

「人を大切にする 企業」づくり ワークブック

働き方改革で実現する

「ずっとここで働きたい」と

思わせる職場づくりの勘所



presented by *Sharoushi*



まずは

いろいろ
お手伝い!

社会保険労務士（社労士）とは、 何をする人なのでしょうか？



- 1 一つひとつの企業にぴったりの「いきいき働ける職場環境づくり」のご提案・運用のお手伝い
- 2 社員・従業員の採用から退職までの労働・社会保険に関する様々な手続きのお手伝い
- 3 年金の相談・手続きのお手伝い
- 4 職場のトラブルの未然防止、トラブルの円満解決
- 5 裁判所において、補佐人として弁護士とともに出廷して意見陳述

※社労士会ADRセンター（紛争目的価額120万円以内）及び
労働局の紛争調整委員会等における
あっせん手続きにおいて紛争の当事者を代理（特定社労士のみ）

具体的な業務範囲はとても広く、決まりきった仕事はありません。

なぜなら、社労士が業務としてカバーしている

労働及び社会保険に関する法律の数が非常に多いからです。

その数はなんと**55以上!**

まさに、企業の成長や働く人の笑顔をサポートする
エキスパートなのです。



「 社会保険労務士は、法律で認められた
唯一の労務管理の専門家です。」

評価をどのようにすれば、
 社員のやる気につな
 がるんだろう？



経営者



社労士

評価は、
 “シンプル” “フェア” “オープン”が
 大切ですね。たとえば...

経営者や人事・総務担当者からの労務管理上の相談に応じ、
 企業の実情に応じて適切なアドバイスを行います。

before

繁忙期と閑散期で
 労働時間の差が大きく、
 残業・休日出勤管理が大変...



after

うちの会社にぴったりな働き方改革ができました！
 年単位での変形労働時間制を提案してもらい、
 残業・休日出勤が減っただけでなく、
 社員も明るくなりました。

before

フルタイムだと延長保育になり、
 子どもに寂しい思いを
 させています...



after

仕事と子育ての両立が可能に！
 短時間勤務制度や時間単位での有休制度が
 導入されたおかげで、保護者会にも出られ、
 子どもと過ごす時間も増えました。

だからこそ、
社労士の国家試験は、このような法律で構成されています。

労働基準法

労働安全衛生法

労働者災害補償保険法

雇用保険法

労働保険の保険料の徴収等に関する法律

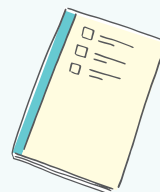
労務管理その他の労働に関する一般常識

社会保険に関する一般常識

健康保険法

厚生年金保険法

国民年金法



全科目の総合点も必要ですが、一つひとつの科目に合格基準点が設けられていて、
どんなに合計点数が高くても、
一科目でも最低ラインをクリアできなければ合格はできない仕組みになっています。

つまり、社労士として、全員が一定水準の知識があることを約束しています。
さらに、試験に加えて2年間の実務経験も必要となっています。
その上で、それぞれが自身の専門領域を極めていながら、
「人を大切にする企業」づくりと「人を大切にする社会」の実現を目指して活動しています。

本ワークブックについて

本ワークブックは、
セミナー資料『「人を大切にする企業」づくり～これからはじめる働き方改革～』の
内容をより体感的にお伝えしたいという思いで作成しました。

セミナー中に受講者の皆様に活用していただくだけでなく、
お持ち帰りいただいて、
職場で従業員に短時間で取り組んでいただけるような
ワークを凝縮しています。

これらのワークによって、
従業員一人ひとりのことを理解するだけでなく、
ご自身の感じ方や考え方を再確認することができます。
本ワークブックが、自分を、従業員を、
もう一步知るきっかけになりますように。

DISCUSSION!



お互いの考え方や感じ方を知ることが目的です。
とにかく楽しく実施しましょう！

ワーク - 01

私の信念



採用した後
「こんなはずじゃなかった！」

このような経験はありませんか？

取り組み方

次に10の文章が並んでいます。各文章を読んでいただいて、
「共感できる。同感だ」と思われた文章には、 欄に「○」をつけてみてください。
逆に「共感できない。そうとは思えない」という文章には「○」をつけないでください。
あなたの考えで取り組んでみてください。

- 1. すべての人に愛されなければならない。
- 2. 事をなすには、完全無欠であらねばならない。
- 3. 人を傷つける人は、人から責められるべきである。
- 4. 思い通りにならないと、頭にくるのは当然である。
- 5. 人間は、外界の圧力で落ち込んだり腹を立てたりするものである。
- 6. 何か危険が起こりそうな時は、心配するのが当然である。
- 7. 困難や責任は、立ち向かうより避けるほうが楽である。
- 8. ものごとはうまく運ぶべきで、直ちに最良の解決策を見出さねばならない。
- 9. 過去は重要であり、感情や行動に、今も影響を及ぼしているのは仕方ない。
- 10. 人の拒否・非難にあったから、自分はダメな人間である。

解説は次のページ ▶

解説

/ 本ワークのねらい /

相手を見極めるためにこそ、
まず自分のものの見方を知りましょう。

自分の受け止め方が
相手を見定めているのです。

いくつかの文章に「○」がつきましたか？
多い方では7～8個の「○」がつく場合もあります。
一つも「○」がつかない方もいらっしゃいます。

この10の文章にはすべて共通点があります。

この文章はすべて【非合理(非論理的)な信念】と呼ばれるものです。思い通りにならない時、頭にくる自分を正当化することができるから、私たちは心のバランスを保つことができるのではないのでしょうか。しかしこの信念がもっと強化されると、人は他人に強要を始めます。

そもそも非合理的なことは、本来、他人に強要できるはずのものではありません。また、他の人と「○」の数が全く同じ3個だったとしても、多分、「○」の箇所は違うことでしょう。これが人の難しさのひとつではないのでしょうか。

人はそれぞれ自分の価値観や信念を抱えて生きています。

多くの場合、人は、自分の物差しで人を判断しているにすぎません。採用は主観が入るものだという大前提にしてください。

そして、社内の採用に関わる人で集まって、皆さんでこのワークを実施してみてください。

ものの受け止め方はそれぞれであることを認識した上で、改めて“自社が求める人材”とはどういう行動が取れる人物なのか、できるだけ具体的に話し合ってみましょう。採用の時点で“是非とも備えてほしい”、“譲れない要素”は何か。その点を社内で検討するきっかけにしていいただければと思います。



ワーク - 02

SNSトラブルケーススタディ



最近SNS系の不祥事ニュースが多く、
うちの会社も不安だなあ。

このような経験はありませんか？

取り組み方

右記の文章を読んで、隣の席の方と下記二点について意見交換をしてみてください。

質問1 あなたは、A君が昼休みにSNSに投稿をしたことを、どう思いますか？

質問2 あなたは、このようなA君の行為には、どんな危険があると思いますか？

A君は、メーカーB社に入社し、1か月間の新人研修を終えて、原材料購入を担当している資材部に配属されることになりました。

配属されて3カ月程経った日の朝、A君は上司から、「原材料の購入単価の購入先別単価比較資料」を作るように指示を受けました。できれば午後の会議に使いたいとのことで、午前中に至急対応してほしいとのこと。エクセルが苦手なA君は、昼休みに入って5分ほど経ってなんとか指示された仕事を仕上げることができました。

ほっとしていたら、隣の部署に配属されていた同期のC君が声をかけてきてくれました。「なんか忙しそうだったから、コンビニでパンと牛乳を買ってきてやったぞ、一緒に食べようよ」。A君は自分のことを気にかけてくれる同期がいることをとても嬉しく感じました。

A君は、隣に腰をかけたC君と一緒に、自席でパンを食べながら談笑していました。その折ふと、雰囲気の良い職場で仕事を頑張っている元気な自分を大学時代の友達にも知って欲しいと思い、C君に頼んで自分のデスクの前でスマホを使って写真を撮り、昼休みでもあるのでSNSにその写真を投稿しました。大学時代の友人のみならず、部活の後輩からも「いいね」ボタンがたくさんついて、ちょっと誇らしくなりました。



解説は次のページ ▶

解説

/ 本ワークのねらい /

「許されると思われる程度」の基準は人それぞれ。
このワークで「なぜよいのか」、「なぜいけないのか」という根拠も
しっかり話し合ってみてください。

質問1の意図

- 就業規則との関連で「就業時間」は会社に拘束されている時間であり、
昼休みも就業時間にはいること。
- 昼休みといえども、個人の自由だといって何をしても良い訳ではない。
体を休め、午後の仕事に備える休憩時間である。

質問2の意図

- A君のパソコンには資料作成画面が残っていて、投稿した写真に写り込んでいた。
投稿時のスマホの画面には、パソコン画面が小さくしか写っていなかったので気づかなかったが、
拡大したら各社単価比較資料の会社名、単価数字が明確に読み取れた。
- A君はB社に入社したことが嬉しくて、SNSの基本データに個人名、会社名等を書いていた。
- そこで、このSNSの画面に写り込んだ各社単価比較資料がB社のものと直ぐに分かり、
秘密情報を結果として漏えいさせたことになった。

自分が仕事で扱っていることは、会社の中の情報のうちインターネット上等で明らかに外部に公開されているもの以外は、全て秘密情報だと先ずは考えていただく必要があります。

SNSのように個人名、会社などを書き込めば当然ですが、匿名の投稿でも既存の投稿や様々なデータと組み合わせて、この各社単価比較資料がB社のものと判明する可能性が大きいでしょう。

この例ではB社の秘密情報だけでなく、取引先の秘密情報も漏えいしており、その後の商談への悪影響は避けられず、取引先からの損害賠償請求の可能性もあります。社員個人の過失であったとしても、B社は社員教育や管理体制の不備に対する責任を負い、B社の信用が揺らぐことに繋がるでしょう。

SNSが身近にある世代では自分の職場風景や職場の出来事を投稿する人が非常に多く、当たり前の日常行為です。その行為の中に潜在的な秘密漏えいの危険が潜んでいます。「無邪気な行為」では済まされないことを自覚していただく必要があります。

社員と会社は雇用契約を結んでいます。

一人ひとりの社員は、会社と「雇用契約」を締結した上で仕事をしています。「契約」とは「権利」と「義務」の発生です。就業規則には労働者の権利（賃金や労働時間、休暇・休憩に関わる内容等）も明記されていますが、サービス規定や懲戒規定といった「義務」にあたることも明記されているはず。権利を主張するなら、義務を遂行することからです。

つまり、就業規則を労使がお互いに誠実に使いこなすことこそが最も大事です。一人ひとりがルールを守ることで、もっと働きやすい職場環境となるでしょう。



ワーク - 03

スーパーの理論



「なるべく残業しないように。」と
呼びかけをしているのに
まったく効果がない。なぜ？

このような経験はありませんか？

取り組み方

あなたの会社の従業員に、現在果たしている役割、
もしくは時間を費やしているもの（いくつでも構いません）で、

それぞれに見合った大きさの円を描いてみてください。

大きさ、位置、距離、重なりは自由です。

— 例 —

親

子どもを持ったときからはじまる役割です。

家庭人

親元を離れてから始まる役割。家事全般をやる役割です。炊事洗濯だけでなく、日曜大工的なこともこの役割です。

配偶者

夫、妻の役割。法律上の夫婦でなくても、ともに生活を送るパートナーとしての役割です。

職業人

文字通り、仕事をやるという立場。アルバイトなどもこの役割です。

市民

無給のボランティアを行う役割。社会を構成する一員として、社会に貢献するということです。

余暇を楽しむ人

文字通り、趣味やスポーツなど、好きなことをして楽しむ立場、それに費やす時間のことです。

学生

学ぶという立場にいるのが学生。小・中・高・大学はもちろん、働きながら夜社会人大学に行く人もまたこの役割を兼ねています。

子ども

親との関係における自分、親に対して注がれる時間。小さい頃はこの役割がほとんどです。

【参考】「ライフ・キャリア・レインボー」(通称、「キャリアの虹」)

解説は次のページ ▶

解説

/ 本ワークのねらい /

それぞれがどのような役割を担いながら
勤務しているのかを理解することから
始めましょう。

お互いのワークライフバランスを
尊重するからこそ、信頼が生まれます。
信頼があるからこそ、生産性も上げられます。

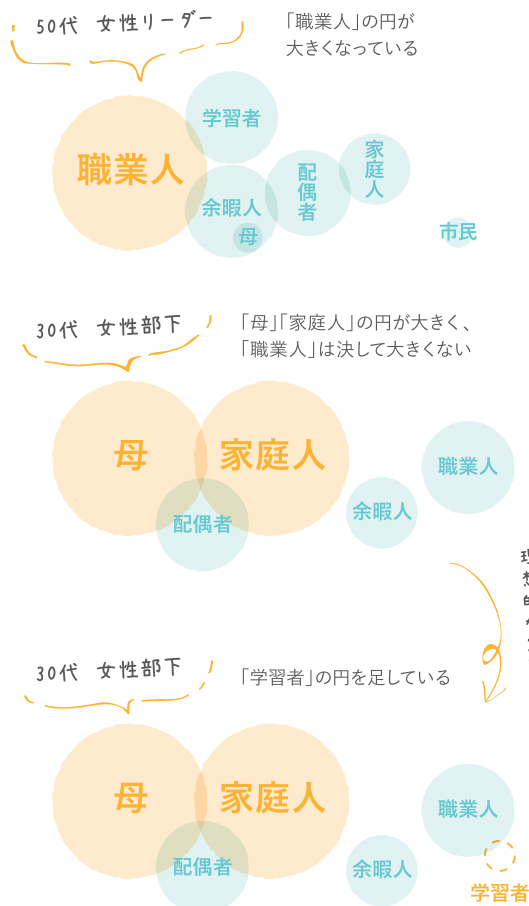
右図はある組織での実際の事例になります。

右図では、その組織のリーダー（50代女性）は「職業人」の円が一番大きく描かれています。子育てもひと段落し、今は全力で仕事や私生活をエンジョイしていることが推測できます。一方、その部下（30代女性）の図は、リーダーと同じ「8時間勤務」であるにも関わらず、「職業人」の円は全体の中で大きいわけではありません。逆に、「家庭人」「母」としての役割の重要性が前面にあらわれています。この部下は仕事の評価も高く、決して仕事を重要視していないわけではないようです。それでも、一人ひとりのその時々、役割認識のウエイトには大きな違いがあるということが分かります。

同じ時間、同じ職場で働いているからと言って、一人ひとりの「職業人」に対する位置づけは違うということを、上司は理解する必要があります。自分の感覚だけで「職業人」を押し付け過ぎないこと。部下のその時点での役割認識、その人の役割の「厚み」を理解しておくだけでも、必要なタイミングで部下を支える言動につながり得ます。

そしてあわせて、「あなたが理想的な状態にいると想定し、その状況に即して加えたい円を描いてください。」としたワークも追加で実施してみてください。

右図は先ほどの部下の事例です。「今後どうしたい?」と尋ねたところ、「学習者」の円を描き足しています。つまりそれが、今現在、彼女にとっての「ワークライフバランスがとれている」状態ということです。



政府が推し進めている働き方改革の中に「長時間労働の是正」があるから取り組むのではなく、職場をあげてワークライフバランスを意識することで、仕事と私生活の相乗効果を高めるパフォーマンスが最大化され、その結果、労働生産性が上がり、長時間労働も少なくなっていくものと思われま。

ただ、労働生産性を上げることはそれほど簡単なことではなく、「止める仕事を決める」くらいの取り組みなくして、意識だけでは変わらないというのも、現場の事実ではあります。

ワーク - 04

知っていますか



風通しの良い職場環境にしたい！
従業員のやる気を高めたい！でもどうすれば？
せっかく採用してもすぐに辞められてしまう。
賃金も労働条件も見直したのに…。
このような経験はありませんか？

取り組み方

管理職等に部下や同僚を3名選ばせ、氏名欄にその名前を記入してみてください。

次に質問事項の各項目について、

知っていれば「○」を、知らなければ「×」をつけてみてください。

「○」「×」を記入後、合計欄に点数を記入してください。なお、「○」は1点、「×」は0点です。

氏 名

1

2

3

質 問 事 項	1	2	3
入社(転職)した動機を知っているか			
最終学歴(中途の場合は前職)を知っているか			
人生で一番充実していた時、一番つらかった時を知っているか			
好きな仕事、嫌いな仕事を知っているか			
会社に入り成長を実感した時、嬉しかった時を知っているか			
社内で手本としている人物を知っているか			
部下が大切にしている言葉を知っているか			
今の仕事の悩みを知っているか			
将来の夢を知っているか(聞いたことがあるか)			
合 計			

解説は次のページ ▶

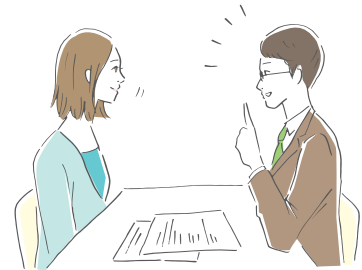
解説

/ 本ワークのねらい /

人材定着のポイントは
労働条件だけじゃない！
円滑な職場コミュニケーションも大事！！

相手を知っているからこそ、
適切な労務管理ができます。

コミュニケーションは、やりとり。 まずは伝える前にきく姿勢が必要。



「きく」ことには種類があります。まずは「聞く」。

これは字面を聞いています。そして「聴く」。相手がきいて欲しいことを、相手をよく観察しつつ、想像力を働かせながら聴く。そして「訊く」。相手を知るために、確認したいことを訊くのです。何より、「訊く」ためには相手に対する興味関心が必要です。

あなたの会社の管理職は、部下の好きな色を、好きな食べ物を、好きな本を知っていますか？それさえ知らずして、部下と人間関係を構築しようと思っているのだとすれば、順番が違います。大切なのは子供の頃、憧れの人のことをもっと知りたいと思った、そんな気持ちを管理職が持つことなのです。

働く方々は、確かに賃金や労働時間といった労働条件に関心をもっているものです。しかし、最大の労働条件と言われているのが、実は直属の上司や経営者の自分に対する姿勢や態度。人事評価とて、部下を観察していなければ適切に運用はできません。

あなたは部下のことをどれほど知っていますか？
逆に自分のことをどれだけ理解してもらおうように努めていますか？

(補足) 海外の企業において、上司が部下の次の5つを知っていることは、当然に要求されるようです。

- ① 部下の下の名前 (ファーストネーム)
- ② 部下の誕生日
- ③ 部下の入社動機
- ④ 部下のモチベーションの源泉
- ⑤ 部下のキャリアビジョン

ワーク - 05

「言葉の力」体験



職場の空気がいつも重い。簡単に明るくする方法はないか？

ハラスメント防止を呼びかけたが、
「日頃から言動に気を付けるように」との呼びかけもいまいち効果が…。
もっと効果的な呼びかけ方法はないか？

このような経験はありませんか？

取り組み方

- ① 隣の方とペアになって、役割を決めてください。どちらかがAさん、どちらかがBさんです。
- ② 次にAさんとBさんが交互に、下記の自分の単語を一つずつ読み上げます。
Aさん「不安」 Bさん「うれしい」 Aさん「不愉快」 Bさん「楽しい」
こんな具合です。さあ、お願いします。



不安	不愉快	ゆううつ	失望	絶望
つらい	悲しい	暗い	みじめ	陰気
寒ざむ	沈んだ	むっつり	うんざり	最低



うれしい	楽しい	幸福	笑い	喜ぶ
愉快	おもしろい	陽気	はつらつ	さっそう
クスクス	うきうき	わくわく	素敵だ	最高

解説は次のページ ▶

解説

/ 本ワークのねらい /

明るい職場づくりの一步は日常会話から。
なるべくポジティブな表現を使ったり、
お互いに優しい言葉をかけ合うよう
心がけましょう！

いかがでしたか。Aさんはワークが終わった後、
ちょっと気持ちが疲れてしまっているかもしれませんね。
Bさんはちょっと元気になっているかもしれません。

ネガティブな言葉は人を傷つけ職場全体に影響を与えます。

言葉は上手に使えば生きていく上でとても有効です。しかし使い方を間違えると、人をいとも簡単に傷つけることになります(例:ウザい、嫌いといったネガティブ言語)。

ましてや言葉の暴力は相手の心身を傷つけるだけでなく、その近くで様子を見ていた人の心身にも、被害者と同じような変化が表れます。

「近くで誰かが怒鳴られているのを見ていると身体が震える」

「次は自分も同じような目に遭うのだろうかと思うと仕事に身が入らない」

つまり、職場で飛び交う言葉の内容次第で、その当事者のみならず職場全体に深刻な影響を与え、組織の生産性を落としてしまいかねないわけです。



あなたの一言から、優しい職場づくりを。

UP ↑



部下が忙しい最中に質問をしてきたとしましょう。あなたは何と答えますか？
「今、忙しいんだ」と言いたくなる気持ちもわかりますが、
「質問してくれてありがとう。でも今は、まずこちらを先にしなければ
ならないので、〇時に約束させてもらっていいかな？」と伝えれば、質問して
きたことを否定することはありません。

言葉は最初の「一言目」が重要です。普段からポジティブな言葉を使う癖を
つけておくこと。その最初の一言が、実は大切な人材を失うきっかけになって
いるのかもしれない。

「ありがとう」「お互いさま」「お世話さま」といったやさしい言葉が飛び交う職場づくり。
それはあなたの最初の一言から連鎖します。

ワーク - 06

バリュースカード



育児中（もしくは介護中、病気の治療中など）の従業員から
「みんなに迷惑がかかるから」という理由で
退職したいとの申し出があった。

育児（もしくは介護、通院等）の理由で休みがちな従業員がいるが、
周りの従業員から不満があがっている。

このような経験はありませんか？

取り組み方

ここにたくさんのキーワードが並んでいます。

ざっと見て、「これは私の人生において大事だな。はずせないな。不可欠だな」と思うもの
上位5個を選んでください。そして隣の席の方と比べてみてください。

平和	資格	世界	お金	行動
楽しみ	挑戦	家庭・家族	変化	品格
気持ち	仕事	安定	自己成長	理想
幸福	思考	芸術	心の豊かさ	多様性
自分らしさ	ビジョン	人間関係	夫婦	曖昧さ
趣味	冒険	社会福祉	育成、育てる	主体性
環境	夢	イメージ	支援	自己表現
愛	優しさ	充実感	命	食べ物
ライフワーク	自己実現	友人	向上心	自由
達成感	職場	創造性	目標	誠実さ
経験	地位	時間	信頼	柔軟性
進歩	地域	自立	健康	出逢い
評価	未来	ゆとり	子ども	遊び
人のため	故郷	社会貢献	恋愛	計画
美	学び	自然	個性	安心
喜び	やりがい	物質的豊かさ	両親	努力

解説は次のページ ▶

解説

/ 本ワークのねらい /

育児・介護・治療と仕事の両立支援は、
社内支援制度を整備させるだけでは
うまくいきません。
何よりも「職場の理解」が不可欠です！

前ページのキーワードをバリュカードといいます。
誰しものが自分の大切な要素をこの中にひとつふたつはもっていることでしょう。
それは一人ひとり違い、そしてその違いは比較しないと気が付けないものです。
一度、従業員間でこのバリュカードの結果を見比べさせてみてください。
違うことを理解し合うこと。まずはそこからです。

日本人の人懐こい国民性を理解する。

日本人は非常に人懐こい国民性だそうです。プロポーズの言葉で、「私はあなたを幸せにします」「私はあなたを大切にします」と語る。欧米では、「私はあなたとの関係を大切にします」というプロポーズをするそうです。病めるときも、富めるときも、一生添い遂げようと思った人との「関係性」を大切にするとのことです。

日本人は、好きと思ったら「幸せにしたい」「大切にしたい」というところまで入って行って、有事の時こそ絆を大事にする国民性です。働く方の約8割が「誰かの役に立ちたい」と思いながら働く国民性です。



仲間の何が大切なのか知っておくこと。

目の前の仲間を大切にしたいのであれば、その人が大切なものを大切にしたら良いのです。それがその人を大切にすることだから。そうであれば、この仲間は何が大切なのかぐらいは知っておいたら良いのではないのでしょうか。自分の仲間の価値観を理解することが、はじめの一步なのかもしれません。

育児や介護、治療による離職で一番多い理由は「みんなに迷惑がかかるから」。例えば「子供が急に熱が出て、休まざるを得なくなった」というような場合、周囲に負担がかかることになり、その罪悪感から退職を考え始めるというわけです。

誰しもが制約を抱えながら仕事をする時代です。

おたがいさま&おかげさまの文化がある組織は、真に強い組織と言えます。

おわりに

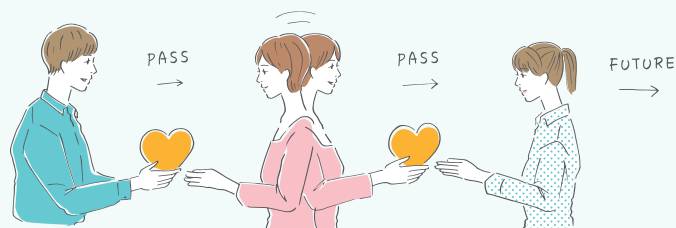
あなたが新人や若手だった頃、
あなたを部下として目をかけ、手をかけ、
心をかけてくれた人がいたはずです。人は人によって人となる。

自分が上司にさせていただいたことは、上司に恩返しするのではなく、
自分の部下にしてあげれば良い。

そしてあなたの部下には自分にではなく、
次世代につなげてくださいと伝えてあげれば良いのです。
大切なのは、相手に見返りを求めないことです。

人は他人から厚意を受けた場合、その相手にお返しをしようとしてします。
するとその厚意は当事者間のみで完結して終わってしまいます。
いつの日か、廻り回って思わぬ方向から
あなたの元へ「ペイ・フォワード」が返ってきたら…
それは、あなたが“次へ渡した” からかもしれないのです。

次世代育成を通じて、自分にも世界は変えられる。
そう信じたいと思いませんか？



「人を大切にする」とは、
今まさに目の前にいる仲間に
「私は何ができるだろう」と考えることです。
人に大切にされる社員は、
きっとお客様を大切にします。
お客様を大切にする組織は、
お客様から必要とされ続けます。
この小冊子が、そのきっかけとなり得れば、
こんなにうれしいことはありません。



発行日：2019年9月1日

著者：社会保険労務士 松下 直子

発行者：全国社会保険労務士会連合会

For your
good work & life. ☺

