

研究ノート

オーストリア・ホワイトカラーの賃金制度と人事考課

藤 内 和 公

はじめに

- 一 最近の製造業賃金制度の動向
 - 1 賃金構成要素の概観
 - 2 最近の賃金制度の分析
 - 3 BMWシュティール工場の新しい賃金制度
 - 4 カプシュ社における労職統合賃金制度
- 二 ホワイトカラーの賃金制度
 - 1 職員の社会的特徴
 - 2 職員の協約上の分類
 - 3 産業部門間の協約賃金の相違
 - 4 非工業部門職員にとっての組合協約政策の問題点
 - 5 企業内における賃金規制の実情
 - 6 最近の動向
- 三 人事考課の意義と問題点
 - 1 成績社会
 - 2 成績管理Ⅱ人事考課

- 3 査定に基づく賃金制度
4 従業員代表による規制可能性
おわりに

はじめにーオーストリア工業における職員

一九九三年現在、三〇六万人の就業者のうち一〇四万人（現業労働者七〇万人、職員三四万人）が製造業に従事している。そのうち三二万人の現業労働者（ブルーカラー）と一七万人の職員（ホワイトカラー）が国内総生産の約四分の一を生産している。

工業部門職員の産業別構成を見ると、電機電子三万人、鉄鋼業二・九万人、化学二・二万人、食料・嗜好品一・四万人、鉄・金属製品一・四万人、自動車製造〇・八万人、繊維〇・九万人、建設〇・八万人、木材加工〇・六万人、石炭・窯業〇・六万人である。

オーストリア社会保険基金の資料に基づいて、職業生活の中断のない職員について（ただし、企業間移動のある者を含む）、職員としての職業生活の継続状況を見よう。一九四八年生まれの職員に関して、一九七二年時点（二四才）で職員であった者が一六年後の一九八八年（四〇才）になお職員であるか否かを調査した。表1が示すように、男女を問わず、八割が依然として職員として働いている。なお、表には示されていないが、一九七二年に職員であった女性の三分の一は一九八八年時点では

職業生活（自営業を含む）から引退している。

大量生産の工業部門、とくに世界的な工業コンツェルンの子会社および部品供給企業、とくに自動車工業はオーストリア工業の中心に位置し、徐々に高度技術のハイテク産業に成長しつつある。企業規模の特徴として、少数の巨大コンツェルン企業と多数の中小企業が併存し、生産高の三分の二が輸出されるという強い輸出依存の産業構造を持っている。

最近の急速な組織的技術的な構造変化は賃金の協約規制および企業内取扱いにも影響を及ぼしている。先任権慣行は次第に影を潜め、逆に特別加給（P&E）の比重が高まりつつある。電子情報処理設備（EDV）により労働者の動きは使用者によって正確に把握されるようになった。査定による職務遂行の恣意的評価を多くの職員は懸念している。

本稿は、ホワイトカラーの賃金制度と人事考課制度をめぐる状況を紹介するものである。残念ながら、具体的な人事考課の紹介事例はわずかであり、大量観察調査結果を入手することはできなかった。それゆえに人事考課制については本稿は議論動向を紹介するに止まる。賃金制度では、最初にブルーカラー労働者とホワイトカラー労働者を一括して賃金制度の概要を紹介し、その後にはホワイトカラーに独自の賃金制度を紹介する。それらの中ではドイツの議論が頻繁に登場し、両国の国境の低さ

表1 雇用地位の変動

1948年生まれで、かつ、1972年時点で職員であった者が1988年時点でいかなる地位に変動したか。

産業分野	男		女	
	1972年	1988年	1972年	1988年
農林業	0.9	0.6	0.5	0.3
製造業 (Produktion)	32.4	26.6	23.9	16.9
建設業	6.3	4.6	3.7	3.9
商業, 運輸・交通, 通信	30.6	22.1	34.5	24.4
ホテル, 飲食業	0.8	0.3	1.4	0.9
金融機関・保険業, 不動産, 法律・経營業務	16.3	15.9	13.9	13.9
清掃, 美容	0.2	0.1	0.3	0.5
レジャー・スポーツ, 病院・福祉施設, 教育・研究機関	4.3	3.1	7.6	8.0
地域機関, 社会保険機関等	8.2	7.0	14.2	13.9
職員 (合計)	100.0	80.3	100.0	82.7
官吏	—	2.2	—	0.9
現業労働者	—	5.1	—	6.6
失業中	—	0.4	—	0.5
農業従事	—	0.2	—	0.5
自営業	—	10.8	—	5.7
そのほか	—	1.0	—	3.1
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

出所: Gewerkschaft der Privatangestellten,
Leistung ohne Seniorität?, S. 27.

を感じさせる。

一 最近の製造業
賃金制度の動向¹⁾

賃金制度を紹介するに先立ち、オーストリアの賃金水準が世界のなかで占める位置を確認しておきたい。これに関する情報は日本ではまだわずかしが紹介されていないので、この機会に幾らか詳しく紹介する。表2は単位時間当たり名目労働費用である。下の表はオーストリアの賃金水準を一〇〇として、主要国の賃金水準を比較したものである。ドイツ、スイスの名目労働費用の高さが抜きんでている。表3は一九八〇年以後の生産性上昇率を示す。アイルランド、フィンランドおよびオーストリアの上昇が著しい。

この章における記述は労働

双方に共通する賃金制度に関する説明である。

1 賃金制度の典型的な構成要素の概観

これを図で示せば、労働者個々人の賃金は図1のような構成要素から成る。とくに基本賃金と成績手当が重要である。基本賃金は、労働者が提供する資格および勤続年数(先任権)による。たいていのオーストリアの製造業協約では、基本賃金の高さは労働者の資格(例、熟練工)および、その資格に対応する担当職務によって規定される。さらに協約で勤続年数が補充的に考慮される。考慮のされ方で、職員は現業労働者よりも強く考慮されている。

基本賃金決定に必要な手続きは書面で定められている。職務の要件を調べる手続きは、それぞれの職務の代表的な基準を定めている。それに対して、別の手続きは概括的な、または分析的な職務評価を行う。資格が恣意的な方法で評価されることを防ぐために、資格の評価確定では常にそのような手続きが行われている。

2 最近の賃金制度の分析

イ、企業内賃金制度変化の動き

従来は、組立部門の直接労働者、組立サービス部門の間接労働者および職員でそれぞれの賃金制度は異なっていた。これらの伝統的な区別は労働条件および労働者の資格の違いが反映していた。直接組立工は出来高賃金(Leistungslohn)で算定され、サービス部門の間接労働者は単純な時間給で算定され、職員は固定賃金であった。このような取扱いは労働者を分断する従業員管理戦略に由来していた。

従来に分立した賃金制度を統一しようとする二つの傾向が見られる。第一に、単純職務の一部が切り離されることなく職務全体に含まれる。その理由は自動化の増加により単純労働が増えたことにある。単純労働がなくなり均質になった職務はそのままである。第二に、さまざまな点で従来の生産労働、サービス活動および職員職務の区別を超えて人員配置が弾力的に行われるようになった。こうした変化の背景の一つには、消費者ニーズの多様化により、多品種少量生産が求められ、その結果、生産工程変更がより頻繁になったという、先進国に共通した事情がある。

これを代表的に示す動向を四社につき表4に示した。このなかでもカプシュ(Kapusch)社が典型的である。オペル(Opel)社は生産的労働者とサービス労働者の区別を賃金面でなくした。すでにドイツでは、化学産業で数年前に現業労働者向けの協約と職員向けのそれを一本化していた。マンハイムのフェーゲル社では八〇年代初めに労働一本の企業別協約を金属労組と締結したことで話題になった。ドイツの金属産業でも八〇年以後、労働の労働条件格差を調整することが議論されている。しかし、その交渉は手に余るようで難航している。カプシュ社のケースはこの方向を示している。

しかし、このような傾向に対する抵抗も無視できない。それはまず伝統の違いから生じる。現業労働者は通常、時間給で支給され、出来高賃金であれば、測定された成績に基づいて支給される。すなわち、現業労働者の毎月の賃金は、少なくとも月当たり労働時間数に従い、さらに場合によっては月ごとの成績

表2 1時間当たり名目労働費用の推移（上表の単位はシリング）

国	年	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
ドイツ		164.1	175.2	183.8	190.3	196.5	206.1	216.9	226.8	234.8	246.6	259.4	276.2	295.8
スイス		150.4	196.7	187.6	197.8	202.9	210.2	221.0	227.3	233.0	231.8	250.0	267.0	270.3
スウェーデン		169.1	189.6	175.9	163.0	186.1	201.8	192.6	192.9	208.7	238.1	243.9	256.3	263.0
ノルウェー		153.8	177.7	187.6	189.6	205.9	218.8	206.7	216.9	231.0	246.3	246.6	257.2	258.4
ベルギー		186.0	198.0	181.0	181.9	191.6	199.6	200.7	202.2	206.7	218.0	230.5	243.0	253.9
デンマーク		148.1	158.3	160.6	166.8	172.2	182.3	185.0	192.8	202.2	208.9	222.3	230.7	237.9
オランダ		160.8	164.7	177.4	180.1	181.5	187.0	192.0	197.3	202.5	205.0	211.2	218.7	229.8
オーストリア		115.2	121.9	129.6	136.5	144.7	154.4	164.2	173.3	179.0	188.4	198.6	210.6	223.5
イタリヤ		110.4	124.7	133.9	149.3	162.6	169.7	169.7	172.2	178.3	196.3	207.2	222.8	222.7
フランス		128.0	140.9	147.3	153.7	162.4	174.7	177.3	177.7	186.4	194.0	204.8	212.0	221.4
フィンランド		106.5	128.3	137.4	135.5	155.3	168.7	163.4	170.1	192.8	220.9	235.1	243.9	212.8
カナダ		113.4	154.5	180.5	196.6	219.9	223.7	167.9	151.2	167.1	196.0	182.0	199.6	184.5
日本		72.8	98.4	97.5	110.2	126.7	133.1	142.3	137.1	158.1	167.6	145.4	170.1	177.8
アメリカ		127.7	173.1	199.2	218.1	251.1	269.1	202.3	170.9	171.8	189.5	169.5	182.1	177.7
イギリス		97.8	120.9	120.5	119.5	125.0	135.4	123.2	122.0	139.9	150.5	154.3	169.9	169.1
スペイン		77.2	89.0	91.8	83.6	91.6	99.7	101.3	102.5	115.9	131.2	142.3	154.8	160.0
オーストラリア		76.1	87.7	96.5	100.2	109.7	119.0	119.2	114.6	120.0	124.7	131.1	138.4	145.4
ギリシャ		48.5	58.3	70.0	67.7	755.9	75.6	62.4	59.0	64.9	72.7	76.3	78.2	80.7
ポルトガル		26.7	32.5	32.6	29.7	29.2	31.9	31.8	31.9	33.1	36.8	39.7	46.9	53.0

120

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
ドイツ	142.5	143.8	141.8	139.4	135.8	133.5	132.1	130.8	131.2	130.9	130.6	131.2	132.4
スイス	130.6	139.2	144.7	144.9	140.3	136.2	134.6	131.1	130.2	123.0	125.9	126.8	121.0
スウェーデン	146.9	155.6	135.8	119.4	128.6	130.7	117.3	111.3	116.6	126.4	122.8	121.7	117.7
ノルウェー	133.5	145.8	144.7	139.0	142.3	141.7	125.9	125.1	129.0	130.7	124.1	122.2	115.6
ベルギー	161.5	162.5	139.6	133.3	132.4	129.3	122.2	116.7	115.4	115.7	116.1	115.4	113.6
デンマーク	128.6	129.9	123.9	122.2	119.0	118.1	112.7	111.2	112.9	110.9	112.0	109.6	106.5
オランダ	139.6	135.1	136.9	132.0	125.5	121.1	116.9	113.8	113.1	108.8	106.3	103.9	102.8
オーストリア	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
イタリヤ	95.9	102.4	103.3	109.4	112.4	109.9	103.4	99.3	99.6	104.2	104.3	105.8	99.7
フランス	111.2	115.6	113.7	112.6	112.2	113.2	108.0	102.5	104.1	103.0	103.1	100.7	99.1
フィンランド	92.5	105.3	106.0	99.3	107.3	109.3	99.5	98.1	107.7	117.3	118.4	115.8	95.2
カナダ	98.5	126.8	139.3	144.1	152.0	144.9	120.2	87.2	93.3	104.0	91.7	94.8	82.6
日本	63.2	80.8	75.2	80.7	87.6	86.2	86.7	79.1	88.3	89.0	73.2	80.8	79.6
アメリカ	110.9	142.0	153.7	159.8	173.6	174.4	123.2	98.6	95.9	100.6	85.4	86.5	79.5
イギリス	85.0	99.2	92.9	87.6	86.4	87.7	75.0	70.4	78.2	79.9	77.7	80.7	75.7
スペイン	67.0	73.0	70.8	61.2	63.3	64.6	61.7	59.1	64.8	69.6	71.7	73.5	71.6
アイルランド	66.1	72.0	74.4	73.4	75.8	77.1	72.6	66.1	67.0	66.2	66.0	65.7	65.1
ギリシャ	42.1	47.8	54.0	49.6	52.5	48.9	38.0	34.0	36.2	38.6	38.4	37.1	36.1
ポルトガル	23.2	26.7	25.2	21.8	20.2	20.7	19.4	18.4	18.5	19.5	20.0	22.3	23.7

注：下の表はオーストラリアの水準を100としたときの各国の水準比較である。

なお、1シリング=11円である(1996年10月時点)。

出所：Beirat für Wirtschaft- und Sozialfragen, Lohnnebenkosten, S. 36, 37.

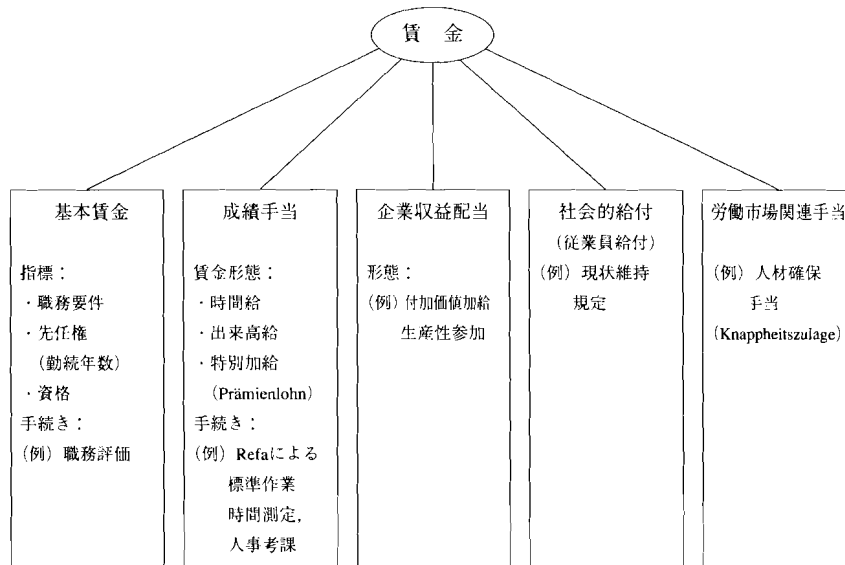
表3 1時間当たり生産性の推移(工業)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
ドイツ	100.0	101.3	102.0	106.7	111.2	115.2	116.9	119.1	124.8	130.0	134.5	137.9	139.9
スイス	100.0	98.1	96.2	101.3	106.3	111.0	115.0	116.4	125.7	132.1	137.5	138.6	140.5
スウェーデン	100.0	101.0	108.1	117.8	123.3	126.2	126.3	130.8	134.3	138.0	142.8	139.9	146.7
ノルウェー	100.0	99.2	98.7	105.6	106.1	116.8	115.3	126.2	126.5	133.5	139.1	141.9	142.5
ベルギー	100.0	106.0	109.6	111.7	115.6	120.8	123.4	127.7	137.8	142.7	146.8	148.2	151.4
デンマーク	100.0	107.8	110.6	113.9	117.0	110.7	113.4	120.2	129.9	135.4	136.9	149.7	154.5
オランダ	100.0	104.0	107.1	114.1	120.9	124.6	125.2	126.1	132.1	136.5	139.0	139.5	142.8
オーストリア	100.0	100.6	104.6	110.9	116.7	122.2	126.5	130.9	141.4	149.8	159.3	166.2	171.0
イタリヤ	100.0	102.0	101.5	102.6	108.3	112.8	117.3	123.1	128.6	131.3	132.6	135.2	141.1
フランス	100.0	101.3	104.6	108.8	111.5	114.5	117.8	122.8	130.8	135.2	136.0	134.6	138.4
フィンランド	100.0	100.4	103.6	108.9	116.3	119.8	124.2	134.2	145.7	146.7	153.6	168.6	181.7
カナダ	100.0	100.6	100.6	107.7	118.5	120.4	119.2	119.0	121.2	118.7	117.5	118.2	122.3
日本	100.0	100.2	100.2	103.2	110.0	112.8	112.0	117.0	125.9	132.7	137.5	137.5	129.0
アメリカ	100.0	102.2	107.1	111.7	115.8	119.9	124.7	131.1	135.9	139.7	144.5	145.3	149.2
イギリス	100.0	105.2	111.0	119.6	124.8	128.1	133.0	140.2	147.7	153.8	155.5	156.8	162.4
スペイン	100.0	102.9	111.0	118.7	125.7	133.2	134.8	138.5	140.5	139.0	135.2	138.8	140.3
アイスランド	100.0	105.9	106.6	114.8	125.9	131.3	134.7	149.1	167.3	183.4	189.4	193.8	200.1
ギリシャ	100.0	102.4	102.6	102.5	104.3	105.3	104.7	103.8	103.1	105.3	104.1	107.4	112.9

注：各国の1980年時点の生産性を100として、各国のその後の生産性上昇度を示したものである。

出所：表2に同じ。 S. 41.

図1 個々人の賃金構成



出所：Eckardstein/Janes, Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, S. 19.

の波に左右されて変動する。それに対して、職員は固定賃金を支給され、測定された成績の違いにより支給額が異なることは稀である。個人ごとの成績の違いは査定によって時間の経過の中で把握され考慮される。オーストリアでは現業労働者と職員の最も大きな違いは、いわゆる二年おき昇給(Bienial-Sprung)の存否、すなわち、基本賃金が勤続年数に左右されるか否かにある。長年同じ職場で働く職員はその職場における初任給から五〇%以内で上乗せされた賃金を支給される。この勤続年数に依存した賃金格差取扱いは公務における取扱いに倣ったものであり、管理要員としての職員の性格にマッチする。このような伝統的な賃金取扱いは新しい動向に困難をもたらす。

さらに組合組織との関係では、オーストリアでは産業別労働組合の考えは現業労働者に関してのみ当てはまり、事務職員は産業の枠を超えて一つの組合を組織している。したがって、組合間の調整も必要になる。

口、基本賃金規定

通常基本賃金を規定する三つの指標、すなわち職務要件、労働者が提供する資格、および勤続年数はすでに図1で示した。これはドイツの職務給とも異なる。これらの指標は使用者と労働者の間の利害の違いを反映したものである。使用者側にとっては、職務にリンクした賃金制度は、その高さを使用者は自ら規定するのでコントロールできるといふメリットがある。たとえ高い職業的資格を有する労働者を投入しても、基本的には職務が求める水準の基本賃金を支払えば足りる。

表 4 新しい賃金制度事例

項目	企業名	BMW	オハル	カフシュ	ハルフィンガー
適用対象者	現業労働者	製造およびサービス部門	統一的な従業員概念 (現業労働者および職員)	直接および間接の生産労働者	
基本賃金	職務係(職務要件と資格)が固定した加給を伴って課業賃金を形成する。すなわち、固定した月給制である。	基本賃金は資格および柔軟性度による。 初任給(Einstell-Lohn)は金属産業協約賃金に約30%上乘せ。 それと同時に、柔軟性度(多職務担当可能性)、専門知識および本人の活動度に基づき3種類の個人手当を支給。 生産性手当は全員に対して同水準で支給される。	職務要件の概括的評価 ・個人の指標は職務に基づく賃金の45%を上限とする。 ・勤続年数および一般的な労務提供水準 ・本人の資格 ・市場価値	担当職務の種類および要件水準(資格)に基づいて個人々ごと。	
成績	固定賃金と同時に、全員に対して同額の36%の統一的品質加給(Qualitätsprämie)という固定した成績加給あり。	包括的な成績概念であり、査定に基づき個人々ごと異なる金額で支給される。	多様な成績指標： ・品質、量および納期遵守にてらした結果 ・協力 ・注意深さ ・リーダーシップ(Initiative)		
人事戦略への編入	グループ組織との連携、指導(従業員との懇談)	グループ組織との連携改善(KAIZEN)指導(従業員との懇談)	指導、資格向上およびキャリア・プラン(Laufbahnplanung)の相互連携	指導、能力開発(Personalentwicklung)およびキャリア・プランの相互連携 新しい生産モデルとの結合	

出所：図 1 に同じ。 S. 23.

例えば、職務上の要件が低下したときには、原理的には基本賃金は低下する。もつとも、実際には現状維持支給が行われているが、このことは確かに使用者側にかなり有利な条件を提供する。ドイツで使用者団体が繰り返し、職務または要件にリンクした賃金制度を強調する所以である。

他方で、この基本賃金取扱いの裏面として、要件は概括的もしくは分析的職務評価によって把握され、職務変更の度に新規に評価され直す。それは技術革新や作業編成変更のテンポが早い昨今では企業にとつてかなりの費用を要する。また従業員代表である事業所委員会との紛争事由ともなりうる。

労働者側にとつて、職務または要件にリンクした賃金は、格付け手続きの客観化というメリットがある。格付けの恣意的取扱いの危険は低下し、労働者の性別というような別の指標は入ってこない。

基本賃金確定に労働者が有する資格が加味される。資格に基づく支払のメリットは、労働者をより高い資格取得に誘導することである。弾力的に別部署に配置できる者を優遇する取扱いは費用面では高づく。それは一つの実施方法として、作業部門毎に労働者を採用・配置することである。そのときには労働者は当該作業部門のいくつもの職務を担当できることが前提である。そのようになると、職務にリンクした基本賃金と資格にリンクしたそれは重なる。

ドイツと異なり、オーストリアの労働協約では職務格付けに基づく賃金の原理は厳格ではない。むしろ、賃金グループ格付けは原則として、資格および担当職務とリンクする。すなわち、

原則として資格を基礎とし、補充的に資格グループへの格付けは、労働者がその資格に対応する職務に従事している時に限り適用されるという取扱いである。それでも職務の分析的職務評価は厳格に行われることは稀であり、その分だけ運用上の余地がある。

労働者にとつて、この制度は従事する職務が従来よりも格付けの低い職務になったときに、基本賃金が資格に基づいて決定される分だけ個人的な安定性に富むというメリットはある。同じ職務に異なる賃金格付けの労働者が混じって従事することになる。

先に表4で示した四つの賃金決定モデルでは基本賃金の決定方法も異なっている。BMW社は、原則として職務に基づく格付けである。そこでは個別の職務ごとに評価する。その代わりに多数の個別職務はいくつかのいわゆる職務像(Funktionsbild)と呼ばれる職務グループに分類される。その職務像が賃金決定の単位となる。この職務像は職務評価の意味では、概括的職務評価(summarische Arbeitsbewertung)に基づく作業部門として特徴づけられる。そのような意味で労働者はそれらの職務像に分類される基準に従い賃金を支給される。そこでははっきりと個人毎の指標が問題となる。なぜならばある職務から別の職務に担当変更されても、職務像変更を必要としない限り、支給される賃金はその労働者に適用される職務像の賃金グループに基づくからである。

使用者側のメリットとして、それぞれの労働者の職務群(Funktionsbereich)の範囲内で賃金変更なしに職務変更をスムーズに

行える。賃金グループは大きくくりになり変動が少ない。職務像の根本的な変更の場合にのみ職務評価の見直しが必要になる。また賃金制度が単純であり、運用コストが少ないことも指摘できる。それは賃金が安定する点では労働者にもメリットである。

それに対し、パルフィンガー (Palfinger) 社およびオベル社では資格を重視した賃金決定である。それは資格確定に基づいて基本賃金が格付けされる。この確定された資格は個人的指標として理解され、原則として担当職務に関係ない。実際、確定された資格は割り当てられる担当分野とは直結しない。パルフィンガー社では職務が明示して合意される。通常は資格と担当分野は対応し、その結果、BMW社における職務にリンクした格付けと大きく類似している。しかし、職務変更にあたり両社の違いが出てくる。

オベル社ではまず資格およびいわゆる柔軟性度 (Flexibilitätsstufen) が基本賃金格付けの出発点になる。さらに成績を意識した行動 (Leistungsverhalten) および成績操作 (Leistungssteuerung) の観点も考慮して細分化される。

カプシュ社では、基本賃金はさまざまな指標と結び付いている。職務関係基本賃金を個人的指標に基づく賃金と結び付けている。まず基準職務 (Richtarbeitsplätzen) が分析的職務評価によって把握される。そしてこの基準職務にそれぞれの職務を当てはめる (職務給)。さらに、個人の市場価値および資格の指標およびいわゆる調整最低賃金 (Ausgleichsblock) に基づいて調べられた個人の基本賃金 (本人給) が確定される。その専門分野が極端に人手不足であるような労働者の採用では交渉結果が書

面で確認される。そのときに例えば新規大卒のように本人の資格に比べて担当職務の格付けが低いことも一時的に生ずる。調整最低賃金の目的は、従来の賃金制度で彼に与えられていた個人的な賃金水準を確保することにある。新しい賃金制度に対する労働者側の同意は彼らの従来の賃金が確保されて初めて得られる。調整最低賃金はそのために役立つ。

基本賃金規定のすべての構想的背景には、広範な配置の柔軟性という作業組織形態の変化に賃金制度をマッチさせる目的がある。前述の基本賃金形態の意味は人事政策上の要素としてそこに表現される。BMW社は職務に代えて部門にリンクした基本賃金格付けによってそれを働きかけ、オベル社およびパルフィンガー社は資格にリンクした基本賃金でそれを目指す。それに対し、カプシュ社では従来の職務にリンクした基本賃金を維持しつつ、個人的指標および多かれ少なかれ各個人との結び付きを示すような指標を可能にする追加的な原理を採用することによってそれを相対化する。

つきに、最近変更された賃金制度事例を二社についてもっと詳しく見よう。

3 BMWシュトイル工場の新しい賃金制度⁽²⁾

イ、企業の概観

シュトイル自動車工場は一九七九年に設立された、BMW株式会社の一〇〇%子会社である。いまやBMWグループの主力工場になった。BMWグループのなかで最新の設備を誇り、オーストリアにおける販売拠点を兼ねている。同時に高資格労働者を有する工場でもある。平均年令は一九九四年時点で現業労働

働者で三三才、自動組立部門における金属熟練労働者の構成比率は六六%に達する。このような最新鋭の生産様式が新しい賃金制度を必要とした。

工場設立以来ここでは特別加給の賃金制度が適用されてきた。基本賃金は職務の分析的評価に基づいて確定される。成績部分は生産高 (Ausbringungsmenge) による。標準作業時間測定はドイツの R E F F A 方式³⁾によっていた。

新しい賃金制度の要件は、テーラー主義による作業組織、それに対応した賃金モデル (グループ出来高賃金)、出来高部分に対する個別の分量測定 (数量)、基本賃金に関する評価制度 (ジューネープ方式)、自動車部品取り付け (mechanische Fertigung) と自動車組立 (Motormontage) という二つの異なる技術的作業システムによって特徴づけられる。

伝統的な出来高賃金の論理は、生産出来高個数に基づいて支払われることによって労働者も企業内の生産過程も十分に、かつ、効率的に操作されうるといふ認識から出発していた。

この従来型の賃金構造の結果として、①賃金算定が事務機構により極端に官僚的に運用される。例、職務評価、作業態度の特徴、成績程度の測定、平均的な算定。その問題点として、管理に手間取る、労働者にとって制度運用の透明さに欠ける、算定方法は正確な印象を与えるが実際には必ずしもそうではない。②出来高制に伴う労働者の典型的な行動として、賃金制度を監視し、職業能力上の自分の弱点を克服する刺激に欠ける、作業の混乱は労働者からは歓迎される。なぜならば回復時間が与え

られて多く稼げるので、同僚と協力する、または手助けする刺激に欠ける。その結果、例えば、賃金に対応する生産個数を達成したらたとえ操業混乱のゆえに必要な一日当たり個数を達成していなくても仕事を終える、簡単に除去できるような小さな操業混乱が発生してもリリーフマンが来るまで待つ、同僚と代替することが不可欠でも、低く評価される別の職務に移ろうとはしない、という不都合が生じていた。総じて、同僚と協力する、または相互に助け合うことの刺激が乏しい。「個数思考」は、支払方法に由来し、仕事の質は研修および規程に明記し徹底することによってのみ確保されると考えられた。

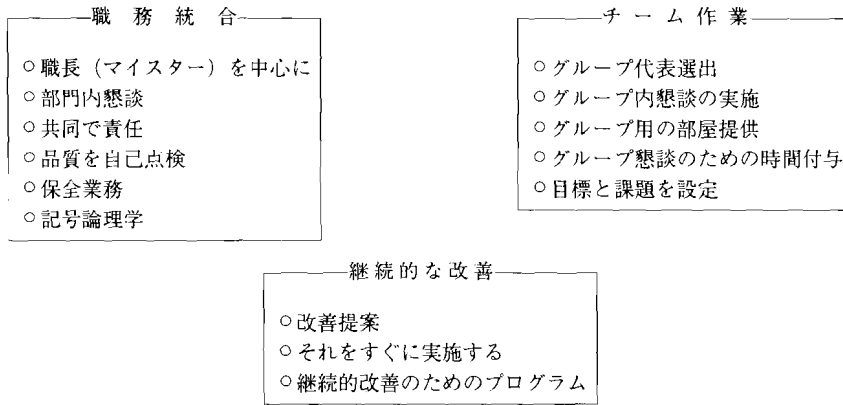
出来高賃金類似の特別加給制度はかなりの運用費用を要する。それぞれの職務につき記述し評価しなければならぬ。個々の職務につき各人の配置 (Arbeitsinsatz) に関する詳細な記述が行われ、電子情報処理を通じて各人の時間賃金が算定される。労働者自身にとってもこの賃金算定方法を正確に理解することは難しい。時間賃金の変動はわずかな変動に留まる。

この賃金制度によっては根底的な作業組織の変革は期待しがたかった。そこで一九八九年末に人事部、事業所委員会委員および関係部門の責任者で構成される賃金制度検討委員会が設置された。委員会は新しい賃金哲学を模索した。従来型の賃金制度と異なるタイプの賃金制度を一部の部門で試験的に適用した。

それと並行して、新しい作業構造の検討が行われた。その構想の中核は、職務統合、チーム作業 (Gruppenentwicklung)、継続的な改善であった。図 2 参照。

ここで第一の職務統合とは、保全業務等のいわゆる補助的業

図2 BMWの新しい職務構造の目標と内容



出所：図1に同じ。 S. 64.

務をそれぞれの部署に割り当てることを意味する。すなわち、それらの業務を従来担当してきた労働者はその専任から外され、いずれかの部署に配属され、他の同僚と同じ職務の担当になる。職務統合は、グループの影響および責任を拡大する目的で生産プロセスの数を減らすための過程指向(Prozessorientierung)の意味での機構的な措置として理解される。

第二のチーム作業およびグループ展開とは、よりよい相互援助および相互理解の意味でのグループ意識を作業部門の労働者に浸透させる過程である。重要なことは、それぞれの作業部門で共同の、できるだけ広範な課題設定と責任が与えられることである。グループ長が自由選挙で選ばれて、彼は目標未達成のときに制裁されることはない。また、懇談のために部屋と時間が与えられてグループ活動が支援される。

第三の継続的な改善とは、作業グループのすべての労働者を動員して、たとえ小さな歩みでも作業遂行を持続的に改善することを旨とする。

このような変化は、労働者相互の協力を、またグループごとに責任を持つことを求める。ハ、新しい賃金制度の目標

今回の賃金制度変更は前述の作業組織変更に対応するものである。その目標とは、

- ① 変更された作業構造に賃金制度を適合させること——グループ労働、職務統合。
- ② グループ行動（生産過程に対する共同の責任）および目標指向（数量および品質の目標達成を目指す）の方向で労働者

の行動変更を支えること。

③ 成績概念の新しい定義——顧客のニーズを充足することを成績と理解する。

④ 賃金管理費用の思い切った削減——透明さ、格差 (Differenzierung) 縮小、「本当の」月単位賃金。

⑤ 時間管理 (Zeitwirtschaft) と賃金の区別——時間管理は賃金算定のためではなく、人員需要 (Personalbedarf) 算定のためである。

この変化をイメージ化すれば、騎手が命令する競馬のような経済的競争ではなく、むしろ目隠された馬が未知の目標に向かって進むようなものである。それはまた中央集権的な管理ではなく、現場の作業グループに限定的な自治を認め、目標と課題設定によって操作され責任を負わせるものである。これは、出来高賃金に長年慣れていた労働者および上司に発想の転換を求める。

成績概念として、品質協定や生産計画に定められている内部および外部の顧客のニーズに沿うことである。

賃金管理のための労力は節約される。労働者にとっては運用が透明になる。労働者の配置を弾力的にするために賃金ランク数は減らされて大きくくりになる。それによって賃金変更なしに配転がスムーズになる。月ごとの変動の少ない賃金になる。

最後に、時間管理を賃金算定と切り離す。

ニ、新しい制度の特徴
担当職務および日々の成績度を生産個数で測定し出来高によって賃金を確定する従来の方法から、職務像に従った個人ごと

の時間賃金に移行する。それによって時間給現業労働者や職員と同様の測定になる。

しかし、それによって作業量が減少することは想定されていない。グループで責任をもって目標を達成することが期待されている。

新しい制度の特徴として、労働者は個人毎に固定した加給賃金を支給される。それは担当する職務ごとに異なり、求められる業務に対応する（課業賃金 Pensumlohn）。自動車組立部門ではさらに、企業生産目標が達成されれば、目標達成手当がシーズンごとに支給される。

自動製造部門では、生産方式は技術的には高度に自動化されているので生産高は主に設備能力に規定される。労働者個人による違いは操業をいかにスムーズに進めるか、とくに故障時にはかの協力を得て迅速に復旧させるかにある。しかし、違いの程度は小さい。それに対して、自動車組立部門では、労働者は直接に生産現場で働き、生産高は直接に彼の手作業に依存しているという特徴を有する。ここでも賃金は担当職務に基づいて固定され、生産高の予測とリンクされた。しかし、さらに企業側は目標達成手当を支給し、労働者が相互に協力し故障発生時でも目標を達成することは可能であり望ましいことを示し刺激を与える予定である。それは従来の出来高賃金制度のもとでは考えられなかった。

新しい制度の基礎は、次のように指摘できる。すなわち、
a、職務像

— 役割領域の概括的な記述および必要な資格、

— それぞれの職務像は賃金グループに分類される(時間賃金)、
— 配置および資格に基づき上司が労働者を分類する、

b、求められる構造(Soll-Struktur)
— 目標達成に必要な、職務像ごとの労働者数

c、従業員懇談

— 昇進可能性、改善点、問題点、見直し等を懇談し記録する。
— それぞれの職務ごとおよび機械ごとの詳しい要件調査に代って、職務像が採用された。それは資格段階ごとに労働者が通常遂行する課題領域を概括的に記述する。それぞれの操作はもはや記録されず、古い評価を手がかりに異なる複合的な職務領域が包括される。従来の一四〇の要件調査に代えて、製造部門では技術的に独立した六つの職務像がある。

— 求められる構造では、予定されている目標を達成するにはいかなる職務に何人必要であるかが記述される。それは計画と調整して生産高から確定され、上司による配置および資格上昇をリードする指針として活用される。

— 従業員懇談はこれまでも職員および時間給現業労働者に対しては通常のことであった。今後は出来高賃金労働者に対しても実施される。そこで上司が配置や時間賃金の理由を説明し、配置変更や格付け変更を計画するために役立てられる。

— 自動車組立部門にとって独自のことは、目標達成手当てに対する加給の条件である。すなわち、取引先顧客にとって重要である目標が指標として判断され、そのために個々人にテーマが与えられる。

— この構想でユニークだったことは、個々人の労務提供可能性

が考慮されるのではなく、むしろ加給調査にあたり通常の仕事の場合と同様に関係する個人や職務の協力のみが問われたことであった。

— このような判断基準は否応なしに上司や労働者の行動スタイルや思考様式の変更を求めた。この実施により費用はいくらか上昇した。

4 カプシユ社における労職統合賃金制度⁽¹⁾

イ、概要

— この通信企業では一九九三年末時点で従業員二、〇九五人のうち現業労働者七八七人、職員一、三〇八人であった。ブルーカラーの賃金制度とホワイトカラーのそれを一本化した。その理由は、技術革新により現業労働者と職員の担当職務内容の違いが小さくなったことにある。賃金は専門教育修了水準、経験度、担当職務等により固定した賃金部分と、個々人の成績および目標達成度に応じた変動部分から成る。評価制度は、従来の担当職務内容に応じた消極的指標(危険度、作業困難度等)によるのではなく、積極的な指標(知識、精神的負担度、責任度等)に置き換えられる。成績指標は従来の評価制度では十分に個々人を区別して考慮しなかった。

ロ、背景

— 技術革新の結果、利用の「半減期」は実用的知識の意義を低下させた。その結果、実用的(Operativ)知識の意味での知識習得の基礎としての経験の意義は乏しくなる。

— それと関連して、基礎知識(専門的な一般知識)は変化の早さに対応する基礎として重要性を増す。最初の専門教育ではな

く、職業に関係した教育が同様に実用のノウハウを吸収する基礎として重要になる。作業遂行の責任を現場に委譲するようになった。それとともに個々人が影響を及ぼす可能性が高まった。作業進行や複雑な相互関連を解決することが重要になる。そこで精神的な要件 (Anforderung) が重要になる。現場で問題を処理するようになると、それに対する現場の責任も高まる。

作業の時間的圧力、責任が高まり、映像を使用した作業が増える。技術革新により肉体的負担は減り、逆に精神的負担が増える。そこで肉体的要件のウエートは低下する。自己責任を有する、資格ある同僚を指導し能力開発することが重要になる。これらの変化の結果、要件として「知識および精神的要件」が五三%、「肉体的、心理的要件および責任」が三二%、「指導」一五%となる。これを従来の職務評価と比較すると、**図3**の通りである。

ハ、内容上の特徴

これは労働を一本にまとめた賃金制度である。それによって統一した従業員概念が確立される。制度が透明で、職務を比較でき、かつ、分かりやすくなる。この実施は事業所委員会と人事部の合意に基づいている。

図4の賃金体系に見られるように、成績にリンクした手当が支給される。評価指標は明記される。成績評価指標は労働者の職位によって比重が異なる。

職務に基づく基本賃金 (職務給) は職務評価に基づく。職務評価は評価委員会が行う。委員会の構成は人事部が基本となり、労働科学の専門家が加わる。さらに、テーマの必要に応じて専

門家が出席要請される。この構成はドイツと異なる。ドイツでは必ず事業所委員会が関与する。

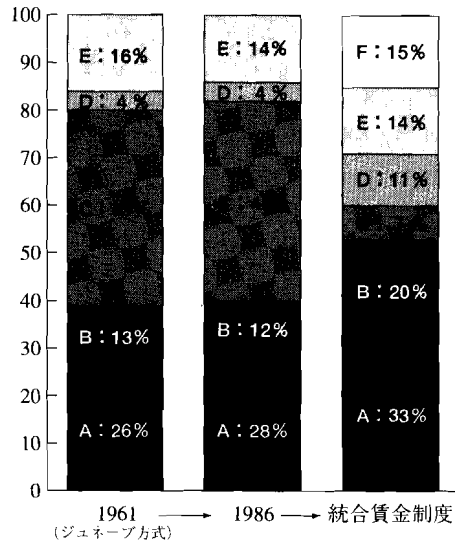
職務給の職務評価にあたってのより具体的な指標は、**図5**の通りである。それぞれの指標ごとに評点が付けられる (**表5**参照)。

それに対し、個人に関係する賃金 (本人給) では、人事部と事業所委員会が、当該従業員の上司と協力して合同で評価する。成績手当算定にあたっては労働者の役割・部門により考慮される指標が異なり、かつ、そのウエートも異なる (**表6**)。それでも五つの指標はいずれの労働者にも共通して適用される。その指標の評価ランク例は**表7**の通りである。それは年一回査定される。

二、この制度の長所

- これを簡条書きにすると次のようになる。
- ・労働者、上司および人事部にとって制度が透明で比較し易い。
- ↓ 統一的な全体像
- ・成績加給 ↓ 成績の刺激 ↓ 柔軟性 ↓ 稼働性 ↓ 成績評価に関して関係者間で明白であること。
- ・職務 (Arbeitsplatz) の評価が客観的であること。
- ・書面化された評価であることによって関係者に確実に安定した制度になる。
- ・この制度もその運用を査定者である上司が操作することはできる。しかし、それが困難になる。個人が主観的に操作する余地が狭まる。
- ・職務および担当課題に照らして公平な支払になる。

図3 カプシュ社の職務評価の推移



A: 知識
 B: 精神的要件
 C: 肉体的要件
 D: 心理的要件
 E: 責任
 F: 指導
 S. 80.

出所: 図1に同じ。

従来は慣行を止めることを意味する。長年の勤続に対する褒賞は一長一短である。それは一方では、必要な経験が体系的に手当される。しかし他方で、職員の二年おき昇給は協約で定められているので企業内で自由に変更できないという制約がある。

労働者の客観的な格付けは限定付きでのみ可能である。

労務統合賃金制度は厳格な分類のゆえにもしかしたら官僚主義的になるかもしれない。それは当然に、個々人の昇給で賃金グループ当てはめに、または当てはめる理由を探すうえで裁量の余地を与えられる従来の慣行を止めることを意味する。

- ・ 労働間の区別がなくなり、統一した従業員概念が形成される。
- ・ 職務の上下の序列が明確になる。
- ・ 継続訓練の刺激となり、ひいては従業員の資格を高め、配置できる範囲を広げる。↓稼働性の高まり。
- ・ 短所・懸念されること

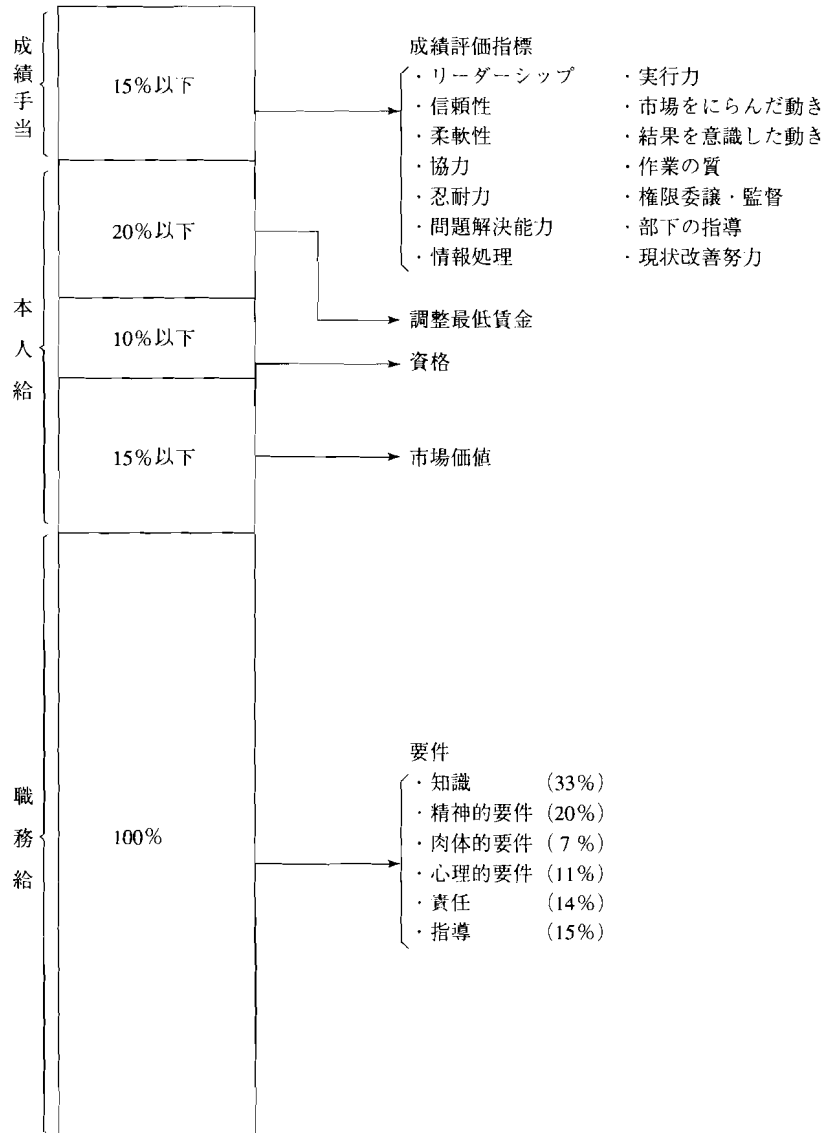
この企業に適用されている労働協約が定める格付け体系は、協約が適用されている限り当分の間、引き続いて拘束するので競合する形になる。

少なくとも制度スタート時点では個々人に付随した基本賃金は職務にリンクした基本賃金の四五%まで達しうる。それによ

一九二二年制定以来、職員法は、高度の営業的業務、非営業的業務もしくは事務業務に従事する職員に適用されてきた。職員法および多くの工業職員向け労働協約の適用は職員という地位とリンクしている。産業分野ごとの追加労働協約(Zusatzkollektivvertrag)も同様に職員たる地位を前提としている。多数の協約は工業部門の職員に対して一貫して重要な影響を与えてきた。例えば、毎年の実効賃金引き上げ、毎年の最低基本賃金の引き上げ、二年毎の定期昇給等である。

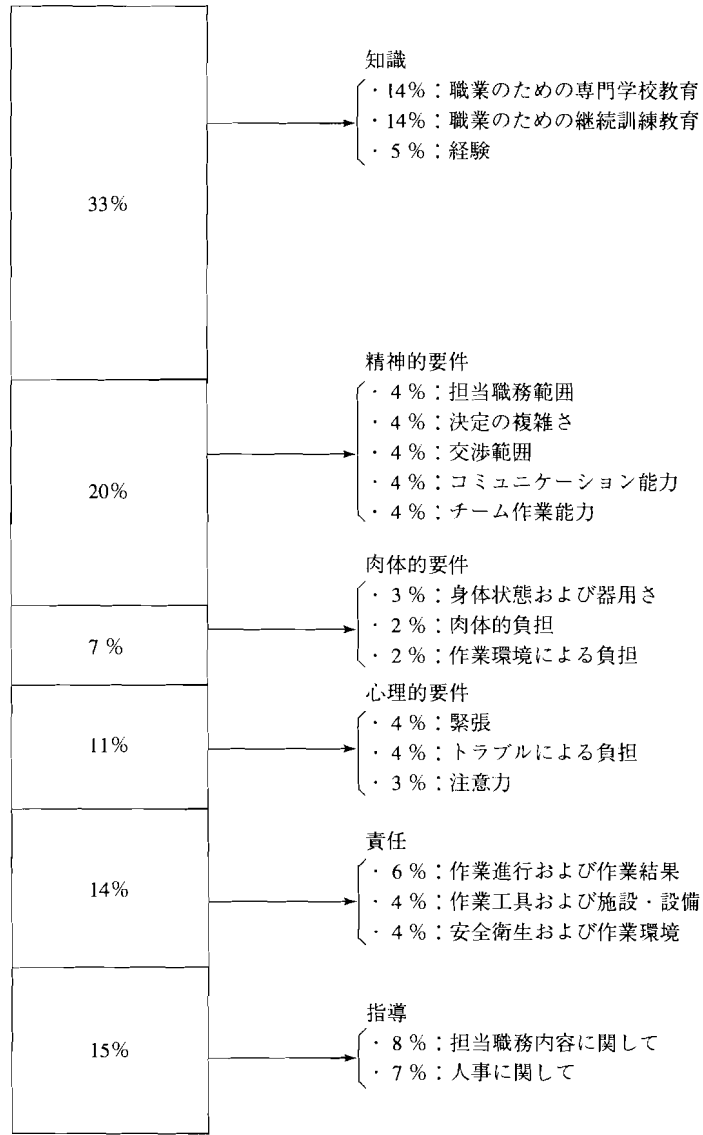
オーストリアの個別的労働法における職員概念は、単純な営

図4 カプシュ社の賃金体系



注：上4つの%は、職務給=100%に対する比率である。
 出所：図1に同じ。 S. 85.

図5 職務給の評価構成



業補助職から企業運営に決定的な影響を及ぼす上級管理職まで、多様な異質な職務を包含する。そこで実際には労働協約は営業職、技術職、その他四つの職長（マイスター）グループの合計六の職群に分類されている。

協約は、歴史的に見れば、一方では、それぞれの職業グループおよび部門の労働過程の特性が、他方では協約当事者の関係が反映するような賃金形成方式である。多くの職員が使用者による恣意的な職務評価からの保護で協約を支えとして感じて

出所：図1に同じ。 S. 85.

表 5 各指標の評価ランク例

○ 職業のための専門学校教育

与えられた課題を首尾よく遂行するのに必要な学校もしくは類似の職業訓練機関における最初の専門教育。修了証明書を必要とする。

ランク	水 準	点 数
1	専門教育不要	0
2	義務教育ののち2～4年程度の専門教育	5
3	高校卒業資格 (Matura) 取得	9
4	関係学部の大学卒業	14

○ 決定の複雑さ

当該決定にあたり考慮すべき情報の分量・多様性、そのような決定の頻度および重要さ。

ランク	水 準	点 数
1	低い—決定はわずかな情報に基づいて行われる。	1
2	中くらい—決定にあたり、場合によっては複数の観点を考慮しなければならない。そのときに、場合によっては更なる情報を必要とする。	2
3	高い—決定にあたり通常、複数の観点を考慮しなければならない。そのときに、ひんばんに更なる情報を必要とする。	3
4	とても高い—決定にあたり、しばしば、多くの、かつ逆傾向を含む観点を考慮しなければならない。そのときに、入手が容易ではない情報もしばしば必要となる。	4

出所：図 1 に同じ。 S. 78, 79.

いる。企業横断的な規制手段である協約は、常に労使関係の安定に大きく貢献してきた。

1 職員の社会的特徴

よく職員の社会的特徴が語られる。それは、忠誠心、同僚との競争に挑み昇進志向が強いことである。それらが職員に対する企業内の成績政策 (Leistungs politik) の基礎になっている。現業労働者と異なりさまざまな種類の管理的業務につき、指揮命令に従って対応する姿勢がある。営業的または技術的な基礎的職業訓練の専門的知識と並んで、忍耐強さ、規律遵守、献身というような一般的勤務姿勢または労働能力が重要である。職員は一方で精神的な機敏さを、他方では忍耐強さを求められる。一方で社会的で話好きであることを、同時に他方では注意深い、秩序的な行動を要請される。要するにバランスを保った行動 (Gratwanderung) が求められる。

職員の労務提供は現業労働者のそれと異なり、客観的に測定することが困難である。そのために勤務ぶりの評価では上司による査定が重要な役割を果たす。また、昇進の仕組みが査定と密接にリンクしている。その結果、職員にとって査定者である上司の影響力は大きい。それゆえに職員が人並の昇進を希望す

表6 成績指標の重要度

成績指標	部門	上級管理職	管理部門	人事部	技術職・顧客サービス	製造部門	販売部門
01	リーダー・シップ	10	15	10	10	5	10
02	信頼性	5	20	5	20	15	5
03	柔軟性	10	15	10	15	20	10
04	協力	5	20	10	5	15	5
05	忍耐力	10	10	10	10	10	10
06	問題解決能力	10	0	25	15	0	0
07	情報処理	0	20	0	5	0	15
08	実行力	10	0	0	0	0	10
09	市場意識	0	0	10	5	0	20
10	結果を意識した動き	10	0	0	0	15	15
11	作業の質	0	0	0	15	20	0
12	権限を委譲しチェックする	15	0	0	0	0	0
13	部下の能力を開発し、動機づける	15	0	0	0	0	0
14	現状刷新の姿勢	0	0	20	0	0	0
指標の数		10	6	8	9	7	9

出所：図1に同じ。 S. 82.

るならば、命じられたことに積極的に応じて働き、継続的職業訓練を積極的に受講することを間接的に強要される。またその部門や職場の雰囲気に関心を合わせることを求められる。

ある調査によれば、職員の中ですでに昇進競争に挑戦する意欲を失っているのは五分の一である。

企業目的と自分の存在意義を同一視し、「昇進には自分で責任を持って (Jeder ist seines Glückes Schmied)」という気質から、トラブルが発生したときには、自分でそれを解決する傾向が強い。混乱やトラブルの原因が自分の守備範囲から外れることが明らかになっても、それを連絡する先は事業所委員会ではなくて上司である。上司との個人的な関係を良好に保つことに腐心し、プライベートなこともよく喋る。

労働間には、なお地位の割当、職業意識、成績志向、収入および昇進構造で顕著な違いがある。労働法および社会保障法における労働分離適用はかなり廃止された。それでもなお、解雇予告期間、病気の賃金継続支払、賃金算定単位など

表 7 各指標の評価ランク例

○ 柔軟性

新しい状況や課題に迅速に対応する。提供される継続訓練に参加し、それを活用する。

1	状況や課題の変化への対応は不十分。
2	継続訓練への参加なし。
3	状況や課題の変化に十分に対応する。
4	継続訓練にしばしば参加する。
5	状況や課題の変化に一貫して迅速に、かつ、十分に対応する。
6	継続訓練に参加し、それを活用している。

○ 協力

課題達成に共同して参加する。共通目標実現のために、自分の知識と経験を活用する。

1	チームにおける協力は、不十分である。
2	共通目標達成のための貢献はまれである
3	チームにおける協力は十分である。
4	共通目標達成のために貢献している。
5	チームにおいて卓越した協力である。
6	共通目標達成のために大いに貢献している。

出所：図 1 に同じ。 S. 83.

で違いが残っており、従業員代表は別個に設立される。

2 職員の協約上の分類

職員の分類では一般的な職務記述ないしは職務メ
ルクマール(担当職務の困難さ、特別な専門知識に
基づく遂行の独立性、実際の経験度、指導および監
督機能の存否・程度)が決定的である。協約には代
表的な職務事例が列挙されている。四つの適用グル
ープでは職長、上級職長などの役割記述が定められ
ている。

数十年来、工業部門職員では事実上、概括的職務
評価に基づく適用グループが賃金の基礎となってい
る。協約の適用グループ記述は具体的でなく一般的
記述であることは企業内で使用者と職員事業委員
会にそれぞれの職務の協約上の格付けを当てはめる
うえで判断の余地を与える。

それぞれの適用賃金グループのなかでそれぞれ二
年の適用年数ごとに上の最低賃金ランクがある(表
8 参照)。最も上位の適用グループ(高い責任、指導
的役割)である適用グループ VI では、五の最低賃金
ランクから成る。

七〇年以後、たいていの工業部門の職員につき、
労働協約が適用グループ内で自動昇給(Zeitvorrück-
Eig.)を定める。すなわち、最低賃金ランクの間で二
年ごと定期的に実効賃金(Effektivgehalt)が上がる。

表8 職員向け協約の運用（工業）
（1994年11月現在，単位＝シリング）

適用グループ	〔職長〕						〔職長〕			
	I	II	III	IV	V	VI	MI	MII o. F.	MII m. F.	MIII
1～2年目	13257	14328	17246	22319	30044	45771	20090	23244	24574	27776
2年以後	13847	15068	18233	23630	31845	50570	20090	23244	24574	29532
4年以後	14437	15808	19220	24941	33646	53715	20909	24686	25750	31288
6年以後	15027	16548	20207	26252	35447	56860	21728	26128	26926	33044
8年以後	15617	17288	21194	27563	37248	60005	22547	27570	28102	34800
10年以後	16207	18028	22181	28874	39049		23366	29012	29278	36556
12年以後	16797	18768	23168	30185	40850		24185	30454	30454	38312
14年以後	17387	19508	24155	31496	42651		24894	31447	31447	39736
16年以後	17977	20248	25142	32807	44452		25603	32440	32440	41160
18年以後	18272	20618	25636	33463	45353		25958	32937	32937	41872

出所：GPA, Zusatzkollektivverträge, S. 45.

それは通常、「二年おき昇給」と呼ばれる。

既に六〇年代半ばにほとんどの工業部門の中・大企業でこの種の勤続年数重視（senioritätsorientiert）の賃金決定基準の企業内協定が普及していた。経験補償（Erfahrungsgabe）および勤続年数補償（Betriebsruhe）は、企業内および企業外の労働協約による賃金具休化の隅石として、オーストリア工業における経済的上昇期に形成された。

いくつかの企業内給付は勤続年数にリンクしている。職業生活の中断や企業移動は賃金面に影響を及ぼす。例えば、企業年金や退職一時金（Abfertigung）である。このような事実からすれば、その職業生活で重大な中断のない者が先任権制度の恩恵にあずかることになる。参考までにある企業における従業員

の勤続年数を紹介すれば表9の通りである。
要するに、工業部門職員では多くの協約は賃金確定につき勤続年数を重視した。すなわち、毎年の実効賃金引き上げ、毎年の最低賃金引き上げ、通常二年おきの昇給、そして担当職務で責任が広がり資格が高まれば昇格する。

また、いくつかの工業部門および企業ではごく最近まで、個別契約によって現業労働者がその職務は従来と同じでありながら職員勤務関係に移るという取扱いがあった。それは職員関係の方が恵まれているという認識に基づく。この点では現業労働者の職務と職員の職務の交差点につき協約できつちりと定めることが求められている。

3 産業部門間の協約賃金の相違（表10参照）

協約による職員の賃金規制は、産業部門毎に幾らか異なる。

表9 ある企業の従業員の勤続年数構成
(機械製造業, 1988年)

年 数	従業員比率
0 ~ 5	43.6%
5 ~ 10	25.8
10 ~ 15	11.0
15 ~ 20	7.4
20 ~ 25	4.6
25 ~ 30	4.2
30 ~ 35	2.7
35 ~ 40	0.7

出所：表1に同じ。 S. 55.

多くの部門では早い時期に上限に到達し、協約の最上位賃金グループはさほど高くない。それ以後は商業のように賃金上昇は停止するか、それとも保険業のように協約賃金とは別に手当が大きな意義を持つ。

勤続年数、すなわち先任権の持つ意義も産業分野によって異なる。賃金グループの数、それぞれのグループ間の賃金格差、一つ上位の賃金グループに格上げされるのに必要な平均的期間も異なる。そのような違いは、公認の資格および別企業における職業年数のカウント基準にも現れる。

a、工業
協約が定める職員向け賃金グループは六、さらにマイスター(職長)向けに三グループある。格付けは概括的職務評価で行

われる。それぞれの格付けには、職務メルクマールが基準になる。協約の見出し枠には、職務の困難性、特別な専門知識および実際の経験に基づく職務遂行の責任および上司としての役割がメルクマールとして記述されている。

この見出し枠の記述内容は一般的で、それぞれの企業で使用者と事業所委員会が協議して具体的に当てはめられるように一定の裁量の余地がある。それは労使の駆け引きの対象となる。例えば職場で技術革新の結果、新しい職務が登場する度にその格付けが労使で決定される。しかし、実際にはそれほど判断の余地はないとも言われる。

賃金グループのなかでは、二年間の勤続年数ごとに昇給する。一六年間勤続すれば同じ賃金グループ内では最上位に達する。一九八九年まではさらにもう一段階あったが、最低賃金を引き上げるために最下位の賃金グループが廃止された。女性職員はしばしば最低賃金グループまたはそれ以下のランクだったので、それによって結果的に男女間の賃金格差が縮小された。協約には記されていないが、実際には合理性のない性に基づく賃金格差があるといわれる。

b、商業
商業部門職員に適用される協約には賃金グループごとにaからhまで八賃金等級がある。それぞれの賃金グループごとに見出し枠に示されている職務メルクマールは一般的である。工業のそれと同じ事項に触れられている。

したがって同じ賃金グループのなかでは最高七回の昇給チャンスがある。ここでは同じ賃金グループ内での昇給は職業年数

表10 労働協約における賃金規制

	賃金グループの数	賃金グループの定義	賃金ランク数	昇給の間隔
工業	6…営業および技術職員 3…マイスター	とても一般的であり、適用される事例を示す。	10	2年ごと
商業	6	適用される職種の事例を詳しく記述する。	8以下	賃金グループごとに異なり、1～3年ごと。
銀行	6	職務事例を含む。職務グループへの格付けは、資格次第である。	30	24段階までは1年ごと。それ以上は2年ごと。
貯蓄銀行	6	1つか2つの特徴づけが記述されているだけ。最高の賃金グループに関してのみ事例説明あり。	30	1年ごと
保険	2	①事務所職員 ②補助的業務従事職員	内勤で24	10段階までは1年ごと。それ以上は2年ごと。
			外勤で10	3段階までは1年ごと。そののち2年ごとを2回、そののちは3年ごと。

出所：表1と同じ。 S. 18, 19.

が基準となる。それは現在勤務している小売店・卸売店における勤続年数ではなく商業部門における通算の職業年数であり、同業他社における勤続もカウントされる。同じ賃金グループで一六年間勤務すれば（一八才で就職すれば三四才で）昇給は頭打ちになる。実際そのような取り扱われている。このような若い年齢での昇給の頭打ちは、商業部門では経験は重要ではないという理由による。この取扱いに中高年者は不満を持っており、協約交渉では毎回議論になる。

例えば、支店長は賃金グループ四（支店長のような独立性を伴った職員で、商品、倉庫管理その他のことを単独で決定することができる）にランクされる。支店長が独立した職務権限を持っているか否かは支店の構造によって左右される。大規模企業における支店では、本社が価格、取扱い商品の種類、数など多くのことを決定し、支店長が単独で決定できる事柄は限られている。

新しい技術導入の影響はレジ係の職務内容の変化に最もよく反映している。一九五八年の初めてのセルフサービス業務実施前には独自のレジ係はなかった。売り子は協約上の賃金グループ二（単純な業務を遂行する職員）に格付けされていた。セルフサービス店におけるレジ係は現在では賃金グループ三（指示に基づいて困難な作業を独立して遂行する職員）に格付けされている。ヨーロッパ商品番号制の導入によって格付けが下がることが心配されている。

協約を上回る支給があるか否かは商業のなかでも部門によって大きく異なる。一方で食料品部門では上乘せ支給はほとんど

ないのに対して、電子情報処理を導入している企業では必ず支給されている。商業では協約賃金と実効賃金の格差は概して小さい。

これまで商業部門では同じ内容の協約が適用されていた。それは低い賃金グループの労働者を保護する働きを持つ。

c、銀行

この産業に適用されている協約によれば、就職前の職業訓練期間 (Vordienstzeit) (例、銀行における実情) により賃金グループ一三では八年間までその期間を半分に算定して、すなわち六年間のそれは三年間分としてカウントされる。学生在学期間もカウントされる。

協約賃金の規制としては、企業内における上乗せおよび変動幅を大きくできるように、協約賃金を低く抑えたいという使用者側の思惑は強い。

d、貯蓄銀行

ここでは職員には五段階の賃金ランクがある。それぞれの賃金グループごとに資格要件が明確に記されている。例えば、貯蓄銀行試験 I に合格していることが営業職員としての継続教育受講または賃金グループ III を適用される前提条件である。

協約によれば、三〇才を超え、かつ、勤続年数五年以上の職員の六〇%は、上位三つの賃金グループに割り当てられなければならない。実際には、この協約規定に対する違反事例がある。大規模貯蓄銀行では協約を上回る賃金支払を定める事業所協定がある。

使用者のなかには協約規定を窮屈に感じてその適用を免れる

ために、協約が適用されない子会社を設立しているケースも伝えられる。

e、保険業

協約は純粋な年功賃金を定める。そこでは先任権が賃金額確定にとって中心的な役割を果たす。それは内勤の事務職員と事務補助員で異なる。事務補助員は管理的業務に従事しない。運転手や守衛も協約上は事務補助員に分類される。

内勤事務職員にとっても事務補助員にとっても、協約で定められた平均的な月給は勤続年数次第である。賃金ランクは三から二六までである。第三ランクから二二ランクまでは勤続年数一年毎に一つ上の賃金ランクに格上げされる。第一二ランクからは勤続年数二年ごとに一ランク昇給する。しかし実際には、特別昇給や採用時点ですでに高い賃金ランクが適用されることによつて平均的には勤続二〇年で最高賃金ランクに到達する。事務補助員の場合には年齢三六才でしばしば最高ランクに達する。このように一定年齢までは年功賃金で運用されるのは、保険業職員の高い専門教育水準による。

このように協約賃金が一定年齢までは年功的に運用されるために、一定年齢到達以後は協約による賃金規制は意義を持たず、企業内の上乗せ支給に委ねられる。このような企業内の協約上乗せ支給制度は整備され、勤続年数五年以内でその支給対象になる。そこには労組の影響力はまったく及ばない。

八〇年代末に使用者側が協約賃金を六ランクに分類し、それを職務が必要とする専門教育水準、責任の程度、職務に特有な要件を考慮して当てはめる方法を提案したが組合側の反対によ

り合意が成立しなかった。

協約賃金は外勤者に対しては、最低賃金を定める。職員の固定給は個別の労働契約で定められる。そのうえで外勤者には業績に応じて手数料(Provision)が支給される。その際に実際には顧客のつながりを広げるうえで一般に勤続年数を積み重ねることは有利に作用する。

4 非工業部門職員にとつての組合協約政策の問題点¹⁰⁾

企業規模および産業分野(特に手工業)によって、賃金構造がまちまちである(表11、図6および表12参照)。そのことが労働組の政策形成・実現の妨げになっている。

工業部門(Industrie)とそれ以外の部門(Gewerbe)の労働条件格差はさらに拡大しつつある。これを縮小することは今後の課題である。

非工業部門(Gewerbe)では、職員層における低い組合組織率のゆえに、肝心の適用される労働者を組合は内部にさほど含まないままに協約交渉しなければならぬ。それは多くの事業所では従業員数が少ないために事業所委員会が選出されていないことと係わる。その点ではオーストリアでは事業所委員会が現業労働者と職員で別々に組織される原則が、人数的に少数派である職員にとつて不利に作用している。事業所委員会選出要件を充足する事業所でもしばしば選出されていない。それはオーストリアの職員採用では縁故採用がかなりあることにもよる。いずれにせよ、非工業部門におけるさまざまな父権的な諸関係は、事業所委員会がわずかな事業所でのみ選出されるという結果になっている。このようにして組合にとつて相談相手を欠き、

現場の雰囲気をつかむことが困難である。

多くの非工業部門で経営基盤が弱いことと関連して、工業部門に比べて非工業部門では一般に交渉成果は労働者側にとつて芳しくない。交渉で指針となるのは先行する金属産業現業労働者の妥結結果であり、つぎに同じく金属産業職員のそれであり、さらには金属産業非工業部門(Gewerbe)現業労働者のそれである。通常、民間企業職員労働組の協約内容は最低水準になっている。

工業に近い事業所と手工業に近い事業所では、従業員の利害状態の違いにより、調整困難な、大きな相違がある。

職務や役職に関する記述書(説明書)や例えば先任権のような集団的規制は成績引き上げの可能性を限定し、それによって労働者に対する保護機能を果たしてきた。

5 企業内における賃金規制の実情

協約賃金に対する企業内上乗せの比率は表13の通りである。その程度は、産業分野別の労働生産性、事業所規模と正の相関関係にあり、女性比率とは負の相関関係にある。従業員に占める女性比率が高いほど上乗せ支給金額が低くなるのは、女性の方がパートタイマーとして就労している比率が高いからである。この統計ではフルタイマーとパートタイマーは区別されずに混合して統計処理されている。その結果、組合が掲げる連帯的賃金政策の実現は大きく妨げられている。

協約賃金に対する企業内の上乗せ支給は年次別にみると図7が示すように非工業部門(Gewerbe)では一九八二年以来顕著に、八五年以来は徐々に、しかし継続的に低下しつつある。このよ

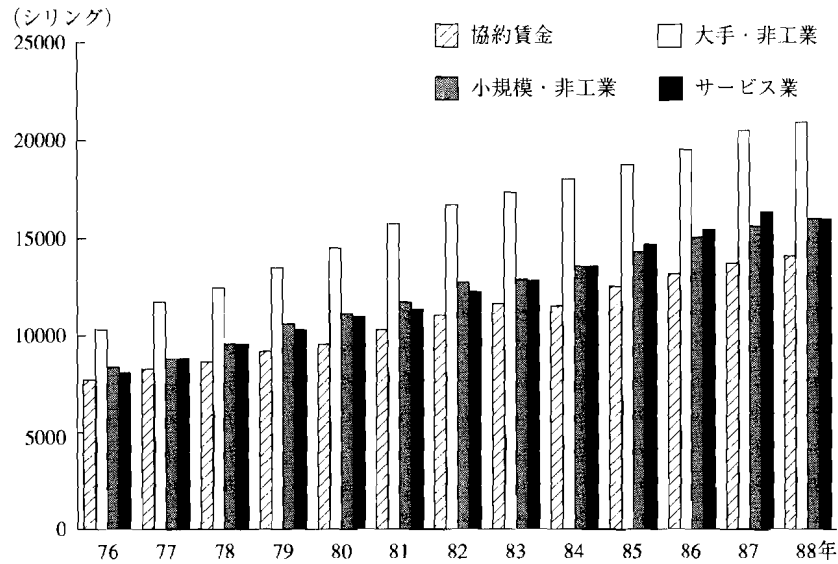
表11 産業分野別にみた1人当たり月平均労働費用 (単位: シリング)

年	工 業		大手・非工業			小規模・非工業			サービス業		
	①	②	①	②	③	①	②	③	①	②	③
76	9,771	15,795	8,695	12,703	80.4	8,312	9,352	59.2	6,699	11,535	73.0
77	10,745	17,060	9,650	14,338	84.0	8,985	10,402	61.0	7,407	13,056	76.5
78	11,543	18,285	10,547	15,288	83.6	9,705	11,155	61.0	7,996	14,515	79.3
79	12,011	19,426	11,260	16,652	85.7	10,249	11,432	58.8	8,243	14,836	76.3
80	13,078	20,972	12,040	17,903	85.4	10,831	12,177	58.0	9,148	15,728	74.9
81	14,172	22,869	13,277	19,347	84.6	11,784	13,012	56.9	9,599	16,235	71.0
82	15,277	24,814	14,212	20,558	82.8	12,473	13,652	55.0	9,978	17,803	71.7
83	15,583	25,013	14,407	21,469	82.5	12,798	14,559	56.0	10,325	18,461	71.0
84	16,344	27,171	14,686	22,198	81.7	13,682	15,188	56.0	10,788	19,522	71.9
85	17,235	28,722	15,399	23,153	80.6	14,237	16,177	56.3	10,933	20,776	72.4
86	18,242	30,073	16,333	24,346	80.9	14,864	17,178	57.1	11,229	21,690	72.2
87	18,905	31,696	16,855	25,363	80.0	15,265	17,624	55.6	11,840	22,827	72.1
88	19,267	32,461	17,467	26,076	80.3	15,450	17,898	55.1	12,278	22,709	70.0

注: ①現業労働者 ②職員 ③工業職員の費用に対する比率 (%)

出所: Dimitz/Wagner, Einkommensentwicklung und Gewerkschaftspolitik bei den Angestellten im Gewerbe, S. 65.

図6 3産業分野における協約賃金と実効賃金の比較 (月当たり)



出所: 表11に同じ。 S. 27.

表12 部門別の平均協約賃金の比較（非工業）

	1976年	1990年
製パン	100%	100%
食肉製造・販売	106%	111%
一般的非製造業	107%	113%
広告	126%	133%
酪農	131%	140%
印刷	144%	160%

注：これは製パン業の賃金水準を100%として、ほかの部門の賃金水準を示している。

出所：表11に同じ。 S. 8.

表13 協約賃金に対する企業内上乗せ支給の比較（%）

調査者 年次	産業分野		
	家具製造	電機電子メーカー	広告
Ö S Z. 1988年	40.8	48.4	56.7
民間企業職員労組 1991年	31.5	32.9	43.9

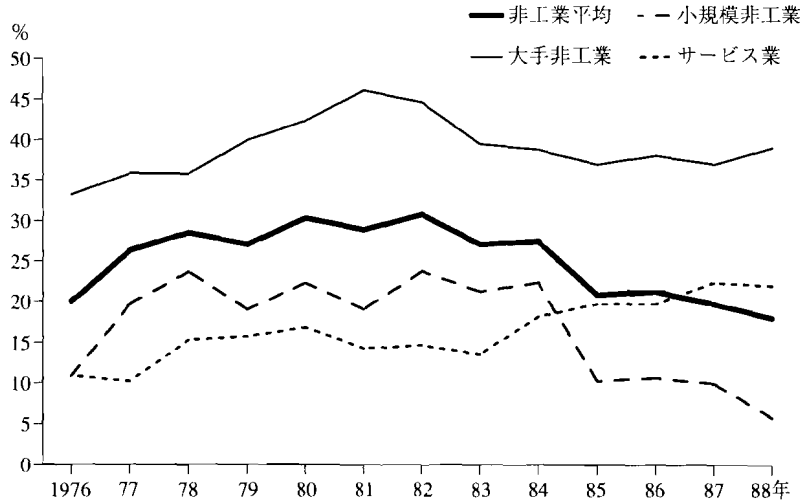
出所：表11に同じ。 S. 13.

うな変化は大手非工業ではすでに八一年以来生じ、小規模企業では少し遅れて八四年あたりからはっきりと現れてきた。しかし、サービス業では逆に普及し上昇してきた。ここで小規模非工業で上乗せ支給金額が低下した原因を推測すると、企業が現在の従業員に長期勤続を奨励する必要がなくなったというよりは、むしろ労働市場の需給関係の変化によってさほど上乗せ支給をしなくても同レベルの人材を確保できる状態になったことの方が大きい。図8は工業部門職員を賃金グループ別の推移

の資格（資格付与された専門職業教育、学校修了程度、その他の職業的資格）に基づく初任給の確定は、とくに組合の関心を惹いた。公式の職業資格に沿った初任給の規制に関する使用者と職員事業所委員会による企業内合意は、現行の協約を大きく補充している。提供される職員資格の市場価値原理に基づいて企業横断的な賃金制度を形成することは、連帯的な賃金政策の基本原理に反するのみならず、工業部門職員の一致した支持を得ることもできなかった。

を示す。表14は性別にみたものである。なお、小規模企業では縁故採用が多く、それが刺激給と同じ働きをしている。労組は協約で実効賃金 (St-Gehalt)、すなわち実際に支給される賃金額を規制したが、使用者側の抵抗にあつてい。その結果、協約は最低賃金を定め、協約による賃上げは労働者の実効賃金引き上げにはつながらないので組合員にとって組合は魅力を失っている。それは確かに低い賃金グループの労働者にとっては意義を持つが。民間企業職員労組は一九九一年から九三年にかけて協約規定が企業内で実際にどのように適用されているか、すなわち協約規定からの隔たりがどのように、どの程度あるかを調査した。産業をまたがる八〇分野におよぶ約五〇〇名の職員事業所委員会、専任組合役員および研究者が調査に参加した。この調査の目的の一つは、協約制度に対する企業内の異なった取扱いおよび企業横断的な規制方法の欠陥ならびに今後の課題をさぐることであった。

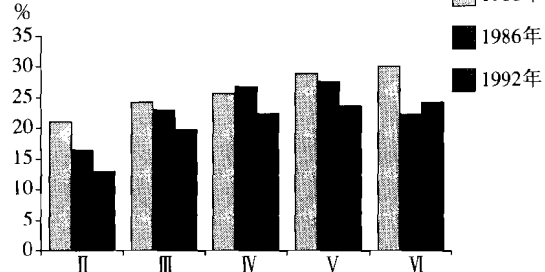
図7 協約上乗せ支給額の比較



注：協約賃金額を100%としたときの上乗せの程度である。

出所：表11に同じ。 S. 44.

図8 工業部門職員 (賃金グループⅡ～Ⅵ) の協約上乗せ支給金額



出所：Journal für Sozialforschung, 34. Jg. (1994), Heft 4, S. 231.

が問題となる。計測にあたり重要なことは、客観性と非人格的
 性格(Sachlichkeit)を確保することである。そこでREFA方式
 による標準作業時間測定が重要な役割を果たした。それぞれの
 職務に関する労務提供内容とそれのための要件(Anforderung)の
 計測が中心である。それを労使が合意した。さらに企業内では
 従業員代表が成績と賃金の関係に直接に関与した。それによっ
 て成績にリンクした賃金が労働者のなかで妥当なものとして受
 け容れられた。

企業内では協約
 規制を前提に、そ
 れを補充すべく使
 用者が一方的な確
 約(Arbeitgeber-
 absprache)によ
 り、または使用者
 と事業所委員会の
 事業所協定により
 取扱いが定められ
 る。企業内の上乗
 せ支給金額は通
 常、労働者と使用
 者の個別交渉で合
 意されている。
 基本給の確定で
 も客観的な手続き

表14 性別にみた協約上乘せ賃金の比率

適用賃金 グループ	女 性		男 性	
	1983年	1986年	1983年	1986年
II	5.0%	6.6%	19.9%	16.4%
III	10.1%	11.6%	37.2%	30.7%
IV	35.1%	16.5%	58.3%	47.0%
V	5.2%	5.0%	39.2%	41.1%
VI	0.0%	—	22.2%	23.1%
M1	—	—	23.5%	26.2%
M2	—	—	17.3%	24.8%
M3	—	—	22.5%	16.9%

出所：表1と同じ。 S. 67.

多くの工業部門企業では職員に対して業績加給規定、利益配当(Brillingsprämie)、利益還元手当(Bilanzgeld)規定、もしくは特別支給規定が多様に存在している¹⁴。その金額に関して、使用者と職員事業所委員会はたいして職業訓練期間算定(Vorbereitungszeitenrechnung)、勤続年数(Betriebsruhe)、年令および職務の種類という従来型の指標に依拠している。それによって企業内では先任権が職員分野の賃金政策全体で重きをなしている。協約における先任権原理を縮めたいという使用者側の要求はこの点では反映されていない。

経営指標(例、利益)のような結果に関する指標を定める協定のウェイトは低い。しかし、結果をより重視する傾向は無視

できず、協約をこの方向に持っていきたいとの使用者の要望は強い。

6 最近の動向―経験に基づく知識の意義低下¹⁵

最近、生産および合理化に伴う賃金制度の変化¹⁵。すなわち、個別の職場の生産高を最大限にすることよりも、むしろ生産のあらゆる過程を最大限に引き上げる取り組みが行われている。現場作業では次第に監視および操作作業の比重が高まりつつある。従業員の投入方針が複数の職場で柔軟に働けることを目指している。集団での作業が増え品質管理や保全の業務が生産現場に任せられつつある、等の特徴である。

このような傾向は、現業労働者に対する従来のテラー主義的成績賃金制度の見直しを求めている。個々の労働者が平均を上回る生産高を上げることを刺激する賃金制度は、生産高が機械の能力によって規定され、また労働者が現場で監視業務に従事し故障したときのみ積極的に動くという作業スタイルの下では意義を失いつつある。

従来型は、求められる標準的な仕事をする特定職務に必要な、労働者が有する個人的な職業的資格、職業経験を基準としていた。しかし、新しいタイプは、経営指標もしくは個人の労務提供に依存した賃金構成である。個々人の労務提供および労務の「市場価値」は、次第に特定の定義された職務遂行および習得された経験知識から出てくる要求に対してそのウェイトを高めつつある。

このような現業労働者に関する動向は、職員の賃金体系を考

えるうえでも参考になる。現業労働者層でも出来高にリンクした賃金制度は次第に影を潜め、純粋な時間給に移行しつつある。チーム作業や柔軟な労働力投入は資格や柔軟性（多職務担当）に基づく賃金によって支えられる。例えば、ウィーンのある自動車メーカーでは賃金額は担当職務の評価とも、達成目標成績とも関係なしに、彼がどれほど多くの機械を操作できるかという個人の資格・能力に基づいて決定されている。このように従来の労働結果に着目した成績に基づく賃金は、チーム労働や柔軟な労働力投入によって修正されつつある。

ロ、成績の平均化
情報処理機器の導入により、従業員に対する成績圧力の強まり、専門的および社会的な資格に変化が生じる。

同時に、企業内では労働者の選別が進む。なぜならば、組織的技術的变化に関与するチャンスは平等ではないからである。研修受講の機会や設備に就けるチャンスは資格の高い、とりわけて成績の高い職員層に限定される。コンピュータ導入によって、職員のなかで独立して仕事する者と歯車として働く者に分かれてくる。

コンピュータ導入によって労働者が身につけていた専門知識を誰でも利用できるようになった。特別な専門知識を有する労働者が企業からいなくなっても、彼の専門知識が入力されていれば企業にとって支障はない。

このような事情は、使用者側が賃金体系に関して従来の先任権制度を見直すきっかけとなる。

ハ、市場価値と資格

二つの戦略が顕著である。第一に、入力、すなわち労働者の職務資格を考慮した賃金体系から、出力、すなわち労働者の成績を重視した賃金体系への変化である。第二に、従来型のヒエラルヒーから平坦な関係に切り替えられた企業では、新しい昇進可能性が出てきた。

これまでの資格は次第に従来のようには通用しなくなりつつある。それでも新規採用者が職務をあてがわれるときに、その者の有する職業的資格が標準的判断基準となることは否定できない。

このように結果重視の賃金体系に変更する理由は多様である。職務が統合される傾向にあり、ソフトウェア開発は流動的で資格の確定にもかなりのあいまいさを伴う。

二、成績結果の志向

先に指摘した戦略傾向とかわって、まず、企業は協約によって確定される賃金部分に対して個別交渉で決定される部分のウエートを高める傾向にある。その結果、ある銀行の高資格労働者の一〇・一五%にすでに個人毎に交渉される「市場価値」賃金が導入されている。また、製造業では、技術開発、ソフトウェア開発および設備操作・組立のような重要部門の労働者は平均以上の上乗せ支給を受けている。ある保険会社では、全従業員に同一の賃金格付けが適用され、そのうえで個人毎に交渉され、それゆえに状況によっては圧縮可能な手当が支給され、その手当額が基本給を上回る事例もある。そうなること協約に対する労働者の関心も低下する。

つぎに、使用者側は出力重視の賃金制度によって、成績を操

作する手段として特別加給(Premium)のウェイトを高めることを目指し、それを企業内で測定できる基準にリンクさせている。
 表15参照。これは企業内の任意の社会給付および手当をなくして、特別加給で置き換えることと並行して進められている。特別加給はすべて成績とリンクしている。ある小売店では、すでにそれが採用されている。ただし、特別加給による上乘せ支給は支店長以上の役職者に限られている。
 ホ、継続訓練の重要性と問題点

このような状況のもとでは個人による職業研修の努力が昇進にとって重要となる。企業は従業員にそれを積極的に奨励し、昇格にあたってそれを考慮している。従来それは資格の高い職員に対してのみ行われていた。だが、今日ではより広い層の労働者に対して働きかけられている。

その結果、労働者のかなりの部分が昇給チャンスを失うことが今後予想される。その階層は、資格水準の低い労働者、日常業務に従事する労働者層、伝統的に先任権慣行の適用されていた労働者層である。それは性別にみると、女性に不利に作用する。女性が前記の労働者群に該当する比率が高いからである。へ、工業部門職員における協約政策変更に対する使用者の動機(動機)、成績にリンクした賃金決定を志向する使用者の動機につき、職員事業所委員会による調査分析結果は、関係者の目から見た評価を示している。まず、それぞれの企業が置かれている経済状態に規定される。使用者は別の経営上の困難の解決を成績にリンクした賃金によって図りたい。景気後退期および企業内外で分配をめぐり緊張している時期には、これが取りざたされる。

表15 特別加給支給の頻度および金額
 (機械製造業 1987年)

特別加給の種類	利益配当	発明加給	成績加給
支給頻度および高さ	売り上げ高次第	年間、反復して。	受給者の20%には年1回限り。残りの受給者には反復して行う。
職員に占める受給者の比率(%)	2.5	10.7	6.5
受給者1人当たり、年平均金額(シリング)	174,059	164,862	21,867

出所：表1に同じ。 S. 66.

しかしこのような時期は導入には不適切である。
 つぎに、使用者の動機として、先任権の形骸化、すなわち「二年おき昇給の密やかな排除」である。導入されようとした多くのケースはそれを裏付けている。
 第三に、彈力的な賃金制度の形成を目指している。

人事考課の意義と問題点 三人

1 成績社会
 イ、成績原理
 成績原理とは、労働者の素性や考え(Leistungs)に基づいてではなく、企業

のために提供された労務給付 (Leistungs) にしたがって地位をあげ、賃金等級を格付けるといふ企業内における秩序原理を指す。それはかつての身分制原理と対立し、その意味で成績原理の登場は革命的であった。

年齢 (または勤続年数) 先任権) 原理は、年齢または勤続年数に応じて労務提供成績が上昇するならば、その限りで成績原理を具体化したものである。

成績原理の果たす機能は、クラウス・オッフエによればつぎの三点に整理される。すなわち、第一に、等価値および補償原理である。それを遂行できるようにするために、費用と努力を必要とする。成績原理は、その費用と努力が将来回収されるであろうことを約束する。第二に、生産性原理である。労務提供はそれが付加価値増殖に寄与した比率に応じて対価を支払われる。それにより成果は労働者相互間で公平に配分される。同時に社会が有する資源が最大限有効に活用されるといふ競争を引き起こす。第三に、分類または仕分け機能 (Allokationsfunktion) である。職場と地位はそれに最も適した人物によって占められる。それによって労働力は最も効率的に配置される。

このように成績原理は合理的理由を持つ。しかし、それが実際に適用される局面を見ると、建前通りには妥当しないことが明らかになる。すなわち、付加価値増殖への労働者の寄与度に応じて賃金を配分することを誰が保障するか、その寄与度はいかにして測定されるか、人員の効率的配置がいかにして担保されるか、そもそも労働者が労務を提供する出発時の条件が同じか否か等の問題がある。成績原理を具体化するための前提条件

が備わっていないので、それはその純粹な形ではまだ企業内で具体化されていない。

このように考えると、成績原理に基づいて運営されるという成績社会が実在すると見るとは表面的な観察である。今日、成績原理が語られるとき、それはあることを正当化するための説明にすぎないことが多い。いわゆる成績原理という用語によって、実際に存在する力や特権の不平等な配分の原因がいわゆる役立たずの弱者自身にあるとされる、と指摘する者もいる。一人ひとりの成績を測定することができないときでも、地位、収入および財産の違いはそれらの者の以前または現在の成績の違いによって説明される。すなわち、企業内における優遇取扱いは実際に提供された成績によって判定されるという前提は、社会的に異なった取扱いを正当化するという機能を果たす。口、成績概念¹⁹⁾

「成績」測定にあたり、いかなる指標を用いるかが問題となる。そこには表向きの「公平な」成績原理を別の指標に馴染む配分および再配分モデルによって置き換えられる可能性がある。伝統的な成績概念は作業結果とリンクしていたが、新しいそれでは、資格、質および柔軟性が重要になった。

成績をめぐる議論で、成績概念につき異なる理解があることが明らかになる。²⁰⁾ すなわち、労働の結果に着目してそれを測定するか、それとも労務提供の投入として勤務態度 (Arbeitsverhalten) に着目するかの違いである。この点の区別が明確でない²¹⁾と、議論に混乱が生じる。

前者は工場生産で結果が量的に測定できるときに便利である。

しかし、労働者はこの制度では平均的生産量が増えることを警戒して、自分が持つ情報やノウハウを自分の財産であると認識して公開することを嫌がる。

それに対し、後者は、労働成果が量的に測定しがたいときによく利用される。

前者はすでに製造業の現業労働者でも時代遅れの方法になりつつある。なぜならば、現業労働者の業務内容は生産の流れに即して手を加え、または監視するものであり、量的測定に馴染みにくくなっている。製造業の現業労働者の作業内容はどちらかといえば、生産自体よりも生産過程を指向する目標追求的な態容である。その成績の性格は出力よりも入力カネの範疇に分類される。

そこで組合側からは成績賃金指標として、次のことが提案されている。すなわち、精神的要件、身体的要件、責任度、および作業条件（作業環境）で測定する。その具体的な内容が企業における担当職務や作業の進め方に即して使用者と事業所委員会の間でより詳細に、明確に定められることによってより客観的な透明度の高い運用が確保される。労働者にとって自分の職務が評価される根拠がそれによって理解できる。

ハ、成績評価をめぐる紛争
 個々人の成績は決して自明のことではないので、使用者側が評価しなければ意味がない。成績評価という労働者の操作方法が採用されるには、二つの重要な基本条件がある。第一に、恒常的に生産性向上を求められるような競争状態に企業が晒されていることである。このような競争では「これでいい」という

ことがない。生産性向上の一つの有力な方法として、労働者の有効活用が常に追求される。第二に、労使の利害対立と支配関係が存在する。労働者をこのように操作することは労働者に対する支配を維持するうえで有効である。

管理方法は多様であり、上司が直接的に指図し監督する方法から、本人に責任を持たせて任せるやり方までさまざまである。技術的および組織的な変化のなかで、その責任は次第に高まり、より高水準の仕事結果を求められ、役割範囲と決定裁量は拡大しつつある。

しかし、それは必ずしも数量的に算定できるものではなく、その測定方法は見方と力関係の問題である。企業にとっては、全体としての結果と個々人の貢献度が問題である。労働者にとっては、成績は一面では課題を遂行する能力の適用である。それはまた作業条件とも深く関連している。成果には一定の苦勞を伴う。苦勞、努力、成果もしくは失敗の判断基準は個別企業ごとにではなく、社会的に定まっている。

成績に関して客観的な尺度は乏しい。成績と賃金の関係を見ると、論理的な関係はなく、むしろ歴史的に規定されていることがわかる。例えば、同じ会計係でも繊維産業におけるその賃金は、なぜ電機電子産業におけるそれよりも低いのであろうか。

それでも労働成績を把握することは刺激的賃金制度の実施にとって前提条件である。労働者の労務提供能力を確実にし促進することは使用者の配慮義務に属する。実際にはほとんど労働結果のみによってカバーされてきた伝統的な成績概念は次第に

新しい成績概念にとって代わられようとしている。そこでは質、資格および柔軟性が重要とされる。

新しい成績概念は態容、性格、忍耐力(Daustbarkeit)、リーダーシップ(Eigeninitiative)、もしくは企業への忠誠心という人格指標を含めがちである。果たして職務遂行でこれらの人格指標が重要な意義を有するであろうか。むしろ賃金の一部を直接の上司に査定させることによって従属させる狙いがあるのではないか。

職員に関しても同様の傾向が見られる。工業部門職員の基本協約における前述の先任権原理はすでに二年おき昇給制度が導入されたときから成績指向の規定によって緩和されていた。すなわち、従業員の10%を毎年昇給対象から除外することが使用者に認められている。この取扱いは実際にも活用されている。かつては懲戒処分的一种であったものが、いまや中高年者に対する制度となった。

技術的組織的变化の背景には、現行の先任権原理に対する使用者の圧力がある。職員の間でも先任権原理の見直しを求める声が強い。ルーティンワークが減り、資格要件が高まるなかで、企業は新しい動機付けおよび賃金支払方法を模索している。

ニ、成績にリンクした賃金形態と職員

それが職員にとっていくつかのマイナス面を持ちつつも、なお職員の意識にはそれを受け容れる素地がある。それは以下の事情による。

a、自分の仕事企業が認められていることの証である。職員はこの感情を現業労働者よりも強く持つ。ただし、最近、チ

ーム作業のウエートが高まるにつけ、一人ひとりの貢献度を測定することは一層困難になりつつある。チーム作業メンバー間では競争が強まるおそれがある。

b、一人ひとりが格差をつけられることを職員は受け容れる。それは仕事ぶりが異なれば、賃金も違って当然であるという認識に基づく。

c、職員にとっての公平さ認識は、平等原理よりも成績原理に親近感がある。それでも査定内容が成績原理に基づかない差別的査定は許されない。

2 成績管理 II 人事考課

イ、はじめに

八〇年代に入ってから、英米でもドイツ語圏内でも人事管理に関する大きな変化が生じた。リーン生産方式が日本から導入されつつある。それは費用節約と効率性という企業目的を従業員に徹底させることによって、生産行程を最大限有効に操作するという基本的な考えに基づく。その具体化の方法として、チーム労働が活用される。その一環として職員に対する人的資源の有効活用の見直しが行われつつある。

人的資源管理という新しい人事制度は人間が企業資源であることを強調し、管理を個人個人に変えようとしている。従業員の選別、人事考課、ボーナスおよび継続訓練は、従業員の労働提供能力(Leistungsfähigkeit)を引き上げ、従業員が企業目的を我がこととするような企業の雰囲気(Unternehmenskultur)を醸成するのに役立つとされている。

その特徴点は、従業員は人的資源として本気で考えられ継続

訓練や能力開発に従来よりも多くの投資が行われた、従業員に對しては従順さのみならず積極的な参加やイニシアの發揮を行うべきであるという目標が与えられた、それは人事管理が集団的取扱いから個別的管理に移行することを意味し、柔軟性が要請され、成績に応じて賃金格付けもランクづけされるなどである。労働者の意識面では、利害と生活状態が多様化し、個人の都合を考慮した人事管理への期待が強まり、組合による集団的規制が困難になる局面もある。

ここでは英米の議論動向を踏まえて、企業における人事政策の具体的な形態を検討する。この点に関する八〇年代の変化は多くの点で日本から大西洋やドーバー海峡を越えてオーストリアに持ち込まれてきた。

ロ、採用選考手続きへの影響

正規従業員を確保し、下部に責任を委譲し、組織をスリムにするという方向をめざした組織面の変更は、人事政策面にも反映する。長期勤続の誘導および大量採用は採用手続きに重要な位置づけを与えた。従来は管理職に對しても実施された人事選考手続きは今日では現業労働者に對しても実施されている。それはヨーロッパやアメリカの日系企業における人事に典型的に現れている。例えばニッサンではイギリスの工場拡張にあたり、従業員採用手続きに要した期間は一八カ月上回る。マイスター（職長）の人選では取締役が直接に面接し、丸一週間が費やされる。その後は一連の心理テストや集団訓練が行われる。人選では専門的知識よりも忠誠心、真面目さ、積極性および責任感という姿勢や性格が重視される。このような日系企業の取

扱いに反応して、フォード社やローヴァー社（Rowan）も採用手続きを変更した。今や現業労働者に對しても通常二日間の審査が行われ、それに応募者の家族も参加することが歓迎される。それによって新規採用者がスムーズに企業文化に適応する。

アメリカでは応募者の人物像を短期のうちに集中して把握し、それによって例えば組合員や積極的な活動家が採用されることを防いでいると伝えられる。そのために経営コンサルタント企業が存在する。それはまた、予定職務に照らして余りに分別のある、または余りに高い資格を持つリーダーや企業外で多くの団体に所屬して活動する人物が採用されることを防いでいる。同様に子沢山の家族の若い子弟、冒険心旺盛で多面的な関心を抱く人物も敬遠される。

このような採用人選は、他方で現在すでに就労している労働者のなかで、労務提供水準の低い労働者に對してはプレッシャーとなり、企業から排除する方向に作用する。

ハ、人事考課制度

作業成績評価は人事考課と結び付いている。人的資源管理は成績を志向する企業文化の形成と結び付き、八〇年代に急速に普及した。職員の職務の多くは数量的な測定に馴染みにくい性格を有するが故に、以前から職員には人事考課が受け容れられてきた。すでにオーストリアでも二〇年代にアメリカ系企業で賃金決定の基礎資料とし、研修計画作成の資料として、さらには勤労意欲を刺激するために人事考課制度が実施されていた。当時から賃金決定の判断材料と意欲の刺激という二つの目的は両立しがたいことが明らかになっていった。成績引き上げおよび

潜在的な能力測定が重要であれば、賃金とのリンクは意義を持たなくなる。

このように、企業側の戦略は二つの側面を持つ。第一に、従業員を彼ら自身の価値と企業目的を統合し、業績を上げる意欲を与えることである。第二に、厳格な人事選考によって、望ましい性格を持った従業員に育成することである。

二、人事考課の隠された目的²²⁾

企業内の人事考課は多様な目的を持つ。しかし、実際には必ずしも建前通りに行われてはいない。それは従業員の昇進や労働提供水準の向上に役立つとともに、賃金額確定の基礎とされる。その手続きはしばしば科学的な印象を与える。しかしその実は方法的な欠陥を含み、決して客観的ではない。その結果、直属の上司の権限を強めることになる。

人事考課はさらに、企業が期待する従業員像を労働者に周知するという教育機能を果たす。企業が期待する内容は一応は労働者にも理解されているであろうが、それは必ずしも明確ではなく、まして担当職務に即した企業側の要望は労働者にははっきりしない。それを労働者ごとに欠点を指摘し、必要な研修プログラムを示すことによって本人に明らかにすることができ、

英米では人事考課のこの機能が重視されているといわれる。経営学上の文献は長らくこのような人格に係わる基準を設定することを批判してきた。それは適応能力や忠誠心という態度、性格に関する基準は観察に適しないからである。しかし、従業員の性格・人格に大きな関心が寄せられるために、現在は隠された形ではあれ、このような査定基準が現在の人事考課手続き

に含まれている。企業側から見ると望ましい勤務姿勢や態度に関する上司と労働者の懸念と並んで、この査定によって企業側の希望が伝達され企業文化が形成される。この点で上司の果たす役割は重要である。

イギリスでの調査によれば、九八%の企業で査定者である直属の上司が将来の賃金のみならず継続訓練計画や昇格チャンスも左右している。ここでも多くの企業では査定結果に関して労働者本人に意見を表明させる機会を与えられている。しかし、それはさほどチェック機能を果たしていない。実際にはこのように上司が査定対象者である労働者に強い影響力を及ぼしているながらも、査定手続きのみならず客観的外観によって、上司の支配的影響力は表面に出るににくい。マネジメント側から表明されるこの制度の不十分性や問題点を目の当たりにすると、査定者の主観的判断を取り除こうとする努力だけでは限界があることを思い知らされる。

このような議論に対して反論が生じうる。すなわち、まずここで問われているのは「客観的に」確定できる個人々の成績であり、成績に応じた公平さを高めるためであると、つぎには、労働者の適応能力や勤務態度は評価され賃金に反映されて当然であると、平等主義的な成績原理の実施という装いのもとで集団的規制は縮小し、かつてのように個人による支配という要素が再び忍び寄る。これは欧米の新しい管理方法に少なからず影響を与えている日本の手法を見れば明らかである。

人事考課制度によって上司の個人的影響力が拡大し、客観的一般的規制が弱まるという見解は、この方式の付随現象によつ

でも裏付けられる。いくつかの国の経験によれば、体系的な人事考課および査定にリンクした賃金制度の実施は必ずしも成績に照らした公平や(Unterschiedslosigkeit)にながってはいない。例えば先任権原理のような一般的なルールを縮小し、上司の権限を強めていることで、例えば性、人種および出自による差別的取扱いが公然と行われるという指摘がある。先任権原理であればその客観的基準のゆえに差別は生じない。他方では、成績原理に関して、それは生まれながらの有利な条件とは逆に平等に作用するとも主張される。しかし査定で上司に与えられる裁量は意識する与否とに係わらず濫用される危険性が常にあり、苦情処理制度や祖父母原理(査定は上司のさらに上司によってもチェックされるので濫用は防止されるという理解)は実際のところその歯止めにはなっていない。職員の成績査定では客観的測定が困難であるために、性、人種や出自という偏見が査定者の意識に入ってくることを防止することが困難である。調査によれば査定における「ヒエラルヒー効果」も確認されている。すなわち、企業内における地位の高い労働者ほど、査定で高く評価されている。ドイツにおける事例調査では、平均して二〇%の労働者が「特別に昇格させるに値する」と評価されているのに、上級グループではそれは四〇%に達する。これでは査定が本当に客観的に行われたか否か疑わしい。不公平な査定は本人の意欲を殺ぎ、職場の雰囲気悪くする。場合によっては企業はそれに係わる裁判に巻き込まれる。

査定が賃金支払とリンクされると、査定懇談で両者とも公平さと信頼関係を確保することが困難である。それゆえに賃金査定のための人事考課を労働者の人材開発のための判断材料として使用することは難しく、両方の目的のための人事考課は同時には行い難い。その点で最近、人事考課を労働者の動機付け、研修計画の判断材料に活用し、そのために上司が従業員の要望に耳を傾ける機会にする事例が増えつつあることは部分的であるとはいえ従来とは異なる傾向を示している。

ホ、人事考課に伴う問題点²³⁾

運用の実情を分析した文献によれば、つぎの点が問題点として指摘されている。

- ・ 査定者によって査定結果が異なるという査定の主観性、
- ・ 中間クラスに評価が集中する、またはハロー効果(ある項目での高い、または低い評価が他の査定項目の評価にも影響を及ぼす)、査定相手に対する偏見の影響などによるミス査定、
- ・ 職員の職務活動に関する測定の困難性、
- ・ 査定が公平に行われなかった場合にそれを不満とする労働者が意欲をなくす、または職場の雰囲気が悪くなるという問題、
- ・ 査定対象者の作業成果ではなく性格や人物に引きずられて査定すること、
- ・ 従業員の関心を、彼の本来の職務を首尾よく遂行することよりも上司によい印象を与えることに向かわせる、
- ・ 上司が部下の従業員の賃金ランクを引き上げようという動機から実際よりも高く評価することがある、
- ・ 査定者訓練と査定の実施に多くの時間を割かれること、等である。

このような問題点を見るならば、企業の業績が向上しても、

それが人事考課実施に起因するか否かは不明であるという調査結果が存在するの不思議なことではない。外国の文献によれば、このような査定にリンクした賃金制度の導入は勤労意欲の低下、費用上昇もしくは職場の雰囲気の悪化につながりかねないと警告されている。

他方で、企業の業績を引き上げるには、賃金や昇格で優遇するという経済的刺激に頼るのではなく、労働者の自発性を引き出すような企業運営を実施し、そのようなびのびした職場の雰囲気を醸成する方が有効であるという指摘もある。

なお、最近の生産システムは勤務ぶりを重視する傾向にある。そうなることと不可避的に査定者の主観的評価が介入する余地は増える。その弊害は、査定者を訓練する、複数の査定者を配置することによって個人毎の評価の違いを相対化する、手続的に査定者は査定結果を被査定者に理由を付して説明させることによって顕著な問題を抑制できるだけである。

3 査定に基づく賃金制度

通常は「成績に基づく賃金」と表現されるところであるが、実態に即してこの表現を用いる。この方が議論の混乱が少なく済む。

使用者側の説明によれば、世間では給付と反対給付の原則が適用される。企業内における賃金支払もその原則に従うことは合理的であると主張する。しかし、労働契約は請負契約とは異なる。労働者は労働契約上拘束される時間を使用者の自由な処分が委ねる義務を負うが、使用者がそれのように有効活用するかは労働者に直接には関係ない。

イ、査定にリンクした賃金形態の目的
 ホワイト・カラーにおける査定と結び付いた賃金形式は、能率上昇、経費節減、組織文化の変更、もしくは格付け問題の解決というような目的で実施される。

① 従業員業績もしくは生産性の引き上げ

まずこの目的が挙げられる。より優れた仕事をした労働者にはより高い賃金を支給することは、公平の原則にもかたうことである。職員に対する調査によれば、彼らは平等な賃金支給よりも格差を伴う支給を支持している。

これは換言すれば、動機付け理論に基づく。とくに動機の過程理論は、人間の動機づけ構造はお互いに異なっており、一定の客観的な賃金による刺激は人によって異なって受け止められることとかわる。観測される成績の変動が賃金制度の刺激によるものか、それとも賃金水準の高さに起因するかの判断は困難である。一般に賃金水準が高くなれば、そのような待遇を別の雇用機会を獲得することが困難なのでそれを逃すまいとして概して熱心に働くことが指摘されている。

結局のところ、賃金による刺激はさまざまな企業の人事管理措置のひとつにすぎない。それでも動機付け理論から見ると、次の最低条件または要件が重要である。実際にはこれに反することが多い。

- ・使用者から期待されている労務給付と提供される賃金刺激が透明な方法でリンクされていること。それによって労働者は何が求められているかを正しく理解する。
- ・賃金による刺激は全体の報酬のなかで目に見えるものである

こと。

・労務提供と賃金支給の間の時間的間隔は密着していること。
 そうでなければ、労働者がその賃金刺激の意義を感じない。

・刺激の程度はその反付給付と公平な関係に立つこと。

もつとも、この賃金制度が労働者の労働意欲をどれだけ刺激するかは明確ではない。なぜならば、労働者の労働意欲は賃金の高さによってだけでなく、人間関係とも相関関係があるからである。

② 費用管理

不変資本の構成比率が高まりつつあるなかで、人件費、とくに職員それは節約可能な費目である。査定にリンクした賃金ではとくにその可能性が高い。これが勤続年数にリンクした賃金体系だと、その基準が客観的であるため節約するのが困難である。もつとも、査定にリンクした賃金でも、その部分の平均を労働協約で規制されている（例、ドイツの金属産業労働協約における成績手当）ときには人件費を抑制することはできない。また、上司が自分の部下労働者をかばって高く評点するときには、逆に人件費が高づく事例もある。

③ 組織的文化の改革

査定にリンクした賃金制度は、使用者側から見望ましい組織文化を形成するのに役立つ。その内容は集団的な利益代表の影響力を殺いで、労働者を個別化し、アテにできるのは自分しかないという雰囲気醸成することである。さらには労働力の活用を弾力化し、労働者に企業家精神を持たせ、節約の精神を育成することも議論されている。

④ 労働関係の変更

査定によって労働者に対する上司の影響力が増大することは労働者の地位を弱めることにつながる。それはまた同僚労働者との競争を促進する作用を持つ。これは、査定の持つ客観的外観と、労働者の個人的達成目標は本人と上司の相互間で合意されたことであるという説明によっておおい隠される。

⑤ それ以外の人事・賃金問題の解決

賃金額決定において変動幅が大きくなれば、本来は別の解決方法のある問題を査定にリンクした賃金で対応することが生じうる。例えば、人手不足の職種につき、他の企業に引き抜かれるのを防ぐために、賃金格付け自体を引き上げるのではなく、評点を高くするという安易な対応が採られることがある。

このような査定にリンクした賃金制度を使用者側が導入する背景・動機は次のように整理できる。第一に、経済的困難を抱える企業では、使用者はその経営困難を克服する手段として、査定にリンクした賃金制度の導入を活用しようと考えている。不況期にはこのような措置がよく構想される。

第二に、現在の二年毎の定期昇給扱いを、もつと長期間単位のそれに切り替えて年功賃金カーブをゆるやかにしたい。

第三に、弾力的な賃金制度に移行したい。ただし、この措置には労働法上および協約上の制約がある。

第四に、使用者は労働者の業績改善の動機付けを期待している。もつとも、そこでは労働者の絶えざる業績競争が心理面で限界を持っていることがしばしば忘れられているようであるが、現在の賃金制度における成績操作²⁷⁾

先に紹介した四社のケースを見ても、賃金における成績関係部分の取扱いはさまざまである。BMW社では最初から固定した成績加給(Leistungsprämie)が支給される。その金額は工場全体の生産変動に応じ、すべての労働者に同額である。これは個人の成績刺激の意味に乏しい。それは生産の流れ作業のなかで労働者がある一部の作業を分担するだけなので個人個人の成績評価に馴染まないからである。企業としては全体で生産が伸びればそれで足りる。

個人ごとの成績評価をしないことは、企業としてはそれだけ手間が省けることになる。しかし、それは全ての労働者が同じ成績、とくに入力に関する成績概念との関係で同じ成績を提示していることを意味するわけではない。そこで上司が定期的に従業員と懇談を行うことによって労働者の欠点を指摘し、賃金による刺激を補充している。さらに企業が労働者に期待する仕事ぶりの内容を個人ごとに明らかにすることもある。

BMW社の自動車組立部門では、四半期ごとに生産目標が達成されればいわゆるシーズン加給(Quartalsprämie)が支給されている。それによって労働者相互間の協力を期待している。ただし、そのような集団的な取扱いは便乗者が出てくることを防ぎきれない。

バルフィンガー社は個人ごとに異なりうる成績賃金を採用している。それは基本賃金の三〇%にまで達しうる。それは作業結果を質、量および期限遵守の基準で評価して五〇%まで考慮するような複数の成績基準に基づく分析的手続きにより算定される。「協力」および「注意深さ」はそれぞれ二〇%、「リーダ

ーシップ(Individuelle Initiative)」は一〇%の比率で考慮される。評価は上司によって行われる。部分的には記号論理学者の協力を得る。

上司が査定対象者の多くを高く評価することを避けるために相対評価で行うように評価ランクの配分基準が定められている。これは評価結果の賃金への跳ね返りに伴う人件費上昇を防止するためである。

カプシュ社の賃金制度も上司による毎年の評価に基づいて個人ごとの成績手当を予定する。そこでは多数の評価指標から成る分析的評価手続きが行われる。この五つの指標はすべての労働者に適用される。

オペル社は基本賃金に含まれている資格手当および多職種配置(柔軟性)手当を、個人的な活動の尺度に基づく成績手当とリンクさせている。その結果、資格および柔軟性だけではより高い格付けには十分ではない。

要約すると、ここで取りあげた事例四社のうち三例では賃金は成績評価に基づく。その際に関係する成績指標は多様である。さらに、結果および勤務態度という二つの成績概念が評価にかかわる。さまざまな仕組みおよびコントロール可能性によって、評価の主観性に何らかの歯止めが掛けられようとしている。賃金制度と従業員懇談という労働者をリードする手段および作業組織との結び付きも顕著である。賃金モデルはグループ作業と関係している。

八、査定実施方法
 ここでは具体的には、a、査定がいかなる指標で行われるか、

b、いかなる手続きで行われるか、c、査定結果は賃金算定にどのようにリンクしているか、が問題となる。

aでは、労働者の労務提供条件に着目した指標と作業結果に着目した指標が考えられる。前者としては、能力や知識の程度、弾力的な労務提供の可能性がある。後者としては、作業の質や量が問題になる。ここでは測定できる事項が指標となることは合理的である。しかし、職務によっては測定が困難な事例もある。また、個々人の結果とは別に集団としての成果を考慮することが好都合なケースもある。

bでは、誰によって、どの程度の頻度で、いかなる方法で行われるかが問題となる。査定者はまず直接の上司である。規定に従って点数制で評点する。個々人に目標を持たせてその達成度を評点する方法もある。それは測定が困難な場合には馴染まない。

cでは、査定結果はさまざまな方法で賃金額に跳ね返る。まず、担当職務の資格・要件と係わる部分以外の賃金部分は成績にリンクする。成績に左右される部分は、比率で賃金加算する。賃金表における高いランクの賃金が支給される、またはボーナス(Bonus)や特別加給(Premie)が支給されるという方法が採られる。特別加給やボーナスは出来高給のように最初から成績にリンクして定められているか、または査定に基づいて事後に支給される。査定と支給額の関係は査定全体、すなわち数字で示された査定値によって確定される。

デンマークのデンフォース社では、人事考課の実施後、能力、作業の質、単独で遂行できる、および責任という査定項目で女

性よりも男性が高く評点される傾向にある。そこでそのような取扱いが同一価値労働同一賃金原則との関係で許されるか否かがEC裁判所で争われ、いくつかの判決ではEC指針に照らして違法な取扱いであると判示された。しかし、「査定項目は客観的であり差別的ではない」という使用者側の主張が認められた事件もある。

なお、法的には、労働組織法により人事考課制度の実施にあたって使用者は一定の手続きを義務づけられている。すなわち、九六条により、査定票の導入および個人査定手続きに基づく成績にリンクした賃金制度の実施には事業所委員会の同意を必要とする。さらに、九六条aにより自動機械操作による人事関係データを使用するような人事考課では、企業内におけるデータの利用が正当化されないような査定制度の実施には事業所委員会は同意権を持つ。ただし、その同意は公的機関の同意によっても代替されうる(General)。

ニ、企業収益に依存した賃金要素

前述の査定にリンクした賃金とは別の刺激賃金形態として、これがある。企業の経営状態は製造業では企業内の賃金制度ではごくわずかしが考慮されない。通常、賃金制度は成績確定の領域に限定され、企業業績の評価は賃金からは除外されている。成績手当のなかには個人成績を考慮するさまざまな方法があるが、企業の業績は関係ない。

一方で、企業の市場業績(Marketlog)は企業内上乗せ給付の基盤となりうるが、他方で、賃金制度の形成には、製造業における生産性水準および経営状況に対する間接的影響が考慮され

る。

企業業績に依存した加給または日本のボーナス制度のような制度は金額に柔軟性がある。日本のボーナスで支給される金額は企業業績にいくらか対応して変動する。賃金をこのように企業業績にリンクさせる取扱いに反対する意見は業績状態の調査・公表の透明さが乏しいことを挙げる。人件費をできるだけ抑制しようとする使用者の意図が業績評価に反映することを労働者側は懸念している。そこで議論が成り立つための前提は、収益状態が操作されずに判断材料として提出されることである。このような企業収益に依存した賃金は利益配分参加と似ている。それはしばしば提案されるが、組合がそれに関心を示さないためになかなか具体化されない。組合はそのような賃金制度の普及・拡大によって長期的な賃上げ交渉の余地が狭まることを警戒している。この制度だと、日本のように賃金変動が企業収益に左右される。

4 従業員代表による規制可能性²⁹⁾

従来、事業所委員会の行動イメージは、従業員の利益を代表して行動し、従来の獲得物を維持することに熱心で、弱い従業員およびグループの利益を擁護して防衛的であった。

しかし、このテーマでは防衛的に行動するのではなく積極的に対応することが必要である。従業員に参加チャンスを提供して使用者の提案に反応すべきである。

この過程で事業所委員会が積極的に関与することは、たとえ法律上の根拠がなくても次の二つの理由から肯定される。すなわち、第一に、新しい賃金制度をいかにするかは企業側にとつ

ても気がかりなことであり、企業内に専門家がいなくても多い。チーム労働の導入や品質保証の関係で労働者に作業態度の変更を求める等の生産過程見直しが問題になるときは、労働者側の不安や反発も予想されるので事業所委員会の協力を必要とする。第二に、制度変更の過程で企業側と労働者側の間で「新しい困難 (Schwierigkeiten)」が一部に生じる。資格の高さ、作業方法変更の決定に関与する可能性、ならびに自分の労働を自己と同一視する希望は労働者本人にとってのみならず、企業側にとつても利害関係を有する。

新しい賃金制度は組合の影響力を減殺し、事業所委員会が関与するチャンスを増やす。この新しい交渉方式によって規制権限は企業レベルに接近する。すなわち、組合に比べて成績や賃金に関する事業所委員会の規制権限が強まる。

新しい賃金制度を決定するプロジェクト・チームに事業所委員会が加わっても、その役割は曖昧である。チームのなかで事業所委員会には、企業の作業方式に照らしていかなる賃金制度が望ましいかという創造的な思考が求められる。それは通常の事業所委員会活動で求められる発想とは異なる。半ば使用者側の発想が生じてくる。批判だけでなく常に代替案を提案することが求められる。その作業では賃金制度に関する専門知識とともに、議論を調整しまとめることも求められる。このような要請は通常の事業所委員会の力量を超えている。

それとともに、事業所委員会は労働者のなかで強者と弱者、高齢者と若年者、大卒者と企業内で熟練を形成してきた者の間の利害を調整することが求められる。事業所委員会と組合の間

の利害対立も拡大しよう。それでも使用者との交渉で事業所委員会が引き続いて組合の援助を必要とすることには変りはない。それは、例えば賃金モデルの評価等において、事業所委員会自身にとって必要である。

このような状況の下で考えられる従業員代表の対応可能性は、人事考課の手續きに関与し、それを合意して事業所協定として締結することである。その規制事項は、作業組織、要件の評価および成績測定・監視の方法、標準的、および作業過程を通じて獲得される資格・地位、人員配置および人事計画の手續き等である。

企業目的に職員を同一化せよとする圧力に対しては、健康保護、家族的利益の考慮もしくは労働権という、純粹な成績原理では考慮されない目的や価値を強調することが必要である。

おわりに

イ、本稿の要約

オーストリアの現業労働者にはドイツに比べて出来高賃金適用者が長らく存続してきた。時間給の現業労働者では、協約上の職務格付けに基づく賃金の原則は厳格ではなく労働者の職業資格も考慮される。それに対して、職員は固定給で支給され、その運用では二年おき昇給（工業部門）という年功序列的賃金体系になっている。

オーストリアでもブルーカラーを含む賃金制度は、労働者が担当する職務を評価する職務給から、同時に労働者の資格や勤務態度を考慮したものに移行しつつある。職員においては従来からその傾向があったがそれが促進されている。ただし、産業企業によって作業方法が異なり、それに規定されて企業が賃金制度のあり方を考えるうえで抱える課題も異なる。

職員気質には現業労働者とは異なる独自の特徴があり、職員間における格差を伴った処遇を許容する傾向がある。このような傾向はオーストリアだけの特徴ではないであろう。

労働者の働きぶりに応じた賃金支給は、「成績にリンクした」というよりも「査定にリンクした」賃金という表現の方が実相を的確にしている。

人事考課制度や成績確定の疑わしい、見せかけだけの客観的な手續きは問題性をはらんでいる。人事考課の目的として、それを労働者の処遇と能力開発の双方に活用することには困難が伴う。それはドイツでも人事考課の新しい変化傾向として、後者の方に移行しつつある。

個人化の傾向が強まるにもかかわらず、依然として成績規制で集団的な規制が一定の地位を占めているし、それが求められている。

ロ、内容上の特徴および検討

この国でもホワイトカラーは年功賃金である。それは多くの国で見られる。むしろ日本ではホワイトカラーのみならず、ブルーカラーの賃金体系もそうである点に特徴がある。

この国にも日本の経営が強く影響を及ぼしており、それは千

ーム作業、リーン生産方法等に特徴的に示される。それは組合側からは警戒されている。

人事考課の評価に関する議論の内容は国境を超えてかなり共通したものがある。

人事考課制度に対する規制可能性としては、労使協定によって評価指標を詳しく定め査定者の裁量の余地を狭めること、手続的には査定結果とその理由を本人に説明させること、同時に従業員代表へも通知すること、複数の査定者が査定を行うこと⁽¹⁾によって査定者による評価の違いを相対化すること等である。オーストリアにおける人事考課制度の運用には、隣国ドイツとは異なり、労働者側は使用者による恣意的運用の可能性もとに晒されているという印象を受ける。それはすでに別稿で論じたが、基本的には企業内における労働者側の利益代表である従業員代表の規制権限および交渉圧力手段の程度の違いに起因すると推測される。

さらにオーストリアでは事業所委員会が現業労働者と職員で別々に設立されているが、それが少数者である職員も単独で設立することがしばしば困難であることによって不利に作用している。

- (1) Eckardstein/Janes, Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, 1995, S. 19ff.
- (2) Eckardstein/Janes, a. a. O., S. 61ff.
- (3) 徳水重良編『西ドイツ自動車工業の労使関係』(一九八九年

御茶の水書房) 100頁参照。

- (4) Eckardstein/Janes, a. a. O., S. 74ff.
- (5) Eckardstein/Janes, a. a. O., S. 136ff.
- (6) Vgl. Jörg Flecker/Ulrike Pastner, Industriearbeitsstellen und Leistung, 1993, S. 29ff.
- (7) Vgl. P. Kolm/H. Jutz/M. Mokre/U. Moser/L. Wagner/M. Wagner, Leistung ohne Seniorität?, 1990, S. 21ff.
- (8) Eckardstein/Janes, a. a. O., S. 139f.
- (9) Vgl. Kolm usw., a. a. O., S. 9ff.
- (10) Vgl. Erich Dimitz/Fva Wagner, Einkommensentwicklung und Gewerkschaftspolitik bei den Angestellten im Gewerbe, 1992, S. 43ff.
- (11) E. Dimitz/E. Wagner, a. a. O., S. 13ff.
- (12) E. Dimitz/E. Wagner, a. a. O., S. 43ff.
- (13) Vgl. Karl Proyer, Gehaltsfindung und Leistungsbeurteilung für Angestellte in der österreichischen Industrie, 1994, S. 4ff.
- (14) Eckardstein/Janes, a. a. O., S. 138.
- (15) J. Flecker/U. Pastner, a. a. O., S. 36ff.
- (16) P. Kolm usw., S. 21ff.
- (17) Eckardstein/Janes, a. a. O., S. 139.
- (18) Eckardstein/Janes, a. a. O., S. 29ff.
- (19) Anton Hiden, Neue Entlohnungsnormen aus Sicht der Arbeitnehmer, in: Eckardstein/Janes, a. a. O., S. 129.
- (20) J. Flecker/U. Pastner, a. a. O., S. 1ff.
- (21) Arbeiterkammer Wien, Entgeltsysteme im Wandel, 1994, S. 22.
- (22) J. Flecker/U. Pastner, a. a. O., S. 55ff.
- (22-2) ドイツの電力・ガス・水道供給業A社が一九九二年に人事

考課の利用目的を変更して能力開発のために利用するようになったのも、この一例である。藤内「ドイツにおける人事考課制度調査結果」岡山大学法学会雑誌四四巻一号（一九九四年）二八五頁参照。

- (23) J. Flecker/U. Pastner, a. a. O., S.35f.
- (24) この点は日本ではお御興経営と呼ばれるように一人ひとりの労働者とその担当職務を明確に区分されず共同で作業しているために一人ひとりの寄与度を測定することは一層困難である。
- (25) Eckardstein/Janes, a. a. O., S.29
- (26) J. Flecker/U. Pastner, a. a. O., S.35f.
- (27) 参考までに断片的ではあるが職員に対する人事考課制度の事例を簡潔書きで紹介しておく。
まず、①Hay Groupの事例では、

1 査定指標

A、知識：四〇〇点の配点―専門知識（専門教育修了程度、経験、その幅と深さ）、管理知識（企業内における業務の進め方をめぐる円滑さ、異なる部門における就労・指導、顧客・同僚との関係（業務遂行における説明方法、感情を抑えて対応・処理できること））

B、仕事の進め方（Denkleistung）：二〇〇点の配点―思考の範囲（現場での課題を具体化すること）、問題解決（課題遂行にあたり抱えている困難・問題を解決し克服すること）

C、責任の程度：三五〇点の配点―行動の自由（上司との行動の限度）、地位（職務上の地位および管轄範囲）、影響行使の方法（担当職務の規模、複雑さもしくは重要性）
手続き

査定委員会を設置し、委員会がそれぞれの指標につき四段階で評価する。

つきに、別企業②で査定に基づく職員の加給事例として、名称は個人手当（Individualzulage）年間一四回支給される。それは賃金に対する上乗せ支給という形をとる。

査定指標：七項目―本人の作業に取り組む姿勢（persönlicher Einsatz）および忍耐力、信頼性／仕事の質、問題解決／実行力、協力、コスト意識、顧客への対応、柔軟性
それぞれの指標につき七ランクで評価する。
取扱い：個人手当は本人の賃金総額の五%以内とする。

- (28) Proyer, a. a. O., S.12ff.
- (29) Manfred Poizer, Einführung neuer Entgeltsysteme, in: Eckardstein/Janes, a. a. O., S. 166.
- (30) 日本労働協会編『八〇年代の労使関係』（一九八三年、日本労働協会）二二二頁参照（小池和男執筆）。
- (31) 藤内「ドイツにおける人事考課制度の運用実態―日本労働学会年報（第二四回大会、一九九五年）七頁参照」
- (32) 藤内「オーストリアにおける従業員代表法制と運用実態」季刊労働法一七二号（一九九四年）一四一頁参照。

〔付記〕 本稿執筆にあたっては、オーストリア民間企業職員労組（GPA）書記のKarl Proyer氏に資料提供していただいた。記して協力を謝意を表す。

（とうない・かずひろ）