

新たな賃金・人事制度下における賃金闘争について

2007年8月1日

生協労連賃金・人事制度プロジェクト

1. 賃金・人事制度プロジェクト会議の課題とこの間の議論の到達点

1990年代後半以降、全国の生協で「生き残り」の名のもとに、経営と事業の「構造改革」が強力にすすめられてきた。その大きな柱をなすのがいうまでもなく「人件費構造改革」である。定昇凍結や一時金の大幅なカット、さらには事業の到達点によって、ダイレクトに賃下げを余儀なくされた生協も生まれる一方で、多くの生協で成果・業績評価型賃金制度を中心とした賃金・人事制度の導入によって、実質的な賃下げ、総額人件費の削減が行われてきた。その中でも顕著な特徴としてあげられるのが、定昇幅の大幅な削減、一時金の年間月数の削減、降格などによる賃金ダウンなどである。

また、この「構造改革」は賃金や人事制度にかかわる問題だけでなく、店舗閉鎖や事業のアウトソーシング化、さらにはセカンドキャリア制度の導入や希望退職含めて行われてきた。

今日、この新たな賃金・人事制度は単組での賃金闘争に新たな困難をもたらすとともに、人事制度運用での新たな課題も提起している。

生協労連第39回大会決定は、「行き過ぎた成果主義、ノルマや数値一辺倒の制度運用など、本来の制度の目的からかけはなれた制度運用が大きな課題となっています。また、業績評価制度の導入によって、個々人の賃金が把握できない、定昇も回答額も掌握できず、さらには、賃金体系そのものに労働組合が関与できない状況も生まれています。生協労連として新たな賃金・人事制度下での闘争方針が求められています。実践的な研究と改善の手立てを提言することを目的として、賃金・人事制度改善闘争プロジェクトを発足させます」とし、10月の中央執行委員会において賃金・人事制度プロジェクトの発足を正式に確認した。

この間のプロジェクト会議の到達点

○2006年11月16日 第1回プロジェクト会議

- ・プロジェクト会議での課題の確認
- ・2007年春闘をめぐっての報告と意見交換
- ・単組の賃金・人事制度の報告と問題意識の意見交換

○2006年12月26日 第2回プロジェクト会議

- ・単組の賃金データによる実態報告と意見交換
- ・単組の2007年春闘に向けての賃金要求の考え方についての報告と意見交換
- ・中間的なまとめ案についての意見交換

○2007年1月24日 第3回プロジェクト会議

- ・中間的なまとめ案(「新たな賃金・人事制度下における賃金闘争について(案)」
についての討議

○2007年5月24日 第4回プロジェクト会議

- ・2007年春闘のたたかいでの意見交換
- ・最終答申案の討議

2. 民間給与及び初任給の実態、成果主義賃金の動向など

まず最初に、政府や他機関などの調査で、民間給与と初任給の実態、さらには成果主義賃金の動向についてみておこう。

(1) 賃金について

1) 増加する「ワーキング・プア」

国税庁調査 05年度版(1年を通じて勤務したもの)ではいわゆる「ワーキング・プア」(働く貧困層)と呼ばれる年収200万円以下の労働者が21.8%(対前年+0.1%、なお00年度比では+3.4%)で981万人、300万円以下は37.6%(+0.1%)で1,691万人となっている。

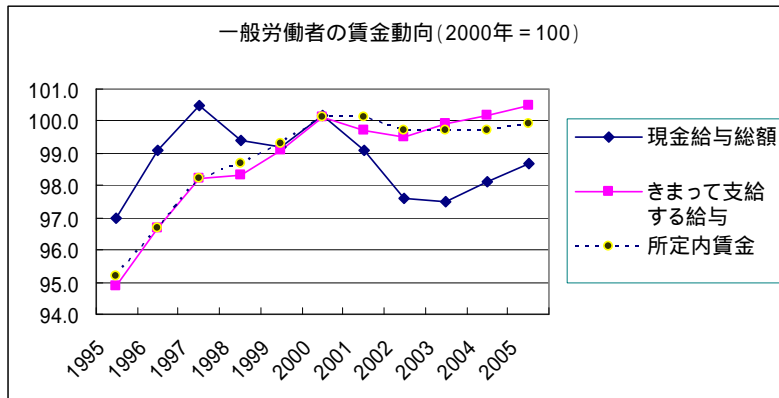
世帯ベースでみたOECD諸国基準の「貧困率」は15.3%で加盟24カ国中第5位。先進国ではアメリカに次ぐ2位となっている。

<給与階層別の給与所得者数、給与総額および税額 国税庁・平成17年分民間給与実態統計調査より>

区 分	給与所得者数				給与総額				税 額		
	内 納 税 者		内 納 税 者		内 納 税 者		内 納 税 者		税 額	構成比	
(給与階級)	千人	%	千人	%	億円	%	億円	%			億円
800万円以下	100万円以下	3,555	7.9	544	1.4	29,023	1.5	4,280	0.2	143	0.2
	100万円超 200万円以下	6,257	13.9	4,653	12.1	92,067	4.7	71,869	3.9	1,433	1.6
	200万円超 300万円以下	7,104	15.8	6,498	16.9	179,602	9.2	164,410	8.9	4,482	5.0
	300万円超 400万円以下	7,715	17.2	7,284	18.9	270,128	13.8	255,120	13.8	7,441	8.3
	400万円超 500万円以下	6,389	14.2	6,026	15.6	286,028	14.6	269,830	14.6	8,337	9.3
	500万円超 600万円以下	4,520	10.1	4,278	11.1	248,037	12.6	234,868	12.7	7,715	8.6
	600万円超 700万円以下	2,875	6.4	2,762	7.2	185,989	9.5	178,767	9.7	6,201	6.9
	700万円超 800万円以下	2,085	4.6	2,049	5.3	155,484	7.9	152,787	8.3	6,185	6.9
	小 計	40,500	90.1	34,094	88.5	1,446,358	73.7	1,331,931	72.1	41,937	46.8
	800万円超	800万円超 900万円以下	1,365	3.0	1,359	3.5	115,642	5.9	115,139	6.2	5,586
900万円超 1,000万円以下		924	2.1	924	2.4	87,514	4.5	87,510	4.7	5,038	5.6
1,000万円超 1,500万円以下		1,602	3.6	1,602	4.2	189,394	9.6	189,394	10.2	14,756	16.5
1,500万円超 2,000万円以下		335	0.7	335	0.9	57,674	2.9	57,674	3.1	7,591	8.5
2,000万円超 2,500万円以下		101	0.2	101	0.3	22,987	1.2	22,987	1.2	4,015	4.5
2,500万円超		109	0.2	109	0.3	43,210	2.2	43,210	2.3	10,706	11.9
小 計		4,436	9.9	4,430	11.5	516,421	26.3	515,914	27.9	47,692	53.2
合 計		44,936	100.0	38,525	100.0	1,962,779	100.0	1,847,845	100.0	89,630	100.0

2) 賃金の動向

年収ベースでみた賃金の推移についてみておく。国税庁民間給与実態統計調査によれば、「1年を通じて勤務した給与所得者」の平均年収は05年で437万円。過去ピークだった97年から8年連続で減少し続け30万円も下回る事態になっている。性別では男性538万円（前年0.5%減:2.5万円減）、女性273万円（同0.3%、1万円減）と大きく格差を保ったまま、平均賃金は下がっている。賃金統計上でその要因をみると、増加している「非正規」労働者の低賃金が改善されていないこと、正規労働者は、残業手当は増えているが、所定内は抑制されてきていること、正規労働者の賃金で大きな額を占める一時金が業績連動とされ、不安定な推移をみせていること、などが指摘しうる。

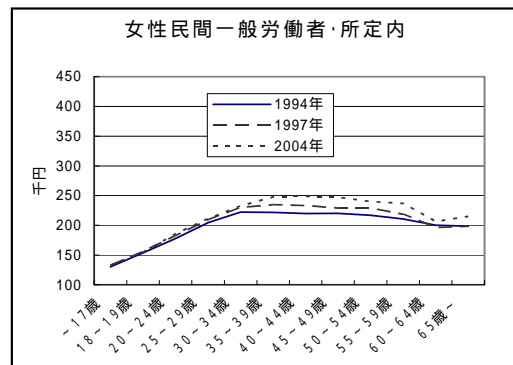
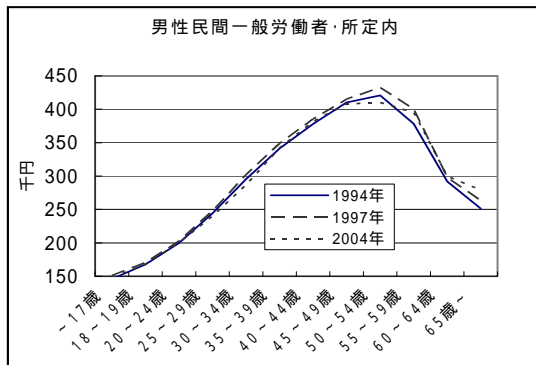


賃金のうち、もっとも安定して支払われる所定内賃金の動向について、厚労省の毎月勤労統計で確認しておこう。所定内賃金は00年までは増加し、そこからはやや減少気味で横ばいとなっている。00年までの所定内の増加

傾向は、賃上げの効果ではなく、新卒不採用のなかで労働者の年齢構成が高くなっていったためである（後に年齢別の所定内賃金の変化を考察する）。「きまって支給する給与」は時間外労働手当が増えているために04年から漸増している。しかし、「現金給与総額」は97年がピークで、IT景気といわれた00年の再上昇を除けば、03年まで減少傾向を示している。04年から再び増え始めているが、過去のピークにはいまだ到達していない。これは、業績連動指向を強めた一時金が大幅に切り下げられたままとなっているためである。

次に厚労省「賃金構造基本統計調査」より、年齢別の賃金の推移をみていく。男性の民間一般労働者の所定内賃金は若年層から年齢の高まりにつれて増加し、50代前半（41.0万円）をピークとして、それ以降は急減している。こうしたカーブの形態は94年、97年、04年とかわらないが、年齢ごとに時系列比較をすると、65歳以上を除け

男性・民間・一般労働者の所定内賃金(全産業)												
年齢階級	~17歳	18~19歳	20~24歳	25~29歳	30~34歳	35~39歳	40~44歳	45~49歳	50~54歳	55~59歳	60~64歳	65歳~
1994年	146	167.8	199.9	244.2	295.6	341	378.1	410.2	420.9	378.5	291.8	251.4
1997年	150.9	170.4	202.8	247.8	301.9	348.9	385.4	414.9	432.5	400.2	298.1	263.5
2004年	148.2	167.8	200.3	240.2	286.7	342.1	381.8	407.9	410.1	395.3	299.8	279



ばいずれの年齢層においても、97年がピークで04年には97年を下回っている。それにより、年齢別カーブの傾斜はわずかながら寝るカタチになっている。

一方、女性の一般労働者の所定内賃金は、若年層から40代前半(24.9万円)までは増加するが、それ以降はほぼ横ばいに寝てしまい、50代後半からは減少に転じている。勤続年数の違いも含めて、男性との格差は青年・中高年をとおして依然として大きいことがわかる。ただし時系列にみると、10代をのぞけば、いずれも増加傾向をしめしている。わずかながら男女格差は縮小しているといえる。

女性・民間・一般労働者の所定内賃金(全産業)												
年齢階級	～17歳	18～19歳	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳～
1994年	130.1	153.7	178	204.6	222.2	221.7	219.9	220.2	217	210.7	200.1	198.6
1997年	132.6	155.9	182.5	209.4	230.2	234.6	233.2	228.9	229.2	218.9	196	198.2
2004年	132.3	154.4	185.5	211.1	232.6	247.7	248.9	247	240.2	237.1	206.2	215.1

(2) 初任給について

民間給与の減少がつづいている一方で、初任給については改善がされてきている。各研究所や日本経団連の調査でも、2002年から4年間にわたって数年初任給を凍結する企業が9割を超えていたのにたいし、06年は凍結企業が8割まで低下し、初任給がある程度引き上げられた。

1) 日本経団連と厚労省(賃金構造基本統計調査)から

以下は2006年春闘後の日本経団連の調査結果である。

図表1 初任給水準 — 全産業 —

区分	事務系		技術系		現業系	
	金額(円)	上昇率(%)	金額(円)	上昇率(%)	金額(円)	上昇率(%)
大学院(修士)卒	222,050	0.46(0.15)	223,149	0.40(0.19)	—	—
大学卒	203,960	0.36(0.20)	206,413	0.39(0.17)	—	—
高専卒	—	—	179,378	0.37(0.17)	—	—
短大卒	169,665	0.23(0.12)	172,900	0.29(0.16)	—	—
高校卒	159,222	0.34(0.17)	160,647	0.31(0.15)	160,390	0.35(0.10)
中学卒	—	—	—	—	138,151	0.24(0.14)

図表2 決定初任給の推移 — 全産業 —

年	大学院卒(事務系)		大学卒(事務系)		短大卒(事務系)		高校卒(事務系)		高校卒(現業系)	
	金額	対前年上昇率	金額	対前年上昇率	金額	対前年上昇率	金額	対前年上昇率	金額	対前年上昇率
	円	%	円	%	円	%	円	%	円	%
1995	217,179	0.7	198,063	0.6	167,691	0.6	156,074	0.7	158,069	0.6
1996	217,983	0.6	198,894	0.6	167,475	0.6	155,740	0.6	157,561	0.7
1997	219,349	0.7	200,061	0.7	168,956	0.7	157,090	0.7	159,231	0.8
1998	221,048	0.6	201,367	0.5	169,743	0.5	158,038	0.5	160,163	0.6
1999	222,024	0.2	201,787	0.2	170,835	0.2	159,381	0.2	161,338	0.2
2000	221,831	0.3	201,389	0.2	169,788	0.2	158,866	0.2	159,873	0.2
2001	222,264	0.3	202,448	0.2	170,716	0.2	159,287	0.2	160,736	0.2
2002	226,344	0.2	204,070	0.1	169,759	0.0	159,072	0.0	161,510	0.1
2003	222,146	0.0	202,330	0.1	168,941	0.0	158,339	0.1	160,431	0.0
2004	222,448	0.07	203,557	0.15	168,649	0.18	157,938	0.04	159,890	0.00
2005	221,824	0.15	203,230	0.20	169,469	0.12	159,037	0.17	160,470	0.10
2006	222,050	0.46	203,960	0.36	169,665	0.23	159,222	0.34	160,390	0.35

注: 対前年上昇率は、それぞれの年における回答会社の初任給額と上昇額から算出(集計会社は年によって異なる)

図表3 産業別初任給—大学卒事務系—

全産業平均初任給=100.0

産業別	初任給		産業別	初任給	
全産業平均	203,960	100.0	鉱業	-	-
食料品	206,411	101.2	土木建設業	203,094	99.6
繊維・衣服	202,406	99.2	卸売・小売業	205,861	100.9
木材・木製品	-	-	金融・保険業	180,755	88.6
紙・パルプ	212,100	104.0	運輸・通信業	202,579	99.3
化学・ゴム	210,191	103.1	電気・ガス業	198,201	97.2
石油・石炭製品	260,500	127.7	サービス業	207,330	101.7
窯業	-	-			
金属工業	203,390	99.7			
機械器具	201,787	98.9			
新聞・出版・印刷	222,063	108.9			
その他の製造業	201,701	98.9			
製造業平均	206,289	101.1	非製造業平均	201,562	98.8

注:集計社数が2社に満たない場合は数字は伏せた

図表4 規模別初任給 —全産業—

従業員3,000人以上=100.0

学歴別 規模別	大学院卒事務系		大学卒事務系		短大卒事務系		高校卒事務系		高校卒現業系	
	(円)	(%)	(円)	(%)	(円)	(%)	(円)	(%)	(円)	(%)
3,000人以上	221,866	100.0	200,835	100.0	168,562	100.0	158,233	100.0	158,866	100.0
1,000~2,999人	221,921	100.0	203,618	101.4	167,273	99.2	157,656	99.6	162,212	102.1
500~999人	224,390	101.1	206,666	102.9	171,519	101.8	162,558	102.7	160,111	100.8
300~499人	215,923	97.3	203,961	101.6	179,069	106.2	162,417	102.6	159,149	100.2
100~299人	228,613	103.0	208,488	103.8	172,475	102.3	162,031	102.4	161,550	101.7
100人未満	-	94.7	212,262	105.7	199,050	118.1	174,800	110.5	-	104.9

注:同学歴者全員同額企業を対象。集計社数が2社に満たない場合は数字を伏せている。

厚労省の調査（平成18年賃金構造基本統計調査結果）でも、平成18年（2006年）の初任給も学歴別及び男女別で前年を上回る結果となった。（下表参照）

性、学歴別初任給額の推移（産業計、企業規模計）

（単位：千円）

性	大学院修士課程修了		大卒						高専・短大卒					高卒				
	平成17年	18	平成14年	15	16	17	18	平成14年	15	16	17	18	平成14年	15	16	17	18	
男女計	220.4	224.8	195.1	198.1	195	193.9	196.3	166	165.3	166.3	166.6	168.5	154	152.9	152.6	152.9	154.4	
		-2	0	-1.5	(-1.6)	(-0.6)	-1.2	-0.1	(-0.4)	-0.6	-0.2	-1.1	0	(-0.7)	(-0.2)	-0.2	-1	
男	221	224.6	198.5	201.3	198.3	196.7	199.8	169.5	169.8	170.7	170.3	171.2	157.5	157.5	156.1	155.7	157.6	
女	216.6	226	188.8	192.5	189.5	189.3	190.8	164.3	163.5	164.2	164.2	166.8	148.8	147	147.2	148	149.4	

(注) 1 初任給額は、新規学卒採用者数による加重平均である(以下同じ。)

2 ()内は、対前年増減率(%)である。

産業別の初任給の実態は次項の表の通りである。なお厚労省は一昨年から大学院修士課程卒業者のデータもとりはじめている。平成18年度は男女とも22万円をこえ、平成18年度は女性の初任給が男性を上回る結果となっている。

付表2 産業、性、学歴別初任給額（企業規模計）

（単位：千円）

産 業	男 女 計				男				女			
	大学院 修士課 程修了	大卒	高専・ 短大卒	高卒	大学院 修士課 程修了	大卒	高専・ 短大卒	高卒	大学院 修士課 程修了	大卒	高専・ 短大卒	高卒
産 業 計	224.8	196.3	168.5	154.4	224.6	199.8	171.2	157.6	226.0	190.8	166.8	149.4
（事務系）	・	195.0	・	・	・	199.7	・	・	・	189.0	・	・
（技術系）	・	198.9	・	・	・	200.0	・	・	・	196.1	・	・
鉱 業	233.1	202.1	* 174.1	159.5	233.7	204.6	* 174.0	158.7	* 225.8	* 192.2	* 174.3	* 163.1
建 設 業	217.0	193.8	175.7	161.1	217.5	194.9	178.1	162.1	211.5	188.2	161.6	153.5
製 造 業	223.1	196.5	169.6	155.2	223.0	198.4	172.4	157.3	224.2	190.9	165.9	149.8
電気・ガス・熱供給・水道業	220.5	195.5	167.7	151.8	220.4	196.0	170.8	152.3	221.5	193.4	164.1	149.2
情 報 通 信 業	229.5	206.6	176.6	156.1	229.0	206.3	178.1	159.6	232.2	207.1	173.6	153.3
運 輸 業	206.4	191.2	165.9	157.3	206.7	193.6	170.7	160.5	* 204.7	186.4	158.4	147.7
卸 売 ・ 小 売 業	227.0	196.6	168.4	154.6	227.8	199.0	169.3	157.8	225.6	192.8	166.8	152.7
金 融 ・ 保 険 業	223.9	185.0	155.0	139.8	220.6	192.0	184.9	146.8	* 248.3	179.4	154.3	138.9
不 動 産 業	227.6	230.5	177.6	159.6	226.9	241.2	179.2	164.1	229.5	206.2	176.2	155.8
飲食店，宿泊業	* 192.4	187.9	160.4	149.1	* 203.5	191.4	159.8	152.4	* 190.7	184.8	160.8	147.1
医 療 ， 福 祉	206.4	186.9	168.6	145.0	192.2	182.9	171.5	147.1	210.7	188.3	168.1	144.6
教育，学習支援業	225.1	194.6	169.6	145.4	228.7	198.7	169.9	143.9	221.5	193.0	169.6	146.0
複 合 サ ー ビ ス 事 業	182.1	175.0	154.7	145.4	181.6	174.3	152.1	142.0	* 184.0	175.9	156.3	146.6
サ ー ビ ス 業 （他に分類されないもの）	229.3	202.7	168.6	156.6	228.7	207.0	170.3	159.4	232.1	194.8	166.4	152.2

2) 全国の地域生協及び流通関係の初任給（生協労連調査）

単組名	高卒(18歳)	大卒(22歳)	単組名	高卒(18歳)	大卒(22歳)	単組名	高卒(18歳)	大卒(22歳)
	金額	金額		金額	金額		金額	金額
東北大		190,000	ぎふ	175,800	186,300	ララコープ	150,200	162,890
みやぎ	150,900	185,600	いずみ	185,000	200,000	九州工大	164,500	179,500
コープネット	165,000	200,000	なら	182,700	206,700	道央市民	143,000	172,000
日生協		201,300	よどがわ	165,400	181,400	コープさつば	143,000	165,000
東京マイコープ		190,580	おかやま	169,100	191,100	コープこうべ	159,200	194,050
かながわ	173,600	196,800	ひろしま	159,230	186,030	ヤオコー	158,000	202,000
いばらき	160,060	182,620	えひめ	180,400	192,000	西友		208,340
ちば	168,970	194,170	やまぐち	145,660	177,710	サミットストア	161,000	200,000
ぐんま	159,000	184,000	とくしま	147,200	163,200	ピーコック	155,450	193,700
とちぎ	158,000	187,000	しまね	159,600	169,500	東急ストア	151,700	192,300
にいがた	169,000	196,000	こうち	181,700	191,300	ユニー	162,000	192,000
テリハリー支那	182,400	190,400	エフコープ	160,000	195,000	イズミヤ	152,000	192,000
しずおか	169,000	178,500	かごしま	152,680	189,800	ライフ	163,000	198,000
めいきん	175,500	199,000	みやざき	157,000	169,000	関西ストア	153,000	194,000
みかわ	163,170	190,670	おおいた	160,000	180,000	天満屋ストア	152,000	183,000
みえ	151,990	181,990	おきなわ	138,000	177,000			

3) 2007 年春闘後の初任給調査 (労務行政研究所及び連合) 結果について

2007 年春闘後、労務行政研究所からは「2007 年度新入職員の初任給調査」、連合からは 2007 年春季生活闘争初任改定集計」が出されている。それらについての概要を示す。

「2007 年度新入職員の初任給調査」(2007 年 4 月 20 日・労務行政研究所)

この調査は東証第 1 部の 217 社についての集計結果である。2007 年度に初任給を据え置いた企業は 70.5%、一方、引き上げた企業は 3 割である。初任給の据え置き率は 2002 年度以降 4 年連続で 9 割を超えたが、昨 2006 年度は 8 割に減少、今年度は昨年度をさらに約 10 ポイント下回る結果となった。

調査報告では、「企業業績の回復や間近に迫る団塊世代の大量退職などを背景に、企業の採用意欲は急速に高まっており、バブル期以来の“売り手市場”ともいわれている。このような新卒採用の活発化が、据え置きが続いてきた初任給水準に影響を及ぼしているものといえよう」としている。結果は以下の通りである。

< 2007 年度決定初任給および同一企業における上昇額、上昇率 >

-円, %-

区 分		高 校 卒				専 門 学 校 卒 (2 年 制 ・ 事 務)	高 専 卒 (技 術)
		(事 務 ・ 技 術)		(現 業)			
		一 律	差 あ り				
			基 幹 職	補 助 職			
全 産 業	社 数	143	19	19	91	109	125
	07 年度初任給	161,139	161,592	156,401	162,476	173,561	180,212
	06 年度初任給	160,472	161,460	156,267	161,730	172,814	179,357
	上 昇 額	667	132	134	746	747	855
上 昇 率	0.4	0.1	0.1	0.5	0.4	0.5	
う ち 製 造 業	社 数	108	9	9	83	65	96
	07 年度初任給	161,070	158,181	154,912	161,559	172,961	179,710
	06 年度初任給	160,348	157,959	154,685	160,761	171,997	178,795
	上 昇 額	722	222	227	798	964	915
上 昇 率	0.5	0.1	0.1	0.5	0.6	0.5	
区 分		短 大 卒 (事 務)	大 学 卒 (事 務 ・ 技 術)			大 学 院 卒	
			一 律	差 あ り		修 士	博 士
				基 幹 職	補 助 職		
全 産 業	社 数	158	167	49	49	161	45
	07 年度初任給	171,383	202,410	203,357	181,542	220,841	239,247
	06 年度初任給	170,758	201,415	202,513	181,208	219,864	238,654
	上 昇 額	625	995	844	334	977	593
上 昇 率	0.4	0.5	0.4	0.2	0.4	0.2	
う ち 製 造 業	社 数	103	103	26	26	120	31
	07 年度初任給	171,200	204,012	204,646	180,254	222,043	249,027
	06 年度初任給	170,434	203,157	203,673	179,666	221,051	248,491
	上 昇 額	766	855	973	588	992	536
上 昇 率	0.4	0.4	0.5	0.3	0.4	0.2	

[注] 中学卒(現業)については、今回は調べていない。

連合の 2007 年秋季生活闘争の初任給調査から

大卒(事務技術職)での初任給の引き上げは額で 1,559 円、率で 0.80% となっている。業種別では、製造業が 1,286 円(0.64%)、商業流通で 2,186 円(1.16%)、その他で 1,006 円(0.52%)であった。商業流通分野での産別構成組織別では、サービス・流通連合が 2,706 円アップ(1.43%)で大卒初任給は 192,311 円に、UI ゼンセン同盟は 1,682 円アップ(0.89%)で 190,173 円になった。なお、高卒・生産技能職は 736 円(0.48%)のアップ、高卒・事務技術職は 1,182 円(0.77%)のアップとなっている。

業種別	集計組合		1組合あたり平均(単純平均)						
	組合数	人員	改定前	要求	UP額	率	改定後	UP額	率
製造業	149	387,882	153,902	155,227	1,353	0.88	154,641	738	0.48
その他	3	7,199	156,667	160,490	3,823	2.44	157,300	633	0.40
民間計	152	395,081	153,957	155,373	1,422	0.92	154,693	736	0.48

産別構成組織	集計組合		1組合あたり平均(単純平均)						
	組合数	人員	改定前	要求	UP額	率	改定後	UP額	率
UIゼンセン同盟	10	2,392	149,995	151,500	1,875	1.25	150,685	690	0.46
電機連合	98	332,921	154,202	155,577	1,347	0.87	155,119	917	0.59
全電線	25	26,299	154,102				154,162	60	0.04
ゴム連合	9	11,540	154,892	155,614	722	0.47	155,370	478	0.31
印刷労連	5	14,312	155,040	156,500	1,460	0.94	156,140	1,100	0.71
電力総連	5	7,617	153,570	156,702	3,132	2.04	154,350	780	0.51

【高卒/事務技術職】

業種別	集計組合		1組合あたり平均(単純平均)						
	組合数	人員	改定前	要求	UP額	率	改定後	UP額	率
製造業	17	26,572	153,951	155,091	1,141	0.74	154,645	694	0.45
商業流通	96	91,402	153,687	154,807	1,471	0.96	154,971	1,285	0.84
その他	38	37,870	154,583	155,818	3,935	2.55	155,725	1,142	0.74
計	151	155,844	153,942	154,975	1,734	1.13	155,124	1,182	0.77

産別構成組織	集計組合		1組合あたり平均(単純平均)						
	組合数	人員	改定前	要求	UP額	率	改定後	UP額	率
UIゼンセン同盟	40	38,570	155,290	157,158	2,755	1.77	156,879	1,590	1.02
ゴム連合	9	11,540	154,201	154,923	722	0.47	154,679	478	0.31
印刷労連	5	14,312	155,040	156,500	1,460	0.94	156,140	1,100	0.71
電力総連	10	19,008	153,435	157,671	4,236	2.76	155,085	1,650	1.08
サービス連合	8	9,556	158,988				159,800	813	0.51
サービス・流通連合	65	55,250	152,514	153,264	956	0.63	153,778	1,264	0.83
全労金	14	7,608	153,643				153,643	0	0.00

【大卒/事務技術職】

業種別	集計組合		1組合あたり平均(単純平均)						
	組合数	人員	改定前	要求	UP額	率	改定後	UP額	率
製造業	116	363,033	199,951	201,218	1,663	0.83	201,238	1,286	0.64
商業流通	112	115,265	188,580	191,095	2,852	1.51	190,766	2,186	1.16
その他	70	81,892	191,950	195,150	3,622	1.89	192,956	1,006	0.52
計	298	560,190	193,798	195,766	2,481	1.28	195,356	1,559	0.80

産別構成組織	集計組合		1組合あたり平均(単純平均)						
	組合数	人員	改定前	要求	UP額	率	改定後	UP額	率
UIゼンセン同盟	72	57,302	188,492	190,691	3,533	1.87	190,173	1,682	0.89
電機連合	96	334,981	201,327	202,989	1,744	0.87	202,546	1,219	0.61
ゴム連合	9	11,540	192,884	193,786	902	0.47	193,839	956	0.50
印刷労連	4	13,655	200,125	202,500	1,333	0.67	201,375	1,250	0.62
電力総連	10	22,320	190,715	196,179	5,464	2.87	193,605	2,890	1.52
サービス連合	13	16,478	192,595				192,942	346	0.18
サービス・流通連合	65	68,913	189,605	191,622	2,316	1.22	192,311	2,706	1.43
全労金	14	7,608	186,236				186,236	0	0.00
労済労連	1	2,197	171,700				173,200	1,500	0.87
日建協	14	25,196	200,161	199,532	1,281	0.64	200,304	143	0.07

(3) いわゆる成果主義賃金の動向について

日本における「成果主義」賃金の導入の歴史は、富士通や武田薬品などの先駆的ケースからはじまって15年になる。この間、各企業の人事労務政策の中心に位置づけられながら、多くの失敗が明らかとなり、様々な弊害を生み出した。「悪魔のサイクル」などとも言われ、その見直しや制度自体の欠陥の検証もされてきている。財界も、また、労働組合の側からも春闘時に「成果主義のために要求が束ねられない」などの深刻な声も出されており、全労連でもそのための対応が検討されている。

生協の職場でも行き過ぎた成果主義の弊害が生まれている。すでに最初の問題意識のところで見たとおりである。

参考

経済産業省研究会報告の指摘

成果主義が下げる働く意欲/モチベーションにマイナス効果/チームワーク損なう弊害も 06年9月

働く人の意欲や納得感を失わせ、会社としての創造的なモノづくり能力まで削いでしまう - 成果主義賃金の導入が企業へ与える影響について、経済産業省の研究会がこのような報告書をまとめた。成果主義導入の理由として企業サイドからは「働く人のモチベーション向上」や「業績向上」が説明される。ところが、報告書はいずれの項目も従業員の過半数が懐疑的な見方をしていることなどを紹介し、「思うような効果は上がっていない」と厳しく評価。そればかりか「成果主義によるモチベーションのマイナスの影響」さえ指摘している。

モチベーションが下がる原因について、報告書は、成果主義が 評価や処遇への納得感の低下 能力向上意欲の減退 人材育成軽視 などを生んでいるからとしている。「(成果主義が)キャリアを通じた賃金の不安定化を引き起こし、能力向上のインセンティブを減少」させ、短期成果への偏った評価は「マネジメント側が人材育成を軽視(し)・・・社員個々人がストレッチ(ワンランク上の仕事への挑戦等)を避けようとする事態を」生じさせているという分析となっている。成果主義が企業の組織力低下を招いているとも指摘している。「チーム内のメンバーさえもライバルと見なして仕事をしなければならず・・・職場における協働意識が低下」「日本企業の強みであるチームワークを損なう懸念」を報告書は強調している。

成果強調 活性度低下/「メンタルヘルス白書」(社会経済生産性本部メンタルヘルス研究所)

このほど発表されたメンタルヘルス白書(社会経済生産性本部メンタルヘルス研究所)によれば、働く人のメンタルヘルス分析からも成果主義の弊害が明らかになった。98年を境に「抑うつ」「不安」「劣等感」などを感じる人と感じない人の格差が急速に拡大。全体の平均も同時に悪化した。さらに「仕事への意欲」「企業への信頼度」「評価への満足感」などについても意識格差が拡大し、全体のレベル低下を招いていた。この変化をもたらした要因の二つが 98年頃から導入が広がった成果主義賃金だと白書は指摘している。同研究所の小田晋所長は「(成果主義賃金制度は)抑うつ、不安、劣等感、自己不確実の上昇というかたちで職場の活性度を低下させる方向に作用している」とまとめている。

財界の対応

日本経団連も、この間行き過ぎた成果主義が現場力を低下させたことを重視し、2004年の経労委報告から成果主義の見直しを提起している。その内容の重点は、マネジメント及びコミュニケーションの重視というものになっている。今年の経営労働政策委員会報告でもこのことが強調されている。

3. 賃金・人事制度の現状と課題

(1) 新しい人事制度のもとで起きている事態

<正規>

この間、春闘で「賃上げ」集計(額・率)の集約が減少してきている。労働組合も定昇含めて把握できない状況が拡大している。

労組員の個人データが、個人情報保護法の関係もあって持ちえていない。経営が提出しない。労組のとりくみとしても弱い。

したがって、年代別、職能別、職務別、等級別、扶養家族人数別などのデータを労働組合が作成できない。合わせて、それぞれの実態に沿った要求ができない実態が存在している。

ここ数年、成果・業績主義型の賃金・人事制度の提案が相次ぎ、春闘では賃金交渉よりも制度導入の是非が交渉の中心となり、賃上げ要求をしなかったり、「定昇」や「制度の実施」を要求する単組が相次いだ。

新しい賃金制度では、そもそも誰でもがもらえる（誰にでも共通する）ような基本給的な賃金（体系）がない制度（生協）も生まれている。

*このことは、前の賃金制度を引きずっている場合が多い。よりベターな制度をめざした結果ともいえる。

成果・業績型賃金制度の導入によって賃金が個別化するとともに、労働組合としての関与をどのようにしていったらよいか分からない労働組合も生まれている。

そうしたなか、労働者個人としても自ら業績を上げることによって賃上げをめざす傾向が生まれている。

業績主義、成果主義賃金制度の運用の中で、賃下げ、降格が一時金のみならず、月給にたいしても運用されてきている。また、制度導入（変更時）に手当てされた調整給の取り崩しも3年～5年で終わり、年収では相当額の減収となる人も発生している。

制度の運用のなかで、考課面接が重要な位置を占めているにもかかわらず、面接されていない人もいる。

評価そのものに納得度が低い。

のような問題含めて、制度そのものの運用力が問われている。

4．個別単組の制度の現状と課題 - この間のたたかひの成果とこんごの課題

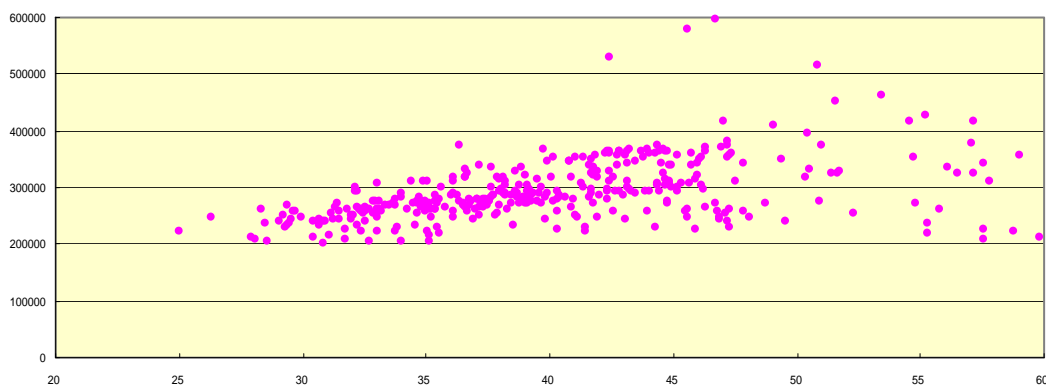
(1) A生協

1) 制度導入の経過と現状

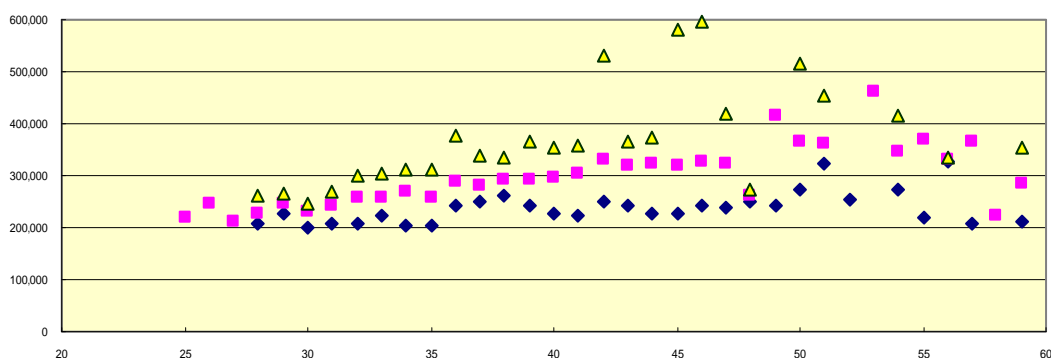
- ・生協の合併に伴い、新しい賃金人事制度が提案された。その内容は、基本給を年齢給と成果主義的要素をもつ職務給を合わせた制度。理事会の提案は、年齢給のウエイトを下げた提案だったが、職場での反対を力に年齢給の割合を引き上げた。
- ・成果主義配分をもつ職務給を下限と上限を持つものに設定したが、移行措置もあってその基準を上下するアンダーゾーンとオーバーゾーンが生まれた。実際には、配達担当者がマネージャーよりも高い賃金になる事態も生まれた。
- ・職務基準は成果目標と基本職務に分かれている。例えば、配達担当者の目標は評価しやすい項目となっているので評価はしやすい。一方で、一律的な目標となっているために正確な評価が出来るかどうかは課題。
- ・実際に賃金とリンクするのは来年の一時金から。夏1、冬1を基本的にして、半期ごとに評価し反映させていく。
- ・成果主義に対する職場の反対の意見は少なかった。パートの人事制度については現在提案されている。

2) 実在者賃金の実態

賃金のプロット図



年齢別賃金の最低・平均・最高額



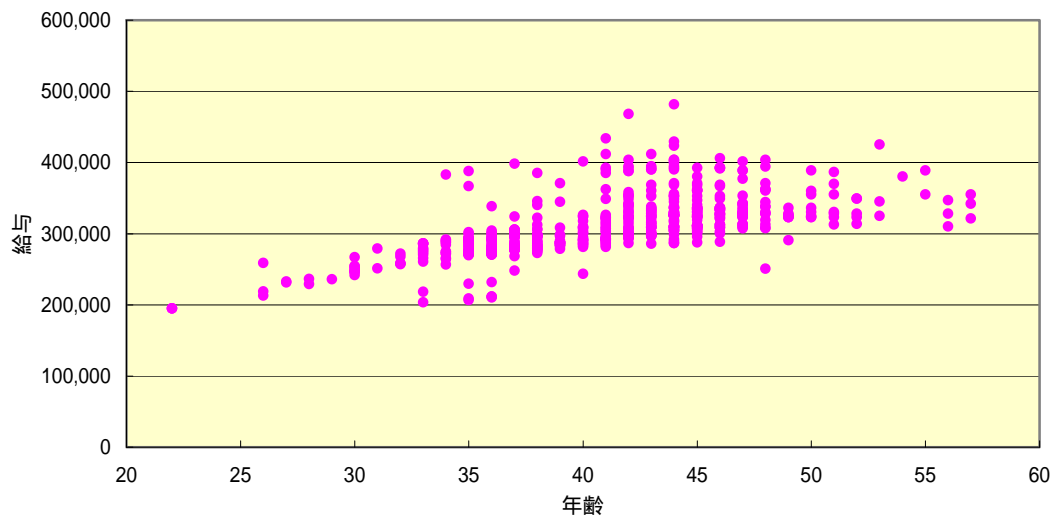
(2) B生協

1) 制度導入の経過と現状

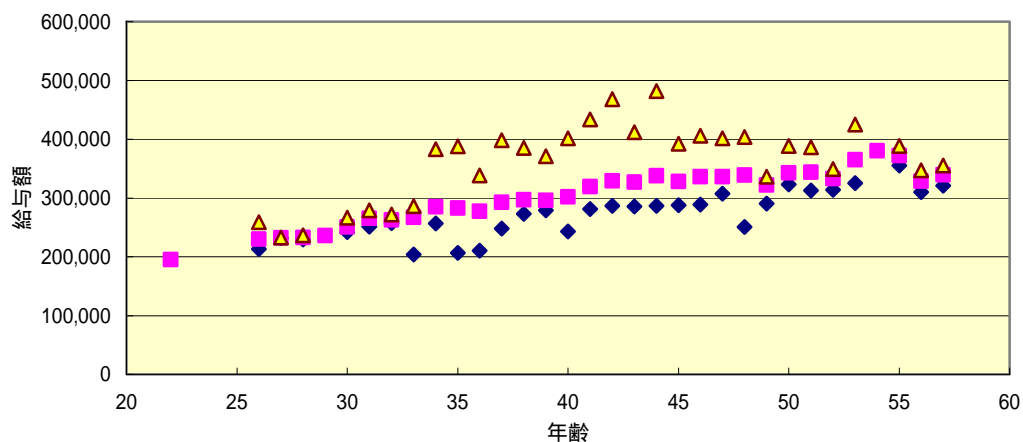
- ・ 職能資格制度を導入したのが1987年。2001年に制度の見直し提案があり、現場ともキャッチボールをしながら、丸2年かけて協議し、2003年に現在の制度を導入した。
- ・ 労組は、理事会が提案する理念や人事改革の基本方針については、反対しなかったが、個別には、制度設計上の賃金カーブや自動昇格など、生計費原則との関係を重視し、労組の意向を反映させていった。
- ・ 賃金体系は、職能1～5ランクは年齢給＋職能給、職能6ランク以上は職責給＋職能給となる。6ランク以上は、年齢給に代わり職責給となるため、職責の大小で賃金がアップダウンする。現在、ベア要求は、職能給表の書き換えが中心に行っている。
- ・ 新制度は、「経営スタッフ」「専門スタッフ」「定時スタッフ」と雇用形態を整理し、評価基準を合わせたことは、雇用形態間の格差是正に向けた一歩として評価できるが、それゆえに賃金格差が顕著になるなど、問題は少なくない。

2) 賃金の実態

賃金のプロット図



年齢別賃金の最低・平均・最高額



(3) C生協

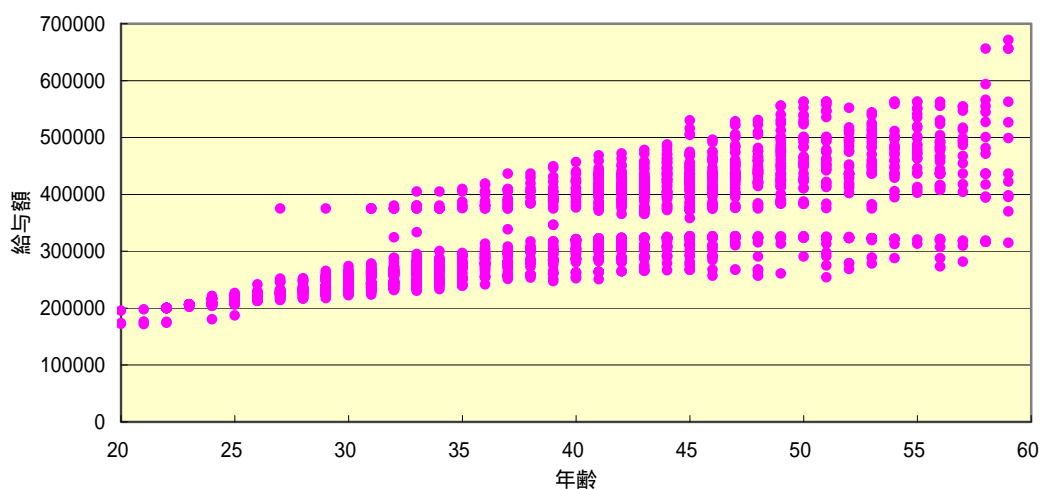
1) 制度導入の経過と現状

- ・事業連合の関係で賃金・人事制度統一の議論を行ってきた。基本的なフレームは統一し、今年度から本格的な格付けがはじまる。新制度の導入の経過は、共同購入で若くして副長となったのにやけに賃金が低い、パートが正規に登用されても水準が低いという実態があり、そこでの改善もめざした。労組員の範囲も生協での違いがあり、こんご統一していく。
- ・基本フレームはJ(1~4)・L(5~6)・M(1~3)・U(1~2)。年齢給はJ L層のみで、+職能給。ML層は業績給+役割給+職務給(業績給の25%)で降格制度もある。かつて課長、部長職にあった人が現在営業担当というなかで6等級での格付けとなり、年収が相当程度下がる事態も生まれている(調整給で調整)。労組は再チャレンジ制度を要求している。
- ・制度運用では目標が「おさそい」「共済」の数字に偏重していて、それを達成するためにパワハラも生まれている。いろんなことが数字で評される側面が強い。また目標の設定やすり合わせなどにもぎくしゃくもあるなどの報告もされており、運用改

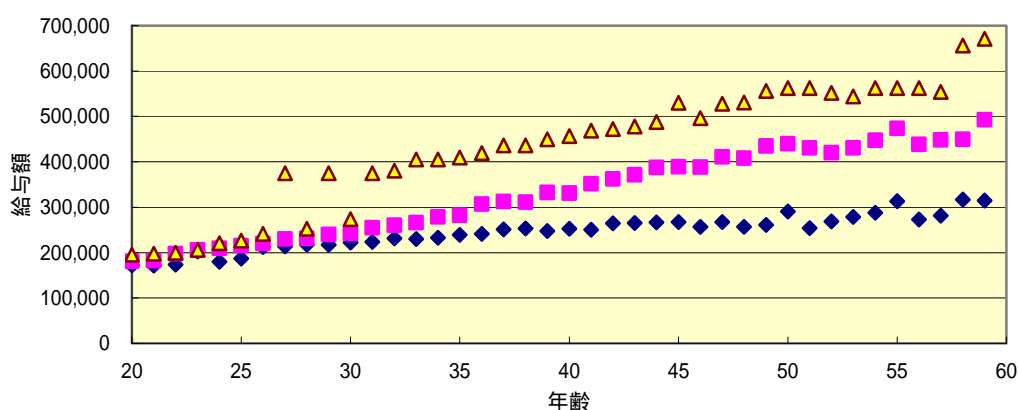
善が急務となっている。こんごさらに他の生協との事業統合がすすめば、全体としていっそうスリムな組織となることが明らかであり、降格も増えることが予想される。

2) 賃金の実態

賃金のプロット図



年齢別賃金の最低・平均・最高額



(4) D生協

1) 制度導入の経過と現状

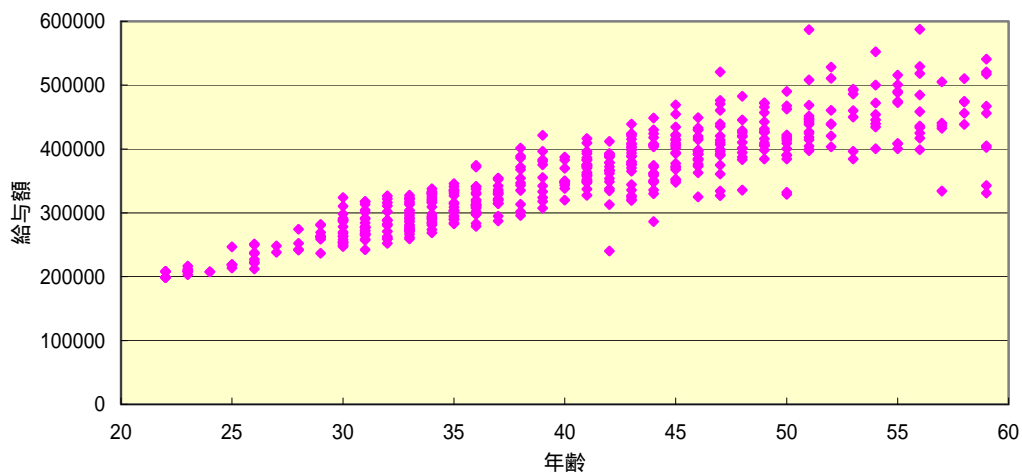
- ・従来の賃金制度は年功制。理事会より職能等級制度への申し入れがあり、丸4年かけて議論して2004年に導入合意をした。
- ・労組が理事会との協議では、主体的な論議の保障、協議・交渉による決着、賃上げとの分離することを基本原則とし、労働者の働きがいを実現し、人を育てる組織をつくる立場で臨んだ。同時に、賃金制度や人事考課制度についても改善提案を行い、多くの修正を実現した。とくに、賃金面では最低限の定昇や水準にこだわり、初任給の引き上げ、定昇額の引き上げ、若年層の定昇ピッチアップなどを勝ちとった。
- ・人事考課による評価及び運用の点でも、育成重点のB等級への最低昇格、標準昇格年数の設定、降格時の仕事給の縮小などを実現させた。
- ・新体系は本人給(年齢給) + 仕事給 + 職務給。職務給(キャリア制度)制度は、8

つの等級があり、3つの大きな区分に分けられている。等級ごとに上がり下がりし、昇格・降格の基準は単年度の累積で決まる。

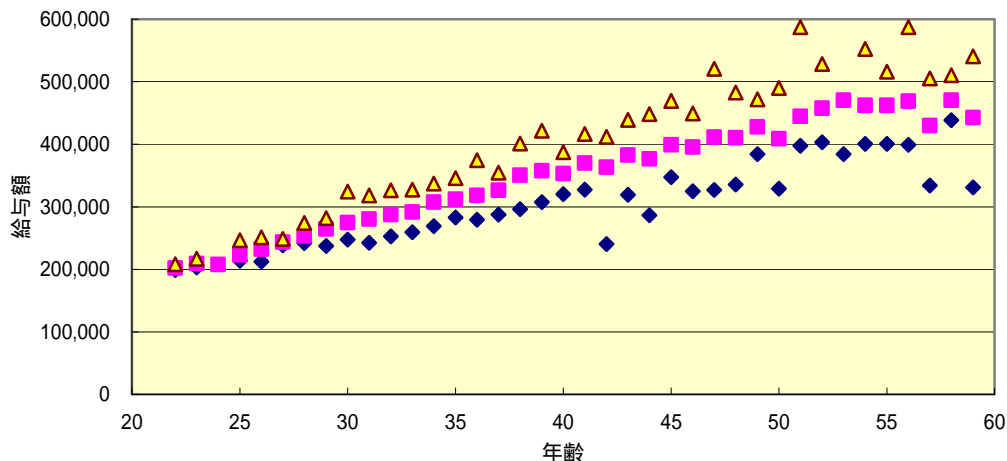
- ・制度が運用されていくつかの課題も見えてきている。一つは、評価制度が当初設計通りに運用されていないこと。その最大の問題は人材育成ではなく、業績拡大に使われていることである。数字で人が評価されるような事態が生まれている。もう一つは、人の配置の問題。納得性がない人の配置でとくにマネジメントが大きな問題で生協を退職する人が多数出ている。問題は現場を指導する人の問題。

2) 賃金の現状

賃金のプロット図



年齢別賃金の最低・平均・最高額



(5) E 生協

1) 制度導入の経過と現状

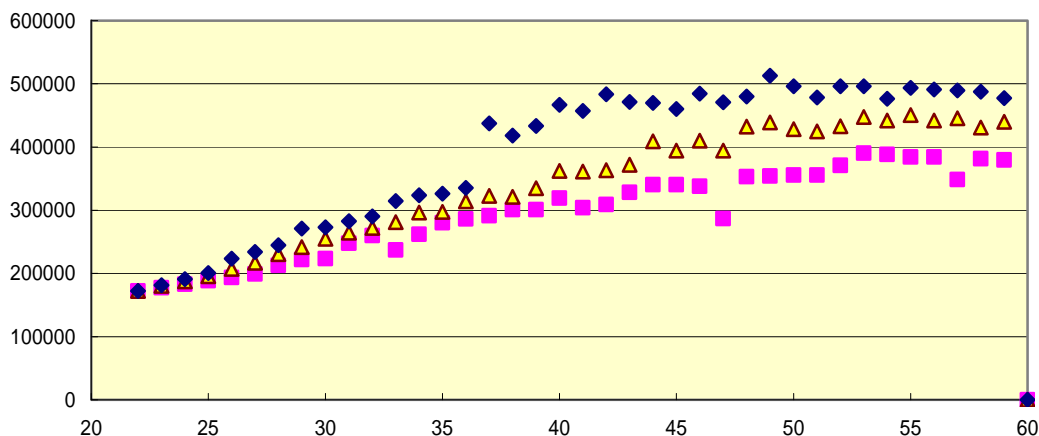
- ・1990年に職能資格制度が導入したが、2000年に新たな人事制度に関する申し入れがされた。労組は執行委員会見解を出し職場討議をすすめるとともに、その夏の定期大会で「3つの基本要素」を確認した。
- ・「人事制度改作についての3つの基本要素」は、人事制度の目的について(イ・新制度の導入の必要性について、今後の事業見通しから責任ある説明をおこなうこと、

□・今後の職場のあり方、組織像についての明確な説明を行うこと) 人事考課制度の改善について(イ・考課、登用、配置の客観性、公平性、透明性、納得性を高めるために、働くものが関与する恒常的な仕組みをつくること) 賃金体系について(イ・賃金体系の変更については、考課制度の改善を前提としつつ、下位等級者でも生活を支えることが出来る水準が必要であり、そのためにも、「基本骨格(案)」(理事会提案)の賃金設計よりも、基本給の水準を上げること)であった。

- ・その後、労組内部での議論と合わせて理事会との協議を重ね、賃金移行措置、人事考課制度、「職種ごとのガイドライン」(これまでの職能用件書に変わる等級ごとの仕事のレベルを示したもの)作成などにとり組み、労組の改善要求を受け入れさせての合意となった。制度上は労組が積極的に関与できる仕組みをつくった。
- ・新体系は、本人給(年齢給)+職能給。目標管理制度を導入しているが、評価が下がっても毎年賃金があがる仕組みで、降格はない(労組が交渉の中で強く主張し実現)。逆に評価次第では賃上げのスピードが違う側面もある。
- ・毎年「人事考課に関するアンケート」を実施しているが、これも理事会を牽制する力となっている。目標面接と結果とについては9割近くの人が納得していると回答している。

2) 賃金の実態

年齢別賃金の最低・平均・最高額



5. 新しい賃金・人事制度下での賃金闘争について

- 賃金・人事制度の運用にいかに関与するか、どうしたらできるか

(1) 賃金データをもとに年代別をはじめとして職能別、等級別、扶養家族人数別などでの比較・分析を行おう

1) 賃金データの確保を

理事会と交渉を進めていく上で、賃金データは絶対に欠かせない。理事会との間で問題を共有化するためにも、賃金データを理事会からきちんと提供してもらおう。一人ひとりの賃金データを労働組合はきちんと持ち、春闘前に分析し、実態を明らかにすることも重要な賃金闘争の側面である。当然、個人情報なので取り扱いのルールは確立しておこう。

2) 賃金データにもとづく分析の視点

賃金データの分析には視点や方法がある。前述した単組の賃金データも見ながら、考えてみる。

プロット図の作成 - 同じ年齢での賃金の分布をみる

- 格差が妥当なものかどうか - 他にもいろんなことが見えるはず -

・例えば、A生協で言えば、35歳(実在32人)の最低額は206,710円、最高額は387,780円となっている。差額は181,070円である。この差額は妥当か否か？

・最高、最低の人の役職や職務を明らかにして考えてみる。ひょっとしたら、最低額の方は、中途採用だったり、パートから正規に登用された人だったりするかもしれない。最高額の方は 大学生協でかつて専務をやっていたひとかもしれない。

・他にもいろんなものが見えるはず。

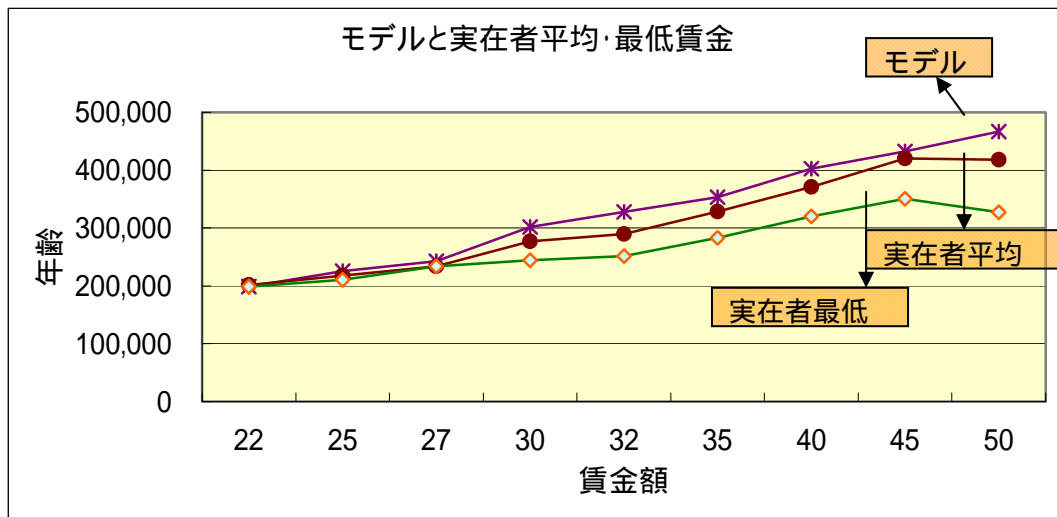
制度設計に沿ったモデル賃金になっているかどうか、曲線を描いているかどうか

・一般的には制度設計にあたってモデルを想定している。例えば、大卒で入協して10年、20年、30年、その時の扶養家族や職務でどうなるかなどで設定をしてある。もし設定してなくても、年齢別に生活を保障する曲線を描いているかどうかをみてみましょう。

・ここでは、D生協、F生協、G生協のモデルを示しています。

単組	モデル設定	年齢		22	25	27	30	32	35	40	45	50
		住宅	同居	単身			妻と1子		世帯主			
D生協	標準	扶養家族	なし									
		役職	なし									
D生協	最低	主任	係長		係長		課長0		課長0		課長1	
		D生協	標準	基礎賃金	199,000	216,500	233,600	251,900	273,000	288,000	327,000	357,000
住宅手当	0			9,000	9,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	
家族手当	0			0	0	28,000	28,000	38,500	38,500	38,500	38,500	
役職手当	0			0	0	5,000	10,000	10,000	20,000	20,000	30,000	
合計	199,000			225,500	242,600	301,900	328,000	353,500	402,500	432,500	466,800	
最低	06実在者平均		201,700	217,640	233,500	276,605	289,579	328,490	371,118	420,420	418,164	
	基礎賃金		199,000	215,000	226,000	242,500	257,000	268,400	287,400	303,900	313,900	
	住宅手当		0	9,000	9,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	
	家族手当		0	0	0	28,000	28,000	38,500	38,500	38,500	38,500	
	合計		199,000	224,000	235,000	287,500	302,000	323,900	342,900	359,400	369,400	
06実在者最低	199,000	210,500	233,500	244,200	251,500	283,000	320,000	350,500	327,500			
F生協	標準	基礎賃金	186,300	207,100	225,700	265,000	269,000	279,000	319,400	361,000	373,000	
		住宅手当	0	15,000	15,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	
		家族手当	0	0	0	21,000	21,000	29,000	29,000	29,000	29,000	
		役職手当	0	0	0	13,000	13,000	13,000	19,000	19,000	35,000	
		合計	186,300	222,100	240,700	317,000	321,000	339,000	385,400	427,000	455,000	
	最低	06実在者平均										
		基礎賃金	186,300	190,800	193,800	198,300	201,300	205,800	213,300	220,800	228,300	
		住宅手当	0	15,000	15,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	
		家族手当	0	0	0	21,000	21,000	29,000	29,000	29,000	29,000	
		合計	186,300	205,800	208,800	237,300	240,300	252,800	260,300	267,800	275,300	
06実在者最低												
G生協	標準	基礎賃金	182,250	187,250	194,775	203,700	206,700	214,200	242,225	267,600	306,000	
		住宅手当	0	10,000	10,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	
		家族手当	0	0	0	16,000	16,000	24,000	24,000	24,000	24,000	
		役職手当	0	0	0	8,000	8,000	8,000	25,000	25,000	36,000	
		合計	182,250	197,250	204,775	244,700	247,700	263,200	308,225	333,600	383,000	
	最低	06実在者平均	191,490	187,990	191,740	250,527	281,277	301,187	353,671	363,525	411,290	
		基礎賃金	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	
		住宅手当	0	10,000	10,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	
		家族手当	0	0	0	16,000	16,000	24,000	24,000	24,000	24,000	
		合計	180,000	190,000	190,000	213,000	213,000	221,000	221,000	221,000	221,000	
06実在者最低	184,240	187,990	191,740	232,890	261,515	238,690	313,690	285,190	295,190			

・例えば、D生協の場合は以下の通りで、実在者賃金はモデルよりも若干下回っているものの、ほぼ同様の曲線を描いているといえるでしょう。同時に、実在者は平均ですので同じ年齢でも上下があります。実在者最低はモデルよりも当然のことながら下回っている。それが妥当なのかどうか、例えば設計上問題があるのかなど、分析してみよう。問題があれば対策が必要である。



- 各年齢別ポイントが最低限の生活を保証する水準になっているかどうか
- ・ 実在の最低額が最低基準（例えば生協労連の年齢別最低保障、標準生計費など）に到達しているのか。または、妥当な（自立して生活できる水準）水準なのかどうかの検証をしてみよう。
 - ・ 生協労連の賃金労働条件調査では、年齢別の最低、平均、最高が示されているが、一定の考え方にもとづく比較でもOK。

おな、この間示している生協労連の年齢別最低保障要求は以下の通り

18 歳	150,000	20 歳	160,000	25 歳	175,000	30 歳	200,000
35 歳	220,000	40 歳	240,000	45 歳	255,000	50 歳	270,000

厚生労働省や総務庁、他研究所などの賃金データとの比較

- ・ 総額（一時金や年収も含めて）
- ・ 他手当関係
- ・ なお、別項で大卒初任給や年齢別のデータを示してあるので、是非比較・分析されたい。

賃金体系や水準は当然のごとくそれぞれの生協で違う。地域の水準含めてさまざまな角度から比較・分析を行ってみよう。

（２）新たな賃金・人事制度下における賃金闘争について

１）労働組合の役割とかわり

いま提案されている制度は、職能資格制度から役割等級・役割職務制、複線型人事制度などが中心となっている。管理職（場合によってはすべての職員）には、基本給がなく、ゾーン賃金が設定され、評価によって賃上げ（賃下げ）が決まる仕組みとなっている。このままでは、賃上げに労働組合が関与できなくなる（苦情処理だけ取り扱う）事態も想定される。何もしない、できなければ「労働組合の存在意義」そのものが問われる。

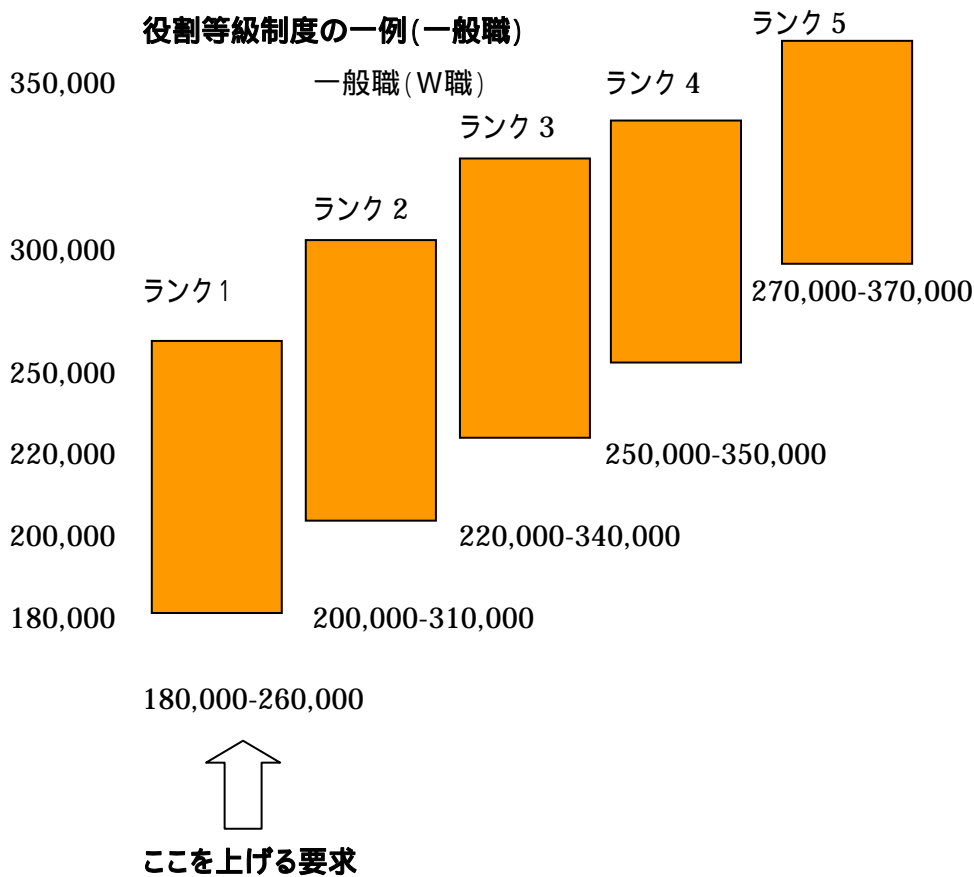
新たな賃金・人事制度の下で、労働組合がどのように関与していくが当面の労働組合としての重要な課題である。とくに、賃金要求と配分、そして制度運用力の二つが大きな課題である。

底上げ要求の重要性（基本給部分、ゾーン最低賃金）

- ・成果・業績評価型賃金制度は、批判にさらされながら見直しを余儀なくされている。生協での制度も決して一律ではない。ここでは、年齢給（名称は本人給や基本給）などがない生協の場合を考えてみよう。

H生協の場合

- ・Hは役割等級制度になっており、定昇制度がない。基本的には年度の評価によって配分が決まる仕組みである。評価によってプラス・マイナスとなる。ランクは1～5までである。

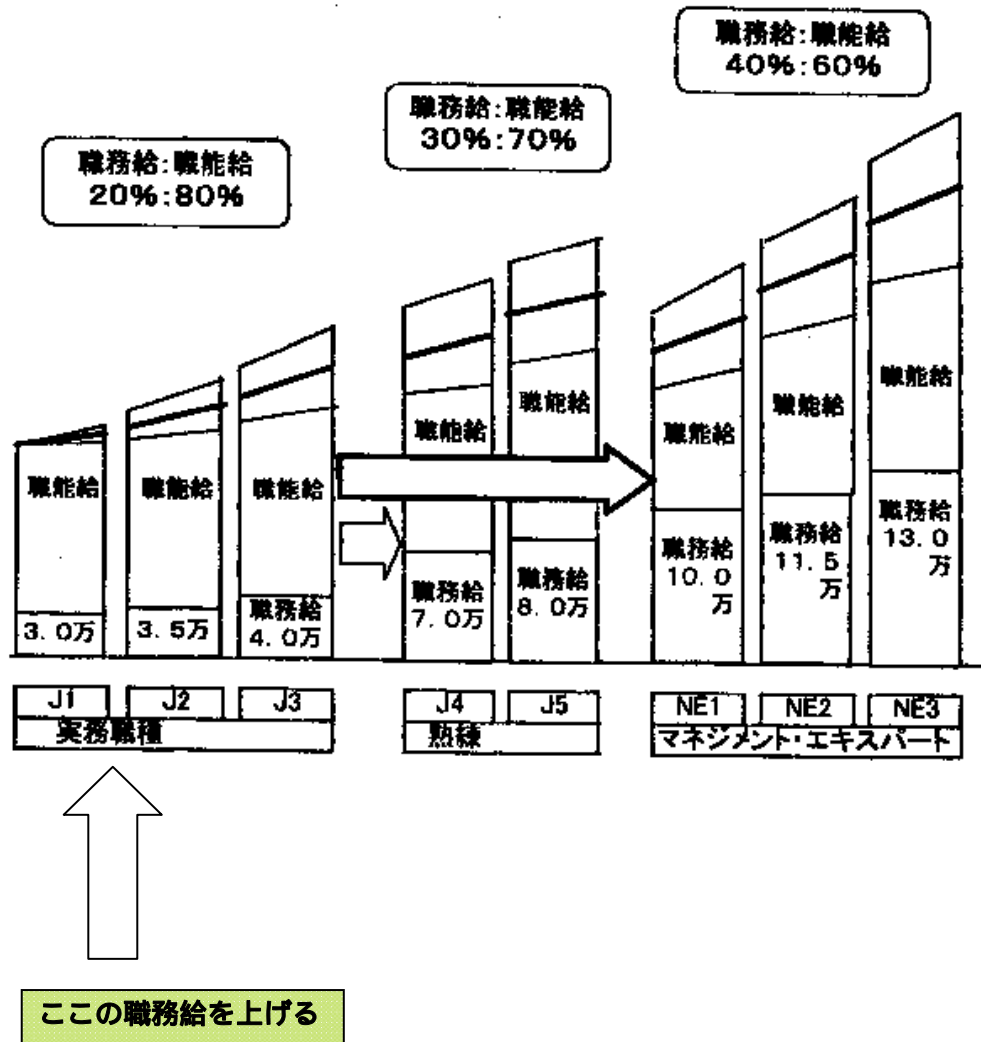


- ・こうした体系の単組は、各ランクの最低レンジの底上げを要求することも手です。評価の良し悪しによってしかによってしか賃金が上がらない場合なおさらです。
- ・なお、この生協の制度にはランクごとにS A B C D評価による昇給（3ランクでS評価は3,300円、D評価だと1,400円）はあります。ランクによって差がありますが、CもしくはD評価でマイナスとなります。理論的には毎年マイナスの可能性もありうるわけで、そうなればレンジの最低まで賃下げがありうる可能性があります。



I 生協の場合

- ・ I 生協は以下のような体系になっている。J ランクは 1 ~ 5、NE は 1 ~ 3 ランク。賃金は基本的に、職務給と職能給で構成されている。ランクが上がるほど、職務給の構成が高くなるが、職能給は評価でその額が決まる。
- ・ ここでのベア要求を考えた場合、固定となっている職務給のアップを上げることが全体の底上げにつながる。



年齢別最低保障要求について

この点については過去の賃金・人事制度の交流会でも提起してきた。私たちには憲法で定められた最低限度の生活を営む権利がある。それらを確保するものとして毎年、国や県は標準生計費を算出している。しかし、その計算の根拠などは不透明で、社会保障制度見直し・改悪とともに一方的な切り下げ、切捨てがすすめられている。私たちも運動の中で、標準的な生活を営むための生計費を算出していくとりくみをすすめていく必要がある。

当面、産業、地域の水準なども参考に、年齢別賃金への規制を確立していくことが重要。なお、全労連事務局作成の「年齢・世帯別の生活保護基準に基づく「最低生活費」試算(月額)との比較」の表を参考にし、見直しをしていく必要がある。



* 別項参照

(3) 制度運用上の課題

1) 理事会と問題の共有化を

新しい制度の運用がうまくいっていると胸をはって言えるところは少ない。労働組合の見方の多くはそうであると思う。前段で触れたように成果主義の「悪循環のサイクル」から抜け出し、本来の制度の目的に沿った方向をめざすべきである。少なくとも、労使が問題の共有化を図り、はやめに修正をかけるべきである。この点での労働組合の役割はきわめて大きい。

2) 評価による賃金格差の幅を問題に

成果や能力発揮にたいし、差がでる賃金制度。各生協によってその幅は結構ばらばらである。また、すでに制度運営上マイナス(賃下げ)となるところも生まれている。職務によってはS評価とD評価では数万円の差が生まれる可能性もある。

できるだけ差の縮小(みんなが納得できる差)を目指すこと、さらにいえば、マイナス運用(降格)の縮小もしくは廃止を目指す。

3) 公平性、透明性、納得性の確保を、

人事評価制度は、一般的にいわれるように、公平性、透明性、納得性の3点がそろっていないとその制度は機能しないとされている。したがって、明確な評価基準の設定(見直し)、公正さ、公平さを確保する考課者(評価者)訓練などには常に注意を払うことが重要である。この点では、各労組でさまざまな視点からの調査やそれをもとにした見直し、改善のとりくみがされつつある。

4) キャリア開発問題

複線型の人事制度を導入しているところは、とくに専門職部門での具体化がすすんでいない。労組としても積極的に問題提起をしていく必要がある。

以上