

成果主義とのたたかい 第11回 四国ブロック

労働者としての生き方が問われている

第六章 成果主義、評価制度とたたかう(前半)

司会II労働者の具体的な資本への怒りとたたかいから学んでいきたいと思えます。

II貴重な教訓に学び共有する思いでレポートします。

1. 成果主義の失敗

富士通ショック

「成果主義」という言葉は90年代に入ってから使われています。「経済が成長しないなかで賃金だけが年功序列で右肩上がりというわけにはいかない」という資本の本音と飽くなき利潤追求のため、人件費の

抑え込みの方策です。

導入の目的・動機が不純のため、労働者のうつつふんはたまり、評価にかかる事務や時間が増えるなどの無駄も増え、競争の激化やストレスなどで過労死などの労働災害や辞職者の増加をも生みました。総額人件費を減らすという目的は果たしましたが、結果として労働者の気力を削ぎ、長期的なビジョンよりも目の先の安易な成果を追い求めるようになりました。

成果主義の手法として最も一般的なものは、60〜70年代からある「目標管理制度」です。しかし、制度導入は社員相互の

協力的体制を破壊し、難題にも挑戦しなくなり、企業実績は結局低落することになりました。この典型的な例が富士通であり、93年に制度導入後、数年で制度を見直しすることにします。成果主義が労働者だけでなく企業そのものにも不利益を与えた末に、結果だけでなくプロセスも重視するという成果主義の根本を揺るがす制度変更を余儀なくされたのです。

日本経団連の総括

日本経団連は10年に、「役割・貢献度賃金、成果主義人事賃金制度の再設計」で、



企業によって「成果主義」に対する考え方の違いから、短絡的に結果を「成果」と捉え、プロセスを無視して仕事の達成度を過度に重視したことで、むしろ制度が弊害となったとして、制度の失敗を総括しました。にもかかわらず、やり方の問題であるとしてその方向性を変えることがなかったのです。

### 長時間労働、生活残業

#### 効率化はいらない

14年1月7日、安倍首相は14春闘での賃上げを経営者側に促しました。結果数年

ぶりのベースアップとなりましたが、それは一部の工場企業かつ正社員の話です。15春闘でも同じく官製的な賃上げ要請は、アベノミクスの成功を装い、政権支持率を上げるためです。結局非正規社員や中小零細企業の労働者には何の恩恵もなく、多くの労働者は、低賃金、長時間労働、生活残業にあえぎ、効率化を求める成果主義、評価制度の導入で差別と分断により、ポロポロにされています。

## 2. たたかう労働者に学ぶ

### 「よつやつてくれた」

#### NTT評価制度への反旗

#### 突然のD評価

NTTでは01年に成果主義賃金である「新人事評価制度」、02年に50歳退職再雇用制度が導入され、露骨な賃金切り下げが実施されました。

そんななか08年、夏の一時金で田植さんは、「モチベーションが低い」という理

由でD評価を受けました。上司に話したが評価は変わらず、11年の冬の一時金で2度目の1評価(かつてのD評価)を受けました。会社やNTT労組に言っても無駄だと思っている所に、西N関労の委員長より「評価制度を団体交渉で取り上げてたたかおう」と言われ、NTT労組を脱退、西N関労に加盟しました。

#### 裁判闘争を決意

その後2度にわたりNTTホームテクノ社(現NTTワールドテクノ社)との交渉を行うも、会社は不誠実な回答に終始したため、委員長の勧めにより裁判闘争を決意しました。13年6月「田植裁判闘争を支える会」を結成し、「支える会NEWS」の早朝配布を行うなどしてきました。

配布の初日に、社員から「よつやつてくれた」との声が出され、その後も「気持はみんなと一緒」「この裁判に勝ったら職場は変わる、会社はやりたい放題だ」など、多くの労働者が評価制度に反対していることが明らかになりました。

評価段階	評価内容	分布率
SA (5)	期待し要求する程度を極めて著しく上回る	5%以内
A (4)	期待し要求する程度を著しく上回る	15%以内
B (3)	期待し要求する程度を上回る	30%以内
C (2)	期待し要求する程度であった	40%以内
D (1)	期待し要求する程度を下回る	10%以内

NTTの評価基準（5段階での賃金格差）

NTTの評価制度は、①評価基準が抽象的であり、評価対象が不明確である、②1～5の各評価においてその割合が決められている、の2点が主な問題です。

一方で、「10万円出すので耐えてほしい」「親しい2人の職員の」とどちらかが1

評価を受けてくれ」などと、評価する課長の方も困っていることが明らかになりました。この裁判闘争は制度そのものを廃止するたかいかではありませんが、NTTの評価制度の実態、その狙いがどこにあるのかを明らかにしました。

裁判は13年4月1日に提訴、6回の公判を経て、14年1月27日の第1回和解協議に至りましたが、争点は本来業務により評価されるべきところを、本来業務外の販売実績によって1評価を受けたことが不当であるということです。

できるだけ長くたかおつ、

失うものは何も無い

結局、第6回公判において会社側は、評価資料の提出を断念せざるを得ず、第1回和解協議では、話にならない和解案を提案してきました。これまでの話を全く無視し、①評価に触れない、②解決金の支払い金額は被告側が提案する、③和解案内容の守秘義務はその範囲を検討する、というものでした。これを「支える会」及びN関労は一

蹴し、「短期の事態收拾はさせない、できるだけ長くたかおつ」と意思統一し、たかおをすすめてきました。たかお労働組合が必要なのです。組合員の声を聞き、声を集め、団結を強化し、たかお労働組合づくりが求められています。

最終的に、15年2月10日悔しさは残るものの、①解決金40万円、②業績評価を争わない、③口外禁止条項なし、という「勝利的」内容で和解となりました。担当弁護士からも、「使用者が労働者を意のままに操れる権力の源泉ともいえるべき人事評価権に、ブスリと矢を突き刺したという意味において、本件和解には極めて大きな意味がある」と述べられました。

### 賃金制度は搾取の本質を隠す

司会II最初の富士通ショックというところですが、重要なのは、「わが国という成果主義は、目標管理を意味する」というところ、ここを押さえた上で考えていく必要があります。

S II 『資本論』に「時間賃金制」、「出来高

## ◆みんなの学習講座

賃金制」というのがあり、マルクスはそのどちらも不合理であると言っています。時間賃金制では、時間単位に賃金が支払われるため、労働者はすんなり受け入れがちですが、原点に返って労働力の再生産費となり得ているかという点、その論点からは外れてしまいます。出来高賃金は、労働者間の競争を煽りたて賃金に差がつけられ、ますますその論点から離れてしまいます。成果主義賃金は、労働者の権利意識を奪うものです。

YnIIここでは、制度の導入により総額人件費の抑制には成功したが、労働者の気力を削ぎ、結果的に業績が下がったとありますが、結局資本の成果主義賃金制度の失敗というのは、具体的に何を失敗したのだと思いますか。

I II制度の導入により労働者間で足を引っ張り合う状態が生まれるということですね。人よりも先に業績を、また業務の引継ぎや教えるということをしなくなることで、自分の身を守るという状態になります。

H II全員ががんばっても誰かは最低評価を

受けることになるのでは、当然やる気を失うことになりそうです。結果的に総額人件費の抑制には成功しましたが、労働者の士気の低下を生み、業績は下がりました。2つの狙いは両立しないのです。

YnII経団連の総括は、単にやり方がまずかったという程度の総括で終わっています。賃金は労働力の再生産費という本来の賃金についての考え方・意識を、全ての労働者から奪うものが「成果主義」ではないかと、結果を出せば賃金は支払われるのだという考え方を植え付けるために生まれてきた制度です。

### 若年労働者の退職が相次ぐ

S II 07年の郵政民営化以降、14年までのデータでは、ゆうちょ銀行だけで281人が新採から退職、その他の職場も若年退職が急激に増加しています。正規社員も非正規社員も、成果主義のなかで一人ひとりに重いノルマが課せられ、業務のために資格を取っても関係のない職場に異動させられ、パワハラ的な状態が蔓延し、退職者が後を

絶たず、自殺者や現職死亡もなくなることがないのです。

司会II悪いのは評価制度そのものであるということですが、徳島の貯金事務センターでも、非正規職員を募集しても人が来ないという状況がありますし、時給も安く働かせられ方も厳しいと、就職しても5人に4人が辞めていくのだそうです。

TnII郵政でも、一般職の前に管理職から先に評価制度が導入されていて、業績が悪いとまず管理職に一時金カットなどが課せられているので、下にも当然厳しくなるのだと思います。

YnII以前新聞にも出ていましたが、日立が管理職にも成果主義を導入するというのを打ち出していました。管理者は年功序列であったものが、人件費が増えるためにそこにもメスを入れるというものです。

### 権利意識が芽生え起ち上がる

S II 成果主義を含む資本の利潤追求の合理化攻撃は、常に「労働者思想の排除」にあります。一方では、逆に権利意識が芽生え

た労働者も育ちます。

Y n II どうしても資本の合理化攻撃は諸刃の剣ですから、団結破壊も進めるし、一方労働者の組織化も生んでしまうことに繋がるのです。

司会 II たた労働者はやられただけではなたたかう者も生まれ育ちます。この後のたたかう労働組合の実態に繋がっていくわけですね。

S II そうですね。「労働者として生きる」とに誇りを持つている」という労働者意識が生まれ、たたかいの中で育ってきます。

### 資本に対する怒りを組織

司会 II 最初に官製春闘のことが出されていますが、まさに政府と連合の談合であり、労働者思想の破壊と言えます。私たち労働者の譲れない要求をいかに集約し、積み上げていくかが重要です。連合という組織の実態を暴いていくことも必要です。

S II このなかの「生活残業」というのはどういいう問題意識で書かれているのでしょうか。

H II 一般的には残業代も含めて生活に組み込まれているために、ダラダラと残業を行って、残業代を稼ぐことを言いますね。基本給だけでは生活できないほど低賃金であることがそもそもの原因とは言えますが。

S II 労働者は一生懸命働きます。資本は、利潤追求のため、労働者の搾取を強化していきます。さらに現在では残業代をゼロにしたり、金銭解決で自由に首を切れるようにしたりと労働法制の改悪が政治的反映のなかで進められています。

司会 II たたかっている労働者に学ぶというところで、N 関労の田植裁判のたたかいになります。その後のたたかきも含めて報告をいただきました。

### たたかう組合の存在意義

S II ここで重要なのは勝利的和解の結果ではなくて、田植さんがなせたたかおうという意識になったのかということ。N T T 労働組合に相談をしたが問題にされず、N 関労に相談をしたらたたかう方向を示してくれたということで、N 関労に加盟して

たたかうことを決意したということ。す。

I II 田植さんの評価を行った管理者が、職場に配属されてきたばかりで、「田植さんの仕事の内容を自分は知らないが、販売はゼロですね」と、話が出たことが大きかったと思います。実際に業務内容も知らない者が、本来業務外の結果を持って評価をしたというわけですから、これなら勝てるのではないかという方向に弁護士も含めて気が向きました。

司会 II 評価は相対評価であり、大多数の労働者はその内容に納得していない。しかし組合も取り上げてくれず、アキラメてしま、声を出さない者が大半であるなかでも、田植さんの怒りを共有してくれたのがN 関労であり、また周りの労働者だったということですね。

S II 郵政でも以前、エリートコースを歩んでいた方が、厳しい過密労働を強いられ、休憩も休暇も取れず、サービス残業をずつと繰り返していました。子どもの寝顔しか見られないほどの長時間労働の毎日、このままでは死んでしまうということで、当



田植さんを支える会ニュース

時の全郵政に相談しましたが相手にされず、次に全通に相談、問題という認識はしてくれましたがそこまですぐ、最後に郵政ユニオンに相談して、たたかおうということになりました。

当時の郵政省が過去3カ月分だけ遡りサ

ービス残業の実態調査を行わせることになりましたが、ほとんどの郵便局が実態無しとして報告をしました。しかし、機械の稼働状況などの記録から実態があることが明らかになり、結果全国で32億円の残業代が追払いされました。

MII田植さん自身も怠け者という根拠のないレッテルを貼られるという評価制度の結果から、人格まで否定されるという理不尽さに怒りを持ち続けてきたことが重要だと思えます。人はどうしても結果を気にかけて打算的になり、たたかうことでもなるのだからということを先に考えがちになります。同じ思いを持つN関労の組合員や「まなぶ」や職場の仲間が応援し、ともにたたかってくれるということがあって、自身の決意を最後まで通し貫けたというのがあると思えます。

**たたかう意義は、人間性回復**

TaII今回は受け皿となる組織がありました。それが、それもないと事件に繋がることもよくあります。以前、生産した商品に毒を入

れたり、マツダの工場内を車で暴走して人をひき殺したりという事件がありました。資本・会社側の理不尽な労働者への処遇が、自殺や殺人にまで繋がることもあるのです。司会II確かに秋葉原の事件など、正規や非正規の労働者が首を切られたことが引き金となった事件はこれまでも多く報道されていますね。それと労働者がこのような厳しい働き方ななかで、うつや自殺などが増加し、その保障などの経済的損失は、10年の厚労省の発表では2・7兆円にのぼるとされています。

SIIやはり労働者の怒りの源泉は、人権の否定なのです。その意味で、私たちの闘争の意義は「人間性の回復」と言われるのです。

司会II関労や郵政ユニオンのように、一人の労働者の小さな怒りでもそれを拾い上げ、問題意識を共有して、その怒りを持つてどうたたかいを組織していくかということが私たちの課題ですね。

次回、第6章の後半で、最終回になります。