

# 人事考課と労働組合 (調査中間報告)

田中 勉

---

はじめに

- 1 調査の目的と計画
- 2 賃金・人事制度の変更と組合の対処
- 3 「目標による管理」と問題点
- 4 人事考課制度
- 5 人事考課に関する組合の取り組み
- 6 人事考課の欠点を補う工夫

まとめ

はじめに

大原社会問題研究所QWL研究会(「人事評価と労働組合」研究班,代表・五十嵐 仁教授)は1998年10月に労働組合を対象としたアンケート調査を実施した<sup>(1)</sup>。本稿は,調査回答の第一次集計のうち主要な結果を中間報告としてまとめたものである。以下に調査計画の概要と,人事制度および人事考課に関する回答を中心にとりあげる。

## 1 調査の目的と計画

企業における賃金・人事諸制度は経済・社会環境に応じて変化しつつあり,経営側はリストラを推進する中で能力主義・業績主義の徹底を図るとともに人材種類別の管理を進めようとしている。人事考課を中心とする人事評価はその重要な手段となっている。他方,個々の従業員(組合員)にとって,自己の職務遂行能力の向上を望むことは当然と思われ,その能力・業績等が正当に評価され,職能資格・賃金等の処遇に公正に反映されることを期待する傾向もある。労働組合の立場としては,組合員個人の期待に応えることも必要だが,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。

---

(1) 研究班では,アンケート調査と並行して個別労働組合への聞き取り調査を実施している。この研究は文部省科学研究費(基盤研究B)を受けて,1998年から2年計画で行われている。

このような問題意識を背景に、このアンケート調査は、近年加速しつつある能力・業績主義管理の基本的手段となっている人事考課制度等に関して、労働組合としてどのような考え方をもち具体的にどのように対応しているのか、その動向を把握することを目的として計画された。そのため、(1)組合活動の活性化と組合員、(2)賃金・人事制度の変更と組合の取り組み、(3)人事考課制度の有無と組合の基本的考え方、(4)人事考課の問題点と組合の取り組み、等に関する質問項目を設けた。

対象として、東京都・神奈川県・愛知県・京都府・大阪府・兵庫県に所在する組合員数300人以上の単位労働組合（農林水産業・公務を除く）2,080組合を抽出し、アンケート調査を郵送法によって実施した。返送されたアンケート票のうち記入状況の悪いものを除き605票を有効票とした。有効回収率は29.1%であった。

表1で、回答組合の業種別の組合員数分布を示す<sup>(2)</sup>。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

表1 業種別組合員数構成

	499人 以下	500～ 999人	1000～ 2999人	3000～ 4999人	5000人 以上
計 (605)	(151)	(159)	(176)	(49)	(68)
建設・製造業 (326)	23.3	24.8	30.1	10.1	11.3
非製造業 (272)	27.6	28.3	27.6	5.9	10.7

( )内は実数

合が多い。調査対象として299人以下の組合を除外したため、後述の調査結果は規模の大きい組合についていえることと、留保しておくべきであろう。

組合員の平均年齢は36歳（35～39歳に最も多く分布）で、かなり中高年の組合員が多いことをうかがわせる<sup>(3)</sup>。また、4分の3の組合が上部団体に加盟しており、このうち85%が連合系で占められている。「公務」を調査対象としなかったためか、全労連系の組合は回答組合の5%未満であった。

## 2 賃金・人事制度の変更と組合の対処

最近5年間で、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「行われた」ないし「現在行っている」と答えた組合は81.5%にのぼり、約3割は「大幅な変更が行われた」と回答している。「行われていない」とする答えは18%ほどであった。変更・見直しの内容についてはここでは尋ねていないが、近年の経営環境の変化に応じて賃金・人事制度における変動が進行中であることを反映した結果であるといえよう。

では、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のだろうか。表2に示すような選択肢を設けて尋ねた。

「労使一体となって」と「会社主導で組合も協力して」行った（行っている）、という回答を合

(2) 回収票の中にはいくつか299人以下の組合が含まれていた。利用した組合名簿の作成時点以降の人員合理化の結果と思われる。集計の対象にした。

(3) 組合の結成時期は、昭和20年代前半が27%、昭和44年までの結成では66%になる。昭和55年以降の結成は13%。製造業の大規模組合が多いことも高齢化が進んでいる理由であろう。また、女性組合員の割合は23%と、男性組合員が大多数であることにもよると思われる。

わせると64.1%が経営と組合が協調して変更・見直しを実施している様子がうかがえる。「組合主導で会社に働きかける」ケースはさすがに少ないが、全般に組合の関与度は高いといえる。組合員にとって賃金や昇進・昇格など「処遇」に関わる重要なテーマであることから、組合が関与するのは当然とも解釈できる。

次に、変更・見直しに関して一般組合員に対して組合がとった措置について、情報提供と決定参加の状況を答えてもらった。5割以上の組合が、変更・見直しのプロセス

表2 賃金・人事制度の変更への対処

組合主導で会社に働きかけていった（働きかけている）	7.3%
労使一体となって行った（行っている）	49.3
会社主導で組合も協力して行った（行っている）	14.8
会社主導で、組合は組合員に不利にならぬようチェックした（している）	21.5
変更・見直しに原則的に反対した（している）	4.9
その他	2.0
無回答	0.2

において、「その進行段階」に応じて「ニュースを流す」「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」を行った（行っている）と答えている。これに対し、「ほぼ結論を得た段階」で「ニュースを流す」や「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<sup>(4)</sup>。

この質問は複数回答で、平均2.5項目を回答している。選択された項目の組み合わせはどうなっているのかを探ることにより、この問題への取り組みと組合員への対応の仕方の実態をさらに明らかにすることができるだろう。

### 3 「目標による管理」と問題点

「従業員一人ひとりについて上司が面接して、目標を設定し期末にその目標と実績を照合する制度」という表現を用いて、いわゆる「目標による管理制度」について尋ねた。6割を超す組合がこの制度が「ある」と答えている。この質問では組合員を対象にした制度と限定しているが、人事考課の主要な手段として広く導入されているのがわかる。規模の大きい組合（大規模企業）ほど「ある」とする割合が高く、3,000人以上規模では8割近くが「ある」と答えている。

この制度が導入された時期に関しては、「10年以上前から」という答えが3割あるが、「5年未満」が最も多く、1990年代になって普及し始めた制度といえる。

表3は、この制度の問題点として挙げられた項目を示している。「フィードバック面接が十分に行われていない」が約4割と最も多く、

表3 目標による管理の問題点

目標設定時の面接がていねいに行われていない	21.1%
高い目標の押し付けになる傾向がある	2.4
平等な対話でない	1.6
面接者によって左右される	25.7
フィードバック面接が十分に行われていない	39.0
その他	7.6
特に問題があるとは考えていない	1.6
無回答	0.8

(4) 労使協議以前に労使でプロジェクトチームや特別委員会を作り、諸制度の共同検討を行うケースが見られることから、組合員への情報提供は活発に行われ、ほぼ合意に達してから労使協議となることによると思われる。

「面接者によって左右される」と「目標設定時の面接がいていないに行われていない」ことを問題とするのも2割を超えている。「特に問題があるとは考えていない」という回答はごく僅かで、ほとんどの組合が何らかの問題を指摘している。以下に述べる人事考課の問題点としてあげられる事柄と合わせて考える必要があるだろう。

#### 4 人事考課制度

##### (1) 人事考課制度の有無

人事考課制度が「ある」と答えた組合は88.8%，規模の大きな組合ほど制度があり，連合系組合の9割以上が「ある」としているのに対し，サンプル数は少ないものの全労連系組合では半数が「ない」と答えているのは対照的である<sup>(5)</sup>。

以下の質問は「ある」と答えた組合（537組合）に対してなされた。

##### (2) 人事考課が影響する程度

人事・処遇に関する9項目をあげ、それぞれについて「人事考課の結果がどの程度影響するか」を、「最も影響する」「影響する」「影響しない」「該当する処遇項目がない」の4選択肢で答えてもらった。表4では、「該当する処遇項目がない」と「無回答」を除いて集計している。

回答結果から9項目を3つのグループに分けることができる。第1のグループは「最も影響する」が30%を超え「影響する」も5割以上である，いわば強い影響があるとされた項目である。第2のグループは、「影響する」が65%以上で「最も影響する」が2割になる，かなり影響するという項目。第3のグループは，6割以上が「影響しない」と答えている，いわば影響を否定された項目である。

第1のグループは、「職能資格制度における昇格」と「基本給に職級がある場合の昇級」「基本給に号俸がある場合の昇給」「一時金（賞与）の決定」といった，昇格と賃金に関する4項目で構成されている。第2のグループには、「組合員範囲内での役付への昇進」および「管理職への昇進」という昇進に関わる2項目が入る。また，第3のグループには、「定期的異動における配置先の決定」や「出向・転籍対象者の決定」

表4 人事考課結果の影響の程度

「勤務延長・再雇用対象者の決定」（この2項目は「該当しない処遇制度」という回答も多かった）といった項目が含まれている。

この結果から見る限りでは，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はあまり影響していない。職能資

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

(5) 全労連系組合は22組合と少なかった。大規模組合を対象とし，公務を除いたためと思われる。また，全労連系組合の中には，この調査テーマ自体を好まないで，回答しなかったこともあるかもしれない。

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、昇給と昇進に深く関わる人事考課の機能をj確認できるであろう。では、こうした考課制度に対して労働組合はどのような基本的考えを持っているのだろうか。

### (3) 人事考課に対する基本的考え方

制度が「ある」という組合に、人事考課に対する組合の基本的考え方に合致する項目を選んでもらったところ（複数回答で、平均1.9項目を選択している）、7割を超える組合が「人事考課は個人の能力、業績、努力等を評価し処遇に反映させるために望ましい」と肯定的見解を示している。ただし、「人事考課の結果、処遇の差が生じてもやむを得ないが、昇給や昇進の最低保障をする必要がある」と留保する考えを示した組合も6割あった。一見矛盾しているようであるが、「望ましい」とする組合の半数は「最低保障をする必要」もあると考えている。他方、「人事考課はどんなに工夫しても、客観性・科学性に欠ける」(35%)、「人事考課は、経営目標に沿って個人が行動するように管理を強める手段である」(15%)、さらに「人事考課は、個人の競争を煽り、労働組合の団結を乱す傾向がある」(6%)、と考課制度に批判的見解を示す組合もある。こうした批判的である組合のうち半数は「最低保障をする必要」があるとも答えている。(表5を参照)

人事考課に対して基本的に肯定する考え(こちらの方が多い)と批判的考えを持つ組合とに分かれているものの、現

表5 人事考課に対する基本的考え方 (複数回答)

実に考課が行われている状態にあることから組合としては「昇進や昇給に最低保障」を求める、という考え方をしている

人事考課は個人の能力、業績、努力等を評価し処遇に反映させるために望ましい	73.7%
人事考課の結果、処遇の差が生じてもやむを得ないが、昇給や昇進の最低保障をする必要がある	60.0
人事考課はどんなに工夫しても、客観性・科学性に欠ける	35.2
人事考課は、経営目標に沿って個人が行動するように管理を強める手段である	15.1
人事考課は、個人の競争を煽り、労働組合の団結を乱す傾向がある	5.8
無回答	1.3

と解釈できるであろう。

### (4) 導入当初の態度と変化の有無

人事考課制度が導入された当初の組合の態度としては、約60%が「協議・交渉により、不利な点のは是正を求めた」、26%が「労使合同でプランを積極的に作った」と答えており、「反対であった」のは5%にすぎない。「反対であった」組合は、前項の「基本的考え」ではとりわけ「客観性・科学性に欠ける」と批判的であった。これに対し、「労使合同でプランを作った」と答えている組合は「望ましい」と肯定的考えを持っていた。また、「不利な点のは是正を求めた」と答えた組合は、「望ましい」としながらも「最低保障を」求める考えを示している。

また、「現在その態度に変化はありますか」と尋ねたところ、17%の組合が「変化がある」と答え、ほとんどの組合は「変化はない」としている。「変化がある」と答えた中で、当初は「反対であった」組合は「不利な点のは是正を求める」ようになっており、「労使合同でプランを作った」としていた組合も「是正を求める」ようになったという興味深い結果となった。「変化がある」と答えた組合数自体は少ない(93組合)ものの、さらに検討を加える必要がある。

### (5) 評価表の問題点

人事考課で用いられる「能力評価」「業績評価」「勤務態度評価」の3種の評価表の「運用上の問

題点」を尋ねた。それぞれの評価表について10～19%の組合が「評価表はない」と答えているので、表6～表8は「ない」と「無回答」を除いて集計した結果を示している。

まず、「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」が6割を超え最も多く問題点として指摘されており、次いで「仕事と関連づけて能力を把握しにくい」が22%、と能力をどうとらえるかという基本的問題を挙げている。（表6を参照）

表6 能力評価の問題点

能力をとらえる枠組み、視点が難しい	61.4%
仕事と関連づけて能力を把握しにくい	22.3
複数の単位仕事をもつ場合どれで評価するか決めにくい	6.3
能力開発の機会があっても職場で発揮できない場合がある	6.6
その他	3.4

次に、「業績評価」については、「外的条件の影響を受ける」や「取扱範囲が売れ筋かどうかなど運不運がある」といった、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。（表7を参照）

表7 業績評価の問題点

成果があがるまで時間がかかる	11.9%
取扱範囲が売れ筋かどうかなど運不運がある	22.5
外的条件の影響を受ける	40.6
生産現場では計画によりはじめから枠がある	6.7
チーム作業の場合チームの影響を受ける	9.9
その他	8.4

さらに、「勤務態度評価」については、「考課者の対人感情が入り込む」が5割と多く、「基準が不明確である」が27%ある。あいまいさを問題としているといえるだろう。（表8を参照）

表8 勤務態度評価の問題点

基準が不明確である	27.3%
仲間のうわさなどに左右されやすい	0.6
考課者が常時みているわけではない	19.1
考課者の対人感情が入り込む	50.8
その他	1.8

## 5 人事考課に関する組合の取り組み

人事考課に関する労働組合としての取り組みを10項目あげ、いくつでも該当するものを回答してもらった（平均して4.0項目を回答している）。また、そのうち最も力を入れている取り組みをひとつ選択してもらった。表9は回答割合の高かった順に示している。

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」および「運用面での公正さの確保」であった。組合としては、まず、制度そのものおよびその運用における「公正さ」の確保に取り組むという姿勢がうかがえる。次いで、5割を超える組合があげたのは、「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」である。

表9 人事考課に関する取り組み

先述の人事考課に関する「基本的考え方」の違いや「導入当初の態度」の違いによって、この質問への回答状況

(複数回答)		最も力を入れている
制度の公正さと納得性の確保	75.0%	34.0%
運用面での公正さの確保	66.4	21.3
結果の個人へのフィードバックの徹底	56.9	14.2
考課者訓練の徹底	55.2	9.8
制度内容を組合員に知らせる	43.3	4.3
組合による苦情処理	33.2	3.3
最低保障の確保	27.3	3.0
絶対考課の原則の徹底	22.6	1.8
人事考課の廃止	1.5	1.2
その他	4.0	0.8
無回答	4.5	6.3

に差が出るのではないかと考えたが、集計結果はこの見込みを支持しなかった。もちろん「個人の競争を煽り、労働組合の団結を乱す」や「導入に反対であった」と答えた組合では、「公正さ」や「フィードバック」をあげる割合は低く、「人事考課の廃止」に取り組んでいるという回答がやや多くみられる。

表9では、「最も力を入れている」項目への回答も合わせて示している。ひとつの項目にしぼって答えてもらったので、より鮮明に「重視する取り組み」が明らかになっている。「制度の公正さと納得性の確保」が34%と最多で、次いで「運用面での公正さの確保」が21%、この2項目に集中しているといえる。

## 6 人事考課の欠点を補う工夫

考課制度は、その性格から、客観性の確保が容易でないことはよく知られているところである。多くの組合が人事考課を容認または積極的に受けとめていることが明らかになったが、組合はどのようにこの問題に取り組んでいるのだろうか。欠点を補う工夫として考えられることの中から重要と思われる項目を3つまで選んで答えてもらった。表10では回答の多かった項目の順に示した。平均して2.7項目を選択している。「特に問題があるとは考えていない」という答えは0.5%のみで、何らかの工夫が必要と考えられていることがわかる。

「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割以上があげている。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。評価者と評価結果に関わる項目が多く回答を集めているのは、先述の「組合としての取り組み」や「目標による管理の問題点」への回答と対応していると思われる。「事前面接を充実させる」に3割ほどの回答があるが、他の項目は回答が少なかった。

「評価結果のフィードバック」が、人事考課における公正さ・納得性をめぐる重要な課題と考えられる。考課者訓練への期待は大きい、考課方法の標準化と並んで評価結果の当人への開示の仕方まで含めた訓練が具体的にどう可能か、検討すべき課題といえよう。

表10 欠点を補う工夫(3項目回答)

評価者訓練の徹底で、評価者による差をなくす	67.3%
評価結果を当人に知らせる	62.6
直属の上司だけでなく、多面多層的に評価する	54.0
事前面接を充実させる	31.6
昇進などについては、長期の評価を用いる	18.5
労働組合が人事考課に伴う苦情を処理する	12.2
担当する業務をリスト化し、個別業務ごとに遂行度を判定する	10.2
営業実績・理由のない遅刻・早退など、客観事項だけで評価する	3.3
その他	2.8
特に問題があるとは考えていない	0.5
無回答	3.8

## まとめ

アンケート調査の集計結果から、人事考課に関わる部分にしぼって紹介をした。日本の(規模の大きい民間企業で組織されている)労働組合が、賃金・人事制度の策定に積極的に関わり、人事考課についても支持する姿勢をとっている実態を明らかにすることができた。この調査では、組合の団結や組合活動の活性化についても質問をしている。また、ほとんどの組合が組合員全体にまたは

特定の組合員層に「組合離れ」を感じており<sup>(6)</sup>，組合への関心の低下を自覚していることも明らかになった。これらの知見については稿を改めて検討することとしよう。最後になったが，ご協力いただいた労働組合に心からの感謝を申し上げる。

（本稿での見解は研究班としての結論ではなく，筆者個人のものであることをお断りしておく）

（たなか・つとむ 法政大学人間環境学部教授）

---

(6) 「組合離れの傾向」を感じていない組合は6%のみで、「組合員全体に」が半数，43%が「特定の組合員層に」感じていると回答。特に，若年層と女性に顕著と見ている。