



- ユニクロが「全世界同一賃金」制度を導入すると発表しました。この話はグローバル企業だけの問題ではありませんし、賃金問題は表面上の問題と捉えています。
- この話の本質は、「日本人だから幹部になれる」、「日本語を母国語とする人が有利」というような仕事と直接関係ない条件で差が付くのではなく、**(1)仕事の役割と発揮した能力で公平に処遇する、(2)どの役割だと、何円貰えるのかを明確にした。**ことだと考えています。
- 中小企業も、「一族だから」、「古株だから」と言った理由で処遇するのではなく、(1)の「役割」や「期待する能力」を整理するところから、グローバル企業の第一歩を踏み出したいですね！

「次世代リーダーの選抜型育成」に関する実態調査

8割弱の企業は、次世代リーダーを「確保できていない」

- 産能大学総合研究所の調査によると、次世代リーダーを十分に確保できていない企業は77%にのぼり、将来の事業や組織を担う人材の不足感が強くなっています。
- こうした中、次世代リーダーの選抜型教育を行っている企業が増加し、2012年度には半数を超えました。一人当たりの投資額は、半数超の企業で50万円を超えています。

「グローバル対応力」を育成テーマにしている企業は25%

- 課長層・部長層が選抜対象の中心となっていますが、特に限定していない企業も4割弱みられます。
- 教育の内容は「リーダーシップ研修」と「経営管理知識の教育」が7割台半ば、以下「自社事業戦略の策定・提言」「自社組織課題の解決」と続いています。「グローバル対応力」を組み込んでいる企業は4社に1社となっています。



リーダーシップや経営感覚は、「知識」ではなく「技能」です。技能である、“自転車の乗り方”を座学で教えられて自転車には乗れないのと同じように、リーダーシップや経営感覚も知識だけでは十分ではありません。「技能」を養う、“実践”と“振り返り”の仕組みを含めていきたいですね。

働きたい組織の特徴

大学生・大学院生の考える働きたい組織とは

リクナビが2014年3月卒業予定の大学・大学院生に、「働きたい組織の特徴」について調査を行いました。これによると

- (経営スタイル)・安定し、確実な事業成長を目指している
- (成長スタイル)・周囲に優秀な人材が多く、刺激を受けられる
- (コミュニケーションスタイル)・ウエットな人間関係でプライベートも仲が良い
- ・コミュニケーションが密で、一体感を求められる

といった項目について重視する傾向がうかがえました。



これらの条件は、どの会社でも目指している企業像であると思います。学生の「寄らば大樹の陰」志向に嘆くのではなく、採用の際のアピールの仕方や、処遇際の参考情報として利用していきたいですね。



～こんなときはどうする？～

日々の業務でありそうな、労働問題をクイズ形式にまとめてみました。

休業期間内に復帰できる見込みがなければ 休職制度を適用せずに解雇してもよいですか？

Q

ある社員が重い病気で倒れました。当社には傷病で勤務に堪えない場合には最長1年間の休職を認める「私傷病休職制度」がありますが、医師の診断によれば1年以内に復帰するのは絶望的とのこと。この場合、休職制度を適用せずに解雇することは可能でしょうか？

A

「1年以内に復帰するのは絶望的」とのことですが、傷病の回復可能性が少しでもあるような場合には休職制度を適用し、休職期間中に傷病が回復したときには復職させ、他方で回復しなかったときには、当然退職として労働契約を終了させるのが妥当であると考えます。

- ・ 休職制度を適用する余地があるか否か、すなわち、休職制度を利用した場合の回復可能性の有無の判断が重要となります。しかし、この判断は専門的な知識に基づく将来の予測判断となりますので、極めて難しいと言わざるを得ないでしょう。
- ・ 休職期間中に傷病が回復する余地が少しでもある場合、休職制度を適用しないままされた解雇は、解雇権を濫用したものとして違法・無効と判断される可能性があります。そこで、実務上は回復可能性がまったくないことが明らかであるような極めて例外的な場合を除き、直ちに解雇するのではなく、まずは休職制度を適用するのが妥当でしょう。



休職制度は休職開始時よりも、復職時にトラブルになりがちです。

どのような条件のとき復職OKなのか？ 誰がOKと言ったら復職させるのか就業規則で明確にしておく心安心です。

所定休日である祝祭日を出勤日に変更し、 その分を夏季休暇に回す場合の留意点について

Q

月曜日が祝祭日となることが多いため、週の初めに受注が多くなる当社にとって祝祭日を所定休日としていることに負担を感じています。そこで、月曜日に祝祭日が重なる場合は出勤日とし、その分を夏季一斉の連続休暇に充てようと思うのですが、このような対応をしたときに留意すべき点は何でしょうか？

A

夏季一斉の連続休暇が、就業規則上「休日」として運用する場合には、結果として「月給制の基本給」「割増賃金単価」への影響はありません。

「休暇」として運用する場合は、年間所定“休日”数は減少(=年間所定労働日数は増加)となるため、「月給制の基本給」「割増賃金単価」の見直しについて検討が必要となります。

なお、当該休日の変更に当たっては、就業規則の休日・休暇に関する規定の見直しも必要となるため注意が必要です。



この企業は就業規則で「休日を祝祭日」に指定していますが、土曜・日曜・祝日を休日にする義務は企業にありません。夏季に振替の以前に、休日を平日休みに変更→労使協議→就業規則改定のアプローチが本来のあるべき姿です。



気付き日報

ヒューマンイノベーション株式会社 代表取締役 今井洋一

社会保険労務士 ・ (財)生涯学習開発財団認定コーチ

TEL : 03-3791-1180 FAX : 03-6674-2508 Mail : info@humani.jp

受付時間 10:00~17:30 (土日祝日および弊社休日を除く) <http://nippou.org/>