

ドイツ民間企業における人事評価

藤 内 和 公

<目 次>

はじめに

I 民間企業での概要

- 1 制度・運用の概要
- 2 歴史的展開
- 3 人事評価の実施状況
- 4 利益配当の実施状況
- 5 教育訓練の取組状況

II 法的基礎、紛争解決手続、署名

- 1 評価原則策定手続の法的基礎
- 2 説明・苦情処理手続
- 3 苦情処理・紛争解決の規定例
- 4 評価票での本人署名の意味

III 業績評価方法

- 一 概 説
- 二 体系的業績評価
- 三 目標協定
 - 1 定義および特色
 - 2 実施の手続きと原則
 - 3 目標協定のタイプ
 - 4 運用の実際

四 能率給と指数比較

- 1 能率給
- 2 指数比較
- 3 小 括

IV 民間企業での実際

- 一 金属・電機産業
 - 1 賃金制度
 - 2 業績給—業績評価
 - 3 職員の業績給
 - 4 体系的業績評価

- 5 目標協定
- 6 企業レベルの運用
- 7 小 括
- 二 鉄鋼業
 - 1 アルセロール・ミッタル社ブレーメン工場
 - 2 ラッセルシュタイン・ヘキスト社
 - 3 オイロパイプ・ドイツ社
 - 4 デイリINGER製鉄所
 - 5 ティッセン社
 - 6 小 括
- 三 化学産業
 - 1 労働協約上の定め
 - 2 サノフィ・アベンティス社
 - 3 バイエル社本社
 - 4 バイエル社ケルン販売店
 - 5 プファイザー社ゲデック製薬工場
 - 6 ローディ社
 - 7 アクゾ・ケミカル社
 - 8 ミューレンス社
 - 9 小 括
- 四 醸造業
- 五 その他の製造業
- 六 小売業
 - 1 成果主義的賃金の実情
 - 2 カールシュタット社フライブルク店
 - 3 小 括
- 七 銀 行
 - 1 概 要
 - 2 ドイツ銀行
 - 3 ブレーメン貯蓄銀行
 - 4 ベルリン国民銀行
 - 5 ブレーメン州立銀行
 - 6 小括
- 八 保険業
 - 1 アリアンツ社
 - 2 プロヴィンツィアール・ラインラント社
 - 3 アラーク社
 - 4 ビクトリア社
 - 5 小 括

九 準公共部門

- 1 ドイツ鉄道
- 2 ドイツ郵便
- 3 ドイツテレコム
- 4 シャリテ大学病院
- 5 エルンスト・フォン・ベルクマン病院
- 6 小 括

【補論】指導的能力

はじめに

本稿はドイツ民間企業における人事評価 (Personalbeurteilung) の実情を明らかにするものである。日本では人事評価 (人事考課) はボーナス支給、昇給および昇格に利用され、人事評価がたいていの企業で実施されているのとは異なり、ドイツではクリスマス手当や休暇手当の金額は通常、月数が決まっており、また、職務給であるため昇給するには上位ランクの職務への変更が必要である。そのため、人事評価はさほど利用されていない。そのような職務給の国における人事評価の実際を明らかにすることは、翻って日本における制度設計や運用の特色とその背景を分析することにつながる。ドイツで人事評価の実情に関する文献は限られているが、人事評価が実施されている産業分野および企業を中心にその実情を明らかにする。企業名と並んでいる年数は、私が調査訪問した年である。

I 民間企業での概要

1 制度・運用の概要

(イ) 賃金制度 賃金体系は職務給である。すなわち、従事する職務 (ジョブ) の労働協約上の職務評価 (格付け) にもとづいて適用される賃金額が決まる。職務給にも、経験年数が号俸に影響するか否かで、範囲レート職務給と単一レート職務給に区別される。前者が主であり、後者は一部にとどまる

(例、小売業の現業労働者)。日本のように定期昇給はない。だが、金属・電機産業（自動車、電機機器、金属機械、IT、造船等の製造）などでは、後述のように「経験」が考慮されて同じ賃金グループ内で号俸が上がる（習熟昇給）ので、範囲レート職務給である。同一等級（グレード）内の号俸数は限られていてすぐに上限に達する。昇給するには上位ポストの求人に応募して昇進する。求人では担当職務内容が明記されている（藤内2016b「社内公募」例）。上位ポストの求人に応募するには応募資格があり、対応する資格などを持たねばならない。求人選考の基準は応募者の職業的資格と個人的適性である。その選考に従業員代表は共同決定権（同意拒否権）をもって参加する。

職務評価（格付け）の方法として、総合的職務評価と分析的職務評価（指標ごとに評価し点数を加算していく）に分類される。ドイツでは総合的職務評価が多いが、金属・電機産業では分析的職務評価である。

(ロ) 人事評価の実施状況 ドイツの民間企業では人事評価はさほど実施されていない。労働者の約4割に実施されている。いずれにしても労働者の半数以下である。産業分野によりばらつきがある。

適用が低い理由として、前述のように、日本では人事考課はボーナス、昇給、昇進に用いられることが多いが、定期昇給がなく、日本のボーナスに相当するクリスマス手当・休暇手当は協約上、月給の月数分を記述するのが通常であり、人事評価が反映することは稀である。そういう次第で、人事管理における人事評価の果たす役割は日本ほど大きくはない。その結果、学術的関心も低く、まとまった調査も少ない。

(ハ) 人事評価の目的 それでもいくつかの労働協約（金属・電機産業、公務労働者、鉄道など）は基本給の一部を業績給として、または基本給とは別に業績給（成績給）を支給する旨を定めており、そのために業績評価が行われる。また、協約とは関係なく企業内の独自の取り扱いとして業績給、年次特別割増（特別手当）または利益配当を支給する例があり、そのために人事評価が行われる。

さらに、業績給とは関係なく、むしろ労働者の能力開発のために懇談を行

い、その準備作業として業績評価または目標協定（目標管理）を行う例もある（保険業、銀行業）。この点では、企業内で従業員代表（Betriebsrat 事業所委員会、経営協議会）が職業訓練・資格向上の措置を促している。背景として、EUの東欧への拡大にともない製造業では工場の東欧移転が進む中で、ドイツの雇用確保および賃金水準維持をはかるためには労働生産性を上げる、一人ひとりの技能レベルを上げる必要があるという労使の共通認識がある。

このように人事評価の目的は主に2つである。ほかに、昇進（特に幹部要員）選考のためには、アセスメントセンターを利用することがある。目標協定を、企業目標を周知するため、また、上司との協力関係改善のための懇談資料として活用する例がある。多様な評価方法が開発されていて、企業は自分の目的に合わせて使い分けている。

一般に業績給によって使用者は労働者に働く刺激を与えようとする。しかし、実際にそのように機能するか否かは別であり、組合や従業員代表はそのような競争促進的な運用に歯止めをかけようとする。その点では制度設計および運用により大きく機能は異なる。なお、業績評価を導入する場合、使用者側でその実施にともなう時間の支出は小さくない。

(二) 人事評価の利点 人事評価を実施している企業に対して、人事評価を行う意義が調査された（1992年、Müller-Trunk 2012：87-88）。企業側が感じている利点は、以下のことである。

- 管理職による安定した指導：管理職は指導方法の扱い方を学ぶ、
- 管理職に常に労働者と向かい合い対峙していることを思い起こさせる役割がある、
- この指導方法は透明性を高め、それにより労働者を動機付けることにつながる、
- 成績社会（Leistungsgesellschaft）は業績を評価することを求める：労働者は自分がどのように評価され、また批判されているかを知りたがっている、
- 改善していくことの刺激になる、

- 上司と労働者がオープンにコミュニケーションする機会になる、
- 公正で業績本位の賃金支給のため、
- 上司が集中して労働者のために時間を確保して彼の業績を把握するため、
- 目標を目指した仕事遂行と行動を促進するため、等である。

人事コンサルタントは人事評価行動のなかで、とくに部下との懇談を行うことを推奨している。

(ホ) 従業員代表の関与 企業が労働者の仕事ぶりや能力の評価を行うか否かは、協約の定めを別にすれば企業の自由であるが、もしそれを行う場合には、使用者はその制度枠組みを従業員代表と共同決定しなければならない(事業所組織法 (Betriebsverfassungsgesetz 経営組織法の訳もある) 94条2項)。すなわち、従業員代表の同意が必要である。したがって、人事評価の実施要領は通常、事業所協定 (Betriebsvereinbarung 経営協定の訳もある。日本の労使協定に相当する) で定められる。事業所に従業員代表が存在するかぎり、使用者が単独で策定することはできない。

また、基本給の一部が業績給となる場合には、その算定は事業所組織法87条11号(能率給)として扱われ、従業員代表の共同決定権が及ぶ。

(ヘ) 評価方法 業績評価方法は全員に対して同じ評価指標による体系的業績評価または目標協定(目標管理)が主であり、ほかに金属・電機産業および化学産業等では能率給(出来高給、プレミア給)があり、金属・電機産業では従来出来高給を適用されていた労働者向けに指数比較が用いられる協約地域がある。業績評価の指標、比重、手続き、苦情処理手続きなどにつき労働協約が定める詳しさの程度は協約により大きく異なるが、金属・電機産業協約(以下、金属協約ともいう)では詳しく定められ、事業所当事者は労働者ごとにいずれの方式を適用するかを選択する。

体系的業績評価における指標をみると、労務の質・量、労務態様および同僚・上司との協力などが定められているが、評価はたいてい書面にされている。なかには評価者の主観が入り込むような事項もあるが、とくに金属・電機産業協約では、上司は各評価事項につき「検証しなければならない」

(nachvollziehbar) とされている。多くの企業では上司にとって人事評価の負担は大きく、その運用から逃げたがっている傾向である。

(ト) 苦情処理手続 労働者本人が評価に不服であれば、その旨は人事記録に残される。また、従業員代表委員に随伴してもらって再度説明を求めることを可能としている事例もある。労働者は自分の成績評価につき、評価者に説明を求めることができる(事業所組織法82条2項)。

業績給支給の場合、それが協約・事業所協定の定めるとおりに運用されているかどうかを確認するために、評価結果が従業員代表に知らされる。

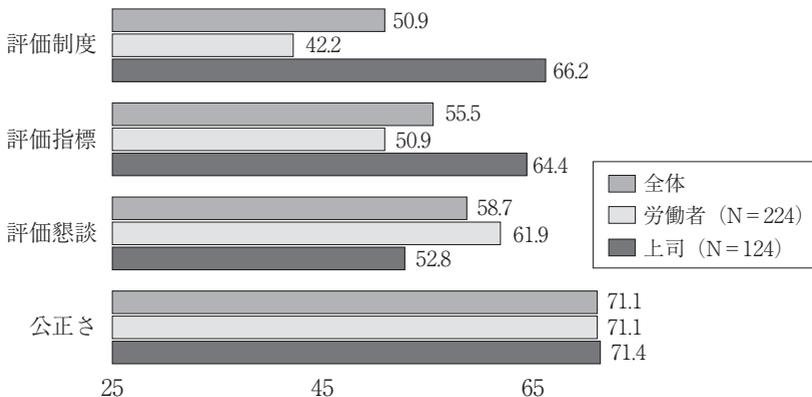
評価票には必ず評価者と被評価者が署名をする。

人事評価が行われている場合、それを労働者がどの程度受け容れているかにつきフェルテが調査した(1999年実施、回答は労働者224人、上司124人)

(Müller-Trunk 2012: 29)。制度設計は企業により異なるが、**図表 1—1**のよう、「公正に行われている」と受け止めている比率は7割強と高い。

(チ) 協約適用外職員(小侯勝治、久本・竹内79-80頁、協約適用外職員の労働契約例につき、藤内1996・136-140頁、182-184頁) 彼らは職員のなかで、協約最上位賃金を上回る賃金を支給されることを前提に、したがって協約の適用を外

図表 1—1 労働者の人事評価受け容れ状況 (%)



出典：Müller-Trunk 2012: 29

れて個別労働契約にもとづいて勤務する。彼らは協約適用職員と管理的職員（事業所組織法5条3項）の間に位置する。銀行や保険業では比率が高い。

彼らも従業員代表委員選挙の有権者であり、協約適用外職員（例、業績評価する部下を擁する労働者）の人事評価制度設計は従業員代表の共同決定権の対象である。業績評価の前提に、本人が担当する職務の評価がある。その職務は各人により多様であり、従業員代表による規制に馴染みにくい。せいぜい、そのさいに枠組条件を事業所協定で設定していることがある。協約適用外職員が上司と合意する目標協定の制度設計原則は共同決定に服する。しかし現実には、上司と協約適用外職員の当事者に広範に委ねている。結果として、従業員代表はその賃金決定交渉を規制していない。

その働き方は、残業手当なしに（残業手当を込みで賃金額を合意して）協約労働時間を超えても働き、遠隔地転勤も合意していることが多い。彼らは協約賃金を上回ることを前提に、社内で担当職務に応じて、たいていくつかの賃金ランクがあり、個人目標の達成度等により協約適用外職員の賃金格付けのなかで変動し、また加給を支給される。その賃金・評価の交渉は上司との間で個別に行われる。彼らは使用者側利益代表者ではないので組合加入資格を有する。協約適用外職員のなかには組合員がいることがある。そうになると、組合員である協約適用外職員が第1次評価者として部下である組合員の業績を評価することはありうる。

2 歴史的展開

(1) 人事評価の歴史的な発展を3つの段階に分けてみる（Kratzer/Nies：54；緒方129頁）。

1960年以前は、人事評価の実施はごく一部の企業であった。

第1期は、1960年代に「分析的業績評価」という標語のもとに最初の導入の波が訪れた。一部ではテラー主義的業績管理が通用しなくなったことへの対応として導入された。

第2期は、80年代に、分析的な手法が後退し、独立した指導手段として体

系的な業績評価が採用された。指標は、労働の量や質という生産にかかわるハードな指標から、行動や人柄にかかわるソフトな指標（例、率先、柔軟性、コミュニケーション能力および社会的能力 (Sozialkompetenz)、コスト意識、創造性、忍耐力）の方向へ向かう。業績政策の主観的な傾向は残しつつも、同時に、対話 (Diskursivität) 的な側面を強める。評価懇談は単なる評価の伝達の間から、むしろ労働者の人材開発に活用する場へと変わり、その位置づけが次第に高まる。それにより業績管理手段としての側面は弱まり、賃金との関連は弱まる。紛争は回避されがちである。

第3期は、90年代に、業績政策上の手段として、賃金による刺激および業績評価による動機付けが再評価される。そこでの指標として、市場の求めにどれだけ対応するかという観点が出てくることが特徴的である。ダイナミックに変化する枠組条件に対して柔軟に反応する能力が問われる。

このような変化をみると、数十年の間の企業構造、仕事の進め方および業績として求められることの変化が反映しているといえる。

(2) つぎに、目標協定 (目標管理) の展開をみる (Kratzer/Nies : 57-58, 皆川 5頁, 12頁)。これはアメリカ産の「目標による管理 (MbO)」に由来する。ドイツでの歴史は、1980年代、多くの大企業で管理職および協約適用外職員に対して実施したことに始まる。そのさいに、目的の第1は、組織を操る手段としてであり、第2に業績指向的な賃金支給のためである。

1990年代に協約労働者の動機付けのためにも用いられるようになった。同時に、労働者の能力開発に活かされる。いずれの目的でも上司と労働者の懇談が重要な役割を果たす。その後、2000年以後に、業績給の適用拡大とともに金銭支給とリンクすることが増えた。その場合には、目標達成度が業績給や特別手当を算定する材料になる。

3 人事評価の実施状況

これにつきまとまった調査は少ない。断片的であるが入手した情報を紹介する。

協約における業績給の規定状況に即して分類すると、つぎのようになる。

イ. 業績給支給の定めがあり、そのために人事評価を実施

金属・電機産業、鉄鋼・職員、鉄道、郵便、テレコム、醸造業一部、公務労働者（連邦・市町村）

ロ. 協約に任意支給の業績給あり

化学大手・主、銀行・主

なお、民間ではないが、官吏、学校教員は、官吏法の定めにより勤務評価が定期的に行われ、一部で業績給が支給されている。

(1) 評価原則の策定 (Däubler 1998, S. 598) 事業所組織法94条2項にもとづく評価原則の策定が行われている事業所の比率は、マックスプランク研究所調査(1975年)によれば、29%である。

(2) ベーアらによる調査 つぎに、ベーアらによる調査によれば、**図表1-2**のとおりである。金融・保険業で特別に高い。

図表1-2 人事考課の普及度

(%)

		全体	製造	建設	商業	交通・通信	金融・保険	サービス	エネルギー・水供給
人事考課あり		38.0	40.0	29.1	39.4	37.5	63.8	29.2	40.5
うち対象者	現業労働者	25.4	29.9	19.7	22.3	28.9	16.9	13.2	32.5
	協約外職員	23.9	24.6	16.8	27.3	21.0	45.5	18.5	23.8
	その他の職員	30.9	32.5	23.5	30.4	29.1	61.1	22.9	39.9

注：原出典は1976年および1980年に出版されている。

出典：久本=竹内44頁；Henze (1980), S. 135

(3) グルノーによる調査

グルノーが1970年代前半に人事評価が行われている企業および官庁で、人事評価の目的を調査した内訳が以下の**図表1-3**である。「教育訓練」目的が多い。

図表 1-3 人事評価の実施目的 (件数)

利用目的	民間企業	公務部門	合計
試用期間のためのみの評価	1	2	3
賃金決定のためのみの評価	6	0	6
定期的評価	32	28	60
昇進・昇格	18	2	20
教育訓練	37	7	44
解雇のためのみの評価	6	0	6
複数目的の組み合わせ	49	36	85
特定目的なし	35	8	43
(合計)	184	83	267

出典：Grunow (1976), S. 15；佐護誉83頁

(4) 大企業での実施状況 (Dürndorfer/Nink/Wood, S. 2-3) ギャラップ・ヴァリユー・グループが Dax, Mdax などの株式市場での上場企業957社につき2004年に調査したものである。したがって、調査対象は大企業である。この調査によれば、目標協定および評価懇談はその94%で、定期的な従業員懇談は90%で、OJTは90%で、管理職トレーニングは79%で、180度多面評価は38%で、360度多面評価は24%で行われている。要するに、大企業ではさまざまな評価施策が取り組まれている。

(5) 実施状況調査 ガウグラー (Gaugler) らの調査によれば、人事評価が行われている企業の78%で1972年以後改定され、調査時点 (1976年) では29%で今後改定が予定されていた (Batz/Schindler, S. 424)。彼らはドイツ人事指導コンサルタント会社 (Deutschen Gesellschaft für Personalführung = DGfP) が入手した人事評価票96例を分析した。分析事項は以下のとおりである。

96例の評価票が対象とする組織および書類は、一方で、55組織を1つの評

6. 性格、人柄全体 (Gesamtpersönlichkeit) : 誠実さ、外見 (Erscheinung), 忠実さ

図表 1—4 評価指標の分布

	重要度	頻度	平均頻度	頻度／重点
業績要件	81	346	3.60	4.27
業績結果	89	300	3.13	3.37
行動要件	51	195	2.03	3.82
行動結果	76	268	2.79	3.53
成長の可能性	3	5	0.05	1.67
性格、人柄全体	7	24	0.25	3.42

出典 : Batz/Schindler, S. 426

図表 1—4 をみると、業績に関する指標の比重が高いことがわかる。評価者が被評価者に対して説得力をもって説明するために必要なことである。

(ハ) 評価指標の質指標 (S. 426)

指標は以下の条件を備えるべきである。第 1 に、評価制度への信頼を確保できるものであること、第 2 に、評価指標が明確であること、第 3 に、客観的に観察が可能であること (Beobachtbarkeit) である。

調査した 96 の評価票をこのような観点から分析すると、とくに行動要件の事項で問題をかかえる。

(ニ) 評価指標を明確に取り扱えること (Operationalisierung)

これはある被評価者を複数の評価者が人事評価するときに同じような評価結果がでることを求める。

このための代表的な方法として、指標を定義づける方法と該当する具体的な項目を挙げて該当する程度を記入する方法がある。分析した 96 の票のうち、

前者に41例が該当し、後者には33例が該当する。いずれの方法もとっていないのは22例であり、4分の3余りの事例でいずれかをとっていることがわかる。

(ホ) 等級付け (Skalierung) の方法

1. 等級数 指標ごとに評価を等級づける。96例のうち、等級数は、最多は5等級が50例 (52%)、つぎに9等級が23例であり、4等級および6等級が各5例である。等級なしは7例である。概して奇数が多く、中間点をおいている。

2. 等級づけ たとえば5等級に格付けする場合、各等級への当てはめの基準はどうか。最多は、「とてもよい、よい、満足できる (zufriedenstellend)、十分である、不十分である」という5等級基準への当てはめである。96例中41例である。つぎに多いのが、5等級を指標ごとに、協力の項では「協力への顕著な能力がある」などと、より詳しく基準を記述し、該当する場合に当てはめる方法であり、35例が該当する。さらに10例は数字による等級への当てはめである。

(ヘ) 労働者の総合的評価 (S. 432)

個別指標にもとづく評価の結果、各労働者の総合的評価をするか否かは、評価の目的ともかかわる。目的は多様であるが、96例中、なしは43例 (44.8%) であり、32例は数字による総合評価がある。目的では人事指導 (Mitarbeiterführung)、育成のためが多く、その場合にはこれをおく必要が乏しい。

(6) サービス産業調査 (Hill)

これは、ヒルがサービス部門 (小売業、金融、運輸・通信、医療、エネルギー供給等) の組合および特色ある協約を調査した報告である。サービス部門の協約交渉で業績・成果に依存した賃金 (業績給、成果賃金) を導入すべ

きか否か議論されてきた。背景には、この部門でも人員削減が進み労働密度が高くなってきていることがある。サービス労組（統一サービス産業労働組合、Ver.di. ヴェルディ）内では2002年に議論された。そして公務部門では2002年以降に業績給が協約で導入された（藤内2015・23頁）。

業績給は組合側にとっては相反する側面を有する。一方で、上乗せ支払であるので実効賃金を増額させることになる。だが他方で、上司の評価によって支給額が確定することになり、使用者側の判断が入り込むことになる。上司がどれほど客観的に評価できるか、上司に従属が生じないか、不安が残る。上司の評価が入ることにより、労働者間により高い評価を求めて競争と業績向上が促されるかもしれない。そうすると、労働者の関心が組合の賃金規制から離れるおそれがある。

(イ) 組合側の方針

すでにいくつかの事業所では業績給が導入されている。だが、当初は協約とは関係なく使用者の任意の給付である。1990年代半ばに企業別協約でこれを導入している例がある。

背景には、直接の業績圧力がある。その発信地は、組合調査によれば、68%は顧客および別部署からの直接の要求、42%は自分で合意した目標から、37%は上司が定めた目標設定（Vorgabe）にある（S. 97）。

賃金のうち、出来高給に対しては事業所組織法にもとづき従業員代表の共同決定が及ぶ。しかし、時間給に対してそれは及ばない。組合内での議論では、協約により上乗せの共同決定権を定めることを求める声も、また、業績圧力を抑えるために労働時間短縮を求める声も強い。

(ロ) 業績給に関するサービス労組の立場（S. 107）

- i 導入する場合には協約の定めによる。
- ii 基本給は協約の定めるところにより、業績給の導入は基本給以外の手当または割増の形態で支給される。
- iii 業績評価は透明、公正および管理可能であることの原則による。そのさいに透明性原則が優先する。したがって、体系的業績評価よりも目標

協定のほうが望ましい。

目標協定は個人ごとに目標を設定されるので評価者によるコントロールがされにくいからである。また、それが労働者の参加度を高める可能性があり、体系的業績評価に比べて評価者の主観的評価が入り込みにくいからである。それでも目標協定では、合意する目標は要求が高いといわれる。

- iv 目標協定では計測可能であること、所定労働時間内に達成可能であること、労働者が影響を及ぼすことが可能であることが重要である (S. 109)。

それに対し、公務部門の使用者側は体系的業績評価と目標協定の組み合わせ型を勧めている。

なお、他の評価方法の関係で、化学関係労働組合は、能率給の適用を組合員にはお勧めしていない (後述)。

(v) 協約による業績給導入では、業績給算定単位 (Leistungsbezugsgrößen) の確定、データ調査の方法、許容される上限の定め、業績測定手続きの具体化ならびに賃金支払い原則および賃金計算ならびに賃金支払方法 (Auszahlungsmodaritäten) に関する規定を含むことが重要である (S. 110)。

(二) 特徴的な協約規定 (S. 119)

a 賃金制度設計

- 賃金制度の展開および審査は、使用者および従業員代表から対等に構成されている委員会 (Kommission) で行われる (ハンブルク病院使用者団体協約 これが締結された経緯につき、岩佐卓也・23頁参照)。
- 業績給導入に先立ち、労働者および評価者に対して制度に関する研修が行われる。

b 目標協定

- 目標協定は書面で確定され、日付、合意期間、目標数およびその比重が定められる。
- 目標協定票は目標、成果媒介変数 (Erfolgsparameter)、目標ゾーン

(Zielkorridor), 目標の比重, 目標達成を含む。

- いくつかの協約では、売上高や個人的目標という目標の種類が定められている。
 - 労使対等に構成された事業所内委員会が目標の種類やその有効範囲に関する諸原則を定める (ドイツテレコム・顧客サービス社協約)。
 - 目標の種類は経営側から中央従業員代表と事前協議のうえで決定される (ドイツテレコム・Tシステム社協約)。
 - 個々の目標種類に対する目標経過カーブおよび数値カーブは協約「事業所の結果主義的 (Ergebnisbezogen) 賃金」で定められる。(S. 124)
- c 目標協定に関する要求
- 「業績に本人が影響を及ぼすことが可能であること, 業績が所定労働時間内に達成可能であること, または測定可能であること」はたいていの協約に定められている。
 - 経営上の指標ないし市場の指標にもとづく取り扱いは, どの協約でも明示して排除されてはいない。むしろ, ハンブルク病院使用者団体協約および旅行社・旅行主催者団体協約では, 経営上の指標が明示的に定められている。
 - ドイツテレコム・顧客サービス社協約でのみ行動目標が明示的に定められている。
 - 目標協定懇談に先立ち, 組織体全体の目標に関する情報が労働者に提供される。
- d 達成度100%に達しない場合の支払につき
- 調整額 (Richtbetrag) の50%は, 要求に近似した達成度の場合にも支給される。
 - 達成度50%を上回る場合にのみ支給されるものとする。

以上からつぎのことを確認できる (S. 135)。すなわち, 業績給および人事評価に関して, 事業所内に労使対等委員会を設置させそれに管轄させる, 事業所組織法上の経済委員会における共同決定権を活用することなどの方法で

規制することが可能である。

(7) 中小企業における実施状況 (Claaßen, S. 8-9) クラーセンは小企業における人事評価を調査した。それによれば、評価はほとんど行われていない。他の調査報告書も同様に指摘する。その理由は、上司と部下の個人的な直接の接触があり、職場の雰囲気が個人ベースで形成されることにある。

したがって、企業規模により実施状況は大きく異なる。中規模企業では通常、人事評価は行われる。実際には中規模企業ではランク付け手続き (Einstufungsverfahren) (評価指標と等級付けがある) が代表的である。

それと並んで、非公式な口頭または書面の評価がしばしば任意に行われる。

これに対し、小規模企業では公式の人事評価は通常行われない。それでも行われる場合にはフィードバックは迅速である。非公式な日々のフィードバックが重要である。その場で上司が改善すべき点を指摘している。

中小企業の人事評価で問題点は、規模が小さいので労働者相互を比較するのが困難で、客観的にみにくいことである。小規模企業での手続きは単純であり、体系化されていない。また、準備が不十分である。さらに、評価者訓練は行われておらず、社内規程は整備されていない。上司は部下を評価することを嫌がる。資質的にも評価者として不適格なことが多い。

(8) 幹部候補者に対する人事管理 (Goltzsch) これは幹部候補生に対する企業の取り扱いをキーエンバウム管理コンサルタント社が調査したものである (2003年)。調査企業の60%で、管理職的地位になると評価手続き (Beurteilungsverfahren) が行われている。中間管理職クラスでは83%で、上司による評価および評価懇談が行われる。

上司、同僚ないし顧客による360度多面評価 (360 Grad Feedback) も増えつつある。

ほとんどの (96%) 企業で評価手続きは人材育成 (Personalentwicklung 能力開発) および資格向上措置 (Qualifizierungsmaßnahmen) と組み合わせられ

ている。76%では包括的な促進措置と組み合わせである。

(9) 適任者探しの方法 (Neue Kienbaum, S. 5) 新規採用, 中間管理職およびトップ管理職の適任者探しでは, 360度多面評価, 本人との詳細な面接 (struktuierte Interview), アウディツ管理 (Management Audit) など多様な方法が組み合わせて用いられる。それにより候補者の長所・短所が明らかにされる。このコンサルタント会社が大・中企業303社を調査したところ, 総じて60%の企業がそれらの利用を義務づけている (2003年)。詳細な面接はトップ管理者選考では41%で, 中間管理職選考では81%の企業で利用されている。360度多面評価は, 同じく各33%および30%で用いられている。

費用便益の観点に照らして, 詳細な面接および上司による評価は, 調査された企業の85%および80%で採算が合うと回答されている。

調査企業の96%では, これらは能力開発および職業訓練の計画策定とリンクしている。これがドイツの特徴である。

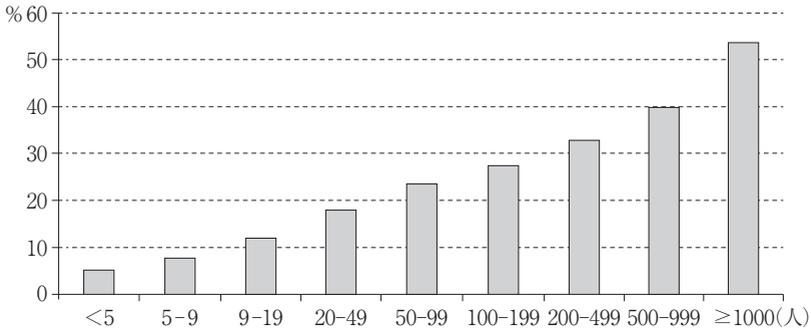
4 利益配当の実施状況

人事評価の利用目的の一つに利益配当 (Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung) がある。これは企業収益の一部を労働者に還元するものであり, 日本のボーナスのように企業収益を反映した賃金上乘せである。その実施状況を経済社会科学研究所 (WSI) 従業員代表調査 (2005年) により紹介する (Bispinck (2007) : 4-5)。

(1) 実施状況 企業収益に左右される報酬がある事業所の比率は, 全体のうち36%である。産業分野別にみると, 金融・保険業67%, 交通・通信業48%, 投資財生産42%, 商業41%, 素材加工業32%, その他のサービス業29%, 消費財生産22%, 建設業20%である。事業所規模別に分類すると, 労働者数20~49人の事業所で19%, 50~99人で40%, 100~199人で32%, 200~499人で46%, 500~999人で30%, 1,000~1,999人で55%, 2,000人以上で75%である。したがって, 産業分野別では金融・保険業で高く, 企業規模的には一直

線ではないが規模が大きいほど支給される比率は高まる。さらに利益配当の内訳で、それが当該事業所の労働者全員に支給されているか、それとも特定グループに支給されているかで分類すると、年次特別手当（Jahressonderzahlungen）として支給されているのが94%におよぶところ、45%は労働者全員に対してであり、49%は特定グループに対してである。また、支給の根拠規定をみると、62%で書面合意により、そのうち18%は協約により、71%は事業所協定により、42%は個別合意によっている（複数回答可）。利益配当の運用に対する従業員代表・公務員代表の参加度は、**図表 1—5**のとおりである。大企業の約半数では従業員代表が関与し、事業所協定等に定められている。

図表 1—5 利益配当における労働者参加の普及度（2007年）



出典：IAB-Betriebspanel, Bellmann/Möller 2009

(2) 変動的な (variable) 一括払い 経済全体または特定産業分野の好調さに応じて一時的な手当支給が合意されることがある。2007年には化学産業で、協約賃金3.6%引き上げとともに13ヵ月間の期限付きで月給の0.7%が追加支給されることが合意された。また金属・電機産業では2006年、3ヵ月間だけ310ユーロ追加支給することが合意された（ただし、企業の経営状況によりその2倍支給または不支給を認める）。その後の追跡調査によれば、18%の事業所で310ユーロとは異なる支払いが行われ、その内訳は、11%の事業所では

より多く、7%の事業所ではより少なく支給されていた。

(3) 変動的な年次特別手当　クリスマス手当は、通常はたとえば「月給の2ヵ月分」と定率で定められているが(藤内2005・59頁)、協約で当該事業所の経営状況に応じて一定の幅をもたせて支給することが認められることがある。2002年以來、化学産業では事業所レベルで任意の事業所協定により年次特別手当の支給につき合意されている。たとえば西地域で、協約が定める、月給の95%の年間手当に、その80~125%という幅をもって支給することを認めている。

このように基本給(賃金としては、ほかにクリスマス手当、休暇手当などがある)に対する上乗せ支給は年1回が多い。企業利益を還元する利益配当で、一律支給(例、月給1ヵ月分)か、それとも個人業績評価によるか、両方を組み合わせるかは、企業の制度設計により多様である。名称も、年次特別手当、業績割増、ボーナスなど多様である。

5 教育訓練の取組状況

人事評価はしばしば教育訓練(能力開発)のために用いられている。ドイツでは概して能力開発に熱心である。特に金属・電機産業および金融業で顕著である。以下、能力開発の実施状況をみる。

(1) 能力開発の取組　少子化のなか、金属・電機産業で企業は人材を確保することに苦勞している。とくに1990年代の経済困難時に製造業で大規模な人員削減をしたことがマイナス・イメージになっている。労働者側にとっても雇用と賃金水準を維持するためには付加価値を高くする努力が必要である。金属産業労組は職業訓練に関する協約の締結を重視している。2000年および2006年に職業訓練に関する協約で、雇用維持能力の発展に協約当事者が共同責任を負うことを確認し、訓練のための従業員懇談を重視している(高橋2006)。

また、EUが東欧に拡大し、金属・電機産業の工場が東欧に進出するなかで、工場をドイツ国内に残そうとすれば、東欧工場に太刀打ちできるだけの

高い生産性、効率的な稼働性などを条件とされる（藤内2009：306）。

銀行・保険業でも能力開発に熱心である。銀行・保険業では事業所の98%で職業訓練・継続訓練が実施されている（図表1—6）。銀行専門職の職業訓練受講者は常時いる（JILPT2009・152頁〔田口和雄〕）

図表1—6 職業訓練・継続訓練の実施状況（従業員代表回答）

産業分野・事業所規模	%
金融・保険業	98
交通・通信	78
商業・修理	81
建設業	76
消費財生産	62
投資財・実用品	74
原料・生産財	63
他の民間・公的サービス	91
その他	88
20～49人	79
50～99人	79
100～199人	85
200～499人	91
500～999人	96
1,000～1,999人	94
2,000人以上	94

注：これは WSI が従業員代表を対象に2009年に調査したものである。
出典：Bogedan（2010）：317

2008年以後の世界金融危機によって職業訓練の重要性が見直され、企業の45%が職業訓練に対して何らかの資金提供をしている（2010年, JILPT2012：89〔飯田恵子〕）。使用者が職業訓練に熱心であることの背景として、職業訓練のデュアルシステム（学校での訓練と企業内訓練の2本立て）のもとで伝統的

に企業が訓練費用をかなり負担してきたという事情がある。

(2) 政労使の協力体制 2007年、連邦教育省の部会はドイツにおける職業訓練政策の中長期的なガイドラインのなかで、既卒訓練応募者向けの訓練モジュールの開発、企業内訓練促進に関する労働協約の合意を促進している (JILPT2009: 188 [天瀬光二])。2011年6月、政労使の代表は雇用展望を語り合う「労働の未来」を開催した。そこで「専門人材の育成」が重要課題として取り上げられ、労働市場の需要に応じた技術資格・認定制度への改善などが共通認識とされている。政労使の協力態勢は、連邦雇用エージェンシーの自治的な管理運営など日常的な制度になっている (JILPT2010: 35)。

このような能力開発への積極的な取り組みは、政労使が労働者の生涯教育を重視する戦略をとることともかかわる。少子化が進むもとの、2015年までに25~64歳層の生涯教育参加率を80%まで引き上げることをめざしている (JILPT2012: 101; JILPT2009: 186)。労働者一人ひとりに能力開発・職業訓練で投資し、付加価値の高い産業分野で国際競争力をつけるという政労使のハイロード戦略が明確である。

(3) 懇談の実施 能力開発のために職場では懇談が重視されている。業績評価方法が体系的業績評価であれ目標協定であれ、評価結果が評価者から説明され個人懇談が行われることは能力開発にリンクする。さらに、能力開発の目標設定にあたり、企業横断的な職業能力評価制度 (JILPT2012・83頁以下 [飯田恵子])⁽¹⁾ が確立していることは到達目標を明示しやすくしている。これらはEU共通の傾向である (JILPT・EU編)。プレーメン貯蓄銀行 (後述) のように社内資格制度もあるが、それは企業横断の職業資格を前提に、それと関連させて構想されている。教育訓練プログラムは社内プログラムとともに、ビジネススクール課程も利用している (銀行、保険業)。そして、従業員懇談のための書式がよく整備されている (例、ジック社、アルセロール・ミッタル社)。

(1) ドイツでは欧州資格枠組みをめざして欧州共通の資格に対応すべく各種資格を超えた統一的枠組みの形成に取り組まれている。JILPT2012・101頁。

(4) 職業訓練への従業員代表の参加 最近の雇用変動のなかで、従業員代表が労働者の雇用確保や資格向上を重要な活動課題であると認識する程度は高まり、ある調査（1997年）によれば従業員代表の67%、建設業や従業員数500人以上の大規模事業所に限ると75%がそのように受け止めている。このような動向を受けて、事業所組織法2001年改正により雇用確保およびそれと密接にかかわる事業所内の職業訓練・資格向上に関する従業員代表の参加権が強められた。従業員代表の求めがあれば、使用者は職業訓練の必要性の有無を通知しなければならない（96条1項）。その通知を受けて使用者と従業員代表が、必要であれば職業訓練を実施するか否か、およびその方法を、関係する労働者の意見を聞きながら協議することになる。従業員代表の48%が、活動課題として「継続教育訓練」を挙げている（藤内2005・138頁）。

ハイデマンは経済社会科学研究所（WSI）の協力を得て、2010～2014年に締結された職業訓練に関する事業所協定・勤務所協定152例を分析した（Heidemann：3）。そこでの特徴は、規定の重点は労働組織、技術、新しい事業所レベルの業務分野、従業員懇談および雇用保障にかかわる。そのキーワードは「職務に関連したコンピテンシー向上（arbeitsplatzbezogene Kompetenzentwicklung）」である。

II 法的基礎、紛争解決手続、署名

1 評価原則策定手続の法的基礎（Fitting/Engels/Schmidt/Trebinger/Linsenmaier, Däubler/Kittner/Klebe（Hrsg.）, Dietz/Richardi, Fabricius usw.）

人事評価原則の策定にあたり、使用者は従業員代表と共同決定しなければならない（事業所組織法94条2項）。すなわち、従業員代表の同意を得なければならない（藤内2009・149頁）。以下、その法的根拠および関連する議論を紹介する。

(1) 立法趣旨

この規定は、採用時の質問事項とともに1972年改正で導入された。政府説

明によれば、立法趣旨は、人事質問事項および評価原則の策定に従業員代表を共同決定で参加させることにより、労働者の人格的領域を保護するためである。採用時および採用後の評価原則を定めることは、その客観化と透明化につながり、評価対象事項が労務提供と関係のない事項に及ぶことが防がれ労働者の利益になる。同時に、その運用は労働者の職業的なキャリア形成にとって重要である。そのような意味で、それは労働者の利害関係があるので従業員代表の共同決定対象とされた (Dietz/Richardi, S. 1474)。ただし、共同決定した内容を事業所協定として文書化する法的義務はない。実際には通常、文書化されている。

(2) 概 念

評価原則とは、労働者の行動および成績（業績）の評価を客観化し、統一的な指標にもとづいて取り扱う規定である。これには、評価の導入、適用および評価指標が含まれる。

評価原則を導入するか否かは、使用者が単独で決定する。そこで使用者が労働者を評価するための一般的な原則を策定しようとするれば、使用者はその内容につき従業員代表と合意しなければならない (94条2項)。したがって、人事評価制度（評価方法、評価指標および手続き）は共同決定権の対象となる。

なお、従業員代表の共同決定が及ぶのは評価原則にとどまり、労働者個人の評価には及ばない。個々人の評価に関しては、労働者本人が自分の成績評価につき使用者に説明を求めることができるにとどまる (82条2項)。実際には、人事評価結果は本人からの開示請求を待つまでもなく事業所内で既定の手続きとして本人に開示または説明され、その旨を署名し、それに異議がある場合には本人には異議がある旨、人事記録に記載されることが多い。これは法定基準を上回る水準の企業内慣行である。使用者による取り扱いに納得がいけない場合には、苦情処理手続に移行することになる (84条)。

(3) 共同決定の対象事項

労働者の成績評価は、その職務上の要求（要件）に照らして行われるが、

要求は通常、職務記述書として定められている。職務記述書の作成は使用者の組織権限であり、従業員代表の影響は及ばない。労働者の成績評価は、課業（Arbeitsaufgabe）の権利および義務がそれから派生する職務記述書が職務に用意されていることを前提としている。そのような職務記述書も分析的職務評価（analytische Arbeitsbewertung）も、個々の労働者に対する、個人的ではなく職務に関連した評価原則であり、それは客観的に評価される。記述書から当該職務に必要な要求プロフィール（Anforderungsprofil）および能力プロフィール（Fähigkeitsprofil）がでてくる。

評価原則に含まれ共同決定の対象となる事項として、従来の労務給付（評価指標およびその比重）、他の担当への適性、場合によってはさらに他の労働者との協力の問題、決定能力、責任意識、職業訓練措置、手続規定（評価者および被評価者の範囲、評価期間、試行期間、心理的テスト手続、監視、評価原則にもとづく評価の利用）などがある。

いくつかの労働協約は、賃金の一部が業績給（業績手当）の形で支給されることを定める。たとえば、金属・電機産業では事業所で平均して賃金の15%は業績給として支給される。その場合、協約が定める枠内で業績評価の手続き、評価指標などは法94条2項にもとづき共同決定されることになる。

2 説明・苦情処理手続

これに関する法律条文を説明し、関連する協定規定例を紹介する。事業所の番号は調査したブライジツヒによる調査整理番号である。一部に公務部門が含まれている。

(1) 意見を聴取され話し合う労働者の権利（82条2項）

「労働者は、その者の賃金の計算方法および構成を説明すること、およびその者の成績の評価および事業所内におけるキャリア展開の可能性を話し合うことを求めることができる。労働者は従業員代表委員に随伴してもらうことができる。」

労働者が表記事項にかかわって自分の賃金算定を理解できない場合や不明

瞭に感じる点につき、理由を告げることなく使用者側に説明を求めることができる。これは賃金計算のためのデータ処理設備が導入されてから重要になった。

また、成績評価では、評価懇談 (Beurteilungsgespräch) で話し合われる事項につき説明を求めることができる。そして、技術革新や新しい設備導入時などに自分のキャリア展開の見通しなどの話し合いを求めることができる。

この定めを受けて協定にその旨を確認的に定めることがある (Breisig 2012, S. 103)。評価が労働者にとって威圧的な意味をもちうることは否定できない。そこで労働者の地位を強めることが、威圧的な機能を弱めることになる。懇談が対話的な雰囲気で行われれば労働者の不安も弱まる。不動産・住宅会社43「労働者は従業員代表委員の同席を希望する時期、人物を伝える。」さらには、同席希望を従業員代表委員以外でも、「信頼できる人物に同席してもらう権利を有する」(公務53) とする事例もある。

評価者が自分に対して偏見をもっている (befangen) ののではないかと疑う場合には、労働者は理由を添えて、上司ではなくほかの人物による評価を希望することを認める例もある (公務111)。この場合には、労働者からの申し出を受けて人事部および公務員代表が相談して、申請理由に根拠があるかどうかを検討して採否を決める。

(2) 人事記録の閲覧 (83条1項)

「労働者は、本人の人事記録を閲覧する権利を有する。労働者はそのために従業員代表委員に随伴してもらうことができる。従業員代表委員はその人事記録の内容につき守秘義務を負う。」

(3) 苦情申立権 (84条)

「(i)労働者はすべて、使用者または事業所の労働者から、不利益に取り扱われた、または不公正に取り扱われた、もしくはその他の方法で傷つけられたと感じた場合には、事業所内で管轄する機関に苦情を申し立てる権利を有する。労働者は従業員代表委員に補佐または仲介のために随伴してもらうことができる。」

(ii)使用者は労働者に苦情の取扱を通知しなければならず、使用者が苦情申立を正当であると考える場合には、それに措置を講じなければならない。

(iii)苦情を申し立てたことを理由に、労働者を不利益に取り扱ってはならない。」

これは提訴権とは関係ない。苦情を外部機関に持ち込む前に、事業所内で苦情処理手続きを経ることが必要である。

(イ) 対象事項は個人的な不利益取り扱いである。集団的性格を有する事項は含まれない。代表的には、就労保護および健康保護（例、騒音、振動、臭さ）、禁煙者保護、事業所内の環境保護（例、環境法に照らして違反した、または問題ある職務）、作業組織（例、機械運転の速度、作業課題（Arbeitspensum）の拡大、グループ作業の導入）、そして人事評価である。また、違法な、客観的に正当化できない取扱も該当する。法的性格をもたない純粋に事実上の不利益も該当する（例、特に汚い、または不快な仕事を恒常的に宛がう）。

(ロ) 不利益取り扱いの排除（Breisig 2009, S.102 ; 2012, S. 103）

目標協定・目標管理を行う場合、その達成状況次第では、単に達成度が低いということにとどまらず、そもそも労働契約上の義務を履行しているかにつき疑問が呈され、不利益取扱、制裁の理由とされることも考えられる。そこでそのような取り扱い（警告、降格、解雇など）の理由とはされないことを事業所協定で明記することがある。公務協約では、賃金の扱い以外には利用されないことが確認されている。金融業265「目標達成度に関する認識にもとづいて、賃金支払い以外には、労働法上の制裁（例、警告、解雇）の理由とはされない。」企業向けサービス提供企業23「評価は人事指導・人材育成および動機付けの目的で行われる。それは資格向上に資するとしても、懲戒処分利用されてはならない。それゆえに不本意な配置転換など直接に不利な結末になることは許されない。」情報加工・ソフトウェア開発56「評価は解雇、警告、または人事上の個別措置の根拠付けに用いることは許されない。」

(ハ) 事業所組織法にもとづく苦情申立権は個人レベルの権利であり、協約・協定規定にもとづき紛争時に事業所当事者が労使対等に構成する委員会を設

置ることとは関係なく、労働者にはそれは依然としてある。ゴム・プラスチックメーカー12「苦情申立権 (Beschwerderecht) は事業所組織法にもとづくものであり、この規定とは関わりない。」通信会社25「事業所組織法84条、85条にもとづき、労働者は評価に異議を表明する権利を有する。」

さらに規定は、労働者の最後の手段として法的救済を求める権利を定める。通信産業27「労働者はそれぞれの異議表明手続の結果およびその後の評価を書面で通知される。その後、労働者には法的に訴える途 (Rechtsweg) が残されている。」

(二) 共同決定に関する規定の概観から、おおよその仲裁委員会モデルを導き出すことができる。例、企業関連サービス128「この機関も合意が成立しない場合には、事業所組織法76条6項にもとづく任意の仲裁委員会が決定する。事業所当事者双方は、仲裁委員会に2人の委員を任命し、中立的な適任の議長を決めること、仲裁裁定に従うことにつき合意する。」

(六) ブライジツヒが調査した協定等で内容は多様である (Breisig 2012, S. 99)。以下、労働者の苦情処理、意見表明およびほかの権利につき紹介する。さまざまな紛争の取り扱い方がある。

規定で最も重視されているのは、評価の客観性および客観化である。当事者はそれを確保すべく措置を講じている。それでも、業績や行動が偏見のない評価によって測定するように把握されると考えることは幻想である。それは規定ではほぼ例外なく上司と労働者の評価をめぐる対立が生じた場合の取り扱いを定めていることから想像できる。

情報加工・ソフトウェア開発56「労働者と上司の間で評価手続中に表明されるかもしれない見方・評価の違いは、無理に解消されるべきではない。」

たとえ当事者間で評価の一致をみなくても、基本的事項に関する有効な決定が行われる場合には労働者に異議がある旨を明記しておくことは意味がある。

紛争の取扱いに関する規定内容は多様である。うちで大きな流れの一つは、労働者が自分の意見を表明し記録させる方法である。公務10「労働者が評価

報告に同意できない場合には、彼は所定の手続きにもとづいて人事課に異論（Gegendarstellung）を表明する権利を有する。労働者が上司の評価に根拠をもって異論を有する場合には、労働者の異論は、労働者、上司および人事課の間の議論の対象として取りあげられる可能性がある。異論は異議を有する評価とともに人事記録に記載される。」なお、異議があっても、それは通常、評価結果に影響を及ぼさない。

(4) 従業員代表による苦情申立の取扱（85条）

「(i)従業員代表は労働者から苦情を受け付け、その申立を正当であると考える場合には、使用者に措置を講じることを働きかけなければならない。

(ii)従業員代表と使用者の間で苦情の当否をめぐり意見の相違がある場合には、従業員代表は仲裁委員会を召集することができる。仲裁裁定は使用者と従業員代表の間の合意に代わる。

(iii)使用者は従業員代表に苦情申立の取扱を通知しなければならない。」

3 苦情処理・紛争解決の規定例（Breisig 2009, S. 98ff.; Breisig 2012, S. 99ff.; Hinrichs, S. 85ff.）

評価をめぐり特別な定めがないかぎり、使用者（上司）が評価権を有する。この評価にかかわる苦情申立の定めがおかれ、紛争解決のために労使対等構成委員会などが予定されている。

これは事業所内における労使紛争解決制度の代表的な事例である。なぜならば、業績給支給は労働者にとって重要な関心事であり、大いに紛争が予想され、それだけ慎重に扱われているからである。苦情処理につき、事業所組織法の定めを受けて多くの事業所協定で定められている。そして金属・電機産業や公務部門のように協約で業績給が定められている場合には、その協約で苦情処理および紛争解決手続が定められている。

業績評価および目標協定の取り扱いで、3つの代表的な苦情処理タイプがある。

(1) より上位の上司を含む懇談

第1のタイプは、より上位の上司との2回目の懇談をめざすものである。金融業(公立)332「目標協定または目標達成度評価をめくり上司と労働者の間で見解の違いが生じる場合には、より上位の上司が参加を求められる。労働者は公務員代表委員または平等取扱委員(Gleichstellungsbeauftragte)の同行を求めることができる。合意が成立しない場合には、上位の上司が公正な裁量にもとづき決定する。これにつき合同委員会に通知される。」

企業向けサービス提供企業306「労働者は従業員懇談の1週間以内に理由を添えて評価に対し書面で異議を申し立てることができる。異議申立は上司に伝えられる。上司は異議申立に対し1週間以内に意見を述べる。この意見は労働者および人事部(Personalbereich)に伝えられる。合意が成立しない場合には、上司は遅滞なく、彼より上位の上司および労働者の3者間で懇談をする。労働者はこの懇談に信頼できる者に同行してもらうことができる。」

いくつかの事例では人事部メンバーが第2回の懇談に参加を求められる。このタイプの紛争規定を有する協定の一部は、さらに事業所組織法上の苦情処理はこれとは関係ない旨を定める。

そこで専門委員会が設置されている場合には、それが業績給・手当の運用に関与する。上位の上司、従業員代表委員を交えた「8つの目による懇談(Acht-Augen-Gespräch)」が行われる。その後に労使対等構成委員会に回されることがある。

(2) 上級機関への持ち込み(Breisig 2012, S. 99f)

つぎに、企業内で当事者以外の上級の審査機関に持ち込む手続きのタイプがある。これは苦情処理委員会などの機関が双方の意見を聞いて再度検討するものである。これによって明白なミスは是正される。この場合に、従業員代表・公務員代表委員が同席するか、少なくとも労働者が希望する場合には同席するという取り扱いが多い。化学産業16「労働者が評価結果を人事記録に残すことに異論がある場合には、さらに上位の上司に、本人の希望があれ

ばさらに人事部担当者および従業員代表委員に話し合いを求めることができる。この懇談の結果は人事記録に記載される。明白なミス評価は訂正される。」

食料品メーカー59「合意が成立しない場合には、上司と労働者はより上位の上司、人事部ならびに管轄する従業員代表を呼び出すことができる。それから2週間以内に、労働者を含めて関係者の間で話し合いがもたれるものとする。話し合いの目的は紛争を共同で解決することである。」

(3) 事業所当事者または労使合同委員会 (2009, S. 107)

それに対し第3のタイプがある。ここでは紛争は事業所当事者（使用者と従業員代表・公務員代表）または労使同数委員会のレベルに移される。

(イ) 金属製造・加工14「人事部が異議申立を妥当ではないと判断すれば、その取扱は遅滞なく労使対等委員会に回される。委員会は使用者側から2人、従業員代表から従業員である2人が指名される。対等委員会は上司と本人から意見を聴取した後に異議申立の可否を判断する。」

情報加工・ソフトウェア開発30「仲裁委員会は使用者側から2人、従業員代表から2人がでて構成される。使用者側からは必ず人的資源管理者 (Human Resource Manager) またはその代理が、従業員代表側からは議長またはその代理が参加する。従業員代表側のもう1人は被評価者が希望する者が就く。仲裁委員会は通常毎月開催する。ただし、案件がない場合は開催しない。」

各事業所における規定の相違は委員会の権限範囲に表れる。つぎの2つの例で違いは明らかである。情報加工・ソフトウェア開発30「仲裁委員会は評価結果を変更することはできない。それは新たな評価期間を定めることができるにとどまり、形式上のミスがある場合に係争中の評価を無効とすることができる。」建設業13「仲裁委員会は評価を修正する権限をもつ。」ただし、前者でも「労働者が仲裁裁定を不服とする場合には、法定手段に訴えることができる」とされる。要するに、最後は事業所組織法の定め（藤内2009・198頁）による。

(ロ) ブライジツヒが分析した資料によれば、多くの事業所協定は確定的な紛争解決機構を対等原則にもとづいて構想している。その形態、人数規模、構成や名称は多様である。名称例としては、対等委員会、仲裁委員会 (Schiedsstelle)、地域横断的な賃金委員会 (Überregionale Vergütungskommission) などがある。

(ハ) 委員会を分類すると、委員会の担当課題により、また、合意不成立時の取扱いにより分かれる。管轄課題のほかの例として、化学165「委員会あらゆる資料を閲覧し関係者から聴聞する権限を有する。委員会はとくに、重要なことが十分に考慮されているかどうか、中央事業所協定の規定が順守されているか、評価懇談がこの協定の精神にもとづいて行われたかどうかを審査する。」

取り扱う課題は制度適用に関わる諸問題に限定されている例もある。エネルギー・サービス業318「審査会の課題は、適用問題にかかわる、書面による理由を添えられた苦情の協議である。」

情報提供、協議および紛争解決機関をともなうある企業では、委員会は他の課題も管轄している。その他の交通サービス業204「この機関は労働者にとって情報提供および相談の立ち寄り場 (Anlaufstelle) として役に立つ。解決機関はさらに給付配当 (Leistungsbeteiligung) の算定・確認にかかわる労働者の苦情を取り扱う。」

(ニ) さらに内容的に重要な点は、合意不成立時の取り扱いである。労使対等構成機関では否応なく、決定状況の手詰まり時の処理を扱う。それにつき、いくつかのタイプがある。第1に、「差し戻し (Rückdelegation) モデル」は、未解明の事項は直接に事業所当事者に差し戻すことを予定する。金属部品加工業366「対等構成審査会が決定を行わない場合には、使用者と従業員代表は異議申立を扱わなければならない。使用者および従業員代表が結論に至らなかった場合には、仲裁委員会 (Einigungsstelle) が決定する。仲裁委員会の手続きにつき、仲裁委員会に関する労働協約が適用される。」要するに、事業所組織法が定めるルールに戻る。

仲裁委員会モデルでは決定権限は直接に事業所当事者に帰せられる。企業向けサービス提供企業236「対等審査会で合意が成立しない場合には、事業所組織法76条5項にもとづく仲裁委員会が設置される。その裁定は中央従業員代表と取締役会の合意に代替する。」

第2に、「成り行き（Zufall）モデル」は、議長または他の人物に2票を与え、偶然の結論に任せるやり方である。ビル設備171「多数決による決定ができない場合には、審査会メンバーのなかからくじ引きにより2票を与えられた委員が決定する。」

第3に、「白い煙モデル」は、法王選挙（Papstwahl）にならい、いわゆる「白い煙が上る」まで委員間で合意形成を求めるものである。金融業265「関係者は争いがある問題につき一致して合意する。」

そこへいくと、第4に、「上司モデル」はドイツでは違和感があり異国的である。化学産業344「審議会が決定を導くことができなければ、当該部門の長（Geschäftsführung）が確定的な決定を行う。」ただし、上司が決めるという取扱は稀である。

内容的に特殊な事案は、特別な業績に対し不定期に個別に支給される手当の提案にかかわる手続きである。調査した事案では、決定が使用者から一方的に行われることは例外的である。ここでは対等構成委員会に任されている。公務163「行政と公務員代表の間で対等に構成される審査会（各2人）がおかれる。それは業績給の支給と金額を決定する。公務員代表の当審査会メンバーはこれにつき全権を与えられる。手当の支給につき当審査会は毎年決定する。支給に対する請求権はない。」

(4) 複数タイプをミックスしたタイプ

つぎのような複合的な手続きもある。

金融業324「労働者と上司が目標設定または目標達成度評価で合意に達しない場合には、以下の手続きが取られる。」

第1段階：労働者の信頼できる人物（例、従業員代表委員）および使用者

側代理（つぎに上位の上司または別部門の上司）の招請。了解を得られれば、両当事者の合同または別々の勧告（労働者側と使用者側の利益をともに考慮することを明らかにした上で）。

第2段階：勧告を考慮したうえで、上司と労働者という目標協定当事者間の合意を追求。

第3段階：目標協定の内容に関する合意不成立の場合、より上位の機関に決定権限が委譲される。仲裁委員会の決定が当事者間の合意に代替する。

使用者代理2人および労働者代理2人の計4人からなる委員会、一使用者側では取締役会メンバーおよび上級管理職、労働者側では従業員代表委員会議長および他の従業員代表委員が務める。」

「目標協定の合意が成立しない場合には、人事部が関わって一つ上級の管理職と労働者の間の懇談で合意が追求される。それでもなお合意が成立しない場合には、事業所の労使対等構成の委員会が決定を行う」（ドイツテレコム・ネット製造部門協約）。目標達成度評価をめぐる合意不成立の場合も同じ手続きがとられる。

事業所当事者間で紛争解決が目指される場合、必ず関係する労働者と事業所の双方の利益がともに考慮される。これは事業所組織法（76条5項）に定められたルールである。

(5) 制度改善・監視のための労使委員会

(イ) 序 経験に照らして、賃金制度は要求や紛争が多く、労働者にとってチャンスとリスクをとまなう。しかも、企業や業務がおかれた状況の変化に応じて絶えず変動していく。

たとえ労働協約が企業横断的に制度枠組みを定めたとしても、その具体化では企業・事業所ごとの違いは必ず生じる。そして、成果主義や業績指向では個人ごとに運用される側面が強い。それゆえ、事業所レベルでも集团的な枠組みを定めて運用上の規制を及ぼす必要がある。そこで事業所協定では、たとえば公務協約の規定を受けて、委員会（Ausschüsse）、作業チーム

(Arbeitskreise) などの機関が置かれ、たとえば個人レベルで合意される目標が継続的に達成可能かどうかなどを監視する規制が及んでいる。それは労働者が過度な目標を求められることから労働者を保護する役割を果たしている。

(ロ) 公務部門の事例 これは公務部門で特に発達している。民間から離れるが、公務部門労働協約(公務協約)適用下の典型例を示す。公務399「事業所審査会(Betriebskommission=BK 事業所内委員会)は各2人、使用者側および公務員代表から任命された委員から構成される。委員は使用者と労働関係がある者にかぎる。

事業所審査会は公務員代表の参加権とかかわりなく、事業所内制度の展開、遂行および恒常的な監視にかかわるあらゆる一般的規制を管轄する。業績給に関し使用者から予定されている決定につき、事業所審査会は労働者からの書面による根拠をともなう苦情を協議する。苦情の除斥期間(Ausschlussfrist)は4週間である。業績給算定の権限を有する上司の意見表明を考慮したうえで、事業所審査会は、それを確定的に決定する権限を有する上級の協議会に勧告を行う。決定は苦情申立者に理由を添えて書面で通知される。

使用者と公務員代表は事業所審査会の運営規則を定める。運営規則には、つぎの事項が定められる。会議は必要が生じるつど行うこと、議事進行(2重の投票権を認めないこと)、書面に記録されること、外部からの専門家等の招聘、招聘期日。

事業所審査会における決定は単純多数決による。賛否同数の場合、提案は否決されたものとする。]

公務部門の別の事例で、市審査会(Städtische Kommission)の任務は、以下のとおりである。公務284「

- 全労働者グループに支給される業績給支給のための制度の設計,
- 業績給のための評価指標の設計,
- 統一的な支給基準の確保,
- 制度の欠陥およびその適用にかかわる、書面による理由を添えた苦情の協議,

・制度の監視，会計法上の規定順守ないし対応する予算の確保を含む。』

(ハ) 制度改善および展開補助のための合同の作業組織・委員会 (Breisig 2012, S. 105ff)

評価手続きのために，とくに公務部門では，当事者はこのために合同委員会を設置している。保険業106「使用者代表と労働者代表からなる，この制度を管轄するプロジェクト・グループは，改善のために制度の不備ないしその運営にかかわる根拠ある指摘を書面で行う権限を有する」。

金融業（公立）86「特別な場合に速やかな決定を行うため，公務員代表および対応する人事部は解決機関（Clearingstelle）をおく」。

しばしば作業グループが上位の評価結果および評価基準を決定する。たとえば，公務での委員会が定期評価に先立ち諸問題を定める。公務55「評価委員会（Beurteilungskommission）は，議長により召集され定期評価の実施に先立ち適時に集まる。評価委員会により統一的な評価基準の確保が確実にされる。

人事部担当者は比較グループのための匿名の概要を定め，それにもとづいて点数配分および助言が行われる。概要を作成するために，人事担当者には評価者から評価案が密封された封筒に収められて渡される。人事部責任者は評価委員会の会議に発言権をもって出席する。

評価委員会は相談の役割をもち，必要とあれば助言・勧告を行う。委員会は統一的な評価基準に関する諸問題を，必要な場合に個別事案に関する相談につき，単純多数決で決定する。』

(ニ) 民間の事例 合同委員会の設置は公務協約適用下で最も多いが，民間企業にもある。化学産業281「使用者側および従業員代表側から任命された各3人の代表から構成される対等委員会は，評価手続き，方法，制度および適用される方法（Instrument）から生じる問題を解明し，必要ならばさらに発展させるという持続的な課題を担当する。さらに，この事案が企業内で解決できない場合には，確定的な決定のために，当事者間で合意できなかった等級確定（Zuordnung）は特別審査（Wertstufe）に回される。」

(6) 情報提供 (2009, S. 102)

苦情申立権と並んで、調査資料によれば、所定の手続きにもとづいて詳細に情報提供され、閲覧する労働者の権利が定められている。金融業381「コミュニケーションと情報提供：ボーナス制度の合理的で統一的な適用を確保するために、構想（制度設計）の是非につき適切な方法で意見交換される。労働者と従業員代表は適切な方法でボーナス制度につき情報を提供される。上司には適切な指示が与えられ、求めがあれば個人的にサポートすることが命じられる。指示には、求めがあれば従業員代表委員および重度障害者世話人（Schwerbehindertenbeauftragte）も関与できる。」

さらには、部下である労働者に手続きおよび規定を周知させることは上司の義務である旨が定められる。また、事業所協定ないし勤務所協定を閲覧する機会が労働者に与えられる旨を定めることがある。

なかには、法律の定めにもとづき、労働者本人に関して保存されている個人情報につき労働者に情報提供する旨を事業所協定が定めている。

4 評価票での本人署名の意味 (Breisig 2005, S. 357-359 ; Breisig 2012, S. 81)

(イ) 署名の意義 評価票（(Beurteilungsbogen 評価表）は通常、双方から署名される。さらに第2次評価者が署名する場合もある。問題は署名の意味である。それは労働者が上司による評価結果を閲覧したという意味か、説明を受けた意味か、懇談したという意味か、さらには内容に同意するという意味か、異なりうる。説明を受けた旨の意味が多いが、すべてがそうではない。

情報処理・ソフトウェア開発30「いかなる場合も懇談の後に、評価全体が報告用紙に印を付けられ、書式は上司および労働者から署名される。」

卸売業36「評価票は閲覧（Kenntnisnahme）したことの証として、被評価者、評価者およびつぎに上位の評価者から署名される。」

公務129「署名によって評価の内容的な承認が記録されるわけではない。」

製紙業35「評価は評価票での署名によって懇談の実施および関係書類の写

しの交付が確認される。』

(ロ) 本人同意を求める場合 より問題なのは、評価を経て、それに同意するか、そうでなければ苦情申立するかの二者択一を迫る規定である。不動産・住宅会社9「労働者は評価に同意する旨を署名する。そうでない場合には、書面で異議を表明することができる。」

企業向けサービス提供企業69「労働者と上司から「年間達成概要」が確定的に署名される。署名によって労働者は評価への同意または不同意を表明する。」

(ハ) 態度表明を求められる場合 たとえ署名が閲覧の意味で扱われる場合でも、労働者に態度表明が明確に求められることがある。情報加工・ソフトウェア開発118「被評価者は署名によって、評価を閲覧したことを伝える。彼が評価の個々の点に同意できなければ、その旨を書面で意思表示しなければならない。」また、ある小売業では、署名欄に「私は評価に同意します」か、または「評価に同意しません—その理由を書く」かのいずれかを選ぶようになっている。

(ニ) 同意表明を予定する場合 ある銀行コンツェルンの評価票では、労働者は評価に署名によって同意を表明することが予定されている。また、ある外国銀行のドイツ支店では、事業所協定で、「労働者と上司の懇談は評価の重要な構成部分である。この懇談で評価は同意が得られるものとする (sollen)。このことは被評価者の署名によって記録される」(例1)とある。

また、ゾーリング市行政部門では、目標協定懇談が行われ、評価票で評価結果は次のような文で確定される。「A氏とB氏(上司)は、両者は懇談票で記録された協定を共同して取り決めたことを証明する。両者はこの協定が最大限実行されることを義務付けられる。」

このような事業所協定ないし評価票サンプルでは、上司が人事処遇の権限を有するという労働者の上司に対する従属的な立場から、不本意ながらも署名する可能性が高く、ある意味では束縛契約(Knebelungsvertrag 抑圧契約)に似ている。二者択一を求められるとき、著者のブライジツヒは、労働者に上司の評価に簡単には異議を申し立てるべきではないと主張する。そ

の理由は、不服を唱え異議申立することは労働者にとって手間がかかり骨折りのことだからという。上司とのヒエラルヒー的序列のもとでは労働者にリスクが大きいという。ドイツではこのような場合、たいいていの労働者は異議を表明しないという。いずれも同じである。ブライジツヒは、労働者の署名の内容は、上司から評価の結果とその理由を説明された旨にとどめるべきであると主張する。

(ホ) 規定例 つづいて、署名の取り扱いにつき、ほかの例を示す (2005, S. 439-440)。

例2 「評価者および被評価者は評価票の署名により懇談の終了とする。」

例3 「被評価者は署名により評価票を閲覧したこと (Kenntnisnahme) を表明するものとする。評価した上司は同様に署名する。」

例4 「現在ある (評価に関する) 理解の相違は署名によっては解消されない。」

例5 「署名によって労働者は懇談票の内容が懇談内容と一致していることを確認する。」

例6 「労働者は署名により評価懇談および支援 (Förderung 育成) 懇談が行われたことを確認する。」

例7 「評価懇談の実施は業績評価票に被評価者が署名することにより確認される。この確認は評価結果の承認を意味するものではない。」

例8 「従業員懇談に関する記録文書 (Aufzeichnung) の署名により労働者は、彼が署名によって記録を認識し、自分の態度表明を拘束力あるものとして認識していることを確認する。署名に先立ち、変更希望または補充希望を考え表明するために十分な時間が労働者に与えられる。これにつき労働者は信頼できる者と相談することができる。」

例9 「労働者は評価に関する自分の意見を記述することができ、書式 (Formblatt) に署名するものとする。労働者は署名によって、彼が評価を説明されたことを確認する。」

例10 「労働者が態度を表明し、また評価を認識した証として署名する前に、評価および育成に関する懇談から1週間以上2週間以内の時間がおかれるも

のとする。』

例8および10では、評価過程で労働者に考える時間が与えられていることがわかる。

(ハ) 個人調査により私が入手した人事評価票や事業所協定をみてわかるところでは、「説明した」の意味は、アルセロール・ミッタル社、サノフィ・アベンティス社および郵便でみられ、「懇談した」の意味は、協約適用外職員（藤内1996：184）の例である。同意または不同意の態度表明が求められているのは、プレーメン貯蓄銀行（人事評価の目的は人材育成）で、「紛争解決：従業員がGPS（従業員懇談および従業員育成制度）対話にもとづく結果を了解しない場合には、そのことは「評価に了解しない」の欄に記入・記録される。従業員は、なぜ了解しなかったかにつき意見を述べる機会が与えられる。」とされる。また、ベルリン国民銀行（目的：人材育成および利益配分）では、「c、労働者の同意 私は評価に同意します。私は評価に同意しません。理由：**」となっている。

さらに、プレーメン州立銀行（同：能力開発）の場合には、「従業員の意見」の欄があり、それに記入することが予定されている。同じく意見記述することを意味しているのは、外交員の事例（藤内1996：182）である。⁽²⁾ フォルクスワーゲン社では、評価票に「評価は私に本日通知され説明されました」の項目と、「私は評価に同意します」の2つの項目で本人署名欄がある。珍しい例だ。

Ⅲ 業績評価方法

一 概 説

代表的な評価方法を説明する。

(3) これに対し、公務労働者では、「閲覧した」の意味がフランクフルト市、「懇談した」の意味がデュースブルク市、ザクセン・アンハルト州である。官吏では、「閲覧した」の意味がプレーメン市、ミュンヘン市であり、「意見記述する」の意味がケルン市である。

イ 体系的業績評価 (systematische Leistungsbewertung = SLB)

伝統的な評価方法であり、単に業績評価とも呼ばれる。用語では、Leistungsbeurteilung (業績評価：業績能力を評価する) も、Leistungsbewertung (業績評価：業績実績を評価する) も用いられる。

評価手続は総合的 (summarisch 概括的) または分析的である。総合的な場合は、上司が当該期間につき、細かい指標によるのではなく、全体的な印象 (Gesamteindruck) により大ざっぱに評価 (einschätzen) する。その場合に、5段階などにランク付けする場合もある。

分析的評価は指標と等級付けによる。指標は、作業結果、作業量、仕事の質、協力、独立性、配置の柔軟性、コスト意識などである。評価指標の数、等級数は多様であり、評価の方法はさまざまである。分析的評価のほうが総合的評価よりも利用は多い。

評価結果の通知と根拠付けが通常は懇談で行われる。多くの制度が苦情処理手続を定める。

ロ 目標協定

目標協定 (Zielvereinbarung) では、上司と労働者またはチームの間で、個人またはグループとして達成すべき目標が合意される。これは根底にアメリカ型の目標管理 (MBO) の構想をもつ。目標協定では労働者と上司の協力的なプロセスで確定される。目標確定への個々人のこの関与によって動機付けの作用が生じる。

目標懇談で定められる目標は確定期間 (ほとんどは1年) に適用され、書面に記述される。同時に、業績把握は目標到達度により、目標-結果の比較により確定される目標達成度の評価方法が定められる。目標達成度懇談 (Zielerreichungsgespräch) で目標達成状況が話し合われ達成度が確定される。その間に想定外の事態が生じた場合には、目標が修正されることもある。最後にその結果にもとづいて事後措置 (例、人材育成計画) が話し合われ、次期の目標が設定される。したがって、達成度が次期目標の参考になる。目

標協定につき、文献でも実務でも、確定ないし合意されるべき目標のために多様な要求が記述される。

それに対し、似ていて異なる取扱として、目標設定 (Zielvorgaben 目標基準) がある。ここでは上司が単独で部下労働者に向けて目標規模を定め、拘束力ある指針として定める。目標協定は実際には目標設定に近似しているといわれる。すなわち、目標協定の場合の合意でも、労働者は企業全体および当該部門に求められている目標を考慮せざるを得ないし、一方で、目標設定で上司が決める場合でも、上司は本人の要望がある程度は考慮しているといわれる。労働者は自身で義務のように受け止め、目標設定という他人決定的な要素でも目標達成への強い自己責任意識を引きおこすという。

ハ 業績評価と目標協定の組み合わせ

実際には両者を組み合わせて用いることがある。たとえば各方法に50%ずつの重みを与える。また、同じ労働者に対して両方を行い、労働者ごとの個人差をつける根拠を得るような使い方である。

別の例では、労働者の作業課題に照らして可能であれば目標協定を使用することを原則とし、それに適さない場合には業績評価によっている。

ニ 能率給と指数比較

金属・電機産業および化学産業を中心に、現業労働者のなかで能率給 (出来高給、プレミア給など) の適用を受けている者が一定数いる。これは労働者の仕事ぶりを測定し、標準を上回る場合に能率給を支給するものである。

また、金属・電機産業では2002年以後の協約改定により、従来能率給が適用されてきた労働者に対して、能率給に代えて指数比較という評価方法を導入する協約地域がでてきた。

ホ その他

ほかに、同僚・部下による360度多面評価、アセスメントセンターによる評

価など、多様な方法が文献にはでくる。しかし、管理職人事選考のような場合を除き、金銭支給や能力開発のために用いられるのは主に前述した方法である。

金属・電機産業では、労働協約で業績給が導入され、そのための業績評価方法が協約で詳しく定められている（後述）。

二 体系的業績評価

これは労働者全員に共通した指標にもとづいて業績を評価する制度である。

(1) 体系的業績評価といえるための要件は、つぎのことである（Hubrich/Jung : 8）。

- イ 事業所協定・勤務所協定にもとづく業績指標の確定、
- ロ 役割（Funktion 役職）、作業分野、課題などにもとづく比較グループの組み立て、これにより同格の業績指標および比較可能な業績評価が定義される。
- ハ できるだけ測定可能で客観的な業績指標にもとづいて労働者の総合業績を示す。

指標を客観化することは、評価を客観化する、評価結果を労働者に受け容れさせる、また、労働者に期待されていることを明らかにするという意味をもつ。

二 評価制度の透明さと検証可能性—懇談で重要である。

(2) 業績指標のタイプ つぎの3つに分類される（Litschen et al. 2006 : 116f.）。

- イ 古典的な指標：できるだけ包括的である。例、労務提供の質・量、顧客指向、チーム指向、勤務姿勢（Einsatzbereitschaft）、指導能力
- ロ 戦略的に思考する評価指標：組織戦略からの誘導、例、費用節約への貢献、変化への対応、資格を向上させる学ぶ姿勢、幅広い配置の可能性、
- ハ 職務に特有な評価指標：例、安全性向上への寄与、衛生改善への寄与、刷新性

代表的な指標をさらに具体的にみると (同 S. 124f),
 <仕事の質>仕事の専門的な完成度, 顧客への対応 (顧客の要望の考慮を含む), 仕事終了後に作業場が清潔であること, 損害発生の認識,
 <仕事の量>期限厳守, 空き時間の有効活用, 多様な仕事を引き受けること, 多種の機械・乗り物を操作できること,
 (3) 標準的な体系的業績評価の指標として,

例① (Müller-Trunk 2012 : 51)。

- 1 専門知識とその活用: 例, 思考の敏速さ, 重要なことを理解する, 独立して仕事を遂行する,
- 2 仕事量: 達成された結果の範囲, 仕事遂行の集中度
- 3 仕事の質: 仕事遂行の正確さ, 作業結果のミスの少なさ
- 4 仕事の遂行: 率先, 忍耐強さ, 信頼
- 5 協力: 情報交換, 協力

例② (Breisig 2005, S. 67f)。

- 1 資格につき: 職業的な知見, 専門知識, 熟練度,
- 2 業績ないし作業結果につき: 仕事量, 業績, 目標達成度, 仕事のレベル, 作業遂行,
- 3 作業行動につき: 協力, 上司に対する行動, 取り組む姿勢, 責任を引き受ける覚悟, 知識の応用力, 新しいことに対する適応力, 自己啓発の姿勢, 顧客に対する態度,
- 4 人物・人柄につき: 主導性, 忍耐力, 理解力, 表現力, 決断力, 信頼, 精神的なタフさ,
- 5 将来的な成長および担当分野拡大の可能性: さらなる配置の可能性, より上位ポストへの適性, 成長可能性,
- 6 指導的な行動 (部下を擁する場合): 指導力, 部下への目線, 仕事や権限を配分すること, 動機付けること, 目標設定の適切さ,

そして指標の具体的な内容として, 「柔軟性」では, 組織の変更, 見直しに積極的に対応すること, 「協力」「チーム力」では, 知っていることを同僚に

伝えることがよく含まれる。

(4) 体系的業績評価のメリット・デメリットはつぎの点である (Tondorf 2007: 49)。

<優れている点>

- 企業内での具体化にあたり、わずかな手間で対応できる、
- 労働者の職務活動全体を概観できる、
- 上司と労働者でだいたい受け容れられることが多い、
- 法律改正などの外部環境変化に左右されない、
- 多数の指標を定めることができ、小さな要素も考慮できる。

<不都合な点>

- 制度設計に多くの手間を要する、(上記と反対だ)
- 戦略的な方向付けが弱い、
- 中心化傾向がしばしばある、
- 目標協定に比べて労働者の関与が小さい。

(5) 制度の長短につき、別の見方もある。

図表3—1 (Rohn-Maas: 4)

	目標協定	体系的業績評価
特徴	成果志向である、将来にかかわる、より上位の目標	どれだけ働いたか、働きかけが評価の対象になる、過去にかかわる、
長所	① 同僚懇談を促す→人材育成に寄与する。 ② 効率性の向上：同僚全員が同じ目標を追う、労働者個々人の行為の裁量が大きくなる、	提供された労務を振り返る、潜在的な可能性を体系的に認識できる、
欠点	自分の目標に含まれていないことをおろそかにすることがある。個々人の潜在的な評価に違いが生じない、目標設定はしばしば浪費である、	主観的評価が入りやすく不公正とみられうる、投入要素が組織の成果にとってわずかな変化しかもたらさない、一定時間経過後に使い古される

(6) 労働者グループ別に運用する例

適用対象労働者が多い場合、労働者層のなかで、たとえば上級、中級および初級グループに分けて、適用する評価指標を異にしている例（郵便）、必要に応じていくつかの職業グループに分けて、それぞれごとに評価指標を別にする、または目標協定と組み合わせて運用する例などがある。

(7) 課題（Tondorf 2013 : 107） この方法は評価者（上司）の主観的判断の余地が大きいため批判が強い。たとえば、同情・反発、外観、性、家族的背景、強い利害状態などが入り込みうる。ただし、評価者訓練によって評価のゆがみを是正することは可能である。

この問題点を小さくする代替案は、課題に即した（aufgabenbezogen）評価を行うことである。ある事業所協定は、本人と上司の間で3つ以内の課題を合意することとしている。そして、課題処理の状況評価による。評価は基本的に量的に測られランク付けされる。例、「上司と被用者は懇談をつうじて評価ランクをできるだけ具体的客観的に定義する。評価結果は、できるだけ資料、事実またはデータによって根拠づけられる。」

三 目標協定

1 定義および特色

(1) これは被用者と上司が個人ごとの目標を合意し、その達成度評価にもとづいて業績を評価する制度である。それは「目標による指導（Führung）」とよばれる。

目標協定は手法として部下との対話を通じて個人ごとに達成すべきことを具体化することにより、個人としての動機付けや目標達成をめざす気持ちが刺激される。その意味では「参加による動機付け」である。合意による目標設定は、戦略的な企業目標を部門や課という下位組織に下げて、そのレベルで具体化する方法でもあり、企業目標の個人への押しつけとしての側面があり、同時に、合意が必要であるがゆえに労働者が強く関与する可能性という

両面をもつ (Kratzer/Nies, S. 58)。ただし、これを実施するうえで上司は多くの時間を割かれ、公正な評価をすることは上司にとって苦勞である。

(2) 特色 (Kratzer/Nies : 59 ; Hill : 103-104) 目標を定めることは、出来高給の標準業績、業績評価の評価指標の選択のような他の方法でも間接的には含んでいる。この評価方法の特色として、以下の点が挙げられる。

- (i) 過去を振り返る考察に代わって、目標設定および達成度評価は将来を志向したものである、
 - (ii) 「入力」に関してよりも、むしろ「出力」に関する評価である。労務提供の行動自体よりもその成果に関心が移る、
 - (iii) 企業目標のより確実な達成のために、全体目標を個々人の目標と接合させる側面がある。目標協定は、新たな管理構想および組織的な戦略の統合された一部として機能する。とくに、品質管理、継続的な改善措置または企業との一体化 (Corporate Identity) 等の目的のために用いられる。
 - (iv) ヒエラルヒー的な指揮命令とは反対に、変化する枠組条件に恒常的に適合する能力を作り出すべく柔軟な操作メカニズムを作り出す、
 - (v) 上司が一方向的に評価するものではなく、両者が協力的に作り上げるという性格をもつ。この合意的な性格によって、目標達成に個人により強く拘束感をもたせる。目標規模を上司と共同で合意することにより自己責任感を高める。管理を弱め、動機付けおよび自分の課題との一体性を強める。
- (3) こうした特色を整理すると、つぎのようになる (Weissenrieder : 38-39)。

<チャンス>

- 動機付けが高まる、
- 本人と上司間のコミュニケーションが集中して行われる、
- 本人への指導の手間が減る、
- 労働者の結果指向が強まる、
- 企業にとって重要な課題に焦点を合わせることができる、企業目標にマッチさせることができる、
- 具体的な結果と結びついて直接に認められる、

<リスク>

- ・目標として同意されていない課題が疎かにされる,
- ・期間途中で企業の事情により目標および優先順位に変更が生じるときに対応が困難,
- ・目標達成の経済性が考慮されない,
- ・単独で仕事をする事 (Einzelkämpfer) が生じる,
- ・遂行過程では上司等との対話が少なくなり, 目標達成がすべてになる,
- ・目標相互の衝突が生じることがある。

(4) 目標協定の運用で念頭におかれるべき課題として, つぎのことがある (Hill: 103-104)。

第1に, 透明性の問題がある。合意にかかわる詳しい記録は残されない。ただ, 具体的な目標や数値がある。それを達成するためのサポート体制や人員状態などの枠組条件は不明である。労働者側で検証可能性は欠ける。

第2に, 労働時間の問題である。目標協定は「あるべき一現状」の比較結果が記録される。そのためにどれほどの時間が必要とされるかは問われない。しばしば過大な目標が合意され, または上司から求められる。

第3に, 現業労働者の単位時間あたり生産個数のような明確な個数は目標協定ではまれである。市場条件により売上げや価値創出は左右されうるのに, それは問われないという問題がある。

第4に, 目標協定はデータ調査の問題をはらむ。すなわち, その達成の現状の内訳, 背景などが明らかにされるわけではない。

第5に, 目標の引き上げ問題がある。目標は定期的に合意され, 単位期間満了ごとにつぎの目標を定める。その繰り返しのなかで, 前期の目標が達成された場合には次期に定められる目標は自ずと前期の目標を上回るレベルの目標が合意される。そうすると目標レベルはそのつど高まっていき, 労働者にとってその達成は次第に困難になる。

第6に, 共同決定問題がある。個別の目標協定が労使対等な立場で交渉され合意されればさほど問題はない。しかし, 上司との個別交渉で目標が定め

られるなかで、日常の上下関係が目標設定に反映し、高めの目標が上司主導で「合意」される恐れがある。まして、目標協定ではなく目標設定のように上司が決定する場合にはなおさらである。そこでは従業員代表による労働条件共同決定をアテにできないという問題がある。

2 実施の手続きと原則

(1) 実施手続き (Hinrichs 2009b, S. 57-58) 目標協定 (目標管理) を実施するうえで、第1に、各人の職務を定義し分析する作業が行われる。第2に、その職務課題に彼が質的量的に影響を及ぼすことができるかどうか調べられる。第3に、質的量的指標が測定される。従来型の職務を例にとれば、課題の遂行、顧客・利用者とのコミュニケーション、同僚との協力、職務を自分で組織することなどに細分化される。質的量的指標は、遂行した課題の数、コミュニケーション能力・苦情管理、チーム能力・協力、組織的能力、職務での柔軟性などがあげられる。

そのうえで、目標達成度を確定する方法 (例、数、測定器、資料にもとづく確定、事実) が定められる。

(2) 適用は原則として任意原則による (Tondorf 2013, S. 107)。すなわち、目標協定懇談は本人と上司の間で行われる。そこで合意するか否かは、本人にとっても上司にとっても強制されない。合意が成立しない場合には、担当職務にかかわる業績評価が行われるか、または、より上級の労使が代わって目標を定める。後者の場合には、任意性原則ではなくなる。

目標協定で遂行のための条件が定められることがある。これを定める事業所協定例として、「目標協定懇談で、遂行のために必要な枠組条件および必要な手段、たとえば、人員配置 (Personalausstattung)、労働時間量、職場設備、有益な技術、情報入手、予算等が交渉され確定される。…目標協定期間内に枠組条件が重大に変更された場合には、それにかかわる目標が合意のうえで調整される。」

目標協定はSMART原則によって定められる旨、文献でよく指摘され

(Rohn-Maas : 5), 事実いくつかの協定に, この原則によることが定められている。この用語は単語の頭文字である。その意味は多義的であり, 協定により論者により意味する単語が異なりうる。すなわち,

S (spezifisch) : 明確である, 具体的である, 正確である, 担当職務に即した特殊な内容である,

(schriftlich) : 書面による合意,

M (messbar) : 数字で評価可能なように測定可能であること, 協約・協定によつてはさらに, 検証可能である (nachvollziehbar) こと,

A (anregend/anspruchsvoll/akzeptiert/aktiv beeinflussbar) : 魅力的で本人にとって意欲がでるような, 担当職務に関連して求めるところの高い, 上司と労働者の間で合意できるような, 本人が積極的に影響を及ぼすことができる,

R (realistisch und erreichbar) : 彼の資格ないし所定労働時間に照らして, 現実的であり達成可能であること,

T (terminiert) : 期限が明記されている。

3 目標協定のタイプ

(1) 目標は通常, 職務上の課題に対応するが, その他に個人の能力開発を含める場合がある。

目標協定は通常, 労働者と上司の間で目標を合意して定める。しかし, なかには上司 (使用者) が一方的に目標を設定するタイプがある。これは目標設定 (Zielvorgabe 目標基準) とよばれる。目標協定と目標設定の相違につき, 事業所協定では「両者の相違は, 労働者が様々な選択肢をもつか否か, および, いずれの選択肢が合意されるかにつき労働者が影響力をもつか否かである」(金融業36) と定められている。公務部門では目標設定はほとんどみられない。

(2) また, 目標達成度評価では, 通常は両当事者の合意にもとづいて評価されるが, なかには, 使用者が一方的に評価する場合がある。

(3) グループ目標で評価する場合、配分をグループメンバーで平等に行うか、各人の寄与度を示して配分するか、両方ともある。実情に応じた取り扱いになる。

4 運用の実際

(1) ヒンリヒスが目標協定に関する事業所協定を分析したところ (Hinrichs 2009 a : 53), 特徴的なこととして、民間でも SMART 原則が頻繁に明文化されていること、定める目標数として「上限は15である」という多い例があった。

評価等級につき、達成度評価 (たとえば5段階評価による: 目標にほど遠い, 達成に近い, 達成している, 上回る, はるかに上回る) は通常, 等級分けされる。彼が調査した事業所協定例では3-8ランクが多かった (S. 68)。各目標の比重と達成度を乗じてポイントをだす。等級分けでは, 大まかにランク分けする例もあれば, 達成度をパーセントで表示して大別する例もある。

金銭支給に反映される場合には, 達成度と支給額の関係が明示されている場合がある。「目標達成度100%の場合には, 年間基本給の20%の金額でボーナス (Bonus) を支給する」(食品メーカー (Ernährungsgewerbe) 20)。

金属・電機産業における目標協定の実施状況については後述する。

(2) 目標協定例⁽³⁾として、タイピストでは次のような例がある (緒方135頁)。

- i 文書を1週間で約40枚書くこと
- ii 1日に約20の外線および内線の電話交換を行うこと
- iii 文書の保管の際の手助け

(3) 評価困難な例 (Bueren/Konrad : 5) 評価事項によっては達成度評価は容易ではない。その目標の内容として, 量的な目標のみならず, 顧客の苦情への対応改善, 「職業訓練生全員のための訓練プログラムを首尾よく仕上げる。」また, 専門的な相談業務で「市民・顧客指向性」の事例がある。ここで

(3) 目標協定例として, 藤内・資料「ドイツ民間企業における人事評価事例」内のアラーク保険, ドイツ鉄道, デュースブルク市 (Duisburg 藤内2015・99頁), 目標協定に関する事業所協定が同「資料」No34, 皆川16頁, 19頁以下に, 目標達成のためのサポート体制 (ポツダム市=藤内2015・91頁) が紹介されている。

顧客を指向した対応をいかに測定するかの正確な数値化は困難である。

四 能率給および指数比較

能率給が適用されてきた労働者の業績給につき、地域によっては従来通り出来高給などの能率給タイプを定めることもあれば、それをなくして業績給のための評価方法を指数比較 (Kennzahlenvergleich) 方式に切り替えている協約地域もある (図表 4—3, 4—6 参照)。

これは上司が評価するという上述の評価方法とは異なる。業績評価方法の別のタイプとして、紹介する。ここでは評価者による主観的な判断は入らない。

1 能率給 (久本・竹内64頁以下, 藤原・18-19頁)

(イ) 概 要 ドイツでは現業労働者のなかで能率給の適用を受けている者が一定数いる。これは労働者の仕事ぶりを測定し、標準を上回る場合に能率給を支給するものである。日本でいう広義の出来高給である。労働者側がこれを希望する理由の一つは、従業員代表の共同決定が及ぶことである。能率給の具体的な形態として、出来高給 (Akkordlohn, Akkordsatz 出来高賃金率, アコード給) およびプレミア給 (Prämienlohn プレミア賃金率) がある。ここでは、出来高給などと並んで、時間給における成績手当など、能率 (Leistung) と賃金の間に直接の関連がある、能率関連賃金を広く含む。

使用者側が時間給ではなく能率給をとるメリットは、労働者の業務遂行ぶりを監視し評価する必要がなく、作業結果のみを評価すれば足りるので手間が省けることにある。金属・電機産業の現業労働者における賃金体系をみると (2005年), 時間給52%, 出来高給27%, プレミア給22%である (図表 4—4)。

能率給には、個人単位のものとグループ単位のものがある。後者は複数人が共同で作業し共同の作業結果を生み出す場合に適用される。

(ロ) 出来高給 1920年代に標準作業時間 (Vorgabezeit) 計測方法として REFA 方式 (労働時間測定全国委員会 = REFA - 労働科学研究および経営組織協会) 制度 (徳永編・100頁, 133頁 [野村正實], 藤原・2頁以下, コジオール63

頁)が開発されて以来、生産現場で広く利用されるようになった。出来高給とは、労働時間にもとづいて(時間給)ではなく、むしろ作業量にもとづいて算定される賃金制度である。後述のプレミア給と異なり、作業量に正比例する。出来高給では、時間係数とともに貨幣係数(Geldfaktor、貨幣要素、分単価の訳もある)の決定が共同決定に服する。組合側は係数を集团的に規制できる点にメリットを感じている。

出来高給は、さらに金銭出来高給(単位出来高給ともいう)と時間出来高給に大別される。また、個数出来高(Stückakkord)もある。まず、金銭出来高給では、1個の生産に必要な時間の概算的な見積りのもとに出来高係数が考慮されて、各加工品に対する賃金が定められる。賃金額は、達成された作業単位の数および単位ごとの貨幣係数にもとづいて定まる。これらの出来高給の間には、さほど重要な相違はなく、計算の方法が異なるにとどまる。実際には企業では時間出来高給のほうが普及している。

出来高標準は、原則として出来高基準値を考慮して定められる。出来高給現業労働者はどれだけの収入を標準的能率のもとで時間当たり達成されるべきか(出来高基準値)が必ず定められる。たいていの製造業では、これは協約によって定められる。

時間出来高給では、時間標準は金銭出来高給とは反対に、時間調査にもとづき労働科学上の認識を適用して行われる。時間係数の調査では、労働者の平均的労務提供ではなく、標準的労務提供、すなわち、十分に適格で熟達した労働者が継続して期待可能な方法で提供することができる労務提供が出発点になる。標準的労務提供の書き換えは定期的に協約で行われる。協約に記述がない場合には、従業員代表と共同決定される。

(ハ) プレミア給 出来高給が作業量に正比例するのに対し、これは作業量とは別の指標を追加して算定される。個人単位もあれば、グループ単位の運用もある。それは拡大された出来高給という経済的意味をもつ。たとえば、作業の質、材料節約、期限順守、設備のフル稼働などに応じた手当、または不良品の少なさに対するものである。これらは出来高給では評価できない。

その結果、プレミア賃金体系を折れ線グラフで示すと、さまざまなカーブを描くことになる。それぞれのタイプに対応した名称がつけられている。

(二) 最近の動き (Weißenrieder, S. 25-26) 能率給を取り巻く状況として、市場構造や消費者の好みの変化により、出回る商品・製品の生産・販売期間が短くなり、担当する生産品が頻繁に変更されることにより担当業務範囲に広さが求められ柔軟さが要請される。また、IT 機器の普及により、顔を合わせての打ち合わせが減り、メールによる指示、会議が増える。こうした事情で標準作業時間も「標準」が頻繁に変更される。能率給で指標の数は増えている。それでもそれは従業員代表の共同決定に服することに変わりはない。

2 指数比較 (Ehlscheid et al, S. 268ff.)

指数比較 (Kennzahlenvergleich) は、出来高給を含む、より広い概念である。金属産業では以前は労働者の約半数が出来高賃金の適用を受けていたが、生産方法が刷新され個人の果たす役割が小さくなり、これが適用される労働者の比率は下がっている。

(イ) 指標 (Ehlscheid et al, S. 268)

いくつかの協約地域 (例、南バーデン) は業績評価方法の一つとして指数比較を定める。指数比較の場合、どのような指標を用いるかは協約地域により異なり、大きくは6つに分類される。そして各タイプが組み合わせて利用される。

(i) 量 (生産個数, 標準作業時間, 目標労働時間 (Sollzeit) など)

これは単純で透明な指数である、多くの事業所でごく普通に利用されている。

a 生産個数: 例, 組み立て職場で一種の水時計を取り付ける。1交代制勤務 (Schicht) 当たり1,000個の生産個数をめざす。それを達成した場合に労働者は130%のプレミア給を支給される。

b 標準作業時間: これも能率給労働者に対する規制として伝統的な指標である。すなわち、能率給労働者の要員管理ないし労働密度に対する規制では、標準作業時間に関する規制という方法をとる。それは全国レベルの測定と事

業所レベルの測定がある。全国レベルでは、まず、REFAのもとで全国レベルの標準作業時間測定に専門家および使用者団体代表とともに労働組合代表が参加している。この全国レベルにおける時間測定をうけて、事業所レベルでは、事業所組織法にもとづき賃金算定原則の一つとして事業所当事者により標準作業時間測定が行われる。労働協約がその枠組みを定めることがある。現場で生産製品や生産方式が変更され、従来の労働価値や標準作業時間では通用しなくなるときには賃金算定方法が見直され、そのつど事業所当事者が共同決定する。

(ii) 企業指標（生産費用、売上高など）

これは指数比較だけではなく、時間給での年次特別割増（ボーナス）としても用いられる。

- 例、部門または生産品の売上げを、投入材料+時間数で除する
- 例、売上げに占める製造コスト比率の低さ（削減率）

(iii) 質（高品質、不良品）

最近、品質要求が高まってきた。モットーは「トータル品質管理」である。これには各種がある。たとえば、品質のすぐれた製品（Gutstück）を表彰するものである。

(iv) 業績評価ないし行動評価（チーム力、協力）

プレミア給のなかには業績および行動を評価するものもある（Ehlscheid et al, S. 274）。これをみると、体系的業績評価と同じである。要するに、このようなタイプのプレミア給もある。

評価指標	部分指標	期待に沿わない	一般に沿う	完全に沿う	期待を上回る	大きく上回る
作業の注意深さ	施設・設備の取扱, 工具・補助用具・原材料の扱い, 清潔さと秩序, 安全な行動	0	1	2	3	4
作業態度	積極性, 柔軟性 (専門的, 時間的), 学習意欲, 忍耐力	0	1	2	3	4
職場での協力	コンタクトをもち調整する能力, グループ討論における積極性, 情報交換, グループ精神, 社会的行動	0	1	2	3	4
品質改善	失敗を認識し克服する, 作業工程・作業システムにおける改善, 継続的改善過程・改善提案での協力,	0	1	2	3	4

(v) 設備・施設の利用 (利用度, 停止状態)

これは施設・設備の稼働率が高いほど労働時間が効率的に運用されているという理解のもとに, 労働時間 (- 損失時間) 内における機械稼働時間の比率が高い場合にプレミア (割増) を支払う取扱である。

(vi) 生産性指数 (Produktivitätskennziffern)

これは単位時間当たりの生産個数を測り, 標準を超える場合にプレミアを支払うものである。

プレミア給の組み合わせ例 (S. 273)

品質プレミア (例, 3%)	個人別業績割増 (例, 5%)
生産量プレミア (例, 25%)	生産量プレミア (例, 25%)
基本給	基本給

(ロ) 指数比較の運用

これを, 南バーデン地域の基本協約 (2003年) 17条における規定でみる。

<指数比較>

- 1 ここでは、業績結果は所定の業績指標にもとづいて業績結果と標準との比較によって確定される。標準は、下記の4のような方法で調べられるか、それとも5のようにデータにもとづいて合意される。標準を確定するためにいずれの方法がとられるが協定される。
- 2 事業所協定では、業績指標およびその具体化が指数によって確定される。
- 3 不可欠な協定事項は、業績結果と業績給との関係ならびに賃金算定期間である。
- 4 方法的な標準調査
 - 4.1 1にもとづく標準の調査は、使用者が委託した専門家によって行われる。標準はつぎの規定を元に調査され、また具体化される。
 - 4.2 標準調査のためのデータが把握される状況は、データ調査方法ごとに、検証が保証されるように確定されねばならない。

不可欠なデータは、機械的に把握され加工されうる。

データ調査が職場で行われる場合には、従業員代表および関係労働者はその使用目的およびそれぞれのデータ調査方法を通知される。
 - 4.3 つぎのデータ収集が許される。すなわち、測定、数量計算、計算、評価、時間等級手続、質問、本人記述。以上の事項に関しては、そのために評価を行うことも許される。そのほかに、予め時間を確定する制度である。
 - 4.4 業績に関連した標準を確定するために、事業所組織法87条1項11号の範囲内で、事業所内で適用されているデータ収集方法、その形態およびその目的が従業員代表との間で協定される。それは状況に即しており、検証可能で(nachvollziehbar)なければならない。そのさいに事業所内の所与の条件および可能性ならびに経済的な観点が考慮される。

予め時間を確定する制度を合意する場合には、当該協定には協約当事者の同意を必要とする。
 - 4.5 データ収集にもとづいて標準が変更される場合には、それは使用者

から従業員代表に通知される。変更は直ちに効力を有する。従業員代表が4週間以内に苦情を申し立てる場合には、苦情申立はそれが有効とされた時点に遡って効力を有する。

4.6 標準に関する苦情申立につき事業所協定で手続が定められる。手続の実施につき合意が成立しない場合には、仲裁委員会が拘束力をともなって決定する。

苦情が申し立てられた場合には、標準の変更はその申立の時点から効力を有する。使用者による遡及払請求権はない。

5 標準の協定 標準の協定は事業所当事者間で行われる。使用者はその根拠となるデータを収集することができる。合意が成立しない場合には、標準は使用者によって算定される。この場合には、協約17条4の定めが準用される。

6 業績給が時間度割増 (Zeitgradprämie) の意味で、標準時間と実際にかかった時間との関係から直接に導き出されるような作業制度のもとでは、事業所当事者は、標準では考慮されなかったが追加的に必要であった時間に対する標準時間数を定める。

6.1 この時間が一括考慮されていない場合には、労働者は、業績結果の確定のために要件が指数比較で定められていない時間につき、指数比較にもとづく業績給平均収入を支払われる。

そのための前提条件は、追加的に必要となった時間に対する原因が、労働者が責任を負っている、および影響力を及ぼすことができる部門の外部で生じ、その時間を作業課題の範囲内では回避することができない、または調整することができないことである。

業績給平均収入は、最後には協約19条1により、指数比較から証明された業績給に対応する。

6.2 時間関連 (Zeitbezug 注：これは時間とは別の媒介変数である) に代えて、業績給確定のために比較可能な質をともなった別のデータを直接に引き出せる場合には、6および6.1の定めが準用される。

6.3 労働者が一時的に本来の業務以外の仕事を担当する場合には、その者はその仕事につき、指数比較にもとづく業績給平均収入の金額で業績給請求権を有する。

7 各々の標準作業時間は労働者に対して予め変更されうる。労働者は求めれば自分の業績結果の算定および内訳を説明される。

つづいて労働協約は、指数確定にあたり考慮される指標を定める。

成績指標の選択は、つぎの指標群にもとづいて行われる。

- (i) 作業工程との関連：たとえば、1個の仕上げに必要な時間、設備稼働率、製造過程所要時間、注文完成に要した時間、プロジェクト所要時間、量。
- (ii) 顧客との関係：たとえば、顧客の苦情、顧客満足度、接客、補正作業の削減。
- (iii) 生産品との関連：問題解決、アイデア、仕上げ完成度、人間工学。
- (iv) 本人との関連：協力、コミュニケーション、指導的行動、能力開発、配置換え頻度 (Fluktuationsrate)、作業方法、リーダーシップ、多能工性 (Einsatz)、資源・資金の有効利用、作業における注意度、職場の清潔さ、資格向上研修への参加。
- (v) 資金との関連：操業間隔、共通経費、在庫、支払いの遅れ、資源の節約。

3 小 括

このように金属・電機産業や化学産業では体系的業績評価および目標協定とは別の業績評価方法として能率給および指数比較がある。指数比較は従来、能率給が適用されていた者に適用される。その内訳は協約地域により異なる。出来高賃金率およびプレミアム賃金率が現在も用いられている地域もある。

ここで特徴的なことは、協約で「標準」を測定する方法が明記されていることである。それは労使双方で納得が得られる方法で運用される。とくに REFA 方式では、専門家、労使団体代表が加わる3者で標準作業時間が計測される方法が長い伝統をもつ。それにより労働密度が規制される。

IV 民間企業での実際⁽⁴⁾

一 金属・電機産業

1 賃金制度 (久本・竹内, 高橋2001, 高橋2006, 久本1999, 藤内2005 b)

人事評価の説明に先だち, その前提となる賃金制度をまず説明する。

(1) 賃金基本協約 (賃金枠組協定 (Entgeltrahmenabkommen = ERA)) の特徴

バーデン・ヴュルテンベルク地域を例にとると, つぎの通りである。

(イ) 賃金は3つの構成要素 (基本賃金, 業績給, 負担手当) から成る (図参照)。業績給は基本賃金のうち15%に相当するよう定められている。うち負担手当は, 現業労働者に特有な事情を考慮したもので, 現業労働者に対してのみ支給され, 標準基本賃金の7%を上限とする。

負担手当
業績給
基本賃金

(ロ) 基本賃金は, 職員 (ホワイトカラー) および現業労働者 (gewerbliche Beschäftigte ブルーカラー, 工具) に共通で, 職務評価にもとづいて等級に分類される。その基本的な指標は, 知識と能力 (職業教育, 専門教育と経験), 判断, 行為の裁量, 責任, コミュニケーション, 部下の指導の5つである (藤内2005 b : 80-87)。これは総合的ではなく, 分析的な職務評価である。職務評価記述の詳しさは産業により大きく異なるが, これは詳しいほうである。ここで職業経験も考慮される。協約は枠組みにとどまり, 事業所当事者に対する, いわゆる開放条項 (オープン条項) を含んでいる。

事業所内の各職務は, 使用者と従業員代表が指名する委員から構成される格付けのための労使同数委員会 (または使用者と従業員代表の事業所当事者

(4) これらの企業に関する調査の結果は, 藤内・資料「民間企業における人事評価事例」本誌66巻1号に掲載されている。

間)で、職務評価にもとづき格付けされる。企業内では、この同数委員会の同意をえて、協約上の水準例示を考慮して、事業所内の補足的な例示を定めることができる。格付け手続きは使用者主導で行われる。すなわち、まず使用者が同数委員会に、決定の準備のために必要な資料を渡し、仮の格付けを通知する。この原案につき、同数委員会でその是非を検討する。

適用される事業所数は11,000以上で、自動車、電機、金属機械、IT産業、造船業など多様であり、労働者の担当職務(ジョブ)も多様であり、協約で詳しく定めることは不可能である。この協約関連文書の一つとして、約140の代表的職務がいずれの賃金等級に格付けされるかにつき、指標ごとの点数付けと合計得点(等級)の例示集が出されている。これ参考にしながら、事業所レベルで使用者と従業員代表は「具体的な**の職務はいずれに格付けされるか」を協議・決定することになる。

(2) 工職一本化 金属産業の賃金制度は従来、工職(現業労働者と職員)別であったが、2002年に金属産業労組と金属産業使用者団体が合意して、抜本的協約改定により賃金表が一本化された。この変更の背景は、工職で仕事内容が共通化してきたことである。現業労働者では力仕事が減り、職員の構成比率が高まり、作業組織が変化するなか、職員のなかにも単純職務が増えてきた。

労働密度の上昇も関係する。IAB(労働市場・職業研究所)調査でも、半数の労働者が作業期限および業績圧力が強まった、そのうち18%は「いつも」、20%は「頻繁に」強まったと回答している。その背景は、

- (i) 従来から行われているコンピュータを用いた業績管理
- (ii) 時間および期限の標準、
- (iii) 作業組織：継続的な作業改善により恒常的に時間標準が短縮されている。
- (iv) 制度的な人事測定等、である。

このような職員の事情変化は、金属・電機産業に限ったことではない。賃金の工職一本化の取扱はほかの産業分野でも広くみられる。

(補論) 新協約賃金に対する労働者の評価 (Kuhlmann/Schmidt, S. 55ff.)

クルマンとシュミットは金属・電機産業における新賃金協約の実施にあたり、労働者がどのように受け止めているかを、直接に労働者に対して、また従業員代表の印象を通じて、3つの州で調査した(2010年)。「とてもよい・とても満足」= 1, 「よい・満足」= 2, 「どっちともいえない」= 3, 「悪い・不満だ」= 4, 「とても悪い・とても不満だ」= 5で評価点数をつけてもらった (S. 55)。

図表 4—1 新協約賃金に対する労働者の評価

%	BW	Nds		NRW
	労働者	従業員代表 を通じて	従業員代表 を通じて	従業員代表 を通じて
とてもよい・よい	19	16	29	25
どっちともいえない	36	55	62	57
悪い・とても悪い	46	29	9	18
平均値	3.4	3.2	2.8	2.95

注 BW：バーデン・ヴュルテンベルク，Nds：ニーダーザクセン，NRW：ノルトライン・ヴェストファーレン

これをみると、労働者には不満傾向があることがわかる。またバーデン・ヴュルテンベルク地域で労働者の声と従業員代表の声を比較すると、従業員代表に比べて労働者のほうが不満が強いことがわかる。このような従業員代表と労働者の見方の違いは公務部門でもみられた (藤内2015・63頁)。

また、従業員代表に対して、「総じて賃金枠組み協定にもとづく新しい賃金制度をどうみるか」を問うた (S. 66)。これをみると、従業員代表は概して新賃金制度を歓迎している様子が見える。

図表4-2 新協約賃金に対する従業員代表の評価

%	BW	Nds	NRW
満足だ	2	8	7
やや満足だ	39	56	44
どっちともいえない	30	21	26
やや不満だ	21	9	17
不満だ	8	6	6

2 業績給 — 業績評価

ドイツにおける人事管理の重要な教義 (Glaubenssatz) として、「賃金の一部は個々人の業績および企業収益により左右されるべきである」。これは最近15年間来、「管理の流行」になった。このような時代の流れから労働組合も完全には逃れることはできない。とくに金属産業では、現業労働者に対して出来高給およびプレミア給という能率給が、労働協約にもとづいて長らく支給されてきたという事情がある。

それゆえに、金属産業で業績給が支給されるのは新規なことではない。もっとも、職員の一部にとっては初めてのことである。製造部門の現業労働者では普及していることである。

(1) 背景・経緯 金属産業では業績給 (成績給) が1960年代に労働協約で導入された。それに先駆け一部の事業所で、使用者主導で、組合の反対にもかかわらず従業員代表の同意を得て、導入が進む。その一定の普及とともに、使用者団体が協約交渉で「業績手当の形態であれば賃上げを認めてもいい」と提案、労働者の多くはこの形態でも上乘せ支給を希望すること、その結果、労働組合が応じたという経緯がある。というのも、それが一定程度普及した時点で、組合は「すべてを事業所レベルの自由な交渉に委ねるよりも、一定の枠を協約で定める必要がある」として、次善の策として協約で導入し規制するようになる。協約規制がないままだと、従業員代表の力が弱い事業所では使用者主導で不公正な業績給・業績評価制度が導入されることがある。す

なわち、組合は組合による規制を及ぼすために後追いの協約で業績給制度を導入した(緒方131-132頁)。したがって、業績給導入の目的理解は労使双方で一致しているわけではない。

基本給に占める業績給の比率は、かつては現業労働者で13-16%、職員で4-6%の工職別であった。だが、賃金制度の工職一本化により業績給の比率も統一され、職員に対する業績給の比重がはっきりと高まり、すべての協約地域で現業労働者と職員に対して平均業績給の比率も同じ扱いになった。数字は協約地域により異なるが、6%、10%または15%(例、バーデン・ヴュルテンベルク)であり、10%が最多である。例、「時間賃金の労働者の業績給は少なくとも協約基本給の10%に達しなければならない。」(テューリンゲン8条)

(2) 業績評価方法 (Ehlscheid et al, S. 225; JILPT 2013: 96)

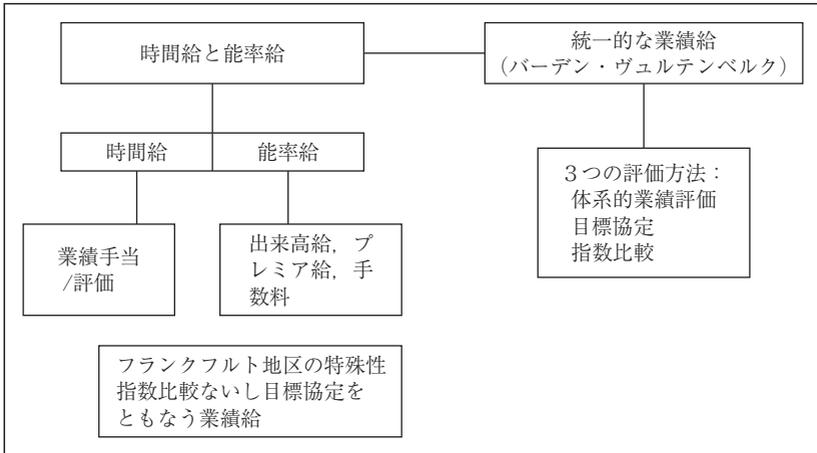
(イ) タイプ 業績給は業績評価にもとづいて決定される。評価方法は協約地域により異なるが、バーデン・ヴュルテンベルクでは、体系的業績評価(業績評価)、目標達成度評価(目標協定)および指数比較の3つのうちのいずれか、またはその組み合わせを事業所当事者が選ぶ。業績評価の評価指標および基準は協約で定められている。事業所内に具体化するさいに、使用者は従業員代表の同意を必要とする(事業所組織法94条2項)。指数比較は、標準業績と個人の業績結果の比較によって行われる。そこでは、「標準作業量」ないし「標準」の決定が重要な意義を有する。このうち目標達成度評価は比較的新しいものであり、目標合意に対する目標達成の度合いによって行われる。

協約改定後の業績評価方法のタイプをみると、**図表4-3**「業績評価方法のタイプ」のとおりである。能率賃金受給者は減りつつも少なからずあり、今後も残ることになる(**図表4-4**、**図表4-5**参照)。

業績評価の確定に関する紛争に備えて、苦情申立や関連する手続きが定められている。業績評価結果は、本人に対して開示されると同時に、従業員代表に対して資料が交付される。

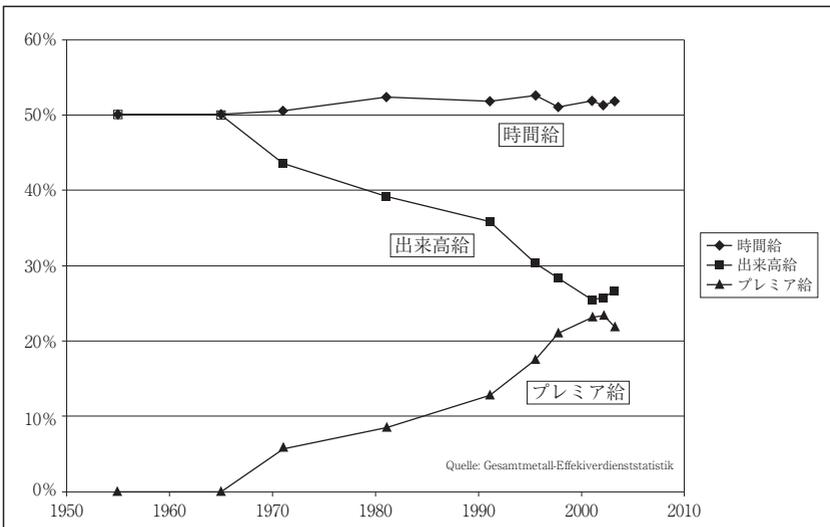
新協約では、事業所当事者に具体化や選択を委ねる定めが多い。これは、

図表4-3 業績評価方法のタイプ（金属・電機産業）



出典：Ehlscheid et al, S. 206

図表4-4 賃金タイプ別の現業労働者比率（金属・電機産業）



出典：Ehlscheid et al, S. 206

図表4-5 賃金タイプ別の労働者比率 (金属・電機産業)

(年)	時間給	出来高給	プレミア 給	時間給	出来高ない しプレミア 給	目標協定 / 目標賃 金
	新州 (旧東ドイツ地域)					
1992	60.5	13.3	26.2			
1994	62.3	10.7	27.0			
1996	60.7	11.2	28.1			
1997	50.4	11.2	38.4			
1998	49.0	10.7	40.3			
2000	46.4	6.7	46.9			
2005	46.0	7.2	46.8			
2006	46.1	3.5	50.4			
2008				68.6	29.9	1.5
2009				71.8	27.9	0.3
2010				68.7	31.1	0.3
2011				72.8	26.4	0.8
2012				77.3	22.5	0.2
2013				75.0	24.8	0.2
	連邦全体					
2000	50.8	26.2	23.0			
2005	51.1	22.9	26.0			
2006	53.7	23.2	23.1			
2008				72.1	27.0	0.9
2009				72.8	26.7	0.5
2010				72.7	26.9	0.5
2011				73.1	26.3	0.5
2012				74.4	24.1	1.5
2013				78.6	20.9	0.5

出典：金属産業・使用者団体より

職員と現業労働者の賃金が一本化されたことにより、従来以上に多様な職務を統一的な格付け基準で処理することが容易ではないことによる。

ここで、賃金決定にあたり従業員代表と使用者が共同決定する事項を整理すると、つぎのようになる。すなわち、職務等級格付け、業績評価方法の選択、業績評価の間隔を決めること、標準に関する苦情申立の手續を定めること、必要とあれば事業所レベルで独自の業績指標を決定すること、指数比較

型ではさらに業績と業績給の関係を定めること等である。

(ロ) 評価手続など (Ehlscheid et al, S. 229) 以下の点では協約は全国で共通している。

- 業績の評価ないし確定は通常、使用者またはその代理により行われる。
- 従業員代表および労働者は一定期間内に評価に対して異議申立をなすうる。
- 紛争時には協約規定にもとづく事項はたいていは対等な委員会で取り扱われる。

また、業績給算定の前提となる業績評価につき、何らかの事情で使用者側が業績評価を行わない場合には、少なくとも平均的な業績給が支給される旨を協約で定める例がある（ヘッセン地域協約8条5）。

もし事業所で従業員代表がない場合には、金属協約にしたがって使用者が単独で業績評価実施要領を定めることになる。

(ハ) 算定単位 業績給で平均を算定する労働者の単位として、事業所全体ではなく、賃金等級別労働者グループごとに割り出す方法がいくつかの協約地域でみられる。これは、事業所全体の平均で割り出す場合に、使用者側が高い格付けの労働者に平均を上回る業績評価をし、低い格付けの労働者に平均を下回る業績評価をする傾向（ヒエラルヒー効果）があったのを修正する狙いである。例、「業績給の総額は少なくとも基本給総額の10%に達しなければならない。そのさいに賃金グループ2-4、4-9および10-13の各グループで達成される。」（ニーダーザクセン、7条5）この点で、ノルトライン・ヴェストファーレン地域協約ではもっと徹底していて、賃金等級ごとに平均してその数値になるように算定されている（協約10条10）。これは組合側の主張を反映したものである。

(3) 評価方法の利用状況 (Ohl et al, S. 196 (IGM 2011, S. 19))

これを金属産業労組が2011年に9つの協約地域につき調査した（図表4-6）。3つの業績評価タイプ分岐の背景は、労働者の構成で、能率給の適用に馴染むような職種の労働者の比率がかかわる。

図表4—6 業績評価方法の利用状況（金属産業，2011年）

%	BW	B	BBS	中間 地域	沿岸 部	Nds	NRW	ザクセン アンハルト	テューリ ンゲン
体系的業績評価	83.7	85.6	84.4	80.7	55.3	77.0	80.0	57.9	67.3
指数比較	5.3			16.9				35.3	11.8
プレミア給		7.7	11.2		22.5	21.3	14.1		
出来高給		6.7	0.4		9.8	1.6	4.8		
目標協定	0.8			2.4	12.4		1.1	6.8	
組み合わせ	10.1		4.0						

B：バイエルン，BBS：ベルリン・ブランデンブルク，沿岸部：プレーメンとその北部，Nds：ニーダーザクセン，NRW：ノルトライン・ヴェストファーレン

これをみると、体系的業績評価の方法が圧倒的多数で採用されていること、協約が予定していないプレミア給および出来高給（アコード給）がまだ残っていることがわかる。プレミア給および出来高給はいずれ指数比較に移行することが予想される。

金属・電機産業で目標協定の利用は低い。その一因は、目標達成度は検証されなければならない旨を協約が明記しており、目標協定の利用にはそれが可能な場合に限られるという事情があろう。公務協約では、このような厳しい条件はない。

これをバーデン・ヴェルテンベルク地域につき、部門ごとにみると、機械製造および自動車製造で指数比較が1割近くで利用が多い(IGM 2011, S. 33)。

3 職員の業績給

(1) 業績の定義：曖昧で多義的である (Brandl/Wagner, S. 157 (Nies/Kratzer))。

金属協約に定められている業績給の支給基礎になる「業績」の定義は曖昧であり、関係者によって理解が異なる。また、それは労働者の職務要件 (Arbeitsanforderung) にもとづく協約格付けに応じて、その者が要件をどの程度充足したかが業績給で報われる。具体的にいえば、業績がどのような方法で測られるかという方法・指標にかかわる。その業績指標は自分の課題

と関係し、追加的な課題には関係しない。金属協約ではその旨が明記されている。

たしかなことは、業績は彼の労務提供の高い評価と結びついているが、しかし、何が認められているのかは曖昧である。この点、公務労働者の人事評価指標に比べて、金属・電機産業の指標は概して少ない。

生産や結果と結びついた業績概念は、労務提供、負担、特別な追加的な業績、または自分の労務提供能力の向上と関係した概念と混同される。

業績は一方で標準を超えた特別な業績として理解される。そこでは通常の仕事とは関係ない、特別なもの・レベルである。それは一方で、提供する仕事の質・量ですぐれていることであり、たとえば、迅速である、効率的である、専門的客観的な次元で良好である。他方で、人物とかかわる次元、チーム能力や自発的な参加(Engagement)など個人的な態度や性格とかかわる側面をもつ。それはまた、負担に耐えることや自分の恒常的な能力向上なども問題となる。そうなると、仕事は職務記述(Aufgabenbeschreibung)を上回ることになり、一人ひとりには達成が困難なことにもなる。「業績」とは原理的には、自分に課されている要件をみたすこととかかわる。それは抽象的なものではなく実際の要件である。それは、労働者はあらゆる「結果指向」を批判していることを意味せず、むしろ反対に自分の仕事の結果を測定することを意識している。

(2) 職員における業績評価の困難さ (Kratzer/Nies, S. 33)

(1) 職員の業績評価 職員(ホワイトカラー)に対する業績給の根本的な問題は、職員の仕事は通常、現業労働者と同じようには仕事ぶりを数値で計測することが難しいことである。職員の業績評価では測定が特に困難である。換言すれば、それだけ評価者からコントロールされやすい。業績評価では具体的に見えるようにしなければならないが、実際には透明性に欠ける。それゆえ、かつて金属・電機産業で業績手当があったときでも、現業労働者における手当の比率に比べて職員の手当が賃金に占める比率は低かった。業績の客観的評価はかなり困難で、かりに可能であるとしても、事業所協定ないし

従業員代表を通じて業績規制をする可能性は限られている。

金属・電機産業では1960年代以後、職員に対して協約上の業績手当があり、それは上司による業績評価にもとづいて支給されていた。だが、1960年代以後、職員比率の上昇、および職員の作業組織の変化により、業績評価をするうえで顕著な変化がでてきた。従来は精神的な仕事分野では合理化措置は考えられてこず、これまで当然と見られていた職員の厚遇は揺らいできた。60年代に従来の勤続年数または年齢にもとづく昇給に代わって、個人的な業績に報いることが始まった。

(ロ) 従業員代表の対応 (S. 175) 従業員代表は規制の余地を活かして、成績圧力の緩和をはかろうとする。業績指向の賃金比率が高まることは賃金の安定性を弱めるので、それに対して警戒的である。

(3) 方法論的な問題：少ない経験と多くの懐疑 (Ehlscheid et al, S. 171)

業績評価は労働者が自分の仕事ぶり、作業結果および作業態度を振り返り、上司とそれについて話し合う稀な機会である。

従来、職員部門では業績依存の賃金は比重も小さく業績操作に対して実際には役割は小さかった。2002年に金属産業労組と金属使用者団体が協約改定に合意して、今後も業績給がおかれているが、ニースらの調査によれば、従来と同様に業績政策のうえでさほど大きな役割も果たしていない (S. 172)。

ニースらが面談した金属労働者は、繰り返し上司の主観的評価、いわゆる印象・イメージ (Nasenfaktor) を語った。

(4) 賃金枠組協定 (ERA) 導入：意図と影響 (Brandl/Wagner, S. 157 (Nies/Kratzer))

(イ) 業績圧力の上昇 賃金枠組協定のなかに業績給を導入し、職員にも適用されることに組合が同意した背景には、ホワイトカラー部門で成績圧力が高まりつつある (S. 158)。

ホワイトカラー分野での仕事量の増加は、仕事ができる職員でも、「期限が短くなって期限までに納得いく仕事ができにくくなった、使える資材・資源が減ってきた、求められる水準が高まった」とグチをこぼすことから見て取

れる。ニースらの調査によっても仕事量の増加が確認されている。

協約で業績給を定めることを通じて、それに組合および従業員代表の関与を広げる意図がある。その領域ではこれまで労働側の規制は弱かった。

2008年時点の調査によれば、ERA の中心点であるブルーカラーとホワイトカラーの賃金＝職務評価の一本化を事業所レベルで具体化することに労使の作業は集中していて、それを前提とする業績評価・業績給の具体化にはほとんどの事業所で至っていない。

(ロ) 職員の関心 (Brandl/Wagner, S. 164) 職員に対するヒアリングによれば、これまで職員は業績給に対して批判的であるといわれてきたが、ニースらが調査したかぎりではそうではなく、それに肯定的であった。(S. 166) 彼らの関心はむしろ、業績が公平に評価されるかどうかにあった。

(ハ) 職員の操作方法 職員に対する使用者側の操作方法是、従来は、仕事に責任をもたせ企業に対する忠実さを育むものであるといわれてきた。それに対して企業側は仕事の進め方に裁量を認め、比較的厚遇してきた。とくに雇用の安定を保障してきた。

だが、ニースらの調査によれば、ほかの調査結果と同様に、職員の比率上昇のなかでそのような傾向は弱まっている。賃金枠組協定実施後は、雇用の保障どころか、賃金保障の点でも危うくなりうる。

特殊なホワイトカラー気質に照らして、個別交渉で職員が上司に反抗することは考えがたい。リスクとチャンスと両方の可能性がある。

4 体系的業績評価

これは共通した指標にもとづいて労働者を業績評価するものである。単に「業績評価」ともいう。2002年以後の協約改定により大幅に変更された。ここで賃金が工職一本化された背景は、工職で仕事内容、仕事の進め方に共通点が増えてきたことであるから、評価指標にも共通点が増えてきたといえる。そこで2002年の以前と以後に分けて、評価指標を中心に紹介する（個別事例は、藤内2016b）。

(1) 2002年以前の工職別の協約規定例（緒方133頁以下）

以前は現業労働者と職員の賃金表および職務評価は別々であった。したがって、賃金の一部である業績給に関しても、その比率等は工職別々であった。業績給の比重は時間給現業労働者と職員では異なって定められる。前者では基本給の13-16%であり、後者では同4-10%である。協約地域により、業績給の比重および実施手続きは異なる。

1-A：現業労働者

(イ) 南バーデン地域（久本1999・27頁，藤内2005・98-100頁）

- a 労働の量（3点）：集中度，効果および作業方法
- b 労働の質（3点）：作業規程の順守，苦情の範囲および頻度，後片づけ，不良品（Ausschuss），指導的能力。なお，事業所内における現在の作業水準が考慮される。
- c 作業配慮（1.5点）：設備・備品（作業用具，設備，機械，器具）および材料の取扱い，原料，補助用具およびエネルギーの使用。
- d 多能工性（Arbeitseinsatz）（1.5点）：通常の作業課題以外の業務を担当できる。
- e 作業の安全性（1点）：規程や補足的な安全規則に注意すること。

(ロ) 沿岸部地域（プレーメンなど）

評価項目：4項目，それぞれを7ランクで評価する。

- a 作業実績（36点）：作業任務の種類，範囲に照らして実際の労務提供が行われたか，
- b 作業遂行（24点）：指示された品質を確保し，作業方法および製造規定を順守した製品の提供
- c 仕事ぶり（18点）：独立性，信頼性，必要な指導，監督
- d 作業中の注意力（22点）：機械・設備・工具などを適切に取り扱うこと，材料・エネルギーを節約して使用すること，安全規定の順守

以上2例等を見ると、分析的業績評価でも評価指標は協約地域によりやや異なること、標準的指標では作業量、作業の質、多能工性、作業での注意深さが中心に位置づけられていること、いずれも協約はモデルを示すとどまり事業所がこれと異なる評価指標を採用することを認めること（開放条項）、評価手続きは協約で定められ、従業員代表の共同決定権が及ぶことが確認されていること、分析的業績評価が主であるが、なかには総合的業績評価を許容する協約例があることがわかる。各地域の協約の定めはかなり共通している。

1-B：職員

(イ) ノルトライン・ヴェストファーレン地域（藤内1996・186-188頁）

<指標>

- a 専門知識の活用：注意深さ、正確さ、信頼性
- b 労務提供（Arbeitseinsatz）：集中度、能率、独立性、コスト意識
- c 異なった作業状況にさいしての作業態度：全体的見通し、迅速な対応、優先順位の設定
- d 協力：情報交換、説得力、抱えている課題を共同で解決するための協力

(ロ) 南バーデン地域（藤内2005・96-98頁）

指標は、知識の活用・思考の早さ（8点）、作業態度（8点）、仕事量（16点）、仕事の質（16点）、協力および個人的な働きかけ（8点）の5指標による。

以上2例をみると、労働の質・量のほかに、作業態度および協力が重要であることがわかる。協約地域によっては、知識の活用、作業態度を加えている。

(2) 2003年以後の協約・協定規定例

A) 工職共通規制の例

(イ) バイエルン地域 (分析的業績評価) (図表4-7)

評価指標	評価すべき例示	評価等級				
		A:業績は不十分である	B:業績は全般的に要求を満たしている	C:業績は完全に要求を満たしている	D:業績は要求をかなり上回っている	E:業績は要求をはるかに上回っている
1. 労働の量	作業結果の範囲, 作業の集中, 時間の利用	0	7	14	21	28
2. 労働の質	欠陥の比率, 品質	0	7	14	21	28
3. 作業遂行・配置	リード, 負担に耐えること, 幅の広さ	0	4	8	12	16
4. 作業の注意深さ	作業材料・機具の消費, 取扱い —— 信頼性, 合理的でコストを意識した行動	0	4	8	12	16
5. 職場での協力	作業課題を共同で遂行すること, 情報の共有	0	3	6	9	12

出典: Ehlscheid et al. S. 228

注: これは2002年以前から同じものが使用されている。

(ロ) 南バーデン地域 (2003年)

協約は評価指標サンプルを定める。

協約にもとづく業績評価手続

以下の業績評価指標 1 - 5 は原則として従業員全員に適用され (総合得点28が上限), 指標6は役職者にのみ適用される (総合得点32)。評価にあたっては, 指標は従業員の作業課題に即して適用される。例示されている指標は確定的なものではない。5段階評価である。

<指標>

- 1 効率性（計8点） 例：効果のある作業遂行，合理的な作業遂行，期日が順守されている，
- 2 仕事の質（8点） 例：課題を注意深く遂行している，ミスや欠陥の頻度，約束や申し合わせの順守，アイデアの多様性
- 3 柔軟性（4点） 例：担当課題が変更された場合の仕事ぶり，作業環境が変化した場合の仕事ぶり，
- 4 責任ある行動（4点） 例：目標追求の姿勢，原材料の扱い方，独立性，責任を引き受ける姿勢，職場を清潔に保っているか，安全衛生や健康に気を配っているか，
- 5 協力（4点） 例：作業課題を共同で遂行する場合の協力，担当課題を遂行するさいの他の部署との協力，課題遂行に必要な情報と経験を同僚に伝達しているか，
- 6 指導的行動（4点） 例：権限を下部に委譲しているか，部下が職場のなかに溶け込むように配慮しているか，部下に対する動機づけ，部下の人材育成に努めているか，部下に必要な情報を提供しているか。

(ハ) ジーメンス社（本社：バイエルン）の評価指標

- 1 効率性：量，期限順守の作業結果，時間との関わり，合理的な遂行，優先順位の妥当さ，
- 2 質：注意深い課題遂行，ミスや欠陥の頻度，約束の順守，
- 3 本人の取組（Einsatz）：異なる作業構造および組織構造での仕事，率先，責任の引き受け，アイデアや刺激の提案・活用，安全規定・保健規定の順守，
- 4 方法的（methodisch）作業：分析し決定する能力，コスト意識，横断的な思考と行動，顧客指向，
- 5 協力：チーム行動，コミュニケーション行動，紛争解決能力，情報交換，指導的行動，同僚を援助する姿勢，

(二) ジック社（事業所：バーデン・ヴェルテンベルク州のヴァルトキルヒ）
の評価指標

1 専門的な能力

- a 専門的知識：格付けされている協約上の要求に対応する。
- b 知識の実用性：労働者の地位に対応する職務をたいていは独力で満足できる程度に遂行できること。
- c 知識の活用：常時、自分の担当を問題なく処理することであり、同僚の援助はわずかで済むこと。
- d 担当を超える知識：自分の担当分野ではない職務にある同僚を援助できる状態にあること。

2 作業方法

- a 作業遂行：その者に委ねられている課題を効率的に、すなわち、さほど滞ることなく日課のなかで処理できること。
- b 構想に関する能力：現在の構想に従って自分の課題を処理し、かつ、多様な課題の解決のために新しい発想を持ち込むことに役立てる状態にあること。
- c 決定行動：決定に必要な事実を知っている限り、しばらく考えれば、いつでも決定することができること。
- d ポイントを心得ている：その課題分野が何に依存しているかを知り、自分の担当のなかで個人的な可能性を探ることを試みること。
- e 安全性および生産現場における事故防止：職場における安全性確保を考え、規程を順守することに努めること。
- f 情報保護：人事情報ならびに取引先ないし顧客の情報を第三者に漏らすことなく扱い、保管すること。個人関連情報の消去にあたり連邦情報保護法および事業所組織法87条1項6号の諸原則を考慮すること。

3 社会的な態度

- a 協力：①情報をできるだけ速やかに回すこと、②自分の経験や知識を、必要な場合には自ら提供すること、③自分の担当をさほど疎かにするこ

となく、同僚を手助けすること、④同僚の提案やアドバイスが有意義な場合には、それを受け入れ自分の仕事に活かすこと。

b 紛争解決能力：関係者と協力的な話し合いを通じてトラブルおよびミスを率直に、かつ自己批判的に分析し表明すること。

c 指導的地位にある従業員に求められる指導的な振る舞い：第1に、労働者を配置し、指導し、評価し、彼の能力を引き上げるように促す能力であり、それは、労働者の長所をさらに伸ばし、その短所を克服する手がかかりを与えることであり、資格を高めることを促すこと。

第2に、良好な職場の雰囲気醸し出すことであり、場合によっては個人指導により、誰でもが溶け込めるようなバランスのとれた職場の雰囲気を作ること。

第3に、労働者を支えることであり、それは、労働者の利害を外部から、上級および別の部門から守ること。

4 作業結果

a 量 ①職務遂行の有効性、それは担当職務を目的に沿って、平均して、期待されている集中度を維持して処理・遂行することである。

②その作業結果の範囲は、各自の職務記述に定義されている範囲ならびに合意された規模に対応する。

③所要時間では、労働者本人によって用いられる時間は、事前に合意された程度と対応する。

b 質 ①作業規程および手続指示を順守すること。上司がそれを伝達することが前提である。

②作業結果にミスのないこと。作業遂行の正確さおよびミスがないことは、企業内の標準的水準に達していれば足りる。

c 期限を順守すること。労働者に責任のない期限の遅れは、ここでは対象外である。

5 作業態度

a 労働時間の柔軟さ：労働協約および事業所協定「フレックスタイム制」

にもとづく企業内の規定の範囲内で労働時間を利用すること。

- b 創造性, 独立性および自発性: 問題を認識し, 作業進行を促進するよ
うな解決を発見すること。
- c コスト意識: 労働者が操作可能な予算を維持すること。

この2例(ジーマンス社とジック社)をみると, まず規定の詳しさの程度で異なる。ジーマンス社は協約規定に準拠し簡単に定める。協約規定は概括的である。それに対し, ジック社は詳しい。また, 2例の指標はかなり異なる。共通点として, 「協力(社会的な態度)」がある。南バーデン地域協約では, 「1. 効率性, 3. 柔軟性, 4. 責任ある行動」, ジック社協定では, 「2 作業方法」「5 作業態度」に相当する。相違点として, ジーマンス社では, 「効率性, 質」の比重が高い。これに対して, ジック社では, 「専門的能力, 作業方法」の比重が高い。「コスト意識」がある。

(ホ) ダイムラー社(2014年)

ここでは工職共通の取扱基準である。目標協定と体系的業績評価の組み合わせ型であり, 特色がある。便宜上, 目標協定を含めて紹介する。

業績給支給は現業労働者と職員で異なる取扱である。現業労働者に対しては協約上の業績給は一律支給であるが, 企業内上乗せの業績給のために業績評価が行われている。それに対し職員(事業所内平均で15% 0-30%の分布)では, 協約上の業績給および事業所内上乗せ手当のために人事評価が行われる。

現業労働者-賃金モデル1: 事業所内上乗せ業績給

職員-賃金モデル2: 事業所内上乗せ手当+協約上の業績給

現業労働者(上乗せ業績給)では, 金額は9-21%で分布し, 平均で15%とされる。

業績評価方法は協約の定めによらずに, 企業内独自の方法を合意している。「仕事の質・量」に相当するものを定めず, それを目標協定(ないし業績期

待)で対応している。

「目標協定」の項で目標協定にかかわり、目標協定が成立しなかった場合の「業績評価」の方法は、(a)上司が定める、(b)合意による、で対照的な取扱である。前者(a)の定め方は目標設定(Zielvorgabe)である。現業労働者の業績評価方法は、目標協定における「業績期待」の項で指数比較を利用する可能性がある。

<指標> 1 目標協定または業績期待に対する作業結果 12点, 2点刻みで
7段階評価

(個人, グループ, またはチームで)

2 率先 4点, 5段階評価

3 協力 4点, 5段階評価

4 責任ある行動 4点, 5段階評価(2-4はすべて個人単位)

要するに、1=業績結果に50%、2-4=行動(合計12点)に50%の比重である。

<評価指標>

1 目標協定, または目標協定が成立しなかった場合には業績期待(Leistungserwartung)に対する作業結果

a) 目標協定→その達成度

目標協定は任意である。合意が成立しない場合には上司が業績期待を定める。

5つ以内の個別目標を定める。それには比重が定められる。

目標協定の内容: 目標は課題に即して特殊であり, 測定可能であり, 所定時間内に達成可能であり, 有意味であり(relevant), かつ, 期限が設定されていなければならない。それはできるだけ明確にされる。

そのさいに, 以下のことが考慮される。

• 翌年の主たる課題は何か。それは主要課題を含み, そして年により変わ

りうる。

- いかなる課題を自分は引き受けたいか。
 - いかなる資格が自分には必要か。
 - いかなる支援を自分は必要としているか。
 - いかなる枠組条件が考慮されるべきか。
 - いかなる決定の裁量を自分はもっているか。
- b) 業績期待→質, 量および期限順守に関して合意された業績期待の達成度
これを測るさいに次のことが手がかりの指標として考慮される。
- 指数(例, 利用度, 製造過程所要時間)を達成したか, 品質基準を維持しているか,
 - 改善措置を具体的に活かしているか,
 - 業績合意を維持しているか,
 - コスト目標を達成しているか,
 - 課題目標およびプロジェクト目標を達成しているか,

2 率 先

—— 作業過程にいかに関わり, 柔軟に自分で貢献したか,

—— 職業的な挑戦およびその作業領域での変化に関わったか, 対応する潜在的な能力を身につけたか(能力開発, 学習姿勢),

これを測るさいに次のことが手がかりの指標として考慮される。

- 変化する課題設定, 行程および枠組条件への対応,
- 変更プロセスに積極的に関与する(例, 取組姿勢),
- 日常茶飯事のやり方に疑問を呈し, 新しいことに取り組む,
- 物事を動かし, 反発があっても意気消沈しない,
- 部門の目的と発展のために主体的に関わる,
- 課題を独創的に遂行し, 場合によっては新たな道を進む,
- 任されている設定課題の範囲内で追加的な, または新しい課題を引き受け, 多方面に配置可能である。

3 協力

—— 密接な任務分野（例、チーム、グループ）および周辺分野（例、前後の関連する部門、顧客、納入者）で、協力とコミュニケーションはどんなか、

これを測るさいに次のことが手がかりの指標として考慮される。

- 任務にかかわるコンタクトがとられ維持されている、
- 情報が目的志向的に他人に回され、内容は分かりやすく説明されている、
- 目的を主張し、他の関心と結びつけ、他の観点を考慮する、
- チームおよびグループの労働のために、トラブル時であっても建設的に貢献する、
- 同僚および協力者とのつながりを積極的に築き、自発的にコンタクトをとる、
- 前後にある部門の利害を考慮する、
- 根拠ある批判を行い、また受け容れる状態にある、
- 不可避な紛争をオープンに建設的に解決する、
- 同僚、とくに新しい赴任者を、問題解決にあたって支える、

4 責任ある行動

—— 労働者はどのように独立して信頼されて働いているか、

—— 労働者は、行動の裁量をどのように活かしているか、

—— 労働者は自分の行動の結果に対してどの程度、積極的または消極的に、責任を引き受けているか、

—— ルールに従った行動（法令順守）はどの程度、労働者から自分の課題分野で考慮されているか、

これを測るさいに次のことが手がかりの指標として考慮される。

- 関連および相互作用的な依存を認識する、
- 適時に根拠ある決定を行う、
- 有能な決定能力ある話し相手である、

- 労働時間を責任もって効率的に扱う、
- 作業用具・設備および生産物を責任もって扱う、
- 各過程の諸規定、指針および指示、安全・事故防止規程、および就業規則を考慮して守る。

B 工職別の指標—現業労働者

(ハ) ノルトライン・ヴェストファーレン地域 (Ehlscheid et al, S. 227=2006年適用あり、久本・竹内71-74頁)

大きく4つの指標につき5段階で評価する。各指標とも配点は同じである(2点刻みで0-8点)。

図表4-8 現業労働者に対する業績評価(ノルトライン・ヴェストファーレン地域・金属産業労働協約3条:評価手続き)

評価指標	評価等級	点数
1) 作業結果	a) 働きぶり (Leistungsverhalten) はもたもたしている。	0
	b) 働きぶりはまだ完全には当を得た (zweckmäßig) ものではない。	2
	c) 働きぶりは当を得ている。	4
	d) 働きぶりはとても当を得ている。	6
	e) 働きぶりは優れている (vorzüglich)。	8
2) 作業遂行	a) 多くの苦情がある。	0
	b) まだ頻繁に苦情がある。	2
	c) しばしば苦情がある。	4
	d) わずかながら苦情がある。	6
	e) とりたてていうほど苦情はない。	8
3) 多能工性 (Arbeitseinsatz)	a) 狭く限られた範囲で配置可能。	0
	b) 限られた範囲で配置可能。	2
	c) いくつかの職務で配置可能。	4
	d) さまざまに配置可能。	6
	e) いたるところで配置可能。	8
4) 作業における注意深さ	a) 目的を考えていない取扱いである。	0
	b) まだ目的にかなった取扱いではない。	2
	c) 目的にかなった取扱いである。	4
	d) 目的にかなない、考えられた取扱いである。	6
	e) 模範的な取扱いである。	8

出典: Ehlscheid et al, S. 227

(3) 小 括

(イ) 2002年以前 (緒方135頁)

評価指標は大別すると、労務提供の質・量、労務態様および労働者の特性に分けられる。そのうち労務態様と労働者の特性は混在して分類しがたいことが多い。工職で比較すると、指標では、いずれも作業の量・質が中心である。ただし、ノルトライン・ヴェストファーレン (NRW) 地域の現業労働者用は異なり、「多能工性」「作業における注意深さ」の配点が高い。

職員には「専門知識の活用」「協力」の指標が必ず含まれる。その点、現業労働者とは異なる。バイエルン地域では工職共通であるが、「協力」の指標ははいっている。

協約地域による違いもある。NRW は現業労働者・職員とも、「労働の質・量」を含めていない点で特徴的である。もっとも、職員用「能率」の項目はそれに含めることが可能である。

(ロ) 2003年以後

協約が標準的な評価指標を定めている。事業所レベルではそれを採用する事例が多い。

協約改定にともなう変化として、業績評価を工職で一本化する事例が増えている。その場合には、「協力」の指標があり、現業労働者の指標を職員の指標に近づけている。

各指標の意味ないし具体的な着眼点につき、解説、例示をしていることがある。その場合には規定は詳しいものになる (例、南バーデン地域、ジック社)。

評価等級は5 - 7等級が多い。

5 目標協定 (Kratzer/Nies, S. 56)

(1) 意 義

この業績評価方法が協約で定められた。金属・電機産業では利用の経験は乏しいが、今後は一定程度出てくるであろう。

(イ) 金属産業：集团的規制の意義 目標協定は組合および従業員代表にとって問題領域である。なぜならば、達成されるべき業績は、現業労働者の出来高（アコード）給とは反対に、集团的にはなく個別に定められるからである。業績指標ないし目標の比重などは本人と上司の間で定められる。「目標協定の決定的な違いは、あるべき業績（Soll-leistung）に関する協定が使用者と従業員代表により集团的にはなく、個別に合意される点である。これは従来のやり方と大きく異なる。」（金属産業労組担当者）

目標協定の運用がリスクとチャンスをともなうことから、金属協約は目標協定につき、業績は検証可能であることなど厳しい運用要件を定めている。業績評価では、評価票における評価指標、評価等級は協約および任意の事業所協定で定められる。ただし、具体的な解釈は上司に任される側面はある。

目標協定では設定が個々の労使に任せられ、集团的規制から遠ざかる。従業員代表は目標協定の交渉過程を規制する予定であるが、交渉対象事項への規制は考えていない。金属産業ではこれまでその経験に乏しく、労使ともにその運用に懸念がもたれている。

(ロ) 金属産業：労働者の反応 (Brandl/Wagner, S. 172 (Sarah Nies/Nick Kratzer)) 目標協定に対する労働者の受け止め方につき、ニースらは調査で、協約適用外のエンジニアの経験およびその同僚の協約適用労働者の期待および評価を尋ねた。協約適用外エンジニアの経験では、彼らは従業員代表に対して、目標は本人の同意なしに上から下に下ろされ、押しつけられるという懐疑を伝えた。個々人間の交渉力および懇談の過程での交渉技術でも労働者側が問題を感じることが多かったと語る。それでも何人かは、本人の経験上、肯定的に受け止めている。調査によれば、目標達成度評価懇談の問題性は小さく、むしろ目標合意過程が話題になった。目標協定に対する評価は労働者のなかで分かれ、それぞれに功罪がある。状況により異なり、リスクとチャンスがある。チャンスとしては、その目標達成のために方法を制約されることなくチャレンジできることがある。その前提として、上司と対等に交渉できるような手続き・条件、苦情解決手続きが集团的に規制される必要がある。

別の調査では、目標協定で業績評価された経験をもつ職員の感想として、たいていは肯定的である (Matuschek, S. 105)。ただし、それも制度設計と運用次第である。

(2) 利用状況

(イ) 普及度 金属・電機産業ではまだ普及度は低く、ほかの産業では調査が少ない。バウミュラーが金属・電機産業、繊維・衣服産業および銀行業で調査 (2001年) したところでは、管理者に対する回答によれば、つぎのようである。(Kratzer/Nies, S. 57)

- 企業の11%では、不熟練・技能職に対して、
- 企業の24%では、専門職労働者に対して、
- 企業の40%では、技術職員に対して、
- 企業の67%では管理職に対して、目標協定が適用されている。要するに、適用率は管理職に対して高い。

(ロ) 東地域の状況 ヒンケが東地域の金属・電機産業で調査したところ、以下が報告されている。

- 質問した企業の36%は、目標協定を導入しているか、少なくともその経験がある、
- 51%は、目標協定は将来重要になるとみている、
- 実施事業所の60%では目標協定が職員に対して、49%では現業労働者に対しても適用されている。

(ハ) 運用の実際 東地域・金属電機産業での調査によれば、事業所の半数以上で、どちらかといえば権威主義的な傾向をもつ目標協定制度が行われている。事業所のわずか12%で労働者は意見を表明する権利を保障されており、20%の事業所では、目標設定に自分の提案を出す可能性を労働者も持っている (Hinke 2003, S. 377ff)。

多くの企業は恒常的に目標を引き上げるための挑戦として、毎年の調査・検討を位置づけている。かつてドイツ IBM の会長であったクーンレ (Klaus

Kuhnle) は、「我々は攻勢的な目標を定める。その達成は可能であるが、全員にとって達成可能ではない」と語る。こうして業績圧力は高まる。金属産業の調査で、職員部門では目標協定適用下で時間外労働が増加していることが報告されている。現業労働者部門では、工場ホールに掲示することにより目標が見えやすくされることで圧力がかかる。このことは目標協定の運用につき、懸念された現実があることを示している。

これらが示すことは、目標協定制度は必ずしも趣旨通りには運用されないということである。その理由は事業所や部門によって異なるが、場合によっては測定が困難であることによる。

以上からすれば、目標協定の制度設計・運用には労使対等な決定・運用という観点からみればらつきがある。

なお、金属協約では、目標の設定および達成度評価にあたり当事者間で合意が成立しない場合には、事業所内の労使対等構成委員会が決定する旨定められている（例、ノルトライン・ヴェストファーレン地域）。

6 企業レベルの業績給運用

各社の評価方法の特色、とくに体系的業績評価の評価指標に注目して紹介する。したがって、紛争解決手続や本人の署名などについて言及は抑える。それらの事項に関しては、本稿の資料における記述に譲る。

(1) 2002年以前の事例（藤内1994・108-110頁、緒方133-136頁、浅生81頁以下）

業績給を一律に支給する取扱いの事例は常にある（例、フォード社）。これは、労働協約は業績評価のうで業績給を支給する旨を定めているところ、事業所レベル労使の合意により業績評価手続を省いている。

個々人別ではなく賃金グループ別にグループ内で業績給ランクを分けている例がある（AEG社）。

業績評価指標は協約モデルにそのままよる事例が多い（例、ジーメンス社、エアバス社、アトラス・エレクトロニクス社）が、企業内で独自に定める例

もある（ジック社、ダイムラー社）。

フォルクスワーゲン社では企業別協約による定めであり、職員に対してのみ業績給がある。平均4%で、協約が評価指標を定める。6段階の評価。被評価者の9割が手当を支給されている。

<指標> 1. 有効性と時間の活用, 2. 労働成果の信頼性と質の良さ, 3. 自発性（または自立性と柔軟性）, 4. 協力, である。

(2) 2003年以後の事例（藤内2016b）

	現業労働者	職員
ジック社	2004年当時、協約改定にともなう見直しはしていないが、その時点ですでに工職共通の業績評価基準であった。同時に目標協定があり組み合わせ。	
ジーメンス社	協約の体系的業績評価による。個々人ごとに異なる金額を支給。	
ダイムラー社	現業労働者につき、協約上の業績給は一律支給。ただし、企業内の上乘せ業績給があり、それは工職に共通した企業内独自の目標協定と体系的業績評価による。組み合わせである。	
エアバス防衛航空会社	業績給は全員一律支給	
エアバス社	個人ごと、指数比較による。	個人ごと、協約上の体系的業績評価による。

ジック社およびダイムラー社では、工職共通の体系的業績評価である。同時に、各社独自の取り扱いである。2社とも労使が評価制度を定期的に見直している。それにより協約から離れた独自の制度になる。

ジーメンス社およびエアバス社は協約規定を援用している。

エアバス防衛航空会社は一律支給である。この企業では業績給とは無関係に、能力開発のために評価懇談が実施されている。ダイムラー社でも現業労働者に対する協約上の業績給は一律支給である。この支給方法は労働者間の

業績競争を制限するように機能するので、組合側はこの方法を従業員代表に推奨している。だが、事業所内でその方法を議論するとき、労働者間でこのような一律支給方法に異論がでることがある。その主張は、自分が事業所内でどのような位置にあるか、上司は自分の仕事ぶりをどうみているか知りたいというものである。

エアバス社の現業労働者に対する業績評価方法は、指数比較である。

以上をみると、ここでも協約が定める業績評価指標に準拠した体系的業績評価の利用が多い。それでも工職の扱いは共通扱いの事例と別扱いの事例に分かれる。

なお、労働者の能力開発のための個人懇談は、ジック社およびエアバス防衛航空会社で、独自の事業所協定が定められ取り組まれている。ダイムラー社でも個人懇談は重視されている。

7 小 括

(イ) 金属・電機産業の労働協約では能率給または業績給のための業績評価の3つの方法が詳しく示されている。そこで体系的業績評価のモデルも示されている。一定数の企業はそれを活用し、協約モデルに準拠している。ただし、企業内で独自に体系的業績評価を定める例もある。

業績評価をせずに業績給を一律に支給する企業の例は常に一定数ある。

(ロ) 2002年以前の協約は現業労働者と職員で別々に賃金および業績給を定めていた。それを一本化することには限度があり、金属業では従来の能率給適用者を予定して指数比較の方法を定める。職員では目標協定方式がしばしば利用されている。しかし、利用率はまださほど高くない。

工職で異なった取り扱いをする事例は少なくない（例：現業労働者には一律支給）。公務労働者では見られないことである。

(ハ) 体系的業績評価の指標は公務労働者の場合に比べて大ざっぱである。業績給の比重が高いことに照らして意外である。それは、この産業分野では現

業労働者の比率が高いこととかかわるのかもしれない。職員の人事評価のほうで、評価者の主観的評価が入る余地が大きいので労使ともより慎重になる。もちろん企業・事業所レベルで労使が協約規定とは異なった取り扱いを合意することは可能であり、それは一部で利用されている。

金属・電機産業と公務労働者の場合を比較すると以下のようなになる（藤内2015）。

	金属・電機産業	公務労働者
評価方法	協約が3つの方法を定める。それは協約に詳しく定められている。 「業績評価にあたり使用者は業績を検証することが可能でなければならない」	協約は2つの評価方法を定める。協約規定はわずかであり、自治体ごとの分散が大きい。
体系的業績評価	標準的な評価指標を詳しく定める。事業所レベルではそれを援用することが多い。	協約にその内容に関する定めはない。したがって、勤務所レベルで詳しく定める。
紛争解決手続	協約：労使対等構成委員会が管轄することを標準とする。	労使対等構成の勤務所（事業所）内委員会が扱う。

目標協定では協約は一般的に定めるにとどまる。紛争解決手続で両者とも労使対等構成委員会が扱うが、当該委員会の権限や、それとは別の扱いをする可能性は事業所により異なる。

(二) 紛争解決手続は協約で労使対等構成委員会が扱うことが標準である（南バーデン地域）。体系的業績評価でも目標協定でも、労働者に不服があればここに持ち込まれ、確定的に判断される。協約が定めるので、事業所レベルでは紛争解決手続に関する定めは乏しい。また、苦情処理に関しては、労働者は苦情を提出できること、そのさいに希望すれば従業員代表委員ないし公務員代表委員に同行してもらえる旨、民間では事業所組織法が、公務部門では公務員代表法が類似した定めをおく。

(ホ) 労働者の能力開発のための個人懇談は、ジック社およびエアバス防衛航

空会社で、独自の事業所協定をおく。この点は2社にとどまらず、EUの東欧拡大にともないドイツ工場の東欧移転が進む中、雇用および賃金水準を確保し、付加価値の高い分野で国際競争力を維持するために、金属産業労組は労働協約を通じて、また政労使の連携で労働者の能力開発に取り組んでいる（例、雇用のための政労使同盟）。

二 鉄鋼業

鉄鋼業は石炭・鉄鋼業（モンタン）共同決定法が適用されていて、監査役会の半数は従業員代表および労働組合代表であるという特別な事情にある。そのため従業員代表委員は法定基準を超えて全員が専従委員であるという業界慣行がある。それは人事管理にも反映するかもしれない。

まず、人事評価に関わる鉄鋼業の協約規定を説明する。協約は、職員に対して協約上の業績給（Leistungsbezüge）支給を定める。鉄鋼業では職員の構成比率は低く、業績評価される労働者の比率は低い。協約により基本給に上乘せして平均で6.3%の業績給を支給することになっている（沿岸部地域。なお、ノルトライン・ヴェストファーレン、ニーダーザクセン、東地域では、8%以下となっている。職員に対してのみ支給される点は共通）。ただし、協約にはそのための業績評価方法の定めはなく、評価方法は各企業に委ねられている。現業労働者には業績給は支給されないが、それに相当する手当として負担手当（Belastungszulage）が支給される。それは業績評価とは関係なく、一律支給である。

なお、鉄鋼業の賃金制度は現業労働者と職員で別々であり、現業労働者の賃金体系は単一レート職務給であり、職員のそれは経験年数とともに等級範囲内で号俸が上がる範囲レート職務給である。

1 アルセロール・ミッタル社ブレーメン工場

(1) 概要 職員に対して業績給支給のために人事評価が行われている。

①この事業所では業績評価のために32頁にわたる詳しい事業所協定（最新の

改定は2013年)が締結されている。そこには人事評価で陥りがちなハロー効果などの危険性が記述され、それに注意して評価すること、上司は評価者訓練を受けることが書かれている。付属文書では評価指標とともに評価票サンプルが含まれる。

つぎに、②労働者全員を対象に、資格向上、能力開発のために懇談が行われる。そのさいに仕事ぶりの評価が含まれる。その評価指標は①のものと同じである。その意味では、工職双方を念頭においている。「懇談」資料をみると、労使で労働者の能力開発に努力していることがわかる。ドイツ企業全体にいえることであるが、労使双方が協力して労働者の能力を開発し労働生産性を高める努力をしている様子が見えてくる。懇談事項に、ワークライフバランスの改善をどう進めるか、上司はどのように援助するかが含まれていることは事業所の雰囲気を示している。職員に対する動機付けも業績給支給によるよりも、むしろセットになっているこの懇談によるようである。

(2) 職員向け業績評価 その方法は体系的業績評価による。

評価等級は5段階である。2年おきに実施。上位から月例賃金の8%、7%、6%、4.5%および3%の業績手当が毎月支給される。平均で6.3%である。職員個人に対しては、上司が評価票にもとづいて各項目の評価を説明し、職員は説明を受けた旨をサインする。

この運用にあたり、5段階評価の該当者数が従業員代表に知らされて、平均で協約が履行されていることを確認する。従業員代表には、職員一人ひとりの評価結果は知らされない。

(3) 評価指標 それは11の大項目である。13の中項目ごとに総合評価される。I(1-2)とII(3-11)に分けて合計評点が出される。

これら評価指標は事業所協定として定められている。この詳しさは事業が鉄鋼業であることを反映している面があろう。とくに「7 安全な仕事の遂行」の比重が高い。「3 協力、コミュニケーション」では考慮される事項が多い。鉄鋼業として一旦事故が発生すれば大変な事態になることから、それを予防すべく労使で気を配っている様子が見えてくる。

「作業結果」に比べて「課題遂行」の項目で多くの事項が点検されている。
鉄鋼業の仕事は共同で行うという仕事の進め方が反映している。

「7 安全な仕事の遂行」は特色があるので、その内訳の小項目を示す。

- 1 専門的客観的な妥当性（2つの小項目がある。以下、同じ）
- 2 標準，関連，優先順位の考慮(4)
- 3 協力，コミュニケーション(15)
- 4 顧客指向(4)
- 5 参加，取組(10)
 - 3) 必要なトラブルを避けない，
- 6 コスト意識(8)
- 7 安全な仕事の遂行(10)
 - 1) 作業安全および健康保護のために適用されている規定を順守する，
 - 2) 同僚に対して規定を守るよう働きかける，
 - 3) 継続的な改善過程の意味における作業安全的な行動を理解し，自ら取り組む，
 - 4) 前述の安全装置を規定に従って維持・操作する，
 - 5) 危険な事故を通報し，すみやかに処理する，
 - 6) いわゆる「安全のための15分（Sicherheitsviertelstunden）」，職長会議および安全委員会で建設的に行動する，
 - 7) 必要とあれば，安全のための15分，職長会議を効率的目的適合的に運営する，
 - 8) 事故の危険性および健康に有害なことを自分で取り除く，または通報する，
 - 9) 模範的な行動によって同僚にプラスの影響を与える，
 - 10) 自分の発言および行動で，安全保護および健康保護の必要性を同僚に説得的に示す，
- 8 柔軟性，可動性(4)
- 9 創造性，アイデアの豊富(4)

10 独立性, 自己責任(9)

11 協力的な指導(14)

合計で94の小項目に達する。

なお, 紛争解決手続は事業所内では労使対等委員会が管轄し, それでもなお解決しない場合には協約規定にしたがい, 使用者と従業員代表が決定する。

〔コメント〕当社の事業所協定は詳細なものであり, 労使が労働者に何を求めているかがわかるようになってきている。とくに「安全な仕事の遂行」では注意すべき点が詳しく記述されている。また, 上司には労働者がワークライフバランスを保持しつつ働くように援助すべきことを定める。企業の雰囲気伝わってくる。

2 ラッセルシュタイン・ヘキスト社 (Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, S. 15-17)

ここでは現業労働者を対象に, 個人手当 (persönliche Zulage) が業績評価にもとづき支給される。その評価指標は, 大きくは, 多能工性, 作業注意力, 率先・協力の3つである。具体的な指標はつぎのとおり。

- (i) 多能工性: 職場で担当可能な仕事の数, 担当の異動頻度,
- (ii) 作業注意力: 仕事の期限順守, 仕事の質, 経済性, 資材の節約,
- (iii) 率先・協力: どの程度, 労働者が自発的に作業目的を追求できるか, グループのなかで仕事をする姿勢, 上司および同僚と経験・情報を交換する程度, である。

3 オイロパイプ・ドイツ社 (同上 S. 18-20)

現業労働者および技術職員に, グループ単位の変動的な業績給および個人ごとの資格手当が支給されている。業績評価は指数比較の方法による。体系的業績評価は行われていない。

4 デイリINGER製鉄所 (同上 S. 20-24)

ここでは専門工に対して個人割増 (persönliche Prämie) が支給される。そのため、大きくは2つ、細かくは8つの指標で業績評価される。

具体的には、職務関係では、追加的な資格、経験、柔軟性・担当可能な職務の幅、責任・独立した決定能力、の4つであり、個人的な指標は、作業取組・注意力、作業結果 (量、質、遂行ぶり)、協力 (チーム力)、個人的な参加 (例、改善提案など) の4つである。

合計8つの指標につき、6段階で等級付けされる。評価するのは労使対等構成の専門工賃金委員会である。

5 ティッセン社 (1995年調査, 日本労働研究機構・連合総研75-81頁, 久本・竹内74-77頁も同じ)

ここでは協約にもとづき職員に対してのみ業績手当が支給され、そのために体系的業績評価が行われている。

6 小 括

図表4—7 鉄鋼業の人事評価状況

企業・事業所名	業績給の有無	人事評価の方法
アルセロール・ミッタル社	職員に対してのみあり	職員に対して、業績評価が業績給のため。現業労働者に対して動機づけのために個人懇談あり。
ラッセルシュタイン社	現業労働者に対して業績手当あり	左記のため。現業労働者に対して業績評価。
オイロパイブ社	現業労働者および技術職員に対して、グループ手当あり	指数比較による
デイリINGER社	専門工に対して、個人割増あり	左記のため。業績評価による
ティッセン社	職員に対して業績手当あり	左記のため。業績評価による

人事評価が実施されていないクレックナー製鉄所 (藤内1994・107頁) を除

き、実施されている鉄鋼5社をみると、人事評価の人的対象は現業労働者中心の場合と職員中心の場合に大きく分かれる。協約は職員に対する業績給支給を定めているが、これが事業所内で運用されていない例が多数あることは意外である。目的は業績給または個人割増などの支給のためである。

評価方法は1社が指数比較であるのを除いて、体系的業績評価であり、評価指標は、①作業における注意力など勤務態度がよく含まれている。これは鉄鋼所では、一旦事故が発生すると大規模になりがちなことを警戒してのことであろうか。②下2社では現業労働者に対して、多能工性・柔軟さが求められている。アルセロール・ミッタル社の評価指標の詳しきは突出している。

評価手続きとして、ディリンガー製鉄所では労使対等構成の委員会が業績評価をしている点が珍しい。

三 化学産業

1992-93年に3事業所、2007年以後に4事業所を調査した（藤内1994）。

1 労働協約上の定め

まず、化学産業の関係協約規定を示す。化学産業では労働協約（16条）が事業所レベルで業績給（Leistungsvergütung）を導入することが可能である旨を定める。したがって、金属・電機産業や鉄鋼業・職員のように支給は義務づけではない。

この協約上の業績給規定をみると、時間給労働者と能率給労働者の双方を予定した定めである。能率給（出来高給、プレミア給）では標準作業時間を測定するが、そのさいに「習熟と訓練の後に、十分に適した労働者から、労働者が個人的な回復時間をとることで、継続的に達成されうることが計測されなければならない」として、個人的な回復時間を定める。また、「業績給制度の適用により生じる個別事例での意見の対立にあたり、事業所内で使用者と従業員代表の合意にもとづいて設置される対等に構成される業績給委員会が招集され」るので、紛争はすべて労使対等委員会で解決される。

労働者の一部に業績給が支給される場合には、ほかの労働者には他の適切

な手当が支給される旨が定められている(16条10項)。これは鉄鋼業で職員に業績給が支給され、現業労働者には負担手当が支給されるのと似ている。

協約には業績評価方法の定めはなく、目標協定の定めもない。したがって、それらは広く企業自治に委ねられている。

化学産業で組合の姿勢は社会パートナー的である。化学企業は国際競争力があり、企業の収益(全社、部門、作業グループ単位など算定のレベルは多様)に依存した上乘せ払い(erfolgsabhängige Bezahlung 利益配当)に従業員代表は歓迎している。

この産業にも能率給労働者がいる。現業労働者の約2割がそれで、ガラス加工などの職人に多い。組合は能率給をお勧めしない。理由は、「それによると働き過ぎになりがちだから」である。

導入状況につき、化学関係労働組合は把握していないが、専門家は、「大手では過半数の事業所で業績給があるだろう」と語る。それに対する労働者の関心は、賃金形態により異なる。業績給実施の具体化は従業員代表との事業所協定による。導入提案は使用者側から行われる。部門により国際競争状態は異なる。従業員代表は組合と対応を相談する。従業員代表側は、業績評価結果は「検証可能である」ことを主張する。時間給労働者で業績評価が行われる場合、その方式は多様である。

2 サノフィ・アベンティス社(製薬業、フランクフルト市)

(イ) 人事評価はある。目的は個人手当(individuelle Zulage)支給のため。事業所協定による。

(ロ) 各項目につき5段階の評価ランクがある。

<一般労働者向け 7項目>評価項目

- 1 量的結果(作業量、作業テンポ:目標に適合的か、合目的か、行為など)
- 2 質的結果および期限順守(作業の質:行動ないし作業安全および環境保護:期限に照らした時間的な達成度)

- 3 独立性, 率先および動機付け (自立度, 行為, 自己目標の設定, 自分の仕事の管理・修正: 配置, 忍耐力, 誠実さ: さらに学ぶ意思, 新しい課題を引き受ける)
- 4 柔軟性と忍耐力 (状況に応じた対応, 多面的な配置, 求められる変化への対応)
- 5 思考および創造性 (抽象的思考力, 自分で解決を見いだす力等)
- 6 コスト意識 (経済的な行動: 材料, 作業道具およびエネルギー等の利用)
- 7 協力 (情報交換, 同僚, 上司および顧客との協力と調整: 応接, チーム力, 援助の姿勢)

以上は標準的な評価指標である。

(ハ) 人事評価の運用は労使対等委員会が監視する。苦情処理は、本人が希望すれば評価者の上位にある者を含んだ合同の評価懇談で行われる。この懇談へは労働者が希望すれば従業員代表委員に出席してもらうことができる。

3 バイエル社本社 (製薬業, レバークーゼン市)

業績給は一般労働者にはない。ただし, ①能力開発および昇進のために人事評価が行われている。また, ②年次特別手当 (individuelle Einmalzahlung) がある。いずれも事業所協定で定めがある。この社でも能力開発が熱心に取り組まれている。それが高い収益を支えている。

②手当額は平均して賃金の1%とする。評価基礎は, 提案や参加プロジェクトでの寄与である。各人の支給額は従業員代表に通知される。事業所協定は, 「各人の評価の理由を示すこと, 金額の上限」を定める。誰にいくら支給するかは使用者が決定し, 苦情手続はない。珍しいことである。この企業の労使関係の慣行のようである。おそらく企業の高収益の恩恵に与っていることへの労働側からの対応である。

協約労働者とは別に協約適用外職員に対しては目標管理により賃金が決定される。この点で苦情処理手続が定められていて, 目標達成度評価につき合

意が成立しない場合には、まずより上位の上司を含めて評価の合意形成がめざされ、それでもなお合意が成立しない場合には、つぎに労使対等構成委員会が決定を下す。

4 バイエル社ケルン販売店

成績手当支給のために人事評価が実施されているが、評価指標等に関する事業所協定はなく、基準はない。事業所協定がないというのは異例のことである。要するに上司が単独で運用している。

5 プファイザー社ゲデック製薬工場（フライブルク市）

ここでは業績給が支給されている。それは労働者との個別の目標管理である。珍しい。そのために事業所協定が規制する。労働者は上司と年次懇談を行い、目標を個人単位およびグループ単位で定める。両方とも同じ比重である。達成度評価で問題が生じれば労働者は従業員代表に助けを求めてくる。従業員代表の仲介により評価対立をめくり妥協が成立する。

手当額は年間賃金の3%であり、労働者の平均で達成される。

6 ローディ社（葉巻メーカー、フライブルク市）

業績給はない。ただし、変動手当（variable Vergütung）のために人事評価が行われる。それは利益配当の一種であり、毎年必ず支給されるわけではない。年単位で行われ、事業所協定で定められている。

手当額決定の基準要素は、①事業所の収益度、②個人的な目標達成度、③業績評価である。

業績評価では、大きく4つの指標（具体的な評価事項を含む）につき、20等級（大きく5段階で、各段階にさらに4レベルがある）で評価する。

指標 i 業績能力（Leistungsfähigkeit）、完成度、仕事の質、指導

—— 職務記述書に記述された職務を与えられた補助道具を用いてこなす

—— 所定時間内に仕事をこなす

- レベルを確保した仕事の遂行
- 仕事の遂行および職場が清潔で秩序だっていること
- 指導スタイル, 部下をもつ場合にはその動機付け, 部下の評価, 部下との会話, 行動の計画を立てること
- ii 柔軟性, 新しい作業方法を身につけて活用する能力と姿勢 (Bereitschaft), チーム作業
 - 新規を含め複数の職務を遂行する姿勢
 - 新しい作業方法, 手続きおよび技術に対して受け入れる用意があり, それを身につけ活用する用意があるか
 - 変化, 再編成および改善に積極的に対応するか
 - チーム労働 (同僚との協力, 手助けの用意, 新しい同僚などに対して知っていることを伝えること, 指示を受け入れること, チームへの自らの貢献, 自分と周囲に対する動機付けの能力)
- iii 企業内の規程と手続き要領の順守 (例, 安全, 環境, 時間管理)
 - a) 安全, 環境
 - 安全で環境に配慮した行動, 慎重・確実な作業
 - 環境基準に関する規程の順守
 - 安全違反および環境を損なう状態および展開の認識と連絡
 - b) 時間管理
 - 仕事開始や懇談等の遅刻または時間不順守
 - 欠勤, 休暇計画, 帰責事由のない不在にあたり同僚への配慮
 - c) 手続き規定
 - IQM 作業書に記載されているような職務の遂行
- iv 独立性, イニシアおよび問題解決能力
 - 職務記述書の範囲内で作業を自力で遂行する
 - 専門教育を通じて学んだ個々の職務を自力で信頼を得て遂行する
 - 個々の依頼を処理する
 - 起きている事態に対して取り組む率先力

——問題を認識し表現し、自力で、またはチームで解決する能力

この事業所では、目的は年次特別手当（利益配当）という、さほど大きな利害関係がない労働条件なのに、業績評価事項は体系だって整備されている。従業員代表委員が研修を受けていることの反映であろう。

葉巻たばこ製造という現業労働者比率の高い事業なのに、人事評価制度がよく取り組まれている。

7 アクゾ・ケミカル社（ブレーメン市）

現業労働者に対して実施されているが、評価指標は標準的である。

8 ミューレンス社（化粧品「オーデコロン」メーカー、ケルン市）

営業外交員に対して人材育成目的で実施されている。詳しい定めであり、精神的な能力や人柄が含まれている。

大きくは3本柱、細かくは14項目。①仕事ぶり（負担に耐えられるか、作業準備と誠実さ、作業計画、作業テンポ、注意深さ）、②精神的な能力（理解力、思考・判断能力、専門知識、記憶力）、③人柄（同僚および上司からの信頼性、積極性＝行動的か無気力か、自分の行動に責任を負う姿勢、協調性、指導性）。それぞれについて5段階で評価される。

9 小 括

図表4-8 化学産業の人事評価実施状況

企業名	業績給の有無	人事評価の方法→使途
サノフィ・アベンティス	個人手当あり	業績評価→業績給のため
バイエル社本社	年次特別手当がある	左記手当のため。人事評価：提案や参加プロジェクトでの寄与につき上司が評価する
バイエル社ケルン販売店 (1992年)	業績手当あり	業績評価あり。事業所協定はなく、それは制度化されていない
プファイザー社	業績給あり	目標協定による→業績給のため
ローディ社	なし	業績評価→利益配当の個人的差別化のため
アクゾ・ケミカル社 (1992年)	割増給が現業労働者 に対してのみ	現業労働者に対して業績評価 →割増給のため
ミュールンス社 (1993年)	なし	外交員に対して業績評価→能力開発

化学6社7事業所のすべてで人事評価が行われている。うち業績給があるのは5事業所である。6社とも業績評価または目標協定は行っている（労働者の一部に対してのみ実施する場合を含む）。他社の実施目的は、特別手当等支給の判断材料にすることである。1事業所以外では、事業所協定で定められている。人事評価に関して事業所協定がない事業所があることは珍しい。

目標協定が行われる場合でも、その目的が、バイエル社本社のように能力開発目的だけの場合と、プファイザー社のように業績給に用いられる場合では労働者の向き合い方は大きく異なる。後者では当事者間に緊張関係が生じる。

化学産業（とくに製薬業）は国際競争力が強く賃金レベルが高いためであろうが、バイエル社本社では年次特別手当（平均して賃金の1%）の金額決定を使用者に委ねている。珍しい。

個人懇談はよく実施され、能力開発に取り組まれている。それがドイツ化学産業の高い生産性・競争力を支える。

紛争解決手続は協約に定めがあり、労使対等委員会が扱う。業績給を導入している企業でそのように運用されている。

四 醸造業

醸造業労働協約 (Zander/Knebel 1993 : 36-37) は、業績手当支給を定める。平均して、等級1の労働者で賃金の3%、等級2の労働者で同5%に相当する金額である。そのために協約は醸造業に標準的な人事評価指標を定める。これが現業労働者と職員の双方に適用される。珍しいのは、各指標につき、職務ごとに重要度を3ランクに等級付けして重み付けを示し、それに7等級の評価点を乗じて、ポイントを算出するという手法をとっていることである。

指標をみると、工職双方に適用可能なように標準的である。

一 作業遂行

- 1 質：仕事の質的な特徴
- 2 作業方法：一般的な作業指示および作業方法の順守
- 3 仕上げ規定：仕上げデータおよび仕上げ規定の順守

二 信 頼

- 1 責任感：課題を状況にふさわしく目的適合的に仕上げる意思、安定した良心性 (Gewissenhaftigkeit)、管理が少なくてすむこと
- 2 時間順守：課題を期限順守で仕上げること、個人的な時間順守
- 3 作業姿勢 (Arbeitsbereitschaft)：安定した労務提供

三 合理的な作業進行

- 1 専門知識：現在の専門知識は作業要求に対応するか
- 2 思考力・判断力：思考の活発さおよび作業遂行に関わる判断での自立性
- 3 作業計画：コストを考慮したうえで自分の仕事を専門的組織的に計画

する

4 量：予定作業時間内での量的な生産性，目標指向および生産性

5 協力：専門的および個人的な応接行動（Kontaktverhalten）

四 作業器具類の注意深い取扱：待機課題を注意深く遂行する；破損の少な
さ；機械，材料およびその他の補助用具の注意深い取扱

五 安全規定の順守：人的物的損害を避けるための安全規定の順守，労働者
および施設に関わる環境保護規定の順守

六 自発性の強さ（等級2の者に対してのみ）

1 関心・学習意欲：課題遂行にあたって積極性を示す；全体の関連を理
解する努力；さらなる学習の意欲；新しい作業方法に慣れる

2 率先：課題遂行にあたり率先的に全力で取り組む；改善提案をする

3 決定する用意：危機的な状況下でも適切に判断する

4 責任をとる覚悟：自分の管轄内で責任を引き受ける；課題遂行のため
に責任を負う。

なお，ビールメーカー・ボックス社（プレーメン市，藤内1994・122頁）では
人事評価は行われておらず，業績手当もなかった。

五 その他の製造業

上記以外の製造業を調査した（1992-93年 藤内1994・112-115頁）。木材加工
業，たばこメーカー，水産加工業，建設業および印刷業，計9社のなかで人
事評価が行われているのは，わずかに水産加工業の1社（営業職員対象のみ）
と印刷業（技術職員対象のみ）の2例だけである。水産加工業の当社では関
係する事業所協定はなく，業績手当支給のために使用者側の主導で行われて
いる。

印刷業（技術職員対象のみ）では，事業所内上乗せ賃金算定のために人事
評価が行われ，事業所協定がある。評価指標は5項目で，それぞれに配点が
異なる。①労務提供（仕事の質2-3点，作業テンポ・量3点），②仕事ぶり

(多能工性2-3点, 忍耐力3点), ③信頼性(正確に期限までに仕上げる2-3点, 責任意識と原価意識2点), ④協力(職務への態度2点, 順応姿勢2点), ⑤勤務態度(上司および同僚への態度1-2点, 時間厳守1-2点)である。印刷業の技術職員向けであることの特徴を表しているのは, ③信頼性, ②の忍耐力であろう。

なお, ここで人事評価が行われていないとするのは, 私が調査した範囲内のことであり, 当該産業分野のすべてで実施されていないとは断定できない。

六 小売業

協約は業績給につき何も定めない。私は小売業を4社(カールシュタット社, カウフホーフ社, C&A社, ホルテン社)6事業所で調査したが, いずれも業績給制度はない。人事評価は2事業所で実施されていただけで多くない。実施の目的は, 人材育成および昇進の判断材料にすることである。その意味では, 個人懇談が重要であり, そのための材料という位置づけになる。

1 成果主義的賃金の実情(Rinnebach 2007)

小売業の販売員につき, 賃金および手当が固定している場合と変動的(variabl)な場合がある。販売員に対して, 製造業現場と同様に出来高給やプレミア給が適用されていることがある(S. 27)。

リネバッハが使用者団体加盟事業所1,278(うち105から回答)に対して, 2005年に調査した。「販売員はいい業績をあげたとき, 固定賃金で調整されるか」の問いに, 51%は肯定し, 49%は否と回答する。そこで変動的な賃金を支給されている者につき, その変動要因を問うと, 89%は売上げ額, 30%は売上げ個数, 13%は粗利益である。その変動の算定単位をみると, 個人単位が70%, グループ単位が13%, 残りは両方の組み合わせである(S. 132-133, 207)。

基本給以外の人件費支出では, 事業所上乗せの休暇手当, 食事代補助, 企業年金の上乗せ, 格安の従業員購入(Personalkauf デパートなどが取扱商

品を従業員向けに仕入れ価格で販売する) などがある (S. 48)。普及度は、105 回答のうち、格安の従業員購入88, 企業年金上乘せ16, 追加の休日付与8, クリスマス手当上乘せ6, 財産形成給付5, 休暇手当上乘せ3である (S. 206)。これに個人の業績が反映されて運用されることがある。

2 カールシュタット社フライブルク店

この事業所では人事評価が実施されている。その目的は、継続訓練計画および昇進の判断材料にすることである。評価指標および評価基準は、専門知識、顧客に対する態度、同僚・上司に対する態度、個人的な学習態度および勤務態度の4つの柱である。労働者の担当職務および役職に応じてやや詳しくなる。

人材育成計画が個人ごとに定められている。しかし、女性比率が高いこともあって、多くの労働者は昇進に関する関心が乏しい。

A 専門知識

- 1 商品知識および各品目に関する知識、とくに性質、利用可能性および環境調和性に関する知識を自由に使いこなせるか。
- 2 売上市場に関する知識、とくに地域の競争相手およびトレンドに関する知識を自由に使いこなせるか。
- 3 担当部門の商品経済制度の目的および構造を知り、そのための補助ツールを適切に利用できるか。
- 4 関連する法律・命令を順守し、機構上の規程をうまく適用しているか。

B 顧客に対して

- 1 コンタクトを適時に親切にとっているか。進んで、かつ適切に情報を提供しているか。
- 2 顧客の要望を把握し、商品使用方法を説明し、その利点を示し、異論に対して適切に対応しているか。
- 3 複数の用件、商品取り替え、苦情などの困難な状況でも、注意深く、かつ適切に振る舞っているか。

- 4 場合によっては部門を超えてでも、提供できる条件の中で顧客の要望を満足できるように努めているか。
- C 同僚・上司に対する態度
- 1 連絡取りのさいに、開放的で配慮をともなっているか。
 - 2 グループにとけ込んで、ほかの者を助けているか。
 - 3 同僚と協力しあい、批判に対して建設的に対応しているか。
 - 4 自分の仕事を通じて、グループの作業成果を確実にするために貢献しているか。
- D 個人的な学習態度および作業態度
- 1 知識を吸収し、深め広げ、状況に応じて適用できるか。
 - 2 アイデア、刺激または提案によって学習や作業の成果に貢献しているか。
 - 3 任された課題を确实・迅速に遂行しているか。
 - 4 必要な作業を認識し、独立して処理しているか。
 - 5 状況の変化に迅速に対応し、負担が高まるときにも対応できているか。

3 小 括

小売業では売上げを考慮した出来高賃金制度等はあるが、そのために人事評価は利用されていない。人事評価が利用されているのは、むしろ人材育成の目的である。カールシュタット社フライブルク店の例をみると、評価指標は標準的である。ただ、顧客との対応の項目の比重が高い。なかには、カールシュタット社ブレーメン店（藤内1994・115-119頁）のように詳しい定めをおく例もある。

七 銀行業

1 概要 (Spitzbarth 2010)

(1) 実施目的

銀行業では人事評価が広く行われている。そこには2つの目的がある。第

1に、労働者を業績指向や顧客との前向きな接触に向かわせる後押しのためである。従業員懇談では労働者の優れた点および弱点につき取りあげられ、今後の人材育成・研修計画が相談される。

第2に、業績指向の(leistungsbezogen)賃金を支給するためである。多くの銀行では目標管理が行われ、それは人事評価と組み合わせられる。その取扱は協約上の定めではなく、たいていは事業所内の定めである。

また、銀行・保険業の67%で企業収益に依存した報酬(利益配当)がある(2005年)。

(2) 最近の経緯

銀行業における業績給は1990年代半ば以後に変化してきた。それまでは銀行業に約50万人が働いていた。部門別では、民間大手、協同組合系の国民銀行、公立(一部は民間)の貯蓄銀行、ほかに州立銀行等がある。それぞれに別の労働協約がある。

銀行業の協約ではクリスマス手当が定められているが、ほかに銀行内上乗せ支給がかなりあった。それは特別支給の形であるが、食券という形の現物給付の場合もある。協約や事業所協定による規制は及んでいなかった。

1990年代半ば、銀行業ではコンサルタント会社マッキンゼー社のアドバイスを参考に、日本のリーン生産方式にならって「ムダのない銀行」を志向する動きがあった。このマッキンゼー・モデルの核は、全社的な計画、操作および管理をコンピュータによって置き換えることであった。そのなかに労働者数削減とともに、賃金の見直しが含まれていた。

90年代に、労使間では協約上の格付けが争われていて、そのさいに使用者側は協約賃金のなかに業績指向の賃金を導入することを提案した。この提案に対して組合側では受け止め方に大きな対立があったが、結局、その導入を受け入れることにした。組合側にとってリスクをとるが、それによる賃上げを受け入れた。そのうえで協約および事業所協定で規制した。この規制により、業績指向の支払は透明になった。特に目標協定による業績評価でルール形成が進んだ。

(3) 変動的な賃金に関する協約の定め

2002年、民間および公立銀行における協約で、「業績および利益指向的な変動的な賃金」協約が締結された。それは各銀行が導入するか否かは自由な開放条項であり、変動的な賃金の導入には当該銀行の従業員代表ないし公務員代表との合意が条件である。業績評価方法は体系的業績評価または目標協定である。

銀行業では、協約の定めにより、協約賃金の一部が業績および／または成果 (Erfolg) を指向した変動的な賃金として支給されうる。すなわち、業績給が追加的に支給されるのではなく、従業員代表との合意にもとづいて、基本給の一部として、個人ごとに差をもって支給することも可能である。

そのさいに変動可能な賃金の比重は最大で協約賃金の8%である。変動的な賃金部分は目標協定にもとづき、業績／成果指向的な対応する賃金制度は、目標の種類、数および場合によっては比重、および、達成度とそこから生じる賃金の関連性を定めなければならない。それぞれの目標達成度は「求められることと現状の比較 (Soll-Ist-Vergleich)」にもとづき確定され、労働者の要望があれば説明される。

協約交渉における使用者側の目的は、第1に、人件費を節約したいこと、第2に、賃金のなかで固定額部分を減らして変動的な部分の比重を上げることである。銀行業は株価や金利の変動による影響をうけ収益が変動的であり安定的ではない。それは保険業も似ている。そのため、協約で賃金を固定されることを使用者側は嫌がる。

さらに、事業所協定で紛争解決手続が定められ、また、従業員代表には労働者個人々人に対して支給された変動的な賃金額が使用者側から情報提供される。それにより運用が協約通りであるか否かが点検される⁽⁵⁾。

(4) 銀行業における調査 (Becker/Stöcker 2000)

1998/99年に銀行68行につき、ベッカーとシュテッカーにより調査された。

(5) 藤内2016b・23には国民銀行に適用されている協約規定が紹介されているが、民間銀行や貯蓄銀行でも同様であるとされる。

回答銀行の84%という多数で、人事評価が実施されている。なぜならば、銀行には評価は適しているという。

評価方法は銀行により多様である。調査者が予定した項目がそのままは当てはまらないことが多い。

(イ) 評価方法のタイプ 50の銀行は行内で標準的な評価タイプを答えた。それを選ぶ理由として、66%が挙げるのは、比較可能性ならびに統一性 (Einheitlichkeit)、および扱い易さ・評価の容易さである (各22%)。この調査から、明確な像が浮かび上がる。58%は指標に照らした業績評価 (merkmalsorientierte Leistungsbeurteilung) 手続きを用いる (体系的業績評価)。総じて、10%は役職 (担当課題) に照らした (aufgabeorientiert) 業績評価であり、8%は目標に照らした (zielorientiert) 評価 (目標管理) である。役職、指標および目標の3つをミックスした評価形態は銀行の24%にある。

体系的業績評価では、職位横断的な標準的な指標 (課題量のような課題指標、信頼性および率先 (Initiativ) のような特性) にもとづいて評価が行われる。職位に特有な変化は可能であり、それは性格を変えるものではない。役職および目標に照らした手続きは、その代わりに職位や時期に特有な指標を変更する。

銀行のうち、大手の公法上の組織 (公立貯蓄銀行、州立銀行) では85%で指標に照らした評価が普及している。それは民間銀行では61%である。大規模になるほど、混合型は減る。目標に照らした評価は公法上の銀行ではわずかである。

この結果は従来の調査結果と一致する。

(ロ) 評価指標 回答のあった68行のうち88%では標準的な指標による。指標の数は4-23である。分散が大きく、このことはこの制度がまだ流動的であることを示している。

少なくとも1つの指標で、これらの銀行の73%は直接にまたは間接的に特性に関わる指標を含んでいる。平均して3.4の特性に関わる指標があり、それ

は銀行により分散している。約4分の3の銀行がそれに該当するが、直接に業務に関連する指標の比重が次第に高まる傾向である。

評価に指標を用いる銀行のうち85%は、管理職（Führungskräfte）に対して特別な追加的指標を用いる。その86%では評価票に記載されている。その数は平均で4.1項目である。これがある場合でも管理職に対して特性に関する指標もある。

(ハ) 評価等級付け 一般的な指標を用いる手続きのなかで、81%という高率で上司による等級（ランク）付けが行われている。そこでの等級数は平均5.9であり、5－7の幅である。4分の3の例で奇数である。

評価票のうち31%で、追加的に総合評価の項目がある。これは比較のための措置である。

(ニ) 評価プロセス 3分の2の事例では、評価基礎は自由に記載された一般的な職務記述書（Aufgabenbeschreibung）であり、評価者は労働者の担当職務を明確に意識し、評価は実際にそれに即して行われる。その基礎は目標にもなりうる。調査した手続きの60%で、定義されたような目標は記載されていない。

自己評価方式（Selbstbild）で最も重要な業績評価の意義は、業績の承認および確認であり、労働者の個人懇談、昇進および動機付けであり、ともに93%で指摘される。回答者の64%では、実施された人材育成措置の評価が重要な役割を果たす。役割のうち「長期の業績調査」が49%、「賃金の違いのための決定根拠をつくる」が47%である。

調査された資料、とくに評価指針から、事例の10%で賃金との関連が示されている。以前の調査結果に比べて、評価は、職員の個人懇談、動機付け、人材育成措置および教育訓練の材料として依然大きな意義をもつ。それに対し、人事計画および賃金配分（Entgelt differenzierung）における意義は低下してきている。回答した銀行の約半数が、評価は賃金の違いのための決定根拠として活用しているという。平均して1.75年ごと、最多は2年ごとに定期評価が行われている。

2 ドイツ銀行（1992年）

(イ) 全行員を対象に人事考課が行われている。目的は、事業所内上乘せ賃金額の算定、従業員の研修計画策定および昇格など、あらゆることである。13頁におよぶ事業所協定が結ばれている。

(ロ) 評価方法は業績評価であり、評価指標は、仕事ぶり4項目、社会的行動3項目、勤務実績2項目、追加的記入欄、将来性3項目、さらに上級クラスの従業員には従業員指導4項目、合計17項目があり、それぞれに7ランクのなかから評価を下す。

例、仕事ぶり：①見通しを持って考え行動すること（計画性、作業過程での積極的な操作・テコ入れ）、②創意と独立性（自分の役割を明らかにし、また自分の目標を設定してそれを処理すること、提案を行うこと）、③忍耐力と役割に耐える能力（ある作業目的を、困難な条件や、場合によっては逆流があるなかで達成しようと努力すること）、④精神的な柔軟さ（新しく変化する状況に即座に適応して反応する能力を持つこと）

社会的行動（顧客、同僚、上司との間の）：①コミュニケーション態度（会話でのやりとり、周囲の人に入っていき、相手・周囲から受け入れられているか）、②協力、③情報に関する対応（どのように情報を集め、また、それを伝達しているか）

勤務実績：仕事の質と量

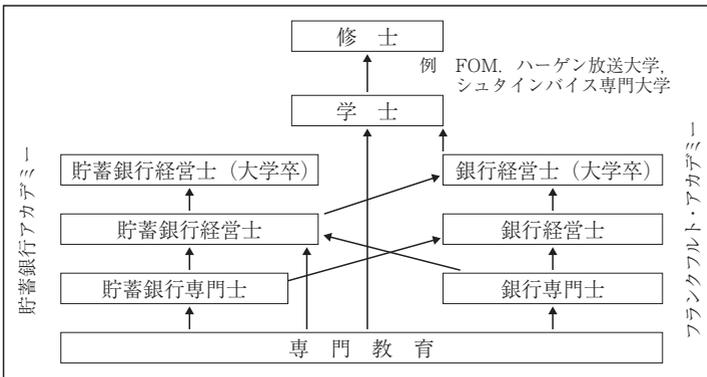
将来性：①学習状況（専門知識を持ち、実際に仕事に活かしているか）、②学習姿勢（専門知識を広げ、専門的に最新の状況に通じるように努めているか、また、その用意があるか）、③配置の可能性（可動性、および他の役割に多面的に対応できるか）

(ハ) 小 括 評価指標「将来性①学習状況、②学習姿勢」があるのは、銀行員に求められることを示していて特徴的である。能力開発のために従業員懇談が実施されている。

3 ブレーメン貯蓄銀行 (2014年)

(1) 序 貯蓄銀行 (Sparkasse) は、名称が示すように一般市民がお金を預けるところであり、全国規模で預金量の3分の1を扱う。この銀行は多様な人材育成プランを用意して能力開発に取り組んでいる。図表4-9「ブレーメン貯蓄銀行研修制度フローチャート」をみても、体系的であることがわかる。

図表4-9 「ブレーメン貯蓄銀行研修制度フローチャート」



(2) 事業所協定「支援政策」

社内研修プログラム「貯蓄銀行アカデミー」とフランクフルト・スクール (ビジネススクール) 課程を能力開発の中心に位置づけている。それぞれに銀行専門士 (Bankfachwirt 銀行専門職), 銀行経営士 (Bankbetriebswirt), 大学・銀行経営士の資格をおいている。大学卒の後には、修士課程修了資格をハーゲン放送大学, S 専門大学またはシュタインバイス専門大学で取得できるプログラムを組んでいる。

図表4-10 研修プログラム

修了	入学資格	期間、費用	費用関係	有給の職務免除
貯蓄銀行専門士	銀行商業修了	<ul style="list-style-type: none"> 働きながら6カ月 + 3週間フル 3,000ユーロ 	修了点数により費用の一部が銀行から補助される。 1.0-1.4=90%, 1.5-2.4=80%, 2.5-3.4=70%, 3.5-4.4=40%。 再試験の費用は受験者本人が負担する。	<ul style="list-style-type: none"> 16日(出席) 5日(学習)
銀行専門士(商工会議所)	同上	<ul style="list-style-type: none"> 働きながら2年 約5,000ユーロ 		<ul style="list-style-type: none"> 3日(出席) 10日(学習)
貯蓄銀行経営士	銀行商業修了+点数1・2	<ul style="list-style-type: none"> 5カ月間フル 約8,000ユーロ 		完全にフル免除
銀行経営士	銀行商業修了	<ul style="list-style-type: none"> 働きながら1年間 約4,500ユーロ 		<ul style="list-style-type: none"> 7日(出席) 10日(学習)
大学・貯蓄銀行経営士	貯蓄銀行経営士	<ul style="list-style-type: none"> 働きながら自己学習+8カ月フル 約17,000ユーロ 		<ul style="list-style-type: none"> 6日(個別授業) 出席学習免除
大学・銀行経営士	銀行経営士	<ul style="list-style-type: none"> 働きながら1年 約5,500ユーロ 		<ul style="list-style-type: none"> 6日(出席) 10日(学習)
学士(Bachelor)	アビトゥア+専門教育。または実科学校+3年の職業経験	<ul style="list-style-type: none"> 働きながら3-3.5年 約13,000ユーロ 		<ul style="list-style-type: none"> 金曜免除 大学課程(Bテーゼ)のために10日
修士(Master)	大学修了	<ul style="list-style-type: none"> 働きながら1-2年 約13,000ユーロ 		<ul style="list-style-type: none"> 金曜免除 修士課程のために15日免除

(3) 事業所協定「従業員懇談および従業員育成制度 (Mitarbeiter-Gespräch und Personalentwicklungssystem = GPS)」

これは、上司と従業員 (Mitarbeiter) の懇談を通じて、従業員の能力開発をめざす制度である。

第1段階として、懇談に先立ち上司はまず従業員の能力到達段階を5段階で評価する。

第2段階として、上司と従業員の懇談で、今後1年間の質的および量的な目標が合意される。目標の内容は、貯蓄銀行の使命、戦略的な課題領域および模範 (手本) から導き出される。懇談は具体的な販売目標を合意することなどには利用されない。

また、懇談では従業員の強みをさらに強めるという意味で、従業員のいか

なる肯定的な業績を強めるべきかについて話し合われる。

第3段階では、当事者間で従業員の将来的な発展・成長のために、以下の点につき懇談される。

a) 従業員の現在および他の課題にとって、ないしキャリアアップにとって、いかなる潜在的可能性および見通しがあるか。

b) 今後の資格向上措置として、何が具体的に合意されるか。

第4段階として、この懇談で従業員は、たとえば、チーム内および上司との間での協力、提供されている将来的な業績、特別な強み、改善可能性ないし個人的な目標、訓練などについて、上司と懇談する。

第5段階として、上司は従業員に、年間振り返りのなかで彼の総合評価のポイントおよびいくつかの重要な事項を語る事が望まれる。

準備：両者の懇談の前段で、従業員には、貯蓄銀行のビジョン、戦略およびモデル（手本）に関して、またそこから生じる単位組織の目標が情報提供され伝えられる。それによって目標への従業員の貢献が明らかにされ、個人的な目標を導き出すことが可能となる。

両者は対話（Dialog）に先立ち、従業員が提供した業績に関する要約を示す。両者はそれにつき話しあい、将来的な目標を具体化するのに役立てる。懇談を通じて従業員の自己評価と外部評価の違いが調整される。

実施：懇談を実施するために従業員との期日設定は早期に合意される。時間の長さは、すべての対話の内容を話し合えるように適切に確保される。

事後の取扱：合意により従業員と上司は目標達成に同じように責任を負う。両者の間で、少なくとも6カ月後には目標の現状に関する懇談が行われる。上司は、「人材育成の現場での第一歩」として、合意した資格向上措置を具体化する責任がある。

紛争解決：従業員がGPS対話にもとづく結果を了解しない場合には、そのことは「評価に了解しない」の欄に記入・記録される。従業員は、なぜ了解しなかったかにつき意見を述べる機会が与えられる。

(4) 小 括

ここも従業員の教育訓練に熱心であり、その方法は面談を通じて個人に目標を持たせることである。当行では体系的業績評価は用いられていない。社内公募要領をみても、資格取得を重ねて昇進していく様子がわかる。

資格取得、研修受講が事業所協定に体系的具体的に記述されている。プログラムでビジネススクールであるフランクフルト・スクールの講座を全面的に組み込み、同時にプレーメン貯蓄銀行としての訓練プログラムを組んでいる。分校がプレーメン市にもあるので、従業員は夜間および週末に学ぶ。

4 ベルリン国民銀行（2014年）

(1) 人事評価は実施されている。そのための事業所協定はテーマ別に5つある。人事評価の目的は、利益配当（Tantieme）および人材育成である。

(2) 利益配当は、銀行全体の収益状態、グループ目標の達成度および個人評価が3分の1ずつの比率で考慮されて個人ごとにきめられる。グループ目標は上部から決められる。

業績評価方法：協約労働者は体系的業績評価により、協約適用外職員ではさらに目標管理が加わる。

指標：①作業結果（特定の時間単位内での作業量を考慮したうえで、仕事遂行および提供された仕事の質）

②作業行動（以下の5点に関する能力および姿勢。1. 共同の目標達成のために課題に対する責任を引き受ける、2. 結果指向的に、および自己責任をもって働く、3. 一緒に考える、4. 必要な変更を行う、5. 自分の知識と能力を自力で拡げる）

①と②は50%ずつで同じ比重で考慮される。この指標は労働者全員に統一的に適用される。上司はこの指標に関する評価で検証可能でなければならない。

(3) 図表4-11 評価懇談表 (バルリン国民銀行 うち「業績・行動評価」の項)

卓越した業績を示し、要求をはっきりと上回り、明白で顕著な強みを示す。	要求を上回り、強みが認められる。	要求を完全に満たす。	要求をほとんど満たす。だが、参加によって克服されるべき改善の必要性がある。	要求を頻繁に満たしていない。改善の必要がある。	要求を満たしていない。
評価等級6	評価等級5	評価等級4	評価等級3	評価等級2	評価等級1

専門知識：それぞれの専門分野および関連する分野で、担当課題に関わる専門知識、できることおよび経験の幅広さおよび深さの現状。
 <得意点> <発展の必要性>

作業結果：所定時間単位内での作業量を考慮したうえで、仕事遂行および提供された仕事の質
 <得意点> <発展の必要性>

作業行動：以下の5点の能力と姿勢。a. 共同の目標達成のために課題に対する責任を引き受ける、b. 結果指向的に、および自己責任をもって働く、c. 一緒に考える、d. 必要な変更を行う、e. 自分の知識と能力を自力で拡げる
 <得意点> <発展の必要性>

協力：他人の価値観、考えおよび気持ちを考慮して、他人と対等に接する能力と姿勢
 <得意点> <発展の必要性>

顧客・サービス指向：顧客および交渉相手方に満足感を与え、問題を解決するために、彼らと積極的に接触し、相手の要求、希望および関心を理解し、耳を傾け、そのために尽くす
 <得意点> <発展の必要性>

労働者につき補足すべきコメントないし特別な潜在的可能性

c. 労働者の同意

私は評価に同意します。
 私は評価に同意しません。理由：

日付、労働者の署名

(4) 人事評価に関して事業所協定が定められている。全体として当銀行でも行員の能力開発に強い関心を払い、従業員懇談のために時間を割いている。

利益配当は、内容的には企業収益、グループ目標達成度が強く反映している。銀行業は収益が変動的なので、このような仕組みになるようである。

5 プレーメン州立銀行（2014年）

この銀行の労働者は州公務員である。プレーメン州公務員代表法の適用下であり、公務員代表が設置されている。民間企業ではないが、銀行業の特色ある事例として紹介する。

人事評価は全行員を対象に実施されている。目的は能力開発である。利益配当制度はあるが、業績評価結果は支給額には影響しない。協約上乘せ支給もあるが、業績評価には影響されない。珍しいことである。

個人面談の実施要領につき、勤務所協定「相互協力的に従業員の潜在能力および業績を向上させる制度」で定められている。評価方法として体系的業績評価と目標協定の組み合わせが用いられている。この銀行も従業員懇談を通じて能力開発に熱心に取り組んでいる。

特色がある点として、前記勤務所協定の一部につき、コンピテンシー評価と能力開発計画を紹介する。

図表4—12 ブレーメン州立銀行の勤務所協定

① コンピテンシー評価（仕事ぶり（Arbeitsverhalten）
にもとづく能力，完成度および知識の評価）

A：まだコンピテンシーはない
B：知っている
C：それができる
D：専門家である

鍵となる コンピテンシー分野	含まれる個別のコンピテンシー	コンピテンシーのレベル			
		A	B	C	D
専門的 コンピテンシー	立ちあげ（Aufbau），保持および投入	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
方法的な コンピテンシー	プロジェクト管理コンピテンシー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	司会およびプレゼンテーションのコンピテンシー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	仕事の組織化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	管理にかかわる方法的知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
営業 コンピテンシー	販売コンピテンシー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	目標および結果を指向する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	企業家的な思考と行動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
個人的な コンピテンシー	参加と自己責任	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	学習の姿勢と能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	行動し貫徹する能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	問題解決，決定および具体化する能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
社会的な コンピテンシー	チーム能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	コミュニケーションおよびコンタクトをとる能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	紛争解決および批判する能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
指導能力	戦略をたて見直しをするコンピテンシー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	模範的役割の認識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	業績とチーム精神の強化・促進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
コンピテンシー評価の説明					

② 潜在能力の評価／能力開発計画

(1) 前年の能力開発合意の振り返り

- (2) 翌年の特別な挑戦の概要
- (3) 潜在能力の評価
- (4) 従業員本人の能力開発希望
- (5) 翌年の能力開発合意

6 小 括

銀行業では協約規定により、使用者と従業員代表の合意にもとづき、協約賃金の8%までを個人ごとに業績給として支給することができる。化学産業で、協約賃金とは別に上乘せして支給するのは異なる。業績評価方法では、体系的業績評価または目標協定が用いられている。

(1) 図表4-13 銀行業の人事評価状況

銀行名	人事評価の目的	評価方法
ドイツ銀行	能力開発+上乘せ賃金算定	体系的業績評価
ブレーメン貯蓄銀行	能力開発	目標協定
ベルリン国民銀行	能力開発+利益配当	体系的業績評価
マインツ国民銀行	能力開発+業績手当	体系的業績評価または目標協定
ブレーメン州立銀行	能力開発	体系的業績評価+目標協定

調査した5行すべてで人事評価が実施されている。ここからみて取れる特徴は、業績評価の主目的が能力開発（人材育成）にあることである。これは後述の保険業と共通するが、銀行業務遂行で求められる能力は高いレベルであり、継続的な資格向上訓練が必要であることによる。ただし、目的に金銭支給（例、利益配当）が含まれるか否かで大きく分かれる。

また、評価方法は体系的業績評価と目標協定に分かれる。いずれも、それにもとづく個別懇談が重要である。業績評価の指標をみると、専門性が重視されている。また、継続的に学ぶ姿勢も含まれる。この業界の性格を反映している。

(2) 能力開発の重要性

個人懇談では今後の能力開発の努力目標が合意される。ここでは紹介を省いたマインツ国民銀行でも能力開発につき事業所協定が結ばれている。行員には能力開発の覚悟が求められる。昇給は上級職に昇進するという方法である。各銀行の規定をみると個人懇談につき事業所協定または勤務所協定で詳しい定めがおかれ、意気込みが伝わってくる。私のヒアリング調査でも、この点につき従業員代表委員は熱っぽく語る。

資格向上・教育訓練では、銀行内外の研修制度とセットになっており、外部制度ではビジネス・スクールの講座を、内部では研修制度を整備していることが特徴的である。その意味では業界として教育訓練制度が体系的に整備されている。その背景にギルド（職人・商人の同職組合）による企業横断的な職業資格の伝統があることを感じる。

学歴はこれまで専門学校卒が中心であったが、今やドイツでも高等教育進学率が5割を超えているので、新卒では大卒が中心になりつつある。

八 保険業

保険業の労働協約では、業績給に関する定めはない。

1 アリアンツ社 (1992年)

内勤従業員全員に人事評価が行われている。目的は成績手当支給（従業員平均、月100ユーロ＝1.3万円）の算定基礎である。当社も業績給支給の目的と同時に、業績評価にもとづいて個人懇談を行い、能力開発につなげている。実施要領パンフは23頁であり、力を入れている。評価指標は、保険業にともなう特色はなく総花的である。

評価指標は、大きく2本の柱からなり、担当職務に関係した事項と、従業員に共通する事項がある。

共通事項：①専門知識の程度、②それを実際に活用する能力、③口頭での表現能力、④文章表現能力、⑤仕事のスピード、⑥仕事の正確さ、⑦独立性（補佐なしで担当業務を遂行できること）、⑧担当業務をこなす役割に耐える

能力, ⑨指揮命令に従って労務提供する姿勢, ⑩交渉技能, ⑪教育学的な技術 (同僚や部下に担当・役割を理解させ, その能力を伸ばすように補佐する能力), ⑫同僚との協力, ⑬上司との協力

2 プロヴィンツィアール・ラインラント社 (2013年, デュッセルドルフ市)

能力開発に取り組み, そのための懇談カードのなかに評価がある。各項目で両当事者が5段階で評価し, 「得意な点, 苦手な点」を記入する。

①専門知識: 職務部門におけるあらゆる業務をこなすために必要な知識の幅と深さ。

②作業結果: 費やした費用を考慮のうえで, 仕事の質 (正確さ, 完全さ, ミスのなさ) および量 (所定時間内に達成した業務量)。具体的な職務におけるこれらの諸要素の重要度。

③作業行動: 積極的に課題に立ち向かい, 独立して体系的に働く, 責任をもって引き受ける, ならびに自らの知識を広げる能力と姿勢。

④販売・顧客指向: 販売協力者および内外の顧客との, 信頼と高い評価に裏付けられた積極的な関係を築き保持する能力と姿勢, および, 相手の状況に自らをおき, その要望を理解し, 販売協力者および顧客を最大限手助けする能力と姿勢。

⑤協力: 上司および同僚との関係の形成。作業課題を共同で解決するための率直さ。知識と経験を適時に目的に即して伝えること。

⑥総合的評価: 前記各項目の包括的な評価。ほかの評価観点からみた補足。

これは懇談カードの記入事項である。この現状評価にもとづいて, 得意点を伸ばし, 弱点を克服すべく研修計画が合意される。評価指標では, ③で学習姿勢が含まれている点特徴的である。

3 アラーク社 (2014年, デュッセルドルフ市)

目標協定が全員に対して行われる。目的は能力開発であり, 金銭支給とは関係ない。それに関する事業所協定はなく, 書式があるだけである。その意

味では使用者側主導の実施である。書式には、複数の目標が予定され、各目標につき、業績、行動および協力、適性および発展という3つの観点から分析される。また、目標達成度測定の指標も定められ、目標達成を支える条件が示される。

これにもとづいて研修計画が立てられる。研修計画では、社内教育訓練プログラムとフランクフルト・スクール課程の双方が用いられている。大卒者はどんどん挑戦している。

4 ビクトリア社 (1993年, デュッセルドルフ市)

能力開発目的のために個人懇談が行われ、そのための懇談資料に従業員の担当業務、意欲・関心、目標等の記入事項がある。事項は以下の5項目である。

- ① 職務遂行。本人はいかなる職務を担当しているか。その職務は遂行されているか。
- ② 本人はその職務に関心と喜びを抱いているか。将来の希望する職務。
- ③ より良く勤務成績を挙げるには本人と企業は何をすべきか。
- ④ いかなる具体的な目標が本人との間で合意されたか。
- ⑤ 本人は職務上の知識を広げるために研修に参加する意思を持っているか。本人はその職業生活上の進展のために個人的な希望と目標イメージを持っているか。

ここでは能力開発のための懇談資料なので、業績給支給のための人事評価のような緊張感はないだろう。

5 小 括

図表 4-14 保険業の人事評価状況

保険会社名	目的	評価方法
アリアンツ	内勤職員に対して、業績手当算定+能力開発	体系的業績評価

保険会社名	目的	評価方法
プロヴィンツィアル・ラインラント	能力開発	懇談カードのなかに体系的業績評価がある
アラーク	能力開発	目標協定。使用者側主導
ビクトリア	能力開発	個人懇談用資料に懇談事項を記入

このように保険業では人事評価は主に能力開発（人材育成）のためである。銀行業と共通する点が多い。訓練生のなかから優先的に採用する、出身学歴は総合大学卒業ではなく、専門学校（または専門大学）が主である、能力開発が重視され、そのための個人懇談の資料として評価が行われる、職業資格が企業横断的であり業界として教育訓練制度が整備されている。

保険会社の一部では人事評価が業績給支給の目的で行われている。この点、銀行業における業績主義的賃金の普及度に比べて低い。業界最大手のアリアンツ社がそれを行っていることの影響は大きいであろう。アリアンツ社以外は能力開発目的であり、そうなると勢い、評価も個人懇談のための資料という位置づけになってくる。アラーク社では目標協定の方法をとる。

4社のうち、個人懇談実施要領が事業所協定になっていないのは、アラーク社だけである。従業員代表の関心は低いようである。

九 準公共部門（運輸・通信、医療）

ドイツでは1995年に法律により、鉄道、郵便およびテレコム各社が民営化された。それを受けて新会社で業績給が導入されている

自治体レベルでも、公共交通、エネルギー公社（電気・ガス・水道供給事業）、公立病院で各種の民営化が進んでいる。病院でいえば、以前は、民営680、教会系750、公立1330の3タイプ（合計2,760病院）があり、公立が中心であった。しかしこの間、公立が大規模に減らされ715病院にまで減り、その経営形態は公益有限会社（gemeinnützige GmbH）の形態が主である。それとともに、一部で業績給が導入され、業績給算定または能力開発のために人事

評価の実施が進んでいる。

1 ドイツ鉄道 (2014年)

(1) コンツェルン事業所協定として、「業績指向の賃金」が定められ、業績評価にもとづく業績手当がある。それは利益配当制度に業績評価を反映させて個々人に差額を設けたものである。

人事評価は手当支給と能力開発の両方に用いられる。ドイツ鉄道では人材育成が重視されていて、事業所協定「従業員指導」がある。

(2) 事業所協定「従業員指導」における懇談事項とその内容

イ 業績：定義

- ・それは職務遂行の範囲内でもたらされる,
- ・それは、コンピテンシー、動機付けおよび枠組み条件から導き出される,
- ・それは個人ごと、および場合によっては集団的な作業結果で測定され評価される,
- ・それは、職務で定義されている要求、ないし結果指向的に予め定められた業績指標に関する情報で算出されうる,

ロ コンピテンシー：定義

- ・それは、実際にできること (能力、仕上げ度)、知識および経験、職務の遂行を可能とする本人の人柄にかかわる,
- ・それは業績の前提条件であり、潜在能力を確定する基礎である,
- ・それは課題遂行および観察されうる作業行動にもとづいて、個人につき評価される。

「ドイツ鉄道コンツェルンのコンピテンシー制度」

当社のコンピテンシー制度は、我々のコンツェルン価値観および模範を基礎とする。それは従業員育成の中心的な要素であり、従業員に対する重要なコンピテンシー要求を定義する。

この制度の重要な構成要素は、従業員全員に対する期待として定式化される価値志向的な特殊な要求である。この特殊な要求はコンツェルン管理のコ

ンツェルン全体のプロセスにとって共通の基盤をなす。それはつぎのように定義できる。

<価値志向的な行動>

顧客指向	経済性	進歩性	パートナー性	責任
顧客指向的な行動は、内外の顧客のニーズを知り、尊重し、自分の行動で顧客を念頭におこうとする態度に表れる。	経済的な行動は、資源を効率的に取り扱う能力、良好な業績および恒常的な改善を含む。	進歩的な行動は、変更に対してオープンであり、チャンスを認識し、および自分の雇用能力向上に取り組む姿勢および能力に表れる。	パートナー的な行動は、他人に対してオープンで公平で敬意をもった応接および協力の姿勢に表れる。	責任ある行動は、企業内および外部第三者との応接のいずれでも、倫理的に非難されず、責任感のある行動に表れる。

ハ 潜在能力：定義

これは、業績およびコンピテンシーを基礎に評価された、特定職務への本人の適性である。

その職務は、専門職務、プロジェクト職務および管理業務でありうる。

ニ 能力開発：定義

能力開発とは、以下の措置すべてを含む。

- 従業員を、彼が現在担当している課題の遂行で手助けするもの、
- 従業員の新規または別の課題を準備するもの、
- それによって従業員がコンピテンシーを向上させるもの、
- 彼のエンプロイアビリティ (Beschäftigungsfähigkeit 雇用される能力) 向上に役立つもの。

(3) 業績評価の指標

(イ) 仕事の質：従業員は、

- 内外の顧客の期待を満たしている、

- 目指している作業結果を達成している,
 - その職務遂行にあたって, 鉄道に特有な, または法律上の指針, および合意されている標準を順守している,
- (ロ) 作業の効率性: 従業員は,
- その活動で適切に優先順位をつけて, 組織している,
 - 仕事上の支出および利用を有益に行っている,
 - 作業資材を資源節約的に使用している,
- (ハ) 参加および取組姿勢 (Einsatzbereitschaft): 従業員は,
- その役割において, 新規および部分的には追加的な課題をも引き受ける用意がある, ないし, すでに引き受けている,
 - その職業的な経験および情報を同僚および上司に伝達している,
 - 率先性を示し, アイデアを持ち込む。
- 以上につき, 5段階で評価する。

(4) 小 括

人事評価による手当への反映の比重は小さい。

懇談事項は, 業績, コンピテンシー, 潜在能力および能力開発の4つであり, 能力開発と将来的な能力を重視している様子である。技能労働者の比率が高いと推測されるのに意外である。

業績評価指標は標準的である。鉄道業では「安全第一主義」であろうが, その旨の指標は「仕事の質③その職務遂行にあたって, 鉄道に特有な, または法律上の指針, および合意されている標準を順守している」だけであり, 比重が低い印象をうける。鉄鋼業・アルセロール・ミッタル社の「安全な仕事の遂行」の項目に比べて簡素な定めである。

2 ドイツ郵便 (2010年) (Teuscher 2010, S. 174-182)

(1) 基本給に追加して平均で5%の業績給が支給される。業績給のための人事評価実施要領は企業別労働協約 (37頁) に定められている。労働者 (現業

労働者と職員)は賃金等級別に3グループに分類されて、グループごとに異なった人事評価制度になっている。

(2) 賃金等級5-7の中級労働者の場合には、4項目の業績評価と目標達成度評価(Zielbewertung)の2本柱で、各50%の配分である。5段階評価である。

- (i) 作業量(作業結果の範囲、追加的および特別な課題への対応姿勢、忍耐力)、
- (ii) 作業のレベル(作業結果の質、作業および時間の仕分け、期日順守、目標指向性(Zielstrebigkeit)、責任意識、信頼性)、
- (iii) 作業方法(独立性、計画的で創造的な仕事ぶり、作業テンポ、優先順位の置き方、柔軟性、経済的行動、顧客指向の思考と行動)、
- (iv) 前提条件およびコンピテンシー(専門的能力:市場および企業に関する知識を経済的状況のなかに置き換える、パートナーと協力して成果を追求する、場合によっては方向性をさし示し手本を示す)。

目標協定:目標は3つまでで、合計で100%になるように比重を設定する。各目標で20%以上の比重をおくこと。目標ごとに達成度を評価して合計点を出す。

(3) 賃金等級8-9の上級労働者の場合には、8項目の業績評価と目標達成度評価の2本柱で、各50%の配分である。5段階評価である。

- (i) 顧客指向の思考と行動(顧客とのやりとり、信頼性、作業結果の質、苦情の頻度、サービスおよび販売促進(Vertriebsorientierung))、
- (ii) 経済的な思考と行動(作業結果の正確さ、費用・便益意識)、組織化と計画、製品およびプロセスの知識を実際に活かす)、
- (iii) 組織およびプロセスをまたがる思考と行動(企業家的な全体的関連性)、
- (iv) 労務提供の態勢(仕事量、自発性、追加的および特別な課題への備え、柔軟性、目標を追求する姿勢、忍耐力、可動性(Mobilität))、
- (v) 協力的に成果を追求する(チーム能力、協力、情報の伝達・配分、批

- 判能力 (Kritikfähigkeit)),
- (vi) 方向性を指し示し責任を負う (説得能力, 実行力, 責任の引き受け),
 - (vii) 製品, サービスおよびプロセスを継続的に改善する (変更への備え, 創造性, 効率的に追求する),
 - (viii) 専門的能力 (専門知識, 専門的な技能 (Fachfertigkeiten))。

(4) 人事評価の利用目的

賃金等級 1 - 4 のグループ: 評価点は職務手当支給の判断材料とされる。

賃金等級 5 - 9 のグループ: 変動的な賃金 (variable Entgelt) として支給される。

すべて人事評価にもとづいて個人懇談が行われ, 能力開発につながられている。

(5) 小 括

業績評価の特色は, 2 本柱 (業績評価および目標達成度評価) で同じ比重で適用されていることである (ただし, 下位等級グループは業績評価のみ)。賃金グループを 3 つに分けて, それぞれ異なる評価指標によっている。「君にはどのような力量, 能力をつけて欲しいか」に関する使用者と従業員代表の期待が伝わってくる。指標は労務提供の量・質, 労務態様, 労働者の特性に対応していてわかりやすい。現場に目が向いた細かい扱いである。毎年, 評価票にもとづいて個人懇談が行われており, 能力開発に力を注いでいる。現業労働者の比率が高い企業なのに意外である。

評価指標は, サービスへの姿勢, チーム協力への姿勢の項目が特徴的である。上位等級グループには「批判能力」の指標がある。これは学校教員や公務部門でみられる指標であり, 元公務であることの名残であろうか。

郵便では企業別協約で詳しく定める。苦情処理手続きの定めも明快である。「評価をめぐる紛争解決 (27条): 業績評価および目標達成度評価をめぐる労働者が納得できない場合には, 総合評価の通知から 2 週間以内に使用者また

は従業員代表に苦情を申し立てることができる。これにつき前条で設置された委員会が管轄する。委員会は召集から4週間以内に苦情につき決定を行う。」賃金グループごとに定め、評価ランク別に手当額を明示し、評価票サンプルを付属資料としてつけている。そのために関係協約は37頁の分量になっている。

3 ドイツテレコム（2013年）（Fischer, S. 207-210）

テレコム社では民営化以前から業績依存的な賃金部分があった。それは基本給の追加支給であったが、現在は基本給の一部に組み込まれている。

(1) 概要 協約の定めにより、賃金等級グループ1-8（初級・中級）の労働者に関しては固定部分の比率が95%に引き上げられ、残る5%分が評価により労働者ごとに異なって支給されることになった。5%のうち2.5%分は業績評価にもとづく割増（Prämie）として、残る2.5%は監査役会が定める企業目標の達成度に応じて支給される。ただし、賃金等級グループ9-10（上級）の労働者に対しては、賃金の90%は固定部分で、残る10%は個人目標またはチーム目標の達成度に応じて労働者ごとに支給額が異なる業績給である。

(2) 評価指標 業績給算定のための評価指標（賃金等級1-8のグループ用）

以下5つの大括りごとに5段階で評価する。

イ 顧客を満足させる（顧客指向）

- (1) 自らを顧客の状態・立場におく、
- (2) 顧客のニーズおよび要望を満足させる、
- (3) 顧客の期待に沿う、
- (4) できる範囲内で顧客の生き方・体験を肯定的に評価する、
- (5) 自ら改善と刷新に努めている、

ロ 完全さ（Integrität）と価値評価（価値指向）

- (1) 倫理に関する企業規程にもとづいて行動する、
- (2) 誠意をもってオープンに行動する、

- (3) 自分の言ったことに忠実に行動する,
 - (4) 反倫理的で無責任な行動をしない,
- ハ 最新の専門的な知識 (専門的能力 Fachkompetenz)

- (1) 根拠のある専門的知識を用いる,
- (2) できるだけ最新の状態であるように努める,
- (3) 知識を実際に具体的に適用・応用する,
- (4) 自分の知識を他人に伝え分かち合う,

ニ 最善の結果を追求する (結果指向)

- (1) 経済的に振る舞う,
- (2) 目標および結果を指向して振る舞い, 質にも配慮する,
- (3) 優先順位を考え効率的に進める,
- (4) 適時に妥当な決断を行う,

ホ 変化に対して積極的である (変化への姿勢)

- (1) 変化に対してオープンであり, 可能性を認識する,
- (2) 新しい課題および挑戦に前向きに臨み, 可能性を探究する,
- (3) 自分のエンプロイアビリティ向上に取り組む,
- (4) 他人を動機付け, 他人と協力して収益を上げる,
- (5) 変化の過程に率先して臨み対応する,

(3) 能力開発 協約労働者に対しては, 能力開発プランが個別にたてられ, 労働者の業績, コンピテンシーおよび潜在能力につき事業所協定にもとづき能力開発が取り組まれる。

毎年, 労働者とその直接の上司の間で「基礎懇談」が行われる。

(4) 小 括

協約賃金の5%ないし10%が業績給として支給されることが協約に定められている。基本給の追加ではなくその一部に含まれているのは, 金属・電機産業でもみられるが, 珍しいほうである。

評価方法は中級・初級職では体系的業績評価中心であり、評価指標では、専門知識、変化への姿勢を重視している。「エンプロイアビリティ向上」の指標がある。他方で、上級職では目標管理による。

この社も能力開発に熱心であり、全労働者を対象に毎年個人懇談が行われる。「業績、コンピテンシー、潜在能力」の開発につき懇談される。総じて、能力開発に対する力の入れ方が並ではない。

4 シャリテ大学病院（ベルリン）

(1) 業績給は支給されていない。人事評価は介護職員につき行われている。職員に対してはしない。介護職員に対して評価は定期的ではなく不定期に実施され、目的は昇進のためである

(2) 介護職員用の人事評価

各事項につき5段階で評価される。項目は簡単に記述されているだけなので、その内容を知るために、最上位の評価内容を記す。

1 作業業績と労務提供行動

- 1・1 作業量をこなす：彼は割り当てられる業務量を常にあらゆる点でこなす。
- 1・2 忍耐力(精神的および身体的)：極端な状況下でも特別に忍耐力がある。
- 1・3 責任感および責任をとる覚悟：進んで責任を引き受け、良心的に、および注意深く決定を行い、その効果を見渡す。
- 1・4 信頼：引き受けた課題を、いつでも模範的な程度に良心的に信頼されて遂行する。
- 1・5 独立した仕事：担当業務を模範的な方法で独立して遂行する。
- 1・6 状況に応じた行動：常に柔軟であり、全体状況を概観し、それぞれの状況に適した優先順位を定める。
- 1・7 創造的で刷新的な思考と行動：顕著に創造的で刷新的な能力をもち、状況に応じて具体化し、さらに発展させることができる。

- 1・8 作業組織：卓越した組織能力 (Organisationsfähigkeit) をもち、手元の資源を常に体系的に活用して働く。
- 1・9 作業用具・資源の経済的な使用：作業ツールを経済的に、および責任意識をもって使用し、現有の、および新しい手段の使いこなしで率先を示す。
- 1・10 情報の取扱：情報を掌握し、それを模範的な方法で評価し、重要度および関連性に応じて適時に必要な相手方に情報を回す能力をもつ。
- 1・11 記録：常に正確に、専門家的客観的に記録にする。
- 1・12 職場懇談 (Arbeitsbesprechungen)：定期的に建設的に職場懇談に参加し、そのさいにその立場を丁寧に客観的に主張する。

2 専門的能力

- 2・1 専門分野の知識：専門分野を超えて、包括的で詳細な知識をもつ。
- 2・2 実務的な能力：実際に活用するすぐれた能力をもつ。
- 2・3 病院内の標準を知り、活用・運用する：病院内の取扱標準につき正確で包括的な知識をもち、実際に模範的具体的に運用する。
- 2・4 継続訓練への参加：継続訓練に強い関心をもって参加し、学んだことを実際にうまく活かす。
- 2・5 指導と知識伝達：特別な関与および教育学的な巧みさをもって、指導および知識伝達にあたり良好な結果をめざす。

3 社会的行動

- 3・1 患者およびその親族に対する行動：患者およびその親族との接し方で常時、状況にふさわしいコミュニケーション行動をとる。患者に好意的に接し、その親族を一緒に包み込む。
- 3・2 同僚および上司への行動、チーム能力：同僚および上司との誠

意ある客観的でオープンな作法により評価されている。さらに、建設的な協力のための可能性をさぐる。

3・3 批判的能力：常に批判を受け容れ、また批判する能力がある。

(3) 小 括

以上の介護職員用の人事評価指標は標準的である。この病院では介護職員に対してこのようなことが求められている。昇進目的ということなので、実質的には人事選考指針である。「社会的行動」のなかに「批判能力」が含まれているのは公務事業であったことの名残であろうか。

5 エルンスト・フォン・ベルクマン病院（ポツダム市）

(1) 業績給はない。ここはかつて公立であったが、経営形態を変更された。定期的な人事評価はない。必要なつど人事選考を行う。

(2) 事業所協定「制度化された従業員懇談」が合意され、詳しく定められている。この事業所協定は、懇談の準備、実施および振り返りのために定められている。

従業員懇談を制度化する目的は、従業員と上司の意思疎通をはかることにより、従業員の課題責任および要求を明らかにする、また、協力を促進する。さらに、労働者の職業的な発展の可能性を話し合う機会にすることである。「懇談資料 労働者側の懇談準備用書面」は詳しい。

6 小 括

図表 4—15 準公共部門の人事評価状況

	業績給の有無, 内容	業績評価指標
ドイツ鉄道	あり。ただし, 利益配当が個人ごとに差額をつけられる形で。 使途: +能力開発	業績, コンピテンス, 潜在能力, 能力開発の4つについて。 ほかに懇談あり→目標協定
ドイツ郵便	あり。 業績評価は業績給と能力開発のため。	指標は標準的であるが, サービス姿勢, チーム協力に関する指標が多い。懇談あり
テレコム	あり。賃金の5%ないし10%	業績給のための評価は体系的業績評価による。 能力開発のための懇談あり。
シャリテ大学病院	なし。定期的な人事評価は介護職についてのみあり。	評価指標: 標準的である
エルンスト・フォン・ベルクマン病院	なし。定期評価はない。懇談を重視する(能力開発目的)	(なし)

(2) 特 徴

この分野は最近20-30年間に大きく構造転換した分野である⁽⁶⁾。公共交通およびエネルギー供給業では, 1992-93年当時, 業績給はなく人事評価は行われていなかった(藤内1994・122-124頁)。しかし, それらの分野でも業績給の導入が進んでいるという。

業績給支給は, 郵便, テレコムである。病院ではない。

各企業別労働協約は人事評価の指標および手続きを詳しく定める。なかでも郵便協約は労働者を3つのグループに分類して, 各レベルに対応した評価指標を定めているのは工夫である。

人事評価は病院以外では定期的には実施されている。エルンスト・フォン・

(6) 民間における変化につき, 藤内2005a・106-127頁。

ベルクマン病院では個人懇談を重視している。業績給が支給されている鉄道、郵便およびテレコムでも懇談は重視されている。全体として、能力開発（人材育成）に熱心であるとの印象をもつ。

指標としては、鉄道、テレコムで、「エンプロイアビリティ向上」がある。

【補論】 指導的能力

部下を擁する労働者の場合、どのような指導的能力が求められているのであろうか。事業所協定および人事評価票から分析する。

1 民間企業の協約労働者：事業所協定分析から (Breisig 2012, S. 52)

(1) ブライジツヒが事業所協定を分析したところでは、以下の特徴がある。
イ 管理職、専門職および指導的地位をめざす者の評価では、追加して以下の指標が適用される。

- i 指導スタイル
- ii 説得力および実行力
- iii 決定できること (Entscheidungsfreudigkeit), 責任感
- iv 権限委譲, 行動の自由を保証すること
- v 情報共有, 相談
- vi 判断力
- vii 企業内の関係者に対して開放的であること (不動産・住宅会社)

ロ 珍しい例として、部下が任意に上司を評価し、それを考慮する例：「評価懇談はさらに指導業績 (Führungsleistung) にかかわる上司についての労働者の任意の振り返り (Rückmeldung) を含む。」(金融業)

(2) 各事例をみると、まず金属・電機産業協約ではその項目がない。そして、アルセロール・ミッタル社、サノフィ・アベンティス、ローディ社、ブレーメン州立銀行、ドイツテレコムおよびシャリテ大学病院 (介護職員につき) の規定に該当する項目がある。それをみると、まず、権限を委譲することの重要性は徹底している。「チーム内の信頼関係を形成し協力を促進する」(ド

イツテレコム, プレーメン州立銀行), 「動機付け能力: 同僚および部下を動機づける能力が卓越している」(シャリテ大学病院), 目標協定が行われている場合には, 目標設定の適切さがみられる。

ここでは中間管理職は, 権限委譲や動機付け, 行動計画策定など部下育成の役割を明確に位置づけられており, プレーヤーとしてだけでなく, マネージャーとしての役割を期待されていることがわかる。

2 公務部門労働者の場合

該当する規定は, ポツダム市, デュースブルク市, ケルン市およびグリーンデ市にみられる。求められる能力は民間の場合とほぼ同じであるが, 加えて, 批判的能力が求められることが多い。グリーンデ市では詳しい定めをおくが, 「細部に立ち入った行動指示を避ける」「家庭と仕事の調和に配慮する」が特徴的である。他の公務部門の例でも, 「評価にあたって重要なことは, 男性と女性の平等取扱, たとえば, 女性支援措置によって, ならびに, 仕事と家庭の両立をどの程度進めることができるかも考慮される」がある。

3 官吏の場合

該当する規定は, プレーメン市, ケルン市, デュッセルドルフ市, マインツ大学およびテレコム社にみられる。そのうち, プレーメン市の定めは特別に詳しい。求められることは前記を共通するが, プレーメン市では「戦略的な思考」が求められているのが特徴的である。

【参考文献】

- 岩佐卓也 (2015) 『現代ドイツの労働協約』 法律文化社
 緒方: 緒方桂子「ドイツにおける成績加給制度と法的規整の構造」季刊労働法190・191号 (1999年)
 小俣勝治「ドイツにおける協約外職員の賃金形成」労働法律旬報1391号 (1996年) 58頁以下
 佐護 誉 (1997) 『人事管理と労使関係』 泉文堂
 高橋2001: 高橋友雄「職業教育と参加」労働調査390号 (2001年) 44-50頁
 高橋2006: 高橋友雄「ドイツ金属産業における教育訓練協約とその影響」労働調査447号 (2006年) 41-48頁
 藤内1994: 「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 (以下, 岡法とする) 44巻2号 (1994年)
 藤内1996: 藤内和公「ドイツにおける労使協定等の実例・上」岡法46巻1号 (1996年) 121-195頁

- 藤内和公「オーストリア・ホワイトカラーの賃金制度と人事考課」岡法46巻2号185-231頁, 1997年
- 藤内2005 a : 藤内和公「ドイツにおける従業員代表の最近の実情」岡法54巻3号(2005年) 35-139頁
- 藤内2005 b : 藤内和公「ドイツにおける労働条件規制の交錯」岡法54巻4号(2005年) 31-154頁
- 藤内2009 : 藤内和公『ドイツの従業員代表制と法』(法律文化社, 2009年)
- 藤内2012 : 藤内和公「ドイツ雇用調整をめぐる諸問題」岡法61巻3号(2012年)
- 藤内2013 : 藤内和公『ドイツの雇用調整』(法律文化社, 2013年)
- 藤内2015 : 藤内和公「ドイツ・公務員の人事評価」岡法65巻2号(2015年) 1-163頁
- 藤内2016 a : 藤内和公「ドイツの人事評価——労使協定等の分析を通じて——」岡法65巻3・4号(2016年) 1-69頁
- 藤内2016 b : 藤内和公・資料「ドイツ民間企業における人事評価」岡法66巻1号(2016年)
- 徳永重良編『西ドイツ自動車工業の労使関係』(お茶の水書房, 1985年)
- 日本労働研究機構・連合総研『技能労働者の育成・教育制度と労働組合に関する日独比較研究』(1996年)
- 久本1999 : 久本憲夫「ドイツ自動車産業の賃金制度」日独労働法協会会報2号(1999年) 17-55頁
- 久本・竹内 : 労働政策研究・研修機構編・久本憲夫・竹内治彦『ドイツ企業の賃金と人材育成』(日本労働研究機構, 1998年)
- 藤原 : 藤原直樹「西ドイツ経営における能率給形態の新展開」経済論究72号(1988年)
- 皆川宏之「ドイツにおける目標合意制度の諸問題」千葉大学法学論集22巻1号(2007年)
- JIL2000 : 日本労働研究機構(JIL)編・資料シリーズ103号『ドイツの職業訓練』(2000年)
- JILPT2009 : 労働政策研究・研修機構(JILPT)編・資料シリーズ57号『欧米諸国における公共職業訓練制度と実態』〔田口和雄・天瀬光二〕
- JILPT2012 : 労働政策研究・研修機構(JILPT)編・資料シリーズ102号『諸外国における能力評価制度』(2012年)〔飯田恵子〕

- ・ Bispinck, Reinhard (2007) : Bezahlung nach Erfolg und Gewinn, WSI-Tarifhandbuch 2007, in: Böcklerimpuls 7/2007, S. 4-5
- ・ Batz, Manfred/Schindler, Ulrich (1983) : Personalbeurteilungssysteme auf dem Prüfstand, in : Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 8/1983, S. 424-432
- ・ Baumüller, Reinhard/Schmidt, Werner (2009) : Riskante Modernisierung, in: WSI-Mitteilungen 3/2009, S. 119
- ・ Becker, Fred G. (1998) : Grundlagen der betrieblicher Leistungsbeurteilungen, 3. Aufl.
- ・ Becker, Fred G./Stöcker, Hanno (2000) : Leistungsbeurteilung in deutschen Banken-eine empirische Untersuchung über Art und Ausgestaltung von Leistungsbeurteilungsverfahren in den 100 größten deutschen Banken., in : Die Sparkasse, Jg. 116, H. 9, S. 401-407.
- ・ Bergauer, Markus (2012) : Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung, S. 43ff.
- ・ Bernhard, U. (1975) : Wie wird der Mitarbeiter beurteilt, in : Personal, Mensch und Arbeit, 27. Jg. Heft 2, S. 60-62.
- ・ Bogedan, Claudia (2010) : Qualifizieren statt Entlassen-Betriebliche Weiterbildung in der Krise, in : WSI Mitteilungen 6/2010, S. 314-319

- Brandl, Sebastian/Wagner, Hilde (Hg.) (2011) : Ein Meilenstein der Tarifpolitik wird beachtigt
- Breisig, Thomas (1989) : Personalbeurteilung als Führungsinstrument
- Breisig, Thomas (2005) : Personalbeurteilung, 3. Aufl.
- Breisig, Thomas (2007) : Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen, 3. Aufl.
- Breisig, Thomas (2009) : Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte
- Breisig, Thomas (2010) : AT-Angestellte
- Breisig, Thomas (2012) : Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung
- Breisig, Thomas/König, Susanne/Wengelowski, Peter (2001) : Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch
- Bueren, Hermann/Konrad, Stefan (2015) : Die Zielvereinbarung : eine umstrittene Managementmethode, in : Zeitschrift Sozialismus 2/2015
- Claaßen, Nicola (2008) : Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, S. 95-96
- Curth, Michael/Lang, Brigitte (1991) : Management der Personalbeurteilung

- Däubler, Wolfgang (1998) : Das Arbeitsrecht 1, 15. Aufl.
- Dürndorfer, Martina/Nink, Marco/Wood, Gerald (2005) : Human-Capital-Management in deutschen Unternehmen : Eine Studie von Gallup und The Value Group,
- Ehlscheid et al (2006) : Christoph Ehlscheid/Hartmut Meine/Kay Ohl (Hrsg.) : Handbuch Arbeit · Entgelt · Leistung, 4. Aufl.
- Fischer, Harald (2010) : Vorrang Tarifvertrag, in : Sterkel/Ganser/Wiedemuth 2010, S. 206-216
- Fischer, R. (1973) : Die häufigst verwendeten Kriterien für die Personalbeurteilung, in : Personal, Mensch und Arbeit, 25. Jg. Heft 4, S. 138-139
- Fried, Andrea/Wetzel, Ralf/Baitsch, Christof (2000) : Wenn zwei das Gleiche tun—Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung
- Gaugler, E. u.a. (1978) : Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft. Verfahren und Anwendung in der Praxis, S. 100
- Gesamtmetall (2013) : Die deutsche Metall-und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen
- Goltzsch, Patrick (2004) : Beurteilung von Führungskräften. Bewertungsgespräche werden wieder wichtiger
- Grunow, Dieter (1976) : Personalbeurteilung,
- Heidemann, Winfried (2015) :Trendbericht : Betriebliche Weiterbildung, Hans Böckler Stiftung Mitbestimmungsförderung No.9, 2015
- Henze, Joachim (1980) : Arbeitsbewertung und Personalbeurteilung
- Hill, Katya (2010) : Leistungsbezogene variable Vergütung in privaten Dienstleistungsgewerbe, in : Sterkel/Ganser/Wiedemuth 2010, S. 93-143
- Hinrichs, Sven (2009) , Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung
- Hinke, Robert (2003) : Zielvereinbarungen in der ostdeutschen Metall-und Elektroindustrie, in : WSI-Mitteilungen 6/2003, S. 377-386
- Huber, Berthold/Schild, Armin (2004) : Die neuen Entgelttarifverträge in der Metallindustrie, in : WSI-Mitteilungen 2/2004, S. 102ff.

- ・ Human-Capital-Management in deutschen Unternehmen : Eine Studie von Gallup und The Value Group
- ・ IG-Metall-Betriebsräte der Daimler AG : ERA Ratgeber, 2007
- ・ IG Metall Bezirksleitung München (1998): Gestaltungshinweise und Regelungsvorschläge für Zielvereinbarung
- ・ IGM 2011 : IG Metall Tarifpolitik Vorstand, Eingruppierung nach den Entgelt-Rahmentarifverträgen
- ・ Jochmann-Döll, Andrea (2006) : Geschlechtergerechte Leistungsvergütung
- ・ Neue Kienbaum (2004), Neue Kienbaum-Studie : Verfahren zur Potenzial erkennung und Beurteilung in Unternehmen
- ・ Klein-Schneider, Hartmut (2010) : Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt
- ・ Knospe, Sandra (2008) : Gender at Work
- ・ Kratzer, Nick/Nies, Sarah (2009), Neue Leistungs politik bei Angestellten
- ・ Krell, Gertraude/Winter, Regine (2008) : Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung : Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung, in : Krell, Gertraude (Hrsg.) : Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Aufl., S. 263-282.
- ・ Kuhlmann, Martin/Schmidt, Werner (2011) : Materielle Interessen und soziale Anerkennung, in : Sebastian Brandl/Hilde Wagner (Hg.) : Ein Meilenstein der Tarifpolitik wird besichtigt, S. 51-82
- ・ Laufer, Hartmut (2008) : Personalbeurteilung im Unternehmen
- ・ Liebel, H.J./Walter, R. (1978) : Personalbeurteilung als Führungsmittel
- ・ Litschen, K. (2009) : Betriebliche Regelungen zum Leistungsentgelt. Lösungen und Auslegungshilfen für die Praxis
- ・ Litschen et al (2006) : Litschen, K./Kratz, F./Weiß, J./Zempel, C.: Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst. Die Herausforderung meistern, S. 116f.
- ・ Matuschek, Ingo (2010) : Konfliktfeld Leistung
- ・ Müller, Jena (2006) : Personalbeurteilung
- ・ Müller-Trunk, Simone (2012) : Das Konzept der Personalbeurteilung
- ・ Nies, Sarah/Kratzer, Nick (2011) : Mit ERA auf dem Weg zu einer neuen Leistungs politik bei Angestellten, in: Brandl, Sebastian/Wagner, Hilde (Hg.) : Ein Meilenstein der Tarifpolitik wird besichtigt, 2011, S. 157-182
- ・ Ohl, Kay (2011) : Was hat die IG Metall mit ERA gewollt und wie wurden diese Ziele im Verlauf der Einführung umgesetzt ?, in : Brandl/Wagner, S. 23-26
- ・ Ohl et al (2011) : Kay Ohl/ Peter M. Sopp/Alexander Wagner/Hilde Wagner : Neue Entgeltstruktur in der Metall- und Elektroindustrie, in : Sebastian Brandl/Hilde Wagner (Hg.), Ein Meilenstein der Tarifpolitik wird besichtigt, S. 183-198
- ・ Petrosjan, Maximilian (2010) : Personalbeurteilung
- ・ Rinnebach, Peter (2007) : Leistungsorientierte Vergütung im deutschen Schuh- und Textileinzelhandel
- ・ Rischer, Klaus (2007) : Leistungsorientierte Bezahlung
- ・ Rohn-Maas, Anke (2008) : Seminar Zielvereinbarung und Leistungsbewertung Stadt Duisburg
- ・ Rübbling, Gerhard (1988) : Verfahren und Funktion der Leistungsbeurteilung in Unternehmen

- ・ Seitz, Christian (2011) : Die Method der Personalbeurteilung auf der Basis von Zielvereinbarungen
- ・ Selbach, Ralf/Pullig, Karl-Klaus (Hrsg.) (1992) : Handbuch Mitarbeiterbeurteilung
- ・ Spitbarth, Uwe (2010) : Von "lean banking" zum Renditewahn, in : Sterkel/Ganser/Wiedemuth 2010, S. 150-153
- ・ Sterkel, Gabriele/Ganser, Petra/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.) (2010) : Leistungspolitik : neu denken
- ・ Teuscher, Stephan (2010) : Leistungsorientiertes Entgelt am Beispiel des Tarifvertrages mit der Deutschen Post AG, in: Sterkel/Ganser/Wiedemuth 2010, S. 154-165
- ・ Thom, Norbert (2007) : Aktuelle und zukünftige Herausforderungen des Personalmanagements
- ・ Tondorf, Karin (2007) : Tarifliche Leistungsentgelte
- ・ Tondorf, Karin (2003) : Einführung leistungsbezogener Vergütung auf Basis von Zielvereinbarungen
- ・ Tondorf, Karin/Jochmann-Döll, Andrea (2011) : Diskriminierungsfreie Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema Arbeitsentgelt
- ・ Watzka, Klaus (2011) : Zielvereinbarungen in Unternehmen
- ・ Weißenrieder, Jürgen: ERA-Leistungsentgelt
- ・ WSI2010 : WSI : Tarifhandbuch 2010, 2010
- ・ Zander, Ernst/Knebel, Heinz (1993) : Praxis der Leistungsbeurteilung

【参考文献 事業所組織法関係】

- ・ Däubler, Wolfgang/Kittner, Michael/Klebe, Thomas(Hrsg.)(2004): Betriebsverfassungsgesetz, 9. Aufl.
- ・ Dietz, Rolf/Richardi, Reinhard (1982) : Betriebsverfassungsgesetz, 6. Aufl.
- ・ Fabricius usw.(1990): Fabricius, Fritz/Kraft, Alfons/Thiele, Wolfgang/Wiese, Günter/Kreutz, Peter: Betriebsverfassungsgesetz 4. Aufl.,
- ・ Fitting, Karl/Engels, Gerd/Schmidt, Ingrid/Trebinger, Yvonne/Linsenmaier, Wolfgang (2004) : Betriebsverfassungsgesetz 22. Aufl.

[付記] 本稿の資料、とくに人事評価実施状況に関する文献の入手にあたっては、オルデンブルク大学ブライジツヒ教授 (Prof. Thomas Breisig) の協力を得た。記して謝意を表する。