

賃金制度の転換と成果主義賃金の問題点

木下 武男
(鹿児島国際大学)

はじめに

今日、民間企業における人事制度のドラスティックな変化が進んでいる。おそらく、それは、1960年代後半から進んだ年功制を基軸にした人事制度から日本の能力主義にもとづく人事制度への転換につぐ大変化だと思われる。

日経連は2000年12月『経営のグローバル化に対応した日本型人事システムの革新——ホワイトカラーの人事システムをめぐる』という報告書をまとめたが、そのグローバル化が日本の賃金・人事制度におよぼす影響には2つの筋があるように思われる。1つは、生産拠点のグローバル化、とくに途上国の追い上げに対応するための賃金・雇用の改革である。グローバル経済化は、自由市場経済のグローバル化によるマーケットの拡大だけでなく、この生産拠点のグローバル化の面がある。これによって、国際的な価格競争のなかで日本の賃金が国際的な賃金相場によって測られる事態に生み出されてきている。このような国際的な低コスト競争に対応できる賃金・雇用のあり方を再構築する方向から、年功賃金の打破と有期雇用の拡大という賃金・雇用の大変革が進行しているのは確かであろう。

あと1つは、グローバル経済化のなかで、製品開発や技術革新などの分野で新しい国際競争力をつけられるような経営組織に変革する目標のもとに賃金・人事制度の改革がはかられている。先の日経連報告は、この流れから改革を強調している。「従来は、各国の市場だけを見てそれに対処していればこと足りた。しかし、現在は国境を超えた世界市場を視野に入れて企業戦略を考えなければ、厳しい国際競争に勝ち残ることができなくなっている」との認識から、「透明性、納得性のある評価・処遇制度の構築、最適人材の採用・育成・配置」を「人事課

題」としている(日経連[2000])。

現在、進行している賃金・人事制度改革は、中高年の賃金削減を目的にしたリストラがらみの制度改革という水準の改革と、日本の人材活用システムが時代不適合になったとの認識から、これまでの年功制・能力主義のシステムをチェンジし、新しい制度を構築するという問題意識の改革まで、多種多様である。

企業によって人事制度改革の問題意識は異なるとはいえ、制度として年功制・能力主義を廃棄する方向であることでは共通している。人事制度改革は、1つは処遇の等級制度の変更、すなわち、職能資格制度の改編であり、あと1つは個人評価制度の能力主義から成果主義への転換という2つを軸にしてなされている。これらの点を中心にして検討していくことにしよう。

1. 職能資格制度の廃棄と新しい資格制度

(1) 職能資格制度の急速な改編と役割等級制度の登場

最近の調査の社会経済生産性本部『日本の人事制度の現状と課題』(社会経済生産性本部[2001])と東海総合研究所『人事制度の現状と今後の改革の方向性』(東海総合研究所[2001])は、今日の賃金・人事制度改革が急速に進行する可能性があることを示している。

1) 職能資格制度の急速な改変

とはいえ、現在のところ、職能給がまだ支配的な賃金制度であることに変わりはない。社会経済生産性本部の調査では、職能給を導入している企業は、管理職層に対しては82.4%、非管理職層に対しては87.0%であった。しかし、重要なことは「今後も職能給および職能資格制度を存続するかどうか」という将来の方向性になると、急激な変化がみられることである。「今後の職能給(職能資格制度)について」、「今後も従来通り存続する」という企業は、管理職層に対しては50.0%、非管理職層には58.5%と5割台しかない。

いっそう明らかなのは東海総合研究所の調査であり、概ね3年を想定した「将来」については、「部長級」と「課長級」の管理職層で、職能資格制度は半減するだろうという表1の結果になっている。

2) 役割等級制度への移行

それでは職能資格制度の改変の後、等級制度はどのような方向に向かっていく

表1 骨格となる人事制度の採用状況

	①職能資格制度	②職務等級制度	③役割等級制度
部長級	75%→35%	11%→7%	7%→54%
課長級	78%→37%	9%→8%	6%→50%
係長・主任級	82%→69%	9%→9%	4%→19%
非役職者	84%→76%	7%→14%	3%→11%
専門職	77%→43%	10%→28%	7%→23%

出所) 東海総合研究所調査(2001)から作成。

のだろうか。その点で、処遇の等級制度を、東海総合研究所は「職能資格等級制度」と「職務等級制度」、「役割等級制度」の3つに区分し、社会経済生産性本部は「職能給」と「職務・役割給」の2つに区分している。

社会経済生産性本部の「職務・役割給」は基本給の決定要素として「職務や役割、職責など仕事の内容反映している」ことを基準にしている。しかし、この「職務」と「役割」を括ると、アメリカ型の職務給と日本型職務給との両者を含む概念になってしまうので、2000年版(99調査)で職務給＝「職務分析により、職務間の序列に依じてつけられた賃金」と正しく定義されていたように、選択肢として区分する必要がある。

しかし、社会経済生産性本部の調査から、職能資格制度から転換する方向性については明確な結果が得られている。すでに、管理職層で「職務・役割給が入っている」が43.9%、「入っていない」が54.2%、非管理職層で「入っている」が24.9%、「入っていない」が73.1%である。これは東海総合研究所の調査結果とも対応している。人事制度において管理職に対して役割等級制度が導入されるとする企業が半数を占めている。「現在」10%を満たないものが、3年後の「将来」に50%台になるという調査結果であり、等級制度の急速な移行が予想される。

(2) 職能資格制度の基本的構造

これまでみてきたように、職能資格制度が急速に転換しているのは、その制度が時代に不適応になっているからであるが、それでは何故、時代不適応なのだろうか。それは、職能資格制度を年功制との関連でどのような構造であったのか、このことが明確にされなければならない。

賃金・人事制度の改変が進んでいるなかで、興味あるテーマは、能力主義にもとづく職能資格制度が年功的に運用されたが故に今日、弊害を生んでいるのかということである。職能資格制度は、能力主義にもとづいて設定されたにもかかわらず、年功的な運用によって弊害が生じたという理解は正しくない。

職能資格制度は、日本型雇用を前提にして制度設計されていたために、必然的に年功的な処遇をつくり出したのである(木下武男[1999])。とりわけ職能資格制度は、内部昇進制という日本独特の雇用システムと結びついていたことが重要である。すなわち、定期一括採用方式によって採用された新入社員はその企業の中で、定年まで段々と昇進、出世する。この昇り詰める階段の刻みが、職能資格制度の職能等級であった。従業員は、個人が保有する職務遂行能力(職能)を、人事考課制度によって企業から評価され、職能等級に格付けされていた。賃金はその職能等級にもとづいて支払われていた。

したがって、終身雇用制度と昇進制度を前提にする限りにおいて、「エスカレーター」のように昇進し、昇給していた。しかしそれは、個人が能力を発揮し、それを企業が評価するという能力主義の仕組み、すなわち「圧力釜」のなかから従業員は投入され、経営側は従業員から過度の労働エネルギーを調達することができるシステムでもあった。だから、能力主義が強調されたとしても、あらかたの男性従業員は、右肩上がりの年功賃金は保証されていたのである。終身雇用と内部昇進制という台形型の年齢別労働力構成のなかで、職能資格制度の階段を登っていき、右肩上がりの年功賃金を獲得する。

日経連2000年報告はこのような理解と関連して注目すべき分析を行っている。「いま日本企業の人事システムは『仕組みとしては能力主義であるが、運用が年功的になっている』という問題点を抱えている。」「何故、能力主義人事制度が年功的に運用される結果になったのか」。これに対して、職能資格制度が日本型雇用を前提にして設計されたところに今日の年功的運用を生み出したという明確な主張はないが、日本型雇用との関連で年功的運用の弊害を指摘している。すなわちそれは、「入社年次別管理」と「集団内相対評価」という言葉で表されている。

入社年次別管理は「護送船団方式」であったというのである。「中位グループを標準に、遅れている者についてはこ入れし、先頭集団については突出を抑えながら同一入社年次の集団を一定の昇進差の中に収めるという意味ではひとつの護

送船団方式でもある」。内部昇進制度の階段を護送船団方式で登っていくということになる。

(3) 新しい資格制度の特徴

それでは、職能資格制度を廃棄して、新しい資格制度はどのようなものとして設計されているのだろうか。先の調査にもとづいて新しい資格制度について以下の3点が指摘できる。まず、第1は、職能資格制度の転換の方向は現在のところ日本型職務給が主流になるだろうということである。東海総合研究所の先の3区分のなかで職務等級制度の比率は将来においてもそれほど高くはない。

さらに、仕事基準といっても、何を重視しているのかによって制度は分かれる。社会経済生産性本部の調査報告で「職務・役割給は仕事の価値に応じて設定をされる。その場合、仕事の価値として特に重視する点を3つ選択してもらった」として、「結果は、『担当職務の会社や部門への貢献度やあるいは責任の重さ』が65.2%、『職位のレベル』54.5%の2つを選択した割合が高くなった」と述べているようにアメリカ型の職務給ではない。

第2は、職能資格制度と役割等級制度との接ぎ木が予想されるということである。東海総合研究所の調査で、管理職において役割等級制度が将来導入されるとする比率は高かったが、非管理職においては職能資格制度が課長・主任級で69%、非役職者で76%であり、一方、役割等級制度が前者で19%、後者で11%という結果になっている。このように、管理職と非管理職との間で比率の大きなアンバランスが生じているのである。これは、非管理職の職能資格制度と、管理職の役割等級制度とが一企業のなかで接合されて人事制度がつくられることを意味している。

企業のなかで処遇制度が異なるのは不自然なことではあるが、従業員の技能養成と能力開発が企業のなかで行われている現状と、若年層の能力の伸長と生活保障の賃金上昇とが対応関係にある職能給の特性とを考えると、過渡的にはある程度は止むを得ない選択であるとみることができる。

第3は、役割等級制度においては格付けや評価制度に透明性が欠けるという点である。社会経済生産性本部の調査で、「職務・役割給の運用上の課題」（複数回答）を質問しているが、そのなかで「職務・役割評価の基準があいまい」の項目が

53.8%と際立って高くなっている。これは、「職務・役割」等級の格付けが、職務分析・職務評価を行わずになされた可能性が高いことを予想させるものである。

また、調査で、「職務・役割給」に自動昇給の有無について、「ない」が、管理職層で84.0%、非管理職層で67.1%という結果になっている。自動昇給がないのは、職務を基準にする賃金であれば当然なことであるが、そうであればこそ、制度の透明性が求められる。これと関連して生産性本部の調査は、「職務や役割で賃金を決定することになると」「これまで以上に評価の納得性あるフィードバックが求められることになる」として、「苦情申し立て制度の有無」を調査している。その結果は「制度あり」31.8%、「制度なし」66.7%であった。この点について「報告」は、企業と労働組合ともに「管理職の役割を重視しており、こういった点が苦情申し立て制度の導入率が高まらない背景にあるものと思われる」としているが、重要な指摘である。管理職の評価能力を高めることは当然であるが、評価の結果に対する異議申し立ての機関が整備されることは評価制度の透明性と信頼性を得るうえで不可欠である。

(4) 日本型職務給(役割等級制度)への移行

このような結果から、新しい資格制度はアカウントビリティやポストを重視した制度になっているとみることができるだろう。つまり、職務分析・職務評価にもとづいて職務等級制度を確立し、その等級にもとづいて基本給が支払われ、処遇の基本が決められるというアメリカ型の職務給ではなく、企業にとっての役割や職位の重要性にもとづいて等級を設定するあくまでも日本型の職務給である。

この職能資格制度から日本型職務給への転換はどのような意味をもっているのだろうか。拙著『日本人の賃金』で述べたように、職能資格制度は、職能等級の「資格」の階段に就いている者すべてをほぼ等しく処遇する制度であり、この処遇制度と、部長・次長・課長・係長・主任というように指揮命令系統である管理序列・職階制とが併存していたのである。処遇の基本はあくまでも職能等級の序列であった。

昨今の人事制度改革の文書にみられる卒業方式から入学方式という制度改革の方向は、職能資格制度の階段を護送船団方式で「卒業」する方式を廃棄し、職位やポスト、役割等級に「入学」した者だけを処遇するというものである。

したがって、日本的雇用を前提にして設計されていた職能資格制度が廃棄されることは、多くの企業の従業員の昇進・昇給のシステムの根本的な転換を意味する。それは日本の働く者たちの戦後の生活保障のあり方を変容させずにはおかないだろう。

(5) 職務等級制度

なお、職能資格制度からの転換の基本方向が役割等級制度であることは明らかであるが、役割等級制度とは異なる職務等級制度についても留意しておかなければならない。それは成果主義にもとづく役割等級制度と、仕事を基準にした明確な職務等級制度との対抗関係が、将来的には予想されるからである。

東海総合研究所の3区分でみると、職務等級制度は、他の2つに比べると全体として低い比率にとどまっている。しかし、そのなかでも、3年後の見通しとして、職務等級制度の比率の高まりが予想されているのは、非役職者（7%から14%へ）と専門職（10%から28%へ）のところである。役割等級制度が管理職で著しい増加が予想されているのに対照的である。

この違いは、昇進に限界があるスペシャリストの処遇として企業が職務等級制度に注目を向けていることを示しているとするならば、将来、大きな意味をもってくるだろう。つまり、スペシャリストの処遇を職務等級制度によってはかることが今後、必要とされるからである。これまで年齢・勤続を基礎においた年功賃金では定期昇給する基本給が存在した。また、職務にもとづく職務給も変動することのない基本給が確立している。昨今の強い成果主義は基本給を不安定なものにしていることに留意しなければならない。その意味で、日本型成果主義の弊害とそれに対する疑問が広がってきているなかで、職務等級制度は考慮されなければならない処遇システムだと思われる。

そのことは、すでに、生産性本部のこれまでの調査でも一定の注目が払われていることがわかる。98年調査では、「大いに関心」「やや関心」の合計が、77.1%におよんでいる。また、職務給の導入状況について99年調査で「検討している」と「導入し

表2 「職務給をベースにした賃金制度に関心をお持ちですか」

おおに関心がある	30.6
やや関心がある	46.5
特に関心はない	21.0
回答なし	1.9
合計	100.0

出所) 社会経済生産性本部「1999年版日本の人事制度の現状と課題」、98年調査。

表3 「職務給をベースとした賃金制度の導入について」

	非管理職	管理職
現在導入しており、今後も基本賃金のベースとして運用する	10.1	14.8
現在導入しているが、今後は基本賃金の一部として運用する	7.6	6.3
現在導入していないが、導入に向けて検討している	17.7	22.2
職務給の導入は、全く検討していない	55.5	47.3
その他	5.0	4.7
回答なし	4.1	4.1
合 計	100.0	100.0

出所) 社会経済生産性本部「2000年版日本の人事制度の現状と課題」、99年調査。

ている」の合計は、非管理職で35.4%、管理職で43.35%である。

また、2000年調査では「職種別賃金制度を導入している企業」は、16.0%であり、導入検討企業が11.3%、合計で26.3%、さらに「関心はあるが検討中」が40.9%を占めていた。10年前の調査であったならば、恐らく、考えられない数字であっただろう。賃金人事制度の急激な転換をこの面からも確認することができる。

賃金・人事制度の改革の基本方向が年功基準から仕事基準への流れであることは明確である。98年調査では、「職務給をベースにした賃金制度」への関心の理由を問うている。「関心がある理由」についての設問に対して回答として、「担当している仕事と賃金を見合ったものにできる」の項目が89.3%（複数回答）と飛び抜けて高い比率になっている。したがって、仕事と賃金との結びつきを重視する方向へと賃金制度が向かっていることは確かである。ただ、仕事基準といってもそれは職位なのか、役割なのか、ポジションなのか、そして職務なのか、あまり厳格な区別がなされていないという状況にあるのが、現段階の特徴なのである。

2. 個人評価制度の変化

(1) 日本の能力主義の構造

従業員の処遇を決める等級制度があり、その等級に格付けされている者に対して個人評価がなされる。その評価システムは、評価項目から従業員の能力をはかるこれまでの人事考課制度や、目標に対する達成度をはかる目標管理制度、職務に根ざした能力の伸長を行動によってはかるコンピテンシー評価制度などがある。

また、留意したいのは、評価の制度だけでなく、その制度を設計する考え方、コンセプトである。能力主義なのか、成果主義なのか、コンピテンシーなのか、という点である。

この個人評価制度のなかで、日本ではこれまで能力主義評価に一元化されていた。しかし、今日、新しい資格制度と結合して、評価制度の大きな変化がみられる。新しい人事制度で「能力主義の終焉」という言葉すら登場してきている。それでは、これまでの人事制度の改革は「能力主義の強化」がコンセプトであったのに、何故、能力主義の転換がなされてきているのであろうか。

よく知られているように、日本の能力主義にもとづく人事考課制度の基準は、①実際の仕事の業績を評価する成績考課、②仕事に対する態度や意欲、あるいは個人の性格に関わるような情意考課、③個人の保有している顕在能力や潜在能力を評価する能力考課、この3つを基本にしてきた。

この能力主義は年功制と相矛盾する概念のように考えられてきた。しかし、よくよく検討するならば、日本の能力主義と年功制は「野合」してきたことがわかる。潜在能力評価とは、将来において期待される能力であり、そのために会社で日々努力する態度である。また、情意考課も仕事に対する構えや意欲や態度、規律性・積極性・協調性・責任性などである。結局、このような能力考課や情意考課で評価される能力とは、その会社に入れば段々と培われるものということになる。また逆に、成績考課を優先的な基準にするならば、年功制を飛び越して、逆転人事が通例化してしまう。それは、先ほどみた、台形型処遇秩序をくつがえすことになる。したがって、年功性と折り合うような能力主義、すなわち日本の能力主義が人事考課制度の基本になっていたのである。

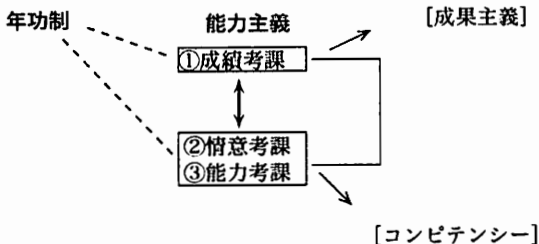


図1 日本の能力主義の構造

したがって、図1でイメージ化したように、成績考課は年功制と矛盾する関係にあり、情意考課と能力考課は年功制と「野合」する関係にあった。3つのファクターは総合点方式によって点数

化されるので、成績考課のポイントが高いからといって、年功的秩序を超えることはなかったのである。

(2) 新しい個人評価制度

新しい個人評価制度は、年功制と切り離すことを基本にしている。それは新人事制度で2つの傾向として制度化されてきている。1つは成果主義であり、これは年功にかかわらず挙げた「成績」で評価しようとする流れである。成果主義は、これまでの人事考課制度の3つの柱のなかで「成績考課」に特化したものとみることができる。これは、挙げた成果＝結果がすべてという世界であり、すでに目標管理制度として実際に行われている。

あと1つは、新しい能力評価、「コンピテンシー」である。日本の能力主義に代わる評価制度として、成果主義だけでなく、アメリカで開発された「コンピテンシー」評価制度に企業の注目が向かっている。成果主義は、過程ではなく、最後に挙げた業績を評価する。だから結果が全ての話になってしまう。コンピテンシーとは、成果を上げるために求められる知識(ナレッジ)、技能(スキル)、態度(アティチュード)を評価の中心にして、職務に基礎においた顕在的な能力向上を評価するものである。個人の保有能力の評価ではあるが、過去の貢献や将来の期待度は勘案されず、あくまでも職務に根ざした能力を評価する。

(3) 目標管理制度とコンピテンシー評価の広がり

先の調査で、日本の能力主義からの脱却がめざされていることが確認される。これまでの人事考課制度は、個人の能力を「成績」「能力」「情意」の3つの柱とその細項目によって上司が評価するのが通例であった。評価項目を個人にあてがっ

表4 評価制度について

	①目標管理制度	②多面評価制度	③コンピテンシー
部長級	83%→80%	17%→22%	3%→31%
課長級	83%→81%	15%→21%	2%→31%
係長・主任級	77%→79%	17%→17%	3%→31%
非役職者	73%→74%	19%→15%	4%→29%
専門職	82%→81%	17%→13%	4%→29%

出所) 東海総合研究所調査(2001)から作成。

て測るこのような要素評定では、要素が抽象的で一般的であるために、個人の具体的な成果や行動を評価することが難しかった。難しかったということよりも、日本の能力主義は、実は、個人の客観的で具体的な成果や行動を考慮せず、年功制の枠組みを前提にしたそのなかで能力主義であったのである。ここからの転換が以下の東海総合研究所の調査結果で明らかになっている。

目標管理制度は、すでに7、8割の企業が導入しており、普及率の高さが注目される。ただ、目標管理制度をとっているとしても、目標の設定と達成度合いで、その成果を評価するというだけでなく、能力主義の評価項目を中心に目標面接を行う企業もあり、この制度導入は成果主義へのコンセプトの転換を伴っていない場合もある。

さらに、コンピテンシー評価を、将来、約30%の企業が採用したいとしていることは注目すべきところである。生産性本部の2000年調査でも、「すでに活用」5.6%、「活用の方向で検討」13.6%、「関心はあるが検討中」52.2%という結果になっている。また、コンピテンシーを何に活用したいかという質問に、「育成・能力開発の基準」が62.8%（複数回答）で、最も高い比率になっている。ここでも、従業員の能力開発をすすめるコンセプトになっていた能力主義の転換をみることができる。

(4) 個人評価制度の今後の方向

先の2000年日経連報告は、個人評価制度においても重要な指摘をおこなっている。「入社年次別管理の問題点は、この方式が集団管理であり、その結果として人事評価が同一入社年次集団内における相対評価になるという点である」、つまり「入社年次別管理方式は集団内相対評価という難点を伴う」というのである。注目すべき点は、「国内外の競争企業との厳しい競争に勝ち抜くためには、年次や勤続年数など属人的要素に基づく評価・処遇からの転換を計り、個を重視し、個人の才能を生かすことが重要となっている」との認識に立っていることである。

1995年に日経連が発表した『新時代の「日本的経営」』は、長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型の3つの雇用・処遇形態を打ち出し、21世紀の経営戦略としてマスコミや研究者のなかで注目された。しかし、この段階では、正規社員で長期勤続を想定した長期蓄積能力活用型は、能力主義の強化が基本的

なコンセプトであった。しかし、2000年報告では、「95年の時点では日本型企业システムの中核をなす雇用システムについて一定の方向性を見極めた提案を行うことには困難があったものと考えられよう」と述べている。このような認識に立って、職能資格制度の廃棄と日本的な能力主義の見直しを提起している。日経連の1995年報告から2000年報告への変化は、日本の人事制度の改革に対して、質的に異なる方向性を打ち出したものとして注目される。

また、人事院が設置した「能力、実績等の評価・活用に関する研究会」は2001年2月8日、「最終報告(案案)」をまとめた。新しい評価制度を提起している点で注目される。報告は、公務員に対しても民間企業なみの評価制度が導入されるとの報道がなされたが、その詳細をみると、客観的で公平な基準をつくる努力がなされていることがわかる。

人事院の研究会が提起した個人評価は、「実績評価」と「能力評価」の2つを基準とすることになっている。すなわち、能力主義評価における「情意評価」は存在しない。研究会報告は、「いわゆる『人格評定』は、人格の評価につながり易い用語であり、好き嫌い等の主観的要素が反映される結果となりがちであるため、評価の対象外にすべき」であるとの判断を行っている。情意考課は性格評価そのものではないにしても、限りなく性格の評価に結びつきやすいことは、情意項目の「協調性」や「積極性」の言葉をイメージすれば、容易に理解できるだろう。

さらに、人事院の研究会は能力評価についても、「要素評定から行動評定へ」という評価システムの転換を強調している。「現行の勤務評定は、『企画力』、『折衝力』、『積極的』等の抽象的な評価項目による要素評定で能力評価が行われているケースが一般的。このような要素評定においては、要素が抽象的であり、それぞれの評価項目がどのような行動や態度を評価しようとしているのかが明らかにされない場合が多いため、主観的な印象による評価になりがち」だからである。つまり、人事考課制度における評価項目を、各自の能力を測る物差しにするのではないとしている点が重要である。

上記研究会報告のいう「行動評定」とは「具体的な行動による職務遂行能力の評価」とされ、「役職段階ごとに職員に期待し求める職務行動を評価の基準として設定し、その行動をとっているか否か、あるいはその程度を評価することによって行うべき」だとされている。職務行動が客観的な基準としてあり、それをなし得

た能力を評価するということである。何らかの成果をアウトプットすることができた客観的事実にもとづいて、その背景となった顕在能力を評価するのである。日本の能力主義からの転換を含んだ人事院の評価制度は、今後、民間企業へも波及する可能性が大きい。もちろん、人事院の研究会も、職務概念にもとづいた評価でないために公平性に限界があることは否めないが、人事院が人事考課制度の転換を示した点で注目される。

3. 成果主義賃金の特徴

資格制度と個人評価制度と2つを柱にして、賃金・人事制度の転換が進行しているが、この成果主義と表現されている今日の人事制度は、これまでの日本の職能資格制度を引き継いでいるところに特徴がある。その意味で、日本型の成果主義とみなければならない。それではこの日本型成果主義賃金の特徴と問題点はどこにあるのか、以下、列挙しながら、みていくことにしよう。

(1) 職務分析・職務評価なしの「新しい資格制度」

資格制度の改革は、①職務分析・職務評価にもとづく職務等級から、②アカンタビリティ(役割責任)に特化した新しい資格、③職能等級のブロード・バンディング(大ぐくり化)までさまざまある。そのなかには、日本ヒューレットパカードのように、会社の職務を分析し、800の職務記述書を作成している企業もある。また、武田製薬工業やさくら銀行、ギャガ・コミュニケーションズのように、ヘイ社に依頼して資格制度をつくっている企業もある。ヘイ社は、世界的に大企業の職務等級を設計しているコンサルタント会社であり、したがって、これらの企業は、職務等級に近い資格制度をとっているとみてよいだろう。

しかし、職能資格制度を廃棄した企業の多くは、ミッション・グレード、実力バンド、役割ランクなどの呼称をつけた、結局は、アカンタビリティに特化した資格制度である。ヘイ社のヘイ・システムでは、職務評価の総合点は、「ノウハウ」、「問題解決」、「アカンタビリティ」の3つから成っているが、日本における新しい資格制度は、このうちの「アカンタビリティ」に特化した制度が多い。特殊な事例としては、昭和シェル石油のようにコンピテンシー評価のみで資格等級をつくると例もある。

したがって、このような職務分析・職務評価なしの、アカンタビリティに矮小化された資格制度は、日本型仕事給や日本型職務給といわれているように、本来の職務給ではなく、きわめて成果主義的な色彩の強い制度になっている。

(2) 「個人評価給」の肥大化

新しい個人評価制度は、個人評価の基準や方法がこれまでの能力主義と異なっているが、重要なことは、全体の給与のなかで、この個人評価の部分が肥大化していることである。個人の業績・能力評価が賃金に反映する部分を、全体の賃金のなかで「個人評価給」と表現すると、その「個人評価給」の割合が大きくなっている。日本における年功賃金は、年齢・勤続・性差を基準にした基本給があり、それが賃金のベースになっていた。その決定基準にはそれぞれ問題があるとしても、少なくとも大きな変動のない、来年再来年も、ある一定の賃金額を受け取ることができると予想されるものであった。職能給とされる賃金制度でも、賃金総額のすべてが職能給であるという制度はなく、本俸と職能給とがミックスされた総合給であった。

その比率は業種や企業によって異なっても、能力評価に基づく職能資格制度におけるその資格が賃金の総額を決定するという制度ではなかった。また、欧米の仕事給の世界でも、仕事基準の基本給(職務給、職種別賃金)がある。その基本給に対して業績や能力の個人評価の一定額が、それに乗っかるという関係である。

新しい資格制度における個人の格付けは、資格の等級によって決定されるので、基本給＝資格給とみることができる。しかし、この等級のどこに位置づけられるのかは、年齢や勤続や職務でもなく、客観的基準のない、その時その時に変動する個人評価によってなされる。能力評価いかんで、つねに上下してしまう安定性のないものである。固定的な基本給ではなく、変動する個人評価給である。

(3) 一般社員を巻き込んだ過度の成果主義

日本型の成果主義は、日本の能力主義における評価対象者を継承したという特徴をもっている。すなわち、棲み分け不能の競争主義を引き継いでいるのである。アメリカでは一般的にはノン・エグゼンプトとエグゼンプトの区別が存在し、組合員であり、昇進しない大卒ホワイトカラーのノン・エグゼンプトは人事考課制

度はあまり作用しない(遠藤公嗣[1999])。

また、アメリカの職務等級制度の場合には、上位等級は、例えば、ヘイ・システムにおいては「問題解決力」のポイントが高い。つまり、そこは自由裁量の度合いが高い仕事領域である。職務等級の上のレベルは、責任や権限が大きな職務であり、それに就く個人に成果主義が期待されるのは当然だろう。逆に、下位のレベルには成果主義はむかない。

このような欧米型のいわば将校と兵士の区分を明らかにした処遇と評価のシステムになっていないのである。今日、一般社員をも巻き込んだ過度の成果主義の導入が広がっているが、自己裁量権が狭い部署に、成果主義を導入しても労働力を疲弊させるだけだと思われる。また、やみくもに成果主義を煽るならば、個々の者たちは自分の業績を挙げるのに血道を上げ、結局は職場における共同性は切斷され、生産性も低下することになろう。現に日本型成果主義の弊害が報道され、一定の軌道修正もなされている。

3. 賃金人事制度の転換と今後の課題

(1) 賃金人事制度の変化と労働市場

これまで新入社員は、企業内人生において部長までとはいかなくてもそこそこ出世できると信じていた。誰もが年功的に出世していくこの年功的内部昇進制が崩壊し、“下克上”昇進制度とも表現されているように、成果主義の評価によって一部の者だけが昇進していく構造になるだろう。このような年功的昇進制の崩壊と内部昇進制の限定化は、エリート・ホワイトカラーの対極に、昇進しない、あるいは昇進に限界があるホワイトカラーを大量に生み出すことになるに違いない。今日の新人事制度にみられる複線化の処遇は、ジェネラリストではなく、スペシャリストの処遇制度として機能するだろう。専門職ホワイトカラーの集団である。

また、年功制・能力主義にもとづく台形型の処遇制度が崩壊するとするならば、その後の制度はピラミッド型、ないしは文鎮型になると思われる。そして賃金制度は、文鎮のつまみの部分、すなわちエリート層には強い成果主義賃金、その一方で、文鎮の大きなフラット部分の圧倒的なノン・エリート層には低い賃金という構造になっていくように思われる。

この内部昇進に限界のある専門職ホワイトカラーと横断的労働市場とが結合する可能性が大きい。それは労働者の処遇に多大の変化をもたらすことになるだろう。

年功賃金は、企業ごとに属人的な基準にもとづいて決められる賃金であり、企業内の性格と属人的決定基準という特質をもっていた。処遇基準が「仕事」基準に傾斜することは、賃金における属人的性格を脱することであり、企業内の性格を失うことである。賃金が個々の企業で年齢・勤続・能力評価という基準で決まるならば、A社、B社、C社ごとに共通した決定基準はない。これが、「仕事」基準になるということは、各社がいわば共通言語をもつことを意味する。年功賃金の特質である企業内の性格が払拭され、そのことによって賃金が市場化することになる。

これは、労働者に深刻な影響を与えるだろう。なぜならば、企業内の賃金は、A社、B社という比較のみならず、派遣やパートの有期雇用労働者の賃金と比較されることになるからである。これと労働法制の再編が関連してくる。労働者派遣法の改定は、ネガティブリスト方式による派遣業務の原則自由化の道を開き、そのことによって膨大な派遣労働市場が形成されるだろう。また、労働基準法の改定による3年短期労働契約の承認は、技能水準の高い労働者の有期雇用化を促すことになるに違いない。これは、パート労働市場や派遣労働市場、専門職の「有期雇用」労働市場において、あらゆる職種が取りそろえられることを意味する。

それと、企業内における人事制度の改変の方向とが結びつくことになる。企画職や技術職から、営業職、販売職、技能職、OA機器操作従事者、さらには定型的で補助的な仕事に従事する一般事務職まで、これら企業内のあらゆる職種の労働者は、外部労働市場の対応する職種と比較、競合させられることになる。今日における人事制度の改革と労働法制の再編とが、このようにして深く関連し合っているのである。このように、人事制度の改革は、従業員の処遇基準を変え、そのことによって企業内の労働力と外部労働市場の労働力とが結合し、両者の代替性が高められることになる。

(2) 人事制度の改革に対応した労働システム

賃金人事制度の改革に対して労使ともに検討されるべき課題は基本給の設定である。すなわち、年功制・能力主義を改変とするならば、何を基準にして基本給を確定するのか、また、賃金水準の最低限の歯止めとして何を基準にするのか、この点が考慮されなければならない。職能資格制度を廃棄とするならば、いかなる等級制度を構築するのかという問題である。

役割やポストを等級制度とする日本型職務給が広がっているが、長期的にはアメリカの職務給を視野に入れなければならないように思われる。アメリカの成果主義は、年功や潜在能力とは無縁な仕事基準の世界であるが、まず、個人の能力評価ではなく、仕事の難易度を基準にした職務等級制度が、基本給のレベルを決める縦の軸として存在している。この職務等級のいわばサブシステムとして個人の評価制度がある。このように成果主義の成り立つ土台が重要であるように思われる。

現在進行している賃金人事制度の改革は、日本の職能資格制度を引き継ぎながら、アメリカの職務給と成果主義を導入するという構造になっている。属人基準と職務基準を1つの資格等級の組み込むことは、「水と油」を混ぜ合わせるようなものである。属人的要素を極力排しつつ、「仕事」に基礎においた処遇を基本とし、それに個人の成果や能力の評価を付加するという関係が望ましいのではないだろうか。欧米でも、属人的な評価を全く入れない「ワン・ジョブ・ワン・レート」から、個人の業績や技能の伸長を評価し、昇給する賃金制度が広がっている（社会経済生産性本部[1994]、日本労働研究機構[1994]）。もちろん、この新しい賃金制度は、「人」と「仕事」が収斂し、混じり合うのではなく、「仕事」を基礎にした「属人评价」との接合関係がその本質である。このような「欧米型発展モデル」を構想すべきだと思われる。

また、年功制・日本の能力主義は、内部昇進制を基盤にしたジェネラリスト養成のシステムだったが、これからは、圧倒的なスペシャリストと少数のジェネラリストといういわば「文鎮型」の労働力編成になっていくと予想される。そのなかで、この専門職スペシャリストに対して日本型成果主義は適合しないと思われる。その意味からも長期的には日本型成果主義から欧米型発展モデルへの移行が検討されるべきだろう。

また、さらに、新しい人事制度の導入を、グローバル経済化と情報技術革命の

もとで、日本においてどのような人材の養成・配置・評価・処遇のシステムが構築されるべきなのかという問題として捉えるべきだろう。したがって、人材育成という観点からみれば、それは企業内の人事制度の改革にとどまるものではない。成果主義の流れは、産業社会のシステムチェンジの問題として受け止める必要がある。これまでの年功制と能力主義にもとづく産業社会の秩序が時代に合わなくなったのあるから、人材育成と処遇基準を中心にした新しい産業社会のシステムが構想されなければならない。

政府や行政の役割は大きい。労働市場の規制緩和を強めるだけでは、これからの産業社会に必要な労働力は確保されない。OJTに偏重していた技能育成システムや、学校歴に依存する潜在能力評価を転換し、国家レベルで手厚い人材養成システムを設計するとともに、養成された労働力は何を基準にして処遇されるべきなのか、そのガイディング・ライトが示されなければならない。日本の産業社会のシステムチェンジの枠組みのなかで、成果主義賃金の流れを把握することが必要だと思われる。

(引用・参考文献)

- 遠藤公嗣、1999、『日本の人事査定』ミネルヴァ書房
木下武男、1999、『日本人の賃金』、平凡社新書
社会経済生産性本部、1994、『アメリカの賃金・ヨーロッパの賃金』社会生産性本部
社会経済生産性本部、1999、『1999年版日本の人事制度の現状と課題』社会生産性本部
社会経済生産性本部、2000、『2000年版日本の人事制度の現状と課題』社会生産性本部
社会経済生産性本部、2001、『2001年版日本の人事制度の現状と課題』社会生産性本部
人事院、2001、『能力、実績等の評価・活用に関する研究会 最終報告(案案)』人事院
東海総合研究所、2001、『人事制度の現状と今後の改善の方向性』東海総合研究所
日本経営者団体連盟、1995、『新時代の「日本的経営」』日本経営者団体
日本経営者団体連盟、1999、『経営のグローバルに対応した日本型』日本経営者団体
日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所、1994、『賃金要求水準及び賃金交渉方式の
国際比較研究』