

人事・労務分野を中心に活動する経済団体です!!

愛知経協



AICHI EMPLOYERS' ASSOCIATION

Top

組織力向上のために管理職に求められる
マネジメントに必要な3つのスキル

(株)スタジオテイル 代表取締役 木暮 敦志 氏

トヨフジ海運株式会社



CONTENTS

6

〈実務で知っておきたい労働判例〉
第18回 給与・賞与・退職金からの控除
太田・石井法律事務所 弁護士 石井 妙子 氏

8

経協プラザ
「理事会」「取引適正化・価格転嫁フォーラム」
「愛知労働局との意見交換会」「新入会員紹介」ほか

11

事例紹介 人材の採用・育成・定着
ヤマサちくわの「副業人材受け入れプロジェクト」

12

INFORMATION



「パートナーシップ構築宣言」の趣旨に賛同し、
広く企業に賛同を呼びかけていきます。



相談ダイヤル 052-221-1931

本会では人事・労務に関する
相談を随時受付けております。

愛知経協

検索

2024

4

Vol.889

組織力向上のために管理職に求められる マネジメントに必要な“3つのスキル”

管理職ならば押さえておきたい3つの 「マネジメントスキル」

会社の中で管理職に求められる最大の役割は、組織としての目標達成です。その目標を遂行していくためには、「業務の企画と遂行、その改善」「部下の管理と育成」「経営理念・方針の浸透」が求められます。本稿では、マネジメントに必要な3つのスキルを確認いたします。

管理職に求められるマネジメントスキルを説明する時に用いられることが多いのが、「カツツ理論」です。これは、1955年にハーバード大学のロバート・カツツ教授が発表した、管理職の人材スキルに関する理論を指します。

カツツモデルでは管理職に求められるスキルを、3つに分けて提唱しました。そのスキルとは、

「テクニカルスキル」(業務遂行能力)

- ・業務遂行に不可欠な知識や技術に関する能力。

「ヒューマンスキル」(対人能力)

- ・仕事に関わる人間関係を構築する際に必要な対人関係能力。

「コンセプチュアルスキル」(概念化能力)

- ・目標達成するための手順や方法を概念化する能力

の3つです。

管理職の各階層ごとに 「求められるスキル」が変化する

マネジメントスキルは、職位によって必要となる内容が異なります。「カツツ理論」では、前述した3つのスキルは人材の階層によって割合が変化するとされています。

新入社員であれば、ヒューマンスキルとテクニカルスキルがあれば、コンセプチュアルスキルがなくても問題視はされませんが、管理職層は、この3つのスキルをすべて持っていることが原則となります。さらに、管理職は職位によって求められるスキルの比率が異なります。

どの職位であっても「ヒューマンスキル」の比率は変わりませんが、主任や係長が担う「ロウーマネジメント」や課長や部長に求められる「ミドルマネジメント」では「テクニカルスキル」の比率が大きくなります。最上位の経営陣には「トップマネジメント」として「コンセプチュアルスキル」のウエイトが重くなります。このように管理職の階層によって求められる異なるスキルを念頭に置き、必要な能力を磨く教育や研修を行う必要があります。

求められるスキル① テクニカルスキル

テクニカルスキルとは？

業務遂行能力に直結するテクニカルスキルとは、特定の職務を行ううえで必要な知識と技術、熟練度を指します。

そのため、業種や職種によってテクニカルスキルは異なります。

とはいえ、テクニカルスキルの中には汎用性の高い能力があります。それは、

- ・商品知識
- ・市場理解
- ・情報収集力
- ・分析力
- ・文章作成能力

などです。

商品知識とは、自社の製品のコンセプトやターゲットを理解するだけでなく、競合商品を把握し分析的視点で説明できるスキルのことをいいます。

市場理解は、商品知識がベースになれば身につかないスキルで、製品の開発や販売に関わる戦略を練るうえで不可欠な能力です。

情報収集力とは、市場理解や企画提案など、製品の開発や販売を行うためのロジックを固めるために必要な情報を、適切なソースから迅速に探し出せる能力をいいます。

分析力は収集した情報を理解し、信頼に値する内容かどうかを判断できる能力のことです。文章作成能力とは、誰でも見やすい要点が簡潔にまとめられた資料作成ができる能力をいいます。

テクニカルスキルは、勤務先や担当業務に必要なレベルに達しているかどうか、試験などを行うことで評価できます。

管理職こそ見直したい「テクニカルスキルを身につける際のポイント」

業務遂行能力をあらわすテクニカルスキル



株式会社スタジオテイル
代表取締役

こぐれ あつし
木暮 敦志

情報通信会社、企画コンサルティング会社、ITサービス開発会社を経て、株式会社スタジオテイルを創業、代表取締役に就任。管理職歴6年、役員歴10年、最大100名以上の部下の管理・育成を行う傍らで、テーマパークのアトラクションからイベントの設営、スマホゲーム開発まで、多くの企画、サービスを生み出してきた。スタジオテイル創業後は会社経営のほかプロデューサー・プランナー・ディレクター・コンサルタント等を手掛ける。

は、「ビジネススキル」と混同されることが多いです。

例えばWordやExcelを使いこなせるPC能力や語学力、業務に関わる資格・検定などはビジネススキルに分類されるでしょう。

業務や職種によっては、そうしたビジネススキルを習得していることが重視されるのも事実です。

とはいえ、履歴書の資格欄に記入できるビジネススキルが自分が所属する会社や部署に必要なければ、何の意味もありません。

現代の日本企業では仕事の専門職化が進んでいます。管理職は必ずしも精通した業務や組織を率いるわけではないという現実があります。

資格や検定として可視化できるビジネススキルは、管理職になっても習得可能です。

しかし、資格や検定を取得することとビジネススキルが高まることはイコールではありません。業務を遂行するうえで必要なビジネススキルを身につけるために、勉強した結果として資格や検定を取得するという考えで臨まなければ、マネジメントに生かすことはできないのです。

自分が管理職として描くビジョンを達成するために、必要なビジネススキルやその方法についてきちんと考えることが大切です。

テクニカルスキルを伸ばす方法

管理職に必要とされるテクニカルスキルは、自ら業務を実践するためのものではありません。むしろ、職場環境や部下の人事査定を行う際に評価を適正に行うために役立つものです。

また、部下の能力を適正に判断できれば、メンバーの長所・短所を踏まえたうえで組織運営を行うこともできます。

では、業務が多岐にわたる時間を取りにくい管理職がテクニカルスキルを伸ばすためには、何をしたらよいのでしょうか。

まず、テクニカルスキルの訓練を受けることです。

職場内であれば「OJT(On-the-Job Training)」という、業務に精通したベテラン社員からマンツーマンで指導を受ける訓練が有効です。

管理職は実務以外のテクニカルスキルを求められる機会が増えるので、職場外で行われる「Off-JT(Off-the-Job Training)」を活用するとよいでしょう。

自社内だけでなく、他社のテクニカルスキルを学ぶことで、それぞれの汎用性や専門性について見極めるスキルも育まれます。

また、自分のペースで学びたい管理職には「eラーニング」がおすすめです。

IT機器とネットワークがあればどこでも学習できますし、スマートフォンやiPadに対応するものも増えています。

自ら学ぶ機会を、積極的につくっていきましょう。

求められるスキル② ヒューマンスキル

ヒューマンスキルとは？

対人関係能力を指す「ヒューマンスキル」は、円滑に業務を遂行するうえで欠かせないものです。

価値観の異なるメンバーと良好な人間関

係を築くために、一人ひとりを観察・分析し、個々に適した働きかけを行う能力のことをいいます。具体的には、

- ・コミュニケーション力
- ・調整能力
- ・コーチング力
- ・リーダーシップ
- ・ファシリテーション力
- ・プレゼンテーション力
- ・交渉力
- ・論理的思考力
- ・向上心

などがヒューマンスキルに含まれます。

職場におけるコミュニケーション力とは、単に会話がスムーズに進められることではありません。

相手の言葉に耳を傾け、言葉にならない本音を読み取ることも含まれます。

近年は対話せずにメールでやりとりが終始することも多いので、文章を書く際の言葉選びや文面に隠された本心を読み取る読解力や共感力も重要です。

調整能力とは、価値観の異なるメンバー間で意見が対立した時に、折り合いをつけるうえで欠かせないスキルです。

双方の意見を聞き、その本音を見極めつつ、組織にとって最善の解決手段へ導くのが基本です。

コーチング力は、動機付けとも呼ばれます。部下が主体的に目標達成に向けて行動できるように、知識や指示を一方的に与えるのではなく、一緒に伴走するイメージで、モチベーションを維持させるための働きかけ力のことです。

リーダーシップと聞くと、組織をまとめることを連想する管理職が多いと思いますが、それだけでは片手落ちです。

組織を率いる管理職は、自分の言動や行動が部下により影響を与えるように、率先垂範することが大切です。また、重要な局面での確にジャッジできる、判断力も含まれます。

ファシリテーション力は、集団で行うプロジェクトや会議をスムーズに進行するうえで必要な能力です。会議であれば参加者の意見をまとめながら、最終的に全員が合意できる結論を出すための舵取りを行います。組織の活性化や問題解決のためにも、ファシリテーターとしての役割を担うことが、管理職に求められます。プレゼンテーション力とは、自分の考えを正確に伝えられる能力です。

管理職に求められるのは、会社の方針を部下に伝えるだけでなく、現場の要望を経営陣に理解してもらうためのプレゼンテーション力です。

相手が誰であっても、わかりやすく説得力のある話ができないわけではありません。

交渉力は、社内外で発揮することが求められます。顧客やメンバー間でのトラブル対応や難しい要望に対する落としどころの見極め、拒否を含めて自分たち

に有利に進めるためには、不可欠となるスキルです。論理的思考力は、ロジカルシンキングといわれることもあります。

協働するメンバーの個人または集団が感情的になると、正常な判断が難しくなります。

そのため、複雑な状況を客観視しながら分析し単純化する力が重要なのです。

ヒューマンスキルを伸ばすメリット

対人関係能力を指す「ヒューマンスキル」は、近年注

目を集めています。

その背景には、日本の経済状況やグローバル化の加速など、ビジネスを取り巻く環境が変化していることがあります。

ビジネス環境が変化する中でも、企業が恒久的に業績を維持しなければなりません。

ビジネス環境の変化に即応できる人材の育成が、企業の利益を確保するためにも不可欠となっているのです。また、近年は人材の多様性とも呼ばれる「ダイバーシティ」が声高に叫ばれています。

終身雇用が保証されていたかつての日本では、上意下達でマネジメントが成立していました。

しかし現代は、価値観が多様化していることを踏まえて、個人を尊重しながら目標達成できるマネジメントが求められます。

企業の利益追求のためにも人材育成が不可欠であることを前述しましたが、一人ひとりの部下の人となりを知り、それを受け入れ、信頼関係を築くとともに、それぞれの特性が生かせる組織づくりを考えるうえで、ヒューマンスキルは欠かせないのです。

ヒューマンスキルを伸ばす方法

とはいえ、ヒューマンスキルはテクニカルスキルのように、学ぶことで身につくものではありません。

管理職がヒューマンスキルを伸ばすためには、職場環境や人と向き合う姿勢が大事なポイントになります。

具体的には、

- ・自己
- ・他者
- ・状況
- ・人間

の4つを理解しようという姿勢です。

自己理解とは、自分の本心や行動がわかるだけではな

く、他者の指摘やアドバイスを真摯に受け止める姿勢も必要です。

他者理解とは、他者の言動や行動からその気持ちを読み取り、受け止めるために不可欠な姿勢です。

状況理解とは、協働する組織の中での自分の立ち位置を客観視する姿勢で、それによりメンバー間と意見をすり合わせていくことができるようになります。

人間理解とは、メンバーそれぞれの長所・短所を受容し、時に指摘し合う人間関係を築くために、異なる価値観を知る姿勢を指します。

この4つの姿勢を持つよう意識して、積極的に人と関わっていく中で、ヒューマンスキルは磨かれていくのです。

求められるスキル③ コンセプトチュアルスキル

コンセプトチュアルスキルとは？

コンセプトチュアルスキルとは、持っている知識や集めた情報を体系的に組み合わせることで、複雑な事象を概念化し、物事の本質を的確にとらえる能力をいいます。

管理職の中でも、経営陣に求められるスキルです。

コンセプトチュアルスキルの構成要素は、

- ・論理的思考力
- ・水平思考力
- ・批判的思考力
- ・多面的視野
- ・柔軟性
- ・受容性
- ・知的好奇心
- ・探求心
- ・応用力

- ・洞察力
- ・直感力
- ・チャレンジ精神
- ・俯瞰力
- ・先見性

など多岐にわたります。

特徴的である「論理的思考力」「水平思考力」「批判的思考力」について、具体的に説明しておきましょう。

論理的思考力は、ロジカルシンキングと呼ばれることもあります。

物事を理論立てて整理したり、説明できる能力のことです。

水平思考力はラテラルシンキングとも呼ばれ、既成概念にとらわれず、自由な発想ができる能力をいいます。

批判的思考力とはクリティカルシンキングを指し、物事を分析的に捉えて思考できる能力です。

コンセプトチュアルスキルはテクニカルスキルやヒューマンスキルと違い、**後天的に伸ばすのが難しい**傾向にあります。

コンセプトチュアルスキルを伸ばすメリット

コンセプトチュアルスキルはある意味センスに通じる

ところがあり、先天的な要素が大きいです。

しかし、経営陣であれば個々というより、組織のコンセプトチュアルスキル向上を図る必要があります。

それは、組織のコンセプトチュアルスキルが向上すること、さまざまなメリットがあるからです。

- ・具体的なあげてみると、
- ・いかなる業務にも好影響を与えられる
- ・イノベーションを生み出す源泉となる
- ・業務の生産性や質の向上につながる
- ・リスクマネジメントに有効である
- ・正しく優先順位が設定できる

などがあげられます。

コンセプトチュアルスキルに含まれる問題解決力により、現場での目標達成やトラブルの解消ができるほか、相互理解を深めようという姿勢が良好な人間関係の構築にもつながります。

また、論理的思考力と水平思考力を併せ持つことで、それまでの知識や経験に基づき、製品開発や職場環境の改善などの場で、**イノベーションを生み出す可能性**が高いです。

それは、生産性や品質の向上にも好影響を与えます。合わせて、短期・中期・長期という視野で戦略を練ることで、リスクマネジメントや経営上の優先順位の決定にも役立つはず。

コンセプトチュアルスキルを伸ばす方法

後天的にコンセプトチュアルスキルを身につけ向上させることは、それほど簡単なことではありません。

そのため、まずコンセプトチュアルスキルの構成要素を理解することが大切です。

前述したコンセプトチュアルスキルの構成要素は、「課題発見」「困難な課題への対応」「情報収集」「問題解決」「対処法評価」という、5つのスキルに大別できます。

一度にすべてのスキルを習得することはできなくても、**段階的に身につけていくことは可能**なはず。

ただし、職場にスキル・アプローチを考慮した人事評価制度がなければ、コンセプトチュアルスキルの習得・向上に対するモチベーションを維持するのは難しいものです。

管理職を含めた社員がスキルアップを目指し、より有用な人材として活躍してもらうためにも、会社がスキル向上のモデルケースを紹介したり、評価基準を可視化することをおすすめします。

また、管理職とひとくちにいっても、階層によって求

められるスキルは異なります。

そのため、**コンセプトチュアルスキルの研修も階層別に行う**とよいでしょう。

そうした研修の中で、論理的思考と水平思考を共存できるよう、思考回路を見直すプログラムを取り入れるという方法もあります。

また、物事や事象の概念化には、瞬間的思考と継続的思考の両面が必要です。

課題を細分化した際に、局地的に集中する瞬間的思考と、全体を俯瞰して考える継続的思考を使い分けられるよう、日ごろから意識して業務に臨んでみましょう。

合わせて、外部研修などを活用すると、より視野が広がるはず。

まとめ 管理職のスキルアップ 組織力向上

今回は、結果を出せる管理職になるために必要なスキルや、それを身につけ伸ばす方法についてお話ししました。

- ・管理職にはカツツ理論に基づく3つのスキルが必要
- ・3つのスキルのバランスは階層によって異なる
- ・それぞれのスキルの特性とそれを向上させる方法

については、理解していただけたと思います。

管理職がスキルアップすると、組織や会社の業績向上にもつながります。

自分の立場やキャリアビジョンを考慮しながら、この記事を参考にスキルアップを実践していただけると幸いです。

給与・賞与・退職金 からの控除

弁護士
いしい たえこ
石井 妙子



事務所
太田・石井法律事務所
東京都千代田区一番町13
ラウンドクロス一番町6階
TEL:03-5276-0080

Profile
早稲田大学法学部卒業
昭和61年4月弁護士登録
第一東京弁護士会労働
法制委員会副委員長
経営法曹会議常任幹事
東京地方裁判所民事調
停委員

【専門分野】
使用者側で、人事・労務
関係の法律相談、訴訟
対応等を行う

【著書】
「問題社員対応の法律
実務」(経団連出版)、
「続 問題社員対応の法
律実務」(同上)、「懲戒
処分-適正な対応と実
務」共著(労務行政研
究所)など

1 賃金全額払いの原則

労働基準法24条は、賃金の支払方法に關し、(1)通貨払いの原則、(2)直接払いの原則、(3)全額払いの原則、(4)毎月1回以上定期日払いの原則(臨時の賃金、賞与を除く)を定めています。

社内の売店・食堂の利用代金、社内ローンの返済、組合費、長期欠勤中の社会保険料立替分、貸与端末破損の損害賠償、過払いの手当等の精算など、賃金から控除したいものは様々ありますが、賃金全額払いの原則があるので、適法に控除するためには過半数組合あるいは過半数代表者との労基法24条所定の控除協定(以下「控除協定」)が必要です(労基法24条1項但書)。協定に具体的に列挙された項目については控除が可能になります。なお、控除協定について届出は不要です。

退職金も、就業規則などであらかじめ支給条件が明確に定められている場合は労基法上の賃金に含まれますので、所定退職金からの控除についても、控除協定が必要です。賞与は、支給

の有無や金額がもつばら使用者の裁量に委ねられている場合は、労基法上の賃金ではなく、就業規則や労働協約等で支給時期、計算方法などが定められている場合は労基法上の賃金であるとされますが、裁判例にみるところ、支給の有無、時期程度のざっくりした定めでも、賃金と扱われるようです。そこで、賞与・退職金からの控除についても控除協定が必要ですが、協定に「給与控除に限定せず、「以下のものを給与・賞与・退職金から控除する」と並べておけば足りません。

2 控除対象となるもの

控除協定があれば何でも控除できるということではなく、通達は、「購買代金、社宅、寮その他の福利、厚生施設の費用、社内預金、組合費等事理明白なものについてのみ」許されるとしています。「事理明白」については、労働者に支払義務があることが明らかなるものを意味するとされています。損害賠償などは、責任があるなら当然支払うべきで、その点では「事理明白」ですが、そ

もそも賠償責任があるのか、金額が過大ではないかなどの点で争いになる可能性があります。控除協定の項目に記載しておくとともに、実施に際しては説明をして請求根拠を示しておくことで、できれば金額について合意して書面化しておくことが必要です。

経費負担について「事理明白」かどうか、争われた近年の裁判例として、住友生命保険(費用負担)事件(京都地裁令和5年1月26日)があります。生命保険会社の営業職員が、賃金から業務上の経費が控除されるのは、賃金全額払いの原則に反する等と主張して提訴したものです。控除されていたのは、携帯端末使用料(ただし、平成30年7月からは無償化)、カレンダーや会社ロゴ入りチヨコレート・飴などの販促品代、チラシ代、募集資料コピー用紙トナー代金(平成31年1月からは無償化)等でした。

過半数組合による控除協定があり、「募集資料等有料物品購入代金」、「市場対策・販売促進経費個人負担金」、「会社設備使用時の個人負担金」、「会社が認めた諸研修会費」などを控除できるとしていました。裁判所は「事理明白」の解釈とし

て、本人が自由な意思に基づいて自己負担を同意したのであれば、「事理明白」であるとしてうえで、自由な意思による自己負担の同意と言えるのかを検討しています。

営業職員たる原告としては、業務活動費用はそもそも労働者に負担させるべきではないと主張しましたが、裁判所は、使用者と労働者の個別合意により事業遂行上の費用の一部を労働者の負担とすることが直ちに排斥されるとまではいえないこと、労基法89条5号は、労働者に作業用品その他の負担をさせる場合には就業規則に定めるべきとしており、このことから使用者と労働者との間の合意により、営業活動費用を自己負担とすることも許容されているとして、原告の主張を退けました。ただし、使用者から義務付けられ、労働者にとつて選択の余地がない営業活動費である場合には、「自由な意思に基づく合意」とはいえず、賃金からの控除は許されないとしました(判決は結論に飛躍している感があります)が、選択の余地がないので、自己負担に自由な意思で同意したとは言えず、「事理明白」には該当しないから、協定があつても控除できないという趣旨と解されます。具体的には、募集資料コピー用紙トナー代について控除したことは不当としました。

3 控除協定がない場合

控除協定なく、給与や退職金から控除した場合には、労基法違反となります。労基法は強行法規ですから、同意があれば違反しても良いと

いうことにはならないはずですが、労働者としても、別途、振込手続をするなどというより、控除してもらったほうが簡便という場合等があります。そのため、控除協定がなくても、労働者の合意による相殺は、労働者の自由な意思に基づくものであると認められる合理的な理由が客観的に存在していた場合には、労基法24条違反とならないとされました(日新製鋼事件平成2年11月26日判決・判例時報1392号149頁)。福利厚生施策としての住宅ローンの返済でしたが、会社が直接貸し付けるのではなく、銀行等からの借り入れでした。退職に際して、本人からの申出があり、会社が退職金から控除して銀行に振り込むという対応をしたものです。本人は同意していたのですが、その後自己破産したことにより、破産管財人から労基法24条違反ではないかという主張があり、訴訟に発展しました。結論として、同意によるものであつて、労基法違反ではないというところに落ち着きましたが、ただし、全額払の原則の趣旨にかんがみると、同意が労働者の自由な意思に基づくものであるとの認定判断は、厳格かつ慎重に行われなければならないとされて、本人からの申出であること、福利厚生施策としての貸付(会社も利子補給)であつたことなどが考慮されています。どのような場合でも、本人がウンと言えは控除できるということではありません。

4 控除金額の制限

労基法上、控除金額については特段の制限は

ありません。24条協定があれば、多額の控除も可能です(昭和63年3月14日基発第150号)。ただし、相殺に関して民法上の制約があります。

民法510条は、差押禁止債権については、一方的な相殺はできないとされています。賃金(退職金含む)については、原則として、その4分の3が差押え禁止債権です(民事執行法152条、ただし、給与月額44万円以上の場合、給与の差押え禁止の上限は月33万円まで民事執行法施行令2条)。そこで、賃金のうち原則4分の1を超える額については、一方的な相殺はできません。控除協定があつてもこの部分は控除できません。また、確定給付企業年金の一時金は、全額差押え禁止ですので(確定給付企業年金法34条1項)、基金から支払われる場合はもとより、規約でもそもそも相殺対象となりません。

もつとも、民法の規定は、一方的な相殺についてのものですので、本人との同意による相殺については510条の制限は適用ありません。したがつて、控除協定があつて、かつ本人の同意があれば、差押え禁止の範囲に食い込んで相殺(控除)したとしても、法的な問題はありません。

この同意については、前記の日新製鋼事件のように、いざというときに改めて合意してもらうこともあると思いますが、社内ローンなどの場合は、最初から、ローンの契約書に、給与から控除して返済することや、退職時には、期限の利益を喪失して、ただちに残額を一括して、退職金から控除して返済することなどを合意内容として盛り込んでおきます。

理事会

【3月28日】

大島会長の冒頭の挨拶に続き、審議事項である「新入会員承認」「役員交代承認」「公職委員推薦」について、審議のうえ承認を頂きました。また、5月の総会で審議予定の「2024年度事業活動計画(案)」についても、承認を頂き、総会に上程することとなりました。審議事項終了後、一般社団法人MOTORS COOP共同代表理事 馬淵邦美氏より「生成AIが企業や働き方に与える影響について」をテーマに、企業やそこで働く人はAIに対してどのような意識で臨むべきか、またこれからのような能力が求められるか等についてご講演頂きました。

○新任役員紹介(敬称略・順不同)

監事

取締役・執行役員

総務・人事本部 本部長 監査部 担当本部長 岡 正規

常任理事

(株)大丸松坂屋百貨店 執行役員 松坂屋名古屋店長

(株)竹中工務店名古屋支店 名古屋支店長

(株)デンソー 副社長

東亜合成(株)名古屋工場 執行役員工場長

名港海運(株) 代表取締役社長 社長執行役員

モリリン(株) 代表取締役社長 森 俊輔

○公職委員紹介(敬称略・順不同)

労働者派遣事業適正運営協力員

サーエナジー(株) 人事部部長 深津 雅生(新任)

中部電力(株) マネジメントサービス本部

人事センター 人事グループ長 中和田教仁(新任)

愛知県経営者協会 会員サービス部部长 久世 康浩(再任)

愛知県障害者差別解消調整委員会

愛知県経営者協会 専務理事兼事務局長 岩原 明彦(再任)

政策審議会

【2月29日】

本会の活動について委員(会員企業の人事責任者)から意見をうかがう政策審議会の今年度第2回を開催しました。今回は、「2024年度事業活動計画(案)」および「2024年度研究委員会テーマ(案)」等について、人事労務分野の環境変化や委員各社の実態を踏まえ、意見交換を行いました。

活動計画について委員からは、人材確保(採用・育成・定着等)に対する具体的な支援や、外国人受入についての法改正の情報提供を行ってほしい等の意見がありました。研究委員会テーマについては事務局からの案に対し、エンゲージメントの向上やポストコロナ時代の働き方など各社の課題にもとづいて意見をいただきました。

愛知労働局との意見交換会

【2月19日】

阿部愛知労働局長から労働行政の重点事項について報告があり、本会からは会員企業における人事労務分野における課題を踏まえ、次年度に向けた課題と取り組みの方向性等について報告しました。その後、高齢者の活躍における本会の実態調査結果を踏まえ、課題と企業の取り組みについて意見交換を行いました。「転倒などの事故は増えており、安全・衛生についての周知啓発が必要」などのご発言がありました。

また、今年4月から時間外労働の上限規制が建築・運輸にも適用されることになり、本会から対応が遅れている中小企業の現状に配慮をお願いしたい」と要請を伝えました。



愛知県労働局との定例連絡会

【2月13日】

双方からの次年度に向けた課題と取り組みの説明に続き、テレワークの導入・定着、中高年齢者の活躍など本会、愛知県の双方が取り組む分野について現状と課題、今後の方向性など意見交換を行いました。

愛知県からは価格転嫁や春季労使交渉の見通し、パートナーシップ構築宣言への登録状況について関心が示され、活発な意見交換となりました。

次世代経営塾

【2月14日】

第5回となる今回は、岩瀬副会長コーディネートのものと、講師としてトヨタ自動車(株) 平岡雄二氏をお招きし、「メンバーから選ばれる会社へ」とも辞めさせない経営」をテーマに講演をいただきました。

「新入社員を辞めさせない」「面倒見」の取り組みや、ベテラン社員の満足度向上に繋がった、従業員同士の動作確認から効果的な改善提案を行う「クロスエック活動」など、「世界トップレベルの工場」への変革のポイントについて、自身の海外工場での経験を踏まえたお話をいただきました。講演後、各社の課題を踏まえ、各種施策の実践方法や取り組み際の留意点などについて質問があり、岩瀬副会長・平岡講師と参加者間で意見交換が行われました。

取引適正化・価格転嫁推進フォーラム

【2月27日】

持続可能な形で企業が成長し、賃金や物価が安定的に上昇する経済の好循環を生み出すには、労務費の増加分を含めた適正な価格転嫁・取引を社会全体で受け入れる意識改革が必要です。行政、経済団体、労働団体、金融団体による「適正な取引・価格転嫁を促し地域経済の活性化に取り組み共同宣言」の発表から1年となったのを機に、価格転嫁の機運をさらに醸成し、実効性を高めることを目的に、同宣言に賛同した団体による「取引適正化・価格転嫁推進フォーラム」を開催し、約100名が出席しました。

フォーラムでは、(一社)日本自動車部品工業会から価格転嫁の事例、大同特殊鋼(株)から取引先との連携強化による共存共栄の取り組みなどが紹介されました。本会からは大島会長が出席し、「適正な取引の実現に向け、発注側からの取り組みはもとより、受注側からも労務費を含めた価格転嫁などそれぞれが生み出す価値を適切に評価してもらうために積極的に声をあげ、働きかけていくことが重要」との発言がありました。

労働法制ワーキンググループ

【3月4日】

直近の労働法制について意見交換を行う労働法制ワーキンググループの会合を開催しました。

経団連労働法制本部布山参事から、今後の仕事と育児介護の両立支援に関して、「親と子のための選べる働き方制度」や「家族の介護の必要性の申出をした労働者に対する個別の周知等および環境整備」等の見直しのポイントについてご説明いただき、委員との活発な意見交換が行われました。

委員の皆様からは、企業現場での実態を背景として、テレワーク努力義務化や介護者への相談対応への不安や課題、今後の具体的な運用に寄せる期待等の意見や質問が多くあげられ、更なる制度の見直しに向けた提言に繋がりました。

運輸部会 ～最近の問題社員の傾向と対策について勉強会を開催～

【3月7日】

人手不足・採用難・多様な人材が混在する中、「問題のある社員のために他の社員に影響がでている」、「対応に苦慮している」などの声が多数聞かれることから、「運輸部会」の例会を拡大し、同じ悩みをお持ちの経営者・管理者が集まっていただき、労務問題を専門とする弁護士 西脇明典氏を講師に勉強会を開催、40人が聴講しました。

西脇弁護士からは、「問題社員ではなく問題行動・社員である。その人を見ないで行動を見る」ことがポイントになる。社員の問題行動について「ちょっとやれ」などの概念的な言い方ではなく、具体的な指示・指導をする」など、ポイントを解説いただきました。また、SNSなど昨今の事情に対応できるように「服務規律」を整備しておく必要がある、服務規律に反する場合を懲戒事由として扱えるようにしておくことが肝要であると教示されました。

また、今年4月からの変更となる「労働条件明示ルール」の重要性を指摘され、定年再雇用者を含む有期雇用者とのトラブルを未然に防ぐことのために契約内容の重要性を説かれました。

青壮年経営者部会

【2月8日～11日】

海外研修としてタイを訪問し、デンソータイランド バンパコン工場、アジア車いす交流センター・タイランド(略称WAFCAAT)の2ヶ所を視察しました。デンソータイランド バンパコン工場は、1995年に設立され、電機・パワートレ事業として、主にオルタネーター、スターター等を生産しています。タイでは日本と同様、将来の労働力不足が課題となっており、足元でも人手不足が顕著となっています。そのため、社員のエンゲージメントを高めることが重要課題のひとつであるとして、社内に診療所を設置し、社員だけではなくその家族に対しても支援をするという施策を実施しているとの説明をいただきました。

WAFCAATは、デンソーの社会貢献事業の一環として設立されたNPO法人のタイにおける拠点として活動しており、WAFCAATでは年間150人を超える障がい児に車いすを提供しています。そして、ただ提供するだけではなく、子供の成長に合わせてサイズ変更、調整も実施し、子供ひとりひとりに寄り添った活動が特徴です。また、障がい児に対する教育支援事業にも熱心に取り組み、年間多くの障がい児に奨学金を支給しています。職員の方との交流を通じ、社会貢献に対する気付きを与えていただいた貴重な視察となりました。

開催した講座の内容からポイントをご紹介します

税務実務セミナー

【2/19開催】

講師 アタックス税理士法人

税理士 愛知 吉隆 氏

・会社には原則従業員源泉徴収・年末調整を実施する義務がある。誤りがある
と会社側に延滞金・追徴課税発生リスクがあるため慎重な対応が求められる。
・福利厚生費については、どこまでが損金算入として認められるかグレーゾーンが多いため、個別の内容について注意が必要である。

・仮装・隠れ行為があり、それにもとつき税額計算され申告したことが税務調査で指摘を受けた場合は「重加算税」が課されるため、日頃から適切な対応が必要である。

体験型RPAセミナー(導入編)

【2/20・21開催】

講師 ASAH! Accounting Robot 研究所 講師

・無料RPAツール「Power Automate for Desktop」の導入から初歩的な業務
(Excel作業(請求書の作成等)・メール送信等)の自動化を体験

入社1年目フォロー研修

【3/8開催】

講師 NDSソリューション(株)

ビジネススマナー講師 杉田 裕子 氏

・2年目社員にはビジネススマナーやコミュニケーションを今一度見直し、なぜそれが重要なかを理解した上で、さらに円滑に仕事を進めていくことが求められる。
・報連相とPDCAサイクルを意識することで、仕事の進め方は劇的に変わってくる。

新入会員紹介

会社名/代表者名(本会代表登録者・敬称略)	会社案内
アイチ梱包運輸株式会社 代表取締役 佐藤 龍一	 [創 業] 平成26年 [資 本 金] 2千万円 [事業内容] 精密機器(水道メーター・ガスメーター)の梱包、トラック輸送 [従 業 員] 101名 [所 在 地] 〒456-0054 名古屋市熱田区千年1-2-70
株式会社淺沼組 名古屋支店 執行役員支店長 瀧田 武嗣	 [創 業] 明治25年 [資 本 金] 96億1千万円 [事業内容] 建設工事の企画、設計、監理、請負およびコンサルティング業務 [従 業 員] 1,293名 [所 在 地] 〒450-0003 名古屋市中村区名駅南3-3-44
伊藤建設工業株式会社 常務取締役 伊藤 日香理	 [創 業] 昭和2年 [資 本 金] 2千万円 [事業内容] 土木・建築一式工事、機械器具設置・保修工事 [従 業 員] 35名 [所 在 地] 〒455-0044 名古屋市港区築三町3-1
株式会社エル・エス・コーポレーション 代表取締役社長 杉浦 一成	 [創 業] 平成12年 [資 本 金] 2千万円 [事業内容] IT推進、プロモーション、警備施設・保養所管理、事務代行 [従 業 員] 340名 [所 在 地] 〒448-0002 刈谷市一里山町金山100
株式会社くらしケア 代表取締役 直野 武志	 [創 業] 平成23年 [資 本 金] 1千万円 [事業内容] 精神科訪問看護、住宅要配慮者向けの居住支援 [従 業 員] 36名 [所 在 地] 〒460-0002 名古屋市中区丸の内3-19-23 FPSビル9F
サーラ物流株式会社 代表取締役社長 宮澤 光	 [創 業] 平成15年 [資 本 金] 1億3千万円 [事業内容] LPガス、一般高圧ガス、石油類の配送。貨物自動車運送事業。 [従 業 員] 532名 [所 在 地] 〒441-0101 豊川市宿町野川1-27
株式会社東海維持管理工業 代表取締役副社長 中林 直子	 [創 業] 平成13年 [資 本 金] 2千万円 [事業内容] 上下水道維持管理・土木工事業 [従 業 員] 46名 [所 在 地] 〒460-0011 名古屋市中区大須4-7-3
豊通物流株式会社 代表取締役社長 大澤 博之	 [創 業] 昭和38年 [資 本 金] 3億5千万円 [事業内容] 倉庫業、貨物取扱業、通関業、港湾運送業、NVOCCなど [従 業 員] 808名 [所 在 地] 〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-11-27 シンフォニー豊田ビル15F
株式会社ネオライフプランニング 代表取締役 橋 恭浩	 [創 業] 平成12年 [資 本 金] 1千450万円 [事業内容] 損害保険代理店業、生命保険の募集に関する業務 [従 業 員] 40名 [所 在 地] 〒460-0008 名古屋市中区栄4-6-15 フォーティーンヒルズセンタービル9F
株式会社名鉄未来クリエイツ 代表取締役社長 長野 由路	 [創 業] 令和4年 [資 本 金] 5千万円 [事業内容] バイリンガル幼稚園などの保育園運営等 [従 業 員] 30名 [所 在 地] 〒465-0078 名古屋市名東区にじが丘3-14

■本欄は、50音順にて紹介させていただいております。

事例紹介

人材の採用・育成・定着

「ヤマサちくわ」の副業人材受け入れプロジェクト

副業人材活用による
人材確保
キャリア形成支援による
人材育成 **事例**

豊橋名産
サちくわ ヤマサちくわ株式会社

創業 1827年
本社 豊橋市下地橋口30-1
社員数 300名
事業内容

190年以上にわたって魚肉練り製品を製造し、東海エリアに約30か所の直営店と、300か所以上のスーパーマーケットで販売している。コロナ禍を経て近年では、インターネット等を通じた直営店以外の販売や、海外を含め東海エリア外への販売強化に注力している。



副業プロジェクトの概要

ヤマサちくわ(株)では、社外から副業人材を受け入れ、既存の営業・販売手法に外部の目線からヒントを得る「副業人材受け入れプロジェクト」に取り組んでいます。このプロジェクトは中部経済産業局の支援事業*を活用し、2023年7月から構想を開始し、9月から人材を募集、11月から本格始動し、2024年3月末までの5カ月間で成果を出すことを目指しています。

募集時に設定していたプロジェクトのゴールを、受け入れた副業人材のスキルを最大限に活かせる内容へ変更し、副業人材の知見と選抜された自社メンバーの経験をもとに、自社製品を販売しているスーパーマーケットの売場における拡販を目指した活動に取り組んでいます。

*令和5年度 中部経済産業局における地域中小企業・小規模事業者の人材確保支援等事業（副業・兼業等外部人材確保事業）

プロジェクトを推進されている蔵野専務の感想

「一番大変だったことはプロジェクトを構想するフェーズでした。」会社の直面する課題に対して「どのようなスキルや知見を持つ人材が必要なのか、何を成し遂げたいのか」を明確にする必要があり、このプロジェクトでは中部経済産業局の伴走型支援に助けられました。

「一番大変だったことはプロジェクトを構想するフェーズ

副業人材の受け入れで工夫した点

- ・“熱意溢れる”副業人材に応募してもらうために専務自ら応募HPに宣伝動画を載せたこと
- ・応募要項の内容をいかに副業人材がやりがいを感じ、スキルアップできるか明確にしたこと
- ・副業人材の受け入れの際には経営者の抱えている課題と現場社員の感じる課題の双方を理解してもらう対面機会を設けたこと
- ・専務自らが副業人材と自社メンバーの間に入り、副業人材の知見と自社メンバーの経験がうまく調和するよう、ファシリテーターとなったこと

今後の取組み

今回のプロジェクトではとても熱意にあふれる副業人材に巡り会うことができました。プロジェクトに参加した自社メンバーも、大いに刺激を受け、勉強になっていると思います。一方で、プロジェクトの期間は年度単位で限られており、成果を見きわめるにはもう少し時間をかけて取り組みたいのが本音です。通常の採用では、接点を持つことないスキルを持った人材と出会えることも副業人材の受け入れのメリットだと感じており、他の分野でも試みて新しい風を取り込みたいと考えています。

Schedule 4月

- 5 (金) 技能実習制度及び特定技能制度の見直しに関する説明会
 9 (火) 一宮支部会
 10 (水) 岡崎支部会
 〃 西尾支部会
 11 (木) 第2回人事担当者情報交換会
 12 (金) 半田支部会
 〃 豊田支部会
 16 (火) 機械金属部会
 17 (水) 小牧支部会
 18 (木) 碧南支部会
 19 (金) 春日井支部会
 23 (火) 青壮年経営者部会 2024年度総会
 23(火)・24(水) 新入社員のためのビジネスPC講座

愛知県経営者協会は、
愛知県における《経済4団体》の一つです。

「愛知経協」は、会員の実務をサポートするスタッフです。

ご意見、ご質問を
お寄せください!

TEL 052-221-1931

e-mail info@aikeikyo.com

Information

2024年4月から 労働基準法「時間外労働の上限規制」 〈建設業〉〈トラック運転者〉への適用

○特別条項付き36協定を締結する場合、年間の時間外労働の上限が年720時間（法定休日労働の時間数は含まず）となります。
※月45時間を超える時間外労働ができるのは、年6回までです。

▼特別条項付き36協定を締結する場合、時間外労働と休日労働の合計は、月100時間未満かつ、2～6ヶ月すべて1ヵ月あたり平均80時間以内。

※「災害の復旧・復興の事業」については、特別条項を定める場合に適用される、「月100時間未満」と、「2～6ヵ月平均80時間以内」の上限を適用しない。

○特別条項付き36協定を締結する場合、年間の時間外労働の上限が年960時間（法定休日労働の時間数は含まず）となります。

▼一般企業等ですでに適用されている以下の点は適用されません。

1. 時間外労働と休日労働の合計は、月100時間未満かつ、2～6ヶ月すべて1ヵ月あたり平均80時間以内
2. 時間外労働が月45時間を超えることができるのは年6回まで
※1ヶ月の上限については規定がありませんが、例えば、ある月の時間外労働が100時間となった場合、他の月の時間外労働を削減すること等により、年960時間を超えないようにする必要があります。

毎年、好評 階層別研修のご案内

新入社員から役員まで各階層別研修を開催しております。ぜひご活用ください。

研修名称	会員価格 (予定)	開催時期	研修名称	会員価格 (予定)	開催時期
新入社員研修	11,000円	3月頃	係長・主任研修 (2日間)	28,600円	6/5.25
新入社員のための ビジネスPC講座	6,800円	4/23.24	課長職研修 (2日間)	28,600円	10月頃
入社半年研修	11,000円	9月頃	部長職研修 (2日間)	28,600円	9.10月頃
入社1年目 フォロー研修	11,000円	3月頃	新任役員研修	23,100円	7/24
若手社員研修	17,600円	7/26	お問い合わせ先 会員サービス部 (052)-221-1931		

◆詳細・お申込みは、愛知経協HPをご確認ください。 <https://www.aikeikyo.com>
※日程未確定のセミナーについても、HPのお問合せフォームよりお申込みのご予約を受け付けています。

表紙解説

トヨフジ海運株式会社

トヨフジ海運株式会社は高度経済成長下の1964年、自動車輸送需要が高まる中で創業し、国内海上輸送事業を開始しました。その後、海外物流事業に参入、お客様からお預かりした商品を国内外の主要港へお届けし、今年おかげさまで創立60周年を迎えることができました。

昨今、海運会社を取り巻く環境変化のスピードは激しさを増しており、特に環境保全において大きな転換期を迎えています。当社においても既存船舶へのバイオ燃料の導入、LNGを燃料とする船舶の建造等、環境負荷低減を図る取組みを進めております。

社会の持続的な成長・発展のため、今後もお客様へ高品質な物流サービスを提供すべく、全社一丸となって取り組んでまいります。



トヨフジ海運株式会社
TOYOFUJI SHIPPING CO., LTD.

創 立 日 1964年4月1日
本 社 愛知県東海市新宝町33番地の3
代 表 者 代表取締役社長 武市 栄司