

人事評価と労働組合—注目されるJMIUの取り組み

法政大学大原社会問題研究所の調査研究報告から

高知短期大学名誉教授 芹沢 寿良

はじめに

1990年代に入って以降、わが国において形成され、広く定着してきたいわゆる「終身雇用」制と「年功序列」制、すなわち学歴、性別、勤続を指標にして年功的に労働者を処遇するシステムが崩され、賃金面では、新しい能力主義・成果主義の賃金管理とそのための人事評価制度の導入が急速に進められてきた。日経連が、1995年5月に「新時代の『日本的経営』」でその路線の全面的な展開を提唱したのを契機にさらに拡がり、今日では、労務行政研究所の最近の調査では全産業レベルでも9割近く、3,000人以上の大企業ではほぼ100%といってよい導入状況となっている。さらに自治体など官・公部門職場にも持ち込まれようとしているのが現状である。

法政大学大原社会問題研究所は、10数年前からQWL（労働生活の質的向上）研究会を設け、「労働の人間化」をテーマに研究調査活動を進めてきたが、近年、日本の労使関係へ導入され、加速しつつある労働者に対する新しい人事評価のあり方について「労働組合は、能力・業績の正当な評価とその処遇への公正な反映を期待する組合員に答えることが必要であるが、能力主義・成果主義的傾向の進展が組合員間の競争の激化や『個人主義』化をもたらし、組合の団結を損なう恐れがあることにも注意を払わなければならないだろう」という問題意識のもとに、その動向を把握す

ることを目的に、1998年に新しいプロジェクト「人事評価と労働組合」研究班を設置した。

この研究テーマに文部省科学研究費が2年間にわたって交付され、研究班は、私も含めて13名によって構成され、労働組合に対するアンケート調査と自由回答、組合への訪問・聞き取り調査を中心にして調査活動が進められて、2000年3月に227ページに及ぶ調査研究報告『人事評価と労働組合』をまとめ、公表した。

私はこの研究班への参加を通して、日本の労働組合運動の能力主義・成果主義賃金と人事評価制度に対する取り組みの立ち後れと弱点を改めて痛感した者の一人として、以下、与えられた紙数の範囲内で、全般的な調査結果の幾つの特徴的な内容と少数派組合ながら「労働組合らしい取り組み」として研究班メンバーが注目した能力主義・成果主義賃金と人事考課制度と闘っている全労連傘下の全日本金属情報機器労働組合（JMIU）の取り組みのポイントを紹介することにした。

アンケート調査結果の特徴

アンケート調査は、調査対象として、東京、神奈川、愛知、京都、大阪、兵庫の各都府県に所在する組合員数300人以上の単位組合（農林水産業・公務を除く）2,080組合を抽出し、1998年10月にアンケート調査票を郵送する方法によって実施した。有効アンケート票605票、有効回収率29.1%であった。

I 回答組合の属性

(1)規模と業種では、建設・製造業では組合員数1,000人以上規模が過半数で、非製造業では999人以下規模が55%となっており、建設・製造業でやや規模が大きい組合が多い。

(2)組合員の平均年齢は36歳（35歳～39歳に最も多く分布）。

(3)女性組合員比率は全体では23%。

(4)上部団体への加盟は、4分の3の組合が上部団体に加盟し、連合系が85%、全労連系が5%、その他の組織が9%である。

II 組合の団結と課題

組合の団結に関わる(1)ユニオンショップ協定の有無では、何らかの形の協定を締結している組合は8割を超え、多くの組合がそれを「組織維持のため不可欠」と回答し否定的回答はごく僅か。

(2)チェックオフ協定の締結有無では、85%の多数が締結し、499人以下の小規模組合では未締結が約2割である。

(3)組合活性化の活動は、85%が「現在実施している」と答え、「過去に実施した」と合わせると93%にのぼる。

(4)活動内容について、半数を超える組合があげた活動項目は「組合ニュース・機関紙（誌）などを親しみやすくした」「組合が主催・共催するレクリエーションの活性化」「職場活動上の苦情への対応」の三つであった。

(5)活動効果の評価は「かなり効果がある」は少なく、「まあ効果がある」（72.3%）と一応の評価を行なっている。

(6)「組合離れ」を何らかの形で感じている組合は9割を超えており、「感じていない」とするのは6%のみである。約半数が「組合員全体に」、4割以上が「特定の組合員層に」感じていると答えている。

(7)組合離れが感じられる特定の層として、最も

多くの組合が指摘したのは「若年層」で、組合規模や業種にかかわらず6～7割があげている。

(8)「組合離れ」の現象は、7割以上の組合が「組合の会合・行事への参加が少ない」と答え、「組合の役を引き受けたくない」と「不平不満だけを言う」も半数以上があげている。「組合のことは無視している」は1割ほどと少なかった。

(9)「組合離れ」現象の背景について、最も多くあげられた項目は「個人の生活関心が多様化し、組合への関心の順位が低まった」で67%、「組合幹部などに任せておけばよいという感覚」が58%、「組合が目立った成果をあげにくくなっている現状」を指摘する組合が48.4%となっている。

III 人事制度と組合

1. 賃金・人事制度の変更と組合の対処

(1)最近5年間に賃金・人事制度の原則に関わるような何らかの変更・見直しが「行なわれた」ないし「現在行なっている」と答えた組合は81.5%にのぼり、約3割は「大幅な変更が行なわれた」と回答している。

(2)こうした諸制度の変動に組合はどのように対処しているか。「労使一体となって」と「会社主導で組合も協力して」行なった（行なっている）を合わせると64.1%になり、こうした形での組合の関与度は高いといえる。

(3)組合が、変更・見直しのプロセスにおいて、一般組合員に対して行なった措置—情報提供と決定参加状況は、半数以上の組合が「ニュースを段階を追って流す」「そのつど議決機関で討議」「職場討議に付して、全体として集約」を行なった（行なっている）と答えている。これに対し、「ほぼ結論を得た段階」で「ニュースを流」したり「中間議決機関で討議し承認を得る」、さらに「大会で討議し組合員の承認を得る」という回答は20～30%で、「組合員の投票で承認」は7%未満と少なかった。

2. 職能資格制度について

(1)制度の有無は、8割近くの企業が設けており、小企業でも7割があるとしている。

(2)最近の傾向としては、「組合員について職能部分のウエイトを高める」が企業規模にかかわらず最も多く（7割以上）、約半数が「非組合員については業績を評価する」とし、「非組合員について年俸制を採用する」と「組合員について『職務給化』をめざす」とがそれぞれ2割前後であった。

3. 「目標による管理」と問題点

(1)「目標による管理」制度については、6割を超す組合が「ある」と答え、3,000人以上規模となると8割近い。連合系組合の6割以上が「ある」と答えている。

(2)制度導入の時期は、「10年以上前から」が3割、「5年未満」が最も多く4割を超えている。「5～9年前」が2割6分程度。

(3)重大な問題点としては、「フィードバック面接が十分に行なわれていない」が約4割と最も多く、「面接者によって左右される」と「目標設定

時の面接がていねいに行なわれていない」がそれぞれ2割台である。

4. 人事評価制度について

(1)人事考課制度の有無は、「ある」と答えた組合は89.6%で、ほとんどのところに導入されている。

(2)人事考課が影響する程度は、〈表1〉の通りであるが、この結果から、人事考課は、賃金とリンクした「職能資格制度」と強い関連を持ち、「昇進」の決定に利用されており、異動や雇用継続に関してあまり影響していない。職能資格制度を軸とする日本企業の人的資源管理の実態にそった結果であり、昇格と昇進に深く関わる人事考課の機能を確認することができる。

(3)人事考課に対する基本的考え方は〈表2〉の通りで、基本的に肯定する考え（規模の大きい組合）と批判的考え（小規模の組合）に分かれているが、注目されるのは、両者に「昇給や昇進の最低保障をする必要がある」とする点が共通した条件となっていることである。

〈表1〉 考課結果の影響
（「非該当」と「無回答」を除いて集計）

	最も影響する	影響する	影響しない
1 組合員範囲内での役付への昇進	18.0%	69.5%	12.5%
2 管理職への昇進	28.8	65.3	5.8
3 職能資格制度における昇格	37.7	56.3	6.0
4 基本給に職級がある場合の昇給	32.7	59.5	7.8
5 基本給に号俸がある場合の昇給	34.1	49.5	16.4
6 一時金（賞与）の決定	35.6	54.3	10.1
7 定期的異動における配置先の決定	1.0	31.2	67.8
8 出向・転籍対象者の決定	0.6	24.5	74.9
9 勤務延長・再雇用対象者の決定	3.2	35.8	61.1

〈表2〉 考課制度への基本的考え方
（組合規模別・態度別・上部団体別・変更への対処別）（M.A./%）

組合規模・導入への態度 上部団体・変更への対処 （組合）	望ましい	客観性、 科学性に 欠ける	最低保障 をする必 要がある	団結を乱 す傾向が ある	管理を強 める手段 である
計 (537)	73.3	35.2	60.0	5.8	15.1
499人以下 (151)	63.1	44.3	63.1	13.1	19.7
500～999人 (159)	71.9	35.3	64.0	1.4	14.4
1000～2999人 (176)	80.6	36.3	60.0	5.6	15.0
3000～4999人 (49)	85.1	27.7	51.1	2.1	14.9
5000人以上 (68)	80.0	25.0	58.3	5.0	8.3
反対であった (27)	22.2	85.2	33.3	48.1	40.7
不利の是正を求めた (327)	72.8	37.9	64.5	4.3	13.6
労使合同でプランを (140)	91.4	20.7	56.4	2.1	15.0
連合系 (331)	78.5	32.2	64.4	3.7	12.1
全労連系 (10)	10.0	90.0	20.0	60.0	50.0
「積極的対処」 (255)	81.8	29.2	61.7	2.0	13.8
「消極的対処」 (170)	71.9	40.1	61.1	3.6	15.0

5. 能力評価表の運用上の問題点

「能力評価表」については、「能力をとらえる枠組み、視点が難しい」(61.1%)、「仕事と関連づけて能力を把握しにくい」(21.9%)を問題点として指摘し、「業績評価」については、業績が本人の努力や能力以外の諸条件によって影響を受ける可能性を指摘して問題としている。「勤務態度評価」については、「考課者の対人感情が入り込む」(51.4%)、「基準が不明確である」(27.6%)などあいまいさを問題としている。

6. 人事考課に関する組合の取り組み

60%以上の組合があげた項目は「制度の公正さと納得性の確保」及び「運用面での公正さの確保」であり、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」であった。1項目に絞った組合が最も力を入れている取り組みについてもこの順となっている。

7. 人事考課の欠点を補う工夫

これは〈表3〉のように「評価者訓練の徹底で、評価者による差をなくす」と「評価結果を当人に知らせる」を6割以上があげ、次いで、55%

が「直属の上司だけでなく、多面多層的に評価する」を選んでいる。

IV 自由回答の内容と特徴

アンケート調査は、問4として、「組合の団結の強化のために努力されていることがあれば、お書き下さい」との自由回答欄を設けたが、342の回答が寄せられた。その内容は、比較的まとまって述べられている事項を括ると、以下のように分類出来るものであった。

①団結に関する疑問 (15件) ②教育訓練活動 (セミナー、新入組合員教育など含む—81件) ③中央幹部等のリーダーと職場との対話 (72件) ④職場集会の活発化、職場活動の活発化 (43件) ⑤組合ニュース、機関誌 (紙) を親しみやすく (43件) ⑥情報の公開、透明性に関わるもの。情報は、労使協議や経営に関するもの、組合機関における会議の状況など (39件) ⑦組合主催・共催のレクリエーション活動 (39件) ⑧組合活動を積極的に行なうなどで組合の存在感を示す。これには労使協力的なものも含まれる (36件) ⑨組合活動に参加する機会をつくる。参加するよう影響力を及ぼすものも含む (30件) ⑩個人生活

〈表3〉 欠点を補う工夫 (当初の態度別・基本的考え別)

(M.A/%)

人事考課導入当初の態度・ 基本的考え (組合)	多面 評価 する 層的 に	長期 の 評価 を 用 い る	評価 結果 を 当 人 に 知 ら せ る	充 実 さ せ る 事 前 面 接 を	個 別 業 務 事 に 関 与 す る 判 断	差 を な く す 評 価 者 に よ る	苦 情 を 処 理 す る 労 働 組 合 が	客 観 事 項 だ け で 評 価 す る	そ の 他	問 題 が あ る と は 考 え て い な い
計 (49.4)	54.0	18.5	62.6	31.6	10.2	67.3	12.2	3.3	2.8	0.5
反対であった (27)	51.9	11.1	63.0	22.2	3.7	40.7	18.5	11.1	18.5	0.0
不利な点の是正を求めた (327)	54.9	20.1	64.8	36.1	11.1	74.4	9.9	2.5	2.5	0.6
労使合同でプランを作った (140)	58.6	18.6	65.7	32.1	14.3	72.9	15.0	0.7	1.4	0.0
望ましい (98)	50.0	12.2	72.4	36.7	7.1	73.5	13.3	0.0	2.0	0.0
客観性・科学性に欠ける (17)	58.8	29.4	47.1	35.3	11.8	64.7	0.0	5.9	0.0	0.0
最低保障をする (49)	75.5	16.3	55.1	18.4	4.1	67.3	16.3	4.1	0.0	4.0

(注) 表2、表3の態度別の「反対であった」とは賃金・人事制度の変更に当初原則的に反対したという態度。「不利の是正を求めた」とは協議、交渉により、不利な点の是正を求めたという態度。「労使合同でプラン」とは労使合同でプランを積極的に作るようになったという態度をさす。

への支援、相談、組合関連の厚生活動など（27件）⑪職場活動上の苦情への対応（20件）⑫組合の組織構成の変更等（25件）⑬親しみやすい組合をめざす（21件）⑭若年層を参加させる（15件）⑮その他、伝統的組合活動等（49件）⑯生涯学習機会の提供（3件）⑰ボランティア活動への参加（3件）、合計延べ561件であった。

自由回答で、人事考課についてのみ記述したものの75件、能力主義・業績主義の人事制度（以下、新人事制度）についてのみ記述したものの98件、両者について触れているもの67件であった。それを5区分すると以下の通りで、合計165件である。

①組合の積極的支持表明、新人事制度に関する合同委員会形成など（10件）

②必要性を認めるもの、新人事制度への変更に批判が弱いもの、部分的実施を支持するもの（64件）

③新人事制度について批判が強いもの、メリットよりデメリットが大きいと判断しているもの、新人事制度は導入されているが組合の原則に反するものとみなしているもの（10件）

④新人事制度に反対しているもの、部分的反対を含む（22件）

⑤労使で検討中・協議中、評価が不分明のもの、独自の見解を表明しているもの（59件）

労働組合らしい JMIUの取り組み

アンケート調査では、調査対象に全労連系組合が少数しか抽出されなかったため、訪問・聴き取り調査の方式で補足することになり、JMIUの協力を得て東京、関東圏から10支部を選び調査を行なった。

調査対象となったJMIU傘下の支部は、(a)タイプ—中小規模の企業の有資格者の全員をユニオンショップ制あるいはオープンショップ制で全員、または多数従業員を組織して、他に対立組合

がない場合と、(b)タイプ—大企業の従業員の少数派組合である場合の二つのタイプに分けられ、(a)タイプが相対的に多かったが、その他に未組織従業員が大部分でその1%で支部を組織している大企業の場合も一例あった。

JMIUは、1989年2月に結成された金属関連及び情報機器関連産業の労働者の個人加盟を組織原則としている産業別労働組合組織で、また1989年11月に結成された全労連内の民間唯一の金属機械産業の労働組合組織であることは周知のところである。

I JMIUの賃金体系闘争方針

JMIUの能力主義的人事制度・人事考課に対する取り組みの特徴は、第一に、結成以来、労働組合の原点を踏まえて闘いつつ、団結の維持に努めているが、JMIU支部の組合活動と団結も、そのもとで進められ、共通して「職場討議や各種の組合内活動・産業別、地域別等の連帯の行動が常時活発に行なわれ、組合ニュースもしばしば配られ、一般組合員もこれらの諸活動に参加するなど、一定の役割を担っている。そのため、団結維持に格別の問題はなく、一般の組合のような組合員の組合離れもあり問題となっていない」ということである。この点、幹部中心になりがちな労使協力組合と対照的であった。

第二に、JMIUは、他単産と異なり、産業別組織として早くから賃金体系闘争を重視する方針を明確にし、情勢の発展に適合させてそれを補強しつつ、企業レベルにおける支部の取り組みを指導してきたことである。

「賃金体系改悪に反対するたたかい」指針の要点は、次のようなものである。

(a)会社提案をわかりやすく示すこと、

(b)具体的事実や計算で労働者の賃金、処遇への悪影響を明らかにすること、

(c)改悪を一方向的に持ち込ませないために、ともに考える姿勢でJMIUの方針を提起し、パンフレットや大量ピラで多くの労働者に知らせ、み

んなが力を合わせることの大切さを訴えること。すでに導入されている場合には、導入後の被害や問題点をしっかりつかみ、共通する不満や怒りを要求にまとめることが中心問題だとして、

(d)だれもが人間らしい生活の見通しがもてる賃金をめざして、青年、女性の底上げ、中高年の賃金回復、

(e)企業内最低賃金、年齢別最低保障賃金の確立、

(f)査定幅や査定で決まる賃金部分の圧縮、自動昇給・自動昇格の設定、

(g)主観的な評価基準の縮小・排除、査定基準と評価の公開、

(h)査定・評価についての問題点を団体交渉事項にさせる。

各支部とも、以上のような方針のもとに、本部の助言、指導を受けて賃金体系や人事制度の改悪提案に対しては、ただちに反対闘争に立ち上がって、ピラ、パンフレットの配布、学習会の開催、アンケート調査の実施などで態勢の強化を図り、そして団体交渉やそれに準ずる交渉を積み重ねて撤回や修正を強く求めている。団体交渉を基本に据えていることは、労使協力的な組合が労使協議制系列の「労使合同」方式で一体となって制度改定の案をつくる場合が多いのと対照的である。

第三に、そうした取り組みを粘り強く進めるとともに、大企業の少数派組合の場合は、その活動を支部内部に限定するのではなく、多数派組合とその組合員を視野に収め、多数派組合の組合員にも働き掛け、従業員多数の力で導入を阻止する条件と体制を作り出すための活動を続けていることである。

II 少数派組合の大きな存在意義

私が聞き取り調査を担当した工場支部レベルにおける多数派組合約450名に対して34名の少数派支部の取り組みは、その典型例の一つであった。

ここでは、会社側の新人事制度の導入に反対し、支部の「当面する諸制度に対する組合の方

針」などを明らかにしたパンフレット『シグナルは赤一過労死・職務給くぐるのよそう!』を全従業員に配布し、その弊害の危険性を宣伝した後、JMIU支部組合員以外の社員に限定して新人事制度に関するアンケートを実施し、311名から回答を集めて、新制度実施への不安と疑問があることを明らかにし、会社提案に反対する根拠にするなど、従業員全体の意見を代弁する役割を果たす活動を行なったのである。

このような活動が従業員の間に導入反対の気運を高め、電機連合加盟の多数派組合の新制度導入決定を二度にわたって延期させ、またJMIU支部組合員の一定の拡大という状況と成果を生み出したのであった。

この少数派支部は、導入後も「人事制度そのものを認めるものではないし、私たちの主張は留保するが、今後の闘いは、制度の改善や制度をやめさせる闘いにして行く」という方針のもとに、当面、是正要求の実現をかねて闘いを継続している。

6,300人の従業員に対してJMIUの組合員18人の少数派組合の取り組みを調査された担当者も「少数派ながら、労使関係に一定の影響をもつて…会社との労使交渉事項では組合としての機能を果たしている」と報告しているし、従業員2万1,000名に対して唯一の組合組織である160名のJMIU支部についても、別の担当者も「非組合員についても組合が会社と交渉して獲得した事項について、その効果についての権利を得ており、組合の存在意義は大きい」と評価している。

JMIU傘下支部が困難な状況のなかでも、能力主義・成果主義と新人事考課の弊害を可能な限り阻止し、団結を維持している源泉は、単産本部が賃金体系改悪に反対する基本方針を確立して指導にあたっていることと同時に、研究報告書も指摘しているように、「これまで伝統的に日本の労働組合が行なってきた、職場討議、職場活動、正規会議への参加・討議、専門部活動、組合ニュースの配布、行動への参加などの方法の着実な積み上げ」、すなわち労働組合としての構築された基礎

的力量にあることは明らかであろう。

しかし、今日、能力主義・成果主義的傾向の進展が組合員間の競争の激化や「個人主義」化をもたらし、人事考課の強化によって組合の団結が損なわれる怖れが現実化しつつある時、労働組合運動は、警戒を強めて、この問題を一層重視し、多様な要求を統一した闘いを発展させ、とりわけ恣意的な人事考課に対する有効な規制基準を確立していくことが求められている。

おわりに

研究班は、以上の研究成果報告について「日本の労使関係における人事評価・人事考課が大きく変容しつつある渦中の状況とそれへの労働組合の対応を、同時進行的に明らかに記録することとなり、日本における人事評価のあり方や労働組合の役割に関心を持つ全ての人々に示唆を与えるところ大であると信ずる」としているが、近年の賃金・人事制度の動向や労使の意識状況をめぐって、労働省をはじめ各種の研究機関による調査が行なわれており、そこには共通する傾向や問題点が明らかにされている。

たとえば、連合総合生活開発研究所が1999年5月に発表した連合加盟単産の組合員を調査対象とする『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・昇進格差をめぐる組合員の意識』は、「能力主義の徹底、成績主義の導入に47.7%が賛成し、民間部門を中心に、企業内賃金格差が確実に拡大している。しかし、その運用については、透明性、公平性、納得性の点で不満を訴える組合員が多く、人事制度の問題点としては、評価基準の明確性や一貫性の欠如が多く指摘された」とし、「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」としている。

2000年6月の大学研究者中心の労務理論学会第10回全国大会でも「統一論題：メガコンペティション下の雇用・労働問題の変容」で、成果・業績主義と労働者・労働組合をめぐる諸問題について報告、討論が行なわれたが、「処遇の個別化と集団的労使関係の変質」、「労働組合の組織、路線の転換が迫られる」という危機的な状況のなかで、労働組合運動が、資本の賃金・人事戦略—その要としての人事考課に対する規制の取り組みを一層強めることの必要性が強調されていた。

私は、そのためには労働組合運動、とくに産業別組織・単産の統一した明確な基本的方針の確立が必要不可欠ではないかと考えている。それをめざすなかで、人事考課が多くの企業に導入されている現状においては、労働者の切実な共通要求となっている人事考課制度の透明性、公平性、納得性の確立と運用を実現させることであり、少なくともこれまでの諸調査や実態の把握、取り組み経験等を踏まえて、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、査定結果の賃金、昇進、昇格に影響する程度の限定、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などは一定の積極的意義をもつ措置として確認し、さらにそれらの評価基準規制の社会化をめざす統一した効果的な取り組みが求められよう。そのような運動の発展を強く期待したいと思う。

せりざわ ひさよし 1931年生まれ。法政大学大原社会問題研究所客員研究員、労働者教育協会常任理事。専門は労使関係・労働組合運動論。