集します。

TOKYO ライフ・ワーク・バランス推進窓口

☎ 03-3868-3401

◆働き方改革宣言奨励金

働き方・休み方の改善に向けた取組目標の設定など、社内体制の整備・制度の導入を支援します。

東京労働相談情報センター ☎ 03-5211-2248

大崎事務所 ☎ 03-3495-4872

池袋事務所 ☎ 03-5954-6505

亀戸事務所 ☎ 03-3682-6321

国分寺事務所 ☎ 042-323-8518

八王子事務所 ☎ 042-645-7450

◆専門家による巡回・助言

働き方改革宣言を行った企業を巡回し、円滑な制度利用等の観点から状況に応じた助言を行います。

◆働き方改革助成金

制度が利用されるなど働き方・休み方の改善が図られた企業に対し、助成を行います。

公益財団法人東京しごと財団 雇用環境整備課

☎ 03-5211-2396

女性の活躍推進等に係る職場環境整備事業

◆テレワーク活用・働く女性応援事業

女性の採用・職域拡大に向けた設備等の整備や、働き方改革の推進に向けたテレワーク環境の整備に係る経費への支援を行うことで、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

☎ 03-5211-2397

〒101-0065 千代田区西神田 3-2-1

住友不動産千代田ファーストビル南館 5 階

女性の活躍推進等に係る職場環境整備事業

◆女性の活躍推進加速化

- ・女性の活躍推進スタートアップ研修・交流会
- ・女性の活躍推進フォローアップ研修・交流会
- ・女性の活躍推進スピードアップ研修・交流会

産業労働局雇用就業部労働環境課

☎ 03-5320-4645

◆東京ライフ・ワーク・バランス認定企業

◆ライフ・ワーク・バランス普及促進イベント

◆家庭と仕事の両立推進事業

- ・介護と仕事の両立推進シンポジウム
- ・とうきょう介護と仕事の両立応援デスク（0570-00-8915）
- ・仕事と介護の両立推進ポータルサイト

産業労働局雇用就業部労働環境課

☎ 03-5320-4649

◆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

〒163-8001 新宿区西新宿 2-8-1 都庁第一本庁舎 21 階北

東京労働局

下記ホームページをご覧ください、管轄窓口にお問い合わせください。

URL : <https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku>

労働基準監督署

- ①解雇、賃金不払等の労働条件に関する相談
- ②労災保険に関する相談
- ③職場の安全衛生、健康管理に関する相談

下記ホームページをご覧ください、管轄の各労働基準監督署にお問い合わせください。

URL : <https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/kantoku/list.html>

公共職業安定所（ハローワーク）

- ①職業紹介および求人、求職に関する相談
- ②雇用保険に関する相談
- ③雇用促進のための各種助成金に関する相談
- ④高齢者、障害者、外国人等の雇用管理に関する相談

下記ホームページを参照いただき、管轄のハローワークにお問い合わせください。

URL : <https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-hellowork/>

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	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
ハローワーク飯田橋 中核人材確保 支援センター	〒112-8577 文京区後楽 1-9-20 飯田橋合同庁舎 5 階	03-3812-8609
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 1 階～3 階	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 渋谷神南合同庁舎	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 三茶おしごとカフェ内 (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	〒153-8573 目黒区上目黒 2-19-15 目黒区役所総合庁舎 1 階	03-5722-9326
新 歌舞伎町庁舎	〒160-8489 新宿区歌舞伎町 2-42-10	03-3200-8609
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	〒163-0721 新宿区西新宿 2-7-1 小田急第一生命ビル 21 階	03-5339-8625
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
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 本庁舎	〒170-8409 豊島区東池袋 3-5-13	03-3987-8609
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

所 名	所 在 地	電 話
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
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	〒120-8510 足立区中央本町 1-17-1 足立区役所北館 2 階	03-3880-0957
JOB コーナー町屋	〒116-0002 荒川区荒川 7-50-9 センターまちや 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 ダイヤパレス・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	〒132-8501 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
ハローワーク立川 北口駅前 JOB ぶらっと	〒190-0012 立川市曙町 2-7-16 鈴春ビル 5 階	042-523-1509
マザーズ ハローワーク立川	〒190-0012 立川市曙町 2-7-16 鈴春ビル 5 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
あさしま 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
	分庁舎	〒198-0042 青梅市東青梅 3-20-7 山崎ビル
	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
	瑞穂ハローワーク 求人情報コーナー	〒190-1212 西多摩郡瑞穂町大字殿ヶ谷 442 ジョイフル本田瑞穂店 2 階エリア内
三 鷹		〒181-8517 三鷹市下連雀 4-15-18
	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
	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
	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 4 階
町 田	〒194-0022 町田市森野 2-28-14 町田合同庁舎 1 階	042-732-8609
府 中		〒183-0045 府中市美好町 1-3-1
	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 2 階
	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	

- 解雇、雇止め、労働条件、募集、採用、いじめ・嫌がらせ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 月村ビル 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 カメラアプラザ 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 3-8-10	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>)

4 主要事項索引

【あ】

アルバイト	39,43,55,94,104
安全衛生管理体制	75,82
安全配慮義務	76,86

【い】

育児休業等	101
委託費	90,91
意欲態度評価	36,50,51

【え】

延納	96
----	----

【お】

OJT	28,36,40,61,62,63,99
OFF-JT	36,61,62,63

【か】

介護休業等	78,102
解雇	84,85
解雇権濫用法理	85
解雇予告手当	85
確定拠出年金	59,104
過重労働	72,83
幹部人材	63

【き】

機会均等調停会議による調停	87
企業経営	8,31,32
危険予知活動（KY 活動）	76
基本給	19,40,55,91
キャリアアップ	42
休日労働手当	55
給与（賃金）	55
給与規程	48
給与体系	13
共通の目的	67
協調性	42,50
業績評価	50,97
勤怠管理	72

【け】

経営システム	9
経営環境整備	31

経営資源	32,34,64
経営人材	30
経営理念	5,6,35,60,67
月給	34,55
健康診断	82
健康保険料	87,88
権限責任一致の原則	66
原因分析	8
減価償却費	91,92

【こ】

公共職業安定所（ハローワーク）	13,73,96,97
厚生年金保険料	87,88
行動規範	5,32
行動指針	7,23
貢献意欲	67
合理的理由	85
コーチング	100
個人情報	94
個人情報取扱事業者	94
個人情報保護	94
固定費	90,91,92
コミュニケーション	6,66,67,71
雇用動向調査	93
雇用保険	80,98,102
雇用保険料	59,87,88,89
コンセプトual・スキル	63
コンプライアンス	80

【さ】

最低賃金	19,55
採用	12,13,39
採用方針	12
36協定	80,81
産業医	82,101
算定基礎届	96
残業	72,74,80,103

【し】

資格取得支援制度	78
資格制度	42,45,48,60,99
資格等級制度	6,36,37,41,45,60
時間外勤務手当	55
時間外労働	80,103
時給	55,80
自己啓発（SD）	36,61,62,63,100
社会保険料	59,87,88,89,92,94
就業規則	81,100

就労条件総合調査	93
宿日直手当	55
出勤管理	32
出退勤時間	72
住民税	87,88,89
所定時間外割増賃金	19,55
所定時間内賃金	19,55
所定労働時間	102
所得税	87,88,89
所得税・地方税の源泉徴収額納付	88
昇格	36,37,48,99
昇給	37,49,97,102
昇進	36,37,48,49,97,99
賞与	55,56,59,91,97
障害者雇用状況報告	96
職業能力評価基準	14
職能資格制度	42,45,48,60,99
職能別組織	68,69
職務給	102
職務等級制度	45,46,47,48,60
試用期間	100
ジョブローテーション	68,75
人件費管理	89
人件費	34,45
人材・組織チェックシート	4,5
人材の活用	37,49,64,65
人材育成	41,49,60,61
人材開発	10,63
人材管理	39
人材基準	42
人事・労務管理	32,33
人事制度	36
人事制度の機能と構成	36
人事評価	36,49
人事評価制度	36,37
人事理念	6,35

【せ】

成果評価	50,51,52,54
整理解雇・リストラ	86
正規社員	18,103
生産システム	9
生産性向上	5,32,73,79,80
生産年齢人口	93
責任意識	17
セクシュアルハラスメント	86,101
セクショナリズム（縄張り意識）	74

【そ】

即時解雇	85
組織活性化	6,10,42,74
組織形態	67
組織構造	10,32,33
組織風土	66,67,99

組織文化	9,32
------	------

【た】

退職金	55,56,57,58,59,85
退職金の支払い	85
退職時給与比例方式	56
退職手当に関する事項	82
ダイバーシティ経営	74
男女雇用機会均等法	101

【ち】

チームビルディング	25,71
中小企業の賃金・退職金事情	19,21,56,93
中小企業退職金共済制度	56,107
直接払いの原則	59
賃金構造基本統計	93
賃金制度	19,20,36,37,55
賃金表	19,21

【つ】

通貨払いの原則	59
---------	----

【て】

適正人員	89,90,92
適正配置	40,48,68,74,99
テクニカル・スキル	63,64

【と】

統制範囲（管理の幅）の原則（スパンオブコントロール）	66
動機づけ（モチベーション）	66
特定退職金共済制度	58

【に】

日給	55
----	----

【ね】

年間労務カレンダー	96
年金事務所	96,107
年次有給休暇（有休）	81
年次有給休暇比例付与	103
年末調整	88,94,97,98

【の】

能力評価	50,51,52,99
------	-------------

【は】

パートタイム労働者（パートタイマー）	39,80,81,82,101,103
配置	40,41,49,68,74,99
派遣社員	95
働き方・休み方改善指標	93
ハラスメント	86,87,101
ハローワーク（公共職業安定所）	13,73,96,97
パワーハラスメント	86,101

【ひ】

PDCA サイクル	69
非正規労働者	104
ヒアリング	20,72
ヒヤリ・ハット活動	75,76
ヒューマン・スキル	63,64
標準報酬月額	88
表彰制度	71
評価基準	40,51
評価制度	22,37,60

【ふ】

複線型人事制度	46
---------	----

【へ】

変動費	90,91
-----	-------

【ほ】

報告・連絡・相談（報連相）	70
報奨（インセンティブ）制度	100
法定外福利	78
法定福利	78
法定労働時間	80,102
法定労働時間外・法定休日	80

【ま】

マイナンバー	94,95
マイナンバーカード総合サイト	95
毎月勤労統計調査	93
マタニティハラスメント	101
マネジメント	68
マネジメントスキル	63,65

【み】

未払い賃金	102
-------	-----

【め】

命令一元化の原則	68
メンター制度	29,71

メンタルヘルス	76,77
メンタル不調の未然防止	77
メンティー	71

【も】

目標管理	53,54,61
目標管理制度	26,37,49,99

【や】

役割遂行度評価（役割と責任）	14
役割等級制度	45,48
役職	38,42

【よ】

要員管理体制	92
要員計画	40,41,42,43

【ら】

ライフ・ワーク・バランス（ワーク・ライフ・バランス）	73,78
ライン組織	68

【り】

リスクアセスメント	75
-----------	----

【ろ】

労使協定	59,81,100,103
労働安全衛生法	82
労働基準監督署	79,96,108
労働基準法	55,59,79,81,85,100
労働基準法の罰則規定	81
労働協約	59,100,102
労働契約	79,84,100
労働指標	90,91,92
労働時間	80,93
労働時間の管理	79
労働生産性	90,92
労働統計	91,93
労働分配率	34,90,92
労働紛争解決制度	87
労働保険	78
労働保険料	89,96,98
労働法	79,84
労働力調査	33,93

中小企業のための 人材・組織課題解決ハンドブック

平成 30 年 7 月 発行

デザイン・DTP

株式会社信英堂 デザイン室

印刷

株式会社信英堂

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

