

労働研究所

会報

静岡県労働研究所
 〒422-8062
 静岡市駿河区稲川2-2-1コハラサウスサイドビル7F
 TEL:054-287-1293 FAX:054-286-7973
 E-mail:kenpyo@mail.wbs.ne.jp
 http://shizuokaroken.cool.ne.jp/

「賃金、人事制度の事例発表 成果主義賃金が導入されて」

和田千恵子氏
 (銀行産業労組員)

06年7月21日
 (金)

前回の定例研究会にて、今の状況から「賃金の問題」を掘り下げることが必要ではないか?との意見があり、特に「成果主義賃金と処遇制度」が導入されている金融職場の実態報告をお願いできれば、ということでの今回のテーマ「成果主義賃金が導入されて」になりました。

発表者の和田氏は、今の金融職場における労働実態は、正規労働者が減らされ、それに替わり非正規労働者が職場に多く配置されている状況で、正規・非正規問わず非常に厳しい労働環境の中に置かれているとの報告から入りました。

1. 目標管理制度の導入と

賃金・人事制度

目標管理制度とは、企業として経営目標を達成し、これから成長し続けるために一人一人が自分の役割をしっかりと認識し期待される成果を挙げる。企業のビジョン、経営計画、業務計画を達成するために一人一人の業務遂行目標や組織目標を連鎖させ、具体的に設定をしていくプログラム。遂行結果を的確に評価し、業務評価に反映させ、処遇につなげる。としています。

(1) 「目標管理制度による業績評価」と「行動評価」による成果主義賃金が導入され、その中身は、次のようになっていきます。まず、「目標管理制度」を実施するうえで企業ではコミットメントシート(目標設定)を用意し、それに基

づいて労働者個人が目標を設定し、上司と目標設定の確認をします。そのコミットメントシートの作成は、半年毎に業務遂行の目標設定がされており、自己の業務遂行目標を5段階評価で示されています。

この業務遂行目標の設定は、BA職群(ビジネス・アシエイト)、BL職群(ビジネス・リーダー)、BP職群(ビジネス・プロフェショナル)、BM職群(ビジネス・マネージャー)等があり、ここでは主にこのBA職群を取り上げていきます。営業店では、この職群別・担当職務に定められた必須項目を盛り込むことになっています。また本部より目標ガイドラインが設定されていけば、それを参考にしていけます。(実際には、本部目標を各支店に振り分ける)これには、5つのポイントを明らかにし、目標に何を、どれだけ、いつまでに、どのような役割で、どのような状態にするかを記入していきます。

「目標」設定後における業績評価は、評価基準に基づいて、5段階評価(業務遂行目標達成度判定基準)として表され、次のよう評価基準となります。

(目標を大きく上回る成果)、(目標を上回る成果)、(目標をやや下回る)、(目標を大きく下回る)の5ランクに分け、成果イメージが具体的にできるようになっています。これにウエイトの設定(業務遂行

目標の重要性、優先度)、難易度の設定(本人の職務等級に合わせ)、自己評価を加えていきます。自己評価は4つの視点「思考困難度」、「実行困難度」、「裁量責任度」、「業績責任度」があり、それぞれに「a」(高い)、「b」(標準)、「c」(低い)の3ランクで設定していきます。

以上のようにコミットメントシートに記入し、上司は本人と総合的にすり合わせを行うようになっていきます。「業績評価」は年2回実施し、その結果を賞与(臨給)に反映させていきます。

(2) 次に、「人材の評価」は行動評価が中心となるが、その行動評価シートには、自己の業務に対するような動きが業績目標達成に必要なかを評価していくものです。

その「行動評価」とは、次のように定義されています。職種毎に高い成果を上げている行員の行動パターンを分析し、抽出された要素を類型化、ランク付けして設定する。

1年間の行動特性が「モデル」に照らして、十分かどうか評価をする。となっています。

そして「行動評価」は職掌と職群の2つから区分された職務グループごとに期待される職務行動の発揮度合いを年1回実施し、職群・役割ランクの変更や配置・異動などに反映させていきます。



次にコース別について述べていきます。

(3) コース別の導入
 現任行員には、F・Aコースと言つて、2つのコースが設定され、いずれかのコースに属し次ぎのようになっています。

・F(フリー)コース 転居転勤に本人の同意を必要としないコース
 ・A(エリア)コース 転居転勤に本人の同意を必要とする(地域限定となる)

このいずれかのコースによって賃金に差が出るようになっていく。例えばAコースを選択した場合、基本給が低く抑えられています。(50代の人で30,000円位下がる)

また、コース転換制度もあるが年齢や勤務年数により制約を受ける制度となっています。

このように成果主義賃金が導入された中で、「目標管理制度による業績評価」と「行動評価」について評価され、更に、コース別による処遇の格差が生じております。

この制度の運用実施に関する概略を簡単に述べてきましたが、実際導入された後、職場ではどのような問題が発生し、それが行員にとって導入前の労働環境、賃金と人事処遇などがどのように変化してきたかを現在と比較してみたいと思います。

それでは、成果主義賃金が導入されてから実際のところのようになっているかを検証していきたいと思

います。
2. 問題と取り組み
 (1) 導入後の賃金の実態
 労働者は、賃金によって生計を維持向上させるものであり、成果

主義賃金の導入によって賃金人事処遇が著しく不利に変更になることは、従来の生計を維持できなくこのための公平性、透明性、納得性の明確化を求めたたかいが重要となります。

それでは導入移行時の賃金は、どのような処遇になったかを事例を下に示すと次ぎようになっていきます。

職群役割ランクがBA職群、BL職群、BP職群、BM職群のグループに分けられ、同一職群の中でも職務の課題の重さによって役割ランクがつけられる(図1)

図-1 <職群役割ランク表>

低				高			
BA		BL		BP		BM	
4	3	2	1	2	1	2	1
役割ランク							

これに職務等級が30、1のランクに分かれ数字の30が最低ランクで上に行くほど等級は上がって行きます。BA職群は30、22等級、BL職群は21、13等級となっています。これを実際に本人に当てはめると、BA職群で役割ランクはBA1に位置づけられ、職務等級は25等級となっています。中でもこの等級の下位に位置する基本給が全体に低位

(裏に続く)

となっており、この基本給を底上げするたかいたが課題となっております。

また、窓口業務と内部業務とでは職務等級が違い、賃金に差が生じます。この結果本人賃金は、従来の賃金より導入後の賃金は、97,000円のダウンとなり、この不足を調整金として5年で償却するとの提案があり、償却できないときは、ダウンとなり本人の多大な不利益となります。

このことから組合としては同意できず、交渉を重ねたことにより、55歳までに調整金を延長させ、不利益を少しでも少なくするように取り組んできました。昇給のあったとき償却していくため総額賃金が上がらない制度になっています。

ここで、従来の賃金体系と比較してみますと、

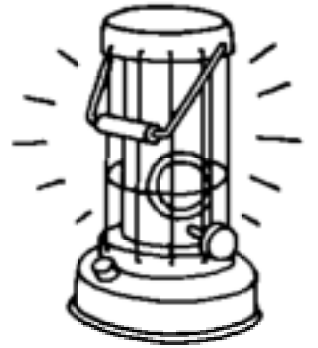
従来の賃金体系は、本俸+標準本俸+資格給+月額賃金で自動昇給とであった。がしかし、導入後の賃金体系は、職群・役割ランクと等級ランクで分けられ、基本給+役割成果給+功績給+月額賃金+調整給(手当)となつて先ほど述べたように40代、50代の女性には不利益となっています。また先ほど述べたコース別によっても差別が生じ賃金ダウンとなります。

「目標管理制度による業績評価」により著しく賃金格差が生じている実態が理解できたと思います。

(2) 問題と取り組み

組合によると、「目標管理制度における業績評価」を位置づけるコミットメントシートの評価と運用は、フィードバックも支店ごとバラツキがあり表面上のみで形だけになっていきます。中間面接でも具体的な助言はなく、指導もなく、上司の評価が与えられてしまえば変えることができない。

評価によっては、下位職群・役割ランクも下位への降格が導入され



ています。

また、上位ランクへの変更基準が高く「制度」開始から5年経過してもランクの上がらない行員が沢山います。

行員の中には、目標達成できない事へのプレッシャーは大きく、パワハラによるうつ病の人が増えています。パート・派遣への転籍、更に退職者も増えています。

組合側に入った異議申立機関が必要と要求しています。

また、団体交渉項目に入れて、問題ある評価については取り上げてきたが、該当者は精神的にも大変です。

目標を立てる段階から、目標を立て方・自己評価の仕方など、組合として話し合いを持っています。

全体として、新制度は公平性、透明性、納得性を強調しているが、評価基準は明らかでなく短期間の成果のみが重視されることは、長期にわたり「信用」を第一に業務を行っていくべき銀行の発展に決してプラスにならない。そして真面目に精一杯働いても主観的評価によって、下位職群・役割ランクへの降格制度が新たに導入されたことは、現制度の既得権を侵害するものであり不利益変更となり認めることはできない」との申入れをしています。

と述べて発表を終了しました。

第39回 定例研究会のお知らせ

日時：2008年1月18日(金) 18:30~

会場：県評会議室

テーマ

「生活保護の実態と課題-3」 ...生活保護申請マニュアル...

発表者：中澤主任研究員

【討論】

1. まず、従来の賃金と処遇制度はどうなっているのか、成果主義賃金が導入された実際の比較は、報告にあつたように強い賃金ダウンとなっていることが分かった。銀行はこの差額を調整手当てとして、55歳までに延長してきたが？

2. 女性に対する賃金と人事処遇はどんな形で現れるのか、特にフリーコースとエリアコースに分けられているが？

3. 女性30歳位まで下位のランク30に近いところの処遇となっています。成果主義が導入されて賃金ダウンの実際は、平均的に幾ら位になっているのか？

4. コミットメントシート、行動評価シートなどの目標設定を上司と確認しているが、必ず半期毎、1期毎にフィードバックが実施されるとなっています。報告の中ではバラツキが生じている。

今回の出席者からもこのような「成果主義賃金」の導入に対する組合の取組み等が分かり、労組としてもこれからの政策提起に参考にできるのではとのことでした。

(文責 片桐)

第4回定期総会(8月26日)

後の事業活動の経過

9月21日(金) 18:30

第36回(9月度) 定例研究会

テーマ「湯浅氏の講演から 社会運動のかたとしての「貧困」」

発表者：中澤主任研究員

10月19日(金) 18:30

第37回(10月度) 定例研究会

テーマ「生活保護の実態と課題」

発表者：中澤主任研究員

11月22日(木) 18:30

第38回(11月度) 定例研究会

テーマ「生活保護の実態と課題 貧困の顕在化と生活保護の役割」

発表者：布川研究所長

以上のように研究会を中心に事業を進めています。「貧困」における研究を重ね、セーフティネットにおける我が国の実態と課題を掘り下げ、生活保護行政へと目を向けています。

12月2日には、冬の労働問題セミナーと特別企画を予定しています。

特別企画は、居城舜子氏(女性問題研究家)の講演「ジェンダーと最低賃金」についての若干の検討」をお願いしています。

なお、研究会への参加が最近増えており、社会福祉専門家も入り、研究会も少しづつ充実してきています。皆さんの参加を待っています。



今後の日程

12月2日(日) 10:00~17:00

会場：静岡県評会議室

冬の労働問題セミナーと特別企画

セミナーにおける研究発表10:00

労働者の社会的活動への参加の可能性

中小企業における労組活動 賃金と生産性

生活保護と労働組合

現場から報告

医療職場から他

特別企画15:10

テーマ「ジェンダーと最低賃金」についての若干の検討

講師：居城舜子氏(女性問題研究家)

1月31日(木) 18:30

第29回理事会

会場：静岡県評会議室

【静岡労研浜松支所企画】

12月15日(土) 13:00(受付)

会場：浜松福祉交流センター43会議室

テーマ「職場問題研究会」(仮題)