

## 雇用と人事処遇の将来展望に関する調査研究報告書

### 「雇用と人事処遇の将来展望調査研究委員会」(\*主査)

\*都留 康(一橋大学経済研究所教授) 阿部 正浩(一橋大学経済研究所助教授)  
北浦 正行(財・社会経済生産性本部労働・福祉部主幹)  
高橋 潔(南山大学経営学部助教授) 出島 敬久(上智大学経済学部講師)  
古畑 仁一(日本アイ・ビー・エム人事サービス株式会社・取締役副社長)  
山口 登守(連合総合労働局最賃事務局長) 龍井葉二(連合総合労働局労働政策局次長)

連合総研は連合の委託で「雇用と人事処遇の将来展望調査研究委員会」(主査・都留康一橋大学経済研究所教授)を設置し、「連合第2次賃金政策」策定のためにアンケート調査を実施した。

調査の結果、能力主義の徹底、成果主義の導入には47.7%が賛成して多数を占め、個人成績による賃金変動を容認する人も少なくなく、民間部門を中心に、企業内賃金格差は確実に拡大しているとの結果を得た。しかしながら、その運用については、透明性、公平性、納得性の点で不満を訴える組合員が多く、また、人事制度の問題点としては、評価基準の明確性や一貫性の欠如が多く指摘された。

新たな賃金制度の設計、目標管理制度の運用、人事考課に関わる情報公開への努力、人事考課結果のフィードバック、評価結果に不満があるときの苦情処理などの領域で、労働組合が積極的に関与すべき事項はきわめて多岐にわたる。公正・透明な評価制度の確立に向け、今後ますます労働組合の積極的な関与が必要である。

### 目次

第1部 総論—人事制度改革と賃金・昇進格差をめぐる組合員の意識—
第1章 研究目的と調査結果の概要
第2章 調査結果の分析の骨子
第3章 労働組合の政策課題
第2部 調査結果の解説
第1章 賃金制度と賃金格差
第2章 昇進制度と昇進格差
第3章 人事評価と能力主義・成果主義
第3部 調査結果の分析
第1章 主観的および客観的賃金格差と労働インセンティブ
第2章 昇進インセンティブと賃金インセンティブ
第3章 人事考課のプロセスと納得度
第4章 目標管理制度と人事評価
第5章 能力主義・成果主義進展下の人事評価と賃金格差