

2015.12.22

**週刊WEB**

発行  
税理士法人日下事務所

# 企業経営マガジン

## 1 ネットジャーナル

**Weeklyエコノミスト・レター 2015年12月14日号**

日銀短観(12月調査)予測

～大企業製造業の景況感はやばい、先行きは悲観的

**経済・金融フラッシュ 2015年12月17日号**

【12月米FOMC】

予想通り0.25%の政策金利引き上げを実施

## 2 経営TOPICS

**統計調査資料**

全国小企業月次動向調査

(2015年11月実績、12月見通し)

## 3 経営情報レポート

ローパフォーマー社員の

戦力化と対応

## 4 経営データベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル:業績管理

四半期経営計画の目的とチェックポイント

四半期業績管理

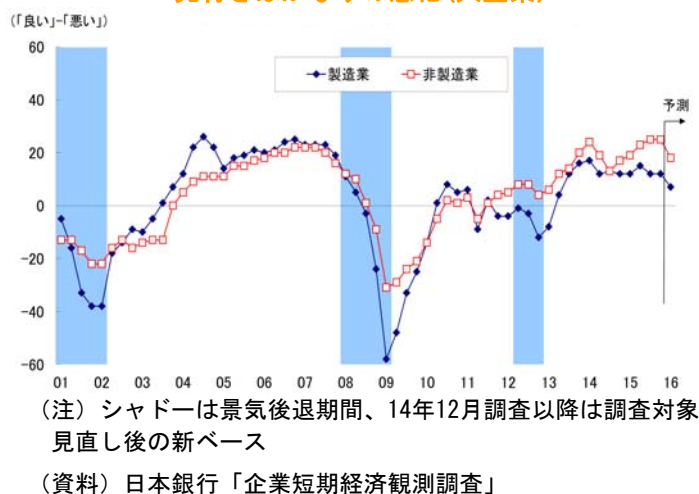
# 日銀短観(12月調査)予測

## ～大企業製造業の景況感は横ばい、先行きは悲観的

### 要旨

**1** 日銀短観12月調査では、注目度の高い大企業製造業の業況判断D.I.が12と前回9月調査比で横ばいとなり、足元の底堅い企業マインドが示された。大企業非製造業も横ばいとなった。景況感の下押し材料は多々存在するものの、特に資源価格下落が追い風となった形だ。大企業製造業では、新興国経済の減速や長引く軽自動車税増税の影響などが景況感の重石となったが、資源価格下落が採算の改善に繋がり、景況感を下支えした。非製造業でも、国内消費の伸び悩みや杭打ち不正問題も景況感の下押し圧力になる一方で、資源価格の下落に加えて、旺盛なインバウンド需要や情報化の流れが下支え役となった。

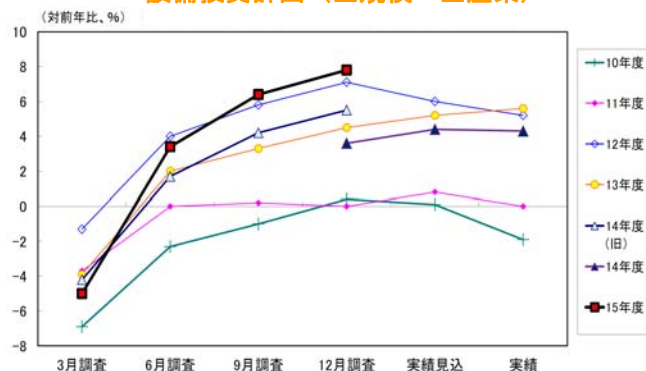
足元の業況判断DIは横ばい、  
先行きはかなりの悪化(大企業)



規模や製造業・非製造業を問わず、悪化が見られる。従来との比較でも今回の悪化幅は大きい。米利上げや中国経済減速などから、海外経済の先行き不透明感は強い。

**3** 15年度設備投資計画(全規模全産業)は、前年度比で7.8%増と、前回調査時点の6.4%増から上方修正された。例年、9月調査から12月調査にかけては、中小企業において、計画が固まってくることに伴って上方修正される統計のクセが非常に強く、今回も上方修正となったうえ、大企業も底堅い計画となった。大企業製造業では新興国経済の減速など外部環境の悪化により、一部投資の先送りの動きが出たとみられるが、非製造業では強い人手不足感から省力化投資などを積み増す動きが出た可能性がある。

設備投資計画(全規模・全産業)



**2** ただし、先行きの景況感については、企業

# 【12月米FOMC】

## 予想通り0.25%の政策金利引き上げを実施

### 要 旨

#### 1 金融政策の概要:およそ 10 年ぶりとなる 0.25%の政策金利引き上げを実施

米国で連邦公開市場委員会（FOMC）が12月15-16日（現地時間）に開催された。市場の予想通り、FRBは0.25%の政策金利引き上げを決定した。利上げは前回06年を最後におよそ10年ぶりである。

今回の政策金利変更に伴い声明文は大幅に表現が変更された。景気の現状判断では、労働市場の評価が上方修正される一方、物価は下方修正された。一方、政策金利引き上げの理由として、労働市場と物価見通しが利上げ開始の条件を満たしたことに加え、金融政策の効果に時間がかかることが挙げられた。また、ガイダンス部分では漸進的（gradual）な利上げ方針が示された。今回の金融政策は全会一致での決定となった。

#### 2 金融政策の評価:予想通りの結果だが、記者会見での利上げ理由は説得力を欠く

政策金利の引き上げは当研究所の予想通り。また、金融市場も利上げをほぼ織込んでいたため、16日の米国市場では株価が上昇したほか、金利や為替の変動も限定的となっており、金融市場面からは政策変更がスムーズに行われたと評価できる。

一方、利上げ開始の理由については、物価面から説得力に欠くものとなった。これまでFRBは利上げ開始の条件を、労働市場の一層の改善と、物価が政策目標に向けて着実に上昇する合理的な確信が得られるときである、としてきた。今回の会合では、物価について足元の評価や見通しを下方修正しているため、物価面で条件を満たしたとするのは無理があり、イエレン議長の記者会見ではこの点を指摘する質問が多かった。同議長は、物価下振れの理由が原油安などの一時的な要因であるとの従来からの説明を繰り返したが、質疑ではFRBが一時的としている物価下押し期間が長期化していることに対する不満も示された。やはり、今回の利上げの理由としては、FRBが年内利上げ開始に拘っていたことから、その言行を一致させることで市場からの信任低下を回避することが大きかったと考えられる。

政策金利見通し（年末時点）



（資料）FRB

# 全国小企業月次動向調査 (2015年11月実績、12月見通し)

## 結果の概要

小企業の売上DIは、マイナス幅が拡大 ～12月はマイナス幅が縮小する見通し～

### 1 売上

2015年11月の売上DIは、10月(▲4.2)からマイナス幅が12.6ポイント拡大し、▲16.8となった。12月は、▲4.6とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。

業種別にみると、製造業(▲15.8→▲16.7)、非製造業(▲2.7→▲15.8)ともにマイナス幅が拡大している。

### 2 採算

2015年11月の採算DIは、10月(4.6)から2.7ポイント低下し、1.9となった。12月は、10.3と上昇する見通しとなっている。

### 3 業況判断(2015年実績・見込み、2016年見通し)

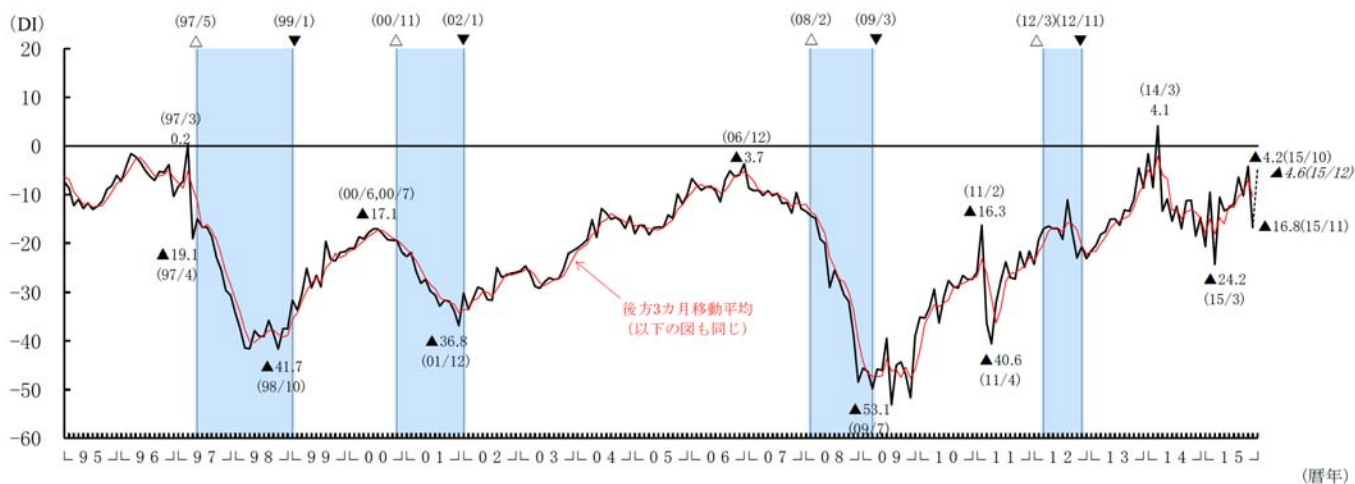
2015年の業況判断DIは、2014年からマイナス幅が12.3ポイント縮小し、▲6.3となった。2016年は、2015年からマイナス幅が4.3ポイント縮小し、▲2.0となる見通しである。

## 1 売 上

- 11月の売上DIは、10月からマイナス幅が12.6ポイント拡大し、▲16.8となった。12月は、▲4.6とマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 業種別にみると、製造業(▲15.8→▲16.7)、非製造業(▲2.7→▲15.8)ともにマイナス幅が拡大している。12月は、製造業では▲13.3、非製造業では▲3.7と、ともにマイナス幅が縮小する見通しとなっている。
- 非製造業では、建設業を除く全ての業種で低下している。12月は、全ての業種で上昇する見通しとなっている。

### 売上DIの推移(全業種計、季節調整値)

|     | 2014/11月 | 12月   | 2015/1月 | 2月    | 3月    | 4月    | 5月    | 6月    | 7月    | 8月    | 9月    | 10月  | 11月   | 12月  |
|-----|----------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|
| 実績  | ▲18.6    | ▲14.7 | ▲20.7   | ▲9.5  | ▲24.2 | ▲10.6 | ▲13.4 | ▲12.8 | ▲11.9 | ▲6.4  | ▲10.3 | ▲4.2 | ▲16.8 | -    |
| 見通し | ▲11.0    | ▲14.1 | ▲12.6   | ▲16.6 | ▲17.2 | ▲11.1 | ▲5.5  | ▲9.8  | ▲7.4  | ▲10.2 | ▲8.9  | ▲5.8 | ▲5.3  | ▲4.6 |



(注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合

2 \_\_\_\_\_は実績、\_\_\_\_\_は見通し。斜体は見通しの値を示す。△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す（以下同じ）。

### 業種別売上DIの推移（季節調整値）

|         | 2014年<br>7月 | 8月    | 9月    | 10月   | 11月   | 12月   | 2015年<br>1月 | 2月    | 3月    | 4月    | 5月    | 6月    | 7月    | 8月    | 9月    | 10月   | 11月   | 12月   | (見直し)   |  |
|---------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|--|
| 製 造 業   | ▲10.2       | ▲9.8  | ▲2.5  | ▲9.2  | ▲10.4 | ▲14.6 | ▲11.7       | ▲7.8  | ▲19.8 | ▲15.2 | ▲12.3 | ▲10.1 | ▲13.3 | ▲3.6  | ▲13.7 | ▲15.8 | ▲16.7 | ▲13.3 | 製 造 業   |  |
| 金属・機械   | 4.3         | ▲6.8  | 9.8   | 2.0   | ▲5.1  | 0.1   | ▲2.7        | ▲1.7  | ▲15.9 | ▲11.2 | ▲17.5 | ▲19.2 | ▲18.7 | ▲4.9  | ▲18.9 | ▲19.4 | ▲19.4 | ▲9.2  | 金属・機械   |  |
| その他製造   | ▲20.2       | ▲11.9 | ▲13.1 | ▲17.6 | ▲21.5 | ▲23.8 | ▲21.8       | ▲13.8 | ▲22.8 | ▲16.5 | ▲7.5  | ▲0.3  | ▲7.0  | ▲2.0  | ▲9.6  | ▲11.7 | ▲21.5 | ▲14.6 | その他製造   |  |
| 非 製 造 業 | ▲12.7       | ▲18.0 | ▲12.6 | ▲11.6 | ▲18.8 | ▲14.9 | ▲22.4       | ▲9.9  | ▲24.7 | ▲10.0 | ▲13.9 | ▲13.3 | ▲11.5 | ▲6.8  | ▲9.8  | ▲2.7  | ▲15.8 | ▲3.7  | 非 製 造 業 |  |
| ①卸 売 業  | ▲15.8       | ▲13.7 | 1.3   | ▲14.5 | ▲17.5 | ▲14.6 | ▲13.0       | ▲15.8 | ▲25.9 | 7.6   | ▲9.2  | 1.3   | ▲13.4 | ▲11.4 | ▲10.7 | ▲7.6  | ▲13.1 | ▲7.6  | ①卸 売 業  |  |
| 織・衣・食   | ▲23.4       | ▲19.1 | 4.6   | ▲20.0 | ▲34.5 | 13.0  | ▲19.4       | ▲3.6  | ▲34.4 | 2.1   | ▲8.2  | 8.7   | ▲9.1  | ▲18.7 | ▲11.7 | 0.6   | ▲10.5 | 1.8   | 織・衣・食   |  |
| 機械・建材   | ▲9.1        | ▲9.0  | ▲2.5  | ▲10.8 | ▲10.6 | ▲26.7 | ▲5.8        | ▲24.4 | ▲26.4 | 8.7   | ▲8.7  | ▲2.6  | ▲14.9 | ▲5.2  | ▲12.2 | ▲12.9 | ▲19.1 | ▲15.3 | 機械・建材   |  |
| ②小 売 業  | ▲29.2       | ▲30.7 | ▲26.5 | ▲19.3 | ▲42.2 | ▲27.4 | ▲33.5       | ▲27.3 | ▲30.8 | ▲14.4 | ▲19.7 | ▲14.2 | ▲13.2 | ▲8.1  | ▲15.6 | 1.2   | ▲29.3 | ▲11.9 | ②小 売 業  |  |
| 耐久消費財   | ▲17.5       | ▲27.9 | ▲21.6 | ▲26.5 | ▲44.6 | ▲36.9 | ▲33.7       | ▲29.0 | ▲41.1 | ▲30.3 | ▲17.6 | ▲28.1 | 2.0   | 2.5   | ▲7.7  | 1.2   | ▲20.4 | ▲20.0 | 耐久消費財   |  |
| 非耐久消費財  | ▲31.5       | ▲31.1 | ▲27.6 | ▲16.1 | ▲40.3 | ▲25.1 | ▲33.4       | ▲28.0 | ▲29.3 | ▲12.3 | ▲21.0 | ▲11.2 | ▲15.5 | ▲10.0 | ▲17.4 | 2.8   | ▲29.5 | ▲10.1 | 非耐久消費財  |  |
| ③飲 食 店  | ▲13.0       | ▲7.6  | ▲4.1  | ▲8.7  | ▲2.2  | ▲2.7  | ▲6.3        | 3.1   | ▲6.2  | ▲12.8 | ▲8.6  | ▲1.5  | ▲20.0 | ▲2.9  | 0.3   | ▲1.9  | ▲14.3 | 7.2   | ③飲 食 店  |  |
| ④サービス業  | 2.5         | ▲24.7 | ▲8.9  | ▲7.3  | ▲16.1 | ▲13.1 | ▲22.6       | 0.1   | ▲28.8 | ▲2.7  | ▲12.2 | ▲28.6 | ▲9.0  | ▲9.8  | ▲9.3  | ▲3.7  | ▲16.1 | ▲7.0  | ④サービス業  |  |
| 事業所向け   | ▲22.6       | ▲4.9  | 0.3   | ▲0.5  | ▲10.2 | ▲12.7 | ▲20.6       | ▲21.0 | ▲21.9 | ▲17.4 | ▲12.9 | ▲5.1  | ▲13.7 | ▲2.4  | ▲15.7 | ▲22.2 | ▲18.2 | ▲1.4  | 事業所向け   |  |
| 個人向け    | 7.2         | ▲30.5 | ▲12.0 | ▲9.6  | ▲20.1 | ▲13.1 | ▲22.8       | 7.0   | ▲32.6 | 2.7   | ▲12.5 | ▲30.2 | ▲11.0 | ▲11.6 | ▲7.6  | 1.8   | ▲17.7 | ▲7.2  | 個人向け    |  |
| ⑤建 設 業  | ▲9.7        | ▲8.2  | ▲9.0  | ▲8.5  | ▲10.0 | ▲11.9 | ▲16.5       | ▲15.4 | ▲18.4 | ▲16.0 | ▲14.4 | ▲11.5 | ▲1.0  | ▲11.8 | ▲5.1  | ▲8.7  | 0.0   | 4.6   | ⑤建 設 業  |  |
| ⑥運 輸 業  | ▲4.8        | ▲15.9 | ▲4.1  | ▲8.6  | ▲18.6 | ▲14.8 | ▲3.6        | 8.0   | ▲12.0 | 4.8   | ▲14.0 | ▲18.5 | ▲19.8 | ▲21.1 | ▲34.9 | ▲8.2  | ▲10.6 | 3.8   | ⑥運 輸 業  |  |
| 道路貨物    | ▲5.8        | ▲16.7 | ▲5.9  | ▲8.1  | ▲13.2 | ▲13.6 | ▲5.4        | ▲1.1  | ▲10.6 | 0.0   | ▲19.0 | ▲24.1 | ▲21.8 | ▲33.3 | ▲41.6 | ▲11.1 | ▲12.0 | ▲3.1  | 道路貨物    |  |
| 個人タクシー  | 2.8         | ▲15.1 | 8.4   | ▲9.2  | ▲42.0 | ▲16.1 | 4.9         | 20.4  | ▲0.8  | 21.3  | 4.7   | 3.6   | ▲7.0  | 23.9  | ▲2.8  | 3.9   | ▲9.4  | 27.3  | 個人タクシー  |  |
| 全 業 種 計 | ▲12.4       | ▲17.0 | ▲11.3 | ▲11.2 | ▲18.6 | ▲14.7 | ▲20.7       | ▲9.5  | ▲24.2 | ▲10.6 | ▲13.4 | ▲12.8 | ▲11.9 | ▲6.4  | ▲10.3 | ▲4.2  | ▲16.8 | ▲4.6  | 全 業 種 計 |  |

(注) 1 網掛けは、前月から低下した数値。

2 季節調整は業種ごとに行っている。

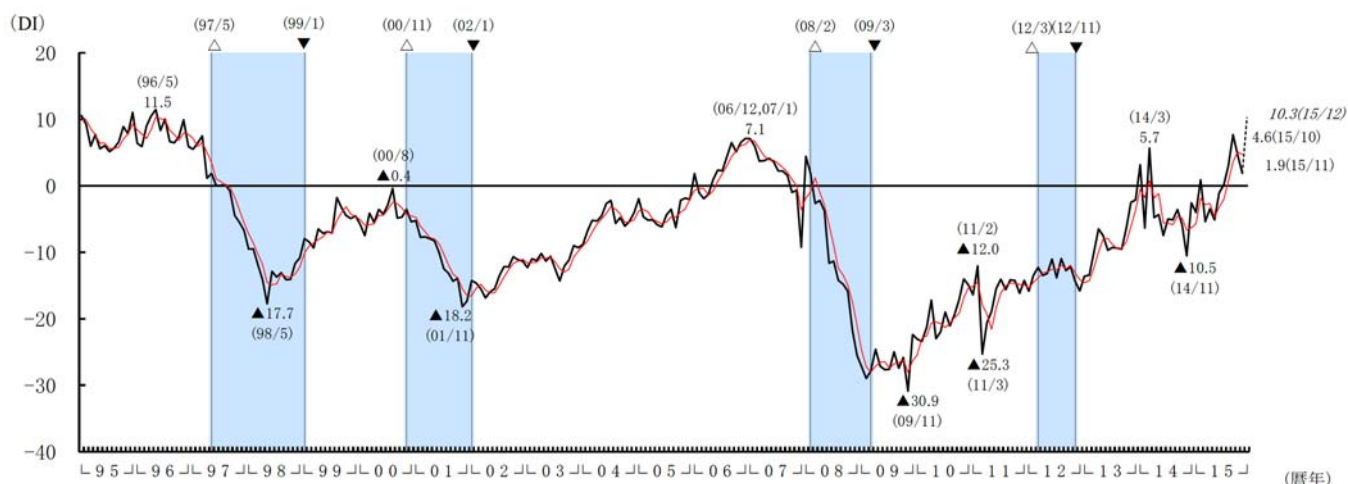
## 2 採 算

●11月の採算DIは、10月から2.7ポイント低下し、1.9となった。

●12月の採算DIは、10.3と上昇する見通しとなっている。

### 採算DIの推移（全業種計、季節調整値）

|     | 2014/11月 | 12月  | 2015/1月 | 2月  | 3月   | 4月   | 5月   | 6月   | 7月  | 8月   | 9月  | 10月 | 11月 | 12月  |
|-----|----------|------|---------|-----|------|------|------|------|-----|------|-----|-----|-----|------|
| 実績  | ▲10.5    | ▲2.6 | ▲4.0    | 0.9 | ▲5.4 | ▲3.5 | ▲5.1 | ▲1.1 | 0.1 | 3.1  | 7.7 | 4.6 | 1.9 | —    |
| 見通し | ▲0.1     | 0.4  | ▲1.5    | 0.2 | 0.1  | 2.4  | ▲0.1 | 3.6  | 7.8 | ▲1.6 | 6.4 | 8.5 | 1.7 | 10.3 |



(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合

### 3 業況判断(2015年実績・見込み、2016年見通し)

- 2015年の業況(実績・見込み)を尋ねた結果、業況判断DI(「改善」企業割合－「悪化」企業割合)は2014年からマイナス幅が12.3ポイント縮小し、▲6.3となった。2016年は、2015年からマイナス幅が4.3ポイント縮小し、▲2.0となる見通しである。
- 業種別にみると、2016年は卸売業と建設業を除く全ての業種でDIが上昇する見通しとなっている。

| 全業種計                       |                           |      |      |      | 業況<br>判断DI |
|----------------------------|---------------------------|------|------|------|------------|
| (単位:%)                     |                           |      |      |      |            |
| 今<br>回<br>調<br>査<br>結<br>果 |                           | 改善   | 不変   | 悪化   |            |
|                            | 2014年実績(見込み)<br>(n=1,033) | 18.6 | 44.2 | 37.2 | ▲18.6      |
|                            | 2015年実績(見込み)<br>(n=1,077) | 19.6 | 54.5 | 25.9 | ▲6.3       |
|                            | 2016年見通し<br>(n=1,013)     | 19.4 | 59.1 | 21.4 | ▲2.0       |

| (参考) 中小企業の業況判断 |      |      |      | (%) | 業況<br>判断DI |
|----------------|------|------|------|-----|------------|
|                | 改善   | 不変   | 悪化   |     |            |
| 2014年実績(見込み)   | 35.2 | 45.5 | 19.3 |     | 15.9       |
| 2015年実績(見込み)   | 31.2 | 46.4 | 22.4 |     | 8.8        |
| 2016年見通し       | 21.2 | 64.2 | 14.6 |     | 6.6        |

(注)

1. DIは前年比で「改善」企業割合－「悪化」企業割合。
2. 回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある。
3. 中小企業の業況判断は、「2016年の中小企業の景況見通し」結果より抜粋(原則従業員20人以上)。
4. 中小企業については、地域は三大都市圏、業種は製造業、卸売業、建設業、運輸業を対象としている。

### 業種別内訳

| (単位:%) 業況判断DI |      |      |      | 業況判断DI |
|---------------|------|------|------|--------|
| 改善            | 不変   | 悪化   |      |        |
| 2014年実績(見込み)  | 24.4 | 44.3 | 31.2 | ▲6.8   |
| 2015年実績(見込み)  | 18.6 | 53.6 | 27.7 | ▲9.1   |
| 2016年見通し      | 16.4 | 63.8 | 19.8 | ▲3.4   |
| 2014年実績(見込み)  | 17.2 | 53.1 | 29.7 | ▲12.5  |
| 2015年実績(見込み)  | 20.0 | 57.8 | 22.2 | ▲2.2   |
| 2016年見通し      | 15.4 | 65.8 | 18.8 | ▲3.4   |
| 2014年実績(見込み)  | 14.4 | 36.3 | 49.3 | ▲34.9  |
| 2015年実績(見込み)  | 20.7 | 48.5 | 30.8 | ▲10.1  |
| 2016年見通し      | 20.7 | 53.0 | 26.3 | ▲5.5   |
| 2014年実績(見込み)  | 20.3 | 40.5 | 39.2 | ▲18.9  |
| 2015年実績(見込み)  | 21.1 | 57.9 | 21.1 | 0.0    |
| 2016年見通し      | 24.7 | 52.1 | 23.3 | 1.4    |
| 2014年実績(見込み)  | 19.1 | 40.2 | 40.7 | ▲21.6  |
| 2015年実績(見込み)  | 16.3 | 56.2 | 27.6 | ▲11.3  |
| 2016年見通し      | 16.7 | 60.4 | 22.9 | ▲6.3   |
| 2014年実績(見込み)  | 15.7 | 54.3 | 29.9 | ▲14.2  |
| 2015年実績(見込み)  | 22.5 | 55.6 | 21.8 | 0.7    |
| 2016年見通し      | 21.2 | 56.2 | 22.6 | ▲1.5   |
| 2014年実績(見込み)  | 17.4 | 49.3 | 33.3 | ▲15.9  |
| 2015年実績(見込み)  | 20.3 | 59.5 | 20.3 | 0.0    |
| 2016年見通し      | 30.0 | 62.9 | 7.1  | 22.9   |

「全国小企業月次動向調査」の全文は、当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。

# ローパフォーマー社員の 戦力化と対応

## ポイント

### ① ローパフォーマー社員とは

.....

### ② ローパフォーマー社員を戦力化する

.....

### ③ 戦力化できない場合の企業の対応

.....



#### <参考文献>

- ・『続「問題社員」対応の法律実務』（日本経団連出版）
- ・『これだけは知っておきたい 小さな会社の労働契約と解雇のルール』（日本実業出版社）
- ・『就業規則モデル条文 上手な作り方、運用の仕方』（日本経団連出版）
- ・『労働裁判における解雇事件判例集』（厚生労働省労働基準局監督課編集）

# 1 ローパフォーマー社員とは

## ■ ローパフォーマー社員とは

あなたの会社ではこのような従業員はいませんか。

- 高い営業能力があることを見越して採用したが、実際には営業能力が乏しかった。
- 高度な資格を有しており、その資格を生かした業務を担当させるつもりだったが、実際には業務に耐えうる実務能力がなかった。

採用する前に採用担当者は履歴書を確認したり面接を行ったり、資格の確認をして従業員が期待通りの働きをしてくれるかどうか確認してから、雇用契約を結んでいるはずです。

しかし実際にはその期待通りの能力を有していない場合があります。そのような社員を「ローパフォーマー社員」といいます。ローパフォーマー社員は、いわゆる問題社員と違い直接会社に損害を与えることはありませんが、会社の利益に貢献することも少ないです。しっかり準備をせずに解雇した場合には解雇濫用理論により、企業としての責任を負わされることとなります。

## ■ 社員が解雇の不当を申し出た場合

ローパフォーマー社員の能力不足を理由として解雇することは非常に難しいのが現状です。判例では単に能力が低いというだけでは解雇は認められず、指導や配置転換などを行ってもなお改善がみられない場合に初めて解雇が認められます。

## ■ 社員が解雇の不当を申し出た場合

解雇に不満がある従業員は以下の方法により、外部の機関に申し出を行う場合があります。その場合には企業は申し出に応じた対応を取らなければならない、その結果によって多額の支払いを要求される場合があります。

### <労働局の紛争調整委員会によるあっせんの申し立て>

社員が労働基準監督署に申出を行ったとしても、労働基準監督署では解雇については管轄外であるため解決することができません。解雇そのものは労働基準法の範囲外であるため、解雇予告手当の不払いを除いては解決することができないのです。そのため、労働基準監督署では解雇の事案については労働相談や紛争調整委員会を紹介することになります。

紛争調整委員会のあっせんは紛争当事者の話し合いを促進することで、紛争の解決を促すことが目的です。公平・中立の第三者である労働問題の専門家が間に入り、双方の主張を確認したうえで、両者が取るべき具体的なあっせん案を提示します。しかし、このあっせんの制度は満足いく内容でなければ応じる義務がないことが大きな特徴です。紛争に要する費用の面を考えると、企業側は労働審判に及ぶ前のこの段階で解決金を払って紛争を解決するのが良いとも言えます。

## 2 ローパフォーマー社員を戦力化する

ローパフォーマー社員とは単に仕事の能力が低く、業務内容に耐えられない社員であるとは限りません。ローパフォーマー社員には以下のような特徴が挙げられます。

- ①業務に耐えうる能力がない。
- ②現在の業務内容と社員の特性があっていない。
- ③私生活に問題を抱えており、業務に集中できない。
- ④会社の経営方針にあっていない。
- ⑤現在のポジションに満足し、気楽でよいと思っている。

一言にローパフォーマー社員と言っても問題点は個々で違います。ローパフォーマー社員の特徴を見極めて適切に指導を行うことが大切です。

### ■ 業務の目標設定を行うこと

ローパフォーマー社員を戦力化するには、業務に対する目標の設定を行うことが大切です。ローパフォーマー社員の中には現状に満足し、目標を失っている可能性もあります。そのような社員については具体的な目標を設定し、その目標に対するヒアリングを行うことが重要です。

### ■ 目標の設定方法について注意すべき点

- ①具体的な目標を掲げること（数値化できることが望ましい）
- ②その目標を設定するにあたり、社員の意見を聞くこと
- ③目標が実現可能であること

#### （１）具体的な目標を掲げること

具体的に目標を設定することでローパフォーマー社員は何をすべきかははっきりと認識できます。さらに目標にはいつまでに何をすべきか日付や数値をはっきりと示すことが大切です。

#### （２）目標を設定するにあたり、社員の意見を聞くこと

目標を設定する際には上司はローパフォーマー社員と話し合い、意見を聞くことが大切です。意見を聞くことでパフォーマンスが上がらない原因がわかる事もあります。設定した目標が会社側の一方的なものではなく、ローパフォーマー社員の能力の向上や会社の利益につながる目標であることが大切です。

#### （３）目標が実現可能であること

目標は実現可能なものであることが必要です。実現が不可能な目標を設定した場合には退職に誘導していると判断され、パワハラと認定されてしまう可能性があります。目標はあくまでも戦力化につながるものである必要があります。

## ■ 目標設定に関する判例

日水コン事件では8年間目標設定を行い注意・指導を繰り返し、解雇し会社が勝ちました。この事例では数年にわたりかつ複数の注意を行っており、さらに業務報告書の提出を命じて社員の署名まで取っていました。社員に対する課題が明確であり、実現不可能なものではないことを他の社員に確認したうえで目標を設定していることも解雇が有効になる重要な要素となっています。

一方セガ・エンタープライゼズ事件では目標設定は行われず、人事評価が下位10%に属しているという理由で解雇を行ってしまいました。人事評価は相対的な評価でしかなく、労働能力が低いとは認定されず解雇は否定されています。

## ■ 注意・指導を行うこと

ローパフォーマー社員は設定した目標の達成に向けて仕事に取り組むことになりますが、結果が伴わなかったり取り組みに向けて行動していないことがあります。その場合には上司は注意や指導を効果的に行わなければなりません。

## ■ 注意・指導について注意すべき点

- ① 注意・指導は相当期間行うこと
- ② 注意・指導を行った証拠を残すこと
- ③ 注意・指導がパワハラにならないよう気を配ること

### （１）注意・指導を相当期間行うこと

注意・指導は相当期間行うことが大切です。一度の注意や指導で解決すればよいですが、解決しない場合には複数回の指導や相当の期間を設定した指導が必要です。もし注意や指導が単発で継続していない場合には、のちに解雇に至ることになった場合でも注意・指導を行ったものと判断されない可能性があります。

### （２）注意・指導を行った証拠を残すこと

注意・指導を行った場合には証拠を残すことが大切です。どのような点について注意・指導を行ったのか、その注意・指導に対するローパフォーマー社員の意見など詳細に記録しておきましょう。書面で残すことで、のちに解雇に至ることになった際の証拠になります。

### （３）注意・指導がパワハラにならないよう気を配ること

注意・指導を行うこと自体はパワハラにはなりません。しかしその注意・指導が他の社員のいる前で行われたり、大声で怒鳴ったり、誹謗中傷と取れる発言がある場合にはパワハラと認定される可能性があります。注意・指導を行う場合には、他の社員がいないところで行うなどの配慮をすることも大切です。

### 3 戦力化できない場合の企業の対応

#### ■ 解雇を行う前には退職勧奨を行うこと

退職勧奨は、社員と話し合いにより退職を勧める方法です。一方的に雇用関係を終了する解雇よりも、退職勧奨の方が退職に関してもめることは少なくなります。これまで目標設定を行って注意・指導を繰り返しているのであれば、なお話し合いは行いやすくなります。目標設定の際に数値目標をたてていれば達成できていないことを理由に話を進めることができますし、署名を取っていればその署名も話し合いの中で有効な資料になります。これまで行ってきた指導について織り交ぜながらローパフォーマー社員が納得できるように退職の話を行いましょう。

#### ■ 解雇を行う場合

ローパフォーマー社員が退職勧奨に応じない場合には、解雇を行うことも考えなければなりません。ただし、解雇を行うには、以下に注意しなければならないことがあります。この解雇のルールを守らなければ解雇権の濫用と判断され、解雇が無効になります。

#### ■ 解雇を行う際に注意しなければならないこと

- ①解雇制限期間に該当しないこと
- ②解雇予告を経ていること
- ③就業規則の解雇事由に該当すること

#### （１）解雇制限期間に該当しないこと

労働基準法第 19 条では社員の解雇について制限を設けています。解雇制限期間に該当する場合については、たとえ就業規則に定める解雇事由に該当したとしても解雇を行うことはできません。もしローパフォーマー社員を解雇しようとする場合であっても、この解雇制限期間は避けて解雇を行わなければなりません。

#### （２）解雇予告を経ていること

解雇する場合には解雇予告が必要です。少なくとも 30 日前に解雇予告を行うか、平均賃金の 30 日分以上の解雇予告手当を支払う必要があります。しかし、労働基準監督署から解雇予告除外認定を受ける事で解雇予告や解雇予告手当が除外されます。

#### （３）就業規則の解雇事由に該当すること

解雇を行うには合理的な理由が必要であり、合理的な理由を欠くことがあれば解雇権の濫用であるとされ解雇が無効になります。もし 10 人以上社員がいる企業であれば就業規則の作成は義務ですから、解雇事由を列挙することが必要です。解雇は就業規則がなくても行うことができますが、就業規則がなければ解雇の基準が明確にならないため労働者保護が優先されることが多くなります。



## 四半期経営計画の目的とチェックポイント

四半期経営計画の目的は何ですか。また、四半期ごとのチェックポイントにはどのようなものがありますか。



### 1 四半期経営計画の目的

一言で表現すれば兆候の早期発見・早期解決への対応ということになります。「**四半期経営計画書**」とは、日々の業績をバランスの取れた現状認識と現状否定という2つの危機感をチェックし、問題点、改善点があればメモし、そしてその解決に直ちに取り組むためのものです。四半期（3ヶ月）という期間は問題解決、あるいは解決に目途をつけるには十分な期間であり、世の中の動きにも対応できる期間です。

#### ①計画倒れとの決別のため

企業経営には、チェックポイントが多々あり、そのチェックポイントを怠らないことが重要である。気づいたことをメモにする。そして直ちに行動に移すことが経営者の役割である。

#### ②激変期の経営環境に流されないため

自社の進むべき道、いわゆる進路設定（経営計画）を策定し、長期的視野を持ち、普段の行動指針を四半期（3ヶ月）の活動計画、行動検証、翌期の活動計画設定のサイクルを回す必要がある。

#### ③危機感の醸成による改革のエネルギーの高揚のため

危機感の基本とは、現状認識と現状否定である。後ろ向きの危機感の場合は、現状認識でとどまることになるが、前向きの危機感の場合は現状の否定まで進む。現状に甘んじない、現状を少しでも改善していこうという前向きの、意欲的な現状否定だからである。

## 2 四半期ごとのチェックポイント

四半期ごとの具体的なチェックポイントは以下のとおりです。

- 利益の絶対額を直視する。
- 原単位分析で効率性を見る。
- 増客数で営業活動点検をする。
- 社員の成長度を見る。
- 主要顧客満足度を知る。
- 社風のほころびを点検する。
- 運転資金の余裕度を把握する。
- 将来の戦略を立案する。

## 経営データベース 2

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 業績管理



### 四半期業績管理

四半期サイクルで活動計画策定や業績管理を行う意義を教えてください。



四半期業績管理のねらいは、経営上の問題点や改善点を把握し、3ヶ月単位でPDCAサイクルを回し、その解決に取り組んでいくことにあります。通常3ヶ月あれば問題の大半は解決することができ、本来あるべき経営の姿に戻すことが可能となります。四半期業績管理の中では、以下のポイントをチェックする必要があります。

#### 1 定量的チェックポイント

- ①目標経常利益は確保されているか
- ②目標売上（全社、部門別、商品別、担当者別）は達成しているか
- ③新規顧客獲得件数は達成しているか
- ④変動費率は計画通りか
- ⑤固定費予算は守られているか
- ⑥売掛金の予定通りか（長期滞留はないか）

上記のチェックポイントを確認し、その要因を徹底的に究明します。たとえば、目標売上が達成できていない場合は、部門ごとに設定した活動計画どおりの行動がなされていたかを確認していきます。もし活動量が確保されていなければ、計画通りに活動させる仕組みが必要ですし、量は確保されていても、実績が伴わない場合は、活動の質を見直したり、活動計画そのものの見直しも必要になります。

#### 2 定性的チェックポイント

- ①経営方針は浸透しているか
- ②社員の成長はどうか（日々課題に取り組んでいるか）
- ③社内のルールが守られているか（社風のほころびはないか）
- ④PDCAは回っているか
- ⑤報・連・相はできているか
- ⑥クレームや事故は発生していないか

企業の業績を土台で支えるのは、この定性的な部分であるといっても過言ではありません。業績を上げるためにも、社内のコミュニケーションを図り、意思統一していくことが重要です。