

これが「企業の労働110番」です



(一社)名北労働基準協会 専門職員 竹村建紀
社会保険 労務士

極めて業務効率が劣る労働者の割増賃金の支払い

「はい、こちら企業の労働110番です」電話はとある企業の社長さんからでした。
「実は、うちの会社に仕事がとても遅い従業員がいます。似たような仕事をしている他の従業員は早く帰っていますが、彼だけいつ

も遅くまで残業をしています。残業になっっているのは本人の能力不足だと思いますが、やはり割増賃金の支払いが必要ですか？」とのご相談です。
どのような事情があっても、時間外労働に対して割増賃金を支払わなければ、労働基準法違反とな

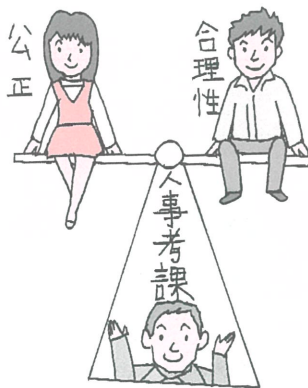
ります。支払いは免れません。ただ、このままでは過剰な人件費を払い続けることとなります。また、「あの人は仕事ができないくせに、残業が多いから、私よりたくさん給料をもらっている」などと、他の従業員のモチベーションを下げることにもつながります。

何とかしたいところですが、その前に注意が必要です。業務の効率が悪くなる原因は様々で、本人が原因でないこともありません。経営陣や管理者による、採用・配置上のミス、管理者の指導

(力)不足、はじめ、ハラコメント等です。原因が複数ある場合もあるでしょう。個別のケースごとに原因を考え、それに合った対応を考える必要があります。では仮に、本人に主な原因がある場合、どのような対応が考えられるでしょうか。企業としては、本人の処遇を企業への貢献度に見

合うものに改めたいところです。その手段として、基本給自体を引き下げることが考えられます。

賃金の引き下げは、労働条件の不利益変更として、民事上問題となる場合がありますが、資格等級や職務等級に賃金が連動しているような賃金制度を、企業が既にとっているような場合、その制度に則った降格(降級)による賃金の引き下げは、一定の要件を満たせば



ば問題ありません(ここでは、制度導入時における民事上の問題はなかったものとします)。

その要件ですが、まず、賃金の引き下げがありうることとその基準について就業規則に規定され、従業員に周知されている必要があります。さらに、降格の仕組みに合理性と公正さがあり、かつ、不合理ないし不公正な手続きがとられておらず、降格の際には従業員に告知しその意見を聴く、等の要

件を満たさなければいけません。

多くの企業で人事考課が行われていますが、人事考課をこの合理性と公正さの拠り所とすることができません。人事考課では、一般的に、被考課者である従業員を、様々な考課項目(要素)で多面的に評価します。また、複数の考課者によって多段階的に評価し、必要に応じて評価の修正・調整がなされます。考課期間の期首には、目標(評価基準)が明確にされます。こうした制度内容が、一定の合理性と公正さを担保するわけです。

しかし、人事考課制度の内容や運用が適正でない場合、人事考課制度があつたとしても、合理性や公正さを示す根拠とはなりません。例えば、考課項目(要素)が、人物全体を評価するうえで不十分であつたり、不相当である場合や、考課者が、気に入らない従業員を落とし込めるために悪い評価をしている

たり、考課者の訓練がされておらず、結果不適正な評価がされている場合です。このような、内容や運用が適正ではない人事考課を根拠とした降格は、民事上、無効となる可能性が高くなります。従業員にとってこのような人事考課の結果、降格となつたのでは納得

がいかないでしょう。

逆に、人事考課の、内容や運用が適正であれば、従業員の納得を得られやすくなります。

企業への貢献度と処遇の不均衡を解消するにあたって、賞与を減額する方法もありますが、適正な人事考課を根拠とすれば、労働者の納得を得られやすいでしょう。
※ただし、就業規則の記載内容や、賞与の性質によっては、減額できない場合があります。

人事考課制度の本来の目的は、降格などではなく、従業員の努力や挑戦を活発にし、企業の業績を向上させることです。制度自体や運用する側の人間が練られていてこそ、効果を発揮するものです。

愛知県下各労働基準協会では、企業を伸ばす人事考課の実現を目的に「人事考課者研修」を開催しています。次回は、平成30年11月28日、平成31年1月31日の2回開催します。詳しくは、当協会ホームページもしくは総合受付(電話番号052-961-1166)までお問い合わせください。

イラスト・森沢康代