

「新人事処遇制度」導入にあたって

2000年10月9日NEC労働者懇談会

NECが今年10月に導入した「新人事処遇制度」は、昭和45年の仕事給導入以来の賃金制度の大変革であり、従業員にとって、将来の生活設計が立てられなくなると言う大きな問題を含んでいます。

また、労働組合が賃金引上げに対する組合員の要求や期待に応えられなくなる事を考えると、「労働運動の自殺行為」と言っても、過言でない状況が生まれます。この新制度について、職場からも多くの疑問と、不安の声が上がっています。

導入された新制度の問題点を整理し、以下の6点にまとめましたので、一緒に考えてみませんか。

現行制度以上に、会社側（職制）の査定権限が強化され、公平・公正な評価が期待できなくなる。

導入時は、現行賃金が保証されるが、今後の賃金カーブは中高年令層の昇給が押さえられ、教育費などで出費が増大する40台以降で生活苦が広がる。

現在20、30代の従業員も、将来の生活設計が見通せなくなり、組合員の生涯賃金は低下する。

際限のない「成果競争」により、サービス残業による健康破壊が広がる。

過剰な「競争意識」により、業務上必要な協調性や後輩の指導が不十分になり、長期的な人材育成で問題が起きる。

組合員がバラバラにされ、労働組合への信頼もなくなり、「団結が命」の労働運動が一層弱まる。

1. 公平・公正な評価はとうてい期待できない

プラクティスファイルの問題について

プラクティスファイルは「ベストプラクティス」ということで、「期待する行動を明示」としており、いわば「目標とされるレベル」ですが、昇格する場合は、その上の級が目標となり、現在の級のプラクティスファイルの内容を基本的にクリアしなければなりません。そうした場合、クリアしなければその級への停滞や降格の口実となり、賃金の停滞や賃下げとされるおそれがあります。

また、プラクティスファイルの内容は、抽象的なものが多く、評価は上司の判断でどうにでもなるようにできています。更にプラクティスファイルの内容は、定期的（1年単位）に更新され、昇給対象者が多い場合はレベルをあげることや際限ないレベルの向上を求めるようになることが考えられるなど、会社にとって非常に都合の良い仕組みです。

「成果 = 仕事の難しさ × 達成度」の問題

「成果 = 仕事の難しさ × 達成度」と言われていますが、「厳しい（または部下に対して良い感情を持っていない）上司」は、仕事が難しくても達成度が低いと達成度を重視し悪い評価とし、また、達成度が高くてでも仕事が難しくないと、仕事の難しさを重視し、悪い評価とする可能性があります。一方、甘い（または部下に好感を持っている）上司は、その逆で、達成度が低くても仕事が難しいと、仕事の難しさを評価し良い評価とし、また仕事が易くても達成度が高いと、達成度を重視し良い評価とする可能性があります。つまり、実際多くの場合「上司との相性や上司受けの良さ」など、恣意的に評価が決まることとなります。

新人事処遇制度

本当に公平な評価は

できるの？



絶対評価と相対評価の問題

2wayによる評価は、「絶対評価」ですが、最終的には「相対評価」となり、個人の成果より、その部門の会社利益への「貢献度」が重視されることは当然考えられます。むしろその方が利潤を追求する会社にと

って自然であり、このような制度が「成果・業績主義賃金制度」といわれるゆえんです。従って、いくらその個人が優れていても、その業務が会社の利益に結びつかないと、またその部門の業績が低いと、個人もどんなに頑張っても結果的には相対的に低い評価にならざるを得ません。

個人は、業務や上司を選択することはできないため、「個人の成果や業績を評価」といいながら、実際は個人の努力外のところで評価が行われることにもなります。いち早く「成果・業績主義賃金」を導入した富士通でも「部門での成績順位で評価（相対評価）を決めると、個人の目標は達成しても、部門の成績が下がると評価が低くなる。」などの問題が指摘されています。

成果・業績主義賃金制度の根本矛盾

本制度は、個人の成果の評価と言いながら、結局は部門及び会社の業績に賃金を連動させ、そのための貢献度を評価する「成果・業績主義賃金」の一種です。

企業にとっての「成果・業績」は、多種多様な労働に従事する多くの人たちの共同の力で達成されるものです。従って、会社や部門の業績を個人個人の成果として評価することはどだい不可能なことです。ここに本制度の根本的な矛盾があります。そして個人の評価をやろうとすれば、これはどうしても、恣意的なものにならざるを得ません。

以上より、公平で公正な、また透明な評価はとうてい期待できません。（もともと異なる仕事を一律に評価するなどできないことですが、それを会社があえてするのは、本来、「会社対労働組合間」の団体闘争・交渉によって決まる賃金の決定を「個人対会社」で決まるようにしたい、つまり会社が賃金決定の主導権をにぎり、賃金：人件費を全体として抑え込む意図があるためです。）

2 . 中高年の賃金ダウンで生活破壊

導入時は、月例賃金が保証されますが40台、50台の組合員は、今後の昇給額が極端に少なくなります。また、20台、30台の組合員が、中高年になった時、現行の中高年賃金と比較して、多い人で年間数10万円～100万円も減収になる恐れがあります。住宅・教育費などで一番支出が多い50歳から60歳での大幅賃金ダウンは、中高年の家庭の生活苦が一層広がります。

また、若いときは「長く勤めれば給料があがっていくから」と言われ、超低賃金で我慢させられてきた現在の中高年に対して、今度は「成果・業績を重視する」などといって、賃金を減らすのは、詐欺まがいのやり方です。ここまでしてなぜ会社は「中高年いじめ」をおこなうのでしょうか？それは、来るべき社内の「高齢化・高学歴化」にそなえ、一部のエリート以外は、恣意的な評価で選別し、全体として賃金に抑え込み、総人件費を抑制・削減するためではないでしょうか。

3 . 現在20代、30代の人も生涯賃金の減少と見通せない生活設計

低賃金の「学卒初任給20万円」はそのままにして、多少中間部分を膨らまして「ミッドポイント」以降の賃金昇給カーブが寝かされ、また、定年時の賃金が現行より抑えられるため、その定年時の賃金で算出される年金や退職金が減少し、ほんの一部の「評価の高い」層を除いては、現在の青年も生涯賃金は大きな減収になることが予想されます。これでは、現在の青年層も安心して暮らせる将来の生活設計ができません。

会社は青年や中堅層が仕事に対する意欲を持つようにする「インセンティブ：動議付け」として本制度を導入する意図があるといっていますが、将来の生活設計ができないような賃金制度では、のびのびと個性豊かな「輝く個人」が形成されるのでしょうか？そして、本当に仕事に取り込む意欲が出るのでしょうか？



4 . 際限ない競争によりサービス残業で健康破壊

「評価」とそれにより格差が増大する「成果賃金」で競争をあおられるため、ストレスの増大と長時間・過密労働が増え、その上、「サービス残業」が一層拡大し、これまで裁量労働制を導入した企業で実証しているように健康破壊や過労死が増加することは目に見えています。

また、労働時間より「成果」を重視されるため、労働時間や残業の長さは個人の責任（能力がないから長時間仕事をせざるを得ない）とされます。かくして際限ない長時間労働：サービス残業が労働者個人の「自主的、自己責任」的なよそおいで行われることとなります。

5 . 長期的に見たら会社にとっても大問題

短期的成果追求により技術者が育たない

「プラクティスファイル」は「成果」につながる「うまいやり方」が評価されることになっているため長期的な仕事や、地道な仕事は軽視され、目先の仕事の処理のうまい人、要領の良い人、上司受けの良い人が重用されるようになり、NECの将来にとって人材育成、技術力の継承などの点で大きな問題があります。

職場のモラルが低下する

労働者間を競わせるため、年下の労働者や上司に受けの良い労働者が地道に努力する労働者より早く（飛び越して）昇給・昇格するケースも考えられます。また、成果の上がりそうもない仕事は、他の人や他の部門に押しつけ、手っとり早くできる仕事や「うまい味のある仕事」だけを行う「利己的な」労働者が増加し、職場のモラルが低下するおそれもあります。本来、仕事は多くの人がベクトルを合わせ共同の力で遂行して行うものであり、日本の技術力や生産技術の高さ、正確な製品納期の確保などはまさにそのような仕事のやり方で出来上がってきたものです。「新人事処遇制度」は、仕事の共同遂行を妨げ、長い目で見たら会社の発展をも阻害するおそれがあります。

管理職は評価などの負担が激増し、ストレスなどで健康破壊の恐れ

公平な評価が出来ないのに、個々の労働者に対して常時評価を行わなければならない、自らも上司から評価されるため、部下と上司の板挟みで誠実な管理職ほど、ストレスが激増し、健康を損なうケースが増えます。

6 . 「団結が命」の労働運動がいつそう弱体化する

上記のように公平とはいえない評価で労働者同士を競わせることや賃金が労働者の団結した力による決定から個人と会社間の「交渉」により決まるようになるため、労働者間が分断され、また、「団結が命」である労働運動がいつそう弱くなり、私たちの賃金、働く権利、労働条件がますます脅かされるようになります。

そういう意味で、成果・業績主義である「新人事処遇制度」を組合が進めることは労働組合のまさに「自殺行為」ではないでしょうか。

新人事処遇制度は導入されたが・・・ 何ひとつ解決しない問題点



以上のように、「新人事処遇制度」は、公正・公平でない恣意的な評価で労働者間を一層競

争させ、労働者を分断し、労働運動を更に弱体化させ、全体の賃金を抑制、削減しながら、会社の目先の利益を確保するものであるといえます。

私たちの提案

- 生計費に基づく賃金の大幅アップこそ必要 -

従来の年功制賃金は、「将来、年齢を重ねていくと賃金が上がってくるので今は我慢して働け」という、青年の賃金を非常に低い賃金に抑えた上で、労働者を企業内に縛り付けておこうとするものでした。そして、電機各社の年功制賃金は、現在も初任給から定年時までに全年齢にわたって、「本人及び家族が社会的な生活水準で、子どもを育て安心して生活できる賃金」である標準生計費よりはるかに低いのが実態です。

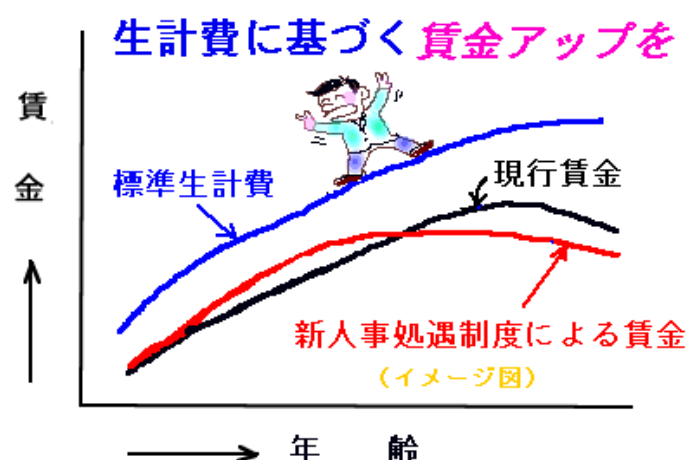
従って、労働者の立場で賃金政策を考えるなら、生計費に基づく賃上げを要求するのが労働組合が先ず取り組む課題です。私たちが毎年実施している電機懇春闘アンケートでも5万円以上の賃上げ要求が6割以上にものぼっており、そうした職場の要求を基にした大幅賃上げのたたかいが急務です。（この大幅賃上げこそが労働者の消費購買力を高め、長く続く不況から脱出するカギです。）

成果・業績賃金をどうしても導入するるのであれば、この標準生計費に上乘せする形で、実施するのがすじです。（アメリカの成果主義賃金は、基本的に生計費に上乘せする形で実施されています。）

その場合でも労働者間のゆきすぎた競争を防ぎ、不法な「サービス残業」を許さない取り組み・仕組みづくりが必要です。

恣意的な評価で競争をあおり

賃金抑え込みの「新人事処遇制度」より



- 新制度に対する改善策 -

「新人事処遇制度」が導入された現時点にたつて、新制度に対する以下のような運用面の改善を行うことも大切です。

プラクティスファイルに対する労組・個人の意見の吸い上げ、チェック機関の創設

プラクティスファイルと現在の実際行っている業務とのミスマッチの解消

この制度導入を機会に一切の男女、思想・信条、学歴などの差別をさせないための補償

2WAY面談、ストレッチ目標の設定とその結果に対する評価結果の公表の徹底及び不満の場合の相談窓口の設定（労使および第三者機関）

サービス残業をなくすため、TIMES等による残業管理の徹底

労働者の健康を守るため、勤務時間管理や予防検診・カウンセリングの充実

以上