

もう、逃げだせない。
ブラック企業



賃金処遇から展望する、「仕事」を「盾」とした第三の道

腐朽する日本の人事制度と

周辺の正社員

木下武男

昭和女子大学特任教授

賃金制度の考え方

周辺の正社員の処遇のされ方について、長時間労働、低賃金、人権無視など、ただ事ではないことは、今号の特集のなかで紹介されている。この小論では、その処遇のされ方が、人事制度とどのような関連があるのかというテーマについて考えてみたい。ただし、ここでは、詳細な事例分析をおこない、結論を得るのではなく、あらかたの見当をつけることにとどめておきたい。また本誌では、これまで賃金・人事制度について取り上げられてこなかったようなので、少々、基本的な事柄を説明しておこう。まず、賃金

の分析視角についてである。

「日本人の賃金」（平凡社新書、1999年）で筆者は、欧米の仕事給と日本の年功賃金の違いを説明したが、素朴な疑問が問われた。それは、仕事を基準にする賃金は、年齢とともに賃金が上がらないので、低賃金になってしまっているのではないかというものだった。議論の混乱をさけるためには、賃金のどのような次元について考えるのか、という賃金論の分析視角を定める必要がある。

それは、①賃金は何を基準にして決められるのかという「賃金の決定基準」、②賃金が年齢とともにどのように上昇していくのかという「賃金の上がり方」、③企業から受けとる賃金の額としての「賃金の水準」、この三つである。

きのした たけお：1944年福岡県生まれ。昭和女子大学特任教授。専門は現代社会論、労働社会学、女性労働論。主著に「格差社会にいどむユニオン」（花伝社、2007）「日本人の賃金」（平凡社、1999）、共著に「なぜ富と貧困は広がるのか」（旬報社、2008）などがある。

素朴な疑問に答えると、確かに、仕事給は、「賃金の決定基準」として年齢・勤続などの要素がないので、「賃金の上がり方」は年齢とともに上昇しない。しかし、仕事給の「賃金の水準」は、上がらないフラットなところは、一応は、家族形成可能なレベルである、ということになる。

最も重要な「賃金の決定基準」についてつけ加えておこう。職種や職務を基準にする仕事給は、就いている仕事の価値の大きさと決まる。つまり、その仕事に必要とされる知識や技能のレベル、責任の重さの程度、労働環境などを総合してなされる。簡単に言えば、仕事の難易度（易しい仕事・難しい仕事）によるということになる。

大切なことは、その仕事に就いている者が誰であろうと同一の賃金が支払われるということである。若かろうが歳を取っていようが、男性だろうが、女性だろうが、正社員だろうが、非正社員だろうが、皮膚の色が何色だろうが、原理的には、一時間当たりの職種別の賃金は同じということになる。

一方、日本の年功賃金は、就いている仕事とは関係のない、個々の人間に属する要素によって決まる。年功賃金は、この属人的要素のなかの年齢・勤続のウエイトが大きいので、結果として、右肩上がりの年齢別賃金カーブを描くのである。属人的要素は、年齢、勤続、性差の他に、個人が

もっている能力や、個人が挙げた成果なども含まれている。日本の賃金は、職務内容とは関わりなく、個々人の属人的要素によって決まる属人給であるという理解が今日、大切になっている。これからみていくように、年齢・勤続の要素が縮減した後に登場しつつあるのは、野蛮な属人的処遇だからである。

日本の能力主義と年功制

日本の年功賃金は、1970年代から年齢の要素に能力評価の要素が加わり、競争が強いられる能力主義の時代となった。年功から能力主義へとという流れは人事制度の面ではつぎのような構造になっていた。ここでまた少し説明しなければならぬ。それは人事制度の構造についてである。人事制度は、資格制度と個人評価制度の二つから組み立てられている。資格制度は、企業の昇進・配転・能力開発など人事システムの骨組みをなすものであり、いわば従業員がのぼっていく階段である。その階段は、能力主義の人事制度である職能資格制度の場合には「職能等級」であり、その後に登場する成果主義人事制度では「役割等級」であり、そして、仕事基準の職務給では「職務等級」となる。この等級が、賃金制度であれば、基本給の基準になる。



個人評価制度は、個人を対象に査定をおこなう人事考課制度である。評価の物指しは、これまでの職能資格制度では日本の能力主義が、今日、普及しつつある成果主義人事制度では成果主義が、評価のコンセプトとなる。職務給では管理職でない者は、基本的に査定の対象外である。査定されず、基本給がベースになる。このように縦の資格制度と、その階段に位置づけられている者に対して、いわば横から個人の能力や業績を評価する。人事制度はこのような構造になっている。

さて、このような人事制度の基本的な理解にもとづいて、まず、年功制と能力主義との関係についてみていこう。能力主義の職能資格制度のもとでは、職能等級の階段が、従業員の会社のなかでの位を決める根本であった。賃金は、係長―課長―部長という従業員を管理・統括する職階ではなく、職能等級のランクによって決められる。だから、課長になれなくても、同じ等級ならば、だいたい同じくらいの賃金はもらっていた。そして職能等級をステップアップしていく基準はほぼ年功であり、「年功的昇進」と呼ばれていた。

つぎに能力主義の個人評価制度は、日本の能力主義という特殊な能力評価システムであった。日本の能力主義は、人事考課制度の三つの評価項目に具体化されている。大

人事考課制度の評価項目の一つは成績考課であるが、これは職務の遂行度合いや業績などである。二つは情意考課であり、ほとんどの企業が規律性、責任性、積極性、協調性の四つで従業員の態度、意欲、性格を測ってきた。三つは能力考課で、企画力、判断力、折衝力、指導力などが評価されてきた。

日本の人事考課制度は、職務遂行能力を測るといふ建前であったが、それは就いている具体的な職務との関連性のない一般的であいまいな能力評価だった。だから、日本の能力主義は、情意考課や能力考課の内容をみればわかるように、日々、会社のなかで努力すれば、培われるであろうという能力を評価するものであった。これは年功制と矛盾しない。年功制の枠内での能力主義だったのである。

日本的な人事考課制度は、年功制と親和的であるので、「優しい」評価制度なのかという大間違いである。ここでは情意考課の重要性を確認しておこう。日本の人事考課制度のなかには、この情意といった人間のおもいや、意志、気持ち、感情という要素が入り込んでいる。働く者の職務内容とは遠く隔たった属人評価の最たるものである。

そして、結局は日本の能力主義は情意に収斂する。ここでは次の文章を引用しておこう。「潜在能力は」「すぐれて仕事に対する『姿勢』いかによるもの」であり、

「仕事に関する日本的な能力の評価は、人間の情意の考課に、完全に収斂はしないまでも、不分明なまでに近づいてゆく」。そこから「情意考課の枢要性がゆっくりと立ち上がるのである」（熊沢誠『日本の経営の明暗』筑摩書房、1989）。

年功制から成果主義へ



日本的な能力主義における年功制との親和性、そして、そのなかでの情意考課の枢要性、この二つが確認できる。そして、今度は、年功制から成果主義という人事制度の今日の転換のなかで、周辺の正社員の処遇について検討していくことにしよう。

1990年代後半に登場した成果主義人事制度は、年功制を大きく突き崩す、戦後最大の契機となったといつて良いだらう。成果主義人事制度の役割等級とは、成果が期待される役割のランクを意味している。その役割を期待されない者は就くことができない。だから、年功ではなく、選抜方式になる。

また、個人評価制度も、あいまいな能力評価ではなく、業績を挙げた者だけを評価する成果主義になった。その業績を測る方法が、目標管理制度であった。管理職は最初に

従業員と面談し、目標をあげさせ、期末にその目標の達成を測るというものである。この成果主義では、測定することができない潜在能力評価や情意考課は、実際はともかく、建前としては排除されるべきものとされていた。また、成果の質や量は、従業員が就いているポジション（職務）ごとに違わずであるので、正確に測るためには資格制度も職務基準に傾斜していくことが予想された。このように成果主義人事制度は、年功制と相容れない制度設計となっていた。

実際、2000年代、年功制は大きく後退している。図は、厚労省「就労条件総合調査」で基本給の「決定要素」を企業に問うた結果である。同じ質問項目がある1998年、01年、09年度を示した。図をみれば明らかのように、複数回答になっている。図をみれば明らかのように2000年代をとおして、実線で描かれている「年功」を決定要素とする企業は減少している。

しかし、「年功」の減少とともにみておかなければならないのは、「業績」と「能力」、「仕事」の三つが同じぐらいの比率で、しかも5割をほぼ超えており、高い水準にあるということである。それは基本給に対する決定的な基準がないということを示している。この混沌とした不分明な状況こそが、周辺の正社員に対するいい加減な、そして野

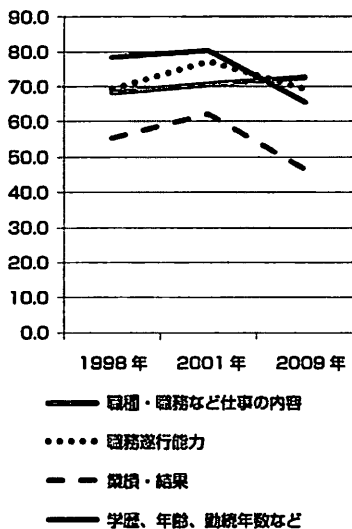


図 基本給の決定要素 (複数回答)
 (出所) 厚生労働省「就労条件総合調査」
 (1998年、2001年、2009年) より作成。

蛮な処遇を生み出しているといえる。つまり、成果主義人事制度が指向した年功から役割重視、ポジシオンへの傾斜。そして、能力から業績、この二つが周辺の正社員の処遇に大きく関わっている。そして、能力評価の温存が周辺の正社員の処遇のあり方に作用している。以下、この三点についてみていくことにしよう。

周辺の正社員における年功制の縮減と「フルマニヤ」

業績評価は、基本給の決定要素にならなくても、人事考課制度として査定昇給や賞与に深く関わっている。厚労省「就労条件総合調査」(2009年によると、賞与の決

定要素として「基本給」が32.5%に対して、個人の短期・長期、事業部門の短期・長期のすべてを含めた「業績」が58.9%におよんでいる。とくに「短期の個人の業績」を賞与の決定要素としている企業は全体の30.4%を占めている。個人の目先の頑張りが賞与にひびくのである。

そして、周辺の正社員のところではこの「短期の個人の業績」が賞与の時だけでなく、日常化しているのではないだろうか。「業績」追求で追い立てられている様子は「ショップ99」の元店長・清水文美のつぎの言葉から明確に見て取れる(2009年12月18日、聞き取り)。清水は首都圏青年ユニオンに加盟し、企業を相手取って「残業代未払い」で訴訟をおこしている。

「店舗の売り上げが悪いとすぐ問題にされます。店長会議というのが月に一回あって、本社に200人近くの店長が集まって、そこで吊上げられるんです。みんなが見ている前で立たされて、社長から「数字を言ってみる。なんでこんなことになったのか」と言われ発言を強要されるのです。そして、叱責されます。「バカヤロー!」とか普通にありますからね」。

ここからうかがわれるのは、周辺の正社員に対して向けられた成果主義は、その弊害が指摘されていた結果主義そのものである。周辺の正社員においては結果主義は、極限

まで高められ、その意味で、成果主義はノルマ主義として具現化したと言いうことができるだろう。

年功制から切れた情意考課の「大ナタ」

さて、図から、基本給の決定要素として「職務遂行能力」は高い比率をたもっていることが確認された。この日本の能力主義は、年功制と親和的であると述べてきた。情意考課は、規律性、責任性、積極性、協調性の四つで従業員の態度、意欲、性格を測ってきた。この情意考課の要素や潜在能力は、従業員が会社にいることによって段々と培われるもの、と会社が判断する限りにおいて親和的であり得たのである。

しかし、従業員が「会社にいること」を、企業側が前提にしないという事態が今日、広がっている。その時、情意考課はどのようなものになるのだろうか。すでに熊沢は先の文献のなかでそのことを指摘していた。「情意考課は、拡大解釈を伴ってインフォーマルに適用されるとき、労働基本権や市民権の放棄をふくむ労働者の企業への人格的統合に越境する不気味なモメンタムをはらむ」。

それから20年後、それは企業に異議を申し立てる一部の者に対する「越境する」「モメンタム」ではなくなつたの

ではないだろうか。活動家に対する情意考課の情力の問題ではなく、少なくとも周辺の正社員の領域では、総ての従業員に振りかざされた大ナタとして情意考課は脅威となっている。年功制という檻から出た情意考課は、「企業への人格的統合」から人格否定による企業からの放逐へと野蛮な姿に変わっていったかのように思われる。

つぎの事例は労働政策研究・研修機構「個別労働関係紛争処理事案の内容分析」（2010年）であり、解雇やいじめ、嫌がらせなどの事例を取り上げている。「労働者の個別的事情を理由とするもののうちで件数的にもっとも多いのが、『態度』を理由とする雇用終了事案」だと分析している。このうち「業務怠慢など業務遂行上の態度の不良性を理由とする雇用終了」はつぎのようなものがある。正社員に対してである。

「職務怠慢を理由に懲戒解雇」（男）。「仕事に誠意が見られない」として普通解雇」（男）。「皆さんの清掃のゆえ普通解雇」（女）。「能力、勤務態度、協調性の問題から普通解雇」（女）。「誠実さが無いので普通解雇」（女）。「勤務態度不良、成績不良で普通解雇」（男）。「警備室でスリッパを履いていたので普通解雇」（男）などなど。

年功制から切れて情意考課が一人歩きをする。従業員に対してその情意考課の要素を指摘すれば、解雇できる。

日本は解雇自由な国なのだとということが、周辺の正社員の領域ではまかり通っている。

「ポスト給」の低賃金



労働市場のあり方と、企業内の従業員への処遇の仕方とは結びついている。筆者は、1995年の日経連報告「新時代の『日本の経営』」の路線を「労働市場の二元化」としてとらえ、軍隊の位階制と比較して説明したことがある（『21世紀経営戦略』と日本の労使関係の現段階）
 『講座現代日本3 日本社会の再編成と矛盾』 大月書店、1997）。軍隊組織は、尉官・佐官・将官と長くステップアップしていくルートをもつ「将校」と、一般の「兵士」とは断絶している。一般の兵士がいくら戦績をあげても将校にはなれない。戦後日本の従業員は、ブルーカラーを含めて内部昇進制によって昇進していくことができる「将校」だった。しかし、労働市場の二元化は、非正規雇用の労働者を一般の「兵士」として、正社員を「将校」として処遇する。これは、正社員⇨年功賃金、非正社員⇨低賃金の仕事給ということで理解しやすい。

しかし、現段階でもう少し考えてみると、いまや膨大にふくれあがり、欠かせない戦力となった非正規雇用労働者

を誰が指揮するのだろうか、という問いが起きてくる。先の引用文のところ、戦前の工員（ブルーカラー）について「工員は、努力しても、伍長、組長、工長どまり、軍隊でいえば軍曹、伍長などの下士官の位である」と書いた。

「将校」は直接に「兵士」を指揮しない。「下士官」である。「下士官」は一般の「兵士」のなかでのリーダー格の者たちであり、「将校」⇨「士官」にはなれない。つまり、同じように、膨大な非正規雇用労働者を指揮する「下士官」が必要とされているのではないだろうか。それが周辺の正社員とみることができる。その昇進のルートについてさきの「シヨップ99」の元店長・清水文美はこう述べている。

「普通の店長のままだと何年経とうかが給与は上がりません。年功賃金ではありません。」「支店長の上にさらにエクセレント店長があつて、長くやつていければなれます。給与というと手当が二、三万多くつくんですが、エクセレント店長になると二店舗三店舗任されるのです。だから業務量も二、三倍になります」。

清水文美は、非正社員⇨正社員⇨店長になった。過労による鬱病にかかり、首都圏青年ユニオンに救われた。しかし、そのまま頑張ればエクセレント店長になれたのだろうか。そして、その先のキャリア展開はあったのだろうか。

「下士官」が伍長→軍曹→曹長までであったのと同じように周辺の正社員の昇進ルートは限定されている。

このような昇格の階段が非常に限られている周辺の正社員の場合には、これまで述べてきた人事制度はほとんど意味をもっていないように思われる。成果主義人事制度の「役割等級」は、会社が成果を期待する役割のランクが多段階的にあつた。しかし、「シヨップ99」では正社員と店長、エクセレント店長というポストだけである。これは「ポスト給」と呼ぶにふさわしい。

図をみて注目されるのは、基本給の決定要素の中で「職種・職務など仕事の内容」だけが上昇し、4要素のなかで最大になっている。データによると企業規模が小さいほど比重が高くなっている。そこから推測すると、「仕事」要素といつても複雑な職務給制度というよりも、この「ポスト給」に近いものだと思われる。

第三の道としてのジョブ型処遇

周辺の正社員に対する過酷で野蛮な処遇は、これまでの年功的秩序が崩れつつあるなかで生じている。そのなかから、周辺の正社員に対する処遇は、「ポスト処遇」と「業績主義」と「情意考課」のグロテスクな結合という方向が

予測される。日本の人事制度は腐朽しつつあるのである。

現在、日本の賃金制度の船は、年功という岸から離れた。だが、行き方知れずで、波間に漂っている。周辺の正社員のところは暴風雨である。たどり着く先は、職務・職種を基準とする仕事給の港以外にはあり得ない。年齢や雇用形態によって差別されない、能力や業績にも左右されない、安定した基本給こそがこれから構想されなければならない。仕事給についてはすでに他でいろいろ論じてきた。ここでは、仕事基準は、情意考課などで人間を勝手に支配することができない制度であることだけを指摘しておく。

「日本人の賃金」で、「仕事」を基準にして「人間の属性を削ぎ落とすこと」の重要性を、「あえていえば、賃金の多寡よりも大切な人間の平等や連帯にかかわるから」だと指摘した。つまり、属人的要素は「経営側が、直接に個々の従業員をつかみ、選別」することができるが、仕事基準は、「『仕事』という形式を『基準』において、物事を処理する」ことができる。労働者は「仕事」という「盾」によって守られている。経営側が能力、業績、情意の「大ナタ」を労働者に振り下ろそうとしても、身を守る「盾」として仕事基準が存在するのである。この論理は簡単に実現しない。しかし、今日の周辺の正社員に、一日も早くこの論理が通用することを期待したい。