

事務所ニュース

労働保険事務組合
第一労務協会

京都市西京区嵐山宮ノ北町8番18

TEL. (075) 864-3336

FAX. (075) 864-3367

〒616-0025

社会保険労務士 光木事務所

スポット

「日本型雇用」に再評価の動き 行き過ぎ認め軌道修正も必要

秋の代表的味覚といえはさんまですが、漁期が始まった時点ではいささか変調です。

海水温が高く、漁場が日本近海から離れたため、漁獲高が落ち込んでいます。

確かに、日本全国を均してみれば、今年の夏は異例の暑さでした。列島全体が南に何百キロか流されたかのように、各地で気温が上昇しました。猛暑が続けば、ビールやエアコンの売上げが増え、電気の消費量も拡大します。しかし、1度・2度の気温の変化が「さんま」の漁獲にまで影響を及ぼすとは、思いもありませんでした。

人は行動を起こす際、当然、起こ

り得る変化を予測し、メリット・デメリットを比較したうえで、実行すべきか否か決定します。しかし、人間の想像力・予測力には限界があります。

厚生労働省は、先ごろ、労働白書（平成22年版労働経済の分析）を発表しましたが、「日本型労働慣行」を一部再評価する見解を明らかにし、世間的な注目を集めました。「我が国企業に歴史的に形成されてきた雇用慣行には様々な課題もあるが、雇用に安定させる機能とともに、長期的な人材育成機能が備わっている」と述べ、業績・成果主義の行き過ぎを是正を提言しました。

1990年代半ば以降、大企業を

中心に、雇用の流動化が加速しました。

企業経営者は総合的な得失を比較検討したうえで改革に取り組んだはずですが、「年収の低い層の増加、格差の拡大により、所得・消費の成長力が損なわれ」、国民経済全体の地盤沈下を招きました。その負の連鎖効果は、個々の経営者の予想をはるかに超えるものでした。

今回の白書の総括も、もちろん、誤り（想像力の限界）を含んでいるはずで

す。しかし、「自由競争社会」という掛け声の下、急ぎすぎた15年間の反省を踏まえ、各企業としても謙虚に軌道修正に取り組むべきでしょう。

2010

10

目標管理と評価

知って得する



賃金実務

目標管理は、個人「成果」の評価手法として広く活用されています。しかし、適切な目標設定は容易ではありません。従業員は目標の未達成を恐れて、目標を低めに申告しがちです。そうした数字を根拠として会社全体の業績予想を積み上げると、経営をミス・リードする結果につながります。

個人の目標を積み上げたものが

部門の目標数値になり、部門の目標数値を累計したものが会社全体

過小申告を厳正に排除 上司の管理能力がカギ

「自分の目標をシートに書く」という作業にも違和感はないでしょう。しかし、日本、特に中小零細企業では、そこまで厳密に自分の仕事の縄張りを意識しないのが普通です。目標管理制度が、なかなか日本に根付かないゆえんです。

「自分の目標をシートに書く」という作業にも違和感はないでしょう。しかし、日本、特に中小零細企業では、そこまで厳密に自分の仕事の縄張りを意識しないのが普通です。目標管理制度が、なかなか日本に根付かないゆえんです。

なってしまう。

部門の長は、部下とよく話し合っ
て、会社全体の目標・個々人が果たすべき役割を十分に考慮しながら、適正な個人目標を設定する必要があるとします。上長としては、「管理能力」を大いに発揮する場ともいえます。

しかし、部下としては、年度末には、自分が立てた目標の「達成度」が評価され、それに基づき翌年の処遇も決まるのですから、高レベルの目標設定には二の足を踏

%は本当に100%よりほめられるべきことなのでしょう。

高校等の漢文で、韓非子の文章を読んだ人もいます。諸子百家のうち、「法家」に分類される思想家です。韓非子は、「これだけしかできません」とばていいながら、それ以上の成果を上げた人は罰すべきである。臣下のことばと成果が一致しない害は、成果が大きいくらいでは償えないからである」と書いています。

法律一点張りの法家は嫌いという人もいらっしゃるでしょうが、大昔の人も同様の問題に悩んでいた例として引用しました。

目標の過小申告は、全社の業績予想を誤らせるおそれがあります。200%の目標達成など、かけ離れた結果が生じた場合は、事情・背景をよく調査し、マイナス評価することも検討すべきです。本人を訓戒するほか、そのような目標設定を見逃した上司に対しても、管理能力不足を厳しく追及すべきでしょう。

の業績予想になります。逆にいえば、全社目標を部門目標にブレークダウンし、部門の数字を個人に割り振るといふ作業が必要になります。この双方向のチェック作業を怠りなくやらないと、会社の年間業績予想も「絵に描いた餅」に

みがちです。低めの目標設定でお茶を濁し、年度末には100%以上目標達成して、昇給につなげたところでは、誰も達成度50%より100%の方がいいのは、誰にでも分かります。しかし、達成度150