

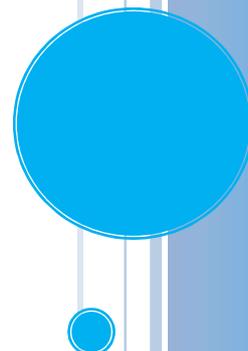
社員が動く就業規則の作り方

伸びる会社の就業規則作成コンサルティング・レポート

— 雇用区分編 —

社労士事務所 Extension

社会保険労務士 高島 あゆみ



はじめに

社員が動く就業規則を作成するには、「就業規則の7つのポイント」をしっかりと押さえることが大切です。

就業規則の7つのポイント

- | | |
|-------------|------------------------|
| 1) 採用 | 会社が望む行動パターンを最初から伝えるには |
| 2) 雇用区分 | 社員が自分の役割を認識するには |
| 3) 労働時間 | 顧客のニーズと円滑な事業運営を両立させるには |
| 4) 時間外・休日労働 | 顧客に応えるため仕事の優先順位を考えるには |
| 5) 年次有給休暇 | 社員同士が協力し合うには |
| 6) 賃金体系 | 会社が望む行動パターンを評価するには |
| 7) 退職金 | 公平性があるモチベーションをあげるには |

本レポートでは、7つのポイントのすべての項目と関係する「雇用区分」に着目して、社員が動く就業規則の作り方を解説します。

雇用区分とは正社員とパートタイマーのような、雇用形態の違いによる区分のことです。この社員を区分する仕組みは採用、労働時間、休日をはじめ、7つのポイントそれぞれの分野の骨格を決めます。詳細は本文に譲りますが、逆に雇用区分が明確でなければ人事管理全体の土台ができていないのと同じですから、いろいろうまくいかないことが多くなります。

実際にコンサルティングの現場でも、

「自社の雇用区分をどのように考えればいいのかわからない」

「雇用区分をちゃんと考えてこなかったのが社員の配置に悩む」

「雇用区分が曖昧なのでみんなが同じようなことをやっている」

といった声をよくお聞きします。

会社の実情は様々ですから、「このような雇用区分にすれば必ずうまくいく」といった法則はありません。したがって「雇用区分を就業規則へこのように規定すれば必ずうまくいく」といった、魔法のような条文も残念ながらありません。

けれど「このように考えてみれば雇用区分が明確になる」という考え方、視点もしくは状況への対処方法はあります。

本レポートでは、私が普段コンサルティングで行っている、雇用区分を明確にするアプローチを詳しく紹介しています。

この方法で就業規則を作成したクライアントは、

- ・職種ごとの役割分担が明確になり、お互いの仕事内容の理解が深まった。そのため職種を超えてアイデアを出し合い、顧客へ提案できるようになった。
- ・社内の雇用区分を考えることで、そもそもの業務の棚卸しができた。無駄な業務を排除することができ、残業時間の削減につながった。
- ・会社が正社員、パートタイマーそれぞれに求めること、やるべきことをはっきり示したので、主体的に動くようになった。

といった結果を出しています。

誤解を恐れずに言うと、自社における雇用区分の基準（どのように区分するか）が明確になれば、就業規則の作成は格段にスムーズになります。

本レポートが皆様のお役に立つことができれば、とてもうれしく思います。

社労士事務所 Extension

代表・社会保険労務士 高島 あゆみ

自己紹介 Self-introduction

高島 あゆみ (たかしま あゆみ)

社労士事務所 Extension 代表
社会保険労務士
社員が動く就業規則作りの専門家



【プロフィール】

大学卒業後 2001 年、関西経済連合会に入局、社会保障の調査研究を担当。働き手世代の減少のなか、企業が成長するには、今までの仕事のやり方を見直さなければ職場全体が疲れ果て、日本企業の魅力が失われてしまうと危機感を持つ。

職場のシステムや法律を理解し、「互いを磨きあう仲間に囲まれ、伸び伸び成長できる環境で、100%自分のチカラを発揮する」職場づくり・働き方をサポートするため、2005 年社会保険労務士になる。

150 社の就業規則を見る中に、伸びる会社と伸びない会社の就業規則には違いがあることを発見し、「社員を動かす就業規則の作り方」を体系化。クライアント企業からは積極的に挑戦する社員が増えたと好評を得ている。

社労士事務所、大阪産業創造館コンサルタントを経て現職。

現在は、企業の就業規則作成コンサルティング・セミナー活動とともに、専門誌への寄稿など執筆活動にも力を入れている。

【役職】

2011～2013 年	大阪産業創造館	あきない経営サポーター
2014～2016 年	大阪産業創造館	経営相談室スタッフコンサルタント
2015 年～現在	吹田商工会議所	登録専門家

【主なセミナー実績】

吹田商工会議所、豊橋商工会議所、大阪産業創造館、ソフト産業プラザ iMedio、中小機構 近畿 D-egg、日本政策金融公庫、関西文化学術研究都市推進機構、近畿鍛工品事業協同組合、共創の会など

就業規則の定義

そもそも就業規則とは何か、と考えられたことはあるでしょうか。

ご存知の通り、「常時 10 人以上の従業員を雇う会社は就業規則を作成し、労働基準監督署へ届け出なければならない」と法律で決められています。ですから就業規則は**自社**の労働時間、休日、賃金をはじめ職場における労働条件を明示するものですが、「**法律で決まっているからその通りにやるしかない**」と考える人は多いのではないのでしょうか。

また「人というのは縛りがなければ好き勝手に行動するものだから、就業規則で社員の行動に制限をかけて不満も封じ込めなければならない」と考える人もいるかもしれません。

その他には「問題社員が出ると対応できないから」と問題社員の出現ありきのリスクヘッジを、何よりも優先させたいと考える人もいます。

私が考える就業規則の定義は、**人材育成の方向性を明示し、そのキャリアアップのプロセスに対する評価・賃金制度を明文化した「社員のやる気を引き出すもの」**です。

「どのように働いてもらいたいか」「どんな行動をとってもらいたいか」「何のスキルをつけてほしいか」について、会社が考えていることを社員に伝えて具体的な行動へ導くことこそが、会社の発展につながるからです。長期的に利益を上げて会社を存続させていくには、今いる社員の持てる力を最大限に引き出して、良い仕事をしてもらうことが必要不可欠です。

就業規則の作成にあたって、「法律の遵守」「ルール化」「リスクヘッジ」といった観点はもちろん大切です。けれどそこに意識を傾け過ぎると、「あれこれしてはいけない、さもなければペナルティを課します」といった禁止事項が多く厳しいルール決めをしまい、会社と社員の対立構造をつくってしまいがちです。

社内を敵味方に分けることは、これからの会社の未来につながるのでしょうか。今は社員と一丸になって、会社を伸ばしていく時代です。

では会社と社員をひとつにするには、就業規則をどのように作成すればいいのでしょうか。

次から詳しくみていきましょう。

伸びる会社の就業規則「3つの原理原則」

社員と一丸になって業績を伸ばす会社の就業規則には、必ず押さえておかなければならない「3つの原理原則」が盛り込まれています。

「3つの原理原則」とは次の通りです。

3つの原理原則

- 1) 自社の商品・サービスによって顧客にどう在ってほしいか
- 2) めざすべき正社員（コア社員）の働き方（行動パターン）はどのようなのか
- 3) めざすべきパートタイマー（サポート社員）の働き方（行動パターン）はどのようなのか

日々の仕事を振り返りながら、「3つの原理原則」を突き詰めて考えることが大切です。

繰り返しになりますが、就業規則とはこの「3つの原理原則」を実現するために、人材育成の方向を示して、キャリアアップのプロセス、それに対する評価、賃金制度を明文化した「社員のやる気を引き出すもの」だからです。

「3つの原理原則」をひとつずつ詳しく見ていきましょう。

1 | 自社の商品・サービスによって顧客にどう在ってほしいか

これはつまり顧客や取引先にとって、自社の商品・サービスのどのようなところが役に立っているのか、その価値とは何かを考えることです。顧客に提供するアウトプットの価値に、社員の存在理由があるからです。

「顧客が在りたい未来に向かって、商品・サービスを的確に提案する」ことを社内で共有できると、日々の仕事にやりがい生まれモチベーションアップにつながります。

ですから、

「うちの会社は電子部品を作っています」

「うちの店はパンを売っています」

ということで終わってしまうと、これ以上話が広がりません。

そうではなくて顧客や取引先が抱える問題や課題、または欲求や願望をリアルにイメージしてみる。そして自社の商品・サービスのどのような部分で、それらに対して応えることができるのかを明確にする。

それにはお客さんにどんな事情や背景があって、どんな価値観があって、どのような経緯で自社の商品・サービスにたどり着いたのかを考えることが必要です。

今の世の中では、いろんなサービスや物が有り余っています。そこでなぜお客さんが自社の商品・サービスに「いいですね」と反応してくれたのか。「あなたのところの商品なら買いますよ」と喜んでお金を払ってくれるのか。またリピーターになってくれるのか。これらをしっかり考えるということです。

2 | めざすべき正社員（コア社員）の働き方（行動パターン）は どのようなのか

次に、1番目に考えた「自社の商品・サービスによって顧客にどう在ってほしいか」を実現するために、その事業の中心となる正社員（コア社員）にはどんな行動パターンをとってほしいのかを考えます。

たとえば「うちの会社はお客さんの問題解決に『早さ』で対応していて、お客さんからもそれが求められているし、お役立ちができています」とします。それなら何がなんでも、「納期厳守」や「クイックレスポンス」を優先させなければなりません。時にはお客さんから納期の前倒しや急な納品の依頼もあるでしょう。そんなときもお客さんの納期間い合わせに対して、いち早く現場の状況を把握して、反応よく的確に回答する必要があります。だ

とすれば正社員には日頃から効率の良い進捗管理をしっかりやってもらいたい、製造物の滞留や停滞を把握しておいてほしい、となるでしょう。

そこで正社員（コア社員）に求める社内の役割は、品質管理、進捗管理、協力会社の手配、取引先との折衝などが挙げられます。そしてその役割を達成するために、最も効率が上がる出退勤の時刻、労働時間、休日などの設定を考えることとなります。また時間当たりの生産性を高めていくために、求めるスキルやマインドセットを考えることも大切です。

3 | めざすべきパートタイマー（サポート社員）の働き方

（行動パターン）はどのようなのか

次は、パートタイマー（サポート社員）にはどんな行動パターンをとって、正社員（コア社員）を支えてほしいのかを考えます。

たとえば先の事例で言うと、顧客の問題解決に「早さ」で対応するなら、お客さんからの質問や問い合わせに、パートタイマーがいち早く一次窓口対応をすることも大切なサービスの一つです。この会社では何よりも、「早く対応して待たせない」ことに価値を置いているからです。パートタイマーでは即答できない場合もあるかもしれませんが、重要なのはお客さんの立場にたって丁寧な対応を心掛けることです。タイミングが合えばその場で正社員の窓口対応責任者につなぐ、もしくは調べて後で返答する、窓口対応責任者から追って連絡してもらう。こんな迅速な対応で、相手に誠実さを伝えることができます。

そこでパートタイマー（サポート社員）に求める社内の役割は、商品管理や事務・手配業務などが挙げられます。商品管理は過不足があるとコストの増大や販売機会の損失につながりますから、お客さんのオーダーに対する細やかな気配りが必要でしょう。事務・手配業務では基本的なPCスキル、臨機応変な対応力、細かい仕事に粘り強く取り組むことが求められます。

なぜ「3つの原理原則」が大切なのか

就業規則において「3つの原理原則」が、なぜ大切なのでしょうか。それは本来就業規則が社員のやる気を引き出して、会社を伸ばして発展させていくためのものだからです。

会社を伸ばすとは長期的に利益を上げること。会社にとって一番大事なことは存続することです。一時的に儲かるだけでは、立ち行かなくなってしまう。

中長期的に利益を上げるには、顧客や取引先に自社の商品・サービスに満足してもらう必要があります。そうでなければお客さんは自分のところの商品やサービスに、お金を支払ってくれません。

ではお客さんに満足してもらうには、どうすればいいのでしょうか。それはお客さんに満足してもらえるような良い仕事ができるように、社員の力を引き出すことです。

会社が重視する価値基準や目指している将来像を社内で共有する。そしてそれに基づいた社員それぞれの役割を明確にする。つまり力を注いで頑張る方向性を示して、やるべきことをはっきりさせる。そうすると社員も具体的な行動に移しやすくなります。

ぜひ自社における「3つの原理原則」を明らかにして、社員を動かして会社をひとつにまとめあげていきましょう。

社員の雇用区分を明確にする

「3つの原理原則ワーク」 ワークシート

Q 1

自社の商品・サービスを顧客に届けるにあたって何を一番重視しているか

(顧客にどんな状態になってほしいか)

◆以下空欄補充

我が社は、(※顧客の現状))

で困っている顧客がうちの商品・サービスによって

(※顧客の問題))

が解消され、(※顧客の望ましい状況))

な状態になることを目指しています。

Q 2

Q 1 をめざすために正社員にはどのように働いてもらいたいのか

正社員には () な意識

をもって () の

スキルをつけてもらい ()

の役割を担って働くことで Q 1 が実現できる。正社員にはそこをめざしてほしい。

Q 3

Q 1 をめざすためにパートにはどのように働いてもらいたいのか

パートには（ ）な意識
をもって（ ）の
スキルをつけてもらい（ ）
の役割を担って働くことで Q 1 が実現できる。パートにはそこをめざしてほしい。

社員の雇用区分を明確にする

「3つの原理原則ワーク」 ワークシート | 例

- 例として「コーヒーショップの場合」を以下に挙げますので、自社を振り返る参考にしてください

Q 1

自社の商品・サービスを顧客に届けるにあたって何を一番重視しているか
(顧客にどんな状態になってほしいか)

◆以下空欄補充

オフィスで仕事のプレッシャーによってテンションが張り
我が社は、(※顧客の現状 **詰めた状態にあつて、なかなかリラックスする機会がない**)
ので困っている顧客がうちの商品・サービスによって
(※顧客の問題 **頭を使いすぎてハイテンションな状態**)
が解消され、(※顧客の望ましい状況 **ストレスフルな日常のなかでのひとときのリラック
クスを味わえ、またふたたび仕事にエネルギーを
傾けられる**)
状態になることを目指しています。

Q 2

Q 1 をめざすために正社員にはどのように働いてもらいたいのか

正社員には (**顧客のために「日常的な避難場所」としてほっと落ち着ける
空間を提供するホスピタリティ**) の意識

をもって（ **コーヒーの知識・おいしい淹れ方（バリスタ級）、店舗レイアウト
提案、店舗オペレーションの先導、メニュー考案** ）の

パートのバリスタ人材への育成、シフトスーパーバイザー等
スキルをつけてもらい（ **店舗のリーダー** ）

の役割を担って働くことでQ1が実現できる。正社員にはそこをめざしてほしい。

Q3

Q1をめざすためにパートにはどのように働いてもらいたいのか

パートには（ **顧客のために「日常的な避難場所」としてほっと落ち着ける空間
を提供するホスピタリティをめざして、わからないことは上司・
先輩・同僚に積極的に聞く** ）意識

をもって（ **顧客とのコミュニケーション（気の利いた応対・あいさつ）、基本的
なコーヒーの知識、淹れ方、オペレーション** ）の

店全体のパフォーマンスが最大になるよう、正社員の積極的
スキルをつけてもらい（ **なサポート（基本動作の回転、備品補充、顧客対応）** ）

の役割を担って働くことでQ1が実現できる。パートにはそこをめざしてほしい。

会社がうまく回らない5つの理由

ここからは「3つの原理原則」を実践するうえでも、重要な雇用区分についてお伝えします。

役割分担が明確にされていて自分のやるべきことがわかっていると、総力戦で戦える強いチームになります。それぞれがアウトプットに向けた具体的な行動を起こしやすいからです。

一方、役割分担がはっきりしていないチームは、自分がやるべきことや優先順位の立て方がわからず、全力を出し切ることができません。

これは会社でも同じことが言えます。そこで会社がうまく回らない5つの理由を見ていきましょう。

1 | 社員のモチベーションが上がらないから

ありがちなのが正社員とパートタイマーの役割が曖昧で、お互いに仕事を押しつけ合っている状態です。あっちがやってくれるだろう、とお互い様子をうかがっているので仕事は一向に前へ進みません。でも実際には退職金や賞与などで待遇に差がある。頑張っても今現在も将来的にも報われることがない…とモチベーションが上がりにません。

2 | 社員が効率よく働かないから

社内に「正社員しかできない」とされている仕事が多ければ多いほど、効率性の高い働き方から遠ざかります。頭数の割にはパートタイマーが活用されていないこともあるからです。正社員は手いっぱいなのに、パートタイマーは結構ひまそうにしているので、人間関係もギスギスしてしまいがちです。結果として、正社員に仕事が偏り長時間労働になってしまいます。

3 | 公平性が感じられない賃金体系だから

正社員とパートタイマーが一緒くたになって働いているにも関わらず、パートタイマーの賃金はずっと横ばいで上がる見込みもない。一方正社員にしても、パートタイマーの面倒をみてフォローもしているのに、頑張りや成果は関係なく年功序列で決められている。このような公平性が感じられない賃金体系であれば、「損をするまい」と力を出し惜しみして、自ら率先して動こうとしなくなります。

4 | 生産性が高くなく社員が年休を取れないから

特定の社員に業務が偏っていると、休むことができません。「正社員しかできない」仕事が多いのも同じことです。毎日残業も多くて休めずに慢性的に疲れがたまり、生産性が低くなってしまいます。

5 | 採用コストが高いから

求人募集時に「新規人材にはこんな役割でこんな働きをしてほしい」など、事前に決めていないと期待はずれな結果になりがちです。会社としては「せっかく給料をこれだけ払っているのだから、あれもこれもして当然だ」と思い、本人にしてみれば「思っていたような仕事内容ではなかった」と不満を感じて辞めてしまう。意欲の高い人ほど失望して離職する可能性もあります。せっかく雇っても定着しないので、採用コストばかり跳ね上がってしまいます。

雇用区分を明確にするとうまくいく

会社がうまく回らない5つの理由をみてきましたが、このうまくいかない根源は、社員の雇用区分を明確にしていないことにあります。雇用区分がはっきりしていなければ、正社員、パートタイマーはそれぞれ「何を求められ」、「何を実行すればよいのか」がわからず、具体的に行動を起こすことができません。

そんな状態であれば就業規則を作成するにあたって、誰に適用すべきものなのかがわからなくなってしまいます。就業規則はすべての社員に適用されるものを作成しなければなりません。とはいえ、たとえば福利厚生、休職、退職金といった、パートタイマーには適用するつもりのない制度が実際にはあるのにも関わらず、「この就業規則はすべての社員に適用する」と記載してしまうと、トラブルの元になってしまいます。雇用区分が曖昧な状態であるがゆえに、ついうっかりやってしまうことも多いようです。

ですから先の「3つの原理原則」に基づいて、正社員の役割、パートタイマーの役割をまず明確にしてから、就業規則の作成・見直しに取り掛かることをお勧めします。

社員の雇用区分を明確にする4ステップとは

社員の雇用区分を明確にするために、実際にはどうすればいいのかをみていきましょう。

具体的には4ステップあります。

社員の雇用区分を明確にする4ステップ

- 1) 自社の業務を細分化する
- 2) シンプルに細分化した仕事を誰にまかせればいいのかを考える
- 3) パート・アルバイト・外部労働力 活用のメリット・デメリットを考える
- 4) それぞれにどんな働き方をしてほしいか役割分担を考える

4ステップの詳細は次章に譲ることにして、ここでは1)の「自社の業務を細分化する」に関連する事例をご紹介します。

3時間しか寝られなかった社長の話

とある鮮魚店の社長がご相談に来られました。忙しくて毎晩3時間しか寝られないとのこと。「社員の能力がもっと高ければこんなことにはならないはずだ」と、社員につけてほしいスキルを一覧にしてお持ちになりました。

拝見するとずらっとPCスキルが並んでいます。理由は毎朝、その日仕入れた魚の請求書作成と伝票入力を行わなければならないから。魚の価格は競りで落とすため、種類だけでなくその日の仕入れ額によって異なります。また同じ魚でも部位によって値段が変わります。魚に詳しくなければ、瞬時にそれらの判断がつかない。現場の社員は魚の知識はあっても、PCスキルがない。彼らに任せることはできない。両方のスキルを持っているのは社長の自分だけなので、寝る時間を削ってでもこなさなければならない。

こんな状況から、社員にPCスキルをつけてほしいとのことだったのです。

今置かれている状況を整理してみましょう。

改善前 | 現状

- 1) 毎朝お客様からの注文を見て、市場で仲買人から鮮魚の仕入れ。
- 2) 自店に戻り、社長自ら張りついて請求書作成と伝票入力作業。
- 3) 鮮魚の価格は、種類・その日の仕入額、部位ごとで異なるため、「魚に詳しくないと困難な作業」と考えている。
- 4) 現場社員に任せたいが、PC 作業が苦手（だから社長自ら行っている）

事情はわかります。けれどこれらに対する「思い込み」をはずして、一連の仕事を見直して細分化してみましょう。

細分化後

- | | |
|-------------|--------------|
| 1) 注文のまとめ | パートでもできる仕事 |
| 仕入れ | 正社員にしかできない仕事 |
| 2) 請求書・伝票入力 | パート |
| 3) 分類表作り | 正社員にしかできない仕事 |
| 表に沿って入力する作業 | パートでもできる仕事 |
| 4) PC 入力作業 | パート |

ここで最も問題なのは、一連の仕事をすべて社長自ら行ってきたことです。「細分化後」を見ても明らかなように、これらは本来、社長の仕事でしょうか。パソコンデータ入力作業の単価をアルバイト求人誌でみると、時給 900 円～1,300 円です。対して経営者の時給はいくらでしょうか。このことを考えると、これらは社長の手から手放すべき仕事だと言えます。

この鮮魚店の社長も仕事と役割の分担を改めることにしました。

改善後

- ・PC ソフトへの入力作業を「正社員 1 名（入力指示）＋入力専門スタッフ」体制にする
- ・入力専門スタッフはアルバイトもしくは派遣社員にお願いする
- ・AM5：00～9：00 が入力作業の繁忙がピークとなるため、この時間帯に入力専門スタッフに入ってもらふことにする

さっそくアルバイト求人誌で入力専門スタッフを募集してみると、デザイナーとして独立したばかりのダブルワークを希望する、20 代女性が来てくれることになりました。

最初は「早朝に来てくれる人なんていない」「魚好きでなければ勤まらない」と、求人には消極的だったものの、先入観をなくして仕事と役割の分担を見直した結果、会社と求職者の双方がハッピーな出会いを果たすことができたのです。彼女や彼女をフォローする社員のおかげで、社長の睡眠時間は今では倍の時間を確保できるようになったとのこと。

社長が本来業務に専念するには

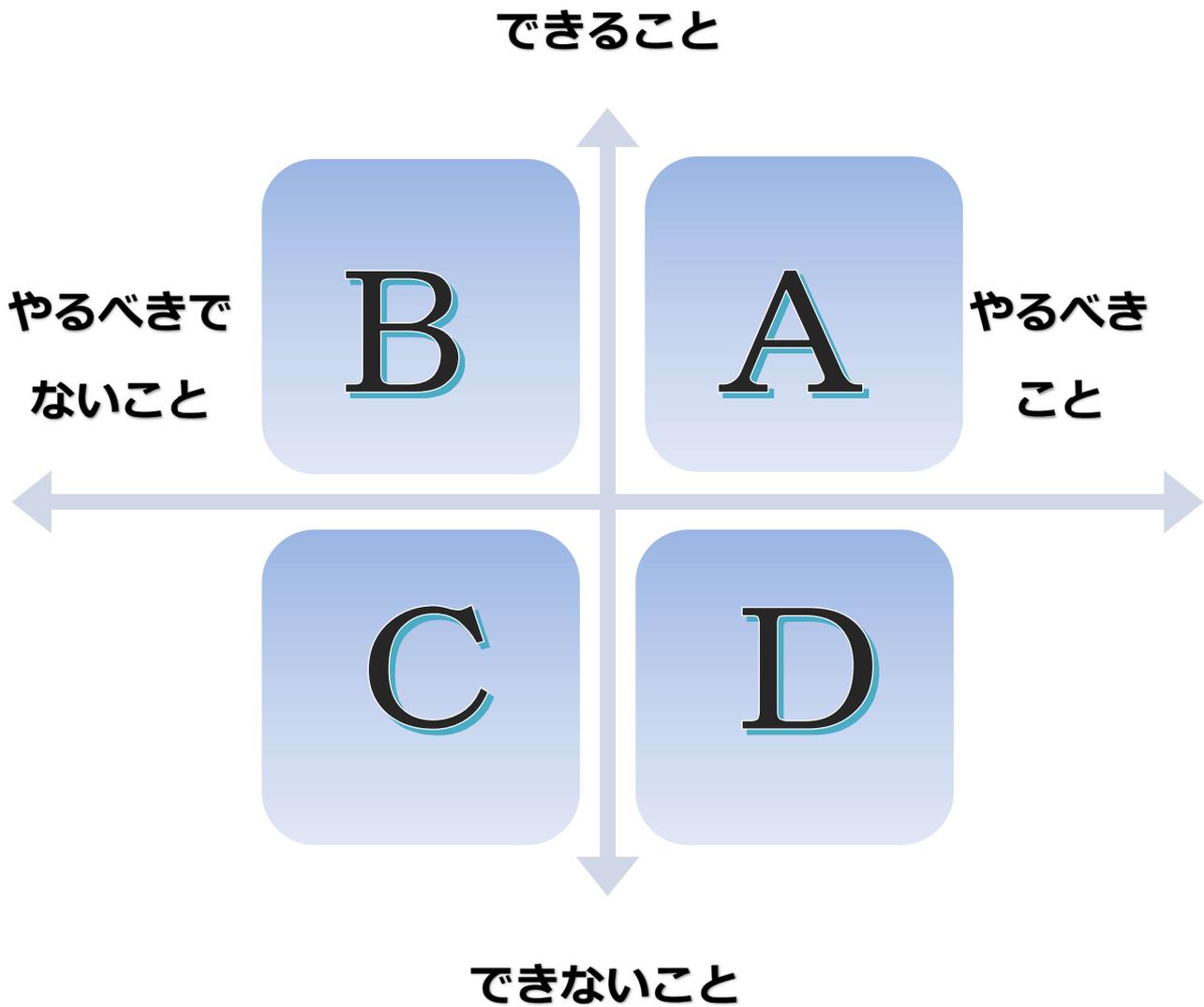
3時間しか寝られなかった社長の話はいかがでしたか。

「社員の雇用区分を明確にする4ステップ」の第一ステップである「自社の業務を細分化する」の前に、まず社長が社内の仕事を抱え込んでいないかを振り返ることはとても大切です。

社長が経営者としての本来業務に専念するために、今手元にある仕事を書き出して、「できること／できないこと」「やるべきこと／やるべきでないこと」の項目で整理してみましょう。

縦軸と横軸をクロスさせて4分割で考えてみると、シンプルに整理されると思いますので、ぜひ行ってみてください。

社長の仕事4タイプ 整理マトリックス



マトリックス 各ゾーンの補足

Aゾーン | 「できるし、やらなければいけない」仕事

自力で頑張るべき仕事です。社長の本来業務と言えます。整理して振り分けた仕事を眺めて、Aゾーンに並ぶ仕事は「社長の本来業務」ばかりでしょうか。仕事を抱え込むことが習慣になっていると、このAゾーンに当てはまる（とってしまう）仕事ばかりになってしまいますので注意してください。

Bゾーンの仕事 | 「できるが、やるべきでない仕事」

これは今すぐアウトソーシングを検討すべき仕事です。自社でやるよりも低コストであれば即刻アウトソーシングする。そうすれば社長に時間が確保でき、もっと経営に専念できるでしょう。

Cゾーンの仕事 | 「できないし、やるべきでない」仕事

このCゾーンに当てはまる仕事があれば、今すぐにやめましょう。この仕事に割いている時間を別の仕事に当てるべきです。

Dゾーンの仕事 | 「できないが、やらなければいけない」仕事

必須であるが許容範囲を超えている仕事は、専門家に任せるべき仕事です。先輩経営者にアドバイスを求めることも一策でしょう。

その道のことはその道の専門家に任せる方が、早くて確実です。自分で調べて何でもやろうとする、その分の時間と労力を社内人材の育成に力を注ぐことができます。社内人材の育成は何物にも代えがたいノウハウの内部蓄積に不可欠です。社員を育てることによって、将来的に自社の商品・サービスの付加価値の向上、価格アップへつなげることが期待できます。

たとえ専門家に依頼するのは高コストであったとしても、何を優先すべきかを考えることが大切です。

社員の雇用区分を明確にする4ステップ | 詳細

それではいよいよ「社員の雇用区分を明確にする4ステップ」を詳しくみていきましょう。

1 | 自社の業務を細分化する

まず第1ステップとして、日常に行われている業務を振り返って現状分析を行い、自社の業務を細分化してみましょう。これは生産性の向上を図るために、社内体制の見直しにかかる重要な工程です。

業務をシンプルにし、ルーチンワーク化（業務の標準化）することが目的です。仕事が属人的なものではなく誰でもできるものになれば、社員を利益に直結する業務へ集中させることができるからです。

それでは下記のチェック項目を参考にして、自社の仕事を振り返って現状分析してみましょう。

チェック項目

- その業務は必要か
- その業務にどのくらい時間をかけているか
- みんなが同じことをやっていないか
- 業務に偏りがいないか
- 業務は標準化されているか
- 将来のため他に今やるべきことはないか

自社の業務の振り返りシート

<p>業務名</p>	
<p>業務の必要性</p>	<p>業務の目的を説明できますか</p>
<p>業務の時間の かけ方</p>	<p>それほど時間をかける必要がありますか</p> <p>半分、またはそれ以下の時間でできませんか</p>
<p>集約化・専門化</p>	<p>みんなが同じことをやっていませんか</p> <p>分担業務をうまく連携できていますか</p>
<p>業務の偏り</p>	<p>業務が特定の人に偏っていませんか</p>

	<p>繁忙期とそうでない時のギャップが大きくありませんか</p>
<p>業務の標準化</p>	<p>自己流でやっていませんか</p> <p>誰がやっても同じ結果が出せますか</p> <p>いつでも他の人と交替できますか</p>
<p>将来のために 今やるべきこと</p>	<p>本来であれば必要なのに現在行われていない業務は ありませんか</p>

2 | シンプルに細分化した仕事を誰にまかせればいいのかを考える

第1ステップで業務の細分化はできたでしょうか。

では次に細分化できた仕事を、社内の誰にまかせればよいのかを考えていきましょう。

頭の中で割り振りを考えていると、社員のそれぞれの顔や人間関係がよぎり、なかなか作業が進みません。ですから具体的に役割分担表を作成していくことにしましょう。

役割分担表の作成手順を以下に挙げますので参考にしてみてください。

役割分担表の作成手順

1) 棚卸した業務を書き出す (A)

2) 担当部門を書き出す

3) Aに担当部門を割り振る

4) 担当部門での関係者のリストアップ

・誰が責任者で実務担当者か、誰と誰が進捗を把握していなければならないかを考えましょう。

5) 担当者の氏名を記載する

・「業務を処理するスキルがあるか（または能力以上、以下の業務をやらせていないか、もっと他に能力を生かせる業務はないか）？」という視点で考えてみましょう。

もしその業務を担当するにふさわしい、具体的な氏名を考えたときにパートの顔が浮かんだとしたら「パートなのにまかせてもいいのだろうか？」と思うかもしれません。

次の章でパート、アルバイトまたは外部労働力を活用する際のメリット・デメリットを踏まえたうえで、デメリットへどのように対応するかを考えていくことにしましょう。

担当部門での関係者のリストアップ

業務内容	担当部門	責任者 (管理/ 指導)	担当者 (実務)

3 | パートタイマー・アルバイト・外部労働力 活用のメリット・

デメリットを考える

雇用区分は法律で決まっているわけではないので、自社にふさわしい雇用区分を検討する必要があります。

会社が社員に求めること、社員が会社に求めることは様々です。会社と社員のニーズを両立させながら、人材を効率的かつ効果的に育て、活用し、処遇できるようにするために雇用区分があります。つまり、社員をいくつかのグループに分け、それぞれに異なる人事管理（採用、配置、評価、処遇など）を行うということです。

次表を参考に、パートタイマー・アルバイト・外部労働力を活用する時のメリット・デメリットを踏まえたうえで、自社にふさわしい雇用区分を検討してみましょう。

パートタイマー・アルバイト・外部労働力を活用する時の
メリット・デメリット

	メリット	デメリット
パートタイマー アルバイト	<ul style="list-style-type: none"> ・時間や労働力の調整がしやすい ・正社員よりも賃金を抑えられる ・専門性や知識を求めないので募集・採用の難易度が比較的低い 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦力化（会社に対する忠誠度・責任感、ノウハウの蓄積）に工夫が必要
人材派遣	<ul style="list-style-type: none"> ・自社で教育訓練する必要がない ・一定の業務能力が担保されている ・社会保険料の負担がない 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働者派遣法の改正が多い
外注	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の完成に対して報酬を支払えばよい ・解約しやすい ・専門性が高いため、新しいアイデアを得る機会になる 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内にノウハウ残らず、人材が育たない ・問題が生じたときに責任の所在があやふやになることもある ・小回りがきかない

デメリットも視点を変えればメリットに変わる可能性があります。

それぞれのデメリットへの対応策は、たとえば以下のように考えられます。

	デメリット	デメリットへの対応策（例）
パートタイマー アルバイト	<ul style="list-style-type: none"> ・戦力化（会社に対する忠誠度・責任感、ノウハウの蓄積）に工夫が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・「3つの原理原則」ワークで導きだされた内容を伝えて仕事への目的意識をもってもらう
人材派遣	<ul style="list-style-type: none"> ・労働者派遣法の改正が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政のHP、広報などで情報収集を行い、随時法改正を確認する
外注	<ul style="list-style-type: none"> ・社内にノウハウ残らず、人材が育たない ・問題が生じたときに責任の所在があやふやになることも ・小回りきかない 	<ul style="list-style-type: none"> ・独自の技術やノウハウが蓄積されている中核事業は自社で行う（それ以外をアウトソーシングする） ・信頼できる外注先を見つける（ポイントは以下の2点） <ol style="list-style-type: none"> 1) 「3つの原理原則」ワークで導きだされた「顧客の未来の在り方」に理解、共感してもらえるか 2) こちらの要求水準に応えられる技術レベルがあるか

4 | それぞれにどんな働き方をしてほしいか役割分担を考える

ここまでで現状の業務分析、仕事の細分化、そして社員それぞれへの割り当てができたでしょうか。

そこで自社では「正社員にはこんなことを担ってほしい」「パートにはこんなフォローをしてもらいたい」など具体的な役割がみえ、曖昧だった雇用区分もはっきりしてきたのではないのでしょうか。

役割を明確にすることで個人プレイからチームプレイへと、組織全体のレベルアップを図ることができます。社員それぞれの得意な部分をうまく組み合わせ、補完的な関係を作ることができれば理想的です。社員のできないところばかりに目を向けるのではなく、強みや得意な部分を伸ばしていくことは人を育てるうえで大切なことです。

以下に雇用区分、役割、働き方の例を挙げますので、参考にしてください。

雇用区分・役割・働き方 | 例

雇用区分	仕事の性質	具体的な仕事（例）	働き方（例）
正社員	「効率の良い」 「より程度・質の 高い」 「より生産性の 高い」 と思われる仕事 「高度」「非定型的」 「裁量的」	<ul style="list-style-type: none"> ・既存客回り ・顧客開拓 ・外注先発掘 ・業務マニュアル作成 ・人材マネジメント ・採用活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業場外みなし労働時間制 ・変形労働時間制 ・時差勤務 ・みなし残業 ・残業の承認制 ・職能基準に沿ってスキルアップをめざしてほしい
契約社員 パート アルバイト	誰に変わっても できる仕事 「単純」「定型的」 「非裁量的」	<ul style="list-style-type: none"> ・商品の陳列、補充 ・定型手作業 ・定型的な書類、伝票の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務の繁忙に合わせた勤務時間の設定（早朝、日中、夕方） ・シフト制 ・短時間 ・勤続年数を重視

みなさんも「3つの原理原則ワーク」で得られた価値基準からぶれることなく、自社の雇用区分、役割、働き方を考えてみてください。

ご相談のお問合せはこちらまで

社労士事務所 Extension

代表・社会保険労務士 高島 あゆみ

〒545-6031 大阪市阿倍野区阿倍野筋 1-1-43 あべのハルカス 31 階

e-mail info@sr-extension.com

web <http://www.sr-extension.com/>

* オフィスにおける日常的な出来事で、経営者、管理職の方からよくいただく

質問にお応えするブログを事務所ホームページ内で公開しています。

総務・人事担当者の方にもお役に立てる内容となっています。

ぜひ一度ご覧ください！



Consulting

伸びる会社の就業規則作成コンサルティング

言われた通りのことしかやらない、指示待ち社員の扱い方について、悩んでいる経営者が多くいます。

100社以上の就業規則を目にしてきた社会保険労務士の高島あゆみが、コンサルティングで貴社の人材マネジメントにまつわる課題を解決しながら、「社員が動く就業規則」を作成します。

高島が考える「社員が動く就業規則」とは、社員が自分の頭で考え、顧客を満足させるアイデアを出し、社員自ら動き出す会社をつくる、経営者のための就業規則です。あなたの会社の就業規則は、社員と力を合わせて会社を伸ばすことができる就業規則になっているのでしょうか？

それとも法律を守るだけの就業規則になっているのでしょうか？

ほとんどの会社が就業規則を活用できていないのは、法律についてしか書けていないからです。普通に就業規則を作っても、社員は自ら動くようにはならないのです。

商品の製造開発、取引先の開拓をはじめ、あらゆるチャンスは人を通してやってきます。社労士事務所 Extension は、社員の力を最大限に活かして、会社を伸ばしたいと考えていらっしゃる中小企業の経営者を応援します。

■本コンサルティングで得られる効果

- 1 | 「採りたい人材」が明確になり、採用コストダウン、定着率アップを実現
- 2 | 明確な役割分担ができ、社内のチームワークが高まる
- 3 | 利益の確保と労働時間の削減を両立させることができる
- 4 | チームの生産性を上げ、みんなが休みやすくなる
- 5 | 公平性、納得感があって社員のやる気を引き出す報酬制度ができる

■本コンサルティングの内容

コンサルティングでは、職種や仕事内容、顧客の特性、業界の事情などを踏まえたうえで、経営者側の立場にたって、アドバイスします。

会社を守る法律的なリスクヘッジはもちろん大切ですが、チームワークで目標を達成することを重視して、会社を伸ばしていくための働き方（行動パターン）を提案します。

【第1回】採用コスト減、定着率アップ（採用）

- ・採用コンセプトの明確化
- ・採用ターゲットに伝えたいエピソード・ワーク
- ・会社への定着を見極める「お試し期間」の設定
- ・採用人材を成長させる仕事内容と給料額の決め方
- ・求人媒体選定のポイント
- ・労働契約書作成のポイント

【第2回】役割分担の明確化（雇用区分）

- ・会社がうまく回らない5つの理由チェック
- ・「3つの原理原則」ワーク
- ・雇用区分を明確にする4ステップ
- ・コア社員とサポート社員の役割分担を検証
- ・労働条件設定のポイント
- ・外部労働力の活用

【第3回】労働時間マネジメント（労働時間、時間外・休日労働）

- ・労働時間を削減する3つのポイント検証
- ・管理職と社員のマインド・行動パターンを振り返る
- ・労働時間マネジメントの基本確認
- ・残業発生メカニズムの解明
- ・生産性を上げる行動パターンとその評価
- ・実態に合った柔軟な制度設計

【第4回】チームの生産性アップで休める職場（年次有給休暇）

- ・年次有給休暇を取得する不安を解消させる方法
- ・社員同士がフォローしあう体制づくり
- ・年次有給休暇、特別休暇、休日の違いと時間単価
- ・時代と社風に合った休職制度の検討
- ・退職時の年次有給休暇の取り扱い
- ・不公平感を生まない年次有給休暇の取得ルール

【第5回】公平性・納得感のある報酬制度（賃金・退職金）

- ・正しい残業代の計算方法、支払い方
- ・諸手当の目的と必要性の検討
- ・移行措置の検討
- ・賞与の活用方法

- ・退職金の目的の明確化
- ・退職金の支給基準の検討

【第6回】社員説明会の事前準備・対策

- ・社員説明会の開催手順レクチャー
- ・社員が理解・納得できる説明文書の作り方
- ・想定される質疑応答の対策
- ・作成文書の添削、フィードバック
- ・社員説明会でのマインドセット
- ・説明会開催後の対応について

【第7回】就業規則の社員説明会（当日）フォロー

- ・就業規則の社員説明会では、社員の理解を促すよう制度の趣旨、背景や目的について、経営者自身の言葉でしっかり語ってあげることが大切です。ですが、法律的な内容については、社会保険労務士等の専門家を活用するのもひとつの方法です。
- ・説明会に同席している専門家から法に沿った説明があれば、社員の新しい制度への不安を払しょくすることができますし、説明会の準備にかかる経営者の負担も軽減されることと思います。
- ・貴社の社員説明会に高島が同席し、社員からの質疑応答への対応などフォローを行います。
- ・社員説明会 1 回実施（1～2 時間程度）が対象です。

■価格

ご希望に応じて、3 パターンのコンサルティングパックから選択していただけます。

ベーシックパック	440,000円（税込） *コンサルティングは上記の第1回～第5回を実施
オプションパック	528,000円（税込） *コンサルティングは上記の第1回～第6回を実施
フルサポートパック	616,000円（税込） *コンサルティングは上記の第1回～第7回を実施

お問い合わせはこちら 当事務所のHPからもお問い合わせいただけます

e-mail info@sr-extension.com

web <http://www.sr-extension.com/>