

# 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

### 人材選抜の基礎は正確な情報

## 不偏・公正な意見を広く収集

推薦選考手続き上の取り返しの付かないミスによって、将来のある中学校3年生の命が失われました。「門出」を祝う季節のはずなのに、痛ましい限りです。

公正な選考を行うためには、多角的な情報を収集する必要があります。しかし、その前提となる情報に誤りがあれば、いくら基準や制度の精緻化に努めても、砂上の楼閣です。

選考プロセスの不備により優秀な人材が選に漏れたとすれば、本人の不幸であると同時に、所属する組織にとっても損失です。

問題の生じた学校だけでなく、すべての関係者が真摯に問題の再発防止策を検討すべきでしょう。

人材の選抜は、会社組織でも、帰

属者全員の将来を左右する重大事項です。しかし、「前提となる情報」をキチンと収集・管理できているかと問われると、「自信あり」と胸を張れる経営者は、むしろ少数派でしょう。

部下が選抜結果に不満をいただき、「どうして私ではなく、あの人のですか」と訴えてきたとします。上司としては、「誰を選ぶかは、私（あるいは会社・経営層）の裁量権に属することだ」と突っぱねるのが常套手段でしょう。

企業の人事考課については、男女均等取扱（均等法第6条）等に反しないかぎり、「人事考課制度のわく内での裁量的判断に委ねられる」（ヤマト運輸事件、静岡地判平9・6・20）という考え方が主流です。

しかし、最近の実力主義人事の普及に伴い、大幅な昇降給につながる場合など、企業は「適正評価義務」を負うといった説も勢いを増しています。

何を評価基準にするかは、基本的に企業が選択できるけれど、そのわく内では、厳正・客観的な評価の実施が求められます。

「取り巻き連中」の意見ばかりを根拠に思いつきの人事を実施していると、「裁量権の範囲内」という主張も色を失います。「単純ミス」は論外ですが、経営者の「心理的バイアス（偏向、好き嫌い）」もまた正確な情報収集の障害となる点について自戒が必要でしょう。

2016

5

# 賃上げの考慮要素

知って得する



## 賃金実務

毎年春になると、労使は賃上げをめぐって虚々実々の駆け引きを繰り返します。相手が労組である場合、会社側は納得性の高い理由とその裏付データを用意する必要があります。短期的には「企業業績」が重要ファクターですが、「そもそも賃金とは何か」という深い考察が求められる場合もあります。

賃金改定交渉の際、会社が最初に提示した引上げ額が労働組合の満足するレベルであれば、それ以上、話し合う必要性は薄れます。

しかし、不満足な回答であれば、労組側はその理由を求めるはずで、会社側としては、どのように答えるのか、あらかじめ理由付けを考へておく必要があります。

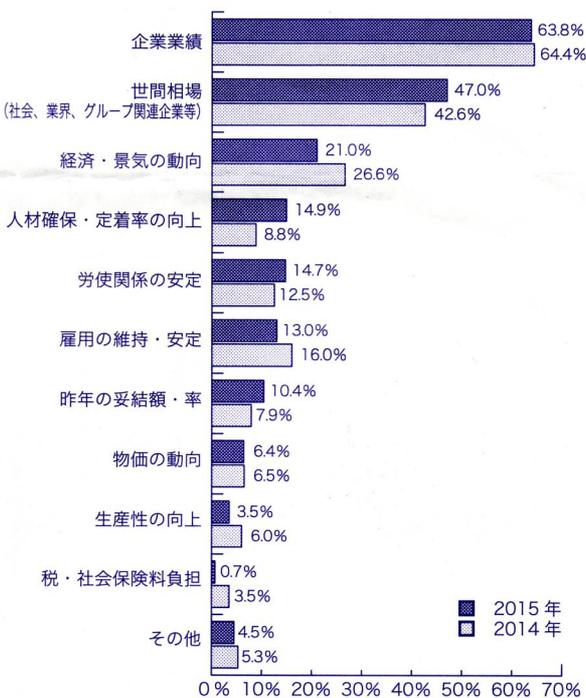
経団連が実施している「昇給・ベースアップ実施状況調査報告」から、企業が「賃金決定にあたって考慮した要素（2つ回答）」に関するデータを紹介します（別掲）。2015年の結果をみると、第1位「企業業績」（63・8%）、第

- 2位「世間相場」（47・0%）、第3位「経済・景気の動向」（21・0%）という順序となっています。
- この順序は、毎年、微妙な変動がみられます。たとえば、2011

## 世間相場より企業業績 人材確保も重要課題に

5年は「人材確保・定着率の向上」が前年の8・8%から14・9%に大きく伸びています。早い話が、「人手不足のために、ちょっと高めの賃上げを実施する」という企

賃金決定にあたって主として考慮した要素(2つ回答)



業が増えたわけでは

長期的にみると、「護送船団方式の賃上げ方式」から「企業」との個別決定方式に変化する潮流を受け、「世間相場」より「企業業

績」を重視する傾向がみられます。

以上はあくまで単年度単位の賃上げの理由付けです。しかし、労使の意見対立が先鋭化すれば、「今年の賃上げだけでなく、そもそも我が社の賃金は低すぎる」という話に発展するおそれもあります。この場合、「賃金は何を基準に決めるのか」という本質的な問題についても、労使が認識を共有する必要が出てくるでしょう。