



【組合の存在価値のアップデート】 これからの労働組合～個別労使関係を軸とした組合活動の再構築～

Point

1

イベント内容の要約

西尾の研究テーマである「労働組合の組織率の低下と組合員の組合離れ対策の研究」についての研究・調査内容より、今後の組合活動においては「個別の労使関係」への取組みが必須であることをお伝えしました。西尾においても組合員の組合離れ対策としては、「労働組合の必要性を認識させる必要がある」としていましたが、調査から「組合に入る理由」としては、「職場の役員から誘われたから、職場のみんなが入っているから」という「同調行動」による理由が最も多かったことがわかりました。またそういったことから、いかに職場ごとの取組みが必要になっていることをお伝えしました。これまでの労働組合では、集团的労使関係の領域でしか対応してきませんでした。しかし会社の将来性など、労使関係ですぐに解決できることではなく、組合の集团的労使関係で存在価値を示しても意味はありません。今後は、個別労使関係において、上司部下との関係を民主的かつ対等にすることが有効策なのです。個別的な労使関係の支援は、組合員満足度を高めるということも分かっています。個別的労使関係に影響を与えているのは、上司との関係性、職場の人間関係といったことです。職場づくりは組合でも取り組むべきことであり、すぐに取り組めることでもあります。弊社にて組合員向けの被考課者セミナーを受講したメンバーがいる職場のリーダーでは、自律的な職場集団運営がなされているという調査結果からも、労働組合は「個別労使関係」の改善、職場づくりの取組みを実施される必要があるとお伝えさせていただきました。

Point

2

今回のイベント企画の背景や目的は？

「今後の組合活動の再構築」についてj.unionの創業者である西尾 力の研究内容から、参加組合の皆様が、組合活動の今後の方向性やあり方を問い直し、組合の存在価値をアップデートする機会にしていだきたいと考えており、本企画を開催いたしました。集团的労使関係の強化ではなく、組合員の「個」にフォーカスした活動に力を入れていく大切さを研究結果からご理解いただき、コロナ禍で大きく変わりゆく今後の組合活動のヒントになれば幸いです。

Point

3

開催してみて参加者の反応や、意見、創発の内容

個別的労使関係は労働組合でなくても対応できてしまうことに労働組合としてやらなければならないことの危機感を感じました。pp型の職場づくりができるような労使対話を進めていきたいと思いました。

など多数

Point

4

アップデートしていくためには どんなことが必要？

「集团的労使関係」で扱う問題の多くが明文化された契約の問題だとすれば、「個別的労使関係」に関する問題は、心理的契約の問題、言い換えると、明文化されていない契約関係、例えば働く安心のもとになる終身雇用という企業と労働者の関係性や、サービス残業に現れる上司部下間の関係性などがこれにあたります。これらの心理的契約の問題は、集团的労使関係において、いくら明文化したルールを制定したとしても、解消されない「現場の問題」として残ると考えられます。事実、三好勉氏の論文（記載方法はメンドイので省略）において、現場の労働者の労働時間や労働条件が決まるのは、個人的かつ非公式的な労使関係においてである、ということを指摘しています。これらのことから、これからの労働組合は、集团的労使関係での労働条件向上への取り組みは依然として大事な取り組みではあるものの、組合員の組合離れを防ぐうえでは、日々の職場での上司と部下たちとの関係の中で働き方や条件を決めるコミュニケーションに着目をし、その改善と充実を支援していくことが必要であると考えます。リモートによって上司は部下を全く観察できない、自宅でどんな仕事をするのか、やろうとしているのか上司と事前にきちんと相談しておく必要があります。つまりは、ますます個別の労使関係が必要になってくるということです。会社から言われたからやる、といったスタンスでは、組合員は自発的な動きにはなりません。職場で働く労働者が、自分たちで自身で上司へ働きかけすように、組合から働きかけていかなければならないのです。職場における個別の労使関係で起きている問題を解決することができるかどうかは、今後の労働組合の存在価値をアップデートする上で、極めて重要であると考えます。

さて、以上が今回のj.unionフォーラムでの『組合の存在価値アップデート』での発表内容になります。みなさんのご意見はいかがでしょうか？今回、西尾が伝えさせていただいたものは、一つの見方です。みなさんの日頃の活動の中での見方から、おかしいぞ、というご意見や、こんな事実もあるぞ、という情報がありましたら、是非、いただけますと幸いです。もちろん、調査分析へのご協力のお申し出も、いつでもお待ちしております！



【組合の存在価値のアップデート】

これからの労働組合～個別労使関係を軸とした組合活動の再構築～



Question

1

被評価者セミナーとはどんなものなのでしょうか？

実施された「被評価者セミナー」は、「目標面接のプロフェッショナルになろうーどうしたら目標管理・人事考課制度の公正性を確保し、納得性が高められるか」と題されて講義されるものです。

講義の趣旨は、これまで人事評価が経営の専管事項とされていた壁を越えるチャンスとしてとらえ、ブラックボックスであった評価にどのように参画するのか、すなわち、評価情報の公開性をどのように実現するのか、というものです。そして、人事評価制度に客観性・透明性・納得性・公正性もたらすための戦術を、目標管理制度の期首から期末の過程でどのように駆使するのか、被評価者である組合員に講義するものです。

また、成果主義型の目標管理・人事考課制度とは、ある意味、個別の労使交渉・協議の機会でもあり、仕事の進め方にも口を挟めるものであり、そのことによって上司をマネジメントする力が発揮できます。これまで労働者は弱いとされてきた個別的労使関係を労使対等にしていける制度へと、被評価者の使い方を変えられます。

さらに、昨今増幅するストレスとは「要求の高さ×見通しの立たなさ×支援のなさ」であると定義されるものですから、要求の高低は環境の違いで判断は分かれるものの、見通しを立てることと、上司等から支援をとりつけるための面談にする工夫によって、目標管理制度はストレス・マネジメントにも成しうるものです。

もちろん、人事考課制度は単なる能力査定だけではなく、賃金管理上の情報収集(適正な賃金と昇給の為の公正な処遇)や、配置管理の人事情報の収集(適正な人配置と昇進・昇格の為の適材適所を実現する)ためのものであることや、能力開発・教育訓練上の情報収集(求められる能力と保有能力のギャップから能力開発・教育訓練ニーズを探る為の人材育成)を実現させる制度であることも講義内容に付け加えられています。

被評価者セミナーは労組主体で開催されているのでしょうか？ また、講師は外部の方が担当されているのでしょうか？

1990年代以降日本企業において、人事制度が市場志向的なものへと改革が進みました。労使関係は個別化・分権化だけでなく短期化・疎隔化も加わり進んでいます。本調査研究対象のA労働組合(組合員数:22,273名[2019年10月現在]、情報通信サービス業)が所属する企業グループにおいても経営環境の変化に直面し、その環境変化に対応した事業構造や組織体制の大転換に、踏み切らざるをえなくなりました。

その大転換は、2001年度から「構造改革」と名付けられてた人事・賃金制度の見直し、続いて2002年度からは、「更なる構造改革」と呼ばれた業務のアウトソーシングと雇用の多様化として進展しました。

2001年度より始まった、新たな事業展開にふさわしい人事・賃金制度の導入では、主とする改革は、①資格賃金・成果加算・成果手当の創設、②年齢賃金の見直し、③エキスパート資格等級の大括り化(5⇒3段階)、④成果・業績重視の評価制度(行動：業績＝3：7)へ、⑤年収格差10%程度つける、というものでした。

2002年度に着手された「更なる構造改革」と呼ばれた業務のアウトソーシングと雇用の多様化とは、本体業務とされた企画・戦略・グループマネジメント機能、サービス開発も設備構築、法人営業、顧客サービス管理などの基本的機能以外は、全国に新設する子会社98社に業務をアウトソーシングするとともに、それらの業務に従事していた社員も移行することになりました。50歳以下の者については、基本的に子会社への在籍出向、51歳以上の者については退職して子会社にて再雇用するという仕組み(雇用形態選択制度)が導入された。なお、子会社の給与は同一地域同業種の労働条件を加味しつつ、これまでの賃金水準より15%～30%低い水準に設定されるものの、65歳までの雇用確保という雇用機会の選択拡大が含まれていました(連合総研「H社(情報通信)」『変化する経営組織・働き方と労働組合の課題』pp.203-204)。

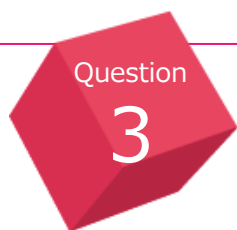
このような労使関係の変化は、特に賃金制度の個々人に対する能力や業績に対する評価のウェイトを高めるものでした。そして、人事考課・査定重視へと移行したことへの対処策として、A労働組合は独自の先駆的な取り組みを始めたのです。それが、2003年度から、組合加入2年目の組合員全員を対象にしたユースセミナーの中に、カリキュラムの1つとして、組合員の不安・不信を解消すべく、組合主導の「被評価者セミナー」でした。講義着及び講師はj.union社が担当しました。

その後、2006年(平成18年)の成果・業績の処遇体系の見直しによって、年齢賃金の廃止、特別手当の評価反映幅を拡大(25%⇒30%)、扶養手当、職責手当、外勤手当の見直し、最長在級年数の廃止、年収格差15%程度となりました。

あわせて、人事考課・査定重視への賃金制度の移行に対してA労働組合がとった対処策は「被評価者セミナー」に限らず、2006年(平成18年)の成果・業績の処遇体系の見直しに際して、導入されたダイヤログレポート制度があります。ダイヤログレポートとは、評価者・被評価者双方の面談の準備⇒実施⇒結果のサイクルをサポートするとともに、一連の面談のプロセスの面談(目標設定面談、成果・反省面談、フィードバック面談)において実施すべき項目が確認できて、さらに評価者・被評価者双方から事業所の人事担当に提出されることにより面談の課題・問題点等を把握し、必要に応じて個別に教育・指導するためのものです。

その後、2010年(平成22年)の人事・賃金制度の充実・改善によって、一般資格等級の大括り化(5⇒2段階)とともに、現在は行動面の評価重視(行動：業績⇒5：5)となっています。そして、「雇用形態選択制度」は2012春闘にて見直すことで合意し、その後廃止されました。

A労働組合が実施した「被評価者セミナー」のねらいは、個別化・分権化する労使関係に対して、それをむしろチャンスとして捉えて、それに真正面から対峙する個別労使交渉を組合員一人ひとりが自信を持って行えるようにすることでした。言い換えるならば、組合員一人ひとりが自律的、当事者的に組合活動にコミットメントさせることで、組合員の組合離れを阻止しようとしたものです。またそれは、UI運動が組合員の直接的関心を引き出そうとしたにもかかわらず、「請負代行型」のままとになっていた弱点の克服策といってもよいでしょう。



今回の調査結果は、産業ごとの違いがあるか、といったことはありますでしょうか？

今回の調査は、複数の産業を交えての実施ではありませんので、産業ごとの違いを見ることはできていませんが、これまで数多くの業種・業態の労組で実施してきた「被評価者セミナー」およびそのテキスト(西尾力『組合員の立場から見た「目標管理・人事考課」傾向と対策—どうしたら評価制度の公正性を確保し、納得性を高められるか—』j.union研究所、2000年)は30万部発行を超えており、これらのことから違いが出るものは、産業ごとの違いではなく、労組の責任を自覚しているかないかだと思います。

つまり、導入された賃金・人事制度に労組としても基本的に合意したものであるはずで、その導入合意した責任を自覚し、組合員に目標管理・人事考課制度を正しく理解してもらうことや、運用の仕方をしっかりとレクチャーして不安を解消していくことが、労組の果たすべき責務と考えているかどうかで差が出ていると見ています。

- ・今後、コロナ禍の影響で急速に職場の在り方が変わると思います。（個別化・在宅化）その中での有効な個別的労使関係へのアプローチについて何か考察されていればコメントをお願いいたします。
- ・個別の労使関係は以前から西尾さんの話によって理解していましたがコロナ禍によって急激に進んだ働き方の変化によって直行直帰や在宅勤務が進んだ事によって上司・職場とのコミュニケーションが厳しくなり労組として職場役員の関わりが難しくなるように感じてますがいかがでしょうか？

コロナ禍の中でリモートワークが進めば、仕事の評価(人事考課)において、日常的なプロセスを上司が観察することはますます難しくなりますから、成果・業績(結果)だけで判断することが増加していくことでしょう。また、その仕事の成果・業績を評価するにあたり、目標管理制度はますます不可欠なものとなるでしょう。

したがって、部下の側から抱えている仕事の内容や量、かかっている時間、そして環境の変化等を含め、期中の仕事の進捗状況の伝達が、行動評価やコンピテンシー評価等で加点を得ていくために、とても重要になります。

具体的には、「被評価者セミナー」でレクチャーする、「期中での上司とのコミュニケーション」に限定したものになりますが、

- ・目標達成の進捗状況を月単位に確認し、報告する
- ・予想外の出来事で目標達成に困難が起こった場合には、上司にしっかりと報告する
- ・状況の変化に合わせて、目標達成の手段・方法の変更を行ってく
- ・上司への報告・連絡・相談を怠りなくしていく
- ・上司への経過報告では、意見・解釈ではなく、事実を客観的に伝える
- ・上司から尋ねられる前に報告をするようにする
- ・まかされた仕事についても経過報告をする
- ・マイナス情報については直ちに報告する
- ・内容が正確に伝わったかの確認もする
- ・日頃こまめに上司には相談という根回しをする
- ・上司への報告の際には、上司の好む報告形式や表現態度でする
- ・職場(チーム・係・担当)内で、目標管理の進捗状況をお互いに共有したりアドバイスしたりする

ー以上のような個別的労使関係での心掛けが、とても重要となります。

また、このような期中での上司部下間のコミュニケーションの促進に、特に上記最後に記した「・職場(チーム・係・担当)内で、目標管理の進捗状況をお互いに共有したりアドバイスしたりする」には職場組合役員のかかわりが不可欠で、やる気さえあればリモートでも十分にできますし、むしろその方が参加率や発言率が高まることもコロナ禍の組合活動の中で認められています。

幣労組でも職場の目標共有化ミーティングということを取り組むように会社が定めているのですが、実施が定着しません。実施を促すように会社と交渉するのはどのように伝えればいいでしょうか？（幣労組としては組合アンケート結果で実施率が悪いことは随時伝えてはいます）

期首の目標共有ミーティング、それは目標設定にあたり、上司(職場)の目標を事前に確認・把握したり、上司(職場)の目標との整合性のある(部分化・連鎖している)目標を設定したりして、またそれを上司を含めて職場の仲間と共同して行っていくことですが、組織として成果を上げていくことにチームワークを必要としない業種や職務とか、労働者を個別分断して管理することを経営の意図としているならば、あえて組合からの申し入れを受け入れるようなことはないように思います。

貴社がそのような会社ではないならば、あきらめてはいけません。また、全体で上から「用意ドン」とスタートさせようとすることは、労組の悪い活動体質です(笑)。職場からの働きかけで、個別に上司を説得し、できるところから始めていくことが個別的労使関係での分権的組合活動の神髄です。目標共有ミーティングを会社および管理職に依存して始めたならば、それはおそらく形式的なものでしかなく、けっして自律的、当事者的な取り組みにならないでしょう。受動的忠誠型フォロワーシップ(松山一紀『次世代型組織へのフォロワーシップ論—リーダーシップ主義からの脱却』2018年、ミネルヴァ書房)では、変化の激しい現代には通用し(雇用も賃金も守れ)ません。

もし、職場委員クラスが中堅社員クラスで、できたら下級管理職(主任とか係長等)であれば、確実に自主的に始めていけます。今回調査したA労組でも、下級管理職の組合リーダーによる目標共有ミーティングをはじめとする職場自主管理活動の実態が明らかとなりました。

日本の企業別組合では、このような組合役員で会社の下級管理職でもある、言い換えれば労働組合と会社に二重帰属的でもある職場リーダーが、組合員を統括する上で大きな力を発揮する組織構造になっています。

このことを小池和男は、製造業ブルーカラーの知的熟練論(問題と変化への対応)と共に、役付工が組合リーダーとして、職場内の配置や移動、技能形成等について権限をもっている職場の準自律集団運営を発見し、「ブルーカラーのホワイトカラー化」「労働組合のホワイトカラー化」「労使関係のホワイトカラー化モデル」と呼ばれる仮説を打ち立てています。

上下のコミュニケーションを良好にすることが会社への満足度に相関があることはイメージできますが、それが組合への満足につながることがイメージつきませんでした。そこに組合が関与していることをどのようにアピールすべきでしょうか。数字上相関があるように見えるのは疑似相関であることを懸念しています。

ご指摘の疑似相関の懸念を払しょくするために、個別的労使関係の満足度と労働組合に対する満足度の相関を、複数の分析を重ねて行っています。

まず、A労組の調査の前に、シンポジウムでも簡単に触れた大手精密機械メーカー労連での組合と会社に対する満足度調査の結果(2006年～2018年間に7回実施、労組数は延べ56組織、回答数は延べ208,120人)から、会社満足度と組合満足度の因子分析から13の因子を抽出(その中に個別的労使関係の因子を発見)し、それらの因子を説明変数として、会社および組合への二重帰属満足度を被説明変数とする重回帰分析により因果関係を探りました。

これによりPP型(会社にも組合にも好意的なタイプ)の人々では個別労使関係の因子が一番大きく影響していることを確認しました。また、偏相関分析を行って個別的労使関係を制御=統制変数にする(影響を除去した)ことで、前述の重回帰分析で二重帰属満足度に影響を与えている因子の相関係数が低下することからも確認しています。なお、ここまでの内容は、論説として『國學院大學経済学研究第52輯』に本年2月末に掲載されますので、リポジトリ検索され、お読みいただければと思います。

さらに、同論説には記載しませんでした。セミナーでは簡単に紹介した二重帰属満足度と13の因子との満足度構造分析(13因子の二重帰属満足度の平均値を縦軸にし、相関関係を横軸にして、相関関係が高いにもかかわらず満足度の低い因子を喫緊の解決課題として捉える分析)によっても、個別的労使関係の因子を取り上げるべきものとして認知されました。

次に、A労組での調査では、アンケート当初から設定した個別的労使関係の設問で因子分析して、「職場の人間関係」と「上司との人間関係」を抽出しました。そして、二重帰属満足度だけでなく、単独での会社満足度、組合満足度を被説明変数にして、重回帰分析・相関分析・満足度構造分析を行い、因果関係も相関関係も成り立っていることを確認しました。さらに、「被評価者セミナー」の受講の有無による二重帰属満足度と組合満足度の平均値の違いをt検定することで、平均値の違いが有意である(「被評価者セミナー」受講者の方が満足度が高い)ことを確認しています。以上の結果から、疑似相関の懸念は払しょくできているのではないかと考えています。

しかし、二重帰属満足度を被説明変数としていることについて、会社満足度に強く影響を受けているものではないかとの疑念が出てくるのも、当然ではないかと思っています。

この点に関しては、私は、労働組合の目的は、労働者の会社生活の満足度を高めることが、特に企業別組合にとって、本分であると捉えており、会社満足度を高められる組合活動にはそれだけで価値があると考えています。

それはまた、組合満足度だけを高めることを目的とした、CP型タイプ(組合一辺倒型)の組合員の育成を目指した、かつての対立的労使関係の労働組合運動を追求するならばともかくですが、二重帰属満足度を高めることにこそ意味があると考えています。したがって、あえて二重帰属満足度の方を被説明変数に用いており、それが高まることの方を良しとしています。

Question

7

CC型PP型に影響を与える要因について、ある要因1が低ければ、どれだけ要因2を高めてもPP型に変わらないといった、取り組むべき要因の優先順位等が研究で見えていれば教えてください。

私がお薦めする組合員の組合離れの問題でもあるCC型組合員(会社と組合のいずれも支持せず、いずれに対しても反対的もしくは批判的な態度をとっているタイプ)対策は、個別的労使関係(職場の人間関係)と「上司との人間関係」)を民主的かつ対等的にする取り組みで、それが有効策であり労組への支持を高める、というものです。

一方、集团的労使関係を協調的労使関係から対立的労使関係へと移行させること。集团的労使関係をしっかりと確立し、かつそこで成果を上げること。これらの事柄が労働組合の存在価値を示すものでもあり、解決策である一との見解が、昨今声高に叫ばれるようになって来ていますが、そこに能力主義を本音とするホワイトカラーをはじめとする日本人労働者大衆は共感して連帯することはないでしょう。

Question

8

職場内での人間関係向上については労働組合の領域というおはなしがありました。具体的にどのような策画面ありますでしょうか？

「職場内の人間関係」と名付けた因子の抽出の元となった設問は、次の5つです。

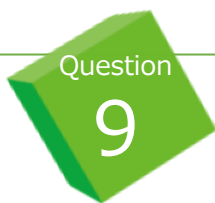
- ・ みんなが意見を出し合って協力している
- ・ メンバーの意見や提案を取り入れた職場運営になっている
- ・ 職場のメンバーは、職場運営に自由に意見が言えている
- ・ 職場の雰囲気はよい
- ・ あなたは職場に満足していますか

このような職場にしていくために、労働組合がすべきことは「職場懇談会」の開催です。厚生労働省が5年おきに行っている労使コミュニケーション調査によれば、「職場懇談会」の成果として、2019年調査(複数回答)では「職場環境が改善された」66.5%、「業務運営が円滑になった」64.2%、「職場の人間関係が円滑になった」55.5%、「生産性が向上した」32.4%、「従業員の定着がよくなった」22.5%となっています。

ただし、問題なのは、「職場懇談会」の実施率が、労組ありの会社でも1999年67.1%→2009年66.3%→2019年61.5%と低下していることです。これはほぼ労組本部回答ですから、職場段階での実施率はもっともっと下がっているとみるべきでしょう。

私は、個別的労使関係での分権的組合活動の定義を、広義に「日々の職場での上司と部下たちとの関係において、仕事の内容や方法の決定、仕事の分担や目標の決定、能率増進策の立案、職場規律の設定、配置転換や有給休暇に関する決定にかかわる、上司と部下との1対1の相談(交渉・協議)から、職場集団内での上司と部下たちとの会議(交渉・協議)によって、職場が運営されていく行為の総体」として、このような職場運営を「職場懇談会」として労使共催していくこと提案しています。

そして、この「職場懇談会」を通して、有給消化率を高めるための業務互換率アップや、長時間労働の排除を目指したワークアウトのミーティング、さらにはダイバーシティーの職場を目指してのERG（Employee Resource Group）の開催などによって、個別的労使関係問題の解決を図っていくことを組合活動のメインに据えることが薦めます。



職場の人間関係の改善に向けた取り組みがポイントであるとのことですが仮に改善して満足してしまうと、組合員から「今の職場で満足しているから」とオルグなどの組合活動への参画が低下になる可能性があると思います。その対策があれば良いのでしょうか。満足してもらうことには良いのです。

オルグなどの組合活動への参加率が低いのは、現在の組合活動が集团的労使関係での集権的組合活動=請負代行型活動になっているからです。しかも、年々そのような活動では成果の達成が困難になっていますから、組合活動に期待できなくて、参加しなくなっているとみるべきでしょう。そればかりか、集团的労使関係での集権的組合活動=請負代行型活動は、組合員がますます組合幹部に依存的(観客型)になってしまい、自ら組合活動を担うようなものとは受け止められない組合員育成の活動になっています。

1980年代以降、賃金・労働条件をはじめとして個別的労使関係で処遇を決める戦略的人的資源管理が拡大していて、組合員・労働者の関心は個別的労使関係に集中しています。

厚生労働所が毎年発表する総合労働相談件数は118万8,340件(前年度比6.3%増)で、12年連続で100万件を超えて高止まりしていることや、メンタルヘルス問題などもが現代企業にとって大きな課題になっていることを見ただけでも、「職場の人間関係」や「上司との人間関係」の改善は、とても重たいテーマで、ちっとやそっとでは解決しない大問題です。簡単には解決して「満足しているから」などと言われるような軽い課題ではありません。

オープンショップ制の領域Aを目指すのと、ユニオンショップ制を目指すのでは、どちらが組合離れを抑制できますか？

組合員の組合離れと組織率の問題はパラレルの関係にあるとは思いますが、取り組みとしては分けて考えることをお勧めします。

フォーラム当日にも簡単に触れましたが、オープンショップの労働組合の場合、組織率の高低は、入社時(新入社員研修時)やその後の職場配属時に、職場の組合役員から誘われているから、皆が入っているから、という同調行動に大きく影響を受けていますので、組合活動の中身とは直接関連しません。その意味では、ユニオンショップ協定を結ぶことができれば組織率を高めるだけの手っ取り早い解決策となります。

しかし、組合員の組合離れの解決にはなりません。ユニオンショップの労働組合であっても、成果がちっとも上げられない集团的労使関係での集権的組合活動をしていたら潜在的に組合離れが進むだけです。日本の労働組合は、労働力の取引に集团的規制力が発揮できないのです。労働力を集团的に取引しきれていないのです。労働力の個別的取引にならざるを得ないのです。それは、組合員・労働者が人事考課を否定しないからです。むしろ、能力主義を是として、頑張り度等によって評価に差をつけることを当然としています。

多くの人が日本的労使関係を終身雇用、年功賃金、企業別組合だと言いますがもこれらの制度はよく見れば欧米の労使関係にも見られるもので、日本独自のものではありません。本当に独自の日本の労使関係とは、それはただ一つ能力主義です。よって、人事考課の1番の目的である能力開発と部下の育成を実現させる、偽りなき・真の能力主義の追及として「被評価者セミナー」は、組合員・労働者の期待にこたえる一番の道だと言ってもよいでしょう。

実は、紹介したA労組はオープンショップの労組でして、組合に加入したメリットのPR活動としても展開しているものでもあります。