



MCA 情報通信

MCAグループ・(株)MCA,(有)MCA コンサルタンツ
(株)ウィッシュ,台社会保険労務士事務所

連絡先 : 小野田市大字東高泊 1-6
TEL 0836 (84) 4796 ・FAX 0836 (84) 5880
E-mail : info@mca-consultants.co.jp
URL : http://www.mca-consultants.co.jp

管理職の時間外手当

ある会社の社長から相談がありました。その社長は「当社は課長以上を管理職と定めて、役職手当を支給する代わりに残業手当等の対象から外している。同業者の多くもそうしているようだが違法ではないよね」と..。

たしかに一目違法性はないように思えますが、労働基準監督署が好んでチェックするテーマでもあります。

労働基準法では「管理者」を労働時間等の規定の適用除外者として認めています。それでこの社長も残業手当等は不要と考えたのです。しかしここでいう管理者とは、労働条件の決定その他労務管理について経営者と一体的な立場にある者とされています。

すなわち「労務管理等において経営者の立場に立ち、経営者の身分的な義務と権限を有する者」ということなのです。要するに肩書きだけは課長や部長でも、それにふさわしい経営者の分身としての義務もなければ権限もない者は、労働基準法でいう管理者とは認められないということです。監督署から調査された会社には、労働基準法にいう管理職とは認められない管理者について、過去2年前に遡って時間外手当の支払いを命じられる会社が多いのです。要注意です。

非正社員と正社員

ここ数年、日本から中国への雇用流出が進んでいます。

これは、賃金が安いのに生産性が高いからだと言われていますが、同様のことが日本の会社の正社員から非正社員へのシフトにも当てはまります。

非正社員化へのプッシュの要因は、正社員の社会保険料を含めた賃金が、すでにその生産性に見合わないくらい高くなっていることにあります。

一方、非正社員化へのプル要因は、仕事の標準化と雇用のオープンシステム化が進んだことで、非正社員に高い生産性が期待できるようになったことが挙げられます。

ここで言う「仕事の標準化」とは、世間一般的に考えられている標準的な仕事をやらしてもらえば良いということです。また、「雇用のオープンシステム化」とは、今必要な最適な人材を、時価で外部労働市場から即時調達できることです。

仕事の流れを、分解し標準化することで、個々の仕事を交換可能な部品とし、その部品にあった雇用形態にする。企業は、仕事の標準化と雇用のオープンシステム化により、経費節減と労働の質の向上を同時に達成できることとなります。

しかし、仕事の標準化が進めば進むほど、効率化やコスト削減は進んでも、すぐに模倣されてしまいます。

パート・アルバイトがマニュアル通りに仕事をするだけでは、逆に企業の独自性や優位性は次第に弱まります。

したがって、商品やサービスに改善を加え続け、他社との違いや優位性を生み出し続ける、その会社独特の人材がどうしても必要になります。これが、これから求められる正社員です。ルーティーン・ワークを行うのではなく、その会社独自のノウハウやナレッジを継続的に生み出し、他社と差別化していける人材こそが“正社員”なのです。

面接の技法

面接の技法が、大きく変化しています。これまでのような言語情報を重視する傾向から、非言語情報の方を重視する流れへと変わってきています。

また考え・意見を聞くのではなく、過去の行動やその積み重ねを聞くといった行動重視の方向へシフトし、従来型の面接を、単純面接(バイオフィカル・インタビュー)といいます。面接官が応募書類を手にして、記載内容について質問する方法です。ベテラン面接者ほど、受験者の言葉ではなく、体全体から発する情報に注視するようになります。それは、「志望動機」「学生時代の体験」といった定型的な質問に対して模範解答を用意することはできても、表情や立居振舞に表れる向上心・活力・思考力といった「人間力」を装うことはできないからです。姿勢・動作・目・感情表出といった非言語情報を集積すれば、被面接者の序列をつけることは十分可能です。

一方、面接者の主観に頼った面接ではなく、客観性のある面接技法として、コンピテンシー技法があります。被面接者の考え・意見を尋ねるのではなく、過去の成功体験を具体的なエピソードに落とし込んで、そこにマネ

ジメント・サイクル(計画 行動 確認 改善)があるかどうかを確認します。

被面接者の報告が詳細かつ具体的で、努力や工夫が生き生きと表現されており、そこにマネジメント・サイクルがあれば、被面接者が同じような成果を入社後に再現できる可能性は高いと客観的に判断できます。

このコンピテンシー面接は、会社が求める行動特性を持った被面接者を採用する技法として有効です。ぜひ一度、非言語情報と過去の行動特性に重点を置いた面接をお試しください。

コンピテンシーとは

「仕事のできる人の行動特性」あるいは「コンスタントに高い業績をあげている社員によって実証されている行動」のことで、短兵急に成果主義評価を導入したことによる弊害が顕著になりつつある昨今、プロセスの評価手段として注目されはじめています。

成果主義の弊害とは、成績・結果のみを重視することから、「業績の良い部門にいる社員の方が評価が良い」「将来につながる種まきをしたのに」だとか「目先の結果にこだわる」「お客さまより自分」「チームワークの欠如」といった不平・不満や短期行動志向の温床になってきました。その反省として、成果(結果)と同時にプロセス、つまり「成果を裏打ちする行動」も評価する企業が増えてきました。

その場合、評価者は実際の行動を評価できる人でなければ、評価の公平性や社員の納得感が得られませんから、上司評価だけでなく、同僚、部下、仕入先や顧客等々による多面評価(360度評価)が重要になります。

なお、コンピテンシーにつきましては、次回からも成功体験等、適宜掲載していく予定です。