人事評価と労働組合
――評価の公正性と労使関係――

立命館アジア太平洋大学　福谷正信

はじめに

日本企業もグローバル化した熾烈な競争環境の中で，所期の利益を確保し，存続・発展させていくためには，自社の賃金水準を市場価格に適合させなくてはならない。この国際的な価格競争のもとで，優位性を保つために，さらには従業員のモチベーション向上を目的に，企業は能力・成果主義賃金制度を導入しつつある。その賃金制度の運用には，人事評価の公正性を確保しなくてはならない。

高度成長期の賃金配分政策は，対前年度加給を通じて，労働者間の「増額による調整」が可能であった。一方，低成長期さらにはマイナス成長期における賃金配分は，一部労働者の昇給とその他労働者の降給が並存することになる。賃金決定の背景として，人事評価制度のインセティブ施策としてのあり方が，真に問われる。

公正な人事評価の重要性は，これまで縷縷指摘され，現行制度の改訂や新制度の導入が繰り返されてきている。例えば，多面評価制度，目標管理制度，コンピテンシー制度などの諸方式も実施されつつあり，確かに人事評価システムは整備されつつある。

しかしながら，評価制度の精緻化や考課者訓練による評価レベルの向上にもかかわらず，被評価者の評価結果に対する不平・不満は，一向に無くならない。一般的には労働協約において苦情処理制度を設置し，その問題を解決することが謳われているが，その機能も十分に果たされているとは言いがたい。

評価の公正性の実現には，評価結果の妥当性に対する被評価者の発言権を担保することにある。評価制度運用の公平性を確保するためには，被評価者が不満・不平を表明し，その解決を図る方法を検討する意義は大きい。本稿はその解決方法の1つとして，人事評価と労働組合の対応，新たな労使関係形成に関する考察を提起するものである。

1. 能力・成果主義賃金の進展と評価問題

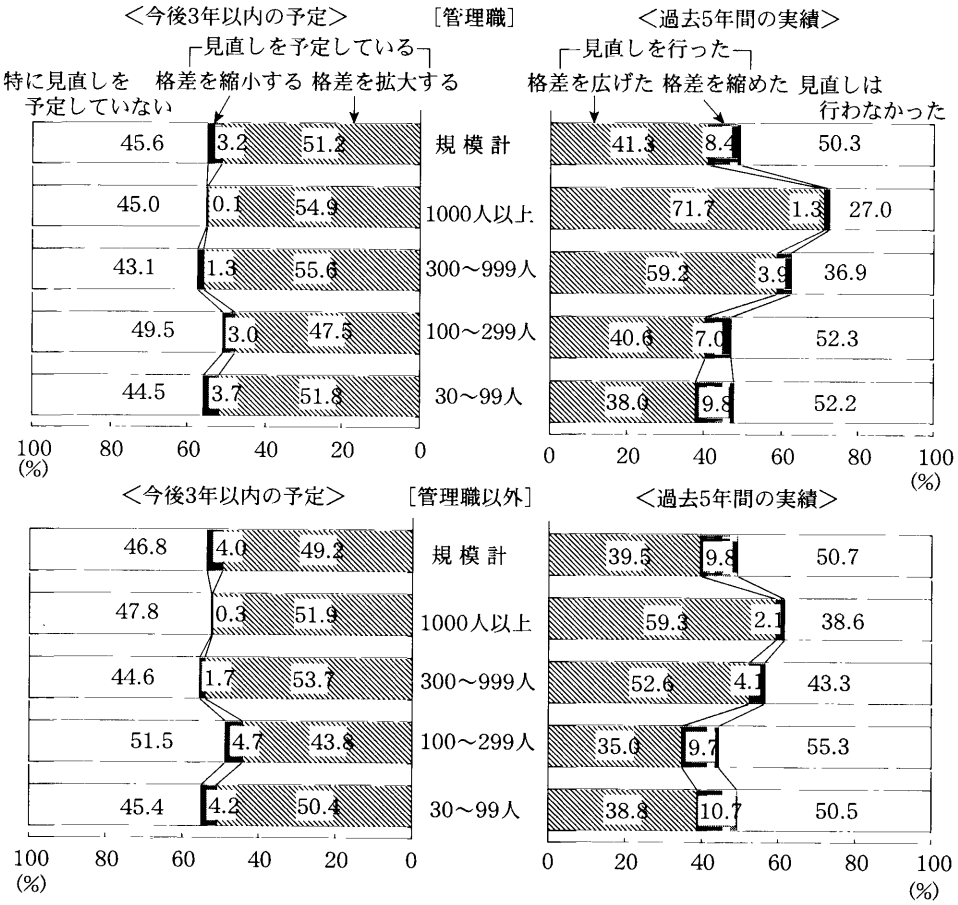
(1) 能力・成果主義賃金化

1985年プラザ合意以降，日本の賃金水準は世界最高水準となり，メガ・コンペティション下，日本企業のコスト競争力は弱体化した。また，国内的には少子高齢化の進展とともに，いわゆる年功賃金制による人件費総額の高騰を余儀なくされ，その抑制が喫緊の課題となってきている。もちろん，独創的かつ他社の追随を許さない，特許や固有のビジネス・モデルをもち，非価格競争に打ち勝つことができる企業はこの限りではない。

実際，内外の環境変化に対応するため，特に貿易財を取り扱う多くの日本企業は，経営戦略の一環として製造コストの低下を掲げ，その1つの方策として，賃金制度における能力・成果主義賃金化施策の導入を図っている。「この新賃金制度運用の懸案事項である，人事評価の公正性，すなわち制度内容の透明性，制度運用の公平性，評価結果の妥当性のあり方が問われることになる。」(1)

今後は，人事評価による査定幅の拡大化と賃金決定の能力・成果主義化が浸透していくこととが予想されている。厚生労働省『平成13年就労条件総合調査結果速報（旧賃金労働時間制度等総合調査）』（2001年10月）によると，過去5年間に業績評価の反映について，賃金制度を見直した企業で「格差を広げた」とする企業数割合が，管理職41.3%，管理職以外39.5%となっている。また，増加する業績評価制度で「うまくいっている」とする企業数割合は10.6%に留まっている（図1，表1）。

年齢や勤続といった客観的な基準ではなく，業績を導き出す職務遂行能力の評価基準の客観性や



（注）個人業績を賃金に反映する企業を100とした企業数割合である
出所：厚生労働省『平成13年就労条件総合調査結果速報』2001年.

図1　過去5年間・今後3年以内の業績評価の反映の仕方についての賃金制度の見直しの有無別企業数割合

透明性をいかに高めるか，従業員の評価結果に対する納得性をいかに得るか。労使関係上，避けて通れない課題となってきたのである。

人事評価制度の公開性・透明性についても，労働者の不満は強い。「賃金格差と評価方法や結果の公開性を比較すると，人事考課の仕組みの公開度については，相対賃金格差の大きい企業と小さな企業との間には差がないものの，人事考課の結果の説明度については，賃金格差の大きな企業では，考課結果を詳しく説明し，内容について話し合っている，という企業の割合が高い。しかし，評価結果の公開といっても，その当該結果を本人へ伝えるのみであり，他人との比較や全体の中での本人のポジションを知らせることは無い。相対賃金格差について，従業員に積極的に知らせている企業は約1割しかない。」[(2)]

(2)　労働組合の雇用・賃金政策

労働組合の基本的な機能は，労働力の供給規制と組合員の労働条件の向上にある。わが国の労働組合は一般的には，企業や団体などに雇用された従業員を対象に組織化し，当該企業・団体毎に結成している。労働組合の主目的は組合員の雇用・労働条件の向上である。労働組合員の最も関心の高い賃金制度が，能力・成果主義化しつつある中で，個別賃金決定の根拠となる，人事評価制度の設計と運用に関心が集まることは必然である。

しかし，否定的な見解もある。「日本と欧米先進

表1　業績評価制度に対する評価別企業数割合

（単位：%）

企業規模	業績評価制度を給与に反映させている計	業績評価制度に対する評価					
		うまくいっている	うまくいっているが一部手直しが必要	改善すべき点がかなりある	うまくいっていない	はっきりわからない	不明
計	[45.7] 100.0	10.6	40.0	33.0	0.6	13.2	2.6
1,000人以上	[78.2] 100.0	8.8	48.1	30.2	1.2	7.1	4.6
300～999人	[71.0] 100.0	10.1	44.2	35.0	1.3	6.0	3.5
100～299人	[54.7] 100.0	10.1	42.9	34.3	1.1	9.1	2.5
30～99人	[39.6] 100.0	11.0	37.7	32.4	0.2	16.4	2.4

（注）[　] 内は，全企業を100.0とした業績評価制度を給与に反映させている企業数割合である。

表2　業績評価制度の評価による問題点別企業数割合

（単位：%）

企業規模	業績評価制度を給与に反映させている計	問題点（3つまでのM. A）						該当無
		小計	従業員の評価に対する納得が得られない	評価によって勤労意欲の低下を招く	従業員間の賃金の格差が拡大する	職場の雰囲気が悪化する	OJTの気運が低下する	
計	[45.7] 100.0	72.8	32.9	26.5	25.5	13.4	2.1	27.2
1,000人以上	[78.2] 100.0	66.2	52.0	25.8	5.8	4.0	2.1	33.8
300～999人	[71.0] 100.0	71.5	49.3	30.3	12.8	5.1	2.1	28.5
100～299人	[54.7] 100.0	69.8	36.5	26.3	20.2	8.3	2.5	30.2
30～99人	[39.6] 100.0	74.7	27.5	25.9	31.0	17.4	2.0	25.3

（注）[　] 内は，全企業を100.0とした業績評価制度を給与に反映させている企業数割合である．
出所：厚生労働省『平成13年就労条件総合調査速報』2001年．

国との厳密な国際比較が前提であるが，欧米的な労働組合の結成条件は，組合員相互の競争規制にある。日本の労働組合はそれに比較してほとんど規制がなく，労働供給とともに給付条件に関しても，ノンユニオンと等しい程度の発言力しか持っていない」という指摘もある(3)。

人事評価も，労働組合の牽制が若干働いているのは，評価項目や要件の公開，評価者訓練の実施など，制度の公開性と運用の公平性を要求しはじめた段階にある。

労働組合組織率が低下し，組合の存在が労働者に希薄になっているのではないか，と揶揄されている今日，人事評価制度とその運用に対する労働組合の対応が注目される。欧米と異なり，企業別に組織化されている日本の組合は，職場における労働者の職務行動も組合役員が把握しやすく，人事評価結果の妥当性に関する意見具申や要求を取り組みやすいとも言える。

一方，経営側より人事管理上，能力・成果主義賃金化が浸透する中で，組合員には個別賃金決定が行われる。その賃金決定に関する公正性や納得性を確保するために，人事評価制度に対する組合の果たす役割を考察したい。

2. 人事評価制度と労働組合の関与

労働組合の人事評価への関与は，前途遼遠といわざるを得ない。とはいえ，労働組合が人事評価問題に関与し，組合員の団結と発言に貢献してきた歴史的な経緯を概説する。

(1) 電産賃金体系における評価制度の受容

日本の労働組合は戦後，人事評価制度をいかに受容したのか。

遠藤公嗣(1999)は電産賃金体系における能力給を，労働組合が反対せず，受け入れた歴史的な経緯を組合資料を踏まえ，克明に解き明かしている。「戦後の企業民主化運動の一環から，戦前・戦中の昇給査定を制度化し，管理者の裁量幅を狭め，「えこひいき」の可能性を低めることができる。評価基準が制度化していることは，制度化されていないよりも，労働者にとって公正な処遇を意味する。」(4)

さらには人事評価（査定）制度が米国で考案された制度であることは，この理由を強めた。米国の占領政策である「日本社会の民主化」を推進することが，時の国民的コンセンサスであり，米国の制度は学ぶべき模範であったという時代背景から推測できる。

同調査では，「電産は能力給の背景となる評価基準について組合としての合意を形成できず，合意を会社に委ねている」(5)と指摘している。

組合運動の主題も，毎年のベースアップによる，生活のできる賃金水準の確保に集中した。企業内の職工身分差の撤廃に傾注し，組織化も企業内結成となるなど，時代状況からみて，基本給が総合決定給から，制度化された賃金体系に組替えられたことに着目したに違いない。その後労働組合は，企業が人事評価制度を決定し，その決定権を与件として対応することとなったといえる。

経済の発展・成長とともに，日本企業の賃金が対前年比較で横並びに上昇していた時には，評価制度の公正性や評価結果に対する苦情や発言が潜在化されてしまい，組合運動の主題として前面に出てこなかったのではないか。労働組合の労働力供給規制や業績査定排除といった，伝統的な組合運動の政策課題を推進する局面は少なく，労働組合員の合意も得られなかったことが推測できる。

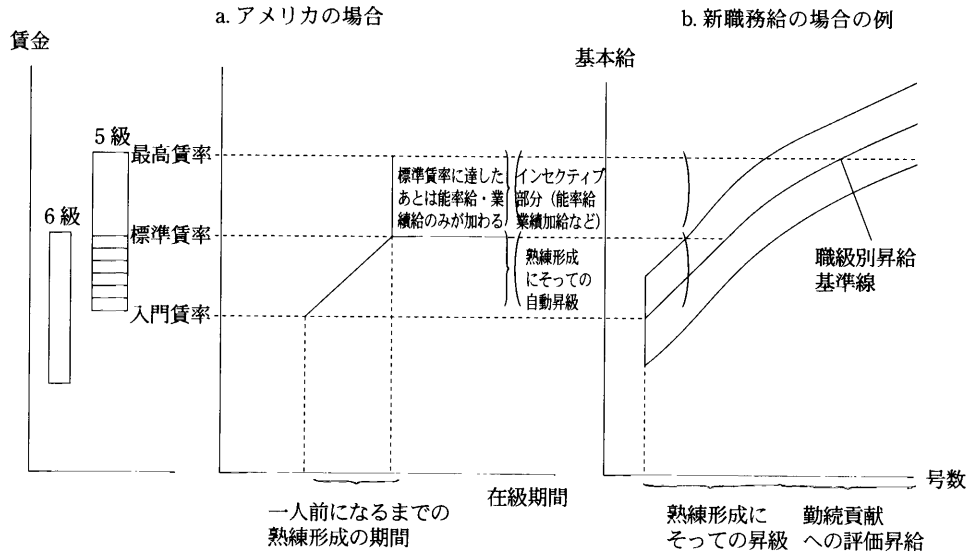
(2) 能力主義管理と評価

1950年代後半，60年代に，賃金決定は総合決定給から電産型賃金体系に移行した。賃金制度は生計費を基本に体系化され，その中に賃金諸制度の1つとして人事評価制度が組み込まれた。そして，1969年，日経連は能力主義管理の推進を提唱した。資本の自由化，労働力不足などに対応し，物価の安定，企業体質改善，国際競争力の強化をはかり，経済，企業，生活水準の引き続く成長を可能にするための効率中心の人事管理である。

能力主義管理は「年功序列」に対置する方法として導入された。具体的には採算人員の厳守による要員管理といえる。賃金管理は職務給，職能給の漸増とともに能率給，請負給・歩合給・業績給の導入である。人事考課そのものは能力評価であり，実績・業績評価を中心とすることとなった。「能力」は職務遂行能力と定義してあったが，職務の先行設定が前提であり，職務給体系を想定していた。

この能力主義管理に対抗する労働組合の置かれた時代状況は，労使関係上，労使のバランスを欠くほど組合の弱体化した環境にあった。例えば，賃金交渉も春季賃金交渉に終始し，団体協約としては依然として細かな協定化がなされなかった。かつ，経営権が犯されるどころか，反対に拡大しつつあった。また，中小企業の労働組合の組織化も進まず，産業別全国組合，ナショナル・センターも容易に強化されない。一般的には，欧米の能力主義的な労務管理は横断的な全国組合の存在と機能を予定しているが，日本の労使関係は企業内に固執し，その維持に専念していた。

このような状況では，「能力主義管理を全面的に否定し，敵対的な立場を取るならば，評価問題を検討する必要はないが，能力主義の性質と実現方法を探求し，組合員の利益を守る立場に立つならば，労働組合は経営側の新管理方式を見極め，実施過程を丹念に調査し，検討すべきであろう。そのためには，企業別組合は地域組織，全国組織



資料出所：雇用システム研究センター『日本の賃金』

図2　範囲職務給の例

を拡充し，企業内とは異なる情報を集約して対抗する，新たな組織と運動理論を打ち立てるべきである。」(6)

もちろん，このような能力主義管理に対して，「すべてを反対する」という労働運動を展開する官公労を中心とした労組も根強く存在し，すべての労働組合が全く無関心で関与してこなかったと断定することはできない。

その後，日本の大手民間企業の賃金制度は，終身雇用慣行や企業別労働組合主義とともに，年功序列制を強めていった。「職務給体系はそのままでは浸透・定着せず，実践的には図2のように，範囲職務給といって昇給基準に幅をもたせたり，勤続貢献への評価昇給を加えた2本立て昇給基準を設定した，職務給変容スタイルを採った。とくに，1975年以降は，後述の職能給体系が大企業を中心に定着していったのである。」(7)

(3)　職能資格制度と評価

日本で広く導入されている「職能資格制度」は，職務遂行能力をもって従業員を評価し，それを基準により格づけしていくことに，この制度の特徴がある。実際には，①職務調査により仕事に必要な職務遂行能力を抽出する。②抽出された多様な能力を複数の段階（いわゆる資格）に分ける。③各資格の能力に共通する「能力要件」を定義する。最後に従業員を能力要件を基準に評価し該当する資格に格付けする。

この制度を運行するためには，いくつかの前提となる仕組みが必要である。それは能力重視の評価基準である。第1に何をもって能力と考えるか。評価対象となる能力は「相対能力」ではなく，「絶対能力」であり，予め決められた絶対基準（資格に応じた能力要件）にもとづいて評価される能力である。そこで，従業員個人がどのような能力を必要とする仕事についているか，あるいは仕事遂行上，どのような能力（潜在能力）を発揮しているかという側面では，個人の資格すなわちランキングは決まらないことになる。

第2は個人の能力をいかに表わすか。絶対基準となる能力要件は，「資格○○等級基準：会社業務全般について広範な知識，経験を有し，業務管理，企画調査，折衝・判断を全社的な視野に立ち，遂行しうる能力である」といった例から推測できるように，担当している仕事に求められている具体的な能力から離れた抽象的な内容である。その結果，一組の絶対基準で，仕事内容の異なるすべての従業員を共通の尺度で評価し，格付けできるこ

とになる。仕事の違いによる評価のバイアスが少なく，従業員の間の評価に関する公正感をもたらすことができる。

第3は担当職務と資格の分離である。「絶対能力」を評価基準にすることは，当該職務からはなれて，担当職務遂行上，発揮されない能力を含めた，個人のもつ潜在能力全体をもって従業員を格付ける。組織の都合で潜在能力を十分発揮できない職務に就く人も，(潜在) 能力に見合った資格を付与できる。

第4は資格による賃金決定である。決定された資格にリンクした賃金が支給される。仕事と賃金の分離が可能となる。仕事内容に大きな変化がなくとも，能力を高めれば，資格が上がり，賃金も上昇することになる。この仕組みの利点は，人材の配置や組織の柔軟性が得られる。また，能力を上げれば，給料があがるという，個人の能力開発努力を誘因するインセンティブ・システムを，人事制度のなかに組み込んでいる。

以上のような職能資格制度は，従業員の担当職務の量や質を客観的に把握し，それに伴い職場内あるいは社内における相対比較を通じた公正な能力評価が実現しにくい。さらに，能力を絶対評価する場合，能力基準が抽象的であり，かつ潜在能力を含めた評価という側面から，その信憑性が問われる。当該職場の評価者の裁量幅が大きく，一種のブラックボックス化を避けることはできない。

賃金体系の職能給部分は，評価期間（通常は1年間）にどの程度習熟したかが評価されて，より上位の資格等級に格付けられ，その結果昇給幅が決定する。この習熟昇格・昇給と加齢・勤続にともなう昇格・昇給は区別されており，前者は人事考課の対象となり，評価結果が左右する。

この時点において，評価経過とその結果について，労組の関与は少なかった。ある組合は人事評価自体に反対の態度を取り，賃金については年齢・勤続・学歴を基準としてきた。とくに公務員関係組合の労働者間の競争を規制してきた。

もう一方の組合は職能資格等級の職能要件にもとづく，評価制度を承認し，人事考課結果を賃金の一部へ反映することを受容してきた。しかし，組合員の賃金構成項目のうち，年功給のウエイトが高く，職能給部分が相対的に少なく，その評価結果の影響が少なく，関心が薄かった，といえよう。さらには，企業の成長発展過程で一定幅の賃金上昇も獲得できてきたこともあり，全般的には年齢と勤続による企業横断的な賃金水準，いわゆる世間相場との相対比較にもとづき賃金決定し，組合員の了解を得てきたのである。

とはいえ今日のように，賃金構成のうち職能給部分の割合が上昇し，経済成長も鈍化する中で，評価結果の影響も大きくなり，職能資格制度の運用に多くの労働者が着目するようになってきたのである。労働組合は人事考課者訓練の実施，評価基準の明確化と制度の公開，面接制度による目標管理や評価結果フィードバックなど，人事評価制度の透明性，納得性の確保を強く要求してきている。

3. 不服申立と労使関係

(1) 苦情処理制度の運用実際

労働組合は組合員の能力や成果に応じた個別な賃金決定の比重が増大することに伴い，労働組合の団結の基盤が弱体化し，集団的な交渉，取引を空洞化する可能性を懸念してきた。賃金決定の個別化にともなう課題について，「手をこまねいているわけにはいかない」と認識しはじめた。

労働組合が組合員の業績成果や能力に関する人事評価・査定の経過と結果について発言し，影響力を与えていくことを重視し始めた。組合員の定期昇給の確保や長期的にはキャリアの形成に着目することが，労働組合の主要機能の1つとなったのである。

調査によると，能力・成果主義賃金が浸透するとともに，人事評価制度が整備され，公正な評価とそれにもとづく処遇が適用される。評価制度の設置や賃金体系の再編において，労使の話し合いが多く持たれるようになる。『労使コミュニケーション調査(1997)』によると表3のように，労使協議機関の設置が促進され，協議の成果も上がり，労使の意思疎通も図られている。その他の労使コミュニケーション施策として，職場懇談会の

表3　労使協議機関の成果の評価，主な成果別事業所割合

(%)

企業規模・労働組合の有無	労使協議機関「あり」	かなりの成果があった	主な成果（M.A. 主なもの2つまで）							あまり成果がなかった	どちらともいえない	不明
			労働組合との意志疎通が良くなった	企業活動の運営が円滑になった	労働環境の整備に役立った	従業員が会社の運営に関心を持つようになった	従業員の仕事に対する満足度が高まった	その他	不明			
計	100.0	63.0	(63.9)	(41.0)	(33.9)	(25.5)	(8.3)	(7.3)	(0.1)	7.8	27.9	1.2
労働組合「あり」	100.0	69.5	(78.2)	(42.9)	(36.3)	(23.9)	(5.1)	(1.8)	(0.1)	6.5	23.3	0.7
労働組合「なし」	100.0	44.2	(—)	(32.7)	(23.4)	(32.7)	(22.5)	(32.0)	(—)	11.7	41.3	2.8
(平成11年)	100.0	71.4	(62.9)	(41.0)	(32.3)	(27.6)	(7.1)	(9.4)	(0.1)	5.8	21.8	0.9
(平成6年)	100.0	69.7	(64.0)	(36.0)	(35.2)	(29.7)	(9.2)	(0.8)	(—)	3.8	26.2	0.3

(注)（ ）内は，「かなりの成果があった」を100.0とした数値.

設置も促進し，懇談成果にともなう業務運営も円滑に成ったことが指摘されている。

しかし，苦情処理制度の設置は25%と伸び悩んでおり，労働者の不平・不満を述べる方法として，「直接上司へ」(75%)が圧倒的であり，「苦情処理委員会等の機関へ」(1.5%)は極めて少数である。調査によると，個人的処遇に関する不満等について，不平・不満を表明した人の割合が37%であり，62%が表明していない（表4参照)。

不平・不満を述べなかった理由では表5のように，「述べたところでどうにもならないから」(41%)，「述べる正式のルートがないから」(11%)である。「不平・不満がないから」(36%)ということであれば，何も問題がないわけであるが，不

表4　不平・不満を述べた方法別労働者割合

M. A. (%)

性・就業形態・職位・職種	不平・不満を述べたことが「ある」	直接上司へ	労働組合を通して	自己申告制度によって	苦情処理委員会等の機関へ	その他	不明
計	100.0	75.2	15.9	10.8	1.5	10.3	0.2
男	100.0	70.9	19.5	11.0	2.0	11.2	0.2
女	100.0	84.7	7.9	10.4	0.4	8.4	—
一般労働者	100.0	74.9	16.0	11.2	1.5	10.6	0.2
パート労働者	100.0	86.6	6.9	6.2	—	5.2	—
事務職	100.0	75.9	14.7	14.7	0.4	9.9	0.3
技術・研究職	100.0	80.4	15.1	14.3	0.7	6.4	0.4
生産・技能職	100.0	65.9	25.9	7.5	4.1	11.0	—
販売・サービス職	100.0	80.0	8.5	7.8	1.9	11.4	—
その他	100.0	75.4	13.6	3.5	—	15.0	—
(平成11年)	100.0	73.1	17.9	11.9	1.7	10.8	0.1
(平成6年)	100.0	73.5	19.5	17.9	0.7	4.7	—

表5　不平・不満を述べない理由別労働者割合

(%)

性・就業形態・職位・職種・勤続年数	不平・不満を述べたことが「ない」	特に不平・不満がないから	述べたところでどうにもならないから	不平・不満を述べる正式のルートがないから	その他
計	100.0	36.3	41.3	10.5	11.8
男	100.0	41.2	37.0	9.1	12.8
女	100.0	27.1	49.6	13.3	10.0
一般労働者	100.0	36.5	41.3	10.3	11.9
パート労働者	100.0	33.2	44.9	14.2	7.8
事務職	100.0	35.9	42.2	10.9	11.0
技術・研究職	100.0	35.8	41.4	12.7	10.0
生産・技能職	100.0	39.1	41.6	9.5	9.8
販売・サービス職	100.0	39.6	39.1	7.9	13.5
その他	100.0	26.2	41.4	13.1	19.3
1年未満	100.0	44.6	21.6	5.9	27.9
1～5年未満	100.0	35.4	38.4	12.5	13.7
5～10年未満	100.0	35.6	42.6	13.7	8.1
10～20年未満	100.0	32.7	45.2	10.2	11.8
20年以上	100.0	40.9	41.7	6.2	11.2
(平成11年)	100.0	37.4	39.9	10.4	12.3
(平成6年)	100.0	43.4	32.6	12.5	11.5

平・不満を表明しない，表明できないことは，労使関係の健全化の観点から無視できない。

不平・不満の内容を精査すると，賃金労働時間等労働条件や昇進昇格等の個別的な処遇問題はその性格から，評価者である「直接上司へ申し立てる」という具申表明ルートを取りにくい。時に，被評価者は企業内の長期的な雇用関係を前提に，短期間の低い評価結果を甘受し，不満があっても上司の異動を待ち，出来得る限り波風を立てないという思惑も散見できる。

本来，労働者の発言措置として苦情処理で対応することが期待される。しかし，前掲労使コミュニケーション調査結果から推察するに，その苦情処理制度が十分に機能していない。苦情処理案件が個々の組合員の不平・不満を取り扱うのではなく，賃金制度や勤務制度の改訂に結びつくことに絞り込まれていて，苦情処理活動の不活発となっていることが推測し得る。また，組織内規範として，苦情処理案件が表面化すること自体を，労使役員が一種の「恥じ」と思い，隠蔽する，抑えるといったことも窺える。

これらの労使の認識は時代錯誤であるといわざるを得ない。個別の苦情処理や労働関係紛争を抑えるのではなく，労使関係の課題として表出していくことが重要である。個人の不平・不満などを個々に解決していくことが，労使のコミュニケーションの基本である。

これまでも，「労働組合の発言と生産性効果が検証されている」[8]ことからも，個人的処遇の不満や，不平に対応する労働組合の取り組みの拡充が求められる。

(2)　増加し，多様化する個別労働関係紛争

労使関係の「個別化」とともに，苦情処理制度

が不活発にもかかわらず，事業主と個人の労働関係紛争が増加している。労働関係紛争が表6のように，かつては労働組合と事業主との紛争すなわち集団的な労働関係紛争が中心であったが，1975～80年代以降減少し，今日では若干増加しているものの，件数はピーク時の半分から3分の1になっている。

これに対し，労働者個人と事業主との紛争が増加している。企業組織の再編，企業の人事労務管理の「個別化」の進展等を背景に，個別労働関係紛争が増加している。特に，バブル経済の崩壊により，企業のリストラが進み，それにともない解雇や出向・転籍，賃金カットなどの問題が生じ初めたころからである。

個別労働関係紛争は労働委員会で専属的に取り扱われてきた集団的労働関係紛争と異なり，その件数を把握する統計が存在しない。個々の紛争解決機関が取り扱った案件ごとの件数を，別々に見ていかなければならない。紛争解決機関は大きく分けて司法と行政と民間がある。

司法機関による個別労働関係紛争の解決のための制度は，民事訴訟である。労働関係民事訴訟は

表6　労働争議調整事件新規申請件数の推移

（件）

年	労働争議調整事件新規申請件数
昭和25	
30	
40	1,545
50	1,765
60	675
61	665
62	779
63	524
平成元年	416
2	351
3	328
4	322
5	517
6	482
7	476
8	488
9	491
10	583
11	623

資料出所：中央労働委員会事務局「労働委員会年報」より厚生労働省調べ。
※労働争議調整事件は他労委の件数。

表7　労働関係民事新受総件数の推移（全審級）

（件）

年	総数	通常訴訟	仮処分
平成2	1,251	825	426
3	1,304	862	442
4	1,631	1,082	549
5	2,218	1,503	715
6	2,595	1,720	875
7	2,627	1,829	798
8	2,636	1,875	761
9	2,781	1,992	789
10	3,050	2,143	907
11	3,126	2,236	890

資料出所：最高裁判所事務総局編「平成6年度労働関係民事・行政関係の概況」『法曹時報第47巻第7号』，「平成11年度労働関係民事・行政事件の概況」『法曹時報第52号第8号』により労働省労政局労政課作成

表8　労働基準法に基づく紛争解決援助制度の状況

（件）

年	① 紛争対象件数	② ①のうち何らかの指導等を行い，解決に至ったことを確認している件数	③ 申出受理件数
平成10年10月1日～平成11年3月31日	5,537	1,478 (1,443)	47
平成11年　4月1日～平成11年9月30日	7,780	2,771 (2,642)	172
平成11年10月1日～平成12年3月31日	16,466	3,684 (3,574)	246
平成12年　4月1日～平成12年9月30日	23,381	3,020 (2,868)	317

［注］1. ①の紛争対象件数とは，都道府県労働局又は労働基準監督署に対する相談のうち，労働条件に係る紛争であって，労働基準法等関係法令違反が認められないものの，何らかの具体的な処理を求めている件数である．
2. ②の（　）については，紛争解決援助の申出前に解決したことを把握している件数である．

ここ10年で2倍を超えている（表7参照）。つぎに行政機関であるが，まず労働基準法にもとづく紛争解決援助制度は1998年10月施行された新制度であるが，2年間で4倍の件数となっている（表8参照）。また，都道府県における労働相談件数は個別労働関係紛争の相談に限らないが，その件数は増加している（表9参照）。民間についても弁護士会，労働組合，経営者団体などへの労働相談や紛争解決のための取り組みも増加している。

以上の個別労働紛争の内容が多様化している（図3参照）。労働基準法に基づく紛争援助制度から紛争内容の約半数が「解雇」に関するものであり，これに続いて「労働条件の引き下げ」，「出向・配置転換」である。既述のように「労使コミュニケーション」においても，苦情内容が「賃金労働時間等労働条件に関する苦情」や「昇進昇格等に関する苦情」といった内容のほかに，「人間関係等に関する苦情」や「セクハラに関する苦情」などと多様である（表10参照）。

表9　労政主管事務所に対する労働相談件数の推移

（件）

年度	労政主管事務所
平成　6	96,216
7	98,450
8	104,506
9	111,532
10	131,240
11	122,102

資料出所：厚生労働省調べ

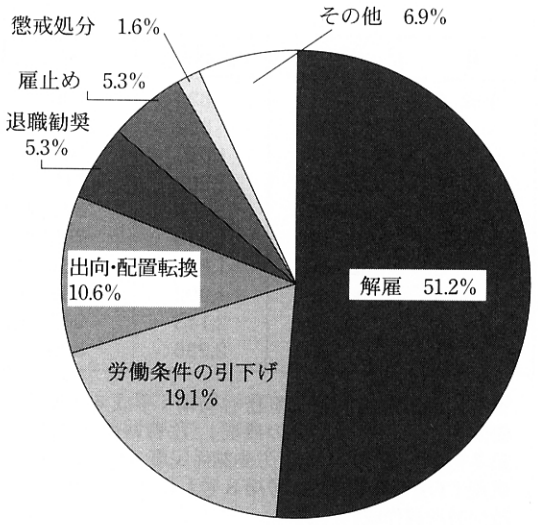


図3　紛争の内容

(3)　個別労働関係紛争の特性

労働関係は通常，ある程度の継続性のある契約関係を，企業のなかで維持することを特徴としている。また，労働者にとって労働はほとんど唯一の生活の糧を得るための手段である。このため，労働関係は，他の債権・債務関係と異なり，当該関係の継続が優先するのである。

第1に企業内の紛争であり，その中で行われてきた労使慣行等を踏まえた紛争解決が期待される。第2は円満な解決行動である。紛争は解決したが，労使の関係が悪化し，労働者が結果として退職を余儀なくなったなどという事態に至っては元も子もない。第3は簡易・迅速な解決である。紛争の間，労働者が収入の道を一時的にでも閉ざされてしまうことも考えられる。労働者の生活そ

表10　苦情処理機関における過去1年間の苦情の内容別事業所割合

（男女ごとに主なものを3つまで選択）

性	苦情処理機関「あり」	日常業務の運営等に関する苦情	人間関係等に関する苦情	賃金労働時間等労働条件に関する苦情	作業環境等に関する苦情	配置転換出向等に関する苦情	昇進昇格等に関する苦情	福利厚生等に関する苦情	教育訓練等に関する苦情	セクハラに関する苦情	男女差別に関する苦情	定年退職等に関する苦情	その他
計	100.0	40.0	36.5	32.2	31.2	19.6	14.0	12.6	7.7	4.2	3.9	1.9	3.2
男	100.0	35.6	24.5	26.6	25.8	16.0	12.9	6.6	5.5	0.6	0.5	1.9	2.6
女	100.0	26.8	30.9	19.4	21.0	7.9	3.8	10.4	4.7	4.2	3.9	0.3	2.2

のものを脅かされかねない事態となることを避けることが重要である。

個別労働関係紛争のうち，解雇，退職勧奨，雇止めといった継続的な雇用関係を遮断してしまうような案件となると，民事訴訟として債権・債務関係と捉えることができるが，賃金労働時間等労働条件や昇進昇格などは，両者の関係を継続し，円満な解決かつ簡易・迅速な解決が求められる。

この個別労働関係紛争は企業別労働組合単独では対応しにくい。労働者の不服申立てを支援するには，全国組織あるいは労働弁護団が一方の当事者となり，法律による解決システムに委ねなくてはならない。

本章の主題である，人事評価の公正性，評価結果の妥当性に関する苦情処理，個別労働関係紛争の解決には，企業内労使関係の再構築と，企業外の司法，行政，民間による紛争解決支援という2つの側面が機能させるべきであろう。

4. 個別的苦情処理と労組の対応

(1) 苦情処理申告方法の整備

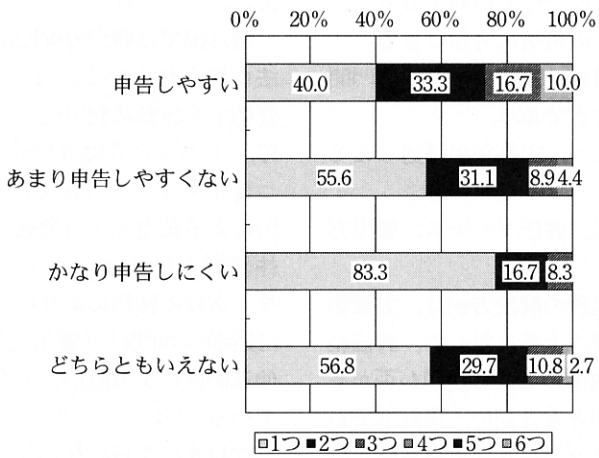
前節で指摘したように，苦情処理制度が設置されていても，その活用実績に問題がある。制度は利用されて，初めて，その意義が深まるが，今日，使い勝手に不満も多い。その課題解決の方法の1つが，苦情処理申告のしやすさとルートの数との関係である（図4参照）。

「申告をしやすいという企業では，申告ルート数が複数用意されていることである（図5参照）。とくにルートの数が5つという企業は1割を占めている。一方，あまり申告しやすくない，あるいはかなり申告しにくいという企業では，ルート数が1つという企業が5割を超えており，かなり申告しにくい企業では8割強となっている。ルートの内容にもよるが，申告しやすいと感じている企業では，苦情処理のルートを複数化している傾向が見られる。ルートの多元性の確保が，評価制度運用の公平性を高めることとなろう。労働組合は労組ルート以外に諸々の申告ルートを開設することを，経営に要求することが重要である。」[9]

(2) 事例—日本ビクター労組—

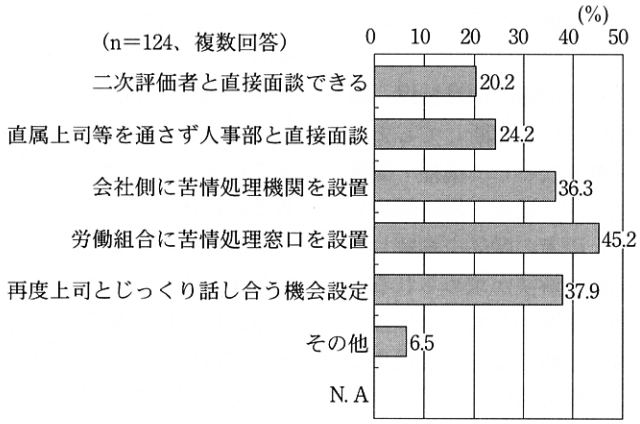
近年，能力・成果主義賃金制度に改定し，新たな人事評価システムを取り入れた，日本ビクター労働組合の苦情処理協議会を分析する。

日本ビクターの労使は1974年，労働協約を締結し，既に苦情処理項目を明確化している。1976年に同労組は，職能等級制度を会社が導入した時点から，その制度運用にあたっての苦情を「人事制度委員会」で処理してきた。その後，1986年から，それまで実施してきた「賃上げ一時金実態調



資料出所：社会経済生産性本部『日本的人事制度の現状と課題（2002年版）』

図4　苦情処理制度の申告しやすさとルートの数



資料出所：社会経済生産性本部『日本的人事制度の現状と課題（2002年版）』

図5　苦情処理制度・仕組み

査表」とあわせ，苦情処理欄を設けた。

これを契機に組合員の意見を定期的に集約し，苦情と意見・要望を年4回回収している。2月下旬に次年度の職能等級辞令を受けた後，その等級に関する不満・不平を中心に意見を集約する。次に6月下旬に，賃上げの辞令が配布され，その時点で賃上げの評価結果に対する不満・不平などを中心に，苦情を吸い上げる。さらに残り2回は一時金支給月で，冬夏型の関係から，12月と6月に，支給額とそれに対する不満・不平などを回収している。

人事評価に対する不満・不平は，①個人の評価結果に関するもの，②制度そのもの対するもの，③人事処遇制度の運用上の苦情に分類できる。

①は例えば，等級格付け，昇給レベル，部門間による相対的な低水準などであり，

②は能力評価部分の拡大，中高年の厚遇などであり，

③は上司との面談不足，評価プロセス，職場雰囲気などである。

このうち，①の苦情処理の解決方法は，労働組合が人事部門や当該職場の上長に対して，評価結果理由の回答を求め，納得のできる説明か否かを判断する。②は組合本部と本社間の人事制度委員会で協議し回答する。③は組合支部と事業所との人事制度委員会で協議し，回答する。

日本ビクター労働組合が，人事評価，人事処遇制度運用上の不満，不平をきめ細かく取り上げていることが伺える。

(3)　第三者機関による紛争処理

次に個別労働関係紛争に関する企業外の解決支援方法を，労働組合運動に取り込むことである。前節に詳解したように，人事評価制度の精緻化や考課者訓練による評価レベルの向上にもかかわらず，被評価者の評価結果に対する不平・不満は無くならない。一般的には労働協約において苦情処理制度を設置し，その問題を当該労使が解決することが謳われているが，必ずしも，その機能が充分には果たされているとは言いがたい。

諸外国では個別労働関係紛争の解決に様々な方法が採られている。「1つは労働問題を専属的に管轄する労働裁判所（フランスの労働審判所の調停，ドイツの労働裁判所の和解手続）である。2つはイギリスの方法であり，「コモン・ロー裁判所による裁定」，「労働裁判所の斡旋」，「助言斡旋仲裁局というエージェントによる斡旋と助言」を，案件の性格により併用している。アメリカは「裁判所の仲裁」，「雇用均等委員会の斡旋」，「私的仲裁制度による解決」を案件の性格により分類している。」[10]

注目すべき点は私的仲裁制度である。米国では通常，労働協約中に協約の解釈適用に関する苦情は，苦情処理手続きによって解決すると規定され

ている。また，解決基準となる労働条件は協約中に詳細に定められているので，苦情に対処しやすい。苦情処理手順は職場レベルから始まり，部課レベル，工場レベル，会社レベルと段階的に上位レベルで協議される。もし，それでも解決できない場合，最終的には労使の合意により第三者の仲裁人を選任し，解決を委ねる。仲裁人は関係者から審問を行った上で裁定を下すが，その裁定は究極的な拘束力を有するものとしている。

日本企業も能力・成果主義賃金へ移行するとともに，その制度運用の根幹となる，人事評価の公正性を確保するためには，被評価者の不平・不満を解決する諸手段の整備は必要不可欠である。

ところが，実際には，所属職場の不平・不満を他の職場に持ち出すことを極度に嫌う傾向が強い。恥は外部に漏らさないなどといった組織風土が日本では根強い。まして当該企業の外に，職場の不満・不平を曝け出し，第三者にその解決を委ねることは殆ど無く，不服申し出をした者が退職を覚悟した時にしかありえないとも言われてきたのである。

これらの慣習，観念は払拭し，人事評価制度の公開とともに，評価運用の公平性，評価結果の妥当性を実現するために，第三者機関の紛争解決方法を検討すべきであろう。

小括

「苦情処理機関が人事評価や査定結果の妥当性について，裁定を下すことは困難であるという見解が根強い。」[11] 苦情処理制度とその仕組みを通じての裁定機能には，あまり自信がない様子が伺える。あくまで，日常的に職務内容や仕事振りを管理している上司と部下が納得するまで話しあうことが，もっとも苦情処理の方法として望ましいという意見も多い。

しかし，当事者間の話し合いで解決ができるのであれば，従来の制度と運用で充分であるが，被評価者の不満・不平の増加は多くなっている。その紛争解決の新たな方法が求められている。被評価者の不平・不満の具申を単に抑圧することはもはや出来ない。多様な具申ルートを設計し，被評価者の意見を受け止めて，その問題を解決する過程から，労働者のモチベーションの昂揚が得られることになる。

第1の提案は，公正な人事評価を実現するために，前節事例にみる人事制度委員会のような，「評価紛争解決委員会（仮称）」を設置することである。他の苦情処理機関と異なり，人事評価制度の運用実態や評価結果の活用に関する諸課題を受け止める労使紛争解決機関を企業内に設けることである。いかなる権限を付与させるべきか。いかなるメンバーを参画させるべきか。労使当事者間の真剣な検討とともに，試行の積み重ねを期待したい。

第2の提案は「日本型私的仲裁制度」のあり方を検討すべきである。前節の米国「私的仲裁制度」を吟味し，日本的修正を行い，人事評価結果の妥当性を審議できる仲裁制度を構築すべきである。

人事評価結果の妥当性をめぐり，管理者（評価者）と組合員（被評価者）との認識が相違した場合，関係する当事者間で何回話し合っても，その解決はおぼつかない。評価者からの威圧感や圧力行使感，被評価者からの不信感や無力感が職場に醸成されやすい。

この種の紛争解決には本来，第三者の介在を制度化することが有効である。しかし，個々人の職務遂行結果とその過程に対する評価活動が，外部から見えにくいことは当然である。その克服策として，私的仲裁機関として比較的当該企業の業務内容に精通している，当該企業から独立した人事部門会社，契約しているコンサルティング会社，契約している外部専門家・弁護士など「プロフェッショナルの関与」が想定できる。

経営者，管理者に対して，人事評価制度の公開，評価制度の適用，評価結果のフィードバックについて，外部の第三者機関が“牽制”している認識を刻印することによって，人事評価の重要性を改めて喚起することにもなる。

なお，司法による裁判，行政による斡旋・仲裁による解決行動も想定されるが，人事評価という特定職場における固有の紛争問題であり，これらの解決方法は馴染まない方法といえよう。

〈注〉

(1) 廣石・福谷・八代編 (2002), p. 8.
(2) 奥西好夫「企業内賃金格差の現状とその要因」『日本労働研究雑誌』No. 460, 1998 年 10 月, p. 13.
(3) 石田光男「査定と労使関係」, 橘木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣 1992 年, p. 32.
(4) 遠藤 (1999) pp. 132～133.
(5) 遠藤 (1999) p. 176.
(6) 津田眞徴『能力主義管理の開発』労働法学出版 1971 年, p. 173～174.
(7) 雇用システム研究センター編『日本の賃金』社会経済生産性本部, 2001 年, p. 30.
(8) リチャード・フリーマン, ジェームス・メドフ著 (島田晴雄・岸 智子訳)『労働組合の活路』日本生産性本部, 1987 年, p. 244.
(9) 社会経済生産性本部『日本的人事制度の現状と課題 (2002 年版)』社会経済生産性本部 2002 年, pp. 66～67.
(10) 厚生労働省編 (2001), pp. 32～33.
(11) フリーマン, メドフ, 前掲書, pp. 68～69.

〈参考文献〉

稲上 毅・連合総合生活開発研究所 (2000)『現代日本のコーポレート・ガバナンス』東洋経済新報社.
今野浩一郎 (1998)『勝つぬく賃金改革』日本経済新聞社.
遠藤公嗣 (1999)『日本の人事査定』ミネルバ書房.
楠田 丘 (1984)『育成型人事考課のすすめ』日本生産性本部.
熊沢 誠 (1997)『能力主義と企業社会』岩波新書.
厚生労働省編 (2001)『個別労働紛争解決促進法』労務行政研究所.
総合労働研究所 (1998)『季刊労働法 185 号: 能力・成果主義賃金と労働法の課題』.
組織学会 (2001)『組織科学 第 34 巻 第 3 号: 「成果主義」の課題と将来展望』白桃書房.
中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平 (1988)『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所.
長尾周也 (1995)『プロフェッショナルと組織』大阪府立大学経済学部.
日本労働組合連合会 (1997)『新しいワークルールづくりのために』.
日本労働研究機構 (1998)『日本労働研究雑誌 No. 460: 個別的人事処遇の展開と労使関係』.
日本労働研究機構 (1999)『労使関係の現状と展望に関する研究 個別的苦情処理への労働組合の対応～日本ビクター労働組合の取り組み～』日本労働研究機構.
日本労働研究機構 (1999)『我が国労働組合の現状に関する総合的調査研究 (中間報告書)』日本労働研究機構.
廣石忠司・福谷正信・八代充史編 (2002)『グローバル化時代の賃金制度』社会経済生産性本部.
連合総合生活開発研究所 (2001)『労働組合の未来をさぐる』.
労使関係常任委員会 (1997)『個別化の進展と労使関係』社会経済生産性本部.