



- ジョブ型雇用と言うけれど
- 人事評価と目標管理の実態調査
- 履歴書様式変更と採用時の対応
- パワハラ防止法への対応について 樋口浩史
- 中小企業の賃金事情調査
- 従業員データの一元管理 永田知靖
- 費用をかけない業務改善「一日一日を ど真剣に生きる」 松本悟

◆ ジョブ型雇用と言うけれど

春闘交渉が始まりました。経団連や日経新聞ほか各種メディアが、「日本型雇用の見直しを加速し、ジョブ型雇用を推進すべき」と主張しています。連合は、賃金引き下げにつながるのではないかと警戒しています。

連日のようにメディアを賑わすジョブ型雇用ですが、未だに確定的な定義は定まっていません。

推進者は、「生産性向上の切り札」的に発言されますが、欧米流の職務給を目指すのであれば、義務教育から高等教育の在り方まで影響が及び、ある種の階層社会を生み出す可能性があることを理解しているのでしょうか？社会的な合意を得ないまま進めることに疑問を感じます。また、国際競争力を強めて、優秀な人材をつなぎとめるにはジョブ型が必要との声もあります。このような場合には、職種限定の専門職として別枠で処遇すれば、いわゆるメンバーシップ型においても、対応可能と考えます。

人事制度、人事ルールの見直しを検討される場合には、一度お声がけください。

連絡先

株式会社H & Mコンサルティング

〒530-0047

大阪市北区西天満 4-5-8 八方商事第2ビル 303

電話：050-5491-3157 FAX：050-3450-7961

Web サイト：<https://www.h-m-consulting.jp>

Facebook：<https://www.facebook.com/handmconsulting/>

◆ 人事評価制度と目標管理の実態調査（パーソル総合研究所）

現在、多くの企業で目標管理制度が導入されています。皆様の会社はいかがですか？

多くの企業では成果主義の導入とともに、成果を管理し、適正な人事評価をするための手法として目標管理制度が導入されています。

目標管理制度 = MBO とは、「Management By Objective」の頭文字をとったもので、直訳すれば「目標による管理」のことです。組織と個人の目標をリンクさせ、社員が自主的に目標を設定し、進捗管理を自身で行うことで、「やらされ感」がなくなり、より大きな成果が得られるとする考え方です。MBO は有名なドラッカー博士が提唱し、1990 年代後半に日本で注目され始めました。当時は、バブル崩壊で経営が低迷していたため成果主義による業績向上を試みたのです。

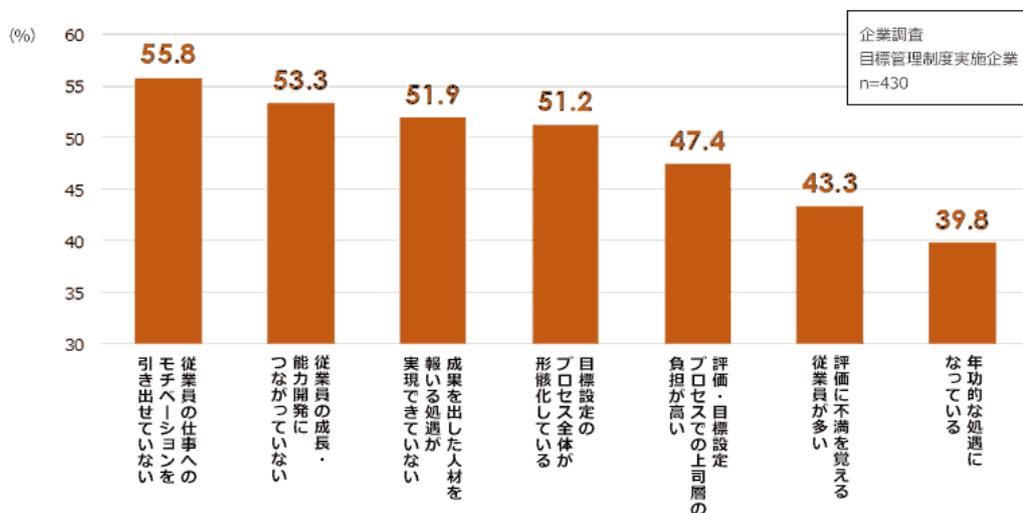
しかし、ドラッカーが提唱した MBO はマネジメント手法であり、人事評価手法ではありません。また、近年 MBO とともに注目を浴びている OKR (Objective and Key Results) も目標管理手法ですが、人事評価手法ではないのです。目標管理と人事評価を結びつける試みが、成果に結びつきにくい、形骸化した運用になっていると思われます。

以下、パーソル研究所の調査をもとに、目標管理と人事評価を機能させるための工夫を考えます。

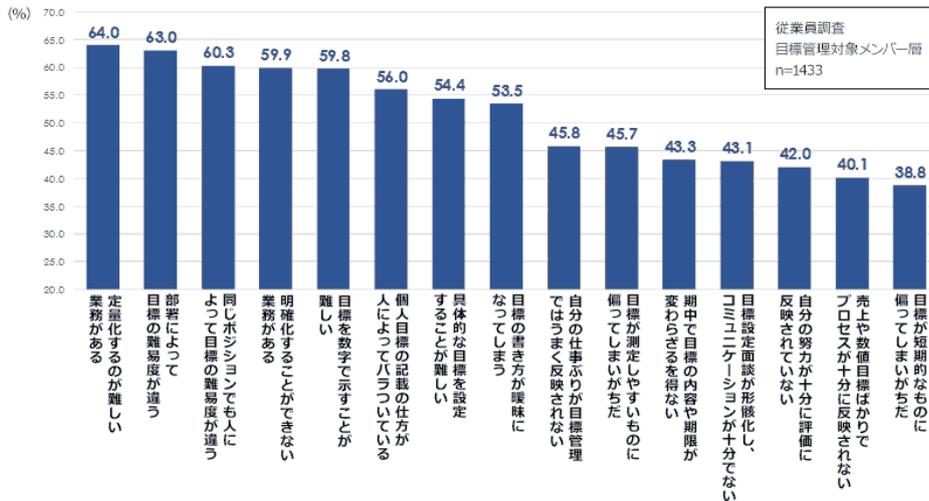
《目標化制度と人事評価制度の実施率》



《目標管理制度の課題と考えていること・企業》



《目標管理制度の不満に感じること・従業員》



《目標志向性による成果への影響》

目標管理制度をより効果的なものにするにはどうすればよいか。目標志向性に着目し分析したところ、目標志向性の3タイプ「熟達目標」「遂行接近目標」「遂行回避目標」のうち、「熟達目標」の志向性がワーク・エンゲイジメント、個人パフォーマンス、キャリア自律に対して最もプラスの関連が見られた。遂行回避志向性は、バーンアウトにプラスの影響が見られた。従業員育成のためには、目標管理のプロセスによって、自身の成長そのものを志向する「熟達目標」を引き出す必要がありそうだ。



MBO に代表される目標管理制度は、従業員の成果測定や課題発見のために多くの企業で運用されているが、多くの企業で形骸化してしまっている様子がうかがえた。従業員育成のためには、目標管理のプロセスによって、自身の成長そのものを志向する「熟達目標」を従業員から引き出す必要がある。今回の調査からは、熟達目標の志向性の高低には、従業員が自社の人事評価制度そのものに対して感じている「暗黙の評価観」が影響を与えていることが示唆された。「人事評価は、自分の課題を明らかにするためにある」「成長のために評価が必要だ」といったポジティブな評価観を持つ従業員は、上述の熟達目標志向性が高い傾向にあった。また、そうした前向きな評価観は、日常のマネージャーの傾聴行動（話を聞く姿勢）や、メンバー同士が助け合う組織風土によって促進されていた。目標管理を人事評価・処遇に紐付けている多くの企業では、評価の公平性のために評価プロセスや等級要件を精緻化したり、客観化しようとするのも多い。しかし、従業員と組織の持続成長のためには、そもそも「メンバーから自社の評価システムがどのように見られているのか」や、「自社の目標管理の目的を伝え訓練する場があるのか」といった、より現場に根ざした検討が必要ではないか。

[人事評価制度と目標管理の実態調査 \(persol-group.co.jp\)](http://persol-group.co.jp)

◆履歴書様式変更と採用時の対応

Q. 中途採用の社員を募集したところ、応募者から提出された履歴書の性別欄には男女の記載がありませんでした。従来の様式にあった家族構成の記入欄などもなく、履歴書の記載だけでは応募者のプロフィールが良く分からず、不便を感じるのですが、いつからこのような履歴書が使われるようになったのでしょうか？

A. 厚生労働省は、これまで公正な採用選考を確保する観点から、JIS 規格の様式例に沿った履歴書の使用を推奨してきました。しかし、2020年7月にJIS規格の様式例から履歴書が削除されたため（LGBTを支援する団体から性別欄を廃止すべきとの要請があった事等が理由）、厚生労働省において検討を行い、参考となる新様式例が2021年4月に公表されました。以下、従来の履歴書様式例と異なる変更点、企業活動における留意事項について考えてみます。

履歴書新様式の変更内容（性別欄の任意記載等）

新様式の履歴書の変更点は次の2点です。

1. 性別欄が任意記載になった。
2. 各欄（「通勤時間」「扶養家族数（配偶者を除く）」「配偶者」「配偶者の扶養義務」）の4項目は設けない。

新たな様式では、性別欄が「男・女」のいずれかを○で囲う従来の選択式から、任意で記載する項目へと変更されています。応募者は「男」または「女」のいずれかを記載することになりますが、任意記載欄であることが注釈明記されているので、記載を希望しない場合は、未記入のままとなる場合があります。

様式変更にとまねい、採用選考段階では性別が不明になるケースの発生が予想されます。その際、採用の段階で性別の確認が必要な場合（例えば、警備員、助産師、坑内業務の一部等、性別の確認ができないと採用判断ができない）を除き、不用意に応募者に対して性別の質問を行うことはできないと考えるべきでしょう。採用においては一部の例外を除き、性別を理由に採用可否を決定することは法律で禁止されています（雇用機会均等法5条：募集・採用についての性別を理由とする差別の禁止）。

一方、応募者が入社した後は、健康保険・雇用保険などの手続きにおいて、性別の登録が必要になります。その際の性別は、身体的性（いわゆる「戸籍性」等）になりますが、性別には身体的性とは別に性自認上の性別があります。

企業としては採用の段階で事前に性自認上の性別や性的指向（SOGI: Sexual Orientation and Gender identity）が把握できていれば入社後のスムーズな対応が可能な場合があります。例えば、トイレの問題については、近年関心が高まっていて、性別を問わないトイレの設置等の対応策や、無理のない職場配置等を判断する材料になります。

その他の履歴書新様式での変更点

新様式では、JISの従来の履歴書様式例にあった「通勤時間」「扶養家族数（配偶者除く）」「配偶者」「配偶者の扶養義務」の欄が削除されました。

従来あったこれらの欄は、応募者のプライバシーの要素が非常に高い情報であるなどを踏まえ削除されたものです。しかし、これらの事情を一切把握せずに採用を決定することは、入社後、働き方をめぐって労使間でトラブルが生じるリスクがあります。そこで、面接においては、理由を述べつつ、以下に示すような質問に変えることで対応することが望ましいと考えられます。

【面接での質問例】

- ① 残業・休日出勤・・・当社では時期によっては○○時間程度の残業や休日勤務をお願いする場合がありますが可能ですか？
- ② 緊急対応・・・当番制でオンコール対応（○○分以内の出勤）がありますが対応可能ですか？
- ③ 配置先・転勤関係・・・配置先店舗は複数ありますが、勤務可能ですか？ ご家庭の事情などで何か配慮して欲しいことはありますか？ 転勤をお願いする場合がありますが、対応は可能ですか？

また、家族手当や通勤手当の費用把握のために、扶養家族や通勤経路について確認したい場合も考えられます。その場合は、理由を示すことなく質問するのではなく、採用通知を出す段階で詳細な労働条件（手当等含む）を提示するためといった理由を述べた上で、応募者に必要な質問をするような配慮が望ましいと思われます。

[PowerPoint プレゼンテーション \(mhlw.go.jp\)](https://www.mhlw.go.jp)

◆ パワハラ防止法 対応はお済でしょうか？ 社会保険労務士 樋口浩史

今までは努力義務でありましたが、2022年4月1日より、職場におけるパワーハラスメント防止措置が中小事業主にも義務となります。

職場におけるパワーハラスメントの防止のために講ずべき措置

事業主は、以下の措置を必ず講じなければなりません（義務）。

◆ 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

- ① 職場におけるパワハラの内容・パワハラを行ってはならない旨の方針を明確化し、労働者に周知・啓発すること
- ② 行為者について、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文章に規定し、労働者に周知・啓発すること

◆ 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- ③ 相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること
- ④ 相談窓口担当者が、相談内容や状況に応じ、適切に対応できるようにすること

◆ 職場におけるパワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- ⑤ 事実関係を迅速かつ正確に確認すること
- ⑥ 速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行うこと
- ⑦ 事実関係の確認後、行為者に対する措置を適正に行いこと
- ⑧ 再発防止に向けた措置を講ずること

事業主に相談等をした労働者に対する不利益取扱いの禁止

事業主は、労働者が職場におけるパワーハラスメントについての相談を行ったことや雇用管理上の措置に協力して事実を述べたことを理由とする解雇その他不利益な取扱いをすることが、法律上禁止されました。

(厚生労働省 HP より)

対応がまだお済でない場合、お役に立てることがあると思います。お気軽にお問い合わせください。

樋口 浩史

社会保険労務士。大学卒業後、水前寺清子のマネージャーを経験後、ホテルに勤務し接客の基本を学ぶ。その後、大手社会福祉法人に勤務、人事総務を担当。長年にわたり責任者を経験し社会保険労務士として独立。介護業界に精通し、採用、労務管理の経験豊富。外国人採用の経験も多い。現場を知る社労士として活動している。

◆中小企業の賃金事情（労働新聞より）

東京都の賃金事情調査結果が発表されています。数少ない、中小企業の賃金統計調査ですから紹介いたします。

都内中小のモデル賃金 大卒 35 歳で 30.0 万円に 役付手当 部長 8.7 万円、課長 5.6 万円

東京都の「中小企業の賃金事情」調査によると、大学卒のモデル賃金は、22 歳 21.2 万円から 35 歳 30.0 万円、45 歳 36.0 万円と高まり、ピーク時 60 歳は 41.9 万円だった。前年比で改善したのは、22 歳および 25 歳のみで、30 歳以上はいずれもダウンしている。初任時に対するピーク時の倍率は、大学卒が 1.98 倍、高校卒が 1.99 倍で、ともに 2 倍を下回った。役付手当の支給状況も調べており、同一役職に同額を支給しているケースでは、部長が 8.7 万円、課長が 5.6 万円、係長が 2.6 万円となった。

平均賃金

全常用労働者（有期雇用者やパートタイム労働者を除く）の平均賃金は、所定時間内賃金が 34 万 9759 円、所定時間外賃金が 3 万 467 円だった（表 1）。前年比では、所定内賃金が 718 円（0.2%）減少したのに対し、所定外賃金は 664 円（2.2%）増加している。賞与などを含めた令和 2 年の年間給与支払額は、517 万 8563 円（6.0%減）となった。

表 1 全常用労働者の平均賃金

（単位：歳、年、円）

	平均年齢 (歳)	平均勤続 年数 (年)	令和 3 年 7 月 1 カ月の平均賃金			令和 2 年 年間給与 支払額
			所定時間内 賃金	うち通勤手当	所定時間外 賃金	
労組あり	45.5	14.2	376,644	11,210	27,545	5,543,608
労組なし	41.8	10.0	345,201	11,382	30,974	5,112,031
10～49 人	43.3	10.8	335,669	10,777	23,349	4,820,543
50～99 人	42.8	9.8	350,252	11,139	32,142	5,084,453
100～299 人	41.2	11.1	360,870	12,001	34,835	5,530,433

注 1) 7 月 1 カ月の賃金とは、7 月分の賃金として通貨で支給したもの（臨時に支給した賃金や賞与などは除く）で、税金、社会保険料等を差し引く前の金額である。

2) 年間給与支払額は、令和 2 年 1 年間を継続勤務した労働者について、源泉徴収票に基づいて集計したものであり、所定時間外賃金や賞与等も含んだ額である。

学歴別賃金（高校卒、大学卒）

実在者の学歴別賃金（所定内賃金）は、大学卒では男性が 22～24 歳が 22.7 万円、30～34 歳が 33.3 万円、40～44 歳が 42.4 万円、50～54 歳が 49.2 万円となり、ピークは 55～59 歳の 51.4 万円だった（表 3）

表 3 学歴別賃金（高校卒、大学卒）

（単位：円）

年齢	高校卒（男性）		高校卒（女性）		大学卒（男性）		大学卒（女性）	
	令和 3 年 7 月の 所定時間内賃金 (通勤手当を除く)	指数						
18～19 歳	201,258	93	184,826	90	—	—	—	—
20～21 歳	208,010	96	194,489	95	—	—	—	—
22～24 歳	216,205	100	204,331	100	226,814	100	224,081	100
25～29 歳	248,321	115	223,036	109	278,832	122	255,315	114
30～34 歳	293,068	136	252,905	124	332,956	146	274,054	122
35～39 歳	298,708	138	262,333	128	383,897	168	297,276	133
40～44 歳	329,942	153	281,066	138	424,023	185	331,904	148
45～49 歳	350,504	162	281,552	138	466,364	204	367,272	164
50～54 歳	356,869	165	294,091	144	492,390	215	385,946	172
55～59 歳	356,940	165	295,945	145	513,976	225	416,711	186
60 歳以上	289,330	134	259,129	127	423,746	185	354,832	158

注) 指数は、20～24 歳の賃金を 100 として算出している。

◆「従業員データを一元管理できていますか」

システムコンサルタント 永田 知靖

H&M 通信をご覧の皆様こんにちは。

ここ数ヶ月は企業における SNS の活用というテーマで色々とお話をさせて頂きました。

今回はこれまでと少し経路を変えて皆様の業務に直結している内容で書かせて頂きます。

HR Tech という言葉をお聞きになられたことがあるかと思います。

皆様の業務の中で従業員情報の管理が一番肝になっているかと思います。

データ管理をするにあたって、これらの情報を一元で管理ができ、かつリモートワークで対応できる様になっていきますでしょうか。

今回のコロナ禍で多くの企業がリモートワーク・テレワークに移行しているところが多いですが、

人事・労務部門については出社しているケースも多かったと聞いています。

さらには、日々の業務の中で従業員データをそれぞれのシステムで保有しているために修正が入ると複数のシステムに情報変更をすることになり、どのシステムに対して修正したかが分からなくなるケースも出ている企業も少なからずあるのではないのでしょうか。

そんな非効率な業務や管理方法を見直してみたいかがでしょうか。

当社では従業員の一元管理できるシステムのご提案などを行える専門のコンサルタントがおりますので、

ぜひお気軽にお尋ねいただければと思います。

永田知靖

システムコンサルタント・デジタル推進コンサルタント・マーケティングプランナー

大学卒業後、株式会社ヤラクス館本店に入社。

社内の情報システム部門に配属され社内基幹システムの構築・保守・運用ならびにお客様向けの Web サービスの提案・構築を担当

さらには、社内の情報システム部門長として働き方改革プロジェクトにも参画

一方で日本マーケティング学会に所属し、中小規模事業者ならびに商業と I T の関わりについての研究・実践も展開。

費用をかけない業務改善「一日一日を ど真剣に生きる」

業務改善、需要予測コンサルタント 松本 悟

コロナ第6波、物価高騰、今年は序盤から荒れ模様です。荒れ模様は京セラにおいてはチャンスとよく言われます。

荒れ模様だからこそ今まで難しかった事業が一気に躍進し、空き時間を利用して過去の経営を見直し、躍進のチャンスを図るのです。

今回の一節は「一日一日を ど真剣に生きる」です。

人の時間は平等で24時間と決まっています。24時間をどのように利用するかそれは個人の自由です。しかし、何もせずに過ごした時間と濃密に過ごした時間との経験差は大きく、その後の結果に反映されます。

少し話が外れますが、京セラでは3年次論文という制度があります。新入社員のみですが、入社4年目の時に業務とは若干離れた分野で自分の研究したいことを研究し、発表するという制度です。研究は完全な業務時間外に行います。私は「タブレット端末の未来と営業の未来」という研究でタブレット端末について研究していました。ちょうどiPadが普及し始め、iPhoneが発売された頃でした。この執筆前に少し読み直しましたが、リモートワークやリモート会議、動画を使った営業によって営業マンの短期間で戦力化を発表していました。幹部には夢物語とおしかりを受けたのをよく覚えています。かく言う私自身も7~8年でここまで来るとは思っていませんでした。

話を戻します。研究については、最初は上司に言われて嫌々でしたが、時間の使い方や普段もそれに注力して物を見るように変わるので、時間の使い方や経験に大きな差が出る事が判りました。それ以降、私は毎年2~3個課題を決めて自主研究するようにしています。

自分は基本的に「なまけもの」なので課題を決めてやっと人並みに生きられると思っています。

皆様の試してみてくださいはいかがでしょうか。時間の使い方が少し変わるだけで、未来が大きく変わるかもしれません。

松本悟

業務改善、需要予測コンサルタント（中小企業診断修得者）

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。

