



3. 労働条件改善に向けたポイント ～差別と分断を乗り越えろ

働いてないヤツもいるだろ！
がんばってるヤツだけ賃金上げろ



んなこと言っているから改善できないんだよ

< 大切なのは「分断」を乗り越えること >

労働組合は、職場の問題を解決するために労働者で一丸となって経営者に意見や要求をぶつけていきます。しかし、一人ひとりの意見はなかなか「一致」しませんから、全員の「合意」をつくることのほうが、使用者との団体交渉よりも難しい課題となる場合があります。

でも、そうした合意づくりをしなければ、職場を改善していくことはできません。仮に労働組合のメンバーが少数であっても、労組員以外にも「労働組合としての要求実現」を期待してもらえるような「要求の多数派」になることが大切です。例えば、一時金の交渉などは、すでに労働組合を抜けてしまった役員層も期待して見守っています。どんな課題でも、職場のみんなが労働組合に期待しているという状況を作っていくことが、実は大きな力になります。

いくつかの例を挙げて、考えてみましょう。例えば、ワーク・ライフ・バランスということを考えてとき、出産や育児、あるいは介護などに直面すると、普通の労働者よりも「短い勤務時間」や、「より多くの休日」がどうしても必要になってきます。でも、これは個人の特殊な事情というわけではなく、一生のうちに誰もが体験しうる「みんなの問題」です。

ですから、みんなが働き続けられる職場をつくるためには、そうした事情に配慮した「働くルール」を作らないといけないのですが、残念ながらその課題に今直面していない人にとってはなかなか実感がわかずに、「忙しいのに、あいつだけ早く帰っている…」とか、「あの人、今日も休んだの…」などと、自分たちで労働者を「分断」してしまうことがあります。

他にも、例えば「若手の賃上げの原資をつくるために、57歳以上は賃金を10%カットする」などという提案があった時に、若い世代が「賃金カット反対」の立場で頑張りきれるかどうかが…というのは、団結力が問われます。もしも、「年寄りの賃金よりも、頑張っている俺たちの賃金をあげろ」などといって、自分たちで仲間どうしの対立を深めれば、職場の団結は崩れて、労働組合は弱体化しますし、これ以外の労働条件ももっと下げられていくことになるでしょう。



は、会議や打ち合わせの度に、
10分程度でできる「ミニ学習」を提案します。



< 分断は職場にとって良くない！ >

実は、使用者はそうした労働者の「差」を上手く利用して分断してることがあります。分断を「制度」化して、労働条件に反映する方法に「人事考課制度」による「査定」があります。

「仕事の出来によって、賃金や一時金に差がつくことは当たり前」と思っている仲間もいるかもしれませんが、労働者の能力や個性に合わせて「適正な仕事」を与える責任は使用者にあります。例えば、長年一つの部署で頑張ってきたベテランを、急に別の部署に異動させて、ろくに引き継ぎもしなかったらどうなるのでしょうか。せっかくの豊かな経験があっても、それが生かせません。そこで成果があげられなかったとしても、これは本人のせいでしょうか？

さて、使用者がそうした人事制度を導入するときは、「頑張りに応えるために…」とか言って提案しますが、実を言えば、その運用はなかなか上手くいきません。下表にある通り、賞与（ボーナス）や昇給の差別に活用するばかりで、教育や訓練には生かされずに、しかもその考課基準や結果が曖昧で、ほとんどの経営者も「問題がある」と考えています

結局、こうした制度は労働者を分断することによって賃金や賞与を単に「抑え込む」ということになってしまいます。仮に、成果に差があるように見えても、絶対にこういう「分断」に乗ってはいけません。

★人事考課制度の問題点の有無 (%)

区分	問題がある	問題はない
合計	97.7	2.3

★人事考課制度の活用目的 (%)

区分	昇給	賞与制度			昇進・昇格	適正配置	現場での教育 訓練・能力開発
		夏季	冬季	年度末			
200~299人	83.6	70.1	79.1	44.8	83.6	29.9	19.4
300~499人	83.9	73.4	81.8	54.5	79.0	30.1	16.8
500~999人	84.7	68.4	78.6	49.0	86.7	33.7	11.2
1000人以上	88.9	75.0	88.9	50.0	94.4	50.0	16.7
合計	84.6	71.5	81.1	50.6	83.7	33.1	15.7

★人事考課制度の問題点 (%)

区分	効果基準が不明確である	考課者の考課結果に個人差がある	効果結果の納得性に問題がある	ライン管理職の熱意が不足している	効果項目が実情に合っていない	人材育成・能力開発に生かされていない	効果面接が行われていない
200~299人	30.3	89.4	21.2	12.1	16.7	39.4	16.7
300~499人	28.2	93.0	26.8	19.0	12.0	45.1	16.9
500~999人	29.9	90.7	30.9	29.9	7.2	41.2	17.5
1000人以上	33.3	88.9	33.3	30.6	13.9	55.6	27.8
合計	29.6	91.2	27.6	22.0	11.7	44.0	18.2

※ J C 総研調査、平成 28 年度 8 月末現在で職員 200 人以上の 391 農協を対象



は、会議や打ち合わせの度に、
10分程度でできる「ミニ学習」を提案します。