

視点

能力主義のルールづくり

No.138 2000年4月

職業能力を考えるときには、(1) 能力開発、(2) 能力発揮、(3) 能力評価、(4) 能力に応じた処遇の4つの点についてみる必要がある。先号の本欄では、能力開発には労働者の責任ばかりでなく、企業の雇用努力が重要であることを取り上げたので、今回は能力発揮、能力評価とそれに応じた処遇についてみよう。

労働者が持てる能力を存分に発揮できることは、働きがいの観点から重要である。能力主義的な評価・処遇制度が採られた場合には、能力発揮は処遇に直接影響するという面からも重要なこととなる。半年や1年といった短期で能力や業績が評価される制度の下では、幅広い仕事の経験が労働者の長期的キャリア形成に有益であったとしても、専門的能力を育成し発揮するのに有利な狭いキャリアが希望されるだろう。また、長期安定的に業績を上げる部署と一時的に大きな業績を上げうる部署があった場合、数年で異動することが予定される労働者にとって後者に就くことが有利となる。したがって、こうした場合には異動のルートや期間を調整する公正なルールづくりが必要となる。

一方、能力発揮の機会が必ずしも十分提供されてこなかった女性労働者や、厳しい学卒就職状況の下でやりがいのある仕事へのステップアップが難しい若年労働者の定着促進といった観点からは、能力主義的な処遇への移行が歓迎されると思われる。

ここで、「年功的」処遇との対比でいわれる「能力主義的」処遇の本質は何かを問い直してみたい。これまでの日本の多くの企業においても、仕事の能力を踏まえた処遇が行われてきたことは疑いがない。たとえば、賃金の構成をみても完全な属人給を採用する企業は少なく、既に1970年代には職能給の導入が進んでいた。ただし、職能資格制度の運用においてコストのかかる厳格な評価を行うよりも、勤続が伸びれば能力も高まるとみなすことが広く行われてきたと考えられ、そのため年齢内賃金格差は小さかった。短期に厳格な能力評価をあえて行わなくても、長期雇用の下では労働者の能力評価を数年、十数年といった時間をかけて行うことが可能であったため、日本の企業ではなかなか昇進格差をつけない「遅い選抜」を採用することで能力評価の正確さを確保できたのである。この結果、たとえば生涯賃金で見たときに日本の賃金は昇進格差を反映した能力主義的賃金になっていたはずである。

「遅い選抜」は労働者を長期にわたり厳しい競争関係に置くことで能力発揮のインセンティブも高めることができたと考えられる。ある面、こうした長期選抜はアメリカ型の短期評価・短期選抜以上に厳しい競争システムであるとの評価もある。

別の面からみると、これまでの日本的賃金は、会社全体の業績に賃上げや賞与が連動する「広い範囲での業績主義賃金」とみることができる。これに対して最近のいわゆる能力主義的賃金は事業部、支店や究極的には労働者個々の業績を元に賃金を変動させる「狭い範囲での業績主義賃金」である。つまり、最近の能力主義化とは、能力評価を時間的にも空間的にも狭い範囲で行うシステムと理解できる。

能力主義の導入に当たっては、制度の透明性、納得性が重要と言われるが、上記のようにこれまでの日本型処遇も十分能力主義的であったとの理解に立てば、従前から制度の透明性、納得性がやはり重要であったはずである。ただし、それは業績評価も昇進システムも「広い範囲」で運用されたから、納得する主体は個々の労働者でなく代表的には労働組合であり、透明性を求め

る場が労使交渉であったわけだ。

さて、「狭い範囲」での能力評価を導入するに当たって決定的に重要なのがその「範囲」の設定である。なぜなら、労働者が合理的に行動すれば「範囲」の外と情報を共有しようとか、「範囲」の外に対して能力開発を施そうという動機づけは失われるからである。例えば、業績評価が支店単位の相対評価で行われる場合に、A支店で開発されたノウハウを競争関係にあるB支店に伝えることは不合理である。賃金が全社の業績に強く連動する場合に比べれば、各支店は競争してより熱心に仕事をするかもしれないが、支店間の連携は犠牲にされる。個人間についても同様であり、例えば同学歴・同職種 of 労働者間に最大3年の「逆転人事」を導入した場合、後輩の教育すなわち技能の伝承は4年以上後輩についてのみ行うことが合理的となる。さもないと自分の昇進が後回しになりかねないからである。逆に「範囲」の中では組織としての生産性を高めるために、積極的な情報共有、人材育成が行われるだろう。この意味で、完全な年功的処遇は、実は技能伝承に最も適した制度であったことになる。

能力評価における範囲の決定は、競争促進と情報共有のトレードオフ関係のどこに最適点をみつけるかという問題に答えることである。これは、基本的に経営権に属することがらだろうが、その合理性について労働者が納得性を求めることは必要であろうし、社内の風通しの悪さが労働者の不満に繋がる場合には、より広い範囲で情報を共有し、仕事を教えあうことを能力評価の項目に含めるよう求めていくことが労働組合の役割である。もちろん、評価項目、評価者や評価手順を明らかにさせたり、評価に対する異議申し立て制度や、評価者訓練の充実を求め、ルール化していくことが労働組合の役割としていっそう重要になることはいうまでもない。

最後に、能力に応じた処遇すなわちどれだけ評価に差があればどれだけ報酬

に格差をつけるのが妥当かという問題がある。2倍の成果を挙げた部署なり個人が、短期的に2倍の賃金を受ける歩合給的な制度は一つの公正さのモデルだろう。しかし、短期雇用の場合には2倍の成果に3倍の報酬が合理的かもしれない。逆に、長期雇用を前提とすれば、能力給部分は限定的で2倍の成果に対し5割増しなどの差に抑え、成果が上がらなかったときにも収入が大きく減少しないシステムが望ましいと思われる。いかなる差の付け方がよいのかについては、納得が得られるまで労使で大いに議論すべきことからである。

能力評価に基づいて決められる部分が拡大すると、所属する部署や個々人の業績が思うように上がらない時期には、労働条件が引き下げられる場合もありえよう。ただし、それはルールに基づいて変更される必要があり、同じくルールに基づいて再び労働条件が回復、向上できるようになっていなくてはならない。今後、個別労使関係の重要性が増すとしても、労働組合に期待される役割はむしろ大きくなろう。個別労働者の労働条件につき、経営側に恣意的に変更される部分を可能な限り小さくするよう、公正なルールを整備していくことができるかどうか、まさに労働組合の真価が問われているといえよう。

[HP D I O目次に戻る D I Oバックナンバー](#)