

## ドイツにおける人事考課制度調査結果

藤内和公

## はじめに

標記テーマに関してドイツで従業員代表から聞き取り調査をする機会があったのでその結果を紹介する。調査時期は一九九二年四月～六月および九三年八月～九月である。質問事項の内訳は以下の通りである。

## 〔質問事項〕

- 一、人事考課制度はあるか。その人的適用範囲はいかに。
- 二、一で「あり」→利用目的
- 三、同じく、査定項目
- 四、同じく、考課手続
- 五、事業所委員会の目からみて運用の公平さにつき問題はあるか。
- 六、事業所内職業訓練は実施されているか。その資格は他の企業でも通用するか。
- 七、欠員補充に当たり事業所内で優先的に公募するという手続は採られているか。
- 八、一定程度上位のポストに欠員が生じ、複数の応募者がいた

ときにいかなる基準で当該ポストへの任用者が決められるか。その手続はいかに。

## ① 鉄鋼業

- 一、人事考課はない。
- 六、あり。
- 七、内部優先している。
- 八、昇格手続きは  
現業労働者（ブルーカラー）…マイスター（職長）が決め  
る。その五割は組合員。  
組長が空きポストになり、候補者が複数いるならば、勤続  
年数、資格を考慮して適任者を決める。  
職員（ホワイトカラー）…ある上位のポストが欠員になっ  
たとき、補充を決定する基準は、勤続年数、その部門での勤  
続年数を基準に決める。  
作業グループ毎の成績手当（Leistungszulage）がある。
- ② 自動車メーカーA社  
一、あり。全従業員に適用されている。ただし、現業労働者と  
職員とで異なる制度。

二、成績手当制度あり(協約上の定め)。これの運用に関する事業所協定あり。

この手当額を決定するためのみ。個人毎の格差がある。

三、数十の項目(私は数秒間のみ閲覧を許され、コピーをすることは断られた)。主な項目…作業能力、幅広い職務を担当できること、作業の注意力

四、上司の査定に基づき査定の対話が行われる。上司はここで詳しく説明しなければならない。査定内容に不満があれば苦情処理手続きをとる。または賃金委員会に異議申し立てする。

五、事業所委員会の評価…問題ない。

六、あり。通常は労働時間外に行われるが、業務に不可欠ものは労働時間内に実施される。

七、新規採用は一八一二五才。内部優先募集を実施している。事業所内に多数の有資格応募者がいる。

八、選考基準…職業的な資格の高さ、勤続年数、従来の担当職務内容

協約適用外職員の賃金は個別交渉によって決定される。事業所委員会は関与しない。事業所委員会は協約外職員の採用に関与するだけ。

cf 金属産業・賃金基本協約における成績手当に関する定め(現業労働者用)

運用原則…成績手当の金額は事業所内で平均して(協約賃金の)一六%とする。成績手当は成績査定の結果に基づいて支給する。成績査定は少なくとも年一回行われる。

査定項目…四項目、それぞれに七ランク評価(〇点から三

六点まで六点きざみのポイント制、ただし項目により配点が異なる)

①作業実績(担当作業の種類、範囲に照らして実際の労務提供が行われたか)三六点、②作業遂行(指示された品質を確保し、作業方法および製造規程を厳守した製品の提供)二

四点、③仕事ぶり(独立性、信頼性、必要な指導、監督)一八点、④作業中の注意力(機械・設備・工具などを適切に取り扱うこと、材料・エネルギーを節約して使用すること、安全規程の厳守)二二点

査定手続き…査定結果は労働者本人に示される。その査定結果に異議ある者は労使同数の委員から構成される事業所内の委員会に付議される(労働者側委員は事業所委員会が任命する)。委員会で合意が成立しなければ使用者と事業所委員会

③ 自動車メーカーB社

一、二種類の人事考課が行われている。

一種は現業労働者全員に対して協約に基づき成績手当支給のために形式的に一律評価で行われる。全員に成績手当が協約賃金の一六%分上乗せ支給される。その結果、事業所内の賃金規程はこの一六%の手当が込みの表になっている。以前は格差支給されていた。

別のものは職員のうち上位の一割弱五〇〇名(うち二五〇名は管理職)に対して行われる(管理者成績査定)。いずれも協約適用のない職員。これに関して八頁の事業所協定が結ばれている。ここでも査定の対話が行われ、査定結果に不満が

あれば苦情処理を申請できる。その基礎資料はすべて事業所委員会に渡される。しかし、事業所委員会は関心を示していない。

三、管理者成績査定の査定項目…三つの柱から成る。四ランクに評価される。①目標遂行（個別面談で合意された特別な目標がどの程度達成されたか、どのようにして目標達成のため努力が行われたか）、②社会的能力および指導（同僚に目向いた指導であったか、自分自身の研修状況と所属労働者の研修受講を促進したか否か、企業内での協力を促進したか、チーム精神とチーム作業を促進したか、このような管理者プログラムは終始一貫して実行されたか）、③主たる責任部署の業務遂行（短期的成果、長期的成果、成果はいかにして達成されたか）

六、あり。その資格はこの企業においてのみ通用する。

七、あり。現業労働者では三〇才を超えた新規採用は稀だ。職員ではそれもある。

八、基準…職業的資格。これが同じときには人事部が決定する。現場のマイスター（職長）は希望を表明するだけ。決定にあつたの資料は法律によりすべて事業所委員会に渡される。

協約適用外職員の賃金ランクは六段階あり、事業所協定でそれぞれの適用基準が定められている。ランク変更には職場の変更を必要とする。そのためには事業所内研修を受講することが前提となる。

④ 電機メーカーA社  
一、全労働者に対して行われている。

二、協約上の成績手当支給のため。

賃金グループ、ランクによって成績手当の率が異なる。

四、現業労働者…賃金グループ、グループ内のランクによって異なる。

上司がグループ内ランクづけを提案して、本人と話し合う。本人が不満であれば事業所委員会を交えて協議を続ける。ここで合意が成立しなければ数カ月後に再協議する。通常はこの格付けをめぐる争いは生じず、話し合いで解決する。なお、この事業所の現業労働者は複数職務を担当することから属人給の傾向がある。

職員…手続きは現業労働者の場合とほぼ同じ。ただし、使用者側二名、事業所委員会側二名の合計四名で構成される委員会が管轄する。

六、あり。この資格は同業他社でも通用する。

七、あり。四週間かけて事業所内でまず公募し、それで適任者がいないときに外部に公募する。特別な技能を必要とするときには四〇才以上の労働者の採用もある。

八、第一に職業的資格。しかしこれは事業所内のそれを含み、必ずしも客観的ではなく、使用者側および事業所委員会の評価による。第二に、職業的能力・適性、勤続年数を加味する。

協約適用外職員は個別交渉で待遇を決める。使用者と中央事業所委員会との協定 (Regelabprache 事業所協定ではない) により基準が定められている。

⑤ 電機メーカーB社  
一、全労働者を対象に人事考課が行われている。

二、協約上の成績手当支給のため。  
 現業労働者…平均して協約賃金の一六%支給。個々人で支給額は異なる。

職員…協約賃金の平均四%

四、現業労働者…上司は毎年、査定を行う。

査定事項は協約が定めるメルクマールに関して。

査定の対話が行われる。

職員…査定に関するルールはない。

事業所委員会は賃金表の閲覧によって成績手当は全職員を通して平均して協約賃金の四分分支給されていることを確認する。

六、あり。その資格は同業他社でも間接的に通用する。

七、あり。三〇才以上の採用はある。四〇才以上の採用は稀で

特殊技能保有者に限られる。

八、第一に職業的資格。同僚との共同作業なので実際の労働ではその違いはつきりしない。しかし応募者につきそれを比較することは可能。第二に、人事部の気に入り次第 (Zusage)。

⑥ 電機メーカーC社

一、全労働者に対して行われている。

二、協約上の成績手当支給のためである。

現業労働者では平均して協約賃金の一六%、職員では六%がこれとして協約賃金に乗せて支給されている。その金額は個々人バラバラであり、プラス、マイナス五%ほどの幅がある。

四、上司による査定——労働者本人との話し合い——合意

が成立しなければ使用者側と事業所委員会側の同数で構成される委員会に付議される (金属産業協約七条)。

事業所委員会は賃金表の閲覧によってこの金額が平均一六%、六%になっていることを確認する。

六、あり。

七、あり。大学卒ならば三〇才以上の採用もある。

八、第一に専門的な資格。それはどの企業でも通用する性格のものだが、なかには主観的評価に依存するものもある。第二に年令。

⑦ 製菓メーカー

一、全労働者に対して行われている。二年毎に。

二、それは成績手当支給の基礎データとされる。手当は二五マルク単位でランクづけされ、最も多額の手当は月二〇〇マルクに達する。

三、これに関する基準はない。上司の判断に任されている。

四、これに関する事業所協定はない。

上司が労働者個人ごとに調書を作成する。ここでは評価の理由も示される。

労働者との間で対話が行われる。意見の不一致があればその旨が人事簿に記録されて保存される。労働者がその評価に不満であれば苦情処理を申請する。このときに事業所委員会をはじめ個人の記録を閲覧する (この事業所では本人の了解なしには事業所委員会といえども人事簿を閲覧できない)。苦情処理の申請は稀である。

六、あり。同業他社では通用しない。この研修は労働時間内に

行われ、修了試験はなく、参加することによって企業内資格を付与される。参加するか否かは個人の自由であるが、それを受講しなければ資格が上がらない。同じ仕事をしていても常により上位ランクの資格を持つ同僚がいる。研修にはランクがあり、あるランクの研修を終了していることがより上位ランクの研修を受講する要件になる。

七、あり。三〇才以上の採用は可能ではあるが、稀である。

八、第一に職業的資格。第二に適性。さらには個人的事情(例、結婚しているか)も考慮する。

賃金ランクは当該ランク内で勤続に伴う昇給の上限に到達したら、職場(Arbeitsplatz)を変わらない限りそれ以上上がることはない。

#### ⑧ 化学メーカー

一、現業労働者全員に対して行われている。職員に関してはない。

二、これに基づいて協約上乗せ特別手当(Premium)が支給される。人事考課はそのためにのみ利用されている。特別手当の金額は月七五マルク(四三名取得)、一五〇マルク(三〇名)、三〇〇マルク(六名)の三種類になっている。

三、一五項目——勤務成績、作業の安全性、勤務態度(Arbeitsleistung)、同僚労働者との協力関係など。

四、毎年一回実施、三年前から実施、一段階の査定。

上司と労働者本人との面談が行われる。評価に関して査定者と労働者本人の間で対立すれば事業所委員会に仲介が求められる。それで解決している。事業所協定で定められている。

五、「問題はない。」

六、安全教育に関してのみある。それ以外は企業外訓練を利用している。

七、あり。それで欠員補充できないときには、姉妹企業で公募する。

八、現業労働者と職員で異なる。現業労働者では職業的資格による。職員では個別交渉による。勤続年数は関係ない。個別交渉結果に不満であれば苦情処理に持ち込むことができる。そのような例はない。

#### ⑨ 化粧品メーカー

一、外勤者に対してのみ。それは従業員二二六〇名中、二〇〇名。

二、人材教育、昇進

三、大きくは三本柱、細かくは一四項目。①仕事ぶり(負担に耐えられるか、作業準備と誠実さ、作業計画、作業テンポ、注意深さ)、②精神的な能力(理解力、思考・判断能力、専門知識、記憶力)、③性格(同僚および上司からの信頼性、積極性(Temperament))、行動的か無気力か、自分の行動に責任を負う姿勢、協調性(Kontaktfähigkeit)、指導性。それぞれについて五段階で評価される。

四、個人懇談あり。労働者本人は懇談した旨の署名をする。査定結果は事業所委員会に交付されないが、事業所委員会はそれを閲覧することができる。

五、「運用に心配はない。」事業所協定ではないが、書面で手続が示されている。

六、あり。  
七、あり。それに関する事業所協定がある。

八、応募者の仕事経験。

⑩ 額縁メーカー

一、全くない。

六、訓練なし。この事業所では女性が多く、いずれも技能を必要としない単純な業務内容である。そのために離職率は高い。

七、あり。

八、人選基準はない。「コネ次第だ。それは茶番劇みたいなものだ。」

確実な賃金グループ上昇の可能性は乏しい。それは個別に交渉される。退職する可能性を個別交渉で圧力として言える人にはその可能性がある。

⑪ 木材加工業A社

一、ない。必要ではあるが、小規模事業所の使用者にとってそれを規定することは面倒なこと。成績手当はある。

七、ない。事業所内からの補充はまれ。

⑫ 木材加工業B社

一、ない。成績手当はある。

七、欠員が生じれば使用者側と事業所委員会が協議する。事業所内で優先的に人探しをするが適任者がいるのはまれだ。

八、人選基準：統率力、付き合い能力、職業的経験、職業的能力。

⑬ ビールメーカー

一、人事考課は制度としてはなく、通常は行われない。しかし、

ある欠員補充に伴う昇格に当たり、応募者にそのようなことが行われる。

四、使用者側が各応募者の仕事ぶり (Tatbestand)、勤務成績、資格などを評価・審査して昇格を決める (事業所組織法九二条)。選考にあたっての基礎資料は事業所委員会に渡されるのでその資料によって審査事項を知ることができる。

五、「問題を感じていない。」  
六、あり。この訓練の後に手工業会議所の検定試験を受験し合格すれば資格を付与される。使用者は事業所内のみに通用的資格制度を導入する意思を持たない。現在の訓練制度で足りている。

七、あり。二〇才代で採用された者の過半数は定年までここで勤続している。

⑭ タバコメーカー

一、普通の労働者に対してはないが、協約適用外職員 (全従業員の一割を占める) に関してのみ行われている。

二、協約適用外職員の昇給、昇格に利用される。

三、大きくは勤務実績 (一〇項目) と勤務態度 (六項目) に分かれる。その二つの大きくくりに関して平均評点を出して、両者の平均値を最終評点とする。

「勤務態度」の具体的項目は、専門的資格、作業組織化 (Arbeitsorganisation)、協力、勤務姿勢 (Leistungsbereitschaft)、決定を下すこと、業務遂行態度の六項目。

四、毎年一回、上司が査定して、本人と評価に関して対話する。査定は一段階で査定者の上位ランクの上司がその報告を受け

る。

事業所委員会は実施手続きに関して合意しているだけ。協約適用外職員の評価内容に事業所委員会は関与しない。

五、「恣意的運用の可能性は常にある。」

六、ある。その内容は同業他社でもほぼ同じ。したがってその資格は他社でも通用する。

七、存在するが厳格なルールではなく、しばしば同時に新聞にも公募される。

八、まず職業的資格、これが同じならば使用者がその都度判断する。これに関して争ったことはない。

⑮ 水産加工業A社

一、協約外職員に対してのみ行われている。従業員一二〇名のうち職員は二三〇名、そのうちの五〇名余りを対象に。

二、主に賃金に関する個別交渉での判断材料のため。副次的に、彼らの人材開発のために。

三、勤務実績のほかの仕事ぶりおよび能力に関する査定事項は次の一七項目である。それぞれの項目で五段階評価を行う。

①専門的能力。担当職務を遂行するのに必要な一般的、専門的知識を備えているか。②積極性。催促されることなしに自らの課題に取り組んだか、困難な課題にも取り組んだか。③今後の展開、チャンスとリスクなど、将来を見通しながら業務を遂行しているか。④指導性。部下従業員の長所、短所を見きわめて有効に活用し、またその能力開発に努めたか。自分の権限をできるだけ下部に配分するように努めたか。従業員は共に考え共に行動するように動機づけられたか。必要な

措置をためらうことなく執ったか。部下を率直に評価し、また批判したか。部下への評価は良心的に、かつ、的確に行われたか。⑤決定行動。責任を引き受ける用意はあるか。適切

なときに必要な決定を下したか。その判断は後から考えて適切であったか。その問題処理したか。⑥協力。情報交換、作業態度および集団決定の擁護などで同僚と前向きに協力したか。⑦作業の組織化。組織機構編成、計画、調整、部門の

役割と作業進行を概観でき作業順序を明確にするなど、その担当分野の作業がスムーズに進むように手だてを講じたか。

⑧批判的に分析する能力。問題の個別の事情と他の出来事との相互関係が客観的に、首尾一貫して思考されたか。ある判断にあたり、批判的で合理的な熟慮が行われたか。不適切な

一般化は避けられたか。現状認識は正確であったか。⑨独創性。改善、問題解決および新しい考察方法の提案など、彼とその作業環境を進展させるアイデアを持っているか。⑩表現能力。彼の文書および口頭表現は同僚に理解されたか。彼は言うべきことを的確に、ムダなく定式化したか。⑪同僚および部下とのつき合い。彼は良き話し相手か。必要な接触を保

っているか。周囲の人々の話に耳を貸し、その置かれた立場に感情移入し、相手の関心事・価値観に配慮しているか。⑫

説得力と実行力。彼は自分の職務上の目標を他の人々に説得的に訴え、異論に抗したか。彼の提案は受け入れられたか。

彼はその目標達成のために他の人々を味方にできたか。⑬熱意と根気強さ。彼はその職務を熱心に根気強く遂行したか。

その際に彼は不快なことや失望に耐えたか。自分の管轄以外

のことも引き受ける用意があるか。⑭注意深さ。彼の仕事を信頼できるか。彼は適度の正確さを伴って細かいことにも気をつけているか。彼の仕事に対する監督は大体において必要ないか。⑮負担に耐えられること。強い肉体的、精神的、人間関係上の負担 (soziale Belastung)、および作業に伴う負担に耐えられるか。負担がかかってもすぐには疲れや弱音の表情を示さないか。冷静に、かつ、当り前のように反応できるか。失敗したからといって、すぐには落胆しないか。⑯適応性。異なった人物や状況に自分をすぐに適応させることができるか。複数の問題に並行して対応できるか。精神的に機敏で偏見がないか。⑰学習意欲。その知識を広げ彼の言動を変えよう努力をしているか。

四、査定者は書式に従って被査定者の勤務実績 (五段階評価)、その仕事ぶりおよび能力に関する一七項目のチェック・ポイントを査定すると共に、全体的に観察した長所、短所を指摘して、今後の改善提案を示す。同時に、この調書に基づいて査定者と被査定者の間で個人面談が行われ、査定者はこれを本人に示し、本人は意見を表明すると共に面談が行われた旨の署名をする。

五、(事業所委員会は協約外職員のことには関心を持っていない。)

六、あり。各種の職種に関して用意されている。

七、あり。ただし、協約適用外職員であれば同時に事業所外公募が行われることもある。

八、協約適用あるポストであれば、第一に資格、第二に社会的観点(例、勤続年数、年令)で選考する。協約適用外職員で

あれば、書類により能力と適性を審査する。

⑱ 水産加工業B社  
体系的な人事考課制度はない。しかし、成績手当は支給されている。そのために、人事考課が行われる。

一、営業部職員に対してのみ。

二、成績手当支給のためのみ。

四、文書化された手続はなく、査定事項も不明。個別面談が行われる。

五、被査定者は不安を持っており、手続が定式化されるのが望ましい。

六、あり。例、EDV、安全。

七、あり。

八、資格、勤続年数。

⑲ 水産加工業C社  
人事考課制度はない。

⑳ 建設業  
ない。

六、研修は現業労働者には手工業会議所および労働組合によって、職員には事業所内で行われる。

七、優先原則はない。部内からの採用と部外採用と半々だ。

八、経験と資格。より高い資格を取得するには経験と研修が必要。

㉑ 印刷業  
現在、新しい人事考課制度実施をめぐる労使対立があり、労働裁判所で係争中。従来の人事考課制度は一九八〇年に導

入され、それ以前にはなかった。以下は、従来の人事考課制度に関して。

- 一、技術職員に対して。
- 二、昇格、事業所内賃金上乘せ支給額決定（一種の勤勉手当）
- 三、五項目でそれぞれに配点が異なる。労務提供（仕事の質）
  - 一 三点、作業テンポ・量三点、仕事ぶり（多能性）一・二点、辛抱強さ三点、信頼性（正確に期限までに仕上げる）一・二点、責任意識と原価意識二点、協力（職務への態度）一点、適応しようとする姿勢（Anpassungs- und Einordnungsberatschaft）
- 四、勤務態度（上司および同僚への態度）一・二点、時間厳守一・二点
- 五、上司が査定。本人に査定結果は知らされるが個別面談は行われぬ。労働者は査定結果に不満であれば、上司に詳しい説明を求めることができる。しかしそれによって査定結果が是正される保証はない。
- 六、「恣意的な運用事例がある。事業所委員会はそれを事後的にチェックできるだけ。確かに労働裁判所まで争えばそれは是正されるが、それは大変なこと。」
- 七、あり。事業所協定で定めている。
- 八、人事考課の査定結果に基づいて応募者と協議する。審査資料が事業所委員会に渡されるので恣意的取扱はない。
- ⑳ デパートA社B店
  - 一、全従業員を対象に実施。
  - 二、ただし、査定項目は労働者グループによって異なる。
  - 三、イ、労働者の今後の研修計画に活かす。ロ、昇格の際に参

考資料とされる。

なお、ここでは事業所協定により課（Abteilung）毎の成績手当がある。これは毎年の売り上げ実績に基づき部門の労働者に乗せ支給される。しかし人事考課はそのためには利用されていない。

- 三、二二項目。それぞれの項目につきチェック・ポイントと九段階評価の評価基準（四レベルとその上下）が文書で定められている。
- （一）専門教育を受ける用意のあること（養成中の従業員、補助作業担当者向け）

A…その具体的な内容は

- ・ 恒常的な学習姿勢と作業態勢
  - ・ あらゆる作業経過（Arbeitsvorgang）への関心
  - ・ 学習の必要性に関する認識
  - ・ 批判と指摘に対する率直さ
  - ・ 生産的活動に対する受け入れ姿勢（Bereitschaft）
  - ・ 作業への前向きな姿勢
  - ・ 選択した職業に満足していること
- B…チェック・ポイントは（どのようにして上司は観察するか）

- ・ 職業学校での成績
- ・ 任された仕事をその内容にふさわしく処理したか
- ・ 課された課題の処理方法
- ・ 商品および在庫品目録への精通（Umgang）
- ・ 専門教育教材・資料を携帯すること

- ・ 専門的知識に関する基礎的能力を維持する努力
- ・ 授業のなかでの協力
- ・ 職業的活動を自発的に改善しようとする努力
- ・ 担当する業務を遂行できる喜び

C…九ランク評点の基準

第二ランク…学習の刺激があってもわずかな前向きな姿勢を示すだけ。

第四ランク…しばしば学習へ仕向けられねばならない。学習姿勢に波がある。

第六ランク…学習へ仕向けられる必要はない。教わることにたいして積極的に係わる。

第八ランク…自分から率先して知識を習得している。教わることに積極的に係わる。

一(一) 職業的研修を受ける用意のあること (一般従業員向け) 努力

- ・ 職業的な知識と仕事能力 (Kompetenz) を改善する恒常的な努力
- ・ 自分自身の努力で職業的活動に関するより多くの情報を集めること
- ・ 専門雑誌または専門書で学ぶこと
- ・ 職業能力を身につけるための催し物に自発的に参加すること

・ 経済政策のおよび社会政策的な動きへの関心

B…職業能力を身につけるための企画に参加すること

- ・ 専門教育教材・資料を携帯すること
- ・ 従業員教育のなかでの特別な行動

- ・ 研修実施のための提案、刺激
- ・ 経営経済および国民経済的テーマに関する対話および討論を通じて

二(一) 信頼性、注意深さ、正確さ

A…任せられた仕事をソツなくこなすこと

- ・ 注意深く、かつ、清潔に作業すること
- ・ 作業ミスに気づき、それを正すこと
- ・ 良心的な措置方法
- ・ 作業への細かい配慮 (Sinn)
- ・ 安定した良好な労務提供
- ・ 仕事への恒常的な関心

B…任せられた仕事をその内容にふさわしく処理すること

- ・ 勘定の不足額 (Kassendifferenz)
- ・ 様式に従って職務を遂行すること
- ・ 仕上げ期限を守ること
- ・ 提出された報告書や統計データがきれいに、分かりやすく作成されていること
- ・ 顧客に対する的確な対応

C…第二ランク…監視していてもミスが目に見えては減らない。

いつも信頼できないという程ではない。

第四ランク…作業への注意度に波がある。監視があれば与えられた仕事を正確に行える。

第六ランク…規則正しく仕事する。ミスはたまにはあるが通常は自分でそれに気づき訂正できる。

第八ランク…その仕事を安定して注意深く、正確にこなす。

信頼できる。

三) 誠実さ、率直さ

A...たとえそれが相手に不都合なことであっても、遠慮なく率直に意見を表明できる。

・個人的な不利が生じるとしても、その考えを表明する。

・状況や相手に合わせることをその場限りの手段として用いない。

B...自分の意見の根拠付けや弁護

・自分のミスを認める際の振る舞い

・重要な情報を隠さないこと

・同僚や上司との会話を通じて

・作業の進め方がはた目から理解できること

C...第二ランク...自分の意見表明を欠く。ためらいがちで、隠しだてする。

四...意見を状況に合わせて。たまにその率直さに疑問が持たれる。

六...自らの意見を表明し主張する。

八...自分の意見をはっきりと遠慮なく述べる。誠実である。

四) 忍耐強さ

五) 専門的知識

六) 専門的能力

七) 組織的知識

八) 同僚への対応

A...協力の意思

・同僚との適応能力

・部外者に対して同僚としての弁護 (Eintreten)

・コンタクトを作る能力

・同僚への配慮 (Sinn für die Gemeinschaft)

・他人が抱える問題への率直さ

・友好的な職場の雰囲気を作る

B...思いやりのある付き合い方

・親切的な職場の雰囲気

・お互いの同僚としての接し方

・手助けする用意のあること

・円滑な協力

・上司がいる、いないに係わらず、作業グループ内での変わることを適切に振る舞い

・同僚に対する偏見のない態度

九) 上司への振る舞い

A...仕事上の課題に取り組む能力

・柔軟で確実な振る舞い

・情報の伝達

・客観的な批判を控えない

・自分について、また他人に関して偏見なく理解する必要性

B...情報の正確な伝達を通じて

・トラブルを客観的に示し伝えること

・上司に対する忠実な態度 (loyaler Verhalten)

一〇) 自立性、積極性 (Initiative)

一一) 計画立案能力

一二) 同僚を指導する能力

一三) 責任を負う用意

一四) 専門的知識を習得させる才能 (Ausbildungsbefähigung)

A… 予定された学習目的を達成する方法

・ 知識を伝えるために個人的に教えること

・ 実情を正確に分かりやすく表現すること

・ 専門教育および研修を受ける姿勢を促進すること

・ 関心を持たせるように教材を提供すること

B… 文書作業ならびに補助ノート (マニユアル)、作業指示および同僚間の批評メモによる管理

・ 文書作業の保存

・ 専門教育のために補助手段を用いること

・ 当該労働者の専門知識の習得状況

・ 本人の学習姿勢

・ 理論的に教わったことを実際に行う本人の能力

・ 本人の専門教育担当者への信頼

一五) 査定する能力

A… 勤務成績 (Leistung)、勤務態度 (Verhaltensweise) および特別な能力の認識と評価

・ 意識的な観察と包括的な情報に基づいて査定ランクを付けること

・ 感情に基づく (Gefühlsbedingt)、または思想に係わったミスを取り除くこと

・ 査定の意義に関する自覚

・ 査定される労働者との対話を正しく、相手を動機づけるように行うこと

B… 査定ランクづけの理由づけ

・ 査定のための対話の行い方

・ 査定後に労働者がうまく伸びているか否か

・ 査定された労働者の意見

C… 第二ランク… 不十分な観察に基づく査定である

四… 折りにふれてなされた (gelegentlich) 観察に基づく査定である

六… 頻繁な観察に基づく、客観的で事実に基づく査定である

八… 意識的な観察と包括的な情報に基づき、客観的で事実に基づく査定である

一六) 企業内の別の部門との協力

一七) 販売促進

一八) 仕入能力

一九) 競争における振る舞い

A… ライバル関係同業者に対する観察と認識

・ 競争に過度の影響を与えること

・ 同業者の動きへの適応

・ 販売市場の空隙と売上チャンスの認識

B… 目玉商品の有効な押し出しと意識的な価格操作

・ 採られた措置の評価

二〇) 従業員の投入

二一) 純収益

A… 売上チャンスを活かすこと、また、良好な当初予測と少ない商品損失 (Abschrift) のもとで予測された可能性を最大限

達成することによって得られる成果で、売上と当初予測 (Kalkulation) から測られる成果(できれば在庫調査の食い違いも含める)

B・・・売上と予測に関する統計データによって

- ・営業所間比較でその部門が占める位置に照らして
- ・地理的な条件に照らして
- ・在庫調査食い違いから

二二) コストを意識した対応

四、(約七〇頁の解説書が従業員に配布されている。)

使用者側は二段階の査定を実施

一次査定者は予定する査定を査定される労働者に知らせ、労働者に改善を求めることを伝える。労働者はその評価に意見を述べ査定理由を質問し、対話 (Beurteilungsgespräche) が行われた旨の署名をする。

(「査定の心構え」(全従業員に配布される人事考課制度に関する説明書の記述より))

原則・・・査定は企業にとつてのみならず労働者にとつても役に立つものである。

査定される者は上司から査定の評価上昇、評価低下につながる事情または理由を問うべきである。彼は、どこで、いかにして彼がその注文が付けられた勤務態度もしくは勤務成績を改善できるかを問うべきである。彼は、査定の対話で希望する事業所委員会メンバーを同席させることができる (事業所組織法八二条) ことを知らされるものとする。

上司は、遅くとも三日前までには対話の期日を労働者本人

に通知しなければならない。彼は査定の対話を準備しなければならない。すなわち、否定的評価に際しては労働者の異議または反発を覚悟すべきなので、上司は査定を根拠づける具体的な行動の事例説明を用意しなければならない。彼は対話の後に、労働者に特別に変わったこと (例、悲しい出来事、上司とのいさかい、態度または勤務成績での否定的な決め込み Feststellung) が起きていないかどうかを調べなければならない。

五、「これに伴う問題はない。事業所委員会の共同決定権によってチェックされる。」

六、あり。これによって取得する資格は他社では通用しない。

七、ある。企業内でも事業所によってそれは異なる。労組としてはこの制度利用に問題を感じていない。

八、人事課長 (Personalchef) が決定。事前に使用者側は事業所委員会に予定候補を問い合わせる——事業所組織法九九条

②) デパート A 社 M 店

一、課長、販売係長 (Substitut) に対して。それ以外の従業員は試用期間終了時と配置転換時のみ。

二、昇格、人材開発のため。

三、(課長) ①売上計画とその他の業務遂行、②市場における対応、③組織と商品経済、④指導と協力、⑤個人的な作業態度。

四、個人面談あり。被査定者はそれに署名する。

六、あり。

七、あり。

八、①査定結果、②部門上司による職業能力上の推薦、③面接試験。

(補足) 事業所協定に基づく協約上乗せ支給がある。事業所協定の定めは労働者の仕事ぶりに関する評価基準例、上乗せ支給例であり、その具体化は事業所の自主的判断に委ねられている。評価基準例によれば、労働者の仕事の安定度、与えられた業務を注意深く正確に遂行したか、アイデアが豊富で柔軟に対応できるか、作業成果は催促されることなしに達成されたか否か、自分の担当分野に関する専門知識、仕事の進め方に関する見通しを持っているか、ほかの業務にも適性を備えているか、状況の変化に対応できるかなどが挙げられている。運用手続きは不明である。

⑳ テパートB社

一、人事考課は普通の労働者には行われない。部門の長(従業員の一部以下)に対してのみ実施される。

二、昇格、配置換えの際に利用される。

四、営業部長 (Geschäftsführer) が査定する。そして本人との個別面談。ここで評価に関して意見の対立があれば、その旨が人事記録に記入されて保存される。上司の評点がそのまま用いられる。

七、あり。

八、人事考課結果による。

(補足) 協約上乗せ支給がある。それは本人と上司の個別交渉で金額が決められる。それに関するルールはない。

㉑ 衣類専門小売店

一、ない。

六、多種ある。育児休職は一子につき六年間まで認められる。

その期間中も使用者から教育訓練企画の案内がある。事業所協定には再雇用協定もある。その結果、長期勤続傾向が強い。七、あり。三〇才を過ぎた人を採用することもよくある。管理部門の職員はたいいてい女性であり、男女平等取扱は徹底している。

八、人選方法——その部門の上司が候補者を査定する。査定項目は、事業所内の資格。

㉒ 銀行A社B店、Z店

一、全従業員を対象にある。

二、あらゆることに利用。例、従業員の研修計画策定、事業所内上乗せ賃金額の算定、昇格

三、仕事ぶり四項目、態度 (Sozialverhalten) 三項目、勤務実績二項目、追加的記入欄、将来性三項目、さらに上級クラスの従業員には従業員指導四項目、合計一七項目があり、それぞれに七ランクのなかから評価を下す。

例、仕事ぶり①見通しを持って考え行動すること(計画性、作業過程での積極的な操作・テコ入れ)、②創意と独立性(自分の役割を明らかにし、また自分の目標を設定してそれを処理すること、提案を行うこと)、③忍耐力と役割に耐える能力(ある作業目的を、困難な条件や、場合によっては逆流があるなかで達成しようと努力すること)、④精神的な柔軟さ(新しく変化する状況に即座に適応して反応する能力を持つこと)

勤務態度（顧客、同僚、上司との間の）…①コミュニケーション態度（会話でのやりとり、周囲の人に入っていくこと）、相手・周囲から受け入れられているか、②協力（Zusammenarbeit）同僚と協力して事業所の課題を遂行しているか、チームのなかにとけ込んでいるか、③情報に関する対応（どのような情報を集め、また、それを伝達しているか）

将来性…①学習状況（専門知識を持ち、実際に仕事に活かしているか）、②学習姿勢（専門知識を広げ、専門的に最新の状態に通じるように努めているか、また、その用意があるか）、③配置の可能性（可動性、および他の役割に多面的に対応できるか）

四、一三頁におよぶ事業所協定が結ばれている。

二年ごとに定期的の実施。さらに昇格に当たり候補者に関して臨時に行う。

手続きはほかの企業の事例と同じ。査定者と本人との対話が行われる。査定者の評価に対する本人の意見を記入する欄がある。客観的な誤りは事業所内の調停機関に持ち込まれて訂正され得る。しかし、個人の評価に関する記述は変更されることはない。

五、B店…主観的評価が及ぶ項目が多い。労働者の心中は測りかねる。苦情は出されていない。

Z店…労働者のなかでは運用に不安を持っているが、事業所委員会はさほど恣意的運用の心配していない。

六、ある。それによる資格は他社でも一部通用する。

七、B店…あり。Z店…なし。

八、B店…協約適用労働者では人事考課結果により、協約適用外職員ではコネ（Beziehung）次第。三〇才代であれば、資格とコネがあれば採用されることがある。四〇才以上では難しい。

Z店…経験と資格。

②⑤ 保険業A社

一、内勤従業員全員に人事考課が行われている。

二、成績手当支給（従業員平均、月二〇〇マルク）の算定基礎、昇格

昇格

三、五ランク絶対評価、地位により査定表が別個に作成されて査定項目が少しずつ異なる。本人が所見を記入する欄もある。

大きく二本の柱からなり、担当職務に関係した事項と、従業員に共通する事項がある。

共通事項…専門知識の程度、それを実際に活用する能力、口頭での表現能力、文章表現能力、仕事のスピード、仕事の正確さ、独立性（補佐なしで担当業務を遂行できること）、担当業務をこなす役割に耐える能力、指揮命令に従って業務提供する態勢（Eingebetheitschaft）、交渉技能、教育学的な技術（同僚や部下に担当・役割を理解させ、その能力を伸ばすように補佐する能力）、同僚との協力、上司との協力、指導能力（四項目…情報、権限を委譲し同僚に仕事を任せる能力（Delegieren）、管理、同僚・部下の状況を把握してその能力を伸ばす能力）

四、人事考課制度に関する従業員配布用説明書（二二頁）がある。

ここでも個別面談が行われている。本人が査定結果に不満であれば、その旨が人事簿に記録される。しかし、わずかなケースで対立が生ずるにすぎない。

事業所委員会の関与・個人面談において労働者本人が希望すれば事業所委員会メンバーが同席する。事業所委員会は本人の承諾なしに査定結果を含めあらゆる人事に関する書類を閲覧できる(閲覧権)。それに伴う守秘義務がある。

五、事業所委員会の意見——特になし(事業所委員会はこれに關してわずかな関心しかない)

六、あり。その資格は他の同業他社でも通用する。なぜならば継続訓練の内容は業界で共通しているので。

七、あり。入社一—二年間は退職者が多いが、それ以後の退職は少なく勤続年数は長い。

八、第一に勤務成績、第二に資格。資格は事業所内継続訓練による。

㉔ 保険業B社

一、全員に対してある。

二、能力開発、昇格資料として。(調書を見る限り、もっぱら能力開発のためである)

三、六項目。①職務遂行。本人はいかなる職務を担当しているか。その職務は遂行されているか。②本人はその職務に関心と情熱を抱いているか。将来の希望する担当職務。③より良い勤務成績を挙げるには本人と企業は何をすべきか。④いかなる具体的な目標が本人との間で合意されたか。⑤本人は職務上の知識を広げるために研修に参加する意思を持っている

か。⑥本人はその職業生活上の発展のために個人的な希望と目標イメージを持っているか。

四、調書に査定者が記入して、個人面談が行われる。労働者に異議があればそれが付属資料に記載される。実際には苦情処理は稀である。労働者本人が了解すれば事業所委員会も人事調書を閲覧できる。

七、あり。

八、資格、経験。

㉕ 公営交通A社  
一、人事考課は恒常的な制度としてはない。昇格希望者に対してのみ。

二、昇格決定のため。

三、査定項目(職員、現業労働者それぞれに賃金分類ごと(例、職員は一三分類)に職務評価基準が定められているが、それはそのポストに求められる職業的能力に関する基準であり、その表現は一般的であり、具体性に欠ける。

例、職員、賃金グループ一〇・一特別に責任ある地位にある営業または技術職員で、広範囲の特殊な知識を持ち、永い職業経験を有する者。例、守備範囲の広い作業部門の長ならびにより広い部門の長代理。

四、この手続きに関する事業所協定はない。

例、現業労働者用の作業部門長の欠員が生じた場合には、その旨が公示され、昇格希望者はそれをマイスターか事業所委員会に申し出る。マイスターまたは事業所委員会が特定の労働者とその候補者として推薦する。続いて提案者が人事部

と相談して決める。人事問題なのでいずれにせよ事業所委員会に審査資料が示される。

七、あり。

八、協約適用労働者では、前記の要領で行われる。

協約適用外職員では使用者側が独自に公募する。事業所委員会はその手続きに関心を持たない。

㊸ 公営交通B社

一、日常的な制度としてはない。事業所委員会はそれを制度的に導入することに反対している。

七、あり。

八、欠員補充の都度、応募者の勤続年数、専門知識を見て判断する。その際に事業所委員会とも協議する。ただし、東西再統一後、人減らしが進み、役職ポストの欠員が生じることはない。(この事業所は旧東ドイツ地域にある)

㊹ 電力・ガス・水道供給業A社

九二年までの人事考課制度と現在のそれは位置づけ、実施方法で大きく異なり、現在の方式は最近数年間のドイツ全体の変化傾向を示している。変化の背景として、チーム作業のウエイトが高くなり、それと共に相互理解のために同僚間および上司との話し合いがより重要になってきた。その点でこれは異色であり、未だ一般的傾向ということはできないであろう。かかる制度が採用された一因は、この企業が地域独占として競争にさらされることなく、営利性を追求しなくて済んでいることとかかわろう。

なお、以前の人事考課制度は査定者がチェック・ポイント

に評点をつけるだけで、その理由は付されず、個別面談は義務づけられていなかった。

一、全員に対して。事業所協定で定められている。協定は三三頁に達する。

二、個人の不満を解消して、能力開発するために。また、配置転換にも資料として活用する。

三、①作業目標・イ、前回の面談で設定された職務・作業目標は何であったか。それがどの程度達成されたかを一緒に検討してみなさい。達成度が特に良い、または悪いときには本人はどこに原因があったと考えるか。ロ、本人に与えられた権限および責任の範囲は適切であったか。いかなる変更が必要か。ハ、あなたは重要な事柄に関して十分に、かつ、適時に情報伝達したか、また、されたか。この点で改善すべきことはあるか。ニ、今後の主たる担当職務とその目標。②本人の同僚・上司に対する言動・対応はどうであったか。上司の本人に対する指導はどうであったか。③イ、前回の面談で設定された能力開発目標(Entwicklungsziele)はどの程度達成されたか。未達成の目標が引き続いて次期の目標とされるべきか否かを検討しなさい。ロ、上司は本人の職務上の資格にとって今後具体的に必要なることを説明しなさい。場合によってはその内容を文書で示しなさい。ハ、面談の両者は、従業員がその能力・関心に基づいて適切に配置されているか否かをお互いに相談しなさい。より適切な配置のための希望・提案はあるか。

四、査定者と従業員の対話自体に力点が置かれている。それぞれ

れの項目に関して労働者がその仕事ぶりを点検して、新しい目標を設定する機会として位置づけられている。

七、あり。

⑩ 電力・ガス・水道供給業B社

一、人事考課制度はない。成績手当もない。人事管理はいたって「社会的配慮がなされている (sozial)」。労働条件も恵まれている。良好な労使関係である。しかし、従業員向けに発行されているパンフには従業員個人面談、考課の項目があり、将来導入が検討されている。

七、あり。

八、資格、経験、さらには協調性 (Umgang)。

⑪ 公立病院A

一、なし。

七、あり。しかし、それだけでは欠員を補充できないので新聞に公募する。

八、職業の経験、勤続年数などの職業的能力と本人が障害者か否かという社会的観点を総合的に考慮する。人事資料は決定前にすべて従業員委員会 (Personalrat) に渡される。使用者側提案と従業員委員会の判断が異なれば協議する。そこで双方が昇格推薦人物を推薦する理由を述べる。この協議によって任用される者を合意できている。

定期昇給制あり。これは大学の事務職員に関する取り扱いと同じ。ただし、医療職なので適用される賃金表は異なる。

⑫ 公立病院B

一、なし。

七、なし。

八、基準は、まず職業的資格、つぎに社会的事由(例、片親子育て、これに該当する事例は少なくない)。

(付記) この調査結果の分析は別に藤内「ドイツにおける人事考課制度の運用実態」日本労務学会年報(第二四回大会、一九九五年)として発表される。大学における実例は藤内「ドイツの大学における教職員の労働条件と従業員代表制」全大教時報一七卷二号(一九九三年)三二頁以下に紹介している。

(とうない かずひろ)