

日本の人事査定と 揺らぐ成果主義賃金

明治大学経営学部教授 遠藤 公嗣

- 1・労働者が考課結果を知る権利
- 2・アメリカでは考課結果を労働者に知らせることが不可欠
- 3・日本の制度と比べても、さらにずさんな国民公庫の制度
- 4・グローバル化、IT化の中での成果主義賃金への移行
- 5・明らかになってきた成果主義の問題
- 6・公務部門の人事制度改定をどう見るか

1、労働者が考課結果を知る権利

今日の話で、私は人事考課と言ったり、人事査定と言ったりしますが、これは全く同じものだとご理解いただければと思います。世の中にはこの2つは違うというふうに議論される方もいますが、本質的には同じと考えていただければと思います。

最初にポイントを言わせていただきます。今日の私の話は、人事考課制度というのは、労働者の側に立った規制が絶対に必要な制度であるということです。何を規制したらいいのかは、いろいろありますが、重要なのは次の点だろうと思います。

まず、人事考課はその最終の結果について、労働者が知る権利を持っているということです。そして知る権利がありますと、人事考課の結果を見て多くの労働者は、少なからず自分はこの評価とは違う、もっといいのではないかなど様々な異論、不満が生じます。この異論、不満を何らかの形で、不承不承も含めて納得するあるいは解決する仕組みというものが必要だということです。



この「考課結果を労働者が知る権利」というのが非常に重要でして、これがキーとなるだろうと思います。これ以外にも規制すべき点は多々あると思いますが、これがキーだと考えています。というのは、まず、これが一番効き目があるという意味です。これでいろいろなものが明らかになってくる、問題が明らかになってくるだろうということです。

もう一つの側面は、この「労働者の知る権利」が他の先進工業国では当たり前のこととして理解されているということです。先進工業国のどこに行っても人事考課制度があります。そして、日本以外のどこの国でも、人事考課制度は、労働者に考課の結果を知らせないと機能しない制度であると、会社の側からも理解されているのです。ところが、御存じのように日本では多くの企業で人事考課の考課結果は本人に通知されません。通知されないし、そもそも考課された人が考課結果を知る権利があるという認識すらありません。しかし外国ではこれが当たり前のこととして理解されているのです。しかも、そのことは日本の人事考課に関する文献にも実はたっぷり反映しています。

人事考課をどのようにするべきかに関して、人事考課関係のコンサルタントの方が書いた本が、この何十年間の間にたくさん並んでいます。私は100パーセントといえると思いますが、どの本を読んでも人事考課の結果は労働者に通知すべきであると書いてあります。こうした本は、コンサルタントの方が、外国でどのようになっているかをよく知っていて、それをもとに書いているわけです。ところが、これも皆さん御存じだと思いますが、本にそう書かれていても、日本の企業や公務関係のところでは、全部とは言いませんが、多くの企業でそのことを意図的にといたしますか、無視して知らせていません。

最近何事につけ国際標準という言葉がはやりです。そうであるなら、人事考課の国際標準は、労働者が考課結果を知る権利がある。そして、労働者に異論が出てきた場合、何らかの形でそれを決着させる仕組みを設けるのが国際標準なの

です。日本の仕組みはそれから完全に外れている、このことをまず私は強調したいと思います。

2、アメリカでは考課結果を労働者に知らせることが不可欠

先進工業国で、この「結果を知る権利」を労働者が持っているという事例を、アメリカの例でお話します。昨今、何かというとアメリカの経営の仕組みと日本の経営の仕組みが比較されます。これから申し上げることも、ある意味ではアメリカと日本の違いということになります。

アメリカの人事考課制度では考課表というものを使い、様々な項目について考課を行います。それで最終結果が出ます。アメリカの仕組みでは、その考課表自体に考課をされた従業員が、署名をする欄が100パーセントあります。

従業員が署名をする欄が100パーセントあるということは、従業員がその結果を見て、それで署名をするわけです。今100パーセントと言いましたが、社会現象で100パーセントというのは尋常なことではありませんが、これは100パーセントといえます。理由があるのです。

アメリカにも人事考課結果を争う裁判がたくさんあります。日本よりたくさんあります。これは裁判がやりやすい国だからです。人事考課の結果が不当だと訴える人がたくさんいるということです。この問題に関して、膨大な裁判の判例の積み重ねがあり、その裁判の判例の積み重ねを分析した研究論文もあります。この辺がアメリカらしいのですが、その結果、人事考課の結果を従業員に見せていない場合、それだけで会社側が敗訴するというのが判例法です。そうすると、この従業員の署名欄があるという意味はどういうことか。会社側の立場から言うと、従業員に最終結果を見せたという証拠を会社側が持っておきたいという意味です。

もし従業員に見せていなくて、従業員が裁判

を起こすと、そのことだけで従業員が勝訴するのです。会社側はそういうことは避けたい。少なくともその点で裁判を起こされ、会社が負けないためには従業員の署名を得ておくことが必要になるのです。従業員の署名があれば、少なくとも従業員に見せていないということで裁判に会社側が負けることはない。会社の立場から考えると、少なくともそういう点については、リスクを避けたい。ということで従業員の署名欄があるわけです。

従業員は人事考課の結果を見て署名を求められるわけですが、考課結果を見て、自分が考えていたものより低すぎるんじゃないか、必ずそう思う従業員が出てきます。そうすると、アメリカの社会ですから、従業員は署名をすることはどういう意味か考えます。この考課結果に同意するということなのかと考えます。もし、署名したら、自分が低いと思う評価に同意したということになってしまうと、従業員の中には署名を拒否する人が出てきます。

そこで、こういう評価に同意できないから署名しないとなってしまうと、会社側は困るわけです。従業員が、人事考課の結果は不当に低かったと裁判を起こした時、従業員が最終の結果を見たということを、会社側が立証しなければなりません。これも日本と違って会社側が立証しなければならないのですが、会社側は署名を得ていないので立証できません。立証できないと会社側が敗訴になります。

現在のアメリカの人事考課表の半分以上、7～8割はいつているのではないかと思います、署名欄に注意書が付いています。従業員が署名するときに注意書きを読んで署名するわけです。その注意書きには、あなたの署名は考課結果に同意したという意味ではありません、単に考課結果を見たという意味です、と書いてあります。これは会社側からすると大変重要なことです。同意してくれなくてもいいから見たという証拠が欲しいと言っているわけです。これはいかに会社側にとって署名を取ることが重要か、考課結果を従業員に見せることが、会社に

にとって重要なポイントになっているかを示しています。日本とは随分違うわけです。

最近、アメリカと比べて日本の経営がどうこうと比較することが多いわけですが、このような話も比較したほうがいいと思っております。これだけの違いがあります。先ほど、ヨーロッパでは労働関係の裁判は5～6年で決着がつくというお話がありました。アメリカでは、人事考課を争う裁判はたくさんあるのですが、もっと短いです。裁判の仕組みの違いもありますが、だいたい提訴から1年、長くかかって2年です。国金の皆さんのたたかいは17年間かかっているということですが、これはこの時間自体が非常に不当な負担を、提訴した労働者に課していると思います。

これも、アメリカのこういう判例を日本に適用すれば、結論は簡単に出来ますけれども、日本の仕組みは残念ながらそうなってはおりません。以上でお話ししてきましたように、先進工業国の標準というのは、労働者は人事考課の結果を知る権利がある。労働者の見る権利が保障されていないと、人事考課は機能しないし、会社側も裁判になれば負ける。このことが、私が今日一番お話ししたかったことです。

3、日本の制度と比べても、さらにずさんな国民公庫の制度

ところで、こちらの国民生活金融公庫の人事考課制度というのは、今言ったレベルよりはるかに不備度が高い、ちょっと信じられない制度というのが私の印象です。そもそも、日本の通例の人事考課制度というのは、いろいろな点で先進工業国で普通に考えられている制度より公正度が低いと、私は思っております。その1つの例は、先ほど言いましたように、労働者が考課結果を知る権利がないことです。その日本の通例の制度よりもさらに、公庫の制度は不備度

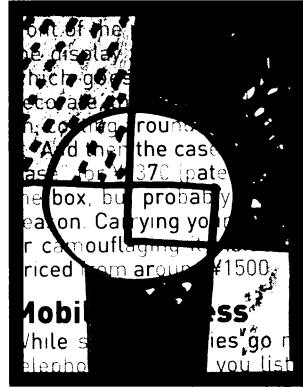
がはるかに高い、公正度が低い。

公庫の制度をみますと、こんな不備な制度では実際は考課ができないだろうということが、かなり明白にわかります。それが一番わかるのは、考課表というものが公庫の制度にないことです。考課表というのは、通常の日本企業では従業員1人当たり、特にホワイトカラーはそうですが、従業員1人当たり1ページ以上があてられて、作られます。誰が評価したか、評価者が署名して判を押す欄がありまして、評価責任を明確化する。また、いろいろな評価要素が並んでおりまして、非常に抽象的な内容で評価基準が書かれています。評価者は、評価要素の文章を読みまして、その横に評価を記入していく。この日本企業の考課表自体もそれほど立派な仕組みだとは私は思いませんけれども、ともかくも、そういう考課表が日本企業にはあります。

ところが、こちらの公庫の場合にはそれがありません。こちらでは、こういう場合には考課するという考課評価の要素が並んでいる文書があります。それとは別に、従業員を最大で20人分、B4の紙1枚に書き込めることができるようになっているのですが、1人当たりは非常に狭いスペースです。その20人分の考課結果を、結果だけを書き込むという欄がある。B4で20人、1人当たりのスペースは非常に狭い。当然だれがどのように評価したかという、評価責任を示す欄は設けることができません。そういう仕組みが取られています。

この仕組みは、公庫の人事考課制度について意見書を書かせていただきましたが、1ページ20名連記のやり方で、たとえば各支店から本店の人事部に集められるわけです。公庫も日本の企業のひとつですので、同期入社間あるいは同じ資格を持っている人同士で、人事の処遇を決めるときに、いろいろなことを考えます。ところが、全国にある各支店で働いている人というのは、様々な資格を持った従業員が混成で支店の従業員を構成しているわけです。

そうすると、その混成でできている支店の従業員を20名連記したものを本店に集め、本店で



は、はさみで切っているのかどうか知りませんが、それを全部ばらして各資格ごとのグループにする、あるいは同期入社ごとのグループにして、それで人事考課の調整を行うということになります。これは大変です。はさみで切り離してはいないでしょうが、転記ということが必ず必要になります。しかも、20名連記で並んでいるものを転記するわけで、人間拔でやっていたら必ず間違いがあります。これは1度やると、非常に大変であるということはすぐにわかるはずです。

そうすると、どうするか。1人1ページにすればいいだけの話で、ほかの不備の点は目をつぶるにしても、簡単にできるはずです。コストはほとんどゼロです。どうして40年、50年近くになるのでしょうか、それをやらなかったのか。今言った点は、日本の企業の一応のやり方なんですけれども、その日本のやり方をすら、やっていない。支店で何らかの結果を評価して、それを本店に集めるのでしょうか、支店でもまじめにやらず、本店でもそれをばらして従業員ごとに再構成していくということをやっているわけではなく、恐らく別のやり方でやっている。別のやり方というのは私にはわかりませんが、別のやり方をやっているから、きちんとやったなら、1度でとてもやりきれないということが、すぐにわかる仕組みが40年ぐらい生き残ったのではないのでしょうか。

昇進昇格差別の裁判で人事考課が争いになることがあるんですが、私がしばしば聞くのは、

裁判を起こした後にかなり駄目な制度だったものを、慌ててコンサルタントに頼んで直すということがあります。多くの裁判で時間が掛かります。そうすると、裁判をやっている間にどんどんコンサルタントが指導して格好の付いたものになるというのがよくあるパターンです。ところが、こちらは17年になるが、変わらないんですね。どうして変わらないか、私はわかりません。コンサルタントに相談しても、これはどうしようもないと思って引き受けるところがなかったのかもしれません。

これも、不思議な現象といえは不思議な現象です。裁判を起こすと制度がよくなって、先ほど、結果を知らせることは日本の企業はやっていないと言いましたが、カネマツでしたか、いろいろそういうことになってき、数年前から署名捺印を、従業員から得る制度に変わったということです。ところが、こちらは変わらないですね。これは、やはり不思議なことではあります。もちろんこちらの制度でも考課結果は従業員に知らされません。この点は、日本の他の企業と同じことであるというふうに言えるかと思います。

ほかにもいろいろ公庫の制度には信じ難いことがあります。たとえば、いろいろ文書が綴り合わされて、全体として人事考課制度だというふうに公庫ではなっています。ところが、文章によって、同じことが評価要素というふうに言われたり、評価項目と言われたりしています。どちらでもいいんですけども、普通は人事考課の制度の文章であるなら、最初から最後まで同じ言葉を使います。公庫の制度ではあるところでは、評価要素と言い、ある文章では評価項目と言われている。どちらでもいいんですけども、どちらかに統一されているのが普通なんですけど、どうして統一しないんでしょうか。非常にずさんで、しかも、それが1年間とか2年間見過ごされたというのではなくて、これも恐らく30年間、40年間、このままです。このように、どうしてと思うことが非常に多いんですね。

そういうことで、いろいろと公庫の制度のこ

こが不備だ、不備だといえはきれいな言葉ですが、ぼろぼろではないかというふうに書いてしまったんですけれども、こちらの裁判にそれが何らかの形で役に立てば、私も多少口が悪かったのも許されるかなというふうに思っております。

4、グローバル化、IT化 の中で成果主義賃金への移行

今日お集まりの方は公務関係の方も、多いと伺いました。昨今、成果主義とか成果給、そういう言葉が世の中にたくさんあふれております。そのことについて次に少しお話ししたいと思います。

この成果主義賃金へという話なんですけど、まず前提として、これからあとは日本のことをお話しするわけですけども、民間企業の話と、公務関連の話とは、似たような動きといえは似たような動きですけども、むしろ違うというふうに理解したほうが適切かと思います。

簡単に言いますと、民間企業の場合は職能給から成果給へという動きであると言っていいかと思います。公務部門で、今いろいろ動きが見られるのは成果給にするという話ではありません。年功賃金に人事考課が効くような仕組みを加えたいというのが、基本の動きで年功賃金の仕組み自体を変えるという話ではありません。年功賃金というのは、横軸に勤続年数を取り、縦軸に賃金のグラフを取ると、右上がりになるのですが、その限りでは職能給も似たようなところがあります。

民間企業では職能給から成果給という動きです。そこで、職能給というのは全体としては右上がりです。上がっていきます。ただ、職能給というふうに言った場合には、人事考課が必ず行われて、考課結果によって同期入社の人の間でも賃金に幅がつく。ラップのような形になるというのが職能給の特徴です。当然、長期勤続する

ということが前提になっています。このラッパ型になっていく、右上がりだけどラッパ型になって同期入社間に差がつくというのは、バブル崩壊までは非常に一般的な仕組みでした。それは大変いい仕組みだとも理解されていました。しかし、バブルが崩壊し、1997～8年という線が引けるんですけれども、その時点から職能給は不適合な制度である、バブル崩壊の下では不適合な制度である、と考えられるようになりました。

時期としてはバブル崩壊後、バブル崩壊にも関連しているんですが、より正確に言うと経済のグローバル化、IT化ということが非常に深く関係しています。経済のグローバル化についていいますと、アジアでは、台湾、韓国などいろいろな国が競争に参加するようになり、企業間競争が非常に激しくなった。それから、IT化というのは、ある状態からある状態への変化が、あっという間に起こるようになったということの意味をしています。

97～8年の時点で、アジアの通貨危機が起きました。そこでは小さな国のGDPに匹敵する巨額の資金がAと言う国からBという国へ投機的に移動するということが起きました。こういうことが起こって経済が安定するわけではないのです。これが1997～8年の世界的な経済大激変の1つの理由だったのですが、そんな巨額の資金が一瞬のうちに地球の裏側まで簡単に移動するということは、これまでは物理的に不可能だったのです。ところがIT技術によってそれが可能になりました。こういう変化があり、企業にとっては経営環境の変化のスピード、あるいは企業の浮沈のスピードが非常に早くなった。2年前まではスターバックスが日の昇る勢いだったのですが、昨今は非常に状況が悪い。上り坂も早いけれども、下り坂も早い。こういうのが特徴です。

こういう状況になると、職能給の仕組みは不適合になりました。あるいは、長期勤続を前提にしてものを考えられなくなって、短期間で非常に高い収益を上げるという仕事能力を、従業

員が持っていることが、企業にとって重要であるというふうに思われるようになった。

5、明らかになってきた 成果主義の問題

そもそもIT関連の能力というのは、そういうことに結果する能力ということに、しばしばなっています。成果主義賃金というのは、そういう短期間で上げた企業の高収益の報酬として従業員に払おうという仕組みです。バブル崩壊後、こういう仕組みを取り入れたいという企業が大変増えてきたということになります。ですが、この仕組みというのは幾つかの困難な点、難しいポイントもあります。どの教科書にも書いてあるんですけれども、理論的に明白な難しさというものがあります。短い期間にあげた収益の原因とか理由というもので、1人の従業員の成果がこれだということで簡単に判定できると言うことが、この賃金の仕組みを取り入れる重要な条件になると言うことです。

言えば簡単ですけれども、この条件は現在の企業の中にはそうたくさんはありません。多くの仕事は共同で行われます。そして、最終的な企業の収益に影響する要因は様々にあります。これをいろいろこじつけをやったとしても、この仕組みが取り入れられるという可能性はそうたくさんはありません。更に日本の場合、もう1つ困難度が増す仕組みがあります。それはどういうことかという、職能給というものが従業員の一応括弧付ですが仕事能力、従業員が持っている仕事能力に支払う、という建前をとっている属人給だということです。

ところが、成果給というのは仕事の成果に対して払う仕事給という分類になります。仕事給とか属人給というのは日本の労働統計の用語ですが、職能給から成果給へということは、そういう属人給から仕事給に移行させるということの意味をしています。これは成果給を導入する難

しさを大きくしています。どういうことかという、成果給というのは自分の仕事で挙げた成果に対して報酬を支払うわけですから、企業の中にはいろいろな仕事がありますが、成果の挙げやすい仕事、あるいは金融関係で言えば、業績のあがりやすい支店と言ったらいでしょうか、それとそうでない支店というのは必ず生まれます。

それで成果で支払うというと、成果のあがりやすい支店に転勤を希望する人が増えるでしょう。成果のあがらない支店に転勤を希望する人は少ないでしょう。それを会社の辞令1本で、あなたは成果のあがらない支店に行ってくださいと言われて、喜んで行く従業員は多数はいない。そういうわけで成果給を取るということは、これまでの日本企業が自由にやっていた転勤などの人事異動ということが難しくなる。原則としてできないということを意味しています。

ほかにもありますが、こういう人事異動を会社の辞令1本でやるということが、原則としてできないということを前提にして成果給を取り入れなければいけないということが、日本の場合にはあります。ところが、これが余り理解されてない。昨年の春ころから成果給をやってみたけれどもなかなかうまくいかない、見直したいという記事が急に増えてきました。これはどういうことかというのは、私が考えるところ、もともと成果給というものが持っていた難しい点、あるいは、日本でやろうと思ったら難しい点に、やってみたら気が付いたということになっていると思います。

2001年春ころからというのは、時期的に平仄が合っておりまして、1997～8年ごろから、多くの日本企業で成果給を取り入れることを決めました。日本でいうと山一証券がつぶれた、つぶれるはずのないところが簡単に銀行でもつぶれた、これがきっかけです。制度を取り入れようと思っても、制度を変更するにはいろいろやらなければなりません。1年、2年はすぐにたちます。そこで、2000年度からやるという企業がけっこう多かったんです。1年やりました。そ

うすると、実はなかなかうまくいかない。人事異動をやると、うまくいったということで喜ぶ人と、変なところに回されてちっとも賃金があがらなくなったと不満を述べる人がたくさん出てくる。それがわかったのが2001年の春ということで、時期的には非常に合っています。

それで、この1年半ぐらいは、成果給というものを、少し見直さなきゃいけないということがずっと言われてきている。その結果、どうなったかということは現在進行中であろうと思います。ですが、私の考えでは成果給への傾斜は、その完全なものは難しく事実上は不可能ですが、成果給への傾斜、職能給を変えるということは今後もずっと続くだろうと思います。職能給には戻らないだろうというふうに思っています。

理由は、経済のグローバル化、IT化が深まることはあってもおさまるということは考えられない。そうすると、程度の問題はもちろんあるとは思いますが、成果主義賃金へということは続くであろう。それが民間企業の、特にホワイトカラーの状況ではないかというふうに思っています。

6、公務部門の人事制度 改定をどう見るか

では公務ではどうなのかということですが、これまでの日本の公務部門というのは原則として考課がない年功給であったというように理解しています。これも、公務のいろいろなところで違いはあると思いますけれども、基本は考課のない年功給、ある地点までは賃金が割と単線で右上がりになっているということです。ということは、日本の社会全体で考えてみますと、ある時点までは単線で上がる年功給というのが、公務部門で、民間企業ではラップ型に開くのが当たり前になっている。というふうに、公務部門と、これまでの民間企業の部門で、賃金制度に違いがあったというふうに理解していた

だいたほうがいいのかと思います。

このある地点までは単線に近いような年功給を、職能給のようにラッパ型にしたい。ということは、右上がりという点では年功給ですけども、従業員間で幅がつくようにしたいというのが、この数年人事考課制度を公務部門に取り入れたいとするいろいろな動きの意味であろうと思います。ただ、地方自治体とか国とか、いろいろなところでいろいろ考えられています、単線ではないというふうに思います。私は事例をたくさん知っているわけではありませんが、東京都の教員にも既に導入されていますが、その場合を見てみますと、日本の民間企業で、職能給の下で行われた考課制度とほとんど同じものです。モデルは民間の職能給だということがよくわかります。ほとんどそれを取り入れている。ところが、人事院が国家公務員向けに研究会を設置して考えている考課制度の導入案というのはちょっと違います。

例えば、人事院の導入案だと、情意考課は行わない、特にはっきりと性格評定は行わないということを明記しております。人事院の導入案の場合には、情意評価とイコール性格評定という理解の下でこういう言い方をしているんですが、性格評定は行わない。人事考課の一部分である情意評価、これは性格評定にならざるを得ないので行わないというふうに明記しています。こちらの公庫の制度では性格評価と言うのが、通常の人事考課制度とは別に大きな制度として取り上げられています。そして、判決ではこれは立派な制度であるというふうになっているんです。国家公務員のプランを考えた時に、わざわざ駄目なのでやらないとされている制度が、どうして立派な制度なのかかわからないのです。そして、最終結果は考課された国家公務員に知らせるということも人事院のプランには考えられています。

ということで、公務の部門でも一様ではないというふうに言えるかと思います。ですが、共通しているのは年功給を人事考課で幅をつけるということです。

時間がないそうなので、最後にこれだけ言うておしまいにしたいと思います。

いろいろな状況がありますので、導入そのものを阻止するということは、労働組合運動としてはあり得るかもしれないのですが、状況次第によっては難しいということもあります。導入阻止が困難なときに、人事考課は当局がやるんだから、労働組合は中身にはタッチしないという対応は是非避けてほしいと思っております。どのような不利な状況であっても、労働組合はねちねちと可能な限り規制を加えるべきだと思います。結果を通知すべきだということについては、結果を通知すべきではないと書いてある本は世の中には存在しません。日本の本でもそうですし、外国でもそうです。そういうことでこの建前を否定できないんです。ですから、全体に結果を知らせることを要求し、労働者がこの考課はおかしいといったら、それを何らかの形で決着させる制度を要求する。ということを労働組合はやるべきだと思います。

これをやらないで、当局の責任で100パーセントやらせて労働組合はタッチしないということはやるべきではないと思います。これで終わります。

(本稿は、11月22日に行われた「国金闘争の勝利をめざす総決起集会」における記念講演をもとに、編集部で文章化したものです)

