

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

無気力部下と面談時の心得 「自分に甘い」は世の常なり

新しい年度がスタートし、巡航速度に落ち着き始める時節です。新人の教育など新しい課題も山積みですが、管理職のなかには、前年度の成績考課と本年度の目標設定を終了し、とりあえずホッと一息ついている人もいるはず。

この時期になると、ある課長さんの話を思い出します。前年の評価結果を部下一人ひとりにフィードバックした後、ベテラン社員を誘って飲みに出かけました。

部下といっても年齢はほとんど違わないのですが、社内のフィードバックの席では、かなり厳しい評価結果を伝えました。「当人も、多少落ち込んでいるのでは」という気遣い

ら、一声かけたのだそうです。

確かに、当人の氣勢は上がりませんでした。酒の席でも、口から出るのはボヤキばかりです。

おおむねの内容は、「自分が若い頃は、いくら頑張っても会社はきちん」と評価してくれなかった。昇給額にも大した差はなくて、当時のベテ

ラン社員はイスに座っているだけで、高い給料をもらっていた。ところが、自分がこの年になったら、急に査定が厳しくなって、『この一年、何をやったか具体的に数字で示せ』と責められる。まったく、自分は付いていない」といった感じだったそうです。大分酔いが回った後、「昔の頑張り免じて、今の評点を少し甘くして

もバチは当たらないだろうに」、そんなセリフがポロリとこぼれました。こうしたボヤキは、低評価を受ける中高年社員に共通のものといえます。厳しい社内競争に勝ち残った経営者層は、こうした繰り言に耳を貸さうとしないでしょう。「結果がすべてだ。数字が上がっていない事実を突き付ければ、当人も頑張る気になるだろう」、そんな風に簡単に考えます。しかし、中間管理職層が評価結果を伝える場合、当人に納得してもらおうのは至難の業です。

「当人の自己評価と一次評価（直属上司）・二次評価（経営管理層）は、一致しないのが当たり前」、それを痛感させるエピソードです。

2010

5

資格名称

知って得する



賃金実務

会社の資格制度をみると、管理職1級、社員5級など機能主義一点張りの名称を用いているパターンが比較的多いようです。しかし、歴史のある会社ですと、参事や主査などの「資格名」が冠されているのも珍しくありません。資格の名称から、日本の人事・賃金制度の歴史の変遷がみえてきます。

よく見受けられます。

しかし、歴史のある業界・会社等では、往々にして理事・参事・

えられます。

この旧来型資格システムの運用方法は、各社によってマチマチで、資格の上下関係（順位）が違う場合も珍しくありません。参事等は職位なのか、資格なのか、はっきりしない会社もあります。

他企業を表敬訪問した際、肩書だけで上下関係を判断した結果、上司をそっこのけにして部下にペコペコして、後で笑われたというエピソードを聞いた方も多いう。

歴史ある名称も残る 機能一辺倒と両極化

職能資格制度で比較的ポピュラーなのは、従業員を管理職能と一般職能（さらに細分して、経営層、指導監督層を設けることもありま）に分け、それぞれ等級区分するパターンです。機能重視の立場からいえば、最下級の等級から最上級まで、数字で序列を示せば済むはずですが。

しかし、各等級のイメージをより明確にするため、等級ナンバーと別に、資格呼称を用いる会社が多数派です。課長、部長等のライン名称と区別するため、マネージャー格、チームリーダー格等、横文字（カタカナ）名を冠するケースも

主査等の資格呼称が使われてきました。8ランク制の例を一つお目にかけてみましょう（別掲）。理事等の名称は公共機関等でよく利用されるもので、それが格式（のれん）のある企業でも借用され、さらに一般企業にも広まっていったと考

一般的には、「長年の功績の蓄積」を考慮して、課長・部長等の職位のほか、参与等の資格を与えるパターンが多かったようです。職能資格制度は昭和50年前後から理論家・精緻化が進み、一般に普及しました。昇格は、職務能力の

別掲 職群別資格制度のフレーム（例）

階層	一般職			監督指導層		管理層		部門経営層	
資格	一般	主任補	主任	主事	主査	参事補	参事	参与	
職群	総合職				管理職				
					専門職				
	一般職				専任職				

向上に対応するものと定義づけられました。しかし、参事等の名称は現在まで引き継がれるに至っています。

新しい資格制度を入れても年功的運用は変わらず、参事等の「肩書」に高い給与を払い続けるケースも散見します。そうした現状を打破するため、平成ひとケタの時代から改革が進められ、現在もより良い仕組みを求めて、探究が続けられています。