

成果主義賃金を考える―人事制度と労働組合―

銀行労連静岡地協主催

2004年1月31日

会場：静岡市職員会館（新中町ビル3F）

講師 芹澤 壽良（高知短期大学名誉教授）

ただ今御紹介いただきました芹澤と申します。永年、大学の方で日本の労使関係と労働組合運動を「社会政策」という科目で講義を担当してきましたが、定年退職した現在は、法政大学大原社会問題研究所に所属しており幾つかのプロジェクトに参加して労働問題関係のいろいろな調査研究活動に従事しております。

私と労働組合運動との関係について若干、補足的に申し上げておきますと、この集会に出席されている国民金融公庫の不当差別撤廃闘争を定年退職後も十数年間にわたり、闘い続け

ておられる田口良一さんとは早稲田大学時代の友人でして、卒業後は学生時代の同じ志を抱きながら、それぞれの道を歩むことになりましたが、実は今日ここで50年ぶりの再会となりました。私達は、1950年代に早稲田大学法学部で、当時著名な労働法学者であった野村平爾先生から労働法を学び、また、アメリカの占領下で激動期にあった学生運動にも積極的に参加していた間柄でもあります。一年上になる私は、卒業後、大学で学んだ学問や学生運動の理念を他の社会運動において活かせる道はないかと考えておりましたので、野村先生のご推薦を喜んで受けて、労働組合の書記として働く道を選び、鉄鋼労連に入りました。それから1976年までの22年間、法規や労働協約担当の書記として、実際の労働組合運動から多くのことを学びながら、鉄鋼産業の労働組合が会社側と闘える労働組合らしい組織となるように一生懸命活動してきたと思っています。

途中で健康を害したため退職し、時間外に参加していましたが労働者教育運動に2年半ほど専断的に携わっていましたが、高知県が地域住民の設置運動に応えてつくった勤労者のための大学からの要請を受けて教員生活に転進しました。

私が大学を出て一年後に田口さんは、多分同じ気持ちだったと思いますが、国民金融公庫に就職され、すぐに組合運動に参加されて、間もなく重要な役職につかれたそうで、以来一貫して組合役員として活動されました。そして定年後も差別に反対する裁判闘争原告団のリーダーとして、今日なおご活躍されておられることは皆さんがよくご存知の通りであります。

50年経った今日、こうして大学時代の友人である田口さんが人間の尊厳を守るという初志を堅持して立派な生き方をされておられることを心から嬉しく思うとともに、敬意を表しております。これからは先の人生がそう長くはありませんから、互いに連絡を密にし、協力しあって日本の労働組合運動の強化、前進のために微力を尽くしていくつもりであります。

なお、私は、大学における労働問題の調査研究活動と同時に、社会的には労働者教育運動（労働者教育協会）に参加し、そして現在、1987年以来16年間に亘って闘い続けられている国鉄労働者のJRへの採用差別（解雇）反対闘争を支援する活動をしております。

この裁判闘争では、昨年12月に最高裁が解雇の撤回を求めた労働者の上告を3対2の僅差で棄却しましたが、国際労働機関（ILO）は、繰り返し政府の責任で労働者との話し合いによる解決を強く求めていますけれども、日本政府は、未だにそれを全く履行していません。国鉄・JR関係の労働者と労働組合は、新たな裁判を含む多面的な形で政府・JRの責任を追求し、納得のいく早期解決をめざして活動を継続しています。私も鉄道労働者、労働組合の基本的権利のために、そして日本の労働組合運動の再生、強化のために出来る限りの支援を続けねばという決意を固めているところです。

自己紹介はこの程度にして、レジュメに沿って成果主義賃金と人事評価をめぐる諸問題についてお話をすすめさせていただきます。

まず、はじめに、すでにスタートが切られている04年春闘の現段階における特徴的な動

向について簡単にふれさせていただきます。

一 04年春闘と労働戦線の現状

03年に引き続き財界と政府の春闘に対する「解体」の攻勢は一段と強められています。ご承知のように、日本経団連は、昨年末早々に財界の春闘対策指針ともいべき「経営労働政策委員会」報告を発表し、「賃下げもあり得る」という姿勢をはじめて打ち出しました。今年に入ってその奥田会長が春闘攻撃の傲慢無礼の露骨な言動をエスカレートさせています。「春闘死語」論、「春季労使協議」論、そして「労働者自身の生活リストラ必要」論などがそれです。こうしたなかで小泉内閣は、労働者と国民への犠牲を強要する「構造改革」をあくまでも推進する立場を堅持し、財界の大規模なリストラ「合理化」路線を支える労働基準法や労働者派遣法等の改悪を昨年の春闘直後に強行しました。そしてさらに引き続きホワイトカラー労働者の労働時間規制を外すイグゼンプションとか、訴訟で法的に無効とされた解雇を金銭的に認めさせるシステムなどを導入するなど大きな労働法制の改悪を考えています。

これに対抗する労働戦線の状況はどうか。労働者の労働組合への組織率が遂に20%を割り、19・6%という戦後最低の水準となりました。今日の労働組合運動が資本の相次ぐリストラ「合理化」の攻勢に有効に闘うことが出来ずに停滞、後退を繰り返してきたことと無関

係ではありません。

ただ、こうしたなかでも、ここ数年、組織率が連続的に低下傾向を辿るなかで、危機感を深めた連合、全労連、全労協、その他の労働組合がそれぞれパートタイムをはじめ正規雇用労働者に比べ労働条件格差が拡大している非正規雇用労働者の組織化にこれまで以上に取組んできていましたが、その成果としてほんの僅かではあります。組織率を高めています。

私が運動の現状で大変憂慮していることは、これだけ日本経済のデフレ不況が長期化して、構造改革の推進にとって労働者と勤労諸階層の生活危機があらゆる面で、当面のみならず中長期的に展望しても深刻化していく状況にあるにもかかわらず、中心的勢力である労働戦線では生活防衛の切実な共通課題についてさえ共同、統一、連帯の関係が構築されていないという状況にあることです。

これは異常としかいいようがありません。私は01年10月の連合の笹森氏が会長に選出された大会の全過程を傍聴し、笹森氏の大会発言と大会後の新会長としての記者会見を聞いて、雇用問題に限定した関係労働組合との共闘を提唱したこと、最大のナショナルセンターとしての責任を果たしたいと表明したこと、そしてそれに対して全労連等が早速これに歓迎の態度を示したことから、これで労働戦線の新しい関係が発展していくものと大きな期待感が高まりました。

ところが、これは一週間後には連合の新事務局長名の組織内通達で取り消される形となり、

今日に至るまで2年間以上、笹森提唱の趣旨に沿った連合サイドからの具体的な呼びかけなどは全く行なわれていません。私の推測ですが、連合内でこのような前向きな路線の具体化に抵抗し反対したのは、おそらく電機連合、自動車総連などの民間大企業単産、日教組や自治労など全労連内の対応単産との間に組織分裂を経験した大単産でないかと思っています。

昨年03年の連合大会でもこの問題についての経過報告も「総括」も、また議論もなく、一向に改善されない雇用問題での労働組合間の共同についての方針の新たな提起もありませんでした。大会直前に正式に連合に提出された中坊公平弁護士を委員長とする連合評価委員会報告の連合運動のあり方についての提言にも、「企業主義的労働運動の克服」の提起はあっても、労働組合運動全体の力量の發揮に欠かせない労働組合間の共同などについてはふれられていません。この報告について連合大会での代議員の議論を期待したのですが、論議らしい論議は見られず、「重く受け止める」という一般的な発言が続いただけでした。聞くところによりますと、電機連合など民間大単産内の大企業組合は、本心は自分達にはあまり関係はないという受け止め方が多数といわれています。

そして、連合指導部がやったことといえば、会長の自民党大会での協力要請、形式的な政府サイドとの協議、経団連首脳との会談などでした。こうしたことをするならば、たとえ共同関係がなくても、せめて事前に、雇用問題が深刻で、いろいろと苦闘している労働組合やそれを支援している組織などと対話、協議の機会を持ち、実情を交流して、それを基礎にし

て対応していくぐらいのことが最大のナショナルセンターには求められるのではないでしうか。

私は、労働戦線のこのような現状が財界と政府の春闘解体攻勢をはじめ労働者と労働組合運動に対するその他さまざまな激しい攻勢が掛けられている背景にあると見ておく必要があります。労働戦線のこうした分断状況を克服していくことが、これから労働組合運動の新しい前進にとって非常に重要であり、ここが改善されない限り、春闘でも、連合会長などは決的言動を連発させていますが、財界と政府一体となった厳しい解体攻勢に対して真の闘争力を發揮し、連敗を食い止めることは出来ないのでしょうか。

ところで、連合の今年の春闘要求は、昨年同様に統一的な賃金引上げ要求をせずに、それは単産の判断に委ねていますが、定昇カーブ維持、中小企業労組は賃金底上げの目安5200円、雇用確保の重視を基本としています。

申すまでもなく、春闘を闘っているのは、連合だけではなく、全労連も1990年の春闘以降、もう一方の春闘共闘組織である国民春闘委員会を中心として毎年取組んでおります。客観的に民間大単産中心の連合春闘の影響を受けざるを得ないために苦闘を余儀なくされていますが、今年も「誰でも1万円以上の統一賃金引き上げ」「パート労働者等の時給1000円、当面50円以上の引上げ」など諸労働条件の改善、4月15日には国民各層との共同で年金問題を中心にストライキを決行するとの方針を掲げて闘いを進めています。

一つ気になっていることは、今日の集会のテーマであります成果主義賃金制度やそのための人事評価制度の改定、導入が広く各産業、企業で相次いでいるという流れがあるなかで、それらに対する産業別の労働組合なり、関係ナショナルセンターとしての、統一した取組みが非常に弱いのではないかとことです。これらの状況に対しては、単組や企業連レベルで生じている事情を積極的に調査して正確にその内容を把握すること、問題点を明らかにすること、それらに対する共通の改善要求を設定すること、関係労働組合が可能な限り共同、統一した行動を進めていく方策を設定することが求められているのではないかと。

個別企業毎に進められてきた成果主義賃金制度や人事評価制度に対するそれを超えた労働組合運動の力量を大きく統合した闘いの機運を作り上げて、よりよいものを作り上げていくことに繋がることになるのではないのでしょうか。

それでは、本題についてお話していくことにしますが、最初にお断りしておきたいことは、私は成果主義賃金制度や人事評価の問題についての専門的な研究者ではないということであります。実は、私は、高知の大学を退任して東京に戻り、大原社会問題研究所と関係するようになって最初の研究プロジェクトが「人事評価と労働組合」の調査、研究でした。これは、1990年代末におけるわが国の労働組合組織の団結状況、その実態、会社の従業員に対する人事評価が何らかの影響を及ぼしているのではないかと、組合員はそれをどのように受け止めているのか、労働組合は団結強化のためにどのような活動を進めているか、また人事評価制度と運用をどの

ように改善させようとしているのか、このような内容の調査とその結果を分析、評価するものでした。アンケート調査に続いてこのような聞き取りの実態調査に参加したのが、私が成果主義賃金制度と人事考課制度について一定程度勉強したきっかけでした。

このプロジェクトが終了し、調査報告書を発表してその後、先ほど申し上げました国鉄闘争支援の運動と大原社研の日本の労使関係と労働組合に関する研究プロジェクトが中心となりましたので、成果賃金制度と人事評価問題をフォローできないまま今日に至っています。最近、銀行労働問題研究会（銀労研）でのこれらの問題の系統的な研究活動を他の皆さん方と広く呼びかけた関係で再び勉強し始めたといえるところです。

従いまして、そんなレベルで作成したもので、ほとんどこれまで皆さんがご承知のことばかりの内容となりますことを予めお断りしておきます。

二 最近の労働者に対する賃金破壊の本格的攻撃の特徴

さて、わが国の財界と政府が労働組合運動の賃金闘争に対し、一貫して低賃金政策を堅持し、賃上げを抑制してきたことはご承知の通りです。その政策がパートタイム労働者や派遣労働者、女性労働者、外国人労働者など不安定雇用労働者を大量に導入、配置し、また、中

小零細企業を系列化して単価を切り下げ、その労働者により低い賃金を押し付けていること、さらには低額の抑制された地域別最低賃金の決定、労働基本権を禁止、制限している公務員労働者に対する人事院勧告制度（マイナス勧告を含む）による低い賃金額の勧告と決定、そして民間労働者の春闘をコントロール下に置き（管理春闘）、低額回答を押し付ける—このようにして維持されてきました。

最近では、とくに1995年に日経連が多数の労働者に対する賃金政策（「新時代の日本の経営」）として、このような低賃金政策をしつかりと基本に据えて、総人件費の削減を徹底的に推進する立場から、長年維持されてきた年功序列型賃金制度を成果主義賃金制度に切り替えることを提起しています。この成果主義賃金制度の導入が、大量の不安定雇用労働者の拡大、多立型賃金制度（ダイバシティー）の導入とも連動して終身雇用制の解体・縮小を狙うものであることはいうまでもありません。このような方向が中心に置かれてきているといつてよいと思います。

そして、労働組合運動の春闘要求に対しては、賃上げゼロ（初任給ストップ、賃下げ）、家族手当等の諸手当の廃止、賞与（一時金）の比重アップ、退職金制度の改編—確定拠出型年金化と成果主義賃金とのリンク化、企業年金制度の改変—負担率の引き上げ、給付金の引き下げが続いているのです。今後、こんな状況の下に労働者が置かれ続けていけば、一定の生活設計を立ててきた労働者の計画的な生活は破壊されることになり、若い男女青年労働者は

まず長期的な生活プランを立てること自体がほとんど不可能となるに違いありません。「賃金破壊」という表現がとられるのは、労働者の人間らしい計画的な基本的な生活設計自体を不可能にしてしまうほどの集中的な攻撃となっているからなのです。

ただ、こうしたなかで、わが国の労働組合運動において近年の注目すべき闘いと成果は、全産業的に蔓延していた「サービス残業」を労働者の有志や労働組合が各地で労基署に告発し、政党と協力して国会活動を通して労働行政の姿勢を前向きに是正させ、未払いの多額の時間外手当を決済させるとともに、時間管理の厳格化の責任を明確にさせる厚生労働省の通達を出させているということです。こうしたなかで、時間外労働問題に対する労働組合の規制姿勢が強められていることは当たり前のこととはいえ、重要な前進と評価することが出来ると思います。

しかし、財界と政府は、昨年の労働基準法の改定で裁量労働時間制についての従来の法的規制をかなり緩めて、従来特定の事業場に限定されていた裁量労働時間制導入の枠を取り払い、導入要件を大幅に緩和してあらゆる職場で実施することが可能となりました。裁量労働時間制が一定の労働時間をサービス労働時間化させ、時間外手当の支払いを節約させる経済的メリットを会社側にもたらす一方、それが成果主義賃金制度と人事考課制度の運用に結び付けられることになると、労働者に過密労働の連続から健康破壊、過労死をもたらす危険性が増大することになり、これには最大の注意を払わねばなりません。

さらに、財界と政府は、次の労働基準法改定でホワイトカラー労働者にたいして労働時間規制の諸規定を適用除外とするイグザンプションを持ち込もうとしており、つまりホワイトカラー労働者の労働時間をすべて裁量労働時間化させることを狙っているのです。もしこれを許せば、成果主義賃金制度もとで、個人の自由な生活時間は失われて、生活のすべてが成果を追い求める限らない超過密労働に結び付けられ、過労死と背中合わせの生活を余儀なくされることになる危険性は一層増大することになるでしょう。

労働基準法改定問題として重要なものとして、もう一つさきにも述べた解雇の金銭解決の問題があります。裁判等で会社側が敗訴した、つまり正当な解雇として認められなかった場合でも、金銭を払うことによって労働者を復職させないという道を会社側に保障するという制度の導入です。こんなことを認めたら、金さえ積めば、使用者が気に入らない労働者を思うままに追いだせる「首切り自由」ということになりかねません。

三 能力主義・成果主義的賃金制度と人事評価制度の導入状況

——民間企業を中心に——

さて、本題の成果主義賃金制度と人事評価問題です。これについてのわが国における歴史的な経過や変遷を述べる時間的余裕もなく私自身の能力からも出来ませんので、ごくその大

筋を簡単に述べておきますと、わが国における賃金制度の戦後は、戦前からの長期的、終身的雇用慣行を引き継いだ年齢別1本の生活保障賃金から出発し、それが社会的に拡がって、高度経済成長の過程で学歴・性別・勤続などが加味されて定着していました。そしてオイルショック、ME革命、進学率の高まりから高度経済成長が終焉し、低成長、安定成長が常態化していくなかで、急速に能力主義的な賃金制度、人事管理制度への転換が進むことになりました。

この能力主義的な賃金制度と人事管理制度というのは、本来、学歴、性別、勤続などに一切こだわることなく、一人ひとりの能力を確実に把握し、その能力に応じて処遇しようというものであります。その運用と展開のために設けられたものが、職務遂行能力、職能資格制度、人事考課制度から構成される職能給制度でした。このなかの職能資格制度というのは、ご存知のことでしょうが、仕事の困難度や責任度を評価し、レベル化して職能資格区分を設定し、区分に該当する職務遂行能力を明確にし、職能資格基準を設け、この基準に基づいて従業員を処遇するというもので、各人の格付けは人事考課を通して行なわれます。

このような職務給と職能資格制度は、1970年代から1980年代を通して多くの大企業に導入され、いろいろと整備されて日本の企業の労務管理を支える屋台骨となり、広く普及していきました。しかし、1990年代以降の日本企業を取り巻く環境のさまざまな変化、例えば、ゼロ成長時代への移行、メガコンペティション（国際競争の激化）、本格的な高齢化

時代のスタート、情報化の進展、それらのもとの従業員的能力と実力のミスマッチといった問題の発生など、これらのなかで、職務給や職能資格制度などがもつ矛盾や問題点が明らかになって制度疲労を起こしているという認識が財界や企業サイドから生まれてきたのです。

そこで、日経連は、1995年に「新時代の日本経営」を提唱しまして「総額人件費抑制の徹底」を打ち出し、そのために定昇制度の見直し、職能・業績を重視した職能昇給への移行、一定の資格以上に対する職務・業績給への移行、年俸制の導入、定昇ストップといった方向を例示しました。さらに、02年には、経団連と統合する直前ですが、「成果主義時代の賃金システムのあり方—多立型賃金体系に向けて—」を発表して、成果主義賃金をより重視して徹底させていくことを求めました。これが現在の成果主義賃金制度の指導的指針となっていることは明白です。なお、時期を同じくして、日経連は、1997年8月に各企業の若手の人事・労務管理担当者と学者研究者によって発足させた労使関係特別委員会が「原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性」という報告書を発表しています。そのベースにあるものは「賃金は業績に即応して自由に削減できるもの」という考えであり、それはこれまでの「企業別労使関係」の枠組みを壊しかねないものだという批判があるほど資本の論理を剥き出しにしたものとなっています。

このような流れにそって、日本の多くの企業は、賃金、人事制度の変更を推し進めて、03年に発表された日本労働研究機構の調査報告書によると、72.7%の企業が賃金制度の変更を考えていると回答し、その具体的な変更の内容としたのは、多いものは昇給、昇格を能力主義的に運用する、個人業績を基本給、ボーナスに反映させる、基本給の職務給、職能給的要素を増やす、年俸制を活用する、生活手当を抑制するなどをあげています。

日本経団連は、04年春闘を前に公表した「経営労働政策委員会」においても、賃金問題の基本的考え方をしました。それは、従来以上に総人件費管理を徹底させていくべきであり、新たな発想に立つ賃金制度の再構築は、能力・成果・貢献度反映の賃金システムと複線的な賃金管理であり、その制度運用の鍵を握る人事評価システムの再構築にあるとしています。この点については、また後でふれることにします。最近、成果主義賃金の問題としてマスコミなどで報道され、関心を集めている事例として、電機関係のケースが多く、松下、東芝、NEC、富士通、日立、三菱などの定昇凍結、廃止。キャンノン、トヨタなどの職務給、役割給部分と個人業績部分の結合した賃金体系改悪、退職金制度改編。シャープ、東芝、クボタなどの複線型処遇、産業別労働組合組織として職種別賃金要求方針として推進している電機連合、あさひ銀行、日興コーディアルなどのコース別人事制度の見直しなどをあげることができるとしています。日本の場合の大きな特徴の一つは、今日の賃金制度、人事制度の改変が殆ど会社側の主導のもとに、労使協調主義の立場で推進されているところにあるのです。

それでは、既に導入、実施されているところでは、能力主義的な成果主義賃金制度と人事評価制度は職場や労働者の間に何をもたらしているのでしょうか。その多く見られる共通し

た状況について以下指摘しておきましょう。

四 成果主義賃金制度と人事評価制度導入後の影響と問題点

——労働者と職場に何をもたらしたか

導入の影響としては、いろいろのことが報告されていますが、それぞれの企業において賃金水準が全般的に低下して賃金カーブ自体が停滞の傾向を示しています。また、賃金格差が異常に拡大して、そして賃金の両極化が進んでいる。

大体10%から十数パーセントの範囲内で賃金格差が広がっているという指摘があります。人件費・賃金総額を減らしていく一方で、従業員間の差別を付けていくわけですから、その結果が生まれてくるのは必然です。

従って、また労働者の「生涯賃金」これには退職金や企業年金などが含まれるわけですから、当然これも低下していくことになります。その結果、これまで立てた生活設計に狂いが生じ、生活の不安定化が進み、住宅、教育関係のローンの支払いが困難となって、自己破産の怖れが増大します。労働者をこのような状態に陥れる成果主義賃金制度の最大の被害者は、低い初任給を基礎にして働く青年、若年労働者で、まず計画的、長期的な生活設計を立

てる自体が困難といわねばなりません。その他、従来の年功的賃金制度の下で、獲得していた既得権や一定の条件を満たせば保障されたであろう諸利益への期待権も失われることになります。

職場の労働生活への軽視出来ない影響として、現に少なからず事例が見られると共通して指摘されている問題は、成果主義賃金と結びついた人事評価制度が個々の労働者に対して具体的に運用されるなかで、これまでの職場生活において仲間意識からつくられていたノーマルな人間関係がだんだん薄くなり、歪められ、壊されてきているということです。評価が持ち込まれるために、労働者間で仕事をめぐって不必要な競争や対立が生まれて、労働者相互間の仕事を通して形成された自然な連帯が分断されているという心配や危惧が広がっています。

そうしたことが、すでに、仕事の技術、技能の伝承を阻害する大きな要因となっているということが指摘されています。また、目標管理制度のなかで、熟練基盤の技術、技能が軽視され、労働者のなかに、目標設定にあたり、短期間に成果が出て、しかも評価の高い分野の仕事に目標設定を行なうという傾向を生み出しているといわれています。

今日どの産業、企業でもこれまでにないリストラ「合理化」が強められて人減らしが推進され、そのもとで業務量が引き上げられ、効率優先の労働が追求されていますから、その避けがたい結果として労働災害、しかも重大災害が頻発する状況となっています。また、労

働者のストレスを含む健康状態の悪化が進み、「過労自殺」の発生も増えているのです。こうしたことが成果主義賃金制度と人事評価制度の運用と無関係でないことはいうまでもありません。今後、裁量労働制の導入が広がり、かなりの高い目標達成を設定させ、そのノルマ達成の管理や締め付けが強められることになるならば、サービス残業が蔓延し、労基法違反や規則違反が常態化していくことになり、健康破壊に追い込まれ、命を奪われることになりかねないでしょう。

労働者に対する個別的な人事評価による結果が成果主義賃金システムの中で労働者個人の時間ないし月例の賃金が決定されることになるならば、賃金の査定権をもつ資本との一対一の話し合いで引上げ、改定していくことが実際の力関係から極めて困難であることはいうまでもありません。このように成果主義賃金制度そのものは、賃金、労働条件を集団的な交渉によって引上げ、改善していく団結そのものの基礎が破壊されてしまうのであり、そうなれば、資本への従属が強まって労働組合運動の基礎的な任務である要求を集団的な力で解決し、その他職場の労働環境全体など労働者の現実的な利益を守ることが不可能となっていくこととなります。その他こうした問題は決して労働組合運動だけの問題ではなく、企業経営自体の衰弱化をもたらしことになります。

成果主義賃金制度と人事評価制度は、短期的には利益を拡大し、極大化できても長期的には働く主体の労働者のなかに、さきに見たような利己的な労働者や諸関係を生み出せば、経

営者の経営力、管理監督職の指導力が低下してトップから末端まで人は育たず、人の組織としての経営体が衰弱していくことが広く指摘されるようになっていきます。そしてその状況が蔓延していけば、命とりになりかねないような事故、クレームや不具合あるいは企業の不祥事というものが多発してくることになります。最近いろいろと報道される様々な企業の社会的関心を集めた事件には、こういう企業経営の衰弱化の蔓延が背後にあるのではないのでしょうか。

五 成果主義賃金制度と人事評価制度に

対する労働者の受け止めかた——幾つかの調査結果が示すもの

(1) それでは、わが国の企業に導入、実施されている成果主義賃金制度とその運用のために必要な人事評価制度について、労働者はどのように受け止めているのでしょうか。これについては、いろいろの調査結果が発表されていますが、まず、私が所属して1998年に行なった法政大学大原社会問題研究所の『人事制度と労働組合』という調査は、人事評価制度について意見を聞いたものですが、規模の大きい組合では、8割以上が肯定し、規模の小さい組合では6割程度の肯定に止まっています。この制度、方式に批判的な意見として多いものは、「客観性、科学性に欠ける」「団結を乱す傾向がある」というもので、そして肯定的、批判的

意見双方のなかで共通してあげている点は「昇給や昇進の面で最低保障が必要である」としていることが注目されます。従業員と上司との面接による目標設定については、改善すべき問題点として、4割の組合員が「フィードバック面接が不十分」という点を指摘し、「面接者によって左右される」「目標設定時の面接が丁寧でない」がそれぞれ2割台みられました。こうしたなかで、労働組合の6割以上は、「制度の公正さと納得性の確保」「運用面での公平さの確保」を5割を超える組合が「結果の個人へのフィードバックの徹底」と「考課者訓練の徹底」を取組の重点としています。

(2) 1999年に、私達の調査とほぼ同じ時期に、連合総合生活開発研究所が連合加盟生産の組合員を対象とした『雇用と人事処遇の将来展望に関する調査研究―人事制度改革と賃金・昇格格差をめぐる組合員の意識』の結果を発表しています。それによると、能力主義・成果主義の導入について、賛成（非常に、どちらかといえば）とする組合員は、47・7%で、反対（絶対に、どちらかといえば）とする組合員（15・8%）、また「どちらともいえない」とする組合員は、23・7%という結果となりましたが、こうしたなかでも、人事評価については、評価結果の本人通知を求める者58・2%、評価基準の明確性や一貫性がないことに不満をもつ組合員の割合が多いことが明らかにされています。調査報告書は、そこから「公正・透明な評価制度の確立に向け、今後ますます労働組合の積極的な関与が必要である」としています。

(3) 2003年版『労働経済白書』で紹介されています日本労働研究機構が03年に実施した「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（就業者調査）」のなかにある「成果主義的な（実現した成果により社員を評価して報酬を決める）賃金体系について就業者の意識」によりまず、次のような結果が示されています。賛成27・6%、賛成だが不安60・1%、反対7・1%で、「賛成だが、不安」の内訳は、「上司や人事関係者が正しく成果や能力を評価するかわからない」79・1%、「仕事によつては能力が発揮しにくい」51・0%、「収入が不安定になる」37・8%、「仕事ができなくなる」16・1%です。同じ調査による「自社の業績評価について」は、うまくいっている12・5%、一部手直しが必要27・9%、改善の必要がかなりある26・9%、うまくいっていない11・6%、よくわからない15・8%で、手直しや改善点としてあげていることは、「評価基準が部門ごとにばらばら」64・0%、「従業員に納得が得られない」45・5%、「評価によって勤労意欲が低下する」27・3%などです。多くの労働者が評価の公平性、評価結果の納得性に不安を抱えていることが示されています。

第二部 成果主義賃金を考える―人事制度と労働組合

(4) 企業が積極的に成果主義賃金制度を導入し、人事評価制度をその重要な柱として再編を進めるようになると新聞、週間誌、月刊誌などジャーナリズムがそれらを大きく取り上げ

るようになり、社会的にも関心が広がりましたが、暫くしてこのような問題点が企業内に出てくると、それにも関心を向けはじめました。そんなところから日本企業の成果主義賃金制度や人事評価制度に対して、立場はさまざまですが、経済・経営問題の評論家や学者研究者から厳しい批判が加えられるようになり、例えば江波戸哲夫氏の『成果主義を超える』とか、山田久氏の『賃金デフレ』など類書が次々に出版されました。労働問題の賃金や人事管理の研究者からは早くから厳しいこれらの制度への批判は展開されていたことは申すまでもありません。最近、東大教授で経営学者の高橋伸夫氏の『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』という本が出版され、ホワイトカラー労働者が勤務している地域の書店ではベストセラーとなっているようです。

これは成果主義賃金や人事評価に対して多くの労働者が不満や問題意識が高まっていることとの反映ではないでしょうか。高橋教授は、連合の機関誌『連合』に成果主義批判の論稿を連載したりしていた方ですが、この本では直接労働組合の問題には触れていませんが、アメリカの経営学の理論の歴史的展開を批判的に検討しながら、成果主義という金銭的報酬による動機づけは科学的根拠のない単なる迷信であり、従業員の生活を守るという思想も理念もなく、経営者の無能と責任逃れが生んだ産物だと手厳しく批判し、日本型年功制が企業を救うと提言しています。一読してみてください。

それでは、以上のような従業員の受け止め方や専門家などの批判に対してどのように対処して行こうとしているのでしょうか。その点について見ておきましょう。

六 成果主義推進サイドの現状見直しの問題意識

まず、日本経団連の04年版『経営労働政策委員会報告』はどうか。報告書は、「新たな発想に立つ賃金制度の構築」として、「業績を反映した人件費管理」、「能力・成果・貢献度反映の賃金システム」などの方向を求めつつ、一方、それらの制度運用の鍵を握るのは人事評価制度であるとして、現状には、評価基準がかならずしも明確ではない点、評価者が自分自身の主観やイメージで部下を評価する傾向が塗られる点、評価制度の内容や評価結果が適切に公開されていない点などの問題がある、今後は、能力や成果の評価基準を適切に設定する、評価者の評価能力を高める、評価結果を賃金、賞与の査定、退職金算定などに適切に反映させていく、評価内容や評価結果の公開にも工夫をするというように労働者の間で関心を集めた問題点を改善に務める方向として挙げています。推進する経営サイドにとっても軽視出来ない課題とされている点は注目しておく必要があります。

先に紹介しました厚生労働者の04年版『経済労働白書』も、納得性のある成果主義的賃金が企業の生産性向上に寄与するものであるにも関わらず、評価項目、評価者、評価基準等を公開している企業は56・9%、公開している企業の内、原則として本人に通知している企

業55・6%という水準で、人事評価の公平性、透明性確保という点で企業の取組は不十分で、これらの制度が有効に機能していないケースも多いとしているのです。

社会生産性本部日本型成果主義研究委員会（2002年）も、その報告書において、目標面接制度の整備とその徹底が納得性ある業績評価の条件であり、そのためには、公平性を高めるには、評価基準を具体的客観的なものにする、透明性を高めるには、従業員へのフィードバックを充実させる、さらに加点主義による変化を肯定し、革新を志向する風土づくりをめざすことが必要であると提起しています。もう一つ重要な点として、逃げ場のない成果主義の横行を許さないために、労働組合の成果主義的な人事管理にたいして積極的な取組が必要であることを強調しています。この点が軽視されてならないことはいまでもありません。

今日、いくつかの諸調査を見ても成果主義的賃金制度や人事評価制度が大企業を中心に8割前後の企業に導入されているという圧倒的な状況のなかで、現実の力関係をもってしてもそれを阻止し、大きく改善させることが困難な場合でも、資本の提案を無条件に受け入れるということではなく、提案内容を時間をかけて調査、検討し、組合民主主義の原則にたつて徹底して議論をし、そこから要求をまとめ、その実現のために繰り返し、繰り返し交渉を積み重ねていくことが必要ではないか。そこから、一定の改善をかちとることもできるでしょうし、そして新たな制度改革への可能性を生み出すことができるのではないか。

その点で、経営サイドのこうした問題点の指摘を軽視してはならないし、そのなかの組合員の要求とも一致する積極的な内容を闘いの武器として大いに活用していくべきでしょう。

成果主義賃金制度とそれと関連した人事制度の導入、改革が広く行なわれるようになって10年以上経過するなかで、これらの法的諸問題が労働法学や社会政策・労働問題、人事労務問題関係の学者、研究者の間で調査、研究が進められて、学会のテーマにもなりました。こうしたなかで、研究業績も蓄積されて共通の問題意識がつくられ、理論的到達点も確認されてきているように思います。今後、この学問分野においては、さらに生ずる具体的な問題を通して、労働者の基本的な賃金、労働諸条件、人事管理、労働者の団結、連帯、共同行動、労働組合活動の権利との関わりで、さまざまな議論が深められていくことになるのではないかと考えられます。労働者、労働組合にはいかなる問題も取り上げることの出来る団体交渉権が保障されています。ですから、組合は、職場のどんなに小さな不利益な問題でも遠慮することなく取り上げ、交渉で解決、改善を要求して、粘り強く運動を継続していくことが大切で、そのなかで闘いの権利を広げ、強めて、そこから労働組合の基礎は固められて活動力が形成されると思います。組合員の組合への信頼感は回復されていくことになるでしょう。多くの労働者の中にある成果主義的な賃金制度や人事評価制度への不満や批判的意識は、職場、地域で闘い続けてきた活動家の不断の努力が生み出してきたといつて良いと思います。

最近、必ずしも闘う労働組合運動サイドの方ではない専門的研究者や調査マンサイドから、人事評価制度とか能力主義、賃金制度問題などの研究会の報告書や出版物で、労働者、労働組

合の対応、取組に大いに役立つ見解や提言が出されてきています。これらの方々は、人事評価とか成果主義賃金などの問題は、産業、業種によって或いは企業によってかなり異なったもので、画一的な統一的なものとして捉えられないという認識から、多くの制度について調査研究を行なって共通的な実情を把握しているところに特徴があります。

その専門的研究者たちは、労働組合運動の立場に立っていない方達でも、その種の研究方法をとることによって共通した問題意識を持って、それを改善点として指摘をするようになってきています。どういった点を指摘しているかといいますと、人事評価制度というものは、公平性、透明性、納得性の3点が揃っていないければこの制度の機能はしないということを前提にして、まず透明性に欠ける人事評価が非常に多い。1000名以上の企業規模では、3〜4割には公開していない。本人通知も大企業では5割に過ぎない。どこまで公開されているか解らない。業績評価制度を給与に反映しているにも拘らず、日本の人事評価は秘密主義であると指摘しています。

人事評価制度は、運用面で数多くの問題点を抱えており、問題のない企業は極めて限られている。規模を問わず評価者の訓練が十分に出来ていない、多くの企業が部門間の評価基準の調整が非常に難しいということを挙げています。そのため、従業員の評価に対する納得は得られておらず、評価が勤労意欲の低下を招いている、こういう点を共通して指摘しています。

目標管理制度はそもそも完璧な制度ではないということを指摘して、目標管理制度を設定

すること自体非常に難しい部門がある。個人目標の難易度をそろえる自体が難しい、今の業務を個人目標に盛り込むということは簡単には出来ない。数年間の業務目標の設定が難しい、目標達成が運、不運や同僚の協力に影響されることが多い、目標さえ達成すれば良い安易な風潮を生み出している。

それから人事評価制度の実施面での公正さを確保することが何よりも大事であり、その制度作りは明確な評価基準や評価者訓練は公正さを確保する手段の一つである。第12次評価者を設定すべきである、目標管理制度での目標設定面接、フィードバックの面接をもっと多く設けるべきである。それから人事評価の結果に対する異議申し立て制度を設けるべきである、こういったことを専門家の立場から改善を必要とする共通課題として指摘をしているのです。

七 成果主義的人事制度・賃金制度と法的問題点

(一) 個々で、成果主義賃金制度の主要なツールであると同時に、法律問題の核心となっているのが人事評価制度をめぐる問題です。その法的な問題点につきましては、ここ数年いろんな研究、討論が進みまして、労働組合の導入、改善の闘いに武器として活用して出来る考え方、理論が整備されてきていると思います。その点で、皆さん方銀行関係の労働組合がこれまで、労働条件の不利益変更問題の裁判闘争を粘り強く進めるなかで、勝利、敗北の判例

を積み重ねて、最高裁で労働組合の権利闘争にとって貴重な判決を勝ち取られています。権利侵害は許さないとする皆さん方をはじめとする少数派組合運動のこの分野での大変大きな貢献だと思っています。

ここで、ご承知だと思いますが、みちのく銀行の最高裁判決について触れてとりあげてご紹介しておきます。これは就業規則変更に伴う事件の判決で、2000年9月に3つ続けて最高裁は銀行関係の判例を出しています。一つがみちのく銀行事件で、高裁で負けたものを裁判官の全員一致で逆転勝訴させ、そして労働条件変更に関する重要な法的な考え方を展開しています。

みちのく銀行というのは、1976年合併によって成立した銀行であり、成立した時から60歳定年制の下で基本的に年功序列の賃金体系が維持されていた。1986年と88年2回にわたって連続して就業規則が改定され、満50歳以上の行員が役職を外されて専任職となつて基本給の凍結、業績給の削減、役職手当、管理職手当の不支給、賞与の減額によって大幅に賃金が減額され、この高齢者をターゲットとした賃金削減をもたらす就業規則改訂が合理的であったのかどうか争われた裁判であります。これは一審で勝訴し、二審で負けて、二審の高裁判決の少数意見が最高裁では全員一致の判決となつて逆転勝訴となつた事件です。高裁判決は、従来の最高裁の判例の立場から「就業規則の変更による労働条件の不利益変更は原則として許されない。しかし合理的なものである限り不利益変更も可能である」として、

銀行の高齢者の労働条件切り下げを「合理的なもの」と極めて簡単に判断をして就業規則の改定を肯定したのでした。

これに、今回の最高裁判決は、「合理的なもの」であるとは、就業規則の変更の必要性及び内容の両面からみて労働者側の不利益な程度を考慮しても是認でるだけの合理性が必要であつて、賃金、退職金など労働者にとって重要な権利や労働条件に関し不利益を及ぼす場合には、高度の必要性に基づいた合理的な内容のものである場合においてその効力は生ずる。合理性の有無は具体的には就業規則の変更によって労働者の被る被害の程度、使用者側が変更の必要性の内容程度、変更後の就業規則の内容自体の相当性、代償措置その他関連する他の労働条件の改善状況、労働組合等の交渉の経緯、他の労働組合又は従業員の対応、踏襲事項に関するわが国社会における一般的状況等を総合的考慮して判断すべきである。」と過去の判例の原則を要約して、合理的なものとは何であるかの判断は総合的に決めるべきであつて、簡単にいくつかの要素を上げて、合理的であると判断をしてはならないものとした上で以下のように結論付けています。

「本件における賃金体系の変更は短期的に見れば特定の層の行員にのみ賃金コスト抑制の負担を負わせているといわざるを得ず、その負担の程度も前示のように大幅な不利益を生じさせるものであり、これらのものは中堅層の労働条件改善などといった利益を受けないまま退職の時期を向かえる事になる。就業規則の変更によってこのような制度改正を行な

う場合には、一方的に不利益を受ける労働者について不利益性を緩和するなどの経過措置をもうけることによる適切な救済を併せ図るべきであり、それがないままに右労働者に大きな不利益のみを受忍させることには相当性がないものというほかはない。よって賃金面における本件就業規則等変更の内容の相当性を肯定することはできない」

これは、まさに皆さん方金融関係労働者の団結と支援のなかで闘いとられて判決であり、最高裁の最も新しい就業規則に対する見解であります。成果主義賃金制度、人事評価制度の導入、改定をめぐる就業規則、その他関連する諸規定の運用、解釈、現実に不利益などが生じた場合に、これと闘う有力な武器として大いに活用していく必要があると思います。

(2) ごく簡単に、成果主義賃金制度、人事評価制度に関わる労働条件の不利益変更をめぐる最低の法的知識として、労働法の分野ではほぼ一致している見解を申し上げておきますと、変更方法としては、就業規則の変更、労働協約の締結、労働契約、つまり労働者との個別合意のいずれかの方法が用いられます。

就業規則の変更の場合には手続面と内容面のチェックが必要で、手続は労基法第89条、90条が定めていますが、内容については労働協約がある場合それに違反できませんが、不利益変更の効力については法的規定がありませんから、最高裁判例を武器とした組合からの積極的チェックが必要となります。導入、改定される成果主義賃金制度、人事評価制度などが、

人件費節約の目的の場合、制度になじまない労働者を対象とする場合などは許されませんが、しかし、不利益を大きく及ぼさない場合には「合理的」なものであるとされる可能性がありますが、その判断には、変更の必要性、不利益の程度、代償措置の有無、経過措置の有無、従業員との協議、導入、変更後の一般的水準などが考慮されることになるでしょう。これらの制度に求められることは、制度設計の公正さ、透明性がどれほど確保されているかどうかではないかと思います。

労働協約による制度の導入、改定で労働条件の変更を行なう場合は、組合との団体交渉や労使協議制等を通して妥結し、制度化されれば、改定労働協約が法令や公序良俗に反するものとか、極めて不合理なものであるとか、特定の労働者（層）を不利益に取り扱うことを意図して締結したものなど、労組法、労基法の精神に反する事情がない限り有効とされるでしょう。この場合、既に労働者の具体的、個別的権利として労働契約の内容となっているものは、個々の労働者から組合への特別の授権がない限り組合には処分権はありませんから、組合が会社と不利益変更の協約を締結することはできないことになります。

近年ですが、東京地裁で中根製作所事件の判決がありまして、中高年労働者の退職金など労働条件切下げの協定を結んだことに対してまして、直接その不利益を蒙る中高年労働者の意見を十分に聞かなかったものとして、退職金の切り下げは全部無効となる判決が出されています。当然の判決で、労働協約を組合と結んだからといってこうした個々の労働者の既得

の労働諸条件の一方的な切り下げを行なうことは出来ないのです。

(3) このようになりますと、使用者、会社側が成果主義賃金制度や人事評価制度を設計するにあたって、使用者には、○公正かつ客観的な評価制度を整備・開示し、○それに基いて公正な評価を行い、○調査結果を開示・説明する責務を負うとともに、○労働者が評価に不満を抱いたときの苦情・紛争処理制度が労働契約上の義務として求められることになるのです。こうした点は労働組合としてしっかりと認識しておく必要があります。

現実には使用者と労働者の間に紛争が生じた場合は、組合は組合員個人の利益を代表して紛争を解決することが出来ることはいうまでもありません。また、組合員ないし従業員個人には、2001年に制定された個別労働紛争解決促進法に基いて、紛争解決を都道府県の労働局に持ち込み、そこで解決をめざす道も保障されています。なお、労働組合と関係のない管理職には、小さな組織ですが、10年ほどの歴史をもつ企業横断的に組織された個人加盟の管理職組合が大都市部にはありますから、それに加入して解決に取組むという道があります。

最近、ある研究者の論文から知ったのですが、「労働新聞」という使用者サイドの新聞が、最高裁の労働関係民事、行政事件担当裁判官協議会という一種の研究会において、使用者の能力主義論について「公正査定義務」が論議され、査定が公正か否かを判断する基準として、評価基準の設定と開示、評価結果の本人への開示、苦情処理制度の整備、複数人によるチェッ

ク、第一次査定をチェックする再審査制度の有無など指摘する声が多かったと報道していることも注目すべき動向としてご紹介しておきます。

八 労働組合運動の成果主義的人事管理・賃金制度問題に対する

基本的な対応姿勢

それでは、今日、日本の労働組合運動は、成果主義賃金制度と人事評価制度にたいしてどのような方針をもって反対闘争なり、改善闘争なりに取組んでいるか、詳しいことはわかりませんが、少し報告しておきましょう。

ご承知のようにナショナルセンターは連合と全労連があるわけですが、全労連は2001年10月頃、人事評価制度に対するたたかいの基本方針、考え方について議論をしたようですが、公表された文書はありませんが、おそらく、後程ご紹介する傘下のJMIUの考え方と対応方針と基本的には同じではないかと思います。

連合は昨年10月の大会で決定された運動方針には、「安定的な雇用関係と中期的人材育成をベースとした人事・処遇制度と企業横断的な能力システムづくりと、最賃闘争の根本強化を進める」として、近く今後の人事処遇制度のあり方に関する提言、生活できる水準をベースとした最低賃金の設定などを示すということを確認しています。連合内部は、とくに成果主

義賃金制度などをめぐって傘下単産間に方針に違いがあって複雑ですから、どんなものが出されるかわかりませんが、基本的に反対ではなく、導入の現状を踏まえた問題点の是正が基本方針になるのではないのでしょうか。

（1）全労連・JMIUの考え方、方針

私は、5年ほど前に大原社研の調査でJMIUの聞き取りをしたときの方針と基本的にはかわっていませんので、それを紹介しておきますと、「成果主義賃金」を一方的に持ち込ませない力をつくるために○会社提案の「成果主義賃金」がどんなものなのかをわかりやすく示す、○労働者にどんな影響—一人一人の賃金処遇がどうなるかなど具体的に、わかりやすく明らかにする、○押付けるのではなく、ともに考える姿勢を大事にしながら、JMIUの考え方、要求、たたかう方針を提起する、そこで力を合わせるこの大切さを訴える、○少数組合のところでもビラ、パンフレットで多くの労働者に知らせ、対話と共同で社内世論を作り上げていくというものです。絶対反対という立場を最初から取らない、一方的にこの問題を処理するなというところから入って、その点で団結を作り出すことを重視して、経営側に対してもそれを要求して、事前協議の約束を文書化、協定化しています。

最近では、今年の3月に成果主義賃金に反対するたたかいを組織する方針として、学習と交流、討論を通して共通の認識、つまり団結を形成するという立場を改めて確認し、組合員

の人生の各時期に生活が保障される年齢別最低保障賃金を設定する。雇用保障4要件として、経験・知識・技術を活かす（本人希望、落ちこぼれない再訓練の実施）、家族責任等の尊重、労働条件の改善努力を確認させる。成果主義賃金と人事評価問題では、団体交渉を重視し、評価基準、結果・理由等の情報開示、処遇（労働条件・配置）を決定するようにし、制度の設計、運用、変更などはあらゆる場面で労働組合が関わり、協議・同意を行なわせる。さらに、労働組合としては、日常活動を通じて自覚的な労働規律とチームワークを確立して、使用者に隙を衝かれないようにするとともに、労働条件と仕事の面での積極的な是正・改善要求を行い、労働条件の一方的な不利益変更や転籍、配転などは行なわせない。このような考え、方針を昨年12月に傘下の関係労働組合の交流会議で確認し、現段階における状況の交換をしながら運動を更に強めていくことを申し合わせています。

JMIUは、このような闘いを単組・支部レベルだけの取組みではなく、産業別組織、地域組織と一体で取組、地労委等の活用も視野に入れて対処するとしており、一つの組合だけで処理しないで産業別組織、JMIU本部或いは地域組織の協力の中で進めるとしていることは非常に重要な点であります。

《追加補足》

JMIU川崎支部ノイズ研究所分会の三人の組合員が成果主義賃金導入に伴う一方的な

賃下げ及び降格事件で、横浜地裁川崎支部は、2月28日、組合員の主張をほぼ全面的に認め、賃金および従来の格付けにもとづいて地位に戻し、賃金、賞与の差額の支払いを命じる判決をくだしました。

判決は、「本件就業規則及び給与規程の改定は、経過措置、代償措置ないし緩和措置として不十分であることから、結局、新賃金制度のうち賃金減額及び地位降格の効果を有する部分は、原告らにその効力を及ぼすことができず、被告は原告らに対して本件就業規則改定前に実効的であった基準に基づく賃金との差額を支払うべきであり、原告らは旧給与規程に基づく地位にあることの確認についても理由がある」としています。

（2）全労連・生協労連の考え方、方針

生協労連は、近年何回か研究交流集会を開いて成果主義賃金問題の現状を交流しながら、これに対処する運動のあり方を議論してきています。そうしたなかで、成果主義賃金の問題点として、先輩が後輩に仕事を教えなくなる。労働者が仕事上のミスを教えなくなる。すぐ成果の上がない仕事は誰もやらなくなる。それから性差別、思想差別などが「成果」の名で巧妙に隠される。成果を上げたように見せかけることが上手な労働者が生まれてくる。「成果」を上げようとする違法なタダ働きが促進される。職場がギスギスして団結が壊され、全体としていい仕事が出来なくなる。労働者の賃金レベルは低下し、職場から生き生きとした

活性が薄れ、経営そのものが行き詰る。こういう傾向が出てくることが指摘されています。

生協労連は、このような現状認識から、労働組合が積極的に関与していく必要があるという立場をとり、労働組合内部の合意作りを重視し、労使合意＝協定化を目指す。労働組合は職場の問題に職場の声を基礎に積極的関与する必要がある。労働者相互に生ずる賃金の「ある程度の差」の納得度にこだわり、関与していくことは労働組合として大切な役割である。人事考課、評価結果が人事処遇に大きく影響するだけに公平な人事考課が求められる。被考課者が最終結果を知る権利を確保し、不満、不平を解消し、解決する仕組みづくりが重要である。このように提起しています。

（3）同盟・ゼンセン同盟他

ゼンセン同盟の公式の見解、方針は見ていませんで、ゼンセン同盟調査局長をされている方が『成果主義人事と労働法』という共著に書かれている論文のなかに、成果評価は管理職に限定する。公正、透明な運用。生計費の確保と適正な格差の維持。評価結果の本人へのフィードバックと苦情処理制度の整備。

それから能力発揮機会の提供と適正配置。つまり人事評価というのは能力の育成という側面を持つ、そういう点を重視しつつ、適正な従業員配置をするということです。それから職務給者の賃金には成果主義は不要である。こういう考え方、職務給で賃金が決定されるその

ものに成果主義を適用されることはいらない。このような見解を明らかにしています。ゼンセン同盟は、機関誌等で、先にご紹介した高橋教授が連合の機関誌『連合』に掲載した成果主義を根本的に批判し、日本型年功制を勧めている論文を転載して、教育宣伝活動に広く活用するなどしています。

連合の中の自動車総連は、職能資格を能力基準だけでなく、仕事基準を含めて規定する日本型仕事給、CSG連合は一定の生活が保障される賃金制度で、オープンで公正な評価が行なわれ、中・長期的業績の評価も行なわれる制度、それから電機連合の場合は、目標管理制度の導入など個々人の意思と適正が尊重される制度と運用の確立という目標管理問題に絞った政策を考えているなどなどで、詳しいことは分かりません。

電機連合の周辺には20年ほど前に各組合の活動家集団が情報交換や運動の経験交流のために結成し、定期的に機関紙を発行している電機労働者懇談会という組織があります。この組織が3年前に、大企業に導入された成果主義の諸制度に対する闘いの進め方について、以下のような提起をしています。

「問題点を指摘し、世論を広げる活動を職場段階でも、産業規模でも展開すること。世代間の対話や集団討議を活性化すること。成果主義賃金に伴う長時間労働、サービス残業とのたかひを産業全体で社会的に闘うこと。成果主義賃金は経営にとっても問題があること。成果評価が労働現場にそぐわないこと。チームワークを高めることにならない。技術発展が阻

害されること。長時間労働の連続では創造的な仕事ができないことの宣伝を。」

九 おわりに

——労働組合の有効な制度的規制力の確立を

分かりにくいお話を長々としてきましたが、最後に、成果主義賃金制度と人事評価制度に對抗していく運動に対する私の希望と期待を申し上げ終わりたいと思います。

明治大学の遠藤公嗣先生は、何年か前に銀労研の雑誌論文で、「どのような不利な状況があっても、労働組合はネチネチと可能な限り規制を加えるべきだと思う」と書いておられます。私も今日の日本における成果主義賃金制度、人事評価制度をめぐる状況を見ていて、先生のご意見にまったく賛成するものです。

日本の労働者、労働組合には、制度が入ってしまった場合とか、要求が通らなかつた場合に簡単に諦めてしまい、引き続き修正要求を行なうとか、問題点が出てきたらそれに食らいついていくという姿勢が非常に弱いところがある、要求を手放さずに、それを再検討しながら、繰り返し、繰り返し、粘り強く解決に取組むことが必要ではないかと思っています。

そういう点では、日本の労働組合はもっと人事評価制度というものについて、労働者としての人間の尊厳に関わる、評価基準、評価内容等の公開制度を徹底させていく納得の行くシ

システム作りに取組むべきではないでしょうか。

私は基本的な考え方を申し上げてきましたが、労働協約、就業規則によって成果主義的な人事管理に対する労働組合の有効な制度的規制力を確立していくことは非常に重要ではないか。使用者の評価に対して、労働者の個別的な対応では労働者の不利益を真に是正させることは出来ませんし、その制度自体を正していくことなど不可能といってよいでしょう。労働組合の団結と統一した行動力を背景にして取組む時、不利益を是正させ、制度の変更も可能となります。

これには労働組合運動として産業別、業種別等労働組合の労働協約闘争を組織化する、つまり労働協約の重要な統一要求項目として成果主義賃金制度、人事制度に対する規制の要求を掲げた統一闘争をたたかて行くことがどうしても必要ではないか。1960～1970年代にかけて日本の労働組合運動は、労働組合を強化していく観点から産業別労働協約闘争を統一してたたかうという経験をもったことがあります。これは決して成功はしませんでした。が、その過程で労働組合運動、とりわけ民間の労働組合運動が協調主義的な勢力によって指導されるようになってから、権利保障の労働協約の獲得という闘いが非常に軽視され、以後、労働組合運動は停滞し、後退を続けていくこととなったのです。

今日、労働者の生活と権利全般に多方面からかつてない抜本的な大攻勢がかけられ、なかでも成果主義賃金制度と人事評価制度のもとに労働者を大きく包摂し、集団的労使関係の解体を狙う大掛かりな制度化に対して、個別的な労働組合、企業別労働組合の力だけでは、また業種別の力では有効なたたかいを組むことは、率直にいつて極めて困難といわねばなりません。産業別の統一した労働協約闘争が一つの大きな柱として構築される必要があります。求められているのではないのでしょうか。資本の側も成果主義賃金制度とその運用に不可欠な人事評価制度に大きな弱点、問題点を抱えているだけに、抜本的な是正要求の面で、かなり多くの項目の面で統一要求を確認することが出来たのではないか。そんなように思っています。

この運動はどれだけ大きく発展するか、なかなか困難かもしれませんが、少なくとも要求を統一した取組は、相手サイドに何らかの影響を及ぼし、新しい可能性を生み出すかもしれません。

以上のような運動を進めていく上で、はじめにも述べたことですが、既存の労働組合組織間の統一した課題での対話、共同の行動がどうしても必要であるということを重ねて強調したと思います。この共同の行動を実現させない限り、いくら立派な政策、要求をかけたとしても、またそれが自分達と同じ運動潮流内の「統一」行動に止まる限り、大きな発展も期待出来ないし、要求を実現させることは出来ないでしょう。

もう一つが組合民主主義を徹底させ、要求づくりから運動の戦略、戦術まで、労働者、組合員の討議を最大限に尊重し、運動をすすめることが欠かせません。さまざまな意見、評価

がある成果主義賃金制度や人事評価制度については、その導入、改善の共通要求の取りまとめにおいては、組合民主主義を徹底して多面的に議論を尽くせば、多数の労働者に支持された要求を纏め上げることが出来るのではないのでしょうか。組合民主主義は労働組合運動の最高原則であり、対話、共同、統一という闘いの原動力なのです。

成果主義賃金制度と人事評価制度に対する統一闘争の目標として設定できる効果的な規制の積極的措置については、お話のなかで触れたものですが、順不同で列挙すれば、恣意的な査定基準の軽減・排除、評価者訓練の徹底、査定への組合代表の参加、査定基準と査定内容の公開、査定結果と査定内容の公開、査定結果の賃金、昇進、昇格に影響する範囲の限定、最低保障の確立、査定結果に対する異議申し立ての保障と第三者を加えた調停仲裁制度の設置、評価基準規制の社会化ということになります。

私は、これまで個別企業の労使関係の枠内で協議され、採用、運用されて成果主義賃金制度や人事評価制度を改革させる運動が、以上のような取組を通して日本の労働組合運動の労働協約闘争を前進的に転換させていくことが出来るならば、これまでとは異なる闘いの力量を作り出していきけるのではないのでしょうか。

いろいろのことをお話してきましたが、その中に皆さんの運動にお役に立つものがあるならば、ぜひ活用して運動を前進させていただければ幸いです。

また、銀行労働運動において、「銀労研」等が取組んでおります成果主義賃金問題の研究活

動の成果が、さらに広げられていけば、銀行労働運動は、この分野において、日本の労働組合運動にさらに大きく貢献することになるのではないか、そんなことを考え、講演を終わらせていただきます。ご静聴、有難うございました。