

(新処遇制度問題への政策提言)

2005.9 「電機懇」

「努力すれば報われる賃金制度」とのキャッチフレーズのもとで各社競って導入された「成果・業績主義賃金制度」。すでに導入後10年を超えた企業もあるなかで、その弊害や欠陥も明らかになっています。それは、品質の低下・欠陥商品の多発・大型プロジェクトの挫折・精神疾患者の急増などに現れています。さらに、総額人件費の大幅低下、中高年労働者の生活不安などの実態も生まれています。また、当初から期待を抱いていた若年技術者層の中からも、疑問や不安の声があがっています。現時点において、「成果・業績主義賃金」を打破するための具体的な運動に必要な「政策提言」が求められています。

(1) 「成果主義」の狙いと本質は人件費の抑制

様々な弊害を生み企業経営にとってもマイナス効果の大きい「成果主義」に固執する理由は、何よりもコスト削減＝人件費抑制の手段に欠かせないことにあります。事実、富士通の元人事課の著者（「内側から見た富士通」）は、「成果主義」導入の目的がバブル期に膨らんだ人件費の大幅な削減や定期昇給の廃止にあることを指摘しています。その背景には、グローバル経済のもとで、中国をはじめとする新興工業国との賃金格差に対抗して、際限なくコストを下げようとする資本の意図があります。コスト削減の施策としては、低賃金の非正規雇用の活用、企業内福利厚生費の縮小などと並行して「成果主義」がとりあげられています。従って、このような流れのなかで「成果主義」の本質を見極めることが重要です。人件費抑制の実態は、労務費比率の大幅低下にみられます。沖電気の場合、10年前に比べ14.8%から9.9%になっています。

賃金体系変遷の歴史をみるならば、「能力主義・成果主義」の名のもとに、繰り返し改訂が行われてきました。73年のオイルショック、80年代の円高不況、バブル崩壊後の失われた10年の今日など。経済や社会構造に大きな変化と曲がり角を迎えたときです。企業にとって、収益構造を圧迫する場面に遭遇するたびに、様々な合理化施策と同時に賃金改訂＝人件費抑制を繰り返してきました。

賃金論の原点に立ち戻るならば、その法則が常に貫徹されていることがわかります。現実の賃金は「労働力の価値を必要な生活手段の価値に帰着させる法則と、労働の平均価格を通例こうした生活手段の最小限にまで引き下げるもう一つの法則」との作用を受けて、変化し運動することになる。「年収300万円の時代」「夫婦共働きでやっとの生活」「パラサイトシングル」など等、まさに労働再生産に必要な最小限度まで追いつめられているのが、今日働くものが置かれている実態です。

(2) 財界のプランに沿って確立された「成果主義」

現在の「成果主義」の実態をみるならば、まさしく財界の掲げてきたプラン（労務施策）の道筋に沿って確立されてきたことが明らかです。（別紙、財界の戦略参照）95年の日経連の「新時代の日本的経営」がその端緒です。ここでの特徴は、労働者グループを三つにわけ、特に非正規雇用の活用を重点に置いたこと。次に、賃金に業績給と成果配分を導入し、ラッパ型（格差拡大）の賃金体系を提起したことです。まだ概括的で具体性が乏しいものですが、その後の「成果・業績主義」の方向を決めたものです。00年の「日本型人事システムの革新」では、従来の年功給・能力給から役割給・

職務給への移行が明確に示されました。さらに、半期ごとの成果目標とその評価による配分。新しい人事制度の根幹をなす業績評価に基づく目標管理制度の重要性が提起された。02年の「成果主義時代の賃金システムのあり方」では、「全社一律的賃金体系」から「多立型賃金体系」への転換と職務別の基準内賃金の具体的な内訳までを明確にした。

(3) 電機各社にみる新処遇制度の特徴

定昇相当分(年令給)の廃止

従来、年令給相当に近い基本給がほとんどの企業で廃止された。但し、わずかではあるが年令給相当の基本給部分を残している、東芝・三洋・三菱などがあります。

職務給の導入

職務議定書に基づく役割給としてランク付けされた職務給が一般的。5～7段階程度の級があります。仕事給に近い面もありますが、同一の仕事でもコンピテンシー(業績遂行能力・特性)により級が相違します。従来の職能給と違い、滞留年数もなく降格もある制度です。

成果配分

成果を反映する賃金部分は、ほとんどの企業で賃金総額の7～8割を占めています。

月収や一時金には、職務給などにより規定された、賃金バンド(グレード)をもっていて、その範囲内で成果による配分が行なわれる。成果の評価は、半期ごとの目標管理制度によって決定される。ただし、評価は絶対評価が普通ですが、配分は常に相対配分となります。また、グループ別、事業所別、部門別などの業績配分があります。

降格制度

降格制度は、各社の処遇制度に導入されています。しかし、その実施による弊害が大きかったことから事実上廃止している富士通や、制限を設ける企業があります。

諸手当の廃止・縮小

ほとんどの企業で家族手当の廃止が提案されています。すでに、三洋で家族手当がNECで配偶者手当が廃止された。しかし、職場からの反対が強く、とりあえず断念している企業(東芝・沖)「配偶者手当と扶養者手当に差があったのを一律1万円にした(子の数が少ないと減少になる)」に手直した日立があります。

頭打ちの賃金体系

組合員の場合、職務給の上限が設けられているため、頭打ちの賃金体系になっている。特に、技能職層では、新体系への移行時に現行の賃金を下回ったり、将来的にもかなり低い水準の職務級しか到達できない制度になっています。

(4) 「成果主義」の矛盾の根源は目標管理制度

「成果主義」による業績悪化の実態を描いた「内側から見た富士通」の著者は、成果主義崩壊の最大の原因を目標管理制度にあるとしています。その度重なる手直しにもかかわらず、問題がますます深まり混迷を続けた実態に言及しています。経営学の立場からも(「虚妄の成果主義」の著者)個人の評価を客観的に測るのは困難であり、その評価に基づく金銭的報酬による動機付けは経営にも大きな弊害をもたらすと指摘しています。

どんな仕事であっても、職場でのチームワークで行なわれるだけでなく、営業・サービス・製造・品質管理などあらゆる部門の人たちとの協業で成り立っています。さらに、気持ちよく働ける職場を

維持・管理している人たちによっても支えられています。従って、個人の成果を客観的にしかも数値で評価するなど不可能です。

目標 - 報告 - 面接 - 評価など目標管理制度のすべての過程で、問題が噴出しています。

「達成しやすい目標への切り下げ」「煩雑でごまかしの文書作成」「膨大な報告書に目もくれず恣意的な評価」「プロジェクトの失敗は部下に押し付け、部下の成果は自分(上司)のものに」「人事部だけが常に高い評価」など等。このような状態が続けば、職場が「憎悪しあう集団」になるのは当然です。最後には、半期を過ぎても目標シートを提出しない従業員が半数以上になる(富士通)など、目標管理制度自体が崩壊しています。

(5) 「成果主義」が引き起こす弊害

賃金の大幅切り下げ

従来の賃金制度では考えられなかった大幅な賃下げが横行している。新処遇制度への移行に伴う賃金の見直しで8万円もの切り下げ(日立・富士電機)も。また、成果がないことを理由に、大幅賃下げを迫り退職にまで追いやるなど、リストラの道具としても使われています。(電機ユニオン)

品質の低下

大企業での相次ぐ品質の欠陥やトラブルの発生の中には、「成果主義」による影響が顕著にみられます。「自分の技術が失われるから、部下に仕事を教えない」「成果の取り合いでチームワークがなくなった」「アフターケアなど成果に評価されない業務はしない」「問題がおきたら他人に押し付ける」など等。これでは、品質など保てる訳がありません。

メンタルヘルスの悪化

03年度の傷病手当の65%が精神障害に、申請件数も2倍に(沖)など、電機各社で精神疾患にかかっている人が増えています。

精神科医によれば、大企業職場で急増しているノイローゼやうつ病には、「成果主義」によるものが大きいと指摘しています。「いつ負け組になるのか」「無能よばわりされるかも」などの不安感が職場には蔓延しています。精神疾患の最大の要因は、成果の奪い合いに端を発する「同僚とのいざこざや人間関係の悪化」にあります。職場でのストレスが家庭にまでもちこまれ、ドメスティックバイオレンスという形になることもあります。

大型プロジェクトの挫折

納期が大幅に遅れる、システムの欠陥が次々と発生するなど、泥沼プロジェクトが多発しています。ここでも「成果主義」の影がみえます。マスコミでも大きく取り上げられた富士通の三銀行統合システムのプロジェクト失敗がその一例です。その原因は、「部下は目標のハードルを切り下げ、プロジェクトマネージャーは抽象的な目標を掲げて問題を隠蔽した」など組織全体の無責任体質によるものだといわれています。

企業業績の低下

個々の部門の成果を追求するあまり、企業全体の収益の減少や技術力の低下を招いています。営業部門は自部門の利益をあげるため、自社製品のハードを叩き売り、他社のソフトを購入する。経理部門は数字のつじつまを合わせるために、勝手に管理職の給与カットや下請け単価を切り下げる、など等。モラルハザードの蔓延は、企業経営そのものを危うくしかねません。

(6) 賃金問題への基本的立場について

賃金体系改定にどう対応すべきか

労働組合にとって「理想的な賃金体系」は存在しない。しかし、労働者の個人の賃金は、賃金体系によって決定されるので積極的にとりくまねばならない。現在ある賃金体系を「手直し」して一歩でも搾取を弱め、労働者の団結を強める方向に改善することが必要です。

まず、賃金決定基準が明確であること。賃金の上がり方の基準を誰でもわかりやすくすること。(査定・昇進・昇格の基準と滞留年数)資本家の恣意的な裁量の余地をできるだけ制限すること。とりわけ、思想・信条・人種・男女・雇用形態の不当な差別をなくすこと。

「成果主義」が労働者全体の賃金水準を低下させる

「成果主義」は、大きな格差賃金を生み出します。その格差賃金が労働者全体の賃金水準を低下させることになります。同一労働同一賃金の原則を守らせることによりこれをくい止めることができます。(男女、パート、派遣の労働者に)

生計費原則と社会的給付の拡大を

標準生計費に合った産業別・地域別最低賃金制度を確立すること。現状では、最低賃金が生活保護基準より3～5万円低い。「年功制」や「定昇」が廃止された賃金制度のもとでは非常に重要です。

家計の必要生計費は、賃金だけでなく社会的給付によってもまかなわれています。歴史的に社会的給付の少なかった日本では、中高年にウエイトを置いた年功賃金に頼らざるを得ませんでした。実際、ヨーロッパの総合所得(中高年)のカーブは、日本と同一なものになります。EUなみの教育・子育て・住宅に必要な社会的給付(所得の再配分)の拡大をはかることが大切です。

(7)「成果主義」を打破する闘いのポイント

広範な世論形成(若年技術者層へ)を

「成果主義」の本来的な狙いが人件費の抑制にあることを納得できるような宣伝や議論を進めること。特に、若年層に「生涯賃金の大幅低下」もたらすことを具体的に知らせる。(現行の賃金体系では、年令給の廃止や技術の最前線に立てない中高年には大幅な賃金ダウンが予想されます。)同時に、若年技術者層の低賃金を是正(成果配分でなく)させる。

裁量労働制をやめさせよう

「成果主義」がめざす究極の労働形態が裁量労働制です。まさに、成果と業績のみで評価され、勤務体系も労働時間も関係がないからです。しかし、そこには際限のない長時間労働やサービス残業を結果として強いることになります。なぜなら、今裁量労働に従事しているほとんどの人が、自己の裁量で働いているのではなく、客先や営業主導の短期開発に追いまわられているからです。

問題のある評価項目内容(目標管理)をやめさせよう

まず必要なのは、評価項目の具体的内容を公開させることです。その内容を精査し、問題のある項目がないかどうか。特に、労働組合活動や政治活動に対する差別や長時間労働への強制などを示唆させる項目をやめさせる。この点では、企業が「人権や差別に配慮する」としているCSRや企業憲章などを積極的に活用すること。また、末端の評価者の教育を徹底させ、恣意的・主観的な評価がなされないようにする。さらに、苦情処理委員会などの権限の拡大・強化も大事です。

組合民主主義の確立を

不透明な労使検討委員会をやめさせる。最近、賃金や労働条件の変更などの重要な課題について、春闘時に提案・論議されることがほとんどなくなった。その代わりに、日常的に労使による検討委員会が開かれ、職場組合員の生の声を反映することなく、その内容が発表されたときには、すでに労使

で合意されていることがほとんどである。

労働協約の改定など重要な事項には、全員投票を行なうべきである。事実組合員の意識調査でも、成果主義に疑問をもつ組合員が大半である。事実、全員投票を保障している組合のなかでは、否決されたり、組合の提起そのものが難しいなどの事態も生まれている。

ものが自由に言える職場にする。パワーハラスメント（暴力・脅し・嫌がらせ）の横行をやめさせる。（ＪＲ西日本の日勤教育に典型）

教育訓練制度の充実を

部下が必要な成果をあげられなかったならば、管理職の指導責任も明確にすべきです。能力を発揮できる職場環境や教育制度の人事施策をとらせることが大事です。（別紙、連合の方針にもある）また、企業トップの経営責任を明らかにすることも必要です。

企業主義組合からの脱却

「成果・業績主義」は企業の利益構造と密接に結びついています。それ故、企業間競争に勝ち抜かなければ組合員の利益を守れないとする立場に立つ「企業主義組合」では、当然「成果主義」から脱却することは難しい。しかし、企業主義組合に留まりながらも、その影響を抑える道もあります。連合の評価委員会の答申では、その為の提案を行なっています。そのカギは、組合の軸足を単産や地域に伸ばしていくことです。具体的には、単産幹部は企業の籍をはずれること。単産や地域に対し、財政的な分担を増やすこと。組合（地域労組や横断的な労組）の二重加盟を認めること。

司法の場での闘い

司法は、基本的には「成果主義」の導入は時代の要請に応えたものであり、その必要性について歓迎しています。しかし、「成果主義」による賃下げや降格などの措置に合理性が認められない場合、また移行時などの代償措置が不十分である場合には、「基準法の不利益変更」にあたり違法であるとしています。（詳細は別紙、成果主義と法律問題参照）

従って、この面での立証が可能であるならば、現時点では法廷で闘う有効性があります。

企業の社会的責任（CSR）を追求する

「成果主義」は、成果を出していないなどの理由で、賃下げやリストラを強要したり、非正規労働者への差別や男女間の差別を「合理化」するなど、人権侵害といえるような内容を生み出しています。働くものの人権を尊重することは、CSRの原則です。EUの労働者や市民の闘いの力により発展させられてきたCSRを、日本企業も受け入れざるを得ない状況に置かれています。その意味で、企業の社会的責任（CSR）を追求することは、有利な闘いに導くことができます。

〔参考文献〕

- ・「労働組合運動に生きる」（石垣 著）
- ・「成果主義神話の崩壊」（東京管理職ユニオン）
- ・「内側から見た富士通」（城 著）
- ・「虚妄の成果主義」（高橋 著）

以上