

はじめに

現在、企業は人的資源に関して大きく2つの困難に直面しています。ひとつは、少子高齢化に伴う労働人口の減少による人材の確保と定着の困難で、もう1つは、労働者の権利意識の高まりによるマネジメントの対応の難しさです。そして、この2つの流れはますます激しさを増し、将来にわたって止まることはないだろうと思われま

す。これに対して各企業は、人的資源に対するさらなる高度なマネジメントスキルが要求されると同時に、上司・人事部門・法務部門が連携を取りながら段階的に対応し、組織的に進めて行く体制に転換することが急務です。そして、上司・人事部門・法務部門が実際にお互いの役割を理解し合い、協力する必要があります。

本書の意図するところは、以下の3つにまとめることができます。

- ① できれば法的な問題にならないように、可能な限りコミュニケーションや指導で回避する。
- ② 将来にやむを得ず法的な争いになった場合でも、会社ができるだけ不利にならないように、事前にポイントを理解しながら対応を進める。
- ③ 問題が発生したら、徹底的にその原因を究明して2度と問題が発生しないように予防的措置をとる。

以上を3士業の立場から考えるものです。

本書における3士業の立場（視点）としては下記になります。

- ① 中小企業診断士としては、「上司と部下」の立場からの、現場における指導育成とコミュニケーション（現場での指導育成によって、問題を解決・おさめる）
- ② 社労士としては、「労使」関係に立脚した、人事等の管理部門における取るべき対応と視点（法令面を満たしながら、それでいて問題を大きくしないように内々で収める）
- ③ 弁護士としては、将来の「係争」関係を想定し、法的に不利にならないようにするための具体的対応と予防策の提案

同じテーマであっても上記のそれぞれの視点から見ることにより、多面的に問題意識を持ち、多様な視点から考えていただくことができるものと考えます。その意味で、タイトルの「多面的」労務管理をご理解いただければ幸いです。

本書の構成は、テーマ毎に、3土業がそれぞれの立場から現実的・実践的な対応策を示すものです。

例として、テーマ総数18（6分野で各3テーマ）を挙げています。

本書は、当初から上記の目的と視点で企画しまとめられていますが、「多面的」という本書の特徴を活かすため、執筆に際してはあえて執筆者間の事前調整はせず、それぞれの観点や切り口から記されたものになっています。

専門家も立場が違えば、ものの見方や考え方、問題への取り組み方が異なりますし、同業であっても専門家の個性により問題の分析や処理の手法も様々です。本書は、経営改善のための方向を示そうとするものですが、あくまでも一例とお考えください。

大切なことは、あるべき経営改善の方向について経営者・管理者の皆さまに自分の頭でしっかり考えていただき、多様な選択肢を挙げて柔軟に取り組んでいただくことと考えます。その際には、本書の多面的な視点がお役に立てるものと確信します。本書が皆様の経営改善の試みに対しまして、少しでも刺激や示唆を与えることができるものであれば、執筆者として幸甚に存じます。

最後に、テーマ設定への助言を含めて常に編集上のお世話をさせていただいた株式会社産労総合研究所出版部 経営書院の皆様にご感謝を申し上げます。

(中井嘉樹、古川政明、岡崎隆彦)

第1章

採用

第1節 募集

中小企業診断士 中井 嘉樹

選考と魅力付け

採用は人材戦略の入り口であり、その採用プロセスの中においても「募集」は最初に位置しています。つまり、人材戦略は「募集」から始まると言っても過言ではありません。「募集」について考えるにあたり、本稿では主に新卒採用の視点から見ていきます。

22歳で入社する新入社員の初任給は約20万円であるが、月給ではなく生涯賃金で考えてみると平均約2億円にも達する。つまり、定年まで在社してもらえたとするならば、企業側からすれば約40年償却の機械設備を2億円で購入したことと同じと考えることもできます。人材投資という視点です。

この大きな投資を有効に活かすことができるかどうかによって、企業の栄枯盛衰が決まってくるとも言えます。人材戦略が重要になる所以です。人材戦略視点から見た労務管理とは、人材投資を行って得た人的資源を効果的に活かすため、つまり社員一人ひとりが最大限の生産性を実現し、それを維持するための諸々の働きかけと言えます。

従って、「採用」とはただ単に人を採って、頭数さえ揃えればそれで良いということではありません。長期に渡ってより多くのリターンが期待できる人材を選び抜かなければならないのです。「募集」とは、この莫大な投資先を広く募り、絞り込むプロセスという見方もできます。

一方、求職者一人ひとりにはそれぞれの希望があり、全員が自社を最優先で選考してくれるわけではありません。また優秀な人材には他社からの引き合いも強く、採用上の競合が歴然と存在しています。

つまり、「採用」を進めるに際して、労働市場における需要と供給の関係を理解しておく必要があります。そして、市場が存在しているということは、そこには買い手だけではなく売り手にもそれぞれのニーズや思いがあり、同時に採用上の競合も存在しています。従って、自社の都合だけで進めるわけにはいきません。

第1節 募集

社会保険労務士 古川 政明

1 魅力的な募集

(1) 労働契約の成立前段階としての募集

なんびとも、どの企業で働くかは「職業選択の自由」として、また企業（使用者）からすれば誰を雇用するかについては、法律やその他特別の制約がない限り「経済活動の一環として契約締結の自由」として保障されています。

労働契約は、通常、使用者による募集→求職者からの応募→選考→採用決定という順で行われます。したがって、募集は労働契約成立の前段階に位置しているといえます。

労働者の募集は、前述のとおり原則として企業活動の一環として自由になしえますが、その方法や手段については職業安定法で規制がされています。

ところで、求人者（企業）と求職者の労働契約成立をあっせんすることを「職業紹介」と呼んでいます¹⁾。

労働者の募集について、かつて職業安定法において中間搾取、人身売買的な就業あっせんの弊害が起らないよう規制が行われていました。しかし平成11年の法改正により労働者を募集しようとするものが直接行う募集についての規制が大幅に緩和されました。ただし企業に雇用されている者（被用者）以外の第三者に委託して行う募集²⁾については規制がなされています。

例えば、報償受領の禁止³⁾、労働条件の明示義務⁴⁾、労働争議への不介入⁵⁾等です。

1) 職業安定法第4条

2) 委託募集（職業安定法第36条）

3) 職業安定法第39条

4) 職業安定法第5条の3は、新聞、雑誌その他の刊行物に掲載する広告、等職業安定所や職業紹介所のみならずあらゆる募集方法について、労働者の適切な職業選択に資するために労働条件について明示する義務を規定し、さらに同法42条は誤解を生じさせない平易な表現等による明示の努力義務を課しています。

5) 職業安定法第20条および同法第42条の2

第1節 募集

弁護士 岡崎 隆彦

1 面接の留意点

(1) 採用の目的を明確にすること

ア まず、何のために採用をするのか、採用の目的を明確にすることが必要です。使用者側が求める人物像、やる気・能力のレベルの確認、専門分野の適性の要求度合等、採用レベルで応募者に求めるものを明確にし、それを面接その他採用準備行為により徹底的に確認することです。

イ 失敗事例の中には、以上の目的の確認作業が十分なされておらず、とりあえず〇名採用しておこうと頭数をそろえることを目的としているような粗雑なケースが多くみられます。

ウ 採用が甘いと入社後の指導で苦勞し、やめてもらいたいと思っても解雇のハードルが高いことから（344頁図表5参照）困難な状況が発生します。

(2) 希望・主観的事情より行動・客観的事実を！

ア 行動質問

(ア) ①ある人には行動パターンがあり、それは特段の事情がない限り繰り返される。そこで入社前の行動パターンを知ることが重要である。②ある人の考え方は行動に表れるので、行動から考え方を推測する。以上の考え方を前提として考え、「行動」に注目する質問の方法があります²²⁾。

(イ) 企業が求める能力を行動レベルに落とし込み、そこから抽出できる行動特性・行動パターンを応募者がとれるかどうか、もしとれるとしたらどの程度のレベルで再現が期待できるかを確認します。

(ウ) 面接では応募者が実際にとった現在までの行動を聞き出し、その行動が入社後にも再現される反復性のあるものかどうかを確認して、入社後の仕事ぶりを予測し、会社が求める能力のレベルに達しているかどうかなどを判断すべきです。

人間は、同じ様式の行動を繰り返す（いわゆる行動パターンというも