

# 人事評価制度の導入で定着率アップ!

## ズバリ! ポイントを徹底解説!!

中小企業庁の統計によると、新卒の3年以内離職率は、景気の良し悪しに関わらずこの10年3割超で推移しているそう。そして意外なことに、中途採用者の3年以内離職率は新卒の1.5~2倍、45~60%にも達するとか。企業にとって、退職者の増加はキャッシュフローに直結する死活問題。今月は、定着率アップ!のツボを探ります。

### 退職理由ホントのトコロ

就職・転職エージェントの調査では、退職理由の上位は以下の通り。

1. 人間関係
2. 結婚、出産、介護、配偶者の転勤等、家庭の事情  
ライフステージの変化
3. 給与・待遇への不満
4. 将来への不安  
(昇進・昇給が見込めない、キャリアや資格が取得できない)
5. 職種が合わない

定着率を左右する主因は、職場の人間関係であることがわかります。2.ライフステージの変化と5.職種が合わない、への対応は困難ですが、1.3.4へ丸ごと対策できるのが、「人事評価制度」です。

### そもそもの原因は「疑心暗鬼」

社労士として職場トラブルの解決にあたってきた経験から得た結論、それは評価基準がブラックボックス化することによる『疑心暗鬼』です。「あの人がデスクワークが多い」「同期なのに彼だけ昇進するのはおかしい」「どうして自分は希望の業務につけてもらえないのか」「あの課長はえこひいきばかりする」等。人事評価を密室に閉じ込め、結果だけを反映すると、個々人の持つ小さな不満が疑心暗鬼へと育っていきます。助け合うべき同僚が足を引っ張り合ったり、他部署や上司へのヘイトを募らせたり…。我関せずと遠巻きにしていた人も、ギスギスした職場に嫌気がさして逃げてしまいかねません。

### 人間関係の改善にこそ「人事評価制度」の導入を!

“人事評価制度”と聞くと、眉を顰める人が多いものです。曰く、“実力主義”“成果報酬”etc. 結果を数値のみで測って、そこに至る努力や経過を切り捨てるものと誤解されがち。その実態は、『評価基準の可視化』です。「なぜデスクワークが多いのか」「なぜ一人だけ昇進するか」「なぜ希望の業務につけないか」の“なぜ”を社内で公開して共有する、それが人事評価制度です。

### 蓋を開けてみれば

「有資格者だからデスクワークがメイン」「顧客満足度が高いから昇進」「希望の業務につくためには在職年数が足りない」。当たり前過ぎる理由ですが、評価される社員からすれば、「理由は内緒だけど、とにかく頑張れ」では頑張れない時代になったともいえます。

### 待遇への不満、将来への不安も解消

他の人の業務や評価を羨むのは、自分も給与を上げたい、昇進したい、あの業務につきたい、という気持ちがあるからに他なりません。人事評価制度は、「あの資格を取ればデスクワークメイン」「顧客満足度が上がれば昇進」「在職年数を満たせばあの業務につける」というように、望む結果のために必要な条件とプロセスを公開することで、「頑張ってもどうせ評価されない」という諦めを払拭してモチベーションに方向性を持たせます。社内でステップアップしていけば目標の給与や業務に到達できるのであれば、失業の危機を賭けて転職という博打にでる人はいないでしょう。

### 佐賀事務所でのご対応例

とある顧問先様から、中間管理職の離職を抑制したい旨、ご相談がありました。ヒヤリングの結果、「通常の職務に加え、新人の育成や部下のフォローを“当たり前”に求められる」、選手兼コーチとして試合に勝ちながら、新人を育てて当然といわれるのが辛い、ということでした。顧問先様は、「新人や後輩の育成」を当たり前とせず、今後評価すべき基準として重きを置くこと。そしてこの機会に社内で「可視化と共有」をすることで風通しの良い職場づくりをしたいと、人事評価制度の導入を決断されました。

ご要望やお悩み、展望などをお伺いし、オーダーメイドでご対応します。社員様への制度の周知セミナー等、導入支援、アフターフォローまで、社) 佐賀事務所にお任せ下さい。

### ~「人」への誠意や会社の成功に必要なこと~



島国・日本では、輸出入が国民の生活を支えています。その中で、港湾作業と陸送物流は、我が国の心臓と動脈といっても過言ではありません。ストライキともなれば、アマゾンや楽天、アスクルといった消費者に身近な通販業者が、その動向を見守るコメントや、配送遅延のお知らせを出すことも。新卒時から港湾・物流一筋に、後に自ら会社を興し創業社長として育ててきた山崎商事有限会社・山崎商運株式会社代表取締役山崎浩之様に、「人」への誠意や会社の成功に必要なこと等を伺いました。

### あまりに無謀な挑戦でした

昭和から平成に変わる年、私は高校を卒業して卒業式の翌日から一部上場の港湾企業に就職しました。初めて見る重機や一般的には見る事のできないあらゆる貨物、市場に出る前の商品を扱い、見る物、触れる物がとても新鮮でフォークリフトという乗り物も面白く、仲間にも恵まれ仕事も楽しく、充実した毎日を送る中で2年を経過する頃。今となってはとんでもない事を考えてしまったのです。自分で港湾に於ける作業会社を始めよう。若干21歳。経営のイロハも知らず、その勉強をしようと思わず、あまりに無謀な挑戦でした。

### 従業員も少しずつ増えていきました

それから28年。一度も「儲かっているな」と感じた事も味わった事はありませんが、何とか倒産せずに継続できています。最初の16年は自らも現場に立ち、自分で集めた従業員にフォークの技術を教え、資格を取らせ、採用・退職を繰り返し何とか維持してきました。当時は事務所もなく、喫茶店やファミレスで面接していました。平成16年、やっと今の事務所を開設。しかしながら、まだ現場作業もあり殆ど事務所での仕事はありませんでした。それから3年後、元請様との専従契約が解放されました。今まで出来なかった他のお客様の御依頼を受けられるようになり、従業員も少しずつ増えていきました。平成24年には特定労働者派遣を利用したトラックドライバーの派遣も行い、更に従業員を増やす事ができました。

### 経営は常に厳しい状態

しかし、どこの元請様も決して良い単価を頂いていた訳ではないので、経営は常に厳しい状態。従業員が増えれば保健・税金も伴って上がる…。しっかり納付できる程の利益など出せていなかったのも、何とか薄利多売で更に従業員を増やす以外の方法はありませんでした。運送業は応募はあっても面接に来ない。採用しても初日から来ない。数日で、無断で出勤しなくなる…。そんな事が当たり前の業界なので、中々良い人材を確保する事もできず、また、従業員が増えれば中にはよろしく無い人物も含まれます。でもまだ社労士さんをお願いする資金もない…。八方塞の状態が常に続く事となりました。

### 私を常に快くサポートしてくれました

そんな折、定期的に会っていた高校の同級生に、会社内でのトラブルについて愚痴をこぼしていたところ紹介してくれたの

が佐賀先生でした。まさに「戦う社労士」で、労働問題だけではなく、資金面や経営方法等、私を常に快くサポートしてくれました。また、24年に渡り弊社の税務管理をしてきていた税理士さんの引退に伴い、大変優秀で頼もしい税理士・毛利先生を紹介してくれました。

佐賀先生を顧問に迎えてから、一度も安心させた事はありません。「最早、ここまで…」という局面を何度迎えたかは分かりませんが、その度に佐賀先生と毛利先生にお助け頂き何とかここまでやってこれました。いつも「大変申し訳ない」という気持ちと感謝しかありません。今でもたまに「もし現在自分が普通のサラリーマンだったら、会社経営をしようと思うか?」という質問を受けますが、答えは「絶対やらない」です。

### やった人間にしか分からない「恐怖」

会社経営というものは、やった人間にしか分からない「恐怖」が付いてまわります。社長になれば自分の思う通り、儲かる・沢山給料が取れる…。とんでもない話です。会社を成功させるには、まずは人材の確保ができなければその時点でアウト。次に佐賀先生や毛利先生のように優秀な「人」と「お金」を管理してくれる専門家と出会えるか?そして自分の「誠意」だと思います。

私の様な無知な経営者には、「人」と誠意を持って接する事くらいしかできません。自分を支えているものは何か?自分の周りには何が居るのか?機械ではありません。「人」です。中には救いようの無い人材もいますが、相手が従業員だからと言って、自分の方が偉い訳ではありません。会社は従業員さんがいて、初めて成り立つものだと思います。そして、人は心で動くと思います。ですから従業員さんの話を極力聞いてあげる。そこが大切だと思います。

今年6月、以前弊社に在籍していた従業員が、10年程他社での営業・人材収集の勉強を終え戻って参りました。彼の功績により、更に従業員も増えました。もう暫く過去の負の遺産処理に追われますが、あと数ヶ月で正常な状態に戻れそうです。

### 「絶対やらない」の理由

「絶対やらない」の理由は、もし起業した時、佐賀先生や毛利先生、現在弊社に在籍してくれている良い人達とまた出会うか?そう考えると、きっと無いだろうと思うからです。しかし今は、皆さんが居る。「経営者になってみて良かった」と思える日まで、皆さんに頼りながら頑張るつもりです。今後とも宜しくお願い致します。



### 山崎商事有限会社 山崎商運株式会社 代表取締役 山崎浩之氏

当社は、倉庫内入出庫作業や海上コンテナの配送等、物流・倉庫関係の請負を主として、日本を支える貿易・物流など幅広く貢献していきます。神奈川・横浜・川崎・東扇島・大井・大黒・本牧でのお仕事なら、山崎商事・山崎商運にお任せ下さい!

- |   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| ■山崎商事有限会社<br>〒221-0021 横浜市神奈川区<br>子安通3-289 渡邊ビル3F<br>TEL 045-442-2344<br>FAX 045-442-2343 | ■山崎商運株式会社<br>〒221-0021 横浜市神奈川区<br>子安通3-289 渡邊ビル3F<br>TEL 045-442-2344<br>FAX 045-442-2343 | ■厚木営業所<br>〒243-030 神奈川県厚木市<br>愛川町中津7314-3-202<br>TEL/FAX 046-286-0344 | ■厚木車庫<br>〒243-030 神奈川県厚木市<br>愛川町中津7314-3-202<br>TEL/FAX 046-286-1234 | ■大黒営業所<br>〒230-0054 横浜市鶴見区<br>大黒埠頭7-1 L5上層2F<br>TEL 045-947-2233<br>FAX 045-947-2260 |
|---|---|---|--|--|

CASE 01 RESOLUTION CASE

就業規則だけではフォローできないグレーゾーンへの対応に!

「内規」導入のご提案

働き方改革により、年に5日の有給休暇取得が義務付けられて、もうすぐ一年。労働者の権利であり、企業の義務でもあります。その運用はなかなか難しいのが現実…。

今回はその一助に内規の導入をご提案致します!



年休と退職の運用に困っています

とある顧問先様から、そんなご相談がありました。医療法人のため、定時中には一定数の国家資格者の勤務が義務付けられています。加えて空前の人手不足。夜勤や代休もある中で、なかなか職員の方の申請通りに年休を付与することができないこと。そして国家資格職であるが故、転職のハードルが低く入退頻度が高いとか。

「でも、法律では…」

この顧問先様では、国家資格者の補充人員募集の困難さから、退職の申し出は3ヶ月前と就業規則で規定しているのですが、なかなか守られていないのが現状。1ヶ月前の申し出はまだ良いほうで、インターネットの普及などもあってか、「でも、法律では2週間前に言えばいいんですよ」という人もいたり…。

「退職の申請をした後は働きにくい」

辞めると決めたのはともかく、なぜ早く申し出てくれないのか。じっくり話を聞いてみると、『辞めると言ってしまった後に働く期間を短くしたい』というのが大きな理由でした。退職を申し出た人に対して、どうせ辞めてしまうからと打ち合わせから外したり、今後の予定を伝えないといった行為を見て、自分が辞める時はギリギリまで言わないと決めていたといいます。

「休みたい日に休みたい」

年休も同様で、業種柄、年末年始やゴールデンウィーク、春休みや夏休みといった「休みの希望が重なる時期」には実際に休める人の数はどうしても限られますから、希望通りに休めない人も発生しますが、「でも、労働者の権利ですよね」と、なかなか理解を得られないことも。

内規を制定してみませんか?

法律や就業規則に従うだけでは職場がまわらないのが現実。労働者の権利を厳守したら、患者さんの権利が損なわれてしまうからです。そこで今回、ご提案したのが「内規」の導入です。

内規と就業規則の違い

就業規則は、給与や年休、異動、定年、各種の休業や復職等、社内のあらゆることを網羅した「会社の憲法」と言っても過言ではない重要な規則です。法律に従った手続きをとれば、就業規則には一定の効力が生じます。社員にアルコール義務付けたり禁止したり、そして違反行為があった時には懲戒処分ができたりします。一方、**内規は破ったからといってペナルティがあるものではありません。就業規則だけではフォローしきれない部分がスムーズに運用できるよう、補完するものです。**

内規はモラル

例えば、退職の申し出後に居心地が悪くならないよう十分な配慮をするとか、春休みに長期休暇を取得したら夏休みは他の人に譲るとか、お互いが気持ちよく働けるよう、**お互いに配慮することが、結果として居心地の良い職場をつくるという、当たり前の方法を具体的に記したものです。**

暗黙の了解だったもの

大人として。社会人として。職業人として。これまで、こうあるべきというモラル、良識が社会で共有されていました。しかし、ここ最近は価値観の多様化や年功序列制の崩壊等から、継承され難しくなっています。昭和世代には当たり前の気遣いも、平成世代にとっては「法律的には問題ないし、権利だし」というギャップが生じている訳です。

様々なギャップを埋めるために、御社の内規を作成してみませんか?どうぞ、社)佐賀事務所にご相談下さい!

お困りごと、何でもご相談ください!!



佐賀事務所では、従業員ご本人様の人事労務相談のみならず、配偶者様、お子様他、ご家族皆様の勤務先でのご相談も承ります。

「家族がリストラにあいそう」「子供がバイト先で強制シフトを組まれ、学校に支障が出ている」などお困りごと、何でもご相談ください。

〒115-0045 東京都北区赤羽1-10-1 ショーエービル3F 営業時間/9:00~18:00  
TEL.03-5249-3326 FAX.03-3598-1827 定休日/土日祝(※休日対応は個別にご相談ください。)  
http://www.saga-sr.com yutaka-saga@mtj.biglobe.ne.jp 赤羽の社労士ブログ→



労使相愛を実現する会

～伝説の社労士事務所と呼ばれたい～

社会保険労務士法人 佐賀事務所  
株式会社 佐賀人事総研  
TEL.03-5249-3326

2020 January 1月号 第18号

- 01 顧問先様A社に労働基準監督署が入りました
- 02 人事評価制度の導入で定着率アップ!
- 03 「人」への誠意や会社の成功に必要なこと
- 04 「内規」導入のご提案

発行元: 社会保険労務士法人 佐賀事務所 株式会社 佐賀人事総研 赤羽の社労士ブログ https://ameblo.jp/saga-sr/



皆様、いつもお世話になっております。

先日、顧問先様A社に労働基準監督署(以下:労基署)が入りました。単なる臨検・定期監督ではなく、「差し押さえ令持参の強制捜査」。ドラマさながらの光景に、居合わせた社員の方は皆、茫然自失状態に陥ったそうです。ただ捜査に手慣れた様子は無く、戸惑いながら押収する労基署の素人っぽさに、皆さん直ぐに我に返ったのだとか…。

後日顧問先様からお預かりした押収品目録交付書を見ると、前回臨検の際に既に提出済みの出勤簿、賃金台帳の他に、労基法違反に関する捜査には全く関係の無い決算報告書や稟議書も押収していった様です。これらは本来、特別司法警察員に変身しなければ出来ない捜査。臨検に次いでこの措置、労基署の本気度は認めますが、本件、其処まですべき・されるべき被疑事件ではありませんでした。では、なぜこんな大事になってしまったのか?その原因は私のミスリードにあります。自分に嘘は付けません。心当たりを「言い訳と反省」を交えながら綴ります。

1、労基署に上申書を提出した事。

今回の強制捜査の前段として、A社に臨検が入った時のことです。

時間外割増賃金の単価間違えを指摘の上、未払い分を6ヶ月遡及して支払うよう是正勧告を受けました。しかし、退職者に言及せず現労働者のみを優遇するもので、労基法3条に定める均等待遇に明確に抵触します。そのため、書面でズバリ核心を突くのではなく「頭を下げて、言う事を聞かない」姿勢を貫く必要がありました。

2、労基署に共栄交通事件判旨を送った事。

この事件は、四半世紀前に札幌地裁から出された「労基署の是正勧告は紙切れに等しい」というインパクトある判決のため、別名「札幌労働基準監督官事件」とも呼ばれています。労基署にとって触れられたくない・知られたくない脛の傷。

私としては「民事不介入を否定するような指導、労基署の胸三寸次第と云った開き直りは、行き過ぎた越権行為である」と承知して欲しかったのです。しかし面目を潰されたお役所が甘受する訳もなく、今回の強制捜査へ繋がってしまいました。読みを誤った・不覚を取ったと深く反省しています。

A社の今後は、社長の逮捕・罰金刑・不起訴の三択です。「割増賃金の単価を給与計算時に間違えたこと」で逮捕されるとは到底考えられません。罰金刑?これも恐らくないでしょう。不起訴になるだけ。労基署もそれは知っているでしょう。いずれにせよ、行政手続法第32条2項では、指導に従わない法人に対しての不利益取り扱いを禁じています。そして、A社の意向次第では、逆にこちらが労基署を訴える事も可能です。現在も引き続き、労基署の任意調査中のこの案件。結果は後日、お知らせ致します。

佐賀 豊

上申書

貴職の令和元年〇月〇日付是正勧告書および同日付指導票第〇項につき、以下上申致します。

貴職からは、弊社の労働者に対し、時間外労働に対する割増賃金を支払うよう指導されております。確かに、労働基準法第37条1項に定める時間外労働に対する「割増賃金の単価を給与計算時に間違えたこと」は、同法第119条が罰則をもって禁じている事柄に該当します。しかしながら、個々の賃金支払請求権は、民事上の債権であり、債権者たる従業員が行使して初めて請求権が現実化するものです。

したがって、当社としては、債権者たる従業員より支払請求がなされた場合、その内容を検討し、支払義務があれば支払う所存ではありますが、債権者からの支払請求がない現状において、支払義務の有無を調査・確認できない以上、支払への手続を取る必要はないと考えます。

「貴職が従業員の立場を代理し、職権を行使して弊社に支払を請求しているのであれば、民事関係への介入(=民事不介入の原則に抵触)を意味し、公的機関たる貴職の立場に相応しくない」と思料する旨、進言致します。又、6ヶ月遡及して是正を求める根拠は「私の胸三寸」とは言語道断。労基法は労働刑法、刑法は罪刑法定主義ですから、厳格適用が求められ類推適用は許されない旨、付言致します。

以上