

# 成果主義とのたたかい 第5回 四国ブロック

## 総額人件費の抑制と団結破壊の職場実態

### 第三章 成果主義、評価制度の導入(前半)

司会||今回から、具体的な職場の実態が出てきます。

Fさん||それでは、レポートします。

#### 1 今や、小さなレストランでも

##### チャレンジシートの活用

ある大手の損保会社では上司のパワハラが常態化しています。成果主義、評価制度の導入により、職場では成績が上がらない者への怒号が毎日飛び、バッシングが繰り返されています。

成果主義と評価制度の役割は主に①総額

人件費の抑制と、②労働者の団結破壊の二つです。相対評価により全体の人件費を徐々に減らしていくことや、労働者同士を競争させ、仲間との協力体制を無くし、上司の顔色を伺わせることで団結を破壊していきます。

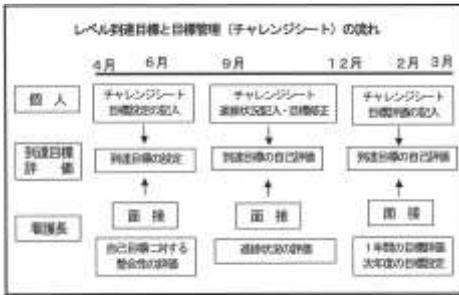
今や小さなレストランでもチャレンジシートが導入され、アルバイト社員も多いなかでこの評価をめぐり、評価する側も人員の確保やシフトの配置に苦慮し、評価される側もまた泣き寝入りの状況が生まれているのです。

#### 残業代ゼロ制度への怒り

厚生労働省はこの1月16日に労働時間と賃金を切り離すホワイトカラーエグゼンプション(「残業代ゼロ制度」)などを盛り込んだ報告書の骨子案をまとめました。その内容としては①年収1075万円以上で高い職業能力を持つ人を対象とする。②対象となる業務は、金融商品の開発や為替アローラー、アナリストなどを例示。③裁量労働制の対象を一部の営業職に拡げることなどを盛り込む、とされています。

その問題点としては、まず長時間労働を

## ◆みんなの学習講座



チャレンジシートの流れの例 [看護職場]

助長するという事です。労働者が歴史的な労働運動で勝ち取ってきた1日8時間労働という、長時間労働防止のための大切な原則をなくす暴挙だといえます。次に過労死の助長につながるということです。この制度は労働強化につながることは明白であり、一方で政府は過労死予防の施策を打ち出していることと矛盾しています。一度導入を許してしまうと、今後規定の緩和による低賃金層への拡大が図られることが懸念されます。

今後、通常国会に労働基準法改正案が提出されます。安倍首相の労働法制の改悪は、成長戦略の二番目の目玉として掲げられており、より具体的、本格的に議論を進める構えを見せています。労働法制の改悪により、金銭解決による解雇の自由など、労働者から生存権・生活権を奪う攻撃を許さない、途中で妥協することのないよう職場からのたたかひの構築が必要です。

### 子どもも過酷な職場実態で悩む

司会 Ⅱ 損保会社は言うに及ばず、町のレストランという小さな民間会社でも、今やチャレンジシートなどの査定制度の導入がなされています。パワハラ等の締め付けが日常茶飯事で労働者にかけている実態が出されています。

Tさん Ⅱ 私の娘は現在、保育士をやっています。雇用形態は1年ごとの契約で、昨年からは配属されている保育園では、正職員の方は何人かいますが、非正規の職員でも仕事の量は変わらないし、正職員がやらない

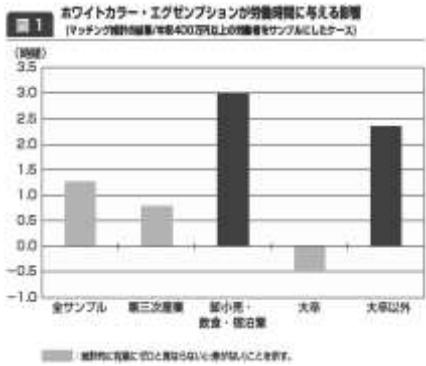
仕事も含めたらむしろ多い状況で、サービスクラス残業をしている現状です。

Fさん Ⅱ 私の妻がホームセンターでパートとして働いていますが、そこでもチャレンジシートを書かされています。それよりも職場であの人が仕事をせんとか、早くあの人を辞めさせてもらえんかとかいうことが普通に話されるようです。正職員は組合があるようですが、パートにはないので団結もありません。雰囲気も悪く追い込まれて辞める人も多く、職場に憲法がない状態だと思います。

Oさん Ⅱ 法定労働時間を超えて働かされた時に時間外手当を請求するというのは当たり前のことです。でも民間企業でそれをやるうとすると怒られます。時間内に仕事を終えることができなかつた自分に能力がないのだなど、そう思わされています。

司会 Ⅱ 今の報告から見ると、労働者が「泣き寝入り」しているのか、どうか疑問となります。

Yさん Ⅱ 泣き寝入りであれば、意識的に本当の事が理解できている上で我慢させら



残業代ゼロ法案で長くなる労働時間

れているという状態ですが、そもそも問題を問題と認識できておらず、その間違った意識が当たり前であるという意識となるともう既にそれは「泣き寝入り」ではないと言えますね。

Oさん II 泣き寝入り以前の問題ですね。

Mさん II 私の職場で言えば、時間外手当が出ないことは当たり前だということが植え付けられ、仕事が遅い、できない者を徹底的に除外していくために、小集団活動を導入して、仲間の手で追い込んでいかされる状況がつくられています。

### 「残業代ゼロ法案」は労基法の解体攻撃

司会 II 残業代ゼロ制度への怒りということですが、導入してから対象を拡大するという流れがまた懸念されます。

Sさん II 現状、労働基準法というものは法律として実際にある。しかし、今回の「残業代ゼロ」法案は、労働基準法の改悪です。導入後に対象を拡大していくことは消費税や派遣法の例から見ても、既定路線と言えます。

Oさん II 真の狙いは高所得者ではないのですね。一般の時間外手当を請求できている職種、自治体労働者に対してもそれを波及させたいという狙いがあると思います。

Fさん II ちなみに1000万円以上貰っている給与所得者は全体から見ても3・9%らしいです。

Yさん II 残業代がゼロになるということだけではなく、成果主義賃金制度を拡げて当たり前にしていくことで、賃金とは何なのか、労働時間とは何なのか、その根本的な仕組みを消滅させようとしています。

労働基準法がある今でさえ、残業代が支払われないことが当たり前になっている状況では、それをすんなりと労働者が受け入れて、全く考えないようにすることが懸念されます。

Maさん II 残業代ゼロ制度への怒りとなっているが、実態は怒りにまで到達していない。そもそも請求したら首を切られる。今でもゼロであるという現状です。ユニオンへの相談の大多数は、時間外手当問題が多く、どうしたら解決できますか、ということです。

### あきらめてはいけない

Sさん II 『月刊まなぶ』2月号で古屋昌子さんが書いていますが、「本当にいじめられている普通の生活者や、若者の多くは選挙にも行かず、諦めている。日本があらさまにおかしくなっているのに、なぜ？なぜ放棄するのか…。いつの間にか私たちは、『自分の意見なんかどうせ通らない』と、仕方なく従うのに慣れてしまっ

# ◆みんなの学習講座

## NTT賃金制度の変遷

2001年4月まで

資格手当
職能賃金(毎年昇給)
年齢賃金(55歳まで毎年昇給)

01年4月～

大リストラ計画ととも導入

成果手当
成果加算
資格賃金(社員資格ごとに定額)
年齢賃金(50歳まで毎年昇給)

06年4月～

成果手当(評価により毎年変動)
成果加算(評価により毎年累積、減額も導入)
資格賃金

たのかもしれない。せめて、私は若い世代への声かけを諦めずに続けていきたい。『このままだと、日本はヤバイよ』と。Ynさん「資本が労働者を人間として見えないということが如実に表れているにも関わらず、それが問題とならない。資本主義のなかで労働者が、自分たちは人間だと言って、たたかいにより勝ち取ってきた8時間労働を含む労働法制を、再び牛や馬と

同じ扱いを受けようとしている現状でも、労働者の怒りが出てこないというのは大問題であると言えますね。

司会「長時間労働や過労死の助長、低賃金になるといふこれらの懸念は、国際的にも問題だと言われています。それでは、引き続きNTT職場のレポートをお願いします。

## 2 NTT

### 「成果主義賃金制度導入」の15年

#### プラス査定でチャレンジシートを導入

NTTは、85年4月、当時の電電公社から日本電信電話株式会社（現NTT）となりました。その後も88年7月NTTデータ設立、92年7月にNTTドコモ設立、99年7月NTT東西公社、コミュニケーションズが設立され、組合も全電通（全国電気通信労働組合）から88年12月NTT労働組合に衣替えしました。

賃金制度では、同一賃金であった基本賃金を87年10月に年齢給と職能給に分割さ

れ、98年10月「マルチメディア時代にふさわしい人事、給与体制の見直し」として、成果主義賃金制度を導入しました。社員一人ひとりに年間の業務目標を設定させるチャレンジシートの査定制度導入により、年間10万円程度の差が付くようになりました。

#### コップの水を奪い合う相対評価

01年4月には「新人事評価制度」を導入、評価基準を行動評価と業績評価に分けて判定します。チャレンジシートを基に上司と意識合わせをし、結果は現在5段階に査定され、夏冬の一時金と毎年の基本給に対応しています。全体の人件費を据え置いたの相対評価ですので、初めから半数の人がマイナス評価になります。つまり、コップの水をみんなで奪い合うという仕組みにしたのです。

この制度の導入により年度末手当は2000年3月で廃止、定期昇給も50歳で打ち切りとなりました。さらにこの賃金制度

変更の過程で、賃金項目も年齢賃金、資格賃金、成果加算、成果手当、暫定調整などに分かれ、一時金や年金、基本賃金に反映する部分とそうでない部分がわかりにくくされています。

02年4月には「N T T構造改革Ⅱ50歳退職再雇用制度」の導入により、賃金も15〜30%減額にさらされました。N T T本体に残るには全国配転の脅しや、管理者の評価にもつながるため、執拗な引き留めなどもありました。一方N T T労組は組合員の声に耳を貸さず、退職再雇用制に賛成しました。そして東西N T T関連労組はこの年結成されます。

### 退職再雇用制で大幅な年収減

労働組合の後ろ楯を失った50歳以上の社員11万人が、泣く泣く退職再雇用に応じざるを得ませんでした。50歳から60歳の10年間で約1800万円以上の賃金削減になります。その後も毎年のように賃金制度が改善され、削減され続けました。

2012年4月に退職再雇用制度が廃止されました。そして新たな制度導入により、30歳半ばから段階的に賃金水準を減額させ、その配分変更により61〜65歳までの再雇用賃金に充てることとなりました。つまり60歳からの5年間は、自身の本来もらえる賃金でなく、タダ働きということになります。

### 団結のなくなった職場から

成果主義賃金制度を導入して15年がたった職場では、一人ひとりの賃金格差はどんどん広がり、既に社員にもアキラメが広がり、当たり前の状態になっています。

賃上げ要求も2002〜2013年までは出さずになりました。2014年は賃上げを要求しましたが結果的に、一部の社員だけを優遇する妥結で、2015年は連合の要求（2%程度）に沿ったものとなっていました。

職場のなかの社員にもさまざまな雇用形態があり、一律の要求とはなりにくいこと

もあり、団結しづらい状況になっています。同僚を気遣う余裕もなくなり、うつ病やパニック障害などの仲間が増えてきて、寄り添うことができない状況にあります。失われた職場の団結をどう取り戻すかが最大の課題だと思えます。

### 求めるのはイエスマンか

司会Ⅱかなり具体的な報告がされました。MaさんⅡチャレンジシートというのは、必ず出さなければならぬのですか？KさんⅡ出さなかったら、すぐ出すようにと請求されました。TさんⅡ出すことを前提の制度になっていますね。MさんⅡ出さなかったら、みんなが出しているのという協調性の点で勝手に評価されそうですね。

TさんⅡN T Tの評価制度は業績評価と総合評価というのがあります。業績評価というのが一時金に反映されます。僕が裁判でたたかっているのは、その業績評価で最

## ◆みんなの学習講座

### 社員のモチベーション向上と 評価への納得性を高める 施策を展開

NTT グループは、社員のモチベーション向上を目的に、成果・業績を重視した人事・給与制度を導入しています。こうした体系のもとでは、社員がチャレンジした目標や達成度・成果を的確に把握・評価することが重要です。そこで「チャレンジシート」というツールを活用し、社員の主体的な目標設定と業績の振り返り、上司とのコミュニケーションを促進しています。また、管理者に対して、上司・同僚・部下からの観察結果を伝える「多面観察」や、「評価者研修」を実施することで、評価の納得性やモチベーションの向上、社員の能力開発を図っています。

低評価の1を受けたということです。業績評価の中身は3つありまして、量的側面、質的側面、価値創造の側面というものをそれぞれ評価して全体で最終の評価が付けられるのです。僕の場合は裁判で明らかになつたのは、量的側面は2、価値創造の側面が1でした。後は質的側面がどうだったのかというのが重要で、最終的に1となつたのは何故かということと争っているわけです。

Kさん II 会社が増収になるような提案を求められますからね。

### 団結破壊を狙うNTT資本の施策

司会 II 重要なところは、相対評価ということとです。みんな頑張つたからみんなA評価というわけにはいかない。

Fさん II 相対評価と言いながらも、実は原資を100から90に減らしているのです。

Hさん II コップの水がずっと一緒のままだと、競争による奪い合いをさせて団結の破壊はできても、総額人件費の削減にはなりませんからね。

Oさん II 逆に言えば、甘い餌を与えることで、組合への結果をさせない、会社にとつて都合のいい社員に育て上げることができるとは思いません。

Sさん II 年功序列型賃金は、一定安心感のある制度になっています。能力主義賃金は年功賃金制度を肯定した上で、社員間で差を付けていく制度です。一方成果主義賃金制度は、年功賃金制度を否定し、その都度に賃金が上下するという、全く不安定な制度です。本来は労働者の労働力の価値通りに賃金は支払われるのが正しいのです。その意味で年功序列型賃金も、正しいものではありません。

Fさん II これだけ賃金制度を複雑化すると、仲間と一緒に賃上げしていこうという気も起きません。これが本来当局の狙いかもしれません。

Oさん II チャレンジシートの様式をずっと見ていたのですが、改善提案の「改善」が全て「KAIZEN」となっているのですが、何か意味があるのですか？

Iさん II トヨタの方式を採用しているので、そこからそのまま来ています。

Maさん II 一種のロゴのようなもので、世界に通用する言葉ですね。

Hさん II 日本から外国へ発信した言葉は「KAROSHI（過労死）」のようにローマ字表記になっていますよね。

司会 II 「KAIZEN」は、確かにトヨタが世界に向けて発信した言葉で、『日本の製造業で生まれた工場の作業者が中心となつて行う行動、戦略のこと。日本国外でも通用する言葉であり、日本語の「改善」の意味とは別にして、いわゆる職場の中で社員自らが行うこと』のようです。

今回は、第三章の後半になります。