

おかやま労発11-08号
2011年06月10日

生協労組おかやま
委員長 坂本 浩 様

生活協同組合おかやまコーポ
専務理事 平田 昌三



正規職員人事制度「実験運用」の評価について

生協運動の発展のために奮闘頂いている貴組合に敬意を表します。

早速ですが要請のあった、表記の件について以下のように回答します。

1. 投票結果について

この間の経営協議会でのやり取りや、個別の聞き取りで出された声から、反対意見の主要な要因については、以下のように分析しています。

- ① 全員投票の直前に賃金制度の説明があった事もあり、業績評価がそのまま賃金に反映するような印象が強く、賃下げのイメージが強くなつた事への抵抗感が強かつた。
- ② 評価面接などについては理解が進んでいるが、業績、能力、意欲態度評価を加えた総合評価による採点の方法など、その後の処遇や賃金にどう結びついていくのかが理解されていない。
- ③ 競合の改装や担当地区の異動など環境変化によって評価が変ることへの不安や不満がある。
- ④ 評価者によって面接の内容や評価の納得度合いについて格差がある事への不安や不満。また、日常のマネジメントへの不満から信頼関係に不足がある。
- ⑤ 目標や評価基準について充分納得し切れておらず、経営改善の必要性は理解を示しているが、賃金が下がる事への不安が優先、全体的に賃金が上がる事への期待感が薄い。

2. 実験運用の評価に関する見解

正規人事制度は2006年度下期より実験導入を開始以降、労働組合と経営協議会、中央執行委員会、春闘秋闘団交の協議、評価者研修の上期下期での実施などを通じて、制度内容のチェックや見直し、制度の運用上の不具合の修正とともに充実を図ってきました。

具体的には、面接内容の充実を目指し地区担当者の一次評価者をセンター長からより身近なブロック長に変更したこと、面接内容の充実を目指し評価シートに被評価者への捺印や面接時間の記入欄を設定したこと、宅配業態の新コーススタート時期に合わせ異動対象者は新コーススタート後の6月に改めて異動先で目標設定を行なうことなど様々な見直しを行つていまいりました。また、評価者研修では、目標設定から評価面接までの期中のOJTを通じて育成が進むよう、コミュニケーションの重要性を繰り返し提起し、組織方針を被評価者が理解して業務が行なわれることを、評価の目合わせとともに目指してきました。

上記の継続した改善の結果、評価者の人事制度そのものへの理解と被評価者への期中のOJTの重要性についての理解が進み、「行動観察記録」の充実など部下育成の視点に立ったコミュニケーションは前進しました。その結果として、期中の評価者からのコミュニケーションの質と量、評価面接での改善がすすみ、被評価者にも目標管理評価制度をベースとした育成への理解も前進したものと考えます。

一方で、特に宅配業態上期での評価面接の時期と異動（目標設定）時期が離れている問題については、引き続き目標設定時期に面接時間と意思統一が不十分との意見が継続しており、改善の余地が残されています。また、評価者によって評価尺度が異なるのではないかといった漠然とした不安感も払拭し切れていません。

他方、人事制度と賃金制度とのリンクについて、評価結果がそれぞれの処遇や賃金にどのように反映されるかについては、実験運用中のフィードバックを行なわずにいたことで、人事制度の導入は業績部分の反映が中心となり正式導入は賃下げにつながるという誤解を与え、業務の質や量全般、意欲態度、職務職能基準表への能力発揮状況など総合したものが処遇や賃金に反映されるという制度体系の理解を妨げ、労組員による全員投票では導入協議の前進について賛否が拮抗する結果となつたと考えます。

人事制度の導入は、この間の昇格昇進が随意的に行なわれているとの批判を、それぞれの役割における人材要件（職務職能基準表と業績目標）で客観的に示し、その遂行度に合わせて正当に評価を行なおうとするものです。

理事会として、以上のような認識に立って、制度説明の際と同様に、人事制度の運用状況の報告や賃金制度に繋がる部分の説明も含めた職場説明を再度行います。

また、面接と目標設定の時期が合わない問題は、宅配センターの上期面接を対象に評価面接と目標設定面接の時期を分けて運用できないか検討していますが、2度の面接が現場負荷となる事や新コースの時期を検討している事もありまとまっていません、次年度に向けて具体的な提案を準備しています。

春闘回答にも書き続けていますが、人事制度、賃金制度は経営改革の重要ポイントです。早期の実現を図る為、早急な検討をお願い致します。

以上