

資料

スイスの従業員代表および賃金制度

藤 内 和 公

はしがき

ここで紹介する資料は、拙稿「スイスにおける従業員代表制」(季刊労働法一七五・一七六合併号一三三頁以下、一九九五年)の付属資料に相当するものである。これは当初、前稿の一部になる予定であったが、紙幅の都合により別掲載することになった。資料入手時期は一九九二年七月である。

紹介するデータを説明する。表1は、ヤンズによる労働協約調査のうち、従業員代表の参加権の有無、程度を示した部分である。スイスではごく最近に従業員代表法が制定されたが、従来は協約によって労使自治の原則にもとづいて具体化されていた。したがって、産業分野によってその内容が大きく異なり、参加権の実情を知るうえではこのような協約分析が不可欠であった。表を見ると「協議」が多く、「対等・決定」・共同決定扱いされる事項が少ないことがわかる。

表2は、公務分野における参加権保障の有無、程度を示す。

表1の民間企業よりも「対等・決定」が少なく参加の程度が弱いことがわかる。

表3、表4は、化学産業S社における賃金制度を示す。表3の基本賃金で成績手当が組み込まれていることがわかる。また表4でスイスでも年齢手当、勤続手当の支給によって金額比率はさほどないが、年功賃金が体系的に形成されている。

表5、表6は、基本賃金のうち、職務部分および作業環境部分の格付け基準を示す。ここでは担当業務遂行に必要な知識・技能水準の要素が中心となりつつ、同時に当該作業の負担度、責任度も考慮されていることがわかる。

資料①および②は化学産業S社および機械製造業V社の賃金制度および人事考課制度を示す。ちなみに、スイスにおける人事考課制度の一般的状況として、たいいていの企業、官庁で実施されている。連邦政府でも従業員に対して実施されている。その目的は上司が本人と職場への不満、職場での諸問題、資格向上や勤務目標、動機等を話し合うことにあり、必ずしも昇進のために活用されるわけではない。したがって、懇談は行われるという。

表1 協約に示された参加権の程度

協約適用対象産業・企業 (協約有効期間)	機械製造業 (1988-93)	印刷・出版 (1988-94)	金 属 (1988-91)	化 学 (1990-92)	織 物 業 (1990-92)	製 紙 業 (1989)	銀 行 (1988)	保 険 業 (1989)	公 務 (1989)	Migros 社 (1988-90)	Coop 社 (1988-90)	Wander 社 (1987)
企業政策、一般	情報	情報	情報	情報	情報	情報	情報	情報	情報	情報	情報	情報
入員状態	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
投資	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
事業所閉鎖	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
合併	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
労働時間配分一般	協議	"	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議
時間外労働	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
交替制労働	"	協議	"	協議	"	"	"	"	"	"	"	"
休暇計画	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
労働組織・職場の変化	協議	協議	協議	"	協議	"	"	"	"	"	"	協議
配置転換	"	"	"	協議	"	"	"	"	"	"	"	"
合理化・新技術導入	情報	"	"	情報	"	"	"	"	"	"	"	"
合理化・新技術導入	協議	"	"	協議	"	"	"	"	"	"	"	"
再訓練	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
職務評価、一般	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
賃金制度	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
男女同一賃金	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
個人の資格付与	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
労働者保護	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
事故防止	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議
健康保護	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
安全設備	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
衛生	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
提案・訓練	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
改善提案制度	協議	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
継続訓練	対等決定	対等決定	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
操縦・解雇	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
操縦・解雇	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議
個別解雇	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
人員整理解雇	情報	情報	情報	情報	情報	情報	情報	情報	情報	情報	情報	情報
解雇前生活資金計画	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議	協議
福利厚生施設、一般	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
異議申立および苦情	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
従業員食堂	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
企業年金基金	対等決定	対等決定	対等決定	対等決定	対等決定	対等決定	対等決定	対等決定	対等決定	対等決定	対等決定	対等決定
個人情報保護	協議	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"	"
協約適用労働者数(人)	127,195	33,519	93,750	35,000	31,598	27,021	100,304	46,771	47,000	32,000	2,400	

注)「情報」とは情報提供されること、「対等・決定」とは同等な共同決定扱いされること、「非対等・決定」とは同等ではない共同決定扱いのことと、「一」とは協約に定めがないこと、「(記入なし)」とは調査報告に記入されていないことを指す。

出所：Diefenbacher/Nutzinger, Mitbestimmung in Europa, S. 203ff.

表2 公務部門における参加権の程度

協 約 適 用 対 象 (協約有効期間)	連 邦 (1990)	チューリッヒ州 (1990)	チューリッヒ市 (1990)
従業員令の変更	協議	協議	協議
労働時間配分, 一般	〃	〃	〃
フレックス・タイム制	〃	〃	〃
交替制勤務	〃	〃	〃
残業手当	—	〃	—
休暇計画	協議	—	—
労働組織, 一般	〃	—	協議
職場の変更	〃	—	〃
新技術の導入	〃	—	〃
節約・省エネ措置	〃	協議	〃
配置転換	〃	〃	—
部屋・部門の建築・改築	〃	—	—
職務評価			
昇進要件	協議	—	協議
労働者保護			
事故・災害防止	協議	協議	協議
健康保護	〃	〃	〃
安全設備	〃	〃	〃
衛生	〃	—	—
母性保護	—	協議	—
提案・訓練			
改善提案制度	協議	協議	協議
継続訓練	〃	—	〃
試験制度	〃	—	〃
福利厚生施設, 一般	〃	—	〃
異議申立および苦情	〃	—	〃
従業員食堂	〃	協議	〃
上積み年金基金	対等・決定	対等・決定	対等・決定
協約適用労働者数	39,270	30,889	17,513

注) 用語説明は表1と同じ。

出所: 表1と同じ, S. 194

表 3 S社の賃金構成 (スイスフラン/月)

イ 職務部分			ロ 成績部分			ハ 作業環境部分		
等級	1	3,550.—	等級	0	—.—	等級	1	40.—
等級	2	3,650.—	等級	1	51.—	等級	2	80.—
等級	3	3,750.—	等級	2	102.—	等級	3	125.—
等級	4	3,880.—	等級	3	148.—	等級	4	165.—
等級	5	4,030.—	等級	4	194.—			
等級	6	4,205.—	等級	5	240.—			
等級	7	4,380.—	等級	6	286.—			
等級	8	4,580.—	等級	7	332.—			
等級	9	4,745.—	等級	8	378.—			
等級	10	4,880.—	等級	9	424.—			
等級	11	5,015.—	等級	10	470.—			
等級	12	5,120.—	等級	11	516.—			
等級	13	5,225.—	等級	12	562.—			
			等級	13	608.—			
			等級	14	654.—			

表 4 S社の勤続・年齢手当 (単位: スイスフラン/月)

イ 年齢手当		ロ 勤続手当	
24-25歳	35	2 年目	25
26歳	51	3 年目	43
27歳	71	4 年目	57
28歳	84	5 年目	76
29歳	103	6 年目	95
30歳	122	7 年目	115
31-32歳	153	8-9 年目	129
33-35歳	177	10-11年目	148
36-38歳	200	12-13年目	164
39-41歳	228	14-15年目	184
42-44歳	256	16-17年目	198
45-47歳	270	18-19年目	216
48-49歳	284	20年目以上	233
50歳以上	298		

表 5 職務評価および作業環境評価の具体的事項および評点配分

[職務評価]	配点上限(点)
A. 知識および能力	
A 1 事前の職業的教育	147
A 2 必要な習熟期間	40
A 3 読み、書き、計算	56
A 4 指先と身体の器用さ	28
B. 作業負担	
B 1 精神的負担	56
B 2 注意深さ	70
B 3 肉体的負担	49
C. 責任	
C 1 作業遂行への責任	48
C 2 設備・備品への責任	20
C 3 他人の安全性への責任	32
[作業環境評価]	
D 1 事故発生危険度	16
D 2 騒音	12
D 3 汚れ	12
D 4 濡れ	12
D 5 気候的条件、屋外労働	12
D 6 チリ、ホコリ	12
D 7 有害なホコリ・ガス等に対する身体保護具の着用	12

表 6 S 社 評価指標

A 1 事前の職業的教育

このメルクマールは当該職務を遂行するのに必要な、職場外で習得されるべき職業教育水準を評価する。

等級	記 述	点数
1	職業的事前訓練をまったく必要としない。	0
2	短期の、いくつかの実務的活動に特別に役立つ職務教育を必要とする(例、タイピスト、単純なガラス吹き)。それは3-12ヵ月の夜間コースで修得できる。	10,5
3	幅広い作業分野に及ぶ中クラスの職業教育(Berufsausbildung)を必要とする(例、部外で訓練された専門家、ただし具体的な専門教育(Berufslehre)を伴わない)。	42
4	完結した専門教育、または同等の職業教育を必要とする。	84
5	完結した専門教育をさらに上回る職業教育を必要とする。	147

A 2 必要な習熟期間

このメルクマールは、職場で通常の指揮監督のもとで独立して作業を遂行するのに必要な習熟度を評価する。

等級	記 述	点数
1	実際にはなんらの習熟を必要としない。数日間の指図で足りる。	0
2	単純な取りかかり作業または注意を必要とする補助作業に必要な習熟。それは通常、現業労働者では1-2週間、手工業では1-4週間の指図を必要とする。	10
3	複雑な取りかかり、倉庫管理および製業作業を規程通りに独立して遂行するのに必要な習熟。現業労働者であれば半月から2ヵ月、手工業では1-6ヵ月の指図を必要とする。	20
4	同僚を監督もしくは指導しながら、同時に等級3の作業を遂行する。例、監督としての役割を伴う交代制勤務者、同様の倉庫勤務者、製業現業労働者。器具を使用する、反応を見ながらの高度の注意力を必要とする製造業務を規程通りに独立して遂行する。現業労働者では2-6ヵ月の、手工業では半年から2年間の指図を必要とする。	30
5	職長クラスで製造作業を遂行するに足る習熟。例、監督の役割を伴う交代制勤務者II。通常、現業労働者で6ヵ月以上、手工業で2年以上の指図を必要とする。	40

A 3 読み、書き、計算

このメルクマールは、当該職務を遂行するのに必要とされる読み、書きおよび計算の能力程度を評価する。これは男性現業労働者と女性現業労働者と異なった認定基準になっている。点数は同じである。ここでは男性現業労働者に関する基準を紹介する。

等級	記 述	点数
1	作業遂行にこれらの能力はまったく必要ない。	0
2	読みとり、比較する。簡単な指示、事業所手引書および作業手続きを読める。報告書、記録、様式を伴った書類等を記入し、足し算、引き算ができる。	4
3	化学や技術に関する専門的な記述を伴う詳しい作業手続きを読める。同様の専門用語を用いて報告書、議事録および書類を記入できる。足し算、引き算、かけ算ができる。10単位計算、比例算、パーセント計算をできる。事務補助業務として、簡単な文章を書く。他人の手助けなしに簡単な表や書類をまとめて記入できる。	16
4	等級3に加えて、通常使用される専門用語を含む複雑な指示文書を読める。パーセント計算等を多面的にできる。簡単な幾何学的計算ができる。事務補助作業として、文章を書き、表や計算書を書ける。	32
5	等級4に加えて、特殊な専門用語を用いた複雑な指示文書を読める。さまざまなスタイルの議事録をまとめられる。指示に基づいて報告書をまとめられる。統計のような難しい計算処理のために計算様式を駆使できる。事務補助作業として、等級4レベルの作業で、かつ、注意力を必要とする作業を処理でき、自分で文章を書ける。	56

A 4 指先と身体の器用さ

このメルクマールは、当該職務を遂行するうえで必要とされる指先と身体の器用さを評価する。この内容は、状況に応じて身の動きを調整する能力、落ちついた確実な仕事さばき、複雑な作業を一回で止しく処理する能力を指す。

等級	記 述	点数
1	何らの器用さも必要としない。例、庭掃除、機械監視、配電盤検針。	0
2	通常必要とされる器用さは練習によって容易に習得できる。例、荷物積み替え、重量測定、食器洗い。	2
3	折りにつけ中程度の器用さが求められる。または等級2レベルの作業で、かつ作業にテンポが伴う。例、自動車運転、フォークリフト運転、整髪器具操作、手工業的作業。	8
4	中程度の器用さが頻繁に求められる。または折りにつけ高度な器用さが求められる。例、クレーン操作、複雑な操作を必要とする乗り物の運転。	16
5	頻繁に高度な器用さが求められる。または等級4で、かつ、作業にテンポを伴う。	28

B 1 精神的負担

これは当該職務遂行に必要な理解力、思考力および精神的機敏さを測定する。その際に上司による援助の程度や作業マニュアルの存在も考慮される。

これも事業所内の男性現業労働者、事業所内女性現業労働者、職業的現業労働者に分けてそれぞれに評価基準が定められているが、便宜上、事業所内男性現業労働者の基準を紹介する。なお、入手した資料ではBには点数配分の記述が欠けている。原因は不明であるが、手違いによるものであろう。

等級	記 述	点数
1	単純作業である。さほどの説明なしに自分でできる。例、建物清掃、食器洗い。	
2	単純な作業ではあるが、遂行にはわずかながら観察もしくは口頭の説明を必要とする。例、紙を折る、梱包する、自動機械を監視する。	
3	作業には文書による簡単な説明、事業所手引書を必要とする。作業のいくつかの可能性の中から選択するために、ひな型や文書ガイドが与えられている。例、複写機操作。	
4	その作業遂行には、口頭による説明とマニュアル文書が必要であり、部分的には自分で調整することが求められる。例、グループ長、郵便業務、製菓。	
5	作業には口頭による複雑な説明を必要とし、複雑な作業手続きが必要である。作業過程でさまざまな可能性があることを予測し、それを自分の判断で調整しなければならない。例、監督としての任務を伴うグループ長、自分独自の担当を持ちながら同時に同僚を監督する役割を持つ者。	56

B 2 注意深さ

当該職務の遂行に、見る、聞く、感じる、味を見るなどの感覚器官の使用を求められる程度を評価する。

等級	記 述	点数
1	それを特に必要としない作業。	
2	典型的なルーティン・ワークで、それをミスなしでこなすには、時折作業状態を確認し、注意することが必要である。強制的なテンポはない。	
3	作業を正確に遂行することを求められ、特定の、容易に確定できる進行予定をはっきりと認識しておくことが不可欠である。または等級2レベルで、かつ、強制的テンポを伴う。例、自動車運転手。	
4	作業局面ごとに正確な作業遂行を求められ、作業スピードに変化があり、時として困難な事態も発生する。または、等級3で、かつ、強制的な作業テンポを伴う。	
5	等級4レベルで、かつ、強制的テンポを伴う。または特別に困難な観察条件を伴う。	70

B 3 肉体的な困難度

これは当該作業の遂行に、肉体的負担、作業テンポ、作業姿勢の点で特別な負担を伴うか否かを評価・測定する。

等級	記 述	点数
1	座り作業で、強制的なテンポはない。取り扱う荷物・器具も5kg以下。	
2	立ち作業だが、強制的なテンポはない。または、座り作業で、強制的な作業テンポを伴う。取り扱う荷物は15kg以下。	
3	取り扱う荷物は15kg以上、30kg以下。または、立ち作業で、強制的な作業テンポを伴う。	
4	取り扱う荷物は30kg以上、60kg以下。または遠心分離機の積み下ろし、柔らかい材料をスコップですくう作業。	
5	取り扱う荷物が60kg以上である。	49

C 1 作業遂行への責任

この指標は、作業を目的に即して、正確に行ううえで必要な、信頼のおける良心的な仕事を測定する。この要請は、作業範囲が広がり、独立して作業するようになり、作業遂行に与える影響が大きくなるとともに増大する。

等級	記 述	点数
1	単純な手作業である。	0
2	単純な作業で、その遂行はコントロールでき、監視できる。	12
3	独立した作業であり、その作業結果を監視できる。しかし詳細は必ずしも監視できない。	24
4	広範な作業範囲であり、独立した作業である。その遂行を詳細には監視できない。	36
5	包括的な作業範囲であり、かなり独立した、信頼して任された作業(Vertrauensarbeit)である。その仕事ぶりはたまたに監視され、コントロールされる。	48

C 2 設備・備品への責任

これは、作業中に労働者が使用する作業手段(機械設備、工具、材料等)に対する責任を評価する。これは高価で、使用に当たり破損に注意しなければならない作業を負担の伴う職務として扱うものである。ただし、配点は低い。

等級	記 述	点数
1	作業道具は消耗品として扱われる補助用具であり、通常の使用によってたまたに破損しても心配無用である。	0
2	用具、機械を使用するが、通常の注意を払えば破損は生じないような作業である。例、通常の事務機械、測定器、特殊な手動器具、簡単な工作機械	5
3	生産器具もしくはそれに相当する設備・機械を使用する。相当の注意を払えば避けることのできる破損は中程度であり、生産行程にかなりの支障を及ぼす。障害除去は通常当該企業従業員によって行われる。例、さびない鉄鋼からできている設備。	10
4	生産設備またはそれに相当する設備を使用する作業。破損は相当の注意を払えば回避でき、一旦生じる破損の規模は大きく、生産行程に甚大な支障を及ぼす。修復は従業員または部外者によって行われる。	15
5	特殊な設備を使用し、その取扱いには特別な注意を払わなければならない。その破損は大きな程度に達し、生産行程に甚大な支障を及ぼす。	20

771 スイスの従業員代表および賃金制度

C 3 他人の安全性への責任

当該職務遂行に通常必要とされる、責任意識に基づく注意が測定される。ここでは安全施設が正常に機能していることを前提とする。

等級	記 述	点数
1	他人を危くする危険性は全くない。例、通常の事務作業。	0
2	危険な化学物質や施設に接することの少ない通常の事務作業である。	8
3	化学物質の平均的な危険性を伴う作業、有毒性、可燃性の化学物質を扱う。圧力釜、圧縮器および遠心分離器などのような事故発生率の高い設備を使用する。	16
4	等級3と類似しているが、化学物質によってしばしばその危険性が高まる。	24
5	等級4と同等であるが、その危険性が恒常的に高い。	32

D 1 事故発生危険性

これは当該職場（担当職務ではない）が潜在的に有するところの、化学物質等による危険性の程度を測定する。この場合に記述されている安全措置、保護措置が正常に機能することを前提とする。施設による危険は等級3を超えないものとする。

等級	記 述	点数
1	危険性は低い。例、一般事務所、測定室、監視室。	0
2	危険な物質や施設と接することの少ない通常の作業室。例、通常の荷物梱包、自動車運転手。	4
3	平均的な化学物質の危険性を伴う作業、有毒性、可燃性の化学物質を扱う。圧力釜、圧縮器および遠心分離器などのような事故発生率の高い設備を使用する。	8
4	等級3と類似しているが、化学物質によってしばしばその危険性が高まる。	12
5	等級4と同等であるが、その危険性が恒常的に高い。	16

D 2 騒音

これは騒音による被害を包括する。標準的には作業従事者に対する騒音の影響を指す。保護措置が講じられているときには、その事情を考慮する。

等級	記 述	点数
1	騒音被害はない。	0
2	軽い、しかし作業の妨げにはならない程度の被害である。4 m離れて話しても聞き取れる。	3
3	不快な騒音である。2.5m離れて話しても聞き取れる。	6
4	とても不快な騒音である。0.5m離れて話しても聞き取れる。	9
5	継続的な大きな騒音である。保護措置が必ず必要である。	12

D 3 汚れ

これは脂肪、油、煤、石炭などによる身体または衣服への汚れ被害を指す。作業従事者に対する汚れの影響を標準とする。特別な保護衣服を着用しているか否かも考慮される。

等級	記 述	点数
1	何らの汚れもない。	0
2	少し汚れる作業である。通常に洗浄すればその汚れを除去できる。	3
3	汚れる作業である。作業終了後に身体の徹底した洗浄を必要とする。特別な洗浄剤を必要とする。	6
4	汚れのとても激しい作業である。作業終了後には全身の洗浄を必要とする。	9
5	汚れのとても激しい作業であり、終業後には全身を徹底して洗浄することを必要とする。	12

D 4 濡れ

これは水の流出によって、もしくは酸または溶液によって間接的に生じる被害を指す。被害の程度とともに時間的長さも考慮される。保護衣服または設備の存否も考慮される。

等級	記 述	点数
1	被害なし。	0
2	継続的にわずかの被害がある。湿った部分に接触する作業である。	3
3	頻繁に大きな被害がある。手はいつも水につかっている。しかし、健康への被害はない。	6
4	頻繁に濡れた職場での作業。	9
5	水の中での継続的な作業、または酸による刺激を強く受けた作業。	12

D 5 気候的条件、屋外労働

これは通常と異なる不快な空間的条件によって生じる被害を指す。天気の変り易い気候であれば、また風通しのいい作業所であれば、風邪もひきやすい。

等級	記 述	点数
1	快適な空気の中での作業。	0
2	通常の暖房の効いた工場・倉庫・実験室での作業、ただし、通風が悪い。屋外作業は稀。	3
3	通常の工場作業で、暖房が少し効いているだけ。しばしば屋外作業あり。	6
4	頻繁に屋外作業あり、または暖房の効いていない部屋での作業。または不衛生的で高い、または低い温度の中での作業。	9
5	等級4に類似するが、より困難な条件を伴う。	12

D 6 塵・埃

これは目や呼吸器系統に悪影響を及ぼす要素を測定する。そこでは被害の程度と曝される時間的長さが考慮される。

等級	記 述	点数
1	悪い影響はない。	0
2	わずかな悪影響である。それは都市部の大気の状態と同等である。	3
3	中程度の空気の汚れがある。しかし、まだ健康保護具を必要とする程ではない。	6
4	強度の空気の汚れがある。しかし、まだ健康保護具を必要とする程ではない。	9
5	とても強度の空気汚染がある。健康保護具を必要とする。	12

D 7 有害な塵・ガス等に対する身体保護具の着用

等級	ほこり防具（マスク）		ガスマスク	防衛衣服 の着用	配 点
	軽度	高度			
1	作 業 に は 不 要				0
2	10%未満	4 %未満	4 %未満	1 %未満	3
3	20%未満	10%未満	10%未満	4 %未満	6
4	50%未満	20%未満	20%未満	10%未満	9
5	50%以上	20%以上	20%以上	10%以上	12

注) この比率数字は作業時間のうち、その保護具を着用している時間比率をさす。

〈資料① S社の人事考課制度〉

賃金の一部である成績手当支給のために人事考課が行われている。それはこの目的のためにのみ行われている。査定基準はほとんどの企業で共通しているという。後述の機械製造業V社の取扱基準も類似している。査定項目の中には勤務態度も含まれている。

イ・査定項目

六項目である。勤務成績の質（成果の質および担当業務は注意深く行われ信頼するに足りるか）、成績の量（単位時間当たりの作業量、もしくは同一作業をこなすのに必要な労働時間）、独立性（同じ業務を担当している同僚に比較して、他人の援助なしに仕事をこなせるか否か）、効率的な行動（設備・工具、原材料の取扱いに無駄はなかったか）、規程にもとづく行動（就業規則、労働時間、安全規程等の規程は遵守されているか）、他人に対する行動（協力に対する姿勢、チームワーク能力 Teamfähigkeit）である。

それぞれの項目につき、一から五まで五段階評価で評点がつけられる。五が最高位評点である。絶対評価である。ただし、査定基準があり、試用期間を終了した労働者に関しては、二以上の評点をつけることになっている。通常は四以下の評点とされている。五を上回る特別加算評価も許される。

ロ・査定手続き

労働者は原則として本人を観察することのできる二名以上の上司からそれぞれ別個に査定される。査定者はそれぞれの項目毎に理由付けを記入しなければならない。さらに望ましい改善

点、別の職務に適している可能性、職業訓練受講の提案等を記入する。そのうえで両査定者が調整を行う。

査定者間の調整を終了後に、査定者は労働者本人と査定結果にもとづいて懇談を行う。労働者は懇談を行った旨の署名をする。その場合に査定結果のコピーが本人に渡される。査定懇談に従業員代表も同席することができる。

労働者が自分の査定に不服があるときには、苦情処理を申請する。実際には、それは正・変更されることはないという。

ここでも個別査定にはドイツのように従業員代表は関与していない。懇談に同席できるとどまる。

〈資料② V社の賃金・人事考課制度〉

この企業では、機械製造業の通常のこととして賃金は企業ごとに取り決められる。「賃金規程」によれば、賃金は四つの部分から構成される。すなわち、①基本賃金は彼が従事する職務に対する評価（職務評価）によって決まる。それは、基本的条件（その職務遂行に必要な知識水準、追加的な知識、精神的負担（精神的能力、表現能力 Ausdrucksfähigkeit）、性格的条件（責任感、独立性、実行力、同僚に対する礼儀感覚 Takt）、肉体的条件（労働能力、巧みさ）、負担度（精神的負担、肉体的負担、感覚器官の負担、作業条件（環境条件）の六項目でチェックされる。②成績賃金部分は個々の労働者に関する査定結果によって決まる。③勤続・経験手当として、勤続年数、職業経験年数、実年令に關してポイント制で評点される。その評点基準は表として示されている。④手当として、生活関係手当（例、児童扶

養手当) および職務関連手当 (例、交替勤務、深夜・休日勤務) が支給される。その種類、金額は協約および法律にもとづく。

職務評価手続きとして、評価協議会 (Bewertungskomitee) が設置されている。それは人事部長、賃金担当職員、工場長、従業員代表議長から構成される。したがって労使混成ではあるが対等構成ではない。この機関がそれぞれの職務ごとに基本給算定基礎となるそれぞれの項目を評価する。

成績手当支給のために人事考課 (Mitarbeiterbeurteilung) が行われる。査定事項は六ないし七項目である。すなわち、作業量 (単位時間当たりの仕事のはかどりの程度)、仕事の質、一般的言動 (協力の姿勢)、物品の取扱い (機械、工具、補助用具の取扱い、手入れおよび保管)、職務遂行の独立性、役職者ではさらに指導性である。査定手続きとして、査定者である上司は少なくとも年に一回は部下の労働者と仕事ぶりなどに関して懇談する。一次査定者はまず二次査定者であるその上司に、予定している査定内容を伝える。その後一次査定者が労働者に重要な点に関して査定懇談を行う。この懇談には二次査定者が同席することもできる。従業員代表はこの手続きにドイツのように関与しない。査定に関して、労働者がその査定結果に不満を持つときには、社内規程および就業規則にもとづいて苦情処理手続きをとることができる。すなわち、まず査定者に苦情を表明し、つぎに事業所委員会と人事部の話し合いが行われる。ここで最終的に処理される。

年齢および勤続年数に関して、手当算定表がある。日本と異なり、一定の勤続年数の後には勤続手当額の上昇幅は小さくな

る。

また、ある役職ポストに欠員が生じたときの補充者決定手続きは、まず企業内で募集する。それで間に合わないときには一般公募を行う。複数の応募者のなかから、従業員であれば査定結果にもとづいて、部外者であれば各種の証明書にもとづいて補充者を決定する。

(とうない かずひろ)