

間接部門のマネジメント

成果を数値化しにくい業務の 目標設定・管理のポイント

第1回 目標設定の重要性

目標設定は、従業員が能動的に動き、
組織の目的を達成するための指針となる

第2回 事例1 (総務部門・経理部門)

各部門の目的が達成できるよう、
役割を再認識して具体的な目標設定を行う

第3回 事例2 (人事部門・法務部門)

各部門の目的が達成できるよう、
役割を再認識して具体的な目標設定を行う

第4回 間接部門の目標管理

個人の業務を組織の経営向上につなげる、
客観的で適切な評価を行う

No.167 (DEC.2022) -170 (MAR.2023) 掲載

『Monthly Report』は、MJS税経システム研究所が制作するユーザー向け月刊誌です。
毎号、税務・商事法・会計・経営などの最新トレンドと実務ノウハウをタイムリーにお届けしています。
この冊子は、本誌の記事を抜粋し、1テーマをコンパクトにまとめた特別版です。
ぜひお役立てください。

Monthly Report

No.167 (DEC.2022) - No.170 (MAR.2023)

Contents

連 載

間接部門のマネジメント

成果を数値化しにくい業務の 目標設定・管理のポイント

..... 株式会社クリエイション、中小企業診断士 岡本 一幸

- 2 第1回 目標設定の重要性
目標設定は、従業員が能動的に動き、
組織の目的を達成するための指針となる (No.167 (2022.12) 掲載)
- 6 第2回 事例1 (総務部門・経理部門)
各部門の目的が達成できるよう、
役割を再認識して具体的な目標設定を行う (No.168 (2023.1) 掲載)
- 11 第3回 事例2 (人事部門・法務部門)
各部門の目的が達成できるよう、
役割を再認識して具体的な目標設定を行う (No.169 (2023.2) 掲載)
- 15 第4回 間接部門の目標管理
個人の業務を組織の経営向上につなげる、
客観的で適切な評価を行う (No.170 (2023.3) 掲載)



成果を数値化しにくい業務の 目標設定・管理の ポイント

第1回 目標設定の重要性

目標設定は、従業員が能動的に動き、組織の
目的を達成するための指針となる

筆者

岡本 一幸

株式会社クリエイション
中小企業診断士

本誌の読者に多くいらっしゃる経理部・人事総務部をはじめとする間接部門の方、なかでも特に管理職の方に向けて、本稿では「成果を数値化しにくい業務の目標設定・管理のポイント」を、事例をまじえて解説します。新年・新年度へ向けて目標設定を意識するこの時期に、4回連載でお伝えしていきます。

1 はじめに

私は、中小企業診断士として業務改善活動や5S活動の支援をしています。活動の中では、部門ごとの目標や会社全体の目指したい中期ビジョンも言語化して共有します。多くの会社では売上などの目標を掲げて活動していますが、効果的な活動になっていないこともあります。特に、経理や総務などのいわゆる間接部門においては、成果が会社のどの部分に貢献できているのかが見えにくくなっており、製造や営業などの直接部門よりもモチベーションや生産性が低下しやすい傾向にあります。

そこで、間接部門の目標設定について、どのようにすれば効果的になるのかを4回にわたって解

説いたします。第1回は、目標や目標管理の必要性を見ていきます。

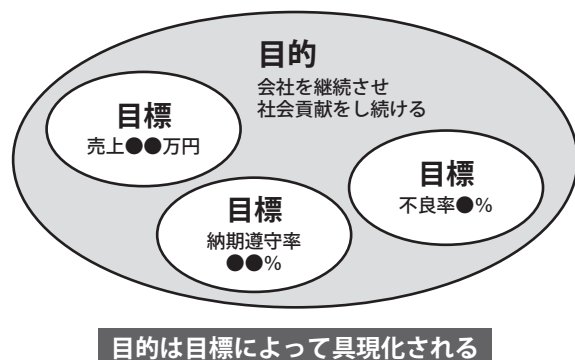
本編に入る前に、まず間接部門の定義をしておきます。会社の組織の役割は大きく分けると「直接部門」と「間接部門」の2つに分類されます。直接部門とは「売上に直結する部門」です。それに対して間接部門とは「直接部門を支援する部門」です。具体的な部署で考えると、直接部門には「営業・製造・販売」などが該当し、間接部門には「総務・経理・財務・法務・情報システム」などが該当します。

2 目標設定とは 会社の目的を具現化すること

目標とは「仕事における具体的なゴール」です。皆さんの会社でも売上高や不良率、納期遵守率といった目標が掲げられているのではないのでしょうか。

目標は会社の目的を達成するために作られます(図表1)。目的は個々の会社によって異なりますが、共通して言えることは、理念やビジョンを達成することや、利益を出して事業を存続することなどが挙げられます。ただし、理念やビジョン、存続といった内容は抽象的な表現が多いので、これだけでは組織のメンバーが具体的な行動を起こすことは難しいです。目標をつくることによって、これらの抽象的な理念やビジョンが、実際に行動に移しやすいように具体化されます。

図表1 目的と目標の関係図



目的を達成できる効果的な目標をつくるには、それなりの労力がかかります。私が支援している

ある会社（売上規模5億円、製造業、製造課・営業課・品質管理課・総務課、創業50年）では、部門の目標設定に2～3か月かけています。それぞれの部署が抱えている課題を掘り下げたり、優先順位を決めたりするには、それなりの期間が必要です。

目標設定に時間をかけていると「目標をつくる意味があるのか」と疑問を持つ人もいます。

たしかに目標を作っている時間があれば、その時間で生産や販売をしたほうが一時的には生産性は高まるかもしれません。また仮に目標がなくても、毎日たくさんのやるべき仕事があります。半年後や1年後の目標がなくても毎日の仕事はできるでしょう。

それでも多くの会社で目標設定をしているのは、目的を具現化することにメリットがあるからです。次に目標をつくるメリットについていくつか紹介します。

3 目標をつくると生産性やモチベーションが上がる

(1) 目標は行き先や役割を明確にできる

目標を設定することのメリットの1つ目は、行き先や役割を明確にできることです。

目標を決めずに物事を進めていくと、組織のメンバーの行動はバラバラになってしまいます。抽象的な表現になることが多い経営理念やビジョンだけでは実務と結びつけにくく、自ら行動を起こすことは困難です。

目標は会社の目的である経営理念やビジョンと具体的な行動とを結びつけることができます。

たとえば部門目標を作成することで、目指すべき方向を組織のメンバーと共有ができます。組織のメンバーが同じ目標に向かって進むことによって、大きな力を生むことができます。

また個人目標を作成すればメンバーの役割が明らかになります。一般職・現場リーダー・管理職のそれぞれに期待されていることが明らかになれば、何をやるべきかがはっきりします。特に間接部門は会社から期待されていることがわかりにくいので、目標という形で進む方向を共有しやすくすることは重要です。

(2) 目標は仕事の生産性を向上させる

2つ目に、目標を設定することによって仕事の生産性を高めることができます。

目標がなく毎日仕事をするよりも、目標を定めたほうが達成しようとする行動が生まれます。達成意欲が生まれると、積極的に組織のメンバーとコミュニケーションを取ろうとします。また目標を明らかにすると、達成するために必要な能力が明らかになります。仮に能力が不足している場合は、それを習得するために努力をします。時間短縮などの生産性を上げる取り組みも生まれやすいです。

間接部門では仕事の途中経過が見えにくいいため、仕事のスピードに個人差が生まれやすい傾向があります。そこで目標設定を行い、小さなステップに分けてメンバーの進捗を管理していきます。目標によって仕事のスピードが上がると、空いた分の時間や労力を違う仕事にあてることができずす。

(3) 目標はモチベーションを高める

メリットの3つ目として、目標を設定することによって組織のメンバーのモチベーションを高めることができます。

たとえば、上司は少し高い目標を達成するために、部下に責任のある仕事を任せることがあります。会社の重要な仕事を担当することは、任せられた従業員のモチベーションアップにつながります。

また目標を達成できると、達成感を得ることができるので、満足度が向上し、次の仕事へのエネルギーとなります。特に自ら目標をつくると、他人から言われるよりもやる気が起きます。間接部門では受動的な仕事やルーティンワークが多く、モチベーションを保つことが難しいので、能動的に仕事ができる仕組みが求められます。

4 安易な目標設定はモチベーションを下げる

これまで解説したように、目標設定は目的の具現化によって多くのメリットがあります。しかし、目標の取り扱いによってはモチベーションを下げ

てしまうリスクがあります。望ましくない目標設定・管理について見ていきましょう。

(1) 目標数値が高すぎる・低すぎる

目標値が達成できないほど高い場合、目標をつくることでモチベーションを下げてしまいます。高い目標に対して挑戦すること自体は悪いことではありません。しかし、努力でどうにもならない目標を掲げても、従業員のモチベーションを下げただけです。

逆に、低すぎると簡単に目標を達成してしまうため、能力を十分に発揮できません。目標の達成が見えてくると手を抜いてしまうこともあり、かえって生産性の低下を招きます。

また、目標に取り上げる内容は、対象者がコントロールできる内容にしなければなりません。たとえば間接部門では経費を抑えることはできるかもしれませんが、直接的に売上を増やす活動は難しいでしょう。自分でコントロールできる範囲を超えている目標は、モチベーションを下げてしまいます。

(2) 目標を達成する具体的な行動計画がない

目標設定ができたとしても、その内容が抽象的であると具体的な行動に移すことができません。たとえば、5S活動が進まない実行計画には「時間がある時にする」といった抽象的な表現が混じっています。しかし、5S活動は本業の仕事とは別に活動のための時間をつくる必要があります。このような場合、活動が先送りになったり、一部の人に負担がかかったりして、全体のモチベーションが低下してしまいます。

達成の手段は個人で考えることも必要ですが、上司と部下のすり合わせが不十分だと実行に移せないケースが多く見受けられます。目標をつくる時は具体的な行動計画まで落とし込み、上司と部下・組織のメンバーで納得して共有することを心がけると、達成意欲やメンバーの動機付けにつながりやすくなります。

(3) 実行した計画の振り返りをしていない

計画を実行しても、結果について考察していな

いことがあります。売上高や不良率といった結果は共有できていると思いますが、なぜそのような結果になったのかを分析していないと、さらなる改善に結びつきません。

また、結果の分析が不十分だと誰ががんばったのかわからないため、評価をすることができません。達成に貢献した人をしっかり評価しないと、次第に目標達成の意欲は低下していきます。

5 目標管理を行う上で押さえておきたいポイント

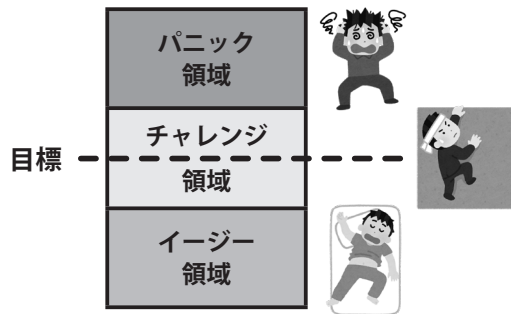
目標の落とし穴にはまらないようにするためには、目標をつくるだけでなく管理することが必要です。目標管理では目標設定前から結果までの流れを、上司と部下が同意をしながら進めていきます。目標管理について押さえておくべきポイントを解説します。

(1) 達成基準や達成方法をサポートする

まずは、どこまでやれば達成なのか、達成のための効果的な行動について、上司と部下が話し合って決めておきます。一番わかりやすいのは「数値基準」です。「売上●●●●万円」、「不良率●%以下」といった数値目標は客観的な判断がしやすく、達成できたかどうか振り返る時に明確に評価できます。また、目標に対してどのような行動で達成をするのかも決めておきます。このように達成基準・達成のための行動が具体的にになると、達成意欲がわきます。

目標は努力すれば達成できる範囲でなければモチベーションは高まりません。がんばれば届きそうな範囲に設定することが望ましいでしょう（図表2）。しかし、達成基準は部下だけでは判断ができなかったり、個人の能力によって異なったりします。そのため、上司と部下が目標設定の面談を実施して、達成可能な水準をすり合わせておきます。特に社歴の浅い部下は達成するための行動がわからずに困っていることがあります。すべて上司が決める必要はありませんが、ヒントを与えながら部下に考えさせるようにしましょう。

図表2 適切な目標の難易度



目標はがんばれば届きそうなものが望ましい

今回は、目標設定の重要性や管理のポイントなどを解説しました。目標は目的を達成するための手段であることを念頭においてください。目標をつくるのが目的にならないよう、上司は部下の目標設定や進捗管理をしましょう。次回は、間接部門の目標について具体的な事例を挙げて解説します。

(2) 進捗確認を上司と部下が一緒にする

2つ目のポイントは、目標達成の進捗を定期的に確認しておくことです。たとえば、月に1回程度進捗確認をすることで、取り組みの状況や適正な目標であるかをチェックできます。

期首につくった目標がスケジュール通りいくとは限りません。私が支援している会社でも、期首に立てた目標や行動が進まなかった場合は期中に変更しています。逆に、早く進んだ場合はさらに先に予定していたことを前倒しにします。

また、定期的な進捗確認は、達成を妨げる問題が大きくなる前に見つけることもできます。早めに対処することによって、目標達成の確率を高めます。

(3) 結果だけでなくプロセスも評価する

3つ目のポイントは、結果やプロセスを公平に評価することです。がんばった結果やプロセスを、評価や処遇等に反映させることで、貢献度が高いメンバーのモチベーションを高めます。

公平に判断するためにも、達成基準を明確にしておくことは非常に重要です。達成基準があいまいになっていると、振り返った時に判定が難しくなります。

また、結果だけではその時の運にも左右されることがあるので、取り組んだ姿勢もあわせて見ておきましょう。そのためには、部下の行動を普段から観察しておく必要があります。観察して気づいたことは、忘れないようにメモなど記録を残しておきましょう。



成果を数値化しにくい業務の 目標設定・管理の ポイント

第2回 事例1（総務部門・経理部門）
各部門の目的が達成できるよう、役割を再認識して具体的な目標設定を行う

筆者

岡本 一幸

株式会社クリエイション
中小企業診断士

本誌の読者に多くいらっしゃる経理部・人事総務部をはじめとする間接部門の方、なかでも特に管理職の方に向けて、本稿では「成果を数値化しにくい業務の目標設定・管理のポイント」を、事例をまじえて解説します。新年・新年度へ向けて目標設定を意識するこの時期に、4回連載でお伝えしていきます。

1 はじめに

目標は多くの会社でつくられています。目標設定自体が目的となってしまうケースもあり、効果的になっていないことが見受けられます。特に間接部門においては、貢献度合いが数値として現れにくいいため、多くの会社で目標設定に苦労しています。そのような背景から、今回は目標をつくることのメリットや注意点について解説いたしました。今回は具体的な間接部門を取り上げて、目標設定の事例を紹介します。

今回取り上げるのは、経理部門・総務部門の2部門です。

2 各部門の役割とは

目標設定の具体例を挙げる前に、各部門の役割について触れておきます。間接部門は直接部門に比べて成果が目に見えにくいですが、直接部門が成果を上げるために不可欠な部門です。あらためて、どんな貢献をしているか、どのような能力が必要かを明らかにしておきます。

（1）総務部門の役割

総務部門は、企業の事務業務や関係部門の管理業務を担っています。端的に言うと社内のサポート・調整役です。ただし、総務部門の領域は会社によって大きく異なります。比較的小規模の会社では総務部門が経理や人事についても兼任していることがありますが、今回は経理や人事は別部門として考えます。

総務部門の役割には以下のものが挙げられます。

① 会社の経営戦略の策定・共有

まず挙げられるのが、会社の経営戦略を策定・共有する役割です。全社的な方向性を決めるためには、さまざまな部門から情報を集める必要があります。また、決定した経営戦略の内容を浸透させるために各部門に共有します。もし部門間で内容に矛盾が生じる場合には、総務部門が間に入って調整します。このように総務部門は社内が一つの方向性に向かうよう、情報を集約・発信する役割があります。

② 各部門のサポート

次に挙げられるのが、各部門が円滑に活動できるよう、サポートを行う役割です。たとえば、営業部門が成果を出せるように、社内の顧客情報や売上情報を整理して提供します。出張等が必要な際には移動・宿泊の手配などを行います。また、会社に必要な事務用品の手配や、機械の不具合が発生した場合の修理の依頼などもします。総務部門は社員が気持ちよく仕事ができるよう、職場の環境を整える役割があります。

③ 社内外の行事運営

社内外で行事等を行う場合、会場の手配や当日の運営を担当します。会場の選定・予約や備品の準備、参加人数の把握、当日の進行をするためのタイムスケジュールや人員計画を作成します。社員の表彰があれば賞状などの手配も必要でしょう。

また社外の関係者を招いてイベントをする場合であれば、関係各所との日程の調整や伝達が必要になってきます。利害関係者と信頼関係を築くためにも、滞りなく進めることが求められます。

このように、総務部門では社内外の利害関係者との良好な関係づくりや調整を求められます。これらの役割を満たすためには、互いが納得できるように交渉することが必要です。目標を作成する際にはこれらの役割についても念頭に置きましょう。

(2) 経理部門の役割

続いて、経理部門の役割についても確認しておきます。経理部門は社内で発生するお金の情報を集約して記録し、管理・報告する役割があります。経理部門の役割には以下のものが挙げられます。

① 入出金の管理

まず経理部門で重要な役割は、現金の入出金管理です。企業間の取引は掛取引が一般的なので、取引とお金の流れの時期が一致しません。買掛金や経費の支払いはいつまでに必要があるのか、取引先から売掛金が入金されているかを把握しておかなくてはなりません。会社にとってお金は人間の血液にたとえられるぐらい不可欠なものです。経理部門はお金が正しく循環しているかをチェックする役割があります。

② 発生した取引の記録と集計

また、経理部門は発生した取引を記録する役割があります。企業において取引はほぼ毎日発生します。それらの取引を正確に記録・集計して、経営層に報告します。経営判断のために不可欠な業務です。経理部門は、売上や費用の推移や資産状

況など経営者が正しい経営判断を行うために必要な情報を取り扱っています。また、会社は1年間の経営成績を決算書という形で税務署や株主、債権者へ開示する義務があります。

③ 給与計算

経理部門は、従業員に支給する給与を計算しています。給与支給総額から各種手当、基本給から控除する保険料を計算して支給額を算出します。勤怠状況の把握も必要です。給与は社員が生活するために必要不可欠なものです。給与は正しい金額で支給されることが当たり前ですので、正確な仕事が求められます。

このように、経理部門の業務はミスが発生すると大きな損失が出る可能性があります。たとえば、取引において支払額に誤りがあれば、取引先からの信頼が下がるでしょう。また繰り返しの作業が多いため、効率性を上げることも求められます。

3 各部門の具体例目標例

それぞれの部門の役割について再確認できたでしょうか。ここからは、具体的な目標設定事例を挙げていきます。

(1) 総務部門の具体的目標

総務部門は物品購入や設備保全といった費用面の管理を担っているため、内部の改善から利益を生むような目標が活動として良いでしょう。ただし、社内の環境を整える役割を担っていることを忘れずに取り組むことが大切です。

① 経費削減

まずは、経費削減目標が挙げられます。会社の活動するにはさまざまな費用が必要ですが、必要以上に経費が掛かっていると、利益が最大化しません。経費の使用が適正であるかを見極めて、ムダな経費を抑えることができれば、収益を改善することができます。直接部門では売上を重視した活動になりがちなので、こうした着眼点は重要

です。ただし、経費削減の取り組みがうまくいけばいくほど、次第に削減できる費用がなくなっていくと思います。取り組みがそれほど進んでいない場合は、効果が期待できるため、「前年比〇〇%削減」といった目標で良いですが、維持管理に差し掛かっていくにつれて「●●●●万円以内」といった目標にするほうが良いでしょう。また、繁閑の差によって経費にも差が出ると思いますので、実績を考慮しながら目標設定していきましょう。

注意点は、経費削減を優先するあまりに、直接部門の活動を妨げないことです。総務部門の役割である職場環境の向上や調整を忘れないようにしましょう。

② 残業時間削減

経費削減と類似していますが、残業時間の削減も目標として挙げられます。経費削減と分けた理由は、残業時間の削減が経費の削減よりも従業員の健康を守る側面があるからです。

注意点は、残業時間の削減が進んだ場合、社員の給与支給額が減少する可能性があります。特に、残業時間削減に貢献している部門や人ほど給与が少なくなるため、優秀な社員から不満が出る可能性があります。放置すると社員のモチベーション低下につながります。

対処方法としては、残業時間の削減ができていない部門には賞与等で還元して年収ベースで極端に下がらないような配慮をします。まずは現状の残業時間を把握して、そこから無理のない範囲で目標を設定しましょう。

③ 改善提案

社歴の浅い社員は目標づくりに苦労することが多いので、改善提案件数を目標に掲げると良いでしょう。実は社内ですでに当たり前になっていることがムダだったと気が付くことがあります。そういったことは、まだ業務になれていない社員が見ることで発見できることがあります。

あくまで提案なので、実現については上司と相談します。「提案件数〇〇件」といった具体的な数値で表すと、振り返ったときに達成したかどうかを客観的に判断できます。

(2) 経理部門の具体的目標

次に経理部門について具体的な目標を挙げていきます。経理部門では効率や正確性が高まる目標が考えられます。ただし、仕事においては効率よりも品質が重要ですので、正確性が担保されない効率を追い求めないようにしましょう。

① 業務スピードアップ

経理部門の日常業務は繰り返しの作業が多いので、一つのタスクを終了させる時間を短縮することによって生産性を向上させることができます。たとえば、伝票処理をスピードアップさせることなどが挙げられます。

また、新しいシステムやソフト導入が決まっていれば、スケジュール通りに導入することも目標として掲げることも考えられます。導入後はそれを活かして業務効率化を目指します。ただし、早だけで正確性が欠けていては良い仕事とはいえません。経理部門に欠かせない正確性を忘れずに業務効率化に取り組みましょう。

② 業務マニュアルの作成

次に業務マニュアルをつくることが挙げられます。間接部門はそれぞれの業務内容が見えにくく、自分のやり方で仕事を進めていることが多くあります。その結果、個人によって業務スピードが異なったり、特定の人にしかある業務ができなかったりすることが見受けられます。属人的になっている業務は、その担当者が長期不在や退職した場合に、業務に混乱をきたします。

そうしたことを防ぐために、作業の手順をまとめて共有します。作業標準書は誰がやっても同じ品質の仕事ができる重要なツールです。緊急性は高くありませんが、経理部門の正確性を支える重要度の高い内容です。

③ 業務の習得

社内業務を習得中の社員には、業務の習得自体を目標にすると、達成意欲を高めて習得までの時間を短縮できる効果があります。

たとえば、決算書などの重要書類を独力で作成できる知識と力を習得します。また知識の向上を

目指した会計基準や税制のセミナーに参加することも目標として挙げられます。研修やセミナーは参加回数を目標設定にすると、客観的に判断できます。

また資格取得を目標設定に入れることも考えられます。ただし、難易度によっては目標の実施期間内に達成できない可能性もありますので、達成できなくてもプロセスを評価するようにしましょう。

4 目標管理を運用するためのヒント

目標管理は目標を作成することだけでなく運用することも重要です。スムーズかつ効果的になるためのヒントを最後に紹介します。

(1) 上司から部下に具体的な目標例を示す

実は多くの会社ではどんなことを目標に掲げるべきかわからず、部下だけでなく上司も困っています。その場合、部下を持つ上司の立場にある方は、部下へ目標の具体的な例を提示してみましょう。

私も、ある会社で各部門の目標の具体例を作成して提示したことがあります。これにより、社員は何を目標に掲げれば良いか理解が深まり、目標設定がスムーズになりました。

部下は上司から期待されている内容をなんとなく理解していますが、意外と一致していないことがあります。誰が見てもわかるように文章化して共有することによって、社員の思いと会社の理想が一致しやすくなりますので、ぜひ具体化することをおすすめします。

(2) 非現実的な目標にしない

次にミスゼロにするといった非現実的な目標は掲げないようにしましょう。よく工場に「不良品ゼロ」と掲げている現場をよく見ますが、残念ながら不良品を完全に防ぐことはできません。ヒューマンエラーはどんなに防ごうとしても起こってしまいます。工場で掲げている「不良品ゼロ」は目標ではなくスローガンです。人事評価における目標設定では、現状を分析して現実的な目

標を設定することが大切です。

また目標値が高すぎる・低すぎる目標に対しては目標設定前に修正をしておきます。数値として妥当かどうかは前年比や業界水準などを参考にします。上司は部下が出してきた目標数値の根拠を確認してください。目標をどこに置くかは評価に重要な影響を与えますので、上司と部下が納得できるよう十分に話し合って決めてください。

もし参考にする数値がないような新しい取り組みの場合は、一旦目標値を決めずに進めていきましょう。実際に取り組む中で目標設定に必要なデータが取得できます。3か月程度進めたところで話し合いの場を設けて、妥当な目標数値を上司と部下が同意して決定していきましょう。

(3) 目標の目的を共有する

目標を数値化していくと、本来目指すべき目標のための手段が、それ自体が目的としてすり替わってしまうことがあります。たとえば、経理部門で挙げた研修・セミナーへの参加ですが、参加回数を目標に掲げた場合、回数を達成することが目的となってしまう、肝心の知識や技術の習得を忘れがちです。目標を落とし込むことで社歴の浅い社員には伝わりやすくなりますが、何を達成するための目標であるかを上司と部下が事前にすり合わせておきましょう。

(4) 難しい目標には加点をする

目標設定を個人に任せると、比較的低めの目標を設定しがちです。ある会社の経営者から「うちの社員は挑戦しようとする意欲がない」と嘆いておられました。特に、目標の達成度合いと処遇が連動していると、なるべく評価点が出やすい目標をつくりたくなる心情は理解できます。この場合は、難しい目標には加点することを検討しましょう。加点をすることによって、社員も難しい業務に挑戦しようという意欲がわいてきます。社員の挑戦を促すために、高い目標設定に対してメリットがあるよう、評価の仕組みを導入してみましょう。

今回は、具体的な間接部門を挙げて、役割の再

確認と具体的な目標の例を紹介しました。効果的な目標設定は簡単ではありません。上司と部下が何回か打ち合わせを重ねていくことで、徐々に良い目標になります。まずは60点ぐらいで良いので、少しずつ進めていきましょう。次回は、人事部門と法務部門を取り上げて、目標設定方法について解説いたします。



成果を数値化しにくい業務の 目標設定・管理の ポイント

第3回 事例2 (人事部門・法務部門)
各部門の目的が達成できるよう、役割を再認識して具体的な目標設定を行う

筆者

岡本 一幸

株式会社クリエイション
中小企業診断士

本誌の読者に多くいらっしゃる経理部・人事総務部をはじめとする間接部門の方、なかでも特に管理職の方に向けて、本稿では「成果を数値化しにくい業務の目標設定・管理のポイント」を、事例をまじえて解説します。新年度へ向けて目標設定を意識するこの時期に、4回連載でお伝えしていきます。

1 はじめに

前回に引き続き、具体的な間接部門の目標事例を見ていきます。

前は総務部門や経理部門といった部署を取り上げて、それぞれの部門における目標設定について、事例をまじえながら解説しました。改めて各部門の役割を認識することで、目指すべき目標も見えやすくなったかと思います。

今回も人事部門や法務部門といった部署を取り上げて、実際に参考になる目標設定の事例とポイントを解説します。

2 各部門の役割とは

まずは前回と同様に、取り上げる間接部門がどのような役割をしているかを確認しておきます。役割を明らかにすることによって、やるべき仕事が見えられ、効果的な目標設定につながります。

(1) 人事部門の役割

人事部門は「ヒト、モノ、カネ・情報」という経営資源のなかで、重要とされる「ヒト」を管理します。企業を支える人材の獲得や育成・管理を引き受けているため、企業の心臓部といっても良いでしょう。具体的な役割について説明します。

① 人材の採用と教育

まず自社に必要な人材の確保と、自社が求める人材に育成する役割があります。

近年、労働力不足の観点から、従業員の能力をいかに開発していくかに注目が集まっています。人材の能力開発は組織の成長に大きな影響を与えます。近年、DXやAIなど急速にビジネス環境の変化が進んでいます。このような外部環境の変化に対応できる人材の採用・育成は不可欠となっており、経営層からも非常に期待されている機能といえるでしょう。

② 各種人事労務手続き

勤務状況や配置の管理、社会保険手続きといった雇用をする上で最も基礎となる業務についても人事部門が行います。特に労務関係の手続きは複雑なので、専門家と連携して進めていく必要があります。そのため、労務関係の法制度の知識が求められます。

また福利厚生面についても、従業員満足度を高めるために、人事部門が最近のトレンドを調査して、自社に反映させていきます。

③ 人事制度設計と運用

人事部門では評価制度・賃金制度・昇給昇格制度といった従業員が関心のある処遇面のルールを管理します。

また会社の規模が大きくなると、人事評価に関

するデータ量が膨大となるため、評価の漏れや間違いが発生しやすくなります。社員の処遇に大きく関連する内容なので、ミスの発生を抑制できる仕組みを作ることも必要です。人事制度は従業員のモチベーションを高めることもあれば、下げることもあります。モチベーションは会社の生産性に大きな影響を及ぼすため、公平で現実に即した制度の構築をします。

このように人事部門では、人の採用・配置・育成・評価・報酬を管理しています。経営者にとって従業員は「社内顧客」とも表現されており、従業員満足度を高めて組織力を向上させる重要な役割を担っています。

(2) 法務部門の役割

法務部門は企業の法律に関する業務を担っています。業務上で発生したトラブルの未然防止や早期解決など、大切な役割です。会社によっては兼任していたり、担当者が一人だったりすることもあります。ここでは各部門がわかれていることを想定して考えます。

① 取引先との契約書類等を確認

法務部門の仕事内容として最初に挙げられるのは、取引先との契約書類等を確認する業務です。

企業は、取引で契約を交わす際、売買契約書や業務委託契約書など、様々な契約書を作成します。この時、後のトラブルを防ぐため、事前に契約書の内容に問題がないかを十分確認する必要があります。

「どのような条件で契約を結ぶのか」「トラブルが起こった際にはどのように対処すべきか」「契約内容を変えたい場合はどうすればいいのか」など、自社にとって不利な契約を結んでしまうことがないように精査します。

② 社内規程を整備

社内規程を整備する際、内容に問題がないかどうかチェックすることも法務部門の業務です。

企業内には、就業規則や賃金規程、服務規程などの規程が存在します。これらの規程は、企業が

独自に定めるものですが、労働法などの法律に抵触する内容を定めてはいけません。社外に向けて事業の健全さを主張できるか、従業員の正当な権利が守られているか、法務の見識を用いて社内規程を整備します。

③ 法律に関する社内相談・対応

法律に関する社内相談窓口として社員の質問に答えることも法務部門の業務です。

たとえば、事業を進める際に、法的に問題ないかどうか心配に思うことがあります。そんなとき、法務部門が社内相談窓口となり、実行できるかどうか判断します。また、子会社の設立や株式の発行や分割など、必要な法的手続きを行うのも法務部門の業務です。

さらに、顧客からクレームを受けた場合や取引先との間で紛争が起こった場合は、企業の法務部門が訴訟対応などを行います。企業の内情をとりまわって現状を把握し、法律の専門知識を用いて、自社が不利益を被ることがないように対処するのが法務部門の役割です。

上記内容は社内の人材だけでは対応が難しいこともあります。その場合、会社が契約している顧問弁護士に相談することになりますが、弁護士とコミュニケーションをとるためには専門知識が必要になるでしょう。

このように、法務部門の業務は社内外のリスクを防ぐ重要な役割を担っています。顧問弁護士や経営陣と議論ができる知識や、社内に浸透させるためのコミュニケーション能力などが求められます。

3 各部門の具体例目標例

ここからは、具体的な目標設定事例を挙げていきます。

(1) 人事部門の具体的目標

人事部門は会社に必要な人材を採用し育成することが求められているため、目標についてもそれを達成するものが望ましいです。人に関すること

は定性的な内容が多くなりやすいですが、ここでは定量化できる目標事例を挙げていきます。

① 採用人数

まず挙げられるのが採用人数です。現在の人的リソースを見て、必要な人材が何人かを算出して達成基準を決めていきます。また内定を出した学生に向けて、確実に入社してもらえようフォローを行うなど、内定後の離脱防止も目標として挙げられます。具体的には「新卒採用〇〇人」や「内定辞退率〇〇%」などが考えられます。

さらに入社後の定着率といった目標も、組織力向上として必要になると思います。もし社内でモチベーションなどの調査しているようなことがあれば、調査結果の数値についても目標として挙げられます。

② 採用コスト削減

次に採用コストの削減が挙げられます。マイナビが行った2017年度の調査では、一人当たりの採用コストの平均は、50万円程度が相場であると報告されています。

このように、採用にかかるコストは大きいので、有効な投資になっているかを確認しておく必要があります。そのためにも、採用担当者の多くは「採用人数」を達成するために取り組んでいます。採用にかかるコストを意識していることが少ない傾向にあります。

採用コストの内容は、主に外部に支払う求人広告費、人材紹介費、会社説明会などの会場費、会社案内パンフレットなどの採用ツール製作費などが挙げられます。具体的な例を挙げると、「採用コスト〇〇万円以内」といった内容です。

注意点は、経費削減を優先するあまりに、直接部門の活動を妨げないことです。削減することが目標に上がると、本来の目的である自社に必要な人材の確保が困難になることがあります。お金をかけるべきところにはかけて、効果の少ないところにはお金をかけないよう管理することを心がけましょう。

③ 研修・人事制度見直し

従業員が意欲を持って働くためには、公平・公正な処遇が不可欠です。多くの会社では人事制度を導入していますが、モチベーションを高める内容になっているかどうか、定期的な見直しは必要です。いつの間にか現状に沿わない内容になっていることもあります。

目標の着眼点としては、評価制度における評価ポイントをより業務に関係がある内容へ修正する、データ共有の簡略化や理解を深める勉強会の開催など、運用を効率的にする施策などが挙げられます。具体的な目標例としては「提案件数〇〇件」などがあります。

また社内教育では研修を実施することも目標として挙げられます。研修による教育の効果を測定することが理想ですが、まずは実施回数を目標に掲げると、客観的に達成度の判断がしやすいです。

(2) 法務部門の具体的な目標

法務部門では、突発的な事案に対応することも多くあり、適正な目標設定が難しいです。必ずしも数値目標を定める必要はありませんが、プロセスも含めて評価できるよう、上司は部下の仕事ぶりをチェックして記録を残しておいてください。

① 対応する業務の内容や処理スピード

定量的な目標にするためには、処理する業務内容やスピードが挙げられます。たとえば、契約審査・紛争処理のスピード・件数を目標にすれば、客観的な達成の判断が見えやすいです。

目標設定をする際は、過去の実績を参考に想定される業務の難易度をランク付けします。比較的社歴の浅い社員には難易度の高い業務に何件挑戦するかを目標にします。また、難易度ごとにかかる処理スピードを数値化することで、処理速度向上の目標にすることもできます。たとえば、「難易度Aの案件の処理を〇日以内にする」など明確な数値を示すことができます。

② 社内研修の実施

社内研修の実施回数や効果も目標設定として挙げられます。

2022年4月1日より「労働施策総合推進法（通称：パワハラ防止法）」が中小企業も義務化されることとなり、社内のコンプライアンス遵守はますます重要となっています。具体的な目標事例としては、「半年間で社内研修を○回実施」「研修の担当を○回する」などです。法務部門の役割としては、職場環境向上のために、どのような行為が法令違反となるか、社内に周知する必要があります。

社員向けの研修実施回数・担当回数研修は数値化しやすく、目標として立てやすいでしょう。ただし、研修の目的は実施回数ではなく教育の効果なので、理解されているかどうかを検証しておくの良いでしょう。具体的には、研修後にアンケートやヒアリングを実施して理解度を確認し数値化することで、目標とすることもできます。

今回も具体的な間接部門を挙げて、役割の再確認と具体的な目標について解説いたしました。定量的な目標設定にこだわることで、モチベーションを下げることもあります。なぜ目標設定が必要なのかを考えて、目的意識を持って取り組んでください。

今回はこれら目標を評価するときに必要なことや、注意すべき点について解説いたします。



成果を数値化しにくい業務の 目標設定・管理の ポイント

第4回 間接部門の目標管理
個人の業務を組織の経営向上につなげる、
客観的で適切な評価を行う

筆者

岡本 一幸

株式会社クリエイション
中小企業診断士

本誌の読者に多くいらっしゃる法務部・人事総務部をはじめとする間接部門の方、なかでも特に管理職の方に向けて、本稿では「成果を数値化しにくい業務の目標設定・管理のポイント」を、事例をまじえて解説します。新年・新年度へ向けて目標設定を意識するこの時期に、4回連載でお伝えしてきました。今回は最終回です。

本連載の第1回では目標設定・管理の必要性について、第2回と第3回では具体的な間接部門を取り上げて、それぞれの部門における目標設定について、事例をまじえながら解説しました。

今回は、目標管理のうえで重要な客観的な評価のためのポイントを解説します。

1 目標設定・管理のポイントは、 結果が客観的に判断できること

目標管理では、計画を立てて実行した後は必ず振り返りを行います。その際、設定した目標の達成基準が不明確で、判断に迷うときはありませんか。

多くの目標設定では達成基準があいまいになっているため、評価時に主観が入りやすくなってしまい、公平公正な判断ができなくなっています。達成基準があいまいになっていると一番困るの

は、評価する上司です。達成基準の考え方を見ていきましょう。

(1) 基準は「数値基準」か「状態基準」

達成基準を明確にするために一番有効なのは「数値基準」です。

たとえば、売上目標が100万円であれば、90万円は未達成、110万円は達成していると誰が見ても判断できます。材料歩留まりを80%にした場合も同様に、70%であれば未達成、90%であれば達成していることがわかります。このように、数値基準は比較的簡単に評価することができるため、上司は目標達成しているかどうかの判断がしやすい状態といえます。

ただし、人材育成や5S活動といった目標は数値化することが難しいと思います。この場合は「状態基準」を目標とします。たとえば、人材育成の目標事例として「〇〇作業を独力でできるようになる」などが挙げられます。また5S活動の目標事例では「A地区の整理を実行する」などが挙げられます。状態基準は数値基準よりも評価のばらつきや主観が入り込む可能性はありますが、達成した形をある程度具現化できます。

(2) その他目標設定が難しい事例への対応

目標設定が難しい事例は、たとえば、達成するまで何年も要する活動です。半年や1年では完了しない活動は中間地点（マイルストーン）を目標に設定します。長期的な目標は達成することに時間を要しますので、いきなり達成を目指す目標が高すぎて何から手を付けて良いかわからず、活動が止まってしまうことがあります。達成しやすい中間地点を目標にすることで、長期的な目標も活動が止まることなく進みます。

また、これまで取り組んだことがないような新しい取り組み内容を目標とする場合、達成の基準がうまく設定できないこともあります。基準の妥当性が判断できない場合は、先にデータ収集から行います。まず活動を開始してみて、活動開始から2～3か月後にデータから妥当な達成基準を設定します。

新しい取り組みは成功することが難しく、試行錯誤

誤が必要です。妥当性の高い目標設定をしながら定期的に進捗確認をしていきましょう。

2 効果的な目標設定にするために

目標管理をするうえで重要な客観的に判断するための達成基準を意識しながら、来期の目標設定をしましょう。本連載第1回でも少しふれましたが、効果的な目標設定にするためのポイントをおさらいしましょう。

(1) 目標設定は時間をかけて行う

目標作成は1か月ぐらいの期間をとってじっくり取り組みましょう。上司と部下が納得できる目標や達成基準を決めることは、簡単なことではありません。時間をかければよい目標が必ずできるわけではありませんが、ある程度時間をかけて議論することによって、目標がブラッシュアップされていきます。

また、上司と部下が対話する機会をつくることは、コミュニケーションの機会をつくることにもなります。上司は部下が作成した目標について、なるべく本人に説明を促してください。自分の考えを相手に伝えることで、目標を作成すること自体が部下の成長につながります。上司は説明された内容に対して、アドバイスをすることでコミュニケーションを図ります。一般的に建設的なコミュニケーションを重ねるほどに、チームワークが強化される傾向があります。組織活性化の観点からも目標は上司と部下の対話によって作り上げていきましょう。

(2) 目標設定の事例を示す

目標を設定するときに、比較的社歴の浅い社員がどのような目標を作成すればよいか困っていることがあります。そのため、一生懸命目標を作成したにもかかわらず、会社が期待する目標と乖離することがあります。

これらのギャップを解消するには、会社が期待する成果と個人が作る目標のすり合わせが大事です。それを実現するには「こんな目標をあげましょう」という事例を示すことです。

たとえば下の図表のように、利益に関すること、ブランド力に関すること、作業効率に関することなど大項目に分類します。比較的社歴が長いと少しのヒントで目標を作成できますが、入社間もない社員にはもう少しヒントが必要です。その場合は、大項目を具体化する中項目にまで落とし込んでいきます。

大項目	中項目
利益	備品・経費削減 人件費管理
ブランド力	広報活動 ウェブサイト管理
サービス力	納期遵守 短納期化 福利厚生の見直し
作業効率力	5S 活動推進 業務ミスの低減 業務時間短縮

このように、上司と部下の相談時に会社が社員に取り組んでほしい目標に関する情報を示すことで、社員と会社のギャップ解消になります。

(3) 目標シートの事例

ここで目標シートの事例を次のページに示します。これは、実際に私がクライアントに提案しているフォーマットです。

まず目標の欄には何をするのかを明記します。

この時に大事なのが「第三者が見ても理解できる内容に記載すること」です。同じ会社内のことなので、そこまで落とし込まなくても理解できると思いがちですが、本人しか内容を理解できないような箇条書きになってしまっていることがあります。それでは直属の上司は理解できても、さらに上の上司に伝わらない可能性があります。

たとえば「経費削減する」だけでは、どのような経費を削減するのかがわかりません。事例のように「部署で使用している備品類を共有化して経費削減を行う」まで記載することによって何をしようとしているのか伝わりやすくなります。伝わりやすく記載することで、評価する上司も判断がしやすくなります。達成基準はできるだけ数値化して、目標を達成したかどうかを客観的に判断で

上期 業績評価シート		等級	年度	氏名	作成日	所属部署
		2 等級	2022 年度	岡本 一幸	2023 年〇月〇日	総務部
目標		達成基準	具体的取組み内容		取組み結果	
部署で使用している 備品類を共有化して 経費の削減を行う		前年比 98%	社内では備品の集中管理を行う。 部署のメンバー全員で個人デ スクの 5S を実施する。 個人持ちの必要性がない備品 は共有スペースで管理する		●●●万円 前年比 97.4%（目標達成） 部署内で備品の共有をしたことで、購入 する頻度が少なくなった。 5S を実施したことで、使用できる備品 が見つかった。	
		前年度 〇〇〇万円				
評 価 者 コメント	部署のメンバーをうまく巻き込んで実施できていた。 積極的に参加しないメンバーに対して、定期的な声掛け を実施したことによって不公平感なく進めることができて いた。 今後も実施した内容をルール化して、さらに取り組みが 浸透することを期待する。			評価	業績評価の評価基準	
				A	期待を上回る成果である	
				B+	期待をやや上回る成果である	
				B	期待どおりの成果である	
				B－	期待まであと少しの成果である	
				C	期待まで努力を要する成果である	

きるようにします。具体的取組み内容では、目標を達成するための行動を記載します。目標と同じく第三者に伝えるつもりで、わかりやすく記載してください。

評価時期になったら、取組み結果を記載します。取組み結果の一般的な記載内容は、数値の結果とそれに対する考察です。上司は評価やフィードバックができるよう部下に記載方法を伝えておいてください。上司は評価者としてコメントを残し、フィードバック面談に活かします。

目標を数値基準や状態基準に落とし込むことで、達成したかどうかのわかりやすくなりますが、成果は運不運もあるため結果だけを見て評価すると部下に不公平感を抱かせる可能性があります。よって結果に至った経緯を評価する必要があります。次にプロセスを評価するときの注意点を解説します。

3 プロセスを評価するときの注意点

プロセスを評価するときには、評価者の主観が入りやすいものです。客観的にプロセスを評価するためのポイントは、以下の4つが挙げられます。

(1) 事実をもって評価する

1つ目は事実をもって評価することです。当たり前のことですが、うわさや信憑性の欠ける内容で評価したり、好き嫌いで評価したりするのは良

くありません。そのため普段から行動を観察して記録しておきます。一人ひとりをしっかり見るためには、評価者1人が評価を担当する人数は5～6人程度が望ましいでしょう。それ以上の人数を評価しようとする、詳しい情報が集められないため不公平な評価になりやすいです。

(2) 仕事とプライベートを分けて評価する

2つ目は評価を業務のことに限定することです。評価はあくまで掲げている目標や、会社の理想とする行動になっているかを見ていますので、評価される人のプライベート（子育て中・介護中などの状況や、私生活において交通ルールを守らなかった、恋愛関係でもめている、趣味嗜好が特殊であるなどの行動）を評価に持ち込まないようにします。

プライベートについての問題等は、別途就業規則で判断するようにしましょう。

(3) 対象としている期間で評価する

3つ目は過去の成功や失敗が現在の評価に含まれないようにすることです。

仮に評価の期間が半年であれば、その期間にあった事実をもって評価しましょう。

たとえば、過去にあった大きな失敗のせいで評価が低いままになっていることがあります。いつまでもたっても評価されずモチベーションを大きく落としてしまったり、評価に対する不満から離職したりしますので注意が必要です。

(4) 評価は絶対評価で行う

評価には絶対評価をお勧めします。絶対評価とは、他人と比較せずに対象者が評価基準を満たしているかどうかで判断することです。他の社員と比較して順位をつける相対評価とは異なります。

評価は社員の序列をつけるために行うわけではなく、人材育成を目的としています。個人ごとにできているかどうかを評価し、できていることについては大いに認め、できていないことについては一緒になってサポートして改善していきましょう。

4 評価で起きる心理的誤差について

人はどんなに客観視しようとしても、完全に主観を除くことはできません。よって多少の偏りは発生します。あらかじめ発生しやすい心理的誤差を知っておくことによって公平・公正な評価に近づけることができます。ここでは発生しやすい心理的誤差を4つ紹介します。

(1) ハロー効果

ハロー効果とは、ある人を評価するときに、その人の目立つ特徴に引きずられて他の特徴の評価がゆがめられることです。

たとえば、前職が派遣社員だった人は、社員に昇格しても評価が低くなってしまう傾向にあります。また、上司に反対意見を過去に言った人は、協調性がないとみなされて評価が下がることもあります。逆に、前職が大手企業や有名大学卒業など、過去の経歴に引っ張られて必要以上に評価が高くなることもあります。「大手企業出身だから仕事ができるに違いない」と思いがちです。このように、目立つ特徴によって評価が変わってしまうことがあります。

(2) 対比誤差

対比誤差は、自分の価値観をもって評価することによって発生する心理的誤差です。

たとえば、英語が全く話せない上司がいたとします。部下に帰国子女がいると「自分よりも優秀」と感じてしまいがちです。逆に数字に強い上司の下で働く部下がいるとすると、数字が苦手という

ほどではない部下でも、数字に弱いと評価されることもあります。

(3) 寛大化傾向

寛大化傾向は、評価が全体的に良い評価になる心理的誤差のことです。寛大化傾向が起こる原因には、評価に自信がないこと、評価者（上司）が担当している業務内容に詳しくない・知らないことなどがあります。

また、部下に嫌われたくない、部下から自分の至らない面を指摘されたくないといった、人間関係に配慮する場合に起こりやすい傾向にもあります。

(4) 期末効果

期末効果は直前の行動が評価に直結してしまう心理的誤差のことをいいます。

たとえば評価期間が4～9月の場合、評価の開始期間は一般的に早くても8月下旬ぐらいからスタートすることが多いでしょう。期末効果では期首の4月に大きな貢献をしていたとしても、8月や9月の貢献度が低いと、評価が低迷するといったことが起こります。

期末効果の原因としては、期を通じて部下の行動を観察・記録していないことが挙げられます。

(1)(2)への対応策は、評価を主観ではなく、会社が求める水準で評価することです。そのため評価をする際には、評価者の目線があっているかどうかを、あらかじめ評価者同士ですり合わせておくとい良いでしょう。評価前に評価者同士が集まる機会をつくり、各自がどのような基準で評価をするのか確認してみましょう。

また(3)(4)の対策としては、評価対象者の行動を記録しておくとい良いでしょう。普段からメモを取るなどして、期首から期末までの情報を振り返るようにしてください。

5 フィードバックの重要性

フィードバックは、評価結果などを本人に伝えて、承認による意欲向上と改善点のすり合わせを

して人材育成につなげる目的で行われます。

評価をするときに、部下本人による自己評価を実施することがありますが、上司が評価する他者評価とギャップが生じることがあります。自分ではできているつもりでも、上司から見れば足りない点があったり、上司から見ればできているのに部下はできていないと感じていたりします。

このようなギャップの解消をしておかないと、会社が求めている働き方と社員が良いと思う働き方がずれてしまいます。そのままにしておくと社員は「こんなにがんばっているのに会社は全く評価してくれない」と感じ、モチベーションが下がってしまいます。フィードバックによって、得意なことはさらに伸ばしてもらい、苦手なことは努力してもらうように促していきます。「3つ褒めて、1つ改善を促す」がちょうどよいと思います。

今回は目標設定後の客観的な評価のためのポイントを解説しました。3月決算の会社では、次期の目標設定を実施している会社も多いでしょうか。本連載で全4回にわたって解説した内容が、皆様にとって役に立つことを願っています。

● MEMO ●

[執筆者紹介]

岡 本 一 幸
(おかもと かずゆき)

MJS 税経システム研究所 客員講師。中小企業診断士。
医療サービス業で、店舗運営・販売促進企画・目標管理・研修等の業務に従事した後、2019 年に中小企業診断士資格取得。同年に株式会社クリエイションに入社し、現在に至る。
経営コンサルタントとして、現場の改善活動、評価賃金制度の構築、5S 支援、補助金支援等を行っている。現場生産性や職場環境を高める活動に力を入れている。

※執筆者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。
<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/>

[初出]

第 1 回 …… 2022 年 12 月 (No.167)
第 2 回 …… 2023 年 1 月 (No.168)
第 3 回 …… 2023 年 2 月 (No.169)
第 4 回 …… 2023 年 3 月 (No.170)

Monthly Report 特別版

間接部門のマネジメント 成果を数値化しにくい業務の目標設定・管理のポイント | 全 4 回
(No.167-No.170 より抜粋)

2024 年 2 月 1 日発行

編 集：MJS税経システム研究所

〒160-0004 東京都新宿区四谷 4-30-13 クロスシー新宿御苑前ビル 6 階

TEL：03(6626)9060

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。

https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info

本誌掲載記事の無断転載・複写を禁じます。



株式会社ミロク情報サービス

編集 MJS税経システム研究所