

視点

ソーシャル・フロントランナーとしての労組再構築を

No.173 2003年6月

日本社会に先見性ある提言を続けて30年の幕を閉じる現代総研（社団法人現代総合研究集団）が、労働組合の来し方行く末を懸念する私たちに素晴らしい置き土産を残してくれた。法政大学大原社会問題研究所と共同で実施した「21世紀『労働組合に未来はあるか?』」というアンケート調査である。この調査の問題意識を推測すると、①いま、組合員はどこにいて、②労働組合の過去・現在・未来を組合員はどう見ているのか、③労働組合に対する組合員の「期待」の実像はどうなっているのか、を明らかにすることにあつたのではないか。そうした意味では、調査者の意図は的中し、非常に含蓄のある結果が得られたのではないか。すでに月刊「連合」等で紹介されているので、私なりの3つの関心から触れてみたい。

■1. 組合員はいまどこにいるのか

職場・職業・社会生活上、組合員はいま、何を考えどこにいるのだろうか。職場におけるここ3～4年の変化では、「職場が忙しくなった」51%、「パート・派遣・請負労働が増えた」42.4%、「若者が減った」40.8%が3大変化であり、仕事の将来に不安感を持つ人が8割である。

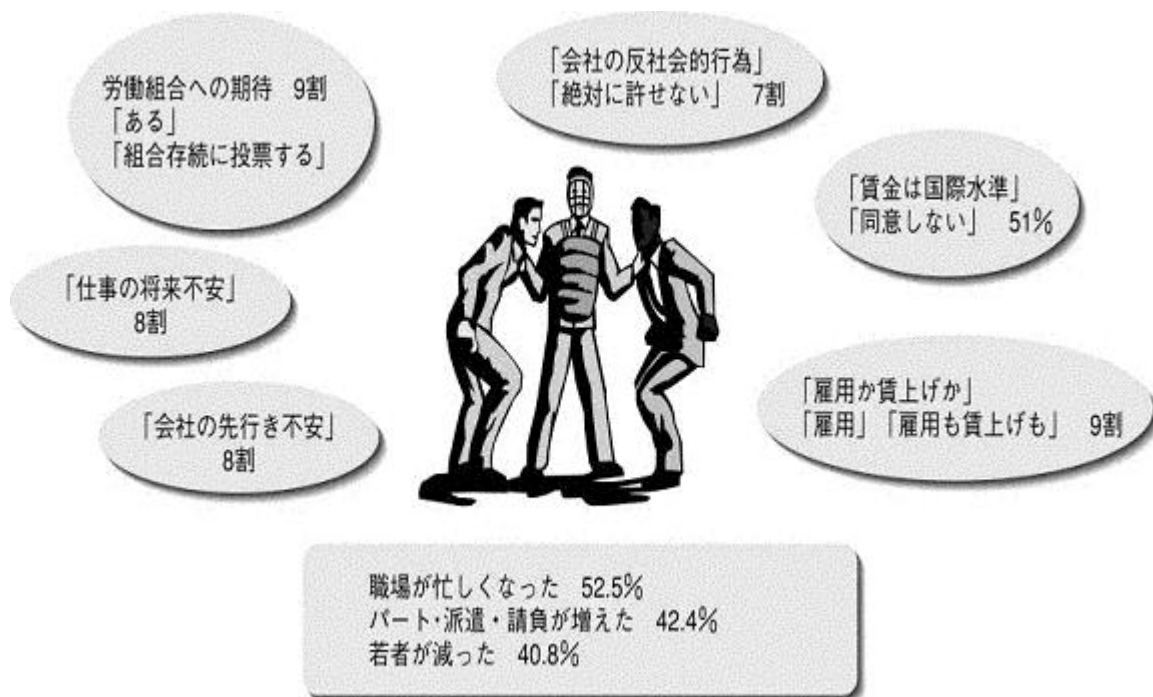
「終身雇用制」が「必要」と「思う」人が58.5%、「思わない」人が25.1%、非常にユニークな質問である「大企業で希望退職募集に希望者が殺到する理由」については、

「会社の先行きに不安」が78.2%、「退職金の割増など条件が良い」71.9%の2つに集中している（複数選択）。賃金が国際的に見て高いと言われることについて、「同意する」が32%、「同意しない」が51%、「雇用の確保か賃上げか」では、「雇用」62%、「賃上げも雇用も」26%で、各人の賃金における能力や実績評価についての評価は高く、「まあまあ評価されている」と61%が受け止めている。

比較的ウェイトをかけて聞いている労働時間関連の設問では、連合総研調査1と結果は近似しており、過去1年間の取得日数平均は11日、取得状況は概ね半分といった結果であり、日本の労働時間の長い理由のトップは、「サービス残業が多い」59%、ヨーロッパ並みの余暇生活ができていない理由は、「割高な余暇費用」39%、「平日の労働時間が長い」36%、「先行き不安で楽しむ余裕がない」32%で、「長期休暇」についての希望も高い。

会社の不正経理など反社会的行為については、「絶対に許せない」70%で、「会社内で改めるよう努力」44%、「労働組合に相談」32%と倫理観の高さを顕著にしている。

こうした設問を通じて浮かび上がってくる組合員像とはいかなるものであろうか。職場全体としては、企業を取り巻くグローバル化圧力によって、リストラ・事業構造改革が進行し、職場の要員減、多様な就業形態の進行、雇用管理の変化などで職場が忙しくなり、労働時間や労働条件への圧力が増し責任が増し、といった共通の厳しい環境下にあることは疑いない。そうした状況から、職業（仕事・雇用）や生活、企業など、将来不安が増しているのは疑いないが、個々の課題については、多様化・多元化しており、悲観や絶望ではなく、冷静にしかし楽観もせず、状況と対峙している姿が見えているのではないだろうか。



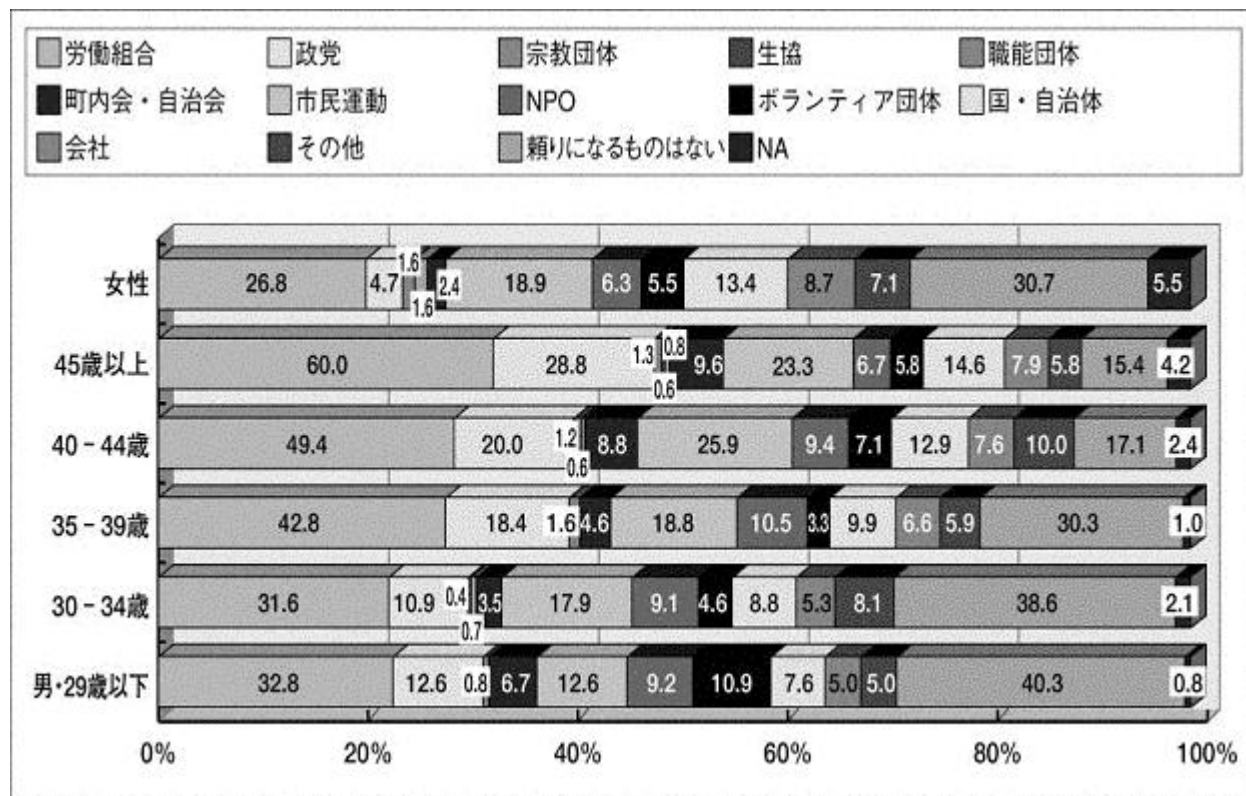
■2. 労働組合の過去・現在・未来

今回の現代総研の調査で最も驚かされたのは、労働組合に対する期待の高さである。

「労働組合に何か期待するものがあるか」という質問に、86.9%に及ぶ人が「ある」と答え、「ない」の12.6%を圧倒している。「組合役員の経験なし」の人でも、「ある」が73.6%、「ない」が26%、「29歳以下」層でも、「ある」が77.3%、「ない」が22.7%と期待は高い。

「組合解散の提案がされた場合どうするか」という質問に対しても、「存続に投票する」が91.1%で、「解散に投票する」の7.5%を圧倒している。「労働組合に未来はあるか」という率直な質問に対しては、多少様相が異なり、「ある」が54.2%、「ない」が9.1%、「どちらともいえない」が35.9%という結果となっている。「組合役員の経験なし」では、「ある」が40.4%に対して「ない」が14%、「どちらとも言えない」が最頻値で44.7%と手放しではない姿が明らかになっている。「未来がある」と回答した理由については、「伝統的な労働組合の役割が存続するから」が43.4%、「よくも悪くも再生しながら存続」が41.2%と拮抗している。これらを通観すると、労働組合の必要性については、ほとんどの組合員が疑問の余地を持っていないが、未来を考えると、伝統的役割だけでは活性化することは難しく、「再生力」が求められている。そうした

「期待」に答えられるかどうかは、これからの労働組合の進むべき方向にかかっているといえよう。



■3. 社会的課題の担い手として

現代総研の今回アンケート結果の白眉は、社会的課題における労働組合の位置を浮き彫りにしたことである。中でも「社会に怒りを持って声を上げたいとき、頼りになるのはどれか」（複数選択13問+「頼りになるものはない」）の設問である。そのトップは、「労働組合」で実に42%と「頼りになるものはない」30.4%、「市民運動」19.9%、「政党」17%を引き離している。若年層、女性、役員経験なしで「頼りになるものはない」が上回ることに留意しなければならないが、労働組合が社会的課題の受け皿として、これだけの期待を集めていることをどう捉えるべきであろうか。

労働組合の社会的・国民的課題への取り組みについて、「経済的生活課題に絞って」64.7%「政治的課題も含めて幅広く」22.2%合せて「取り組むべきだ」は86.9%に達し「取り組むべき理由」として「組合員の利益につながる」55.3%、「労働組合も地域や社会の構成員」42.5%、「労働組合の役割や任務」41.1%、が3大要素（複数回答）「社会性がなければ生き延びていけない」32.1%、「組合活動の活性化にな

る」30.1%が続いている。

今回の調査結果を読み取るとすれば、労働組合は、「組合員の利益」という原点を踏まえ、より幅広い勤労層全体の利益を追求しつつ、社会全体の課題を引き受ける改革主体として歩むべき方向が支持されていると見るべきであろう。

現代総研は、1996年に、労働組合の現状が大多数のサラリーマン（正村公宏会長の言葉で言えば「給与生活者」）の意識から乖離し、「このままでは労働組合は改革的な主体として21世紀に生き残れない」という警鐘を現役労働組合リーダーに投げかけた。7年のときを経ても、組合員は、労働組合を社会的な改革の受け皿として、そのリーダーシップの発揮に期待しつづけてくれている状況を真剣に受け止め、その期待に応え得る具体的な提起をしていくことが求められている、と言えよう。

<注>

1 平成14年度年次有給休暇の計画的付与の実態等に関する調査。次号DIOで概要報告予定。

[HP DIO目次に戻る DIOバックナンバー](#)

寄稿

成果主義賃金 —成果主義は有効か—

(財) 社会経済生産性本部

労働研究センター事務局長 岩崎 馨

1. はじめに

昨年出版した“成果主義は有効か”という書は「構造改革期の賃金問題」がサブタイトルになっている。ベアゼロ・定昇のみという今年の春闘はまさに構造改革期と言うべきであろう。

さて、成果主義は今日労使間のみならず、学者を含めた多くの研究者間で論議されている。賃金問題に関するこうした現象は、60年代の「職務給論争」以来のことである。しかし、ここでは筆者が調査した電機、情報通信、化学、鉄鋼、食品の計6社とこれに建設、小売り、自動車等を加えた10社ほどの事例からその要点を紹介する。

成果主義の定義はともかく、各社に共通することは、賃金を「能力」・年齢・勤続を代理指数とする潜在能力ではなく、“成果”・・・何らかの結果をもとに支払おうとするものである。大胆に結論づけるならば、成果主義とは考課をより厳しくし、個人差を拡大しようとする措置であると言えよう。

本稿で採り上げたのは、組合員を対象とした成果主義の実例である。元来管理職（非組合員）は、内部労働市場として単一のものであり、労働組合との交渉・協議の必要はないわけであるから、成果主義は当然のことと考える。

2. F社

F社は90年代前半に成果主義を導入した企業であり、同社に関する紹介は多い。要点は、組合員を対象に年功的な本給をゾーン（金額ランク）別に昇給額を定め、ゾーン別の上位者はゼロもあり得るとした「昇給圧縮型」—メリットシステムという制度である。

例えば、係長・主任層についてみると、同じ成績の3点であっても、本給が20万円の者の昇給額は100円であるにたいし、同15万円の者の昇給額は5,000円であり、50倍の格差となっている。積み上げ型の賃金では、同一資格内での本給格差は勤続差とみることができから、20万円の者は高勤続であり、15万円の者は勤続が短い者と考えられる。滞留年数の長い者は昇給ストップということになる。年功賃金の場合には、査定昇給であっても上下格差が±50%程度であるから、同社の格差は大きいと言えよう。

このように、同一資格内に長く滞留する者の昇給を停止に近い状態におく措置は、T電機やK建設にもみられる。また、N通信も制度としては同じ発想である。

3. A社

A食品の賃金制度は、高額の年齢給と考課幅の大きい「実力給」の2本建てである。年齢給は18歳147,000円で、50歳では223,500円であり、他社に比べ高額である。この賃金項目は、高年齢で低資格の組合員（高資格者は非組合員）すなわち現業職への対応を意図している。

他方、実力給は大きな格差が付けられる制度となっており、高学歴で低・中資格の若年齢層をターゲットにしている。同社は海外要員やグループ企業に対する管理職要員を多

数派遣しており、こうした階層に属する個人の能力発揮を最大にしようとしている。改定前の制度では、年齢給と積み上げ型の職能給であったから、改定することによって、メリハリのある制度にしたのである。

4. I社

I社は小売業である。従来の賃金制度は基本給部分がピンポイントの賃金表であり、純民間企業としては少数派である。高卒初任は1級で、大卒初任は2級である。組合員の上限は5級で課長相当職である。

本年4月から実施された今回の制度改定は、4～5級が対象となっており、主として大卒（キャリア組）が対象となっている。新制度は役割と成果を基準に賃金を定め、役割に応じた成果を達成できない場合、減給もあり得るとしている。この部分についてはD建設もほぼ同様の考え方を導入している。

5. H社とK社

H社は自動車製造業である。同社は昨年10月に賃金制度を改めたが、その中心は定昇制度の大幅改定である。旧制度では、号俸加給として年に5,000～6,700円アップしていたが、新制度では40代前半で昇格しない限り昇給を年2,000円と大幅に減額した。中折れの昇給である。

K建設は大卒が中核の企業である。今回、一定資格以上の者に成果主義賃金を導入した。当社は、不況のため新規採用がほとんどなく、労務構成は年間0.8～0.9歳高まっている。

大卒の場合、年齢格差は1歳当たり約1万円であるから、平均年齢が高まれば、年間8,000円程度の昇給原資が必要となる。

H社もK社も財務的には黒字であり、制度改定は年功的な昇給に対処するための措置であり、中期的なものと考えられる。

6. まとめ

成果主義は有効かとの聞かれれば、答えは有効な企業・業種もあればそうでない企業・業種もある。当たり前の答えとなる。

T電鉄や合併後のJ鉄鋼では当面成果主義を導入する予定はないようである。安全が第一であったり、仕事の内容がはっきりきまっている現業部門を抱えている企業では、性急な導入よりもそれ以前に実施すべきことがあるようである。

成果主義を導入すれば企業業績が上がるだろうか？F通信は成果主義の先達であるが前期は大幅な赤字となっており、逆にH自動車は過去最高の増収・増益であるという。N通信が成果主義を導入したものの、業績の悪化を防ぐことはできず、10万人もの出向転籍を実施したことは記憶に新しい。成果主義が業績に直接結びつくものでないことを物語っている。

小池教授は、アメリカの大卒には定昇に似た制度があるという。そして、今日の成果主義＝短期の業績評価の動向は「国際相場をこえた短期化」であるという。

経営トップの思いつきに近い動機で成果主義を導入しても経営の実態や労使関係に無知なコンサルタントの餌になるのがおちであろう。

賃金制度は保守的なものであり、かつ長期雇用を前提とする限り、短期的な成果主義はなじまないのではなかろうか、わが国には賞与という比較的フレキシブルな賃金制度がある。これを有効に活用することのほうが、所期の目的に合致する企業が多いと思われる。

るが。

[HP D I O目次 D I Oバックナンバー](#)