

スポット

絶対普遍的基準は存在しない

「虚心」に批判受入れ改正を

大阪地方裁判所で、水俣病の認定をめぐるセンセーショナルな判決が出されました。原告は、国の認定基準に基づき「水俣病でない」と判定された女性です。裁判所は、「基準を満たさない限り、水俣病ではないとする判断には医学的根拠はない」と述べ、女性側の主張を支持しました。裁判長は、「症状などの個別事情を総合考慮すべき」と述べ、基準一点張りの硬直的な対応を批判しました。新聞等では、「既に和解した被害者団体等でも困惑が広がっている」などと報じています。本判決の当否を論じる立場にはありませんが、実は、労災保険の世界でも同じような問題が繰り返し生じています。最近

では、平成21年に「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」が改正されました。同指針は、仕事のストレスが原因でうつ病等を発症したケースで、労災か否かを判定する「国の基準」です。

このときの改正では、パワハラ・いじめ等の負荷に関する部分を中心に修正が加えられました。通達（平21・4・6基労補発第0406001号）では、「業務の集中化による心理的負荷、職場でのひどいじめによる心理的負荷など、新たな心理的負荷が生じる出来事が増えている」点を考慮した改正と述べていますが、裁判所の判断も大きな影響を及ぼしています。「国の基準」設定で大事

なのは、全国統一的な処理という視点です。労基署ごとに認定にバラつきがあれば国民全体の納得を得られません。ですから、判定に当たる労基署では、「個別事情を総合考慮して」認定が相当と考えられるケースでも、認定基準を逸脱した処理をすることは許されません。国が基準を変えるまでは、「硬直的な」対応を採り続けるほかないのです。企業経営でも、部下は上層部の指示に従って行動しますが、その方向性に誤りがあれば企業活動に壊滅的な損害が及びます。経営トップ層は業務基準を定立し、それを執行する立場にあります。社内外の声にも耳を傾け、部下を誤りなく導いていく必要があります。

2010

9

成績考課

知って得する



賃金実務

人事担当者の理想は、毎年、繰り返して使えるような完成度の高い人事考課表を作り上げることで、部署ごとに必要な能力は、毎年、それほど大きく変化しません。情意については、仕事の種類はそれほど関係がないといってしまう(大会社でも、評価項目は統一して、ウエイト付けを若干変える会社が多いようです)。

しかし、成績評価は、年によって、また個人によって担当する仕事が変わるケースが多く、スタンダードな考課表作りは簡単ではありません。中小レベルでは、成績評価を

人事考課の3大項目は、成績・能力・情意です。なかでも、成果主義の流れを受けて、成績考課のウエイトが高まっています。しかし、売上高や産出額という形で成果把握できない事務・サポート部門の成績評価は、それほど簡単ではありません。目標管理も含めた改善策を考えてみましょう。

人事考課の際、「質・量・効率」といった抽象的な評価項目を設定するのが一般的で、意欲的な会社では

着眼点を明確にする 目標ごとに達成度判定

「着眼点」の具体性を高めることで、評価の精度を上げる工夫がこらされているようです(別掲1)。
しかし、成果主義の強化を図る中で、欧米スタイルの目標管理制度を取り入れる企業も増えてきました。

目標管理シート自体は白紙に近いのですが、そこに個人の目標とそのウエイトを個別に記載していくスタイルを採ります(別掲2)。こちらは、毎年、管理者と被考課者が共同で、自分だけの「オーダー・メイド」の考課表を作り上げていくこととなります。

ただし、これは思いのほか重作業で、中小レベルでは年を追うごとに形式主義に墮落していくリスクをはらんでいます(「去年と同じものでいいですか」などという

人がきつと出てきます)。

場合によっては、従来型の「質・量・効率」の評価と、目標評価(ルーティン・ワーク以外の目標のみ)の両方を組み合わせるのも、実務的な対応といえるでしょう。

別掲2. 目標管理シートの例

業務No.	個人目標	ウエイト(%)	目標困難度	目標達成度
1	正社員の評価制度設計	30%	3	3
2	正社員の賃金制度設計	30%	2	4
3	高齢者の職務再設計	20%	2	3
4	新規採用者への説明会企画	10%	2	4
5	セクハラ・パートの相談・助言	10%	1	4

※ウエイトは合計が100%になるよう設定

別掲1. 成績考課の評価項目

評価項目	着眼点	
成績	質	与えられた業務を確実にこなし、所定の目標を達成したか
	量	遂行した業務量は担当者として十分だったか
	効率	段取り良く、効率的に業務を遂行したか