

地方公務労働者の意識構造と労働者像(3)

自治労北海道本部「組合員意識調査」の10年―仕事と評価

杉本龍紀

自治労北海道本部が実施している「組合員意識調査」のうち二〇〇一年から一一年までの一〇年六回の調査について、調査の概要（本誌一三年四月号）および職場の人間関係に関する意識（本誌同年八月号）の紹介・検討を試みてきた。そのうち後者では、この間に職場の人間関係・雰囲気、少なくとも組合員の意識においては傾向的に改善されてきていること、それらは性・職種・年代・雇用形態・行政区分・職務や役職を問わず生じた変化だったことを示した。これらに続く本稿では、北海道の地方公務労働者たちの仕事に関する意識を検討し、次いで仕事と人の評価（人事評価等）に対する意識を取り上げる。

1 仕事意識

(1) 要員（人員）と仕事および仕事のやりがい

まず、「仕事と要員」についてである。先に、

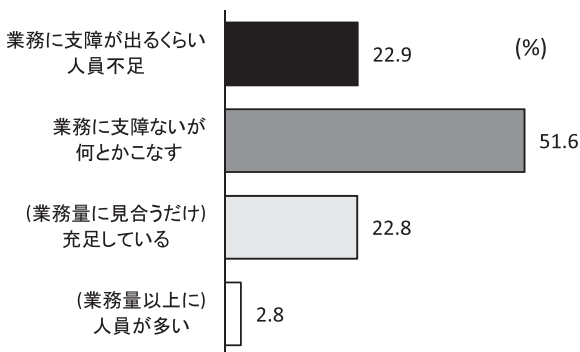
この間の人員削減にも関わらず要員に関する不満が全体としては弱まってきていることを示した。^①

この傾向はほぼすべての属性（性、年齢、職場、職種、職務他）について共通し、07調査では満足（「まあまあ満足」を含む）を選択したのが55.0%と半数以上を占めた。そこには、形式上いくつかの可能性すなわち、職場や職務の仕事量の増大よりも速く要員が増えた、仕事量が変わらずに要員が増加した、仕事量は変わらないが仕事の進め方が効率化した、仕事量は減少したがそれに応じた要員減がなかった、あるいは要員不足の常態化を現場労働者がより多くの業務を負担して埋めることが日常化し、ある種の「慣れ」を生み出した、などがあり得る。むしろ、この調査から回答の変化の要因を判断することはできないが、推論の材料として図表1を示そう。

仕事と要員に係る設問は07調査を最後に廃されたが、11調査で新たに「人員充足状況」を問うて

いる。この調査での全体の回答分布状況を見ると、「人員が多い」が2.8%、充足している「22.8%、業務に支障ないが何とかこなす」51.6%、「業務に支障ないが何とかこなす」51.6%、「業務に支障が出るくらい人員不足」22.9%、

図表1 人員充足状況(11調査)



務に支障がでるほど人員不足”22・9%である。07調査までの設問及び選択肢と11調査のそれは異なっているため単純に比較はできないが、07調査で要員状況に満足感を持っていたのが半数以上だったのに対し、11調査で人員過剰・人員充足としたのはわずか25%強に過ぎなく、四分の三が“なんとかなす”業務に支障がでるほど人員不足”を選んだことが注目される（人員不足感は職種別では看護職と研究職が著しい）。

ここには四年の時間と設問の違いがあるのだが、それでもなお、07調査までの変化と11調査の結果との間には大きな懸隔がある。それを埋めうる解釈の一つは、定数削減等のため人員不足状態あるいは人員不足感が生じても、現場の労働者たちにとっては自らの業務負担が増大しても現前にある業務を“何とかこなす”ほかなく、実際に何とかしてきたというものである。それは非常態が常態になることであり、ある種の“慣れ”を生み出す情力を持ったであろう。これによって07調査までに要員に係る直接的な不満は減じられてきたものの、人員充足状況をストレートに問うことで、潜在化していた“何とかしてきたのだけれど人員は足りているわけではない”という現実感覚を引き出したのだと推論できよう。

こうして要員に係る不満が減少したとしても、現実として業務量と人員の関係が人員不足傾向にある場合、個々の労働者の業務量増大で埋めるほかはない。これに関するデータが11調査に係る

図表2 働き過ぎと感じる割合(11調査)

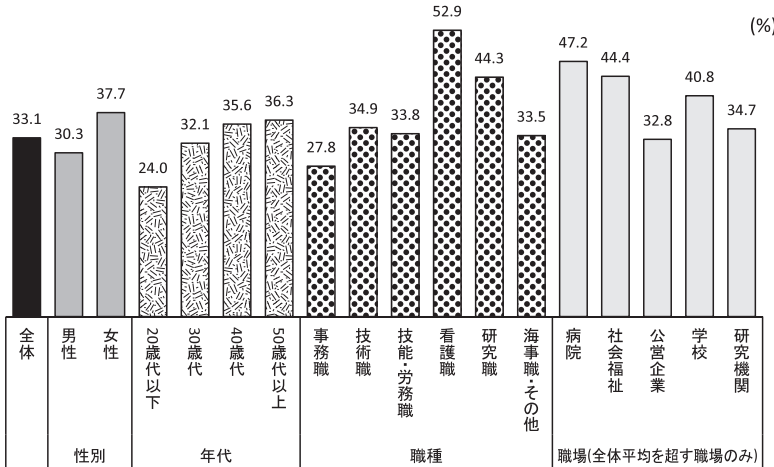
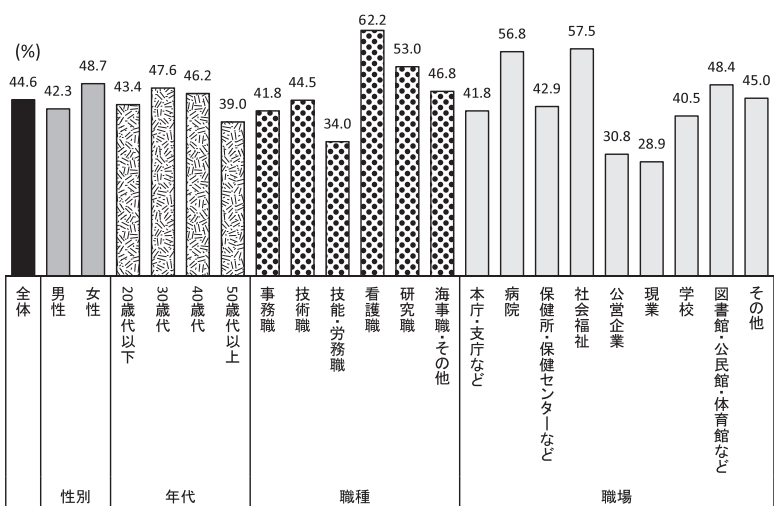


表2である。全体の三分の一の労働者が働き過ぎ（どちらかというと働き過ぎを含む）と感じている。いくつかの属性別では、男性よりも女性が、若い年代よりも中高年が働き過ぎと感じ、職種別では看護職や研究職が、職場別では病院や社会福祉、学校職場の労働者が働き過ぎと答える割合が著しく多い。

09調査では「強くストレス・不安・悩みを感じ

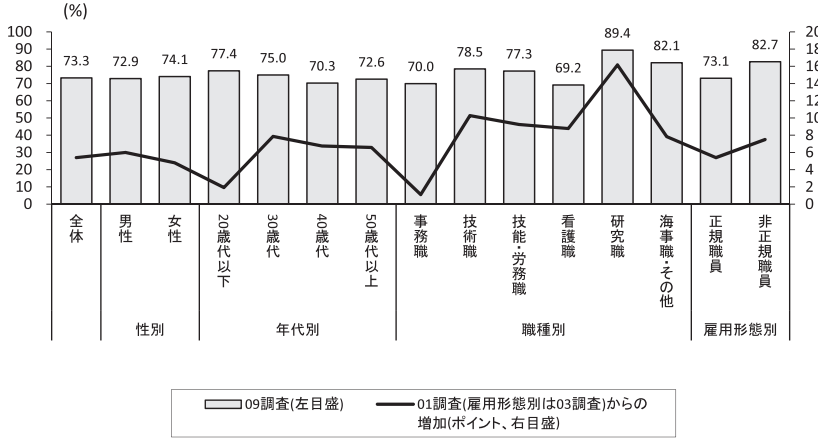
図表3 仕事量の増加に強いストレスを感じる割合(09調査)



ることを問うた（二一の選択肢から最大三を選択）²⁾。このうち「仕事量の増加」を選んだ者の割合を図表3に示す。全体では約46%と二一選択肢中最も多く選択されたものだが、働き過ぎだと答えた割合が小さかった若い年代や事務職でも40%を超え、看護職・研究職・病院職場・社会福祉職場に至っては50%を超える者が仕事量の増加を選んだ。ここでは詳細は示さないが、同じく09調査の

設問「自分が働き続けることへの不安」への回答傾向には（全体で約60％が不安を感じる）と回答／二〇歳代以下で60％、四〇歳代は65％／事務職は56％、看護職は80％／本庁・支所などは54％、病院職場で77％、社会福祉職場では76％など、仕事量の増加（また今後の増加予想）によるストレスが影響していることは想像に難くない。

図表4 やりがいを感じる割合



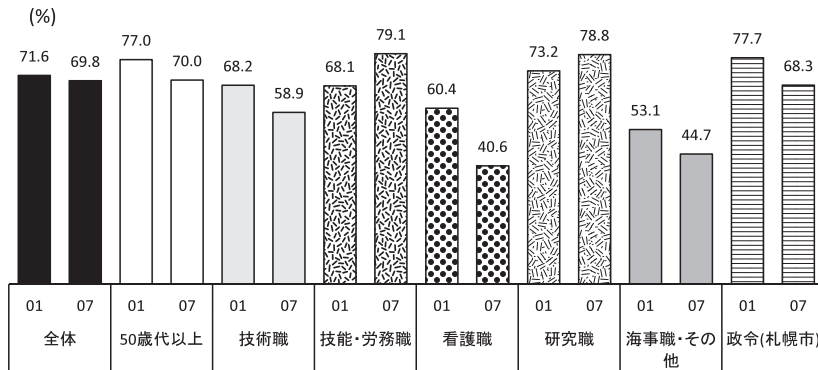
図表4は、09調査での「仕事へのやりがい」を感じる者の割合（『かなりやりがいがある』と『まあやりがいがある』の合計）と01調査（雇用形態別については03調査）以降のその割合の増加を示したものである。09調査段階で、全体の約四分の三が、性別・年代別・職種別・雇用形態別では低くて約70％、高ければ約90％がやりがいを感じている。なかでも年齢別では二〇歳代以下層がやりがいを感じる割合が最も多いこと、非正規職員のやりがいを感じる割合が正規職員よりもかなり多いこと、技術職や技能・労務職に比べて事務職や看護職がやりがいを感じる割合が小さいことが注目される。01調査（雇用形態別は03調査）からの変化に関しては、全体およびここで掲げたすべての属性においてやりがいを感じる者の割合が増加したが、増加の程度は若年層と事務職で小さく、中高年層や専門的職種として非正規職員で大きい。01調査の看護職がやりがいを感じる割合は事務職よりも一〇ポイント近く小さかったが、09調査になるとほぼ同程度になった。人員不足と働き過ぎを強く感じている看護職であるが、仕事のやりがいは高まっている。

(2) 仕事に係るその他の満足・不満

01調査から07調査まで、休日・休暇の取得と昇進・昇格や人事異動についての満足・不満が調査されている。ここでは前者について検討する。

図表5にあるように、休日・休暇の取得の満足度（不満度）には全体として大きな変化はない（このでの満足は『満足している』『まあまあ満足している』の合計）。この図表では、01調査から07調査にかけて五ポイント以上の変化があった属性のうちいくつかを挙げてみたが、看護職の満足度の著しい低下（約二〇ポイント）と技術職の満足度

図表5 休日・休暇取得の満足割合



低下(約一〇ポイント)が気になるところである。一般的にこの問題は、業務量に対して要員(人員)数が足りていないことが背景にあると考えられよう。ところが、看護職の「仕事と要員」に関する不満割合は01調査では64・2%、05調査62・2%、07調査60・1%と減少している。他方で07調査から四年後の11調査では、「何とかこなす」業務に支障がでるほど人員不足を選んだのが87・9%という極めて高いレベルに達した。先に指摘したような非常態の常態化＝慣れの形成の裏で、人員不足が深刻に進んだ可能性が高い。

2 職場の人間関係意識に影響するもの

(1) 「お互いの意見や希望を自由に話せる」

本誌二〇一三年八月号にて、職場の人間関係・雰囲気を問うた三つの設問について、そのいずれにおいても、組合員たちはこの一〇年間に改善されたと感じていることを示し、これらの変化自体は肯定的なもののだが、調査結果からその要因を判断することはできないと記した^③。しかしながらここでは、それらの変化に関係する可能性のある事項をいくつか選択し、それらと職場の人間関係・雰囲気への意識との係わりを探ってみる。

まず**図表6**を検討しよう。これは設問「お互いの意見や希望を自由に話せる」への回答といくつかの事項との関係について、01調査・05調査・09

調査の三回を対象に整理したものである。設問「お互いの意見や希望を自由に話せる」と設問「仕事について気軽に協力しあえる」への回答の関係では、後者について肯定的であり、後者への回答が肯定的であればあるほど前者への回答も肯定的であり、後者への回答が肯定的であればあるほど前者への回答も肯定的である。

図表6 職場の人間関係に関わる諸要素(1)

		お互いの意見や希望を自由に話せる (%)								
		01調査			05調査			09調査		
		そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない
仕事について気軽に協力しあえる	そう思う	67.7	30.4	1.8	69.8	28.2	2.1	78.2	20.9	0.8
	どちらかといえばそう思う	7.7	80.8	11.6	7.4	81.3	11.3	9.2	83.4	7.4
	そう思わない	2.7	18.6	78.6	2.5	19.5	78.0	2.6	25.0	7.4
管理職は信頼されておられる仕事ができる	そう思う	55.0	39.8	5.3	56.4	38.2	5.4	64.8	32.2	3.0
	どちらかといえばそう思う	18.2	69.5	12.4	17.1	70.3	12.5	22.5	69.3	8.2
	そう思わない	11.3	45.2	43.5	10.7	43.5	45.8	14.3	46.9	38.8
仕事と要員	満足	65.3	29.6	5.1	68.9	27.4	3.7			
	まあまあ満足	26.1	65.9	8.1	25.6	66.9	7.5			
	やや不満	16.6	60.9	22.6	16.3	55.5	25.2			
	不満	17.5	40.7	41.8	13.1	40.2	46.6			
仕事のやりがい	満足(09は「かなりある」)	54.9	36.7	8.4	57.3	35.3	7.4	57.8	36.4	5.8
	まあまあ満足(09は「まあある」)	25.1	63.1	11.8	24.4	64.8	10.7	35.4	57.2	7.4
	やや不満(09は「あまりない」)	14.4	58.6	27.1	11.7	58.4	29.9	18.6	56.7	24.8
	不満(09は「全くない」)	12.0	35.3	52.7	11.7	35.6	54.8	16.1	36.0	47.5
	満足	44.5	44.8	10.7	44.2	44.8	11.0			
休日・休暇の取得	まあまあ満足	20.3	64.0	15.7	19.1	65.2	15.8			
	やや不満	16.5	58.6	24.9	16.7	56.1	27.3			
	不満	12.8	45.1	42.1	12.4	45.8	41.8			
昇進・昇格や人事異動	不満なし	35.3	55.5	9.2	35.2	55.7	9.1			
	不満あり	21.7	53.3	25.0	20.5	54.5	25.0			

答が肯定的であればあるほど前者への回答も肯定的であることがわかる。仕事で気軽に協力しあえるようであればあるほどお互いの意見や希望がより自由に話せて、気軽に協力しあえない場合は自由に話すことも難しい。希望や意見を自由に話せると気軽に協力しやすく、気軽に協力できる場合は自由に希望や意見も話せる、逆は逆であるという相関関係が想定されよう。ゆえに、気軽に協力できない場合は意見も自由に言えない状態であり、様々な不安や不満が潜在化する可能性がある。この両者を肯定的にとらえる回答割合が増えていることが、設問「お互いの意見や希望を自由に話せる」ことの変化をもたらすものであるが、何によつてそれが生じたのかは、残念ながらこの調査からは説明できない。両者には相関関係が想定できるが、どちらかを原因とし他方を結果とするような因果関係にあるとまでは言えないからである。

設問「管理職は信頼されており仕事もできる」との関係も傾向としては同様であった。管理職が信頼されて仕事もできる場合は自由に話せて、そうではない場合は自由に話せないという見かけ上の相関関係が想定される。ここでも両者を肯定的にとらえる回答が増えているが、管理職への信頼度が職場での会話にどう関わるのか、その理由を定かにすることはできない。ここでは示されない要因が影響していると考えられるべきだろう。

具体的な労働条件に関する設問「仕事と要員」との関係では(01調査と05調査のみ)、要員に関

する満足度が高いほど自由に話せる状態で、満足度が低いほど自由に話せるとは思わないという回答が増える。その点では両者には見かけ上の相関関係が想定できる。要員という労働条件と自由な会話の如何が互いに関係するとは考えがたくはあるのだが、要員が不足していない場合は、職場の雰囲気は過度に緊張したものにはならず、自由に話せる余裕が生まれるともいえよう。その場合、要員不足は職場の人間関係や雰囲気緊張させる客観的な背景になりえる。この問題については後に検討する。

設問「仕事のやりがい」に関しても、一方が肯定的だと他方も肯定的、一方が否定的だと他方も否定的という関係が見いだせるが、その度合いはこれまで検討した設問よりも弱くなっている。つまり、両者の相関関係はいくばくか弱い。仕事のやりがいには職場の人間関係も影響するが、それよりも仕事自体の影響がより強い（仕事の意味や使命感、自分に合っているか、仕事の達成感など）。

設問「休日・休暇の取得」との間では相関関係は見いだせるものの、かなり弱くなる。

「昇進・昇格や人事異動」となると、職場での自由な会話との関係はさらに弱まり、01調査から05調査の間では回答分布もほとんど変化していない。

(2) 「仕事について気軽に協力しあえる」

図表7に見られるように、設問「仕事について

気軽に協力しあえる」と他の設問の回答間の関係は、「お互いの意見や希望を自由に話せる」について検討した内容と、傾向としてはほぼ同じだが、全体として肯定的回答割合が多く、否定的回答が少なくなっているという特徴がある。つまり、仕

図表7 職場の人間関係に関わる諸要素(2)

		仕事について気軽に協力しあえる (%)								
		01調査			05調査			09調査		
		そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない
お互いの意見や希望を自由に話せる	そう思う	81.7	16.7	1.6	82.2	16.2	1.6	85.1	14.0	0.9
	どちらかといえばそう思う	16.5	78.5	5.0	14.8	79.6	5.6	14.4	80.0	5.6
	そう思わない	3.0	33.7	63.4	3.2	32.2	64.6	2.4	29.9	67.7
管理職は信頼されており仕事もできる	そう思う	64.5	31.5	4.0	63.6	31.9	4.6	70.1	26.8	3.1
	どちらかといえばそう思う	22.1	68.8	9.1	21.3	68.5	10.2	24.4	67.3	8.9
	そう思わない	14.6	48.4	37.1	13.3	48.0	38.8	16.3	48.7	35.0
仕事と要員	満足	73.1	23.0	3.9	74.0	23.1	2.9			
	まあまあ満足	32.3	62.1	5.6	31.5	63.4	5.1			
	やや不満	20.9	61.5	17.5	19.5	60.1	20.4			
仕事のやりがい	満足(09は「かなりある」)	60.5	33.1	6.4	64.7	29.2	6.1	62.3	32.2	5.5
	まあまあ満足(09は「まあある」)	32.0	59.4	8.7	28.6	63.5	8.0	39.0	54.3	6.7
	やや不満(09は「あまりない」)	16.2	62.1	21.7	16.2	60.1	23.7	20.1	57.1	22.8
休日・休暇の取得	満足	49.3	41.4	9.3	49.7	41.4	8.9			
	まあまあ満足	25.8	61.7	12.5	26.1	63.7	12.9			
	やや不満	21.6	59.5	18.9	20.2	57.9	21.9			
昇進・昇格や人事異動	不満	17.6	47.9	34.5	16.5	46.9	36.6			
	不満なし	39.9	53.2	6.9	38.4	54.4	7.2			
	不満あり	26.0	53.2	20.8	24.4	53.4	22.2			

事で気軽に協力することについて、組合員の満足度が相対的に高いのだ。

このデータから、北海道の地方公務職場は労働者同士が気軽に協力しあえる職場だと言えよう。もちろんそこには、様々な不安や不満を抱えながらも、他の労働者と気軽に協力できない一群の人々がいる。彼ら彼女らは職場の仲間に気軽に協力を求めることができずに、問題を抱え込んでいく可能性があることは留意されるべきだ。

(3) 「管理職は信頼されており仕事もできる」

最後に設問「管理職は信頼されており仕事もできる」との関係である(図表8)。この設問に関しては、職場での自由な会話や仕事における相互協力との関係に比し、全体的に肯定的な回答割合が小さいという特徴がある。

たとえば01調査において、諸要素の最も肯定的な回答(「そう思う」「満足」「不満なし」)に管理職信頼度の最も肯定的な回答(「そう思う」)が重なった場合の回答割合は、職場での自由な会話に関しては67・7%、仕事での相互協力に関しては81・7%だが、管理職信頼度については54・5%である。他の二設問と比べて、管理職信頼度は相対的に低くなっている。この傾向は05調査・09調査でも同様であった。

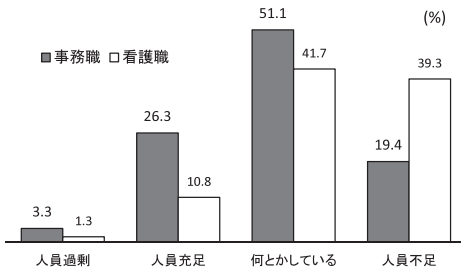
そのため、管理職の動向が大きく影響すると考えられる要員について「不満」と答えた者のうち、

図表8 職場の人間関係に関わる諸要素(3)

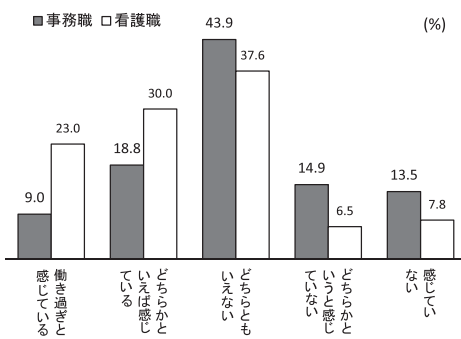
		管理職は信頼されており仕事もできる (%)								
		01調査			05調査			09調査		
		そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない	そう思う	どちらかといえばそう思う	そう思わない
お互いの意見や希望を自由に話せる	そう思う	52.3	36.2	11.6	55.0	34.2	10.7	59.1	32.5	8.4
	どちらかといえばそう思う	17.0	62.2	20.7	16.8	63.4	19.8	18.7	63.7	17.5
	そう思わない	6.8	33.3	59.9	7.0	32.8	60.3	7.4	31.7	60.9
仕事について気軽に協力しあえる	そう思う	51.1	36.6	12.3	52.6	36.0	11.3	58.8	32.4	8.8
	どちらかといえばそう思う	13.9	63.3	22.8	14.4	63.3	22.3	16.2	64.8	18.9
	そう思わない	6.4	30.4	63.3	7.0	31.9	61.2	8.1	33.0	58.9
仕事と要員	満足	62.0	29.0	9.0	65.8	26.1	8.1			
	まあまあ満足	25.9	59.7	14.5	26.6	60.7	12.7			
	やや不満	16.1	53.3	30.6	15.2	53.1	31.8			
	不満	14.2	36.2	49.5	11.6	33.8	54.6			
仕事のやりがい	満足(09は「かなりある」)	54.5	33.7	11.9	54.2	32.3	13.5	53.2	34.2	12.6
	まあまあ満足(09は「まあある」)	23.5	57.5	19.0	24.2	58.5	17.2	32.5	53.3	14.2
	やや不満(09は「あまりない」)	13.9	51.2	34.9	12.4	52.1	35.5	16.8	49.1	34.1
	不満(09は「全くない」)	10.2	28.3	61.6	10.8	29.8	59.4	16.3	34.9	48.8
休日・休暇の取得	満足	38.9	42.9	18.2	40.6	42.8	16.5			
	まあまあ満足	19.9	56.8	23.2	20.4	57.3	22.3			
	やや不満	17.8	51.4	30.8	16.2	51.6	32.3			
昇進・昇格や人事異動	満足	14.8	38.0	47.2	13.0	38.2	48.8			
	不満なし	34.2	51.2	14.6	35.3	52.1	12.6			
	不満あり	18.0	45.8	36.3	17.2	46.3	36.5			

管理職は信頼されているとは思わないと答えた割合は01調査で49・5%、05調査では54・6%に達した。同じく管理職に関わるであろう昇進・昇格・人事異動で「不満あり」と答えた者のうち、管理職は信頼されているとは思わないとした割合も01

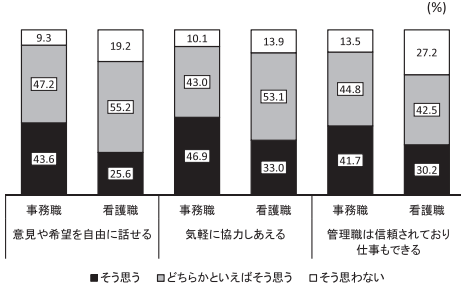
図表9 人員充足状況(11調査、一部職種)



図表10 働き過ぎ感(11調査、一部職種)



図表11 職場の人間関係・雰囲気と人員充足状況(11調査、一部職種)



ここでまで職場の人間関係・雰囲気に係る三設問と、それに関係する可能性のある諸要素を取り上げ、相互関係を見てきた。この項の最後に、人員充足状況という具体的労働条件の相違が職場の人間関係・雰囲気に影響するか否かを考える。ここでは11調査結果から、職種別に見て人員充足感が比較的高かった事務職と最も低かった看護職の比較を通じて、当該問題を検討する。

両職種の職場の人間関係・雰囲気に関する意識を比較したのが図表11である。ここから事務職と看護職では三設問のいずれにおいても、事務職がより肯定的意識を持ち、看護職がより否定的な意識を持っていることがうかがえよう。人員不足感と働き過ぎ感が強い看護職は、事務職に比べて、職場で自由に会話できず、気軽には協力しあえず、管理職は信頼できないと感じている。このデータ

調査・05調査とも40%弱に達している。それでもなお、管理職信頼度は一部を除いてより肯定的になる傾向がある。これもまた解釈に悩むところであり、調査結果から結論を得ることはできない。

図表9は両職種の人員充足感を比較したものである。一見して明らかのように、看護職は事務職に比べて人員不足感が著しく高い。その結果、看護職は働き過ぎと感じている割合が合計して50%を超えているのに対し、事務職は30%弱である(図表10)。このように11調査における事務職と看護職は、人員充足感とそれに起因すると考えられる働き過ぎ感において大きく異なっている。

のみから結論を導くのはいささか乱暴に過ぎるだろうが、人員充足状況という具体的労働条件の相違が職場の人間関係・雰囲気意識を左右している可能性は否定できない。

しかし、全体としての職場の人間関係・雰囲気意識は近年になればなるほど改善されてきていることは、調査から得られた事実である。図表1が示すような人員不足感、職場の人間関係・雰囲気意識を否定的な方向に向けるのではなく、全体として肯定的な方向への動きが進んだ。そこに何があつたのか、何が潜在化しているのかを明らかにするには、さらなるデータが必要だろう。

3 仕事と人の評価をめぐって

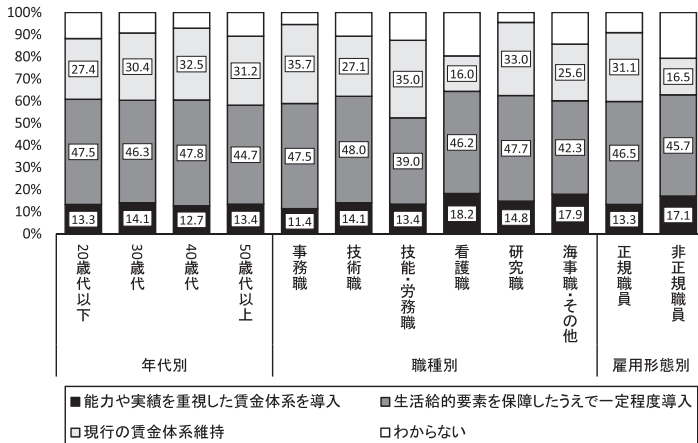
(1) 能力・実績主義への意識

本誌二〇一三年四月号で組合員たちの能力・実績主義への志向と不安について、その全体像を紹介した⁵⁾。ここでは主に年齢・職種などの個人属性とそれらの関係を検討する。

まず05調査での「能力・実績主義賃金体系について」への回答を分析する。ここで取り上げたすべての属性において、能力・実績を重視した賃金体系への移行を求めるのは10%台と少なく、50%近くが生活給的要素の保障のうえでの部分的導入に賛同していた。当時の賃金体系維持を希望する割合は10%台から30%台までばらついている。

詳細を見ると(図表12)、年代別では目立った違いはなく、若年層は能力・実績主義的賃金体系に親和的だとの一時の見方はここではほとんど妥当しない。職種別ではいくばくかの違いが見られた。事務職は能力・実績を重視した賃金体系の導入を望む割合が職種別では最も高く、(当時の)賃金体系維持を望む割合が最も高かった。他の専門職系は能力・実績主義的賃金体系への移行を望む割合が比較的高く、とりわけ看護職では高い(技能・労務職は能力・実績主義賃金の部分的導入を

図表12 能力・実績主義賃金体系導入について(05調査)



望む割合が最も低かった)。

事務職については、能力・実績とくに実績は多くの職務で個人別の評価が難しいという事情が影響していると思われる。他方、専門職系は個人の能力・実績が(あくまでも事務職に比べると)判定・評価しやすく、働く当人も比較的意識可能であることが違いをもたらす背景になっているだろう。とはいえ、生活給的要素を保障したうえでの能力・実績主義賃金の部分的導入を求めるのが五分近くは達していたことは、能力・実績主義に一面化することによる生活の不安定化への怖れとともに、評価そのものへの不自信が背景にある。さらに注目したいのは、雇用形態による相違である。正規職員のうちの約30%が当時の賃金体系維持を求めたのに対し、非正規職員のうち賃金体系維持は17%弱にとどまっている。ある意味でこれは当然のことなのだろう。非正規職員の賃金は時給・日給で支払われることが多く、賃金体系の維持はそのような不安定状態の維持も意味するからである。

このように属性別の相違はありつつも、生活給的要素保障のうえでの能力・実績主義賃金の部分的導入が五分近くは達したことは注目される。

この調査と平行して、これからの賃金決定基準として何を求めるかについて問うた。ここでは05調査に限定して職種別の回答分布を図表13によって確認する。

ここに掲げた属性のほとんどで、これからの賃

図表13 これからの賃金決定基準について(05調査)

		職種	採用区分	年齢	学歴	業績実績	職歴	経年数	業務能力	財政状況	生計費	業務責任	仕事量
年代別	20歳代以下	46.0	17.2	31.9	9.7	40.5	20.0	39.3	51.7	12.1	14.6	41.6	49.4
	30歳代	41.9	15.6	38.1	11.2	35.5	16.7	37.1	48.5	14.2	15.0	46.1	44.9
	40歳代	42.2	15.2	44.9	13.7	35.8	23.1	41.3	50.8	13.6	17.6	49.1	40.3
	50歳代以上	50.8	21.8	51.4	21.2	36.5	28.7	44.6	45.9	16.0	19.8	38.9	32.7
職種別	事務職	36.1	16.8	42.0	11.9	35.1	19.1	37.7	49.4	16.5	18.8	44.6	39.5
	技術職	47.7	16.3	38.9	13.6	37.7	21.9	40.3	48.1	13.0	15.7	46.5	43.8
	技能・労務職	43.8	17.9	63.5	12.1	35.7	20.0	38.5	47.7	14.4	19.3	45.8	41.1
	看護職	71.4	19.1	30.5	18.8	39.5	28.2	43.1	56.8	6.6	7.4	43.6	53.9
	研究職	49.4	16.1	34.5	10.3	46.0	17.2	37.9	54.0	10.3	17.2	59.8	58.6
	海事職・その他	55.3	21.1	44.2	20.0	38.4	22.6	45.8	44.2	12.1	13.7	30.5	38.4

※選択肢13から最大5選択(ここでは「その他」を略した)。
 ※35%以上を塗りつぶし、50%以上は太字にした。

金決定基準として「業務能力」を挙げるのが最も多かった(五〇歳代以上と技能・労務職は「年齢」、研究職は「業務責任」、看護職と海事職その他は「職種」が最多)。ついで「職種」と「業務責任」、「年齢」、「経年数」、「業務実績」の順である。これらのうち、「職種」「業務実績」「業務能力」「業務責任」「仕事量」は能力・実績主義賃金体系に親和的で、「年齢」「採用区分」「学歴」「経年数」「財政状況」「生計費」は非親和的と考えられる。

これを踏まえると、能力・実績主義賃金に比較的亲和的なのは、二〇歳代以下の年代、看護職などであり、非親和的なのは事務職や技能・労務職などだと言えるだろう。

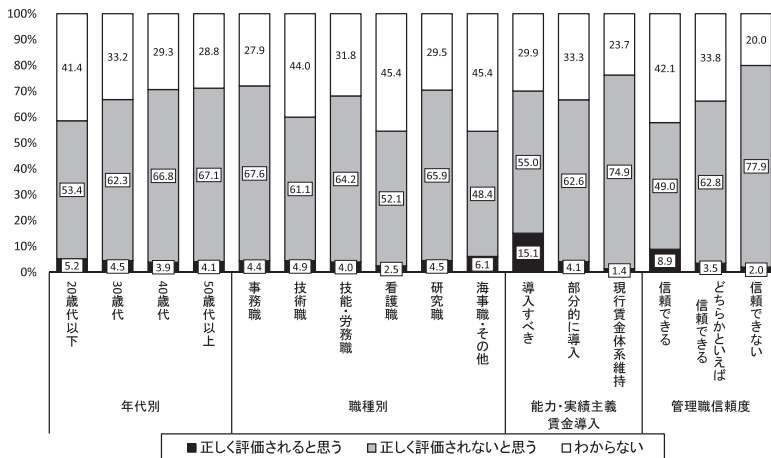
なお、ここで生活給的要素と見なされるのは、「年齢」と「生計費」だろうが、「生計費」を基準とすべきという直接的な生活給保障意見は少数であり、生活給的なものは「年齢」によって代位されていると思われる。そう考えた場合、これらの賃金決定基準としては能力・実績主義賃金に親和的な基準が多く希求されていることになる。これは、図表12に示された生活給的要素を保障したうえで、能力・実績主義賃金の部分的導入を求めるのが半数近くという結果と必ずしも整合しない。そこに能力・実績主義的賃金が「体系」として全面的に導入されることへの不安をみてとることができる。

(2) 評価への疑問

体系的な能力・実績主義賃金への移行に対する不安を惹起せしめる要素の一つが、評価に対する不信である。

図表14から、人事評価の正しさに対する強い不信を読み取ることができる。ほぼ半数以上が正し

図表14 人事評価制度導入によって正しく評価されるか(05調査)



く評価されないと見なしており、正しく評価されるとするのが5%にも満たないのがほとんどである。能力・実績主義賃金を導入すべきだとする場合でも55%が正しく評価されないと考えているし、管理職を信頼する場合でもほぼ半数がそうみなしている。強烈な不信感である(ただし、二〇歳代以下・看護職といった能力・実績主義賃金に親和的な部分、また能力・実績主義賃金導入を求

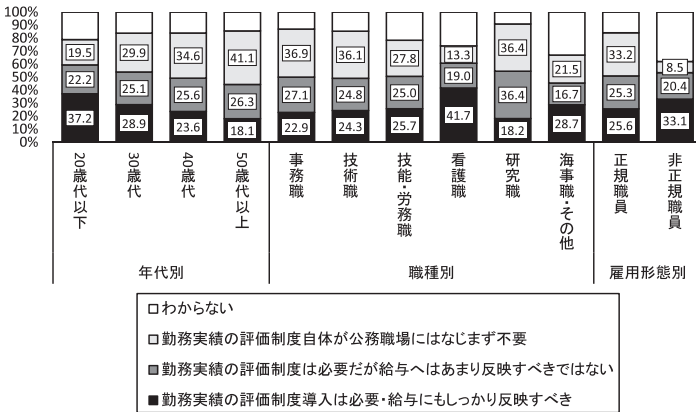
める者や管理職を信頼する者は、他に比べて正しく評価されないとする割合が低い。先に検討した管理職信頼度の傾向の上昇と整合しない事態だと言えよう。ここにも組合員意識がストレートに表出されずに潜在化している可能性がある。

その後の動向を**図表15**で確認しよう。これは09調査での結果だが、ここではまず、評価制度を導入して結果を給与にしっかりと反映すべきだとする能力・実績主義賃金体系移行論の割合が、05調査時の10%台から（**図表12**）、20%台を中心とするものへと増加したことが注目される。能力・実績主義賃金への移行は、組合員意識において市民権を得たと評価できる。しかし同時に、05調査時は半数近くが部分導入論だったのに対し、それから四年後の09調査では、評価制度は必要だが給与へはあまり反映するべきではないとした者の割合が全体では四分の一となった。二つの調査で選択肢は異なっているが、能力・実績主義賃金の全面的否定でも全面的肯定でもなく、部分的な導入を認める点では共通点がある。四年の間にこの層の一部は能力・実績主義賃金体系への移行論に移ったと思われるが、評価制度への不信感の強さは、30%強の評価制度は公務・公共サービス職場になじまないとする移行・導入不要論を生み出した。これは05調査時の（当時の）賃金体系維持論とほぼ同じ規模であった。

こうして、ここで検討している一〇年六回の意識調査時に、公務員制度改革の柱の一つとして提

起された能力・実績主義への移行、とくに賃金制度に関する北海道の地方公務労働者たちの意識は揺らぎながら変化してきた。従前の賃金制度があまりに年齢・学歴・採用区分・経験年数などの「過去」に立脚して賃金を決定してきたことへの労働者たちの不満意識を基盤にして、能力・実績主義への移行すなわち「現在」の職種、仕事の能力や実績、仕事の責任、仕事の量を賃金決定基準とするものへの移行が試みられてきた。その一部は小規模ながら実現されたが、労働者たちは従

図表15 人事評価制度導入と勤務実績に給与への反映について(09調査)



来の制度への不満・新制度への期待と同時に、評価への強い不信感を併せ持つがゆえに、仕事と人に対する評価に係る意識はまだまだ落ち着きを見せたいと言えよう。

新制度が競争的環境形成を随伴することは必然的であり、その点で新制度への移行は評価の問題にとどまらずに、集団的なルール形成を通じて賃金等の労働条件を集団的に規制するの、あるいは個人の能力・実績の問題として個別的に処理されていくのか、一つの重大な岐路がそこにある。この岐路において、労使関係の集団的規制がその任の一つである労働組合に対して組合員たちができるような意識を持ち、労働運動・労働組合に関わっているかが肝要な問題となる。

へすぎもと たつり・釧路短期大学教授

【注】

- (1) 「自治労北海道本部『組合員意識調査』の10年(1)」『北海道自治研究』53(1)(二〇一三年四月)、四頁。
- (2) 全体の結果は、同右、五頁、**図表8**。
- (3) 「自治労北海道本部『組合員意識調査』の10年(2)」『北海道自治研究』53(5)(二〇一三年八月)、三九頁。
- (4) 前掲「自治労北海道本部『組合員意識調査』の10年(1)」、五頁、**図表11**、参照。
- (5) 同右、六―七頁。
- (6) 全体の回答分布は同右、六頁、**図表13**。
- (7) 同右、**図表12**参照。なお、**図表12**で「業務上の経験」としたところは誤りで、正しくは「業務上の実績」である。謝して訂正する。
- (8) 全体の回答分布は同右、六頁、**図表13**。