

富山県職労職員評価制度のあり方研究会中間報告(2004.01)

1. はじめに……………	1	5. 調査報告……………	6
2. 職員評価の背景……………	2	6. 私たちが考えねばならないこと…	8
3. 民間や社会状況の動き……………	3	7. 今後の研究会の進め方……………	9
4. 公務職場の動き……………	5		

1. はじめに

1-1. 研究会の目的

1-1-1. 今なぜ評価制度が問題か

①全国的な背景

まず第1に、2001年12月に閣議決定された公務員制度改革大綱に沿った公務員制度改革が2006年度実施予定です。労働基本権や天下りなどキャリア優遇という問題点以外にも、人事給与制度の大幅変更が盛り込まれています。その主な内容は、

(1)「新たに能力等級制度を導入し、これを基礎として任用、給与、評価等の諸制度を再構築すること」

(2)「能力や業績を適正に評価した上で、真に能力本位で適材適所の人事配置を推進するとともに、能力・職責・業績を適切に反映したインセンティブ(目標達成するための刺激)に富んだ給与処遇を実現する」

(3)地方公務員制度においても、「能力本位で適材適所の任用や能力・職責・業績が適切に反映される給与処遇を実現する」

というものです。こうした大幅な制度変更を実施する場合、当然新しい人事評価制度の再構築が前提となります。

②県職労としての特殊性

第2に、2003年秋闘で県当局は「大規模な賃金制度改悪提案」を行いました。主な内容は大きく3点に区分されますが、そのなかの一つとして、問題点が多いため、長く凍結されている、旧態然とした現在の「勤務成績評定」による「特別昇給」を復活させるという内容が含まれていました。この提案に対し県職労は、

(1)県当局は「特別昇給」の復活と言うなら、まず評価制度の内容を提案・協議すべきである。

(2)被評価者(組合員)の納得が得られる評価制度が確立されるまで、賃金への反映はすべきでない。

と主張してきました。その結果、県当局はほぼ全面的に提案を撤回しました。また、評価制度設計にあたっては、県当局と県職労で協議することも確認しました。

③まとめ

以上のような①全国的な背景②県職労としての特殊性から、人事評価制度をめぐり労使の協議が避けられないからです。労働組合が当局と交渉を進めるにあたり、人事評価のあり方と制度構築に必要な事項について、県職労として組合員の納得が

得られる基本的な方針を確立することが不可欠です。したがって、この研究会は、調査研究した内容を討論素材として県職労執行委員会へ報告し、その方針作成に資することを目的としています。

1-2. 現在の人事評価制度とは

この報告では、以下に各論を掲載しますが、はじめに現在の勤務評定の概要について述べ、その内容を確認したいと思います。

1-2-1. これまでの人事評価制度

これまでの人事給与システムは、職員の能力・実績を長期的な目で見えて評価し、給与面を含めた人事処遇に反映するといった考え方でした。しかし、これから政府が導入しようとしている制度は、アメリカ型の短期的評価で人事処遇を行おうとしている点で大きな相違があります。

1-2-2. 現在の勤務成績評定とは

現在の富山県の勤務評定は、被評定者として所属長は除外され、全体として5段階の相対評価となっています。また、書式・評定の時期と過程・結果など一切が極秘扱として非公開です。

- A. 勤務実績判定…勤勉性、責任感等の16要素から総合評価
- B. 適正…現在の仕事に非常に適している、適している等4段階評価
- C. 人物評…明朗、誠実等の11要素について判定
- D. 指導・措置…記述
- E. 本人の希望等に対する所属長の意見…記述
- F. 特記事項…記述

鳥取県職労は、新評価制度導入にあたり、後述する4原則・2要件を最低条件として交渉し、実施させています。この4原則・2要件にてらせば、現在の富山県の制度は、0点と言わざるを得ません。

2. 職員評価の背景

2-1. 研究会のこれまでの議論の内容

2-1-1. 調査

公務員制度改革の内容やそれをめぐる動きについて研究しました。また、電気関連の民間企業の実態を調査し、さらに、鳥取県と広島県の状況について現地調査を実施しました。今後も他自治体などを調査予定です。

2-1-2. 検討の内容

研究会では、能力実績評価制度について様々な意見が出されました。幾つかを紹介しますと、「導入しても飛躍的に能力が向上することはない、それよりも現在の職員がやる気が出るような方策が必要。」「富士通は能力給を導入したが失敗し、現在は修正してグループの評価を取り入れていると聞きます。職務の難易度等でなく、性格的特徴も含めた個人の評価で決めるという評価の手法は確立されていない。」「40代・50代の中高年層を下げるための口実。」「県庁というムラの中の仕事になっていることもある。県民ではなく幹部の顔色ばかりを伺ってしまう。どこを見

て仕事をしているのか、となる。」

連合役員を交えての意見交換会では「昇進・昇格、能力・実績給といってもうまくいったのはほとんどが運ではないですか。商品開発・営業・時代・チームワークその他いろいろ複合的に重なっての結果であり、運です。」「ミスは他人に押しつけて、成果は自分のものにするでしょう。」「例えば、製造ラインは複数で仕事しており評価は難しいです。集団で仕事をしていると、一人が頑張ってもうまくいかない。1分間にどれだけ作ったかを判断し評価する、それが能力・成果なのか疑問です。」「目的は、エキスパート集団を作ろうとしていることです。しかし、社会は20%が猛烈に働き、80%は普通又はちんたらしています。さらに、そこから20%を選択しても、やはり20%しか猛烈に働きません。これは余裕がないといけないことを示しています。どこかでできしみが生じ、メンタル問題も出てくるでしょう。」等の意見がありました。

また、成果主義・能力主義賃金制度について管理部門から一般職へ拡大しようとする不穏な動きが全国的な民間状況になりつつあり、公務員にも同様にという流れがあります。しかし、社会的な流れだからと公共事業に関する部署や徴税部門、福祉、病院、庶務など様々な職種が存在する公務職場に当てはまるでしょうか。宮崎市の場合、公平な評価に対する不安は全職員が制度を理解すればなくなるといっていますが、表面的には納得したとしても深層では納得できないでしょう。評価結果は自分が原因、給料が低いのも自分が原因、この職場に配属されるのも自分が原因、学歴も自分が原因、家庭環境も自分が原因、身体・健康も自分が原因、忙しいことも自分が原因と全て自分に原因があることに意識が進み、モノ言えぬ公務職場になるでしょう。さらに、本庁地区では「管理職適性調査」を実施していますが、評価者としての管理職員の資質も今後問題になると考えられます。

公務員制度改革の内容や情勢、先行する公務職場、民間での実態調査の結果を今回示します。

3. 民間や社会情勢の動き

3-1. バブル経済崩壊の打開策

バブル経済崩壊以降、長期の不況を続け、民間企業の間で停滞や閉塞を打開するために90年代を通じて採用が広がってきました。業績や能力が違うのに賃金が同じなのはおかしい、社員の売り上げ成績や収益アップに向けた企画力など貢献度によって賃金に差を付けようと導入されてきました。「成果を上げた人には賃金や昇格で最大限報いることで、社員全員が頑張り、組織全体の成果も高まる」、「総人件費の増大に歯止めをかけなければ競争力を維持できない」、「経済が成長しないのに、賃金だけが年功序列で右肩上がりとはいかない、企業の売り上げが伸びないのだから増える人件費を減らすための成果主義」。競争による格差を広げることや差別化だけが社会の活性化や不況を乗り越える唯一の解決法と信じられています。会社は自分の会社さえ助かればよい、個人も自分だけでも助かりたいという考えが見えてきます。

3-2. 進化する成果主義

近年、一般社員にも大きく広がってきています。毎日のように新聞の紙面を賑わしています。日立製作所、トヨタ自動車も今春から年齢給の廃止を決定、ソニーは住宅・家族手当も廃止し、個人の業績や成果を反映させた「基本給」に給与を一本化。退職金も昇格が早ければ早いほど高くなるアサヒ飲料、三洋電機は何と新卒から能力・技能に応じて賃金格差を設けるそうです。また家族手当、住宅手当についても成果に関係がないと廃止という見直しも進んでいます。

この話を聞く限りなんとも凄まじい、個々の顔や生活は希薄になり、仕事の業績や企業業績や貢献というますます生活給という人件費から設備費（生産機材）に近づいている気がします。小さくなり続けるパイを奪い合っているにすぎないとわかっているが、止められない、止まらない。

3-3. 成果主義賃金は万能か

意欲を生む成果主義といいますが、ここで会社という小さな単位ではなく社会全体をみてみましょう。成果主義により、世の中の危機感と緊張感やスピードに身を任せパフォーマンスが向上する場合ももちろんあるでしょう。しかし社会の安定性の中で発展する人も多数いるのではないのでしょうか。

また、個人・家族の生活設計は可能なのか、社会的安定は可能なのか、努力しても報われない人たちが多数産出する可能性はないのか、見通しが立たない生活、リストラ・失業・減収の不安、長時間労働の増、自殺、社会的不安要素が増大しないのか。

少なくとも不安感の増大からも国内の一般国民の実質（収入減）・名目（財布の紐）共に消費力はますます減少するでしょう。近年刊行された太田肇「選別主義を超えて」（2003.9）では、「成果主義賃金」で既に大きな軌道修正が始まった事実を指摘し、さらに内橋克人氏は「(従来の)年功型賃金制度とは個人の成果を強く深く反映し、かつ職場の連帯感も損なわないよう図る長期視点のシステム」とし、「悪平等、非効率的との非難はあたらぬ」（読売新聞 2004.1.16）としています。

3-4. では成果主義制度は実現可能か

さて個人の成果を反映していないとされる「年齢という悪平等」に代わる評価基準を運用できているのでしょうか。

富士通では会社の業績が2期連続赤字。しかし社員に自らの評価に満足しているかどうかの調査では約7割が満足と回答しています。仕事の成果で賃金を決めるようにしたが、実現可能な低めの目標を設定する社員が増え、「チャレンジ精神が薄れてしまった」。そこで意欲的な目標を掲げた社員ならどれだけ努力したかも見えるようにしました。その結果、社員の満足度は向上したが、思うように組織としての成果が上がらない事態になっています。「上司に好かれているかどうかで決まる」、「目先の利益ばかり追う」、「相対評価の評価結果を巡り不満噴出」、「絶対評価にしたらテクニックが幅を効かせた」、「達成しにくい目標は設定しない」。ブリジストンでは、4人に1人しか勝ち組Sに入れないため「どうせ自分は評価されていない」、「こんな仕事はSランクの人がしたらいい」、「勝ち組からも、年収が上がってもこんなひどい仕事はしたくない」。このため見直しも進んでいます。さまざまな側面からのプロセス評価、個人成果

だけでなく部門・企業業績などを多面的に反映、トータル成果主義を取り入れてきています。これにより逆に年功的なものが形を変えて入っていきいているところもあります。東海ゴム工業が4月から管理職の年齢給を復活するのも、個人の成果の評価が難しいからです。

人件費を下げるという目的以外の本来の目的（組織力の向上）を達成できるかさえ不明ですが、成果を客観的かつ公平な基準で判定が可能かもっと深く考えた方がいいでしょう、人間は機械や道具ではないのです。

4. 公務職場の動き

4-1. 公務員制度改革関連法案を巡る動き

昨年7月の通常国会に提出されかけた国家（地方）公務員制度改革関連法案（総務省他2003.07）は、これまで公務員連絡会やILOからも是正勧告のあった中身（労働基本権の付与問題、労働団体との誠実な話合いの確保など）を全く無視した内容でした。2003年6・7月の統一行動によって、労働者としての権利をあまりにも無視した前時代的な内容に政府与党内でも政府案として提示するには拙速すぎるという観点で見送られてきました。その後、10月の内閣改造で金子行革担当大臣が就任し、組合との交渉の中で仕切り直しを示唆する（自治労公務員制度改革情報No187）などや軌道修正がされています。さらに1月19日に召集される次期通常国会では、「分権新時代の地方公務員制度-任用・勤務形態の多様化」（地方公務員制度調査研究会2003.12）をベースにした地方公務員法の改正案が法案として示されますが、その中ではこの公務員制度改革に関して「職務遂行能力に関する基準の策定」、「人事院及び職員団体との十分な意見交換・調整などの検討」を踏まえて、とあることもこの情勢を裏付けていると言えます。

しかし、2006年の公務員制度改革のタイムスケジュールには現時点では変更が見られないことから、情勢は極めて流動的です。

4-2. 公務職場での能力主義賃金

富山県での能力給を巡る情勢は、すでに「1. はじめに」で触れたとおりですが、全国的には導入がすすめられている自治体もあります。北陸3県では福井県鯖江市が、99年に自己目標に基づき達成度や上司との面談によって賃金を決定するという手法を取り入れました。最も進んでいる例では、宮崎県宮崎市で現在管理職を中心に能力査定が行われています。2年間の試行期間において、この4月から実施しています。S級からD級までの5段階の達成度ランクを設け、これによって昇格・昇級などが決められる状況にあります。宮崎市労働組合の調査では、

- ①ふだん接していない職員に面接で達成度を測り、評価することに無理がある。
- ②面接で考課結果を出したが、設定・進行状況などは各自に任せっきりで恣意的な人物評価しかできない。
- ③新規事業が見込めない職場では当局の言うような目標設定によるステップアップは考えられない。

などが、既に指摘されています。自分の成果が期待できない職場で多くの不満の蓄積や、管理強化だけが進んだといえます。宮崎市の評価手法は、日本経営協会（民間コンサルタント）が2003年8月から9月にかけて実施した「平成15年度人事評価制度構築指導説明会資料」（日本経営協会関西本部2003.08）に近似しており、自治体での新賃金制度構築にこのような団体が介入していることを裏付ける資料として考えることができます。この説明会資料では「目標管理制度」がかなりウエイトを占めています。営利を追求する企業体では、目標管理制度はその団体の発展利益を大きな目標とすることで各管理職の部下管理マネジメントに方向性を持たせることができます。しかし、公務職場の場合は、例えば組織目標として住民サービスの向上という曖昧な目標を具体化させるために、一方が開発行為によって住民サービスの向上という方向性、もう片方では開発をしないことで住民サービスを向上させるという互いに相反する手法によって目標を達成しようとする場合、結果はどのように理解すればいいのでしょうか。5章で触れますが、今回研究会で調査を実施した鳥取県では、労使ともに話し合う中で公務職場において目標管理制度が馴染まないことを互いの共通理解とし、評価制度からは除外しました。

また、先に紹介した鯖江市の事例では、上司の査定が賃金決定に直結していることから自分が正しいと思うことが主張しにくい、モノを言いにくい職場になったと意見が出ています。そんな状況に陥ったとして本当にきちんとした住民サービスが続けられるでしょうか。

4-3. 公務職場のアウトソーシング

民間では総人件費抑制の手法として「能力主義賃金」を一般労働者に用いていることはこれまで触れてきた内容ですが、もう一つの人件費抑制策としてアウトソーシングが行われつつあります。公務の職場では、地方独立行政法人化として今後注意すべき部分です。

1996年に制定された行政改革大綱は、国の行政機構の再編を大きく唱え、その手段の一つとして出先機関の独立行政法人化へ積極的に言及してきました。これは、「公務職場を企画立案部門と事業実施部門に分離し、企画立案部門だけを残す」といった方針の中で、国での独立行政法人化は2001年1月から具体化し、試験研究機関を皮切りに大学・病院など徐々にすすめています。

5. 実態調査報告

5-1. 鳥取県の事例

鳥取県では、2000年に賃金体系改悪の提案が行われ、交渉の中で従前の「勤務評定」に対する見直しに、あくまでも人材育成に力点をおいた評価制度の試行、それを通じながら個人的な心情に左右されない評価基準の確立を目指すこととしてきました。

また、同時に逆勤務評定を制度として導入させ、職場でのコミュニケーションに活用することも特色としてあげられます。

鳥取県での調査では、労働組合と県当局が4原則2要件（別表）を前提条件に交渉し、一定の共通認識として確認できたことは、

- ①誰もが納得できなければ人材育成という観点での評価は成り立たない
- ②成績良好者への特昇などに用いることは結果として組織パフォーマンスが低下する危険性がある
- ③恣意的な感情での評価という感想を部下が持つことになれば、結果として評価そのものへの信頼が揺らぐ
- ④いわゆる成果主義賃金の根幹をなすといわれる目標管理制度そのものが公務に馴染まないという判断のもと評価制度から除外すること

などです。また、苦情が発生した場合には、組合としての関与や、人事委員会内部に対応機関を設けさせ、それにあたることを検討しています。さらに現在試行段階の中で個人評価が難しい職場（病院や施設）、管理職の存在しない職種（現業など）においても管理職員が積極的にその職場へ赴き内容を理解することを求めています。

4 原則・2要件について

原則1	公平・公正の原則	原則4	納得性の確保
	評定者の定期的訓練・研修の実施 評定項目に自己評定項目を入れる		定期的な面談の実施。だめな場合の再面談を含む。
原則2	透明性の確保	要件1	労働組合の関与
	本人への結果の開示と説明実施		システムの構築にあたっては組合との協議・参加を保障すること
原則3	客観性の確保	要件2	苦情処理制度の構築
	説明後、本人による評定の評価		労使同数の苦情解決委員会の設置

5-2。広島県の事例

広島県では1998年に特別昇級制度の凍結、8級運用の見直しなどの賃金体系見直しがすすめられてきました。その後2000年に1職1級制を提唱し、同時に職場のフラット化を行って来ました。また、従来の課を室にし、部の下に総室、室をおく機構改革を実施してきました。

さらに2001年に新人事制度が導入されました。導入にあたっては広島県当局と組合での協議が何度かもたれていましたが、結果的に当局だけのフリーハンドで現在運用されるという事態を生んでいます。例えば富山県では6級への任用はほぼ良好に勤務していれば誰もが到達できますが、広島県では、当局の一方的な任用行為の中でいつ誰が6級に達するのか不透明に。また評価にいたる面接は、人事担当者である室長以上が実施し、組合員レベルでの評価結果は非公開という状況です。この事例は、私達の中にも労働組合が評価制度確立に関与すべきかと疑問も提示されることもありますが、県当局の動向をしっかりとチェックする必要性を示しているのではないのでしょうか。

5-3 民間企業での状況

第3章でも触れて来ましたが、大手の民間企業ではすでに成果主義賃金制度の導入がトレンドのようになってきています。また、中小企業などでも親会社が導入しているからというような「あおり」を受ける形で90年代初頭ぐらいから導入が始まっています。

今回県内の準大手のA社を対象として調査を実施しました。

この会社では、2003年4月から新人事制度へ移行し、昇級昇進は後述する内容で得るポイント制と人事部・役員等の面接を経て実施される内容です。

評価シートは、いたってシンプルで各年度の期首、期中、期末の3段階で所属長（課長）が面接を実施し、目標に対してどのように取り組んでいるかを確認できるようになっています。また評価シートは公開制で本人も見ることができる内容です。この結果をふまえてポイントを蓄積し、その蓄積度によって上位ランクへの昇格が行われます。

個人評価が可能な営業などの職種では、個人重視型の評価を行うこととなりますが、生産ラインなどを管理している場合は集団での面談・評価が実施されています。この場合は誰かがミスをした場合は集団での責任ということになることもありますし、また、誰かムードメーカーがいるから出来た生産性の向上といったような目に見えない部分での評価もされない、という問題点が存在します。

この会社ではこの新人事制度への移行を行った際にそれまでであった、男女・高卒大卒などの採用区分による賃金差別を一切止め総体的に引上げとなりましたが、反対に40才以降の世代では昇級無し、基本的に能力給での加算となります。さらに50才以上では、一定期間に上位ランクへの昇格がない場合は、賃金を10%カットされる内容です。

6. 私たちが考えなければならないこと。

6-1. 本来公務員職場はどうあるべきか。

評価制度は日本でも民間で先行的に導入されていますが、その是非を巡っては今も議論がなされていることは3章に述べたとおりです。民間が導入すれば、公務員職場も導入するという「公務員バッシング」の延長線だけで議論をするのは、おかしいことではないでしょうか。また、人が人を評価するということは、県職労執行委員会でも、いろんな議論があるところです。

特に、公務員が人の能力を評価して、その対象である人＝県民を区別して（差をつけて）仕事を進めるということがあるのでしょうか。本来は、その反対で、県民の中にどう公平性や平等性を広めていくかという立場に公務員はあるのではないのでしょうか。

6-2. 評価者の資質

普通、各職場での最終評価者は「所属長」です。その所属長がどう考えるか、どのような視点をもって仕事をしているのかによって、被評価者＝部下の働きぶりや評価

は違ってきます。特に、評価者による「セクハラ」や「パワハラ」なども評価という権限をもって部下への支配の道具になりうるという点を考えれば、労働条件の大きな変更といえます。もっといえば、私たちがどのような「所属長」を選出していくのか、また、100%完全な所属長がない以上、どのようにその所属長が下す評価の精度を高めていくのか、誤差を少なくしていくのかは次なる課題といえます。

6-3. 評価と賃金

評価によって、さらに賃金を増減するということになれば、賃金＝エンジンでその餌によって、被評価者は、仕事の取組の仕方を変えるということになりかねません。そうなれば、所属長の評価だけを気にして仕事をするということがないとはいえないでしょう。

でもそのような発想は、果たして県民のための仕事になるのでしょうか、自分の評価を良くするための仕事になりかねないのではないのでしょうか。特に、公務職場での成果は、社会が良くなるためにどれだけがんばったかで測られることが大切。人間は社会的な生き物で、自分や自分の家族が生きていく＝生活するために「働く」ということだけでなく、この人間「社会」に役立って自分が他の「人」のために役立つことを意識して生きるということに「誇り」や「自信」、「喜び」、「生き甲斐」をもつという側面があります。制度設計にはこうした働く意義を認識することが必要です。

6-4. 評価の基本項目

「鳥取県職労」では、評価制度導入の基本原則として、「4原則2要件」を元に県当局との話し合いを進めています。評価そのものが、私たちの仕事を大きく変えるとしたら、それに対しては労働組合として、制度の確立や実施に向けてきちんと議論をしていくことが今求められています。

県職労では、評価制度導入に向けて、先の4原則2要件に加えて、「当面処遇等に反映をさせないこと」、「職員と所属長の話し合いの場の必要性」などについても評価の基本項目として設定していくことが大切と考えます。

今後、研究会での議論も含めて、できるだけたくさんの意見を求めて参りますので、皆さんの協力をお願いいたします。

7. 今後の研究会の進め方

7-1. 評価結果をどう使うのか

評価の結果がどのように使われるかという問題は、私たちの賃金・労働条件に直接影響する労使交渉事項です。

したがって、制度の内容やその運用検討に留まらず、評価の結果を当局の勝手に使わせないための検討も大切な要素です。したがって、今後の調査研究内容は、人事・処遇等への反映をどうするべきかという課題にも踏み込む必要があります。当然、管理職員と一般職員では区別して考えることが自然であると考えます。

7-2. 公務部門における導入事例の研究

平成15年夏に(財)社会経済生産性本部が行った「自治体における人事評価制度の現

状に関するアンケート調査」によれば、回答率5割弱ではあるものの、県の5割、市の2割が人事評価制度の改定に具体的に取り組んでいると回答しており、こうした自治体の情報収集に努める必要があります。

また、日本郵政公社は、平成16年4月から新人事・給与システムの導入を予定しています。こうした情報の収集にも努めていきます。

7-3. 組合員の皆さんの英知と意見を集約

この中間報告やアンケートなどを活用し、県職労執行委員会にとどけられた組合員の皆さんの声（意見や英知）を集約できる取り組みを工夫していく必要があります。

【参考文献等】※媒体によって区分してあります

書籍など

ブックレット「活かそう ILO 勧告いま公務員制度改革を問う」（連合通信社・2003/1）

「公務員制度改革第2次原案の問題点」（全国自治団体労働組合・2002/5）

「地方公務員賃金と能力実績主義」（労働大学・2003/3/31）

斎藤勇『人はなぜ足を引っ張り合うのか』（プレジデント社・1998）

ビラなど

「日本政府はILO勧告を受け入れ、公務員の労働基本権を確立すべきです」（全国自治団体労働組合・2003/1）

「公務員法改正法案の閣議決定を許すな」（連合官公部門連絡会・2003/4）

雑誌など

「関連法案の閣議決定反対—公務員制度改革—連合がILO理事招き集会」「トロットマンILO労働側理事グループ議長会見—制約なら調査団派遣も—公務員の基本権問題—日本の動向を世界が注視」「キャラバンの成功を—労働基本権求め全労連など」「政府がILOに反論の追加情報—公務員の労働基本権—連合詭弁と批判」「法案の閣議決定阻止を—公務員制度改革で連合官公部門—ILO勧告の履行求める」（連合通信社・2003/4）

「停滞を雇用システムのせいにするのは基本的

な分析を間違った末のこじつけだ—能力主義賃金は中高年の賃下げに利用」（連合・2002/9）

「成果主義は絶対におかしい—労働者サイドから見た問題点—不況の時代にあっては賃下げ装置」（週刊朝日・2002/7/26）

「こんな上司が鬱社員を生む—成果主義による競争激化で上司が部下を鬱に追い込む」（週刊朝日・2002/8/16・23）

サラリーマンの定昇・ベアは消滅する賃金破壊の恐怖—定昇相当分を成果型へ転換—この先にあるのは過労死や過労自殺が相次ぐ企業社会の無残な姿」（サンデー毎日・2003/3/2）

「有名半導体メーカーで始まるサラリーマン非情の選別—スキルアップとキャリアアップの連動が行き着く先は」（サンデー毎日・2002/9/29）

「社内に渦巻く不満と嫉妬—きしむ成果主義—失敗企業の事例」（週間ダイヤモンド・2002/9/14）

「元気が出る成果主義—人事部も社員も悩んでいる—でも勝ち組みは上手に活用—経営サイドから見た成功事例」（日経ビジネス・2002/9/16）

「松下電器一律賃金大転換—事業別独立採算への道」（サンデー毎日・2002/11/3）

「配偶者特別控除廃止、年金・健保も保険料アップ—家計を直撃する負担増—年収別試算」（週刊朝日・2002/12/27）

「成果主義で生産は本当に上がったか」（連合・2002/12）

「年金に続いて健康保険と失業保険が大崩壊—

生活安全ネットはもうボロボロ」(週刊現代・2002/11/30)

「休暇の問題は経済社会政策として位置づけるべきである」(連合・2002/11)

「小泉税制改革であなたの税金はこんなに増える」(週刊文春・2002/6/20)

「小泉改革にだまされるな－医療費3割負担はまやかした」(サンデー毎日・2002/3/3)

「従業員(労働者)代表制をどこまで知っているかな」(連合・2002/10)

官庁速報など

「人事院への要請制度創設＝人事管理改善で首相権限拡大－公務員制度改革関連法原案」(官庁速報・2003/4/10)

「県の研修制度大幅見直し－人事と連動－職員に刺激」(北日本新聞・2003/5/18)

「問われる課長の経営能力(石川)」(官庁速報・2003/6/13)

「数値目標設定見送りへ－教員への能力給導入を検討－補助金整理合理化方針案が判明」「キャリア廃止検討課題に－石原行革相」「政労協議機関設置一步前進－西村総務次官」「望ましい採用試験制度とは(政府)」「公務員制度改革で協議機関設置へ－石原行革相と連合事務局長が一致」

「国家公務員採用試験を再編－能力等級制導入で－行革事務局が素案」「公務員改革で再会談へ－小泉首相と笹森連合会長」「政労会見に注目(政府・連合)」「法案提出をめぐり今週がヤマ場か(総務省)」「業務達成度を5段階で自己評価－山梨県」

「教員手当見直し検討－東京都」「出すだけ出す、公務員改革法案(総務省)」「採用試験、公平委でも可能に－第3者機関の機能強化－地方公務員法改正案(総務省)」「人事院への要請制度創設－人事管理改善で首相権限拡大－公務員制度改革関連法案」「5年間で117項目の改革推進(長野市)」(官庁速報・2003/5-6)

「国家公務員法改正案のポイント」(時事通信・

2003/7/14)

「地方公務員法等の一部を改正する法律案(仮称)のポイント」(総務省自治行政局公務員部・2003/7)

県職労(組合)作成資料など

県職労第94回臨時大会議案書(県職労・2002/2)
公務員制度改革県職労青年部学習会発言集その1(県職労青年部・2003/2)

「本庁地区春闘アンケート」(県職労・2002/12)

「鳥取県の評価制度について」(県職労・2003/11)

「1級1職制について(広島県の事例)」(県職労・2003/11)

「管理職適正評価の実施要領」(県職労本庁地区・2003/12)

「鳥取県職労新評定制制度アンケート結果」(導入前)

「平成15年度人事評価制度構築指導説明会資料」((社)日本経営協会関西本部・2003/9)

その他

「人材の育成及び公務能率評定等に関する実施要領」(鳥取県・2003/7)

「昇進・降格・降職・降格基準の作り方」(榊日本経営システム研究所)

「新行政改革推進方針」(富山県・2003/3)

「生産性とメンタルヘルス」(HP)

「平成15年度自己啓発支援評価(部下による所属長評価)の実施について(高知県)」(高知県・2003/11)

「自治体における人事評価制度の現状に関するアンケート調査結果概要」((財)社会経済生産性本部・2003/11)

太田肇『選別主義を越えて』(中公新書2003/9)

【主な経過】

2003/3/28	第1回職員制度あり方研究会	(概要別紙)
2003/4/30	第2回職員制度あり方研究会	(概要別紙)
2003/5/21	第3回職員制度あり方研究会	(概要別紙)
2003/6/12	第4回職員制度あり方研究会	(概要別紙)
2003/6/25	第5回職員制度あり方研究会	(概要別紙)
2003/10/20	民間企業調査	(概要別紙)
2003/11/6	鳥取県評価制度調査	
2003/11/7	広島県実態調査	
2003/12/17	第6回職員制度あり方研究会	
2004/1/13	第7回職員制度あり方研究会	

資料

職員評価制度あり方研究会（第1回）

日時 2003年3月28日(金)

場所 県職労会館第3会議室

配布資料

ブックレット「活かそう ILO 勧告 いま公務員制度改革を問う」(連合通信社)2003/1/「公務員制度改革 第2次原案の問題点」(全国自治団体労働組合)2002/5/県職労第94回臨時大会議案 2002/青年部学習会(公務員制度改革)発言集その1 (2003/1~2) /チラシ「日本政府は ILO 勧告を受け入れ、公務員の労働基本権を確立すべきです」 2003/1

内容

発足までの動き(報告)

2002 秋闘では、公務員制度改革(能力等級制度)の大きな影

能力実績給に対する若い人の期待がある。
→絶対反対だけでは対抗できない。

研究会で、意見や疑問を集約し、公務員制度改革の内容、先行する公務・民間での実態の研究を通して問題提起をしていく。

研究会の趣旨や発足までの動きからの会員の意見

秋闘を振り返ると時間がないなか、当局からのおおまかな提案(方向性だけで具体的な影響が分からない)では、組合が分かったとはいえるわけがない。

若い職員の期待感があるのは自然なこと。一生懸命仕事をしてそれを評価するのは当たり前である。また今までも職員一律の処遇では無かったはず。

能力・実績評価を行うとなれば、評価する職員の負担はかなり大きい。今までのような県の組織では対応できない。いふなれば評価するだけの職員がかなり必要。現在の管理職員は県や課として方針を出し事業や各種業務を進めるためにかなりの力を使っている。

国の新人事制度や新研修制度は適正な評価しましたというアリバイづくりにしかならないのでは。

また能力給等を導入しても飛躍的に能力が

向上することはない。それよりも現在の職員がやる気がでるような方策が必要。

県としての考えがわからない。この時代に職員の士気を高めるために能力給というのは間違っている。能力給は1つの方法かもしれないが、これでは問題のすり替え。

士気を高めるのなら別の方法がある。特にこれから家庭や子供の教育が必要で給与のカーブが上昇中の人たちが生活の面で不安なのに能力給ではますます不安である。県として人件費を下げようとしているのか、人減らしを進めようとしているのか、職員によい仕事をしてほしいのか、何が重点なのかわからない。人件費を下げるのが1番の目的なら別の方法があるのではないか。県としてよい仕事をしようというのなら、人ではなく仕事を行った組織に対して評価すべきである。私たちの仕事は一人でやっているものはない。この時代はひたむきな人たちが力を出し合ってやるしかない。一人ではできない。民間では個人プレーで大きな仕事を取ってくることはあるかもしれないが。

富士通は能力給を導入し組織の能力が向上するはずであったが失敗し、現在修正しグループの評価を取り入れていると聞く。職務の難易度等でなく、性格的特徴も含めた個人の評価で能力を決めるというやり方での評価の手法は確立されていない。

県は計画・立案に特化して直接県民に接する職場は少ない、独立法人化・分社化という考えなのか。

今後の大まかな日程

公務員制度改革全体について意見交換を2ヶ月間

「活かそう ILO 勧告 いま公務員制度改革を問う」(連合通信社)、「公務員制度改革第2次原案の問題点」(全国自治団体労働組合)をテキストに。

その後、検証・教宣活動

連合を通じ、NTTなどの組合役員を紹介してもらい、問題提起を受け、意見交換を行

えばどうか。
各種調査

研究会の開催方法

基本的に第2・第4木曜日夕方

県職労会館

事務局長は、平野執行委員が継続。ただし、事務局は本庁地区書記局とする。

次回開催日

4月30日(水)

テキストを事前配布し、第1回目の意見交換を行う。

職員評価制度あり方研究会(第2回)

日時 2003年4月30日(金)

場所 県職労会館第3会議室

配布資料

ブックレット「活かそう ILO 勧告 いま公務員制度改革を問う」(連合通信社)2003/1

「公務員制度改革をめぐる最近の動き」2種類/時事通信社官庁速報「030410・人事院への要請制度創設=人事管理改善で首相権限拡大-公務員制度改革関連法原案」/連合通信社「030419・関連法案の閣議決定反対/公務員制度改革/連合がILO理事招き集会、030419・トロッツマンILO労働側理事グループ議長会見/制約なら調査団派遣も/公務員の基本権問題/日本の動向を世界が注視、030417・キャラバンの成功を/労働基本権求め全労連など、030410・政府がILOに反論の追加情報/公務員の労働基本権/連合詭弁と批判、030403・法案の閣議決定阻止を/公務員制度改革で連合官公部門/ILO勧告の履行を求める」

内容

ブックレットを使い意見交換

労働基本権について

H元年採用(バブル期)、入庁後、給料が少しずつ上昇。ここ数年は異なっている。

労働基本権と身分は相対的(見合い)になっていたのでは。労働基本権が認められると逆にリストラ等による身分保障が心配。

雇用保険も加入となるのか。

国が言う日本の特殊事情とは何なのかよくわからない。労働基本権が与えられても、

リストラの嵐が吹き荒れる中で、働く者の意識がよし闘おうとならないのではないか。民間では利益があつて賃金ということが植え付けられている。公務職場職員も例外ではない。

ただ、今の政府が言うように人事院の機能のみが縮小では最悪である。

人事院に対する組合の評価と方針はどうか。京都では教員が分限で免職。指導力不足という判定。

県の新行革方針ではどのような考え方なのか。(公務員制度改革を推進ということを示)

労働基本権の扱いはともかく、公務員制度改革・能力給は導入するのは明らかではないのか。

キャリア制度について

県職員にはキャリアはあるのか。(いない) キャリアと一般公務員と同等に考えるのはおかしい。

国家戦略スタッフや大臣スタッフは、特別公務員(政治的任命官僚)として切り離すべきではないのか。政治スタッフは、政権が変われば当然変わるべきもの。

キャリアが考えた公務員制度改革なのだから、キャリア優遇は当然の内容である。

その他

職場ではチャレンジ(新研修制度)で混乱が起きている。

職員が100人という組織もある。所属長が効果測定や面接が可能なのか。

評価制度のアリバイづくりとなる。評価の公平性・透明性はたいへん難しい。

現時点では能力・実績給ということばかり先行している。生活給という観点が必要である。実際どれくらいのレベルなのか。基本給は。

国が行えば県も追随は明らか。能力給について議論すべき。

今回の内容

事務局で整理した問題提起(問題点・疑問点)をもとに能力給・評価制度について意見交換を行う。

その他

次回開催日

5月21日(水)

職員評価制度あり方研究会(第3回)

日時 2003年5月21日(水)

場所 県職労会館会議室

配布資料

能力・実績給の問題点/若手職員の思い(付加価値について)中道作成レポート/能力給の事例/4月より実施された「チャレンジ」新研修制度を考える(野徳作成資料)/能力給の導入を検討(宮崎市)/地方公務員賃金と能力実績主義(労大ハンドブック)

内容

1. 各資料に基づき概要を説明

佐々木提出資料について

P10にまとめたがマスコミにより問題点が出されている。

能力給の前提に生活給の保障と社会保障の充実が必要。

いきすぎた実績給により、本人の努力とは関係なく賃金が支給されない事態もある。

40代・50代の中老年層で低コスト化を

図る口実。

給料に見合う仕事という考えに自分たちもなっている。パート・アルバイトの助長。

この時代能力・実績給を導入しても日本経済は回復しない。

日本全体給料が払えないなら、払えなくても生活できるレベルの社会をつくるべき。

(生活水準を低下させる、世の中便利だがお金がないと便利でもなんでもない)

中道提出レポートについて

若い人の中には能力・実績給に賛成と反対の人がいる。

現在50代の人たちはなんとか乗り切れる。しかし自分たちは何か付加価値をつけないと、目の前のこと（仕事）をしていてもいつかふるい分けされるのではという危機感がある。そのためには自分は他の人とはこれだけ違う（付加価値）ことを出すことが必要という考え。

県庁という村の中の仕事になっていることもある。知事や部長ばかりを見て仕事。どこを見て仕事をしているのか。しかしこの時代能力のある人がいくらがんばっても難問を解決するのは難しいのは事実。だから上をみて仕事、は理解できる。（県財政、経済問題等）

平野提出資料

先行職場の、評価の方法と人事・賃金にどう反映されているのか知りたい。

先行職場や民間企業は能力給なのか・実績給なのか。

チームでの仕事をどうやって評価するのか。

その他

企業へ調査に行く前に情報を持つ。準備もなく聞き取りしてもうまくいかない。アンケートを作り収集する。（案）をメール回覧し修正する。

連合にアンケートを依頼

次回は「地方公務員賃金と能力実績主義（労大ハンドブック）」第3章・第4章について議論。

次回までに一読しておいてください。

2. 次回の内容

（ア）地方公務員賃金と能力実績主義（労大ハンドブック）を使い意見交換

（イ）その他

3. 次回開催日

6月12日（木）

県職労会館会議室

18:00～

職員評価制度あり方研究会（第4回）

日時 2003年6月12日（木）

場所 県職労会館会議室

配布資料

公務員制度改革をめぐる最近の動き／昇進・昇格・降格・降格基準のつくり方（企業セミナーレジメ）／地方公務員賃金と能力実績主義（労大ハンドブック）／能力給・業績給に関するアンケート（案）

内 容

1. 各資料に基づき概要を説明

公務員制度改革をめぐる最近の動き

人事院の存在意義をかけて厳密な規則・基準の運用が見られる。

国は現在職務職階制・級別定数により管理されている。ワタリなどない。そのため頭

が詰まり早期退職が多い。

キャリアを将来廃止というが、権限のあるのはキャリア、廃止はないのでは。

大綱の内容についても政府内でも流動的。

昇進・昇格・降格・降格基準のつくり方

人材をアメリカ型にする。やる気を出すというよりも必要な時に必要な人材を使う。使える人には高い報酬。必要ないと判断の場合は退場。

仮にこの民間のやり方が正しいとしてリスト化するならば、失業者・弱者は救われない。国民生活の安定のために社会保障の充実が前提である。民間が能力給を入れれば入れるほど公的部門は重要になる。公的社会保障がしっかりしていないと社会不安が助長される。

今、民間が能力・実績給・知恵・汗を出しても、生き残れる・成長する・成功するという保障はない。(むしろ難しい)

企業間競争をしても、海外の安い労働力には対抗できない。中小はとても厳しい。海外投資して技術力を駆使すれば国内も海外製品も遜色ない。だからどうやっても大手しか生き残れない、中小は救われない。

昇進・昇格、能力・実績給といってもうまくいったのはほとんどが運ではないのか。

商品開発・営業・時代・チームワークその他いろいろ複合的に重なったの結果、これは運である。

それをその人のすべて能力のおかげと判定されても……。

・例えば公有林の管理、これは大きく言うと地球のための業務である。これを民間経営でやるとなると現実不可能。しかし業務を進めないと行けない。これは官での業務。賃金と能力実績主義(労大ハンドブック)

宮崎市の場合、公平な評価に対する不安には、全職員が制度を理解すればなくなるという。たとえ評価に表面的には納得できても深層では納得できないだろう。

公的には評価結果は自分が原因、給料が高い(低い)のも自分が原因、この職場に配属されるのも自分が原因、学歴も自分が原因、家庭環境も自分が原因、身体・健康も

自分が原因、忙しいことも自分が原因と全て自分に原因があることに意識が進むのではないか。

何も言えない職場になる。

宮崎市、絶対評価と言っても最終的にはやはり相対評価となっている。総人件費の問題がある。

将来、考課結果を本人に開示するとしているが、開示されると問題は解決するのか？公務になじむのか。これには官もサービス業という解答、予想される解答である。連合では公平・公平性、透明性、客観性、納得性、苦情処理制度、労使協議性を求めている。

この時代、民間がほとんど導入しているという理由でしなくてはならない、賃金もメリハリをつけないといけない、抑制しないといけないのかもしれないが、厳密に運用された場合の寒々とした職場となることが一番心配である。

賃金を払えないなら、身近な人と争奪戦をするよりも少ない賃金で生活できる社会を作るべき。便利な世の中でなくてもよい。生存競争に勝ったとしても意味があるのか？(他の参加者から賛同得られず)

大綱によると翌年の定昇さえ不明となるのでは。生活の悩みを抱えての業務となるのでは。来年の賃金は不明。

恐ろしくてローンは組めない。なけなしのお金も貯金に回すだろう。

5ランク、15%増の人が15%分の人の仕事するのか？

例えばハローワーク。仕事に就きやすい人(資格有)に仕事を紹介する。職員の成果となる。しかしほんとうはせっぱ詰まった人・資格や特殊技能に欠ける人にどうやって仕事についてもらうかが本当の官としての業務ではないのか。

ミスは押しつけ、成果は自分のもの。

公営施設のアンケートの意味は。施設自体に評価をするのでは。

アンケートについて

アンケートを研究会で修正。

連合から役員を派遣してもらい、アンケートを示しながら一度話をしてから県内企業を紹介してもらい聞き取りに行ったらどうか。連合には書記長から連絡をしてもらい日程を決めたい。

次回は6月26日頃、18:00集合、1

8:30より打ち合わせ
県職労会館

2. 次回の内容

連合役員との能力実績給について打ち合わせ

企業紹介を依頼

3. 次回開催日

書記長との調整終了後決定

職員評価制度あり方研究会（第5回）

日 時 2003年6月25日(水)

場 所 県職労会館会議室

講 師 連合 北宮英明

配布資料 第4回研究会のまとめ/アンケート（案）

内 容

1. アンケート・4回研究会報告に基づき概要を説明

2. 連合傘下の能力・実績給について問題提起

能力・実績給は全国的な状況であり、公務員も能力評価ということだが、マスコミも世論も茶化して見ている部分が多い、憂うべき状況。

ペイ オア ジョブからペイ オア パフォーマンスの流れ。

能力・実績給の一番の問題は評価する側である。ジャッジメント、いい上司にめぐまれるかで左右される。絶対評価というが、盆暮れのつけとどけによつての部分はどうなのか。

営業は評価しやすい、わかりやすい、田中さんではないが研究開発者はわかりやすい。しかし、製造ラインは10人で仕事。評価は難しい。チームで仕事をしていると、一人が頑張ってもうまくいかない。1分間

にどれだけ作ったかを判断し評価、それが能力・成果かどうか疑問である。製造ラインで評価するならQCくらいか。

賃金制度とは人生のプランニングをしていくこと。プロ野球のように賭、ライフプランニング出来ない。

民間も役所も基本給ベースは毎年上げる。基本があつて頑張れる。近年、賃金カーブ(20~30歳、30~40歳)では30~40歳のカーブが寝ている、苦しい。逆転現象もある。どうやって補填するのか。賃金全体をみていく必要がある。

電気は一般職、管理専門職の2つで区別している。

一般職

①ライフプラン 生計基礎給(基礎的)

②職務遂行能力

③仕事の価値 ②③はミニマムをきめて

管理専門職 職務職能給 仕事の成果

役割業績給

賃金カーブはステージ3段階

能力育成期（世帯形成）

能力成熟期（安定）

能力活用期（部下を得て自分以上の力を発揮）

このステージにより賃金の組み立てを考えていく。

労組は評価に対する苦情について積極的に介入、評価者の育成、公正の確保に努力している。改革と言っているが、日産の改革の場合はどうなのか。

カルロス・ゴーンによりV字改革、株価、財務も大幅に改善したが実際のところはどうか。陰になる座間工場の閉鎖、下請け・孫請けかなりの勢いでつぶされた。ゴーンの憂き目にあっている人は、相当な数となる。改革や新しい制度、その一つの企業で完結している。日本のシステムはおかしいという判断のもとに実施した。しかし日産1社だから成功した。日本全体の観点から見るとどうなのか、正しい判断をしてほしい。

公務職場はどうか。ユニバーサル・サービス、県庁・町役場、日本の何処でも同じサービス。何処と競争するのか。ちょっと安直。能力給導入するのなら生活基礎給の補償、賃金さげるのなら社会保障が必要である。世の中、デフレといっても可処分所得はかなり下がっている。実質的には物価上昇。医療費の負担増もある。デフレだから賃金下がってもいい、デフレだから能力給導入というのはおかしい。評価者は職員をどうさせたいのかはつきりしていない。評価する場合、感情的にならぬようにしなくてはならない、システム化、誰がみても納得するような方法が必要。たとえば資格をもっていること。人間性、部下の統制力。出来るだけデジタルに表す。客観的に納得。絶対評価。A君を今年上げた、来年B君を

上げる、これを否定しないが。出来るだけ公平性。システム化が必要。30歳の遂行能力、モデルケースを提示する。

評価者の評価も必要である。人により評価のばらつきも考えられる。部下は上司を選べない。

質疑

評価者も業務があり忙しいと思うがどうか？

仕事をひっかぶる人、振る人の評価は。どうなのか。評価時期はいつするのか。事前か、評価する人はいつも何をしているのか。日常業務の中で可能か。一般的には課長クラス。ルーチンワークはない。人事考課、職場のまとめをする。

また業務目標を作って、目標を立てるとき中間でチェック修正をする。

その人の業績評価

課長補佐 仕事をかかえている 30人くらい課員がいる、職場には異動やメンタルの問題もある。職場のモラルは必ず下がる、ギスギスする、人間だから。何を目標にしているかという、エキスパート集団を作ろうとしている。しかしアリの社会。20%が働き80%は普通又はちんたら。20%を選択してもやはり働くのは20%。これは余裕がないといけないことを示している。どこかできしみが生じ、メンタル問題も出てくる。チームワークが必要なのにモラルダウン、総合的に戦力ダウンとなる。

人件費の削減の方法、ワークシェアリング。教える人も負担、残った仕事はサービス残業？実入りも減る、いかがなものか。

成果の蓄積・継続性も評価すべき。

安直に入れると人材育成を阻害、芽を取る。年休取得も少なくなる。

上司の私情を入れないこと。職務なら職務

で絶対評価すること。
県の管理職は暇（時間）・能力あるのか？
いい方向に向かうのか。向かうにしても難しい。労力が必要である。
自分の目で見るといい上司、見る目によって違う場合もある。
電気連合はどのように評価しているのか。
・一般の職員 目標立ててシート
製造のチームはQC・資格、チームが全員で業務。一人が足を引っ張る可能性もある。自己申告する。
不二越は、所属によってすでに差がある。基本給月10万円の差。
公務員と民間の違いも考えること。
評価の物差しが不明。予算100%、残業せずにこれがよいことか。
行政という仕事はすでにあいまい。外から見た仕事の評価をもって内部で何を評価するのか。
遅刻をしない、休まない、残業する人、時間内に。これが物差し？
上司が仕事量をつかまないといけない、長時間がんばっていることもある。
仕事の差もある、公務は社会的権力がある。たとえば税金を取り立てる、つぶれるかもしれない。税金さえ取ればよいのか。
評価のシステムが整ってもルーチンワーク、施設、病院、行政範囲拡大、環境どう評価するのか。行政ニーズの多様性がある。
線引きがされない、絶対評価できるのか。
何をどのように頑張れとは言えない。何を目標にする。県の総合計画、抽象的で職員も評価者も難しい。協調性や運もある。
評価者になる人は評価者研修をクリアした人。アホな上司では浮かばれない。

生活基礎給・能力給の割合は
実際は4・3・3、生活給・能力・職責。
これ以上はないミニマムを設定する。
35歳標準賃金を設定。子2人・4人家族高卒で38万円とか。
加点法にしろと言っているが、評価の方法は減点法になっている。
また今の管理職は受ける側になったことがない。
現場も行け行けどんどんで育った、モーレツ社員が多い。今の時代に合っているのか。
定昇は基礎部分、ベアはない。
初任給が上がると大卒、逆転現象。
業績加算とする。
若年層加算
退職までの人件費はどうなのか、生活のゆとりも必要。能力給の原資は。
転勤できる人、できない人の差もある。本給ベース20万円→17万円。今いる人一時金で差を調整、賃金ベースを下げることは、やりすぎ。
福祉職場、評価者が仕事を見ていない、交代勤務、チームリーダー
下手な評価の可能性もある。
昇進昇格面談して適正かどうか、組合も介入すること。
100円・200円の違いも大きな差入れるのなら3役と部長、年棒制、やっこ成果、賃金の引き下げにしか見えない。

3. 次回の内容
企業紹介を訪問

4. 次回開催日
調整終了後決定

職員評価あり方研究会 民間企業調査

1. 調査企業 △△電気工業（地場産業） 2. 調査日時 2003年10月20日

午後18時～19時30分

3. 参加者

対応者 △△電気工業労働組合書記長

調査員 連合 北宮

県職労 佐々木、高橋、平野

4. 評価シート（別添資料）

5. 調査結果

（概略、数値・金額等は厳密ではない）

①評価・評価の方法

個人目標設定・評価シートにより実施、
大項目は3

・目標達成評価

（担当職務の何をどのように）

・能力開発目標達成評価

（通信教育等自己啓発のための目標）

・プロセス評価

（期末1回、仕事の進め方について 社内
調整、時間、経費、協力、指示、ルール等）

評価シートは、年度当初に上司と面談し
目標を設定する。押しつけにならないよう
に双方が納得するように。会社上層部から
はきつい目標がしめされるがそのままでは
なく、課長がかみくだいて目標を示し、話
し合って決める。したがって、評定者の能
力が重要なポイントとなるため、評定者訓
練を要求し、実施しているが、現状は不十
分。中間に進捗自己評価・上司評価、期末
に再び達成評価・上司評価を行う。計3回
の面接を実施。

現場ライン等個人で目標が立てられない
場合はグループ目標を立てる場合もある。
グループ面接の場合も有り。

評価は小項目毎にA～Dまでの4ランクで
評価される。

②評価結果

小項目のA～Dについて割合によりその
年度の総合評価を決定

例 Aが9割以上の場合総合評価S（15

ポイント）

総合評価AA（8ポイント）

総合評価A（5ポイント）、B（▽ポイント）、
C（△ポイント）

15ポイントが貯まると一つ上位級に行く
ことができる。決定後、最終的には面接を
行い決定する。（人事部門が入った最終面接
で不可になる場合もある）

Sはほとんど考えられないが、AA評定の
人は出るだろう。2年で上位級。

③賃金構成

給料

・年齢給 1年当たり2800円～800
円昇給（40歳まで、40歳より上はない）

・等級（職能級）（組合員は1～8級、号は
ない）

・職種給（技能・事務技術の2タイプ、ラ
ンク有り、ランクは等級とほぼ連動）

・役職手当

・家族手当

（主に年齢給から職種給の3つで構成され
る）

例 初任給付近 年齢給 等級13万、職
能給1万、職種給1万 計15万円

一時金

別シートで査定し面談なし、交渉なし
7（会社業績）：3（査定）の比率

査定分は月数掛ける0.8～1.2の範
囲

・その他

50歳を過ぎて一定期間の間に級が上が
らないと等級はキープだが給料15%カッ
ト。

・役職給 例 主任1万円 課長3万円
組合員は係長まで

・降格しても役職給がなくなるだけで、降
級しない。

④導入に当たって

・今までも能力給を行っていたが、「職場によりやっているのかやっていないのかわからない、誰が評価しているのかわからない」という不透明さや職場の温度差解消などの理由でシステムを再構築。

・導入にあたり、今までの賃金体系を変更した。総合職・一般職、学歴、男女の差を撤廃した。年齢給についても変更。給料は5年目高卒者（22歳）と新採大卒者（22歳）は同じ賃金。初任給を一本化したため、高卒・女性の給料は増加した。組合は導入時に現給料より新給料が下がる人を作らないようにした。このため一時的には人件費は増えた。しかし会社の考えの根本は人件費を減らしたい。

⑤評価制度の信頼性について

公平・公正性

・評定者の訓練・研修がある。ただし、定期的にはなっていない。

・評定項目に、自己評定がある

透明性

・評定結果の被評定者への開示がある。
・評定者が被評定者に対し、評定根拠の説明をする

客観性

・評定結果が出た後で、被評定者が評定内容や評定者に対する評価をペーパーで提出する機会がある。（逆評定の確保）

納得性

・面談を3回行う
・改善の支援を会社が行う

労働組合の関与

・評定者が納得出来ないときは組合が介入する準備がある。ただし、導入したばかりなので実績はない。

・制度設計段階から労働組合として参加した。

・格付委員会に労働組合が参加する（別のM社）

苦情解決制度

・苦情解決のための機関はない。必要性について、今後労働組合として評定後調査する。

⑥労働組合として現在認識している課題

・チームでやっている仕事では、一人のミスが、グループ全体の評価に影響する。救済を考える。

・人間味や個性がなくなる制度（金太郎飴の人物ばかりにならないか。）

・人事評価システムの情報が人事部門以外の非組合員になかなか伝わっていない。

⑦まとめ

・公平性～納得性等、信頼性があるシステムに努力している。

・評定項目が大項目で3つと、シンプルな構成。

・面接が年3回であるが被評定者にとっての負担は未知数。

・将来は壮年層の賃金抑制につながる危険性がある。

・今年始まったばかりで、今後現れてくる問題点への対応が必要。

・組合はベースアップを望んでいるがなかなか難しい。

・メンタルヘルス対策までは考えていない。
・感想（平野・佐々木）

・人を育てるという前提がないと機能しないだろう。

・いくら詳しく説明されても悪い評価がされた場合、人は納得できるのか。

・評定結果や給料額は自分の責任であり、会社に賃金アップ要求や怒りは向かないだろう。

・ベースアップ交渉は組合役員と会社と簡

単な会議で終了ではないか。(推測)

・鳥取県の評価シートに比べ、いたってシンプルになっている。これでは、年齢給は年齢で上がり、職能・職種給はポイント制で上がるという年齢・職種・職能のみで給与が決まる仕組みであるため。ポストに対する給与は、別に役職給があり、異動により役職給がついたり、つかなかったりすることは通常のこと。職務・職階制として実際には、

ポストと給与が連動している公務員の制度と根本的に違う。給与制度と評価制度の関連は極めて高い。

副主幹が 8 級で課長も 8 級というのは、極めて異常と次長はいうが、課長は管理職手当も一時金の傾斜配分割増もある。公務員給与制度から見て異常という見方はあるかもしれないが、世間一般から見れば現在の姿は極めて常識的なものでないか。

職員評価制度あり方研究会（第 6 回）

日時 2003年12月17日(水)

場所 県職労会館会議室

配布資料

第 5 回研究会のまとめ

鳥取県の評価制度について（アンケート、秋闘しおり、実施要領）

広島県の評価について／県内民間会社調査結果について／県職労職場討議資料 2003.12／本庁地区「管理職適性調査表」／アンケート

内 容

1. 5 回研究会報告や他県資料に基づき概要を説明

当局のスタンス・・・「現行の勤評、シビアな評価に耐えきれない」

組合員の権利を守るため組合としてどこまで関与できるか？（21c の組合のあり方）

管理職登用に組合は関われないのか

秋闘結果を踏まえ、今後、職員評価の制度に強く関わっていく。

2. 管理職員調査

本庁、管理職の割合が多い。部下をだめにする・職場環境を悪くする管理職のあぶり出しをする。

部下にどういうものを求めているか。

部下からみてどういう上司を求めているか。へんな上司は良い上司を見習ってほしい

評価制度、評定者としての管理職にどう

いう資質を求めるか。

本庁だけではなく、出先でも実施できる調査表案を作る場合。

目的をはっきりさせた上で設計する必要がある。

例えば、実際の所属長を評価するための設問と評価制度の内容(逆勤評のあり方)について組合員の意見を聞くための設問は、明確に区別する必要がある。

3. 中間とりまとめについて

原稿作成分担し 1 / 7 (水) までに高橋に提出

4. 今後の進め方

①調査

・民間については、運用後数年経過している企業

・公務職場については事前調査後視察先選定

②県職場における評価方法の基本的事項の

整理

- ・鳥取県の4原則2要件でいいのか

③職種のばらつき

- ・福祉、職訓など職種によって目標管理できないのでは

④目標管理

- ・目標管理が公務職場にあうのか

評価制度の前提となる目標設定、目標管理

というのは公務職場にあてはまるのか？
(職種のちがひ、福祉、病院、庶務など)

職種協に対しアンケートにより広く一般組合員の意見を聞く

5. 次回開催日

1月13日(火)

中間報告について議論する。

職員評価制度あり方研究会(第7回)

日時 2004年1月13日(水)

場所 県職労会館会議室

配布資料で報告内容確認。