

# 今、人事労務担当者に求められるもの

## —『人事労務担当者養成講座』を開催—

厳しい経済状況とグローバル競争が激化するなか、企業における人事部門の役割はますます重要になっている。当会では、9月7日から10月29日にかけて、新任の人事労務担当者向けに、労働法や人事制度に関する基礎的な知識が習得できる講座「人事労務担当者養成講座」を実施し、67名の参加を得た。ここでは同講座の要点等を紹介する。

### 第1回 人事労務管理総論

神戸大学大学院経営学研究科

教授 上林 憲雄 氏

人的資源について、「人=コスト」の考え方ではなく、組織力の根幹を規定する戦略的に重要な資源として考えるのがSHRM(戦略的人的資源管理)である。

このSHRMという考え方は日本型経営の影響を受けており、人事労務管理はかねてからの日本の得意技であるといえる。効率・生産性に人間性を加えるという人事労務管理の基本的視点をふまえ、今日的課題を解決していかなければならない。

### 第2回 労働基準法

弁護士法人 淀屋橋・山上合同

弁護士 渡邊 徹 氏

労働基準法は、労働者保護を目的として最低の労働条件を定めた強行法規である。コンプライアンスを意識しつつ、急増する個別労使紛争に適切に対応するためには、採用時における労働条件の明示、賃金支払いにおける原則、管理監督者の概念、退職・解雇をめぐる法規制など、基本的な理解を深めておく必要がある。

また、労働基準監督署による行政指導や権限についても把握し、的確な対

応をするとともに、人事労務担当者は紛争予防に注力しなければならない。

### 第3回 労働契約法

弁護士法人 淀屋橋・山上合同

弁護士 渡邊 徹 氏

2008年3月1日に施行された労働契約法は、就業形態の変化や個別労使紛争の増加を受け、労働契約の基本的なルールを法制化したものである。

同法は、既存の判例法理や通説を確認的に規定したにすぎず、原則として新たな規制、制度を新設するものではないものの、労働者・使用者の概念、労働契約に関する原則、安全配慮義務、就業規則の不利益変更、解雇権濫用法理等、今日の労働分野の問題点の整理には有用である。

### 第4回 労働時間法制とその留意点

神戸学院大学法学部

准教授 梶川 敦子 氏

労働時間法制は、労働基準法で規制をかけることにより、長時間労働を抑制し、労働者の健康確保を目的としている。その手法として、労働基準法で1日8時間、週40時間を法定労働時間とし、原則これを超えるものを罰則をもって禁止している。もちろん36協定などの適法化要件を

満たし、割増賃金を支払えば時間外労働を行わせることができる。

しかしながら、長時間労働に起因するメンタルヘルスの不調なども問題となっており、労働時間の適切な管理が必要である。

### 第5回 賃金制度・人事考課制度・人材育成

経営組織人事創房 代表 中川 逸雄 氏

企業間競争環境が激化するなかで競争優位を獲得するには、経営戦略・組織戦略・人事戦略を相互整合性のある形で展開する必要がある。とりわけ戦略展開のコアである、“ヒト”をリードし生かす人的資源管理を的確に戦略に適合させ、展開することが重要である。戦略に適合した基盤人事制度を基に、同業同規模企業に比べて遜色ない賃金制度・賃金水準、戦略実現に向けて“ヒト”をリードする人事考課制度、戦略実現に貢献する“ヒト”を育成する制度、



## 人間力を鍛えよう

神戸大学大学院経営学研究科教授 上林 憲雄 氏



### —日本の人事労務管理の今日的課題は。

課題はたくさんありますが、あえてあげるとすれば3つあります。まず一つめが、企業の社会的責任(CSR)です。ここ数十年で、CSRへの社会的な視線も厳しくなり、人事労務担当者もCSRを意識する必要性が高まってきました。対外的なCSRだけでなく、従業員への公正な処遇やトラブルへの適切な対応など対内的なCSRも必要です。

対内的なCSRの延長線上にある最近のトピックの一つが、ワーク・ライフ・バランスです。時間的側面だけに注目し、労働時間の短縮などを行うだけではなく、働く面白さを高めることも一つのバランスの取り方です。日本に合ったワーク・ライフ・バランスを考えるべきではないでしょうか。

二つめがグローバリゼーションへの対応です。90年代初頭に日本が成果主義を取り入れようとした時、アメリカのスタイルをそのまま導入する例が多くみられましたが、それでは仕組みとして破綻してしまいます。日本の文化・社会・風土に合うようにアレンジしなければいけません。働いている人の働きやすさを考慮するとともに、企業の生産性・業績とのマッチングをはからなければなりません。

三つめがダイバーシティー(多様化)への対応です。女性の社会進出や非正規社員の増加など働く人が多様にな

るとともに、在宅勤務など働き方も多様になってきています。それに伴い、人事制度も多様で選択の幅があるものを作っていかなければなりません。

### —それらの課題をふまえた上でこれからの人事労務担当者に求められるものは。

三つの課題に共通していることは、人間力が必要だということです。

企業は生産性を高め、利益を出さなければいけない。一方、人事労務担当者は生身の人間を扱う。人間には思考力があり、感情がある。企業の経済性と社会性(人間性)という一見相反するものを統合させなければなりません。人事労務に関する業務は非常に難しい仕事なのです。それを理解した上で、両方の視点を持ち、社会的な使命感を持つことが必要です。

また、経営の勉強だけでなく、社会的な常識や経営とは関係がないように思われる文学や歴史など、いろいろな素養や知識も持っていなければなりません。人事労務担当者の皆さんには、人間力を鍛えていただきたいと思います。

を設計・運用することが大切である。

### 第6回 非典型雇用管理の留意点

弁護士法人 大江橋法律事務所

弁護士 山浦 美卯 氏

一口に非典型雇用と言っても、パートタイマーやアルバイトなどの直接雇用型と、労働者派遣や業務請負などの外部利用型の二つの類型がある。管理に際し、一定のパートタイマーについては、賃金の決定や教育訓練の実施、福利厚生施設の利用などに関し、通常の労働者と同

様の規程を適用する配慮義務がパートタイム労働法に定められているなど、留意が必要である。労働者派遣や業務請負についても、行政機関による指導が強化されており、適切な運用を行わなければならない。現在、労働者派遣法の改正も検討されており、その動向も注視し、適切に対応していかなければならない。

講座の参加者からは、「テーマに関心のあるものが多く、よかった」「この講座をもとに、社内で勉強会を行

いたい」などの声が寄せられた。

当会では、「人事労務担当者養成講座」のほかにも、最新の判例を扱う「判例研究会」、毎月開催の「労働情報講演会」など、時宜に合ったテーマについて講演会を開催している。会員の皆さまにはぜひご参加いただきたい。

(労働政策部 松岡憲弘)

※セミナー等に関するお問い合わせは  
労働政策部(06-6441-0103)まで