

2007 年 2 月 5 日

所員 中澤 秀一(静岡県立大学短期大学部専任講師)

はじめに

当研究所では、毎月定例研究会を開催し各自が関心を持ったテーマについて議論を重ねることで考察を深めている。さて、2005 年度は主に賃金制度をテーマとして取り上げ、賃金制度の現状や今後のあり方について積極的な議論を定例研究会において繰り広げた。筆者は、報告者として議論に参加する機会を与えられたわけであるが、そこで報告したテーマをいくつか紹介すると、2005 年 4 月度テーマ「大企業の賃金制度の変遷 - 職務給制度による成果主義 - 」、5 月度テーマ「成果主義賃金の実態と傾向」、6 月度テーマ「『日本人の賃金』(木下武男著)を読む」、9 月度テーマ「新しい賃金運動とはどう捉えるのか?」、10 月度テーマ「賃金運動とこれからの課題」等であった。また、当研究所では、2005 年 8 月 27 日に当研究所設立四周年記念事業として木下武男昭和女子大教授を招き、「賃金の考え方『新しい賃金運動』」のテーマで講演をご依頼したが、定例研究会では、木下氏の講演内容についての事前・事後研究を深めたいという事情もあり、先に挙げたようなテーマを設定したわけである。

本論文は、一連の賃金制度に関わる 2005 年度定例研究会報告を総括することを目的とするものである。

・「転換期」にある賃金・処遇システム

多国籍企業化やグローバル経済化が急速に進むなか、これらの変化に日本の産業社会や企業組織は、どのような対応をとっているのだろうか。わが国の経営者は、日本の労働者は高賃金であるという意識を持っており、中には従来の年功的な賃金・処遇システムでは「シンボリック・アナリスト」¹が育成されず、これからの国際競争に勝ち残っていけないと考えている経営者も多い。したがって、新たな賃金制度や有期雇用の導入を推進し、年功的な賃金・処遇システムを徐々に成果主義的なものに変えていこうとしているのが現在の動向だろう。本章では、成果主義が導入されるまでのわが国の賃金・処遇システムの変遷をたどってみたい。

わが国の賃金体系の典型は、年齢(勤続年数)と賃金がリンクした「年功的賃金体系」で

¹ シンボリック・アナリスト:「情報経済の歩兵部隊」がつくりあげたぼう大なデータを操作することによって問題点を発見し、解決し、あるいは媒介する(取引や交渉の斡旋をする)職種。具体的には、研究科学者、設計技術者、ソフトウェア技術者、経営・金融のコンサルタント等を指す。アメリカの労働長官を務め、民主党の政策ブレーンでもあるロバート・B・ライシュが三つに分類した職業(「ルーティン生産サービス」「対人サービス」「シンボリック・アナリスト」)のうちの一つ。情報化社会の到来により、多くの情報処理の仕事は「ルーティン生産サービス(=情報経済の歩兵部隊)」によって低賃金の仕事として担われるであろうと予測している。木下武男『日本人の賃金』平凡社、1999 年、p17~18。

あった。賃金の基本となるのは、年齢(勤続年数)に応じて右肩上がりのカーブを描く年齢給(勤続給)で、それに住宅手当や配偶者手当等の各種手当、さらに能力給が加味され、賃金全体を構成している。また、人事処遇体系の骨格をなしてきたのが、「職能資格制度」である。従事している仕事から離れ、職務遂行能力の水準を尺度として従業員を格付けするシステムであり、賃金などの処遇を、役職ではなく職能資格によって決めるところに最大の特徴がある。つまり、職務遂行能力を磨いていけば、自動的に賃金も上がっていくシステムなのである。ところが、実際には多くの企業では、職務遂行能力原理は貫徹されたとはいえず、事実上降格がなく、「年功的」な運用がなされていた。「能力」を潜在能力レベルで捉えようとする、年齢や勤続年数で容易に代替されてしまうからである。以上のように、この時期は「**年齢 - 賃金**」連動期とも言えるだろう。

この状況は1990年代以降に変化する。まずは管理職から年俸制が導入され始め、それまでの年齢ではなく、個人の「能力」が賃金とリンクするようになり始める(「**能力 - 賃金**」連動期の始まり)。年俸制導入の狙いは、従来型の「年功的賃金体系」の右肩上がりの賃金カーブをできる限りフラットにすることと共に、実績主義を強化することにあった。さらに、90年代中盤になると、従業員(組合員)にも「年齢給」の廃止(または圧縮)の波が押し寄せるようになる。その際に、多くの企業で導入されたのが「目標管理評価制度」である。従来の「人事考課」が上司による一方的な評価であったのに対して、「目標管理評価制度」は上司と部下の面談によって業務目標が設定され、評価結果は本人にフィードバックされていた。

けれども、この「目標管理評価制度」には、大きく二つの問題点があった。一つが、比較的達成が容易な低い目標設定を設定してしまうことであり、もう一つが、結果のみが重視されてしまい、そこに至るまでのプロセスを軽視してしまう傾向があることであった。

やがて、1990年代の終盤になると成果主義賃金が導入され始める。成果主義賃金とは、端的に言うと、「賃金と仕事を結びつけ、現在の仕事(職務)や役割(職責)のなかで、各社員がどれだけ会社に貢献できたか(成果)を時価評価する処遇制度」²である。つまり、従来では「年齢・勤続年数」や「能力」を賃金と結びつけて処遇に反映させていたのに対して、成果主義では「仕事」を賃金と結びつけて、それを処遇に反映させるのである。このように90年代終盤以降、「**仕事 - 賃金**」連動期が始まる。

その結果、人事処遇体系においては、「職務グレード制」や「役割グレード制」のような変更がみられた。「職務グレード制」とは、仕事の「責任度」・「困難度」の高低で職務等級のどれかに格付けるもので、ここでは職務価値をグレード設定の根拠としている。一方、「役割グレード制」では、役割の重要度によって等級区分し、目標達成度も含めて処遇に反映させており、職務分析・職務評価に余分なコストをかけないというメリットがあった。また、賃金体系においても「職務給」、「役割給」、「職責給」の採用等への変更があった。「職務給」、「役割給」では、職務グレードが高くなればなるほど、賃金額も多くなった。逆に

²労働政策研究・研修機構編『ビジネス・レーパー・トレンド』2005年3月号、p18。

例えば、グレードが変わらない限り、賃金額も伸びないわけだ。実際には、同一の職務グレードに留まっていたとしても、毎年一定範囲内で金額が変動する「範囲給」という仕組みが採用されていることが多い。このとき個人の評価によって賃金の上昇下降があるわけだが、短期的な成果だけではなく、「コンピテンシー評価」に基づく行動様式なども勘案されるのが一般的である。

コンピテンシーとは、ある職務または状況に対して、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の基礎にある特性のことである。コンピテンシー評価の狙いは、高い業績をあげている従業員の行動特性を分析することで、実際の職務のなかで現実に発揮される行動レベルで能力を把握することにある。これまでの評価が、「○○ができる」を対象にしていたのに対して、このコンピテンシー評価では、「○○をしている」というような顕在化した能力を対象としていることが大きな変更点である。つまり、これまでの評価が個人の「能力」を測るものであったのに対して、コンピテンシー評価では個人の「実力」を測ることに重点を置いているのだ。

・成果主義とは

近年の成果主義の傾向は、次のようにまとめられる。第一に、従業員の格付け基準が、従来の職能資格から「職務」・「役割」が中心になったものに変更され、年功的な運用が一扫されつつあるということ。第二に、「年齢給」などの属人的な給与項目が廃止されつつあるということ。第三に、「範囲給」の仕組みが一般化しつつあるということである。³

ここでは、武田製薬の例を挙げてみたい。武田製薬では、「職務給」を段階を踏んで導入させてきた。賃金体系の変遷は以下の通りである。

97年以前の賃金体系

基本給（50％）＋職務給（35％）＋職能給・扶養手当・住宅手当（15％）

↓

97年～02年の賃金体系

本人給（30％）＋新職務給（60％）＋扶養手当・住宅手当（10％）

³ 三菱電機では、職務の難易度や経営への影響度から評価した「職務の価値」と、各個人の顕在化した行動力などから評価する「組織への貢献度」の両方をみて、役割等級を格付ける。その人がどの等級にふさわしいかは、会社が認定して決定するが、就いている職務そのものが見直されれば、等級が下がることもある。また、日立製作所では、職群、職種ごとに求められる職務遂行能力を等級別に記した「職能定義書」を作成し、この「職能定義書」に照らして、一人ひとりを「ふさわしい等級」に格付けする。等級は必ず上がるとは限らないし、下位の等級がふさわしいと判定されれば、一定の期間をおいて降格が行われる。

↓

03 年以降の賃金体系

新職務給（100％）

1990 年代前半当時、従業員の間で年功型の処遇制度に不満がくすぶっていたことから、95 年に管理職に目標管理制度を導入する。そして、97 年に抜本的な人事制度改革が始まる。改革の基本方針は、「やったものが報われる報酬体系」「透明性・納得性の高い評価制度」であった。この改革により、賃金制度には等級別に一定の幅のある「範囲職務給」が導入された。「組合員の職務ランクは」1 から 6 までの六等級。賃金レンジで個人業績や能力伸長によって幅を持たせ、評価に応じて等級内で給与が上下する仕組み」を採り入れた。⁴

さらに、03 年からは、年齢給や各種手当を一切廃止し、「範囲職務給」に一本化されている。

一般的に、成果主義の導入にあたって、もっとも不満が出やすいのが評価システムのあり方である。評価に透明性・納得性を持たせなければ、従業員のやる気を削いでしまう。武田製薬では、コンピテンシー・ベースの評価項目・評価基準を全て公開し、年度末に上司と話し合って決める仕組みを作り、ビデオなどを使って評価者研修を行っている。評価結果は本人にフィードバックされ、不満があるときには、調停委員会に不服を申し立てることができるが、このガラス張りの評価制度が奏功してか、調停委員会に駆け込む従業員は皆無である。⁵

そもそも成果主義の目的とは何であろうか。「総人件費の削減」なのであろうか。それとも、企業全体の「生産性の上昇」なのであろうか。もちろん、どちらか一方ではなく、成果主義が導入される背景には、グローバル経済が進み国際競争が激化するなかで、どうしても賃金雇用システムを改革しなければ勝ち残れないという企業側の事情があり、個別企業のそれぞれの思惑がある。ここで企業側からみた成果主義導入のメリット・デメリットをそれぞれ考えてみたい。

成果主義のメリットとは、第一に、従業員のインセンティブを高める可能性があることである。武田製薬の例にみられるように、若年層を中心に年功型の処遇制度に不満を持つ者は少なからず存在し、やる気を出させるために成果主義を採用する例は数多い。第二に、より優秀な従業員を集める可能性が高いことである。自分のやったことを正当に評価され、自らの実力を発揮できるのであれば、企業の期待に応える自信のある者がそこに集まるのは自然なことであろう。第三に、目標管理の制度化が進むことで、従業員だけでなく上司も仕事に対して理解を深めることが可能になり、仕事の内容に関する見直しも可能になることである。

逆に、成果主義のデメリットとは何であろうか。まず、一部の成果をあげた従業員だけ

⁴ 労働政策研究・研修機構編前掲書、p 23。

⁵ 同上、p 24。

厚遇してしまうと、従業員全体の士気が低下する可能性があることが挙げられるだろう。組織は個人プレーだけで成り立っているのではない。どうしてもチームワークが不可欠になる。チームワークが損なわれてしまえば、企業全体の生産性が低下することは免れない。次に挙げられるデメリットは、従業員の能力開発がおろそかにされてしまうことである。短期的な成果を求めるあまり、将来の人材育成を怠ってしまうと、企業にとって長期的にはマイナスである。

では、このようなデメリットを回避するために、企業側はどんな取り組みをしているのであろうか。従業員の士気低下を防ぐために、取り組まざるを得ないのが、公平・納得性のある評価制度の構築である。「評価に関する公平感」「評価に対する納得感」を持たせていかなければ、従業員の不満は大きくなり、インセンティブを高めることはできない。具体的には、評価基準の明確化・透明化、結果だけではなく、プロセスに対する評価も行う、評価者に対する訓練を実施する等である。また、短期的な業績ばかりが重視され、長期的視点に立った従業員の能力伸長を図ることが難しくなることについては、先に挙げた「コンピテンシー評価」の導入で対応している。つまり、賃金処遇システムを「年功的」なものに戻すことなく、実際の職務のなかで現実に発揮される行動レベルで従業員の能力を把握することで、顕在的な能力伸長を追及するために用いられているのが「コンピテンシー評価」なのだ。

さて、成果主義という言葉が聞かれるようになってから10年あまりが経とうとしている。かなりの企業で成果主義が浸透しているのは事実である。しかし、成果主義が成功を収めているという事例となるとなかなか聞かれない。

「目標がどれだけ達成できたかで給与や昇進を決める『成果主義』人事制度について、労使ともに約9割が『問題あり』とみていることが、民間調査機関の労務行政研究所の調べでわかった。制度そのものについては経営側の15%が『機能している』と評価していたが、労働側はゼロだった。調査は昨年12月から今年1月に実施。東証1部上場97企業の人事労務担当役員と、122の労組の幹部から回答を得た。同制度を導入している企業は約7割で、そのうち、自社の制度に『問題あり』と答えたのは、経営側88%、労働側94%。従業員1000人未満の企業では経営側97%、労働側100%に達した。理由（複数回答）で最多は『評価・目標管理制度』。約9割の労使があげ、『上司が公平に評価していない』『チームでの業績を個人の評価にあてるには無理がある』などとした。次いで『社員のモチベーション』『人材育成・人事異動』に問題があるとした回答が多かった。一方、経営側の15%は同制度は『機能している』と答え、『どちらかといえば』を加えると71%が制度を評価していたが、労働側は『機能している』はゼロ、『どちらかといえば』も41%で、労使で開きが出た。同研究所は『経営側は現制度に問題を感じながらも、社員のやる気が高まったなどと肯定的にとらえている部分もある。欧米をまねた形から、自

社に合う形を模索している状態だ』と分析している」⁶

このように、成果主義の導入は進んでいるものの、必ずしも十分に機能しているとは言えず、むしろ多くの問題点を抱えており、いまだ模索中であるというところである。

・「人間」を基準にするか、「仕事」を基準にするか

これまでに概観してきたように、従来の年功型賃金システムは大きな転換期を迎えている。労働側は、資本側が次々に打ち出してくる改革をただ持して待つだけではなく、その改革に対抗できるように賃金についての認識を深めていかなければならない。

木下武男氏が、「人事・処遇制度についてみれば、それは働く者たちに大きな困難や悲惨さをもたらしていますが、それは経営側からすれば新しい経済環境に対する強引な適応でもあります。その認識にたって、経営側は残すところは残すでしょうが、大筋では明確に『日本的なもの』を断ち切ることを決めつつあるように感じられます。労働側はこのことを察知すべきで。時代の転換を、思い入れを捨てて虚心にみるべきでしょう。」⁷と述べているように、いま労働側に必要なのは、賃金雇用システムがいま「転換期」にあるという事実をしっかりと認識し、そこからあるべき賃金雇用システムを考えて今後の労働運動を展開していくことである。

そこで本章では、今後の日本人の賃金、ひいては日本人の働き方を変える可能性を持つ「仕事給」について考えてみたい。

わが国における年功型賃金の本質は、企業内「属人給」であり、個人に属する年齢や勤続や個人の保有能力によって、従業員一人ひとりに個別的な賃金額が決定されている。そして、その「属人給」と対になる概念が「仕事給」である。「仕事給」では、従事する仕事の種類や難易度を基準にして賃金額が決定されている。「属人給」と「仕事給」の分かりやすい区別は、以下のような説明になるだろう。仕事給は、いわば「イスの値段」である。誰が座るかには関わりなく、そのイス自体に値段がつけられている。それに対して「属人給」では、座っている個々人にお金が支払われるのである。この二つは全く相容れない「水と油」の関係にある。

実際のところ、賃金のグローバル・スタンダードは「仕事給」に他ならない。ヨーロッパでは、「職務」を企業を超えた平等の基準にして、「労働の格付け」を労使の団体交渉でまとめた労働協約で定めている。また、アメリカでは、職務を分析し、その職務の価値を一定の評価基準にもとづいて測定し、その価値にもとづいて職務等級を設定し、等級ごとに賃率を定めている。では、それらの国々での労働者の状況はどうなのだろうか。もちろん、ヨーロッパやアメリカにも労働問題は歴然と存在している。それでも、わが国の抱える様々な格差や差別の問題は、それらの国々よりも深刻なように思われる。

⁶ 『朝日新聞』、2006年3月22日付。

⁷ 木下前掲書、P45。

このような問題は、年功型賃金システムに起因する。年功型賃金は、被扶養を前提とする世帯主賃金であり、そこから外れた者に対しては低賃金を押し付けている。男性（正規労働者）は外で仕事をし、結婚し、子どもが生まれて家族人数が増えて生計費が上昇するので、賃金もそれに見合った形で上昇する必要がある。逆に、単身者や女性には家族を扶養する役割はないので、賃金が男性（正規労働者）と比較して低くなるのは当然である。年功型賃金には年齢・勤続という要素に加えて、性別役割分業から生じる男女別賃金や家族手当等の要因が組み込まれているからだ。結局、若年労働者を中心に労働力の「安売り競争」が起こり、単身者賃金が年功型賃金相場の下限となり、賃金水準全体を引き下げてしまっている。

現実には、わが国の賃金・処遇システムがすべて「属人給」で成り立っているのかというと、決してそうではなく、建設産業や運輸産業、パート、派遣、臨時社員等は「仕事給」で働いている。そして、これらの労働者はどちらかといえば低賃金なのである。つまり、企業内「属人給」を擁護し、「仕事」の違いで賃金に差をつけることを悪としたところに、中核労働者と縁辺労働者との間に溝を生じさせ、様々な格差・差別を生み出した原因があるとも考えられるのではなかろうか。

「属人給」は、企業内で絶え間ない競争を強いてきた。労働者本人の属性を基準にして賃金を決めるほうが、一見人間的で優しい風にみえる。しかし、「人間」を基準にすることで資本側は、直接に個々の労働者をつかみ、選別し、お互いを競争させることが可能になる。逆に「仕事」を基準にしてしまえば、経営側が個々の人間に即して処遇することが不可能になり、これまでのような企業内における競争が緩和されるのではないだろうか。

ここに、「仕事給」とは何かについて考えることの意義があるように思われる。従来の年功型賃金は、労働者を分断することで、労働者間に大きな格差を生み出し、また労働者同士を競争させることで、労働者自身を摩滅させ労働者家族をも含めた労働・生活を破壊してきた。この状況から抜け出すためには、大きな変革が必要である。「人間」基準から「仕事」基準への賃金決定システムの変更は、その可能性を持っているのではないだろうか。

「働く者は、何によって処遇に差がつくことを合理的とするのか。労働側も、いわゆる生活給思想から脱して、賃金に差がつくことを合意し、その基準を模索しなければなりません。（中略）それは働きやすい環境をつくることでもあります。」⁸

もちろん、行き過ぎた格差は問題である。だが、努力した人とそうでない人、業績に貢献した人とそうでない人との間に処遇の差が生じることは極めて合理的であり、これに反論する人はいないだろう。問題は、「何によって処遇なり賃金に差が生まれることに、合理性を感じるのか？」ということである。従来は、「年齢」を軸とした年功的処遇について、働く者の間にコンセンサスがあった。ところが、「年齢」を基準した結果、労働者の間に大きな不平等が生まれてしまった。ワーキング・プア（働く貧困層）が増大する昨今の状況で、多くの労働者が望んでいるのは、「働きに見合った賃金」である。具体的には、「仕事」を

⁸ 木下前掲書、p9。

基準として「仕事の価値」を評価し直し、職種別賃金を設定することになる。このように労働力の「安売り競争」を許さない賃金基準の決定は、「仕事給」の導入によって初めて可能になるのだ。

おわりに—これからの労働運動

「新しい賃金制度の動向は、年功賃金制度に根本的な転換をうながすインパクトになるように思われます。それが職務給なのか、日本型職務給なのか、あるいは職能資格制度の成果主義的な方向での改革なのか、様々なバリエーションはありますが、しかし、日本人の年功的な処遇制度の大転換が始まりつつあることだけはたしかなようです。」⁹

このように木下氏も指摘しているが、第 4 章でも述べたように成果主義がいまだ定着したとは言えないが、賃金・処遇システム自体が転換期を迎えていることだけは、近年益々はっきりといえる。新しい賃金制度が引き起こす問題について、木下氏は次の五つを挙げている。¹⁰

台形型処遇構造からピラミッド型処遇構造へ＝能力を磨いても賃金は上がらない

内部昇進の限定化＝昇進できる者の人数が大幅に減る

個人評価が能力主義から成果主義へ＝個人の出した業績のみが評価の対象になる

処遇基準が「年功」から「仕事」へ＝個人の業績を「仕事」を基準にして測る

「年功賃金」から「市場賃金」へ＝賃金が企業外の労働市場とリンクする

資本側が年功型賃金・処遇システムを崩そうとしているこの段階で、年功型賃金を前提とした旧来の大幅賃上げ論だけで対抗するのは大いに疑問であり、このような問題に対応できるようなビジョンを労働側は持つべきであろう。

年功型賃金のもとでの旧来型の労働運動の実態は、賃金の上げ幅や額は個別企業でバラバラであり、労働者は自分たちの企業のこと、自分たちの賃金のことだけしか考えていなかった。ここでは、賃金の「水準」のみが問題視され、「基準の決定」とそれに基づく「規制」の問題意識が決定的に欠けていた。¹¹「基準の決定」なき賃上げ運動は、ぼう大な低賃金の未組織労働者を置き去りにし、それらの労働者による賃金水準引き下げの圧力を生み出したことは、先に述べた通りである。

では、労働側は今後どのようなことを対抗点としていけばいいのだろうか。最も重要なことは、賃金が労働力の再生産を成り立たせるためのものである以上、「仕事給」も生活給

⁹木下前掲書、p 115～116。

¹⁰木下前掲書、p 116～132。

¹¹木下武男、「賃金をめぐる今日の焦点」『社会政策学と賃金問題』法律文化社、2004 年、p 36。なお、「規制」の問題意識が労働運動に欠けている点は、日本の場合、最低賃金制度は若年労働者や女性労働者のみに作用し、世帯主賃金にやがて移行する男性労働者には殆ど関係ない点からも明白であろう。

であることには変わりはないことである。最低レベルの「仕事給」であっても、一人前の労働者が生活を営めるだけの賃金額でなければならないだろう。スタートラインの賃金額をまず「生活できる」ものに上げていかなければならない。そのためには、労働組合が「仕事給」に対応する新しい最低基準や各段階の賃金水準を含めて、賃金のアップを求める運動を産業別にまたは全国的に展開していくことが必要になる。その上で、年齢別賃金カーブがたとえフラットであっても、生活できる社会システムが不可欠である。つまり、住宅・教育・医療・年金等の社会保障・社会政策の充実も要求していかなければならないだろう。

最後に、「人間」基準から「仕事」基準へ賃金決定基準を変更することは、決して労働者にとってマイナス的な意味合いを示すのではなく、日本の社会全体を大きく変える可能性を秘めていることを本論文の締めくくりとしたい。