

問 答

「賃金制度の転換」なるものと 賃金の考え方 (Vol. 1)

“人事制度改革攻撃”に負けない
開放的で明確な賃金論を持つために

法政大学 木下武男

【特別企画】上



「賃金制度の転換」なるものと

賃金の考え方

“人事制度改革攻撃”に負けない
開放的で明解な賃金論を持つために

□木下 武男 (法政大学講師)

▽年齢やら勤続やら役職やらで決まる賃金は見直す。経営環境はそれを許さない。能力主義と書いてきたけれど、実態は年功型の処遇だった。その転換は不可避——ということでも人事・処遇体系の改変が盛んです。では、その中身・新しい方向とは何なのか。「能力主義の一層の強化」なのか、それとも、その理解では及ばないものなのか。職能資格制度は「制度疲労」なる話を糸口に賃金・人事制度の「転換」なるものをつかみ、そこから改めて賃金というものを考えてみます。問いは編集部。

I なにゆえ、賃金制度の「大転換」なのか

〔問い〕 賃金制度が変わる、あるいは変えられているという話がずっと続いています。「変わる」と大喧伝されてきました。それは不況で企業業績が芳しくなく人件費を抑えたいがためで、好況になったら「これまで通り」に近い話に落ち着くという気もしているのですが、こうした見方はノータンキな

んでしょうか。

◆「多国籍企業時代」の到来

そうですね。私は「企業社会」論者ですから、これまでの不況局面の時や、また円高不況の時にも、危機だ、危機だと言われても眉唾でした。なぜなら、企業社会は、危機を乗り切るだけの安定した



□木下武男氏

労働者の支配・統合のメカニズムだったからです。日本が資本主義世界に冠たる国際競争力をもったのも、労働者から、過労死するような加熱した労働意欲を引き出したのも、また日本の労働運動を後退に追いやったのも、この企業社会によるものでした。この企業社会になつたのが、年功賃金、終身雇用、企業別労働組合という日本的労使関係そのものだった。だから、このような「虎の子」の統合メカニズムを経営側みずから崩すはずがない、と思っていました。

ところが、この数ヶ月、せいぜいこの半年ですが、経営者団体の文書から「能力主義」という言葉が姿を消しつつあります。また、『勝ちぬく賃金改革——日本型仕事給のすすめ』（今野浩一郎、日本経済新聞社、九八年二月）、『日本型職

務給の提案——賃金のグローバル・スタンダード化』（滝澤算職、社会経済生産性本部、九八年三月）などの欧米流の賃金制度を提案する書物が書店のビジネス書コーナーに並んでいます。『賃金実務』（九八年一月・一五日号）の座談会「二一世紀における人事・賃金を展望する」（滝澤算職・楠田丘）もその線で進められています。これらに目を通しますと、「今度は違う」と判断すべきだと思えます。経営サイドからの賃金制度を変える問題意識や改革の手法はこれまでとは違います。

今、進められつつある新しい賃金制度、ないしは広く言えば日本的労使関係の転換、これは、日本という領域のなかで、特殊日本的な統合メカニズムを維持するかどうか、という範囲をはるかに超えて事態が展開しています。この点について、われわれは『講座現代日本』（一〜四巻、大月書店）を出版する過程で検討しましたが、日本経済の多国籍企業化や「大衆社会の再収縮」や「企業社会の再収縮」という言葉で表現しました。やはり日本は根本的に転換しようとしてい

るといふ認識です。立場は異なりますが、この認識は先の論者と共通するところがあります。

とくに渡辺治著『第一巻 現代日本の帝国主義化』は、特殊日本的な社会構造から、日本の多国籍企業化と新自由主義による改革を分析したものであり、参考にしていただきたいと思えます。経営サイドが「国際化」という日本経済の経済環境の変化をベースにおいて、あらゆる改革を開始してきているので、その背景の理解のために、ここで約言しておきたいと思えます。

日本企業は世界に通用する儲け方を考えねばならなくなった

日本資本主義の世界に冠たる国際競争力は、企業社会による労働者の支配・統合と、下請系列支配によるものでした。日本の大企業は、低コスト・高品質の製品を日本国内で生産し、それを集中豪雨的に輸出することによって膨大な利益をあげてきました。しかし、一九八五年のブラザ合意による円高と日米貿易摩擦の激化によって、海外に工場を建て、そこ

で生産し、販売するという多国籍企業
の道を歩むことを余儀なくされたので
す。

だが、それはうまくいかなかった。な
ぜなら、日本の生産性の高さであった
労働者支配と下請構造は、「カローシ」
と「ケイレツ」が国際語になっているよ
うに輸出不可能だからです。この特殊「日
本的なもの」の理解が大切です。国内で
の国際競争力のメリットは、多国籍企業
の現地では通用しないということです。
欧米企業も徹底したリストラと、高品質
の経営方式で対抗してきました。

苦戦した日本企業は、今二つの方向で
脱出口を開こうとしています。それはア
ジアの低賃金を徹底的に利用するため、
これまで以上にアジア進出をおこなうこ
とであり、あと一つは日本の輸出競争力
を再度、立て直すことです。輸出競争力
では、たとえば、アジアで生産した部品
に対抗する、また完成品に対抗するとい
う事態に日本は追い込まれています。
「アジア製日本製品」という呼び方があ
りますが、日本の製品も中身はアジアや
中南米などで出来た物ということです。

企業の競争力という点では、新しい技

術や製品開発、企業利潤の獲得を、情報
化とグローバル化を前提にして組み立て
なければならぬ時代に入ってきていま
す。それは多国籍企業の経営展開とい
うだけでなく、ソ連・東欧の崩壊と市場
経済化、そして中国・ベトナムなどの社会
主義圏の市場経済化、すなわちこれまで
の市場経済の倍にもなる市場が一気に開
けてきたのです。このグローバルな世界
市場でどのように儲けるか、世界に通用
するような儲け方をするにはどうすれば
良いのか。これは日本企業の死活問題で
あることは明らかです。

そのために、経営側による「高コスト
体質」の打破が叫ばれ、それを支える政
府の規制緩和の政策が進められているの
です。労働者に大きな困難をもたらして
いますが、それは新しい経済環境に対す
る日本資本主義の適応力なのです。多国
籍企業時代のメガ・コンベティション
(大競争)という剛力によって、日本の
労使関係を大転換させる回転軸がまわ
るようになっていきます。この現局面の認識がき
わめて重要だと思えます。

◆新しいビジネススタイル は年功的集団主義を桎梏 と考える

この多国籍企業時代の到来と、そのこ
とによる「高コスト体質」の打破という
背景と、あと一つは、それと密接に関連
していますが、グローバル化と情報化
に、日本の年功制は対応できなくなっ
てきているのではないかと感じていま
す。伊藤忠商事は新人事制度(一九九七年)
を打ちだしましたが、その背景として、
ビジネスの変化と新しい人材ということ
を強調しています。

たとえば「伝統的商社ビジネスの衰
退」、つまり「トレードビジネスの限界」、
商品の輸出・輸入(貿易)で儲けて稼ぐ
といったやり方は衰退する。鉄鋼を売
ったり、パルプを輸入したりして儲けるに
は限界があるということです。「新しい
ビジネススタイル」が進展しているとい
っています。現在、大手商社は、輸出輸
入の関係よりも海外に開発プロジェクト
を提案し、メーカーをプロモートして、

全体としてプロジェクトを推進していくところ、大きな利潤を見だしていません。また貿易の面でも、金利や為替を瞬時に判断して、金融面で儲けていくことが重要になってきています。ハイリスク・ハイリターンの世界です。また、グローバルな展開では、情報収集や情報分析力が決定的です。

このような変化のもとで、「必要とされる人材群」として、「リスク管理能力」、「国際性」、「企画開発力」、「Global Communication 能力」、「情報力」、「市場価値の高い専門能力」などがあげられています。

新しい人事制度でより厚く処遇したいとする人材のイメージはだいたいこのようなものです。これは商社だけでなく、商品開発だとか、情報の処理能力だとか、日本企業が多国籍化していくにつれて、柔軟かつ機敏な判断による適応などの点で優れた人材が企業にとって必要になってきているからではないかと思えます。グローバル化、情報化に適応できる新しい人材は、年功的に昇進した管理職のもとで徐々に能力をつけていく、というこ

れまでの人材育成や年功的処遇ではもはや獲得できないという考え方です。

同時に重要なのは、このような企業にとって重要な人材が、「能力」を発揮して、仕事を進めるには、ルーティンワー

Ⅱ 職能資格制度・職能給の転換とは

〔問い〕 背景はだいたい分かりました。日本は、どうやらこれまで経験したことのない経済変動に見舞われ、それが賃金⇨人件費の「高コスト体質」の打破を経営側に強く意識させている、ということですね。先ほど経営者団体、これは日経連のことでしょうか、その文書から「能力主義」の文言が消えている、というお話がありました

が、それを裏づけるように職能資格制度はもう役目が終わった、古い、制度疲労になっている、との指摘が経営サイドから出てきています。どう見ればいいのでしょうか。あんなに経営側から推奨され

クの膨大な単純作業の集積が必要とされるということ。単純な入力作業や部分的なソフト開発、バックオフィスなどです。これらもまた日本の賃金制度を変えていく一つの背景になっています。

た能力主義人事⇨職能資格制度・職能給とはいったい何だったのでしょうか。

◆職能資格制度・職能給が登場した背景

経営側が広く普及させ、労働組合側が批判してきた職能資格制度・職能給とは何だったのか。それはその歴史的な位置と機能を明確にすることによって、経営側がこれまで維持してきた理由と、また廃棄したいとする理由も浮かび上がってくると思えます。

私は、日本の労使関係の時期区分を考えると、どうも一九六〇年から九五年ま

での時期を一つの塊かたまりとして見るべきではないだろうかと考えています。その三五年は六〇年から七五年までの前半、七五年から九五年までの後半とに分かれています。全体的流れとしては職能資格制度・職能給による「能力主義の時代」だったと思います。「右肩上がり」の賃金カーブが保障された時代です。

その間、職能給は、労働者の競争をおおるもので、これまでの年功賃金、すなわち年齢・勤続をベースにしたものよりも悪いものだということが非常に強調されました。しかし、よくよく見ると、職能給になっても、賃金カーブは山型であることに変わりはありません。賃金の上がり方からするならば何ら変わっていない。ただ、女性の場合は入社してしばらくすると、ほとんどヨコに寝た状態か、なだらかな上昇がある程度です。それと労働運動の活動家は査定で賃金上昇が押さえられたということです。それ以外の普通の男性労働者は、皆それなりに賃金は上昇していきました。ここを検証しておく必要があると思います。

ミステリアスな問題

職能給になっても年功賃金カーブは変わらなかった。なぜか。私にとってミステリアスな問題なのですが、年功賃金、広くいえば日本の労使関係、これは、一九五〇年代の「年功的熟練」を技術的な基礎として成立したとされています。しかし、その基礎が技術革新によって掘り崩されたにもかかわらず、六〇年代以降、年功賃金がむしろ牢固な形で確立したのはなにゆえなのか、という問題です。その牢固な形というのが、職能資格制度・職能給なのです。その疑問は、一つは労資対抗要因、あと一つは日本的雇用システムの確立によって解明できるのではないかと思っています。

◆日経連は一九六三年に勝利の中間総括をした

まず、一つ目の「労資対抗要因」についてですが、職能給が提唱され、導入され始めたのが一九六〇年代後半、その後、日経連『能力主義管理』（一九六九年）

を経て急速に普及していきます。この時期に注目したい。古い話ですが、一九六三年の日経連の第一六回総会で「日本的労務管理の提唱」がなされます。この総会の文書には年功賃金についてこう書いてあります。「わが国にはすでに終身雇用制というものがあり、これに伴うところの年功序列給という賃金体系がある。これは欠陥もあろうが、これもまた日本の土壌の中から育ってきたものであって、一つの長所、よさを持っている」。

また終身雇用制について「長年にわたって会社の中に存在して、その間に、えも言われぬところの金銭や、経済によって割り切れない一つの社風とか、会社の味とかいうものがそこに流れている」。さらに企業別労働組合について「実は欧米でも心ある者は非常にうらやましがっているほどの組織である。したがって、この企業別労働組合のもっている長所、良さ、これはどうしても保存していかなければならぬ」。

この六三年という年はどういう年だったのか。経営側の時代認識がよく分かる

文言ですが、総会文書はこう表現しています。「戦後一八年を通して労使は双方共に尊い体験を経て今日に至った。労使の階級対立感、政治闘争偏重主義、組合に対する偏見等がいかに労使関係ならびに社会秩序の混乱を数多く招いてきたかを身をもって経験した」と。私は、この文書は、民間大企業の「五〇年代争議」に、経営側がことごとく勝利した中間総括だと見ています。この日経連の見解はアメリカ占領軍などの年功賃金批判や、日本の労使関係が「前近代的」ではないか、という当時の風潮に対して、決然と「日本的なるもの」を擁護する姿勢を示したものです。

その根本は、人事制度における処遇を「仕事」ではなく、「属人」でなすということです。属人的な評価をすることによって、経営側は「個人」をとらえることができるのです。職能給は、労働運動の活動家個人々人を、賃金面で捕捉、拘禁することができるシステムでした。拘禁とこの比喩は、人事考課制度によって企業内人生のすべてを、低賃金に据え置くという意味です。活動家に対して年収にし

て何百万円もの賃金差別が可能になるのです。そのことによる一般労働者に対する「見せしめ」の効果は抜群だったと思います。五〇年代における民間大企業の争議の最後に位置しているのが、一九六〇年の三池争議ですが、五〇年代争議の敗北、六〇年代からの組合の分裂、産業別組織からの脱退を経て、以後、民間大企業の労働運動は衰退の一途をたどりま

◆日本の雇用システム の確立と職能資格制度

次は、日本的雇用システムと職能資格制度・職能給との関連です。これを見る際、留意しておきたいのは、賃金の研究者は、賃金だけを取り出して議論する傾向がありますが、日本の場合には、賃金と雇用が一体の関係になって処遇システムができていくという点です。先の日経連の報告でも「終身雇用制というものがあり、これに伴うところの年功序列給という賃金体系がある」という言い方をしています。終身雇用制が前提にあって、

その上で賃金のあり方を語るという関係になっていきます。この雇用と賃金との関係は、あとで述べるように、「能力主義・職能給」時代の終焉という現局面においても、まったく同じ結合関係が見られます。

台形型の雇用構造と 家長制的労働関係の成立

さて、職能給が登場する段階における日本の雇用状況はどうだったのでしょか。一九五〇年代末あたりから大経営の雇用政策は転換してきます。それまで雇用の増加を臨時工で吸収する方式から新規学卒者の定期一括採用方式に転換してきます。それと女性労働者の採用も拡大していきます。これまで女性労働者は、繊維産業を中心とした軽工業部門に多く雇用されていましたが、電機産業とくにトランジスタ部門など家電部門で集中的に増加します。そして銀行、商社、証券などのホワイトカラー部門にも進出していきます。

このことは、新規学卒者の定期一括採用の入社時点を底辺とし、定年制の定年

年齢を上辺にする台形の形をした雇用構造がこの時期に確立したことを示しています。日本の雇用システムの特徴は、この二つと、内部昇進制と、配置転換などの企業内労働力移動の四つです。このうち、定期一括採用方式と内部昇進制という日本の雇用システムにとって重要な柱が実は、一九六〇年代以降に、広く定着したのです。

ところで、年功制は家父長制という視点からとらえると分かりやすくなりません。家父長制が示す内容について、アメリカの社会学者ソロコフは、「家父長制度とは男性が年下の男性や、すべての女性に及ぼす支配システムのことである」(『お金と愛情の間——マルクス主義フェミニズムへの展開』勁草書房、一九七八年)と言っています。日本の労使関係に引き寄せて考えると、年長の男性労働者と若年の男性労働者、女性労働者との関係性が、雇用・賃金のシステムにどのように関わるようになったかという問題になります。

これを先の台形の形をした雇用構造のなかで見えます。その幅広い下辺部分

に、若年の男性労働者が企業内人生の出発点として並び、また単純労働を担う膨大な女性労働者が底辺を支える者として組み込まれたことになりました。これは、女性労働者と若年男性労働者、そしてこれらを部下とする管理的な男性労働者によって職場が構成されるようになったことを意味します。こうして、新規学卒者の定期一括採用と女性労働者の大量の雇用によって、男性労働者が昇進していくルート、すなわち内部昇進制が安定的に確保されることになったのです。年功的に昇進する男性専用の上昇ルートがつけられた、これを前提にして、職能資格制度・職能給が登場することになります。

「問い」なるほど、年長の男が年下の若い男と女性たちを支配・管理していくシステムが企業内で形づくられた。家父長制的労働関係と言ってもよさそうですね。非常に日本のだと思います。若い男性社員は年長組をめざして頑張る、それと人事・賃金制度が結びつくという関係ですね。職能資格制度および職能給はそれによってつけた

た。ところが、その職能資格制度・職能給が「制度疲労」をきたしているという話ですよね。面白い。「制度疲労」論は突っ込んでおきたい論題ですよ。

◆給職能資格制度・職能給が制度疲労に陥ったとは

職能資格制度・職能給とはいったい何だったのかということと、また、なにゆえ、今、「制度疲労」なのかということとは、一緒にして話した方がクリアーになると思います。この点では、資格制度と賃金制度との関係が問題を解く一つのカギになります。

資格制度と賃金制度との関係をみる際の根本は、終身雇用制のもとでは、管理序列と処遇序列とが矛盾するという点です。戦後、労働運動の高揚のなかで工具と職員との間の区別がなくなり、従業員としての均一化がはかられ、身分的秩序は崩壊しました。経営側は新しい管理秩序を必要としました。管理秩序とは、企業内で職務を遂行するために必要な指

揮・命令系統の序列のことです。この企業内の秩序は、とりあえず部長、次長、課長、係長、主任、班長といった部下をもつ管理職務の階梯すなわち職階制がその秩序となります。

それはそれで企業にとっては必要なこととす。しかし問題は、その管理序列に処遇序列を直結させるには無理があるという点なのです。職階制のもとでは、昇給は部課長などへの昇進と結びついているので、そのポストに就かなければ定期昇給以外的大幅な賃金上昇は見込めないこととなります。だから、そのために部や課の新設や部課長の増設、さらには部長待遇、課長待遇、部長代理といった新しいポストの設置が必要となったのです。これが、よくいわれる管理職ポストの水ぶくれ現象です。

なぜこのようなことが生まれるのでしょうか。そもそも「職階ポストは、分業と協業の近代的組織において、分業、協業のグループの単位のリーダーを示すもの」（鐘山整充『職能資格制度』白桃書房、一九八九年）であり、その指揮命令の管理序列は、本来ならばトップダウン

のピラミッド型でなければなりません。

欧米の経営組織はそうです。欧米は、リーダーも、あくまで一つの職務とみなし、外部労働市場からの採用をふくめて実力のある者がそのポストに座るといって雇用システムです。そして重要なのは、そのポストが、賃金を含めた個人の処遇を決定しているということなのです。だからこそ、上の管理職務から下の職務を含めて、年齢・勤続にかかわらずピラミッド型に職務を編成することが可能になるのです。

日本の企業は、すでに見てきたように、終身雇用制のもとで、企業の内部分で、勤続にもなつて下から徐々に昇進し、処遇が向上していく内部昇進制をとっています。年齢別の労働力構成は台形です。これを大前提にするならば、入社から定年まで、台形の下から上への内部昇進に、社員の処遇を合わせなければならぬ。ピラミッド型に合わせてはならない。管理序列のピラミッド型と処遇序列の台形とは矛盾することなのです。ここから職能資格制度が登場することになったと考えられます。

職能資格制度は軍隊の資格制度に見合う

組織における指揮命令系統の管理序列と、組織内部の処遇のランクを示す「位」とを別立てにすることによって、この矛盾から解放されます。これは軍隊組織と同じです。

軍隊には普通、大将・中将・少将の将官、大佐・中佐・少佐の佐官、大尉・中尉・少尉の尉官という九つの資格があります。そして一定の資格をもっている者だけが、あるレベルの部隊を指揮することができます。尉官は小隊・中隊、佐官は大隊・連隊、将官は旅団以上、という具合になっています。部隊が壊滅したり、隊長が戦死するなどしたら、直ちに、組織を新しく編成しなければならぬので、序列をつねに明確にしておくためです。

職能資格制度と共通し、注目すべき点は、大隊長のように実際に現場の部隊を指揮する軍隊のポストと、軍隊の階級とは違うということです。そこが、部課長などの職制上の「職階」と、参与・参事・主事などの「資格」とが離れている

職能資格制度と似ているところです。軍隊の「階級」が、職能資格制度の「資格」に当たります。職能資格制度でよく見られるのは、資格等級を九から一〇設けている制度です。軍隊の「階級」を模倣したもの、と決めつけても言いかも知れません。とに角、各従業員はその資格等級のいずれかに位置する。そして男性社員の多くは段々と上位等級に昇ってきます。しかし、上に行ったからといって課長や部長といったポストにみんながつけるわけではない。一定の資格等級にいる者の中から選ばれるのですが、選ばれた者もそうでない者も、賃金面での処

遇は基本的に同じです。だからポストにつけなかった者も不満には思わない。こうして、管理序列と処遇序列の矛盾は解消されたのです。ピラミッド型ではなく、台形型の経営組織はこうして出来上がりました。

現在、出されてきている新人事制度や日本型仕事給ないし日本型職務給の提唱は、これはもうやめにしようという話です。従業員の処遇を、ピラミッド型ではなく台形に合わせたものを、今度はピラミッド型に合わせようとしているわけです。そう見ると分かりやすいと思いますし、だから歴史的転換なのです。

Ⅲ 業績・成果にもとづく賃金制度なるもの

〔問い〕 せっかちなので、その転換の

中身を早く知りたいのですが。経営サイドの人事労務の実務家・研究者は、これからの処遇は「実力主義・成果主義でいくのがいい」と盛んに言っています。そのキイ・ワードは「仕事に応じて賃金

を支払う」ということか、と考えるのですが、そうだとすると、これからの賃金は「職務給」になるのでしょうか。

◆ 職階制の再登場

職務給かどうかは、あとで正確に検討しなければなりません。職能資格制度の廃止という方向は確実だと思います。それを三つの面から検討することにします。

まず、一つは職階制という話です。職階制というのは、職務を段階区分して「職階」をつけ、その職階に指揮系統と責任を明確にする「役職」を当てるという制度です。現在の国家公務員の場合、一級から一一級までの「職務の級」職階があります。そのうち、一、二級は平の職員ですが、三級から上は、主任、係長、課長、部長などの「役職」名がつくことになっています。職階Ⅱ役職を基礎にした人事制度ということですが。

私は、今の賃金制度の改革方向は、ひとまず職階制・成果主義賃金の導入と規定しておきます。それはどうしてなのか。それこそ前半部分である説明してきた「高コスト体質」の打破のためです。台形を成した雇用構造と、そこでの「右

肩上がり」の賃金体系、これこそが打破の対象だからです。そのためにはどうするか。台形からピラミッド型に強引に変形させればよいのです。それには、職階制にもっていかねければならない。「賃金実務」での滝澤・楠田両氏の対談では率直にそのことが語られています。

「日本の今までのような変な肩書きをつけるということはやめて、非常に純化された、組織運用に必要なポストしか置かない」、「今のようなわけの分からないポストがたくさんある状態はもうなくしましょうということから、スタートすればよい」(滝澤)。「しかしそれはある意味においては、職階制になりませんか」(楠田)。「ええ、職階制ですよ。従来の年功制による職階制ではなく組織役割に基づく人事制度であり、賃金制度であればよろしい」(滝澤)。

このやりとりは実に重要です。職階制という管理的なポストの定立とそれを基にした処遇制度に転換すべきだということとです。これは労務管理の実務家レベルにおける最新の議論です。しかも「年功制による職階制ではなく組織役割に基づ

く人事制度」という点も重要です。先ほどの管理職層の「水ぶくれ」は、係長、課長、部長という職位を、年功的な昇進制度に当てはめた場合、ポストが不足してしまうので、それをカヴァーする方法をとったためにおきた現象です。それは年功的な職階制であった。それはもうとらない、ということ。

◆年功的な昇進制の崩壊

二つには、そうなれば、これまでの昇進制度は崩れるということです。職階制であっても、年功的に昇進していくことはなくなりません。それでは「組織役割に基づく人事制度」とは何でしょうか。楠田氏の問いに対する滝澤氏の受け答えにその中身が端的に示されています。

「世の中は、組織のフラット化とか横割りへだとか、いわゆる職階制を排除しようとする方向があるんですが、それとは矛盾しませんか」(楠田)。

「課制を廃止してグループ制になろうと、グループ長という役割はちゃんと残るわけです」(滝澤)。

ポストも「そう増えないでしょうね」(楠田)。

「増えませんが。昇進という概念はもうなくなっていくんじゃないでしょうか」(滝澤)。

「そうすると頭打ち感が広がりませんか」(楠田)。

「かまわないんじゃないでしょうか。むしろそういう風土が必要なので、日本の場合の職階制が問題だったのは、組織の役割で決めた職階ではなくて、格とか年次で決めたからですね」、「管理職の内示を受けて、全員が喜んで昇進したという時代はそろそろ終わりを告げようとしているんじゃないでしょうか」(滝澤)。

直截に事態の本質が語られています。職能資格制度の職能等級の刻みを、みんながそれなりに昇っていく時代は終わりました。職階Ⅱポストによって処遇される。そのポストは、人の教にに応じて水ぶくれ的に増やされたり、また年功的に与えられたりするわけでは毛頭ない。むしろポストに「定員制」を敷くのがいいと言っています。そうして絞り込んだポストと

定員をピラミッド型に配置すれば、ピラミッド型雇用構造と、ポストごとの処遇が実現する。台形型雇用構造はこれで破壊できる。転換方向はこのように読み取れます。

◆「能力主義時代」の終焉

第三は、人に対する評価基準を変更するという問題です。これは「能力主義時代」の終焉を意味します。

確かに職能資格制度は、能力主義と不可分でした。職務遂行能力の刻みによって職能等級の階段が設定され、その階段を上がれるか否かは、人事考課制度の能力評価によるとされてきました。しかし、その評価なるものは先ほど話したように、実際には年齢・勤続・性差の要素と、能力評価をブレンドしたものでした。だから基調は能力主義であったのですが、年齢も、勤続年数も無視することはない。また等級を何段も飛び越して「飛び級」することも基本的にはありえませんでした。

一口に言うと、能力主義は不徹底だっ

たということですから、バブル経済がはじけ、不況に入った中で、企業がリストラの一環として賃金抑制を行い、人事処遇制度の見直しを言ったとき、その方向は、「能力主義の一層の強化」という理解が広がりました。年功的ファクターを少なくして、能力面の評価を大きくして、そして、上の等級の人数枠を絞り込んでいけば、労働者間の競争を強化することも、また台形の上辺部分をせばめていくこともできるだろう、という見方です。

私自身、日経連の『新時代の「日本的経営」』が出た一九九五年頃はそう考えていました。日経連の右の報告は、「職能給のつくり方」として、職能給額が上下する「洗い替え方式による職能給」を具体的に提唱していました。職能給のいっそうの強化です。

しかし、先端を走る経営サイドの賃金実務家はその方向はとらないようです。それは、能力主義そのものに疑問を感じてきているからです。

職務遂行能力を測る人事考課制度は、実際におこなった仕事の出来具合を評価

する成績考課と、仕事にたいする態度、意欲、性格などの適否をみる情意考課（規律性、責任性、積極性、協調性）と、仕事にたいする顕在的能力および潜在的な能力をはかる能力考課（企画力、判断力、折衝力、指導力）の三つを評価要素にしています。

このうち情意考課はもちろんのこと、成績考課にしても、仕事のポジションの評価ではなく、成し遂げた仕事の出来具合です。総じて人事考課制度は、客観的な仕事の質と量の評価ではなく、むしろそこから離れた個人の能力を評価します。つまり仕事ではなく、人物を評価します。このように個人の能力評価は、情意の面や潜在能力をカウントすることにより、必然的に年功的な評価になってしまふ。ここが問題なのです。とくに、潜在能力などというのは、そのうちに能力が顕在化して、会社に貢献してくれるだろうという曖昧なものです。

先の対談では、職能資格制度・職能給は「実は潜在能力をベースとする制度だった」。「潜在能力をベースとしたことによって、結果的にはどうしても年功給的

な運用に陥ってしまった」(滝澤)と指摘しています。結局は、日本的な能力主義は勤続・年齢・性差の年功的要素と、能力主義的要素のアマルガム(合成物)だったのです。この二つは切り離せない、常に年功的要素が入り込んでしまうと判断したのではないかと思えます。

能力主義が年功的になってしまふ。そのことが良くないのは、ポスト(仕事)に人を就けることができなくなるからです。伊藤忠商事の新人事制度(一九九七年に提案)は、職能資格制度は「最近になって制度疲労が顕著になってきている」とし、それは「等級という枠組みがあるが故に職務を全うするのに相応しいと思われる人材配置が実現し難かった」からだとその理由をあげています。

またその逆もあつたと言っています。役職者でなくても等級によって処遇しなければならぬという問題です。「給与と仕事のミスマッチ」という言い方で、等級に相応しい役職に就いた役職者は、課長役四七%、部長補四〇%、次長役一九%、部長役五八%、参与九一%という割合だったとデータを示しています。つ

まり、他は年功的に処遇されているのだと、言いたいのでしょう。職能資格制度の「制度疲労」というのは、このような事態を指しているのです。

「問い」これまで、「能力主義」全盛の時代だった、職能資格制度・職能給はそれを代表するものだったが、その実態を見ると、「右肩上がり」の賃金カーブがずっと続いたことに象徴されるように——ただしこれは、正規の男性社員に限定される——年功的処遇の色濃いものだったということ、よくわかりました。そして、それを変えるには、「能力主義の強化」ではないかんともしがたいのだ、という認識になってきている。そこから、職能資格制度は「制度疲労」と規定し、おしまいにしようとする結論づけられる。そのあとは、仕事、つまり職務・職責をはっきりさせて、それに見合う賃金処遇をやるというところのようですね。思うに、日本的なるものは結構、頑丈なんじゃないでしょうか。年季も入って

います。転換と言っても一直線に行きますかね。

◆新しい賃金制度は どう説かれてるか

その点が面白いところです。ともかくにもこのようにして、ピラミッド型雇用構造にもっていく。では、その内部は、年功的でも能力主義でもなければ、どのような処遇の秩序と評価の基準になっていくのか、ということが問題になります。その点「勝ち抜く賃金改革——日本型仕事給のすすめ」(今野浩一郎・学習院大学)が比較的トータルなイメージを示しています。

今野氏は、「ホワイトカラーを中心に多くの労働者が専門スタッフ化する」として、その賃金は「組織内職人型」になるだろうと言っています。賃金カーブは「早期に立ち上がり」、「ある段階に到達すると水平に推移する」。前期を「賃金上昇期」、後期を「賃金安定期」としています。そして前期は、「アシスタント期」の能力給と、「一人前期」の能力給

十業績給に分かれます。なぜ能力給なのかには意味があります(このことについてはあとでふれます)。そして、後期の「賃金安定期」の賃金は「組織内営業主」化と年俸制」という提案をしています。その賃金制度は、能力ではなく仕事の大きさに基づき決定される「基本給」と「成果に基づく業績給」という二つの部分から構成されるとしています。

では、前期Ⅱ「アシスタント期」はなぜ、能力給なのか。それは企業内で人材を育成せざるを得ないからです。日本では、企業の外部で人材を育成するシステムが確立していない。だから不安なのです。

日本の教育は、これまで職業教育を軽視して、普通高校一辺倒で一元的な能力主義の教育をやってきました。この学校教育と企業の能力主義管理とはマッチしていた。能力主義教育で勝ち残って一流大学を出たものが一流企業に入り、企業内教育で育成され、やがて会社の幹部候補生になる。しかし、こういう方式はもう間尺に合わないというのが今野氏の提起で、それは変えようというわけです。

ところが、それを考えるには、企業の外で技能を身につけ、採用するときから実力があることが目に見える、そのような人材が存在しなければならぬ。しかし、日本ではそのような人材育成システムと採用方式がない、つまり欧米型になっていないというわけです。したがって、人材育成は企業内でやらざるを得ない。だからその期間は、職能給でいくというのが今野氏の「理論」です。

だけど、滝澤氏もっとラディカルです。「雇用システムとか労使関係とか、全部が変わっていかない限り、賃金制度だけが職務給とか成果主義賃金に変わるということでは、やはり定着しないでしょうね」という楠田氏の問いに、「失敗すると思います」と答えながらも、「能力育成主義を捨てきれず、ジョブ・グレードなり職務給なり年俸制なりに乗り換えが遅れる会社は高コストを払い得る会社」だと述べています。また、滝澤氏は「社会の変貌、例えば横断的な賃金が形成されるとか、労働力の流動が非常に高まるとかといった状態を待ってから、フロー型に変えることができるという恵まれ

た業種というのはある」としながらも、「国際化が激しいところ」では「待ったなしで変えざるを得ない」と言っています。

滝澤氏は、社会システムの転換をしてから企業内で、という段階論ではなく、まず企業の賃金・雇用システムの転換を先行させる、そうせざるを得ないだろうということを強調しているわけです。いづれにせよ、日本特有の年功賃金をいじめることは、日本の社会システムの全面的な転換に通じる、それと結合していることは明らかであり、経営サイドもそのことを認識しています。この点は、われわれも留意すべきでしょう。言うまでもなくそれは、国の労働政策・社会政策に連動しています。

◆新しい人事制度と 専門職・管理職

さて、今野氏は、つぎの「賃金安定期」について専門職と管理職の二つに分けています。『賃金実務』の対談は、この点、やや違います。

滝澤氏はエグゼンプトとノン・エグゼンプトという区分を持ち込んでいるのですが、ここは大変に重要で注目すべきだと思います。遠藤公嗣「米国における大卒の Non-Exempt の被用者」(『賃金と社会保障』九五年九月上旬号)で両者の区別が示されています。アメリカの労働時間法制によると、エグゼンプトは、時間外労働賃金を支払う必要のない職務で、ノン・エグゼンプトは支払う職務である。大ざっぱには、前者は「月給職務」で「非組合員」、「昇進する」、後者は「時給職務」で「労働組合員」、「早進しない」、に大別される。そしてアメリカの四年制大学卒ホワイトカラーの四一・七%がノン・エグゼンプトだということです。

この区分は、日本における管理職と専門職という区別ではありません。アメリカでは管理職はノン・エグゼンプトです。管理職も職務上の一つのポストではない。日本では管理職というのは企業内の昇進ルートと考えられています。アメリカはそうではない。だから、ノン・エグゼンプトと言うのです。そして、大卒ホワイトカラーの相当数が管理職に昇

進しないでその位置にとどまっているのです。滝澤氏はこの大卒ホワイトカラーでも昇進しないノン・エグゼンプトのあり方に注目しているように見受けられます。

彼はエキスパートやスペシャリスト、プロフェッショナルという言い方で、ラインの管理職ではない専門職の意義を強調しています。「事務職では総務専門職とか財務の専門職といったプロフェッショナル、技術系でエンジニア」、これらの専門職は、これまでは「役職につけない人の、いわば逃げ道コースというか、バイパスだった」けれども、「本当の意味のスペシャル・エキスパートを企業は育成していかざるをえない」と述べています。

これは逆に言うと、これまでジェネラリストとしての管理職、あわよくば経営幹部に昇進していった管理職に対して、その道を明確に断つ、という提案だと思えます。わかりやすいくいうと、現在の公務員制度におけるキャリア組とノン・キャリア組を民間企業に導入することを意味します。もちろん公務員と違って、採

用の入り口は同じですが、早期にいずれかに分かれる。

伊藤忠商事の新人事制度

伊藤忠の新しい人事制度は、滝澤氏のこの提唱の方向を、実際の人事制度の改革案で示しています。

伊藤忠の新人事制度では職能資格制度を廃止して、経営職掌、総合職掌、専門職掌、事務職掌の四つに分けるとなっています。ここでは経営職掌に限りませんが、経営職掌を、経営幹部候補生と経営幹部に区分し、総合職掌から選抜することになっています。注目すべきは、人員枠で、経営幹部二〇〇人、経営幹部候補生三〇〇人、計五〇〇人です。そして選抜年齢は若い年代に設定されています。幹部候補生の選抜年齢は、三〇歳代前半〜四〇歳代前半ということですが、三〇歳代前半〜四〇歳代前半というきわめて早い時期にもう選抜は終わってしまうという事です。従業員の割合は、七五%が総合職掌、二五%が専門・経営・事務職掌となっています。

全体的な方向として、アメリカのよう

に、年功に関わらない少数のエグセクティブ（経営幹部層）を形成し、そして他は「専門スタッフ化」し、「組織内職人」として処遇したいというのがこれからの人事制度のねらいのように思われます。

◆「仕事の大きさ」と「業績」による賃金の決め方

このように年功を排したピラミッド型雇用構造の内部では、どのような賃金制度が敷かれるのでしょうか。先の「勝ち抜く賃金改革」は、「アンスタント期」と「一人前期」の後の「賃金安定期」は、「仕事の大きさ」と「業績」で賃金が決まるとしています。一方、「賃金実務」の対談では、時期的な区分はせずに、やはりエグゼンプトとノン・エグゼンプトとの違いで処遇を別にすることを提唱しています。

エグゼンプトは、「基本年俸はポスト、業績年俸は評価」ということで、「組織機能に基づいたポストがきちんとあれば、そのポストに基づいた年俸で決まる。こういう形のジョブ・グレードであ

っている」としています。「例えばシングルレートにして、部長の基本年俸は一五〇〇万円で、業績部分はミニマムがゼロでマキシマムが五〇〇万円」にしてしまおうという話です。「契約の必要はない。話し合いの必要もない」という強烈的な提起で、それでいくと、企業によるポストに対する一方的な年俸の提示で、契約交渉もないということになります。これがポスト主義です。このポストは、今野氏の説く「仕事の大きさ」ジョブ・サイズに照応していると考えられます。

成果主義とは滝澤氏によると、つぎのようなことです。「その仕事をどれだけ達成したかでなければ、実力は測れませんが、実力主義、すなわちリザルト主義」。結果として、どれだけ成果をあげたかということでも年俸を決めるというものです。これが本当の意味での仕事給、職務給とどのように異なっているかは後で検討します。

つぎは、ノン・エグゼンプトの賃金はどう決められるかという問題です。これは「ジョブ・グレード制と大括り職務給テーブル」という言い方でまとめられて

います。この点は、戦後に、日本のいくつかの企業で職務給が導入されたけれど、それが失敗したという経験をふまえています。「職務評価で一番困ったのは職務という概念がないということなんです。評価するジョブがない」、「日本の場合にはジョブレス社会」。そこで「一般従業員（ノン・エグゼンプト）の場合には」「グレードを大きく括っただけ、そのグレードの中で賃金のミニマムとマキシマムが決まっていく」ということとする（滝澤氏）。

この大括りのグレードについて、もう少しみると、「グレードが六つあったとします。そしてそのグレードごとに人数を設定します。これは組織役割に基づきます」。「定員制をとってしまえば、職務評価はやらなくてもいい」ということになる。一人ひとりの職務を分析し評価するのではなく、「組織役割」をみてそれをグレード別にするということです。だから「言葉」も「職務給よりは役割給のほうがいい」、「ロール (Role) ではない」という話です。そして、「職種職務が異なっても賃金表を共通にしておけば、人

事異動をさせても大丈夫」ということになる。

彼ら自身、自らの提起について「大変日本的な発想ですね」と言っているように、これは欧米の職務給とはまったく異なります。新しい日本型職務給といってもよい特質をもっています。

この新型職務給の賃金テーブルは、「大括り職務給テーブル」と表現されていますが、大変に深刻です。ひとまずはグレードで「職務給」が設定されます。しかし、グレードのなかに賃金幅があって、「成果主義」に立つ評価によって、「賃金」が下がる「ことも、またさらに「グレードがダウン」することもあり得ると言います。仕事・職責上の「成果」がすべてです。楠田氏が、その評価は「能力主義で」というのに対して、滝澤氏は年功的運用になるから、ここも「成果主義でいい」と言っています。そして最後は、楠田氏が「私も感傷を捨てて、これからも、もっと頑張らないといけないと思いました」ということで対談は締めくくられています。

対談の締めくくりはともかく、留意し

たいのは、先の伊藤忠商事の新人事制度は、ほぼこの滝澤氏の提唱どおりのものになっているということです。実際に進行しているのです。従業員七五%の総合職掌のところですが、伊藤忠では、ジョブ・グレードのことを「ジョブ・バンド」Ⅱ「職務・職責」と言っています。「バンド1」には「トレイニー」、「バンド2」には「アシシエイト」、「バンド3」には「チームリーダー」、「バンド4」には「課長代行」、「アシスタントプロジェクトマネージャー」、「バンド5」には「課長」、「プロジェクトマネージャー」ということで、各「バンド」には組織役割やポストがそれぞれ対応しています。この給与制度は月例給と賞与の二本立てですが、月例給は「職務・職責給」という「職務内容(仕事の質・量)に応じた Pay System」であり、賞与は「組織業績・個人業績」により決定する、となっています。

この例を見ると、「職能資格制度は一度崩してしまって、新たに明日からジョブ・グレード制度を登場させたほうがいい」(楠田)とする新しい人事制度が広

がる気配がします。それは「半世紀の間、年齢基準の生活給にとっぷり浸かっていますと、職務中心の賃金制度とか人事制度というのは、(日本の労使の)理解を超える」(滝澤)ものでしょう。

しかし、その方向への転換は否応なしにやってくる。日本資本主義、日本的経営、日本の労働者はそこから逃れられない場面に立ち至っている、というのが私の見方です。

この事態をどうとらえ、労働組合はどのような対抗戦略を提示すべきか、その点はつきにお話しします。

「問い」 つぎは、表題にあるように、「開放的で明解」な、すなわち日本の勤労者・労働組合が、伸びやかに、そして、団結して、元気に進める「賃金と生活」のお話しを希望します。

(下につづく)

【特別企画】 中



「賃金制度の転換」なるものと

賃金の考え方

“人事制度改革攻撃”に負けない
開放的で明解な賃金論を持つために

□木下武男 (法政大学講師)

――主な柱・上中――

- I なにゆえ、賃金制度の「大転換」なのか
- II 職能資格制度・職能給の転換とは
- III 業績・成果にもとづく賃金制度なるもの (以上、上II―III四号)
- IV 「職階制成果主義賃金」が成立する基盤
- V 「みんなが能力アップ」の技能養成方式は不要
- VI 賃金決定の自由化 (以上、中II今号)

IV 「職階制成果主義賃金」が成立する基盤

〔問い〕 前回は能力主義人事制度の代表

格、職能資格制度が制度的疲労に陥っているという話と、そのあとに用意されている処遇制度は何なのか、について究明していただきました。新しい処遇制度、すなわち新人事・賃金制度は、「職階制を基盤にした成果主義賃金」と言ってもいいのではないか、というのが木下先生の規

定でした。

前回のお話を草稿してからひと月経ちました。ある研究者から「木下さんは随分スッパリと割り切りましたね。早く、次の話が聞きたい」という意見が寄せられました。その方の見方は、状況はなお、非常に流動的なのでは、というものでした。「流動的」のそのわけは、新しい人



□木下武男氏

前回、お話しした後でも、事態が急展開していると感じられる報道がありました。安田火災では、「年俸制の拡充に加えて、課長以上のポスト千六百の『イス

◆年功制の排除・縮小は加速されている

事・賃金制度と言っても、そのアママには「日本的」「日本型」の三文字がくっついている。実はこの点で、新人事・賃金制度とは何かについて規定をためらわずのだから——これがその方の感想です。そこで今回は、「賃金の考え方」に行く前の「つなぎ」として、改めて「職階制成果主義賃金」と規定したその確証を語っていただきたいと思います。

の値段』を仕事の重要度に応じて十段階に格付けし、同じ部長でも年収で最大三百十萬円の差が出る。『ライン重視』から脱するため、課長以上のポストを増やさず、専門職の『イスの値段』を高める方針だ』（朝日新聞、九八年三月一八日）という新聞記事がありました。イスの値段＝仕事の重要度という考えは年功制とは明らかに違います。また専門職の重視も今後の方向です。

「年功賃金 三井物産が全廃 能力重視、欧米型に移行」（日本経済新聞、九八年三月一六日）の記事でも、職能資格制度を全廃し、伊藤忠商事と同じような制度をとることを伝えていきます。日経新聞はその解説で「職能資格制度のもとでは、部長一人に例えば部長格の社員が十人いて、結果的には十一人分の部長給を払うことも起こる」ので、三井物産ではそうした処置をとったと書いています。すでに検討したように、内部昇進制による職能等級処遇の「格」と、実際の管理職の「ポスト」との矛盾を、企業は負担に感じその解消に踏み出していることがこれらの例に示されています。

また、「年功制、商社から消えゆく」（朝日新聞、四月一〇日）という記事は、「年齢給を全廃」し、自動昇給を四十八歳から「三十五歳までに引き下げる」三菱商事や、「性別や年齢に関係なく、職務の価値や会社に対する貢献度に応じて処遇をする十二段階の「職務等級」を新たに導入する」ニチメンなどを紹介しています。大筋は、やはり職階制（ポスト）成果主義賃金の方向だと思われるます。それは台形型の処遇システムをピラミッド型にする、そして「高コスト体質」を打破するためということですが。

経済企画庁が四月一五日に発表した「日本の経営システムの再考」と題する調査結果（上場企業一三三四社が回答）でも、ドラスティックな変化が予想されます。「処遇面」で「現在主流である方針」という設問に対して、「年功主義的処遇」が九・九%、「どちらかといえば年功主義的処遇」が四六・八%です。これに対して「今後五年間に重要性が高まる方針」では、「年功主義的処遇」○・五%、「どちらかといえば年功主義的処遇」八・二%と年功主義が激減していま

す。

また、雇用形態も大きく変化しようとしています。「雇用形態面」では、「現在主流である方針」のなかで、「長期継続的雇用」の割合は五三・七%でしたが、「五年間に重要性が高まる方針」では、その割合は九・九%に減っており、逆に、「どちらかといえば長期継続性を前提としない雇用」が四・四%から三八・八%に増加しています。これらは日経連の「新時代の日本的経営」（一九九五年）の方向が、確実に浸透していることを示しています。

【問い】 紹介された経済企画庁の調査報告「日本の経営システムの再考」は面白い材料を提出してくれたな、と思います。というのは、この調査結果を報じた朝日新聞が、このデータは「日本型経営に修正の動きがあることを示しているが、その方法は「これまでの仕組みに新たなやり方を組み合わせて活用していく」いわば折衷型で、ここにも日本らしさが出ている」と論評しているからです。「日本的なるもの」は捨て難い

のだ、という評価と書いてもいいでしょう。実は、この点から人事制度、新しい賃金処遇と言っても、中身はこれまでのものを手直しする程度で、ねらいは人件費抑制にあるだけじゃないの、という意見が出てくるのだと思います。労働側の賃金論が総じて旧態依然としているのは、この「日本的なるもの」への思い入れがあるからではないでしょうか。木下先生は、それを断ち切れ、そうしないと、「大転換」への対抗策は出ない、と踏んでいるのだと推察するのですが、どうでしょうか。

◆「日本的なるもの」を断ち切る経営側、拘泥する従業員側

私は、学問的には「日本的なるもの」に大変思い入れがある方です。企業社会論は、近代や前近代、封建・反封建などの言葉を使っさい用いることなく、企業中心の特殊な市民社会を分析しようとする理論です。かつては、「日本的なるもの」への思い入れをもった研究が盛んでし

た。大河内一男先生を出発点にした、戦後の労働問題をめぐる社会政策学会の論争の多くはこの「日本的なるもの」に執着してのことでした。労働力の出稼ぎ型論や企業別組合論、横断賃率論などは、「日本的なるもの」とその克服の方途をめぐる論争でした。今は、大状況や時代認識などと言うのは非学問的であるかのように沈滞しています。研究分野で「日本的なるもの」を照射する光がぼやけてしまっていることは確かです。

それはどうでもいいことですが、問題は、経営側も「日本的なるもの」を捨て難い、労働側も「日本的なるもの」への思い入れがある、にもかかわらず、外的な力によって、状況が変えられようとしている、ここに着眼するかどうかののだと思うのです。だから、私は、労働側に対して「日本的なるもの」を「断ち切れ」、断ち切るべきだ、という意志や価値判断を鮮明にせよ、と言っているのではないのです。まずもって、状況の転換局面を思い入れを捨てて虚心に見るべきだというのが強調したいことなのです。

経営側の方では、大筋では明確に「日

本的なるもの」を「断ち切る」ことを決めつつある、このことを労働側は察知すべきでしょう。経営側が決意しつつあるのは、グローバル化、多国籍企業化、情報化という経済社会が大きく変わろうとしている時代における、①「高コスト体質」の打破、②年功的集団主義の不適合、③グローバル・スタンダードの導入、という問題意識からだろうと思います。

今回は、経営側による「日本的なるもの」に対する「割り切り」の背景を、前回と違った角度から、すなわち雇用の変化、労働市場の変化などから説明したいと思えます。現実の変化は想像以上に早いスピードで進行しています。労働側がそれに追いついていない感があります。これまでのルールが続くと思ったら間違えるでしょう。それに年功賃金にしろ、終身雇用にして、国の制度ではないし、就業規則に細かく規定されているわけでもありません。労資というよりも、企業内で暗黙に了解されてきたものでしかありません。このようにいわば口約束に近いものを信じて、それに拘泥するならば、冷酷な資本に足下をすくわれることにな

るでしょう。

あと、「日本的なるもの」への「思い入れ」は、従業員主義からきていると思います。やはり労働運動の側の意志や価値判断に問題があったと思います。労働者全体を視野に入れていないこれまでの運動、そこで培われた従業員主義が、運動の世界に色濃く残っているような気がします。大企業と中小企業とで賃金が違っても当たり前、雇用形態が違えば賃金も違うのは仕方がない、男性世帯主は女性よりも賃金が多くて当然、このような意識が明白にあったと思います。

やはり労働運動の側が、「日本的なるもの」を意識してこなかったということ。企業社会の枠組みをふくめて「日本的なるもの」をむしろ運動の側が、克服すべき課題として提起してこなかったことが、今日の認識の混乱を生んでいると思われまます。つまり、やるべき宿題を、やらずに先送りしてきた、それを今、経営側がやろうとしてきている。この点は、次回にふれたいと思います。

ともあれ、雇用の変化、技能の変化、労働市場の変化がさまざまいい勢いで進ん

でいます。経営側の「割り切り」方が本物であることを感じさせます。

◆「有期雇用」男性の登場、雇用理念の転換

現在進行している雇用と賃金の改変を、たんに日本的労使関係（年功賃金・終身雇用制・企業別労使関係）の再編・手直しではなく、その大転換とみななければならぬ、みるべきであると感じたのは、一つには、すでに検討したように「長期雇用」の労働者の処遇が根本的に変えられようとしているからです。もう一つは、「有期雇用」という概念が日本の雇用システムのなかに理念上、明確に据えられたからです。

日経連の「新時代の日本の経営」は労働者を三類型に分けました。第一類型の「長期蓄積能力活用型」は、長期の継続雇用を予定されている労働者です。これは雇用は継続するとしても、賃金は職階制（ポスト）成果主義の賃金というように処遇が根本的に変化します。他の二つの雇用類型は、「有期雇用」とされてい

ます。これまで労働者は普通「期間の定めのないもの」(労働基準法)として採用されてきました。しかし今後は、期間が定められる労働者が男女を含めて普通のこととして登場するようになるということです。

とくに有期雇用の「高度専門能力活用型」は、「企画、営業、研究開発」を対象職種としており、男性ホワイト・カラーが念頭に置かれています。日本の労使関係は、大企業・男子・正規従業員の専用コースでした。このコースを分割・縮小し、「有期雇用」という日本の労使関係ではない領域をつくったわけです。その意味で日本の雇用慣行は転換されたと言えます。

また、「企画、営業、研究開発」が有期雇用の対象職種とされていますが、これと裁量労働制を「企画、立案、調査、分析の業務」に拡大しようとするプランとは、ほとんどダブっています。さらに、労働基準法を改定し、短期雇用契約を「最長三年」にすることによって、事実上の解雇予告付きの雇用契約を導入しようとする施策が、この有期雇用の拡大

と結びついていることも明白です。このように「高度専門能力活用型」の有期雇用が、短期雇用契約制や裁量労働制で支えられ、拡大しようとしています。日経連は、この類型の労働者の賃金を、年功賃金ではなく、「昇給なし」の年俸制・業績給としています。

日産自動車では、九七年七月に、自動車のデザインやインターネット関連のシステム・エンジニアを対象に契約社員制度を導入しました(『労政時報』三三三〇号、九七年二月五日)。社員も応募が可能で、その場合はいったん退職した上で、一年間の雇用契約を結ぶといえます。三名ですが、移行しました。高度に専門的な職種では、高い年俸額を期待して契約社員に移ることはありえませんが、社員全体に広がるかは考えられません。

むしろ、営業職やシステム・エンジニア、各種技術者などをプールしておく企業外の供給システムが今後、整備されていくでしょう。現に九七年四月から、有料職業紹介事業の取扱職種の、事務的職業や販売の職業などのホワイト・カラーに拡大されました。民間の職業紹介事

業が、「有期雇用」専門職の供給元になっていくことが予想されます。そうなること、「有期雇用」男性が本格的に登場することになるでしょう。

◆女性やブルー・カラーが有期雇用で職務給に

また、日経連があげるこれからの雇用の第三類型である「雇用柔軟型」が、「一般職」と「技能職」に及ぶことに注目しなければなりません。女性は、一般職として、これまで差別されていたとしても「期間の定めのない」正社員として働いていました。これが有期雇用にされるのです。現に、日興証券では「一般職女性社員の約半数にあたる千六百五十人を、事務委託・人材派遣の子会社に」転籍させ、今後は、一般職は人材派遣会社の採用に「一本化」して、そこから「日興本社に向わせる」と言います(朝日新聞、九八年二月二一日)。大企業ではこういうやり方が一般化することになるでしょう。

女性を正社員として採用しないという

ことですから、これは大変なことだと思
います。女子学生の就職難が言われ、そ
れはなお続いていますが、原因は景気の
動向によってではなく、雇用政策の根本
的な転換という構造的なものにあること
は明らかです。

また「技能」職が「雇用柔軟型」の対
象になっていることも大変なことだと思
います。男女のブルーカラー労働者が有
期雇用化されることを意味するからで
す。大手電機メーカーでは、一〇〇％出
資の派遣子会社は次々につくられていま
す。この派遣方式は、現在では派遣法違
反ですが、製造ラインに従事する「派遣
工」という名称がすでに生まれていま
す。また電機、自動車、食品、繊維など
の製造ラインに、パートタイマーやアル
バイトなどの「有期雇用」労働者が急増
しています。

この「雇用柔軟型」の一環として派遣
労働者を大々的に活用させるべく、政府
は労働者派遣法を改定し、業種指定の
「ネガティブリスト」方式にしようとし
ています。つまり、対象にしない業種だ
けをリストアップして、残りは原則自由

にするわけです。パートタイマーや臨時
工は、企業との間に直接的な雇用関係が
ありますが、派遣労働者とは雇用関係は
ありません。派遣元が供給し使用者責任
を負うのですから、企業にとってこんな
に都合な仕組みはありません。企業が
何人必要だと言えば、その人数だけ派遣
会社が供給することになります。派遣労
働者は急増しています。

この第三類型の賃金は、「昇給なし」
の「時間制」による「職務給」です。こ
れは当然、年功賃金ではなく、仕事給と
いうことになります。職階制（ポスト）
成果主義賃金は、第一の雇用類型である
長期勤続の労働者を対象にしたものです
が、日本型仕事給や日本型職務給という
場合には、他のすべての労働者、すなわ
ち男性専門職労働者、女性ホワイト・カ
ラー、男女ブルー・カラーをその対象に
しているわけです。雇用者のなかのごく
限られた層に職階制成果主義賃金を導入
し、あとは仕事給ないし職務給を拡大さ
せるという事態がドラスティックに進行
していくことになります。

「問い」非常に大ぐぐりに言うと、正規

雇用の社員は男性が圧倒的で、その
処遇は職階制成果主義賃金、そし
て、女性およびブルー・カラー（現
場労働者）は仕事給ないし職務給に
する、ということですね。それは有
期雇用契約だから可能である、と解
してよいのですね。妻い話になって
きました。そこでお聞きしたのは、
経営側は、女性のホワイト・カラー
や男女のブルー・カラーはみんな有
期雇用にしてしまおうと本気で考え
ているのか、ということですね。

◆コストで勝負。そして、 労働そのものが大変化する

私は本気だと思っています。前回の話
とダブルとところもあります。有期雇
用「化」を中心にしてその背景を説明しま
す。

「有期雇用」化の方向は、すでにふれ
た「グローバル化」、「多国籍企業化」、
「情報化」という地球的規模での経済社
会の変動と結びついて、そのなかで日本
資本主義がいかに勝ち抜くか、これが至

上命題になっているからです。具体的な背景として二つのことがあります。

コストで勝負の時代

一つは、日本の「高賃金」です。日本の賃金が高賃金だとする根拠は、円・ドル為替相場で換算した賃金額です。それでいけば日本は確かにトップの水準になります。為替レートで換算するならば、通貨の実力を示す消費購買力平価、つまり円がもっている国内での購買力が問題なのですが、それは無視されています。賃金の本当の水準は、その賃金でどのくらいの生活が維持できるか、つまり国内での購買力にかかっているわけで、高賃金だと経営側に言われても、それが不当であることは言うまでもありません。

ただ、企業間の国際競争では、賃金の購買力は例外で、製造コストだけが勝負です。経営側が、日本が世界一の高賃金だというのは日本の労働者の生活水準を考えてのことではなく、円をドル換算したとき日本の賃金は、欧米やアジア、メキシコ、南米、中国、ロシアに比べて高い、ということの本当は言いたいの

です。このようなグローバルな国際競争のなかでは日本特有の年功賃金は「コスト高」で、もはや維持できない、と経営側は判断したと考えられます。そこから長期動続の年功賃金を有期雇用の職務給へ転換することによって、日本の賃金をコスト競争に耐えられるレベルにまで押さえ込もうとしているのです。

日本の労働組合は、保護貿易主義をとらないとするならば、企業内の賃上げ一本槍でなく、産業別の国内基準を確立し、さらに国際的な低賃金化競争を規制するグローバルな国際労働基準をいかに構築するか、こういう視野から運動を展開しなければならぬことになりました。そのことは是非つけ加えておきたいと思えます。

労働の大変化

あと一つは、世界的な規模で「労働」が変わろうとしていることです。「グローバル化」のなかのメガコンペティションは、賃金水準の高低を、国内的な基準からではなく、国際的な基準によって評価してしまう、大変深刻な問題を投げか

けていますが、「情報化」は「労働」そのものを変えています。

この点で、ロバート・B・ライシュの『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ——二世紀資本主義のイメージ』（ダイヤモンド社、一九九一年）が、これからの労働問題を考える上で、大変興味深い提起をしています。ライシュはこう言っています。

「米国のルーティン労働者は、今や無数の他国の同じルーティン労働者とまともに競争する羽目に陥っている」、「その大多数はおそらく、アメリカのルーティン労働者に支払われている賃金の数分の一でも喜んで働く人々なのである」。

この九一年のアメリカの事態は、これからの日本に、そのまま当てはまるような気がします。

それを必然にするのが、「多国籍企業化」と「情報化」が結合したもの、すなわちライシュがキー・ワードとして用いている「グローバル・フェブ」です。「グローバル・フェブ」とは、コンピュターを軸にした、地球上に張りめぐらされたクモの巣状の企業組織網のことで

す。アメリカの病院でのレセプト（診療報酬明細）のデータ入力作業が、通信回線を使ってインドの労働者によってなされていることがマスコミで紹介されました。

わかりやすい例ですが、何より「労働の変化」という点で見てもおかなければならないのは、ライシユが地球的規模の経済に応じて職業分類が変わるだろうと言っている点です。それと日本における「有期雇用」化の流れが、結びついていくような気がします。

ライシユは職業を大きく三つに分けています。一つは、「ルーティン生産サービス」であり、この範ちゅうとして、「旧来のブルー・カラー」に、「情報化時代」における「膨大な量の単調な作業」の担い手を加えています。「情報化時代」の「バラ色の予言に反して、多くの情報処理の仕事はこのルーティン生産に分類される低所得の仕事であるに過ぎない。情報経済の歩兵部隊とはデータ処理者の一団」である。二つ目は「対人サービス」で「これも単純な繰り返し作業である。ルーティン生産サービスと同様、対人サ

ービスの給与は労働時間や仕事量によって決まる」とし、これまで「無数の対人サービスの仕事を女性にもたらしてきた」と述べています。

ルーティン労働者は
高い技能を必要としない

さて、問題は、このような「ルーティン生産労働者」や「情報経済の歩兵部隊」、そして「対人サービス従業員」、これらの労働者に求められている技能とはどのようなものか、ということですが。ルーティン生産労働者は「読み書きと簡単な計算」、対人サービス労働者は「教育はそれほど必要としない（せいぜい高等学校の卒業証明書がそれに準じるもの、あるいは職業訓練でよい）」。もしライシユの規定が正しいとするならば、情報化を軸にした経済社会の変化は、このような労働者の大群を登場させることになり

ます。
これを日経連の労働者類型にあてはめると、「雇用柔軟型」に相当するでしょう。そして、技能の面からすると、日本における企業内技能養成の仕組みを転換

させる背景になっていくのではないかと
いう気がします。企業内の技能養成は、
その対象者を限定していく流れになって
いくと思います。

◆仕事に付加価値をつけるのは 「シンボリック・アナリスト」

第三の職業区分を、ライシユは、「シンボリック・アナリスト」と呼んでいます。複雑なのですが、要するに、「データ、言語、音声、そして映像表現」という「シンボル」を操作することによって問題を発見し、解決し、あるいは媒介する（取引や交渉のあっ旋をする）職種、ということですが。具体的には、「研究者、設計技術者、ソフトウェア技術者、建設技術者、生産工学技術者、音響技術者、公共関係専門家、投資銀行家、法律家、不動産開発専門家」、さらに、経営、金融、税務、エネルギー、農業、軍事、建築のコンサルティング、経営情報専門家、組織開発専門家、システム・アナリスト、工業デザイナー、ジャーナリストなどです。

これらを仕事のイメージでとらえるならば、仕事は「労働時間や仕事量によって測られるのではなく、むしろ仕事の質や独創性、頭の良さ、そして場合によっては問題解決の早さによって決まる」。「チーム仲間と会話していない時には、彼らはコンピュータの前に座っている」、「格付けは、勤続年数の長さや勤務のまじめさに対してではなく、新しい問題に対して、解決し、発見し、媒介する仕事の手際の良さ」を尺度にして与えられる。「グローバル・ウェブ」、つまり地球上(世界中)に張りめぐらした企業組織網で、仕事をからめ取り、商品化し、付加価値をつけるのが「シンボリック・アナリスト」ということになります。

大体このようなものですが、ライシュの意図は、グローバル化と情報化は、所得面で二極分化をもたらす、ということに注意を促すことにあります。しかし、「世界的な競争」のもとで、新しい企業の参入に対する有効な、本当の防禦とは「新しい問題を解決し、発見し、媒介する技能なのである」という指摘は、グローバル化、多国籍企業化、情報化のも

とで企業が勝ち抜くためには「シンボリック・アナリスト」の役割が大変大きくなっていくことを示しています。

規制緩和論者・中谷巖氏の苛立ち

この本を訳した一橋大学の中谷巖氏は、「訳者解説」で『シンボリック・アナリスト』の供給能力が抜群のアメリカと、中間階層が多く、組織力中心でものづくりに競争力を発揮する日本」という言い方で対比しています。そして、「先進国の中で唯一、日本だけがこれまでのところ所得分布の『二極分化』が進行していない」、それは「日本では優秀な人材が伝統的かつ硬直的な大組織に依然として縛られており、それゆえに彼らが『シンボリック・アナリスト』としての能力を十分に発揮していない、あるいは発揮しているとしても、報酬に結びついていない」からだと言っています。規制緩和論者である中谷氏らしい受け取り方だと感じました。

ただ、中谷氏の苛立ちには、大量生産方式のもとで低コスト・高品質の国際競争力をつくってきた日本の労使関係のメリ

ットが、グローバル化、情報化の進行のもとで、デメリットに転化してきているところにあるようです。その点は、私もそうだと思っています。ライシュが「シンボリック・アナリスト」にとって不可欠だとする「独創的な思考」、「創造的あるいは批判的な想像力」などは、年功的集団主義のもとでは育たないと思うからです。

「シンボリック・アナリスト」と対照的になりますが、現在の年功的集団主義のもとにある労働者は、どのような能力が要求されているのでしょうか。少し前ですが、社会経済生産性本部の「九四年労使関係白書」は、労働市場が二元化すると言って興味深い分析をしています。それは「終身雇用・年功的処遇の適用を受ける大企業のコア労働力によって構成される企業内労働市場と、流動性の高いその他のグループの横断的労働市場に二元化される」とするものです。面白いのは、「企業内労働市場」で必要とされる「企業特殊的技能」||「組織的技能」という代物を提出している点です。

「白書」はそれを、「チーム・ワークの

精神、企業に対する帰属意識、忠誠心、職場の規律、人間関係、社風 (Corporate culture) など組織の生産性を高める従業員への「心構え」と規定しています。まるで噴飯もので、海兵隊か、体育会系サークルのノリです。このような企業文化と長時間・過密労働の世界で、「シンボリック・アナリスト」が育つわけがありません。中谷氏も、「日本には『シンボリック・アナリスト』を十分に供給する社会、教育体制がない」と見えています。

ともあれ、企業活動を成功裡に運ぶには「シンボリック・アナリスト」が必要になってくる。日本の経営者にとってこれは大きなハンディです。「ジャパン・アズ・ナンバールワン」とか、「ライジング・サン」とか言われた日本の経営組織の危機だと思いません。最近、外国のある経済誌が、表紙に、「日の丸」をイメージさせる日没の太陽と、それを背景にして三羽のハゲタカが枝にとまっている絵を掲げていました。日本が死に体になるのを待っているかのようにです。国際競争力で敗退していく、「日本沈没」のシナリオとも受け取れます。経営側の危機感

は、私たちが考えている以上に深刻なかも知れません。だからこそ、経営側は本気になって、人事・処遇制度の転換に乗り出してきているのだと思います。経済のグローバル化、多国籍企業化、情報化が、労働分野に近いところで、つまり労働力の質と技能養成、労働市場などにどのようなインパクトを与えるの

V 「みんなが能力アップ」の 技能養成方式は不要

〔問い〕 大変にスケールの大きい話で、うなずくばかりです。旧来の思考で物を見ると、変化の正体をつかみそこねかねないな、と感じました。経済のグローバル化、情報化が猛スピードで展開している。それは人が働くということ、その内容、形態をも否応なく変えてしまう。その状況に対して、日本の年功主義的雇用システム、つまり「日本的なるもの」は懸命な脱皮を迫られている。前回のおさらいになるのですが、能力主義人事管理・職能資格制度は

か、それを見ておかなければならないと考へ、説明しました。賃金制度についてみれば、ルーティン生産労働者や対人サービス労働者が職務給で、「シンボリック・アナリスト」が職階制（ポスト）成果主義賃金とみてよいのではないか、というのがここでの結論です。

◆人材育成の物差し

は「投資効率」

そうですね。前回紹介しましたが、経営側が、終身雇用・年功賃金・企業別労働組合について「えも言われぬ」長所とほくそ笑んでいた時代はとうに過ぎ去り、これを「無用の長物」視し始めたことは確かでしょう。

さて、経営側は本気になって処遇制度を変えようとしてきているのか、というテーマは、企業内技能養成のあり方と関わりがあります。なぜなら、日本的な企業内養成システムと能力主義、職能資格制度とは一体になっていたからです。

技能工を中心にした日本の熟練は六〇年代以降、技術革新によって解体したとしても、技能を企業内で身につけさせる仕組みが変わったわけではありません。前回到、日本の年功制の技術的な基盤であった日本の熟練が解体したのに、むしろ職能資格制度という形で年功制が強固に確立したのはミステリアスだと述べたことを思い出してください。

企業内での技能養成のシステムのもとで、個々の労働者が技能を向上させ、スキルアップしていく、それを評価する制度が職能資格制度でもあったわけですが、職能等級によって教育訓練・技能養成のメニューが決められていたり、能力向上の程度を三段階とか五段階で評価していました。総じて、企業内技能養成システムのなかでレベルアップしていく技能の階段と、職能資格制度のレベルとが同じ

でした。そのなかで、みんなが猛烈に勉強し、励んでいたわけですが。

その効用について、「二世紀における人事・賃金を展望する」の対談で、楠田氏は、「会社の中でしっかりと社員教育・技能伝承・キャリア形成などをやりながら、社員を育て可能性を高めるという意味においては、能力主義は大変優れている」と述べています。

社員が企業内で技能を養成される。企業はその技能の養成を「能力開発」と呼んでいました。つまり技能の養成は潜在能力の開発とみなされたわけです。対談で滝澤氏は、潜在能力というが、それは「頭のなかを割ってみないと分からない」と酷評していました。が、「能力主義」は、人は誰しも、働きかけ、適切な動機づけをすれば、必ず伸びるというテーゼに立っているから、教育訓練、仕事の経験が共通項となり、能力評価もそれに従うので、落ち着く先は年功的処遇になる。つまり、企業内の技能養成と能力評価と年功的処遇とは結びついていた。

したがって、年功制を転換するには、企業内技能養成システムを、相対化し限

定的にすることが不可欠になってきます。滝澤氏は、「職能資格制度を維持し、年功序列と終身雇用を前提にして、同じテンポで教育訓練をして、同じようにキャリアアップさせていくという政策は、企業が耐えられなくなる」、「日本も国際化に伴って、投資効率のよい欧米型の人材育成のパターンに入ってくる」と述べています。

それは、こういうことだと思います。ある職務に固有の教育は行うが、その後のキャリアアップの訓練は対象者を限定する、また、「経営幹部を育てるとか自社独自のノウハウを伝承するためのエンジニアを育てる」という教育には投資する、あるいは企業外で技能を修得した者を積極的に採用する、という方向だと考えられます。人材育成は投資効率を物差しにしてやるという考え方です。

〔問い〕 これまでは、企業内で従業員に対して一律に技能を養成しなければならなかった。その技能の修得、能力の向上を等級制で評価する職能資格制度を採り入れ、それと賃金とを結びつけた。それが結局、年功賃金

の維持を帰結した。しかし、それはもう、非効率きわまりない、採らざるべきが賢明である。滝澤氏の言は、そういうことですね。その言の背景には労働が変わってきているという新事情がある。こういう脈絡になるということですね。

◆即戦力となる労働者が外で調達できるようになった

情報化の進展による「労働」の変化は、ルーティン生産労働者の大群を必要とし、現に生み出してきました。またME化によって生産過程もパートタイマーでこなすことが可能になった。ブルー・カラーもホワイト・カラーも、ルーティン生産労働者であるならば、企業内で養成する必要はない。外部の労働市場から調達できる。このように事態は進行してきたと思います。

前回、日本の労使関係の時期区分を考えると、一九六〇年から九五年までの時期を「能力主義の時代」として一つの塊かたまりとして見るべきで、それは六〇年から七

五年までの前半と、七五年から九五年までの後半とに分かれるだろうと区分しました。その後半が、「日本の労使関係の成熟と労働市場の変化」の過程だったと思います。

七三年の第一次石油危機からの不況局面でパートタイマーが大々的に活用され、また八五年の労働者派遣法の成立以降、派遣労働者が登場し、今日、急速に増大しています。また、専修学校の卒業生は、七六年に制度が発足して七〇年代末から本格的に労働市場に登場します。専修学校は、企業外の職業訓練機関として「中小企業専門職への有力なルート」（乾彰夫「企業社会の再編と教育の競争

Ⅵ 賃金決定の自由化

〔問い〕 必要な労働力は、必要なときに、労働市場から調達できる。その

条件はまだ整っていないが、徐々にできつつある。雇用流動化、官民一体での労働力需給システムの整備が進行中です。これが賃金制度の転換

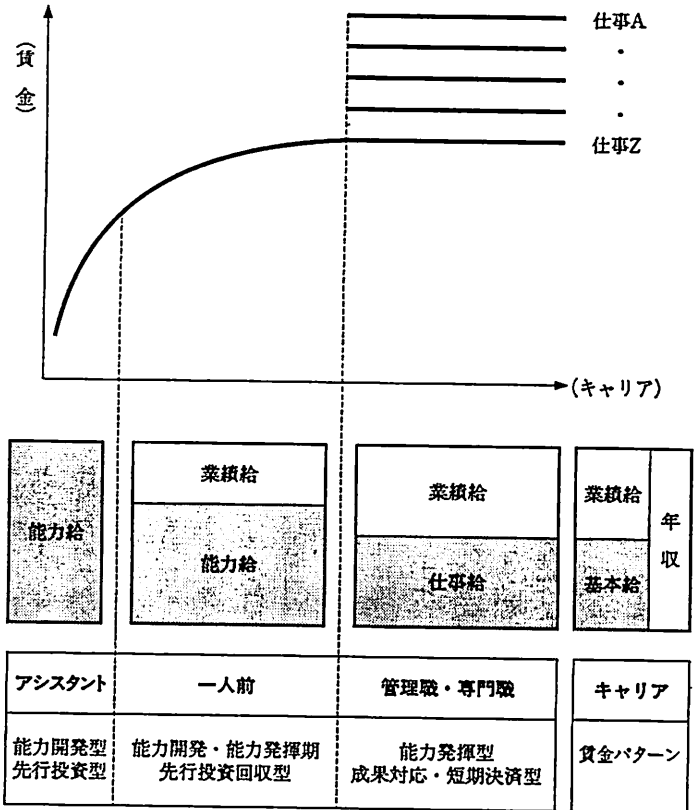
構造」大月書店「現代日本3」）になってきました。このように企業外で技能養成される労働者、ないしは企業内での短期間の教育訓練で仕事に就く労働者が、大量に出現したというのがこの間です。

確認しておかなければならないのは、新しい賃金・人事制度、広くは日本の労使関係全般が転換しようとしているのは、七五年以降の労働市場の変化を前提にしていることです。新しい賃金制度は、このような企業外の労働力とその賃金水準を念頭に置いて、それとの関連で企業内の賃金制度を見直そうとしていると見ることができます。

を可能にする条件だと言うことですね。先を急ぎましょう。

◆企業内における賃金決定の自由化

図 新しい賃金制度



(出所) 今野浩一郎「勝ちぬく賃金改革——日本型仕事給のすすめ」
(日本経済新聞社、1998年2月) p233.

冒頭に、職階制(ポスト)成果主義賃金は、労働市場との関係でより深刻な問題をはらんでいると述べましたが、ここに来てその意味を包括的に説明することができます。

年功賃金は、企業の従業員のみに通ずる賃金であり、また同時に、その賃金は終身雇用制という長期雇用のもとで、

入社から定年まで長期間、「右肩上がり」で支払い続けられました。しかし、職階制(ポスト)成果主義賃金は、このような企業内の賃金決定に対して、大きな修正を迫っているということです。

二つの問題提起があります。一つは、企業内部での賃金決定の「市場化」とも言うべき提起です。今野浩一郎氏が、

賃金上昇期が終わり、賃金安定期に入つて、「組織内自営業主」のような処遇と賃金制度になると述べた時期の賃金です。上の図で示した「管理職・専門職」のところにあたります。彼の説は、「これまでのように毎年の人事考課に基づく昇給の積み上げが基本給になるという世界は消滅する」、「仕事の大きさによって複数の賃金段階が設定される仕事給型基本年俸のような賃金形態になる」というものです。

「仕事の大きさ」というのは、ジョブサイズ、ないしはポストで、これが基本年俸・基本給を決めます。そして、一年間で、目標に基づいてどのくらい成果を上げたかによって業績給が上乘せされることとなります。大切な点はこの「仕事の大きさに基づく基本給部分が契約の基礎」になって、労働者が「会社と取り引きする『組織内自営業主』的なプレーヤー」になるという点です。今野氏は「賃金決定の仕方は組織内で個人と会社とが請負契約をすることに似ているので、それを賃金決定の『市場化』と呼ぶ」としています。

仕事とその報酬を、会社と担当者との契約によって決めようというわけです。市場化とは契約の自由と同義です。年齢や動続にかかわらずなく、どんな仕事をいつまでにどのような形で行うのか、達成したら報酬はいくらかというのが契約内容になる。日本型仕事給や日本型職務給という言い方で「仕事」や「職務」を重視するのは、仕事と報酬を契約のベースに据えながら、企業内に取引の自由、すなわち競争的で自由な労働市場をつくるという意図のようです。

そこには労働協約も賃金表も介在しない。労働基準法の労働時間規制も「裁量労働制」でぐり抜ける。この仕事、この職務は「なんぼ」という話ですからものすごくシンプルです。「自営業主」的なプレーヤーとは言いで得て妙です。

◆企業内の賃金と企業外の賃金相場とを架橋するもの

あと一つの提起は、すでにおわかりのように、企業内でそうして決められる賃金は、それ自身、閉鎖的であるはずはな

く、企業外の労働市場における賃金とリンクする、ということですが。これまで年功賃金は、常に企業ごとの高い塀によって企業の外と隔てられていました。その塀の中で、年齢・動続とともに賃金が上昇する構造と、加熱した能力主義と、そして能力開発という企業内技能養成システムができていきました。これらは企業それぞれの処遇制度によって支えられていました。個別の企業を超えた共通性がないから企業それぞれに高い塀がつけられたのです。

この塀の中と外を架橋する、いや塀を崩そうというのが新しい賃金制度の趣旨です。その架橋の道具とも言うべきものが、「仕事」や「職務」です。これによっていわば企業個々の鎖固状態が破られる。これは賃金の自由化、市場化、開国を意味します。

例えば、企業内の専門職と、企業外の「有期雇用」専門職とがリンクする。新聞報道によれば、証券会社では新規採用の時からすでに専門職として雇用する企業も出ています。「大和は約百人の総合職を採用するが、このうち二十人前後を

金融商品の開発要員として区別」する。つまり二〇%が専門職コースという話です。また「野村は、入社時の配属先を特定しない『オープン』(約百人)、投資アナリストなどの『リサーチ』(約十人)、商品開発やディーラーなどの『エンジニア』(約十五人)の三コースに分けた」(朝日新聞、九八年四月二四日)とのことです。これらの専門職は、やがてキャリアアップして、先ほどの「自営業主」的プレーヤーになり、企業内で契約する労働者になります。そして次には、企業外で同じような職種に就いている人、例えば、投資アナリストならば、企業の外にも存在するのですから、それと競争しながら、つまり比較・評価されながら、処遇が決められていくわけです。

このようにして、これまで企業内で養成され、処遇されていた労働力は、同じような「仕事」という共通性によって外の労働力と代替可能なものに変化するものになります。ということは、「ポスト」に応じて基本給を決め、仕事の成果・達成度によって業績給を支払うという賃金制度は、企業内の取り決めはあるとして

も、そこに、市場の賃金相場の圧力が働く制度だということです。

◆企業の支えを失い、野蠻な労働市場に

それでは、企業内の労働力に圧力をかける、企業外の労働市場とはどのようなものなのでしょうか。大変に深刻な問題は、日本にこれから形成・拡大されようとしている労働市場は、「規制なき一九世紀型の野蠻な横断的労働市場」(拙著『日本的労使関係の現段階と年功賃金』)とても形容すべきものです。

欧米の労働市場は、新規卒者の定期一括方式も定年制も内部昇進制もない、つまり終身雇用制ではない出入り自由の労働市場です。ただ、ヨーロッパの場合は、産業別労働組合による規制と、国家による労働市場政策によって整備されています。産業別労働組合と経営者団体との団体交渉によって、仕事給が決められます。また、職業訓練・職業紹介・失業保険・社会保障という国の制度によって労働生活が支えられています。アメリカ

はヨーロッパ型福祉国家でないで、そうした社会制度は不十分です。労働組合は産業別労働組合ですが、団体交渉による産業別規制は大変弱い。しかし、企業の賃金決定に際しては市場の相場が必ず考慮されます。賃金の社会的な相場と労働の格付けは存在しているのです。

日本にこれから広まろうとしている新しい賃金制度は、賃金上昇が早期に終わり、あとは「市場賃金」の圧力を受けながら、企業の期待する成果をあげられなければ頭打ち、ないしは下降する賃金です。ヨーロッパの労働者は、労働組合と福祉国家によって生活が成り立っているのに対して、日本の労働者は、「右肩上がり」の賃金カーブによって、つまり企業によって生活のほとんどが支えられていたと言えます。新しい賃金制度は、この企業による生活の支えを縮減しようというものです。

今日、日本は幕末の黒船来航、第二次大戦の敗戦につぐ、第三のエポックメイキングを向かえようとしていると言われています。その当否はともかく、少なくとも戦後半世紀にわたる生活保証のシス

テムが大転換しようとしていることだけは確かです。その時にいかなるビジョンと対抗戦略を、どのようなコンセプトのもとに確立するのか、このことが労働者・労働組合に問われていると思います。次回はその点についてお話しするつもりです。(きのした・たけお)

▽本稿の上(第一二三四号)に以下の誤植がありました。お詫びし訂正致します。

- 一七頁・上段の一九行目
「ノン・エグゼンプトです。」→㊦
- 「エグゼンプトですが」
- 一七頁・上段の二三行目
「ノン・エグゼンプトと言う」→㊦
- 「昇進しないノン・エグゼンプトが存在する」

▼お詫び

本誌四月下旬号(第一二二四号)に「資料紹介」した出版労連「賃金闘争の発展のために(案)」は、同労連の内部資料で討議過程にあるものでした。掲載に際し、事前相談をするなど、配慮に欠けました。出版労連中央執行委員会にお詫びすると同時に、表題のテーマの討議が広がるようお願いいたします。

賃金と社会保障編集部

【特別企画】下(I)



「賃金制度の転換」なるものと

賃金の考え方

「人事制度改革攻撃」に負けない
開放的で明解な賃金論を持つために

□木下武男 (法政大学講師)

■主な柱・上中下(I)

- I なにゆえ、賃金制度の「大転換」なのか
 - II 職能資格制度・職能給の転換とは
 - III 業績・成果にもとづく賃金制度なるもの (以上、上II一三四号)
 - IV 「職階制成果主義賃金」が成立する基盤
 - V 「みんなが能力アップ」の技能養成方式は不要
 - VI 賃金決定の自由化 (以上、中II一三三六号)
- 〈賃金論の課題〉
- VII 賃金の考え方
 - VIII 賃金のグローバル・スタンダードとは (以上、下I一〇号)

VII 賃金の考え方

◆賃金は人の属性を基準にして決めるのがいいのか、それとも、従事する仕事の種類、内容を基準にして決めるのがいいのか

〔問い〕 今回は賃金の考え方についてお話しいただきます。賃金制度の大転換なるものに対するには賃金に関する諸々の概念をクリアーしておく必要があると思います。見出しの副題に立てた文言、「賃金は人の属性を基準にして決める」とは属人給と
言われるもので、通常、年功賃金の基底をなすと解説されています。それに対して「賃金は従事する仕事の種類、内容を基準にして決める」とは、仕事給と言われるものを指しま



□木下武男氏

す。念のため労務管理の辞典ではどんなふうに使われているのかと、日経連発行の『人事・労務管理辞典』(一九九五年刊)をくってみました。紹介します。

〔仕事給〕年功給に対比される言葉で、賃金はその労働者の従事する仕事の種類、内容によって決められる場合にいわれる。代表的なものとしては、職務給や職能給があり、わが国では半数弱の企業が賃金の一部あるいは全部を仕事給としている。欧米では賃金はすべて仕事給と考えてよい。

今の賃金制度の転換とは「属人給から仕事給へ」という話ですが、そもそも仕事給とは何なのか、日経連の用語辞典の定義は正解なのかをふ

くめて、お話しただきたいと思えます。

◆仕事給をめぐる論点

労働運動の世界では、仕事給は良くないものであるという「常識」的理解があります。そこで、この「仕事給II悪」論について検討しておかないと、職務給の話に進めません。それだけでなく、私は、仕事給の理解、その意義の確認が、賃金問題において決定的に必要だと思っています。

仕事給は間違いだという主張を積極的に展開している論文は見たことがありません。ただ、それが、「常識」のように運動の世界に存在するように感じられます。例えば、元総評調査部の部長だった宝田善氏は、本誌九二年三月上旬号で「総評の賃金政策論議の変遷」と題し、一九七二年の総評賃金体系小委員会の議論を紹介しています。その小委員会では、「労働の対価」というのなら剰余価値論はなくなって搾取はないことになる。労働の対価もけしからん、仕事に對

する賃金もダメだ、そんなものは経営側の職務に對應する賃金、職務給と似たようなもんじゃないか。だから仕事に對する賃金じゃなくて春闘共闘の賃金論は労働者に對する賃金であるべきだ」という主張が主流だったということです。その主張は、宝田氏の前の調査部長であった小島健司氏に代表されていました。小島氏は、「私たちの賃金は、年齢とか勤続年数とか能力とか、人間としての労働者もっている条件によってきまっています。職務給は、労働者の人間的な性質ではなくて、企業経営を構成している『職務』について賃金をきめる」ものである(総評調査部『職務給反対闘争の指針』、一九六二年)と述べています。

このような賃金論は、その後も日本の労働界の支配的な考え方だったと思います。それは多くの組合活動家の「常識」ともなりました。そして、そうした「常識」的な理解では、個々の人間の属性を基準にして支払われる属人給II善、仕事給II悪になっています。この点をどう考えたらいいのか。論点を整理しておきたいと思っています。

①賃金決定の基準は何に

求めるのがいいか

第一点は、賃金の決定基準です。賃金は「人間」を基準に支払われるべきなのか、それとも就いている仕事に対して支払われるべきなのか。賃金論では前者は属人給、後者は仕事給とされています。

私は、仕事給と属人給の区別を、よくイスと人間にたとえて説明します。この問答の『中』(五月下旬号)で紹介した安田火災に関する新聞記事にも、「課長以上のポスト千六百の『イスの値段』を仕事の重要度に応じて十段階に格付け」とありました。仕事給はその「イスの値段」なのです。誰がそのイスに座っているのかに関わりなく、そのイスに値段がついている。座っている個々の人間に賃金が支払われるのが属人給で、日本の年功賃金はこれを基本にしています。

日本では、企業側も、労働側も年功賃金ですとやってきました。政府の賃金統計も大部分は、学歴、年齢、勤続、男性、女性などを指標にして作られてきました。こういうことから、「仕事に対す

る」賃金、つまり仕事を基準にして賃金を決めるのはダメで、「人間としての労働者がもっている条件」によって決まる賃金が良いという考え方が「常識」のようになりました。しかし、その「常識」は果たして正しいのかどうか、改めて疑ってかかる必要があると思います。

②仕事給の現実をどうみるか

第二点は現実です。日本でも仕事給の世界が現に存在しているし、しかもそれは、決して日本の労働者のごく一部というわけではないということです。一時間働いてなんぼ、一日働いてなんぼ、という年功賃金ではない労働の世界が、これまでも存在し続けてきました。建設産業や運輸産業の現場で働く労働者、パートタイマー、派遣労働者、臨時職員、フリーの労働者、これらは、どちらかといえれば労働者の下層の人々です。

このように、実際に仕事給をベースにして働いている労働者に、仕事給は悪であり、年齢・勤続などの属人給こそ善なのだから、それを要求すべきであると言えるでしょうか。

③賃金のグローバル・スタンダード

第三点は、賃金のグローバル・スタンダード(世界基準)は「仕事給」だという点です。「仕事給=悪」論がそもそも眉唾であることは世界基準から直感できます。次頁の図に示した年齢別賃金を、私はたびたび論文に掲載してきました。

あえてまた載せますが、それはG7のうちでカナダを除いたこの六カ国の賃金カーブは、何が賃金決定のグローバル・スタンダードであるかを明瞭に示しているからです。

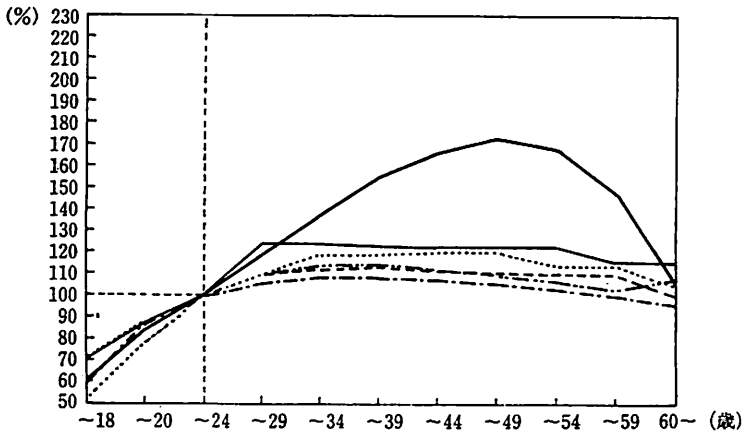
日本だけが年功賃金で、他の国は仕事給です。先ほどの日経連の用語辞典でも、年齢給について「年齢によって決められる賃金。日本独特の制度で欧米にはあまりみられない。学卒初任給から、年齢、年齢、加齢に伴って賃金が上昇する、生活保障的色彩が強い」と書いてあります。

しかし、その年功賃金の国の労働者は、豊かで自由な生活をしているのでしょうか。むしろ、過労死するような働きぶりが蔓延し、男女賃金格差が大きく、そ

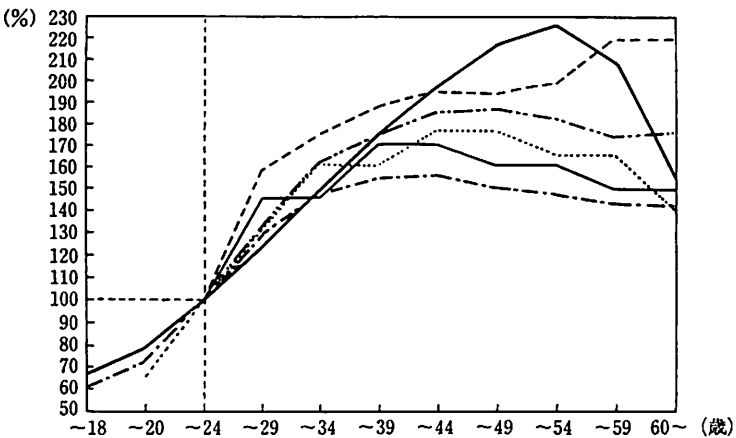
の是正を求める訴訟が相次いでいる。そして労働運動が一路後退している特殊な国です。そのことと加齢に伴って賃金が上昇していくこの賃金カーブとは関係がありそうだ、と考へても不思議ではないでしょう。

賃金の年齢別格差の国際比較

①生産労働者(製造業、イギリスは全産業)



②職員(製造業、イギリスは全産業)



(備考) 1. 男子、21~24歳=100とする。

2. —=日本(1989)、—=アメリカ(1969)、……=イギリス(1989)
 ---=西ドイツ(1972)、- - -=フランス(1972)、- - -=イタリア(1972)

[出所] 経済企画庁「平成2年版経済白書」。

④賃金は生活の糧であることは当然

第四点は、仕事給か生活給か、という意味のない対立があることです。年功賃金は生活給だが、仕事給は生活給ではないからダメなんだ、という理解があるよ

うです。しかし、賃金は、労働力の再生産を成り立たせるためのものである以上、どのような形態であっても生活給であることには変わりはありません。仕事給は、個人の属性ではなく、仕事の種類や内容を基準にして賃金が支払われ、それ

によって生活を保証しているのです。仕事を通じて間接的に生活を保証するので、「生活給ではないのでは？」という理解があるのではないかと思います。

一方、年功賃金では、年齢や家族数、男性・女性など属人的な要素によって、労働者一人ひとりの生活を、企業が直接に保証するかのようには支払われず。年功賃金は、仕事給に比べるならば、配偶者手当や家族手当、住宅手当を含めて年齢や家族数といった個人の生活に密着した形で支払われます。そのため、これこそが人間的で理想的な賃金だと信じて疑わない人が大勢いるのではないかと思います。

⑤ 職能給は属人給だということ

第五点は、職能給は仕事給ではなく、属人給であるという点です。日経連の用語辞典は、職能給も仕事給としています。が、正答とは言えません。職能給では、職務遂行能力という個人の能力が評価され、それで職能資格制度の資格等級に格付けされて、賃金が支払われます。とはいえ、この職能資格制度にもとづく職能

給は、それだけを賃金決定の基準にしていくわけではなく、年齢・勤続などの属人的要素も賃金決定の基準にしています。職能資格制度および職能給の年功化といわれる状況はその反映です。

職能給が評価する個人の能力は、年齢・勤続ではなく、仕事を遂行する能力なので、一見、仕事給の一種にとらえられがちです。政府統計には、職能給と職務給が、仕事給体系に属するとしているものもあります。しかし、仕事給と属人給との二分法を用いるならば、職能給はやはり属人給に入れるべきだと思えます。

その違いは微妙ですが、重要な問題です。ある一定の仕事をする時に、その仕事をやり遂げるには、どのくらいの能力が要請されるのかという問題と、その仕事を遂行する個人にそなわっている能力、すなわち個人の保有能力とは区別されなければなりません。前者は仕事の側が要請する能力、すなわち個々の職務に宿る仕事の難易度です。仕事の難易度とは、例えば、海外と接触する仕事をする場合、その仕事には英検の何級ぐらいの

語学力が必要かということ、あるいは、保育や看護の仕事には、高いコミュニケーション能力が必要だということなどです。仕事に求められる能力・スキルであり、個人がもっている能力ではありません。

労働組合の文書によく、「職務・職能給」という表現がみられます。水と油のようなこの二つの賃金を「・」で同じように扱うことは大きな間違いだと思います。またこの二つを厳格に区別することは、仕事給は、職能給と同じだから悪いものだという理解に陥らないためにも必要だと思えます。

〔問い〕 労働サイドに位置する研究者の方で、かくもはっきりと仕事給を是とし、属人給の問題点を指摘された人は寡聞にして知りません。驚きました。「仕事給は悪いものなんだ」という考え方を見直せという提起と受けとめました。が、「常識」とは、いわば世論のようなものですから、それを壊すのは普大抵ではないのでは、という気もいたします。

◆「仕事給」否定、「年功賃金」擁護の深層心理

言われるように並大抵ではありません。賃金は人の属性を基準にして決めるのがいいという考え方には年季が入っている。先に紹介した小島氏はこう言っています。「なぜヨーロッパと同じやり方を日本で取り入れなければならないのでしょうか。日本では年功差は多かれ少なかれ、明治時代からあります。必ずしも技術だけでなく、長くいた者にはよけい賃金を出すというのは、徳川時代からの考え方がのこっている」（小島健司「内側からみた春闘の光と陰」『戦後労働運動に生きる』労働大学、一九九五年一月）。

このように、年功的にだんだんと賃金が増えることは良いことである。仕事給になると賃金は上がらないのではないのか、という認識が労働界には牢固としてある。その認識が年功賃金擁護論の基礎を形づくったとみられます。その認識は小島氏に限らず、圧倒的な運動家、そし

て研究者共通のものだったと思います。

また、仕事の違いで賃金に差がつく、それは差別ではないか、というように仕事の区別を人間に対する差別と受け取ってしまう考え方もあったように思います。年功賃金が良いものと信じて疑わなかった深層心理には、仕事の難易度や種類によって賃金に格差をつけるのは人間の平等扱いの原則に反するという人間平等主義があったように思います。「仕事」の違いで、処遇に差をつけていいのか、働く者は皆平等であるべきだという善意からの意見です。しかし、それは戦後、ブルーカラー（工具）とホワイトカラー（職員）との均等化、つまり、工職均等待遇を要求した戦闘的労働運動の心理と同じものだと思います。

そして結局、工職均等待遇が労働者を従業員化させ、企業内に封じ込めたのと同じように、人間平等主義は、年功賃金擁護に傾斜していったと思います。人間平等主義の善意こそ、戦後労働運動の「つまずきの石」となったと私は思っています。

なにゆえ、「つまずきの石」なのかに

ついては、以下、仕事給の意義やその変遷について述べるなかで、理解してもらいたいと思います。それは人間の平等や差別、そして連帯の原理と深く関わっています。その視点から、改めて年功賃金をとらえ直し、その問題点を再考してみる必要があると思います。

今日、経営側は、「右肩上がり」の年功賃金を崩すには、企業内の基準に替えて、企業外の労働市場と共通する基準にしなければならぬ、それは「仕事」基準による処遇しかないとみています。この方向は明らかに労働者に困難を強いることになります。だけど、労働側は、この事態を、労資対抗の場が、新しいところに移されたかと判断すべきであり、困難ではあっても、新しい取り組みに踏み出さなくてはならないと思います。

状況は転換しています。その転換に遅れをとらないためにも、そもそも仕事給とは何なのか、それは労働者・労働組合にとってどのような意味があるのか、そして、そもそも年功賃金とは、それに見みづくに値する賃金なのかどうか、このところをはっきりさせることが大切

だと思えます。

〔問い〕 これまでのお話して、「これは」と思ったのは、属性を基準にする賃金は「人に優しい賃金」という印象を与えるという点。そして、これに比べると、「仕事」基準の賃金、つまり「イスの値段」方式は人間味に欠ける、ということ、「食えない」とする意見が少なからずありそうだという点、ここはどう考えたらいいでしょいか。

◆情緒論を超えたテーマ

賃金の決め方において、「仕事」を基準にすることは、個人が扶養する家族数や、年齢によるライフステージの生活費用、男女の差、個人の能力、企業の経営実績の良否などを勘案しません。労働者の生活は、年齢の上昇や扶養している家族数によって変わるので、これらを基準にして、賃金を決めるほうが、人間的で優しい賃金論のように見えます。あえて言えば、「仕事」を基準にするということとは、このような属性をそぎ落とすこと

を意味します。したがって、言われるように、人間味に欠けるという意見が出ても不思議ではありません。

実際、「アメリカの履歴書には写真を貼るスペースはなく、生年月日、年齢を記入する必要はありません。写真を貼ることを求めてもいけないし、年齢を聞くことも許されません」(就職難に泣き寝入りしない女子学生の会編『超氷河期だって泣き寝入りしない』大月書店、一九九六年)というぐらい年齢・性・人種などの属性をそぎ落としているわけです。これは、雇用の場から年齢・性・人種の違いを理由とした差別を取り除くということ。裏返すと、人のそうした属性は人間差別の大きな要因になってきたことを意味します。

働く者を処遇する基準が人間なのか仕事なのかという違いは、言われたような情緒論を超えて、労働者の世界にはるかに重要な問題を提起しています。働く者の自由と独立、自立の確保というテーマです。

人間を基準にして処遇を決めるということは、経営側が、丸ごと従業員をつか

み、競争させることも、分断すること、また差別することも可能にします。それは日本の企業社会の現実が余すところなく示していると言ってよいでしょう。

一方、仕事を基準にすると、労務管理上、属性を云々できなくなりますから、経営側が丸ごと従業員をつかむことが不可能になることを意味します。ここが重要な点です。「仕事」基準は資本に対する集団的な「楯」とみるべきなのです。

〔問い〕 なるほど、「仕事」基準は、労働者が企業に限りなく従属していくその道を断つということですね。今の話で、ちょっとわかりにくかったのは、「仕事」基準が資本に対する集団的な「楯」となるという点なのですが、どういう意味でしょいか。

◆「基準の設定と規制」

ということ

ある基準を設けて規制する、これは労働者が団結する基本です。労働者の団結にとって不可欠な基準を、集団的な「楯」

と表現したわけですが。日本の労働組合はよく「要求実現」や「大幅賃上げ」という言葉を使います。これは基準の設定と規制とはかなりニュアンスが違います。

欧米の労働組合のデモやストライキではよく、「フェアー」とか「ジャスティス」とかの文言を大きく書いたプラカードが目につきますが、それは、何らかの基準や、してはならない基準に照らして、政府や企業がそこから離れていることを批判しているのだと私は理解していません。「基準の設定と規制」とはこれに近いと言っていいでしょう。

〔問い〕 平たく言うと、その「してはならないこと」を労働の世界に確立していく、それが確立すれば相手側である資本、すなわち経営側はやたらめったらに雇用労働者をこき使ったり、競争させたり、差別するなどといったことはできなくなるといってすね。「仕事」基準による賃金とは、相手側より仲間うちを規制していく基準と理解していいですか。

最初はそういうことですが、実はこの問題は、労働組合とは何かという根本に

およぶ事柄です。働く者の「基準の設定と規制」というテーゼは、労働運動の長い歴史のなかから作り上げられたものです。

団結の基準

労働組合の遠祖とみることができるところヨーロッパのギルド（手工業者の同業者組合）は、その規約に守るべき基準を定めていました。その規約は、原材料の数量から販売価格、生産方法、職人に対する報酬、そして、土曜日の午後や日曜日の労働の禁止など労働時間を規定していました。ギルドの規約に明記されたその基準は、構成員みんなを規制しました。そして規約は、自律的に守られていたのです。規約のもとで構成員は平等でした。

それでは、ギルドはなにゆえ、規約に守るべき基準を定めて全体を規制したのでしょうか。共同体内での競争を放任するならば、力ある者は弱者をうち負かし、弱者は零落します。規約による規制は、共同体に競争をもちこませないための仕組みなのです。同業者間の競争を抑

制することによって、共同体全体を保全することができると。弱者の零落は共同体を壊します。それはみんなに通ずる基準（平等の原理）を設け、それで競争を規制することによって防ぐことができる、こういうことです。

この平等の原理が、一九世紀におけるクラフト・ユニオン（職業別労働組合）の時代の同一労働同一賃金の原則に引き継がれたとみてよいでしょう。

同一労働同一賃金の原則とは字義通り、同じ労働を行っているかぎり支払う賃金に差をつけてはならないということです。クラフト・ユニオンの時代とは、産業社会は言うまでもなく市場経済で、労働力も市場取引です。その労働市場に、「基準の設定と規制」として登場したのが同一労働同一賃金の原則です。同一労働同一賃金ですから労働力は銘柄別に売買されます。機械工は機械工として、大工は大工としてそれぞれ決まった値段がついています。

そして、その値段とは通常一時間当たりの賃金額で、これを「賃金率」（賃率）と言います。労働力商品の銘柄別の値札

ということになります。これは人の属性を除いたからできることで、年齢・勤続・性差・能力を入れたら共通する値札はつけられません。

なんで労働力に値札をつけるのか

なにゆえこのようなことが必要なのでしょう。それは、労働力を資本家に高く売りつけるためです。この点については、すでに一九〇二年に書かれた『産業民主制』のなかでシドニー&ベアトリ・ウェップによって説明されています。「標準貸金率(スタンダード・レート)の概念」は「集合取引(コレクティブ・バーゲニング)に欠くべからざる要件である」。コレクティブ・バーゲニングは、今日では団体交渉と訳されていますが、むしろ集合取引という言い方がいいが、労働組合機能の根本を表現しているように思われます。

「産業競争制度の下では、労働条件が個人取引に依らず或る共通規則(コモソ・ルール)によって決定せらるゝに非ざれば、生活標準の低下を防止すること不可能だといふのが、労働組合の根本的信

条の一箇条である」。

右は『産業民主制』のなかの一文ですが、意味はこういうことです。労働者同士の競争によって労働力商品の「個人取引」、つまり労働者がばらばらに自分の労働力を売るようになる。それは労働商品の安売りを引き起こし、労働者全体の生活条件を低下させる。しかし、「コレクティブ・バーゲニング」、すなわち、労働力商品をまとめた(コレクティブ)状態にして、売ること(バーゲニング)ができるならば、生活条件の低下を防ぐことができる。労働力商品のまとめ売りは、労働組合の根本的機能だということになります。

しかし、労働力のまとめ売りをするには、労働力が商品として規格化されていなければなりません。資本家が労働力を買う場合に、人よりたくさん働かせようとか、安く買えようとか、あれこれと、個々の労働力を選び好みができないようにしなければなりません。また労働者の側にも、先を争って労働力を安売りにしないように、みんなが守るべき基準がなければなりません。その仕事はいくら

いくらでないかとやらない、就かないという基準です。

◆「仕事」基準は平等の基準

このように「仕事」を基準にすることは、労働者の団結にとっても、また労働組合の機能にとっても必要不可欠なことだったので、銘柄別労働力の値段、これを決めるために労働者は労働組合に結集します。この「仕事」基準は、基本的に企業の属性も排除するので、労働者は雇用されている企業に関わりなく、労働組合に連帯を求めます。これは、仕事給の世界では自然なことになります。

また「仕事」基準は平等の基準でもあります。同じ仕事であれば、年齢も性別も関係なく、労働者は平等に処遇されます。一九世紀の労働組合では、組合員の中にまだ文字を読めない者が多かったので、組合員章や組合旗に絵を書き、その絵に自分の主張を込めていました。よくそれらの絵には、白く長い衣装をまとった女神が、秤や水準器をもっている姿が描かれています。二等辺三角形の真ん中

から垂直に下がっているおもりや、秤の水平の線は、労働者の平等を暗示しているように見えます。労働者に対する賃金が平等に保障されているか否かを測る秤や水準器の目盛りは、「仕事」基準なのです。

同一年齢・同一学歴＝同一賃金なのだ、という理解をしている人もいますが、そしてこれは間違った理解なのです、そうなるのは「仕事」という発想が

VIII 賃金のグローバル・スタンダードとは

〔問い〕「見えなかったものが見えてくる」とは大変良いことだと思いま

す。グローバル・スタンダードなる言葉があちこちで使われています。

日本のこれまでの基準や考え方を世界で通用するものに切り替えようという提起ですが、では賃金のグローバル・スタンダードとは何なのでしようか。言葉の一人歩きで、内容は正しく解説されない、というのが日本今の状況です。これは悪いこと

ないから、年齢・学歴に基づく処遇こそ平等なのだと思ってしまうのです。「労働」とは、すなわち「仕事」なのであり、そこにはいかなる属性も入り込んではなりません。属性が混入してくると、同一にはなりえないからです。「仕事」を視点にして発想を変えてみる。するとこれまでインビジブル（不可視）だったものが見えてくると思います。

です。その「悪い状況」を一転させる話をやってください。

◆「現代の労働」＝「職務」の登場とその賃金

先ほど、賃金のグローバル・スタンダードは仕事給だと言いましたが、それは職務給がグローバル・スタンダードだと言の意味ではありません。職務給は仕事給の一種ですが、仕事給＝職務給ではな

いのです。ここで、仕事給にかかわる賃金問題を理解するためには、「現代の労働」とは何かをつかんでおく必要があります。なぜなら、仕事と賃金は結びついてるので、労働の変化によって賃金制度もそれに対応して変化するからです。

クラフト・ユニオンの時代には、賃金は企業を超えて、職種ごとに統一した「標準賃金率」（スタンダード・レート）で決められていました。やがて、二〇世紀に入り、技術革新と大量生産方式が進むにつれて、熟練職種は解体し、職種（トレード）から職務（ジョブ）への分解、といわれるような労働過程の変化が生まれます。その過程で、熟練労働は解体されます。これが「現代の労働」です。

短時間に修得できる技術で、狭い職域の定型的な繰り返しの仕事をする、そのような労働に変わったのです。これが「半熟練」という概念で、わかりやすく言うと、自動車工場のコンベア労働、「いらっしやいませ」で始まる「マニュアル」どおりのファースト・フードの労働、スーパー・マーケットのレジ打ちの

仕事、これらが典型的な現代の労働です。テラー・システムやフォード・システムは、アンチ・ユニオンズムと労務管理の視点から、意識的にそれを押し進めました。そしてこの時期に、賃金をめぐってアメリカ型とヨーロッパ型が形成されることとなります。

◆ヨーロッパ・スタンダード

熟練労働が解体されるなかで、ヨーロッパにおける賃金制度も発展します。ここでの特徴の第一点は、熟練労働者だけの賃金基準だったものから、すべての熟練階層の労働者（オール・グレード）を包括した賃金基準づくりへと取り組みが広がったことです。その際、同じ職種の中なかでも、熟練度に基づく「労働の格付け」が必要になりました。表「ドイツ金属産業の職種別賃金と職務給」の「協約賃金」の箇所にある「労働の社会的格付け」がその例です。熟練度によって「最高資格熟練工」、「有資格熟練工」、「熟練工」、「半熟練工」、「不熟練工」などの刻

ドイツ金属産業の職種別賃金と職務給

協約賃金		職務給 (フォルクスワーゲン)			
賃金係数	労働の社会的格付け	職務評価から再現された労働の社会的格付け	賃金係数	職務評価による賃金等級	評 点
120%	最高資格熟練工	高度の責任をもつ熟練工、係長、組長 職長 最高資格熟練工	140% 131 117	9 8 7	21.1以上 18.1~21
110	有資格熟練工	有資格熟練工	107	6	15.1~18
100	熟練工	熟練工	100	5	12.1~15
97	有資格半熟練工	有資格半熟練工	95	4	9.1~12
90	半熟練工	半熟練工	91	3	6.1~9
84	不熟練工	補助労働者(1) " (2)	87 83	2 1	3.1~6 0~3

(出所) 日経連「ヨーロッパの賃金1966年」。
岸本英太郎編「労働経済入門」(有斐閣双書、1969年) 104ページより引用。

みをつけて、それと賃金が対応するようになっていきます。これを職種別熟練度別賃金と言います。

第二点は、平等の基準が同一職業同一賃金から同一職種・同一熟練同一賃金へと移ったことです。先ほどのウェップの

ところの標準賃金率では、職業間に賃金の格差はありますが、同じ職業では賃金は平等でした。職種別熟練度別賃金では、熟練度別の「労働の格付け」に対応して、それぞれ賃金率が設定されます。熟練度で賃金に差がつくわけですが、同じ熟練度では賃金は平等です。職業や職種、熟練度によって賃金に格差がつくのは当たり前で、それは差別ではないというのが職種別熟練度別賃金の考えです。逆に言うと、同じ仕事や熟練度なのに賃金に差がつくのはアン・フェアであり、許されないということです。ヨーロッパ社会はこれを社会的基準へと仕上げていきました。その主役を担ったのが産業別労働組合です。

第三点は、協定賃金から協約賃金への発展です。クラフト・ユニオンでは、労働組合が標準賃金率を定めて、組合員がそれを守るといふ協定賃金の方法をとっていました。協定とは組合員同士が守るといふ意味です。経営者との交渉の結果、結ばれる協定でも、国の制度でもありません。自律的にユニオンへの結束を求めるためのものです。前節で取り上げ

た、仲間うちの「基準の設定と規制」です。

これは生産過程で熟練労働者が中心的な位置を占め、その熟練労働者をメンバーとする労働組合だからできたのですが、徒弟制に基づいて労働力の供給を制限することが可能であり、それがユニオンの実力でした。熟練が解体し、その方法では効力がなくなつたときに、産業レベルの労働者がまとなり、ストライキを背景に経営者団体と団体交渉を行うようになりました。その団体交渉は職種別熟練度別に賃金率を議論し、そこでまよつた基準を、労働協約で定め、労資がそれを守ることになつたのです。

イギリスでは、二〇世紀に入つてから、特に第一次世界大戦の時に、経営者団体と産業レベルの労働組合によって産業別の交渉を行うシステムがつくられました。その賃金を協約賃金と言います。これは、国の制度による賃金規制ではなく、産業レベルの労働組合の実力にもつばら依拠して行う規制です。実力とは、組織率やストライキを続ける結束力、行動力などを指しています。

◆協約賃金と「ヤミ労働」

昨年、建設産業の労働協約を調査するために、フランスのCGTの建設労働組合に行つて、組合の方から協約賃金について話を聞きました。フランスの建設産業における「労働の格付け」は四段階で、そのなかの細区分を含めると、計七つの刻みがあり、それに賃金に対応しています。協約賃金に上乘せする企業もあれば、協約賃金の水準で支払っているところもあります。

しかし、労働協約に規定された水準以下の賃金はありません。協約賃金が支払われないのは「ヤミ労働」だと言っていました。「ヤミ労働」は外国人労働者のところにあるが、それは外国人労働者一般ではなく、不法入国の労働者とのことでした。彼は、ポケットから現金を出すしぐさをして、「ヤミ労働」を表現していました。協約賃金以下の賃金で雇うことは、先の言葉でいうと「アン・フェア」なことであり、雇う側も知っているので、一日単位で現金を払つて、それで

おしまいということなのでしょう。日本には、産業レベルの協約賃金はほとんどありませんから、フランスに範をとれば協約賃金でない「ヤミ労働」ばかりです。フランスに行つて、日本は丸ごと「ヤミ労働」の世界なのだと思惑しました。

また、この問答の『上』で「カローシ」も「ケイレツ」も国際語になっているほど、特殊日本的なものだと述べましたが、日本で見られるような産業の「二重構造」も、建設産業の「重層的下請構造」も同様です。それは日本に産業別労働協約体制が確立していないことからくり出されたものだと思います。協約賃金が末端まで支払われているならば、下請単価をたたいて、利益を得るには限界があります。なぜなら、生産物の単価には、下げることができない協約賃金が組み込まれているからです。日本では、賃金をできるだけ切り下げて、低い単価にすることが可能になります。協約賃金とフェアな商取引があるところには、日本のような二重構造は存在しないのではないかと思います。

フランスで、従業員一〇人以下の経営者団体から聞き取りをしました。そこで話をしてくれた経営者は、「取引先からどんなに単価を低く押しつけられても労働協約は守らなければならない」と強調していました。

協約賃金は絶対に守らなければならないものであり、協約賃金を払うことができなければその企業は倒産する以外にはない、というのがフランスの常識なのです。

◆「同一労働同一賃金」

原則の発展

ところで、協定による標準賃金率から、協約賃金への移行は、先ほどお話しした「基準の設定と規制」、「平等・差別・連帯」と関連させると、とても大切な点です。それは、同一労働同一賃金の原則が発展したということです。標準賃金率のもとでは、熟練労働者の場合、同一「職業」の者には、同一「標準賃金」が支払われていました。それが、労働過程の変化によってこれまでの「職業」や

「熟練」が解体された時に、どのように基準を再構成していくかという問題が生まれました。

この時期、大量生産が可能な大きな設備をもった大企業が登場してきます。それは大企業ならば賃金が高いのは当たり前、という物質的な基準がつくられたことを意味します。「賃金ドリフト」といって、大企業ならば協約賃金にプラスしての賃金を上乘せることができます。

当然、フランスの中小企業のように協約賃金だけという企業もありますから、企業間の格差が生じます。

しかし、これを放置するならば、企業業績の良否という企業属性によって同一賃金の原則は破られることとなります。しかも、熟練が解体することによってクラフト・ユニオンの規制で、賃金の平等を保っていた方法が通用しなくなっています。そうすると、結局、賃金決定は企業内でなされることになるし、労働者は企業内に封じ込められ、分断されるといふ状況に置かれます。

その時に、ヨーロッパの労働運動は職種（トレード）から職務（ジョブ）への

分解に対応させて、「職務」を、企業を越えた平等の基準にしました。熟練職種の基準を、職種別熟練度別（職務）の基準に変えて、企業横断的な賃金決定を守ったということです。同一労働同一賃金の原則を、同一の熟練等級の職務ならば、同一の協約賃金という原則に発展させたのです。労働組合も熟練労働者だけのクラフト・ユニオンから、「オール・グレード」の産業別労働組合へと発展しました。

これが、ヨーロッパにおける現在の産業別労働協約体制の源です。その意義は非常に大きい。産業別の労働協約によって、賃金や労働時間の基準が設定されます。そのことは、賃金・労働条件が企業間競争の埒外に置かれることを意味します。極端に言えば、労働力は電気代やガス代のようなもので、企業規模が小さいからと言っても代金はまけてくれません。タバコのように銘柄によって値段は違いますが、各労働力の値段は全国銘柄なのです。

企業同士がどんなに激しく競争しても、個々の企業が、自分のところの労働

者の賃金を切り下げたり、労働時間を長くしたりして、企業間競争に勝つことは許されない。個別企業が労働条件面で抜け駆けをして、企業間競争に勝つことはできないこととなります。要するに、企業は産業レベルのナショナル・スタンダードを守って競争しなさいということなのです。

日本の労働の過酷さは、労働に関するナショナル・スタンダードがないことに起因していると言つて過言ではありません。ライバル企業にうち勝つて自社のシェアを広げることができれば、企業利益が大きくなり、それは賃金原資にはねかえり、自分の賃金アップが見込まれます。労働者が企業間競争に巻き込まれる構造が日本には牢固としてつくられています。

「仕事」は企業を超えたスタンダードになり得る基準です。ヨーロッパの労働者が企業意識が希薄で、逆に協約賃金に影響を及ぼすユニオンに信頼感を持っているのも、また日本の労働者が企業帰属意識が濃厚で、会社主義にとらわれているのも、根本的にはこの違いによるもの

です。その国の市民社会が企業社会か否かの分水嶺と言つてもよいでしょう。

「問い」 仕事給がグローバル・スタンダードで、その仕事給の一つに「ヨーロッパ・スタンダード」とも言うべきものがあるというお話でした。しかし、日本では、アメリカのものこそグローバル・スタンダードなのだという理解が少なくありません。日経連の用語辞典には、職務給は「職務の難易度、責任の度合いなどを評価し、職務によって賃金を決める方式で、アメリカで一般的」とあります。アメリカの職務給とはどのようなものなのでしょう。

◆アメリカン・スタンダード

賃金のグローバル・スタンダードという場合、「仕事」が賃金決定の基準であることはもちろんですが、その仕事給の決定の仕方については、産業別労働協約による方法と、産業別労働協約なしの職務給による方法とがあります。

「職務」に基づく賃金という点では、両

方とも同じです。また、職務給はアメリカで開発されたものですが、アメリカにしかないわけではありません。ヨーロッパにもあります。ヨーロッパの場合には、協約賃金と職務給とが関係し合つて存在しているところに、アメリカとの違いがあります。

賃金のアメリカン・スタンダードにいく前に、そもそも職務給とはどういう賃金なのかを説明しておきましょう。

職務給とは

職務給は、①職務を分析し、②その職務の価値を一定の評価基準にもとづいて測定し、③その価値にもとづいて職務等級(ジョブ・グレード)を設定し、④等級ごとに賃率を定める、という順序でつぐられます。

もうちょっと具体的に言いますと、職務分析は、個々の労働者に職務調査表を配布して、その労働者が行っている業務を記入してもらいます。その後、今度は、個々の人間から離れて、つまり、誰がその仕事をやっているかには関係なく、それぞれの職務を整理し、分類し、

確定します。

次に、その職務に対して、職務の難易度や責任の度合いなどの尺度によって職務評価を行い、等級別に格付けします。

職務評価の方法や基準は、後に詳しく述べるようにさまざまです。それをめぐって労使の対立や男女の対立があります。

いずれにせよ、その評価ポイントの大小に基づいて、すべての職務がランクづけられます。

「会計事務」や「秘書」、「マーケティング・コーディネーター」、「プログラマー」などのように一人一職務の場合には、「シングル・レート」といって一職務一賃率（ワンジョブ・ワンレート）で済みます。原則として職務が変わらなければ、昇給しません。シングル・レートは一般の従業員のなかでも専門的な職務です。また、「経理部長」や「販売部長」のように上級の管理職の場合もシングル・レートです。日本で今、新賃金制度として提起されている職階制（ポスト）成果主義賃金の場合の職階Ⅱポストが、この上級管理職の職務に相当します。

なお、日本のパートタイマーの賃金

も、職種別の時間給ですから、ワンジョブ・ワンレートと言っていていいでしょう。

一般の従業員が従事するような職務は、職務評価の点数によって、クラス分けされます。いくつかの職務が、ある点数の範囲内のクラスに、入れ込まれるのです。クラスは、上下にランクづけされます。それが職務等級です。職務等級は、個人の能力を基準にするか、職務の価値を基準にするかの違いがあります。日本の職能資格制度の職能等級の階段に似ています。職能資格制度では、男性社員の場合には、職務に関わりなく、等級の下から上に昇級し、賃金が上昇していきますが、職務等級では、職務は一つのクラス（階層）であり、職務が変わらなければ昇級しません。

ところで、職務等級ごとに、レンジ（幅・レート）といって上下に幅のある賃金テーブルがおかれる場合があります。ワンジョブ・ワンレートでは職務が変わらないかぎり、昇給しませんが、レンジ・レートでは、ある職務等級のなかで、昇給することがありうるわけです。昇給する職務給です。

かつて日本で職務給が導入されたとき、職務が変わらないと昇給しないのは硬直的であるということで、このようなレンジ・レートのある職務給が提唱されました。日本では範囲職務給とも呼ばれました。今日、普及されつつある日本型職務給も、この範囲職務給を基本にしています。また最近、アメリカでは「広域型職務給制度」(Broadbanding Pay System)、イギリスでは「等級制度による賃金」(Graded salary structure)と呼ばれる、レンジ・レートのある昇給する職務給が導入されています(社会経済生産性本部『アメリカの賃金、ヨーロッパの賃金』一九九四年)。

では、その昇給は何を基準にして行うのか、これが一つの論点で、ここに人事考課制度が介在します。また、範囲職務給は、後に話すように、年功賃金を職務給に組み替えていく際の、矛盾解消の方策として位置づけられています。

◆職務給は本当に「仕事」 基準の賃金なのか

「問い」 日本型職務給、いわゆる範囲職務給については改めてお聞きすることにして、伺いたいののは、職務給は本当に「仕事」基準の賃金なのかという点です。というのは、職務給が根幹としている職務評価なるものは、「企業貢献度」を基準に置いている、となると、それは職能給と大差ないではないか、という理解があるからです。

言葉に縛られるのは良くない

確かに、組合員教育のためのある教科書には、職務給批判として「第一は、職務評価の基準が『企業にたいする貢献度』という主観的なものであり、資本家および職制の賃金決定権が強化されま

す」と書いてあります。「企業に対する貢献度」とこれだけの言葉だけだと、個人がどのように企業に貢献したかを査定する人事考課制度の能力評価と同じでは

ないかと、ほとんどの人は混同してしま
うでしょう。

かつての職務給批判は、職務評価が「企業への貢献度」を物差しにしているということと、その物差しは、企業の主観的なものであるということでした。職務評価がカロリー計算のように純粋な意味で「科学的」な評価ではなく、「社会的」なものであることは、当たり前のこととです。後でお話ししますように、この職務評価をめぐっては労資の対抗、各労働者集団の対立と調整があります。当時の職務給批判は、職務評価は「主観的」であることを強く批判しています。

しかし、文章では明言していませんが、どうも、この「主観的」の反対の客観的基準として年齢・勤続があると言外に強調しているような気がします。企業の主観的な「企業貢献度」よりも、客観的な年齢・勤続を基盤にした年功賃金が良いのだという論理に、実際は流れていったと私は思います。繰り返しますが、年齢・勤続は、誰もがよくわかるので客観的指標のように見えますが、「仕事」を基準にすると、それは客観的ではなく、

差別的になります。

職務給における「企業貢献度」とは

では、企業貢献度という物差しについてはどうでしょうか。労働組合も経営者団体も、職務評価は、企業に対するその職務の貢献度を測るものだとしています。が、実は、職務評価のファクターに、この「企業貢献度」なるものは独自には存在していません。職務評価は、いくつかの職務評価ファクターによって構成されています。そのなかに、確かに、職務給の労務管理的な要素が入る可能性はあります。だからそれに対する警戒は必要なことですが、職務評価Ⅱ「企業への貢献度」と単純化するのには正確ではありません。

カナダ・オンタリオ州のベイ・エキイティ法（一九八七年）は、四つのファクターで職務評価を行うことを義務づけています（日本ベイ・エキイティ研究会『平等へのチャレンジ』一九九六年）。「労働の価値を決定する際に適用される基準は、通常その仕事を遂行するために必要な技術、負担、責任及びその労働が

通常遂行される環境を含む」(第五条価値決定)。これはオンタリオ州に独特のものというわけではなく、通常、①知識・技能、②精神的・肉体的負荷、③責任、④作業環境、とも表現され、欧米の企業で広く通用してきた評価ファクターです。

右の「責任」のファクターに、労務管理の要素が入る可能性があります。オンタリオ州の職務評価では、この各職務評価ファクターを、さらに細かくサブ・ファクターに分けていますが、それは、職務の機密性、仕事上の決定、品質管理、仕事上の失敗がもたらす結果、安全維持、チームワークなどです。

注意しなければならないのは、その職務には、このような面での責任がどれくらいあるのかということであり、その職務に就いている人間がその責任を果たしたかどうかということとは関わりありません。チームをリードする指導管理的な職務か、また作業の安全維持に注意しなければならぬ職務か、などのことが評価要素とされるといえます。これがオゾンドックスな職務評価です。

◆アメリカン・スタンダード Ⅱ職務給のヨーロッパ的な 修正

ヨーロッパで見られる産業別の職種別協約賃金は、企業を超えて賃金が決定されるところに特質がありました。一方、アメリカでは、産業別の労働協約体制が確立していません。パターン・バレッジニングといつて、産業別労働組合の団体交渉は、個別企業との交渉です。その時の業績の良いリーディング企業を標的にして、そこと個別交渉を行い、その成果を、各個別交渉で広めていくという方法です。

また大企業のもとでは、企業独自の生産体系をもとに職務が編成されます。当然、そこでは、労務管理の視点を入れて職務を構成します。職務給制度は、その職務に賃金を結びつけるので、企業内のな性格を有しています。第一次大戦後のアメリカで登場した職務給は、クラフト・ユニオン時代の企業横断的な賃金を破壊する性格をもつものでした。

アメリカの職務給は、企業内の賃金制度ですから、個別企業の労務管理的要素が入り込む余地があります。しかし、仕事給であることは確かであり、その共通性があるがゆえに、職務給と産業別協約賃金とは関係があるのです。

かつて、総評は「企業内の賃金体系としての職務給と、企業をこえた産業別賃率である横断賃率とはまったく別もの」である(総評調査部『職務給反対闘争の指針』一九六二年)と言いましたが、これは一面的で正確ではありません。

「労働の格付け」をどのように行うのかで両者は異なります。職種別賃金は、各職種内で熟練度のランクを定めて、それに対応する賃率を決めています。それは企業を超えた社会的基準です。おそらくクラフト・ユニオンの時代に、職業ごとにある賃金差が、労働者のなかで了解されていたこと、その後も公的機関や経営者団体による職業資格の認定がなされていること、労働組合の職業・技術教育への積極的な参加があること、団体交渉で職種別の熟練度とその「格付け」をめぐる交渉がなされていることなどによる

ものでしょう。伝統的に慣習として定着しているので、労働者はその熟練差を納得しているわけです。

ともあれ職務給制度では、企業が主導する職務評価と職務の格付けによって賃金が決められます。ヨーロッパでも、アメリカ型の職務給を取り入れている企業がありますが、ヨーロッパの場合には、職種別熟練度別の協約賃金がこれに規制を加えています。一八頁で紹介した、表「ドイツ金属産業の職種別賃金と職務給」をもう一度見ていただきたいと思えます。表は、フォルクスワーゲン社の職務給と、金属産業労働組合の協約賃金との関係を示しています。職務評価の評価点数にもとづいてなされた同社の九つの「格付け」Ⅱ等級別賃金と、協約における六つの「格付け」とはあまり変わりません。つまり、産業別労働協約の枠内で、職務給が運用されていることになりました。ドイツでは、このことで産業レベルの平等原理を確保しているわけです。

◆アメリカの職務給も「市場賃金」にリンクしている

アメリカの場合はどうでしょうか。アメリカでも、職務給は企業内の賃金体系だとは言いが切れない面があります。アメリカでは、人を雇う場合、「職務」を基準にします。労働側も「年功」基準ではないので、企業を移ることによって不利になりません。「職務」を基準にして労働市場が形成されているわけです。だから、職務は、純粹に個々の企業単独で存在しているのではなく、企業外部の労働市場に同じような職務が存在します。企業は、職務分析・職務評価した後、主要な職務の市場賃金を調査し、その市場賃金を考慮して企業の賃金方針を決定します。それは従業員のなかに賃金の公平感を確保するためです。市場賃金からかけ離れていけば、労働力は流出します。どうしても欲しい労働力ならば、市場賃金よりも高くするでしょう。企業目標に基づいて人材を確保するためには、その職務に対応する市場賃金を把握し、考慮

することが企業に求められます。

このようにアメリカの職務給も外部の労働市場の影響を受けます。アメリカの場合には、職務給は「市場賃金」と、ヨーロッパの場合には、職務給は「協約賃金」と、それぞれリンクしています。職務給は、企業の外の労働市場と密接な関係があると言えます。

欧米における職務給のイメージは、以上のようなものです。

（きのした・たけお）

〔問い〕 大変長丁場のお話しでしたが、賃金の理論なんて、決まりきっている、わかってんだ、という「理解」からすると、かなり刺激的なお話しだったのではないかな、と思えます。

〔読者のみなさんへ〕

連載は（下）で完結の計画でしたが、テーマがテーマであり、続稿となります。次は（下）Ⅱとして、日本型職務給についてどう考えるかを論題とします。

編集部

【特別企画】下-(II)

問答

「賃金制度の転換」なるものと

賃金の考え方

「人事制度改革攻撃」に負けない
開放的で明解な賃金論を持つために

□木下 武男 (法政大学講師)

▽これまでの主な柱

- I なにゆえ、賃金制度の「大転換」なのか
- II 職能資格制度・職能給の転換とは
- III 業績・成果にもとづく賃金制度なるもの
(以上、上111-114号)
- IV 「職階制成果主義賃金」が成立する基盤
「みんなが能力アップ」の技能養成方式は不要
- VI 賃金決定の自由化(以上、中111-112六号)
- VII 賃金の考え方
- VIII 賃金のグローバル・スタンダードとは
(以上、下111-112九号)
- IX 登場した新しい賃金制度とは——日本型職務給について考える④(今号)

IX 登場した新しい賃金制度とは

◆日本型職務給について考える④

〔問い〕 前回七月上旬号で(第一二二九号)、次回は「日本型職務給についてどう考えるか」を論題にする

と予告しました。日本型職務給とは、日本に登場した新しい賃金制度のことを指しています。すでにお分かりのように、この問答の

解答者・木下先生は職務給は悪いもの、という所説には立っておりません。そしてヨーロッパ型とアメリカ型との差異はあるけれども、「仕事」を基準にした賃金(職務給、産業別協約賃金)は欧米先進国のすう勢である、と説かれま

した。といっても今、日本の賃金実務家や研究者がこれからの新賃金制度として推奨している日本型職務給ないし日本型仕事給については、それを是とするものではなく、問題ありとする立場です。質問者の側で推測すると、その問題とは、仕事給に属人性を取り込んでいる、というところに帰着するもののように思われます。この点は昇給する職務給、いわゆる範囲職務給に体现されているというのが、前回のお話でした。

今回はその問題を中心にお話いただくわけですが、果たして、質問者が簡素化したような筋で話が進むかどうか。ともあれ、読者の関心に応えるという観点で舵取りをさせていただきます。

◆今回のテーマ——アメリカにおける職務給の新動向を つかむ

日本型職務給についての本質分析は具

体的にしなければなりません、確かにご指摘のように、いわば職務給的属人給という側面があります。それと役割(ポスト)を基盤にした業績給、いわば職務給的業績給の面があります。とりあえず、この二つの問題を念頭におきながら、アメリカの職務給の新動向について解説したいと思います。

のっけから恐わす話になりますが、前回の伝統的職務給では、現段階の欧米の職務給の理解には不足です。とくに、アメリカを中心に、「ベイ・フォー・ジョブ」、つまり「仕事」基準による賃金に加えて、「ベイ・フォー・パフォーマンス」、つまりその「仕事」にもとづく「業績」、ないしは個人の「能力評価」を加味する新賃金システムが生まれているからです。

それは、大量生産方式におけるブルーカラーの定型的な業務とその賃金という枠組みを越えて、ホワイトカラーのように思考力が求められる業務、また情報化によって「シンボリック・アナリスト」のように独創的な能力が要求される業務が広がっていることと関連しています。

「ワンジョブ・ワンレート」(一つの職務に一つの賃率)ではなく、昇給する職務給、日本では範囲職務給と言われていますが、その新型の職務給に対する理解がないと、日本型職務給の特質や問題点が正しくつかめません。なぜならば、伝統的職務給をひねったのが最近のアメリカの職務給、それをもう一回、日本式にひねったのが日本型職務給ということになるからです。

そこで、職務評価の一つの方式である「ハイ・システム」と、業績評価方法である「目標管理」(MBO, Management by Objective)と「コンピテンシー」(Competency)評価の三つを説明することにします。これらの用語や実際のシステムは、すでに、いくつかの日本企業が導入した新しい賃金制度の中にみられます。

◆ホワイトカラーの職務評価 と「ハイ・システム」

オーソドックスな職務評価ではなく、新しいファクターを組み入れた職務評価

が、ヘイ・システムと呼ばれているものです。アメリカで、ホワイトカラーに対して、職務分析に基づく職務給制度が普及したのは、一九四〇年代になってからのことと言われています（児玉敏一「アメリカ事務管理の発展とホワイトカラー職務」『産研論集』九）。ブルーカラーに比べて歴史は浅いのです。ホワイトカラーの仕事は複雑ですから、その分析・評価は一企業の手に余りません。そこで経営コンサルタント会社が関与します。

ヘイ・システムとはそのコンサルタント会社の一つヘイ社が開発したもので、その会社名に由来しています。ヘイ社はアメリカの大企業ホワイトカラーの職務分析・職務評価を一手に引き受けている経営コンサルタント会社です。ヘイ・システムはヨーロッパの大企業や欧米の日系企業にも導入されています。かくして「ヘイ・システムが圧倒的なんです。ですからいつの間にか、国際標準はアメリカン・モデルになっているんです」（滝澤算織・楠田丘両氏の対談「二一世紀における人事・賃金を展望する」『賃金実務』九八年一月一・一五号）と言われ

るようになっていきます。もちろん、ヘイ・システムが「国際標準」になっていると言っても、前回お話ししたカナダ・オンタリオ州の評価制度も、ホワイトカラーに適用されていますから、ヘイ・システムがすべてではありません。しかし、『フォーチュン』誌が格付けする企業ランキングトップ一〇〇〇社のうちの七五％はヘイ社の顧客だということですから、大きな影響力があることは確かです。

ヘイ・システムの評価制度は、非常に精巧にできています。「ヘイ・システムは」「極めて分析的であるので、客観的であるというイメージを最も作りだしやすい賃金制度である。賃金に関する訴訟が発生した場合でも、裁判で陪審員を最も納得させやすい方法」（社会経済生産性本部『アメリカの賃金・ヨーロッパの賃金』一九九四年）だと言われています。アメリカでは、賃金をめぐって個人が起す訴訟が非常に多いことにも興味があります。その場合に、ヘイ・システムを用いていると訴訟に際し企業側が有利になるということです。労務管理の

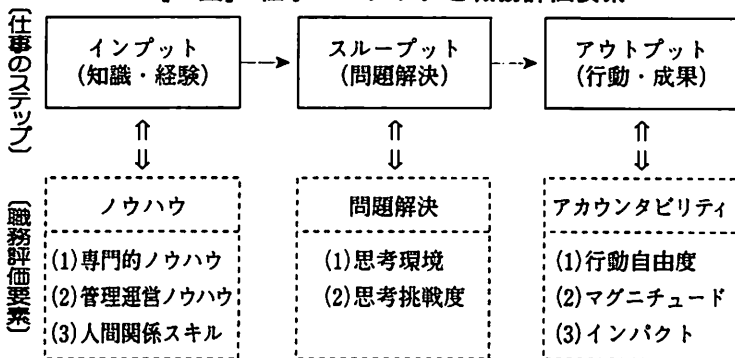
上で、巧妙ではあるが、恣意的ではないということなのでしょう。

【問い】一般にホワイトカラーとは企業内で事務、管理部門にたずさわる従業員のことを指しますが、技術者や販売部門にたずさわる人もこれに含まれますね。ホワイトカラーの仕事と賃金をめぐっては、日本でもこの部門に裁量労働制を入れて、時間外手当の抑制をはかろうとする動きが活発化しています。ホワイトカラーの仕事は時間単位で管理するのはなじまないというわけです。ことほどさように、その職務分析・職務評価はやっかいなんでしょうね。

◆ヘイ・システムの職務評価

確かに、ホワイトカラーの職務をどのように分析し、評価するかは難しいところですが、ヘイ・システムの場合、職務評価の基準は、「ノウハウ」、「問題解決」、「アカウンタビリティ」（役割責任）の三つからなっています。オンタリオ州

【1図】仕事のステップと職務評価要素



(出所) 今野浩一郎「勝ちぬく賃金改革-日本型仕事給のすすめ」
【日本経済新聞社】1998年2月 p126。

の職務評価の四基準、「知識・技能」、「精神的・肉体的負荷」、「責任」、「作業環境」とは似ているところもあれば、違うところもあります。

ヘイ・システムによる「職務評価」三要素を【1図】の下に示しました。

図にそって説明しますと、「ノウハウ」は、オントリオ州の「知識・技能」とほぼ同じです。「問題解決」は、同じくオントリオ州の「精神的負荷」と似ていますが、もっと具体的です。この評価要素は二つあり、(1)「思考環境」、(2)「思考挑戦度」となっています。

「思考環境」というのは、その職務が、上司による厳格な枠づけや指示のもとで行う単純な職務か、あるいは抽象的な目標を自分の考えにもとづいて遂行するような職務かということ、ハレベルあります。そのレベルとは上司から指示される程度と思考の自由度のレベルです。

「思考挑戦度」とは、これまでの知識・経験を活用できるものか、できないものかといったことです。繰り返しの反復、応用すればよい、いつも前例がないなど、五つのレベルが設定されます。マネユアルの反復でできる職務か、予想もしない問題が起こり、その解決が求められる職務かというようなことです。

そして三番目が、「アカウントビリティ」です。この言葉は日本語にする「役割責任」がふさわしいように思いま

す。耳慣れない言葉ですが、最近、企業や公的機関が国民に説明する責任という意味で用いられています。「成果責任」とも「職責」とも訳されていますが、職務の評価ですので、成果そのものではなく、あくまで特定の「役割」に付随する「成果」と限定されます。そこで「役割責任」としました。「役割責任」とは、それを遂行することによってどのくらい企業に貢献する職務かということです。例えば、その職務の売上高への寄与度はどれくらいかということです。

【1図】にあるように、この「アカウントビリティ」は三つの項目に分かれています。(1)「行動自由度」とは、「問題解決」における「思考環境」に似ています。直接かつ詳細な指示のもとでの仕事というように行動の自由度が低い職務から、明確な前例や方針をもっている職務、目標が大まかに定められている職務、目標を戦略的に自由に設定できる職務まで一〇区分あります。

(2)「マグニチュード」とは、そのものズバリ、その職務が取り扱う金額の大きさで、六つのレベルがあります。企業の

最終的な成果に対してどの程度の責任があるのかということです。(3)「インパクト」とは、その扱う金額にたいする関連度のこと、管理職のように直接責任があるのか、一般従業員のように間接的なのかということです。

このような三項目の総合点で「アカウントビリティ」の評価点が出ます。例えば、同じ金額でも、プロジェクト・マネージャーの「アカウントビリティ」と、現金輸送の職務の「アカウントビリティ」とは違います。企業への貢献度の高い職務は高いポイントにすることができ、また、企業戦略の変化に応じて、具体的な職務ごとに「アカウントビリティ」のポイントを設定することもできます。

②それを駆使して問題解決策を見いだし

ヘイ・システムの三つの評価基準は、企業にとっては、合理性を備えているようにみえます。「1図」の上段にあるように、「人が仕事をを行い、成果を出すための共通的なステップを踏まえて開発されている」、そして、「①職務遂行には知識・経験が必要であり（インプット）、

(スループット)、③その解決策に基づいて行動を起こし成果を生み出す(アウト・プット)」というように、仕事の経過にそって職務評価の要素が設定されているからです(今野浩一郎『勝ちぬく賃金改革』)。

「ヘイ・ポイント」で職務等級は決まる

次にヘイ・システムでは、「ノウハウ」と「問題解決能力」、「アカウントビリティ」の三要素からなる職務評価を、それぞれの職務ごとに点数で示します。これを「ヘイ・ポイント」と言います。そして、そのポイントのある範囲で区切って、いくつかの階段をつくります。これが職務等級であり、その等級は「仕事の大きさ」、「すなわち「ジョブ・サイズ」を示します。その上で、この職務等級ごとに、賃金額が設定されます。これがヘイ・システムに基づく職務給です。本連載の(上)112三四号で紹介した滝澤・楠田両氏の対談は、これからの賃金制度は「ジョブ・サイズ」に基づく強調していましたが、その「ジョブ・サイズ」は、ヘイ・システムに従えば、「ヘイ・

ポイント」の多寡で決まることになりま

す。

以上をまとめると、ヘイ・システムのねらいは、企業戦略に基づいて各職務の「アカウントビリティ」(役割責任)を点数で明示することにあります。当然、企業目標に多く貢献する職務のポイントは高く、したがって職務給も高いということになります。ただ、その際、ちょっとくどくなりますが、ヘイ・システムによる職務評価とは、各職務の難易度や思考の複雑さ、企業にとっての重要度などを判定するものですが、あくまでもそれは、「仕事」であって、その仕事に就いている人についての評価ではありません。「役割責任」といっても誰彼のそれではなく、あくまで個々の職務のそれです。「アカウントビリティ」は「イス」についているもので、客観化されています。

【問い】 いわば、各職務が獲得した「ヘイ・ポイント」に対応して職務給が設定される。しかし、それで完結ということではないのでしょうか。

◆予定外の、「個人に対する

評価」という問題が加わる

推察のとおりです。ここから先は、「個人」の評価という、本来、職務給が予定していない領域に入ります。先に紹介した滝澤・楠田両氏の対談が、これからは、「ジョブ・サイズ」と「業績評価」との二つで賃金は決まると言っていたことに関わります。その賃金制度は、ハイ・システムとは基本的には離れます。ハイ・システムは、職務分析・職務評価のシステムですが、ここから先は個人を評価し、いかに昇給させるといふその仕組みに関することになるからです。『職務給入門』みたいな話になりますが、この理解がないと、話は見えなくなってしまうので注意して聞いてください。

職務給の原型と変型版（新動向）

「ジョブ・サイズ」は職務評価の点数の多寡で決まり、それを序列化したのが職務等級です。その等級ごとに賃金額が固定している。これが、「ベイ・フォー」

ジョブ、すなわち、職務に賃金がついているということ。

〔2図〕は、横に職務等級を並べたものです。等級が一〇段階ならば、四角は一〇個になります。等級が右に行く、つまり「ジョブ・サイズ」が大きくなるにつれて、段々と賃金額も上がっていきま

す。もとより、異なる職務でも、職務評価の点数が同じならば、同じ一つの職務等級に位置します。これが職務給というものの原型と考えてよいでしょう。

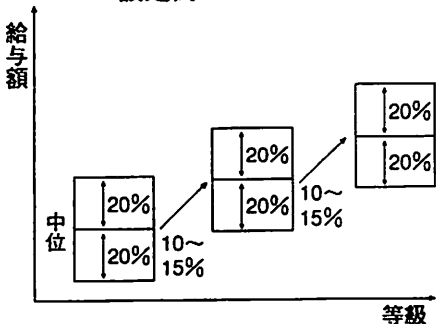
さて、問題は、その職務給の原型が変わってきたということです。その新動向とは「ベイ・フォー・パフォーマンス」という流れです。単純に言うと、個人の業績をカウントする職務給ということ

です。その仕組みは次のようになります。まず、たぐさんの職務等級をまとめ、個数を少なくします。これを「ブロード・バンディング」（大括り）と言います。そして、その大括りにまとめた職務等級ごとに、賃金額の最低と最高を決め、その上下の範囲で昇給するようにします。職務等級の数を少なくすれば、賃金額の上下の幅を大きくすることができ

ます。〔2図〕で言うと、四角の数を束ねて数を少なくし、そのぶん、四角の上下を長くすることです。こうすると、一つの職務等級であっても、それに対応する賃金額がいくつも設定できるわけです。上下の幅（レンジ）のあるレート（賃金）です。

その上下幅での昇給を個人の業績評価でやる、これが「ベイ・フォー・パフォーマンス」です。〔2図〕のレンジ（幅）は上下二〇％です。中位を一〇〇としたら、上は一二〇、下は八〇です。また一つの等級の中位値と次の等級の中位値と

〔2図〕 基本給与レンジの典型的な設定例



（出所）本寺大志「米企業業の給与制度事情——基本給昇給とインセンティブ」『労政時報』1996年3月29日号。

は給与額一〇〜一五％の差になるのが典型的なものだとされています（本寺大志「米国企業の給与制度事情—基本給昇給とインセンティブ」『労政時報』九六年三月二十九日号）。

個人の業績評価は、その人が、そのレンジ内のどこに位置づくかを確定するためにを行います。

ただし、留意していただきたいのは職務評価によって決められる各職務等級の賃金は、その「レンジ・レート」の最低だということ、そして、そこを起点にして、レンジの範囲内で、個人別に昇給していくということです。これを日本名では「範囲職務給」と言い、俗に「昇給する職務給」という言い方もあります。

問題は、業績評価はその昇給部分に限定されるのですが、その評価をどうやるかという点です。

念のため付言しますと、伝統的な職務給でも昇給はありました。「イギリスでは、伝統的には、ホワイトカラーの多くは昇給制度の下において、賃金がある程度自動的に上昇するような仕組みとなっていた。自動的昇給の考えは、実は、勤

続年数の増加と共に、技能・知識・経験の高まりがみられるという前提にたつていた」（社会経済生産性本部『アメリカの賃金・ヨーロッパの賃金』）ということです。勤続年数は「職歴」とみて良いと思いますが、ここでは自動的昇給でするので、業績のいかんは関係しません。

「個人」評価が介在する二つの場面

「個人」評価の度合いは、国や導入企業によって違いがあるようですが、絡み方は二つあります。一つは、その人が職務等級のどこに位置するのかを確定するための評価で、その対象は、個人のスキル・アップの度合いとキャリア（経験）の評価です。これは今言ったイギリスのホワイトカラーの昇給、すなわち技能、知識、経験の伸張と昇給との関係に似たようなものと考えていいでしょう。

二つ目が、「レンジ・レート」内における昇給をどう決めるかで、ここに「個人の業績評価」が介在します。そして、その評価方法として編み出されたのが、目標管理制度に基づく業績評価というものです。ここでヘイ・システムのアカウ

ンタビリティ（役割責任）が重要な役割を果たします。企業目標に対して、その職務はどうか貢献するのかの職務評価を行って、「ジョブ・サイズ」＝役割（ポスト）を決めるからです。次に、そのポストに座った「個人」の業績を、目標に照らして評価するというのが実務課題になります。

個人の業績評価は、その人が位置する職務等級における「レンジ・レート」内における昇給部分を対象にしてのそれであることは前に言った通りです。その結果、その人の賃金の位置は、「レンジ・レート」内のいずれかに定められます。高い評価であれば、上位、低ければ下位に位置することになります。

◆二つの質問

〔問い〕 二つ質問があります。職務給の原型、すなわち「ワンジョブ・ワンレート」の場合、ジョブ（職務）が変わらないと、その人はずっと同一の賃率で行くわけですね。ベース・アップはあるのでし

ようか。

もう一つは、昇給する職務給、すなわち範囲職務給の場合、「2図」の四角で示された各職務等級と給与額は隣り同士重なっている部分がありますね。こうなると職務等級が違うのに賃金額は同じというケースが出ますよね。「2図」の四角で言うと、左側の四角の上位は、その右側の四角の上位の位置しています。これだと職務等級、職務区分はあつてなきがごとしになりませんか。

大変鋭い質問で、早速「職務給入門」の学習効果が出た感じですね。

おっしゃるとおり、「ワンジョブ・ワンレート」の場合には、職務ごとに一つの賃率ですから、基本的に賃金は上昇しません。なお、欧米にはベース・アップという考え方そのものがあります。賃金原資の全体を大きくして給与テーブルを書き換えて、社員を一律昇給させることではないのです。労働市場とリンクしている各職務に賃率がついています。

また二点目の職務等級が違うのに賃金

額が同じになるのはおかしいではないかという質問ですが、範囲職務給の場合にはこれが確かにあり得ます。先ほど職務の「ブロード・バンディング」(大括り)と言いましたが、職務等級の数を少なくすれば、それだけ、等級が違っても賃金額が同じになる可能性は大きくなります。

実は、これに関連して、アメリカの労働者の中から不満が出ているようです。違う職務が一緒の等級に括られて、賃金と同じになってしまうという不満です。職務の「ブロード・バンディング」(大括り)に基づく職務給は「広域的職務給制度」という言い方もされますが、これについては、「いくつかの批判がある」として、「グレードを広域化し、そこに入る職務の幅が広くなると、より多くの職務が同一バンドに格付けされるために賃金と同じになってしまう。そこで、職務価値が異なるのに同一賃金では不公正であるという不満が出ている」と紹介されています(社会経済生産性本部『アメリカの賃金・ヨーロッパの賃金』一九九四年)。

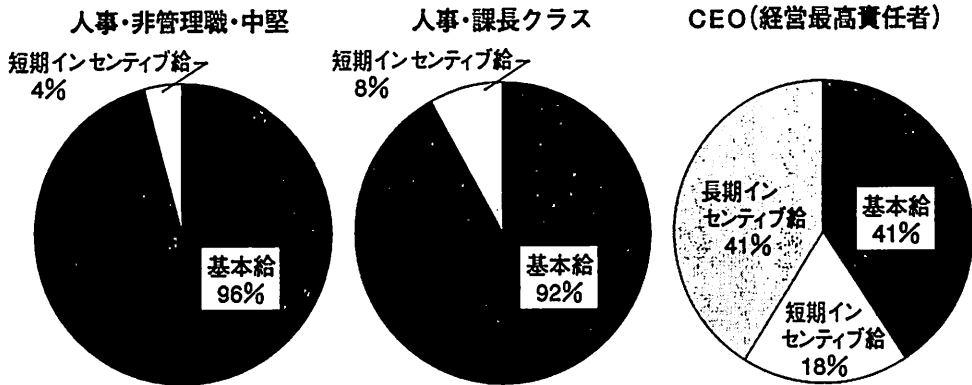
職務給の新動向といっても、実は、「同一労働同一賃金」原則という欧米の労働者の公正観に抵触すると、必ず困難にぶつかるといふことなのです。仕事給の考えが基本であつて、新動向と言っても、それでその基本が押し流されてしまふものではない、という点に留意して欲しいと思います。

◆アメリカのホワイトカラーの賃金体系は？

「問い」ともあれ、誰がそのイス(ジョブ)に座ろうが、座った人に関係なく、イスの値段(賃金)通りの賃金が支払われるという「仕事」基準賃金は、そのイスの値段にプラスして個人業績を見るときいう要素が加わつた。「仕事」基準に、いわば予定外の「個人業績」が介在するようになったというわけですね。

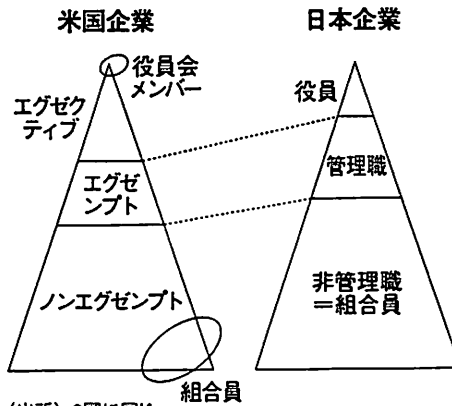
職務給に個人の業績評価が絡む仕組みについてはほぼ分かりました。そしてその個人業績は「目標

[3図] 米国企業・年収構成比率(例)



【資料】1994年タワーズペリン給与サーベイ。
 (出所) 本寺大志「給与・報酬制度と等級制度の基本的枠組み」『労政時報』1996年3月22日号。

[4図] 日米企業の社員階層対比



(出所) 3図に同じ

「管理」に基づいて評価されるとい
 うことですが、そのお話に行く前
 に、アメリカ企業のホワイトカラ
 ー賃金の構成要素(賃金体系)は
 どうなっているのか、その点を伺
 っておきたいのですが。

アメリカのホワイトカラーの賃金体系
 は、日本の給与体系のように、基本給と
 業績給だとか、基本給と職能給だとか、
 というような総合給ではありません。ま
 た、家族手当や住宅手当などの手当も基
 本的にはありません。大体において賃金
 の構成は、基本給一本です。〔3図〕は、
 ノン・エグゼンプトとエグゼンプト、エ
 グゼクティブの三層にそって、年収の構
 成を示したものです(本寺大志「給与・
 報酬制度と等級制度の基本的枠組み」
 『労政時報』九六年三月二日)。三つの
 円グラフの左が、ノン・エグゼンプトで
 すが、九六%が基本給です。その基本給
 以外に短期、長期のインセンティブ給と
 いうものがありますが、これは「業績に
 対応した報酬」と言ってもよいものです。
 短期インセンティブ給は「個人や会社・
 部門等一年未満の業績に応じて決定され

る」もので基本給とは別立てのものですが、ノン・エグゼンブトは四％にすぎません。ノン・エグゼンブト、つまり普通の従業員は、基本給が大部分だと考えてよいでしょう。先にみたように、この基本給の昇給率に、上下二〇％の幅があるということですが。

また、CEO（経営最高責任者）の長期インセンティブ給は、「三～五年後の会社業績に応じて支払われる報酬」です。アメリカの社長の給料が高いと言われるのは、会社の業績を向上させたことに報いるこの長期インセンティブ給によるものです。

以上のノン・エグゼンブト、エグゼンブト、エグゼクティブを日本の社員階層と対比したものが「4図」です。エグゼンブトには、CEOと、それを支えるスタッフも含まれているので、日本でいう役員会のメンバーだけではなく、人数はそれより多くなっています。また米国内企業で役員会メンバーと組合員の箇所には楕円が描かれているのは、組合は企業内のそれではないこと、役員もまた、普通、社外役員の方が多いということを表して

います。

確認的に言うと、右のインセンティブ給と職務給（基本給）に絡んでの「個人」の業績評価とは基本的にリンクしません。

「問い」 お聞きしたかったのはその点です。そこがクリアできなかったのだから次に行きます。「目標管理」に基づく個人の業績評価はどんなふうにするのか、その問題です。

◆アメリカ版「目標管理」による業績評価

「目標管理」の手法は単純です。業績評価をする期間の最初に目標設定を行い、期末に達成度を評価するという方法です。この場合、過去の企業に対する貢献度やこれから伸びるかもしれない潜在的能力は評価の対象になりません。目標とその結果だけが評価対象です。

日本でも、目標管理制度が急速に広まっています。経営環境のドラスティックな変化に対応するためには、即戦力の業績評価をきちんと行うことが不可欠にな

っているからだと思えます。また、年俸制の導入には、個人単位の業績評価が必要で、そのためには、しっかりとした評価制度がなくてはならないとさかんに言われるようになっていきます。年俸制の導入には、納得しうる評価制度が不可欠になってくることになります。

アメリカの経営コンサルタント会社の東京支店に所属している大滝令嗣氏は、日本の経営風土と比較しながら、アメリカ企業の目標管理制度の特徴をこんなふうに説明しています。

「目標管理が生まれた米国には目標管理を支えているものがある」、すなわち、①明確な職責（アカウンタビリティ）の考え方、②上司とのフランクなコミュニケーションができる環境」の二つだと（大滝令嗣「本格的な業績重視時代に向けた評価制度とは」『労政時報』九八年五月二二日号）。

「フランクなコミュニケーション」とは、「目標管理」は、上意下達で目標を個人に割り当てるものではないことを意味します。最初に個人目標を申告させ、上司と部下とのコミュニケーションをへ

て確定し、期末にその目標の達成を確認し合い、評価を下します。

アメリカでは、職務と職務の間には明確な指揮命令関係に立つヒエラルキー（位階制）が存在しますが、職務に就いている人同士の支配従属関係はありません。だから「上司と部下のコミュニケーションの距離が近く、お互いに納得するまで話し合いができる環境」があり、「コミュニケーションでは裏と表のギャップが小さい」（大滝）と言われているわけです。

そして、もう一つはアカウンタビリティ（役割責任）です。アメリカで目標管理が可能になるのは、経営組織において個人の職務や役割が明確になっているからです。アカウンタビリティと目標管理という考え方は日本の経営組織には存在しないと言ってもいいように思います。

というのは、日本の人事考課制度は人物評価、しかも総合的人物評価を中心にしてきたし、また仕事の実績評価といっても、その評価の対象は個人業績よりも、組織・チーム業績を重視する傾向が強かったからです。

◆日本企業は大部屋主義、

アメリカは小部屋主義

アカウンタビリティ（役割責任）と言われても、読者はその意味がすんなりとつかめないと思います。日本の経営の集団主義と、欧米の個人単位の「仕事」を基盤にした経営組織との違いがあるからです。

大事な点なので例示的な話をしておきます。

日本の会社での机の配列は、どうなっているでしょうか。普通見られるのは、課長が一人、部屋の後ろの方に座っている、そしてその前に、従業員が対面する形で座り、かつ従業員同士は左右に机を合わせるといふ配置です。これは「大部屋主義」、「相撲部屋」型と表現されています（伊藤光晴ほか『日本の経済風土』日本評論社、一九七八年）。なぜそうなるかと言うと、課なら課での仕事をみんなで受け持って、みんなで遂行していくからです。意志を統一し、仕事の遂行状況がみんなに分かる。これが日本的な経

営組織のあり方です。欧米人からみると、これは、個人の仕事の範囲が明確でないのので、「ジョブレス」と映ります。

一方、欧米の場合には、映画やテレビを見てお分かりのように、社員がフロアに一緒に座っていたとしても、小学校の教室のように一つの方向を向いて並んでいます。上司と部下や同僚同士が対面するようなことはありません。あるいは、間仕切りがあつて双方の顔が見えないようになっています。アメリカのテレビ・ドラマで警察署内が写されたとき、そのオフィスの様子を見ると、ボスは後ろに個室があつて、そこにいます。個室にはブラインドが降りるようになっています。

普通の企業でも上司には一人一部屋ずつの個室があります。そこはプライベート・ルームと言われ、他人が自由に入ることのできないオフィスになっているそうです。これは「小部屋主義」、「ハチの巣」型と表現されています。それぞれ区切られた仕事の範囲内で仕事をしているということです。一人ひとりの仕事ジョブがはっきりしているから、それが可

能なのです。

欧米の仕事の進め方は、ピラミッド型の命令系統でトップダウン方式です。一人ひとりの職務の責任と権限が明確なので、トップダウンで管理職が統括しているのです。この区切られた職務をつなぐのが、先ほどのコミュニケーションです。

◆「アカウンタビリティ」(役割責任)と目標管理

今の例示でもなお「アカウンタビリティ」という言葉は、つかみにくいと思います。この言葉の意味について、岩田龍子氏(武蔵大学)は明解な指摘をしています。「authority」に照応した。「responsibility」を遂行しようとするため、この「responsibility」と対して「accountability」を負わされている」という関係である(『日本の経営の編成原理』文真堂一九七七年)。意識します。authority = 職務上の権限の範囲で、responsibility = その期待される行為を行う責任がある。その責任とは、バスの運転手は乗客の安

全に責任がある、という場合の責任に相当し、その仕事上の権限と責任の範囲で、結果における「アカウンタビリティ」(役割責任)が求められる、という関係です。だから、各職務・役割の役割が明確になり、「目標管理」の目標を立てることが可能になるのです。

野球に例えると、「リスボンピリテイ」は、サードやショートなどのポジションや守備範囲、打席の順番に相当すると考えてよいでしょう。そこでエラーを少なくするとか、打率を上げるとかという「アカウンタビリティ」(役割責任)が明確化される。そして、四番バッターには、打率三割、ホームラン三〇本を求めるという「目標管理」の目標を設定する。このような関係ではないかと思えます。

◆「コンピテンシー」(行動特性)の評価

しかし、目標管理制度は二つの理由で新たな対応を迫られました。そこで登場したのが、「コンピテンシー」評価とい

うものです。二つの理由とは、一つは、「目標管理」が適合しない職種、つまり、単年度では業績目標が立てにくい研究開発や、依頼された仕事を受動的にこなすことが主で、主体的に業績目標を設定しにくい財務・経理職・事務職などに対する評価基準が必要とされたということ。あと一つは、短期的な業績だけでなく、個人の能力や特性そのものの評価が労務管理上、必要不可欠とされるに至ったということです。ハイ・システムと「目標管理」までは、属人性を排した処遇とみることができですが、「コンピテンシー」(行動特性)は、個々人の能力・特性といった領域に入り込んで評価します。「コンピテンシー」評価は、日本の労務管理にも登場し、「目標管理」と「コンピテンシー」とが組み合わされて運用されています。

コンピテンシーとは

「コンピテンシー」とはどのようなものか。日本では「コンピテンシー」とは、『企業の求める職責を遂行する上で、本質的に必要とされる個人の

【1表】 コンピテンシーの例（人事戦略スタッフの場合）

コンピテンシー	行動 (Behavior)
自己貫徹力	<ul style="list-style-type: none"> ● 周囲の意見を取り入れつつも、人事企画立案の推進者として首尾一貫した人事観を常に保持する ● 人事諸施策に関する各部門からの意見や不満の声に対して、毅然とした態度で対処する ● 自己中心的な反対意見に対し断固とした主張を持って対処し、人事諸施策の理解、徹底に努める
プロジェクトマネジメント力	<ul style="list-style-type: none"> ● 上位の方針をまめに把握し下に伝え、それらに合致した人事諸施策の企画立案を進める ● 必要な情報をタイムリーに共有し、プロジェクトメンバーの納得を得、また、モラルを向上させる ● 常に内外における最新の人事動向を入手し、自社での活用方法等について話し合う
プロジェクト効率志向性	<ul style="list-style-type: none"> ● 処遇に関する現場の情報の収集・分析や、諸施策の案作成等、適任者を配置し効果的に進める ● プロジェクトの詳細スケジュールや役割分担を明示し、計画的に進行させる ● 各業務の目的をまめに確認し、メンバー各人に目的意識をもって積極的に取り組ませる

（出所）大滝冷嗣「本格的な業績重視時代に向けた評価制度とは」『労政時報』1998年5月22日号。

能力や特性」を指す。職責遂行の結果であるアウトプットが目標管理なら、インプットがコンピテンシーとなる」と解説されています（北原佳郎『アメリカの人事戦略－強さを生むインセンティブシステム』日本経済新聞社、一九九六年）。

具体的には、高業績を上げた人たちの「行動パターン」を分析し、類型化する。それを「行動特性」として項目化し、その項目ごとにレベルを設定し、最終的には点数化して評価するということです。野球に例えますと、打率三割をコンスタントに打つバッターを分析し、振りがシヤープだとか、軸がぶれていないとか、体重移動がスムーズだとか、そのような「行動特性」を抽出したものが「コンピテンシー」だと言っています。

「1表」は、人事戦略スタッフの「コンピテンシー」を明示したものです。「自己貫徹力」と「プロジェクトマネジメント力」、「プロジェクト効率志向性」が「行動特性」であり、それが、さらに「行動」として細分化されています。その細分化された項目ごとに五段階の評価がなされます。

もう一つ、「コンピテンシー」評価の目的には、将来的な業績を期待して人材育成を行うということがあります。ただし、この人材育成は、日本の人材育成とは大きく異なります。これまで日本では、社員全員を対象とした研修プログラムやOJT、そして年功的昇進制、これらで社員を育成してきました。しかし、人の「コンピテンシー」（行動特性）に着目する人材育成は個人に徹します。野球を例にすると、打者ならば打撃コーチがついて、練習メニューを示して、一流のプロに養成していく。こうしたスタイルが「コンピテンシー」による人材育成だとみてよいでしょう。「コンピテンシー・モデル」での管理職の役割は、伝統的な日本型における一方的な評価者の立場から脱却し、育成者あるいはコーチとしての役割を担うこととなる」（北原佳郎氏）のです。

◆能力と実力

「問い」 「1表」の「コンピテンシー」の例（人事戦略スタッフ）をみ

て、これと、これまで日本の企業に広く普及した人事制度—職能資格制度とを比べてみました。直感で言えるのは、「コンピテンシー」は職務の実践指針、職能資格制度の職能要件は職務の心構えないしは期待基準ではないか、ということとです。「コンピテンシー」の前に、職能要件の文言を並べるとその文言はいかにも微温的です。

微温的とは、ぬるま湯、あいまいという意味ですが、私はそのあいまい性が実はくせ者ではないかと思っています。職能要件に基づいた人事考課制度が何を結果しているかをみればよく分かります。

熊沢誠氏は日本型人事考課の特徴を次の三つにまとめています(『能力主義と企業社会』岩波新書、九七年)。^①「潜在能力の重視」「その自然な惰力としての(生活態度としての能力)の要請」、^②「惰力とは惰性に基づく力のこと」、^③「個人のがんばりを年齢・勤続階級に区切って評価する『年と功』システム」、^④「競争志向の大衆性と長期継続性」。

「潜在能力」は、将来において期待さ

れる能力、そして、そのために日々努力する生活態度ということとです。生活態度は、仕事に対する意欲や態度、規律性・積極性・協調性などの源となる。だから日本の人事考課制度は、仕事に対する構えや生活態度を重視します。その上で、「年と功」の区切りをして、そこで横並びの競争をさせるから、みんなが(大衆性)、少しでも評価されるようにと、長期にわたって競争するようになる。そうになると、社員は私生活と仕事との区分けもできなくなって、年がら年中、そこそ家にいるときも仕事に向かっていないと済まなくなる。会社人間化です。

「コンピテンシー」評価と日本の伝統的能力評価とは明らかに違います。何がその違いをもたらしているのでしょうか。この点に関して、先の岩田龍子氏の指摘は注目できます(『日本の経営の編成原理』)。

岩田氏は、能力(Ability)について、「①訓練や経験の結果現実に到達しえた、能力のレベル(the attained level of ability)」と、「②潜在的な可能性としての能力(potential ability)」を

区別して、①を「実力」、②を狭い意味での「能力」と規定し、「わが国においては、『実力』よりも、『能力』が重視される傾向を示している」と言っています。

これに比べて、アメリカではということとで、彼は「米国社会にあっては、『アビリティ』は、ある特定の領域で、訓練・経験の結果磨きあげられた力である」。

そして、その力は「人間の『美德』のごくかぎられた一部にすぎない」。一方、日本では、「特定の領域での成功は、彼のもつ底知れない潜在的能力のひとつのあらわれ(a symptom)とみなされる傾向が強い」。その成功は「能力」の一端、「氷山の一角」で、文字通り底知れないという評価がくだされる。そこから何でも「できる人」となる。裏返すと、「駄目な奴」という言葉は「もともと『能力』のない人間であり、何をやらせても『駄目な奴』を意味する」。

実力と能力の問題にふえますと、「できる人」「駄目な奴」で分かるように、能力評価が人格評価に結びつくということです。アメリカの実力は「特定領域」に限定された評価、賞賛ですが、日

本の能力評価は、人間全体、人格丸ごとの評価と結びついてしまっています。企業の定期一括採用方式の採用基準も、この能力評価です。それは測定しにくいけれども、その唯一の「測定基準」となっているのが、大学入試の偏差値、大学の格付けです。「〇〇大学に入った」というその実績を「氷山の一角」とみたてて人を評価します。いい大学を出た者がいい会社に入る。そしてその「いい大学出」は人事考課制度による「能力評価」によって昇進していきます。

「ジョブレス社会」のこの国では、表に出た実力ではなく、潜在的能力が大きな評価要素になります。しかし、潜在的能力の評価はまことに難しい。そこで、学校歴がわかりやすい評価基準になる。かくして一流大学を出て有名企業に入った奴は偉そうにしている。そこで出世していく者は「できる奴」とみなされる。一方、建設現場で働く労働者は決して尊敬の眼差しは受けない。彼の学校歴はたかが知れている、という暗黙の見方があるからです。

◆「能力主義」の 中身に立ち入る

〔問い〕 岩田さんの指摘は的確な感じがします。試しに辞書を引くと、「実力」というのはきわめて明瞭に「実際の力量」とあり、一方、「能力」というと、「物事をなし得る力」とあり、可能性も含まれているようです。「コンピテンシー」に基づく評価とは、人の顕在化された能力、すなわち「〇〇を行った」とか、「〇〇を進めた」とか、「〇〇を仕上げた」などを対象にしており、可能性ではなく、結果そのものですね。

これまで能力主義とか、メリック・クラシーとか、実力主義とか、いろいろの用語が使われてきましたが、「皆同じもの」と解されてきたように思います。日本の労働組合は総じて「能力主義反対」という立場でやってきました。差別・選別は許さないという主張で

す。しかし、能力主義そのもの、とりわけ企業が唱える能力尊重とか、能力に基づく処遇とか、その中身には深く立ち入ろうとはしませんでした。それは人事考課制度が経営側のフリーハンドで行われてきたその原因の一つともなったという理解に立つのですが、「コンピテンシー」（行動特性）はこうした状況に一石を投じているな、と受けとめました。どうでしょうか。

日本の人事考課制度に対して労働組合が介入するとしたら、結局、能力評価をオーブンにして公正な基準にせよ、ということになると思います。しかし、評価基準を公正にということは、その基準がみんなに分かる、すなわち「目に見えるもの」でなければなりません。そうすると、潜在的な能力の評価や性格がいいとか悪いとかのいわゆる情意的な面についての評価は排除されることになります。年齢・勤続・性差が入り込むことも許されません。

そうなると、結局、目標管理制度にお

ける個人の業績、あるいは「コンピテンシー」＝行動特性——それは頭在能力になりませんが——、といったものが「目に見えるもの」になると思います。日本の能力主義管理、その実務的道具になっている人事考課制度を、労働組合が放置するのならいざ知らず、もし、規制するとしたら、その方向は、アメリカ型にならざるを得ないということです。

もう一つ、日本の人事考課制度は総合的人間評価なので、総花的です。しかし、アメリカ型の目標管理に基づく業績評価や「コンピテンシー」評価は、その職務に基づいて個人がどれだけの業績をあげたか、職務に基づいて実際にとった行動がどうだったのかの評価です。職務を基盤にしていますから、たとえば「コンピテンシー」の評価基準は、具体的に明示的です。したがってこうした評価基準の採用の是非をめぐって経営側と対抗することの方が、人事考課制度の各項目を経営側と協議するよりも、はるかに時代状況にマッチした取り組み方ではないかと思えます。全体として、企業内における労使対抗の土俵が変わることは確か

であり、その土俵に登り、そこでのたたかい方に習熟することが急務だと言えましょう。

一つだけ例をあげますと、日本の製薬会社のトップ企業・武田薬品工業は、一九九七年四月に、ハイ・システムを下敷きにした新職務給を導入しました。その制度の概略は本誌でも紹介されました（一九九七年三月下旬号）。詳しくは次回に検討しますが、その新職務給は前に解説した範囲職務給、すなわちレンジ・レートです。昇給と賞与の決定には、個人の業績評価が絡みます。武田薬品の新人事制度は、その評価の際に、具体的な行動例を示して、「評価対象になるもの」と「ならないもの」を明示しています。

◆評価対象となるもの……実際にとった具体的な行動（場面が明確で、かつ成果に結びつく行動）

(例)〇月〇日、今までなかなか良好な関係を築けなかったAドクターに対し、事前にポイントを絞った資料を準

◎心を癒す7つのセラピー

ほっとします。

優しい時間

- アロマセラピー
- 園芸セラピー
- ダンスセラピー
- アニマルセラピー
- カラーセラピー
- 音楽セラピー
- ライティングセラピー

五十嵐佳子著 本体1,500円＋税

旬報社 〒112-0015 東京都文京区目白台2-14-13
電話03・3943・9911 FAX03・3943・8896

備して、アプローチした。

◆評価対象とならないもの……ポ
リシー・信念・潜在的な能力

（例）私はドクターに対していつ
もわかりやすい説明を心が
けている。

みて分かるように、後者、すなわち「評価の対象にならないもの」として挙げられた例は、これまで日本企業の人事考課制度が評価対象としてきたものです。しかし武田薬品では、それは「評価の対象にしない」としたわけです。間違いなく転換です。武田薬品の評価制度は明らかに「コンピテンシー」（行動特性）評価に立脚しています。

日本の製薬業界は、世界的にみて新薬の開発で著しく立ち遅れています。規模で武田薬品は日本ではトップ企業であっても世界的には一三位だそうです。多国籍企業の製薬会社が、巨大資本を投入して新薬攻勢をかけてくるなかで、武田薬品が国内市場中心から脱皮することを強いられていることは確かです。そこで、世界企業に伍せる国際的な競争力をつけ

たい、また、新薬開発の人材を広く欧米からスカウトするためにも「国際基準」を取り入れたい。こうした考えが新人事制度導入の背景にあるようです。

ここでは、武田薬品の新人事制度・新職務給に、ちょっと肩入れしたような話になりましたが、制度全体を見ると、問題は「大あり」です。そのことだけははっきり指摘して、今回はここで区切ります。

（きのした・たけお）

〔問い〕 日本型職務給について考えるには、アメリカの職務給がどんな様相と仕組みにあるかを見ないとラチが明かないのだ、という問題設定で話は運ばれました。アメリカの新動向と日本への移入なる構図が、今度もまた出ている。日本企業の新賃金制度——日本型職務給の仕組みや特徴をつかむには、本家本元のそれがどうなっているかを知ることだ。これが「日本型職務給について考える①」が所期の目的としたところですが、日本の能力主義についての評価とその止揚という問題は、もっと多彩な研

究を要するように思いますが、一つの問題提起にはなったのではないかと思います。

今回はその②として、アメリカ版新職務給の日本への移入のケースを取り上げ、論点を満足させる形で締めくくっていただけたいいな、と思っています。お疲れでしょうが、木下先生に、もうひと踏んばりいただくこととなります。

（今回は「日本型職務給について考える②」です）



【特別企画】下(Ⅲ)

問答

「賃金制度の転換」なるものと

賃金の考え方

“人事制度改革攻撃”に負けない
開放的で明確な賃金論を持つために

□木下 武男 (法政大学講師)

▼これまでの主な柱

- I なにゆえ、賃金制度の「大転換」なのか
- II 職能資格制度・職能給の転換とは
- III 業績・成果にもとづく賃金制度なるもの (以上、一二二四号)
- IV 「職階制成果主義賃金」が成立する基盤
- V 「みんなが能力アップ」の技能養成方式は不要
- VI 賃金決定の自由化 (以上、一二二六号)
- VII 賃金の考え方
- VIII 賃金のグローバル・スタンダードとは (以上、一二二九号)
- IX 日本型職務給について考える① (一二三四・三五号)
- X 日本型職務給について考える②

X 日本型職務給について考える②

〔問い〕 連載は今度で五回目です。前回

回は、アメリカの職務給の新しい動向についてお聞きしました。今回は、それをモデルにした「日本版の職務給」についてお聞きします。その場合、問題なのは、「日本版」は多様だということですが、

日本企業の多くは、グローバル・スタンダードに合わせた人事・賃金制度を取り入れなくては、と考えるのですが、簡単ではありません。何より、日本企業、日本経済には、年功制、終身雇用、企業別組合でやってきて大成功をおさめ

たという「実績」があります。そのため不況で、しかもマイナスの経済成長ではあるが、日本流には「捨てがたいもの」があるのだという考えが依然、企業家の中に少なくありません。そこからアメリカの動きと日本の良き伝統を両にらみしながらの「わが社の新人事制度の提案」が続いているように思います。今回は、その諸ケースを洗いながら、おそらく日本企業が志向するであろう「日本型職務給」に的を当てて、その基本的内容および問題点についてお話を伺っていききたいと思います。

◆ 職能資格制度を基礎にした業績主義の評価制度を取り入れた企業

— 電通／職能等級の大括りで見ると
成果主義を取り入れる

まず、九七年四月に導入された電通の新人事制度 (Fair System) をみておきたいと思います (電通の事例は『労政時

報』九八年七月三日号)。この例は、職務給ではありませんが、成果主義賃金導入の一パターンとして注目されます。従来の職能資格制度を基礎にして、業績主義に立つ評価制度を取り入れたのが電通の新人事制度です。いわば、手取り早い成果主義賃金の導入例といつてよいでしょう。

三年前、電通労組の方から人事制度について話をうかがった時、電通は職能資格制度にもとづく処遇で、昇格には上司の推薦が必要なことになっているけれども、参事までは自動的に昇格できる。病气やけがで休んでも一年間ジャンプ (昇格) が遅れるぐらいだ、と言っていました。査定幅は一〇%もありません。ただ、組合の方も強調していたのですが、「査定を増やせ、能力主義を強化せよ」というのが、すでにその時、若い層の世論になっているとのことでした。

このことが大変気になりました。その背景には、仕事の仕方の変化があるようでした。以前の広告代理店の仕事は、年功を重ねることで相手企業との人間関係を広げ、そして、新聞の広告用の「面取

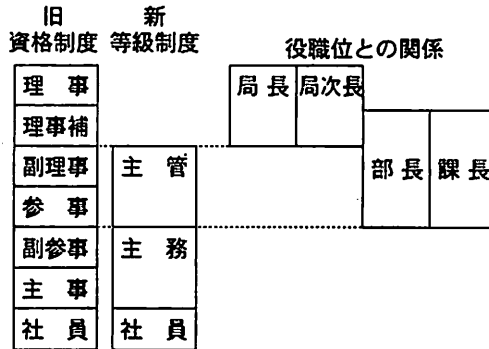
り」をして売り込む。いわばブローカーのような仕事です。その場合、相手の会社の部課長と話ができるということが重要であり、若い人も二〇年後には、自分たちもあのようになると思っていてきたということでした。しかし、ビジネスが変わってきて、専門性からみるとキャリアは三五歳ぐらいで完成する。そして、四〇歳で年収一〇〇万円を超えるが、副参事・理事補になると、例えば五八歳で年収二〇〇万円になる。その二〇〇万円の人と自分たちは同じような仕事をしている、あるいは自分たちの方が仕事ができると思っている。なのに年収は半分。そのような不満が若い人たちの底流にあるとのことでした。

職能等級を大括りにして成果主義へ

電通の新人事制度は明解で、職能等級の資格数を少なくして、業績主義に立つ評価制度を入れたことです。次頁の「**図**」に示したように旧制度 (資格制度) の五段階を、「新等級制度」では三等級に減らしました。アメリカの職務給で説明した職務等級のブロード・バンディング

(大括り)と同じことで、職能等級を大括りにすることで、対応する賃金額の上下幅を大きくすることができているからです。現在は「社員」七五〇人、「主務」一五〇〇人、「主管」一五五〇人です。この三等級のうちで、「社員」から「主務」へは基本的に在職五年で「進級」す

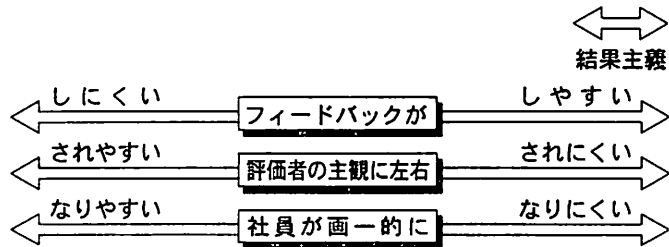
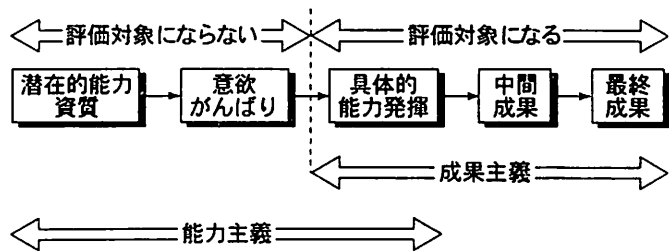
[1図] 電通における新等級制度の概要と役職との対応関係



(出所)「電通」『労政時報』1998年7月3日号。

るが、「主務」から「主管」へは成果主義になるとなっています。また、賃金制度は、これまでの各賃金項目を基本給に一本化して、各等級ごとに「初任金額」と「上限金額」を設定し、職務給に似ていますが、等級の区分は、あくまで旧制度の「職能資格」によっています。

[2図] 電通における成果の定義



(出所)「電通」『労政時報』1998年7月3日号。

新評価制度
ところで、電通の新人事制度で重要なのは、個人の評価の基準です。「2図」の「電通における成果の定義」をみると、日本的な能力主義と、業績主義・成果主義との差異が具体的に理解できると

思います。新しい評価制度では、名称をこれまでの「業績・能力考課」から「成果評価」に改めて、情意考課や潜在能力評価を排しています。

このように、発揮された能力や達成された業績を評価するので、これだと被評価者に「フィードバック」「しやすい」し、また「評価者の主観に左右」「それにくい」ことになります。この点に関連して、二つのことにふれておきたいと思っています。二つとは評価の公開性と公正性です。

新しい評価制度は「納得性の高い評価の実現に向けて、上司と部下との徹底したコミュニケーションを基にした評価を中核に据える」としており、公開性を重視していると見られます。半期ごとに期初、期中、期末の三回、部長と部員との面談が行われます。個人評価は、部長の「一次評価」、部長職以上の評価会議での「二次評価」、局長の「最終決定」、そして「被評価者へのフィードバック」というサイクルでなされます。これまで日本の人事考課制度は、その密室性が指摘されてきましたが、個人業績を重視する制

度では、評価を公開制にすることが欠かれないのだと思います。

また、公正性という点では、面談や評価の際に使用する「評価の視点」がつくられています。それは「各部門の各等級に期待する仕事の成果」とは何かを明確にしたもので、約一五〇人のワーキンググループ・メンバーが参加しての共同作業によって策定されたそうです。年功や潜在能力の評価ではなく、実際にどれだけの業績・成果をあげたかを評価するシステムの場合には、公開性ととも公正性が必須条件になると思います。

経営側は、これまで年功制や職能資格制度の年功的運用によって従業員の合意を得てきましたが、これを転換しなければならぬところにきています。しかし、経営側にとっても、やみくもに業績を煽り、仕事に駆り立てる仕組みが良いわけではありません。それだと従業員の不満と職場の荒廃が進むだけです。年功でなければ、何によって賃金の差をつけるのか、それが従業員の納得を得られるのか。

電通の新人事制度は、職能資格制度の

年功的な運用を排する、それを従来の能力主義の強化ではなく、業績主義によって行うところに特徴があります。そこでは、必然的に、個人評価の公開制と公正性が問われることになる。この点が重要だと思います。

◆職能資格制度の職務等級制度への読み替え

——兼松・ポスト主義による
ピラミッド型処遇へ

次のケースは総合商社・兼松の新人事制度です。兼松の事例は、電通と違って、「職能資格制度」を「職務等級制」に転換する、というものですが、とても「職務等級制」とは言えないものです。しかし、この例は大変に重要です。

兼松の新人事制度については、森ます美氏(昭和女子大)が「商社にみる性差別雇用管理の今日的諸相」(『経済と社会』一九九七春季号)で、女性の一般職(兼松では事務職と呼称)について紹介しています。そこで森氏は、兼松では新人事制度によって、一般職の賃金は早くも三七歳で昇給がストップし、「寝たき

り」のカーブになると指摘しています。以前より賃金の上昇ストップ、賃金横這いになる年齢が切り下げられてしまったということですが。

「十一人を一人に絞る」

ここでは、この兼松の事例から、ポスト主義にもとづく処遇制度について検討しておくことにします。

本連載（中Ⅱ一二二六号）で、三井物産が「職能資格制度のもとでは、部長一人に例えれば部長格の社員が十人いて、結果的には十一人分の部長給を払うことも起こる」ので職能資格制度を全廃したという新聞報道（日本経済新聞、九八年三月一六日）を紹介しました。兼松の新人事制度は、このような十一人を一人に絞ることを実際にやった例です。

そのテクニクは単純明快です。二つの方法がとられました。兼松の職務等級を、〔図3〕に掲げましたが、「新制度移行時の編入方法」にある等級は、職能資格制度の「職能等級」で、そして新人事制度の「職務等級」が新しい等級です。

この職能等級と職務等級のレベルはまっ

〔3図〕 兼松における新人事制度

「制度の骨子」

職務等級	新制度移行時の編入方法（原則）
総合職A 1級（部長） 2級（ " ）	参事資格者 "
総合職B 1級（課長） 2級（ " ）	参事補 " 主事 "
総合職C 1級（担当者） 2級（ " ）	主事補 " 一般1級 "
一般職 1級 " 2級 " 3級（1年）	一般2級 一般3級 一般3級（新人）
事務職 特級 " 1級 " 2級 " 3級（1年）	事務主任 専務1級 専務2 / 3級 専務3級（新人）

● 基本的な考え方

- 1) 職務等級制度の導入
社内ステータス設定の基本要素を「職務」におき、大分類する。（総合職A、総合職B、総合職C、一般職、事務職…）その中で、能力・実績の評価に基づき「級」の運用を行う。従来は、能力・実績に基づき昇格運用がなされていたので（卒業主義）、上位職務への職務上の変更を伴わない場合でも「昇格」がありえたが、新制度では職務の裏付けがなければ、現在の職務で高い評価を得たとしても昇格出来ないことを原則とする。（職務を要件とした入学主義）

（出所）兼松労働組合「ユニオンニュース」1995年12月28日。

たく同じです。単に「職能」を「職務」と言い換えたにすぎません。これが一つの方法です。

もう一つの方法は、新人事制度の「基本的な考え方」に端的に示されていますが（〔3図〕の下欄参照）、それは「卒業主義から入学主義へ」という考えです。

「卒業主義」とは、「従来は、能力・実績

に基づいて昇格運用されていた」、つまり能力や過去の実績があれば、「上位職務への職務上の変更を伴わない場合でも『昇格』はありえた」ということを指しています。これは「職務」⇨ポストがなくても、年齢・勤続・経験をもとにして、職能等級の上位資格への格付けがなされていたという、これまでの職能資格

制度の実際を示しています。今いる位置から上の職能等級に上がること、「卒業」と表現しているわけです。「卒業」とは、上の資格に上がことを意味します。しかし、これからは、すなわち新人事制度では、「職務の裏付けがなければ、上に上がれないようにする」というわけです。

【問い】 職能資格制度の仕組みを解説するために卒業方式か入学方式かという比喩が用いられましたね。「卒業」というのはその資格等級に一定年齢いれば、次の等級に上がれる。学校教育でいうと進級ということですが、これは年功的昇級、つまり自動昇級に近いものです。一方、「入学」というのは例えば、日本の学校では中学から高校へ行くには、高校の定員枠があるから選抜試験を経なければならぬ、それを通った者が入学の資格を得るということです。したがって、こちらの方はそれなりに厳しい。職能資格制度では、上位の資格にこれが適用されていた。対

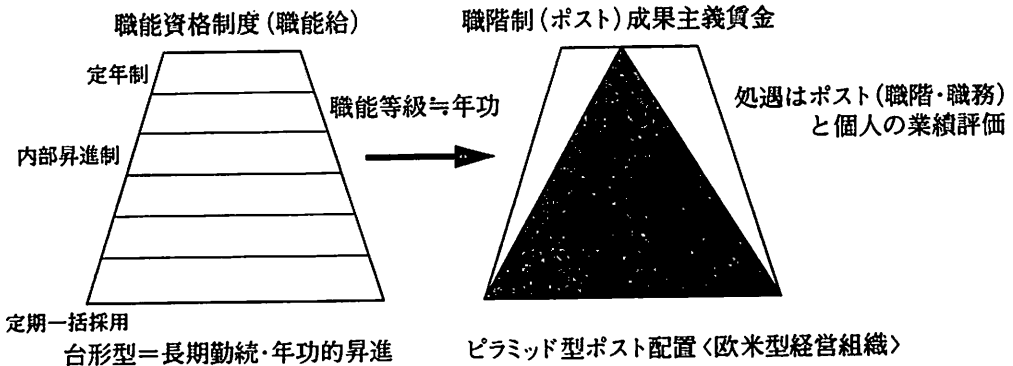
応する役職は、課長とか、部長です。ここは「自動的」とはいかない。すなわち入学なんだということでした。こんな理解でいいでしょうか。

その通りです。だから、職能等級のたんなる読み替えですから、本当は「職務等級」などと呼ばなくてもよいのです。しかし、「職務」はポストであり、それは特定される。今後は、ポストに即して処遇するのだ、というコンセプトを明確にすることが経営側にとって必要だったのでしよう。兼松が「職能資格制度」の「職務等級」への読み替えを行ったのは、年功的処遇はしない、という経営側の決意表明であると思います。

台形型処遇構造をピラミッド型へ

本連載の(上II一二四号)で、日本の会社がさかんに提案している新人事制度のねらいは、新規卒者の定期一括採用と終身雇用、その枠内での企業内内部昇進制に基づいた台形型の処遇構造を、職階制(ポスト)を基本にしたピラミッド型に転換することではないかと述べま

[図4] 職能資格制度から職階制・ポスト主義への転換(概念図)



した。しかしこれは、社員とりわけ中高年層にとっては大変なことです。仮に、役職に就かなくとも、就いた者と同期入社なんだから類似の処遇はされる、と考えていたものが、それはもう「無い」と宣言されるわけですから。兼松のケースを見たとき、その制度の転換がいつも簡単に、しかも短期間にやってのけられてしまったことにビックリしました。

最近、兼松と同じ総合商社の伊藤忠では、早期退職優遇制度が導入されましたが、他の総合商社でも、希望退職に応じた者には、退職金にさらに多額の上乗せ金額が払われているようです。これまでも退職金の上乗せはありました。それは定年まで賃金を支払い続けるよりも、まだ上乗せ金額は少なくて済むという理由からでした。今度は違います。〔4図〕で示したように、ピラミッド型からはみ出す台形の両脇部分を、未来永劫に取り去ることができるのです。台形型人事・処遇に用いる人件費に比べるならば、退職金の上乗せぐらい、企業にとっては安いものだと思います。

兼松の例は、「職能」を「職務」に読

み替えるだけで、ドラスティックな人員削減を可能にする新人事制度です。兼松では、四〇歳代以上では管理職かラインに就いている者以外、つまり全くの平社員は、もはや存在しないそうです。

◆コンピテンシー評価に

特化した年俸制

——日本NCRの新賃金制度

日本NCRは、九七年にシステム・エンジニアを対象にしてプロフェッショナルSE年俸制なる賃金制度を導入しました(日本NCRの事例は『労政時報』九八年七月二四日号による)。この制度を紹介し、SEの募集を行ったところ、これまでの七〜八倍の応募者が殺到したそうです。人事部長は「SEは自分の能力、技術にプライドをもっており、公正に客観的に評価され、処遇されることを望んでいることがうかがえます」と語っています。では実際、どのような制度なのでしょう。

職務給のようだが職務給ではない

日本NCRでは、五年前に管理職に年俸制を導入しましたが、このプロフェッショナルSE年俸制の対象は、従業員三〇七四人のうちSE八二〇人です。日本NCRの新人事制度は、コンピテンシーや目標管理を用いており、前回紹介した最近のアメリカの職務給に似ています。

〔5図〕を見てください。P1からP6まで「バンド」(等級)という言い方が用いられていますから職務等級のようです。この「バンド」が、職務分析・職務評価に基づくジョブ・グレード(仕事の大きさ)を表すものであればアメリカ型の職務給です。

しかし、「バンド」は、「目標管理制度の業績評価とコンピテンシー・アセスメントの両面から判定される」となっています。〔5図〕にあるように「業績評価」は「過去二年の個人目標の達成度」、「能力評価」は「各バンドに規定されているレベル基準を有しているか否かの評価」ということです。このバンドのグレード別に標準的年俸が設定されています。

[5図] 日本NCRにおける昇降格の評価基準

P 6	バンド	目 標 管 理 (業績評価)		コンピテンシー・アセスメント (能力評価)	
		昇 降 格	バンド	過去2年の個人 目標の達成度	各バンドに規定されて いるレベル基準を有し ているか否かの評価
P 5	グレード	昇 降 格	グレード	個人目標達成度	——
		賞 与	個人および会社業績の 達成度		——
P 4					
P 3					
P 2					
P 1					

(出所)「日本NCR」『労政時報』1998年7月24日号。

目標管理はこれまで説明したそれと類
似のものですが、興味深いのは、コンピ
テンシー・アセスメント(能力評価)で
す。これは「各バンドに規定されている
レベルを有しているか否かの評価」とい

うことですから、あくまでも、個人が
持っている実力、つまり顕在的な能力に
対する評価です。このコンピテンシー評
価では、スキルを詳細に分類、三六に項
目化し、レベルを明確にして、各個人の

スキルを採点するようになっていきます。

例えば、各職種に共通に求められるも
のをコア・スキルと呼んでいます。そ
の中の「リーダーシップ」の項目は、さ
らに「統率力」、「権限委譲」、「意欲づく
り」、「率先垂範」、「育成」、「決断力」に
細分化され、これらの用語には、それぞ
れ定義が付されています。また専門的な
スキルは、「専門知識」、「問題解決能力」
などに分けられ、例えばそのうちの「専
門知識」は「システム設計・運用」、「テ
クノロジー・スキル」、「製品スキル」に
項目化され、四段階の基準(レベル)と
内容が規定されています。

このように、詳細ですが、しかし「バ
ンド」(等級)は職務の格付けではなく、
つまり、仕事の難易度や責任の軽重では
なく、スキルのレベルを表示するもので
す。スキルのレベルを判定する基準は、
「……行動ができる」、「……指導の必要
がない」、「……能力を発揮できる」とな
っており、職務評価ファクターにあった
スキルではなく、誰々がという個人が
保有するスキル(発揮能力)を評価する
ものです。したがってこの制度は、職務

給とは似て非なるものだと言わなければなりません。

〔問い〕 前回のお話でコンピテンシーという言葉が出て、いささか面喰らったのですが、理解したのは目に見えるもの、すなわち能力評価は顕在化したものを対象にしている。そのためのニュー・ワードなのだ、ということでした。そして、個人が良い業績をあげた人を出すには高い業績をあげた人の「行動特性」に着目し、それを評価基準にしていく。

日本NCRがSEにコンピテンシー評価を導入したコンセプトは明確だと思います。それは、SE各人のスキルだけを評価の対象にし、他の要素は排除していく。それは、プロフェッショナルSEという呼称に体现されています。ちょうどプロ野球集団のようなものです。選手として素質や能力のある者を集めて、業績、すなわち結果で勝負させる組織です。能力のない者、業績の出ない者は去れ、ということでもあります。もっともコンピテンシーは、個人の能

力開発の方法でもあります。日本NCRでも、各「バンド」ごとのコンピテンシー・モデルと、現在保有しているスキルとのギャップを明らかにし、研修カリキュラムで修得させるようにしています。いわばプロ野球選手が、コーチの作ったメニューに従って日々のトレーニングを行い、走攻守といった野球技法を向上させるのと同じ方式です。それでも業績、すなわち結果が出なければ処遇(年俸)が下がり、最悪だとそこから去る以外にはない、ということになるのではないかと思われれます。

◆アカウンタビリティ(役割責任)に傾斜した職務給

——日本シエーリングの新人事制度

日本NCRのプロフェッショナルSE年俸制は、職務給とは見なせないものですが、日本シエーリングが、九七年に導入した新人事制度「Profile」は職務給と見ていいと思います(日本シエーリングの事例は『賃金実務』九八年六月一五月号による)。

日本シエーリングは、ドイツの医薬品企業・シエーリング社の日本支社で、従業員二〇七人の企業です。ここの特徴は、成果主義が前面に出ている職務給だという点です。

制度設計のキーになっているもの

まず、「職務の内容と責任(アカウンタビリティ)」を明確にする。アカウンタビリティに基づき、職務評価を行い、職務の大きさ(ジョブ・サイズ)を決める」と説明されているように、設計そのものは、オーソドックスです。しかし、職務調査の際の記入票が「アカウンタビリティ・ステートメント」となっていることに象徴されるように、アカウンタビリティに非常に傾斜しています。その「アカウンタビリティ・ステートメント」は、「何をどのように行っていますか(主な職務機能)」と、「なぜ行っていますか(期待される最終成果)」の二つが柱になっています。要するに、その職務は何をしなければならないのか、そして、成果はどのようなものなのかを明確にするということになります。例えば、同社の医薬品を販売した後

に、顧客が薬を使用した結果を調査する職務の場合、必要な業務が細かく書かれています。そして、アカウンタビリティとして、「……調査業務が、適正かつ円滑に行われることを確保する」となっています。アカウンタビリティを中心にした職務分析については、詳しい紹介がありませんので、これ以上はわかりません。ただ、アカウンタビリティの作成や職務評価などについて、ハイコンサルティングの指導を受けたと書かれているところからすると、職務分析・職務評価に属人的な要素は入っていないと見ていいでしょう。

ただ、属人的要素は入っていないとしても、目標として成果が設定され、そのため職務分析をするならば、結局、アカウンタビリティに偏ることになると思います。アカウンタビリティの評価項目を重視することによって企業目標にそった職務の評価が可能になるからです。

日本シェーリングの人事総務部長は、「当社もそうであった」としながら、「先に職務ありきで必要な人材を契約に基づいて採用するのではなく、長年にわたっ

[6図] 日本シェーリングにおける職務等級と資格給制度

(JG) 職務等級	職務等級 基礎点	×	業績評価 総合評価	業績評価 係数	=	資格等級	昇格基準点
1	140		I	1.95		1	604
2	151		II	1.50		2	1,255
3	162		III	1.20		3	1,906
4	174		IV	1.00		4	2,583
5	187		V	0.85		5	3,261
6	201		VI	0.70		6	4,025
7	216		VII	0.55		7	4,789
8	232					8	5,553
9	249					9	6,375
10	268					10	7,197
11	288					11	8,019
12	310					12	8,903
13	333					13	9,787
14	358					14	10,671
15	385					15	11,941
16	414					16	13,527
17	445					17	—
18	478						
19	514						
20	553						
21	594						

(出所) 大谷啓介「日本シェーリングの「PEOPLE」のしくみと定着化」『賃金実務』1998年6月15日号。

て『人中心』に仕事が確立されている場合、視点を『戦略上必要な職務』に移すと、様々な問題がみえてくる」と述べています。ここに転換の意図がはっきり出ています。つまり、年功的な「人中心」から、経営戦略に必要な職務を重視する路線への転換です。経営戦略に必要な職務を明確にして、そこで成果主義を徹底させることが日本シエーリングの新人事制度の特徴です。

賃金の決め方

賃金の項目とその決め方に成果主義が表れています。賃金は、職務給と資格給、業績賞与の三つから構成されています。そのうちの職務給は、職務等級の金額と昇給額の合算で決まります。各職務等級ごとに「職務等級基礎点」があり、これが職務についている賃金ということになります。これに個人の業績評価が加わります。業績評価は、目標管理制度に基づき、年五回の面談を行って決めます。

賃金の設計は「6図」にあるように非常に複雑ですが、仕組みについて簡単に

お話しします。

業績評価の総合点はトータルされ、「業績評価係数」のポイントで表されます。昇給額は、この「業績評価係数」を基礎に、昇給率で算出されます。つまり、職務等級の賃金から、何パーセント、例えば一・四％であればその分の昇給額がプラスされるということです。

次は資格給ですが、これは職務給と別立てで存在しており、この会社の賃金制度の特徴をつかむ上で重要な点です。資格給は次の算式で計算されます。「職務等級基礎点」×「業績評価係数」÷「年間業績ポイント」。この各年の「年間業績ポイント」の蓄積によって、「資格等級」(昇給基準点)における格付けが決定され、その等級に応じた資格給が支払われるという仕組みです。

職務給とともに、個人の業績給として資格給があるということになります。なお、業績主義ではありませんが、累積ということでポイントは「上昇し、下がる」とはなく、一部年功的な給与を残した形となっているということです。

賞与は、固定賞与(夏・冬)のほか

に、業績賞与(三月)があります。それは本人の業績ポイントによって決められます。

このように日本シエーリングの職務給制度は、基本は職務給ではあっても、個人の業績評価が強く作用している賃金制度です。職務給、資格給、業績賞与の比率は示されていませんが、個人業績の割合は多大なものになっているのではないかと推測されます。

日本シエーリングの新人事制度は、年功制や能力主義から、成果主義への転換をねらったものとみることが出来ます。新制度を紹介した人事総務部長の言葉が印象的です。「成果主義は『しくみ』ではない。社員の意識そのものが成果主義にならなければ」と述べ、「目標が達成できなかった時、外国人の上司に、『どれだけ汗水たらして頑張ったか』と訴えても返ってくる言葉は、『So What?』である」とのことです。「So What?」だから、何だと言うのだ」といった意味で結果が問題なのだ、ということでしょう。そして、「管理職層の意識が変わらないかぎり、何らかの形でプラス・マイ

ナス両方向の情意評価が残る」というところにも日本的な能力主義から脱却しようとする意志がうかがわれます。

〔問い〕 日本シエーリング社・人事総務部長の話でこの会社の新人人事制度が意図するところは何か、についてはよくわかります。ただ、その賃金制度・職務給の仕組みがやたら複雑で、社員はわかるのかいな、という気がします。

ともあれ、四ケースの紹介で、「日本版の職務給」なるものは試行過程にあるのだな、ということにつかめました。先に行きましよう。

◆日本型職務給の到達点

—日本ヒューレット・パッカー
アメリカ型の「働き方」と
「処遇」への転換ケース

日本ヒューレット・パッカー(日本HP、従業員四二二人)の事例は、年功的な要素を若干加えています。基本的にはアメリカ型の職務給とみてよいと思います(日本HPの事例は『賃金実

務』九八年六月一五日号による)。

日本HPは、横河電機とヒューレット・パッカー社との合併でできた会社です。当初は、横河電機の賃金制度を引き継いだのですが、HP社の出資比率の増資などを背景にして、年功的な色彩の強い職能給制度から、九〇年に、職務給制度に移行しました。

この会社はなにゆえ職務給を導入したのかについて、同社人事企画部長が説明しているところによると次の二つです。

「HPは、独自の新製品を開発し、その製品力をもとに発展してきた会社であるため、従業員の創造性を非常に重視する文化があるが、年功的・一律的な賃金制度はこの文化とマッチしなかった」という点と、あと一つは、「システムエンジニア等の大量の中間採用が必要となったが、年功的人事制度では優秀な経験者を確保できなかった。職務給であれば、採用したい職務の市場価値をそのまま給与の水準に反映できるため、必要な人材を外部から招聘しやすい」という点です。これが日本HP社の職務給導入の理由です。

〔問い〕 「日本型職務給の到達点」と

いうことでの紹介なので、また、あいまいな要素が盛りだくさんなケースかと思ったのですが、いまのお話だと、論理がかなり鮮明な制度という印象を受けました。

人事企画部長の話は実に理にかなった説明です。ただ、後に見るようにこの新人事制度は年功的な要素を残しています。それで、「日本型」をつけたのですが、「アメリカ型」に最も近い「日本型」です。日本HPの賃金制度が、本格的な職務給と言えるのは、職務分析をして、職務のレベルを決定して、賃金カーブを設定するという、職務給制度にとって必要とされるオーソドックスな過程を踏んでいるからです。

職務記述書

まず、第一は職務記述書の作成です。職務記述書(Job Description)の作成は、職務給の根幹にかかわる重要な作業であり、これのあるなしが職務給の真贋を分けるといっても差し支えありません。この職務記述書に賃金が付いている

のが職務給ということになるからです。

職務記述書は、各自の仕事を調査し、いくつかの職務に分類し、その職務の職務内容や責任範囲、職務の価値のレベルを記述しているものです。従業員はその記述に基づいて仕事をします。どのような仕事の内容で、どのような方法や手順で仕事を行うのかを示したものです。単純な例だと、ファースト・フードの従業員が雇主から指示され、その通りに行っているマニュアルが職務記述書にあたります。日本HPでは、会社の職務を約八〇〇枚の職務記述書に分類しているそうです。「職務名」、「職務概要」、「職務明細（主な内容と責任）」、「適正要件（経歴・知識・技能・資格など）」がそれぞれ記入されています。

前回、お話しした「大部屋主義」「小部屋主義」がこれからできません。日本では「大部屋」のチーム方式で仕事を進めるために、職務記述書をつくる必要があります。仮にあっても、それは無きがごとくに扱われてきました。しかし、欧米の「ハチの巣」型の仕事スタイルでは、仕事の範囲を示した職務記述書が不

可欠です。個人の職務範囲や役割、責任を明確にすることによってはじめて仕事を進めることができるからです。職務記述書に基づく職務を組み合わせることで、よって企業の経営活動が成立しているのです。

各自の仕事は職務の範囲に限定されません。一方、職務記述書のない働かされ方をしている日本では、チームという聞こえはいいのですが、仕事は無限定で、際限なくやるといのが一般的スタイルです。このように職務記述書は働き方の根本にかかわることでもあるのです。

職務のレベル

さて第二は、職務のレベルを確定することです。日本HPは、「職務レベルは、仕事の難しさ、責任の大きさを評価しているが、その際に、コンサルタント会社等で実施されている一般的・汎用的な評価方法」は採用しなかった、としています。その理由は、「職務給採用企業が少なく、職務の価値に対する市場価値が形成されていない日本の環境下では、社内でのバランス・常識に重点をおき従業員

の納得性を高める方が、給与制度を定着させる上で重要と考えたから」だと言います。

日本はまだ「ジョブレス社会」なので、働く者が共通に納得できる基準の一つとしての市場賃金が存在しません。そのもとで企業内で職務給を採用する場合には、社内でも通用する職務の基準を明解かつ公正につくることが重要になります。そのために日本HPでは、各事業部の代表者で構成する人事政策委員会を、さらにその下に、セールス・システムエンジニアや工場エンジニア、事務系など各職種ごとに職種別小委員会を設置しました。その委員会で、職務等級の基準を策定し、各職務記述書の等級レベルを認定する作業を行ったのです。各職務記述書で確定される職務が、どの職務等級にランクづけられるのかという作業です。そこで承認された職務記述書のレベルは、全従業員に社内インターネットを通じて公示されたそうです。

賃金カーブ

第三は、職務等級ごとに賃金（給与）

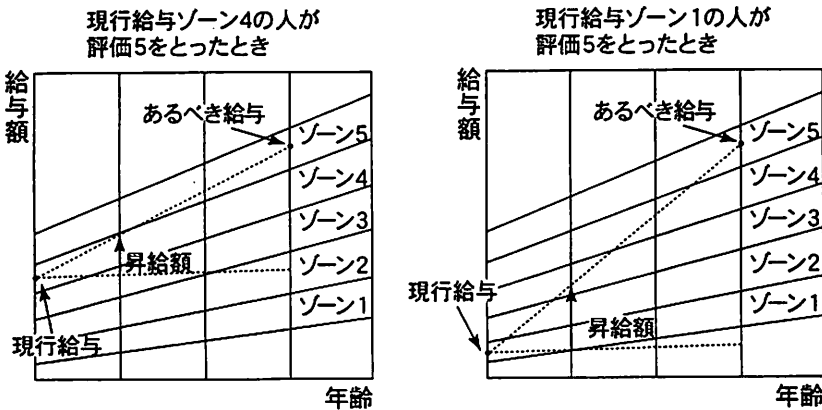
[7図] 日本ヒューレット・パッカードにおける
レベル別給与カーブ



(出所) 島田智「日本ヒューレット・パッカードの職務給制度の
仕組みと運用」『賃金実務』1998年6月15日号。

カーブを設定することです。「7図」に示したように七つの職務等級のレベルがあり、それぞれ給与カーブが明示されています。職務等級間では約一二%の格差をつけているということです。それと、

[8図] 日本ヒューレット・パッカードにおける昇給プロセス



現行給与ゾーン4の人が
評価5をとったとき

現行給与ゾーン1の人が
評価5をとったとき

- * 同じ評価を3年間取り続ければ「あるべき給与」になる
- * 評価は、昇給額ではなく、「あるべき給与額」そのものを決める

(出所) 第6図と同じ。

個人業績によって、同一の給与カーブ内でも上下の幅があり、格差約三〇%をつけています。ここまではアメリカ型職務給と同じでもよいでしょう。職務等級による賃金設定と、その等級内での個

人業績による昇給という制度です。その上で、日本HPの賃金制度における日本的な要素は、各職務等級のレンジ内での昇給(縦軸)だけでなく、職務等級ごとに一つの賃金カーブを設定し、横

軸Ⅱ年齢軸のある「右上がり」の賃金カーブになっている点です。注目すべき点です。

〔8図〕は、年齢と個人業績とを結合して賃金額を決める仕組みを、具体的に表したものです。同一の職務等級の中に各「ゾーン」が帯のようになって年齢とともに右に上がっています。個人の業績評価は、レンジ内の昇給額を決めるためではなく、どの「ゾーン」に位置するかを確定するためのものです。このように業績評価による給与は、年齢昇給がありますから、「右」、そして「上」に設定されます。

その意味について、同社の人事企画部長は、「競合他社に遜色のない給与を支払う」という「原則」のもとで、「競合他社は、学歴別・年齢別のデータとなっているため」、日本HPの職務レベル別のカーブに置き換えるための工夫が必要で、「中高年従業員に大きな影響を与えないように、新しい職務給カーブも年功的要素を十分加味して作成した」と説明しています。このように日本HPの職務給は、年功的昇給部分を組み込んでいる

ところに特徴があります。これは、日本的な年功的土壌のもとで職務給をつくる際の一種の調整、妥協とみることができ

ます。ただ、職務給の考え方について、同じく人事企画部長が次のように述べているところは注目に値します。会社と従業員との関係は、「それぞれがお互いに自由・独立であることを前提に、『仕事の提供』と『賃金の支払い』のみにつき相手方に義務を負う」「契約関係」としてとらえる。そして「これは従来の日本の慣行である『家族的関係』『相互依存関係』的な発想からの大きな意識改革を求める」ものであって、さらに「価値観が多様化し、会社への帰属意識の低下・自己実現意識の増大の傾向が強い現在の多くの従業員にとって、このような自由を尊重した契約関係としてのとらえ方の方が感性に合っているのではないか」。

この言葉には、日本的土壌を意識しつつ、「アメリカ型」の働き方を移植しようという、明確な志向がみられます。

〔問い〕 日本ヒューレッド・パッカー
Dの会社概要をみると、社員四二

一四人の平均年齢は、三三・六歳となっていますね。非常に若い。会社の帰属意識の低下、自己実現意識の増大という話もうなずけます。

さて、事例の最後は、前回に少し紹介のあった武田薬品工業の「職務給」です。

◆日本型職務給の典型

——武田薬品工業の新人人事制度

武田薬品工業（従業員一万三二七人）の新人人事制度は、九七年に導入されました。「制度の透明度は日本一」と会社は自負しているそうです（『週刊労働ニュース』、九八年四月六日付）。武田薬品工業の制度は、日本的に変形された職務給、正確には職務給とみなし得ない日本型職務給の典型とみてよいと思います（武田薬品工業の事例は『賃金と社会保障』九七年三月上旬号と、『労政時報』九七年六月六日号による）。

まず、「新人人事制度の基本ポリシー」を総務人事部長が説明しています。それ

によると、一つは、「透明度の高い評価制度を目指す」こと、具体的には、①「評価項目・評価基準を公開する」、②「上司と部下との話し合いを通じて評価をフィードバックする」となっています。二つは、「成果重視の報酬体系を実現する」

ことで、①「成果を重視しやった者が報われる報酬体系にする」、②「年功的要素をできるだけ払拭し、より職務レベルを反映する報酬体系にする」としています。成果主義を追求するには、職務をベースにして公正・公開の評価制度を確立するという、これまで見てきた成果主義賃金制度の常道を踏んでいることがわかります。

武田薬品の新人事制度の具体的な仕組みは次のようになっていきます。

まず処遇制度は、幹部社員と組合員(一般社員)に分けられています。幹部社員の職務はハイ・システムの手法に基づいて一阶段の職務等級を設定し、賃金はその職務等級のレベルと、個人業績によって支払われます。賃金は、これらで基本給、職責手当、職能資格手当の三つで構成されていましたが、職務給に一

本化されました。

職務の格付け

以下では、組合員について、職務の格付け、評価制度、賃金制度についてやや詳しく見ていくことにします。

格付けでは、これまでの九段階の職能等級を廃止して、六段階の職務等級制度を取り入れました。では、その格付けはどのようにして行われるのか、これが武田薬品工業における新人事制度のミソのところです。組合員が就く職務評価にはハイ・ポイントを用いませぬ。ハイの方式を参考にしながら、武田薬品工業が独自に作った「ACEポイント」(Accountability & Competency Evaluation)で使います。アカウンタビリティ(役割責任)とコンピテンシー(行動特性)です。

次頁の「9図」をみてください。これは「ACEシート」といって、職務の格付けのための基準書です。全職種、七〇〇種類あり、それぞれ従事している人がこのシートに記入します。自己評価して、上司と面談し、格付けのポイント

である「ACEポイント」が決定されます。

問題は、「ACEシート」の縦軸の評価項目にあります。六つの項目には、アカウンタビリティとコンピテンシーが混在していることが分かります。上の三つは、ハイ・システムと似ています。「仕事の内容・任せ方」がハイ・システムのアカウンタビリティに、「職務(業務)知識」がノウハウに類似し、「問題解決」はハイ・システムと同じです。また「折衝の内容・程度」についても、その職務が内包する難易度とみるならば、職務評価の項目とみなすことができます。しかし、あとの二つ、「仕事への取り組み姿勢」と「チームワーク・指導・育成」は、明らかにコンピテンシー(行動特性)の項目です。

「9図」の「ACEシート」は技能職のものですが、「仕事への取り組み姿勢」をみるとわかるように、行動特性の項目に基づいて、何をやったかという個人の行動を評価します。ところが、そうすると、矛盾が生じます。職務評価とは、その職務の種類や難易度、責任の度合いな

[9図] 武田薬品工業におけるACEシート 技能職(生産ライン)の例

	具体的な職務評価基準					
	Nレベル	Tレベル	Jレベル	Qレベル	Kレベル	Aレベル
仕事の内容・任せ方
職務(業務)知識
問題解決
折衝の内容・程度
仕事への取り組み姿勢
チームワーク・指導・育成

- マニュアル等に想定されていないレベルの問題に対して適切な個別処置を行う。
また、担当業務に関連した改善策を具申する。
- 日常業務の範囲内ではあるが、必ずしも事前に予測されないようなレベルの問題を自ら解決する。
非常業務(トラブルからの立ち上げ等)に関しては、上司の指導・援助がなくとも完遂する。
- 自己のユニット内の業務については、自分の業務だけでなく周囲にも目を配り、そこで何かミスや問題が起こっていればすぐにそれを修正し、再発を防いでいる。
- 必要があれば、他部署や外部の関係者から正確で適切な情報・資料を収集する。

- 業務の遂行に当たっては、部下の協力をうまく引き出しながら、一見困難と思えるような課題に対しても責任をもってやりぬく。
指示を待つだけでなく、固定観念にとらわれずに常に仕事の幅を広げレベルアップしようとする積極性を持って行動する。
- 部下からの改善提案や自らのアイデアを取りまとめたうえで、部門方針の理解のもと、より幅広い視点からの問題意識をもった意見具申を行う。
- 日ごろから作業方法や設備等について、経済性・作業性・安全性の観点から気を配り、業務効率の向上に努めている。

(出所)「武田薬品工業の新職務給制度をみる」『労政時報』1997年6月6日号。

ど、属人性を離れた仕事そのものの評価だからです。

ヘイ・システムによる職務分析・職務評価は、職務に固有な価値を確定するために行うものです。そして、職務の価値を区分して職務等級を設定し、それに対応した賃金額が職務給になります。そして、レンジ・レート(範囲職務給)を決めるため、いくらかの個人の業績評価やコンピテンシー評価が付け加わるという関係です。

イスに賃金がつくのが職務給、イスに座っている人間につくのが属人給という話をしました。職務と属人という、水と油のようなものを一緒にして職務評価をしようというのが、武田薬品工業の格付け制度です。この格付け制度について、同社人事部発行の冊子では「組合員の格付けには、職務だけでなく、「個人の働き方」に着目した。したがって、「幹部社員の職務等級は、「上位職務に移動しない限り上がらない」のに対して、組合員の職務等級は「同じ職務についても、個人の能力発揮次第で挙げられる」ところになると解説されています。「同じ職

務」でも「個人の能力の発揮度」で格付けが上がるという制度は、本来の職務給制度には存在しません。武田薬品の職務の格付けは明らかに混乱しています。しかし、この混乱と曖昧なところが「日本型」を理解する上で大変に重要なところ

です。
水と油は混ざりません。どちらかに分かれてしまいます。「9図」によって、

評価項目の「問題解決」の箇所をみてください。その三番目は「自分の業務だけでなく周囲に目を配り……」となっています。これは問題解決をする際の個人が保有する能力、しかもさらに情意的な要素が入り込む評価になっています。ヘイ・システムでは職務の評価項目になっていた「問題解決」が、ここでは個人の行動能力評価に転化していることがわかります。これは、コンピテンシーに引きずられてそうなったというよりも、実は、職務の格付けは、全項目とも「特徴的な行動事例に基づいて評価を行う」となっています。そもそも個人評価が前提になって職務等級の格付けがなされる評価システムになっているのです。人間がしてい

る仕事の評価と、仕事をして
いる人間個人の評価とはまっ
たく違います。武田薬品の職
務等級は、文字通りの「職
務」の格付けではなく、「人
間」の格付け、したがって職
務給ではなく、属人給だと結
論づけることができます。

評価制度および賃金制度

次に、評価制度と賃金制度
をあわせて検討します。

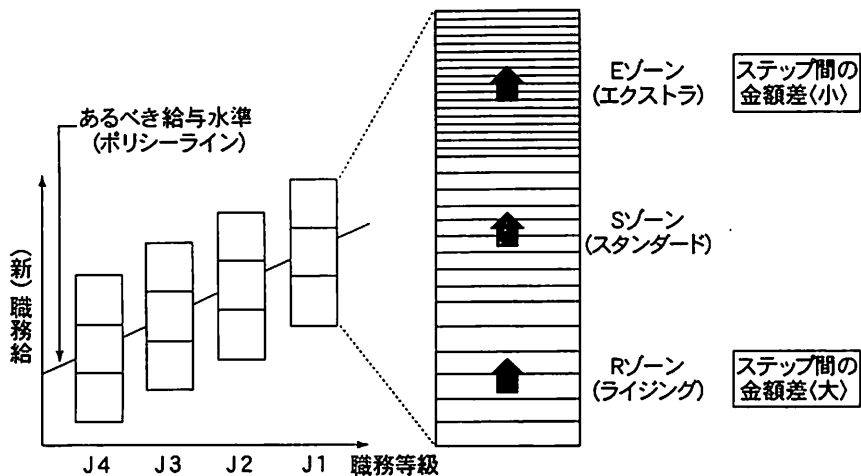
一般社員(組合員)の賃金
は、職務給と本人給で構成さ
れ、本人給は生活保障の面か
ら五〇歳まで増額されます。

比率は職務給一〇〇に対して
本人給三五になっています。

昇給については職務給制度
の「10図」をみてください。

複雑です。職務等級が横に並
び、各等級のレンジ内を昇給
していく、アメリカの新型職
務給に似ています。この図の
右側にあるように、レンジは

[10図] 武田薬品工業における職務給制度



(出所) 第9図と同じ。

三つのゾーンに区切られて、そのゾーンが五〜三〇程度のステップに分けられています。各職務等級とも下のゾーンは賃金差が大きく、上のゾーンは賃金差が小さくなっていきます。これは職務等級間の賃金額のバランスをとるためです。つまり、この職務給ではJ4ならJ4の職務等級に位置する人がそれより上位の職務等級J3の賃金額と同じになるケースも出るわけですが、それはかなり絞られるということですが。

次は、レンジ内の昇給ですが、これは個人評価で行われます。個人評価は、「ACE評価」と「業績評価」の二つでなされます。先ほど、六項目からなる「ACEポイント」で職務の格付けをすることをみました。「ACE評価」は「ACE格付けポイント」の各項目のウェイトを変えて、個人評価としたものです。要するに、「ACEポイント」は職務の「格付け」の際にはアカウンタビリティ（役割責任）にウェイトを置いて、「個人評価用」としたときにはコンピテンシーの比率を高めるという仕組みです。こうした評価基準に基づいて「ACE

E評価ポイント」が算出されます。業績評価は、「職務等級にふさわしい、今期の『期待される業績』」が、職務等級の評価項目に照らして行われます。これは、結果としての業績が評価対象です。

この「ACE評価」と業績評価の二つが昇給に関わってきます。毎年の昇給は、昇給考課によってなされますが、先ほどのゾーン内のステップをいくつアップするか、そのステップ数を決めます。昇給考課の比率は、一般社員の場合、「ACE評価」六〇％、業績評価四〇％です。複雑な考課制度ですが、個人評価が強く関わっていることは確かです。

次は「進級」です。職務等級を進級しないと、昇給は頭打ちになります。進級は、過去三回（年）分の「ACE格付けポイント」をもとにして、上位の職務等級に該当する場合にその候補者となり、人事部で進級の可否が決定されることとなります。賞与については、「基本賞与＋業績賞与」の二つで、両者の比率は七対三です。基本賞与は、「本人給＋職務給」の一定月数分で、考課なしです。業績評価は、「ACE評価」四〇％、業績

評価六〇％の割合の考課によって決められます。

以上のように、武田薬品工業の新人事制度は、「透明度は日本一」かどうかはともかくとして、職務の評価項目や評価基準は確かに明解かつ詳細です。しかし、「昇給」「進級」「業績賞与」の三つに属人的要素が深く関わっています。また、職務の「格付け」そのものが個人評価を前提にして成り立っているという特殊な職務給だと思えます。この属人性と業績主義をもって武田薬品工業の賃金制度を、日本型職務給の典型とみなすゆえんです。

「問い」 ちょっとピンとこないところもありますが、その補充はこのあとの「まとめ」で整理いただければと思います。

◆日本型職務給の特徴

これまで、電通、兼松、日本NCR、日本ヒューレット・パッカー、日本シ

エーリング、武田薬品工業と六社の新人事制度を検討してきました。まったく職務給ではないもの、日本型職務給とみられるもの、ほぼ職務給とみてよいものなどさまざまでした。ここで職務給(仕事給)を基準にして、その特徴と問題点をまとめておきたいと思います。

日本型職務給は職務給とはいえない

第一に、日本型職務給は、職務を基準にしていないために職務給と規定することはできないということです。職務給の条件である職務評価は、純粹に職務を対象にして測定されなければなりません。当たり前のことのようにですが、「日本型」には仕事に関わる個人の保有能力が「職務評価」に入り込んでいます。

その典型は日本NCRのSE年俸制でした。コンピテンシー評価と業績評価の二つで格付けがなされています。武田薬品工業の場合、職務評価の尺度はアカウンタビリティとコンピテンシーの二つでしたが、これは職務と個人の属性という相反する評価対象を一つにしたもので、結局は、個人評価になってしまいました。

た。職務それ自体を評価の対象にしていないのは、日本ヒューレット・パカードと日本シエーリングの二つとみてよいでしょう。

しかし、日本型職務給は、職能資格制度の格付け基準である職務遂行能力を、トータルなものとして評価していないという点も重要です。もはや情意考課や潜在能力評価は排除されています。日本型仕事給は、仕事に関わる能力や業績の評価に特化しています。だから、職務給と混同されやすいのだと思います。本連載(下—11—129号)で、個人の保有能力を評価する職能給は仕事給ではなく、風人給であると強調しましたが、その理解が必要です。コンピテンシーも、個人の顕在化した行動能力を評価しますが、日本流だと個人の保有能力の評価に傾斜します。したがって、日本型職務給は「職務給的風人給」と形容することができるとでしょう。

職階制(ポスト)成果主義賃金も

職務給ではない

第二は、日本型職務給の一種である職

階制(ポスト)成果主義賃金も職務給ではないということです。それは、本連載(上—11—124号)で紹介した、「仕事の大きさ」と「業績」による賃金制度のことです。職階制のポストや「組織役割」にもとづいていくつかの職務のグレード(等級)を定め、そこに定員制を敷く。そして、その役割に基づく業績によって賃金を決めるというものでした。

それは、紹介した兼松の職務等級制度に最もよく表れています。兼松の格付けの規定を具体的にみると、「総合職A」は、「部」もしくはそれに相当する組織の責任者として、職務権限を有し、その遂行に責任をもつ」として、「……の能力を要請される」となっています。また「一般職一級」は、「課の方針を体し総合職の指導の下……所属課の業務に対する積極的な建言・建築も含めて総合職の業務推進を補佐する社員」となっています。

この点について森ます美氏は「『職務』の実体は、その遂行者から独立して客観的に存在する仕事・職務・業務ではなく、あるレベルの業務の遂行を課せられ

た、そしてそれに必要な知識や技能とともに職務遂行能力すなわち日本の能力主義における『職能』をもつことを要請された社員そのものである」(前掲「商社における性差別的管理の今日的諸相」と指摘していますが、その指摘のように、職務等級とは、職階制上のポストか、あるいは、ある職能を有する社員の格付けのことなのです。

職階制にもとづく社員の格付けは、職務評価にもとづく職務等級とみなすことはできません。日本型職務給の提唱者も述べていたように、職階制に基づく賃金は職務給ではありません。しかし、職階制のポストに賃金が支払われるようなので、属人給ではなく、仕事給のようにみえます。職階制の各階段に賃金がついているようにみえるからです。だが、実のところ、賃金は、その階段ではなく、階段に座った個人に払われているとみるべきです。その職位を遂行する能力を保有している個人に支払われる賃金であり、職能給の一種とみなしてよいでしょう。つまり、その職階の職務を遂行する能力

を評価して、個人に支払われる賃金だということなのです。

成果主義の肥大化

第三は、日本型職務給は、成果主義が肥大化しているということなのです。アメリカ型職務給は、職務等級にもとづく賃金をベースにしつつ、昇給幅に個人業績を反映させる賃金であり、基本的には職務給一本です。しかし、日本型職務給の場合には、レンジ内の昇給にとどまらないところに特徴があります。

日本シエーリングの資格給と業績賞与や、武田薬品工業の業績賞与のように、職務ベースの賃金とは別立てで成果主義賃金が設定されています。また、職務給ではあり得ないことですが、「職務等級」を「昇級」する際にも個人評価が介在しています。それは例えば、武田薬品のように個人評価のポイントを累積する方式、日本NCRのスキルの格付けでみたところ、このようなところから、日本型職務給は「職務給的業績給」とみることもできます。

成果主義の賃金制度に要求されること

第四に、成果主義賃金は、目標管理やコンピテンシーのように個人評価システムを導入することになるので、必然的にこれまでの年功制や能力主義に基づく人事制度を転換せざるを得なくする、いうことです。そこにいく筋道の一つは、職務に基礎におく人事制度です。個人業績の評価は、職務範囲と権限と責任が明確でなければ実施することはできません。個人の守備範囲に職務の明確化が必要となります。それは、年功的集団主義の働き方から、個々人の職務を明確にした仕事の仕方に変わざるを得なくさせます。筋道の二つ目は、トップダウン方式による管理システムです。日本NCRの目標管理制度の特徴として「会社↓部門↓チーム↓個人と、組織目標をカスケードイング(滝のように流れる)させることで、個人目標と組織目標とを一致させていく」(『労政時報』九八年七月二四日)ということが解説されています。このように、目標管理はトップダウン方式の経営組織が前提にされています。これは興

味のあるところでは。

日本の経営組織は、下から意見を具呈したり、根回ししたりして、社内の合意を形成して、そして、「みこし」に乗ったようなトップが最終的な決定を下すという仕方をとってきました。下から意見をあげさせる稟議書の制度がその典型です。しかし、このような意志決定システムは年功的集団主義では通用したとしても、職務と個人を基礎に置いた人事制度では変わっていくでしょう。

三つ目の筋道は、公正・公開の評価システムです。

個人評価が納得を得るためには、評価の仕組みと内容をオープンにして評価することが必要で、公開制をとらざるを得ないでしょう。武田薬品工業では、上の一次評価者から二次評価者に行って、それでも納得できない場合には労働組合の苦情処理制度を使うことになっています。

また、職務評価の公正性を確保するために、人事委員会や職種別委員会などの名称でその職務内容を把握している従業員の意見や参加を得て新しい制度がつく

られています。作られた制度はともかく、作成過程の透明性は、社員の合意を得るために欠かせない要素だと思えます。

◆日本型職務給の 提唱者の筋書き

さて、最後になりますが、日本型職務給の提唱者の一人、滝澤氏は、「年功給柄から社会的職務価値へシフト」することを提唱し、「年齢と勤続で賃金額を決定する銘柄条件はグローバル・スタンダードから見ると論外であり、日本の社会はこの点において「変えるべき」である。徐々に変わるかも知れないがもっと積極的・意図的に変えるべきだ」(滝澤算織『日本型職務給の提唱』社会経済生産性本部、一九九八年三月)と述べています。そして、「意図的」かどうかはわかりませんが、あの兼松と同じように「現行職能資格を尊重したジョブグレードへの格付け」を、「波風立てずに格付けする方法」として提案しています。

だが、提唱者は、「こうした現実的な移行手段をとって——原則を無視することになるが——スムーズに職務給導入をし、五年とか六年のスパンで格付けを是正していくのは日本的な解決策である」と言っています。少なくとも滝澤氏は、原則無視であることを自覚しています。

それは、「積極的・意図的に変えるべき」だというねらいからです。それでは、労働組合は、この「原則無視」の日本型職務給、あるいはもう一方での年功賃金に対してどのように対応すべきなのでしょう。今回はその点について考えていきたいと思えます。

(きのした・たけお)

〔問い〕 次回は、連載の最後、という計画です。次回のテーマは少々難題ですが、木下先生の一層のご奮闘を期待します。

**「賃金制度の転換」なるものと
賃金の考え方 (Vol. 1)**

(旬報社刊『賃金と社会保障』誌に連載中)

**全国金属機械労働組合
大阪地方本部**