

# 中小企業への 成果主義賃金制度の導入 と従業員の意識・企業内「共同体」

守 屋 貴 司

## 1 は じ め に

成果主義賃金制度は、まず日本の大企業に導入され、ここ2000年から2002年にかけて日本の中小企業や生協、公務員、教員にまでも導入されている。労務行政研究所による「主要企業モデル賃金実態調査」では、定昇やベースアップの合計1000人未満企業で57.0%、3000人以上では81.5%も能力部分が導入されている。成果主義賃金制度は、労使強制的な連合傘下の労働組合から労使敵対的な全労連まで幅広い範囲で導入がされつつある。<sup>(1)</sup>

成果主義賃金制度は、労働者間の競争を激化させることによって労働者の団結力を弱めると同時に、日本の中小企業における企業競争力の源泉である企業内「共同体」の基礎となる経営家族主義をも掘り崩すものである。いわば、成果主義賃金制度は、労使双方にとって経営家族主義的統合と企業内労働組合という従来からある日本的「共同体」を自壊させる要因になりうるものでありながら、バブル崩壊以降の収益構造の悪化によって人件費の抑制と成果を生み出す人材能力の拡大という経営課題に対処として導入されつつある。<sup>(2)</sup>

このような中小企業への成果主義賃金制度導入の流れを促進する流れとしては、日経連の『21世紀を展望した活力ある中堅・中小企業』<sup>(3)</sup>によって示されている。ここで示される日経連の提起は、「日本の中小企業が元気になるには大企業の賃金・雇用政策をとり入れることである」とし、従業員規模の100人から500人の規模の中小企業に成果主義賃金制度の導入をすすめている。

しかし、日本において中小企業の多くは、重層的下請け構造の中、中小企業側に意思決定権がなく、付加価値生産性が低い状況で成果主義賃金を導入すると小さな総人件費を大きな格差で分配することになり、労働者の不満感が著しく増大し、かえって生産性が減退する危険性もある。

---

(1) 労務行政研究所「主要企業モデル賃金実態調査」2002年。

(2) 成果主義人事制度の狙いと問題点については、拙稿「第6章 日本大企業の経営改革と人事・労働」平澤克彦・守屋貴司編著『国際人事管理の根本問題』八千代出版、2001年、参照。

(3) 日経連『21世紀を展望した活力ある中堅・中小企業』2002年。

る。また、反対に、日本の中堅製造企業の中で、付加価値の高い受注的少量生産をおこなっている企業の場合でさえ、もし、納得感の無い成果主義賃金制度を導入することでその企業の核である熟練技能者や技術者のモチベーションが著しくさがり、自発的退職へと向かえば経営家族主義的「共同体」の崩壊どころか企業の競争力を喪失し、企業そのものが倒産にいたってしまう。

すなわち、成果主義賃金制度の中小企業への導入問題は、労使双方にとって大きな問題であるばかりか、その問題は「共同体」としての共同性の問題にも深く根ざし、生協、信用組合、学校組織への成果主義賃金導入問題とも共通点を有している。それゆえ、私は、この問題を労使関係研究の側面からも、日本の中小企業経営研究、経営労務研究の面からも大きな研究課題であると認識している。

それゆえ、上記のような問題意識から本論文の研究課題は、第一に、中小企業、生協等への導入に対する労働組合、労働組合団体の対応と戦略について見ることにしたい。また、第二には、中小企業、生協等への成果主義賃金制度の導入の基礎となる労働者の先行する意識の問題について、既存の調査やオリジナルの調査研究から解明をおこない、意識と現実的に導入される成果主義賃金制度との矛盾について分析をおこないたい。第三の研究課題は、中小企業を事例として、成果主義人事制度の導入と経営家族主義的「共同体」の変容・崩壊問題を解明することにある。そして、第四に、結論において、成果主義賃金制度の日本の中小企業への導入に関する本調査から浮かび上がってきた課題と論点の整理をおこない考察をおこなうこととした。

## 2 成果主義賃金制度に対する先行意識調査と労組の対応

### (1) 成果主義賃金制度に対する先行意識調査

まず、ここでは、組合等による成果主義賃金制度に対する労働者の意識調査をみることにしたい。

#### ① 出版労連青年対策部による先行意識調査

出版労連の労連青年対策部が3年ごとにアンケート調査をし、まとめている「青年白書」<sup>(4)</sup>の2001年度版では、「賃金決定の際して成果による査定要素を入れるべき」「賃金査定があってもよい」などを求める青年労働者が増大していることが明らかである。

この調査では、「賃金に反映する査定についてどう考えますか」の問いに対して、「査定には反対する」が20.5%に対して、「あって当然」、「あっても良い」が37.8%と上回っている。また、賃金決定の際の合理的な要素として、あなたが重要と思う順についての質問に対しては、「会社

---

(4) 出版労連青年部編『青年白書』2001年。

の業績」,「所属する部署の成果」,「個人の成果」が上位を獲得し,「必要生計費」,「年齢」などが下位となっている。

この調査では,20代の青年労働者が,成果主義賃金制度の査定や成果主義に肯定的な意識をもっていることが浮き彫りにされている。

また,この調査結果に対して,出版労連は,「生活給,年齢給を追求し,査定には反対する」という出版労連の方針が,財界による能力主義,成果主義の宣伝攻勢の前に押し切られつつあるとしている。

## ② 生協労連青年部による先行意識調査

生協労連では,2000年夏に「青年部アンケート」<sup>(5)</sup>を実施した。その調査結果としては,①「成績査定・人事考課をどのように思いますか」の問いに,反対の15.6%に対して,賛成が41.9%となっている。この成績査定・人事考課への賛成の意識に反して,②「査定・人事考課が公正におこなわれているのか」の問いには,「そう思わない」が,67.2%の過半数をしめ,「そう思う」の23.6%を大きく上回っている。また,③「評価によって賃金 that 下がることは仕方がない」と「思っている人」はわずか31.0%で,回答した67.2%が「そう思わない」と答えている。

この生協労連の「青年部アンケート」でも青年労働者層に「能力・成果にみあう賃金は当たり前」とする成果主義賃金制度導入前からそれを先取りする「意識」が見られる。特に,日本の雇用慣行の中で,若年層の初任給が低く抑えられている現実の中,青年労働者は,生協の第一線の中で,供給,注文書回収と一生懸命働いているにもかかわらず,賃金が勤続年数の長さによって決定されることに「矛盾」を感じていると見ることができる。

## (2) 労働者団体—全労連—の対応

ここでは,中小企業や生協等が傘下組合主力である全労連の取り組みにスポットをあて考察をおこなうことにしたい。全労連の成果主義賃金制度への導入への対応は,導入前の対応戦略と導入後の対応戦略<sup>(6)</sup>によってわけることができる。

成果主義賃金制度導入に当たっての全労連の対応・戦略の大きな特徴は,これまでのように導入前であれば,「提案」された成果主義賃金制度の「案」そのものに反対ありきではなく,その「案」の内容が,組合員の賃金にどのような影響を与えるのかを,労働者の生計費と団結への切り崩しという視点から徹底した職場討論をおこなうことを提起している点にある。そして,全労連では,職場討論を通して,①高い目標設定の問題,②上司の恣意的査定,③絶対評価の問題性(短期目標の問題)などの問題を労働者の生計費との関係から分析することの重要性を

(5) 生協労連青年部『青年アンケート』2000年。

(6) 全労連の成果主義人事制度への対応に関しては,2002年8月末に実施した全労連の成果主義人事問題担当者に対するヒアリング調査と全労連よりの内部文書による。

示唆している。

その上で、成果主義賃金制度が各組合員の経営組織の「経営と労働」にいかなる影響を与えるのかを徹底討論し、労働側からの成果主義賃金制度が経営問題に与える問題点等を積極的に経営サイドに訴える戦略をとることを求めている。すなわち、中小企業への成果主義賃金制度の導入は、これまでのような「成果の分配」を巡る議論にとどまらず、「企業経営の根幹」に関わる問題をはらんでいるからにはかならない。

また、「日本的経営」の低賃金構造の下におかれている、青年労働者の初任給の大幅引き上げも重要な労使交渉課題としている。この点は、前述した青年労働者の成果主義に対する「受容意識」への対応としてでてきたものである。

また、全労連では、パート、臨時労働者の賃金引き上げの重要性を明らかにしつつ、同一価値労働・同一賃金などの均等的待遇要求を結合することを掲げている。

また、全労連では、すでに成果主義賃金制度が導入された場合の労働組合の対応・戦略として、①導入された成果主義賃金制度の実態調査を徹底的におこない、その問題点を職場・経営組織全体に知らせ「世論」形成をおこなうことと、②特に導入された査定制度（人事考課、業績査定の方法、結果の公開等）の恣意的評価に関する問題点を浮き彫りにし、その是正を強くもとめることと、③人事査定に対して、労使協議と本人同意を要求し、ペナルティのない評価及びその結果への不満に対する苦情処理制度を確立することとしている。

特に、全労連では、成果主義賃金制度がすでに導入されてしまった職場では、高い目標設定による過密労働・長時間労働の問題を重視し、労働基準法を活用し、過密労働・長時間労働をさせない点を強調し、人事評価のディスクロージャー（評価開示原則）を求め、その客観性・妥当性を巡る討議を通して、成果主義賃金制度の修正・是正から撤廃にむけての闘争を提起している。

### 3 オリジナル調査

では、先行意識調査や労働団体である全労連の対応・戦略を踏まえた上で、筆者のオリジナルの事例調査研究から日本の中小企業への成果主義賃金制度の導入への労働者の意識と企業内「共同体」の変容について考察をおこなうことにしたい。

#### (1) 調査対象企業概要

##### ① 調査対象企業の歴史的経緯

調査結果について報告する前に調査対象企業の歴史的経緯等の概要について報告をおこないたい。

調査対象企業O社は、1950年9月に創設され、すでに社歴は50年に及んでいる。O社は、工業部品卸売り業を営んでいた初代社長のA氏と京都大学卒で航空機エンジニアであったA氏の

息子であるB氏によって創設されている。

O社は、従業員数250名程度の中堅製造企業であるが、その内部を見ると典型的な日本的経営家族主義に基づく会社であり、日本企業社会的生活価値を有している。O社が、日本企業社会としての企業意識を全社員が共有しかつ経営家族主義的企業風土を有するのは、O社の立脚する産業と従業員構成と関係している。

O社所属する産業は、真空機器製造産業である。真空機器製造産業は、核融合、宇宙開発などの先端産業分野から鉄鋼、繊維、化学、自動車などの一般産業分野まで需要基盤とする技術産業である。それゆえ、従業員構成も、エンジニアを中心とした大卒エリート技術者集団層と製造現場を支える高卒ブルーカラー層、それに大卒の営業職層、総務・経理職にわかれている。これは、大企業のトヨタ自動車製造や松下電器産業などの同じ従業員構造であり、O社はそれら日本製造大企業のミニチュア版であるとともに、日本の中堅製造企業に見られる「典型的な経営家族主義」から経営者の代替わりによる「アメリカ的な経営近代主義」への転換期と中国への生産の移転期にあり、調査研究対象としては興味深いと言えよう。

しかも、製品が真空機器という受注生産品であるため、製造現場において、熟練技能を有する中卒・高卒技能者集団を抱えている。そして、これらの技能者集団は、社長自らが新卒採用で採用をおこない、技能者にそだてていった層であり、仕事と工場に強い愛着心とモチベーション（やりがい）を有している。また、現社長が航空機エンジニア出身だけに、工場に於いて一人一人の従業員に声をかけ、「現場主義」をいまだ色濃く残している。

## ② O社の5S活動

O社では、高卒ブルーカラー労働者のモチベーション向上や「能力」を引き出すために、5S活動を実施してきた。5S活動は、現場レベルにおける自主的な作業現場の改善活動であり、<sup>(7)</sup>整理、整頓、清潔、清掃、しつづけを意味している。

O社の5S活動は、当初、社員教育を目的としたものではなかったが、活動の定着にともない5S活動そのものが、OJTを促進させる機能があったことを確認している。そして、5S活動を介した教育活動が結果的に工場の管理水準を高め、生産性の向上をもたらしている。

O社の5S活動をはじめとした自主的な作業現場の改善活動も、「日本企業社会」としての性格を中堅製造企業でありながら具備していることを意味している。それは、非エリート層である高卒・ブルーカラーに対しても、5S活動を通して、積極的に「やる気」や「能力向上」を生み出しているからである。また、近年では、生産革新運動を実践し、ムダやロスをなくし、生産性の向上に努めている。

そして、O社の興味深い点は、O社傘下の工場が、新鋭技術タイプの八王子工場・名張工場

---

(7) 笠岡一之「半導体産業の自主管理活動と人材開発」森本隆男編『現代の人材開発』税務経理協会、1998年。

と旧来技術タイプの堺工場にわけられる点にある。新鋭技術タイプの八王子・名張工場の生産現場は、技術者やME対応の技能者を中心とする作業集団となっているのに対して、旧来技術タイプの堺工場では、熟練技能者を中心とする作業集団である第1棟と機械加工組み立ての第2棟、第3棟が並存して存在している。また、新鋭工場である名張工場では、ISOを取得し品質管理の向上をおこなっているのに対して、堺工場は取得を目指しているにすぎない。このように、二タイプの工場は、明確な異なるコントラストを描いているだけに興味深い研究対象と言える。

## ② O社の成果主義賃金制度導入の経緯

O社では1970年代以来、職能資格制度を維持してきたが、従業員の平均年齢の高齢化、売上高の低下などを背景として、2001年、現在、成果主義賃金制度の導入を試みようとしている。

O社の成果主義導入に対しては、役員会、経営協議会においても、反対、賛成にわかれて討議がなされてきた。

まず、役員会レベルの賛否を見てみよう。実質的創業者であるB氏・社長（80歳代）の懸念は、第一に、成果主義導入によって、現在、一応の「まとめり（いわば経営家族主義的「共同体」としての共同性の保持）」を見ている従業員の間で、同年齢間の給与格差などが広がり、従業員間のゴタゴタが生じ経営家族主義的「共同体」としての共同性の崩壊への懸念、第二に、旧来技術タイプのS工場におおく配属されている熟練技能者が、成果主義賃金導入によって、給与が引き下げられ退職してゆくのではないかとする懸念であった。特に、社長は、熟練技能者を集めるのに、苦勞した経験があり、かつ創業当社から経営家族的に苦樂をともにしてきただけに熟練技能者の扱いには慎重であった。

これに対して、役員会レベルにおいて、積極的賛成論を展開し、成果主義賃金制度導入をはかろうとしているのが、社長の息子である副社長・C氏（40歳代）である。副社長は、O社に入社以前は、大手都市銀行に勤務し、経営理念としてアメリカ的な経営の合理化・近代化主義をもっている。その副社長が成果主義賃金制度導入をはかろうとしている意図は、第一に、O社の従業員の高齢化が進む中で、同一産業内他企業の同年齢の給与よりもO社の給与が低い現状にあり、優秀な人材が他企業に引き抜かれる懸念が生じており、優秀な人材に対しては成果主義賃金の導入を通して他企業並みかもしくはそれ以上に支払いたいという点がある。実際、二名の若手技術者が中途退社をしている。第二に、成果主義賃金制度の導入を通して、一人一人の従業員が「自立的」に経営判断し、責任を持って職務を遂行できる人材に育てたいという点にある。第三には、社長から副社長への世代交代に備えて、中堅社員層を昇進させ、企業組織の刷新をはかる。第四に、生産拠点を海外に移転することによる国内工場のリストラをおこなうことにある。

ただし、成果主義賃金制度導入には、副社長自身も、迷いもある。それは、第一に、大企業

のように成果主義賃金制度導入と並行的に40歳代、50歳代の従業員の大量人員削減を実施できるほど、O社は従業員があまっていないという点にある（原資と人材の問題）。これは、人件費の原資が限られている中で、成果給をわりふるために、大企業は、40歳代、50歳代層の人件費の切り下げや人員の削減によって、20歳代、30歳代の成果給をアップし、早期の昇進を可能とすることができる。しかし、中堅製造企業のO社では、人材面からもし主力である40歳代・50歳代に退職金制度などを適応した場合多くの優秀な人材が流出するなど懸念が高い。そこに大量人員削減と成果給を大企業のように連動して導入できない日本の中堅製造企業共通の経営的問題点がある。

第二に、成果主義賃金制度導入における「人事評価」の問題である。成果主義賃金制度では、成果の数値化が求められるが、短期的成果の数値化のみの評価で良いのかという問題がある。

O社では、労働組合が存在しないかわりに、各職場から選出された代表と経営者側が話し合いを持つ「経営協議会」を開催している。経営協議会は、工場移転などのリストラ策に対する労働者の不満を緩和するために構築されたものであり、労働組合と異なり、労使の情報交換や話し合いの場ではあるが、団体交渉のような決定・妥結機能は有していない。

この経営協議会設立においては、O社では、各職場代表を管理職とせず、非管理職の若手を職場選挙で選出することになっている。それは、中間管理職が自分の都合の良い情報しか流さなかったり、もしくは経営協議会も管理職に占められると支配・命令系統という管理組織と労使協議組織が二重になり、一般労働者の発言の機会が失われるからである。このような労使関係管理的な狙いに対して、各工場の労働者からの反応としては、労働者の中で主導的労働者はあえて経営協議会のメンバーとならず、若手のメンバーが選出されている。これは、長年、作業現場にいる主導的な労働者は、経営協議会に参加することで、経営側主導の改革に賛同せざるえない立場に追い込まれるのを避けようとしている。

この経営協議会において、賃金等の事項が話し合われている。成果主義賃金導入に関しても、新鋭工場である名張・八王子工場の職場代表が積極的であるのに対して、旧来型である堺工場の職場代表は、成果主義賃金導入によって賃金が引き下げられるのではないかと懐疑的であった。さらに堺工場の製造商品は、国際競争の中、中華人民共和国の上海に工場をつくり製造することが決まっており、人員削減リストラの現実もある。

上記ような役員レベル・経営協議会レベルの「意識の錯綜」の中、O社では賃金制度の専門家を外部講師として招き、役員層を含む全従業員に対して、「成果主義賃金制度の光と影」について企業研修を実施し、役員・全従業員に「成果主義賃金導入」に関する問題意識をもってもらうようにしている。

この企業研修でも、従業員層から「成果主義賃金導入」への厳しい質問が相次いだとのことである。特に、強い関心を持って、質問をしてきた層が、管理職層であった。O社の管理職層は、40歳から55歳の年代であり、課長から部長級にあたる。そして、成果主義賃金制度が導入

された場合、最も大きな影響を受ける層であるとも言える。それだけに、企業研修では管理職層から以下のような質問がでた。

- \* 人事査定が、直属の上司との相性やえこひいきによってなされないか
- \* 生産部門や開発部門、経理・総務部門の評価はどのようなものになるのか
- \* 儲からない部門に配属された人は低い評価になるのか
- \* 役員の成果についてもガラスバりにし、聖域扱いにしないでほしい

また、役員層に対する成果主義人事に関する研修でも、成果主義人事に対する反対意見と賛成意見にわかれている。

反対意見としては、

- \* 成果主義にすると短期的視野におちいり、長期的視点が欠如する。
- \* 職能資格制度でも、運用方法の改定で対処できる。
- \* 万一、少数の従業員が賃上げになったとしても、大半の従業員が賃下げになった場合、従業員全体の士気が下がる。

などの点が指摘されたのに対して、成果主義人事に対する賛成意見としては

- \* ゼロサム経済の中で、企業が生き残るためには、能力がなく賃金が据え置かれる層と優秀で企業に貢献できる層を優遇するのはしかたがない。
- \* 賃金が下がる層は、本来、仕事に対して賃金を支払いすぎてきた層であり、賃下げはやもうえないのではないか。

以上のような「意識の錯綜」の中にあっても、O社では副社長が社長の了解をとりつけ「成果主義賃金制度の導入」を2002年に実施しようとしている。社長の見解が変化したのは、成果主義賃金制度の導入の方法が、O社に適応した方法を副社長が模索していることがわかり、「従業員とのゴタゴタ（労使紛争）」が発生しないと判断した点とO社が赤字に転落した点にある。その大きな要因は、第一にO社にあった成果主義賃金の導入を提案したことと、第二に、導入を提唱している副社長が、導入当初は、賃金格差を広げず（実質的に当初はボーナスでのみ3割程度格差付けをするにとどめ）、評価に対する従業員の満足感が得られてから段階的に月給にいたるまで賃金格差を拡大することを提唱したことにもある。

上記に述べてきた事柄の中にも、O社のみにとどまらず、日本の中小企業の成果主義人事制度導入全般に見られる労使双方の共通の問題点と課題を見てとることができる。

## (2) 研究の目的

次に、私が中堅製造企業のO社を研究対象とした研究目的について述べておきたい。



職能資格制度は、厳しい内部淘汰的競争に生き残ることを条件として、「終身雇用」と勤続年数に応じて一定範囲の「年功序列賃金」が保証されてきた。そして、職能資格制度の査定内容は、全人格的内容に及んでいる。渡辺治氏の主張する「日本企業社会」では、職能資格制度に見られる昇進・昇格構造の一本化+査定制度が、「終身雇用制度」、「年功賃金」、企業内福祉などがセットになって、強い従業員の凝集力が生まれてきた。そのような日本企業社会の基礎的条件となってきた職能資格制度が、成果主義人事制度に改変されようとしている。

果たして成果主義人事制度の導入を前にしてもしくは導入後、日本企業の労働者の意識はどのように変化するのだろうか、また、どの労働者の層の意識が、成果主義人事制度を肯定する近年の風潮を先取りしているのか。反対に、どの労働者層が、現状の維持を望んでいるのだろうか。

また、O社は、先述したように社長を家長とした「経営家族主義的『共同体』」の性格を色濃く有している。それが、成果主義賃金制度に代表されるアメリカ的経営近代化によって、そのような「経営家族主義的『共同体』」がどのように変容するのか、また崩壊するとすればどのような「新しい企業主義的統合」を生み出すのか、生み出せないのかを解明することにしたい。

このような実態については、これまで大量アンケート調査などでは調査がおこなわれているが、個別企業を対象（かつ経営家族主義的「共同体」を事例）にし、かつ個々の従業員を対象を絞った詳細な実態調査はいまだおこなわれていない。そこで、本研究では、中堅製造企業のO社を事例として、従業員の労働と意識に関する詳細な実態調査をおこなうことで、学問的な「空白域」を埋めることとしたい。

特に、大企業ではなく240名たらずの中堅企業を研究対象とした理由は以下の点にある。

第一に、すでに、大企業では成果主義人事制度が導入されており、導入前と導入後の実態調査がおこなうことができない。

第二に、大企業では数千人以上の従業員を抱えており、数十名のヒアリング調査を実施したからといって、全従業員がそうであるとの論拠の説得性が乏しい。それに対して、中堅企業では、強い説得性を持ちうると言える。

## (2) 調査方法

次に、本調査の方法について述べたい。

本アンケート調査は2001年6月に、経営協議会の協力をとりつけ、各職場代表を通して、無記名のアンケートを実施したものである。<sup>(8)</sup>

各職場ごとに職場代表を通して、個別に回答をおこない、各職場単位もしくは個人単位で、私（守屋）が勤務する奈良産業大学の研究室まで、郵送をおこなってもらった。従業員数、242

(8) 本アンケートの詳細に関しては、守屋貴司「資料 中堅製造企業O社の成果主義人事制度に対する意識調査」『産業と経済』（奈良産業大学）第17巻第3号、2002年10月、参照。

名に対して、158名より解答がおこなわれた。回答率は、65.2%であった。

### (3) アンケート調査結果

#### ① O社の社員の意識

一般的なO社の特徴としては、

定年に関しては良いことだと思う 59%

会社や職場の一体感を持つことは良い 90%

仕事に対する張り合い感がある 65%

などの「日本企業社会」に見られる価値意識を多数の人が有している。

また、成果に関する意識に関しては、

成果賃金のほうが年功賃金よりも良い 54%

年功賃金のほうが良い 23%

努力よりも実績が良い 48%

必要な人が必要なだけは良くない 50%

同じ職位なら同じだけ支払うことは良くない 54%

社会的地位・成功の条件 実績 1位 60%

社会的地位・成功の条件 努力 2位 54%

社会的地位・成功の条件 必要な人 4位 52%

社会的地位・成功の条件 誰にでも平等 4位 47%

などから、成果や実績に応じて社会的地位や成功、賃金がさずかるべきであると考えている。

また、生活実態としては、

時間をかけている順位 一位仕事 二位家庭生活 三位自由時間

充実している順位 一位家庭生活 二位自由時間 三位仕事

今後重点をおきたい順位 一位家庭生活 二位自由時間 三位仕事

と回答しており、充実・重点を家庭生活におきたいと思いながら、仕事におわれる「日本企業社会的」生活をおくっていることが理解できる。また、夜勤・残業による家族への不満が「ある」59%、「ない」41%と「ある」が「ない」を上回っている。

#### ② 成果主義賃金制度・職能資格制度への評価

このO社のアンケート調査ででてきた特徴的内容について述べれば、成果主義に対する意識には、工場・部門や年代によってやはり大きなバラツキが存在することが明らかになった。

世代間の差異について述べれば、O社では先行意識調査と異なり、20歳代・30歳代より、40歳代・50歳代の方が成果主義賃金制度への期待度が高い点にある。20歳代では、33%が成果主義に期待しているのに対して42%が不安を感じている。また、30歳代では、30%成果主義に期

待しているのに対して40%が不安を感じている。これに対して40歳代では、40%が成果主義に期待しているのに対して不安はこれより少なく33%となっている。50歳代では28%期待しているのに対して、33%が不安を感じている。

これは、40歳代の多くが管理職で、人事考課権があり、成果主義賃金導入によって、賃金アップへの期待感のあらわれて言える。これに対して、20歳代・30歳代は、人事考課される側であり、人事考課の恣意性や評価への不安感・不満感が高く、成果主義賃金制度の導入によってより恣意性が高まると考えている。いわば、一般的な成果・能力による評価への賛成と実際の導入への期待となると「評価する側」と「評価される側」によって差異が生じることが理解できる。すなわち、一般的な感覚として「能力主義であるべきだ」という意識は、20歳代・30歳代も高いが、実質、導入前には、それは逆転現象を生じ、人事考課される側に不安が強まる傾向にある。また、50歳代は年金受給年齢を前にして人員削減の対象となるとの意識があるだけに、期待よりも不安が強いことがわかる。

八王子工場・名張工場の技術者（大卒）、八王子工場の製造・品証・サービス担当者（大卒）では成果主義のほうが良いと考える割合が多く、9割が賛成している。これに対して、堺工場の技術者は、成果主義のほうが良いと答えたのが5割にとどまった。さらに、堺工場の製造・品証・サービス担当者で24%が年功賃金のほうが良いと答え、47%が成果主義賃金のほうが良いと回答している。名張工場の製造・品証・サービス担当者では、反対に、40%が年功賃金のほうが良いと答え、20%しか成果主義賃金の方が良いという回答がなかった。営業担当者では、50%が成果主義賃金のほうが良いと回答し、年功賃金のほうが良いが18%であった。各工場・事務スタッフは、年功賃金のほうが良いと答える比率が比較的高かった。

この成果主義に対する「意識」の差異は、労働市場性が高く新鋭の工場で働くCAD、CAMなどで設計をおこなう大卒技術者層に「成果主義」への期待感が強く、反対に、旧来型の工場であり、今後、縮小・移転が考えられる堺工場の労働者層に年功賃金のほうが良いとする「意識」が強いことがわかった。これは、CAD、CAMを使う設計技術者は、労働市場の流動性もあり、それだけに労働市場でも給与も高い水準にある。それを、設計技術者は、特に大学の同窓会等で知り、高賃金への期待から「成果主義賃金制度」導入への期待となったと考えられる。

これに対して、特に堺工場は、O社の中期事業計画の中で、名張への縮小・移転や第一棟の熟練技能者中心とする業務の外注化が検討されており、50歳代の旧来型の熟練技能者を中心として「成果主義賃金制度」への不安感と否定意識が強いことが垣間見れる。また、名張工場では、規格品という量産品を製造しており、将来、中国での生産が考えられており、そのためO社の中で年功賃金のほうの支持が一番高い結果となっている。

このような成果主義への期待・不安と対象をなす回答が、職能資格制度への評価である。この回答では、圧倒的に評価が「わからない」とする回答が多く見られた。職能資格制度が満足・不満以前に、その制度がどのようにつけられているのか、また、その基準の曖昧さから「わか

らない」という回答が多く見られたことが推察される。O社の成果主義人事制度は楠田式に見られるオーソドックスな職能資格制度である。職能資格制度は、どの程度企業の期待する潜在能力があるかを測る能力効果、生活態度や勤務態度などの情意効果、業績効果などがあり、実に広範囲に抽象的な質問項目があり、今回の後述するヒアリング調査でも、「何が評価されているのかわからない」という評価される側からの回答と、抽象的な質問が多いので、結果、職場での評価序列を反映した形で調整してだしてしまいますという評価者側からの回答が見られた。すなわち、絶対効果であるべき考課が、すでに一次評価者段階で相対的評価となっているのである。

また、職能資格制度では、能力評価、業績評価、情意評価という多様な項目が上司及び人事部署で判定・調整され、それが秘密裏にされるため、いったいどのような点が評価され、どのような評価の点数が低いのかすら評価される側からすればわからず、これが「わからない」という回答に反映される結果となっている。

そして、O社のアンケート調査における最大の不満項目が賃金であった。「不満である」と回答する人が78%もいる。特に部門別には、名張工場の製造・品証・サービス担当者の90%が不満を抱いており、次に堺工場の技術開発者の73%が不満を抱いている。不満数値が一番高い名張工場の製造・品証・サービス担当者は、中国への移転を迫られる一方で、ISOの導入などによって品質管理がより厳しい要求されており、人不足と改善改革活動とあいまって、仕事の過重と評価への不信感から「年功賃金のほうが良い」と回答しながら、賃金は仕事比較して、他社と比較して安いと不満を抱いている。

#### (5) ヒアリング調査

ヒアリング調査は、2002年の8月から9月にかけて、O社を対象としておこなったものである。ヒアリング対象者は、大阪営業部課長クラス3名、東京営業部課長クラス3名、堺工場5名、名張工場5名の16名に及んでいる。

##### ① 成果主義賃金制度への受け止め方の差異と共通点

ヒアリング調査において顕著にあらわれたのが、成果主義賃金制度への受け止め方の差異である。ヒアリング対象者のいずれも、会社を取り巻く経営環境の厳しさから成果主義に基づく賃金制度を受け入れることに対して完全に否定する意見は見られなかったが、その受け止め方には賃金額の差額の幅から評価方法まで大きな差異が見られた。

特に、部署では、やはり、製造部門や事務スタッフ部門、技術スタッフなどの業績評価や目標管理をどのような評価設定にし、それに対する納得感が得られるのかについての意見がだされた。中小企業の場合、基本月額がもともと低いため成果をボーナスに大きく反映させる中小企業が増えている。ボーナスに同年齢もしくは同一職でどれだけ格差をつけるべきかについて

は、役員層にもヒアリング対象とした従業員層に大きな差が見られた。10%程度から50%程度まで、ボーナス間格差には意見がわかれる。大きな較差を主張する層は、やはり労働移動力のある技術開発者層である。これに対して、格差を小さく主張するのは、50歳代の技能熟練者や営業職などであった。

## ② 評価制度の項目設定の納得性

ヒアリング対象者に見られた特徴は、成果を反映する賃金に対して反対者はいなかったが共同的に納得できる評価制度であった。評価制度の納得性もしくは客観性についてヒアリング対象者と議論する時、その納得性や客観性を高めるほど項目がおおくなっていく傾向がある。

また、比較的成果主義賃金制度や目標管理制度に向いている営業職に対するヒアリング調査でも多項目の評価ポイントと運用方法が提示された。そのポイントと運用方法としては、①年間受注金額の目標達成度（顧客の過去5年平均より）、②「納得感」ある基準設定……顧客に対応した客観的な難易度判定：経験年数と目標設定との妥当性、新規開拓評価、営業プロセスに対する評価、情報収集・顧客ニーズ獲得に対する評価等、③詳細な目標設定と上司との間のうちかえしをおこなう、④評価の細かいチェックシートの作成などがヒアリング対象者から提示された。

すなわち、このような労働者もしくは管理者の意見をいれた評価システムは、結局、欧米型の成果型評価に、営業プロセスや情報共有、チームワークなどの日本的な評価項目が追加されることで、旧来型の職能資格制度で見られた「曖昧で抽象的な評価」から「具体的でわかりやすい評価」項目にはなるが、その性格は、業績評価を中心として情意評価や能力評価も加味するものになったにすぎずその質までも変化していない。

## ③ O社の棟「共同体」（クラフト・ユニオンの「共同体」）

ここではO社の棟「共同体」の形成を堺工場の第1棟に勤務するAさん（55歳）のヒアリング調査から見てみたい。Dさんは、O社の内部養成によって育成された溶接熟練工である。Dさんは高校卒業後、O社に1965年に入社、現在は無い大阪工場で研修を受けた後、堺工場に配属され、一貫して溶接工・組立工として生きてきた。Aさんの独白から棟「共同体」（クラフト・ユニオンの「共同体」）形成のストーリーを見てみよう。

入社当時のO社は、技能者養成に力を入れており、溶接工としての資格取得なども奨励し、大切にしてくれました。そして、O社の棟の仲間（棟「共同体」）をつくったのは、野球部です。本社の関係からなにわ地区の社会人野球連盟に加入し、会社対抗で野球の試合をおこなうほか会社内でも職場対抗で野球の試合をしました。試合後は、飲み会で、今から思えば高度経済成長を背景として古き良き「仲間（「共同体」）意識」の時代でしたね。この野球部を核とする棟

の仲間づくり（「共同体」意識）で培った信頼関係は現在も継続し、第一棟の団結力の基盤となっています。第一棟の仕事は、一点ものと呼ばれる大きな機器の受注生産品で熟練技能者の技を必要とする職場です。それだけに、溶接でつくり、機械で削り、組み立て、検査という工程における「協働性」といった横との連携やコミュニケーションや「あんうん」の呼吸が必要で、その基礎が野球部で培われた仲間意識（「共同体」意識）ですね。創業期ですから社長も、芦屋の家に食事会としてよんでもらい、奥様の手料理を頂いたりして、本当に家族のような関係でやってきました。その食事会は今でも続いているのですが、80歳になる奥様の手料理をよばれるのはちょっと悪い気がしますねん。家からの帰りには奥様がタクシー代までだしていただいて、ほんま感謝しています。

その後の野球部を基礎とした仲間づくりは今の40歳代までです。その理由は、第一棟をはじめとした熟練技能者の老齢化が進み、その後、後継者となる人材を会社が入れなかったからです。いったい会社はこの第一棟をどう考えているのでしょうかね。まあ、若手がおらんので、野球部は、自然、解散となり残念なことです。

私は若い頃から祭りが好きで、最近、また地域の祭りの寄り合いやらに積極的に参加するようになってます。最近じゃ、生きがいが、そっちになっていますね。

Dさんが独白した棟「共同体」（クラフト・ユニオンの「共同体」）も、堺工場の名張への移転・集約計画の中で崩壊しつつある。堺から名張に移転するのであれば、歳だし、会社の状況も良くないので身を引くという形で離職者があいついでいる。また、O社は堺工場の第一棟以外でも、社長の家父長的なキャラクターとあいまって、経営家族主義的色彩の強い企業内「共同体」を形成してきたが、それが今日の経営近代化とそれに付随する成果主義賃金制度によってかわりつつある。

#### ④ 「共同体」から取り残された世代

次に、③の棟共同体に代表される50歳代・40歳代の若い時代、野球部などを通して、「共同体」を形成しえた世代と、反対に、30歳代・20歳代は採用人数も減少し、「共同体」が形成できず、3人から4人の趣味を同じ職場の仲間が集まって、会社とは関係なく「魚釣り」などの社交体を形成している。そんな世代の代表として、Eさん（39歳）はヒアリング調査からそんな世代の考えをみてみよう。

私はH工業大学を卒業後、O社に入社しました。そして、技術開発関係の仕事をずっとやってきました。O社に対する不満は賃金が高社に勤める同世代よりも低いことです。また、現場のブルーカラー労働者と我々のようなホワイトカラーが単線型の賃金構造になっているのが納得いきません。また、同じユーザーから仕事を受けた場合でも、現場の作業者には残業手当を

つけるのに、我々、技術開発者には残業手当ををつけないというのは不公平です。できたら、職種ごとに賃金体系をわけてほしいです。

我々の世代は人数が少ないですから、2人から3人で趣味が同じ仲間が集まって、車であそんだり、釣りにいったりするぐらいですね。あまり、上の世代とはつきあいがありません。50歳代の上司とは一般的に話があいせんね。20歳代、30歳代で転職がこの会社多いんですが、その理由として、上司と意見があわないというのがあります。50歳代の上司と20歳代、30歳代の部下の方針がぶつかって離職というのも多いですね。

それに、この会社では配置転換で他部署や他地域に移されそうになって退職する人も多いですね。私の場合も、八王子から配置転換されて、堺工場で一人ですね。ですから、やる気が持てませんよ。

Eさんの意見の中に、ホワイトカラーとブルーカラー労働者の処遇を別にしてほしいとの意見が見られたのは興味深かった。遠藤公嗣氏は、人事査定制度の導入にあたって、労働組合が反対しなかった一つの理由として、ブルーカラー労働者とホワイトカラー労働者の処遇を企業内で平等にするという強い要求の実現があったと指摘している。<sup>(9)</sup> Eさんの意見は、ホワイトカラーとブルーカラー労働者の共同性の基礎であるシングルステータス（同一処遇）を戦前の形に戻る発想である。このような意見があらわれたのは、不況と人員構成上、上の世代が多いため、昇進・昇格が進まず、大卒なのに、高卒並みの「賃金」であるという不満が、ブルーカラー労働者の処遇と同じという点にむかったと考えられる。このようなEさんのような意識も、企業が成果主義賃金制度を導入する基礎としている点でもある。結果、会社への貢献度によって、賃金の処遇が決定されるため、必要とされるCADなどを使うEさんのようなホワイトカラーの技術者の賃金は引き上げられ、熟練技能者であるブルーカラー労働者であるDさんの賃金は引き下げられる形となる。Eさんが主張した賃金の複線化ははかられないが、成果主義賃金制度の導入を通して、職務による賃金格差が拡大することになる。

#### 4 む す び

以上、成果主義賃金制度の日本の中小企業への導入を巡る議論を労働者の意識や企業内「共同体」との関わりからおこなってきた。最後に、本論文の考察を通して、幾つかの論点を摘出し、考察をおこなうこととしたい。

事例調査を通して、成果主義賃金制度導入への労働者の意識は、個々の労働者のおかれた状況と深い関わりがあることが理解できた。それは、企業のリストラクチャリング計画（中・長期事業計画）の中で必要とされる層は、成果主義賃金導入に対して期待度が高いのに対して、

---

(9) 遠藤公嗣著『日本の人事査定』ミネルヴァ書房、1999年、132ページ。

リストラクチュアリングを通して縮小・移転・廃止等を予想される部門や層の労働者は否定的となる。これはモチベーションの観点から見れば、雇用の安定・処遇上の安心感と成果主義賃金制度が不可分の結びつきがあることを意味している。極論をすれば、成果主義賃金制度は、前提として、経営戦略、中長期事業計画の中、必要とされる層の賃金を引き上げ、必要としない層を引きさげる（もしくは失職）という経営側に意図があるという雰囲気と深く結びつき、「評価の客観性」は二次的な要素となっていると労働者も「意識」していることがわかった。

また、事例調査を通して、熟練技能者を除く労働者層の成果主義賃金制度への評価・不安の意識は、自らの遂行している職務の主観的な職務の企業内での重要性への「意識」とも結びついている。ただ、この職務の重要性が欧米的な「職務分析」によってはかられたものではなく、上司や経営者層による評価（他者評価）によって形成されている。

また、事例調査から成果主義賃金制度の導入が、旧来の家族主義的企業内「共同体」を更に掘り崩す効果があることが理解できた。企業内「共同体」の変容・崩壊の問題は、三つの視点から分析をおこなうことができる。

一つは、組織行動論（経営側）からの視点である。日本の中小企業の旧来の経営家族主義的経営が企業内「共同体」による成員相互の高い協調性と協力関係を基礎として情報交換、コミュニケーションをおこない生産作業、営業活動等をチームワークによって遂行してきた。それが成果主義賃金制度によって「共同体」を支える成員相互の協調性と協力関係の維持が困難になりつつある。このような成果主義賃金制度の持つデメリットを、経営的観点から克服する手段として、個人的能力の伸長、目標の明確化、評価や命令を納得させる強いリーダーの影響力の強化、IT化による自立分散型組織化、IT化による人間的コミュニケーションによらない情報公開と情報共有を促進といったビジネスモデルが提示されている。このようなビジネスモデルでは、共同性を前提としないモデルであるが、このようなビジネスモデルの構築は、経営側自体の変革も求められることとなる。すなわち、①WEBにおける徹底した情報公開と情報共有、②成員の意思決定への参加欲求を充足するWEB及びEメール上での十分な討議の実施・公開、③経営家族主義経営支配の基礎となってきた経営側のもつピラミッド型人間関係的ネットワークの解体とIT化による個別分散型の自立的関係ネットワークへの移行にある。<sup>(10)</sup>しかし、事例調査研究においても、このような変化のきざしは見られたが、多くの従来から経営家族主義的な社会的・文化的コンテクストの中で実施が困難になっている。

もう一つは、労働運動論・労使関係論と「共同体」の視点からである。成果主義賃金の導入は、労働者の「共同体」団結をも掘り崩すことになる。しかし、事例調査でも、成果主義賃金の導入に対しては、労働者のかなりの反発感が生じることがわかっており、全労連が提唱するように小集団による職場討論を通して、その反発意識を利用して労働者集団としての「共同体

---

(10) 重本直利『経営社会学序説—企業経営学から市民経営学へ—』晃洋書房、2002年、参照。



意識」をいかに醸成するかにある。すなわち、成果主義賃金制度導入による労働運動では、職場レベル、企業・組織レベルでの運動の活性化と企業を超えた労働組合「共同体」の再生にある。この場合、経営側は、成果主義によって評価が引き上げられる層（企業・組織にとっても今後、有効活用な層）と成果主義において低く評価される層（企業・組織にとって排除しようとしている層：年齢の高い層等）を差別分断的に対応してくる。これに対して、組合は、両方の層を団結させ、分断することのデメリット（モラルの低下や高く評価された層もいずれ低く評価されるのではという不安感を持ちモチベーションが低下する）を経営側に理解できる内容で語ることである。そして、組合こそが、旧来型の「官僚主義」・縦組織構造を脱して、①WEBにおける徹底した情報公開と情報共有、②成員の意思決定への参加欲求を充足するWEB及びEメール上での十分な公開的討議とリアルタイムでの迅速な賛否投票の実施と公開、③マイノリティの意見を尊重し、議論を継続できる仕組みをWEB上でつくる、④組合員の生活欲求や共同欲求に対応した施策の討議と実施、といったITの民主的利用をめざすべきである。いわば、「経営家族主義的『共同体』の崩壊」に代替する「企業を超えた組合『共同体』」をIT化の利用を通して構築することが必要ではないだろうか。また、企業を超えたの意味だが、それは地域社会や同じ産別・職種別組合との連携との視座を含んでのことである。生協や信用金庫などでは、組合は地域社会やNPOとの共闘を通して、生協や信用金庫に成果主義賃金制度が向くのかどうかの理解を求め、地域社会への貢献度の向上と成果主義賃金制度の目標設定の矛盾について広く理解の和を広げてゆく必要がある。そして、生協や信用金庫が地域社会やNPOと共通目標を有し、かつ利益にもつながる目標（ミッション）は何かを明らかに、それをスルードアウンして、目標とすることこそ、21世紀に求められる課題と言えよう。

もう一つは、成果主義賃金問題と「共同体」の崩壊による「個のバラバラ化」というアノミー化の問題である。前述した経営的課題が解決しても労働者の個のバラバラ化は促進されるし、労働組合運動の課題はその「官僚的組織構造」や「ピラミッド構造」、「組織防衛意識」の問題によって阻害され実現にはいまだ長く困難な道程が必要である。エミール・デュルケイムは、歴史の進行とともに、「個人の尊厳」は基本的な価値として次第に定着する一方で、伝統的な共同体として二次集団から解放された個人は自由を獲得したが、しかし孤立した個人として欲望の肥大化した不安定な存在でしかないことを、くりかえし論じている。デュルケイム社会学の課題は、伝統的拘束解放され自由になった個人が、原子化されればらばらになった個人をどのように組織化するかということであった。<sup>(11)</sup> 事例調査を通して見られたあり方のパターンには、①日本家族主義的「共同体」から祭りなどを中心とする村落共同体への回帰、②日本家族主義的「共同体」から2人から3人による趣味活動を中心とした社交体への移行、③バラバラな個と

(11) E, Durkheim, *Le division du Travail Social*, 1893. E, Durkheim, *Le suicide: etude sociologie*, 1897. デュルケイム社会学に関しては、佐藤慶幸著『生活世界と対話の理論』文真堂、1991年、272ページから273ページ、参照。

して浮遊などは見られた。今後の共同性の有り様としては、労働者が「自由な主体として個人が自らの意思で結合する」というボランティアなアソシアシオン（アソシエーション）の観念<sup>(12)</sup>がある。本事例調査では、紹介できなかったが、アソシアシオンの観念に基づく新しい共同性の胎動を、日本企業から離職した層への支援と心の支えをおこなう NPO「働きたいみんなのネットワーク」や、労働組合運動にも就労したいにもかかわらず就労できず不安定雇用になっている青年労働者層を中心に「首都圏青年ユニオン」の結成・運動の展開や更に働く女性による男女差別是正グループである WWN（ワーキングウィメンズ・ネットワーク）などに見ることできるかもしれない。

また、事例調査研究において、成果主義賃金制度の導入を提唱している副社長が、導入当初は、賃金格差を広げず（実質的に当初は同じ賃金を支払い）、評価に対する従業員の満足感が得られてから段階的に賃金格差を拡大することを提唱したことで社長も認めたという論述がある。この賃金格差の事後的拡大の問題は、労使双方にとって重要であり、全労連も、評価の客観性と妥当性を職場討論において重視しているが、「賃金格差の幅」をどこまで認めるのか、否定するのか点が曖昧であり、生計費の確保という曖昧な主張にとどまっている。すなわち、この問題は、労働運動上の論点であり、課題であるとともに、「ニーズの充足における平等」と「能力発揮と評価の平等」という二つの視点の相克にある。

「ニーズの充足における平等」はマルクスの有名な「それぞれの能力に応じてではなく、それぞれのニーズに応じて」という定義に代表されている<sup>(13)</sup>。労働側の論理として、家族規模から算定される生計費原則とともに、個々人の多様な欲求充足へのニーズに対応することによる平等を求めることである。労働側は、世代別（家族規模別）平均的所得の観点から所得間格差の幅への規制の討議をすすめるとともに、もう一つの欲求充足のニーズの確保が重要な論点となる。すなわち、そこでは、同時に議論として、自己実現欲求に対応し、かつ労働市場への移動性を高めそれを通して労使交渉能力の高めるための公的資格の獲得への補助制度の拡充や母性への欲求への充足として企業内育児施設の拡充や育児休職期間の有給化拡充（賃金の60％化）などがある。これら、労働者のニーズへの欲求充足は、経営者にも有能な労働者層の確保・定着という側面で重要である。

(12) 柴田三千蔵『近代世界と民衆運動』岩波書店、1983年、321ページ、参照。

(13) K.. Marx, *critique of Gotha Program*, English Trans, 1938. p. 9.