

統一論題 I へのコメント (2)

木下 武男 Takeo Kinoshita

1. はじめに

第13回労務理論学会全国大会の統一論題「人事・雇用システムの転換と労使関係」は、賃金・雇用・労使関係の全面的な転換がなされている時代状況にマッチしたテーマであった。ここでは、賃金・人事制度と主体の戦略を中心にしてコメントすることにしたい。

2. 賃金・人事制度の変化

ひとまず、成果主義賃金の導入だけでなく、現在進行している各分野における人事制度の変化をみておこう。

第一は、職能資格制度の導入である。マスコミ産業や協同組合部門、福祉関連など公務員準拠型サービス部門は、査定が強度弱く年齢・勤続の要素が強い年功賃金であった。また職能資格制度をとっていたとしても、実際には査定は制限されていた。この分野における人事制度の変化は、職能資格制度を導入するパターン、ないしは人事考課制度の機能を強化するというパターンがみられる。

第二は、職能資格制度の改革である。民間大企業では従来から査定の強い職能資格制度であったが、さらに職能等級の大括り化（ブリードバンディング）という形で職能等級の設計が変更されている。等級の数を少なくすることは一つの等級の上下幅を大きくすることであり、それは人事考課制度による評価で賃金差がいつそう大きくなることを意味する。また、職能資格制度の改革は複線型人事制度の導入という点からもなされている。一つの職能等級制度で、企

業のすべての部署の格付けを行うのは現実的ではないという認識からきている。また、目標管理制度の導入も行われているが、人事考課制度の評価ファクターのなかで業績や成果の比重を高めるという意図からである。民間大企業では成果主義の導入だけではなく、職能資格制度の改革も広がっており、この方向も注目されなければならない。

第三は、公務員賃金制度の改革である。これまで公務員賃金は職務職階制賃金といわれてきたが、閣議決定された公務員制度改革大綱(2001年12月)によって職能資格制度への転換が日程にのぼるだろう。人事院との合意がはかれるかは今後に残されているが、職能等級ごとの人員数を定めるところに目新しさがある。

第四は、職能資格制度から成果主義賃金への流れである。これまでの職能資格制度に代わる新しい潮流として多くの民間企業に採用されつつある。成果主義人事制度への移行は、これまで年功制と親和的であった職能資格制度を転換してしまうところに本質がある。つまり、人事査定が強化されたというレベルの問題ではなく、年功制の一掃を意図しているのである。

3. 成果主義人事制度の枠組み

さて、それでは成果主義賃金とはいかなる制度なのだろうか。守屋会員は「成果主義といってもその内容はさまざま、各社各様であり、職能資格制度において見られた雛形が存在しておらない」と述べているように多くの事例がみられる。そして、守屋会員は「多様な導入事例が見られる」「現状にもかかわらず、成果主義賃金制度研究では、成果主義賃金制度の『理論的雛形』をつくりそれに向かって批判を展開する研究が多くみられてきた」と指摘した。

「理論的雛形」が具体的に何を指しているのか不明であるが、むしろ成果主義賃金・人事制度の概念的把握は極めて重要である。それは、人事考課制度の強化や目標管理制度の導入によって年功的な職能資格制度を能力主義的に強めることと、成果主義賃金の導入とを混同してしまうという初歩的な間違いも人

事制度研究分野以外ではみられるからである。

そこで成果主義人事制度の根本を明確にしておこう。あらゆる人事制度は、労働者の能力ないしは仕事の価値を基準にして、上下に格付けする縦の資格制度と、その資格に就いている労働者の個々人を評価する、いわば横の評価制度との二つから成り立っている。

成果主義人事制度は、資格制度を新しく設計しなおしているところに特質がある。その資格制度は、ミッション・グレードや実力バンド、役割ランクなど様々な呼び名があるが、基本的には「役割等級」制度といえるだろう。企業にとって個人の成果が期待できる役割やポジションをランク付け、資格制度を設計している。

個人評価制度については、目標管理制度を中心にした個人の成果・業績を人事考課制度の評価要素の柱にすることが成果主義の特質である。職能資格制度の評価ファクターは、情意考課や潜在能力評価が大きな比重を占めていたが、成果主義では、これらを極力排して成果・業績に特化する評価制度になっている。

日本的な能力主義は、成績考課・情意考課・能力考課の三つから構成されていたが、この情意考課と能力考課が年功制と親和的であった。能力主義は年功的昇進の枠内で作用してきたのである。これを転換することが成果主義人事制度の本質であるとみるべきであろう。

なお、成果主義人事制度はアメリカ型の競争主義への移行と捉えられがちであるが、それは誤りである。日本の成果主義は役割等級の資格制度にもとづいているが、アメリカの成果主義は、職務分析・職務評価によって設計される職務等級制度に付加される形で、個人評価制度として存在するのである。日本は、資格制度そのものが成果主義的につくられているのであり、アメリカ以上に競争主義的であるとみなければならない。

また、アメリカの人事考課制度は、極めて限定的な範囲にしか適用されないが、日本の職能資格制度ではすべての従業員に対して査定がなされている。日

本型成果主義は、この職能資格制度のもとでの人事考課制度のあり方を引き継いでいる。ここにも競争主義的な本質がみられる。

4. 労働側の選択

守屋会員は「労働者の意識」や労働組合の「対応・戦略」に、また小越会員も「雇用システム、賃金制度に関する労働の側からの対抗軸」にふれている。新しい賃金・人事制度や横断的労働市場の形成・拡大という労働社会の激変のなかで運動主体の側はどのような対抗策が求められているのだろうか。

「賃金制度に関する労働の側からの対抗軸」を検討する上で欠かせないことは賃金についての考え方を共有することであろう。賃金運動は、1960年代から今日まで春闘における大幅賃上げ要求を軸に展開されてきた。それは今の賃金をどのくらいアップするのかという「賃金水準」の問題である。しかし、賃金の考え方は、①賃金の決定基準、②賃金の上がり方、③賃金の水準という3つが存在するのであり、これらを意識して分析することが今日の賃金人事制度の大変化のなかでは不可欠である。とくにそのなかで「賃金の決定基準」が重要な視点になってきている。

「賃金の決定基準」は、属人的基準か仕事基準か、という「水と油」のように合い混じることのない物差しのことでもある。企業内の人事制度との関係では、それは、労働者を格付けする資格制度をどのように設定するのかという処遇の「背骨」の選択になる。すなわち職能資格制度の職能等級、日本型成果主義賃金の役割等級、職務給制度の職務等級などである。労働側にとっては、この資格制度が基本給と接続しているので基本給決定の基準として重要になってくる。

小越会員は、「成果主義に関する対抗軸として、雇用の流動化の進展における職種別（経験年数別）横断賃率の確立が課題とされているが、（学歴別年齢別）初任給引き上げ、年齢別賃率規制も「属人的」基準だとして排除すべきではない」とされる。前段は筆者の主張を意識して述べられている。しかし、正

確には「成果主義」は企業内人事制度の問題であり、「雇用の流動化の進展」は横断的労働市場における賃金の最低規制の問題であり、両者は短期的には別次元のテーマになっている。「成果主義に対する対抗軸」は資格制度が客観的な仕事の価値を基準にして設計されているのかが基本的な対抗になる。また個人評価制度は、評価ファクターがより公正で納得できるものになっているのかも重要な点である。

「『属人的』基準だとして排除すべきではない」という指摘に関連して、賃金決定基準について再度述べておこう。まず、そもそも、「対抗軸」を論ずるにあたって、仕事基準か属人基準かという二者択一のハードルを超えることが不可欠である。それは二者択一であって単一要素ではない。どういうことかという、まず、年功制を否定し、新しい仕事基準の賃金システムを構想するが、その実現に際しては、過渡的には仕事別賃金の最低水準を年齢別ポイントでおさえることや、従業員の合意にもとづいて年齢給を付加的に認めることなどもあり得るとのことである。ヨーロッパ型福祉国家ではない日本において、年功賃金から仕事別賃金へ移行するに際しては、さまざまな過渡的措置がはかられるべきであることはいうまでもない。しかし、それは基本的な基準の選択がなされた後の検討事項である。

ところで、賃金決定基準がよりいっそう重要なのは「雇用の流動化の進展」によって拡大しつつある横断的労働市場においてである。ここでは横断的な職種別賃金の設定と、それにもとづく最低賃金規制の運動が急がれている。賃金水準の向上は必要であるが、そこに年齢の要素は考慮されない。何故ならば、年齢別要素が入っているとすれば、同じような仕事ができる若年者と中高年者のなかで、経営者は若年者を採用することは当然だからである。流動的な労働市場においては、年齢別カーブをもった職種別賃金を構想することはできない。職種別賃金の最低規制を上昇させることは、労働市場規制型個人加盟ユニオンの成長にかかっているが、小越会員の論題「雇用システムの転換と労使関係」のなかの「対抗軸」にはこの点はふれられていない。

最後に、賃金決定基準は、賃金平等の物差しである点を強調しておこう。「賃金の上がり方」や「賃金の水準」は、これまでの年功賃金を前提にした大幅賃上げ運動では議論されてきた。しかし、春闘において差別賃金や賃金格差の是正はほとんど問題にされてこなかった。賃金の差別・格差は、賃金決定基準にかかわる深刻な領域に関わっているからである。

筆者がつとに強調してきたように同一労働同一賃金原則や同一価値労働同一賃金原則は年功賃金の世界では貫徹し得ないのである。この重大性は等閑視されてはならない。今日、パートタイマーと正規社員との均等待遇がパート労働法の改定ともからみ国の大きなテーマになってきている。均等待遇の実現は、仕事を基準にした同一価値労働同一賃金原則の適用でしかあり得ない。また女性の賃金差別もまた同一価値労働同一賃金の原則によって差別を明るみにすることができる。

パートタイマーと正社員との均等処遇を求める「均等待遇アクション2003」は同一価値労働同一賃金の原則を掲げて運動を展開している。また、2003年の国連の女性差別撤廃委員会（CEDAW）に向けて、日本の女性運動は、委員会が行う日本政府への勧告に、同一価値労働同一賃金の視点から女性の賃金差別を是正することを盛り込むように運動を行った。労務理論学会の統一論題〈1〉「人事・雇用システムと労使関係」の各報告は、労働組合の戦略や対抗軸が語られても、そのなかで同一価値労働同一賃金原則にふれた議論は皆無であった。労働問題研究者の現実の運動に対する積極的なコミットを望みたい。

（筆者＝昭和女子大学教授）