

2020年
1月号

人事労務通信

株式会社H&Mコンサルティング
よしざき経営労務事務所

明けましておめでとうございます。皆様におかれましては、本年が素晴らしい1年となりますことを心よりお祈り申し上げます。
昨年は個人事務所である、よしざき経営労務事務所に加えて、株式会社H&Mコンサルティングを設立し、管理部門のご支援を通じて「企業の成長と従業員の成長を両立させる懸け橋になる」ことを目指して活動してまいりました。
まだまだ力不足ではありますが、共に活動するパートナーの力を結集して、皆様のお役に立てるように努力いたします。
本年もよろしく願いいたします。

今更聞けないシリーズ～目標管理（MBO）について【吉崎靖宏】

仕事をするうえで、知っているようで、よく分かっていないことがあります。職場でよく使われる言葉も、全員が共通認識になっていることの方が少ないかもしれません。実はこれがクセモノで、言葉の定義を大切にしないと、議論がすれ違い、できたのかできなかったのかさえも、曖昧になってしまいます。例えば、今回ご紹介する「目標管理」も、色々な解釈をされています。皆さまは、どのように思われますか。

『MBO』とは**Management by Objectives and Self control**の略で、目標管理制度のこと。組織や個人に対して目標を設定し、その達成度合いを測って評価するシステムです。⇒最後の「Self control」がポイントです。
バブル経済崩壊後の極端な景気悪化により、終身雇用や年功序列といった過去の人事制度では立ち行かなくなった企業が、成果主義が取り入れられるようになったため、こぞってMBOを導入するようになりました。
ただし、MBOイコール成果主義ではありません。目標に対して定量・定性的な指標を持って成果を計測し、評価するための手法がMBOです。

目標管理のメリット

従業員が自分で最適な目標を設定・管理するのがMBO。自分で決めた目標ですから、仕事に対して自ら考え、動くようになります。目標達成のためにはさまざまな工夫が必要となるため、スキルアップや自己管理能力の向上も期待できます。
自主性を持って目標達成に邁進することで、モチベーションアップにもつながります。MBOで設定した目標は組織の成果に直結したものですから、目標を達成することで自己肯定感が得られるのもメリットの一つと考えられます。
しかし、定量目標だけを設定し、その達成度によって人事評価を行い、賃金等の処遇に反映させる「人参ぶら下げ」型の運用をしている会社はまだまだ多く見受けられ、従業員の成長に結びつかない「結果主義」人事制度となっています。

目標管理のプロセス

まずは目標を設定することから始めます。目標設定のためには二つの目標が必要です。

・組織の戦略に基づいた目標

・それを達成するために個人が行う目標

目標を決める際には、簡単すぎてもいけませんし、難しすぎてもいけません。自身が成長でき、組織にも貢献できるような、ちょうどいい難易度で設定しましょう。目標設定ができたなら達成に向けての計画を立て、計画に沿って実行に移します。上司は定期的に進捗を確認し、設定した目標や計画と現状の乖離が大きいようであれば、計画の見直しを指示するなどのフィードバックを行うことも重要です。

従業員は期末時点で目標の達成度合いを自己評価し、上司は事前に決められた評価基準に沿った評価をします。

運用上の注意

MBOを機能させるためには、①適切な目標設定②PDCAサイクルを回す（目標達成までのプロセスを管理する）、③定期的な面談等による進捗管理、④達成度の評価とフォローの実行が大切です。

昇給や賞与の差をつけることだけを目的にすると、本来の趣旨から外れてしまいます。従業員の自己成長を促しながら、上司がフォローし、目標達成に結びつける（＝数値成果を上げるだけではない）ことに注意して運用することが必要でしょう。

労働法の枠組み【阪中 達彦】

皆さま、こんにちは。弁護士の阪中です。

人事労務通信の一部をお借りしての労働法に関するミニコーナーの第3回目は、非常に強い規制がかけられている「解雇」について、です。やはり使用者と労働者の契約関係が終了する局面でトラブルが生じることが圧倒的に多いため、解雇規制についてはしっかりと理解しておく必要があります。

アメリカでは、差別禁止法などの法令に違反しない限りは、いつでも何らの理由もなく解雇することができるのが原則です。また、フランスやドイツなどのヨーロッパ諸国では、解雇規制の法制度が整備されていますが、経営悪化による解雇（いわゆる整理解雇）については、基本的には使用者側の判断が尊重されます。

これに対して、日本では、1960年代後半以降に、使用者にとって非常に厳しい解雇権濫用法理が確立され、現在はそれが労働契約法に明文化されています。その背景には、戦後の高度経済成長の中で、正社員の終身雇用を中心とする日本的な雇用システムが定着・浸透していき、キャリア途中で解雇されると中途採用が難しく、労働者やその扶養家族に対して極めて大きな打撃を与えるようになったという社会状況がありました。

日本の解雇権濫用法理とは、「解雇は、①客観的に合理的な理由を欠き、②社会通念上相当であると認められない場合には、解雇権の濫用として無効になる」というもので、もともと1975年の最高裁判決（日本食塩製造事件）で述べられたものですが、その後、労働基準法に明記され、現在は、その規定が労働契約法に移されています。

上記①の解雇の合理的理由としては、労働者の能力不足、労働者が企業秩序を乱す悪い行為をしたこと、経営難による人員整理が挙げられますが、仮にこれらに該当したとしても、次のハードルとして、上記②の社会的相当性が必要となります。

日本の裁判所はそう簡単にはこの社会的相当性を認めず、解雇するにも事前にいろいろな段階を踏む必要がありますので、必ず事前に専門家にご相談いただくことをお勧めします。

私は、どちらかといえば企業側の弁護士として労働問題の解決にあたることが多いのですが、「ヒト」の問題にお悩みの経営者の方がいらっしゃいましたらお気軽にご相談ください。法的見地からアドバイスさせていただきます。

阪中達彦

弁護士

大学卒業後に弁護士を目指し、旧司法試験合格後に弁護士法人関西法律特許事務所に入所。広く中小企業法務を取り扱う一方で、国の空港民営化事業に対するアドバイザー業務や地方公共団体の不祥事調査業務・代理人業務・大規模債権回収業務に携わる。大阪市外部監察専門委員（現職）

新年おめでとうございます。会社に寄り添い従業員を勇気づけるキャリアコンサルタントの乾千嘉子です。人生100年時代のキャリア（生きる・働く）をテーマに色々な角度から情報提供をしています。

第2回目は、『定着』です。

新入社員を迎える準備、あるいは新卒採用準備にとりかかる季節となりました。現在50代の方が管理職あるいは経営者層として企業を支えています。昔「新人類」と呼ばれた世代で、学生時代あるいは新入社員時代にバブルを謳歌した経験がある方が多いのではないのでしょうか。おそらく年功序列制の中でどっぷりと「会社人」生活をしてきた最後の世代です。35歳を過ぎてからガラケーを持ち始め、必死に流行（インターネット）についていこうと頑張りました。情報を持っていることが優位な時代でした。「今どきの新入社員」は、容易に情報を検索・共有できるネット社会で育ち、情報を持つ優位性を感じるところが情報を与えられることに慣れていません。

それ以上に「新人類」と「今どきの新入社員」の大きな違いは教育の変化です。叱られ、注意されることで成長した経験を持つ人と持たない人。ほめられることに慣れていない人と慣れている人。教育の変化はモチベーションの持ち方の変化として表れています。

新入社員の定着のキーワードは安心と信頼です。叱られ、注意された経験がないということは、「失敗」の経験がなく、失敗に対して臆病になっています。新人の失敗は実際のところ、会社の運命を左右するほどのものではないはず。ここで求められるのは、丁寧に仕事の意義や方法を教えることで安心を与える力や、うまくできなくとも次に向かって励まし勇気づけることで信頼を得る力です。

社会人キャリアをスムーズにスタートするために、メンター研修に力を入れる会社が増えています。また、社外メンターとしてキャリアコンサルタントの「聴く力」を定着支援に活用するケースも出てきています。

実は『定着』手落ち世代があります。それが「新人類」世代です。人生設計を考えてこなかったわけではないが、急に言われた人生100年、急に導入された役職定年、しかも住宅ローンが残っている…日本は世界の誰もが経験していない少子高齢化社会に突入しています。そのため人生100年時代の生き方・働き方のロールモデルが身近にいない、給料が減るとは考えていなかった、キャリアの棚卸しをしたことがない、モチベーションを保てず不満を持って辞めていく…さて、この状態があと10年続いたら会社はどうなるでしょうか？不満を持って辞めてほしくないが「55歳研修」をする余裕は無い。しかし、いつまでも手落ちのままでは必要な労働力を確保し続けられない。大手企業では40代のキャリア教育に力を入れています。そろそろ「45歳の生き方・働きかた研修」を始める準備にとりかかりませんか？

乾千嘉子（キャリアコンサルタント）

大学卒業後、証券会社、インテル、シスコシステムズで営業として勤務。インテルでは社長直轄プロジェクトメンバーとしてインターネット化を主導。シスコシステムズではネットワーク化を通じた新しい働き方や生産性向上を提案・導入。シスコ在職中に、強みを知り働く意欲を高める重要性を感じ、産業カウンセラー、キャリアコンサルタント資格を取得。日本で一番ハンサムなキャリアコンサルタント®

時間当たり採算の改善方法【松本 悟】

業務改善、需要予測コンサルタントの松本悟です。

第3回は第2回に続き、時間当たり採算の改善についてです。

前回の計算結果は如何だったでしょうか。予想より悪かった場合は早急な対応が必要です。ではどこから手を付けましょうか。

まず、時間当たり採算の計算式を見直してみましょう

売上（総生産）－経費（労務費除く）＝付加価値

付加価値÷総労働時間＝時間当たり

でした。上記の計算式から見ると時間当たりの改善はたった3つしかありません。

①. 売上を増やす

②. 経費を減らす

③. 総労働時間を減らす

たったこれだけです。もう少し考えてみましょう。「時間当たり」が予想より悪かった場合は早急な対応が必要です。即効性が高いのは②と③です。

まず、経費を見直してみましょう。

売上向上の投資は重要ですので開発費や営業費は一旦保留にし、それ以外の費用を見直してみましょう。特に固定費に注目してください。

事務所家賃、システム費用は適正でしょうか。

次に総労働時間の見直しです。働き方改革と合わせて、見直しを行ってみてください。すでに重要度の低い資料作成、会議を行っていませんか。事業が長く継続していると多くの無駄も生まれています。不要な物が存在していないか、今一度見直してみてください。資料作成をやめるコツは資料は作成するが、配信、提供をやめることです。3カ月程度止めておいて、だれからも催促がなければ不要か、なくてもなんとかなる資料なのです。私も京セラ時代に先輩から引き継いだ資料をこの方法で都度廃止し、退職時には半分以上廃止した記憶があります…。「塵も積もれば山となる」安易な資料作成（依頼）は止めましょう。

松本悟

業務改善、需要予測コンサルタント

大学卒業後、京セラ株式会社へ入社。社内でも特に高採算部門である機械工具事業本部に配属、営業経験後、本部室に異動し、業務改善、需要予測を行う部署にて数多くのプロジェクトに携わった後、独立。スタッフ部門の業務改善と需要予測の精度向上に特化したコンサルタントとして活動している。

最新・行政の動き

厚生労働省は、定年延長・継続雇用のほか、再就職・個人起業支援などさまざまな形で70歳までの雇用・就業機会を確保するため、次期通常国会に高年法改正案を上程するとしています。

法整備と並行し、2020年度には、円滑な就職促進をねらいとして、東京・大阪など数カ所にキャリアサポートセンター（仮称）を新設し、全国的なサービスを開始する意向です。労働者・企業の双方に対してコンサルティングを実施しますが、特に企業に対する支援では、40歳以上の中高年向けセルフ・キャリアドックの導入等を後押しします。

⇒乾千嘉子コンサルタントの活動とつながっていますね。「45歳の生き方・働きかた研修」を検討されてはいかがでしょうか。

