

## 賃金制度の改編と労働組合

—成果主義的賃金制度の生成と変容をめぐる一考察—

高橋 祐吉

兵頭 淳史

## 目 次

はじめに—問題関心の所在—	2
第1章 再審される成果主義賃金	3
第2章 賛育会における新賃金制度の導入	11
第1節 新賃金制度導入の背景	11
第2節 新賃金制度の内容	13
(1) 人事考課制度	15
(2) 職能資格制度	17
(3) 新賃金規定	19
第3章 労働委員会への申立と地方裁判所への提訴	20
第1節 労働委員会への申立とその帰結	20
第2節 浮上した新賃金制度の問題点	22
第3節 地方裁判所への提訴とその帰結	23
第4節 再認された新賃金制度の問題点	25
おわりに—漂流する成果主義賃金—	27
編集後記	37

## はじめに－問題関心の所在－

本稿は、ある社会福祉法人の医療施設における賃金制度の改編をめぐる争われた、ほぼ10年にも及ぶ長期の労使紛争の顛末を紹介しながら、いわゆる成果主義的賃金制度の実像に迫ろうとしたものである<sup>1)</sup>。「仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度」と銘打った成果主義的賃金制度の導入によって、従来の年齢や勤続を主軸とした年功的な賃金制度（あるいはその亜流と化してしまったと批判されてきた職能給）は、この15年ほどの間に大きくその姿を変えつつある－こうした言説がいたるところでほとんど常識でもあるかのように流布されてきた。成果主義的賃金的賃金制度を称揚し、そしてまた年功賃金を批判する大合唱である。そうした動きに影響されつつ、マス・メディアの世界においても年功賃金を（そしてまた終身雇用慣行も）維持することがもはや困難であるだけでなく、維持すること自体が時代遅れでもあるかのようにさえ論じられてきたのである。だが、成果主義的賃金制度はそれほどまでに時代と社会に適合的で広く推奨されるべき賃金制度なのであろうか、あるいはまた、年功賃金はそれほどまでに時代遅れで批判されなければならない賃金制度なのであろうか。流行ものにいささか懐疑的なわれわれには、どうしてもそのようには思えないのである。

成果主義的賃金制度は、一般的には「人」基準ではなく「仕事」基準の賃金制度の一種として理解されているわけであるが、「仕事」基準を重視しようとするような動き、言い換えれば、長期の勤続による知識・経験・技能の蓄積に対する評価を低めるとともに、賃金のもつ生活給的な性格を弱めようとするような動きは、何もこの15年ほどの間にこと新しく生まれたものではない。すでに過去に連綿とした長い歴史がある。成果主義的賃金制度は、一面ではそうした流れに沿ったものであると見ることもできるだろう。しかしながら、そこには「新しさ」もある。では、成果主義的賃金制度の「新しさ」はいったいどこにあったのか。端的に言えば、出来高賃金ではなく時間賃金の労働者の処遇を、「個人」の「短期」の「成果」にもとづいて決定することによって、「高コスト体質」を是正するところにあったと言えよう<sup>2)</sup>。そのためにこそ「仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度」が必要とされることになったのである。

成果主義的賃金制度がわが国の企業社会に与えた影響については、狭義には正社員の処遇に関して論じられてきたのであるが、それとともに、われわれとしては広義の影響すなわち貧困・格差社会を正当化する賃金思想として機能したことにも注目しておきたい。生活給の視点からは容易には納得しがたいような低賃金と労使間の大きな報酬格差が、成果主義的賃金制度のもとでは当然視されがちだったからである。この間の新自由主義の改革の過程で、賃金は低位に平準化して1000万人を優に超えた年収200万円にも満たない労働者を生み出すとともに、その対極に経営者・役員層の高額報酬を生み出したのであるが、こうした事態が「仕事・役割・貢

献度」の違いということで正当化されてきたようにも思われるのである。「仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度」の社会への蔓延が、貧困・格差社会を産み落とし、そしてまた社会統合の危機を招いてきたのではなかったろうか。成果主義的賃金制度が果たしてきた役割を、あらためて広い視野から検討し直してみなければなるまい。

## 第1章 再審される成果主義賃金

そもそも企業は「成果」を無視することなどできない存在であるが、それと同じように、労働者もまた「生活」を無視することはできない。その意味では、賃金には労使の対抗関係が最初から埋め込まれているのである。企業が賃金制度に期待しているのは、そうした対抗関係を可能な限り表面化させずに労働者の「同意」を調達する役割であろう。そのレベルはともかくとして、「同意」の契機なしには賃金制度が社会に定着し安定的に維持されることはありえない。成果主義的賃金制度の場合も同様である。では「同意」を獲得するためのキーワードとは何であろうか。それは端的に言えば、「透明」や「公正」や「納得」であろう。「人事制度改革の要諦は、コンサルティング会社ではなく自社の現場にある」ことを強調する藤村博之は、賃金制度の改定に際して求められる「納得性」を〔図表-1〕のようにまとめているが、こうした常識的とも思われる指摘こそが今あらためて広く参照さるべきである<sup>3)</sup>。

では、成果主義的賃金制度は、「透明」かつ「公正」であり、それゆえ多くの労働者にとって「納得」できる制度として受け入れられてきたのであろうか。確かに、日本の労働者の賃金をめぐる「公正」あるいは「フェアネス」の意識は、欧米の労働社会に比して労働者間競争を受容する傾向が強く、またそれゆえ経営者や職制の査定によって賃金が決定されることにも抵抗感が少ないと言われてきた。しかしながら、その競争受容的と見なされた労働者の心性とは、実は「生活」や「平等」の論理を放擲して、競争の論理のみを無制限に受容してゆくといったものとは明らかに異なっている。この二つの論理は絶えず相克し、ときには前者が後者に対して厳しく制約を加えてきたのである<sup>4)</sup>。たとえ一時期、賃金が「実績」で評価され競争的に決定されることを肯ずる意識動向が労働社会において支配的であったとしても、後述するように、そのような意識状況はきわめて不安定なものであって、「生活」や「平等」の論理からする揺り戻しは今日明らかなものとなっている。賃金をめぐって日本の労働者に存在する「フェアネス」の意識の底流には、「生活」や「平等」の論理による競争抑制的な要素が依然として強固に存在することが見落とされてはならない。

この間の経緯から明らかなように、民間大企業の労働組合は、成果主義的賃金制度の導入に表だって反対することはほとんどなかったと言ってよい。それどころか、制度設計の段階から

図表－1 賃金制度改定をめぐる3つの納得性

<p>(a) 制度自体に対する納得性</p> <p>①制度の趣旨についての理解</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜ賃金制度改定が必要なのか、何のための制度改定なのかについての説明があり、その説明を一般の組合員が理解できること。</li> </ul> <p>②制度の作り方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現場実態を反映している → 現場実態を知っている人が制度作成に関わっている</li> <li>・従業員の声を聞いている → 決定までに従業員の意見を言う場が用意された</li> <li>・これまでの賃金制度が抱えていた問題を解決する仕組みを持っている → 旧制度の問題点を的確に整理し、問題解決の仕組みが明確に用意されている</li> </ul> <p>③制度の内容についての理解</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内容について十分な説明がなされている → 説明会、文書資料、Q&amp;A</li> <li>・自分自身の賃金がどういう影響を受けるかについて理解している</li> </ul>
<p>(b) 制度の運用に対する納得性</p> <p>①評価制度の運用</p> <p>(ア) 評価者に対する信頼 → 上司とのコミュニケーション</p> <p>(イ) 評価基準についての理解</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 目標管理制度における目標の妥当性</li> <li>→ 職場の中で仕事の配分方法＝自分が得意とする仕事か否か</li> </ul> <p>(ウ) 評価結果についての説明</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ なぜそのような評価になったのか、これから何をすれば評価が良くなるのかについての説明</li> </ul> <p>(エ) 評価制度に対する信頼</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 考課者訓練の定期的な実施</li> <li>→ 第一線の管理職にとって使いやすい仕組みであること</li> </ul> <p>②評価結果と賃金・ボーナスの結びつけ方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平均的な評価をとった場合との差を理解している</li> <li>・前年よりも金額が下がる場合、その理由を理解できる。また、どうすれば回復できるのかについても示されている。</li> </ul>
<p>(c) 水準に対する納得性</p> <p>①社内での比較</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同期入社者との比較</li> <li>・他の部署で同じような仕事、同じ等級の仕事をしている人との比較</li> </ul> <p>②世間相場との比較</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材紹介会社による市場価格</li> <li>・社外の友人との比較</li> </ul> <p>③担当している仕事への満足度との関連</p>

(出所) 連合総合生活開発研究所『賃金制度と労働組合の取組みに関する調査研究報告書』2006年、61ページ

企業に協力的な姿勢を示してきたようにさえ思われる。だが、そのことをもって、この賃金制度が「透明」かつ「公正」でありそれ故「納得」できる制度として設計されていると判断することもできない。「個人」の「短期」の「成果」にもとづいた賃金決定によって「高コスト体質」を是正しようとするほど、じつにさまざまな困難が現場では浮かび上がってきたのであ

り、不満は職場に充満して内攻し、成果主義的賃金制度を深部から動揺させ続けてきたのではなかったか。うがった見方をするならば、先の藤村の指摘は、成果主義的賃金制度の導入がいかにかに「納得性」に欠けるものであったかを如実に示しているのである。

いくつか例を挙げよう。賃金制度に関しては厚生労働省の「就労条件総合調査」が詳しいが<sup>5)</sup>、2009年の調査結果によれば、5割弱の企業に「業績評価制度」があるが、その制度が「うまくいっている」と回答した企業は2割（「うまくいっているが一部手直しが必要」が49%、「改善すべき点がある」が24%）にとどまっている。どのあたりが企業サイドから見た改善点として意識されているのであろうか。「部門間の評価基準の調整」が難しかったり、「評価者の研修・教育」が不十分であったりするのは勿論のこと、「格差がつけにくい状況のもとできちんとした評価をしようとするれば、それだけ「評価に手間や時間がかかる」ことなどもある。より深刻なことは、業績評価によって問題が生じていると回答した企業が6割弱もあることである。「評価結果に対する本人の納得が得られない」ために「勤労意欲の低下」を招いたり、「個人業績を重視するため、グループやチームの作業に支障」が出たりもしている。少数ではあるが、そもそも「評価システム」に対して労働者の納得が得られていない企業さえあるのである（〔図表-2〕～〔図表-5〕参照）。

図表-2 業績評価制度の有無と評価状況

(単位：%)

企業規模・ 産業・年	全企業	業績評価 制度があ る企業	評 価 状 況					業績評価 制度がない企業
			うまく いって いる	うまくい っているが、 一部手直 しが必要	改善すべ き点があ りある	うまく いって いない	はっきり わからない	
			2010年	100.0	45.1 (100.0)	(23.0)	(42.2)	
1,000人以上 300~999人 100~299人 30~99人	100.0	83.3 (100.0)	(21.2)	(52.3)	(20.9)	(0.7)	(4.9)	16.7
	100.0	70.2 (100.0)	(19.0)	(49.2)	(25.1)	(1.1)	(5.5)	29.8
	100.0	56.9 (100.0)	(19.7)	(46.0)	(24.6)	(1.9)	(7.9)	43.1
	100.0	38.6 (100.0)	(25.1)	(38.9)	(23.2)	(4.0)	(8.8)	61.4
2007年	100.0	45.6 (100.0)	(20.0)	(49.0)	(24.0)	(0.6)	(6.4)	54.4
2004年	100.0	62.8 (100.0)	(15.9)	(45.3)	(30.4)	(0.9)	(7.1)	37.2
2001年	100.0	50.2 (100.0)	(10.6)	(40.0)	(33.0)	(0.6)	(13.2)	49.8

(出所) 厚生労働省「就労条件総合調査」

(注) 1) ( )内の数値は、「業績評価制度がある」とする企業を100とした割合である。ただし、2001年については「業績評価制度を給与に反映させている」企業の割合である45.7%を100とした割合である。以下の〔図表-3〕と〔図表-4〕についても同じである。

2) 平成19年以前は、調査対象を「本社の常用労働者が30人以上の民営企業」としており、平成20年から「常用労働者が30人以上の民営企業」に範囲を拡大した。以下の〔図表-3〕～〔図表-5〕についても同じである。

図表－3 業績評価制度の評価側の課題の有無とその内訳

(単位：%)

企業規模・年	業績評価制度がある企業 <sup>1)</sup>	評価側の課題がある企業	課題の内訳（3つまでの複数回答）						評価側の課題が特 にない企 業	
			評価に手 間や時間 がかかる	評価者の 研修・教育 が十分に できない	仕事がチー ムワークに よるため、 個人の評価 がしづらい	部門間の 評価基準 の調整が 難しい	格差がつ けにくく 中位の評 価が多く なる	その他		
2010年	[45.1]	100.0	80.5	25.9	37.7	15.2	52.7	34.2	1.2	19.5
1,000人以上 300～999人 100～299人 30～99人	[83.3]	100.0	89.9	37.5	48.2	14.3	62.7	29.5	2.4	10.1
	[70.2]	100.0	89.2	31.2	52.1	13.4	65.1	37.7	1.4	10.8
	[56.9]	100.0	86.6	31.0	42.7	15.3	57.7	33.8	0.9	13.4
	[38.6]	100.0	76.1	22.3	32.9	15.5	48.2	34.0	1.2	23.9
2007年	[45.6]	100.0	87.7	30.1	46.4	18.9	57.9	35.6	3.1	12.3
2004年	[62.8]	100.0	---	24.5	50.5	19.0	54.5	36.3	---	---
2001年	[50.2]	100.0	---	26.7	53.5	20.0	63.2	---	---	---

(出所) [図表－2] に同じ。

図表－4 業績評価制度の評価によって生じる問題点の有無とその内訳

(単位：%)

企業規模・年	業績評価制度がある企業 <sup>1)</sup>	評価による問題点がある企業	問題点の内訳（3つまでの複数回答）					その他	
			評価システム に対して 労働者の納 得が得られ ない	評価結果 に対する 本人の納 得が得られ ない	評価によっ て勤労意欲 の低下を招 く	職場の雰囲気 が悪化する	個人業績 を重視す るため、グ ループや チームの 作業に支 障がでる		
2010年	[45.1]	100.0	50.5	14.4	19.1	20.9	5.4	11.6	3.3
1,000人以上 300～999人 100～299人 30～99人	[83.3]	100.0	56.5	20.6	33.2	19.7	1.6	9.2	5.5
	[70.2]	100.0	61.0	19.9	32.2	22.5	3.1	9.9	3.6
	[56.9]	100.0	52.4	16.1	19.2	24.4	4.8	11.2	3.3
	[38.6]	100.0	47.7	12.5	16.3	19.3	6.2	12.2	3.1
2007年	[45.6]	100.0	58.7	17.0	28.5	22.9	8.4	13.1	5.4
2004年	[62.8]	100.0	---	16.8	31.4	23.8	5.9	14.5	---
2001年	[50.2]	100.0	---	---	32.9	26.5	13.4	---	---

(出所) [図表－2] に同じ。

図表-5 業績評価制度の課題または問題点に対する対処法の内訳

企業規模・年	課題または問題点があり、かつ、何らかの対処を行った企業 <sup>1)</sup>	対処法の内訳（複数回答）							
		評価者に対する研修・教育を実施している	評価のためのマニュアルを作成している	業績評価に関する業務の外部委託（一部）をしている	業績評価制度について労働組合や労使協議機関を通じて話し合いを行っている	相対評価を取り入れるようにしている	業績評価制度に基づく評価結果を本人に通知している	異議申し立て制度を導入している	
2010年	[73.3]	100.0	28.1	39.8	1.2	9.2	25.9	46.1	5.6
1,000人以上 300~999人 100~299人 30~99人	[86.6]	100.0	58.5	64.8	1.5	31.2	38.2	58.3	13.1
	[84.3]	100.0	44.5	51.2	0.2	16.9	33.1	56.5	6.7
	[79.7]	100.0	32.6	43.9	1.2	11.5	23.5	48.4	5.2
	[68.1]	100.0	20.6	33.8	1.4	5.0	24.8	42.0	5.0
2007年	[84.6]	100.0	34.4	44.6	1.7	13.5	27.1	47.8	6.1
2004年	[62.8]	100.0	27.1	46.6	1.8	14.7	26.3	35.0	8.0

(単位：%)

企業規模・年	部下の上司に対する評価制度を設けている	能力や勤務態度などの評価のウェイトを大きくしている	目標達成のプロセスに対する評価項目のウェイトを大きくしている	グループやチームの成果・業績を反映するようにしている	中長期的な成果・業績を測るようにしている	成果・業績の評価が困難なところは評価を行わない	低い評価を受けている労働者に対する対策を講じている	その他
2010年	5.0	35.1	25.1	20.9	12.0	6.1	13.8	2.2
1,000人以上 300~999人 100~299人 30~99人	6.9	20.5	30.0	25.8	11.3	5.2	10.7	1.9
	3.4	23.4	27.4	20.4	9.5	5.2	9.4	1.2
	4.0	28.0	23.9	16.3	11.4	6.2	11.6	1.6
	5.7	41.9	24.9	23.0	12.8	6.3	15.9	2.8
2007年	6.6	30.4	26.5	20.1	13.9	8.0	14.6	---
2004年	3.3	33.7	22.8	16.9	9.3	6.5	41.3	---

(出所) [図表-2] に同じ。

(注) [ ]内の数値は、業績評価制度がある企業のうち、課題または問題点があり、かつ、何らかの対処を行った企業の割合である。ただし2004年については業績評価制度がある企業の割合である。

すでに2003年度版『労働経済白書』は、導入されてきた成果主義的賃金制度が未成熟であることを以下のような文言に込めていた。「成果主義や業績評価に対する労働者の意識としては、制度を導入することや評価の結果として賃金格差がつけられることについては賛成しているものの、評価が公正になされるかどうか、評価結果が納得の得られるものであるかどうかについて

ては不安を感じている者が多いことがわかる。したがって、今後、成果主義的賃金制度が有効に機能し、個々の従業員の成果を適切に評価して従業員の就業意欲を高められるようにするためには、成果主義的賃金制度の設計、運用の両面において、従業員の不安を抑制するための工夫・改善を続けていくことが重要である」。ここから透けて見えてくるのは、導入後も「工夫・改善」が必要とされるほどの未成熟な制度が、「高コスト体質の改善」のためにいささか強引に導入されてきたという現実である。そこに「無理」が生じていたのは当然であろう。

未成熟といった表現が、決して言い過ぎているわけではない。同白書は、「どのような賃金制度においても、賃金の決定システムは公正で透明であることが重要であり、それは個々の従業員の成果を評価して賃金に反映させる成果主義的賃金制度においては必要不可欠なことである。なぜなら、すべての従業員に公正な基準に基づいて人事評価が実施されること（公正性）、評価基準、評価項目、評価者といった評価制度の内容が従業員に明らかであって評価の結果が従業員にフィードバック（通知）されること（透明性）が確保されていなければ、従業員に評価結果について納得させ、従業員の就業意欲を高めることができないのは明らかだからである」と述べる。当然ではあるがきわめて重要な指摘であろう。だが現実はどうか。白書は、「企業に於

図表－6 業績評価制度の公開の有無、公開の内容、結果の本人への通知状況

(単位：%)

企業規模	計	1,000人以上	300～900人	100～299人	30～99人
業績評価制度を給与に反映させている企業	[45.7] (100.0)	[78.2] (100.0)	[71.0] (100.0)	[54.7] (100.0)	[39.6] (100.0)
公開している企業 小計	(56.9)	(78.2)	(73.1)	(62.1)	(50.7)
公開内容（複数回答）					
評価者	(39.6)	(63.5)	(53.5)	(45.0)	(33.6)
評価項目	(45.6)	(69.3)	(65.0)	(52.0)	(38.2)
項目の評価基準	(37.5)	(61.6)	(54.8)	(43.7)	(30.6)
項目の評価の比率	(22.0)	(40.7)	(31.2)	(24.9)	(18.0)
その他	(5.0)	(4.8)	(5.6)	(2.4)	(5.9)
公開している企業（再掲）	(56.9)	(78.2)	(73.1)	(62.1)	(50.7)
結果の本人への通知	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
原則として通知する	55.6	64.1	58.2	56.3	53.8
場合によって通知する	25.7	13.8	22.3	23.9	28.6
原則として通知しない	18.6	21.7	19.2	19.8	17.5
公開していない企業	(43.1)	(21.8)	(26.9)	(37.9)	(49.3)

(出所) 厚生労働省「就労条件総合調査」(2001年)

(注) [ ]は、全企業を100とした業績評価制度を給与に反映させている企業の割合である。



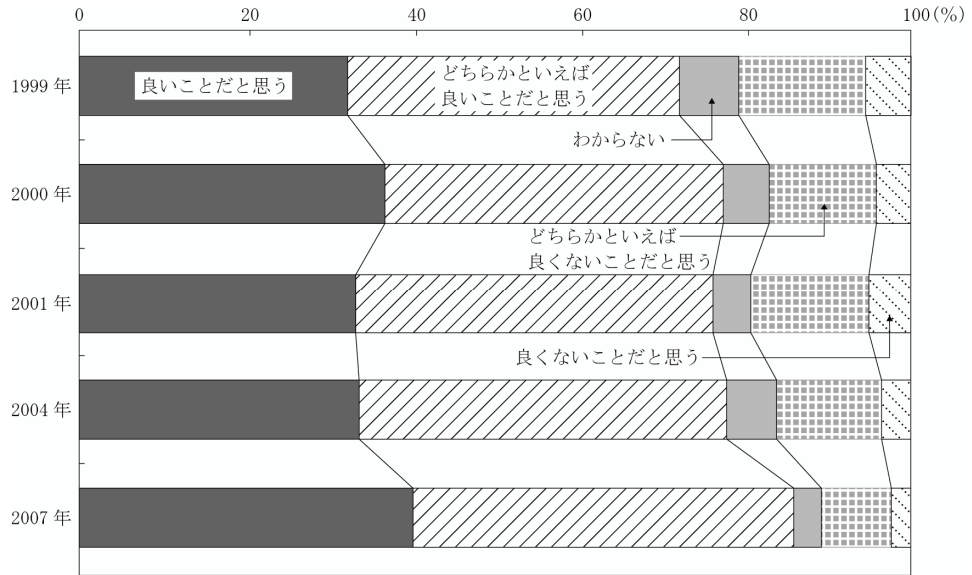
ける取り組みは不十分」であると批判したうえで、[図表-6]のような調査結果を紹介している。それによれば、業績評価制度を賃金に反映させている企業のうち、業績評価制度の評価項目や評価者、評価基準等を労働者に公開している企業は57%にとどまり、公開している企業のうち、その結果を本人に通知している企業は56%にとどまっていたのである。こうした現実を眺めるならば、成果主義的賃金制度に対する現場の労働者の「納得」のレベルは、われわれの想定よりもかなり低いのではないかと思われる。

上記のような問題点を抱えた成果主義的賃金制度について、2010年度版『労働経済白書』は次のように述べる。「今後は、評価結果や評価システムへの納得感を得るため、評価基準を明確化したり、評価過程の情報を開示することなども求められよう。また、評価によってかえって勤労意欲を損ねることのないよう、本人に対する丁寧な説明や、今後の取組への期待を伝えるための面談なども必要となろう。ただし、こうした業績評価制度の運用の改善は、評価者により高い課題を課すものでもあり、その運用の困難性から、大企業を中心に業績・成果給の導入にも転換期を迎えている」。重要なことは、業績評価制度の「運用の困難性」が指摘されていることである。そうした現実を踏まえて、同白書は成果主義的賃金制度の問題点をあらためて指摘しているのであるが、その主張するところを論点別に整理してみると以下ようになる。

①バブル経済崩壊後のわが国社会は、「経済停滞が長引いたこともあり、総じて自国の経済・社会慣行に自信を失っており、長期雇用や年功賃金など我が国企業に定着していた雇用慣行についても、見直すべきだとの意見が強まった」。②賃金制度については、「個々の労働者の業績や成果を、短期的にも賃金へ反映させるべきだとの考え方」にもとづいて、「大企業を中心に業績・成果主義的な賃金制度を導入する傾向が強まり」、「大卒ホワイトカラー労働者の賃金格差」が拡大した。③非正規雇用者が増加した背景には「人件費の抑制志向」があったが、賃金制度についても同様であって、「人件費抑制的な賃金・処遇制度改革」が進められた。④しかしながら、「非正規雇用者の増加や所得・賃金格差の拡大を目の当たりにし、人々の長期雇用や年功賃金に関する意識は、今日、改めて、それらを再評価する方向へと動いてきている」。⑤「業績・成果主義によって日本的雇用慣行を改めようとする動き」の背景には、「競争を重視する社会意識」の広がりがあったわけであるが、「人々の社会意識は、今、急速に変化」してきており、「貧富の差の少ない平等社会」を評価する動きが強まってきている。

ここでは、労働者の長期雇用についての考え方と年功賃金についての考え方の時系列変化を追った [図表-7] と [図表-8] のみを紹介しておくが、ともに支持層（「良いことだと思う」＋「どちらかといえば良いことだと思う」）が不支持層（「良くないことだと思う」＋「どちらかといえば良くないことだと思う」）を大きく上回り、しかもその差が近年開いてきていることがわかる。こうした結果は、非正規雇用の増大を「働き方の多様化」として描き出し、成果主義的賃金制度を年功賃金に取って替わるものとして当然視してきた人々にとっては、何とも意

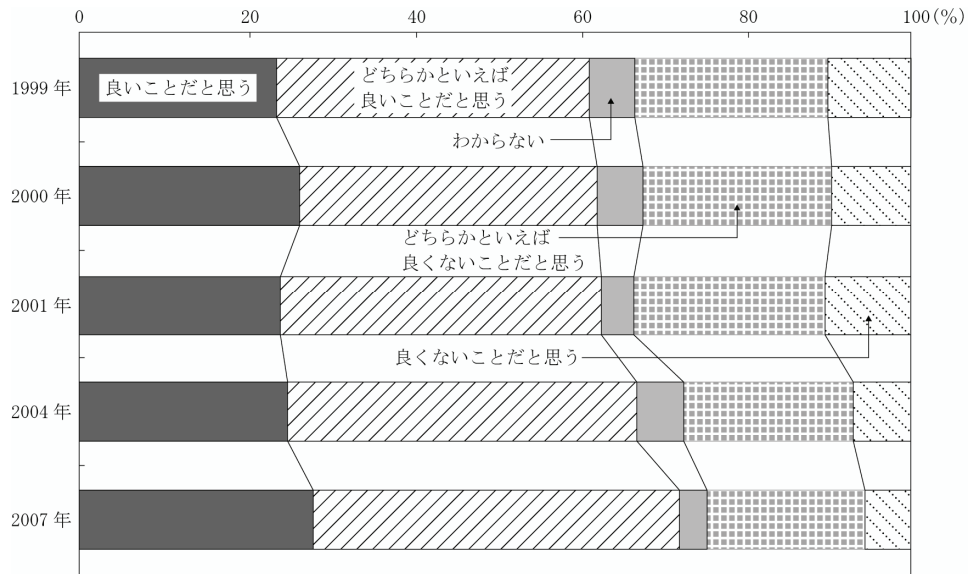
図表-7 長期雇用についての考え方



(出所) (独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」

- (注) 1) 調査では「1つの企業に定年まで勤める日本的な終身雇用」について尋ねたもの。  
 2) 調査は個人に対する訪問面接調査。

図表-8 年功賃金についての考え方



(出所) [図表-7] に同じ。

- (注) 1) 調査では「勤続年数とともに給与が増えていく日本的な年功賃金」について尋ねたもの。  
 2) 調査は個人に対する訪問面接調査。

外な結果として映るのではあるまいか。こうした事実は、本稿において紹介する事例が、じつはきわめて今日的な意義を持っていることを窺わせてもいるのである。

以下に紹介する事例は、厳密に言えば職能給の導入事例であり、成果主義的賃金制度とは違うとの意見もあり得よう。成果主義的賃金制度は、目標管理制度を根幹に置いて成果や業績によって個人を評価するものであって、その意味では、勤続や年齢を評価の根幹に置いた年功賃金はもちろんのこと、職務遂行能力の評価を根幹に置いた職能給とも異なっているとされることが多いからである。しかしながら、「年功制と結びついた能力主義＝職能給から客観的な実績に基づく成果主義へ」という言説が企業やアカデミズムの世界でその隆盛の頂点を極めていた2000年代初頭の時期に、「社会の要請」を根拠としつつ、「成果主義」のイデオログたる人事コンサルタントによる設計の下で導入された人事・賃金制度が、「能力主義」的な要素を色濃く有していること自体、「成果主義」と「能力主義」が対立ないし隔絶した制度概念なのではなく強い類縁性をもっている、あるいは前者が後者の進化形にすぎないことを如実に示すものと言うべきだろう。本稿で取り上げる事例は、こうした両者の関係を雄弁に物語る格好のケースと捉えることができる。

何よりも、1995年時点において日経連の報告書『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策－』において、「高コスト体質の改善」のために総額人件費管理を徹底しなければならず、そのためには「職能・業績反映型賃金管理システム」を確立することが重要であると指摘されていることからわかるように、巨視的に眺めるならば、わが国における成果主義的賃金制度は職能給とはきわめて親近性の高い賃金制度として理解しなければならないのである<sup>6)</sup>。

## 第2章 賛育会における新賃金制度の導入

### 第1節 新賃金制度導入の背景

医療部門に包括される病院や施設はさまざまあるが、いずれにおいてもそこで病気や怪我の治療、リハビリ、健康診断などに代表されるような医療行為が行われていることは共通している。患者への医療サービスの提供は、人間の生命を維持し心身の機能を回復させることを目的とした医療行為を通じておこなわれることになるが、それ故に人間の生存と社会生活にとって不可欠の役割を担っており、本源的に社会的・公共的なサービスとしての意義を有することになる。医療従事者が抱く働きがいや生きがいも、こうしたところから生まれていると言えよう。また、医療行為を遂行するためには、医師、看護師、技師、職員間の集団的で組織的な対応が不可欠となる。それなしには十全な医療行為は完結しないからである。ここから浮かび上がってくるのは、患者を中心としたチームワークの重要性である。もちろん、チームワークはどの

産業部門においても必要であり重要なのであるが、医療部門の場合には、チームワークなしには医療行為が完結せず、それどころか患者の生命をも危うくするという点において、他の部門以上に大きな意味を持つことになる。

また、医療サービスが社会的・公共的な性格を持つが故に、医療行為に従事する医師や看護師、技師は国家資格を必要とすることになる。これらの職種は、誰もが従事できるわけではなく専門的な職種なのである。こうしたことを踏まえるならば、患者という人間を直接労働の対象としている医療行為は、単純に成果や業績で評価することが難しい労働の典型であると言うことができるだろう。そのために、これまでは成果主義的賃金制度の導入が企図されることは少なく、他の民間の産業部門とは様相をかなり異にしていた。もっとも、社会的・公共的な意義を持った労働、あるいは専門的な職種に相応しい処遇や労働条件が実現していたのかと言えば、現実はそうではない。交替制勤務を含んだ長時間・過密労働のもとで、医師不足や看護師不足が大きな社会問題ともなってきたからである。

しかしながら、この間の新自由主義の改革のもとで、医療部門の経営者の間にも民間企業と同種の競争志向的な組織をめざそうとする動きが生まれ、その一環として処遇システムの改編がめざされるようになった。以下に紹介する社会福祉法人賛育会（以下賛育会と略記）の動きもそのひとつである<sup>7)</sup>。賛育会は、各種社会福祉事業を行うことを目的とする社会福祉法人で、1918年に東京帝国大学キリスト教青年会の有志が、防貧事業の趣旨から、母性の保護とともに生まれ出る人生の第一歩から健全であってほしいとの願いを抱き、「キリスト教の趣旨に基づき、婦人と小児の保護保健及び救療をなす目的をもって」設立されたという。賛育会は、東京都内と静岡県内それに長野県内において病院、診療所、特別養護老人ホーム、老人保健施設等を経営しており、労使紛争の舞台となった長野県内では、長野市豊野において豊野病院、老人保健施設「ゆたかの」、特別養護老人ホーム「豊野清風園」を経営している。豊野病院とゆたかのにはそれぞれ労働組合が組織されており、この両者は2000年に組織統合して豊野労働組合が生まれている。

2000年12月に問題の発端となる新たな賃金制度が導入されることになるのであるが、賛育会は次の2点において制度の変更が必要であると説明していた。まずは「各事業所ごとの給与体系の統一の必要性」があげられているが、これはかなり形式的な理由であって、おそらくは主たる目的ではない。より重要なのは、「医療、福祉制度の改革への対応の必要性」の方である。2000年4月には介護保険法が施行されたのであるが、こうした「医療・福祉の分野における制度改革（いわゆる「措置から契約へ」）による厳しい経営環境への変化に柔軟に対応し、法人の理念に基づいた医療・福祉サービスを真に利用者のために展開し続けるため、リストラ・賃金カットといった人件費削減を行うのではなく、職員の能力育成によるサービスの向上と効率化

をはかり続ける体制を確立し、選ばれるサービス提供者となる必要性が高まり、年功序列賃金制度から個人の能力・実績をより重視した給与体系への転換を図ることが社会的・国家的に要請されていた」ため、これに対応して「職員の質を向上させて地域社会に貢献できるサービス提供者となることによって収入総枠を拡大し、これによって職員の生活を守ろうとした」と述べていたのである。

法人側は、大仰にも新たな賃金制度すなわち「個人の能力・実績をより重視した給与体系」への変更が、「社会的・国家的に要請されていた」とまで言うのであるが、こうした成果主義的賃金制度導入の正当性に対するいささか過剰なまでの自信が、制度設計におけるコンサルタントへのほとんど全面的な依存や、「従業員への説明や内容の検証」を欠いたままの制度の強行的な導入をもたらしたようにも思われる。こうしたことは、新賃金制度の導入にあたって大きな「躓きの石」となったのであるが、その経緯については以下の叙述で詳しくふれる。今にして思えば隔世の感があるが、その導入が「社会的・国家的に要請されていた」とまで言わせるほど、成果主義的賃金制度は猛威を振るっていたということなのだろう。

## 第2節 新賃金制度の内容

新たな賃金制度が導入される以前の賃金はどのように決定されていたのであろうか。豊野病院の場合を紹介してみると、給与規定では職員の職務が5つに区分され、事務長・事務次長・事務員・医療相談員・看護補助員他は国家公務員行政職俸給表（一）の級によって、調理員・営繕・用度等は同俸給表（二）の級によって、医師は国家公務員医療職俸給表（一）の級によって、栄養士・マッサージ師・理学療法士・薬剤師・臨床検査技師・放射線技師等は同俸給表（二）の級によって、看護婦・看護師・准看護婦は同俸給表（三）の級によって決められていた。給与規定の9条によれば、「職員の本俸月額は、前条に規定された各職種ごとの国家公務員俸給表による。ただし、級（等級）内の号俸については職員の個々の学歴、勤務年数、年齢等を勘案して予め格付けされたものによる」とされていたのである。まぎれのない賃金制度であったと言えよう。

では、新たに導入された賃金制度はどのような内容のものだったのであろうか。制度の設計はほとんど外部のコンサルタントに依存してきたために、どこにでも紹介されているようなマニュアル通りの内容となっているように思われる。どこに賛育会の独自性があるのかは判然としない。組合は、こうした制度設計のあり方について、「法人の幹部・事務局だけで、外部のコンサルタントの意見に盲従して進められ、職員に対して抽象的な説明はしても、職員からの意見を吸い上げて反映させることなどはしていない」と批判している。「外部」に依存し「上部」から、そして可能な限り非公開（その意味では「秘匿」されたなかで）で進められたといえよ

う。こうした特徴は、賛育会のケースにおいてのみ現れたというようなものではなからう。程度の差はあるにせよ、成果主義的賃金制度が「高コスト体質の是正」を目的としていることが、「外部」に依存し「上部」から「秘匿」されつつ導入されるという、いわば体質的な難点を孕まざるをえなかった要因とも考えられる。

「秘匿」されつつ進められたことの典型的な一例を挙げておこう。新賃金制度の導入前に「人事考課規定」と「人事考課マニュアル」はすでにできあがっていたのであるが、その内容は、「人事考課規定」については団体交渉開始後しばらくの間、「人事考課マニュアル」については組合が労働委員会に申立を行うまで、明らかにされることはなかった。法人側は、「人事考課規定」については賃金等ではなく人事制度の変更であるとして、「人事考課マニュアル」については、考課者に公正な考課をさせるための教育用の冊子であり全職員に配布するものではないとして、「秘匿」してきたのであった。こうした状況で新賃金制度の導入に組合の同意を得ることは、もともと不可能であったろう。

しかもそのマニュアルは、皮肉なことに冒頭で新しい人事考課の視点として次のように言う。従来の人事考課は、「選別の理論」、「結果主義・査定主義」、「相対主義（比較論）」、「非公開主義（マル秘考課）」、「考課者訓練の未実施」を特徴としていたが、これからの人事考課は「育成の理論」、「能力開発主義」、「絶対考課（基準主義）」、「公開主義（オープン考課）」、「考課者訓練の定期的実施」でなければならないと。こうしたマニュアルが団体交渉の場で公開されなかったこと自体が、自らが標榜する「公開主義（オープン考課）」を最初から完全に裏切っているのであるが、そのことに法人側が思い至らないことが不思議と言えば不思議である。うがった見方をすれば、コンサルタントが言うところ「公開主義（オープン考課）」などは、たんなる美辞麗句に過ぎないということでもあろうか。

団体交渉の場で初めて明かされることになったコンサルタント—この人物の自己紹介文によると、「人事制度設計、教育訓練の企画と実践」に20年にわたって携わり、「病院、企業、大学等で人事・賃金制度の指導実績多数」とのことである—の著作を見ても、医療部門に限らずどこにでも応用可能な人事・賃金制度が紹介されているだけであり、その後に彼が出版した著作も、わざわざ『病院・施設の人事賃金制度の作り方』と銘打っているにもかかわらず、医師の賃金について十数ページふれられている以外は、病院・施設に関する話題がほとんど登場しないような何とも奇妙な著作なのである<sup>8)</sup>。そうしたコンサルタントが設計した制度をいちいち紹介するのかわれわれとしてはいささか気が引けるが、賃金制度改編の実態を知るために概要だけでも紹介しておこう。なお、ここで注意を喚起しておくならば、先の「秘匿」の例からもわかるように、新たな賃金制度の導入時点でその全容が組合側に明らかにされていたわけではない。労働委員会への申立によってはじめてその姿をあらわしたのである。新たな賃金制度の

骨格は、人事考課制度と職能資格制度と新賃金規定の三つの内容からなる。

### (1) 人事考課制度

まず人事考課制度であるが、経営側は「職員の担当する職務遂行能力や成績（業績）の考課を通して、職員の能力開発・育成を促進し、昇進・昇格・異動配置・賃金・賞与等の処遇を公平妥当に行う」ためには考課システムを整備しなければならないとして、人事考課規定とそれを運用するための人事考課マニュアルを作成している。人事考課制度を職能資格制度と相互に関連にさせ、職場の活力を高め経営の向上に資することをめざしたわけである。まず人事考課規定であるが、この規定によれば人事考課は成績考課・業績考課と情意考課と能力考課からなり、能力考課については1年に一度、それ以外の考課については6ヶ月に一度実施されることとされた。6ヶ月に一度行われる成績考課・業績考課と情意考課は、賞与および昇給の決定の際の基準となり、成績考課・業績考課は主として賞与において重視され、情意考課は主として昇給において重視されたのである。

この規定にあげられているそれぞれの考課の中身についても簡単に紹介しておこう。まず、成績考課・業績考課であるが、成績考課と業績考課は名称は異なっているが、考課の対象者が異なっているだけで、内容的にはほとんど変わらない。まず成績考課であるが、これは担当した職務をどの程度遂行したかを評価するものであり、[図表-9]に示した資格級で言えば6級以下の職員に適用される。法人や施設の意向を受けつつ各部署の方針と重点課題が決定されることになるが、職員と上司との面接においては、こうしたものが反映されるように各職員の目標が検討され、仕事の配分や難易度等を考慮しつつ、5項目の業務目標が決定される。その業務目標がどこまで遂行できたかが問われることになるわけである。業績考課は、職務の遂行度とともに組織への貢献度を評価するものであり、7級と8級の管理職能の職員に適用される。

図表-9 職能資格級と基本的業務

職能資格級		期待される基本的業務
管理職能	10級	経営業務 統率業務 上級管理業務 管理業務
	9級	
	8級	
	7級	
指導監督職能	6級	指導監督、判断、管理補佐業務 指導、判断、企画業務 指導、判断業務
	5級	
	4級	
一般職能	3級	熟練、非定型業務、下級者指導業務 熟練、定型業務 一般、定型、補佐業務
	2級	
	1級	

これらの職員は、自分で資格級と同等レベル以上の目標を設定することになるが、評価は組織への貢献度によって評価される。以下では職員を対象とした成績考課についてのみ取り上げることにするが、この成績考課のために、職員は半期ごとに期初に仕事の目標と能力開発の目標を、期末に自己評価と上司の評価を、「能力開発カード」（人事考課制度の基本となる書類であり、各職員の人事記録となるカード）に記入する。

次に情意考課であるが、情意考課は、仕事に対してどのように努力したのか、言い換えれば仕事に対する姿勢や意欲や態度を評価するものであり、6級以下の職員ならびに7級と8級の管理職能の職員に適用される。内容は、規律性、協調性、積極性、責任性の4項目からなる。そして能力考課であるが、能力考課は、担当職務を定められた遂行レベルで達成しえたかどうかを基本としながら、保有能力の高さを評価するものであり、これも6級以下の職員ならびに7級と8級の管理職能の職員に適用される。保有する知識や技能、課題や問題への対応能力、対人対応能力（コミュニケーション能力やマネジメント能力）といった職務遂行能力の有無が評価の対象となる。

ではこうした内容で行われた3つの考課は、どのようにして数値化され、比較可能となり、賃金に反映されることになるのであろうか。成績考課・業績考課と能力考課は、S、A、B、C、Dの5段階で評価され、情意考課は、A、B、C、Dの4段階で評価される。ほとんどの場合はA、B、Cのいずれかで評価されることになるが、Aの評価とされた者のうち、上位の資格給であってもAと評価できる場合にはS評価となり、Cの評価とされた者のうち、業務に支障をきたすような場合にはDの評価となる。

成績考課は、自己評価と上司の評価を突き合わせつつ、5項目の業務目標ごとに＋、±、－のいずれかに確定し、＋をAに、±をBに、－をCに置き換える。チャレンジ目標（上位資格級の業務）の場合には、ひとつ上の評価に置き換える（そのため、チャレンジ目標で＋評価の場合にのみSとなる）。また、－のうち「まったくその業務目標に手を付けなかった」または「マイナスの結果をもたらした」場合にのみDに置き換える。各業務目標の結果を点数化し（S＝5点、A＝4点、B＝3点、C＝2点、D＝1点）、能力開発カードに記載されたウェイトで計算し直し、その総合結果を5捨6入でS～Dに再度置き換えて、成績情意考課表に記載する。

情意考課については、ここでも自己評価と上司の評価を突き合わせつつ、能力開発カードに記載された情意考課の4つの項目ごとに＋、±、－のいずれかに確定し、＋をAに、±をBに、－をCに置き換える。－のうちまったく評価できなかった者のみDとする。情意考課についてはチャレンジ概念はないということでSはなく、また情意考課の内容の一つとなっている規律性については、守って当然の事項であるということでAもない。ここでも各項目の評価を点数化し、4項目の平均値を5捨6入でA～Dに置き換えて、成績情意考課表に記載する。そして



能力考課については、自分の資格級と同等以上の目標の達成度や業務目標以外の仕事の出来映えや行動などから、能力考課の各項目ごとに上司がS～Dで評価して、能力考課表に記載する。

しかもこうした評価が、第1次考課者から第3次考課者までの3段階で行われるのである。一般職員の場合、第1次考課者は係長または主任、第2次考課者は部長または課長、第3次考課者は施設長等である。法人側によれば、考課者間の考課結果が異なる場合には、成績考課については第1次考課者の、情意考課については第2次考課者の、能力考課については第3次考課者の意見をそれぞれ尊重し、徹底して話し合い、評価し直し一致するようにするとのことであるが、考課結果が異ならないようにするためには、当然ながら考課者に対する訓練も必要となる。こうして人事考課の結果がようやく確定する。

このように縷々紹介してみると、人事考課というものが評価者である管理職に（そしてまた被評価者である労働者にも）きわめて負担の大きな作業を強いることになることがよくわかる。先に紹介した厚生労働省の「就労条件総合調査」では、「部門間の評価基準の調整」が難しかったり、「評価者の研修・教育」が不十分であったり、「格差がつけにく」かったり、「評価に手間や時間がかかる」などの問題点が指摘されていたが（先の〔図表-3〕参照）、宜なるかなというべきであろう。人手不足でただでさえ多忙な職場において、これほどまでに煩瑣な人事考課がいったいどれほどの意味を持つのか、そうした素朴な疑問を労働者が抱いたとしても不思議ではない。人事考課制度自体は今日どこにでもある制度となっているが、これを成果主義的賃金制度の一環として位置付けることになれば、その緻密な展開は避けられない。だが、そのために制度が複雑化すればするほど、先のような疑問が否が応にも膨らんでいくのである。

## （2）職能資格制度

こうした人事考課は、年度ごとの賃金や一時金の決定に大きな役割を果たすだけでなく、職能資格制度と結びつけられることによって、労働者の職業生涯にも大きな影響を及ぼすことになる。賛育会は、先の人事制度とともに職能資格制度の導入を企図し、職能資格級規定をはじめ同規定運用細則、職群管理規定、専門職運用規定、管理・監督職運用規定を作成している。職能資格制度の概要は次のようなものである。まず1～10級からなる職能資格級であるが（先の〔図表-9〕参照）、これは職務遂行能力の発達段階を一定の基準で区分したものであり、職員は、その職務遂行能力に応じて各職能資格級に格付けられることになる。資格級が上がるすなわち昇格するためには、そのための必要条件を満たし、審査委員会の審査を経て理事長の承認を得ることが必要となる。その必要条件とは、①現在所属している職場で、在級している資格級に求められている仕事がすべて遂行できること、②1～4級までの資格級の者は、当該級を2年以上経験していること、③直近の人事考課の結果が、各級ごとに定められた基準以上であ

ること(たとえば、4級と5級への昇格については直近2年間の人事考課がB以上であること)、④職種経験や推薦、試験、レポート等の、それぞれの上位級への昇格に応じた認定基準を満たすこと、といった条件をクリアすることが必要である。

まず職群管理制度から見てみよう。これは6級以下の職員の場合であれば、総合職、専能職、技能職の3群(7級以上であれば、管理職、専門職、資格処遇職の3群)に分類するものである([図表-10]参照)。賛育会の主張するところによれば、職群とは職員一人ひとりの意思や適性、能力に応じてグループ分けされた人材群のことで、職群の適性に応じて育成、活用、評価、処遇されることになる。法人側はその狙いを踏み込んで明らかにしてはいないが、民間企業において広く普及したコース別雇用管理制度における総合職と一般職の区分を念頭においていたのかもしれない。職群を分けておこなうならば、適法的に育成、活用、評価、処遇の仕組みを別立てにできると考えたようにも思われる。

総合職は、法人の基幹職員として法人事業全般にわたる幅広い知識や技術・技能をも習得する職群であり、専能職は、限定された職種のなかで経験を主体として業務を遂行する職群であり、そして技能職は、調理、看護補助、ボイラー管理、車両運転管理等の技能的業務を遂行する職群である。また、総合職は職種の変更および転勤についての限定はないとされたが、専能職は職種の変更については同一群内に限定され、技能職は職種を変更できず、専能職と技能職の両職群ともに転勤は隣接地域事業所内に限定されていた。

この職群制度については、導入後紆余曲折があり2009年度からは廃止された。どこが問題と

図表-10 職群別にみた人材群

級	職群	職群の内容
6 級 以 下	総合職群	職種間・施設間異動を積極的に受け入れ、豊富な経験の中で自らを高め、将来的には、主に管理職群を目指す人材群
	専能職群	限定範囲内での異動と特定範囲内の業務で経験を積み、専門能力を高め、将来的には主に専門職群を目指す人材群
	技能職群	指定された職種でのみ経験を積み、技能を身に付け、いわゆるベテランとしての仕事を推進する人材群
7 級 以 上	管理職群	部下を掌握・育成しながら担当組織を統括・管理するとともに、経営に参画する役割を負っている人材群(いわゆる管理職)
	専門職群	特定分野の高度な知識・技能で開発・企画を担当する人材群。専門能力に秀でた人材について管理職とは違った運用をする ----- 特定分野での深い経験を生かし、担当業務の推進で高い成果を上げることが期待されている人材群。特定分野のすべてを知り尽くし、成果を上げる人材群
	資格処遇職群	7級以上の資格を有し、管理・専門の役職についていない人材群。管理職になる資格を持って有能な管理職予備軍としての人材群

なったのであろうか。総合職と専能職の違いは、転勤と職種変更を認めるか否かにある。先に触れたように、医療機関には資格職種で働く労働者が多く、そう簡単に職種が変更できるわけではない。そうなると違いは転勤の有無のみになる。その転勤も、地域に密着した医療機関において地元出身の労働者が働いている場合に、いったいどれほどの必要性があるのかは疑問であろう。そうした不満もあったためであろうか、豊野事業所では組合員が職群選択をしないとといった事態が生まれた。そのため、法人側は全員を専能職に当てはめたのであるが、そのことが矛盾をきたしたため（同一職種であっても、職場によって職群が異なることとなった）、法人側は、2004年になって本人の意思とは関わりなく職群を変更可能なように職群制度を改定した。当初は本人の意思によって職群を選択するはずだったものが、法人側の意向にもとづいて振り分けが可能となったのである。しかしそれもまた労働者の反発を招くこととなり、2009年にはついに廃止されることになった。医療機関のもつ特殊性を無視した制度であったが故であろう。

### （3）新賃金規定

これらの人事考課制度や職能資格制度を土台として作成されたのが、新賃金規定である。職能給や業績給の導入を柱としたその内容を把握するために、賃金規定の主要な条項だけでも紹介しておこう。

12条 基本給は、年齢給、業績給、職能給、職務給で構成する。

18条 年齢給は別に定める年齢給表による。

2 年齢給は毎年4月1日現在の標準年齢による。但し、満30歳以上の職員は満年齢による。

19条 職能資格級7級以上の職員及び、総合職群または専能職群で49歳以上の職員については、年齢給にかえて業績給を支給する。

2 業績給の支給額等については別に定める。

20条 職能給は職群別に別に定める職能給表による。

2 昇格昇給は次のとおり行う。

(1) 昇格昇給は原則として毎年4月1日付をもって行う。

(2) 昇格者は昇格前の職務給額に昇格前資格給の習熟昇給を加え、更に昇格昇給額を加えた額をもって上位資格給の直近上位号俸とする。

3 習熟昇給は次のとおり行う。

(1) 習熟昇給は毎年4月1日をもって行う。

(2) 昇格しない者は現行の職能給に人事考課によって決定した習熟昇給額を加算した額を支給する。

(3) 人事考課結果による号俸の昇給数は、下記のとおりとする。

成績	S	A	B	C	D
昇号数	7	6	5	4	2

21 条 職務給は、別に定める技能職職務給表による。

26 条 賃金体系の変更に伴い、新賃金が現行賃金を下回る場合、その差額の補填として調整手当を支給する。但し、変動要素を含む手当に関してはこの限りではない。

2 調整手当の取り扱いについては、別に定める。

こうした規定からも明らかなように、賛育会の賃金制度は「年齢給、業績給、職能給、職務給で構成」されたミックス・タイプの成果主義的賃金制度と言えるだろう。年齢給は別に定められた年齢給表で、職能給は別に定められた職能給表で、職務給は別に定められた技能職職務給表で示されている。年齢給は年齢に対応して定められ、48 歳までは昇給し、49 歳以降は業績給に移行するために 55 歳までは横這いとなり、56 歳からは減額される。こうした年齢給の増減の仕組みは、「世帯形成ライフサイクル」といった考え方で構想されたものであり、法人側はこうした制度を設計するにあたり、子供の出産年齢もその子の大学卒業年齢も早い例を採用したと主張した。職能給については、職能資格級に対応して決定されることになる。総合職および専任職の職能給表における号俸は、2 級と 3 級では 1 号俸から 31 号俸、4 級から 6 級では 1 号俸から 46 号俸である。

職能給の孕む問題点については後に詳しく触れることにして、ここでは年齢給と業績給に対する組合側の批判を紹介しておこう。年齢給表は、20 歳の 105,350 円から始まり 48 歳の 135,000 円がピークとなる。28 年間で僅かに 29,650 円上がるのみである。こうした法人側が描くライフサイクル・モデルが、48～54 歳を生活安定期、55 歳以降を生活縮小期と位置付けていることに対して、職員の生活実態を踏まえることのない現実無視のモデルではないかと批判した。しかも、48 歳以降は年齢給は業績給となり全額査定の対象となるので、金額が不安定化することは避けられないのである。

### 第 3 章 労働委員会への申立と地方裁判所への提訴

#### 第 1 節 労働委員会への申立とその帰結

ではこうした成果主義的賃金制度の導入をめぐる、いったいどのような紛争が労使の間に生じたのであろうか。それが社会的に注目を集めるに至ったのは、一地方の小規模な労働組合にすぎない豊野労働組合（長野県労働委員会への申立時における組合員数は 59 名、組合組織率は、豊野事業所全体では 45% であるが、豊野病院とゆたかのはそれぞれの職員の過半数かそれに近い率であった）が、長野県医療労働組合連合会の支援を受けつつ、こうした賃金制度の導入の是非を問うて労働委員会に申立を行うとともに、その後地方裁判所に提訴したからである。まず労働委員会への申立から取り上げてみよう。2001 年 3 月に組合が申し立てた内容は、

以下のようなものであった。

法人が、①組合との十分な協議を尽くさずに就業規則を変更し、新賃金制度を導入したこと、②新賃金制度の実施にともない、平成12年の夏季一時金と冬季一時金、平成13年の夏季一時金を減額して支給したこと、③新賃金制度に関わる職能資格セミナーへの不参加を理由に、組合役員を戒告処分にしたこと、④新賃金制度の導入に関わる団体交渉において、交渉権限のない者を代表として交渉に当たらせたり、交渉時間を制限するなど不誠実な対応を取ったこと、⑤国家公務員の俸給表にもとづく賃金支払いという労使慣行を変更したこと、また、就業10年目に昇格を行うことを定めた協約等を誠実に履行しないこと、⑥職制を通じて組合役員の自宅に無言電話や組合活動を誹謗中傷する電話をしたこと、これらのことが不当労働行為にあたるとして申立が行われたのである。

申立の内容および請求された救済内容は多岐にわたるが、労働委員会の結論のポイントは、「被申立人は、平成12年4月1日から実施した新賃金制度について、既に実施済みであり団体交渉事項ではないなどとする事なく、誠意をもって団体交渉に応じなければならない」としたことである。こうした文言自体は別に目新しいものではないが、重要なのはこうした結論を導くに至った論拠である。労働委員会は、新たな賃金制度そのものについては、「法人が能力主義賃金制度の導入を図ったこと自体に社会的相当性がなかったとはいえない」とか、「人事考課制度を給与規定に取り込むことは一定の社会的合意が形成されつつある」とか、「職群に基づく人事管理制度は一般的に行われて」と述べて、世の中の大勢に理解を示しながらも、新賃金制度の導入をめぐる団体交渉の実態について、以下のように指摘している。

一般に、使用者には労働組合と誠実に団体交渉に当たる義務がある。この誠実団体交渉義務を遂行したといえるためには、使用者は、単に組合の要求や主張を聞くだけでなく、それらの要求や主張に対し、その具体性や追求の程度に応じた回答や主張をなし、それらにつき論拠を示したり、必要な資料を提示する義務がある。さらに、労使双方は、互いに代案を用意するなど、譲歩し、合意を模索すべき義務を負う。したがって、組合の要求・主張に対する回答、説明、資料提示等の具体的対応の不足、大幅な遅延、適時性を欠く交渉方法、最初から譲歩の意思がないことを示した交渉態度等は、誠実団体交渉義務に違反する。

前記イのとおり、平成12年4月の新賃金制度実施以前の団体交渉において、法人は、介護保険制度の導入に合わせた同年4月1日からの新賃金制度実施に固執して、確定案提示から実施まで2ヶ月程度と十分な交渉期間を確保せず、また、そうした中で十分な交渉権限を持たない施設管理職を交渉担当者とし、種々の問題を抱えていた新賃金制度について、制度の内容及び不利益性等の説明を十分に行っておらず、団体交渉を尽くしていないといわざるを得ない。またこのように団体交渉を尽くしていないことが、連合会との労使協議会等の団体交渉以外の労使コミュニケーションによっても補われることはなかった。

さらに、新賃金制度実施後の団体交渉においても、前記ウのとおり、法人は、制度を既成事実とした上で、実施からわずか4ヶ月後には、新賃金制度を団体交渉の議題ではないと表明し、その後も十分な説明を行っておらず、誠実に団体交渉義務を尽くしていたとは認めがたい。

このように述べて、法人の交渉態度は労働組合法第7条第2号の不当労働行為にあたりと判断したのであった。

## 第2節 浮上した新賃金制度の問題点

労働委員会の命令に登場する「前記イ」とは、新賃金制度の導入以前の団体交渉において、次のような14項目にもわたる問題点が存在したこと指す。新賃金制度の最初の説明会において配布された資料は、職能資格級に関する図表等を主体としたきわめて簡略なものであって、新しい賃金制度の全貌を組合が把握することは「甚だ困難」であったり、その後の説明会で配付された資料も、「あまりに簡略にすぎるもの」であり、「法人の説明不足、資料提供不足」によって組合側は制度の採否に関わる意見を表明する機会を奪われたり、全職員に配布された「職能資格制度ガイドブック」でも、人事考課が実際には「賃金減額、昇給遅延を招くものであった」にもかかわらず、そうしたことにまったくふれていなかったり、新賃金制度移行後の職能給相当額の分布を示した賃金シミュレーションでは、これまでの賃金制度と比較して基本給が減少する者や増加する者が生じる可能性を示していたが、グラフに関する具体的な説明がないため、「その内容が容易に理解できるものとはなっていなかった」り、全職員を対象とした説明会で配付された資料も、「説明書きや注釈が少なく」、「人事考課が賃金低下に結び付く可能性がある」ことが、どの程度周知されていたのかも不明であったり、その後1ヶ月も経たないうちに職員に職群選択を迫ったりしたことなどである。

とりわけ重要なことは、新賃金制度が導入された初年度には法人従業員の約半数が調整手当の支給を受けることになったが、この調整手当は、基本給の減額を反映したものであり、「その額は平均値でも月3万円を超えている。組合員の中にも、基本給の20%を超える調整手当を受けた者がいるが、調整手当が経過措置であることを考えれば、これらの者には賃金減額の不利益が伴うのであり、順調に昇格しなければこの賃金減少を補うことができない制度」となっていたのである。法人は、「連合会との交渉や職員への説明会、組合との団体交渉を通じて、このような不利益の説明を十分にすべきであり、また、人事考課の計算方法など職員の労働条件に関わる制度の内容についても、十分な説明をすべきであった」にもかかわらず、「法人の就業規則の案の提示状況や説明会での資料配付状況を見る限り、必要な資料提供と説明は極めて遅く、かつ、その内容も不十分なもの」であったのである。しかも、組合の要求にもかかわらず、新賃金制度実施以前の団体交渉には「法人本部からは一度も出席せず、施設管理職に団体交渉を任せ」たまま新賃金制度を導入しているのである。労働委員会が、「こうした法人の態度は、組合の団体交渉権を保障するものとは到底いえない」と断じたのは当然であらう。

こうした団体交渉忌避の態度は、新賃金制度の導入後も続くことになる。命令に登場する「前

記ウ」とはそのことを指す。一般的に言えば、賃金や一時金、昇格要件などの労働条件および賃金等に連動する人事制度にかかわる事項は、義務的団体交渉事項であり、「何ら労働協約の締結をみない事項については、使用者は、労働組合の団体交渉の申し入れに対して、当然に団体交渉応諾義務を負う」ことになる。しかしながら法人は、新賃金制度の導入からわずか4ヶ月後の2000年8月には「職能給・職能資格制度はすでに導入されたものであり、団交において説明をする努力をしておりますが、現在交渉中という認識はありません」と回答して、「交渉への途を断つ行為」をとった。

それに加えて、法人は「団交において説明をする努力をして」と述べていたにもかかわらず、その努力はきわめて不十分なものであった。例えば、一時金の計算基礎額に調整手当が算入されないと不利益は大きくなるが、「法人は、当初3年間はその半額を計算基礎額に算入し、4年目からは全額不算入」とすると回答している。「法人の主張するように、調整手当が現給保障を目的とするのであるならば、月例賃金だけでなく、一時金を含めた年収に対する配慮が必要であった」わけであるが、こうした不利益措置に対する適切な説明はなく、さらに人事考課に関して言えば、「人事考課マニュアル」等は「制度導入前に既に完成していたにもかかわらず、団体交渉では提示されず」、2001年6月に労働委員会に書証として提出されたことにより、労働組合に初めて明らかにされ、人事考課の計算方法については、2003年まで開示されなかったのである（計算方法が開示されたことによって、職能資格級6級では計算上最高評価のSが出ないという不備が組合によって指摘された）。労働委員会が、「能力主義賃金制度の基幹となる人事考課の客観性・公平性についての労働者の理解を得るための説明義務が果たされたとはいえない」と述べたのも、当然のことであった。

### 第3節 地方裁判所への提訴とその帰結

2001年に提訴後4年におよぶ審問の結果、2006年に労働委員会の命令が交付された。その骨格をあらためて紹介しておく、組合が撤回を求めた新賃金制度について、「団体交渉を通じて十分に協議を重ねた上で解決すべきもの」とであると命ずるとともに、導入された制度の内容についても、「考課の確実性と客観性が担保されていない」し、「種々の問題が残されたままである」と指摘した。その後労働組合は、労働委員会が指摘した「種々の問題」をただちに是正するように要求したのであるが、法人は、「労働委員会の指摘にすべて対応しなければならないとは考えていない」と述べるにとどまらず、「労働委員会は新賃金制度導入を適正なものとして認定している」などときわめて強引な主張を展開して、時には「これ以上交渉しても無駄」と言い放って、一方的に交渉を打ち切るようなことまでも行ったようである。労働委員会の命令が交付される前と同様の（あるいは組合が主張しているように、それ以上の）不誠実な団体交渉が、そ

の後も繰り返されたのである。労働委員会が指摘した「種々の問題」の背景には、新賃金制度の設計理念があるはずであるが、それを問いただしてみても「コンサルタントの指導」によるものであると繰り返すばかりで、交渉担当者が新賃金制度の内容を十分に熟知しているとは言い難い状況さえ露呈したのである。

そればかりか、2009年3月には法人は「賃金制度改定について（通知）」を組合に提示し、組合との協議もなく長野労働基準監督署に就業規則の変更届を提出し、同年4月から賃金制度を改定する旨を伝えてきたのである。組合はこうした事態を受けて、抗議書を提出するとともに団体交渉の再開を求めたが、この改定された賃金制度に関する交渉は、法人側の交渉終結宣言によってその後おこなわれることはなかった。改定の内容は以下のようなものである。まず、これまで「かなりの効果が認められている」と称していた職群制度を廃止し、総合職職能給表、専任職職能給表、技能職職務給表を統一して、新たな職能給表を作成した。そして、職能給における基本給ピッチの配分を変更して、年齢給ピッチと職能給ピッチの割合を1:2とし、職能給ピッチにおける昇格昇給と習熟昇給の割合を1:1.5とした。さらにピッチの年齢配分が、「標準ライフサイクル」にもとづいて変更され、手当も大幅に改定された。これらの変更の根拠を説明するように求めた組合に対して、法人側はここでも、「コンサルタントの指導」によるものだと回答にほぼ終始したのであった。

先の労働委員会の命令では、新賃金制度の導入前もそしてまた導入後も法人の団体交渉に対する対応が不誠実であったことを認定したが、その後の推移を見れば、労働委員会の命令にもかかわらず法人側の対応は何ら改善されることはなかった。命令は不履行であったのである。こうした事態を受けて、労働組合は、賃金の引き下げをとまなう新賃金制度の一時的な導入に反対することの正当性をより明確にするために、組合代表の3名を原告として2009年に長野地方裁判所に損害賠償請求の訴えを起したのである。この裁判は、先に労働委員会の命令が出されていたこともあってか、かなり速いスピードで審理が進められ、翌10年3月には判決が出された。形式上は、原告3名のうち2名について計173万円の損害賠償請求を認めたという結果であるが、きわめて重要なことは、そうした結論に至った根拠として、どのような事実認定が行われていたかであろう。判決は次のように述べている。

以上を総合的に考慮すると、本件就業規則等変更が人件費削減を目的とするものではないにもかかわらず、原告らを含め従業員の賃金減額をもたらし、代償措置もその不利益を解消するに十分なものとはいえないのであって、新賃金制度の導入目的に照らして上記減額をもたらす内容への変更に合理性を見いだすことは困難である。また、そのような基本的な労働条件について変更するには、特に十分な説明と検証が必要であるといえるが、原告らを含め従業員ないし労組に対する説明は十分にされたとはいえず、新賃金制度の内容について前記4のとおり問題点を有するものであり、導入に当たり内容の検証が十分にされた



とはいいがたいものであった上、従業員への説明や内容の検証を上記程度にとどめてまで新賃金制度を導入しなければならぬほどの緊急の必要性があったとも認められない。よって、賃金規定の変更に同意しない原告らに対しこれを法的に受忍させることもやむを得ない程度の高度の必要性に基づいた合理的な内容のものであるということではできず、本件就業規則変更のうち賃金減額の効果を有する部分は、原告らにその効力を及ぼすことができない。

したがって、原告らは、新賃金制度による給与額が旧賃金制度において支給されたであろう額を下回る場合には、その差額の賃金を請求することができる。

きわめて興味深い判決文である。この判決を受けて、原告の代理人となった松村弁護士は、新聞社の取材に答えて「棄却された部分もあったが、内容は全面的な勝利」であり、「賃金制度の変更そのものをおかしいと判断した判決は全国的にも非常にまれで、大変意義がある」と述べているが、同感である。判決文が言うところの「十分な説明と検証」の不足とは、成果主義的賃金制度が孕んでいるところの「危うさ」に他ならない。賛育会の紛争事例は、こうした「危うさ」をほぼ全面的に浮き彫りにしているのである。その全容が明らかにされればされるほど、その「危うさ」は個別のケースを超えた普遍性を持っていることが理解されることになる。本稿においてわれわれがいささか煩瑣にも思われる内容に立ち入っているのは、そうした普遍性を持った「危うさ」を摘出したかったからに他ならない。

#### 第4節 再認された新賃金制度の問題点

本稿のテーマとの関連で言えば、判決文が、「新賃金制度の内容について前記4のとおり問題点を有するものであり、導入に当たり内容の検証が十分にされたとはいいがたいもの」であると述べている点に注目すべきであろう。「能力給を採用すること自体は不相当とはいえない」と断りながらも、新賃金制度が当初から孕んでいた問題点が指摘されているのである。判決が「前記4」として指摘した問題点とは、以下に示すような内容であった。

まず最初にあげられているのは、「新賃金制度は、能力制度の導入と賃金制度の統一の目的で導入されたものであり、人件費抑制を目的としているわけではない」と主張されていたにもかかわらず、新賃金制度への移行により、豊野病院の正職員48名中16名の基本給が減額されたことである。こうした事態が生ずるのは、言うまでもなく意図された目的が「秘匿」されているからに他ならない。新賃金制度における昇給は、先に紹介したように総合職と専能職の場合、職能給表の号俸が2級と3級で1～31号俸まで、4～6級では1～46号俸までであるので、1号俸の者が平均的な考課であるB（この評価で5号俸昇給する）を取り続けたと仮定すると、2級と3級では6年で4～6級では9年で最高号俸に達することになる。その後は昇格しない限り昇給せず、年齢給による昇給のみとなるが、その年齢給も49歳からは業績給となり、2期続けてA評価となった場合のみ昇給することになる。その結果、年数を経るごとに徐々に昇給して

きたこれまでの賃金制度と比較すると、新賃金制度においては昇格しない限り格差は大きくなる。判決文は、「確かに、能力給を導入する以上昇給するためには昇格が必要となるのも当然であるが、旧賃金制度と同等の給与を得るためには速いペースで昇格することが必要となり、このような昇格をこなす者は少数であると想定できる」と述べて、新賃金制度が賃金抑制的な機能を果たしていることを批判している。

さらに、新賃金制度の導入後、人事考課の計算方法や昇格基準、能力開発カードの目標数や確認項目について変更が加えられており（そのなかには、各考課項目が最高評価であっても総合判定がSとはならないという事実を組合から指摘され、その不備を修正するためにすべての考課項目が最高評価の場合には総合判定をSとするというものであった）、それらに加えて、2006年度には職群管理制度の廃止とそれにとまなう賃金制度の改定を検討し始め、2009年度からは職群管理制度を廃止し、技能職、専能職、総合職それぞれの職能給表を統一した新たな職能給表を作成するとともに、年齢給表や業績給表、諸手当なども見直して、新賃金制度を大きく変更しているのである。上記のような状況を見ると、判決文が「新賃金制度は、その検証が十分なされないまま導入されたものであると考えざるをえない」と述べたのも当然であらう。

判決文が最後に指摘しているのは、人事考課が恣意的に運用されていることへの疑問である。法人側は、人事考課規定や人事考課マニュアル、職能資格制度ガイドブックなどを作成するとともに、それらにもとづいて考課者訓練も行ってきたはいる。しかしながら、原告Aに対しては、「設定した業務目標について、豊野病院内でA評価を採る見込みの職員が多くなってしまったためにこれらを減らすという理由で、途中で目標達成基準を引き下げよう指示されたり、資格給レベルを一方的に引き下げられたり」しており、また原告Bは、「設定した業務目標について、一度クリアした目標を重ねて立てることはできないとの理由で、上期終了間近になってこれを変更するよう指示されたり、設定していた資格給レベルを一時的に引き下げられる」などしている。こうした点から見ると、判決文が言うように、「業務目標の設定やその評価も曖昧な点が残されていると見ざるをえないであろう。先に紹介したような「能力開発主義」やら「絶対考課（基準主義）」なるものとは縁遠い成果主義的賃金制度の現実が、浮かび上がっているのではあるまいか。

なおこの新賃金制度の導入に当たっては、最初の格付けが年齢によってのみ行われたのであるが、このことに関して同判決は、能力給の導入にもかかわらず「経験年数等能力に関係する要素を排除して年齢のみで格付けをすることには合理性を見いだしがたい」とも述べ、その一貫性のなさについても問題視している。ここで格付けの根拠たるべき「能力に関係する要素」としてとくに「経験年数等」が例示されていることは、たとえ賃金決定において「能力」認定

の必要性が認められるとしても、その認定に際して真に公正でまぎれのない要素とはどのようなものか、ということを考えるうえでまことに示唆的であると言えよう。

### おわりに―漂流する成果主義賃金―

長野県労働委員会の「命令書」と長野地方裁判所の「判決」を通して労使双方の主張を仔細に検討してみると、広く喧伝されてきた割にはあまりにも制度としての「透明」性や「公正」性に欠けており、それ故に、現場の労働者には容易に「納得」されることのない成果主義的賃金制度のいささかミゼラブルな姿が、何とも鮮明に浮かび上がってくるのである。では、長野県におけるきわめて小規模な労働組合である豊野労働組合が、新賃金制度の導入から10年にもわたって闘い続け、労働委員会や地方裁判所でこうした結果を導くことができたのは何故であろうか。思い付くままにあげてみれば、組合が職場に根を下ろして組合員との間に信頼関係を築いてきたことは言うまでもないが、そうした信頼関係を背景として、組合指導部が運動上でもかつまた理論上でも優れた指導力を発揮してきたこと、さらには豊野労働組合の上部団体である長野県医療労働組合連合会が、組合支援の体制を組んで成果主義的賃金制度の導入に反対する闘争を支援してきたこと、などがあげられるであろう。そうした要因と同時に、ここでわれわれが強調しておきたいことは、チームワークに支えられている医療機関に成果主義的賃金制度は相応しくなく、もしも導入すれば、ただでさえ過重な負担が問題となっている職場にさらに負担を課すことになり、職場が壊れるとの揺るぎのない賃金思想が、豊野労組にも長野医労連にも存在し、それがたんなるイデオロギーとしてではなく職場の労働者に共感をもって受け止められていたことである。だからこそ、長期の運動が可能になったのであろう。

今回賛育会に導入された新賃金制度の問題点については、豊野労働組合による労働委員会への申立とともに地方裁判所への提訴によって明らかとなったのであるが<sup>9)</sup>、考えてみれば、その制度設計はコンサルタントにほぼ全面的に委託されており、そのコンサルタントは、医療機関以外の他の産業分野の企業においても同様の業務を委託していることから見ると、同じような問題点は実は他でも指摘可能であったと思われるのである。しかしそれが今回のような形で表面化することはなかった。協調的で相互信頼的な労使関係のもとに埋もれたということであろうか。では表面化しなければ、「透明」で「公正」な制度として労働者に「納得」されたことになるのか。そんなことはあるまい。この間成果主義的賃金制度の見直しが進んでいるのは、内攻してきた不満を無視できなくなっているからであろう。その一端は、成果主義的賃金制度の導入において主導的な役割を果たしてきた経営サイドの文書からも窺われるところである。

日本経団連の『経営労働政策委員会報告』（2002年版までは日経連の『労働問題研究委員会

報告』)において、「成果主義」なる表現が最初に登場するのは2001年版である。そこではどのようなことが言われていたのか。「賃金は年齢・勤続を要素とする年功的部分を極力縮小し、担当職務・業務における遂行の成果にもとづいて賃金が決められる体系が望ましい」し、「労使の合意を前提に、働きに応じた成果の評価によって、年収が大幅に増減する仕組みが従業員の意欲を引き出すことにもなる」。そうした体系である「成果主義は、一般的には評価しにくい抽象的な能力や意欲でなく、個人のアウトプット（業績・成果）そのものを評価する仕組みであって、その評価のモノサシがあいまいでは、従業員の信頼を欠く」ことになるので、たとえば、「企業の経営目標に即した個々人の目標の達成度を評価するモノサシを設け、その評価に処遇を結びつける目標管理の手法」が望まれるというのである。

「年収を大幅に増減する仕組み」が労働者の労働意欲を引き出したり、「能力」や「意欲」は評価しにくい、個人のアウトプットである業績や成果は、目標管理の手法によって曖昧さを残さずに評価できるといった指摘になっており、現時点から見ればきわめて牧歌的な成果主義の提案となっている。またこうした提案にあつて留意されるべきことは、それが企業内の正社員のみを対象としており非正社員はもともと対象外とされていたことである。たとえば04年版の報告では、「職務や雇用管理の実態の同一性を基準に通常の労働者とパートタイム労働者との均等処遇を求めることは、外形的な基準のみで一律的に処遇の均等を求めることになり、問題である。なにより企業・職場の実情に即し、ある一時点での外形的な形態だけではなく、時間軸も考慮しながら、保有能力や将来期待される役割なども含めた企業へのトータルな貢献度を個別・子細に評価すべきである」とされている。「個人のアウトプット（業績、成果）そのもの」を評価すると言いながら、「保有能力や将来期待される役割」などを問題にしていること自体奇妙であるが、いずれにしても、成果主義が本来的に非正社員に対する差別的な処遇を内包した人事制度であることの一つの証左と言えよう。そのことは、属人的な要素を排し仕事のパフォーマンスによって処遇が決定されるという成果主義の「理念」から、その「実態」は否応なく乖離してきたし乖離せざるをえないことを端的に示している。

ところで、「成果主義」という表現ではないが、「成果」であればその出自はもっと古い。すでに1994年の報告には、「年功的要素偏重の人事処遇制度は改めなければならない。各企業とも従業員の能力・成果を重視した人事処遇の運用を唱えているが、現実の運用は、学歴、年齢、勤続などの属人的要素に拘泥しがちである」と述べられていたし、96年の報告でも、「成果に結び付いた処遇をベースに、進路ルートの複線化、専門能力を高める工夫、目標管理等チャレンジ意欲を助成する人事評価などが必要になる。賃金・退職金制度については、年齢・勤続要素偏重の年功的制度を改め、能力・業績を反映する仕組みへの切り替えが求められる。昇級についてもある一定の時期に全員を対象に賃金が上昇する仕組みでなく、一定資格以降は能力・

業績の個別評価によって賃金が決定される運用を図るべきであろう」と指摘されていた。もっとも成果主義と成果とではその意味するものが大分違う。成果と表現されている限りでは、職能、能力、業績等の文言と並んで、個人別の処遇の重要性を示唆する文言の一つに過ぎない。だが成果主義となると話は別である。評価可能な成果こそがすべてであると唱えられ、評価が曖昧になりがちな職能や能力は建前・表現のうえでは後景に退けられたのである。

では、そうした提案に込められた経営サイドの狙いは、いったいどこにあったのであろうか。それを端的に示しているのが 2000 年版の報告である。そこでも、「若年層の習熟過程は別にし、すべての従業員に対し、企業業績への貢献度に応じた賃金・賞与などの処遇が必要である。年齢・勤続要素に偏重した賃金制度は右肩上がりのカーブを描くが、業績貢献度に応じた賃金配分によって、賃金カーブのピークは中堅層に前倒しになり、その後の賃金は個人ごとによらつく。成果に応じて賃金が上がる場合と下がる場合が出てきて、いわゆるラップパ型の分布になるはずである」と述べられているのであるが、より重要なことは、こうしたピークの前倒しとラップパ型の分布をめざした賃金制度の改革が、雇用構造の是正すなわち雇用ポートフォリオの考え方の徹底とならんで、いささかあけすけにも「企業における高コスト構造改革の具体策」の一つとしてあげられていることであろう。

しかも興味深いのは、こうした改革が「個の尊重」や「こころの豊かさの充実」といった理念にもとづいているのかのように描き出されていることである。2008 年版の同報告は言う。「こころの豊かさや充足感を何に求めるかは個人々の価値観にかかわる問題だが、その基本は人間が明確な目的をもって働き、生きられるということであろう。そのためにも職場や社会が、個人の働き方や生き方についての多様な選択を妨げる仕組みであってはならない。個人の主体性や創造性が求められる時代においては、企業や社会が、働き方や生き方に多様な選択肢を用意し、各人の自己実現の多様性を認め合う姿勢が望まれる」と。労働市場の規制緩和や成果主義的賃金制度の導入が、あたかも自己実現のための多様な選択をめざしているかのようなとらえ方なのである。いまさら言うまでもないことではあろうが、こうした「多様な選択」論は新自由主義の社会思潮として広がった「自己責任」論と裏腹の関係にあったわけであるが…。

では、その後 15 年ほど経た今日、同報告にはいったいどんなことが書かれているのか。ここ 3 年間の報告を順次紐解いてみよう。まずは 2008 年の報告であるが、そこでは、「すでに多くの企業が取り組んでいる、年齢や勤続年数を基軸とした賃金制度から、仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度への移行をさらに加速していくことが求められている」と述べられるとともに、こうした賃金制度を構築していくにあたって、「従業員の異動などを容易にする観点から、一つの職務に一つの賃金額を設定する『単一型』ではなく、同一の職務等級内で昇級を見込んで賃金額に幅を持たせる『範囲型』の制度とする」ことや、「勤続年数と労働の価値や生産性と

の間に明らかな関連性が見込まれる場合などにおいては、範囲型の制度の活用に加え、勤続年数や貢献度にもウェイトをおいた制度を選択することや、「職群ごとに賃金制度の基軸を変える複線型の賃金制度の導入」なども選択肢となると指摘されている。ここから浮かび上がってくることは、成果主義的賃金制度が依然として十分な広がりを見せてはおらず、しかも、「範囲型」や「勤続年数」、「複線型」などの文言が登場していることから推測されるように、「仕事・役割・貢献度を基軸」とした賃金制度を導入していくことがそう簡単ではないことが、問わず語りに語られてもいるのである。

「仕事・役割・貢献度を基軸」とした賃金制度にとっては、評価制度の設計と運用がきわめて重要となるが、2009年度の報告はこの点について、「長期的視点に立った経営において、人材育成の観点を何らかし評価に反映させることは欠かせない。短期的な視点のみならず、中長期的な課題への取組み、困難な課題への挑戦、職務遂行プロセス、後進の育成、チームワークなどに対する考慮など、定性的な評価も重視すべきである」とか、「評価の公正性を担保するためには、評価者、被評価者ともに賃金制度・評価制度の内容を理解することが重要である。そのため、評価者訓練のほか、自立的に仕事を進める効果も期待できる被評価者訓練を実施し、日頃のコミュニケーションを通じて継続的に評価運用を充実させるべきである。制度を整えたとしても、その趣旨を逸脱して安易な年功的運用に陥ることのないよう、評価運用の充実を心がける必要がある」などと述べられている。成果主義的賃金制度に関するかなり本質的な修正が求められていると言ってもいいだろう。このことなど、成果主義と能力主義との距離がさほど遠いものではないことが、経営側の建前的な言説の次元でさえ露呈しつつあることを示すものと言わねばなるまい。評価に関しても、依然としてその難しさが解消されてはいないのである。目標管理制度があれば何とかなるような問題ではないということだろう。

では直近の2010年度の報告ではどうか。そこでは、これまでの議論をまとめるかのように、「これからは、総額人件費と付加価値の伸びとの整合性を確保するとともに、従業員間の公正性を図る観点に立ち、年齢・勤続を基軸とした制度から仕事・役割・貢献度を基軸とした制度へと見直すことや、賃金水準が適正かどうかを検証する必要がある。むろん、長期的視点に立つて企業業績の向上を目指すには、チームワークの醸成が必要であるため、見直しに際しては処遇の安定性を確保する視点が求められる」と述べられるとともに、「賃金制度の見直しにあたっては、一般に評価制度の見直しも行われるが、長期的な組織業績を高めるため、短期の個人業績に偏ることなく、チームワークや人材育成などの視点をバランスよく取り入れることや、評価のフィードバック、評価者との日々のコミュニケーションを充実させることで納得性を高める必要がある」とも言うのである。処遇の安定性や評価の納得性が不可欠であるなどと指摘されているのは、現実の成果主義的賃金制度がそうしたものを依然として欠如しているからに相

違なからう。

上記のような文言から浮かび上がってくるのは、まさに漂流し続ける成果主義的賃金制度の姿に他ならない。度重なる手直しの行き着く先は、人事考課における成績考課を重視した職能給の見直しあたりに落ち着くのではないかと思われる。成果主義的賃金制度の導入という空疎な「改革」騒動の顛末が教えているのは、日本の労働者の「フェアネス」に対する感覚を無視して賃金制度を改編することなど到底不可能であるという、何とも冷ややかな事実なのかもしれない。

(注)

- 1) 変容が続いている成果主義賃金を、ここで厳密に定義することにそれほど意味はないと思われるので、本稿では、『労働経済白書』での表現にならって「成果主義的賃金制度」と緩やかに表記しておく。
- 2) 「もちろん多くの企業で、その前から働く人の成果を評価し、それを賃金や処遇に結びつける人事施策は導入されていた。では、成果主義とはいったい何が違うのか」と問う守島基博が、成果主義がもたらした変化の第1にあげているのは、「多くの企業がこれまでも増して、従業員の短期的な成果を賃金に結びつける仕組みを意図的に導入し始めた」ということである。ここで重要なのは、「成果（職務行動によってもたらされた結果）であるということと、それが短期的（多くの場合、長くても1年単位）であるということ」なのである。成果主義についてのほぼ共通の認識であろう。彼は、「賃金格差と変動の意図的な拡大に対する努力」にもふれているが（以上は労働政策研究・研修機構編『日本の企業と雇用』、2007年、136～8ページ）、よりストレートに言えば、労務費コストの削減に対するきわめて強い衝動であろう。

2011年1月18日の『朝日新聞』によれば、日本郵政グループの郵便事業会社（J P日本郵便）は「国営時代の名残である年功序列の給与体系を民間企業なみの成果主義に改める意向を労働組合に伝えた」が、その導入によって「年間500億円程度のコスト削減効果を見込む」のだという。この記事の見出しも、「日本郵便、年功改め成果主義へ 年500億円削減見込む」となっているのであるが、成果主義なるものの「本質」がここまであからさまに報道された事例も珍しい（それにしても、いったい労働組合はどうしたのか？）。

「成果主義も、まんざら捨てたものでもなさそうだ」と評価する中村圭介は、「労働力の効率的利用に直接、関係し、成果を生むのは、日々の仕事管理」であり、「この仕事管理との関係を踏まえることなしには、うまくいかないのではないかと述べ、「成果主義をめぐる議論もまた、成果を生む仕事管理という実態への関心を欠いているために、空回りしているように思う」と指摘している（『成果主義の真実』東洋経済新報社、2006年、27ページ）。こうした指摘自体は理解できないわけではないが、「売上、利益、費用などの数値実績と報酬を直接関係させる」ような「素朴な成果主義」は、「あったとしても、一部に限られるだろうし、また、時間とともに消えていくだろうと思う。従業員に忠誠心を持たせる、能力向上への意欲を強める、チームワークを大切にさせるなどの人事管理の基本的な機能が、素朴な成果主義の下では果たせないと考えるからだ。声高に非難するまでもない」（「成果主義と人事改革」『日本労働研究雑誌』No. 560）とまで言われると、首を傾げざるをえない。「高コスト体質の是正」という目的や意図を内部化した成果主義的賃金制度の導入は、彼が評価する「プロセス重視型成果主義」や「分離型成果主義」であろうとも、「素朴な成果主義」の側面を必ず内包しているように思われるし

(だからこそ成果主義と呼ばれるのではないのか)、そしてまた、本稿を一読してもらえればよくわかるように、そうしたものが批判もなしに消えていくとも思われぬ。彼が「日本の人事の良識」(前掲書、36 ページ)を信ずるのは勝手であるが、成果主義導入の目的や意図を問おうとしない(恐らくあえてしないのであろう)のは、われわれとしては腑に落ちない。

- 3) 藤村博之は、「賃金を下げることに従業員の納得を得られそうな仕組みを提供したのが『成果主義』であった」(連合総合生活開発研究所『賃金制度と労働組合の取組みに関する調査研究報告書』第2章)と述べてもいる。冷静かつリアルな認識であろう。『雇用リストラ』(中公新書、2001年)の著者でありコンサルタントでもある櫻井稔は、同書において「雇用管理や人事給与管理は地味な仕事であり、毎日、毎月、毎年の努力の積み重ねによって、スリムで筋肉質な雇用・人事・給与の姿が生まれるものである。これを何か特殊な仕掛けを用いて簡単かつ便利に行ってしまうというアプローチは、感心できるものではなく、当然にトラブルリスクもトラブルコストも高くなることが予想される」と述べているが、同感である。こうした指摘が必要なほど「特殊な仕掛け」に頼った企業が多かったのであろう。本稿で取り上げた事例は、彼の忠告に従うことなく、成果主義的賃金制度という「特殊な仕掛け」に頼ったが故に、トラブルリスクもトラブルコストも高くなった典型例であると言えるだろう。
- 4) この点については、鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会、1994年、181～205頁などを参照されたい。鈴木は、わが国の労働者が職務給を拒絶した理由について、「労働者が求めた『張り合い』が単なる相対格差づけ(競争主義)ではなく、一人一人の努力や能力向上が相対比較としてではなくそれぞれの努力の程度に応じて素直に処遇されること、努力すればその努力に応じて人数制限などなく誰でも直接に評価されること」にあったにもかかわらず、「就いている仕事と賃金が対応し、そして職務には定員がはっきりしている」職務給は、労働者の求める「張り合い」を「最も露骨なかたちで裏切らざるをえない」ものであったからだと言う。日本の労働者は、「年功的な年々の賃金上昇と併せて、いわゆる『絶対考課』、『絶対区分』の処遇制度」を求めていたとの彼の指摘に同感である。近年、「同一価値労働同一賃金」の議論と関わって、職務給を「仕事基準」の賃金として評価するような論者が増えているが、こうした人々は、鈴木著作を再読すべきではなからうか。
- 5) 成果主義的賃金制度の実態については、まずは厚生労働省の「就労条件総合調査」が参照されるべきであろう。この調査は、1999年まで「賃金労働時間制度総合調査」という名称で実施されていたが、2001年から「就労条件総合調査」と名称変更された。ここでは、成果主義的賃金制度は「業績評価制度」(この定義によれば、「労働者の業績や成果に対して労働価値(貢献度)を、あらかじめ定めた一定の方式に基づいて評価する制度」とされている)と呼ばれており、その実態については、この間2001年、2004年、2007年、2010年の4回にわたって調査されている。ただし、この間調査対象範囲だけではなく設問項目も変化しており、[図表2]～[図表5]で時系列的な変化についてまで論ずるのは問題であろう。それよりも注目すべきことは以下の3点である。

まず第1に、設問項目が変化しているのは、成果主義的賃金制度が依然として未成熟で、流動的であることと無関係ではないように思われることである。第2に、成果主義的賃金制度が導入の初期からさまざまな問題を抱えており、しかもそれが今日に至るまで解消されてはいないことである。しかも、そうした問題点は企業規模の大小にかかわらず広く顕在化しているのである。そして第3に、これがもっとも注目されるのであるが、[図表-5]に示されているように業績評価制度の抱える課題や問題点に対処するために、「能力や勤務態度などの評価のウェイトを大きくしている」、「目標達成のプロセスに対する評価項目のウェイトを大きくしている」、「グループやチームの成績・業績を反映するようにしている」、「中長期的な成果・業績を測るようにしている」といった企業がかなり見られることである。「個人」の「短期」の「成果」にもとづいて賃金を決定するはずであった成果主義的賃金制度が、その「無



理」故になし崩しに変容をとげつつあることを如実に示しているのではなかろうか。

- 6) 「個人の結果業績中心の評価に基づく賃金の決め方が」が大きく修正され、「個人目標の達成度に加え、行動プロセスや能力開発、集団の中での役割や貢献といった従来『能力』という表現に込められてきたものが不可欠の評価要素であることが再認識」されてきた現実を踏まえて、橋元秀一はこの修正後の制度を、『成果主義』と呼びながらも、元来『能力主義』として構想されてきたものに大きく近づいた」と評価している（連合総合生活開発研究所、前掲報告書、第3章）。また橋元は「環境変化の中で企業業績が変動し、その時々経営目標にぶれがあろうとも、最後は普通の組合員たちのより良い仕事及び生活を望む善良さこそが企業と日本経済の活力の源」この橋元の分析が示すのは、「能力主義」から断絶した「成果主義」なるものが現実には存立し難いものである、ということであるが、また少なくとも労働者の抱く「フェアネス」に対する感覚は、たとえ経営者が時流に合わせて変えたいと望んだとしても、そう簡単には変わらないということでもある。

これに対して、職能給に日本の労働者の「フェアネス」を見いだしてきた石田光男は、今般の成果主義の導入に関して、『市場を取りに行ける』＝『儲かる』という目的を達成するためには、賃金論を起点に発想しても達成できない。そのためにはビジネスモデルを明確にして、企業が市場で支持され評価される経営戦略とそれに応じた仕事管理の仕組みを作り、その上で賃金論をそのビジネスモデルに適合的に構想せざるを得ない。つまり、私流に言えば、仕事論があって、賃金論が乗る」のである、あるいは、『いくらになるか』（＝賃金）は今般の改革では、誤解を恐れずに言えば、枝葉末節の問題である

（連合総合生活開発研究所、前掲報告書、第1章）とまで述べる。『賃金の社会科学』で、「一般に賃金を論ずる際に労働力の再生産費で説明する方法」は「無力」かつ「有害」とであると断言してきた石田の認識からすれば、当然の帰結のようにも思われる。誤解を恐れずに言えば、「枝葉末節」の「いくらになるか」にもっとも拘ってきたのが成果主義であったし、また「高コスト体質」という贅肉を徹底して削ぎ落とすことが、昨今流行のビジネスモデルであったはずである。それともそれは社会科学を知らない人間の勝手な「誤解」なのであろうか。

- 7) きわめて煩瑣になるのでいちいち典拠を示さなかったが、以下の賛育会における賃金紛争に関する叙述は、主に長野県労働委員会の「命令書」と長野地方裁判所の「判決」による。それ以外に、地労委（申立人）と地裁（原告）における労働組合側の最終準備書面や労働組合ニュース、支援ニュース、豊野労働組合のホームページ、長野県医療労働組合連合会が開催した「成果主義賃金問題学習会」の資料（全5冊）、日本医労連の機関誌『医療労働』（2006年6月号）などを参照した。また、医療部門における成果主義の実態に関しては、労働運動総合研究所が刊行した賃金・最低賃金問題検討部会のディスカッションペーパーである『成果主義賃金の現状と問題点』（2008年7月）を参照した。なお2010年3月には、賛育会豊野労働組合の委員長である塚野正展氏や長野医療労働組合連合会の書記長である鎌倉幸孝氏らを対象として長時間にわたるヒアリング調査を実施し、その際前掲した資料の提供を受けた。
- 8) 楠田丘氏を「恩師」と仰ぎ、「医療業界の人事賃金指導の第一人者」を自認する著者の斎藤清一氏は、本書『病院・施設の人事賃金制度の作り方』（日本能率協会マネジメントセンター、2005年）の他にケーススタディを軸にした『蘇る病院経営 人事賃金制度改革のすすめ方』（医療タイムス社、2005年）という著作もある。興味深いのは、前者のまえがきでの「時代は能力から実力、成果主義時代へ、人事賃金のパラダイムを大きく転換している。しかし、実力、成果主義を定着させるためには、まず、能力主義人事をしっかりと固めなければならない。なぜならば実力、成果主義は能力主義人事の上に成立するからである」の指摘、あるいは後者のはしがきでの「実力・成果という言葉であるが、能力があるからこそ実力・成果という概念が生まれる。実力とか成果主義人事は能力主義人事制度がしっかりと確立しているからこそ、成り立つといえる。出発点は能力主義人事である」との指摘である。著者は、成果主

義を能力主義（その賃金における表現である職能給）と別種のものとはとらえていない。先に5)で紹介した橋元の指摘とも接続しており、この点はリアルな認識のようにも思われる。

- 9) 法人側は、この地裁判決を不服として東京高等裁判所に控訴したが、東京高裁も2010年10月の控訴審判決で、長野地裁と同様に新たな賃金体系の導入をもたらした就業規則の変更を無効とし、新旧賃金の差額の支払を賛育会に命じた。「制度変更の説明や交渉が十分といえず、賃金減額になる制度変更に合理性を見いだすのは困難」と述べて、一審判決を踏襲したのである。高裁は、法人側が「能力制度における昇給を拒否する労働者に対しても、旧賃金制度である年功序列制による昇給を保障しなければならないのは不当である」と主張したのに対して、「かかる非難は、原判決を正解せず、当を得ないものである」と一蹴したことを明記しておく。

(付記)

本稿の執筆にあたって、賛育会豊野労働組合の塚野正展委員長と長野医療労働組合連合会の鎌倉幸孝書記長には、長時間のヒアリングに対応していただくとともに、貴重な資料を提供していただくことができた。また、同調査の実施にあたっては全国労働組合総連合の井上久事務局次長にも協力いただいた。ここに記して深く感謝したい。なお本稿は、日本学術振興会科学研究費補助金〔基盤研究(C)〕「賃金制度の今日的展開—年功・職務・成果主義およびジェンダーをめぐる総合的研究」による研究成果の一部である。

## 社会科学研究所 定例研究会 報告要旨

2010年 6月25日(土) 定例研究会報告

テーマ： 合評会「馬渡剛著『戦後日本の地方議会—都道府県議会の構成動態の研究』

(ミネルヴァ書房、2010年)」

報告者： 馬渡 剛 (行政管理研究センター研究員)

討論者： 根本 俊雄 (法学部兼任講師)、宗像 優 (九州産業大学経済学部准教授)

時間： 14:00-17:00

場所： 専修大学神田校舎 13A 会議室

参加者数：14名

報告内容概略：

今回の研究会は、報告者が学習院大学に学位申請論文として提出した『都道府県議会の構成動態の研究—55年体制成立以降を中心として』に補足、修正を行ない出版した『戦後日本の地方議会—都道府県議会の構成動態の研究』(ミネルヴァ書房、2010年)の内容を報告するものであった。

報告では、報告者が抱いてきた問題関心と地方自治研究の系譜、都道府県議会議員への評価を概括し、残された課題として、都道府県議会のフォーマルな側面への実態的観察の不十分さ、地方議員が果たしてきた重要な役割の見落としを述べ、政治家の「再選」、「昇進」、「政策形成」の3つの目標に即して、都道府県議会の構成と動態を分析した。

フロアからは、報告者が分析の対象としている時期区分のばらつきの理由、報告者の中心的研究課題である「政治の不在」について、報告者の「政治」とはなにか、都道府県議会における各政党組織の役割、政党組織と地元利益団体の関係など、活発な議論がなされた。

記：専修大学法学部・藤本一美

2011年6月25日(土) 定例研究会報告

テーマ： 新運転労組にみる労働者供給事業の現実と労供法立法化の問題点

報告者： 萩尾健太(弁護士)

時間： 14:00-17:30

場所： 専修大学神田校舎7号館8階784教室

参加者数：18

報告内容概略：

戦後強制労働や中間搾取を排し労働の民主化を図るため労働者供給事業は禁止されたが、例外として同法45条で労働大臣(現・厚生労働大臣)の許可を得た労働組合等に労働者供給事業が認められた。当初労働省は暴力団や手配師によるピンはねをなくすために、労組による労供を育成する方針であったが、労供はのびず、労働省は労供を廃止し労働者派遣法の制定に方針を転換した。そんな中で、労供事業を積極的に展開してきた数少ない労組の一つが新運転であり、新運転は労供事業を活動の中心におく組織となってきた。1985年、労働者派遣法が成立し、連合および新運転は、表向き派遣反対の立場をとってきた。しかし1999年の派遣の原則自由化時に、厚労省は連合・新運転と取引し、労組に擬制的に事業主性を認め、連合はワークネット、新運転はタブレットを設立して派遣業に参入、相対立する二足の草鞋をはくことになった。こうした動向により、執行部による組合民主主義の破壊もあいまって派遣事業者と同質化する新運転は、ここ数年、全港湾などとともに労経法制定運動を進めているが、これは事実上労働者の権利侵害のいっそう進んだ派遣事業の合法化となる可能性が高い。

記：専修大学経済学部・兵頭淳史

## 執筆者紹介

たかはし ゆうきち  
高橋 祐吉 本学経済学部教授

ひょうどう あつし  
兵頭 淳史 本学経済学部教授

## 〈編集後記〉

今号のテーマは成果主義賃金の導入をめぐる労使紛争のケーススタディの検討を通して、そもそも成果主義賃金とは何であったのかを考察することである。

まず、「仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度」として提唱される成果主義賃金の真の狙いが、総体としての賃金圧縮、すなわち人件費削減による「高コスト体質」の是正にあることが指摘される。しかも、その現場が社会福祉法人の経営する医療施設という、成果主義賃金の導入にはおよそなじまない部署であり、その導入方法も法人本部が上から強権的に、外部のコンサルタントの指導のみを根拠として推し進めようとするなど、幾重にも瑕疵、あるいは弱点が見いだされるものである。

本稿は、ケーススタディとして、現地・長野県の当該労働組合およびその上部団体・長野県医療労働組合連合会のヒアリングを基礎として、団体交渉、地方労働委員会、さらに裁判所での判決内容などの検討を行うとともに、日本経団連の『経営労働政策委員会報告』や厚生労働省の『労働経済白書』における成果主義賃金の位置づけの変遷についても分析をしている。

最後に、「漂流し続ける成果主義的賃金制度」、「成果主義的賃金制度の導入という乱痴気騒ぎ」として概括し、「日本の労働者の『フェアネス』に対する感覚を無視して賃金制度を改編することなど到底不可能である」と結んでいる。

本稿を読み進めていくなかで、行論全体の基調としては抑制されてはいるが、時折その行間から成果主義的賃金制度の現状およびそれに対する安易な肯定的評価に対する、筆者自身の憤りが浮かび上がってくることを感じさせられる筆致である。

「成果」や「評価」の制度の導入は、それ自身にコストやリスクが伴うことも重要な点である。この点は、大学等の研究教育機関においても日々痛感させられるところである。

(T.F.)

---

平成 23 年 7 月 20 日発行

神奈川県川崎市多摩区東三田 2 丁目 1 番 1 号 電話 (044)911-1089

専修大学社会科学研究所

(発行者) 町田俊彦

製作 佐藤印刷株式会社

東京都渋谷区神宮前 2-10-2 電話 (03)3404-2561

---