

静岡県

-働くものと県民のためのシンクタンク-

# 労働研究所

会報

〒422-8062 静岡市稲川 2-2-1

コハラサウスサイドビル7F 静岡県評内

静岡県労働研究所

Tel.054-287-1293 Fax054-286-7973

E-mail.kenpyo@mail.wbs.ne.jp

http://shizuokaroken.cool.ne.jp/

## 成果主義賃金のもたらすものとは？

### 成果主義賃金の実態と傾向

報告者 中澤秀一氏  
静岡福祉大非常勤講師 特別研究員

5月20日 (金)

前回より成果主義賃金に対する研究を深めることが、労働者にとって緊急のテーマとなっている。この動きは、大企業ばかりでなく、公務関連職場にも「新給与制度改革」の名の下に導入、またされようとしていることが報告されている。このことから今回は、大企業の成果主義賃金が現場の労働者にどんな影響が出ているか、実態と傾向を中心に報告されました。

#### 前回のまとめ

中澤氏は、前回発表の中心点を整理しながら、成果主義について、この10年ほどの間に、多くの企業で導入が進められた「成果主義賃金」であるが、上手く定着させている企業はごく少数に過ぎない、そして、最大の問題は、従業員の目標管理・評価制度に対する不満があり、士気の低下につながるおそれがあると述べています。このように問題点を指摘しながら従来の賃金システムの流れを①年功

① 賃金体系、②

奉制の導入(能力

賃金)、③成果主義賃金(90年代終盤以降) (仕事、

賃金)を述べ、従来の年功的賃金体系の中で特徴的なものは、職能資格制度である。これは従事している仕事から離れ、職務遂行能力の水準を尺度として従業員を格付けするシステムである。ところが実際のところ多くの企業では、職務遂行能力原理は貫徹されたとはいえず、事実上降格はなく、「年功的」な運用がなされていた。更に、「能力」を潜在能力レベルで捉えると、年齢や勤続年数で容易に代替されてしまう欠陥があった。そこで能力評価の対象を顕在的なもので捉えなおす動きとして成果主義賃金の導入になっていった。成果主義賃金の下では、短期的な業績が重視され、長期的視点に立った従業員の能力伸張を図るには不十分である。そこで「④コンピテンシー評価」(行動特性)が用いられている。成果主義の傾向や課題は、

① 運用が一掃され、職務・役割が中心となり、「年齢給」等の属人的給与項目は廃止の傾向にある。「グレードが降格し、賃金が下がった場合に従業員の士気は低下する」、「仕事や役割を超えた協働(チームワーク)を促していく」など問題が生じ定着化は進んでいない。

このことから「評価に関する公平感」「評価に対する納得感」を持たせていかなければ、従業員の不満は大きくなり、インセンティブを高めることが出来なくなる、と成果主義賃金についてのまとめとした。

#### 現場からの報告

日立空調システムに於ける成果主義賃金の導入と実態(多田所員)

日立空調システム(略:日立)は、03年8月に処遇制度改革のため以下3点を打ち出してきた。①グローバル競争の激化、低経営成長・デフレのなか厳しい経営環境を乗り越えるため新しい価値(利益)を出すために各人が役割に応じた業績向上の体制の確立、②従業員のやる気と能力を最大限引き出し儲けを上げるべく実力・成果主義を徹底する、③従業員の意識改革・

人材活性化が不可欠であり、これを踏まえ処遇制度改訂を通じ「人」の育成を図る。新処遇制度の詳細は、1、評価の仕組みとして、種類は次の通りです。①「能力評価」②「職能定義書に照らした評価」③等級の格付、④「行動・プロセス評価」⑤行動基準書に照らした評価⑥賃金改訂・等級格付、⑦「成果評価」⑧期待される成果の評価⑨賃金改訂・賞与等に反映され、3種類です。2、賃金制度は、現行制度を簡素化し、新制度は本給、本給加算、調整給・家族手当・特別賃率に分けられる。3、本給レンジ（総合職Ⅱ事務技術職のみとする）の内訳は、職群等級で職位の低い格付、総合職8級から5級に高格付へと4ランクに分けられ、各等級には、最高本給、レンジ中央（平均）、初任本給の3つのレンジを設け、従業員はいずれかの本給レンジに該当させられることになる。

この結果職場では、給与の実態と問題がどのように賃金抑制につながるか検証してみることにします。

日立製作所と本給レンジ比較で総合職の同一格付けで九千円低く、また減収分を調整給として補償するが、日立製作所は定年まで、日立空調システムは3年間の補償である。（例えば年収500万が400万に）

職場では、「減収について、組合は妥当だとは思わない、減収幅を少なくする」といつていたが実際は、「調整給（減収）がつけられた人は198人（組合員の16%）、調整給の平均14,000円、最高額80,000円の賃金ダウンとなる」。このことから労使交渉で「減収分を3年間しか補償しないのは問題あり」として3年後に見直すこととなった。

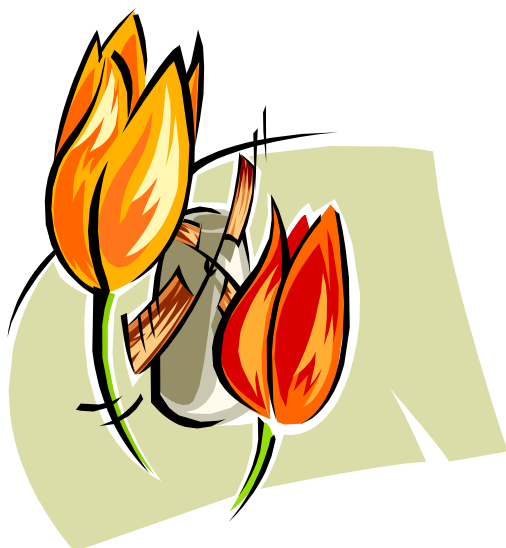
成果主義賃金にもなう新処遇制度の運用は、実績申告表とチャレンジシートが配布され、前期の実績と今期の目標を記入し、それをもとに上司との個人面談が行なわれる。このとき総合職の等級が告げられ、総合職の等級が高いか低いかわ、現状維持かで賃金のダウンが始まる。

ここで大事なことは、「数万円の調整給は、労働条件の不利益変更であって同意できない」として苦情処理に申し入れることである。

多田所員は、成果主義の位置づけとして、①反共主義に変わる新しい労務支配、②賃金が労働者の生活費であることが無視される。③労働者に対し企業の儲けを強制するシステム、④賃金決定が団体交渉でなく、個別交渉で決まることになれば、労働者の団結権、団体交渉権、団体行動権が形骸化される、⑤労働者が互いに競争させることが企業の活性化に繋がるといふ間違った考え方を報告しています。（文責 片桐）

### ④「チャレンジ」（行動特性）

ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、或いは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の基礎にある特性。高い業績を上げる従業員の行動特性。



### 【今後の日程表】

◆ 6月17日(金) 18:30〜第20回定例研究会  
「日本人の賃金」を読む 中澤特別員  
会場：静岡県評会議室7F

◆ 6月30日(木) 18:30〜第18回所員会議  
静岡県評会議室7F

◆ 7月17日(日) 10:00〜16:30  
研究活動のテーマ選択特別交流会

会場：静岡大学校舎（静鉄バス停静岡大前10時集合）