

# MU・関西 ニュース

第90号 2004.9.11

『管理職ユニオン・関西』ニュース  
発行MU・関西ニュース編集委員会

URL : [www.mu-kansai.or.jp](http://www.mu-kansai.or.jp)

E-mail : [sodan@mu-kansai.or.jp](mailto:sodan@mu-kansai.or.jp)

URL : [www.mu-keiji.gr.jp](http://www.mu-keiji.gr.jp)

E-mail : [sodan@mu-keiji.gr.jp](mailto:sodan@mu-keiji.gr.jp)

〒530 0044 大阪市北区東天満2丁目2番5号 第二新興ビル605号 TEL(06)6881 0781 FAX(06)6881 0782

〒600 8148 京滋支部 京都市下京区七条東洞院西北角 ORKビル5F TEL/FAX (075) 353 - 4334

[ 法律対策部：こらえてばかりで委員会経験交流会の案内 ]

## 成果主義賃金を斬る！

日時 9月18日(土) 13時半～16時

場所 管理職ユニオン・関西事務所

「成果主義」による犠牲者続出中！

先月に引き続き、成果主義とたたかう経験と闘争の交流会を開催！

それぞれの経験から闘争についてお互いに検討を！

！多数ご参加ください！

## 月に一度は行動に参加をしよう！

私達の活動の基本は、相談者・加入者が闘いを始めた時、その闘いをサポートすることにあります。皆さん、月に一度は組合活動に参加しませんか？有給休暇を取って事務所に来ませんか？この不況で労働相談は後を絶たず、交渉や闘争も増え、事務所業務は非常に多忙になっています。労働相談、団体交渉要員、地労委闘争、裁判傍聴など、組合員の皆さんの応援をお願いします。

## ．．．．突然の悪夢「懲戒解雇」との戦い．．．

組合員：NとD

### 1、「懲戒解雇」に至るまでの経緯

我々の会社は、堺市に本社のあるケミカルポンプ及び環境装置の製造・販売会社です。私Nは技術部長で31年間又、D氏は営業部長で、21年間勤めていましたが、平成14年10月31日臨時取締役会前に突然社長室に呼ばれ、酒席の場で社長に対する誹謗・中傷な発言をしましたので、社則に従い処分させていただきます。平成14年11月1日社則に従い「懲戒解雇」の処分とするとのことでした。

「懲戒解雇」事由は、【上司に対する誹謗・中傷及び会社乗っ取りを画策し、会社業務に支障を来す恐れがある】

### 2、裁判と地労委の時系列経過

裁判の経緯	地労委の経緯
平成14年10月31日： 一方的な弁明の場（たったの14分）	
同日： 臨時役員会議で「懲戒解雇」決定する。	
同年11月01日： 「懲戒解雇」処分を言い渡される。	
同年11月19日： 大阪地方裁判所堺支部に「地位保全等仮処分命令申立」をする。	
平成15年03月26日： 仮処分の申立を「却下」される。	
同年05月06日： 大阪地方裁判所堺支部に「本訴」の提起をする。	
同年10月： 酒席の会話を盗聴していたテープを会社側が証拠提出しており、我らの詳細な検証結果では、いたるところで編集されていることが、明確となり。裁判所に鑑定依頼をしたところ、裁判長も唯一の物的証拠なのでまず、鑑定することになりました。 鑑定先：「日本音響研究所」	平成15年06月11日： 管理職ユニオン・関西に加入する。
平成16年3月3日： 鑑定結果が以下の通りでた。 (1) 本件テープにおいて、録音の中断は人間の操作によってなされたものである。	同年07月04及び18日： 会社に団体交渉を2回申入れするが会社は、既に雇用関係にないことを理由に、団交拒否をしてきた。

<p>(2)本テープにおいて、別に録音した会話を挿入して編集した形跡を認める。 と鑑定されました。 更に鑑定の考察には、いたるところで削除、上書そして外部環境の違う場所での記録を挿入しており、改竄・編集された物であることが明白となりました。</p>	<p>同年08月05日： 大阪府地方労働委員会に「不当労働行為救済申立」を行う。 a.調査2回、b.審問1回、c.書面(準備書面・救済釈明書・最終陳述書)となりました。 平成16年08月05日： 「命令書」にて会社側に「労働組合法第27条の2号」に該当する不当労働行為であるので、速やかに誠意をもって団交を応じなければならない。との決定でした。</p>
<p>同年6月30日： 裁判所から会社に対し「和解勧告」がされました。</p>	<p>8月26日 会社側は、大阪地裁に異議申し立て訴訟「団体交渉命令取り消し請求」を、大阪地労委を相手に行った。管理職ユニオン・関西はこの訴訟に地労委の側にたち訴訟補助参加する方向で話を進めている。尚、1回目の口頭弁論期日は10月4日10時の予定である。</p>
<p>今回は同年9月14日です。</p>	

### 3、「戦いで心理状態」

この悪夢の戦いで救いであったのは、D氏と2人であったので、互いに落ち込んだ時に励ましあいができることでした。会社からの書面は、膨大な量6～7cm厚さで、我々の人権侵害する書面及び捏造・歪曲された意見書等ばかりで、明らかに計画的に「懲戒解雇」されたものであることが明白でありました。

6ヶ月間は反論書面・盗聴テープ検証等で精神的に落込み、仕事も無く又、お酒の量も多くなりダメな生活を過ごしておりました。

裁判所の仮処分申立においても、弁護士も勝てる雰囲気でありましたが、残念ながら却下されショックを受けましたが、本裁判が始まれば、長くなるそして、働いて、経済的に安定させないと、精神的そして経済的にも苦しくなり戦いに負けてしまうと思いを換え、「明るく楽しく戦う」ことをモットーにし、先ず働くことに致しました。私の場合は、非常にラッキーで私が本来したかった仕事内容と出会え、今は毎日が楽しく設計・現場監督・営業そして現場作業をさせてもらっております。

でも2年たった今でも「落込み」そして「うとうしさ」がありますが、我々よりもっと苦しんでいる組合員さんもたくさんおられますし又、今が最悪な状態であり、地労委及び裁判をすることできっと、今よりも良くなって行くと確信して「戦う」ように努めております。

尚、戦いにおいて大浜書記次長、Fさんそして同じ環境にいる組合員さんに、励ましと、パワーを頂き更なる「戦い」に挑む決意で毎日の仕事に励むことにしておりますので、今後ともよろしくご支援お願い申し上げます。

以上

## 解決は自分で導くもの

組合活動は“ やってもらう ” “ やってあげる ” の依存関係ではありません。会社依存から単に組合依存に変わっただけでは解決にはなりません。あなたの“ どうしたいのか ” について、あなたが“ どうするか ” を決め、あなたが“ 主体 ” とならなければ何も始まりません。 私達は、組合員が会社への依存から脱し、自立して生きていくために、本人の主体性に基づいて、組合員が相互協力し問題解決をサポートしています。

あなたの取り組み次第によって、その解決も違ったものになります。より納得できる解決を導くために組合活動や学習会に参加し、様々な問題で闘争している組合員と交流して、自身の問題への取り組み方を考えてみましょう。「組合員の です」とお電話下さい。参考になる交渉などをお知らせします。

# 解決おめでとう

## 解決報告

A : N

8 月半ばに合意書を取り交わし 100%の満足の結果ではありませんがとりあえず解決しました。私の労使紛争が始まった3月から解決した8月までの5ヶ月半の道程の概略を報告させていただきます。

会社は 40 人くらいの小さな商社で神戸の大手企業の下請けをして創業以来赤字も無く今の時代には珍しく経営は順調に推移しています。

平成 15 年 4 月に今後の会社の柱とする為に始めた新規事業の立ち遅れを理由に次長から主任へ 2 等級の降格・減給 5 万円・配転、さらに平成 16 年 2 月に主任より平社員へ降格・減給 10 万円(予定も含む)、営業職から配送業務への配転がありました。

2 段階の降格・減給があったわけですが 1 回目の時から最終的に合計で約 15 万円の減給となり生きて行くうえで大変な事態となりました。1 回目の時は我慢をしてきましたが 2 回目ついに我慢の限界を超え、平成 16 年 2 月に組合加入通知と団交の申入れを行いました。始めは会社と争うことに対して自分として少し躊躇があったのですが「会社はあなたを辞めさせようとしているからすぐに加入通知と団交の申入れをするべきです。」と大浜次長に促されて配達証明郵便で加入通知と団交の申入れを会社へ送りました。

そして緊張の中、3 月初めに第 1 回団交がありました。ユニオンからは大浜次長を始め 5 人の方に来ていただき、会社の役員 3 人と対峙しました。1 回目の団交は会社の主張を聞くというスタンスでありましたので降格・減給・配転を行った理由を求めました。しかし会社は明確な理由・根拠を回答することが出来ず、ただ私の能力がない、今まで貢献してこなかったと繰り返すばかりでした。そして具体的な理由について後日文書で回答することを約束して終わりました。その後 2 週間たってから文書により回答がありましたがその内容は些細な間違いをしたことを大きく取り上げて問題にしたり、当時の同僚の作り話まで書いてあり、能力的な問題とか、人間性について誹謗中傷ばかりを羅列した侮辱的な内容でした。

私はこの回答に対し、すぐに反論書を作成し 3 月下旬の 2 回目の団交で役職、等級、賃金の回復を求めた要求書とともに提出しました。その後要求書の内容について会社と何度か話し合いを

持ちました。会社は早期解決を希望すると言いながら中々折れず、膠着状態に入りかけましたが、4 回目の団交の後、7 月中旬ようやく少し前進した内容の回答を得られたので大浜次長と相談し受け入れることにしました。内容的としては役職・等級については現状のままとするが賃金総額については最も高かった時点に戻す、遡及も行う、職種も営業職に戻すと言う内容でした。

4 回目の団交の前に今回、誠意ある回答が無ければ地労委ならびに組合行動の実施をちらつかせたことも効果があったようです。とりあえず営業の仕事に戻れ、給料も調整手当という形ではありますが総額は元通りに回復できました。役職・等級は下げられたままですが、今後回復の可能性も残されているので和解に応じることにしました。

今回、和解しなければ次は地労委とか組合行動とかの戦略をとる必要性があり、長期化が予想されたのでタイミング的に和解できて良かったと思います。

当初、早く解決したいためピラマキなどの組合行動に出たい気持ちが高まりましたが会社が話し合いに応じる限り、あせる気持ちを抑えて冷静に対処することが大事であるということをお大浜次長から教わりました。もちろん緊急を要する場合や聞く耳もたぬ対応の会社に対しては、話は別ですが・・・。

最後に大浜次長をはじめ、お忙しいのに団交に参加していただいた方々、神戸部会で相談に乗って頂いた方々に感謝申し上げます。本当にありがとうございました。ユニオンに入って戦ったから精神面で持ちこたえられて、ここまでの回復が出来たと思います。1 人で考えていたら自分自身どうなっていたか予測できない状況でした。とりあえず解決しましたが立場は不安定なのでこれからも色々なことがあるかもしれません。今後ともよろしく願い申し上げます。

## コミュニティユニオン第16回全国交流集会に参加！

副委員長

地域に根ざして活動する小さな労働組合の合同組織や個人加盟の組合などをコミュニティユニオンといいます。これらコミュニティユニオンの全国交流会は毎年1回開かれています。昨年は横浜で500人の参加で開かれ、本年は函館で300人の参加で第16回目が開催されました。北海道には3000名を越す組合員数を誇る札幌地域ユニオンがあり、強力な運動が展開されています。その力を反映してか、冒頭の来賓挨拶のトップは函館市長井上博司氏でした。他に連合本部や自治労中央、連合北海道からの挨拶もなされた。

通常この種の挨拶や報告は延々と続き、型どおりの展開は眠気を誘うものです。ところが今回は挨拶も報告も極めて短く、新役員選出まで1時間あまりで終わってしまいました。3時間の枠が半分以上休憩に使われる事態となり、もう工夫足りない印象でした。また6時までの2時間は平和についての講演がありました。

2日目は12の分科会に別れ意見と情報の交換がなされました。私はユニオンの組織運営の分科会に参加しました。組合の宣伝、労働相談の受け入れ、新組合員研修、マスコミ、インターネットの利用、執行部（世話役）活動のあり方から脱退組合員の再加盟問題まで幅広く話し合われました。なかでも東京ユニオンから説明のあったユニオン紹介パンフレットは、良くできていて参考になりました。組合を第三者である弁護士に語ってもらい、組合参加者の体験談、ユニオンの概要、取り組む内容、さらに安全・衛生・労災など相互に助け合っている団体の紹介など、初めての方を安心させる工夫がみられます。さて仕切一つで隔てられた隣の分科会は、有期雇用による雇い止めを撤回させた東京ユニオンの報告が拍手喝采で、何度も繰り返される拍手を聴きながらの地味な交流でした。

全体では、関西からの参加者は兵庫が31名、兵庫以外の大阪・奈良・京都をあわせて20数名と人数、集団のまとまり具合では兵庫の強さが際立ちました。1日目の夜は食事を交えた交流会が開かれ、アトラクションとして地元のよさこいソーランの踊りのチームから、よさこいとソーランと和風が一体となった激しい踊りが披露されました。1名の司会と9名の踊り子のチームは最後に参加者全員で「イカ踊り」を踊るよう促します。「イカイカイカ イカ踊り」「イカイカイカ イカ踊り」と繰り返す奇妙で単純な踊りを、高木ブーに似た東京のTさんが太った体で、軽妙に踊ると周りは爆笑に包まれました。ついて全員が楽しく踊りイカについての認識を改めました。そこで私の帰りの土産はイカとなり、帰宅しておいしいイカの刺身を頂きました。

分科会報告

書記長 仲村実

4日午前中分科会があり、私は東京の設楽さんが責任者の「労働運動の過去・現在・未来」に参加した。設楽流のやり方は、まず札幌、大館、福岡の一定力のある地域ユニオンに発言を振り、実態報告をさせるところからはじまった。コミュニティユニオン運動の最大利点「個人を大切に」「協力を求め合う」、最大の困難「食いつげが多く、歩留まりが悪い」という意見が出た。過去の、総評時代の全国一般運動「専従がすべてを取り仕切ってやる豪族の運動」から「当事者主義」へ、その上での展望はというところまでは、3時間弱の中では発展しなかった。

私は「食いつげ」大いに結構と、企業内組合からの加盟の増加に伴う大手企業組合との衝突について意見を述べた。組合員が多く加入することは労働運動にとってプラスである。“手間がかかる”や“損得”で相談や組織化を躊躇しているのは、資本の論理であり資本や企業に勝てるわけがない。加入者が多く、また辞める人が多くてもその人たちは労働組合を体験・経験し、困った人闘いたい人に長い目で見れば組合を紹介したり、加入を勧めることがある。労働者運動の裾野を広げる人たちと考えたらいいのではないか。組合加入者が増えることは、大いに歓迎すべきことであると話した。もちろん「食いつげ」を減らし、「歩留まり」をよくする取り組みも加入時点からしっかりとやることの重要性も付け加えた。ユニオンショップ協定（組合から除名されると、会社は解雇するという協定）のある企業内組合に所属しながらに二重加盟、あるいは脱退後の運動として、ワールドの事例を紹介もさせてもらった。

## 京都・歴史探求

山科・小野の郷 隋心院門跡 小野小町

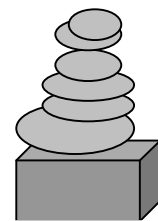
光源氏の君、明石の中納言殿に続き、わたくし小野小町が、あの泣く子も黙る、いえいえ横暴な経営者も黙る「管理職ユニオン」様の機関紙に、再び甦らせて頂けるなどとは思ってもいない事였습니다。クレオパトラか楊貴妃か、小野小町か照手姫かと俗に言われておりますが、隋心院はその中の一人である私、小野小町が晩年を過ごしたゆかりの寺として知られております。

もともこの小野の地は古代小野氏の栄えた所で古くは小野の郷と呼ばれていたのによります。権力の中枢には昇れなかったものの私小町の祖父は漢学者であり歌人でもあった小野篁、父は出羽の国司を勤めた小野良実、従兄弟には書道家であった小野道風など教養高き名門によります。隋心院は、真言宗善通寺派の大本山にして、弘法大師より八代目の弟子にあたる仁海僧正の開基にして、(西暦991年)一条天皇よりこの地を賜り一寺を建立されました。古くは牛皮山曼荼羅寺と称されておりました。その後増俊醍醐の時に曼荼羅寺の子房として隋心院を建立し1229年、後堀河天皇より門跡の宣旨を賜り、以来隋心院門跡と称されております。また宮家、特に二条、九条家とのご縁が深く建物も庭園も、門跡の好みも反映しており境内一円は国の史跡に指定されているのによります。

さて何からお話してよいのやら・・・やはり私小野小町にまつわるお話をさせて頂きながら季節ごとに美しい隋心院をご案内致しましょう。小野朝臣吉子と言うのが私の本名、西暦815年生まれによります。平安朝初期、仁明天皇が東宮にあられた時よりお側にお仕えし、即位されて崩御されるまでは更衣として、一心にお仕え申し上げました。仁明天皇は崩御された後、山城の国深草に葬られ、俗に深草帝と称されたのによります。その後私小町は、30歳を過ぎた頃宮仕えをご辞退し小野の里にて晩年を過ごしたのによります。この小町にも、光源氏の君、明石の大納言殿にも負けず劣らずの恋のお話がたんとあります。深草少将「百夜通い」、私を慕って雨の夜も雪の夜も通い続けて来られ九十九日目の夜、降る雪と病の為最後の一夜を前に世を去った深草少将のお話によります。あれは崩御された深草帝で在られたのか、今となっては定かではございません。

そう言えば「管理職ユニオン」様の仲村書記長は深草に程近い東福寺辺りにお住まいだとか、あの「闘いにひた向きなお姿」は深草少将のお生まれ替わりかとも...さて隋心院は地下鉄東西線小野駅から東へ徒歩5分日奈良街道に面して静かな佇まいを残しております。少将通路を背に総門をくぐりますと右手に、はねずの(薄紅色)梅園があり春3月には有名なはねず踊りが催され、はねず色の総絞りの小袖に梅の花笠をつけた少女達が小町や少将に扮して踊る様はとても愛らしいものによります。二条家より移築された庫裡を通り大玄関、表書院と進みますと苔むすお庭はそれは見事です。4月には薄桃色の石楠花(しゃくなげ)が咲き誇り7月には愛らしいオレンジ色のかずらが緑の杉苔の中で咲き乱れ、心奪われる事によります。今は夏。書院では、涼と静寂を求めて訪れた娘さん達が静かに写経をし仏画を書いておられます。秋の境内は紅葉やかえでが鮮やかに色づき、そして冬、真っ白に雪化粧した諸堂は美しさもひとしお。訪れる人々の心を癒している事によります。お庭を眺めながら進んで参りますと桃山期寝殿造りの本堂には、鎌倉時代作の本尊如意輪観世音菩薩座像、諸仏に並び、私小町が多くの方から頂いた文を下張りして作りました小野小町文帳地藏尊像、小町晩年の姿を写した卒塔婆小町座像などが奉安されております。

「ようお参りなされました」とお坊様のお声を聞きながら外に出て東の竹やぶ、本堂の裏に文塚がごあります。深草少将をはじめ当時の貴公子達から寄せられた千束のラブレターを埋めた所によります。又、梅園の東側には、小町が朝夕この水で粧をこらしたという化粧井戸が今も残っております。近頃は小町にあやかって恋の成就祈願にお参りされる娘さん達のなんと多い事か...そう言えば本田委員長の御邸宅はここから車で10分、それに、確か学生の頃「源氏物語みたいなエロ本など読めるか!」と教師にのたまったとお噂に聞く大浜書記次長のお宅は車で5分。ところで光源氏の君は3ヶ月も筆を置かれるとか...ちゃんと「有給休暇届け」お出しになったかしら...来月神無月も私小野小町が、睡蓮と杜若(かきつばた)の 勤修寺をご案内させていただきます。



文塚

## 無の家の便り

2004年8月25日晴れ

7月26日にチベット難民のビデオを見ました。現在でもチベットの独立を叫ぶと中国当局に裁判もなに連行され監獄に入れられ餓死寸前までにさせられるそうです。中国政府に外圧をかけたり人々に知ってもらうことが大切と思いました。8月5日から14日まで北アルプスの奥大日岳、劔岳から薬師岳、三俣蓮華岳を登ってました。

篠山で8月15日・16日に花火がありました。淀川の花火とは違った感じがしてよかったです。もう秋なのでしょうが晩はとても涼しいです。8月18日に蒔いたそばが出てきました。大豆のピンク色の花が咲いています。8月19日に耕作会員の関わる京都府南部の木津の柿山に三角鋤(ホー)を持って行き、下草刈りをして1万円もらいました。

### ○今回の気になることばは

「未来の戦争を避け、世界の平和や全人類の幸福の実現を図るには、私たちの人間性を高めるのが先決」という思いに至りました。そして「英知ある人間を育てる鍵は環境と食べものである」と気づいたのです。「久司道夫のマクロビオティック 四季のレシピ」(久司道夫著、東洋経済新報社、2004年3月)より。

### ○もうひとつは

それにしても日本人は今まで、一度も自国の歴史を正しく理解したことが無いのでは? 日本の歴史書や歴史教科書をたくさん調べましたが、今まで日本が行ってきたアジアに対する侵略戦争の張本人をすべて軍人や政治家として描いています。しかし基本的には軍人や政治家は金で操られた操り人形の役をしたにすぎません。戦争を必要として計画して金で軍人や政治家を操って莫大な利益を上げてきたのは、財閥・資本家たちですよ。しかし日本の歴史書には、このことはどこにも書いてありませんね。

フィリピンの歴史学者 レナト・コンスタンティーノのことば。「戦争案内」(高岩仁著、技術と人間、2004年1月)より。著者の高岩仁さんは映画監督で、彼の作品である「教えられなかった戦争」-侵略マレー半島-、「フィリピン編」-侵略・「開発」・抵抗-、「沖縄編」-阿波根昌鴻・伊江島のたたかい-、「第二の侵略」-開発・投資・派兵-フィリピンなどを買いましてのでまた無の家に来られた時にでも上映会をしましょう。

### ○無の家から登る山

白髪岳は古市駅からですが御岳、篠見四十八滝、小金ヶ嶽、八上山(高城山、丹波富士)やその他の多田繁次氏の紹介した山などいくつもあります。無の家への行き方は篠山口駅から神姫バスで篠山営業所まで行き徒歩10分です。八上小学校の北、農協の東です。篠山城跡と八上城跡のあいだあたりです。過ごし方は自由です。ただ、車が多くてうるさい場所なので安らかに眠るのは難しいかもしれません。広さは1階が16畳と食卓や土間、薪でたける風呂、トイレ、洗濯機。2階が15畳の古い農家の空家で、1反の畑付です。無の家の利用料は1回500円です。

### ○編集後記

いかがでしたか?最後までお読みくださりありがとうございました。

小宮勇介

### 丹波 篠山 黒豆を食べる会 (少し案内が早いですが)

日時 10月23(土) 現地 5:30集合 24日(日) 自由行動

大阪、明石より車が出ます。時間場所は事務所まで、確認のこと。

電車ではJR 篠山口駅 駅まで迎えに行きます。

場所 丹波 篠山 無の家で収穫した黒豆を食べバーベキューを行います。

24日の自由行動は、登山(八上城跡) 農作業などを行います。

10月4日より、組合事務所まで連絡ください。

## 今年は秘湯の高天原温泉へ！

### トレーニングをつんだ成果で、今年はバテなかった！

書記長 仲村実

昨年は、烏帽子岳(2628m)から野口五郎岳(2924m)の縦走から湯俣温泉に下りた。登りで飛ばしすぎてバテ、下りでひざにきた大変だった。二ヶ月前から隔週でジョギングと少し時間があればレーニングを重ねた甲斐あって、今回は順調な登山だった。

目的地は、女性に人気があるという雲ノ平と高天原温泉(富山県)である。温泉は、高天原山荘から下りで約20分、川を渡ったところの露天風呂であった。流れっぱなしのパイプから湯がたっぷり出ているだけである。石で固めた湯船と簡単な脱衣場があるだけで、とにかく裸になって浸かるだけ。温まったら腰を掛け、川と周りを見ながらまた浸かる。1時間くらい繰り返した。帰りは登りで30分、少し汗をかいてしまう。ホテルの温泉では味わえない自然そのもの。

7月30日(金)、九州四国に台風が接近するその日、組合の活動を終えて夜の9時自宅を車を出発。富北陸道の富山インターの手前のサービスエリアで仮眠。

31日6時過ぎ、富山インターから立山方面、途中の有峰口から登山口の折立へ。樹林帯、針葉樹林帯をへて約4時間、途中で立山に向かう美女平を展望しながら太郎兵平・太郎平小屋へ、2926mの薬師岳が眼前に見える。ここで一服。黒部川と薬師川の合流地点の薬師沢小屋へ向かう。急降下から緩やかにくだり約2時間で到着。川で体を洗い、缶ビールと持参の柿の種、そしてのんびりと昼寝をする。ビールは、350mlで500円、500mlで700円。もちろん大きい方で、5時からの夕食時もまた飲んでしまった。

8月1日5時の朝食後出発、雲ノ平へ向かう。急登が続きがんばる。景色が開けたら木道(湿原で、踏み荒らさないための木で作った道)に変わる。高山植物が現れ、山中の庭園(アサカ、アルプス、ギリシャ、スイスの名が付いている)が続く。途中の祖母岳で一息入れて、雲ノ平の湿原とお花畑をのんびり歩く。高山植物の名前はマリッドウ、チグリス、ワカミ、ニッコウキスゲ、クミリ、コバ、イタドリ、毒をもつトリカブトなどがあつた。教えてもらっても花と名前が一致せず、すぐに忘れてしまう。約200mの登り返しで祖父岳(2825m)山頂。快晴で360度のパノラマである。彼女の説明と地図で近くが黒部五郎岳、三俣蓮華岳、遠くに剣岳、槍ヶ岳が見える。雷鳥の親子が近くにいる。逃げる様子もなくハエ松の下へもぐりこんで行った。

岩苔乗越、尾根歩きの間を踏む三俣蓮華岳と水晶岳と、私らの目指す高天原の分岐点である。沢伝いに緩やかな下りで赤、白、黄の高山植物の花が多い。1時間くらいで沢とも分かれ樹林帯にはいる。道中は一組の他の登山者と出会っただけ。水晶岳を水面に移すという水晶池の道票がある。コースを外れ下ると結構広い赤茶けた池である。池の水草が風に揺れる。人はだれもいない。

戻って少し歩くと小川が現れる。汗かきの私はここで顔をぬぐい身体を拭く。すぐ高天原山荘である。宿泊の手続きをして荷物を置いて、いざ温泉へ。戻ってからビールを飲んだことは言うまでもない。

8月2日、この日は7時間30分歩いて折立(駐車場)に降りるコースである。朝は4時出発。大東新道という川沿いを歩くコースである。高天原峠でおにぎりの朝食、樹林帯を下り支流を渡り、黒部川の源流沿いを歩く。途中でびびるところあり。絶壁の岩をロープを頼りに足を下ろして横歩き(落ちたら川へどぶん)。初日泊まった薬師沢小屋で休憩して、太郎平から折立へ。途中の亀谷温泉で汗を流し、帰宅である。来年めざして、少し酒を減らして“トレーニング”を積むことである！

### 原稿を募集しています！！

あなたの経験、または意見を大募集しています。(組合員・非組合員を問いません)  
内容は特に限定しませんが、ユニオンの大会方針『明るく！楽しく！元気を広げよう！』  
『自立・連帯・協働』に基づくあなたの文章をください！

組合員の皆さんの仕事や再出発も応援しています。どんどん紙面を活用してください。

例題：解決しました！ 就職しました！(苦労談) 事業を開始しました！  
会社にこうして居座っています・・・・・・・・・・・・・・・・・・E T C  
締め切り：毎月月末 メールもしくはフロッピーを郵送してください。(Faxも可)

## 成果主義賃金闘争交流会レジメ（１）

法律対策部 執行委員 F

今回、成果主義の問題を論ずるに当たって、参考文献として「高橋伸夫著」の「虚妄の成果主義」を読み、その読後感想をレジメにまとめました。いろいろな考え方はありますが、いま企業で行なわれている「成果主義・実績評価主義」のなかで賃金処遇が行なわれていることに関して、労働者として、また労働組合としてどう対処すべきか考えてみたいと思います。

### 『虚妄の成果主義』

先日（2004/01/19）成果主義に対する根本的な批判の書が出版された。この『虚妄の成果主義』（日経BP社）という本は高橋伸夫著で、著者は1957年生まれ、現在東京大学大学院経済学科教授で、経営組織論が専門である。ほとんどの日本人が成果主義システムに違和感を抱いているにもかかわらず、日本企業はこのシステムの導入を進めており、その違和感をまだ明確にできないでいる。本書は成果主義の誤りを様々な経営論の歴史成果、例えばアベグレン、チャンドラー、デシ、ドラッカー、マズロー、ペンローズ、テイラー、ブルームなどに基づきつつ厳密に論理的に検証している。このエッセーでは彼の成果主義システムに対する批判の核となる論点をまとめてみたい。

高橋氏の成果主義の定義は非常に広い。本書でいう成果主義は、過去の業績をできるだけ客観的に測定しようとするすべての考え方、または、「成果」と言われる何らかのものに結びつけられた給与によって人々を動機づけようとするすべての考え方を意味している。成果主義システムをできるだけ広く定義することで、高橋氏は非常に広範な「成果主義システム」と呼ばれるシステムを批判の対象としている。以下では彼によって論証されている成果主義システムの欠点を見てみたい。

**第一に、成果主義システムは短期指向であるため組織内のあらゆる変革を妨げる。**組織内のあらゆる変革は短期的に効率性や生産性を低下させるが、成果主義システムは社員が一年以内に所定の成果を達成することを要求するため、誰も変革を受け入れなくなる。したがって成果主義は社員に変革に反対するように動機付けする。短期指向はまた、社員の長期的なキャリア設計を妨げる。結果として社員は所属する組織の長期的な将来像を考えることもしなくなる。

**第二に、成果主義システムの導入によって、社員は一年以内に容易に達成できるように設定目標を低く設定しようとする。**これは誰も最善を尽くさなくなることを意味する。成果主義のこの欠陥については、では経営層が社員の目標を毎年徐々に上げていけばよいのではないかという反論があるかもしれない。しかしそうすれば、高くされた目標を達成したとしても、同じ努力あたりの給与が毎年減少することになる。フレデリック・テイラーはすでに100年以上前に、経営層が社員の目標を引き上げると、組織全体の怠業を引き起こすことを証明している。一生懸命働こうが働かまいが、同一努力単位の給与と単価が減り続けるためだ。逆に経営層が目標を引き上げなければ、目標は毎年少しずつ低く設定され続けることになる。さらに、経営層によって目標がトップダウン方式で設定されるため、社員はもはや自分自身で自分の目標を設定することができず、社員の自主性と独立性が長期的に損なわれる。目標が現場の社員自身によって設定されていたころは、目標設定のプロセスがボトムアップの意思疎通のプロセスになっていた。つまりこのプロセスを通じて、経営層が現場でいったい何が最も重要なテーマになっているのかを認識することができたからだ。しかし成果主義は社員の目標をトップダウンのプロセスで設定することを要求するため、経営層にとって最も重要なテーマは徐々に現場にとって重要なテーマから乖離を起こす。これは結果として経営層と現場の意思疎通を悪化させる。ところで日本企業の競争力は経営層と現場の一体感だった。成果主義はこの競争力を年々損なわせる。

**第三に、成果主義システムはセクショナリズムを悪化させ、長期的にチームスピリットを損なわせる。**このシステムの下では、事前に設定された目標の設定が最優先される。目標がトップダウンで設定されるため、その目標の範囲は自分自身の部署の内部に限定される傾向がある。このことは全社員が自分の部署に限定された仕事に集中することを意味する。さらに、仮にある目標が他の部署の協力を必要とするものであれば、その目標を達成することが難しくなる。したがって社員は目標設定の際に、他部署とのやりとりが最小限になるように設定する。このようにして目標設定のプロセスの中で、他部署とのやりとりの必要な目標は年をおごとに排除されていく。これは全社の一体感という日本企業のもう一つの競争力の源泉を損なうことになる。

**第四に、成果主義システムは、動機付けのシステムとしては日本的年功制よりも非効率である。**成果主義システムはすべての社員の評価に差をつけようとする。しかし本当に差をつける必要のある社員は、実際には非常に少ない。ほとんどの社員は評価の中間層に位置し、それほど厳密に評価される必要がない。最上位層の社員と最下位層の社員だけが、非常に厳密に評価される必要がある。最上位の社員は将来の経営陣になる可能性があるからであり、最下位の社員は組織から退出すべきかどうかがかかっているからだ。中間層の社員を非常に厳密に評価することは、組織全体の効率性に対してほとんど何の意味もない。この不必要な厳密さによって増加する評価の作業量に、その作業に見合う効果はない。したがって成果主義システムは評価手法として非常に非効率である。逆に、日本的年功制は最上位層と最下位層の社員だけについて差をつけようとするもので、中間層の社員に対しては、年齢に応じて自動的に算出できる若干の昇給を毎年行うだけにとどめる。

さらに、成果主義システムは社員に差をつけるために、日本的年功制よりも大きな給与の差を必要とする。日本的年功システムでは、同じ年齢の社員は給与が同じであるという大前提がある。この「同一ベース」という考え方があるため、たった1000円程度の給与差でも、同じ年齢層の社員の間で強い競争心を引き起こすのに十分である。日本的年功制は同一年齢層の社員の間でライバル意識を最大限に活用している。他方、成果主義システムでは、すべての社員が毎年の成果に基づいて給与差がつけられると定義されている。したがってすべての社員に他の社員との差を認識させるためには、日本的年功制よりも大きな差異が必要になる。このことは悪循環を引き起こす可能性がある。給与差を広げていけばいくほど、そこから起こる刺激の効果が弱くなっていく。そしてこのシステムでは社員同士のライバル意識を活用できない。つまり、長期的に成果主義システムが、日本的年功制よりも、優秀な社員を動機づけるためにより多くの財務的資源を必要とするのだ。

この成果主義システムの第四の欠点については、もう一つの論点がある。いちど低く評価された社員は、そこから復帰するように動機付けることが非常に難しくなる。組織の中での他人からの評価が存在するためだ。他の社員はその社員の復帰を助けようとしても、そのことはまったく評価されない。したがって一度でも低く評価された社員は、成果主義システムにおいてはいつまでも低く評価され続ける傾向を生む。仮に、一度でも低く評価された社員のほとんどが評価が低いままにとどまるとすれば、企業は不稼働の人的資源を年々、少しずつ多く抱え込むことになる。成果主義システムはできるだけ多くの社員の潜在的な能力を最大化するという点では、非常に弱点のあるシステムなのだ。

**第五に、成果主義システムは部下に対する管理者の責任感を損なう。**このシステムはすでに、洗練された、いわゆる「客観的な」社員評価の方法論をいろいろと持っている。管理者は所定の手続きに従えば、ある程度までそれぞれの部下の評価結果を得ることができる。「客観性」の名の下に、成果主義システムは評価プロセスを、管理者が部下の日々の仕事から得る日常的な印象から引きはがす。評価プロセスから「主観的」要素を排除するために、評価手法を洗練させればさせるほど、管理者は部下の評価に当た

って責任感を失っていく。さらに、評価手法の客観性は管理者と部下の間の意思疎通のチャンネルを減らす場合もある。「客観的な」評価は必ずしも適切な評価ではない。

**第六に、成果主義システムによって、企業は若手社員を育成する動機付けを失う。**このシステムの下では、若手社員を育成することが企業のリスクを大きくしてしまう。まず一つには、成果に基づいて給与を決定する必要があるため、若手労働者についての人件費が増加する可能性がある。日本的年功制においては、企業は大量の優秀な若手労働力を低い給与で雇用することができたが、成果主義システムが導入されると、企業にはもう若手社員の給与を低く抑えるための言い訳がなくなる。たとえばいくつかの日本企業は新卒の初任給を能力にもとづいて差別化することをすでに決めている。もう一つには、若手社員に教育投資することで、企業は優秀な若手社員から失う可能性が生まれる。成果主義システムは終身雇用を社員に保証しない。したがって成果主義導入前の状況と比較すると、優秀な若手社員が一つの企業で働き続ける確率は低くなるだろう。これは、企業が若手社員の育成投資をする動機付けがより少なくなることを意味する。日本的年功制では、企業は社員が自ら退職することを期待できなかったため、固定費としての人件費をムダにしないように、できるだけ効率的に若手社員を教育しようとしてきた。さらに、成果主義システムの下では、社員は若手社員の育成のために時間をムダにしたくなくなるので、企業は低コストの育成方法であるOJTに頼れなくなってしまふ。OJTの代わりに、企業は社員育成を専門とする部署を立ち上げなければならなくなる。成果主義システムは、日本的年功制よりも社員教育のためにより多くの費用を要求する。したがって成果主義システムは企業にとって社員育成への動機付けを失わせる方向に働く。

**第七として、成果主義システムは職務遂行と社員の満足感を切り離すことで、自分自身の基盤を侵食する。**成果主義システム導入以前は、社員の満足感は職務を遂行することと直結していた。エドワード・デシはこの状況を「内的動機付け」の状況を名づけた。この状況においては、社員は何らかの業務を遂行した、達成したという事実だけによって満足感を得ることができる。しかし成果主義システムはこの満足感を、職務の遂行から切り離してしまう。高橋が引用しているように、デシはこのことを以下のような事例で示している。第一次大戦直後、あるユダヤ人が米国南部の小さな町に仕立て屋を開いた。しかし貧しい少年たちが店にやってきて、「ユダヤ人！ユダヤ人！」と叫んで彼を困らせた。ある日店主は少年たち一人ひとりに、彼を侮辱することに対して1ダ임을支払うことに決め、実際に支払った。少年たちは満足して次の日も叫びにやってきた。店主は支払いを1ニッケルに減らし、次の日にはさらに1ペニーに減らした。最後には少年たちは叫ばなくなってしまった。この店主は少年たちがユダヤ人を差別することによって得ていた満足感を、お金を与えることで、叫ぶ行為そのものから切り離すことに成功したのだ（つまり「職務遂行 賃金 満足感」という関係）。したがって、支払いが止まると、人は職務の遂行を止めてしまうようになるのだ。同じことが成果主義システムにも当てはまる。成果主義システムの導入によって、いちど社員の満足感を給与に結びつけることで、職務の遂行そのものから切り離してしまうと、社員はもはや何かを達成したということ自体からは満足を得られなくなる。したがって満足感を得るために、職務に応じた給与を要求するようになる。もし彼らが給与に満足しなくなると、職務の遂行をやめてしまうのだ。というのは、いまや社員の満足感が何かを成し遂げるということから切り離されてしまっているからだ。このことは、成果主義システムが社員に満足感を与える手段を、たった一つ的手段、つまり給与に絞り込んでしまうことを意味する。このことは、成果主義システムの導入前に比べて、同一の成果を生み出すための人件費を明らかに増加させる。日本的年功制は社員に満足感を与え、職務をなし遂げる動機付けをあたえるために、複数の手段を持っていたが、成果主義システムはたった一つ的手段しか持たないのである。以上述べてきたような成果主義システムの欠陥を、以下にまとめてみよう。成果主義賃金システムは、

- ・社員が変革を受け入れることを妨げる
- ・社員が会社の将来を考えることを妨げる
- ・社員が最善を尽くすことを妨げる
- ・社員が怠業をするように仕向ける可能性がある
  - ・ 社員の自発性と独立心を損ねる
  - ・ 管理者層と部下の意思疎通を悪化させる
  - ・ セクショナリズムを悪化させる
  - ・ チームワークを損ねる
  - ・ 人事評価プロセスを非効率にする
  - ・ 社員を動機付けるのに徐々に多くの資金を必要とする
  - ・ 評価の低い社員を鼓舞することができない
  - ・ 企業が若手社員を育成することを妨げる
  - ・ 管理者を人事評価プロセスについて冷淡にさせる
  - ・ 社員の満足感を職務遂行から切り離す
  - ・ 動機付けの手段としての給与の有効性を、継続して減じる
  - ・ これらの欠陥のほとんどは日本的年功制の導入によって解決できる。

しかし高橋氏は日本的年功制の復活に一つの条件をつけている。それは「適切な運用」である。高橋氏は日本的年功制を適切に運用するために以下の3点を示している。第一に、管理者が部下を育てる意思を部下に対して明確に示すこと。第二に、管理者が定期的な人事異動などさまざまな人事的手段を最大限に活用して、それぞれの部下に適切な仕事を割り当てるようにすること。第三に、経営トップは将来のトップと目される優秀な社員すべてにつねに注意を払うこと。もしこれが出来ないのであれば、そのような経営トップは引退すべきあること。

日本企業はみんながそうしているというだけの理由で、次々に成果主義を導入している。しかし、以上のようにこのシステムの負の側面を考えれば、日本的年功制の復活そのものが、すべての企業にとって強力な競争優位になりうるということがわかる。日本企業は長期的な競争力を再び手に入れるために、日本的年功制を再導入してみてもどうだろうか。

## 情報システム委員会からのお知らせ

### 2004年度 パソコン学習会

パソコンは操作すれば操作するほど、少しずつ上達します。まずは慣れることから始めましょう。初心者の方、大集合です。キーボードが打てなくても大丈夫。お気軽にご参加ください。組合事務所で楽しく勉強しましょう。又、当日お手伝い頂ける方も募集しています。可能な範囲でお互いを助け合いましょう。

**パソコン学習会 10月度** 事務所まで電話で予約をお願いします。お気軽にご参加ください。

2004年10月17日(日) 13時～17時

場所：管理職ユニオン・関西事務所

### 情報システム委員会 スケジュール

10月度は10月6日(水)午後7時からです。

## 労働運動研究会

## 古典学習会 第20回

労働運動研究会では、マルクスの古典をみんなで読む、輪読会を企画しています。  
その昔、かじった人、マルクスをあまり知らない人、マルクスに批判的な人 **どなたでも、いつからでも参加OKです。**

- ・日時 9月28日【火】 PM7:00～9:00
- ・場所 管理職ユニオン・関西 事務所
- ・チューター Tさん テキスト カル・マルクス「ドイツ・イデオロギー」 岩波文庫、国民文庫 他
- ・題目 唯物史観 につて

## 入組合員学習会

### 9月25日(土) 14時～16時 管理職ユニオン事務所

管理職ユニオン・関西とは、どのような労働組合なのか？ 組合の活用法、リストラ対応策、団体交渉の進め方、事務所での対応などについて学習します。

悩んでここに駆け込んだのはあなただけではない事を知り、実体験を語り合うことによってストレスを発散し、会社社会とは全く違う集まりを実感します。そして、それぞれが抱える問題を考え、どのように解決していくのか、アドバイスを受けながら客観的に考える機会でもあります。新入組合員の方は必ず参加して、より早い解決を目指しましょう。

**今まで参加していない組合員の方もぜひ参加してください。**