

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

無責任体制では改革進まない

「賞罰」明確にし組織活性化を

豊洲市場の問題は、職員の降格人事にまで発展しました。しかし、本稿執筆時点で、真相は闇に包まれたままです。

組織人なら、誰しも「自慢したがりの上司」に閉口した経験があるでしょう。「あのプロジェクト案、最初に考えたのは俺なんだ」、「私が根回ししなければ、途中で潰されていたはず」、酒の席では、こういう話のオンパレードです。

舞台裏の秘密と称して、自分の手柄を吹聴する人間は、どこにでもいます。もちろん、大部分は「本人だけが信じる妄想」のようなものです。しかし、そうしたヨタ話の中にも、事件の核心をつく情報が隠されているかもしれません。

古代の中国に、蘇秦そしんという政客がいました。巧みな弁舌で戦国時代の混乱期に活躍しましたが、その死に様は壮烈です。刺客に襲われ死ぬ間際、傍らにいた国王に対して「私の死体を車裂きの刑に処し、『蘇秦は謀反を企てた』というニセ情報を広めてください」といい残しました。

刺客はその情報を信じ、「私が謀反者を殺したのだから報奨を得られる」と思い、自ら名乗り出ました。その場で直ちに捕えられ、厳罰に処されたのはいうまでもありません。

今回の豊洲騒動でも、マスコミが大々的に報じる前に、「誰がこんな素晴らしい経費削減策を考え付いたのか」と尋ねれば、我も我もと名乗り出る人間がいたのではないでしょう

うか。「万分の1」でも自分の貢献があれば、「皆に褒められたい」「うまい汁を吸いたい」と考えるのが、人間の悲しい本性です。

それはともかく、これだけの大プロジェクトで責任の所在があいまいというのは、奇妙な話です。都の組織内では、常日頃、どのような形で職員の働きぶりを評価していたのでしょうか。

賞罰を明らかにし、公正な処遇を行えば、組織は活性化に向かいます。少なくとも本稿を読まれる経営者の方々は、ガラス張りの評価・管理制度の整備を心掛け、本事件の「前車の轍を踏まない」ようにご留意していただきたいとおもいます。

2016

12

考課制度の整備

知って得する



賃金実務

貢献度に比して賃金が割高な従業員に対して水準調整が必要なときは、人事考課制度を整備して、その結果に基づき降給措置を講じます。しかし、賃金の下がった本人はなかなか納得しないでしょう。「不当査定」と主張して争いが生じた場合、裁判所はどのように判断するのでしょうか。

人事考課制度が適正に機能していれば、賃金が割高な（あるいは不当に低い）従業員が発生することはないはずです。一方、メリハリに欠ける人事考課を漫然と続けていると、賃金と能力・貢献度とのバランスが崩れてしまいます。

思い切った賃金の引き下げ等を実施するには、人事考課制度を整備し、納得性を高める必要があります。何をどのように評価するか、その基準を明確に定め、従業員に対してオープンにする必要があります。自己評価や面談制といった仕組みも併せて整備します。

それでも、低い評価を下された

従業員の中には、不満を感じる者もいるでしょう。特に直属上司と折り合いが悪い場合など、「評価が公平でない」と感じがちです。しかし、「一般論として優秀な

会社側に評価の裁量権 恣意的な逸脱なければ

人」と、「会社が必要とする人」は、必ずしも一致しません。従業員本人と会社の観点は、異なるケースが多いでしょう。どのような評価が「公正・公平」なのかは、な

かなか難しい問題です。

法律では、均等待遇（労基法第3条）、男女同一賃金の原則（同第4条）、性別を理由とする差別の禁止（均等法第6条）、不当労働行為禁止（労組法第7条）等の原則を定めています。しかし、こうした法理で対応できる場合は、限られています。

この点について、裁判所はどのような立場を採っているのでしょうか。

光洋精工事件（大阪高判平9・11・25）では、「評価は一義的に定量判断が可能なのではなく」

められない限り、これを違法とすることはできない」と述べています。

基本的に、会社側の裁量権を広く認める判例が主流です。裁量権の逸脱と判断された例をひとつご紹介しましょう（マナック事件、広島高判平11・5・23）。大声で経営者批判の発言等をして、数年にわたって「冷や飯を食わされた」従業員が争った事案です。

同社では、昇給評価の判定期間を4月1日から翌年3月31日と定めていました。批判発言のあった期間より後の年度の人事考課で、1次・2次考課の結果を覆す低査定を行った点が、逸脱と判断されました（最終考課で大幅修正される例は極めてまれ）。

上記のような恣意行為がない限り、なかなか従業員は勝訴できないようです。ただし、学説では、賃金処遇と密接にリンクするため、「使用者は公正評価義務を負う」という立場も有力です（荒木尚志「労働法」など）。

「人事考課をするに当たり、評価の前提となった事実と誤認があるとか、動機において不当なものがあつたとか、評価が合理性を欠き、社会通念上著しく妥当を欠くと認