

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。

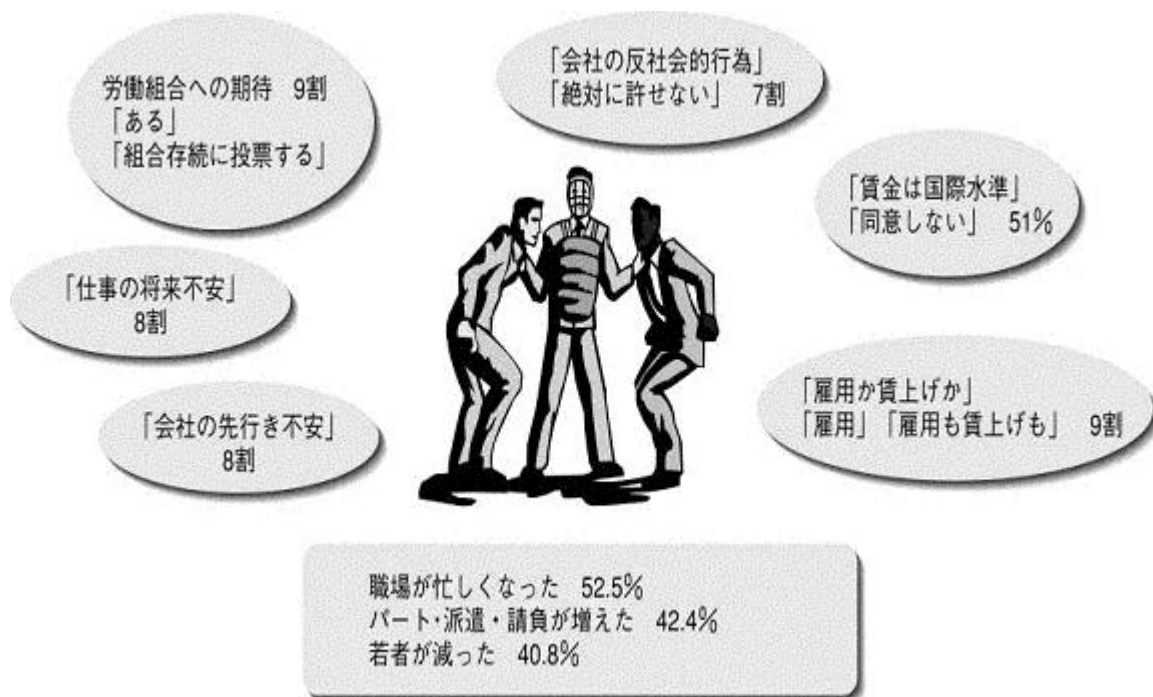
「終身雇用制」が「必要」と「思う」人が58.5%、「思わない」人が25.1%、非常にユニークな質問である「大企業で希望退職募集に希望者が殺到する理由」については、

「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。



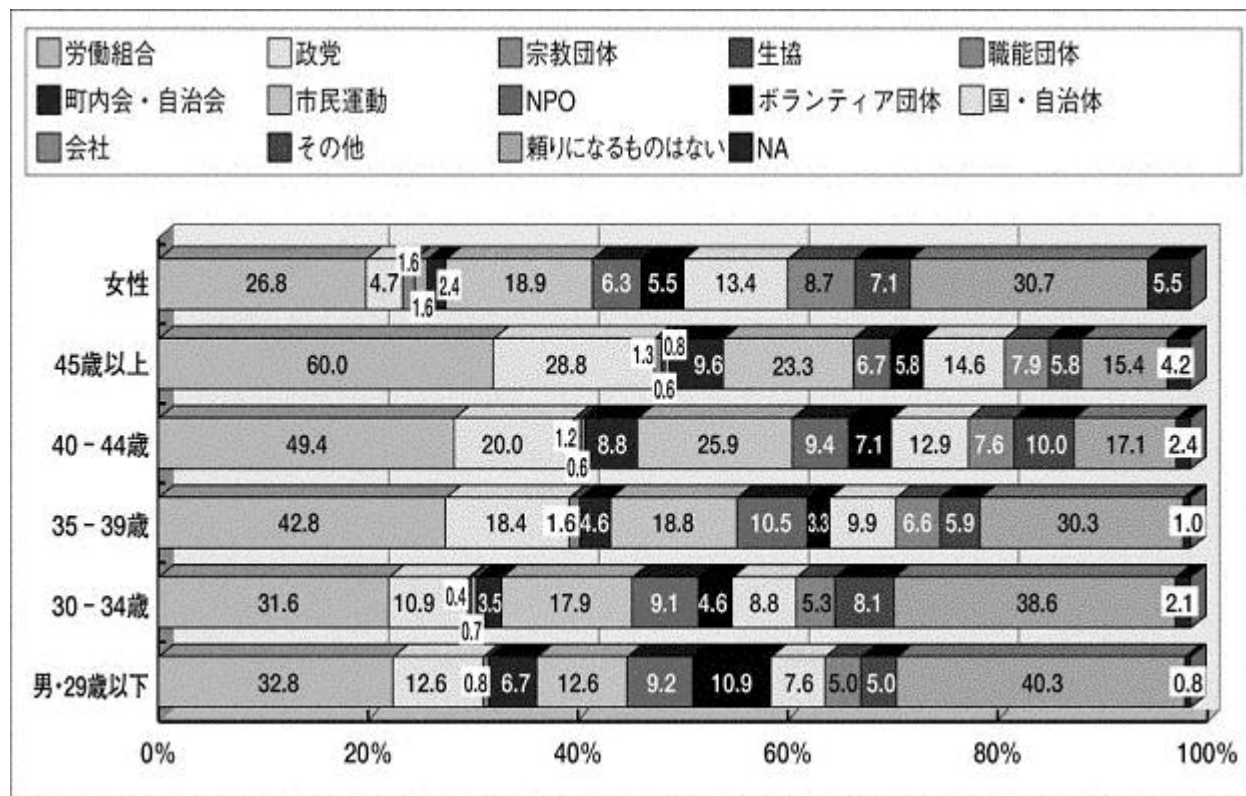
■2. 労働組合の過去・現在・未来

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](#)

研究報告

◇ IT化は、事業構造改革、人事制度改革を促進させるとともに、
◇
「職務範囲」を拡大させ、「定型的業務」を抑制する！

－「ITの仕事と職場組織に与える影響に関する調査」結果概要－

【調査結果概要のポイント】

<アンケート調査>

○高いパソコン導入率：ほぼ全数が「パソコン使用」、約9割弱が一人一台使用（図表1）

○IT化は、着実に進展：ITシステム化；平均3.01点、情報ネットワーク化；7割でWAN（図表2）

●現代のITシステムは、リストラ、人事制度改革を促進する技術的なプラットフォームとなっている面が

みられる。（図表3） [参考図表1] [参考図表2]

●業務のITシステム化や情報ネットワーク化は、職場の組織変化に影響しているようであった。

（図表4）

●ITシステム化により「職務範囲」は拡大し、「定型的業務」は抑制。

（図表5） [参考図表2]

●IT化が進展している企業ほど、「データや資料の解析、企画・立案なども仕事」や「仕事の手順、時

間配分などを自分で決めることができる仕事」が増えている。（図表6）

☆IT化との直接・間接の関連を有しつつ進展する事業構造改革の様々な取り組みは労働者の将来不

安に少なからず陰を落としている。(図表7)

★自宅でも仕事関係のメールを読み書きする人は、労働時間が長くなっている。人員削減があった企業に勤めている人は労働時間が長くなっている。(図表8)

◇コンピューターの「読み書き算盤」に当たるデータ入力、ワープロ作業、電子メールの送受信、表計算や図表の作成に関しては、誰でもできる技能になったといえるだろう。(図表9)

◇統計解析、プログラミング、システム管理や構築は、極めて作業量が少ない。(図表10)

◆IT作業頻度が高い人やIT作業での負担を多いに感じている人ほど精神的な健康度は低くなる。

一方、自己の職業能力が高いと評価している人ほど精神的な健康度が高い。(図表11)

◆会社の経営状態が良く、勤務場所や職務内容に変更がない、正社員が増大幅に増加していると回答した人は、精神的に健康度は高い。また、仕事の面白さ、自分の裁量・判断する仕事、仕事の範囲、仕事のスピードが増加した人は、精神的に健康度は高いが、定型的な仕事が増加した人は、精神的に健康度は低い。(図表12)

△7項目で<満足>が6割を超え、総じて満足度は高い。(図表13)

△ITネットワークレベル、IT業務処理レベル、ITリテラシー、職業能力自己評価は、職場生活満足度に直接的には影響していない。(図表14) [参考図表3]

<ヒヤリング調査>

○IT化によって、スピード化、正確さ、作業能率上昇、サービスの向上が図られる。ただし、その活用

精神的に健康度は低い。(図表12)

△7項目で<満足>が6割を超え、総じて満足度は高い。(図表13)

△ITネットワークレベル、IT業務処理レベル、ITリテラシー、職業能力自己評価は、職場生活満足度に

直接的には影響していない。(図表14) [参考図表3]

<ヒヤリング調査>

○IT化によって、スピード化、正確さ、作業能率上昇、サービスの向上が図られる。ただし、その活用

度合は、業種によって異なっている。

○IT化によっても、アナログの経験を積んだ人間が介在する仕事は、変わらない。

担当：茂呂成夫、篠田芳範

[記者発表資料 \(PDF形式\)](#)

[ヒヤリング調査結果の要点 \(PDF形式\)](#)

[ヒヤリング調査結果一覧表 \(PDF形式\)](#)

[?](#)

[HP D I O 目次](#)

経済の動き

[国際経済の動き](#)[国内経済の動き](#)

国際経済の動き

アメリカでは、景気回復が続いているが、回復力は弱まっている。個人消費は、持ち直しの動きがみられる。非耐久財やサービスの消費は弱含んでいるが、耐久財消費は持ち直しており、小売売上げは増加に転じている。持ち直しの背景としては、イラク戦争が短期に終結に向かったことに伴う消費者マインドの好転に加え、ガソリン価格が低下していること等が挙げられる。一方、製造業を中心に企業部門は弱い動きとなっている。生産は減少、稼働率は低下しており、また製造業で企業マインドは悪化している。このため、資本財受注は増加傾向にあるものの、設備投資は再び減少に転じ、雇用は減少が続いている。5月6日に行われた連邦公開市場委員会（FOMC）では、物価動向の先行きに関して、インフレ率がさらに低下するリスクに留意するとの認識が示された。

アジアでは、景気の拡大は緩やかとなっている。中国では、内外需の堅調な増加から景気は拡大している。韓国、台湾では、消費等内需の鈍化から景気の拡大は緩やかとなっている。タイでは、内需を中心に景気は拡大している。アメリカ向けを中心とする輸出の伸び鈍化から、マレーシアでは景気の拡大は緩やかとなっており、シンガポールでは景気は減速している。SARSの流行が中国、香港、シンガポール等で経済に悪影響を及ぼしており、台湾では中国向け輸出が鈍化している。またこれらの国・地域では生産や消費に

鈍化傾向がみられ、成長率見通しが下方修正されている。

ユーロ圏及びイギリスでは、景気は減速している。ユーロ圏では、成長率が低下する中で企業マインドの悪化が続き、失業率は上昇している。特にドイツでは、景気は弱い状態が続いており、失業率は大幅に上昇している。さらに、生産・投資の先行きを示す製造業受注にも減少がみられる。フランスでは、消費がほぼ横ばいとなるなど、景気の減速が続いている。また、昨年秋以降のユーロ高の影響やアメリカ経済の回復力の弱まりなどから、ユーロ圏の輸出は伸びが鈍化している。イギリスでも、生産が減少傾向にある中で、消費はほぼ横ばいとなっており、景気の減速が続いている。

金融情勢をみると、アメリカの株価は、企業の好決算が発表されたことから4月に入って上昇基調で推移した。ドルは、アメリカ経済の先行きへの慎重な見方等から、4月上旬以降弱含んだ。特に対ユーロでは大幅に減価した。アメリカの長期金利は、景気回復力の弱さを受けて4月下旬以降低下した。

原油価格は、OPEC総会で大幅な減産が行われるとの見通しから4月中旬に一時強含んだが、減産幅が予想を下回ったこと等から下落した。5月に入ってOPECの減産観測が再浮上したこと等から上昇基調で推移した。

国内経済の動き

景気は、おおむね横ばいとなっているが、引き続き不透明感がみられる。

- ・企業収益は改善しており、設備投資は持ち直している。
- ・雇用情勢は、失業率が高水準で推移するなど、依然として厳しい。
- ・個人消費は、おおむね横ばいで推移している。
- ・輸出は緩やかに増加している一方、生産は弱含んでいる。

先行きについては、アメリカ経済等の回復が持続すれば、景気は持ち直しに向かうことが期待される。一方、アメリカ経済の先行き、株価の動向、重症急性呼吸器症候群（SARS）の影響等を巡る不透明感により、我が国の最終需要が引き続き下押しされる懸念が存在している。

（生産）

生産は、弱含んでいる。

鉱工業生産は、国内最終需要に力強さがみられず、輸出の増加も緩やかなものに留まっていることを背景に、弱含んでいる。在庫は低水準にあるものの、外需をはじめとする最終需要の先行きが不透明であること等を背景に、企業は在庫積み増しに慎重になっており、生産の増加にはつながっていない。

先行きについては、在庫面からの生産下押し圧力は少ないと考えられるものの、国内最終需要は当面低調に推移することが見込まれるほか、アメリカ経済等に関する先行き不透明感を背景に輸出による牽引力もそれ程大きなものとはならないと考えられることから、生産の持ち直しに向けた力は当面弱いものにとどまると見込まれる。なお、製造工業生産予測調査においては、4月は減少、5月は増加となることが見込まれている。

また、第3次産業活動は、サービス業などを中心に緩やかに減少している。

（雇用情勢）

雇用情勢は、完全失業率が高水準で推移するなど、依然として厳しい。

企業の人件費抑制姿勢などの労働力需要面の要因や、雇用のミスマッチなどの構造的要因から、完全失業率が高水準で推移するなど、厳しい雇用情勢が続いている。

完全失業率は、3月は、前月比0.2%ポイント上昇し5.4%となった。男女別にみると、女性の失業率が低下する一方で男性の失業率が上昇している。

男性は雇用者数が横ばいとなったものの、失業者数が増加した。また、全体の雇用者数は、横ばいで推移しているが、3月は増加した。

新規求人数は、昨年前半から増加傾向にあったが、年明け以降、そのテンポが緩やかになっており、有効求人倍率もおおむね横ばいとなっている。

製造業の残業時間については、緩やかな増加傾向が続いている。

賃金の動きをみると、3月の定期給与は前年同月比で増加、前月比で横ばいとなったものの、現金給与総額は前年を下回っており、弱い動きが続いている。

[HP D I O 目次](#)

[HP D I O目次](#)

事務局だより

【5月の主な行事】

5月8日 所内会議

14日 若年労働者の職業選択とキャリア形成に関する調査研究委員会

主査 佐藤博樹 東京大学教授

15日 研究部門会議

19日 勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査アドバイザー会議

19日 現代福祉国家の再構築に関する研究委員会

主査 駒村康平 東洋大学助教授

22日 産業構造の変化と地域経済に関する研究委員会

主査 橘川武郎 東京大学教授

労働組合の現代的課題に関する調査研究委員会

主査 中村圭介 東京大学教授

所内勉強会 座長 栗林 世 連合総研所長

29日 マクロ計量モデル開発研究委員会 主査 栗林 世 連合総研所長

【編集後記】

労働組合・会社ともに取り組みが弱まり、求められてもいないと言われるものに「レクリエーション活動」があります。ただし、日本を代表するある優良企業においては、運動会、お祭り、県人会などのインフォーマルなふれあい活動をさかんに行い、情報の共有化や仲間意識の醸成につとめているそうです。また、パートタイマーを中心とした中高年の女性にとっては、今でも高いニーズがあります。いま一度、「レクリエーション活動」の意義やあり方について議論してもよい時かと思えます。（千）

[HP D I O目次](#)