

日本労働年鑑 第71集 2001年版
The Labour Year Book of Japan 2001

特集 人事評価と労働組合

第三章 人事制度と労働組合

一 賃金・人事制度の変更と組合の対処

1 最近の賃金・人事制度変更

第4表が示すように、最近五年間に、賃金・人事制度の原則にかかわるような何らかの変更・見直しが「行われた」ないしは「現在行っている」と答えた組合は八割を超え、そのうち約三割は「大幅な変更が行われた」と回答している。「行われていない」とする答えは一八%ほどであった。変更・見直しの内容についてはたずねていないが、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更・見直しが行われていることを反映した結果であるといえよう。

第4表 賃金・人事制度の変更（企業規模別）

企業規模	大幅な変更が行われた	部分的見直しが行われた	現在変更・見直しを行っている	行われていない
計	30.4	28.0	23.7	18.0
499人以下	20.0	34.5	25.5	20.0
500～999人	21.5	32.5	25.2	20.9
1000～2,999人	31.7	25.0	24.6	18.8
3,000～4,999人	41.3	30.2	14.3	14.3
5,000人以上	43.6	20.5	24.4	11.5

企業規模(従業員数)別にみると、「大幅な変更」は大企業ほど行われており、小規模企業では「部分的見直し」である割合が高い。「現在行っている」という回答はいずれの規模でも二五%ほどあり(三〇〇〇～四九九九人は一四%)、「行われていない」は小規模ほど多いがそれでも二割のみである。業種による違いはみられない。

ただし、「全労連系」の組合では六割が「行われていない」と答えており、とくに規模の大きな組合でそう答えている。全労連系組合の活動方針を反映しているとみることができる。

2 変更への対処

では、こうした賃金・人事諸制度の変更には組合はどのように対処しているのだろうか。何らかの変更・見直しが「行われた」ないしは「行われている」と答えた四九三組合に六選択肢でたずねた。

- (1) 組合主導で会社に働きかけていった(働きかけている)
- (2) 労使一体となって行った(行っている)
- (3) 会社主導で組合も協力して行った(行っている)
- (4) 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)
- (5) 変更・見直しに原則的に反対した(している)
- (6) その他

第5表が示すように、「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)、という回答を合わせると六四%になり、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」ケースは七%とさすがに少ないが、全般に組合の関与度は高いといえる。組合員にとって、制度の変更は賃金や昇進・昇格など「処遇」にかか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。

第5表 賃金・人事制度の変更への対処(組合規模別)

組合規模	組合主導で働きかけていった	労使一体となって行った	会社主導で組合も協力して行った	不利にならぬようチェックした	原則的に反対した	その他
計	7.3	49.3	14.8	21.5	4.9	2.0
499人以下	9.6	39.5	14.0	27.2	7.0	2.6
500～999人	4.5	41.8	18.7	25.4	6.0	3.7
1,000～2,999人	7.1	51.8	16.3	17.7	5.0	1.4
3,000～4,999人	2.2	69.6	15.2	13.0	—	—
5,000人以上	14.3	62.5	3.6	17.9	1.8	—

組合規模(組合員数)別で見ると、「労使一体となって行った」の割合は組合規模が大きくなるほど高くなり、「不利にならぬようチェック」は組合規模が小さくなるほど高くなる。

全労連系団体に属する組合で「変更が行われた(ている)」と答えたのは四割ほどと少なく(連合系では八割を超える)、その九割が変更に対して「原則的に反対した」としている点は、連合系組合と好対照である。

「その他」の対処としては、「労使で委員会を作って検討した」などがある。

3 組合員への情報提供と参加

変更・見直しが行われたと答えた組合に、一般組合員に対して組合がどのような措置をとったかに

ついて、情報提供と決定参加の状況を答えてもらった。以下の八項目からの複数回答である。

- (1) 解説を含むニュースを段階を追って流した(流す)
- (2) 段階を追ってそのつど議決機関で討議した(討議する)
- (3) 職場討議に付して、全体として集約した(集約する)
- (4) ほぼ結論を得た段階で、ニュースを流した(流す)
- (5) ほぼ結論を得た段階で、中央議決機関で討議し承認を得た(得る)
- (6) ほぼ結論を得た段階で、大会で討議し組合員の承認を得た(得る)
- (7) ほぼ結論を得た段階で、組合員の投票で承認を得た(得る)
- (8) その他(具体的に:)

第6表が示すように、六割を超える組合が、変更・見直しのプロセスにおいて、「ニュースを段階を追って流す」と答え、約五割が「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」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」という回答は二〇～三〇%で、「組合員の投票で承認」は七%未満と少なかった。

第6表 変更にあたっての措置(変更への対処別・変更の状況別) (複数回答)

変更への対処・変更の状況	解説を含むニュースを段階を追って流した	そのつど議決機関で討議した	職場討議に付して全体として集約した	ほぼ結論を得た段階でニュースを流した	中間議決機関で討議しほぼ結論を得た段階で承認を得た	大会で討議し組合員の承認を得た段階でほぼ結論を得た	組合員の投票で承認を得た段階でほぼ結論を得た	その他	回答項目数平均
計	63.5	52.8	50.9	26.1	30.5	23.0	6.7	5.0	2.6
大幅な変更が行われた	72.2	56.7	56.1	27.8	27.8	30.0	9.4	3.9	2.8
部分的見直しが行われた	48.2	45.9	41.2	27.1	31.2	13.5	5.9	5.9	2.2
変更・見直しを行っている	69.2	54.5	54.5	20.3	31.5	23.8	4.2	7.0	2.7
「積極的対処」	68.6	56.0	58.1	26.4	31.8	26.7	5.4	2.5	2.8
「消極的対処」	53.1	45.3	39.1	27.4	29.6	17.3	8.4	6.7	2.3

回答数をみると、平均二・六項目で、三項目選択した組合が最も多く三割、一項目だけを選択した組合は二三%であった。規模が大きい組合ほど多くの項目をあげる傾向がある。選択された項目の組み合わせをみると、一項目だけを選択した組合は「ニュースを段階を追って流した」を最も多く選択しており、次いで「ほぼ結論を得た段階で、ニュースを流した」である。二項目を選択した組合は、これらの選択肢に加え「議決機関」や「職場」での討議を行ったとしている。さらに、三項目選択では、「大会で討議し組合員の承認を得た」が選択されるようになる。

先述の「組合の活性化のための活動」で多くの項目をあげた組合ほど、この設問での選択数が多い。また、「大幅な変更」があった組合ほど多くの項目をあげ、「組合員の投票で承認を得た」と答える割合も相対的に高い。

前問の「変更への対処」について、「組合主導で会社に働きかけた」「労使一体となって行った」と答えた組合を「積極的対処」、「会社主導で組合も協力して」「会社主導で、組合員に不利にならぬようにチェック」と答えた組合を「消極的対処」、の二つに分けた。この区分によって、変更へ対処する措置としてあげた項目数に違いがあるかをみると、「積極的対処」の組合が、「消極的対処」の組合よりも有

意に多くの項目を挙げている。さらに、「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」および「大会で討議し組合員の承認を得た」の四項目については、「積極的対処」の組合の方で多くの回答があった。また、残りの項目については両者の間に差はほとんどみられない。

「積極的対処」をしている組合ほど組合員への情報提供を行い討議と決定参加の機会を設けている。これにより、ただちに組合民主主義が徹底しているとは断言できないが、人事制度の変更に対する積極的対処が、さまざまな措置をとることによって可能になっているといえるであろう。

二 職能資格制度について

1 制度の有無

職能資格制度(職務遂行能力にもとづいて社員を格付けする制度)の有無をたずねた設問で、七七・七%の企業が設けていると回答した。企業規模が大きくなるほど「制度がある」という企業の割合は高くなる。四九九人以下の企業でも約七割が「ある」としており、職能資格制度は広く普及した制度といえよう。

2 最近の傾向

最近の職能資格制度の傾向について、五項目あげた設問(複数回答)では、「組合員について職能部分のウェイトを高める」が七五・二%で最も多く、企業規模にかかわらず七割以上の組合があげている。次いで四八・六%が「非組合員については業績で評価する」とし、「組合員について『職務給化』めざす」と「非組合員について年俸制を採用する」はそれぞれ一五・六%、二二・四%であった。また、「その他」は一割弱であった。

企業規模が大きいほど、非組合員について「業績で評価」し、「年俸制を採用」する傾向にある。一方、企業規模が小さいほど「組合員について『職務給化』めざす」をあげる割合が高くなっている。

「その他」として、組合員・非組合員を問わず業績部分のウェイトが拡大している、あるいは一部組合員についても年俸制が導入されつつある、ことなどがあげられた。

三 「目標による管理」と問題点

1 制度の有無

目標による管理制度(組合員を対象とした「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」)の有無をたずねた設問で、六二・〇%の組合が「ある」と、三八・〇%が「ない」と答えた。この制度が、人事考課の主要な手段として広く導入されていることが分かる。規模の大きい企業ほど「ある」とする割合が高く、五〇〇～九九九人で四五・七%であるのに対し、三〇〇〇～四九九九人で七二・六%、五〇〇〇人以上規模で七五・九%と増加する。連合系組合の六割以上が「ある」と答えているのに対し、全労連系組合では「ない」が七割を超えている。ここでも、両者の対照的な特性が現れている。

2 制度の導入時期

目標による管理制度が「ある」と回答した三六九組合に対して、制度の導入時期の記入を求めた。「一〇年以上前から」という回答が三〇・六％あるが、「五年未満」が最も多く四三・一％となっている。この制度は、九〇年代になって普及し始めたといえる。規模の大きな企業ほど導入時期が早く、五〇〇〇人以上の企業のうち四五・〇％が「一〇年以上前から」と答えている。一方、四九九人以下では六〇・〇％が「五年未満」と答えている。他の人事諸制度と同じく、大企業から小企業へという普及のパターンがここでもみられるといえるだろう。

3 問題点

「目標による管理」について、組合として「もっとも重大だと思われる」問題点を一つあげてもらった。「フィードバック面接が十分に行われていない」が三九・二％と最も多い。以下、「面接者によって左右される」(二六・〇％)、「目標設定時の面接がていねいに行われていない」(二一・四％)、「その他」(七・七％)、「高い目標の押し付けになる」(二・五％)、「平等な対話でない」(一・六％)となっている。「特に問題があるとは考えていない」という回答は一・六％とごく僅かで、ほとんどの組合が何らかの問題を指摘している。組合規模や業種別によって、大きな差はみられない。この制度は先述のように近年普及し始めているので、「導入時期」によって指摘される問題点に違いがあるかをみると、比較的早くに導入された組合では、「目標設定時の面接」「フィードバック面接」がていねいでない、または不十分であることをより問題視する傾向があり、最近導入された組合では「面接者によって左右される」ことを取り上げている。

「その他」として記入された問題点をみると、「目標設定の難しさ」「部門間・職種間の公平さの欠如」「マンネリ化」「評価基準の不明確さ」などが指摘されている。

四 人事考課制度について

1 人事考課制度の有無

「人事考課制度」(人事・賃金などの管理のため、人事考課表を用いて個人を評価する制度)が「ある」と答えた組合は八九・六％で、企業規模が大きいほど制度が「ある」とする割合は高くなる。「ある」の割合は、四九九人以下の企業で八二・一％であるのに対し、三〇〇〇～四九九九人の企業で九五・二％、五〇〇〇人以上で九一・〇％となっている。業種別には、「建設・製造業」では、九五％が「ある」と答え、「非製造業」の八〇％を有意に上まわっている。

連合系組合の九割以上が「ある」としているのに対して、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、ここでも上部団体による違いが現れている。

2以下では、制度が「ある」と答えた五三七組合についての結果を検討する。

2 人事考課が影響する程度

人事管理・処遇に関する九項目を示し、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」の四選択肢で答えてもらった。第7表は、「該当する処遇項目がない」と「無回答」を除いた集計結果を示す。

第7表 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
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

回答結果からこれらの九項目を三つのグループに分けることができる。第一のグループは「最も影響する」が三〇%を超え、「影響する」も五〇%以上である、強い影響があるとされる項目である。第二のグループは、「影響する」が六五%以上で、「最も影響する」が二割前後である、影響があるとされる項目である。第三のグループは、六割以上が「影響しない」と答える、いわば影響が弱いとされる項目である。

第一のグループは、「職能資格制度における昇格」「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、職能資格と賃金に関する四項目で構成されている。第二のグループは、「組合員範囲内での役付への昇進」および「管理職への昇進」という職制上の昇進にかかわる項目である。また、第三のグループは、「定期的異動における配置先の決定」「出向・転籍対象者の決定」「勤務延長・再雇用対象者の決定」などである。

この結果からは、人事考課は賃金とリンクした「職能資格制度」と強い関連をもち、「昇進」の決定にも一定の影響があるが、異動や雇用継続には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、昇給と昇進に深くかかわる人事考課の機能を確認できるであろう。

3 人事考課に対する基本的考え方

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。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（複数回答で、平均一・九項目を選択している）。

- (1) 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
- (2) 人事考課はどんなに工夫しても、客観性・科学性に欠ける
- (3) 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
- (4) 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) 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

第8表が示すように、七割を超える組合が「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六割あった。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」(三五%)、「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」(一五%)、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」(六%)、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も、その半数は「最低保障をする必要」があるとも答えている。「最低保障」が共通した条件になっている。

第8表 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(複数回答))

組合規模・導入への態度 上部団体	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	73.3	35.2	60.0	5.8	15.1
499人以下	63.1	44.3	63.1	13.1	19.7
500~999人	71.9	35.3	64.0	1.4	14.4
1,000~2,999人	80.6	36.3	60.0	5.6	15.0
3,000~4,999人	85.1	27.7	51.1	2.1	14.9
5,000人以上	80.0	25.0	58.3	5.0	8.3
反対であった	22.2	85.2	33.3	48.1	40.7
不利の是正を求めた	72.8	37.9	64.5	4.3	13.5
労使合同でプランを	91.4	20.7	56.4	2.1	15.0
連合系	78.5	32.2	64.4	3.7	12.1
全労連系	10.0	90.0	20.0	60.0	50.0

すなわち、基本的に肯定する考え(こちらの方が多く)と批判的考えを持つ組合とに分かれているものの、現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」を求めるといった考え方をしていると解釈できる。

組合規模別でみると、規模が大きいほど「望ましい」が多く、小規模ほど「客観性・科学性に欠ける」と批判的である。また導入への態度別では、当然のことながら、この制度の導入に際して「労使合同でプランを作った」組合では「望ましい」と回答しており、「反対であった」組合は「客観性に欠ける」「団結を乱す」「管理強化の手段」と厳しい回答をしている。

基本的考え方の違いは、上部団体の違いに明確に表れる。連合系は「望ましい」、「最低保障をする必要がある」の順に回答しているが、全労連系は「客観性・科学性に欠ける」、「団結を乱す傾向がある」の順に回答している。

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、六〇・九%が「協議・交渉により、不利な点の是正を求めた」、次いで二六・一%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」のは五・〇%にすぎない。また、組合の態度を上部団体別でみると、連合系組合は「不利な点の是正」が六六・五%、「労使合同でプランを作った」が二一・四%と答えており、「反対であった」はわずか二・一%であった。一方、全労連系組合は「反対であった」(七〇・〇%)、「不利な点の是正」(三

〇・〇%)の順であった。

こうした導入当初の態度にその後変化があるかをたずねた。第9表が示すように、二割弱の組合が「ある」と答えている。当初の態度別でみると、「反対であった」組合で態度が変化した割合は、「不利な点の是正」、「労使共同でプランを作った」より高くなっている。また、変化があったとする九三の組合に、どのような変化なのかを答えてもらった。当初「反対であった」組合は「不利な点の是正」を、「不利な点の是正を求めた」組合は「プランを積極的に作る」を最も多く選んだ。これは、受容的態度への変化であるといえる。

第9表 人事評価制度導入当初とその後の態度の変化

態度の変化（当初の態度別）		態度変化の内容（当初の態度別）				
	変化がある	変化はない	反対するようになった	不利な点の是正を求める	プランを積極的に作る	その他
計	17.5	82.5	2.4	48.2	36.5	12.9
反対であった	33.3	66.7	—	88.9	11.1	—
不利な点の是正を求めた	19.0	81.0	1.6	39.3	42.6	16.4
労使共同でプランを作った	10.9	89.1	6.7	60.0	26.7	6.7

五 評価表の問題点

人事考課で用いられる「能力評価表」「業績評価表」「勤務態度評価表」三種の評価表の「運用上の問題点」をたずねた。それぞれの評価表について一〇～一九%の組合が「評価表はない」と答えているので、第10、11、12表は「ない」と「無回答」を除いて集計した結果を示している。

第10表 能力評価表について（当初の態度別）

人事考課導入当初の態度	み、視点が難しい 能力をとらえる枠組	力を把握しにくい 仕事と関連づけて能	複数の単位仕事をも つ場合とれて評価す るか決めににくい	きない場合がある っても職場で発揮で 能力開発の機会があ	その他
計	61.6	21.9	6.2	6.8	3.5
反対であった	78.3	13.0	4.3	0.0	4.3
不利な点の是正を求めた	59.7	22.4	6.5	6.5	2.9
労使合同でプランを作った	61.8	22.1	8.4	8.4	2.3

第11表 業績評価表について（当初の態度別）

人事考課導入当初の態度	成時間があがるまで 成果があがるまで	取扱範囲が売れ筋・ かどうかなど運筋・ 不運がある	外的条件の影響を 受ける	生に枠がある 産現場では計画 りはじめから	チける チームの影響を受 ム作業の場合	その他
計	11.7	22.6	40.7	6.6	10.2	8.2
反対であった	25.0	18.8	25.0	12.5	12.5	6.3
不利な点の是正を求めた	10.4	23.9	41.0	6.7	10.1	7.8
労使合同でプランを作った	12.2	24.4	42.3	4.1	8.1	8.9

第12表 勤務態度評価表について（当初の態度別）

人事考課導入当初の態度	基準が不明確 である	仲間のうわさ れやすい などに左右さ	考課者が常時 みているわけ ではない	考課者の対人 感情が入りこ む	その他
計	27.6	0.4	18.7	51.4	1.9
反対であった	18.2	0.0	9.1	68.2	4.5
不利な点の是正を求めた	25.4	0.7	20.2	51.9	1.7
労使合同でプランを作った	24.7	0.8	23.2	48.8	3.2

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」が六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」が二二%、と能力をどうとらえるかという基本的問題をあげている。

人事考課導入への態度別にも有意差はみられず、「反対であった」組合で「枠組み、視点が難しい」にやや集中する傾向がある(第10表)。「その他」の問題点としては、仕事内容と考課表の内容が一致しない、職場の変化に評価者がついていけない、などがあげられた。

次に、「業績評価表」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。人事考課制度導入への態度別にみると、「是正を求めた」と「合同でプランを作った」組合で「外的条件の影響を受ける」を最も多くあげているのに対し、「反対であった」では回答が分散している。「その他」の問題点としては、絶対考課か相対考課かが曖昧、業績を定量化できない、などがあげられた(第11表)。

さらに「勤務態度評価表」については、「考課者の対人感情が入り込む」が五割と多く、「基準が不明確である」が二八%である。あいまいさを問題としているといえるだろう。人事考課導入への態度別にみると、「反対であった」組合で「対人感情が入り込む」にやや集中する傾向があり、「是正を求めた」と「合同でプランを作った」組合で「基準が不明確」が多くなっている。「その他」では、休暇・病欠・組合活動が不利益に扱われている、といった切実な問題もあげられている(第12表)。

以上三種の評価表については、企業規模や業種、「人事考課への基本的考え」による回答傾向に有意な差異は見いだされず、どの組合も同じような問題意識を有しているといえる。

六 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次の一〇項目をあげ、いくつでも該当するものを回答してもらった。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。平均して四・一項目を回答している。

- (1) 制度の公正さと納得性の確保
- (2) 運用面での公正さの確保
- (3) 制度内容を組合員に知らせる
- (4) 結果の個人へのフィードバックの徹底
- (5) 絶対考課の原則の徹底
- (6) 最低保障の確保
- (7) 考課者訓練の徹底
- (8) 組合による苦情処理
- (9) 人事考課の廃止
- (10) その他

第13表が示すように、七割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、六割を超える組合が「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」と答えている。「その他」の取り組みとして指摘されたのは、「労使で合同委員会を設置する」や「労使合同で苦情処理にあたる」などであった。

第13表 取り組みの内容（当初の態度別・基本的考え別）

（複数回答）

人事考課導入当初の態度・基本的考え	制度の公正さと納得性の確保	運用面での公正さの確保	制度内容を組合員に知らせる	フィードバックの徹底	絶対考課の原則の徹底	最低保障の確保	考課者訓練の徹底	組合による苦情処理	人事考課の廃止	その他	回答項目数平均
計	79.7	72.4	45.4	63.1	24.3	28.2	60.0	35.5	1.4	2.8	4.1
反対であった	59.3	51.9	33.3	37.0	22.2	22.2	22.2	14.8	25.9	11.1	3.0
不利な点の是正を求めた	81.6	72.1	42.9	63.5	23.6	29.1	58.0	35.6	0.0	1.1	4.1
労使合同でプランを作った	79.3	77.1	53.6	67.1	26.4	27.1	72.1	39.3	0.0	4.3	4.5
望ましい	80.8	70.7	56.6	67.7	25.3	9.1	67.7	35.4	0.1	1.0	4.1
客観性・科学性に欠ける	88.9	77.8	33.3	50.0	22.2	27.8	27.8	27.8	5.6	0.0	3.6
最低保障をする	73.5	65.3	28.6	46.9	20.4	42.9	46.9	51.0	0.0	0.0	3.8
*最も力を入れている取り組み											
計	34.0	21.3	3.3	14.2	0.8	4.3	9.8	3.0	1.2	1.8	

先述の人事考課に関する「導入当初の態度」によってみると、「導入に反対であった」組合では、「不利な点の是正を」「労使合同で」と答えた組合に比べ、「人事考課の廃止」「その他」以外の取り組みの割合が少ない。一方、「反対」組合の二六%が「人事考課の廃止」に取り組んでいるが、「不利な点の是正」「労使共同で」の組合は「廃止」を選択しなかった。また、「不利な点の是正を」「労使合同で」と答えた組合を比べると、取り組み内容にあまり差がみられないが、「労使合同で」の方が、「不利な点の是正」よりも多くの取り組みを行っている（第13表）。

「基本的考え」による違いををみると（「基本的考え」は複数回答なので、「望ましい」「客観性に欠ける」「最低保障をする」のうち一項目だけを選択した一六六組合を分析する）、「望ましい」とする組合ほど多くの取り組みを行っており、「フィードバックの徹底」に取り組むとする組合が七割弱にのぼる。「客観性に欠ける」と人事考課に否定的態度を示す組合は、制度・運用の「公正さ」「フィードバックの徹底」以外の取り組みは少ない。「最低保障を求める」組合は、制度・運用の「公正さ」のほか「組合による苦情処理」を多く回答している（第13表）。

このように、人事考課制度への当初の態度・基本的考え方によってその取り組みに差がみられるが、公正な制度運用（考課者訓練とフィードバックも含めて）をめざす組合の姿勢は共通している。

また、同じ選択項目のなかから「最も力を入れてとりにくんでいる」ものを一項目にしぼって答えてもらい、「重視する取り組み」をより鮮明にした。「制度の公正さと納得性の確保」が三四%と最多で、次いで「運用面での公正さの確保」が二一%となり、公正さを強調する二項目に集中する結果となった。

七 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次のなかから重要と思われる項目を三つまで選んで答えてもらった(第14表)。

第14表 欠点を補う工夫(当初の態度別・基本的考え別) (複数回答)

人事考課導入当初の態度・基本的考え	多面多層的に評価する	長期の評価を用いる	評価結果を当人に知らせる	事前面接を充実させる	個別業務ごとに遂行度を判定する	評価者による差をなくす	労働組合が苦情を処理する	客観事項だけで評価する	その他	問題があるとは思っていない	回答項目数平均
計	54.0	18.5	62.6	31.6	10.2	67.3	12.2	3.3	2.8	0.5	2.6
反対であった	51.9	11.1	63.0	22.2	3.7	40.7	18.5	11.1	18.5	0.0	2.4
不利な点の是正を求めた	54.9	20.1	64.8	36.1	11.1	74.4	9.9	2.5	2.5	0.6	2.8
労使合同でプランを作った	58.6	18.6	65.7	32.1	14.3	72.9	15.0	0.7	1.4	0.0	2.8
望ましい	50.0	12.2	72.4	36.7	7.1	73.5	13.3	0.0	2.0	0.0	2.7
客観性・科学性に欠ける	58.8	29.4	47.1	35.3	11.8	64.7	0.0	5.9	0.0	0.0	2.5
最低保障をする	75.5	16.3	55.1	18.4	4.1	67.3	16.3	4.1	0.0	4.0	2.6

- (1) 直属の上司だけでなく、多面多層的に評価する
- (2) 昇進などについては、長期の評価を用いる
- (3) 評価結果を当人に知らせる
- (4) 事前面接を充実させる
- (5) 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
- (6) 評価者訓練の徹底で、評価者による差をなくす
- (7) 労働組合が人事考課に伴う苦情を処理する
- (8) 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
- (9) その他
- (10) 特に問題があるとは思っていない

平均して二・六項目を選択している。「特に問題があるとは思っていない」という答えは〇・五%のみであることから、制度が適用されているほぼすべての組合が何らかの工夫が必要と考えている。

「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」を六割以上があげている。次いで、五四%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かか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。すなわち、「取り組み」で六割以上の組合が「個人へのフィードバックの徹底」と答えたが、これは評価が被評価者に知らされないことが人事考課の公正さに対する疑念を生む大きな要因であるからだと考えられる。また、「目標による管理」についても「フィードバック面接の不十分さ」が問題点としてあげられていた。人事考課の問題点を「フィードバック」によって解消できるという安易な期待が生まれかねないという懸念もあるが、ひとつの焦点となる課題であろう。また、「事前面接を充実させる」に三割ほどの回答があるが、他の項目への回答は少なかった。「その他」としては、「評価者と被評価者との信頼関係の醸成」に関する内容がみられる一方で、「考課の欠点を補うことなど不可能だ」といった否定的な記述も見られた。

ここでも、人事考課「導入当初の態度」と「基本的考え」の違いによる回答の差に注目した(第14表)。あまり明確ではないが、「導入に反対であった」組合では回答した項目数が少なかった。「基本的考え

方」による違いを、前問と同様に一項目選択に限ってみると、「望ましい」とする組合では「評価者訓練」や「フィードバック」を多くあげ、「客観性に欠ける」とする組合があげた項目数は少ない。

「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も大きく、考課方法の標準化と並んで評価結果の当人への開示の方法まで含めた訓練をどのように具体化するかが今後検討すべき課題といえよう。

日本労働年鑑 第71集

発行 2001年6月25日

編著 法政大学大原社会問題研究所

発行所 旬報社

2006年8月25日公開開始

■←前のページ 日本労働年鑑第71集【目次】 次のページ→■
日本労働年鑑【総合案内】

法政大学大原社会問題研究所(<http://oisr.org>)
