

古典理論から学ぶ 労務管理 ～XY理論～

注目トピックス

01 | 古典理論から学ぶ労務管理 ～XY理論～

「どうすれば、部下がもっと成果を上げる働きをしてくれるか」。マネージャー、リーダーにとってこの問いは最も頻りに頭を巡り、頭を悩ませるものではないでしょうか。本稿では、人間行動へのとらえ方「XY理論」について取り上げます。

特集

02 | 受給資格者創業支援助成金について

失業保険の受給資格者（退職者）が創業したときの助成金について取り上げます。

話題のビジネス書をナナメ読み

03 | 絶対達成する部下の育て方

本書では、「目標達成を目指す」のではなく「目標達成が最低ライン」である新マネジメント手法「予材管理」が紹介されています。結果を出せる営業に生まれ変わるための方法が満載ですので、営業マネージャーにお勧めの1冊です。



社会保険労務士法人 未来経営より

04 | お問い合わせについて

05 | 近況報告

古典理論から学ぶ労務管理

～XY理論～

人間行動を二種類に分類して労務管理に役立てようとした古典的理論「XY理論」について取り上げます。

はじめに

「どうすれば、部下がもっと成果を上げる働きをしてくれるか」。マネージャー、リーダーにとってこの問いは最も頻繁に頭を巡り、頭を悩ませるものではないでしょうか。本稿では、アメリカの経営学者ダグラス・マグレガーが1960年刊行の著書『企業の人間的側面』において主張した、人間行動へのとらえ方「XY理論」について取り上げます。

XY理論とは

マグレガーによると、XY理論は、「人間行動（仕事においては特に部下の行動）のとらえ方」を大きく二つに分類した考え方です。つまり、X理論では人間行動を性悪説的にとらえ、Y理論は性善説的にとらえるものであるとしました（下記表参照）。

同書においてマグレガーは、X理論に偏りがちな当時（1950年代～60年代）の労務管理方法に対してY理論的に人間行動をとらえることの重要性を説きましたが、一方で彼は、Y理論が万能であるとしたわけでもありません。

のちにマズローやドラッカーが指摘したように、人間行動をX理論・Y理論のどちらか一方に分類して管理するだけで成果をあげられるほどマネジメントは単純ではないということでしょう。

XY理論をどう活かすか

マネジメントを担う立場の方の多くは、同一の部下がある状況下ではX理論に当てはまり、別のときにはY理論に当てはまることを知っています。

怠けがちな社員が状況の変化で仕事が好きになることもあれば、プライベートな問題を理由として勤勉な社員がやる気をなくすこともあります。つまり、部下をX理論・Y理論のどちらかに分類することだけでは、成果を上げるうえであまり意味がないと言えます。

むしろ、「**外面的に表れている傾向と逆の方向に部下の能力を引き出すにはどうしたらよいか**」を考えることが重要ではないでしょうか。

例えば、怠け癖のあるように見える社員（X）にとって、どんな状況を与えれば進んで責任を取りたがる（Y）かを考え、あるいは向上心があり自己実現欲求が高い社員（Y）が理想主義的で実を伴っていない場合、アメとムチを与えること（X）でその自己実現を助けることができないかを考えることなどが、マネジメントにとって「XY理論を活かす」うえで重要であると思います。

マグレガーのXY理論は、マズローの「欲求五段階説」、ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」と並んで近代労務管理理論の代表とされています。ご興味があればぜひ原書をお読みください。

	X理論	Y理論
人間行動のとらえ方	人間は元来怠け者である	人間は基本的に自律的、且つ創造的である
行動例	元々働くことが嫌い	遊び同様に働くことも好き
	進んで責任を取りたがらない	進んで責任を取ろうとする
	問題を解決する創造力がない	比較的高度な創造力、創意工夫を凝らす能力を備えている
	動機づけの主要因は本能的欲求	自我、尊厳欲求や自己実現欲求も動機づけになる
	強制されなければ目標を達成しない	自律的に目標達成に向けて働く
管理方法	部下を規律と懲罰によって統制する アメとムチ的管理	部下の自律性を損なわないように うまく動機づけをする

受給資格者創業 支援助成金について

はじめに

一般的に「失業保険」という名で馴染み深い雇用保険制度ですが、失業中の所得保障となる基本手当の他に、創業費用の一部を助成する制度もあります。本稿では、失業保険の受給資格者（退職者）が創業したときの受給資格者創業支援助成金について説明します。

受給資格者創業支援助成金

雇用保険の受給資格者自らが創業し、創業後1年以内に雇用保険の適用事業の事業主となった場合に、当該事業主に対して創業に要した費用の一部について助成します。

【主な受給の要件】

(1) 次のいずれにも該当する受給資格者（その受給資格に係る雇用保険の基本手当の算定基礎期間が5年以上ある者に限る。）であったもの（以下「創業受給資格者」という。）が設立した法人または個人事業の事業主であること。

- ① 法人等を設立する前に、都道府県労働局の長に「法人等設立事前届」を提出した者
- ② 法人等を設立した日の前日において、当該受給資格に係る支給残日数が1日以上である者

(2) 創業受給資格者が専ら当該法人等の業務に従事するものであること。

(3) 法人にあっては、創業受給資格者が出資し、かつ、代表者であること。

(4) 法人等の設立日以後3ヶ月以上事業を行っているものであること。

(5) 法人等の設立後1年以内に雇用保険の一般被保険者となる労働者を雇い入れ、雇用保険の適用事業主となること。

失業保険の受給資格者（退職者）が創業したときの助成金について取り上げます。

【受給額】

創業に要する経費	創業後3ヶ月以内に支払った経費の3分の1 支給上限：150万円
上乗せ分	（創業後1年以内に雇用保険の一般被保険者を2名以上雇い入れた場合）50万円

- ・助成金の支給は2回に分けて行います。
- ・ただし上乗せ分に係る支給回数は1回です。

【受給対象となる経費の例】

創業時の経営コンサルタント費用／創業する事業に必要な技能を身に付ける為の研修費用／法人登記等費用／創業後6ヶ月程度の事業所家賃／内装工事費／備品購入費

【助成金活用事例】

建設業を営むX社で30年勤め、60歳で定年退職した従業員Aが、ハローワークにて受給資格の認定を受け、基本手当を1ヶ月受給していた。

その後同業種での独立を思い立ち、工務店（個人事業）を立ち上げ、従業員を2名雇用した。

その際の事務所の内装工事費や登記費用、家賃などの創業経費合計120万円のうち40万円、上乗せ給付として50万円、合計90万円を受給した。

X社は退職金制度がないが、退職前に当助成金のことを聞いていたため活用でき、「退職金代わりにいい情報を教えてもらった」とAは喜んだ。

助成金についての詳細は、お気軽に当事務所までお問い合わせください。

絶対達成する部下の育て方

横山 信弘 著

単行本：226 ページ

出版：ダイヤモンド社

価格：1,500 円（税込）

はじめに

本書では、現場コンサルタントとして、時にはマネージャーや経営幹部と戦いながら改革を進めてきた著者によって、まったく新しいマネジメント手法である「予材管理」が紹介されています。「結果を出せる営業部隊」をつくるための方法が満載ですので、営業マネージャーにお勧めの1冊です。

「予材管理」とは

予材管理とは、**最低でも目標を達成させる**最新マネジメント手法です。「目標達成を目指す」のではなく、「目標達成が最低ライン」なのです。「予材」とは予定している材料のことを指しており、以下3つから構成されています。

- ① **見込み**：必ず達成できると予測される数字
- ② **仕掛け**：お客様に対する提案活動中で
受注可能性がある数字
- ③ **白地**：お客様と信頼関係を築いている段階で
まだ具体的に仕掛けしているとは言えない数字

著者は「**見込み+仕掛け+白地**」で**目標予算の200%の材料を積み上げる**事が基本であり、その中でも**白地が最重要要素**だと言います。白地は「気合と根性」を定量表現したもので、営業のポテンシャルを計測する指標となります。

現状維持バイアスを外す方法

「現状維持バイアス」とは、現状は現状のまま維持したいという心理的欲求のことです。絶対達成をするためには、まず現状維持バイアスを外す必要があります。

現状維持バイアスのかかった部下を動かそうとすると、多くの場合「なんでそんなことをやらなくてはいらないのですか？」と反発されます。

しかし、こうした部下に親切丁寧に説明を繰り返しても、理解は得られません。「理解＝言葉×体験」だからです。

今は情報過多の時代で、インターネットを使えばいろいろな「言葉」を検索することができます。情報を浴び続けると、体験をしてもいないのに「わかった気になる」ものです。



著者は、部下からの反発には「**理解は言葉×体験だ。だからまずはやってみよう。2、3ヶ月やってみてから話を聞こうか**」と対応することが有効だと言います。

会議は「2週間に1回30分」が良い

会議は、1ヶ月に1回だけだと回数が少なすぎますが、毎週だと頻度が高すぎます。そして1時間だと少し時間が長すぎ、心に余裕ができてしまうでしょう。

それに生理学上、人間の作業は30分がひと区切りだと言われています。だからこそ、「2週間に1回30分」が妥当なのです。

「絶対30分で終わらせる」と決めておけば、参加者の脳に空白ができ、終了時刻から逆算して「30分で終わらせるためにはどうしたらいいか」ということを考え、能動的に行動するようになります。

また、30分では短すぎるという意見があるかもしれませんが、**過去の出来事である「見込み」と「仕掛け」に関しては一切議論せず、今後どうやって「白地」を作っていくかということだけを議論**すれば、非常に濃密で意義のある会議になると横山氏は言います。

定量表現された行動計画を「99%以下で終える」のではなく「100%やりきる」営業部隊をつくるため、「予材管理」を採用されてはいかがでしょうか。

当事務所からの お知らせ

労務管理や助成金などのご相談がございましたら、お気軽に当事務所までお問い合わせ下さい。

当事務所へのお問い合わせについて

労務の達人 vol. 3 はいかがでしたか？

次回も充実した内容でお届けしていきますので、よろしくお願いいたします。

なお、今回の内容に関して、ご不明点やご依頼などございましたら、お気軽にお問い合わせ下さい。

社会保険労務士法人 未来経営	
代表	高山 正
所在地	〒390-0874 長野県松本市大手 4-6-4
営業時間	平日 8:30～17:30
電話	0263-32-2002
FAX	0263-32-7684
メール	info@mirai-keiei.net

スタッフよりあいさつ

みなさん、こんにちは。未来経営の奥原です。

先日の冷え込みで、我が家のトイレの配水管が凍ってしまいました。

タンクに水を汲む毎日・・・改めて水洗トイレのありがたみを感じました。

さて、未来経営では、2月14日に「改正！介護保険法に対応するための労務管理」セミナーを行います。

最後の30分は、私、奥原が介護事業者向けに助成金制度について解説させていただきます。

興味のある方は、是非足をお運びくださいませ。(奥原)