

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

長期的には正しい方向へ進む 評価プロセス経ることに意義

衆議院選挙で、多数の国民は政権交代を選択しました。4年前の郵政選挙とは正反対の結果で、有権者の心の「振幅の大きさ」を改めて実感しました。

今回の選択が正しかったという保障はありません。しかし、「国民の信を問う」選挙というプロセスを経ることで、少なくとも政治家の緊張感が高まります。

お隣の国、中国では清の時代に康熙帝・乾隆帝がそれぞれ約60年の長きにわたって王座に君臨した時代があったそうです。2人は「名君」に数えられていますが、短期的な成果を問われる緊張感に悩んだことはないでしょう。

人が人を評価する仕組みは、常にファジー（あいまい）なものです。100%、正確で誰にも文句の付けようのない評価など、神ならぬ人間ができるはずありません。

しかし、だからといって、評価制度は無用のものと決め付けるのも誤りです。その昔、経営者サイドと労働者サイドが激しく対立していた時代、評価制度の是非が鋭い対立点になりました。

なかでも、病院の医療従事者の間で、評価制度に対する批判が渦巻きました。患者の命を預かる仕事を、「経済的観点から点数評価するなどもってのほか」という意見が声高に主張されました。「聖職者への冒瀆」

という人もいたほどです。

それにもかかわらず、長い時間をかけて、評価制度は多くの職場に浸透していきました。結果はどうだったでしょうか。医療業務を過剰に「神聖視する」傾向が薄れた結果、医療過誤裁判の多発など、望ましくない副作用も生じています。しかし、総じていえば、他人の目を意識することでサービス向上が果たされたのではないのでしょうか。

人の評価は「棺を覆って事定まる」ということわざもあるように、長い時間を要するものです。しかし、倦まずたゆまず公正な評価制度の運用を心がけていけば、やがてお釣りが来るほどの成果が戻ってくるはずだ。

2009

11

生産性の向上

知って得する



賃金実務

会社業績が順調に伸びているとき、賃金管理はそれほど難しくありません。世間相場に見劣りしない賃上げを実施するので、春の賃上げ交渉もスムーズに展開します。がんばった人に手厚く報いる原資も豊富なので、従業員も満足感を得られます。

しかし、だからといって、リーズナブルな賃上げを続けていると、壁に突き当たったときの反作用も大きくなります。将来を見据えた対応が必要です。会社業績が低迷しているときの賃金管理も、好調期の対応の裏返しと考へ、論理的に首尾一貫した対応を心がけるべきで

賃金を引き上げる理由として、一番分かりやすいのが「生産性」の向上です。企業全体の生産性アップは、賃金カブ全体の底上げ、つまりペーシングアップという形で反映させます。個々人のがんばりは昇給額の差異という形で還元できれば、さらなる成果向上への動機付けとなります。

す。

今の世の中、どちらをみても「逆風」と戦っている企業ばかり

全員への還元が基本 悪平等は避けるべき

です。しかし、日本経済全体が追い風を受けていた時代には、特にスタープレイヤーがいなくても、会社全体の業績が伸びていきました。この場合、単純に賃金カブ全体を上方に引き上げる（ペーシングアップ主体の賃上げを実施する）

のが、一番素直な対応です。

「あそこの会社に入りさえすれば、30歳代ではいくらかの収入が望める」、そういう良い風評が広まれば、人材獲得競争で優位に立てます。ペーシングアップ主体の賃上げも、悪い点ばかりではありません。

しかし、「何もしくなくても賃金上がる」というゆるま湯体質のまま、成長を続けられるほどビジネス社会は甘くありません。賃上げ原資が豊富な時期こそが、賃上

げ額に差を付ける仕組みを整える好機なのです。逆に、賃上げ原資が枯渇すれば、全員一律の薄っぺらい（悪平等の）昇給しか実施できなくなります。

ですから、生産性の上昇がみられるときは、一律底上げの原資と

なるポジションをどれだけに設定するか、明確に方針を定めて賃上げに望む必要があります（今となっては、「あった」というべきなのではないでしょうか）。

その昔、「成績査定（考課反映）の昇給部分」は定昇に含まれるのか否かという質問を受けたことがあります。その人事担当の方は、「定昇と呼べるのは、自動昇給部分だけ」「成績次第で上がったりがならなかったりする部分は、『定昇』の名に値しない」と考えられておられるようでした。

しかし、定昇とは「毎年一定の時期を定め、会社の昇給制度に従って行う昇給」を指します（日経連「人事・労務用語辞典」。降給も含め、賃金の見直しが一定ルールに基づいて実施されれば、それは「定昇」に該当します。自動昇給部分を減らし、いかに定昇の弾力性を高めていく（賃金の分散度を広げていく）か、昔も今も、これが賃金制度改革の最大の課題といえます。