

日増しに暖かさが増す
ある3月の朝。「はい、
こちら企業の労働110
番です」とある製造会
社の総務部長さんからの
電話。

「当社の将来を担う30

これが「企業の 労働110番」です



(社)名北労働基準協会 理事・事務局長
特定社会保険労務士・RSTトレーナー 市之瀬 高司

代のAさんから退職届が
提出された。退職届には
『入社以来10年間、自分
なりにがんばってきたが、
私の評価が上司によりあ
まりにも低い、会社が信
じられなくなった』と書

いてある」との内容でし
た。

Aさんは設計担当で、
困難な仕事も迅速、緻密
にこなし、過去5年間の
人事考課は、5段階評価
最高のAであった。

人を評価することの難しさ

しかし、昨年1
年間は失敗、遅れ
の連続で、最低の
E評価となった。
なお、人事考課は
1年前から彼の直
属上司となった設
計課長と、設計実
務は経験がない開
発部長の2名が行
った。

詳細調査とAさ
んの退職引止めを
アドバイザーした
Aさんの意志は固
く退職日までの1
カ月間は全て有給
休暇を使い、1日
も出勤することなく会社
を去った。

その後の調査では、開
発部長はE評価とした設
計課長の「彼の仕事は根
本的に間違っており、昨
年は失敗、遅れ続きで、

前の課長は何で彼を高評
価したのか」との頃か
らの発言を受け、この評
価を否定しなかったとの
こと。経営陣も将来有望
なAさんへの、戒めの意
味でこの評価を認めてい
た。

なお、若手社員からの
「設計課長も2年前は優



秀な設計者で実績もあつ
たが、過去の方式にこだ
わり、最新の知識を持つ
Aさんとは特に相性が悪
く、彼の仕事を全て否定
し、それがAさんの業務
の失敗、遅れにつながつ
た」との情報もある。
人事考課には企業の裁
量権が大幅に認められる

が、査定期間外の事実を
査定対象とした等の、人
事考課規程に反する裁量
権の逸脱がある場合は、
評価権限を濫用した不法
行為となる。

また、昇給、昇進、異
動等に関わる人事管理の
中核を占め、労働者の収
入・モラル、業務効率
を大きく左右し、企
業の成長まで影響を
与える重要なものだ。

今回の考課には手
続上の不備はなく、
これを覆すことは妥
当ではないが、もし、
課長との軋轢と恣意
的評価により退職し
たのなら、本人にと
つても会社にとつて
も不幸なことです。
人事考課は会社が行う
ものだが、実際に評価す
るのは生身の人間です。
部下の行動、実績の全て
は把握できず、私的な感
情を完全に排除すること
も困難です。しかし、行
われた評価は労働者にと
つては、会社における自
分の価値そのものです。

人事考課には陥っては
ならない認定誤差(考課
者の心理的傾向)が多数
あります。対比誤差。優
秀なプレーヤーだった評
価者が、部下の評価で自
身の経験・実績と比較し
過小評価する等。メイキ
ング。最初から最低評価
と決めつけ、そうなるよ
うに個々の評価項目を調
整する等。

適正で、労働者が納得
する人事考課を行うには、
考課制度の周知、考課者
研修の実施、自己評価と
の比較、被評価者との面
談、苦情窓口の設置等、
あらゆる対策を取る必要
があります。

当協会では、本年3月
13日より定期的に管理者
等を対象とした、半日の
「人事考課者研修」を開
催し、企業出張研修も実
施します。詳しくは当協
会ホームページをご覧い
ただくか、総合受付(☎
052-961-1666)までお問
い合わせください。