

労働法学研究会報



最新労働
事情解説

はじめての人事社員の実務 平成26年版

—人事部門の担う役割、業務内容、担当者として求められる心構えや能力等について—

株式会社田代コンサルティング代表／社会保険労務士：田代英治

Point1 人事部の役割とは何か

Point2 信頼される人物を目指そう

Point3 人事部に求められるスキル

CONTENTS

最新労働事情解説

はじめての人事社員の実務 平成26年版

—人事部門の担う役割、業務内容、担当者として求められる心構えや能力等について—

株式会社田代コンサルティング代表／社会保険労務士：田代英治

4

6

15

20

22

25

30

1・人事の仕事の基本

2・人事部員に求められる心構え、知識、能力・スキル

3・知識・スキルを身につける方法

4・新入部員が最初に任される仕事

5・人材開発分野のトレンド

6・労務管理分野のトレンド

はじめての人事社員の実務 平成26年版

—人事部門の担う役割、業務内容、担当者として求められる心構えや能力等について—

講師●株式会社田代コンサルティング代表／社会保険労務士 田代英治（たしろ えいじ）

Profile



1985年3月神戸大学経営学部卒
1985年4月川崎汽船株式会社入社
入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進する。
2005年6月同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。
2006年7月株式会社田代コンサルティングを設立し代表取締役役に就任。

4月から新卒での配置、あるいは人事異動等で人事部門への配属になる方も多いいことかと思えます。人事部の行う業務は非常に多岐に渡り、また、昨今では人事コンプライアンスや労使トラブル防止の観点から、法令や規則など専門的な知識を要することも多くあります。本例会は、人事担当者が知っておきたい基礎知識と業務の流れなどを確認していただける内容で、毎年ご好評をいただいております。また経験者にとっても、初心に戻

り、知識やスキルが備わっているのかを確認するためにも活用できます。

講師にはこれからの人事部の入門書として最適な『人事部ガイド』（労働開発研究会）の著者で、企業実務の経験も長い社会保険労務士の田代英治先生をお招きし、法律や規則を守りながら、働く人々のモチベーションを高め、生産性を上げるために必要な人事担当者の心構え等について具体的事例を盛り込みながらご解説いただきます。

本定例会のポイント

Point 1 人事部の役割とは何か

人事部の役割とは「会社と社員の向うべき方向性を合わせ、組織と個人の一見相反する利益を調整することであり、現場で働く社員が生き生きと働くことができるように最大限の努力すること」である。さらに、それらを通じて、会社の業績アップをもたらすことだと考える。人事部の貢献対象は会社（経営者）と社員であり、双方の満足度をいかに高めるかが、人事部の腕の見せ所である。社員一人ひとりが仕事に喜びを感じ努力することによって会社の利益が増大し、その利益は個人に還元され満足につながっていくという正のスパイラルが続くことが重要。

Point 2 信頼される人物を目指そう

人事部の仕事はヒトと向き合う仕事である。そこで働くヒトは、まず他人から信頼される人物でなければならない。その人物像の特性を挙げれば、基本的に人間が好きであり、どんなヒトとも嫌な顔をせずコミュニケーションをとることができ、口が堅く、絶対に相手を裏切らない、バランス感覚に優れ、思考に柔軟性を持っている、といったところが挙げられる。

絶対的な信頼感を持ってもらうためには、常日頃の言動が重要。一度でも信頼を失うと、それを挽回し、再び信頼を回復するのは大変難しい。それほど人事部員を見る社員の目は厳しいものがある。

Point 3 人事部員に求められるスキル

人事担当者に求められるスキルとしては「ヒューマンスキル」、「テクニカルスキル」、「コンセプチュアルスキル」の3つスキルがある。ヒューマンスキル（対人関係能力）は人事担当者として現場の社員とコミュニケーションをとる上で必要である。また、部下とのコミュニケーションの上で、管理者にとっても必要なスキルでもある。昨今は、管理者に必要なスキルとして、コーチングやファシリテーションなどがクローズアップされている。これらを社内に推進する人事担当者（特に人材開発の担当者）にとっては、内容の理解とともに、コーチングやファシリテーションが実際にできるレベルにまで高めておくことが必要となる。

本日は、私の経験をベースに新しく人事の仕事を始められる方向けのお話を進めていきます。よろしく願いいたします。章立てをしますと、以下のようになります。

1. 人事の仕事の基本
2. 人事部員に求められる心構え・知識・スキル
3. 知識・スキルを身につける方法
4. 新人部員が最初に任される仕事
5. 人事・人材開発分野のトレンド
6. 労務管理分野のトレンド

1. 人事の仕事の基本

人事部の存在理由、ミッション

会社における人事部の使命は何だと言えるのでしょうか？ 筆者は、「会社と社員の向うべき方向性を合わせ、組織と個人の一見相反する利益を調整することであり、現場で働く社員が生き活きと働くことができるように最大限の努力すること」が人事部の使命であると考えます。さらに、それらを通じて、会社の業績アップをもたらすことだと考えます。

人事部の貢献対象は会社（経営者）と社員であり、双方の満足度をいかに高めるかが、人事部の腕の見せ所となります。

社員一人ひとりが仕事に喜びを感じ努力することによって会社の利益が増大し、その利益は個人に還元され満足につながっていくという正のスパイラルが続くことが重要です。

人事部に必要な「現場主義」

上記のような使命や役割を果たすためには、現場では何が起こっているのか、どんなことを考えて仕事をしているのか、どんな点に不満を持っているのかなどをきちんと把握することが大切です。「人事部」という枠内でだけ仕事をしていても、私もついつい、忙しくなると、机のパソコンと電話だけで事を済ませるということがあります。しかし、重要なことは、人事部と現場で働く社員がコミュニケーションをきちんと取っておくことです。

現場では何が起こっているのか、どんなことを考えて仕事をしているのか、どんな点に不満をもっているのか、こうした点を押さえておくことが重要だと思います。

具体的には、人事部以外の社員と昼食をとる、現場に出向き、直にコミュニケーションをとる、常に現場に向けてアンテナを立てておく、といった行動が求められてきます。

人事部のリーダーの在り方＝「サーバント・リーダーシップ」

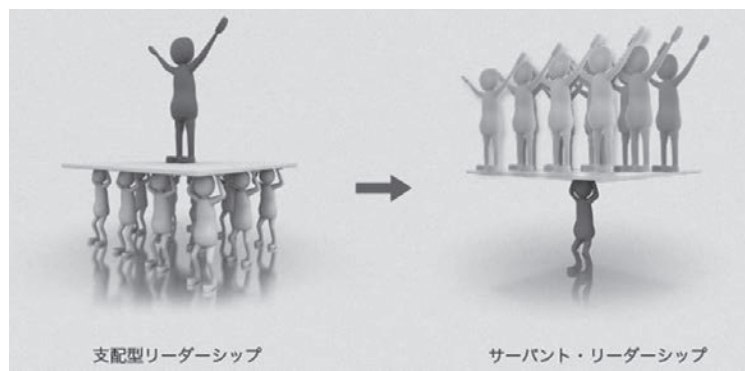
サーバント・リーダーシップとは、ビジョン実現のために邁進している人たちに対して支援するリーダーのあり方です。例えば、部下が会社のめざすビジョン実現に向かって邁進しているのであれば、リーダーはサーバント（奉仕する人）となって部下に尽くすべきであるという考え方です。

このような考え方は上司だけでなく人事部にも応用することができると考えま

す。先に述べたように、まずは、人事部は何のため、だれのために存在するのかを考えてみます。そうすれば、人事部は社員が会社のビジョンを実現するために邁進していくのを側面から支援するために存在するということも言えるのではないのでしょうか。

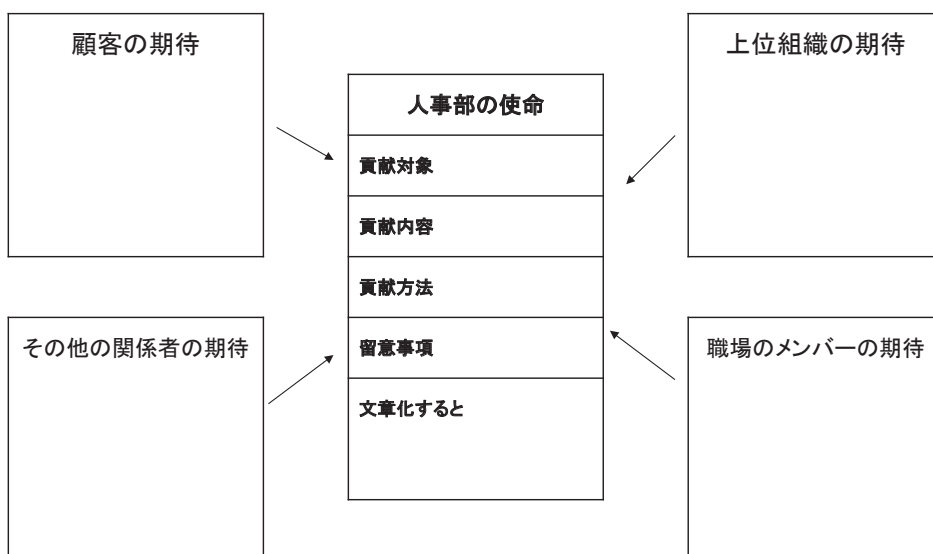
旧来型の支配型リーダーシップとの違いを図（図表1）にしましたが、この図を見ると理解しやすいと思います。

図表1



図表2

■ 人事部の使命



6

そして、これらの関係者の様々な期待に対して、人事部は彼らに何をもたらしべきかを熟考し、最終的に一つの文章にまとめます。これが、「人事部の使命」になります。人事部長が中心になって、時間を十分にとって、部内で議論をしながらまとめていくのもよいと思います。

私は、人事部の顧客を「現場で働く社員」ととらえて、社員との信頼関係を重視してきました。人事部と社員との関係を良好に保つことで、社員は安心して業務に励み、業績を向上させることができると考えてきました。会社によってどう考えるかは異なりますが、このような考え方も一つの選択肢としてありうるのではないのでしょうか。

あるいは、人事部の使命は、「企業の経営戦略の実現を人材面からサポートする」という見方もできます。むしろ、グローバルの人事では「ビジネスに貢献する人事」が課題になっていますので、このように捉えるほうが、グローバルスタンダードだと言えるでしょう。人事部は、ビジネスパートナーとして、経営戦略の実現のために現場の社員をいかに支援するかが重要となります。

いずれにしても、人事部と社員の間に信頼関係が構築できているかが重要だと思います。

人事部が何をしているかというよりも、人事部は誰に対して、何のために存在しているのか、どういった貢献をしなければならないのかという点を押さえていただきたいと思います。

人事部の業務の分類

人事部の業務は、当然のことながら、

企業・団体によって異なりますが、おおむね次のように人材開発系、人事政策系、労務管理系、福利厚生系等に分類されます。大きな組織では、これらの系統毎にチームを構成していますが、小さな組織では、一人が複数の系統の業務を兼務していることが多いようです。

人材開発：採用、社員教育、異動・昇格・昇進管理など（狭義の人事）

人事政策：人事諸制度設計など、

労務管理：労務管理施策、労使関係など

福利厚生：給与、社会保険、福利厚生など

また、人事部の業務には、次のようにプランニング的機能またはオペレーション的機能があります。

●プランニング業務（非定型、頭脳的機能）

- ・戦略的業務：人事戦略の起案、人事施策の立案など
- ・コンサルティング業務：人材配置などラインへの支援、人的課題全般の解決支援など

●オペレーション業務（定型、手足的機能）

- ・給与、社会保険、福利厚生関連業務
- ・就業管理、採用支援、社内研修手配等の定型業務

人事部が初めてだという人はオペレーション業務から出発することが多いです。

大規模な人事部であれば、プランニング担当とオペレーション担当がはっきり分かれていますが、よくあるのが、両者が混在してしまっていて、さっぱりプランニング業務ができないというケースです。こうなると、いつになってもプランニング業務ができるようにならないということになってしまいます。できるだけ両者は分けて、部内の組織を構成したほうがいいと思います。

分類別の具体的な業務内容

人事部の業務を4つの分類(人材開発、人事政策、労務管理、福利厚生)にそって、整理してみます。

人材開発は、さらに3つの業務に分けることができます。

◎採用業務

◎人事管理(考課、昇格、異動等)業務

◎教育・研修業務

採用業務については、新卒、中途を問わず通年で採用活動を行っている企業が増えています。

2016年入社については、日本経団連の企業倫理憲章によればエントリー開始が大学3年の3月になっております。選考開始は8月1日からとなります。内定は従来通り10月1日で変わらないのですが、エントリーと選考開始がいずれも4か月、後ろにずれます。

人事部にとって4月は新入社員の受け入れや人事管理業務等の業務の繁忙期でもあり、1年中で最も忙しく、ここに採用選考活動のピークがぶつかることは歓迎されていません。私も4月に業務が集

中する中で、毎年ここをどう乗り切るか(例えば不急な業務は極力他の時期にシフトするなど)に悩まされていましたが、来年からは若干、それが軽減しそうです。人事管理業務は、大きく「人事考課系」と「人事異動系」に分けることができます。前者について、初めてやる仕事は考課票の配布、取りまとめといったオペレーション業務になっていくと思います。後者は課長以上が対応する会社がほとんどだと思います。ですからもし携わるのであれば、管理職のサポート業務だろうと思います。異動の情報が事前に漏れますと、異動をやり直すということになりかねませんので、サポート業務についた人は他の人事の仕事より強い守秘義務があるということを感じて仕事にあたる必要があります。

教育・研修業務には、会社が求める人材像を明確にし、それに合った人材育成の基本設計を立案する「プランニング業務」とそれを具体的に推進する(主に研修を運営する)「オペレーション業務」があります。後者に関しては、会場の手配、参加者の募集、司会進行といったところが最初の業務になるでしょう。少し慣れてくると講師の選定などに関与することになります。

これからの時代、社員教育に熱心でない会社は、個人の成長が望めないということで、優秀な人材を確保し、定着させることはますます難しくなるでしょう。社員の成長が、会社の業績の向上につながるという正の循環に持っていくようにすることは、人事部の果たすべき重要な役割であり、教育・研修業務は、今後ますます重要性を増していくものと思われる

ます。

人事政策業務は、以下のとおり、プランニング業務がほとんどであり、必要に応じて課題に取り組んでいくことになります（図表3）。

次に労務管理ですが労務管理とは、会社がその社員に対して行う管理のことで、労使関係、労働環境、労働条件一般等を含みます。労務管理業務は大きく以下のとおり分類することができます（図

表4）。労働生産性（生産量を労働投入量で割った比率。労働投入量は労働者数もしくは延べ労働時間で表す）を上げるためには、働きやすい職場環境を作り、労務管理を適正に行うことがこれからの人事部に求められる役割の一つでもあります。コンプライアンスの観点からも、適切な対応が求められるものでもあります。

図表3

◎全社的な人事戦略の策定（中期経営計画策定の時期に行われることが多い）

戦略とは、経営の目線で、どのようにして他社との差別化を図り、優位性をつくるのかという計画のことですが、人事をこの戦略目線に立って進めることを人事戦略と言います。人事戦略は、会社の経営戦略と一体化して検討し、会社の方向性との整合性を取ることが重要です。

◎人事制度の再設計（必要に応じて）

必要に応じて人事制度を見直すべく、常日頃より労働組合や社員からの要望に耳を傾けておく必要があります。見直す際には、人事制度を構成している基本処遇制度、賃金制度、人事考課制度、人材育成制度をお互いに関連させて、トータル人事制度として機能するように設計します。

◎要員計画の策定（年度が始まる前、1月～3月頃が多い）

要員計画とは、効果的・効率的な事業運営のためにどういう人材をどれくらい確保する必要があるのか、質と量の両面から事前に査定し、採用数などを設定することです。人事部では、今後数年間の会社の要員計画を策定し、次年度の採用計画を策定します。

また、各年度の要員計画に基づき、人件費予算（単年度および3カ年程度の予算）を作成します。

図表4

◎労使関係

労働組合との良好な関係を保ち、労使が同じベクトルで会社の人事労務施策を考えられるような土壌を築くことが重要です。春季労使交渉（春闘。日本で毎年春頃に行われる労働条件の改善を要求する団体交渉のこと。）関連業務、それに付随する労働協約（労働組合と会社との間で結ばれる労働条件その他に関する協定）、労使協定（事業場における労働者の過半数代表と会社との間で結ばれる協定）の締結等の業務があります。

◎労務管理・安全衛生

過重労働対策、セクシュアル・ハラスメント・パワー・ハラスメントやメンタルヘルス対策等重要な業務があります。これらは、ますます重要性を増しており、対策が不十分な場合には、労働生産性の低下、優秀な人材の流出、さらには行政指導、労災認定、民事損害賠償等に発展しうるため、労務リスクマネジメントの観点からも重要です。

◎労務相談対応

主に、ハラスメント等の相談窓口業務が該当しますが、広く社員からの労務相談等に対して適切に対応することが大切です。相談が社外に出ていかないように、開かれた人事部への転換とカウンセリング技術や労務知識を持つ担当者が必要となります。

福利厚生についてですが、福利厚生分野に属する業務は、大きく法定業務と法定外業務に分類することができます。社会保険の手続き等の法定業務は、法令等に基づき年間業務スケジュールが決まっており、決められた期限内に確実に業務を遂行することが重要

年間スケジュール

では、前述の4つの業務分野ごとに年間業務スケジュールをつかんでおきましょう（図表5参照）。

これはあくまで一例ですが、業務の見える化はしておいたほうがいいと思います。

忙しい時期には研修を避けようとか、年間スケジュール表を作ってみるなどでシ

図表5

大分類	中分類	業務	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
人材開発	採用	新卒採用												
		内定式／内定者研修												
		中途採用（随時）												
	人事管理	人事異動												
		自己申告												
		人事考課												
		考課者訓練												
		昇格・昇給												
		賞与査定												
		目標管理												
	教育・研修	研修制度研究（必要に応じて）												
		入社式／新入社員研修／受入業務												
		○J Tリーダー研修												
		階層別研修												
		専門別研修（随時）												
人事政策	人事戦略	（必要に応じて）												
	人事制度再設計	（必要に応じて）												
	要員計画	要員計画立案												
労務管理	労使関係	春季労使交渉（賃金、賞与）												
		労働協約、協定締結												
		賞与支払い												
	労務管理・安全衛生	就業規則変更、届け出												
		36協定更新、届け出												
福利厚生	法定内業務	健康診断（健康診断）												
		全国労働安全週間関連												
		労務相談（随時）												
	法定外業務	＊）厚生労働省のイベント												
		○〇週間、××月間												
福利厚生	法定内業務	社会保険手続き等												
	法定外業務	社宅その他法定外福利業務（随時）												

ェアするのがいいと思います。

人事の仕事は、1年間経験してみないと全体がよくわかりません。3か月程度では「なるほど、こういう仕事なのか」と理解は深まらないと思います。3か月くらいで「人事はつまらないな」と思わずに、まずは1年間、人事の仕事をやってみてください。

人事部が関わるルール

人事部が関わる規則には、労働基準法に基づく就業規則等法律の要請に従って整備するものがある一方で、会社の成熟に伴い独自の制度やルールが社内規程として作られているものもあります。会社運営に関して規則を作り、文書化する理由は、一定の基準を明確にして、業務や組織運営を円滑にすることにあります。

人事部員として、まず規則を理解して
図表6

いく必要がありますが、それには、各規程を具体的に法律に照らしながら進めていくのがよいと思います。就業規則を例にとると、「就業規則第〇条の根拠は労働基準法第△条であり、その内容を上回る（あるいはその内容のとりの）ものとなっている」等とチェックし、なぜこの条文があるのかを考えるといった具合です。

実務を行う際に、ただ「条文にこう書いてあるから（なぜだかわからないが）それをあてはめる」という仕事のやり方をしていると、応用が効かず成長していきませんし、仕事の面白みが感じられないと思います。条文を理解し、その背景を探ることをぜひやっていただきたいと思います。

人事部が関わる代表的な規則には次のようなものがあります。

就業一般

就業規則（本則）

職場において労働者が就業上守るべき規律や労働条件に関する具体的事項を定めたもの。労働基準法では「常時10人以上の労働者を雇用する使用者」に作成を義務付けている。

契約社員就業規則、パートタイマー就業規則

契約社員やパートタイマーに適用する部分を就業規則の本則と別に定める場合の規則。

育児休業規程、介護休業規程

就業規則の本則とは別の規程として育児休業や介護休業に関するルールの詳細を定めたもの。

災害補償規程

就業規則の本則とは別の規程として業務上の災害や通勤途上の災害で傷病または死亡時に行う補償の詳細について定めたもの。

セクシュアル・ハラスメントの防止に関する規程

男女雇用機会均等法の定めに基づき、職場のセクシュアル・ハラスメントを防止するために定められた規程。

定年退職者再雇用規程

定年退職者再雇用制度がある会社で、そのルールの詳細を定めたもの。

賃金・旅費・退職金

給与規程

就業規則の本則とは別の規程として給与に関するルールの詳細を定めたもの。

国内旅費規程、海外旅費規程

就業規則の本則とは別の規程として国内外の出張や転勤に伴い発生する旅費に関するルールの詳細を定めたもの。

退職金規程

就業規則の本則とは別の規程として退職金に関するルールの詳細を定めたもの。

福利厚生関係

社宅使用規程

社宅制度がある会社で、社宅の使用に関するルールを定めたもの。

住宅資金貸付規程、住宅資金銀行融資取扱規程、財産形成貯蓄取扱規程

社員が住宅取得に関する資金を融資したり、貯蓄に関して補助をしたりする制度がある会社で、そのルールを定めたもの。

基本的な人事制度のしくみ

人事部が関わる法律や規則の内容とともに、人事部員として理解しておかなければならないのが、会社の人事制度のしくみです。

ここでは、基本的な人事制度やそれに関連する事項の内容について触れておきたいと思います。

等級制度（基本処遇制度）と賃金制度

1960年代頃から大企業においては、自社の社員を保有する職務遂行能力をベースに職能資格にランクをつけ、この資格に対応する形で給与を決める「職能給」が主流となりました。「職能」とは職務遂行能力のことで、この職能をベースと

した「職能資格制度」が定着を見るようになりました。

この職能給が日本の企業にとって都合が良かったのは、同じ仕事や職務を行っていても、職務経験を積む間に、社員の能力が向上したと判断される場合には、賃金のランクを上げることができた点にあります。つまり、「人間基準」や「人間尊重の経営」といった日本の経営の基本理念にマッチし、経験や勤続年数が増え、職能が上がることによって賃金上がるという意味で、年功主義的な発想とも調和がとれたからです。

その後、多くの企業における基本給体系は、社員の年齢や勤続によって決まる年齢給や勤続給と、本人の職務遂行能力の発展段階ないしは伸長度によって決ま

る職能給とのミックスで、そのバリエーションが考えられるようになりました。

しかし、高度成長期に導入された職能給をベースとする職能資格制度も長年にわたる運用の過程で変質を遂げ、1980年代後半頃より職能給の年功的運用への批判が高まってきました。1990年代前半、バブル崩壊後の不況期に入り、人事制度は成果主義が主流となり、人は、短期間で上げた成果で大きく賃金格差がつくような世界で処遇を受けるようになりました。

社員の処遇も、職能資格制度の他に、「職務等級制度」「役割等級制度」を導入する企業も増えてきました。職務給は仕事を基準にするもので、仕事に値段がついているイメージです。現在は、社員処遇の基軸は、「職能主義」または「職務・役割主義」を会社の事情に応じて選択する時代になりました。役割をベースに等級を作ろうというのが、役割等級制度です。また、一般社員は「職能資格制度」、管理職は「職務・役割等級制度」というようなハイブリッド型を採用する企業も出てきました。

人事考課制度～人事考課の目的～

人事考課の大きな目的は、企業理念やそれぞれの社員に課された役割をもとに社員を評価し、人材を育成することにあります。そのため、部下が考課期間中にどのように行動し、どのくらい成果を上げたか、業務上必要とされる能力をどの程度身に付けているかを評価するものがあります。

考課項目（考課基準）

従来の人事考課は、「業績（成績）」、「能力」、「執務態度（意欲）」の3つの区分で構成されています。それぞれの区分ごとに考課項目が設定され、それらを基準に人事考課が行われるのが一般的です。

具体的な評価項目は、業績考課では「仕事の質」、「仕事の量」、「業務改善」等、能力考課では、「知識・技能」、「判断力」、「実行力」、「指導力」等、執務態度考課では、「積極性」、「協調性」、「規律性」、「責任感」等があります。

実際の考課は、考課基準に沿って、3～10段階（5段階とする会社が多い）で行います。考課項目ごとに、被考課者の行動と達成度が期待した基準に対してどうであったかを評価します。

また、近年注目されている人事考課の手法に「コンピテンシー」があります。高い業績を挙げている者の行動特性を抽出してきて、これらを考課基準とする手法です。具体的には、高業績者に共通の行動特性を明らかにして、考課基準として活用することになります。1970年代アメリカの心理学者マクレランド教授が高い業績を挙げている者ほど、高い目標を設定していることに注目して、これを心理学的に分析し、類型化したものがコンピテンシーの始まりと言われています。

目標管理制度

業務上の目標を自ら設定し、その目標達成に向けて努力するとともにその結果について自己評価を行う自主的管理手法のことを言います。期初に設定した目標に対して期末に達成度を評価し、業績考課の一部として活用するケースが増えていきます。

目標管理というと、会社が目標（ノルマ）を与えて管理するものと誤解している人もいますが、あくまで社員自らが設定するものであることを理解しておく必要があるでしょう。もっとも、自ら設定するといっても、これは組織目標に即したものでなければなりません。そして、目標は上司と面談をしながら設定することになります。このとき、上司は組織目標と個人目標とのすりあわせを行います。また、実施段階においては、目標達成に向けてのアドバイスや支援をする役割を担うことになります。

2. 人事部員に求められる心構え、知識、能力・スキル

人事部員の6つの心構え

（1）信頼感を持たれるような意識と行動

人事部の仕事はヒトと向き合う仕事ですので、そこで働くヒトは、まず他人から信頼される人物でなければなりません。その人物像の特性を挙げれば、基本的に人間が好きであり、どんなヒトとも嫌な顔をせずコミュニケーションをとることができ、口が堅く、絶対に相手を裏切らない、バランス感覚に優れ、思考に柔軟性を持っている、といったところかと思えます。

「彼がそういうのなら仕方ない」と思わせるような絶対的な信頼感を持つてもらうためには、常日頃の言動が重要になります。逆に、何らかの理由（懇親の場で酒に酔った勢いで不適切な発言をするなど）で、一度でも信頼を失うと、それ

を挽回し、再び信頼を回復するのは大変難しいので気をつけましょう。それほど人事部員を見る社員の目は厳しいものがあります。

（2）社員に向ける深い愛情と強い関心

さまざまな会社の人事部員に接する機会がありますが、業績が伸びている会社には、愛情を持って積極的に社員とコミュニケーションをとっている人事部員が存在しています。ヒトと接触するのは億劫だというときもありますが、人事部としての使命だと思って行動すると、社員との距離もぐっと縮まるはずです。そういった人は、自分は何のために働いているのか、自分の存在理由は何か、貢献すべき対象は誰かなどをしっかりと自分の中に持っています。

また、人事部員で、数百名の規模であれば社員の顔と名前を一致させ、おおよその経歴等も頭に入れている人がいます。ヒトに対する強い関心の表れであるといえます。特に若手の社員との会話では、「〇〇さん」と名前を呼び、関心を表すことで、距離の壁がなくなります。細かなことですが、このような点にも気を配るとよいでしょう。

（3）組織・人材に対する貢献意識

人事部の役割は、会社と社員の向かうべき方向性を合わせ、組織と個人の一見相反する利益を調整することであり、現場で働く社員が生き活きと働くことができるように最大限の努力をすることであると考えます。貢献対象は会社と社員であり、双方の満足度をいかに高めるかが重要です。

社員一人ひとりが仕事に喜びを感じ、努力することによって会社の利益が増大し、その利益は個人に還元され満足につながっていくという、正のスパイラルを続けることが重要です。とすると、まずは社員満足度を高めることが人事部門に求められる本質的な役割ではないでしょうか。その点で、中堅の人事部員は、「他者に貢献することが自分にとっての幸せである」という自発的な貢献意識を持つことが肝心だと思います。

(4) ぶれない公平・中立性

人事部員は、さまざまな案件に対して判断を求められます。その際に大事な視点の一つは公平性です。前例を調査し、過去の同様のケースではどのように対処したのかを確認し、基本的には「前回はこうしたが、今回はそれとは違う」取り扱いをしないようにしなければなりません。

一見簡単なことのようにですが、現実には社員から強く言われたりすると、その判断が揺らぐことがあります。その場しのぎに走ることをないように、判断に迷う場面では原理原則に立ち帰り、軸がぶれないようにします。各方面からの要望に対して、常に強い気持ちで公平に取り扱うことができるかどうかがかぎとなります。

(5) 自己変革意識の保持

経営環境が激変するなか、「自己変革しない企業は滅びていく」といわれています。会社を人材面から支える人事部の仕事についても、変革意識を持って行うことが必要です。人事部員がそういった

意識を持たず現状維持を続けていくと、マンネリ化し、自身が成長しないばかりではなく、役割の大きさを考えると組織全体に悪影響を及ぼすことも十分考えられます。これからの人事部員は、自分で仕事を提起し（課題を発見し）、それに対する提案を行い、社員と組織に高い付加価値を提供するプロフェッショナルティと常にアンテナを高くし変化へ対応する力が必要になります。

(6) 相手の立場に立って話を聴く姿勢

部下の指導はライン管理者の職務であり、基本的に部下の悩みの解決は現場に任せることになります。しかし、職場には上司には言えない悩みや上司も絡む人間関係のトラブルなどもあります。人事部としては、そのような悩みやトラブルの相談があった場合には適切に対応する必要があります。

このように個別に相談を受ける場合には、相手の立場に立ってとにかく相手の話をよく聴くことが大切です。人事部は社員のサポート部門ということで、謙虚な対応を心がけることも必要です。一般に、外から見た人事部は、官僚的、保守的等ネガティブなイメージを持たれ、敷居が高く感じられているので、相談しやすい体制と雰囲気づくりが重要です。

相談をしてくる社員は、感情的になっていることも多いので、相談事に対して杓子定規に対応しないよう気をつける必要があります。「人の話をじっくりと最後までよく聴く」ことのできる人事部員は、社員との信頼関係を着実に構築していきます。その結果、人事部と現場のコミュニケーションもよくなり、現場から

の情報も入りやすくなります。

人事部員に求められる知識

人事担当者は、専門職であり、職務の遂行には一定の知識が必要となります。人材開発、人事政策、労務管理、福利厚生別にみると、次のような知識が必要と

なります（図表7～9）。

大企業で人事部に多くの人材を投入しているところでは、自分の担当チームの業務内容に関連する知識を深く掘り下げていくことになります。

一方、中小企業など人事部にそれほど人材を投入できないところでは、一人が

図表7 ① 人材開発：採用、社員教育、異動・昇格・昇進管理など

【労働法（主なもの）】

- ・労働基準法
- ・労働契約法
- ・雇用対策法
- ・職業安定法
- ・労働者派遣法
- ・男女雇用機会均等法
- ・高年齢者雇用安定法
- ・障害者雇用促進法
- ・パートタイム労働法
- ・個人情報保護法

図表8 ② 人事政策、労務管理：人事諸制度設計、労務管理施策、労使関係など

【労働法（主なもの）】

- ・労働基準法
- ・労働組合法
- ・労働関係調整法
- ・最低賃金法
- ・労働契約法
- ・男女雇用機会均等法
- ・高年齢者雇用安定法
- ・育児介護休業法
- ・個人情報保護法

【人事制度、給与制度、評価制度】

- ・職の資格制度、職務等級制度、役割等級制度
- ・職能給、職務給、役割給

- ・絶対評価、相対評価
- ・目標管理制度

【賃金決定のメカニズム（春闘など）】

- ・ベースアップ、定期昇給
- ・労働組合、使用者団体
- ・経済指標（労働分配率、完全失業率、消費者物価指数など）

【労働判例（「先例」としての重み付けがなされ、それ以後の判決に拘束力を持ち、影響を及ぼす裁判例のことをいう）】

- ・整理解雇の4要件、有期雇用契約の雇止め（契約期間満了時に契約更新を行わず、契約を終了させること）の法理、管理監督者の範囲など

図表9 ③社会保険・福利厚生：給与、社会保険、福利厚生など

【労働法（主なもの）】

- ・労働基準法
- ・労働契約法
- ・雇用対策法
- ・職業安定法
- ・労働者派遣法
- ・男女雇用機会均等法
- ・高年齢者雇用安定法
- ・障害者雇用促進法
- ・パートタイム労働法
- ・個人情報保護法
- ・最低賃金法
- ・育児介護休業法

【社会保険各法（主なもの）】

- ・健康保険法
- ・厚生年金保険法
- ・国民年金法
- ・雇用保険法
- ・労働者災害補償保険法
- ・労働保険徴収法

【福利厚生】

- ・法定外福利厚生施策
- ・カフェテリア・プランなど

複数の系統の業務を兼務していることが多いようです。そこでは、一つひとつの知識は浅くても、幅広く知識を身に付ける必要があります。

人事部員に求められるスキル

人事担当者に求められるスキルを「ヒューマンスキル」、「テクニカルスキル」、「コンセプチュアルスキル」の3つスキル（カッツの理論）にそって考えてみます。

① ヒューマンスキル（対人関係能力）

このスキルは人事担当者として現場の社員とコミュニケーションをとる上で必要なスキルとなります。また、部下とのコミュニケーションの上で、管理者にとっても必要なスキルでもあります。

昨今は、管理者に必要なスキルとして、コーチングやファシリテーションなどが

クローズアップされています。これらを社内に推進する人事担当者（特に人材開発の担当者）にとっては、内容の理解とともに、コーチングやファシリテーションが実際にできるレベルにまで高めておくことが必要となります（図表10）。

このようなスキルは、人事部員だけでなく、ビジネスパーソン全体に必要な能力だともいえます。こうしたスキルのうち、まず必要となるのが情報発信力です。人事部が発するメッセージは、想定される様々な反論に対して対応できるように当たり障りのない表現になっていることが多く、従業員に伝わらないケースが多いものです。社内通達文書などでは、できる限り情報をオープンにして、分かりやすく強いメッセージを発信することが必要です。「伝える」ことより「伝わる」ことのほうが重要です。

また、新たな制度を発表する際などで

図表10

【人事部員に必要なコミュニケーションスキル】

プレゼンテーション

プレゼンテーションとは、意見、情報、あるいは気持ちなどを言葉と言葉以外の手段を使って相手の注意を喚起し、興味を沸かせ、理解させ、合意させ、そして相手にプレゼンターの意図した行動をとらせること。

コーチング

コーチングとは、相手とのやり取りの中で、相手自身が状況を正確に把握し、自分の把握した状況に対して取るべき的確な対応を認識し、行動につなげていくことができるように仕向けていくために行われるコミュニケーションである。

相手の答え（取るべき行動）に対する気づきを促すために相手に自分の思っていること、感じていることを何でも話してもらって、それに対して予断を持たずに聴く「傾聴」のスキル、クライアントの現状や考え方等に対してそれを認めていく「承認」のスキル、クライアントが自ら考えて答えを導き出せるように仕向けていくような質問を行う「質問」のスキルが、コーチングの主要なスキルである。

アクティブ・リスニング

アクティブ・リスニング（傾聴）とは相手の意見を丁寧に聴くことで、相手の話しやすい環境を作り、適切なタイミングで質問をするなど相手の意見を引き出すこと。ただ一方的に聴いているだけでなく、相手の話に相槌を入れたり、質問をしたりしながら、相手の話したいことをうまく引き出すことが重要である。

ファシリテーション

ファシリテーションとは、「促進する」「容易にする」「円滑にする」「スムーズに運ばせる」というのが原意。人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶように舵取りする。具体的には、集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己表現・成長などあらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きを意味する。

は、決定事項をいきなり従業員に発表するのではなく、進捗状況（プロセス）を開示していくこと（あるいはパブリックコメントを求める）によって、従業員に心の準備期間を与え、少しでも納得してもらうように気を配ることも必要でしょう。

一方、人事担当者として、個別に相談を受ける場合には、相手の立場に立ってとにかく相手の話をよく聴くことが大事です。（人事は従業員のサポート部門ということで）相談者に共感するような対応を心がけることも必要です。相談時は、相手は感情的になっていることも多いので、法律的に杓子定規に処理しないよう気を付ける必要があります（恋愛相談、離職相談などの例）。

3. 知識・スキルを身につける方法

労働・社会保険諸法令

人事部に配属されてまずやらねばならないことは、人事部が関わる法律を理解

することです。業務を遂行する上での最低限のレベルにいち早くキャッチアップし、あとは実務を経験しながら徐々に広げて、一つひとつ確実に自分のものとして使えるようにすることが大切です。

人事部員が知っておくべき労働・社会保険諸法令は多岐にわたっています。初めて人事部に配属された（特に管理部門に初めて配属された）人にとってはどこから手をつけてよいかわからず、呆然とするかもしれません。

これまでなじみがなかった法律を理解するために、いきなり書籍や雑誌を読んでも基礎ができていないと読みこなすのは難しいと思います。そこで、配属後はまず「労働法基礎講座」のようなセミナーに出席して、専門家から基礎知識を体系的に学ぶのがよいと思います。夜間に連続して開催されているものでも、1日で終了するものでもどちらでも、都合に合わせて選択すればよいでしょうが、最初は短期に集中して学ぶほうが効率的だと思います。

また、近年は、毎年のように労働法の改正が行われています。これらの法改正

情報は、厚生労働省のホームページ、人事労務雑誌、メールマガジン、ウェブサイト、単行本や専門家によるセミナーなどで入手することができます。法改正情報は、早い時期に一度専門家によるセミナー等でおおまかな内容をつかんだうえで、その後、人事労務雑誌等で詳細な情報を追加し、理解度を深めていくのがよいと思います。

人事担当者は法律の改正情報等をどこから入手し、どのようにして学ぶのか、まずは学び方を知ることが大切です。人事関連情報は、新聞、人事労務雑誌、メールマガジン、ウェブサイト、書籍やセミナーなどで収集することになりますが、メールマガジンやウェブサイトは玉石混交であり、またウェブサイト上の情報は古いまま放置されているものもあり、信頼できる情報かどうか確かめる必要があります。

筆者が人事労務関連情報を入手する際に利用しているものをご紹介します。特に、労働政策研究・研修機構（JILPT）が発行する「メールマガジン労働情報」は毎週2回（水・金）発行され、内容も人事部の業務のほとんどすべてを網羅しており、参考になるので、いつも目を通しています。記事には関連情報のリンクが貼ってあり、さらに詳しく調べようとする際にも便利です。

労働判例

人事部員として業務を遂行していく上で、法律の知識を持っているだけでは十分とは言えず、労働判例に関する知識の習得も必要となります。これまでの重要な労働判例を押さえておくとともに、今

後の労働判例は常につかんでおく必要があります。

これまでの分は、労働判例百選（別冊ジュリスト；有斐閣）等で重要判例をしっかり理解します。その上で労働判例雑誌を定期購読したり、ウェブサイト上の判例集を読み込んだりすることで労働判例の知識を向上させるとよいでしょう。

多忙な日常の業務に追われて、必要に迫られない限り、じっくりと判例集を読む時間はないかもしれませんが、実務で問題にぶつかった時などに、「こういう場合、判例ではどういうことになるのか」がすぐに頭に浮かぶくらいのレベルに引き上げたいものです。

この労働法学会でも判例解説はかなり開催されていますので、例会を利用して、少しでも判例を理解していただければと思います。

人事関連資格

人事部員として必要な知識を習得できたかどうかをチェックするために、「ビジネス・キャリア検定試験」や人事関連の公的資格試験に挑戦していきたいところです。結果を出すことはもちろんのこと、受験まで合格という目標に向けて学ぶことで、知識・スキルの定着を図ることができます。

また、公的資格試験の受験による「専門知識」や「スキル」の体得ということですが、次のような資格試験に挑戦することで、専門知識の体得を促すことができます（図表11）。

衛生管理者は、50人以上の事業場では選任しなければならないこともあり、また難易度も高くなく、労働基準法など労

働法の基礎知識をまとめて学習できるため、資格取得の入門編として、配属後比較的早い時期に受験するのがよいでしょう。

DCプランナー 2 級や初級産業カウンセラーなども、できれば早めに受験したいところです。特に、後者は専門知識のみならず、傾聴などのコミュニケーションスキルの習得に役立つと思います。メンタルヘルス・マネジメント検定は、Ⅲ種のセルフケアコースから始め、徐々にコースを上げていけばよいと思います。

社会保険労務士試験は、比較的難易度の高いものですが、人事担当者が学ぶべき労働・社会保険法令や人事労務管理の分野が範囲となっており、資格取得をめざして学習する効果は大きいと思います。人事部に配属後しかるべき時期から（筆者の場合は 2 年後から）開始するのがよいでしょう。

4. 新入部員が最初に任される仕事

最初はオペレーション業務が中心

まずは、オペレーション業務を中心に、仕事の流れを覚えましょう。

一般に、会社の根幹や機密の部分扱う仕事、例えば人事戦略や人事異動・人事考課に関する業務は管理職以上が行うことになりますので、若手社員はオペレーション業務を担当することになり、具体的には、就業管理、研修の事務局、新卒採用や社会保険・給与計算業務などが配属後最初の担当業務の候補となります。

オペレーション業務は、定型的なものですが、人事業務の基礎をなすものであり、決して疎かにしてはならず、まずはここをしっかりと固める必要があります。正答のある業務であり、それゆえで当たり前、間違いは許されないという緊張感をもってやれねばならないことは言

図表11

衛生管理者：入門編として配属後比較的早い時期に受験すること。

DCプランナー（企業年金総合プランナー）（主催：日本商工会議所）：企業年金のスペシャリストをめざすことができる。

産業カウンセラー（主催：日本産業カウンセラー協会）：専門知識のみならず、傾聴などのコミュニケーションスキルも習得できる。

メンタルヘルス・マネジメント検定（主催：大阪商工会議所）：Ⅰ種マスターコースの前に、基礎的なⅡ種ラインケアコース、Ⅲ種セルフケアコースを学習する。

社会保険労務士：人事部員が学ぶべき労働・社会保険法令や人事労務管理の分野が範囲となっており、資格取得を目指して学習する効果は大きい。

うまでもありません。

新入部員は、人事部の年間業務スケジュールをよく確認したうえで、自分の担当業務がどんな位置付けとなるのか、それはどんな業務に結びつくのか等全体と関連付けながら上司の指導に基づき、能力開発をしていきたいところです。

最初に任されるオペレーション業務としては、次のようなものが考えられます。

- ・新卒採用に関する業務（人材開発）
- ・研修の事務局業務や企画・運営業務（人材開発）
- ・社会保険の手続き、給与計算業務（福利厚生）

採用、教育研修の事務局業務

① 採用業務（大卒者の新規採用の場合）

採用業務は、人事部にとって最も外向きかつ前向きな仕事で、やりがいのあるものだと思います。また、リクルーターや面接などで人事部以外の社員が関わることも多く、人事部が何をしているのかをイメージしやすい仕事だと思います。

特に、新卒採用業務は、他の業務と比べ専門知識を必要とする場面が少なく、過去の経験（自分自身が採用された経験やリクルーター経験等）を活かしやすいため、比較的なじみやすい仕事といえます。年齢が近いこともあり、フレッシュな若手社員が担当することが多いです。

4月に配属された人は早速面接等選考活動に従事することになります。筆者もそうでしたが、最初の1～2日、先輩社員の面接に同席させてもらい、その後は面接官として独り立ちし、学生と向き合うことになります。4月は、新入社員の受け入れ業務もありますので、兼任する

場合はいきなり業務の渦に巻き込まれることになります。ただ、来年以降は選考時期が後ろにずれ、こうしたことがなくなるわけですから、少しは4月が楽になるのではないかと思います。

② 教育・研修業務

教育・研修業務には、会社が求める人材像を明確にし、それに合った人材育成の基本設計を立案する「プランニング業務」とそれを具体的に推進する（主に研修を運営する）「オペレーション業務」がありますが、新入部員は「オペレーション業務」を担当することになります。研修業務は、これまで研修の受講経験があればどのようなことをするのかイメージしやすく、また他の業務に比べて専門知識をさほど必要としない点も、配属後の初心者レベルとしては取り組みやすいと思います。

新入部員は、まずは研修に立会い、事務局の仕事を受講生の立場に立って確実にこなせるようになってから、個々の研修の企画等を検討する仕事に移ることになります。

では、最初の「研修の事務局業務」について、ポイントとなる事項を次のとおり示します（図表12）。研修参加者が少しでも受講しやすい環境を整え、優先順位をつけて効率的で確実な手配を心掛けましょう。

研修の案内を早目に出すということは極めて重要です。ショートノーティスで、2週間後に実施しますという案内をしますと、それだけで現場の人から反発を買います。2か月前から案内を出すくらいでよいと思います。

人事部員にとって、研修に参加する現場の社員は顧客と同じだと思って臨んだ方がいいでしょう。

研修は「今日はいい話を聞けてよかった」という感想をもらうことが目的ではありません。研修が終わった後に、社員がそれを受けてどう行動が変わるかが重要です。この点をきちんと認識しておきましょう。

また、研修後にこういったフォローをしていくのかを考えて研修を企画していくのが非常に大事だと思います。

社会保険、給与計算の業務

① 社会保険の手続き

福利厚生分野の業務は、法定業務と法定外業務に分かれますが、ここでは社会保険の手続き等法定業務について触れていきます。これらの法定業務は、法令等

により提出期限が定められており、年間スケジュールをきちんと把握しておく必要があります。

書類作成という単純作業が中心となりますが、間違いのないように細心の注意を払いつつ、効率よくできるようにスキルアップを図りましょう。主な社会保険の手続き業務は5～7月に業務が集中しています。4月の年度替わりも人の出入りが多い時期ですので、この時季も忙しくなります。

- 4月 新入社員の社会保険・労働保険の加入手続き
- ・社会保険の手続き
「健康保険・厚生年金保険被保険者資格取得届」
 - ・労働保険の手続き
「雇用保険被保険者資格取得届」

図表12

研修前（研修の準備）

- ・研修場所の手配（合宿研修の場合は宿泊場所の手配も必要）
- ・講師との打合せ（研修資料や当日のスケジュールの確認等）
- ・参加者に対する送付状の案内（本人および上司に遅くとも1カ月前までに案内する）

研修中（当日の運営）

- ・レジュメ・資料の配布
- ・ホワイトボード、プロジェクター等の研修に使用する機器の準備
- ・快適な研修環境づくり（空調の調節、お茶・スイーツ等の手配）
- ・講師・受講者・研修施設管理者間の調整役

研修後

- ・研修アンケートの取り纏め
- ・研修のフォローや効果測定のため参加者よりヒアリング

- 6月～7月 労働保険の年度更新の手続き（保険料の確定・概算額の納付）
「概算保険料申告書」「確定保険料申告書」
賞与支給に関する手続き
「健康保険・厚生年金保険被保険者賞与支払届」
- 7月 社会保険手続き（標準報酬の定時決定）
「健康保険・厚生年金保険被保険者報酬月額算定基礎届」

② 給与計算の実務

給与計算業務は、以下のような流れで、基本的に1カ月単位で行われています。

人事情報の収集

給与計算は社員の入社、退社、結婚、出産、死亡、転勤などの情報（人事情報）を収集することから始まります。これは給与計算をするうえで最も大切な工程です。給与計算の基本はこの作業にあります。給与の額を間違えることは社員の会社に対する不信感を大きくします。社員の入退社が多い、3月～4月は特に気をつけましょう。

実労働日数、労働時間の集計

次に給与締切日によるタイムカード、出勤簿の集計作業が始まります。最も時間と手間がかかり、神経を使うのがこの作業です。1日、1時間、1分が給与の額に影響しますので、正確な計算をしたうえで再度確認をする慎重さが必要です。

給与計算、給与支給明細書の作成

就業規則、給与規程、先に収集した給与データに従って、まず給与総支給額を計算します。総支給額が間違っていると、控除する所得税、雇用保険料などが正しく計算されませんので、総支給額を間違えないようにしなければなりません。

総支給額から控除額を差し引いたものが、差し引き支給額です。社員の中にはこの額（手取り額）しか見ない人も多いので、ひとたび間違いに気づいた場合、数カ月に遡って修正しなければならないこともありますので、注意が必要です。

給与の支払い

給与の支払い方法は、現在、多くの会社が銀行振り込みによって行っています。銀行のスケジュールも考えて、給与遅配にならないように十分に気をつけましょう。

税金、社会保険料の納付

給与から控除した中で、源泉所得税、住民税、社会保険料は所定の手続きにより納付しなければなりません。

源泉所得税や住民税は給与から控除したものを翌月10日までに納付します。社会保険料は、給与から控除した額に会社負担分を加えて、当該月の翌月末日までに納付します。納税等の後処理で給与計算業務は終了します。

5. 人材開発分野のトレンド

ここからは、最近の人事部におけるトレンドについて、キーワードを取り上げ

て解説します。まず、人材開発分野（人事政策分野を含む）を見ていきましょう。

人材開発分野

2000年代前半

- ①自律（自立）型人材育成
- ②ダイバーシティ
- ③ワーク・ライフ・バランス
- ④従業員満足
- ⑤成果主義

2000年代後半

- ①グローバル人材育成
- ②エンゲージメント
- ③モチベーション
- ④組織活性化

（1）2000年代前半～今日

① 自律（自立）型人材育成

1990年代から2000年代にかけて、成長社会から成熟社会への移行に伴い、与えられた課題を解決するだけでなく、課題そのものを発見しなければならないことが重要になってきました。

そこで、会社依存ではなくて、自ら学び、自ら動ける人材を増やしていかなないと、グローバル競争で勝ち抜けないということで、2000年代初旬～半ば頃から、自律型人材の育成が急務だと言われるようになりました。

確かに、組織を構成する一人ひとりが自律して仕事を進めていくことが理想的であり、人材育成目標をこのような「自律型人材」の育成とする企業が増えています。自律型人材とは、「自分の頭で考え、勇気を持ってチャレンジし、最後までやりきる人」と言えるでしょう。

自律した社員が組織の中で協働し、チ

ームプレーで会社を動かしていくことが大事だとも言われました。自律型人材の育成は、今日でも重要な課題だと言えるでしょう。

② ダイバーシティ（Diversity）

ダイバーシティ（多様性）とは、直訳すると、「幅広く性質の異なるものが存在すること」ですが、組織でのダイバーシティとは、「さまざまな違いを尊重して受け入れ、『違い』を積極的に活かすことにより、変化しつづけるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに最も効果的に対応し、企業の優位性を創り上げること」と言えるでしょう。

一般的にダイバーシティは性別、年齢、国籍など、外見でわかる属性と捉えられますが、表面的には見えない個々人の生い立ち、価値観、性格などの異なった背景や状況をも含み、すべての人々を示すものです。

企業がダイバーシティへの重要性を認識し、積極的に取り組むようになった理由は、従来の画一的な企業の制度や考え方が激変するビジネス環境にそぐわなくなったからです。例えば、少子高齢化やグローバル競争などの変化が激しい現在において、一昔前に成功した「日本人・男性・大卒・正社員」に最適な人事システムが、企業競争力を低下させていることにも見られます。海外の企業は「生き残りをかけた変化への対応」として、ダイバーシティを強力に推進しているのです。

③ ワーク・ライフ・バランス（Work Life Balance）

企業による社員のワーク・ライフ・バランス支援が、人材マネジメントにおいて不可欠な取り組みと考えられるようになってきています。特に、次世代育成支援対策推進法や育児・介護休業法などが相次いで改正された2000年代半ばからは、多くの企業がこれらの法律に沿ったさまざまな支援制度を整備し、ワーク・ライフ・バランスという言葉は一般に広く知られるようになっていきました。

ワーク・ライフ・バランスとは、一般的には、「働く人が、仕事上の責任を果たすと同時に、仕事以外の生活でやりたいこと、やらなくてはならないことに取り組める状態」と定義されます。このようなワーク・ライフ・バランスを正しく理解するには、以下のポイントが重要になります。

○仕事をおろそかにするものではない

限られた時間内で同等かそれ以上の成果をあげるために、仕事の質を向上させていこうという考え方です。

○仕事以外の生活とは出産・育児だけを指すのではない

ワーク・ライフ・バランス＝出産・育児支援だけではありません。介護、自己啓発、通学、社会貢献、ボランティア、治療、通院、スポーツ、趣味、家庭など生活していく上で必要なさまざまな事柄と仕事との両立を目指すものです。

○一人ひとりによって異なり、変化する

仕事以外の生活に対する考え方や状況は従業員一人ひとり異なるため、100人の従業員がいれば、100通りのワーク・

ライフ・バランスが存在することになります。

ワーク・ライフ・バランスを推進することにより、仕事が効率的になり、会社の業績向上につながると認識している会社も多くあります。個人だけがハッピーになるのではなく、それを通じて会社にもメリットが生じる、つまり個人と組織がwin-winの関係になることを目指すものと言えます。

④ 従業員満足 (ES: Employee Satisfaction)

1990年代は顧客満足 (CS: customer satisfaction) というフレーズがよく使われていましたが、2000年代に入ると、従業員満足ということも重視されるようになりました。顧客満足度を高めるには、顧客に対応する従業員の満足度を高めなければなりません。

従業員満足とは、顧客満足に対比される概念で、従業員の業務内容や職場環境、人間関係などに対する満足度のことをいいます。

そして、従業員満足 (ES) の向上とは、従業員が満足と感じるような、イキイキと働ける環境を会社の戦略として積極的に整備し支援していくことです。

それは何も給料や待遇面だけではありません。会社のビジョンや方針、上司のマネジメントや風土、文化、コミュニケーションなどその内容は多岐にわたります。

会社としてこの従業員満足 (ES) に取り組むべき理由は、これらの条件を整えることで、従業員が高いモチベーションで仕事に望むようになり従業員のパフ

フォーマンスが上がります。すると結果として会社の業績も上がるというわけです。

この従業員満足（ES）という概念は、これからの厳しい経営環境の中で改めて見直されてきています。

従業員側も、最近では求めるものが大きく変化し、将来性や社会性のない会社、ギスギスした職場、自己成長が果たせない仕事ややりがいのない仕事などは、いくら賃金が良くても従業員を満足させることができなくなりました。

これからの成熟社会では、従業員に単に賃金だけでなく「心の報酬」も与えるよう企業は知恵を絞る必要があります。トータルで従業員を満足させる環境をしっかりと整えていく必要があるわけです。

⑤ 成果主義

1990年代後半からは、「成果主義」が導入されましたが、その弊害について否定論が活発化し、見直しがなされたのが2000年代半ばだと思います。

そもそも、本来の成果主義とは、ひとことで言えば「組織や社員各々の成果に応じて処遇すること」、つまり「頑張って大きな成果を出した人や組織には、手厚い処遇で報いる」とことと定義できます。

成果主義は「短期業績や個人業績だけの評価」、「報酬は金銭的報酬のみ」ということで、「結果的に個人主義になった」、「目先の業績ばかりを追うようになった」等々、いろいろと弊害があるように思われますが、本来の成果主義というのは、「頑張って大きな成果を出した人や組織には、手厚い処遇で報いる」ためのもの

です。

成果主義への批判は、次のような誤った認識に基づく制度や運用の失敗例を成果主義として論じられていることが原因と思われます。

成果測定の限界（困難さ）

「成果＝数字」とイメージされやすいのですが、そもそも、成果主義でいう成果は数字だけを示すものではありません。

長期的視点やチームワークの阻害

成果主義では1年単位の成果だけを追求するという誤解も多くあったようですが、多くの企業では、中長期的な目標を策定した上で、単年度毎の目標はその過程におけるマイルストーンとして達成を目指すような運用へと改善を加えているようです。

また、本来、成果主義で目指される成果は、個人や部門に分断されたものではなく、社員間、部門間相互の連携や相乗効果を前提とした成果であるべきものだと思います。

（2）2000年代後半～今日

① グローバル人材育成

「グローバル人材育成」は、人材育成分野で、ここ数年最も多く取り上げられているテーマの一つです。一口にグローバル人材育成といっても、社内公用語を英語にするなど、各社各様の取り組みが見られます。国境を越えた人事異動もあるため、国境に関係のない評価基準を定めようという動きもあります。今までのグローバル人事というのは、あくまでも

日本を基準に考えられてきました。今はそうではなく、世界標準で考えられつつあります。

総合商社などは、20代の全社員に海外経験を義務付ける新制度を導入し、語学や実務研修などの名目で半年から2年程度をめぐりに順番に派遣しています。主戦場が新興国を中心とする海外にシフトしているため、若いうちに新興国の異文化や実務の修羅場を経験させ、内向きになりがちな若手の意識改革と将来の人材育成につなげる目論見です。

国内だけでは生きていけない日本企業のグローバル人材育成の取り組みは今後も増えていきそうです。

② エンゲージメント (Engagement)

多くの欧米企業が「従業員エンゲージメント」や「顧客エンゲージメント」の向上を最優先課題のひとつとして挙げています。「エンゲージメント」とは、平たく表現すれば「会社に対する愛着心」といえます。自発的に行動し、仕事に熱中する社員、仲間を信頼し合い、組織の成功のために一丸となるチーム、そして高い業績。これは、誰もが夢見る理想の組織でしょう。このような職場の尺度となるのが「エンゲージメント」レベルであり、最近、組織開発の分野で最も注目されている考え方なのです。

そして、エンゲージメント研究が深まるにつれて次のようなことが明らかになってきています。

○エンゲージメント・レベルは業績向上と相関関係がある。

○エンゲージメントを促進する要因に

は、理性的な部分と感情的な部分があり、感情的な部分が与える影響のほうが大きい。

○エンゲージメントは現場レベルで強化される。

このことから分かるように、顧客や従業員の「エンゲージメント」を向上させることで組織力を最大化し、良質な顧客接点を作ることが可能だと言えます。

実は、従業員の会社に対する愛着心は、かつての日本企業の強みでした。日本では、そのような大切なものが忘れ去られて、アメリカで日本企業の研究を徹底的に行った結果、復活し、再び日本が輸入しているという状況がうまれています。

③モチベーション

2010年ダニエル・ピンクが書いた「モチベーション3.0 (原題は「Drive」)」がベストセラーになりました。モチベーション3.0は、自分の内面から湧き出る「やる気＝ドライブ」に基づくOSとされ、活気ある社会や組織を作るための新しい「やる気」の基本形とされます。

人は金銭だけで動くものではなく、やる気、つまり心に火をつけなければならないそうです。これを内発的動機付けと呼び、それが大事だと述べています。

この中では、アメとムチのマネジメント手法では、ありきたりすぎて、喜ばないばかりか、逆に反作用があることが実証実験にて、報告されました。

例えば、生活に必要な最低限のものが満たされていない人、あるいは仕事の目的や意義が十分に理解できない人にとっては、ある程度の動機づけにはなりますが、

ある程度満たされた職場にいて、自律して物事が考えられる人に対して、長年、この手法を続けると、創造的な発想をむしばみ、短絡的なものの見方を助長することになります。これは、かえって意欲の減退につながりやすく、逆に成果が上がりなくなることが多くあるのです。最悪、ごまかしや、倫理に反する行為を助長することさえあると報告されています。

まず、自律して考え、自分の向上に役立つものは、積極的に実行する人にとっては、アメとムチの手法を適用することで、「自分をその程度の人間と甘く見ているのか」と感じるようになり、反発すら感じるのは、容易に予測できます。

こう考えると従来の「アメとムチ」の手法が、どれだけ効果を発揮できるかが疑問になります。生活に必要な最低限のものが満たされたメンバーや、自律して考えられる人には、別のより効果的なモチベーションが必要になるのです。

④ 組織の活性化

職場のコミュニケーションが希薄となっている会社では、人事部が職場のコミュニケーションの活性化を推進する役割が求められています。不機嫌な職場への対応について、人事部としては、なぜ「元気がない社員」が増えているのかという原因分析をしっかりと行った上で、抜本的な対策を打つ必要があるでしょう。

必要があれば、労働組合も巻き込んで、社員一同が集まる場を作り、労使一体となって全社運動を展開してもよいと思います。

そのためには、「納得できる目標、誇

れるビジョン」を作り上げることが一つです。同じ仕事をするのでも、誇りを持てるかどうかで大きく異なります。そういったビジョンを掲げることができるリーダーをいかに育成していくかということも人事部に課せられたテーマかと思います。

リーダーが現場のメンバーに、誇れるビジョンをしっかりと伝える。そのビジョンが共有されて「協働」に至ると、必ず成果へと結びつきます。最初は疑心暗鬼だった社員も、実際に成果を確認すると達成感や誇り、一体感などが強化され、「動機付け」へと繋がっていく。ここから「組織活性化サイクル」が生まれます。

社員一人ひとりに目を向けた時、「組織力」というのは「やる気、能力、方向性」の総和が最大化されることです。つまり、一人ひとりのやる気・能力を最大化し、方向性を正しく保つのです。

6. 労務管理分野のトレンド

労務管理分野のトレンドですが、人材開発分野の話と違って、こちらは守りの話になります。

労務リスクと対策

労務管理分野では、人事担当者の今日の課題として、長時間労働削減対策、セクハラ・パワハラ予防対策、メンタルヘルス対策などが挙げられます。

① 長時間労働削減

長時間労働の実態ですが、2013年度の厚生労働省の労働時間総合実態調査によ

ると、大企業では1カ月の残業時間が60時間を超える人がいる割合は43.9%となり、前回調査（2005年度）から7.3ポイント上昇しました。長時間労働を抑制するため、大企業では2010年度から月60時間以上の残業代の割増率が引き上げられました（25%から50%以上に）が、効果は限定的だったようです。

残業時間の増減は景気と連動するとされています。平成20年のリーマン・ショック以降の景気低迷で、大企業の下請けなど小さい企業ほど仕事が減り、残業が減った可能性があります。逆に大企業では一人ひとりの仕事量が増えているようです。

このような長時間労働はどのような影響を及ぼすのでしょうか。長時間労働の結果、労働による肉体的な負荷だけではなく、睡眠や休養、家庭生活や余暇の時間の不足が引き起こされ、働く人の心身の疲労回復が阻害されていきます。さらに、過労死や自殺、精神性疾患などの原因の一つとなりうることも考えられます。

長時間労働による会社のリスクは、「過重労働による健康障害」と「賃金不払い残業（サービス残業）の発生」の2つがあります。前者についての対策としては「労働安全衛生法に基づく長時間労働者に対する産業医面談」、後者については「労働時間の適正な把握」が挙げられます。

2011年12月に「心理的負荷による精神障害の労災認定基準」（労働者から精神疾患による労災申請があった場合に、労働基準監督者が申請を認めるか否かの判断基準）が見直され、労災認定がより容

易になりました。例えば、発病直前の1カ月に月160時間を超えるような時間外労働を行った場合は、その事実のみを持って心理的負荷の強度が「強」と認定され、労災認定に繋がっていくことになります。

なお、賃金不払い残業（サービス残業）とは、一般に、労働時間が適正に把握・申告されず、実際には法定の労働時間の上限を超える時間外労働がされているにもかかわらず、当該時間外手当に対する割増手当が支払われていないことを言います。

また、労働時間の適正な把握については、厚生労働省が発している「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」（「46通達」）は労働者の労働日ごとの始終業時刻の記録などを通して使用者が労働者の健康を確保するために設けられたものですが、この内容に沿って行うことが賃金不払い残業の防止につながります。

長時間労働の問題は、以前から存在しているものですが、人事部だけで解決しようとしてもなかなか前に進みません。トップダウンで始め、労使が一丸となって進めないと解決するのは困難な問題だと思います。いかに多くの関係者を巻き込むかがカギとなります。前述の「ワーク・ライフ・バランス」を全社的に取り組んでいくことで解消を図ることも有効だと思います。

② セクシュアル・ハラスメント（セクハラ）

セクシュアル・ハラスメントとは、「相手方の意に反する性的な言動によって不

利益を与えたり、環境を悪化させること」であり、いかに個人的な好意が動機であっても、相手側が不快に感じた場合は、セクハラに該当します（相手方基準）。

また、職場とは通常業務を遂行する場所を言いますが、アフターファイブの宴会であっても、（職場のメンバーがほぼ全員参加する歓送迎会等）実質的に職場の延長線上のものであれば、職場に該当すると考えられます。

セクハラには大きく2つのタイプがあります。

【対価型】

労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応によって、その労働者が解雇、降格、減給などの不利益を与えられること

【環境型】

労働者の意に反する性的な言動により、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなど、その労働者が就業するうえで見過ごせない程度の支障が生じること

セクハラについては、男女雇用機会均等法に次の規定があり、企業に対してセクハラの防止が義務付けられています。

これに関連し、「事業主が雇用管理上講ずべき措置」として、厚生労働大臣の指針（以下の項目）が定められています。

図表13

【セクシュアル・ハラスメント（セクハラ）とは】

2007年施行 男女雇用機会均等法 第11条

（職場における性的な言動に起因する問題に関する雇用管理上の措置）

事業主は、職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されることのないよう当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置をしなければならない。

人事担当者として、まずこの指針の内容をしっかりと押さえて、自社内の体制を点検・整備することが必要です。

・事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

・相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

・職場におけるセクシュアル・ハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

・上記の措置と併せて講ずべき措置

セクハラについては、かなりどの企業でも啓蒙が進んでいると言われていますが、実際にはそうではなかったりします。「まだこうした実態があるのか」と驚いてしまうような実態もあります。ですから、セクハラ対策はもういいだろう、とはいえません。やはり定期的な啓蒙活動等は必要です。

③ パワーハラスメント

パワーハラスメント（パワハラ）とは、上司や先輩等による職場のいじめや嫌が

らせを意味します。これを直接規制する法律はありませんが、職場におけるパワハラはすでに大きな問題になっていますので、国（厚生労働省）としても放置できず、「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」ワーキンググループにて議論が行われ、2012年3月にパワハラとは次のような行為であると取り纏められました。

【パワーハラスメントとは】

2012年3月発表 厚生労働省「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキンググループ報告」では

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又は職場環境を悪化させる行為
をいうとされています。

人事担当者としては、「何がパワハラで、何がパワハラでないのか」「パワハラと指導の境界線はどこか」等を把握するために、これまでのパワハラ裁判例を具体的に勉強して理解を深めることが必要です。

④ メンタルヘルス対策

厚生労働省では、2000年8月に事業場におけるメンタルヘルスカの原則的な実施方法について「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針（メンタルヘルス指針）」を定め、事業者に周知を始めていました。メンタルヘルス指針では、次の4つのケアが継続的かつ計

画的に行われることが必要であるとしています。

セルフケア

労働者自らがストレスや心の健康について理解し、自らのストレスを予防、軽減あるいはこれに対処する。

ラインによるケア

労働者と日常的に接する管理監督者が、心の健康に関して職場環境等の改善や労働者に対する相談対応を行う。

事業場内産業保健スタッフ等によるケア

産業医、衛生管理者等の事業場内の健康管理担当者が、事業場の心の健康づくり対策の提言を行うとともに、その推進を担い、また、労働者及び管理監督者を支援する。

事業場外資源によるケア

事業場外の機関及び専門家を活用し、その支援を受ける。

多くの企業ではこの指針に基づいてメンタルヘルス予防対策を進めています。

「セルフケア」は、自分自身がストレスの存在に気づき、それに対処するための知識と方法を身につけて、それを実施することをいいます。自己診断ツールを導入する会社も多く、以前は質問紙を使って実施していましたが、今ではインターネットで実施する例も増えてきました。

「ラインによるケア」は、ラインの管理者が、部下の心の健康づくり対策のために行う活動のことといいます。管理職に対して、傾聴、気づきなどの研修を行う企業も増えてきています。

「事業場内産業保健スタッフ等による

ケア」とは、産業医、衛生管理者、保健師、心の健康づくり専門スタッフ（心理相談担当者、産業カウンセラーなど）、人事労務管理担当者などが、労働者の心の健康づくり対策のために行う活動のことを指します。「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、労働者と管理監督者を支援します。

「事業場外資源によるケア」とは、事業場外の様々な機関や専門家が必要に応じて行う、心の健康づくり対策を支援するための活動のことです。事業場外資源を上手に利用して、心の健康相談、カウンセリング、診断、治療、復職指導、教育研修、情報提供、助言などの取り組みをしている企業も少なくありません。

最近では、メンタルヘルス不調者を出さない新しい枠組みとして、いきいきした労働者、および一体感のある職場づくりによって、組織の生産性向上をめざす「健康いきいき職場づくり」が提唱されています。これは、従来のメンタルヘルス不調者対応を中心にしたアプローチ（“守りのメンタルヘルス対策”）からの転換であり、“攻めのメンタルヘルス対策”として注目されています。

労働法改正とそのポイント

近時、改正が行われた労働法についてその概略をご紹介します。詳細は、厚生労働省のホームページ等でご確認ください。

① 労働者派遣法の改正（2012年10月）

リーマン・ショック後の「派遣切り」に端を発した派遣社員の待遇問題が、社会問題となったことは記憶に新しいとこ

ろです。こうした状況の下、2012年10月1日、派遣労働者を保護するための規制強化を目的とした改正労働者派遣法が施行されました。

今回の法改正は以下のとおりです（図表14）。

図表14のように、今回の改正は労働者派遣法が制定されて以来の全面的な大改正であり、その内容は、派遣労働者の地位向上のために有用な項目が少なくありません。また、企業にとっては、派遣労働者保護の充実という観点はもちろん、企業コンプライアンスの観点からも無視できないものとなっています。

② 労働契約法の改正（2013年4月）

有期労働契約は、パート労働、派遣労働をはじめ、いわゆる正社員以外の労働形態に多く見られる労働契約の形式です。有期労働契約で働く人の約3割が、通算5年を超えて有期労働契約を反復更新している実態にあり、その下で生じる雇止めの不安の解消が課題となっています。また、有期労働契約であることを理由として不合理な労働条件が定められることのないようにしていく必要もあります。

労働契約法の改正は、こうした問題に対処し、働く人が安心して働き続けることができる社会を実現するためのものです。今回の改正では、有期労働契約について、下記の3つのルールを規定しています。

無期労働契約への転換（2013年4月施行）

有期労働契約が反復更新されて通算5

図表14

事業規制の強化

- ・日雇派遣（日々又は30日以内の期間を定めて雇用する労働者派遣）の原則禁止（適正な雇用管理に支障を及ぼすおそれがないと認められる業務の場合、雇用機会の確保が特に困難な場合等は例外）
- ・グループ企業内派遣の8割規制、離職した労働者を離職後1年以内に派遣労働者として受け入れることを禁止

違法派遣に対する迅速・的確な対処

- ・派遣元事業主に、一定の有期雇用の派遣労働者につき、無期雇用への転換推進措置を努力義務化
- ・派遣労働者の賃金等の決定にあたり、同種の業務に従事する派遣先の労働者との均衡を考慮
- ・派遣料金と派遣労働者の賃金の差額の派遣料金に占める割合（いわゆるマージン率）などの情報公開を義務化
- ・雇入れ等の際に、派遣労働者に対して、一人当たりの派遣料金の額を明示
- ・労働者派遣契約の解除の際の、派遣元及び派遣先における派遣労働者の新たな就業機会の確保、休業手当等の支払いに要する費用負担等の措置を義務化

派遣労働者の無期雇用化や待遇の改善

- ・違法派遣の場合、違法であることを知りながら派遣先が派遣労働者を受け入れている場合には、派遣先が派遣労働者に対して労働契約を申し込んだものとみなす（労働契約申込みみなし制度：2015年10月施行）
- ・処分逃れを防止するため労働者派遣事業の許可等の欠格事由を整備

年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できるルールです。

「雇止め法理」の法定化（2012年8月施行）

有期労働契約は、使用者が更新を拒否したときは、契約期間の満了により雇用が終了します。これを「雇止め」といいます。雇止めについては、労働者保護の観点から、過去の最高裁判例により

一定の場合にこれを無効とする判例上のルール（雇止め法理）が確立しています。今回の法改正は、雇止め法理の内容や適用範囲を変更することなく、労働契約法に条文化しました。

不合理な労働条件の禁止（2013年4月施行）

有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることによる不合理な労働条件の相違を設けることを禁止

するルールです。

なお、「無期労働契約への転換」のルールについては見直しが検討され、2014年2月、以下の例外が設けられることになりました（図表15）。これに基づき法改正が行われる予定です。

③ 高年齢者雇用安定法（高年法）の改正（2013年4月）

2013年4月施行の改正高年法は、一定の例外を除き、原則として希望者は65歳まで雇用することを義務づけました。この改正では、少子高齢化が急速に進展し、若者、女性、高齢者、障害者など働くことができる人全ての就労促進を図り、社会を支える全員参加型社会の実現が求められている中、高齢者の就労促進の一環として、継続雇用制度の対象となる高年齢者につき会社が定める基準に関する規定を削除し、高年齢者の雇用確保措置を充実させることを狙いとしています。

継続雇用制度（希望に応じて定年後も引き続いて雇用する制度）の対象者を限定できる仕組みの廃止

継続雇用制度の対象となる高年齢者につき、労使協定により定める基準により

限定できる仕組みを廃止します。

継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

継続雇用制度の対象となる高年齢者が雇用される企業の範囲をグループ企業まで拡大する仕組みを設けます。

義務違反の企業に対する公表規定の導入

高年齢者雇用確保措置義務に関する勧告に従わない企業名を公表する規定を設けます。

経過措置の導入

厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設けるほか、所要の規定の整備を行います。

④ その他（障害者雇用促進法（2013年6月19日公布）の改正）

雇用の分野における障害者に対する差別の禁止及び障害者が職場で働くに当たっての支障を改善するための措置（合理的配慮の提供義務）を定めるとともに、

図表15

一定の期間内に完了する業務に従事する高収入かつ高度な専門的知識、技術または経験を有する有期契約労働者 ⇒ 労働契約期間の上限10年

定年後に同一の事業主（またはその事業主と一体となって高齢者の雇用の機会を確保する事業主）に引き続いて雇用される高齢者 ⇒ 定年後に再雇用されている期間は、通算契約期間に算入しない

障害者の雇用に関する状況にかんがみ、精神障害者を法定雇用率の算定基礎に加える等の措置を講ずるために行われるものです（図表16）。

法定雇用率の算定基礎の見直し（2018年4月1日施行）

法定雇用率の算定基礎（現在は身体障害者と知的障害者）に精神障害者を加えます。

なお、障害者法定雇用率は、2013年4月に改正され、民間企業は2.0%（従来は1.8%）となりました。

社会問題化するブラック企業問題とその対応

① ブラック企業とは

ブラック企業は、2013年に流行語大賞のベスト10に入り、世の中の注目を集めています。法的な定義はなく、その解釈もさまざまです。「ブラック企業～日本を食いつぶす妖怪」（今野晴貴著：文春新書）によると、ブラック企業とは、「若者を食いつぶす」会社を指すものとしており、その指標としては、「大量採用・大量離職の実態にあり、新卒をある種の

交換可能な物品のように取り扱う。ブラック企業において、若者は働き続けることができない。そして、場合によっては精神疾患を来し、その後のキャリアを破壊されてしまうもの」としています。

ブラック企業は、狭義では、「おもに新興企業において、若者を大量に採用し、過重労働・違法労働によって使いつぶし、次々と離職に追い込む成長大企業」と言えます。上司や経営者などの行き過ぎたハラスメントを伴うことが多く、性的な嫌がらせに進む場合も多数見られるところではあります。

最近では、使いつぶされているのは若者だけではないという意見が多数となり、「違法な労働を強い、労働者の心身を危険にさらす企業」という広い意味で使われています。

② ブラック企業と呼ばれないための方策

会社に意図がなくとも、社員にブラック企業だと思われることはないのでしょいか。法令遵守（労働時間の適正な管理、ハラスメント対策等「労務コンプライアンス」）は当然のこととして、それだけでは十分ではありません。

図表15

障害者に対する差別の禁止等（2016年4月1日施行）

・障害者に対する差別の禁止

雇用の分野における障害を理由とする差別的取扱いを禁止します。

・合理的配慮の提供義務

事業主に、障害者が職場で働くに当たっての支障を改善するための措置を講ずることを義務付けます。ただし、当該措置が事業主に対して過重な負担を及ぼすこととなる場合を除きます。

・苦情処理・紛争解決援助

現在のブラック企業問題は若者を中心に拡大しており、労働法を遵守していたとしても、残念ながら、レッテルを張られる可能性がなお残されており、対応は容易ではありません。様々な対応がありうると思いますが、次のような「労務関連情報の提供」「働きやすい職場環境の実現」をとおして、社員としっかりコミュニケーションをとり、キャリア支援等の施策も取り入れることが予防の第一歩と考えます。

頻発する「ネットトラブル」とその対応

昨今、若者を中心に悪ふざけツイッターなどが横行し、社会問題化しています。ソーシャルメディアを利用する若手社員がネットトラブルを起こさないようにするために何らかの対策が必要と考える企業も増えています。

過去の行為がネット上で問題となっていて、いつ、誰が、炎上するか分からない状況は、企業や組織にとって大きなリスクとなります。リスク回避のために、ガイドラインを作成し、新入社員をはじめ全社員に周知する方法をとることが考えられます。

ガイドラインを作成するにあたっては、次のような点に注意をし、より効果的なものとなるよう検討します。

表現上の問題

ソーシャルメディアの利用目的が業務利用であれば、会社の統制権が及ぶことになりますが、個人利用という私的領域の範囲では会社がルールを強制できる根拠はないことになります。そのような制

限の中でのガイドライン作成は「守秘義務などソーシャルメディアに限らず守るべき決まりを改めて注意喚起する意味合いが強い」ものとなり、そのために柔軟な表現を取らざるを得ないと考えます。現にガイドライン設定には柔軟な（ソフトな）表現を使っている企業も多いようです。

構成面での工夫

構成面では、ガイドラインをわずか7項目とし、いずれも「～しましょう」と呼びかける表現を使っている例、1枚目だけ読めばわかるようなシンプルな構成にしている例など、読み手を意識したわかりやすいものが効果的なようです。また、「細かく書けば逆に判断の幅を狭める」ことにもなりかねないので、シンプルな構成がよいでしょう。

内容的な難しさ

ソーシャルメディアをマーケティング業務に活用している企業では、社員に注意喚起しながら積極的な利用も呼びかけしています。ソーシャルメディアは使い次第では有効なツールとなりえます。その情報発信力を生かして商品やサービスの魅力を広げていくというマーケティングを見据えて緩やかなガイドラインにしている企業も多いようです。

私からは以上です。ご静聴ありがとうございました。

（本稿は平成26年4月22日（火）に開催しました第2645回労働法学会研究会例会の講演録を加筆・整理したものです。文責・編集室）