

# 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

### 成績低迷社員の解雇は慎重に 「絶対考課」で能力不足証明を

本稿執筆段階で74連敗中。これだけで何の話か分かった方は、学生野球通です。

野球に全く興味のない方も、東京六大学野球という名前は聞いたことがあるでしょう。私立大学5校と東大で構成する六大学野球連盟が発足したのは大正14年ですから、長い歴史を有します（ウィキペディア）。

私立大学では野球推薦枠などがあって大々的な選手補強も可能ですが、国立大学はそうもいかないようです。このため、連敗記録を更新中という状況です。

失礼ながら、「これだけの大記録」が創られた理由は簡単です。最下位になっても、下位リーグの上位チームと入れ替え戦が行われる仕組みと

なっていないからです。

ここで唐突なたとえですが、解雇をめぐる人事労務管理は六大学野球と似た一面があります。

毎年、営業成績が上がらず、人事考課は最低ランクという従業員がいたとします。就業規則には、「労働能力が劣り、向上の見込みがないとき」を普通解雇事由として定める企業がほとんどです。

判例では、それを根拠として解雇を行った事例で、「本人は下位10%未満の考課順位ではあるが、人事考課は相対評価であって、そのことから直ちに労働能力が著しく劣るということまではできない」と述べ、解雇権濫用と結論付けています（セガ・エンタープライゼス事件、東京地決

平11・10・15）。

能力不足で解雇するには、「単に相対順位が下位であるというだけではなく、『絶対的に』能力が劣るという証明が必要」という考え方が示されています。

東京六大学をみると、確かに連敗は続いています。接戦を演じるケースがむしろ多数を占めます。もちろん、他の私大も「入れ替え戦の導入」など考えてもいないでしょう。

「お粗末な成績」が続く従業員がいても、解雇を決める前には慎重な検討が求められます。裁判等で「絶対的な能力不足」を証明できる材料があるか、確認の手間を惜しむべきではありません。



# 職務給と職種給

知って得する



## 賃金実務

職務給は、「どんな仕事を担当しているか」に基づいて、賃金水準を決定するシステムです。紛らわしいことばに職種給があります。これはドライバーや看護師など特殊な仕事を対象とするものです。

いわゆる職務給は、業種・職種を問わず、企業内のすべての従業員に適用が可能です。まず、個々の従業員の担当している職務内容を調査（職務分析）します。

- ① 職務の概要
- ② 遂行業務

経済のグローバル化に伴い、職務給を導入する企業も増えています。職務内容に関して、それぞれの従業員の間で明確な「線引き（範囲の画定）」がなされていることが前提になります。職務がグレードアップしない限り、賃金も頭打ちとなる点が低成長時代にマッチしていません。

- ③ 遂行要件
- 必要な知識・熟練度
- 身体的・精神的負担

## グローバル経済に適合 賃金水準をバンド管理

- 資格
  - 責任
- それに基づき、個人のアカウンタビリティ（職務上で要求される成果を生み出す責任）の大きさを評価し、ランク付けします。
- 日本企業では、個々人の役割分

担が明確でなく、「忙しい人がいれば、周囲が助けるのが当然」という意識があります。しかし、職務給制度を導入しようとすれば、やはり「個人の守備範囲」を明確にする必要があります。まわりの状況に応じて、アカウンタビリティの大きさが変動するのでは、適切に賃金額を決められません。

スタンダード」に合わせた働き方を指向する傾向もみられます。

ランク付けを実施した後、単一職務給（1つの等級に1つの賃金レート）と範囲職務給（等級ごとに賃金額の幅＝バンドを設定）のいずれを適用するか、決めます。

職務昇給表 (例)

業務評価	E	D	C	B	A	S	SS
120%以上				1%	2%	3%	4%
115%~			1%	2%	3%	4%	5%
109%~		1%	2%	3%	4%	5%	6%
103%~	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%
97%~	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%
91%~	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%
85%~	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
80%~	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%
80%未満	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%

高い昇給率

高い昇給率

長期勤続の正社員等については、範囲職務給が適切でしょう。

職務給体系では、評価ランク（たとえばSSからEまで7段階）が同一でも、すでに同一等級内で高い賃金水準の人は昇給率を低く抑えます（表参照）。同一等級の職務給レンジの80%未満の人は早いピッチで昇給しますが、徐々に昇給スピードは遅くなります。

上位等級に昇格する人を除き、「同じ仕事をしている限り、一定限度を超えて昇給しない」点が経営者にとっては魅力です。