

## 新人事評価制度の学習討論会開かれる

新人事評価制度についての労使交渉は、3月末に機構が処遇への反映のしかたについての案を示し、労使交渉は新しい段階に入っています。この会では、交渉の現状を報告し、組合員との意見交換を行いました。旧サイクル機構の職員も2名参加し、人事評価制度がどのように行われているかを紹介しました。参加人数は多くないものの有益な会でした。

### 岩井委員長あいさつの概略

新制度を作ろうとするなら、これまでの旧原研、旧サイクル機構それぞれの制度を評価・総括し、何が良くて、何が悪かったかを明らかにして、新制度をどうするかを考えるべきである。

機構の提案は、基本的な制度の枠組み、手法は旧サイクル機構の人事評価制度を引き写したものの。

ではあるが、労働組合などの主張によって、マイナス評価については絶対基準に変更させた。つまり、あらかじめ、悪い評価になる人の数を決めることはしない。そのことによって不当な差別などをやりにくくなっている。旧サイクル機構では、「君も働いたが、ほかの人はもっと働いた」と言って相対評価の名のもとに不当な差別が行われていた。

旧原研の人事考課制度については、原子力発電の草創期に科学者・技術者の良心的な発言を抑圧するために、労組の反対押し切って強行導入された。発言の抑圧だけでなく、女性差別の道具にも使われた。その後、労組の運動であからさまな差別はなくなり、女性差別も改善してきた。今では、課長職の女性も出ている。普通に働いていけば、5級までは昇格を差別されることはない。

機構提案の中の不服申し立て制度は、点数に対する不服だけを扱うので、不十分。組合は、結果としての処遇に対する不服申し立ても、労働組合の関与を組み込んで行う制度を作るよう要求している。先の団体交渉で「処遇への不服を扱う制度を作らなければ、不服が出た場合、われわれは団体交渉に持ち出す」と宣言した。

プラスの評価に対して処遇する場合、全体の原資を削って使うとすると、標準の成績の人も削られることになる。先の団体交渉でこの点を指摘したが、明快な答えはなかった。

評価の仕方と処遇への反映は密接な関係にある。処遇への反映が示されないまま評価だけを議論するのはナンセンス。

書記長報告は、交渉の経緯、機構提案の概略、成果主義的要素の問題点、労組が交渉で主張していることを報告しました。

### 機構提案の概略：

- 評価結果を本人に開示する これは、労組が長年要求してきたこと。
- 年度単位の評価、評価表によって 期首に目標設定、 期末に自己評価、 評価者の評価面談、 評価調整者の調整と進められる。
- 評価の仕方として、達成度評価型、成果評価型、成果・達成度併用型の3形態

- 業績評価は、昇給と一時金に反映され、発揮能力評価は数年分が昇格に反映される。
- 達成度型の場合、業績評価は業務項目ごとにウエイトをつけ、それぞれに達成度点をつけ、ウエイトをかけて加算し、合計点とする。点数は最高70点、標準：40点、一部満たしていない：30点、一定の水準をはるかに下回る：20点（項目ごと5点刻み）
- 目標は途中で変更できる
- 不服申し立ては、評価の点数に対してのみ可
- 処遇への反映については3月下旬に初めて示された。旧原研の6級よりも大きな差がつく：標準以下の処遇になる基準は絶対評価

### 労組が交渉で主張していること：

旧2法人のそれぞれの制度についての評価・総括があってしかるべき。

例：労組が長年要求していた本人への開示、労組の主張が正しかったのではないのか？  
：差別的な政策を続けて、仕事のプラスになったのか？

処遇への反映の程度、きつすぎる。 目標設定との関連

人事評価上の目標を通常の仕事の目標と同じにしても差し支えないようにせよ。

不服申し立てについては、処遇への不服申し立てができる制度を作れ。

「試行」は処遇への反映の仕方も含め議論してから

機構提案の評価法はあいまいで、恣意的な評価が入る余地が大きい。処遇への反映がきついものであれば、そのようなものでは受け入れられない。

細かなことでは、

目標達成度型で考えると、優秀なものほど大きな目標を掲げ、その結果大きな働きをしているにもかかわらず、点数が低くなるのが考えられる。それで処遇に差をつけるのは妥当ではない。

### サイクル機構で差別を受けてきた人の話

達成度では、十分やったと上司に言っても、「ほかの人はもっとやった」と悪い評価にされ続けた。特に目をつけられてはいない人でも、誰かを悪い評価にしなければならぬということで、順番でC評価にされて、不満が出ているところもある。

差別の仕方は評価だけではない、資格をとるための講習に出張許可を出さず、資格をとらせないということもされた。現場ではなく労務がだめと言ったらしい。

旧サイクルの差別では、50歳を過ぎているのにずっと3級どまりにされ、統合時の調整でようやく4級になった。

評価について「評価者と評価されるものが話し合いで納得するのが基本」と機構が言っているそうだが、うそです。私は、納得せず、はんこも押ししていないがそのまま流されている。評価も結構いいかげんなどところもある。私は、18年度の目標と結果はついこの間書いたばかり。

組合（原子力ユニオン）は不服を扱ってくれない。

### 討 論：

Q：成果主義は人件費削減が目的だったということだが、機構は何のために新人事評価制度を入れようとしているのか？

A : 民間では人件費削減だが、機構においてはそれは別次元のところで行われているので、それは考えていないようだ。旧サイクル機構で行われてきたことから、「上司の言いなりになる職員にすることが目的か」と警戒しているが、旧サイクル機構で行われていることとは異なり、マイナス評価について絶対評価を提案していること、現時点で強行に実施しようとしなないことなどから、ねらいがどこにあるのか見えてこない。独立行政法人として要求されていることと旧サイクル機構部分からやれと言われているということはある。

意見 : 評価の仕方、処遇への反映など、消費税のようにはじめ穏やかでも制度を作ってから、ぎしぎしやるつもりなのではないか。小さく生んで大きく育てるという方針では。

A : それも警戒する。しかし、人事評価制度については、そういうパターンは考えにくい。逆にいきなりひどいものを提案してくることが多い。労組として、警戒はしていく。

意見 : 旧原研の人事考課制度は、大昔、科学者技術者を抑圧するために導入された。労組の反対を押し切って、「これしかない」といって導入したもの。いまそれと別のものを入れるのに同じやり方はできない。

意見 : 制度そのものだけでなく、労働組合の役割が重要だ。不当な差別や処遇の差など、労組の追及で逃げ場がなくなって改善されてきたものは多い。時には、労組の活動で管理職が励まされることもあった。

#### 成果主義について :

人事用語として、**能力主義**、**成果主義**という言葉があります。それぞれ、その名がつけられた思想・手法なのであって、能力を重視する、あるいは成果を大切にするという意味には使えません。かつては能力主義、現在は成果主義が、民間企業などで人件費削減のためにおこなわれました。成果主義は、表向きは「客観的な成果で処遇に差をつけ、やる気を起こさせる」などと謳われましたが、「人件費削減には成功したが、一方組織あるいは集団としての能力も向上せず低下した」(経済産業省の研究会報告など)という評価が増えています。「成果主義」では成果はあがらなかったのです。多くの企業では、成果主義という建前はおろさなくとも、実質内容を変更してきています。

1970年ごろ、不況になった経済界で能力主義が出現しました。人件費削減を図るために、一律に削減するのではなく、能力を評価して賃金に差をつけることで人件費削減を行いました。ところが現在の成果主義のように失敗したわけです。さらに景気が良くなると、人件費削減よりは、より生き生きと働かせることのほうが重要になり、諸制度や運用などで労働者の能力が年功的にあがるものとした能力主義に変質しました。

その後の不況期に再び人件費削減をしようとした時、変質した能力主義は使えません。そこで、労働者の能力や努力などの客観化されないものを見ず、「得られた成果だけを見る」というドライな考えで成果主義が生まれました。これが純粹な成果主義です。成果主義思想の要点は **客観的にこれまでの成果を図ろうとし、成果のようなものに連動した賃金体系で動機づけを図ればうまくいく**と考えることです。

この2つはともに大きな誤りであるというのが原研労の考えであり、経営学者の高橋伸夫氏などが主張していることです。 の評価について言えば、多様化された現代社会の労働環境の中で、成果を単純な点数にしてすむような労働形態はほとんどないということです。比較的わかり易い数値が出る仕事でも、仕事の困難さにはいろいろな違いがあります。全く同じ条件の下で競争できる

環境は少ないのです。その中で、最終結果だけを見て評価すれば、不満が出るのはあたりまえです。評価の指標の難しさという問題もあります。「評価点が良くなるように個々の労働者が働けば、必ず全体の成果が上がる」ような制度設計はほとんど不可能です。その中で無理やり実行すれば、評価を目指してみんなが小さな競争に走り、職場の協力関係・チームとしての能力発揮が阻害されていきます。

については、金銭的な処遇はインパクトが大きく、処遇の差でやる気を喚起することの効果は大きいと考える人も多いでしょう。しかし、そこには別の側面があります。処遇に不満がある場合、差をつけられてやる気がなくなるマイナス効果が大きいということです。成果や能力をきちんと測れないことがその不満をさらに加速します。このような批判があると、「より『正確』にとか『客観的』に精緻な制度を考え、評価の労力をつぎ込めば良い」と言う人が出てきますが、おろかな考えです。ある限度を超えたらほとんど無駄な努力・コストになり、結局はいいかげんにしか実行されません。**良い評価を受けて励まされ、意欲が増すのは確かですが、それは必ずしも金銭の問題ではない**のです。第1に**自分自身でよい仕事をしたという達成感**、第2に**それが人に認められることが大切**です。であれば、処遇は、次によりやりがいのある仕事を与えるということで考えるべきです。

の点について、われわれの職場では別の事情もあります。労組の要求にもかかわらず、われわれの労働条件は、人事院勧告や国家公務員の処遇、政府の閣議決定に制約される要素が大きいという現実があります。その中で、法人が成果をあげても、それによって職員の賃金が上がるという筋道が見えません。そうすると、狭い世界で競争しても、小さなままのパイの切り分け競争をするというばかばかしいことにしかなりません。「金銭処遇で職員の意欲向上を」と考えることができる前提が成り立っていません。そもそも、多くの優秀な職員は、金儲けをするためにこの機関に職を求めたわけではないでしょう。良い仕事に対してどのように報いるべきかは、そこから考えるべきです。

われわれは、「評価するな」とは言っていない。「評価の使い方を誤るな」と言っているのです。

本の紹介(投稿)

#### 「ふる里からの憲法運動 - 憲法9条の理論と実践」

著者 : 三石善吉、小林三衛、伊藤成彦、吉田俊純、木戸田四郎、田村武夫、武井邦夫、他  
今年3月発行、同時代社、B6版、約300頁、1800円

先月、憲法の講演会で田村先生のお話を聞き、紹介されたこの本を読みたいと思い知人から入手しました。著名な法学者を含む著者の方々が心血を注いで完成したばかりの著作です。既に店頭では売り切れてしまっているそうで、増刷はまだとのこと。改憲が声高に進められつつある今日、憲法について考えてみるのは主権者の一人として大事なことではないかと思えます。法学者の研究成果ですから、門外漢の私には難解な部分もありますが、この本には目を見はる思いがします。現憲法の世界的価値を深く理解する上で、この本は貴重なものと思えました。数部ありますが、希望する方は組合事務所までご連絡下さい。(A生)