

連合総研

JAPANESE TRADE UNION CONFEDERATION
RESEARCH INSTITUTE FOR
ADVANCEMENT OF LIVING STANDARDS

賃金制度と労働組合の取組みに関する
調査研究報告書

財団法人

連合総合生活開発研究所

賃金制度と労働組合の取組みに関する 調査研究報告書

連合総合生活開発研究所

はじめに

バブル経済崩壊以降の企業の経営環境の著しい変化に伴い、人事・労務管理の個別化、成果主義人事の浸透、就業形態の多様化など、企業と従業員との関係も大きく変わりつつあり、これを受け、日本の多くの企業において、賃金制度改革が実施された。

この結果、いわゆる成果主義賃金制度が主流となったが、制度及びその運用において様々な問題点が指摘されているのは周知のことであり、また、「成果」以外にも「能力」及び「役割」など多様な要素を組み合わせる納得性の高い賃金制度構築が試みられるなど、その内実は一様ではなく、また、関与する労働組合の役割も多岐に渡るものとなっている。

このような中、連合総研では、平成16年2月に「現代日本の賃金制度の現状と展望に関する研究委員会」（主査：石田光男 同志社大学社会学部教授）を発足させ、労働者の視点からの賃金論の構築を目指して、近年における企業の賃金制度改革内容の検討及び賃金制度の現状分析と理論的検討を行うことにより、労働組合の賃金制度構築に求められる実践的諸課題を明らかにすることとした。

当委員会においては、平成16年に実施された連合の「賃金制度調査」及び「生活アンケート調査」の調査結果、及び企業における賃金制度改革の現状についての聞き取り調査を主な実証的素材とした。なお、後者は9社の単位労働組合から改革の内容、労働組合の対応などをヒアリング調査し、改定後の賃金制度の特色、労働組合の関りなど、賃金制度に関する総合的検討を行ったものである。そして本年6月に、こうした素材を基に最近の賃金制度見直しでの論点をまとめた中間報告書を発行した。

今回の最終報告書では中間報告書での論点を更に掘り下げ、賃金制度改革の変化内容及びこれに対する労使関係の在り方、納得性確保に向けた労働組合の取組み、成果主義の趨勢の中における能力主義の意義、及び一般組合員に対するアンケート調査から見る現在の賃金制度の決定要因・納得性・制度評価に関する実証分析について取りまとめ、賃金の現状と提起されている課題について一定の整理を行った。また、各産業別組合において賃金に関する活動に携わる委員からの実態を踏まえた提言も得ることができた。

最後に、本研究委員会に参加頂きご議論頂いた石田主査はじめ委員会構成委員、ヒアリングにご協力頂いた各単組の皆様、及びアンケート調査においてご協力頂いた連合構成組織、各組合及び関係者の皆様に対し厚く御礼申し上げる次第である。

平成18年月 7月

財団法人 連合総合生活開発研究所

所長 中名生 隆

報告書取りまとめの経緯と研究委員会構成について

本報告書は、連合総合生活開発研究所の「現代日本の賃金制度の現状と展望に関する研究委員会」における議論及び当委員会を通じて実施したヒアリング調査並びに連合が実施した「賃金制度調査」及び「生活アンケート調査」の調査結果を踏まえて取りまとめたものである。

委員会構成並びにヒアリング調査及び連合「賃金制度調査」・「生活アンケート調査」の概要は以下のとおりである。

<研究委員会構成>

主査	石田 光男	同志社大学教授
委員	藤村 博之	法政大学教授
	橋元 秀一	國學院大學教授
	浦坂 純子	同志社大学助教授
	石塚 拓郎	基幹労連事務局次長
	加藤 昇	電機連合賃金政策部長
	川合 孝典	UIゼンセン同盟前政策局製造政策担当
	木住野 徹	JAM労働政策局長
	小林 斉	サービス・流通連合政策局長
	田村 雅宣	連合 総合労働局労働条件局長

事務局	(財) 連合総合生活開発研究所	
	鈴木 不二一	副所長
	成川 秀明	上席研究員
	久保 雅裕	主任研究員
	松尾 浩明	研究員 (平成18年6月末で退任)

目 次

はじめに

賃金制度に関する調査の実施概要 1

序 章 報告書発刊にあたって 5

第 1 部 現代日本の賃金制度の変容を巡って

第 1 章 賃金制度改革と労使関係 11

はじめに 11

1 賃金人事改革の概観 11

2 改革の内実 19

3 労使関係 45

第 2 章 賃金制度の改定と納得性の確保 50

1 はじめに 50

2 賃金制度改定をめぐる議論の本質 53

3 分析の枠組み 60

4 納得性確保の実態 64

5 まとめ—賃金決定の基準を何に求めるのか? 76

第 3 章 「成果主義」の実態は「能力主義管理」の整備・徹底化

—真の能力主義を求めて 79

はじめに 79

1 直面していた問題 79

2	賃金改革の屈折	83
3	賃金改革のポイント	86
4	30数年前に「能力主義管理」がめざしたもの	90
5	改革内容は「能力主義管理」の整備・徹底化	94
6	残されている大きな問題－管理職問題の帰趨－	98
	むすび－真の能力主義を求めて－	99

第4章 賃金決定・納得性・制度評価

	－2004連合生活アンケート票に基く実証分析－	102
1	はじめに：先行研究サーベイから	102
2	問題意識および検定仮説	105
3	変数の設定	107
4	分析方法	113
5	賃金関数に見る差異	114
6	「納得性」はどのような要因で決定されるのか	117
7	「評価」はどのような要因で決定されるのか	120
8	おわりに	122

第2部 労働組合として賃金運動に求められるもの

第1章	生産現場から見た賃金制度改革	127
	はじめに	127
1	それは観念か実態か	127
2	今のところの実態は抑制された成果主義	128
3	ホワイトカラーとブルーカラー	130
4	生産現場の視点で	132

第2章 電機産業における賃金制度改定と労働組合の取り組み課題	134
1 賃金制度・体系改定の背景	134
2 電機連合の賃金政策と電機産業における賃金制度・体系改定の類型	135
3 労働組合の取り組み課題	136
4 賃金決定や処遇をめぐる電機連合の取り組み	137
第3章 成果主義型賃金に対する労働組合の課題と考察	
～U I ゼンセン同盟賃金制度研究会報告より～	140
1 はじめに	140
2 賃金制度改定の背景・ねらい	141
3 賃金制度見直しの概況	141
4 労働組合としての課題とその考察	142
第4章 社会性を持った賃金制度の構築に対し労働組合が果たすべき役割について	148
はじめに	148
1 春季生活闘争と中小の賃金決定	148
2 個別賃金と労働組合	152
第5章 労働組合の賃金運動に求められるもの	
～実践的課題の現状と展望～	155
1 賃金制度における課題	155
2 賃金制度策定にあたっての視点	156
3 賃金制度の方向性	157

第6章 自動車総連の取組みについて	160
1 自動車総連加盟組合の賃金制度の概況	160
2 賃金制度整備に関する基本スタンス（骨子）	162
3 個人的所感	165
第7章 賃金制度改革の現状と労働組合の課題	168
1 賃金制度の動向 ～連合「賃金制度に関する調査」から～	168
2 賃金制度に対する個人の納得度について ～人事評価制度を中心に～	172
3 賃金制度改革への労働組合の対応のチェックポイント	177

賃金制度に関する調査の実施概要

I 賃金制度に関するヒアリング調査

1. 調査対象

当研究委員会構成委員の出身産別組織から紹介頂いた加盟単組にヒアリング出席を依頼し実施。

- ・ ヒアリングに協力頂いた企業は9社（製造業7社、非製造業2社）

A社	…	情報通信機器製造業
B社	…	流通業
C社	…	電気・電子機器製造業
D社	…	電気機械製造業
E社	…	電気機械製造業
F社	…	鉄鋼業
G社	…	薬品製造業
H社	…	自動車製造業
I社	…	流通業

2. ヒアリング実施時期 : 2004年4月～10月

II 2004年連合生活アンケート調査

1. 調査対象

連合構成組織加盟の単組の組合員及び地方連合会加盟の中小・地場企業の組合員

2. 調査票の配布枚数と回収状況

配布枚数………41,315枚

有効回収枚数…20,928枚（有効回収率：50.7%）

3. 調査実施時期

調査票配布…2004年6月

調査票回収…2004年9月

4. 対象者の属性

(1) 勤務先の業種・規模

(単位: %、人)

	総計 (人)	所属企業・事業所の主たる業種											従業員数・職員数					平均 (人)				
		製造業				非製造業							公営・ 公務	9 9 人 以 下	1 0 0 人 以 上	3 0 0 人 以 上	1 0 0 人 以 上		5 0 0 人 以 上			
		金 属	化 学	そ 他	計	エ ネ ル ギ ー	資 源 ・ 交 通 ・ 運 輸	情 報 ・ 出 版	商 業 ・ 流 通	サ ー ビ ス	金 融 ・ 不 動 産	材 建 ・ 林 産								そ 他	計	
総計	20,928	23.7	10.7	7.5	41.9	3.5	14.9	4.1	4.4	5.0	3.0	3.2	1.1	39.2	17.1	8.8	12.5	15.0	27.8	33.6	3,562	
性別	男性	17,920	25.1	10.5	7.0	42.6	3.5	16.6	4.1	4.3	4.4	2.9	3.3	1.0	40.1	15.7	8.4	12.2	15.1	28.2	34.2	3,607
	女性	2,943	15.1	12.1	10.3	37.5	3.7	4.7	4.0	5.2	8.8	3.7	2.2	1.7	34.0	25.5	10.9	14.8	14.2	25.8	30.0	3,292

(2) 年齢・勤続年数

(単位: %、歳、年)

	24 歳 以 下	25 歳	30 歳	35 歳	40 歳	45 歳	50 歳	55 歳	60 歳 以 上	平均 (歳)	勤 続								平均 (年)	
											3 年 未 満	3 年	5 年	10 年	15 年	20 年	25 年	30 年 以 上		
											3.5	4.7	5.0	10.3	14.3	14.9	8.5	11.2		
総計	3.6	12.6	22.0	20.1	15.8	11.1	9.1	5.0	0.3	38.9	3.5	4.7	5.0	10.3	14.3	14.9	8.5	11.2	16.4	
性別	男性	2.7	11.6	22.2	21.4	16.6	11.2	9.0	4.9	0.3	39.1	3.1	4.1	15.3	24.7	17.4	14.9	8.7	11.6	16.7
	女性	8.9	19.3	21.1	12.7	11.0	10.5	9.8	5.8	0.3	37.5	6.3	8.4	19.3	23.6	14.7	10.7	7.5	8.8	14.3

Ⅲ 連合「賃金制度に関する調査」

1. 調査対象

連合の民間構成組織の調査登録組合 1,205組合

2. 回答状況

回答組合数…688組合 (回答率: 57.1%)

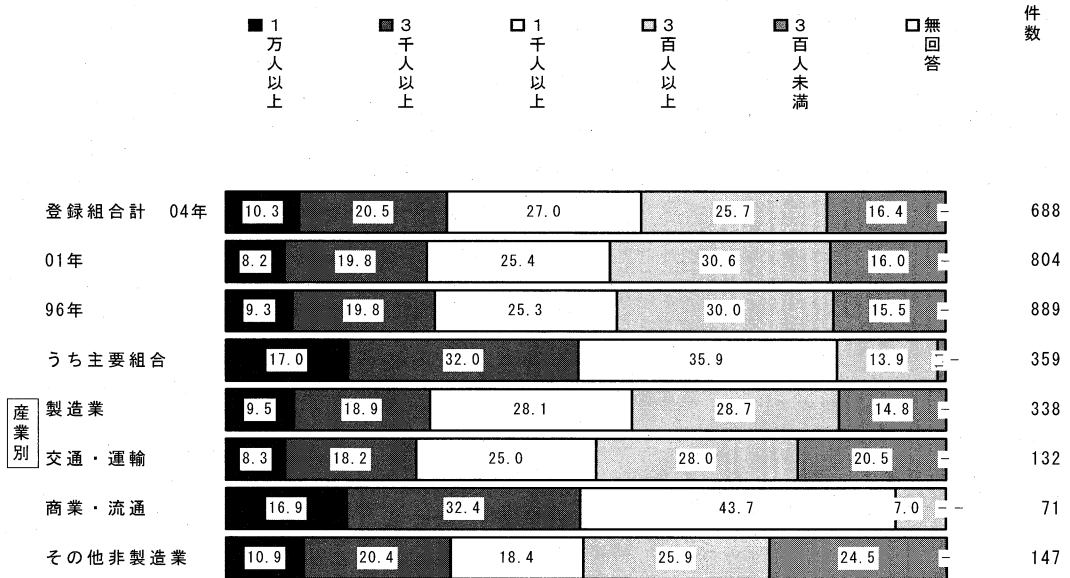
3. 調査実施時期 : 2004年8月~11月

4. 企業規模と産業構成

回答組合は「1万人以上」の10.3%、3000~1万人が20.5%、1000~2999人が27.5%、300~999人が25.7%、300未満が16.4%であり、1000人以上の大企業が58%、300~999人の中堅企業が26%と両者で8割を上回っている。

産業別には、製造業金属が24.3%、化学・繊維19.2%、交通・運輸19.2%、商業・流通10.3%、資源エネルギー8.1%、食品5.7%などとなっている。

企業の従業員規模



序章 報告書発刊にあたって

同志社大学教授

石田光男

この報告書は賃金人事制度の最近の改革動向を踏まえて、労働組合はどのように行動すべきかを研究したその成果である。

課題は二段階になっている。第一は最近の賃金人事改革をどのようにとらえたらよいのかである。それをふまえて、第二に労働組合の行動はどこに焦点をおいて考えるべきかである。

このために、9つの企業レベルの労働組合から改革の実状と組合の取り組み詳細にヒアリングした。その合間に研究会では、研究者と産業別組合の役員とが改革の実態をどのようにとらえるべきか、労働組合のとるべき行動をどのように考えるべきかをフランクに議論した。

今ほど自由な議論が必要な時期はない。大競争時代、規制緩和等、一口に言って、市場原理主義的思潮と政策が深く進行している中で、労働組合に関する議論は誰しものが口ごもりがちになる。あえて、重い口を開けて語る必要がある。

だが、そうすると、ありきたりの口上では議論にならない。時代の風潮とかみ合う形でそれぞれが自分の言葉で思いを表明してみる以外にない。連合総研の事務局は、それでよいと言ってくれた。この心意気に素直に感謝したい。

この報告書は私の力不足で、飾らない議論の自由さから出発してあるべき方向性を示すまでには至っていない。それは悔やむべきことであるが、学んだことの豊かさがその悔いを償っている。

学んだことの第一は、事例のヒアリングを通じて、この間の賃金人事改革の深さと広さであった。まさに戦後最大の改革に我々が直面しているということを遅ればせながらつぶさに教えられた。第二に、この改革の深さと広さに比肩して、その深さと広さを解釈するという行いが余りにひ弱であったということである。事実を虚心にみつめて腹の

底から考えてみるということをして私たちができなくなっていたという深刻な事態である。人間は考える葦ではなかったのか。この責めは、私もその末席を汚す研究者にまっすぐに向けられている。第三に、だからこそ研究者も労働組合も誰もが、私たちがなめてきた深き改革とその苦い経験を解釈できる格好の地点に立っているという認識を確かにいただくことができたということである。

だから、よい議論をすべき時である。この報告書が、労働組合の限界でよい議論の出发点をひらくことになれば幸いである。

報告書は議論の入り口にふさわしく、執筆者の主張はそれぞれに個性的であって統一がとれていない恨みがある。そこは、上に見た時代の風潮に照らして大目にみていただければありがたい。

各執筆者の独自の見解を概括的にコメントする立場になもないし、何よりもその能力にめぐまれていないけれど、ごく簡単な感想を以下に記し、研究会のまとめ役としての責め的一端を果たしたい。

第一、改革が何であったのかについて。石田稿が変化を重視しているのに対して、橋元稿は能力主義管理との連続性を重視している。「変化」も事実だし、「連続」も事実だ。流通小売り業では「変化」の側面があらわであるし、鉄鋼業はむしろ「連続」の側面が強調されるべきであろう。ビジネスモデルの立て方によって、いずれの側面が表にでるかは異なる。しかし、ビジネスモデルが賃金人事を規定するという関係の強まり方自体が、今時の賃金改革を評価する際のキーポイントであると考えられる。また、管理職では「変化」が一般職では「連続」が強調されるべきであろう。また、90年代末と2000年に入ってからとでは、かの「成果主義」批判が一定の風潮を形成し、ある種の「揺り戻し」が見られた点を重視すれば橋元稿の能力主義管理との「連続」が強調されるべきかも知れない。

さらに、計量分析を行った浦坂稿は「成果主義」的賃金制度にあっても、年齢、勤続などの影響力が縮小しておらず、賃金改革の取り組みは実態をともなっていない可能性が強いことを示唆している。この点も、実態面からの「連続」を補強する発見である。

そうした様々な「連続」を裏付ける証拠にもかかわらず、石田稿は人事賃金制度が「供

給重視＝人材重視」から、「需要重視＝市場重視」へとパラダイム転換がなされ、「役割」という概念が「職務遂行能力」概念を押しつけて中心にすわりつつあることの意味を重視している。

この改革が何であったのかは、さらに詳細な議論を続ける必要がある。

第二、 納得性は何によって高まるのか。計量分析を試みた浦坂稿は、平凡であるが最も重要な事実を発見している。人事考課の納得性は、賃金が高いこと、制度をよく知っていることにより高まる。この必要は「成果主義」になればなるほど高まるということである。組合運動にとって、平凡であるが示唆深い発見である。

第三、 労使関係について。石田稿は企業別組合の機能論に即して、労使協議制度の活性化をよりどころに「仕事の量」をめぐって集団的なルール作りの必要を主張する。活性化した労使協議は、一方では経営参加的発言強化と、他方では個々人の上司との目標面接への側面援助としての職場活動への展開を展望する。だが、産別委員はそうした主張の前提を問う貴重な論稿を寄せている。それは、もっと素朴に近年の賃金交渉の主軸となった「賃金カーブ」維持にかかわって、中小企業にあっては「賃金カーブ」の確定自体が容易でなく、個別賃金の公開的比較を行い、そこから自分の所属する組織の賃金の水準や分布に自覚的になることが先ず必要だと述べる。所属組合の性格を反映して、JAM、UIゼンセン、自動車総連の委員からそのような主張がなされている。

この論点は、組合機能を産業別組織中心に考えると無視し得ない重さを持っている。賃金水準の社会的決定をなそうとする産業別組織は、個別企業での賃金の個別化や、中小企業での賃金制度自体の未整備の存続とによって、その相場形成が著しく困難になっているということである。そこに、「賃金カーブ維持」が賃金水準の社会的決定の攻防ラインになっている状況が重なると、相場形成の困難はいやがうえにも増す。

労使関係に関する論点は、さしあたり、企業別組合に即して考えるのか、産業別組合に即して考えるのかによって、上述したような議論のミスマッチが生ずる、と思われる。だが、企業レベルと産業レベルの賃金決定の関係は次のように整理できるとすれば、論点はもう少しすっきりするのではないか。(ア)労働組合は賃金の個別企業を超えた社会的決定によって個別企業の賃金決定に社会的公正の刻印を押しそうとする。個別賃金の社

会的公正の確保は企業内の個別賃金を社会的に制約する。(イ) 具体的にこの制約は「賃金カーブ維持」という制約である。これは個別賃金に「生活できる」賃金の原則を維持させるために、年齢・勤続に応じた賃金の上昇を確保するという社会的規制として表れる。(ウ) 他方、企業内で進行している人事賃金改革は能力や成果による個別賃金決定を促す。(エ) したがって、産業別組合の「賃金カーブ維持」の要求と実践は、企業内の個別賃金決定に対して、平均値としての年齢・勤続要素の比重を維持すること、その分散は企業内決定に委ねるという機能を果たすことになる。

産業別組合の賃金決定に関する論点は次のようになるだろうか。(ア) 「賃金カーブ維持」の要求と実践と、電機連合の委員からの論稿のように「職種や仕事に基づく社会的賃金決定」の要求と実践とは、相互にどのような位置付けとして了解したらよいのか。(イ) 「賃金カーブ維持」が年齢・勤続要素の平均値としての維持をメッセージとして伝えているとすれば、「職種や仕事に基づく社会的賃金決定」は、日本の賃金決定に「人基準」ではなくて「仕事基準」というメッセージになる。このメッセージは、今時の賃金改革とどこで接点を持ち、具体的に個別労使で何を煮詰めることになるのか？この点は必ずしも明瞭ではない。

企業別レベルでの労働組合の方向性について、石田稿は一つの方向をスケッチしているが、率直に言って、このままでは当事者の腹に落ちる内容になっていない。

このように、労使関係について論ずべき課題は余りに多い。研究会でもこれらの議論の入り口に入ったが、十分に論じ尽くすことはできなかった。関係者の真摯な議論に期待したい。

以 上

第1部

現代日本の賃金制度の変容を巡って

第1章 賃金制度改革と労使関係

同志社大学教授

石田光男

はじめに

この章の目的は二つである。一つは、今般の賃金制度改革の全体像をはっきりさせることである。そのためには、1980年代に普及し一般化した「能力主義」に基づく賃金人事制度から、何が、どのように変化したのかを明瞭に認識する必要がある。

もう一つの目的は、変化した賃金制度のもとで、労使関係はどのように組み立てられるべきなのか、労働組合の役割は何かを、できるだけすっきりと見通すことである。

1. 賃金人事改革の概観

(1) 拡散

今回の改革ほど日本の賃金制度の改革が本格的であった時期はない。かつては賃金制度の改定は10年程度の間隔をおいていたが、1990年代以降この15年の間に大手企業は複数回の制度改革を実行した。その改革のペースは2000年を回ってさらにスピードを上げた。15年のうち特に近年の改革の頻度が高い。この矢継ぎ早の改定は改革の終着点を見据えたためであった。

その結果、成果主義という標語のもとになされた過去15年間の賃金改革は、今はほぼ改革の着地点を明瞭にしたはずである。だが、成果主義をめぐる、制度に関する地に着いた実証的研究が乏しく、すでに明瞭になっているはずの着地点がすっきりと見えてこない。あえて、「研究会」でご協力いただいた労働組合へのヒアリングを素材に着地点を描きたい。

今般の賃金改革の大きな特徴は、次のように要約できる。①賃金人事制度は拡

散した。②拡散しつつも、その中心は1980年代の制度から大きな変革を遂げた。以下、それぞれを簡潔に説明したい。

簡潔に言いたい。流通小売り企業では成果主義が徹底した。その対極は鉄鋼企業である。中間に位置するのが、製薬企業、電気電子企業、自動車企業である。この中では製薬、電気電子企業が成果主義は強く、自動車企業は弱い。

流通小売りのある企業（B社）では、組合員の基本給は全員が一律の定額である。その上に「個人成果給」（月当たり一人当たり売上げ平均額に対する個人の売上額の指数にリンク）と「ショップ成果給」（売場別の月次売上げ目標金額に対する実績額の達成度合いをランク付け）が乗る。「個人成果給」と「ショップ成果給」は3ヶ月毎に集計され、したがって給与は3ヶ月毎に大きく変動する。勿論、上のような売上げに直接リンクした「成果給」の設定は売場に従事する従業員に限定されているが、仕入れや、企画等その他の職種も、「成果給」の売上げリンクのかわりに、定性的な目標値を応分に加味して同様の賃金制度が適用されている。

そんな企業がある一方、ある鉄鋼企業（F社）では何度かの賃金改革を経て、なお組合員については年功的処遇を重視する制度を維持している。人事考課は職場での長期にわたる技能序列を反映した運用をとり、これを「歩み管理」と称している。実態を汲んだ巧みな表現である。

この両極の中間に位置する諸企業の動向が着地点の様相をよく示している。以下でその詳細を整理したい。

このような企業による相違が顕著であるのが今般の賃金改革の特徴である。1980年代に普及していた能力主義的人事制度はこれに比べて収斂の度合いが高かった。かつて今野浩一郎（1998）が、1980年代の能力主義的賃金を「供給重視の賃金制度」と巧みに表現したように、右肩上がりの市場環境下で企業が保有する人的資源の能力向上が、結果として製品やサービスの需要を生み出し、コストを市場が吸収してくれることを暗黙の前提に、当時の賃金制度は組み立てられていた。そうなれば、能力向上を促進する賃金制度が合理的であり、その能力向上

を受け止めるにふさわしい職能資格制度に基づく職能給が普及したことは周知の事柄である。

今般の改革の拡散性は、この賃金改革が、そうした1980年代までの市場に対する楽観を捨て去った地点で構想されていることに根拠がある。「失われた10年」は日本企業にそのことを容赦なく教え込んだ。そうすると、今般の賃金改革は、「市場を取りに行く」改革でなくてはならない。今野流に言えば、「需要重視の賃金制度」でなくてはならない。

「市場を取りに行ける」＝「儲かる」という目的を達成するためには、賃金論を起点に発想しても達成できない。そのためにはビジネスモデルを明確にして、企業が市場で支持され評価される経営戦略とそれに応じた仕事管理の仕組みを作り、その上で賃金論をそのビジネスモデルに適合的に構想せざるを得ない。つまり、私流に言えば、仕事論があつて、賃金論が乗る。¹

上記小売企業は「売り切る」力が生命線というビジネスモデルから必然化した賃金制度である。他方、鉄鋼業にあつては、製品開発もさることながら、製造部門での集団作業による年功的技能の蓄積が競争力の源泉があるとみての賃金改革である。

いずれの企業も、今時の人事改革は経営の改革、仕事の仕組みの改革、人事の改革、がこの順番で、不即不離の関係で進められた。

例えば、G社の事例は1997年、2003年に人事改革がなされたが、それは、①コーポレートガバナンスの改革（戦略論）、②仕組みの改革（仕事論）、③人事改革という三層の構造を結果的にとることになった（柳下（2005））。①93年本社部門の簡素化と機能強化、94年経営幹部の目標管理、95年中期経営計画、96年社内カンパニー制、97年経営戦略決定機能の強化、②94年事業部計算制度の改定、95年医薬事業本部を社長直轄、96年部門業績評価制度の確立・カンパニー計算制度の改定、1999年部門業績評価制度の改訂、という経営戦略とそれを遂行する仕事論

¹ あえて、誤解を恐れずに言えば、人間にたとえれば、仕事論が体であり、賃金論は服装である。人間の活性化には、体力の増強がまず必要であつて、次に服装を取り替えて気分をよくする、というのに似ている。

とが人事改革の前提になくはならなかった。これがないと第一に、「儲かる」方途がでてこないからであり、これがないと、第二に、社長対役員目標面接、役員対経営層との目標面接が廻らないから、社員全体の成果主義への合意が調達できないからであり、第三に、最も重要なことであるが、そうしないと「儲からない」からである。

このように、今般の賃金改革の拡散性は、個別企業のビジネスモデルに依拠したことに根拠がある。もう少し、正確に言えば、1980年代までのビジネスモデルが画一的であったのに対して、今や、個別企業は市場での生き残りを賭けて企業特有のコア・コンピテンスを活かしたビジネスモデルを構築しなくてはならなくなった、そのことに賃金の拡散性も由来している。

(2) 収斂

したがって、賃金改革の着地点は業態によって拡散しているが、それだけでは不可知論に陥る。拡散傾向の中で改革後の賃金の主要な特徴は何かをはっきりさせられなくてはならない。上に、中間的とくくった諸企業での動向が、その意味では重要である。

これらの企業の特徴は、①社員秩序を「職務遂行能力」の序列から「役割」の序列に転換したこと、②「年齢給」が廃止され、「職能給」は「役割給」に切り換えられたこと、③「役割給」の設計はシングルレート化が志向されていること、④評価（人事考課）は業績評価とコンピテンシー評価とが2軸になって形成されていること、の4点が際だっている。

図表 1-1-1 人事改革の概念構成

職務遂行能力 —— [仕事、職務、課業] —— 成果



役割

①「役割」の序列へ

今時の人事改革のエッセンスは、旧来の「職務遂行能力」という中心概念を「役割」という概念に改革したことにあるとみて大過ない。

勿論、用語は企業によって異なる。例えば、情報機器通信業（A社）は「職責（等級）」、流通業（B社）「職務（等級）」、薬品製造業（G社）は「職務（等級）」、流通業（I社）「役割基準的職能資格（等級）」、電機機器製造業（E社）「ミッションスタンダード制度」、自動車製造業（H社）「役割等級」等である。

これらの言葉、「職責」、「職務」、「ミッション」、「役割」等の言葉使いに惑わされてはならない。これらの言葉は、旧来の「職務遂行能力」に代わる人事処遇の中心概念として使用されている概念で、表現は区々であるが、日本語としては「役割」が一番穏当である。

この詳細は次節で触れるが、**図表1-1-1**の、「仕事、職務、課業」という「仕事基準」への日本的なぎりぎりの接近様式であったという点はあらかじめ留意していただきたい。

戦後日本の人事処遇制度は「人基準」の伝統からいかに「仕事基準」に移行するかの模索の歴史であった。²1950-60年代の「人基準」=年齢・勤続・学歴・性から、1965-1990年の「人基準」=職務遂行能力の転換を経て、バブル経済崩壊後今日に至る15年間は、いわゆる「成果主義」の時代であった。だが、「成果主義」は何を基準にした処遇制度なのか。

Xさんの「成果」はXさんの目標を基準に測られる。では、Xさんの目標は何を基準にしているのか。その目標が高いとか、低すぎるとかは何を基準にしているのか。企業組織は、それが組織である以上、序列の世界である。その序列が目標に基準を与え、その目標に照らして成果が測られるという仕組みを持たなくては組織たりえない。そうした序列を日本企業は、この15年間模索してきた。

その模索は、要するに、こういうことであった。「職務遂行能力」=「職能資格等

² この点は楠田(2004)がわかりやすく伝えている。

級」では「人基準」の弊害である年功処遇に墮する。かといって、字義通りの「仕事基準」は、かけ声として年功処遇を脱却する政治的語彙としては意義があっても、実務用語としては危うい。「職務」概念が、欧米のように外部労働市場で与えられ作動している（引き抜き、中途採用）中で、企業としては「職務」が外から与えられている社会とは日本は未だ違う。日本は、「人」がまずあって、「職務」をフレキシブルにあてがうことがまだ可能な社会だ。そのうまみを殺してまで「仕事基準」に突っ込むことは危うい。

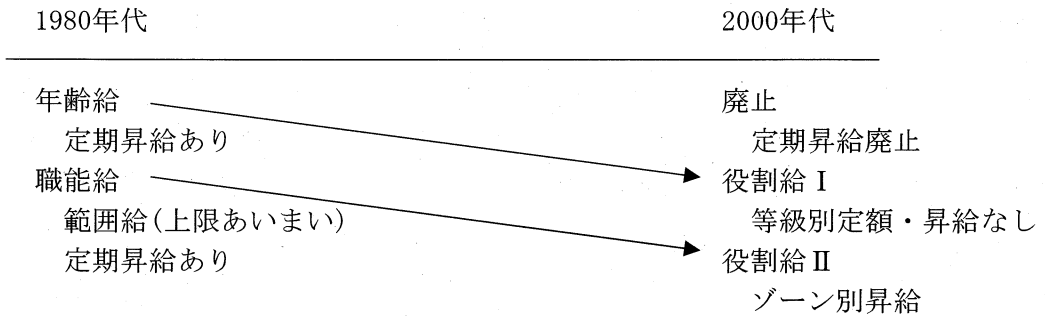
そこで、「人基準」にありながら、企業目標を達成するために個々人に課せられる「役割」には軽重があるだろう、その軽重を序列化することに活路も見たわけだ。そういう観点からすると、上記の「職責」、「職務」、「ミッション」、「役割」はいずれもそういう意味で同一の概念である。

②「年齢給」と「職能給」中心から「役割給」へ

従来、モデル的に言えば、基本給は年齢給と職能給とからなっていた。それが、年齢給は廃止され、職能給は次の二つに分離された。「役割給Ⅰ」と「役割給Ⅱ」である。これは仮称であるが、要するに、「役割給Ⅰ」は、「役割等級別」シングルレート（定額）であり、「役割給Ⅱ」は、「役割等級別」「人事考課別」レンジレート（範囲給）である。

これにともない、**図表 1-1-2**に要約したように、定期昇給（1年経過したら賃金制度を維持するの必要な昇給）の発生は二重に縮減された。一つは、年齢給の廃止にともなっており、もう一つは「役割給Ⅰ」がシングルレートになったためである。

図表1-1-2 基本給の変化



③昇給管理の変化とシングルレート化の志向

昇給が残るのは「役割給Ⅱ」である。この「役割給Ⅱ」の昇給方式が、今般の賃金改革の実務面での枢要点になっている。ゾーン別昇給管理がそれである。

「役割給Ⅱ」は「役割等級」に設定されるので、「役割給Ⅱ」の賃金表（または昇給額積み上げ方式であれば昇給表）は「役割等級」の数だけ存在する。

ある、特定の「役割等級」の賃金表を念頭に置く。その「役割等級」に属する各自の当該賃金額が範囲給の上位ゾーンに属していれば、高い評価であっても昇給額は抑制され、低い評価であれば減額される。逆に下位ゾーンに属していれば、高い評価は大幅な昇給がなされ、低い評価でも少額の昇給がある。これをイメージ化すると図表1-1-3のようになろう。

図表1-1-3 ゾーン別昇給管理

人事考課 ゾーン	S	A	B	C	
I	0	・	↓
II	+	0	・	..	
III	↑ ++	+	0	・	→ ポリシーライン
IV	↑ +++	++	+	0	

この昇給管理は、かつての「職能給」の昇給管理が職能給の範囲（上限下限）内でどの金額水準ゾーンに各自の「職能給」が位置するかは考慮されず、専ら人事考課結果が昇給額を決定していたこと、また、たとえ、上限を超えた場合であっても、昇給額の減額で処理されていたのとは大きな違いである。

このゾーン別昇給管理により、「役割給Ⅱ」は、ポリシーライン（図表1-1-3のゾーンⅡとゾーンⅢの中間点）の水準に収束する力が働くようになり、旧来の「職能給」のように年功的な昇給カーブを描くことがなくなる。

この「役割給Ⅱ」の定期昇給は、図表1-1-3のように昇給と減給とがトータルしてプラス・マイナス0になるように設計されれば、定期昇給は消える。だが、20歳代から30歳代にかけての世帯形成期における生計費の増大に応えるべきであるという社会規範の存在やそれを代弁する企業別組合の直接的要求によって、図表1-1-3の減額部分が部分化されたり（例えば減額はⅠゾーンのC評価だけに限定する等）、あるいは、下位の「役割等級」における「役割給Ⅱ」については減額を織り込まないという措置がとられる可能性は強い。そうなると、「役割給Ⅱ」はある程度の定期昇給を含むことになる。

これは形式としては米国企業によく見られる昇給管理の方式が日本にも定着したということである。但し、二つの点で違いがある。第一、上位ゾーンの低評価者の減額は通常米国にはみられない。この点では日本の方が厳しい。第二、ゾーン別昇給管理は各資格のあるべき水準（ミッド・ポイントとかポリシー・ラインとか呼ばれる）に収斂することを企図した管理であるが、その意味が違う。米国ではその水準は労働市場での競争力（引き抜かれない）が規制しているが、日本では労働市場と言うよりも資格間の序列の維持という組織原理によっている。

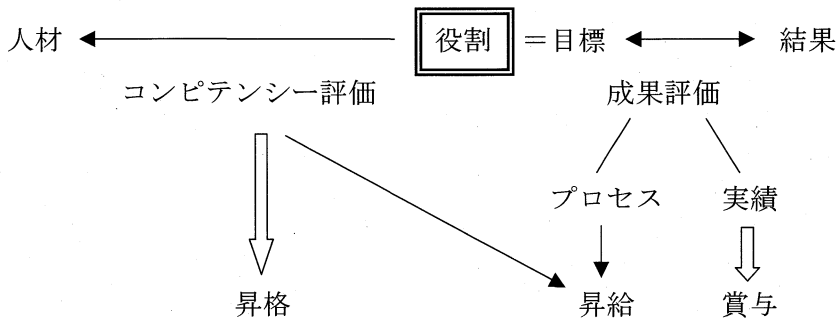
④人事考課は成果評価とコンピテンシー評価の2軸に

評価制度は基本給の簡素化と裏腹に複雑化した。また用語の多様な使用法もあいまって明瞭な認識を持ちにくい状況にある。

しかし論理的には、役割を基軸に、一方での「成果評価」と他方での「コンピテ

ンシー評価」の二軸の構成にならざるを得ない。これを図示したのが図表1-1-4である。

図表1-1-4 人事考課の構造



2. 改革の内実

上の要約は個別企業の事例に則して説明される必要がある。上記の要約に示されている、ルールの転換の意味を正確に理解するためである。

企業毎の改革の骨子を(1)社員等級、(2)基本給の決め方、(3)評価制度に絞って要約すれば、下の図表1-1-5のようになる。企業も組織である以上、ヒエラルキーに他ならず、組織構成員の序列を何を原理に形成するかが重要である。それは社員の等級区分のルールにならざるを得ない(=社員等級)。次に問題になるのが、その等級内部で個々人の「働きぶり」をどのような考え方に基づいていかに評価するのか(=評価制度)、また、社員の等級および評価された「働きぶり」をどのように処遇するのか(=基本給)の問題になるはずである。賞与(一時金)も重要であるが、紙幅の関係上、重要な点に限り補足的に取り扱うこととする。

図表 1-1-5 各社の改革の骨子

社員等級	基本給	評価制度
A社 職責に基づくグレード	1. 本給 「職責等級別」・「達成度区分別」別・ゾーン別昇給方式。範囲給。 2. 職責給 「職責等級別」・「達成度区分別」定額方式	1. 目標面接による「達成度区分」⇒一時金、昇給 2. コンピテンシー・レビュー⇒昇給
B社 職務等級制度	1. 基本給 全員一律定額 2. 個人成果給 3. ショップ成果給 c f. 上は販売員。スタッフは1+職務成果給（上記2+3に対応）	1. 4つの評価タイプ別評価基準設定 タイプ1；数値実績中心の職種 タイプ2；数値実績はあるがそれだけでは判断しづらい職種 タイプ3；数値実績はあるが、割合が極めて小さい職種 タイプ4；数値目標を設定しづらい職種
C社 仕事格付け制度	1. 仕事給 等級別定額 2. 実績給 等級別・人事考課別・ゾーン別昇給方式。範囲給。	1. ターゲットプラン⇒一時金、昇給 2. キャリアアッププラン⇒昇格
D社 職能資格制度	1. 本給 等級別・人事考課別・ゾーン別昇給方式。範囲給。	1. 成果評価⇒一時金 2. 行動・プロセス評価 3. 能力評価⇒昇格 4. 行動・成果評価（1+2）⇒昇給
E社 ミッションスタンダード	1. 役割給 等級別定額 2. プロセス評価給 等級別・人事考課別昇給方式。範囲給	1. アウトプット評価⇒一時金 2. プロセス評価⇒昇給、昇格
F社 職能資格制度	1. 本給 等級別・人事考課別昇給方式。範囲なし。 2. 加給=年齢給 3. 職能給=職能資格別定額+資格別基準額×査定係数	1. 能力評定=「歩み管理」
G社 職務等級制度	1. 職務給 等級別・人事考課別・ゾーン別昇給方式。範囲給。	1. 業績評価 2. ACE (accountability, competency evaluation) 評価 1=60%, 2=40%⇒賞与 1=40%, 2=60%⇒昇給 2の3回分⇒進級
H社 役割等級制度	1. 月次給 等級別・人事考課別・ゾーン別昇給方式。範囲給。	1. 業績評価⇒一時金 2. コンピテンシー評価⇒昇給
I社 役割基準の職能資格制度	1. 資格給 等級別定額 2. 能力給 等級別・人事考課別昇給方式。範囲給	1. 上期・下期営業数値達成度評価 2. 上期・下期目標達成度評価 3. 年間目標達成度評価 4. 職務遂行能力評価（コンピテンシー評価）

(1) 社員等級

社員等級を区分する基礎を、①職務に置くのか、③職能に置くのか、②それともその中間的概念である役割に置くのか。事例は次のようにグループ化できる。

図表 1-1-6 社員等級の区分

①職務等級	職務 (B社、G社)、仕事 (C社)
②役割等級	職責 (A社)、ミッション (E社)、役割 (H社)
③職能等級	職能 (D社、F社、I社)

これを見るだけでも、今回の人事改革が実質的なものであったことが瞭然としている。1980年代までに大手企業の9割を占めていた職能等級制度が中心的な制度ではなくなった。それに代わり、職務等級や役割等級が中心的な地位にせり出してきた。

そこまではよいのだが、職務等級と役割等級とは、何が違い、いずれが今時の改革をよりよく表現しているかという問題はなかなか難問である。ここで、日本の人事制度にとって極めて本質的な問題を深く考えなくてはならない。それはつまり、日本にあって、「職務等級」とはいかに可能であるのかという問題である。日本の雇用・労働研究は、これまで、人と職務との関係が柔軟（フレキシブル）であることを日本の最も重要な特徴の一つとしてきた。そうであれば、職務等級に言うところの職務それ自体が安定していないのだから、その等級区分は困難ではないかという問題が一つ。もう一つの、恐らくより実質的な問題は、職務を基準に等級設定を施し、それに基づいて社員秩序を構成した場合に、人間の側の能力開発・人材育成が職務の序列と有機的に連結できないうらみがあるという問題である。これはつまり、第一、職務とは何かという問題であり、第二、職務の評価に能力的規定を体系的に組み込めるのかどうかの問題である。

①職務等級

職務等級制度を採択していると称する企業の事例を、この観点から、立ち入って観察する必要がある。

【各社の制度】

まず、C社。C社の「仕事格付け制度」は同社労働組合が、会社提案の「職分制職能給」への対抗、産業別統一闘争への展望の観点から「仕事別賃金制度」を主張し、1966年以降定着してきた制度である。元来、日本企業にあっては傍流の制度である。担当している仕事について、技能職では点数法、事務技術職、管理監督職については分類法という差はあるが、仕事内容によって等級区分する制度で、発足当初は、職務等級制度と言ってよい制度であった。しかし、1974年には個々人の「熟練度」の向上によって、仕事自体には変化がなくても昇格出きる仕組みを導入したことに示されるように、時代とともに職務等級は職能等級的な運用の方向が強まったと見られる。今回改革された制度でないということ、職能的運用で維持されていることからして、特に注意すべきではない。

B社の職務等級制度を理解するには、経営改革の文脈を知る必要がある。小売業の市場環境は取引先ブランドの小売業の選別が強まった。競争激化の中で、非典型雇用の活用等の動きが急になる中、B社としては、「正社員で売り切る力」を発揮して収益をあげるビジネスモデルの構築を図った。

その要点はこうである。

1. B社本体には200人程度の管理部門を残すだけで、販売部門をすべて子会社（17社）として、そのグループ各社に5100人の社員を転籍させる。グループ各社は独自の競争力の発揮に専念し、B社本体はコーディネートに徹する。
2. 社員を適材適所に配置し、個々の社員は「専門性を高める。」そのためには、個々の担当業務について詳細な内容を列挙し明示した。それを徹底的に習得させるべく「業務修得度チェック表」を運用し、かつ、「仕事の質」「他セクションへの支援度」評価項目を定め、これを数値評価を補足する評価（コンピテンシー評価と言ってもよいと思う…筆者）とした。こうして「専門性を高め」、その上で、数

値目標の達成度を軸とした4つのタイプの評価を実施する。表3中のタイプ1は販売社員、タイプ2はバイヤー、タイプ3はショップサポートスタッフ、タイプ4は本社スタッフである。

3. その上で、年功的な処遇を改めるために、職務を4-27の等級に区分し、この職務等級に処遇をリンクさせる。(とはいえ、ほとんど成果給であるから、目標達成度が大きく左右するが。³⁾ しかも、連結の収益が大事であるからグループ各社統一的な職務と成果に基づく処遇制度を実施した。

このB社の職務等級制度では、①大半の等級においてポストをとらえることで職務をとらえることが可能になっている。4-11級はグループマネジメント職であるからポストでとらえられる。12-23級もショップ長、アシスタントショップ長、店長等であるからポストでとらえられる。ポストに就かない一般職は23-24級の二つの等級区分しかない。⁴⁾ ②職務の能力的規定は、「専門性を高める」という観点から、抽象的な規定ではなく「〇〇ができる」「××している」と表示される。したがって、教科書的な職務分析、職務評価とは違い、コンピテンシーの記述となっている。この二つの理由から、日本の雇用事情に即した職務等級制度とすることができる。とはいえ、次の二つの理由からB社に固有の制度で、普及は困難であると思われる。第一には、賃金制度が著しく成果主義的であって、職務等級制度は副次的な位置付けでしかないというコンセンサスがあるということ。基本給は等級に関係なく固定であり、3ヶ月に一度、数値目標の達成を中心として、個人成果給、ショップ成果給が変動する、それでよいのだという合意がある。第二に、成果が上がらない人間は3ヶ月単位でポストの入れ替えがある。就任したポストの等級に、即飛びつくから飛び級がむしろ普通である。したがって、職務等級は中長

³⁾ 『東洋経済』2004. 7. 24. はモデル年収として、以下を掲げている。

等級	職務	年収
4	大型店長	1,600万円
11	管理職	1,100万円
13	大型ショップ長	900万円
23	アシスタントショップ長	500万円
24	一般職	350万円
25	一般職	300万円

⁴⁾ 26-27級は「見習社員」である。

期にわたる社員秩序の形成という意味は希薄である。こうしたコンセンサスはなお日本企業一般には困難だと思われる。

年功制を打破し、職務に基づく処遇は平均して15-16%年収ダウンとなった。中高年の管理職には特に厳しく、「従来、管理職は1200万円を保証されていたが、新制度では人によって800万円にダウンする。」「割増退職金を手に750人が希望退職した。本社残留の管理職を除くと、40歳以上の半数がB社を去ったことになる」と伝えられている。⁵

G社の「職務等級制度」は経営幹部については、ヘイによるポイントによって各ポストを点数化し等級決定（経営幹部層だけで11の等級区分）している。①職務をポストでとらえ、②ヘイシステムであるため、職務評価に、マネジメント・ノウハウや知識経験を含み、能力的規定を包含している。経営幹部については、こういう職務等級制度は、一般企業でも妥当性は高い。⁶

問題は組合員層についてである。G社では、一般社員については「同じ職務に就いても各人の働き方で価値が変わるため、担当職務だけで給与は決められない」という理由から、ヘイシステムは採用せずに、独自の「ACE（Accountability & Competency Evaluation）ポイント」なる方式で「各人の職務を点数化」した。⁷これを職務等級制度と呼んでいる。

この「ACEポイント」の前提となる基準は「ACEシート」と呼ばれ、それは「全職種にわたり計70-80種類」が策定された。その内容は、各職種について、1. 仕事の内容、任され方、2. 職務知識、3. 問題解決、4. 折衝の内容・程度、5. 仕事の取り組み姿勢、6. チームワーク・指導・育成の6項目について、それぞれ6段階のレベルを定義づける。例えば、営業職の「3. 問題解決」の項目で上から2番目のレベルは「・上司の指示に基づき担当先・他社・業界等にかかわる情報を的確かつ迅速に入手し報告する。報告書を作成する必要がある場合には、論理的で分かりやすい報告書を作成

⁵ 『東洋経済』2004. 7. 24

⁶ G社では経営幹部は旧来の「職能資格等級」は6つの等級であったが、職務等級は11の等級になった。各ポストのアカウンタビリティ（成果責任）のレベルを厳密に評価した結果である。柳下公一（2005）

⁷ 『労政時報』1997. 6. 6

している。・直面する課題・問題点を正確に認識し、上司への報告・連絡・相談を通じて解決策を見だし実行する。・仕事上でミスや問題が生じた場合、その原因を分析し、今後二度と同じミスが生じないような対策を講じている。」という具合である。6つのレベルに点数が付与され、項目間のウエイト付けがなされ、両者を乗じて「格付けポイント」が算出される。そのポイントを6つに区分して6つの「職務等級」が設定される。

この仕組みは、①「1. 仕事の内容、任せ方、2. 職務知識、4 折衝の内容・程度」は職務を評価していると言えるけれど、「3. 問題解決、5. 仕事の取り組み姿勢、6. チームワーク・指導・育成」は担当者の能力を評価していると言える。職務評価と職務遂行能力とは表裏の関係であるから、これに白黒をつけるのは原理的にも無理があるけれど、職務と能力の折衷的な仕組みは、結局は、(あるべき職務をまずとらえてではなく)人をまずとらえて行う以外にはないと思われる。⁸その意味では、職能評価に職務評価要素を加えた制度と言える。②能力の規定は、その意味でも基軸になっている。したがって、このG社の一般職の社員等級は「職務等級」と「職能等級」の中間的制度である。職務評価要素を含んでいるために、異動や職務内容の変更にとまらぬ、「ACEポイント」が動く。職能等級制度が内在していた年功的秩序はこの面から崩れる。

【職務等級制度のまとめ】

今時の人事改革で新たに「職務等級制度」を導入したB社とG社の事例をやや立ち入って観察した。観察のポイントは、①職務をどうとらえるか、②担当者の能力的規定をどのように組み込むのか、であった。①日本で可能な職務のとらえ方は、ポストをとらえるということである。したがって、管理職については「職務等級制度」はありうる。一般職にもポスト管理が浸透しているB社ではそれが可能である。G社は、その条件はなく、人に即してとらえるほかなかった。したがって、G社の一般職は「職務等級制度」とは言い難い。②能力的規定によって、社員の中長期にわたる能力育成を図るという機能は、G社にあっては、職務評価と能力評価の合成の等級制度によって可能になっている。B社は社員等級による社員秩序の形成という観点をむしろ自覚的に捨てたところに

⁸ 実際、当事者は次のように述べている。「組合員は…個人毎の職務分析ができていないため、職務の範囲が限定されていない…」(柳下(2005) p. 213)

「職務等級制度」が成り立っている。⁹

このように、「職務等級制度」は管理職を中心にポストを等級化するという限りで可能であるが、社員全体に広げるにはなお無理が伴う。

②役割等級

小論の冒頭で「役割」の序列が主流になっていると述べた。それは何故か。以下、役割等級を導入した事例を観察する。

【各社の制度】

A社は旧来の事務技術職（ホワイトカラー）と技能職（ブルーカラー）の区分を改め、営業職、SE職、開発職、研究職、製造・オペレーション職、事業企画職等の9つの「ファンクション区分」に編成し、各人の分野で能力、意欲が発揮できるようにした。その上で、従来の「職能資格区分を、職責に基づく等級制度に改編し、学歴や年次による管理は行わない」とした。¹⁰この間、等級は変化していない。

E社の「ミッションスタンダード」は、2003年にスタートした。これは長期経営構想から必然化した人事改革の柱であった。2005年度に連結売上げ5,000億円、連結利益500億円、ROA5%を達成するべく、「グループ経営革新」を行う。この戦略の一環として「人財開発と人事制度の革新」が位置づけられ、「変化を起こし競争に勝つための行動を取れる人財の育成・活用・処遇を行う」ことを人事革新の基本理念とした。

人事制度の中核概念に「ミッション＝役割」を置いた。旧来の「職能ベースの処遇」は「市場環境の変化と個人の能力の変化の度合いが合っており、投入した能力の対価と市場が決定する付加価値との間に乖離が少ない」時代には許容できても、「能力の対価と市場が決定する付加価値との乖離」が発生する時代には、「市場が決定する付加価値ベースの処遇」に変えなくてはならないと考えた。人やその能力という供給側の事情で処遇

⁹ B社労働組合は「専門性を高める」ことを担保するために、研修を大規模に実施している。会社の人材開発機能を組合が代替しており、会社にはその部門はない。成果主義的賃金決定とあいまって、B社の人事制度は、企業内市場での短期的マッチングを徹底した制度と概括できる。

¹⁰ この「職責に基づく等級制度」は1998年に導入されたが、それ以前は学歴別年次別管理を行っていた。同一学歴同一年次集団を相対評価し、上位何人をSA（最高の評価）にするという方式。各自は入社以来のそうした評価の持ち点制で、それを積み上げていた。これを打破することに眼目が置かれていた。

を決めるのではなく、市場→付加価値という需要側の事情で処遇を決める。

「付加価値への貢献」を処遇に転換するには、「付加価値への貢献」を次のように定義する。「付加価値への貢献」＝「役割」×「成果」。大きな「役割」を担い、大きな「成果」を上げたら最も「付加価値に貢献」したということである。「成果」は事後的にしか、つまり実行してみなくてはわからないが、「役割」は事前に想定できる。計画可能であるから人事制度として設計できるということだ。この「役割」は「役割」＝「職責」×「職務」で定義づけた。これはややわかりにくいだが、大きな影響や効果がでる仕事を担い、大変困難な仕事を担うほど「役割」は大きい、というような意味だろう。「職責」は、「責任の大きさ」と「責任の範囲」で、「職務」は「職務遂行の難易度」から各人の「役割」の大きさを、「ミッションスタンダード（MS）要件書」に照らして等級区分する。MS 2からMS 9までの8つの等級区分を設計した。E社は、従来「職能資格等級」を8つ持っていたが、等級数には変化がない。

各人をゼロベースでMS等級に当てはめた。この結果一部の者が等級を下げる結果となった。年功処遇を脱却する議論では賃金に注目が集まるが、その前提に、このような社員等級区分のリセットがある。B社の「職務等級」にせよ、このE社の「ミッションスタンダード」にせよ、旧来の「職能等級」のままではリセットが困難であったと思われる。実際、E社では3割超の人が基本給を落とした。その割に「苦情はなかった」という。¹¹

H社の「役割等級制度」でも、まず職掌を、従来の事務技術系と技能系の区分を改め、3つのコースに編成した。

その上で、従来あった「仕事ランク」が職能資格的に運用され、事務技術系では7等級、技能系では8等級あった多段階の等級区分を2つのコースでは3等級に、もう一つのコースでも5等級に大ぐくり化した。「実際にやっている責任領域がそれほど区分されていなかった」ためにミスマッチが起きていた。

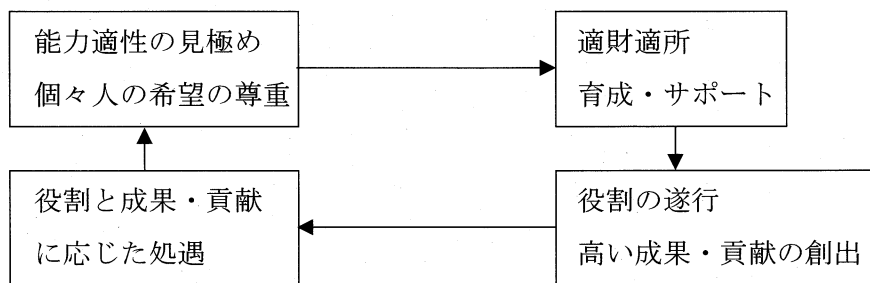
「人事マネジメントの方針」は「従業員は価値を生み出す限り、従業員自身の成長と

¹¹ リセットの手続きは、上司が本人に説明し、納得すればお終い。納得できなければ苦情処理にかけるが、「ほとんどなかった」という。会社は全社横断の甘辛調整の委員会を作って納得性の高いものにしたという。

満足を得る機会を与える」というもので、その基本は「成果・貢献主義」であり、「与えられた役割の遂行と、それにとまなう成果・貢献に応じて、きちんと報いることでやる気を高める仕組み」であるという。

「価値を生み出す」という市場評価から処遇を構成するとなると、E社同様、それは「役割」の体系として受け止めるのが自然であった。「役割等級制度」は人事制度全体の柱となった。

図表 1-1-7 H社の人事マネジメント



【役割等級制度のまとめ】

詳細は不明なA社を除く。E社の「ミッションスタンダード」H社の「役割等級制度」もいずれも、市場での成果（需要側）の要因から処遇を決定すべきである方向に賃金人事が切り換えられた点が、この制度の解釈に決定的である。

【年齢、学歴、性】を基準としたという伝統的年功賃金から、【職務遂行能力】を基準とした能力主義的賃金へというのが、多くの企業の戦後賃金史であった。¹²これが、1990年代に入って行き詰まった際に、そうした戦後的な人事制度が、いずれも【人】の属性を基準とした、【供給側】重視の賃金論であったことを、多くの日本企業は気付かされた。この反省にあたって、二筋の道が考えられた。一つは、やはりというべきだが、【人】ではなくて【職務あるいは仕事】基準に切り換える道。もう一つは、【供給側】重視を【需

¹² この点については楠田・石田（2004）がわかりやすいので参照されたい。

要＝市場側重視]に切り換える道。¹³ [職務あるいは仕事]重視が「職務等級制度」となり、[需要＝市場側重視]は「役割等級制度」となる。

E社の事例がわかりやすい。「市場」を重視→「付加価値」の重視→「付加価値」への貢献＝「成果」×「役割」という筋をたどる。この「役割」をE社は、「職責」×「職務」に分解したが、この分解は必ずしも本質的ではない。人それぞれの「役割」の序列が組織内でどうしたら説得的に説明できるのかに尽きる。人それぞれの「役割」の序列は、経営者＝部門の長であれば部門の役割から規定できるし、一般職であれば、個々人の能力の伸張＝専門性の発揮の程度から規定できる。いずれも、「人」に着目しているために、正社員全員にわたって「役割」の序列を設計できるということがこの仕組みのメリットである。

要約しよう。①「人」基準にとどまることによる受入やすさ。能力開発との馴染みややすさ。「人」基準にとどまって、[需要側]の規定を受け止めうる概念として「役割」が案出された。「職務等級」のように「職務」をどう規定するのかという日本に不慣れな作業は避けられる。特に、一般職の能力開発を受け止める概念としても汎用性が高い。管理職の場合は、ポスト＝人という関係にあって、職務と人が分離していないために、既述したように、「職務等級」と「役割等級」とでは大差が生じないが。②「役割」という概念とパフォーマンスとの馴染みややすさ。今時の人事改革の精神は市場で決定される「付加価値」に個々人がどの程度貢献したかを軸にするという改革であった。「役割」×「成果」が付加価値貢献度だという説明は自然である。「成果」の納得的な評価は常に難問であるが、「目標」の妥当性、公平性の確保が重要な要件である。「役割等級」という社員秩序が「目標」の妥当性や公平性の尺度を与える。「役割等級」は「付加価値」への貢献度の常態的等級であるからだ。「役割等級」は「成果」の基準となる「目標」の妥当性を根拠づける機能を持つ。「職務等級制度」も、伝統的職務評価から離れて、「目標」妥当性を根拠づける機能を付与されてはじめて時代の要請に 대응する。この場合には「職務等級制度」と「役割等級制度」の差は区別しにくい。③他方、「役割等級」は個々の社

¹³ 職能資格制度を「供給重視」と指摘した今野(1998)は慧眼の書である。

員の行動を等級付けすることから、人材育成の目標を提示するという機能を持つ。中長期的な人材開発機能である。④こうして、旧来の「職務遂行能力」という概念に代わって「役割」という概念が大企業を中心に人事賃金制度の中核的概念となる気配である。

③職能等級

1980年代まで主流であった職能等級制度が維持された企業はこれを何故維持したのか、今回の人事改革で職能資格制度は、この場合、どのように改革されたのかが重要である。

【各社の制度】

F社は鉄鋼大手2社の合併によって形成された企業であり、今回の人事改革は両社の合併調整がメインで、そのためもあって、旧来のそれぞれの企業の社員等級制度も大きくは変更していない。そのために、「職能資格制度」のままである。むしろ1993年以降、事務技術職（大卒）と技能職（高卒）の社員区分を改め、全社採用のグループ1と事業所採用のグループ2の区別に切り換えたのが大きな変化であった。¹⁴とはいえ、組合員レベルで「職能資格制度」が採用されている積極的な理由もある。「鉄のラインというのは4-5人の団体作業の和が一番大切で、その中で、やはりあいつはできるねというのは徐々に差がでてくる。技術力、知識、トラブルに対する対応能力、とりまとめる力であったり、あいつが上に行くのはしようがないという雰囲気が段々でてくる。」こういう職場運営を必然化する技能の長期的蓄積が重要なビジネスだという理由が大きい。当事者は評価の考え方を「歩み管理」と巧みに表現している。「職能資格制度」はこうした技能や職場運営を受け止めるのに最もふさわしい制度であろう。

D社の人事改革は、1999年7月「21世紀のD社を考える労使委員会」を発足させ、2003年に「処遇制度改革」として実施の運びとなったものである。この「処遇制度改革」のねらいは「それぞれの役割に応じて価値を生み出していくこと」＝「仕事を通じた価値

¹⁴ 一方の企業では、1993年以前には高卒技能職で「副課長」にまで昇進するのは1万人に1人か2人という世界であったが、現在はグループ2から「副課長」への昇進は100人程度になっている。現在、グループ2は、高卒、短大卒、大卒が3分の1ずつ入っているというイメージだという。

創造」を実践する者を高く評価し高く処遇することを分かりやすく明確に示す」と語られている。しかし、社員の等級制度は従来の「職能資格制度」を継続している。上のねらいは、「能力定義書」を職種別に制定し、どういう能力を上げれば昇格できるかを明示したこと、目標管理制度における目標と評価の関係をわかりやすくし、フィードバックをルール化したことによって果たされると判断したのであろう。「職能資格制度」に限って言えば、「各等級の差をはっきりさせるのに適当な」等級区分に改め、結果的に、総合職は5等級であったものを4等級に、専任職9等級を5等級に「大ぐくり化」した。職能等級は「大ぐくり」になったが、「職務等級」や「役割等級」に改訂した企業と異なり、等級格付けは横滑りで処理された。ただし、賃金は本給の上限をはみ出すケースが生ずる。

I社は管理職（S職）は「職務等級制度」に切り換えた。店長、支社長等、店の規模で等級が決定される。組合員層（M職、J職）についても、「職務等級制度」を模索したが、結局は「役割（仕事）基準の職能資格制度」に落ち着いた。I社はその理由を次のように説明している。「MJ職の人は、基本的には実務能力を伸ばしながら複数の職務を経験する必要のあるキャリア形成の時期にあたります。いろいろな仕事を体験しながら一人ひとりが自分自身の適性を見極めていく時期です。そのMJ職の人にとっては、人事異動や職位・職務の変更があるたびに、処遇が変わるような仕組みではなく、個人にとって大切なキャリア形成や会社の組織の改変などに柔軟に対応できる「職能資格制度」に、より大きなメリットがあります」と。

とはいえ、「役割を通じて発揮された能力と成果の大きさを反映」（M職の処遇の考え方）とか、より下層のJ職にあっても、「役割に応じた実務能力と成果の大きさを反映」とされており、「役割」を軸に、一方ではそれを担うべき「能力」、他方では「役割」にふさわしい「成果」を評価するという仕組みは、他の等級制度と同様の人事思想に立つ制度である。

【職能等級制度のまとめ】

職能等級制度については日本の職場に馴染みやすいというのが第一の特徴である。しかし、職務等級制度や役割等級制度のように、社員の等級区分をゼロセットで見直す契

機を欠く。いずれかといえば、一般職の技能や能力に育成をコアコンピテンスにするビジネスモデルになお有効な制度である。それでも、人事改革の中で、一方では旧来の等級区分の「大ぐくり化」と他方では等級区分を「職務遂行能力」から「役割」に比重を置く制度になりつつある。そして、その「役割」を一方では「(職務遂行)能力」の評価、他方では「成果」評価につなげるという傾向が見られる。そうすると、この「職能等級制度」も「役割等級制度」と近似的な性格を帯びる。

④社員等級制度の要約

以上、事例に則して観察した結果、「職務等級」、「役割等級」、「職能等級」とこの三つの制度が拮抗している。しかし、内容を立ち入って観察すれば、「役割等級」が基軸になる可能性が高いことがわかった。

一つには、把握すべき対象が、[人]基準故に「役割」は「職務」よりも社員全体を位置づけるのに適切であること。つまり、[人]基準の日本の雇用慣行に適合的であること。

二つには、[人]とやっている[仕事]のミスマッチ、という年功的処遇の根源を「職務等級」同様に是正することが可能であること。この点は「職能等級」には欠けている機能である。つまり、[人]と[仕事]のミスマッチの是正機能を持つこと。

三つには、[人]基準であるために、「等級」定義に、各等級に必要とされる「能力」の規定を置きやすく人材育成との連携を図りやすいこと。つまり、人材育成機能である。この機能は「職能等級」の最も得意とする機能で、「職務等級」には不向きな機能である。

四つには、処遇は供給サイドではなく、市場=需要サイドからの決定へというパラダイムチェンジの要請に「役割」という概念は適合的であること。この変革を人事機能で受け止めようとするれば、需要→「付加価値への貢献」＝「役割」×「成果」という概念構成をせざるを得ず、要点は「成果」評価の基準となる「目標」水準を社員秩序からいかに律するかに絞られる。供給サイドからの規定である「職能資格等級」にこの機能は弱い。「役割」は、元来、組織の「目標」達成に向けての「役割」であり、その等級は「目標」達成水準の恒常的差等を意味しているから、その機能に強い。つまり、成果評価機能である。ただし、「職務等級」もその機能を付与することは可能である。

以上から、「役割等級」が人事改革の中心的社員等級制であると観測される。蛇足であるが、「職能等級」も「職務等級」も以上述べた諸機能を制度設計や運用の中で取り込むことは不可能ではない。しかし、そのことは「役割等級」が中心になっていることの別の表現である。この節のまとめとして、検討した三つの社員等級制度の強みと弱みを一覧にして示すと図表1-1-8のようになる。

図表1-1-8 三つの社員等級制度の強みと弱み

	対 象	人と仕事の年功的 ミスマッチ是正機能	人材育成機能	成果評価機能
職務等級	職務またはポスト	強	弱	普通
役割等級	人	強	普通	強
職能等級	人	弱	強	弱

(2) 基本給

①変化の特徴

A社は旧制度がわからず、F社は合併調整で比較にならず、B社は特殊である（基本給は組合員全員一律定額）。これ以外の企業の賃金体系の推移をまとめると、図表1-1-9のようになる。

ここからわかる第一の変化は賃金体系の簡素化が進んだことである。

基本給だけを見ても、C社：3→2、D社：6→2、E社3→2、G社：2→1、H社：5→1、I社：4→2、という具合である。

図表 1-1-9 各社の賃金体系の推移

C社	1986年 基礎給＝年齢給 仕事別基本給 仕事別本人給	2001年 基礎給 仕事給 実績給	2004年 等級別定額化 ゾーン別昇給 仕事給 実績給
D社	基本能力給 職能給 資格給 職務給 特称加算 指導員加算	2003年 本給 本給加算	ゾーン別昇給
E社	固定給＝年齢給 職務能力給 職務能力給	2003年 資格 定額 査定 昇給	役割給 定額 プロセス評価給 昇給
G社	基本給 昇給 職務給 考課別定額	1997年 本人給＝年齢給 職務給	2003年 ゾーン別昇給 職務給 ゾーン別昇給 ステップ減らす
H社	本給 昇給 資格手当 仕事給 成績給 年齢給	2004年 月次給	ゾーン別昇給
I社	基本給＝年齢給 資格給 定額 習熟給 昇給 業績給 考課別定額	2002年 資格給 定額 能力給	

第二の変化は、年齢給の廃止である。

C社、E社、G社、I社には元々年齢給があったが、これらはいずれの企業も廃止している。従来、年齢給のピークの年齢を55歳（旧定年齢）から下げる手直しはあったが、今時の改革で廃止する動きが主流となった。

第三の変化は、等級別定額＝等級別シングルレートの登場である。

年齢給の廃止にともない、それに代わって等級別定額＝シングルレートの賃金項目が

拡大した。C社の「仕事給」、E社の「役割給」、I社の「資格給」がそれである。

第四の変化は、「ゾーン別昇給管理」の一般化である。

昇給管理にも微妙ではあるが、重要な変化が進行した。「ゾーン別昇給管理」が一般化した。C社の「実績給」、D社の「本給」、G社の「職務給」、H社の「月次給」がそれである。

②改革後の基本給

こうした四つの変化を受けて、基本給の形姿は、前掲の図表1-1-2「基本給の変化」のようになったと概括して大過ない。1980年代に典型的にみられた、「年齢給」+「職能給」は、2000年代には、定額の「役割給Ⅰ」とゾーン別昇給の「役割給Ⅱ」とに変化した。

勿論、これはモデルであって、図表1-1-9から、およそ図表1-1-10の3タイプに類別できる。

図表1-1-10 基本給のタイプ

	タイプの内容	事例
タイプ1	「等級別定額制」+「ゾーン別昇給」	C社：「仕事給」+「実績給」
タイプ2	「等級別定額制」(+加給)	E社：「役割給」(+「プロセス評価給」) I社：「資格給」(+「能力給」)
タイプ3	「ゾーン別昇給」	D社：「本給」、G社：「職務給」、 H社：「月次給」

図表1-1-2のモデルは、図表1-1-10のタイプ1であり、これに属するのは、C社の「仕事給」=等級別定額+「実績給」=ゾーン別昇給の場合だけである。E社、I社は「等級別定額制」を軸にしたタイプ2である。これには若干の「加給」があるが、比重としては極めて小さい。他方、「ゾーン別昇給」のみで基本給を構成する、タイプ3の事例はD、G、Hの3社である。

どのタイプが主流かは断言できない。が、「等級別定額制」と「ゾーン別昇給」とが賃金表の構成原理になったということには着目すべきである。

新たな賃金表の意義は、定期昇給を極小化するルールであるということである。「等級別定額制」には等級内部にとどまる限り昇給はない。「ゾーン別昇給」は、前掲**図表 1-1-3**に示したように、等級別範囲給の内部における個別賃金の位置（上位4分の1から下位4分の1等）によって上位賃金に厳しく、下位賃金に寛大な昇給額を設定して、長期に等級にとどまる限り範囲給の中位水準であるポリシーラインに収束する昇給管理である。そのためには、上位賃金の低評価者は降給が規定されるのが普通となった。この結果、降給総額と昇給総額との割合によっては、「ゾーン別昇給」とは言っても制度上の昇給が発生するとは言えない。

上述した、社員等級制度のリセットと、基本給の「制度昇給」の極小化とがあいまって、従来の年功的処遇は賃金制度上大きく改編された。

勿論、家族制度や家族構成員の就労状況の変化が、人事改革の変化ほど急速でないから、20代から30代の社員の賃金水準は、初任給が現行の水準である限り年功的にならざるを得ない。この要請は、一つは等級昇格の運用によって、二つには「ゾーン別昇給」にあたって、下位等級の範囲給の「昇給」運用によって果たすほかない。

ポリシーラインに収束するような賃金設計はいわゆるマイナス昇給を組み込むという意味であるが、この点を概観したのが**図表 1-1-11**である。「等級別定額制」をとるタイプ2のE社、I社は基本的にはマイナス昇給はないのであるが、少額の「加給」部分でマイナス昇給の措置がとられることがある。多くの事例で強調されていることは、「普通にやっていたらマイナスはない」という説明である。だが、マイナス昇給があり得なかった、1980年代までの旧制度との違いは明白である。

図表1-1-11 降級、マイナス昇給

	制度の移行に伴う措置	マイナス昇給	降級
A社	・等級変更なし	・なし。ゼロあり。	・あり
C社	・等級変更なし ・上限を超える賃金は調整給。	・最上位の等級にあり。下5つの等級はゼロあり。	・格付け制度（従来通り）
D社	・等級変更なし ・上限を超える賃金は調整額として補償。期間定めなし。	・すべての等級であり。	・あり。
E社	・降格あり ・減収分を一定額補償。	・あり。	
F社		・職能給の査定係数で一定割合まで。	
G社	・97年職務給移行時に約7%の者が減収。 ・97年特別給で補償。 ・03年改正時にも一定年数補償。	・あり。	・あり。 ・特別給支給。
H社		・コースによってあり。	
I社	・賃金の増減なし。	・あり。	・M職に降格あり。

(3) 評価制度

成果主義の時代は、究極的には個々人の働きぶりの評価＝人事考課の比重が増大した時代と認識されている。しかし、上述したように、基本給は簡素化され、等級別定額制が広がっているということと、その時代認識とはどう関係しているのでしょうか。

さしあたり、以下の点が留意されなくてはならない。(ア)ゾーン別昇給管理のある企業では、人事考課結果はマイナス昇給を含め賃金への影響度が大きい。(イ)いずれの企業も、社員等級毎の賃金格差が、等級別定額制の企業は殊に、大きい。このため人事考課の累積は、学歴別年次管理＋人事考課という旧来の評価以上に、賃金格差に大きく影響する。(ウ)今回、詳述できないが、賞与の個人配分に大きく響く。

つまり、年々の基本給への反映度は必ずしも強まったとは断定できないが、賞与を通じての年収格差、および、中期的に見た社員等級毎の賃金格差の拡大と年功運用の除去の影響で人事考課の影響はやはり強まったと言ってよい。

ところが、今、この稿で検討すべき事柄はその前提となる、評価制度はどういう形に収斂しているかという問題である。実は、誰でもが感じていると思うが、今時の人事賃金改革を観察した際に、賃金制度の簡素化と裏腹に、評価制度が複雑さを増していることである。事例を複数観察して、頭に残ることは、随分複雑になったな、というとりとめもない感慨である。その時、人は「やはり人が人を評価するのは難しいのだ、成果主義といっても、この評価の問題は永遠の課題ではないのか」と超越的な結論でお茶を濁してはいないのか。他方で、超越的な観察だけでは済まない予感もある。「部門業績に応じた賞与の配分」、「デジタルな指標の達成度の重視」、「コンピテンシーによる評価」等々の言葉が変化を予兆させる。しかし、この評価も人間的要素を回避できず、再び、先の超越的結論に逃げ込む。

ここで、そうではないのだ、「このように変わったのだ」ということをはっきりさせたい。評価制度の変化が明示されなくては、人事制度が画期的に動いたということにはならないからである。時代は動き、評価制度も動いたのである。

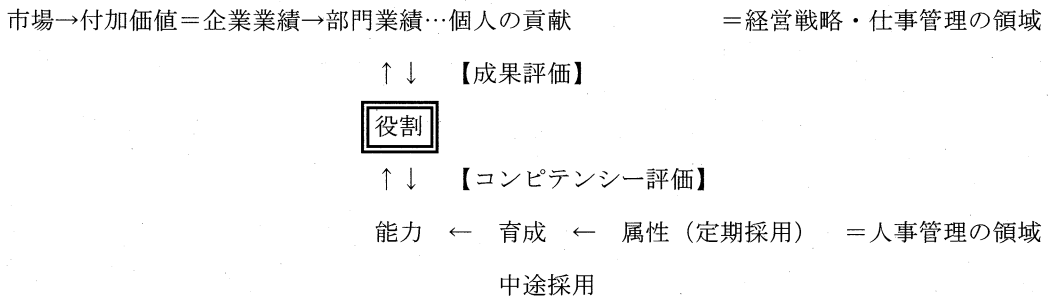
①評価制度のパラダイムチェンジ

今時の人事改革が経営改革から出発したことに起因して、評価の位置付けが変わった。この変化は、企業経営において評価の占める位相が変化したということであって、これを敢えて図示すると、**図表 1-1-12**のようにならうか。(ア)経営戦略、仕事管理の領域が輪郭を明瞭に形成して「市場で評価される」べく「付加価値増大に向けて個人の貢献」があるという筋道をはっきりさせた。(イ)「個人の貢献」をどのように評価するのかが最重点の課題となる。この評価は「成果評価」である。

(ウ)「成果」の評価には基準が必要である。その基準は「期待される成果」としての「目標」に求めるほかない。安定的に「期待される成果」のレベルに階層性や序列があるのが機能的組織というものである。今時の改革はそれを「役割」ととらえ

た。(エ)したがって、「役割等級」が「目標のレベル」を統御し、「目標」に照らして「実績」を評価するのが「成果評価」である。(オ)「成果評価」は「役割等級」を基準とするが、もう一つの問題は、その「役割」を担う「人」を供給(育成、もしくは中途採用)するために、「役割」を能力的にも規定し、「人」を適切な「役割」に位置づけなくてはならない。(カ)つまり、「役割」と「人」＝「能力」との調整が必要になる。これが「コンピテンシー評価」である。¹⁵ここでも「期待される行動」を基準に「実際の行動」を評価するという形式をとる。「役割等級」に「期待される行動」の水準が示されていないといけない。

図表 1-1-12 成果主義時代の評価の位置

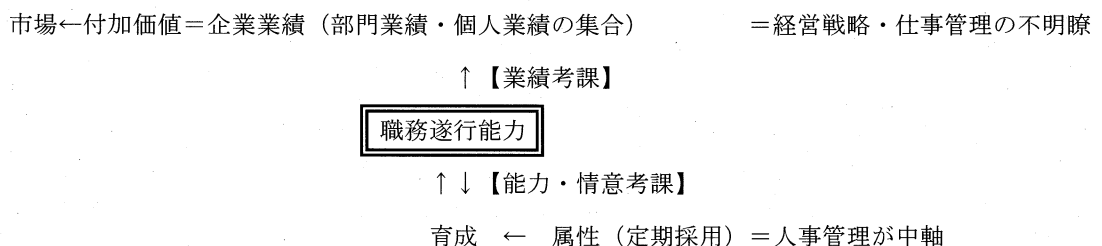


他方、参考までに、能力主義時代の評価の位相を敢えて図示したのが図表 1-1-13 である。ここでは、今野(1998)の解釈のように、すべては「職務遂行能力」の育成と評価が起点になっていた。「能力が高まれば」付加価値増大に結びつき、それは右肩上がりの市場が評価してくれるはずである、という楽観がさほど無理なく許される幸運な時代であった。「評価」は「職務遂行能力」を評価する「能力考課」が軸であった。その基準は、「職能要件」や「職能等級基準」の規定によるというよりは、職場の序列、相対評価が究極的な基準であった。それは長期にわたる日常的な仕事振りからにじみ出る秩序

¹⁵ 「コンピテンシー」を旧来の「職能要件」と比較して、前者が「…をしている」、後者が「…ができる」と作文技法の違いとみるのは表面的である。「役割」が経営戦略や仕事管理の側からの規定を受けているために、「能力」の規定がリアルにならざるを得ないことになったと理解すべきである。そのために、「コンピテンシー」の規定は職掌別、部門別に展開する根拠が与えられている。

によるわけであるから、実は説得力は高かった。「業績評価」は「能力評価」を期毎の観察で多少の色を付けるという運用であったし、「情意考課」は人柄であり、評価も安定的であったに違いない。

図表 1-1-13 (参考) 能力主義時代の評価の位置



したがって、変化は、何よりも市場の力が企業組織に優越した力を及ぼしたことによる、経営戦略、仕事管理の輪郭の明瞭化が引き起こした変化である。その結果、人事管理との接合は、企業目標、部門目標の達成に「貢献する」上での「役割」の序列となる必然性があった。接合部としての「役割」は、一方では、「期待される成果」の水準を、他方では「期待される行動」のレベルが規定されていなくてはならない。

このようにして、「役割等級」が尺度となって、「成果評価」と「コンピテンシー評価」とがなされる、というのが成果主義時代の評価の構造となった。

②事例

そのような評価の構造は、各事例にどの程度あてはまるのか。細部にとらわれずに俯瞰したのが図表 1-1-14 である。(ア) 各社とも「成果評価」系列と「コンピテンシー評価」系列が配列されている。B社は成果評価の中に、「コンピテンシー」的定性評価をスタッフ部門を中心に取り込むという形で、やはり例外的な事例と言える。F社は能力主義を継承しており、両系列の未分化がうかがわれる。(イ)「成果評価」が一時金決定に反映され、「コンピテンシー評価」が昇格(昇級、進級)に反映される。昇給は事例によって三分されている。B社、F社を除けば、「成果評価」

で昇給決定をする事例は、A、C、社であり、「コンピテンシー評価」で決定する事例は、E社、H社であり、両評価の組み合わせがD、G、I社という具合である。旧来は「業績考課」が昇給に反映されることはまずなかったのと比較すれば、短期的評価を処遇に反映させる変化がここにも発見できる。

図表1-1-14 「成果評価」と「コンピテンシー評価」

	成果評価系列	コンピテンシー評価系列
A社	達成度区分⇒一時金、昇給	コンピテンシー・レビュー⇒昇級
B社	4タイプの評価⇒個人成果給、ショップ成果給	
C社	一時金、昇給	昇格
D社	成果評価⇒一時金	能力評価⇒昇格 行動・プロセス評価⇒成果評価とかみ合わせ⇒行動・成果評価⇒昇給
E社	アウトプット評価⇒一時金	プロセス評価⇒昇給、昇格
F社	業績及び能力評定をもとにランク付を行い、昇給、昇格、一時金につなげる。	
G社	業績評価 業績評価60%・ACE評価40%⇒一時金	ACE (accountability, competency evaluation) 評価⇒進級 業績評価40%・ACE評価60%⇒昇給
H社	業績評価⇒一時金	コンピテンシー評価⇒昇給、昇級
I社	上期・下期営業数値達成度評価⇒業績賞与(営業担当) 上期・下期目標達成度評価⇒基準賞与(営業担当)⇒賞与(後方担当) 年間目標達成度評価⇒50%を昇給	職務遂行能力評価⇒50%を昇給 ⇒試験とあわせ昇格

③「成果評価」

①で既述したように、「成果評価」が最も枢要な位置にある。今時改革が成果主義と呼ばれるゆえんである。

【一般的な事例】

C社は目標面接による実績評価を行っている。仕組のポイントは次の通りである。
(ア) チャレンジ目標を本人が掲げ、その内容を本人と上司とで話し合い、難易度のレベルを合意する。難易度の決定は等級に期待されるレベルを基準とする。(イ) 中間の進捗状況をチェックし、(ウ) 1年間の最終確認を行う。まず、達成度について、本人と上

司の評価をつきあわせ、合意するまで話し合う。(エ) 難易度×達成度に一定のウェイトをかけ、これに他の評価要素を加え、総合ポイントを算出する。(オ) この総合ポイントを事業所ごとの同一等級を母集団とした相対評価に置き換え、一時金および昇給の評価とする。

結局、難易度×達成度×ウェイトが基本で、そのいずれの評価も本人と上司との合意が前提とされる。

D社の「成果評価」は、総合職の目標管理制度に則して、その骨格を整理すればこうなる。(ア) 本人は上長と面談し、難易度評価を合意する。その際、「組織目標を踏まえ、本人の職務遂行能力レベルに照らして、チャレンジングな高い目標を設定する。」(イ) 達成度を評価する。「各目標について、本人および上長がそれぞれ評価し、面談を通じて双方で確認しあうことにより、本人と上長との認識の共有化を図る。」なお、「目標設定以外の成果」も事後的に、難易度・達成度を同様に評価する。(ウ) 絶対評価でフィードバックを行う。

D社も難易度×達成度について本人と上長の合意が前提になる。

【数値目標を重視した事例】

B社は、既述したが、基本給については組合員は全員一律同額で、販売員はそこに「個人成果給」と「ショップ成果給」を乗せるという極めて成果主義的な賃金を導入した。この二つの成果給は3ヶ月毎の「成果」によって変動する。また、販売員以外のスタッフも一律同額の基本給に3ヶ月毎に変動する「職務成果給」を乗せるという処遇体系になっている。事例の中で例外であるとしたゆえんである。とはいえ、「成果主義」を徹底した事例としてその特徴を簡潔に見ておくことは「成果主義」の精神を理解するためにも有益である。

社員の仕事によって数値で「成果」がとらえられる仕事もあれば、そうでない仕事もある。ここをどのように実務的に処理したのか。

次のようにタイプを分ける。

タイプ1：数値実績を中心に評価する職種（店長、販売副店長、販社社員等）

タイプ2：数値実績はあるが、それだけでは成果を判断しづらい職種（バイヤー、外

部営業、等)

タイプ3：数値実績はあるが、割合が極めて小さい職種（総務副店長、ショップサポートスタッフ、総務担当、販促担当、クレジット担当、各社スタッフ、システムエンジニア等)

タイプ4：数値目標を設定しづらい職種（本社スタッフ、警備等現業職)

タイプ1の場合（販社社員）、(ア) 個人売上の対平均比（%表示）による評価と「個人成果給」の決定。接客専門店型の場合、70%未満の0円から200%以上の2%刻みのスケールによる。(イ) 数値実績の目標達成率を11段階で評価し、その評価を①「仕事の質」の評価と②「他セクションへの支援度」の評価で修正した評価と「ショップ成果給」の決定。修正は①、②ともに、a評価=+1段階、b評価=0、c評価=-1段階。したがって、①、②ともにa評価であれば、数値評価を2段階改善できる。この評価が反映される「ショップ成果給」は職務等級別・評価別のマトリックスになっている。

中間タイプを省略し、タイプ4を略述する。このタイプは数値目標がない。あるのは、①「仕事の質」の評価、②「他セクションへの支援度」を5段階で評価し、それぞれにポイントを設定し、それに必要に応じて各社がウエイト付けを行い、それらの合計ポイントで5段階の評価をし、「職務成果給」に反映される。

I社の「成果評価」の系列は、非常に複雑である。要点のみを摘記する。(ア) 店、商品部関係の社員については、「期毎の営業数値達成度評価」が一時金の業績変動部分の個人配分に反映される。「営業数値達成度評価」は、部門別・ポスト別に評価項目とウエイトが詳細に規定されている。これらの達成度が同一集団で順位付けがなされ、順位区分により「考課点」に換算される。(イ) これとは別に、「期毎の目標達成度評価」があり、これは前記【一般的な事例】の目標面接による「成果評価」に相当する。が、(ア)の店、商品部関係の社員の場合、「営業数値評価」が達成できて「普通」の評価になるという縛りがかかっている。

④コンピテンシー評価

「コンピテンシー」という用語を使用しているのは、A、G、H社のみで、D社、

E社は「プロセス評価」、F社、I社は能力考課である。どのような用語を使うにせよ、「成果評価」が自立的な制度として明確になるにつれて、それのみでは社員秩序が維持できないことは自明である。また、より積極的には、「成果」を安定的に生み出す蓋然性の高い人材を養成する仕組みを持つ必要がある。秩序の再生産のために、また人材の養成のために「能力評価」は必然的である。

「役割」を担う人材要件を規定し、その規定に基づき評価するのであるから、多かれ少なかれ、用語はともかくも、従来の「能力・情意考課」よりも部門や職種の実態に即した規定と運用がなされる傾向は不可避である。

⑤部門業績評価

今回賞与の分析を行う余裕がなかったために、評価問題の新しい動きとしての「部門業績評価」を考察できていない。

図表1-1-12で成果主義時代の評価の位置を示した。経営戦略、仕事管理の領域が明瞭な輪郭を示したことが評価のあり方を動かしたということ述べた。仕事管理の制度化の集約点は「部門業績評価」である。したがって「成果評価」の前提に「部門業績評価」があると言っても大過ない。

「部門業績評価」は次のようなルートで処遇に重要な影響を与えている。(ア) 数値目標の達成度を重視する職掌や経営層はそれが「成果評価」の基軸になりやすい。「成果評価」は経営層にあっては個人の評価である前に、先ず部門の業績でとらえられる。(イ) 賞与の原資決定にあたり、その業績変動部分に「部門業績評価」が反映される。(ウ) この(ア)の「成果評価」と(イ)の原資配分により「部門業績評価」が年収に徐々に大きな影響を与えている。この点の詳細な分析は他日を期したい。

3. 労使関係

(1) 労使関係なき着地点？

改革の、その賃金制度としての着地点は明瞭である。しかし、理論的にも、実際的にも、着地点の地盤はゆるい。そのゆるさ、危うさは「労使関係なき着地点」の様相が濃いからである。

理論的には、「働いていくらになるのか」の、つまり仕事と賃金の交換ルールの決定が団体交渉ではなく、専ら上司と部下との目標面接、評価に依存していることをどうみるのかという問題である。その交換ルールがすべて上司、部下の目標面接という個別決定に委ねられて、果たしてその交換ルールは「納得の体系」たりうるのかという問題である。

こういう理論的観点にたったとき、「働いていくらになるのか」の、「働いて」(=仕事の質と量)の側と、「いくらになるのか」(=賃金)の側の両側面が検討されなくてはならない。

「いくらになるのか」(=賃金)については、目標面接の時間の確保、フィードバックの点検、という運用面での改善努力に始まり、次のような賃金制度設計面でも「納得の体系」に近づくルール形成の努力の跡を観察することができる。①若年層については、できるだけ習熟、業務知識、能力向上を評価する従来の「能力主義的」な制度を活かす。②中堅層については、(ア)定性的にしか「仕事ぶり」の違いが把握できない職掌は、「成果」を「発揮した能力」と読み替える。つまり具体的な目標と行動成果を過去の評価にできるだけとらわれずに、そのプロセスを含めて、「発揮された能力」として、年単位で観察評価する。¹⁶(イ)定量的にも「仕事ぶり」が把握できる職掌は、デジタルの評価が可能となるが、そこでの「納得の調達」のためには、労使協議の機能の拡充が不可欠

¹⁶ このよき事例はトヨタ自動車である。中村・石田(2005)第6章をみられたい。

となる。流通小売業（B社）はこの典型的事例である。¹⁷

これらは、仔細にみれば、今般の改革が「労使関係なき着地点」だと断定するわけにはいかない。だが、問題は根深い。「いくらになるのか」（＝賃金）は今般の改革では、誤解を恐れずに言えば、枝葉末節の問題であるからだ。問題も根源は「働いて」の側に、改革の原動力が込められている（＝ビジネスモデル主導の改革）、にもかかわらず、そこに多少とも集団的なルール形成の方途が真摯に追求されていない恨みがある、この点に日本の労使関係の困難の深まりを見ないわけにはいかない。

もう少し丁寧に述べよう。目標面接によって、決定されるのは個々人の仕事の目標である。その目標は、仕事のレベルではあり得ても、仕事の量の規定にはなっていないはずである。勿論、仕事量の問題は本人には重要であるから、気にはするけれど、仮にそのことを目標面接や、日々の仕事の中で上司に訴えたとしても、それをこなすのがあなたの能力ではないかと、仕事の質も量もすべからく本人の能力問題に帰着される傾きはないのか。

今般の賃金改革の発想の根に「仕事の成果」は「仕事の量ではなく質」であるというパラダイムチェンジがあった。それは間違いでないけれど、「量」の問題がなくなるわけではなく、「量」の問題はどのような共同的なルールの下に決定するのかという問題は常に残る。この「仕事量」の問題が「納得的」なルールで律せられてはじめて、個々人の仕事のレベルが論じうる環境が整うと言うべきである。

要するに、「仕事」への規則的まなざし、ここに敏感になることが求められている。

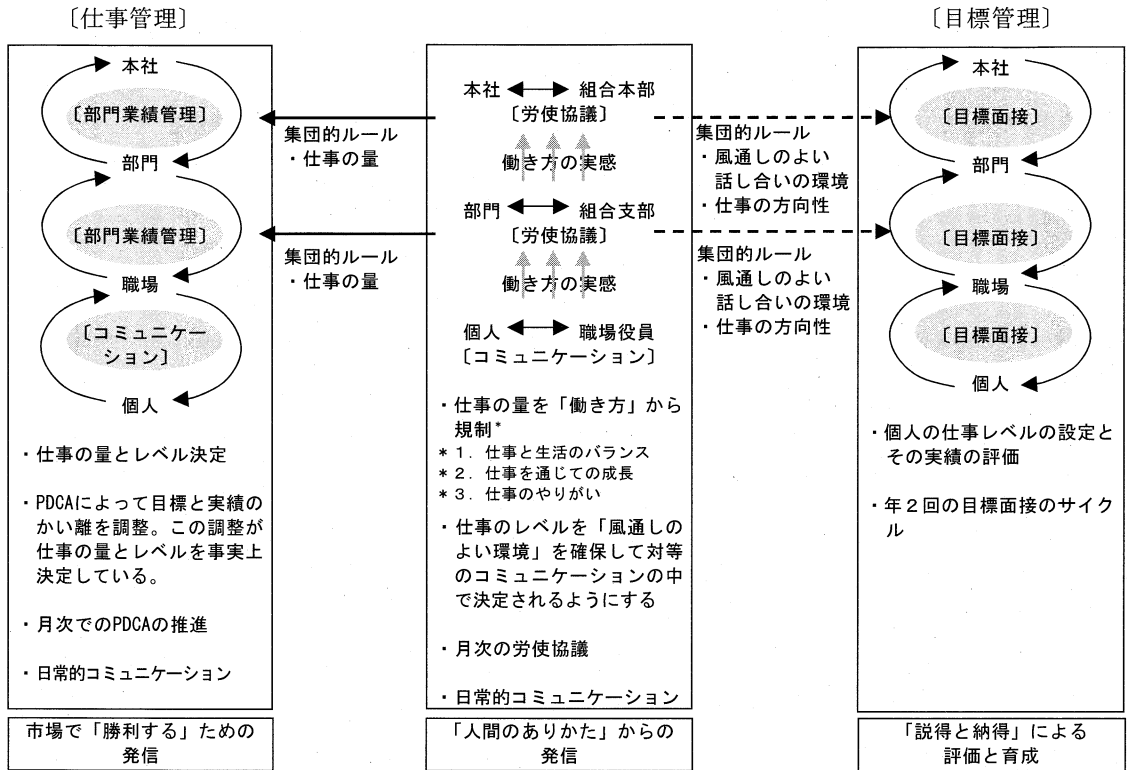
（2）成果主義と労使協議の活性化

上の概観は人事考課が処遇に従前にまして決定的な影響を与えるようになったということに尽きる。

目標は仕事から来る。仕事の水準は経営計画から来る。労働組合が組合員の報酬の決

¹⁷ B社労働組合は数値目標の達成度を軸とした人事改革にともない、労使協議で経営計画を協議する仕組みを導入した。

図表 1-1-15 「日本の労働組合の可能性」



定に関与するという、これを外したならば労働組合でなくなるという最後の一线の維持は、実はかつて「経営参加」と呼ばれていた領域を、いかに独創的に各レベルの「労使協議制」と連結させるのかにかかっている。

ここで、上述した「仕事」への規則的まなざしを具体化する方途についてもう少しかみ砕いておこう。図表 1-1-15 「日本の労働組合の可能性」を参照されたい。

現代企業では、「仕事」は次の二つによって形作られている。①仕事管理と②目標管理（目標面接）とである。①の仕事管理の内実を詳述する紙幅がないが、中村・石田（2005）を参照されたい。全社目標—部門目標—職場目標—（個人目標）の計画（目標）の連鎖が期間毎に設定され、その完遂を図るために、PDCA（Plan, Do, Check and Action）が回っている。企業、業態により異なるが、通常月次で回っている。これにより仕事の

全体（質と量）が決まる。②目標管理は詳述する必要もないだろう。期首に個人と上司が、話し合っ、仕事の目標を設定し、期末に評価し、フィードバックする。これも形としては、PDCAを回すことを理想としている。このPDCAのサイクルはせいぜい年2回回転している程度であろう。この目標面接で仕事のレベルが決まる。

この仕組みの問題は、①で仕事の総量と全体のレベルが決まり、②で個々人の仕事のレベルが決まるが、個人の仕事の量は決まらないということである。

そこに、③労使協議が登場する。個々人の仕事の量を決定するためには、要員×労働時間×労働密度が決まらなくてはならない。労働時間は労使協議の中心的協議事項である。要員や労働密度はそれ自体としては協議しにくいけれど、仕事のつらさや無理として、労働時間に集中的に表現される性格を持っている。③をこのように、「仕事」の決定にかかわって理解することが必要である。仕事の量が労働時間で表現しにくいホワイトカラー職種はどうしても、「月次の業務計画」に発言を及ぼす必要がある。実際、著名な自動車企業の労働組合は製品開発部門の「開発計画」を労使協議の対象にしている。そうしないと無理な働き方が生ずるからだという。

このことを前提に、③の労使協議は翼をのばす。一方では①の経営計画についての「参加的協議」へ、他方では②の目標面接についての「職場活動」へ。紙幅の関係で、要点のみ触れたい。①へのばす「参加的協議」は全社、部門、職場の各レベルの経営計画について「よく分かり」②の「職場活動」で組合員が目標面接に当たり留意すべき事柄を、経営計画との関係で説明できるほどに理解を正確にする必要がある。現在取りざたされている、コーポレートガバナンスやCSR（企業の社会的責任）の改革や徹底のためにも、避けられない営みである。他方、②の「職場活動」は経営の計画の十分な理解活動を組合員の目標面接の前段に設定し、どのように上司と何を話し合うのかを各自が自立的に考えられる前提を作る努力である。期首にはそのための目標面接事前研修会や、期末には「フィードバック改善」研修会等、無理なく職場に浸透する方途に智恵を巡らすべきである。

こうした、仕事の共同ルールのかかわりにあらゆる智恵を傾注する営みが、21世紀の仕事の世界を人間的な活力に満ちた世界にする貴重な第一歩となろう。これを担うのは、

労働組合しかないのである。

【参考文献】

今野浩一郎（1998）『勝ちぬく賃金改革』日本経済新聞社

楠田 丘著・石田光男監修・解題（2004）『賃金とは何か』中央経済社

中村 圭介・石田光男編著（2005）『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社

柳下 公一（2005）『G社「成果主義」の成功法則』日経ビジネス人文庫

第2章 賃金制度の改定と納得性の確保

法政大学教授

藤村博之

1. はじめに

制度改定の失敗に学ぶ

この章の目的は、賃金制度を改定する際に労働組合として確認しなければならない点を整理することである。バブル崩壊後の不況の中、多くの企業が賃金制度の改定を行った。労働組合も労使協議機関のもとに置かれる専門委員会などの場で、制度改定に関わってきた。働く者の立場を制度改定に反映させようとする取り組みであり、組合員からも要求の多い活動であった。新しい賃金制度は、企業業績を回復させるための方策の一つとして期待されたが、現実とはまったく異なるものになった。多くの企業で制度の不備が露呈し、従業員のやる気に悪影響を与え、必ずしも企業競争力の強化につながらなかったのである。

労働組合の代表が制度設計に加わりながら、なぜこのような問題が発生してしまったのだろうか？現場の第一線で働く人たちの声を制度設計に反映させ、より使いやすい制度にすることが労働組合の役割であるはずだが、なぜそれが実現できなかったのか。今回の制度改定とその後の混乱を整理すれば、次の制度改定のために失敗しないための指針を導き出せるのではないか。「賢者は歴史に学び、愚者は経験に学ぶ」と言われる。賢明な労働組合であるために押さえておくべきポイントを明らかにしてみたい。

賃金制度改定が持つ意味

高橋伸夫氏の『虚妄の成果主義』が多くの読者を獲得したのは、「成果主義」という名前と呼ばれ、実施されてきた賃金制度に対する疑問が人々の心の中にあっただからだと考えられる。「いい仕事をして高い成果を上げた人には、それなりに報いたい」という議論

はあまりにも正論であり、反対する理由は何もなかった。しかし、この考え方を制度として具体化し、運用を始めたとたんに「ちょっと変だぞ!」という声の方々から上がり始めた。「高い成果って、本当にこの方法で測れるのか?」、「成果を上げたときれた人とそうでない人の格差はこれで適切だと言えるのか?」など、正面切って反対するというよりも職場のあちこちで不平・不満としてくすぶり続けていた。そこに、高橋氏が「仕事の成果には、お金ではなく仕事で報いるのが適切だ」という主張を展開し、多くの賛同を得たのである。

これは、そもそも賃金は何に対して払うのかという古典的な議論に通じる話題である。これまでのモチベーションに関する研究の結果、賃金が下がるとモチベーションは大きくマイナス方向に振れるが、上がったとしてもモチベーションはあまり上がらないことが明らかになっている。賃金は衛生要因の一つとされる議論である。このような研究結果があるにもかかわらず、いわゆる成果主義の名のもとに実行されたのは、賃金をモチベーション向上策の一つとして位置づけるものであった。確かに、賃金は短期的なモチベーション向上に役立つ。給料が上がると思えば、少々難しい状況に陥ったとしても「頑張ろう!」という気になる。しかし、賃金で長期にわたってモチベーションを高く維持し続けるのは難しい。それは、賃金原資には限りがあり、企業業績が向上し続けられない限り、毎年より高い賃金を支払うことは不可能だからである。

誠に逆説的ではあるが、企業業績が毎年のように伸びていけば、賃金制度を変える必要性は生じない。頑張って業績を上げた人にはよりたくさんの賃金を払えるし、あまり業績が上がらなかった人にも前年並みかそれ以上の賃金が払えるからである。賃金制度を改定した企業の多くは、売上が伸びなくなり、利益が減少していく中で、いかに費用を削減するかという経営上の要請から賃金制度を変更した。賃金原資を増やさない、あるいは引き下げることを前提として、高い成果を上げた人により高い賃金を払うには、成果を上げられなかった人の賃金を下げるしかない。低業績の人々の給料袋からお金を抜き取って、高業績の人たちの給料袋に入れることになる。抜き取られる側は、どのような基準が適用されるのかに神経をとがらせ、少しでも納得いかないことがあれば不満を表明する。他方、給料袋の中身が増える側にしても、こんなに頑張っても高い業績を上

げたのにこの程度しか増えないのかという不満を持つ可能性がある。賃金は衛生要因であることを考慮すれば、賃金引き下げにはもっと慎重であるべきだった。

労働組合の責任

賃金制度を改定するとき、労働組合のある企業では、労使協議機関のもとに労使合同の専門委員会が組織され、人事部の実務担当者と労組の賃金担当者が数人ずつ出てきて、実質的な討議をして素案をつくる。人事部側は、経営者の理念を実現するための手段の一つとして人事制度を位置づけ、理想的かつ論理的な制度をつくろうとする。人事担当者が現場をよく回り、第一線の管理職が何を大切にしているかについて十分な情報を持っていれば、人事部から出てくる原案を基準に議論すれば納得性の高い制度ができるだろう。しかし、ここ10年間、人事担当者の数は少なくなり、それぞれが日常業務の遂行に追われていて、現場の状況を把握して原案をつくる余裕をなくしている。特に、人事企画の担当者は、現場の実態を知らずに制度設計をしている場合がと

ても多い。

そこで、労働組合の役割が重要になってくる。労組は、現場で何が起きているかをリアルタイムで把握している組織である。経営側に入っていない現場情報をいねいに集め、経営側と対峙するのが労働組合の力の源泉である。制度改定において人事部が現場の実態をわかっていないのであれば、労働組合がそれを補わなければならない。この分野での労組に対する従業員の期待はとて大きいのである。

労働者側の委員も参加して作った制度がうまく機能しないのはなぜだろうか。人事部は、制度を実際に運用する管理職の能力不足を理由としてあげる。しかし、評価者である管理職の能力向上は、30年以上前から課題として掲げられてきたものである。これだけ長い期間、課題として上がっていながら、いまだに解決できていないのは、人事部の怠慢と言われても仕方がない。しかし、管理職の能力を向上させれば、制度は本当に思惑どおりに動くのだろうか。そもそもできもしないことをできると思い込ませて、現場の管理職の尻をたたいてきたのではないだろうか。労働組合は、おかしいことをおかしいと言える組織である。現場の感覚から考えてとても実行できないような制度であれば、

「これは無理だ」と主張するのが労組の責務であるはずだ。労使が合同でつくった制度が欠陥商品だったとすれば、労働組合にも責任の一端があると思われる。

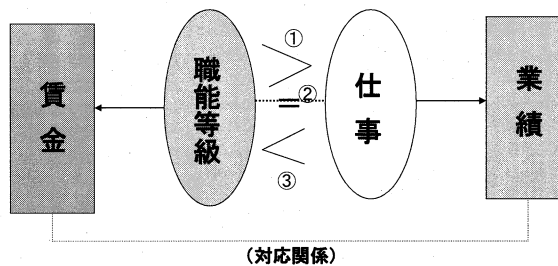
では、制度改定において労働組合が責務を果たすにはどうすればいいのか。それを明らかにするのがこの章の目的である。

2. 賃金制度改定をめぐる議論の本質

職能資格制度を基盤とした賃金制度の問題点

1990年代のはじめ、日本経済がバブル崩壊後の不況にあえいでいたとき、職能資格制度を基盤とした人事制度は「年功的だ」という理由で批判された。従業員のやる気を引き出すには、もっとメリハリをつけた仕組みにしないとダメなのに、積み上げ方式の職能資格制度では有能な従業員を適切に動機づけできないと言われた。この問題点を解消し、高い成果を出した人には、それに見合った処遇をすることを目的として導入されたのが、「成果主義的人事制度」である。1990年代半ば以降の賃金制度改正は、職能資格制度を基盤とした制度から成果・業績基準を使った制度への転換であった。

図表1-2-1 職能資格制度のもとでの賃金、仕事、業績の関係



- ①職能資格に見合った仕事を担当していないために、賃金の方が業績よりも高くなっている
- ②職能資格と担当している仕事バランスしているため、賃金に見合った業績をあげている
- ③職能資格よりも価値の高い仕事を担当しているため、業績の方が賃金よりも高くなっている

これからの賃金制度をどうするかという点を議論するとき、これまでの制度をどう整理するかが重要である。現行制度では対応できない問題は何か、なぜ現行制度が機能し

なくなったのかについての検討を抜きにして、新しい制度を作ってもあまり効果はない。1980年代までの日本企業は、職能資格制度をベースにした賃金制度を運用してきた。この賃金制度の問題点はどこにあったのだろうか。

図表1-2-1は、職能資格制度のもとでの賃金、仕事、業績の関係を示したものである。賃金と業績は、職能等級を介してゆるやかにつながっていた。賃金は職能等級ごとに決められ、仕事は職能等級を参考にしながら配分されていた。1990年代のバブル崩壊後の不況下で出てきた問題は、職能等級と仕事の関係が不等号①のようになったことである。企業の売上げが低迷し、仕事が減っていったため、企業は職能等級に見合った仕事を用意できず、賃金が業績を上回るようになってしまった。1980年代以前も不況のときはこのような状況が見られたが、不況は短期で解消したため、さほど大きな問題になることはなかった。ところが、1990年代の平成不況は長くて深かったため、不等号①が常態化してしまった。

職能資格制度ができた頃の日本企業では、不等号③の状態が一般的だった。賃金よりも業績の方が高いのだから、企業にとっては受け入れやすい仕組みだった。従業員もこの制度には納得していた。短期的には賃金と業績のバランスはとれていなかったが、価値の高い仕事を任されることによって昇進確率が高まり、将来、上位の役職に昇進して高い給料をもらえるという期待を持つことができたからである。

このように考えてくると、職能資格制度を基盤とした賃金制度の問題点は、職能等級と担当する仕事のバランスが不等号①の方向に崩れ、しかもその状態が固定化された点にあることがわかる。この問題を解消する方策として、仕事と職能等級の対応関係をより厳格にすることがあったが、大半の企業はその解決策をとらず、「成果主義」というまったく別の論理に乗ってしまった。このあたりから、ボタンの掛け違いが始まったように思われる。

職能資格制度も立派な成果主義だった！

成果に基づいた賃金支払いか否かという点で職能資格に基づいた賃金制度を論じるならば、「職能資格制度も立派な成果主義であった」と断言できる。いま、大学を卒業して

同じ年にある会社に入った二人の従業員を考えてみよう。20年経って、43歳くらいになったとき、昇進の早い人と遅い人の間にはどれくらいの差がついているだろうか。昇進の早い人は、課長職を通り越し、部長職あたりまでいっている。他方、昇進の遅い人は、まだ管理職にもなっていないはずである。これら二人の年収を比べると、その差は300万円から400万円、場合によってはそれ以上になる。これを「成果主義」と言わずして、何を「成果主義」と言うのだろうか。

昇進するかしないかは、人事考課によって決まる。従業員は、毎年、2回程度評価され、その結果が昇級や役職昇進に影響する。誰が見ても優秀だという人は、昇進スピードが速いし、あまり業績を上げられない人は、なかなか昇進しない。10年から15年くらいかけて、複数の職場を経験させ、各人の適性を見極めた後に決定的な差をつけるのが1980年代までの日本企業のやり方だった。ゆっくりと時間をかけて差を明確にしていく手法がとられていたため、従業員たちは差の拡大を徐々に認識し、納得することができた。時間というコストをかけて、従業員の納得性を確保していったのである。

仕事基準の問題点

仕事と職能等級の不等号関係が職能資格制度を基盤とした賃金制度の問題点であるなら、仕事と賃金を直接的に結びつける方向に制度を変えればいいことになる。この論理から出てきたのが仕事別賃金や役割給制度である。仕事を一定基準でグレードに分け、それと賃金を対応させる制度や、各人が果たしている役割に注目し、役割を等級化して賃金水準を決める仕組みである。これは、それなりに納得性があるが、仕事の大きさや価値は誰がその仕事を担当するかによって変化する点を反映できないという限界を持っている。

いま、ある支店の営業課長のポストを考えてみよう。この課長職に求められている仕事の大きさや責任の重さなどを他のポストとの関係で決め、あるグレードに位置づけたとする。しかし、仕事というのは誰がそのポストに就くかで大きさが変わるものである。例えば、Aさんはチャレンジ精神にあふれる人で、失敗を恐れずに果敢に新しい仕掛けを考えていくタイプの人である。他方、Bさんはとても慎重な人で、着実に一步一步

進んでいくような仕事の進め方をしている。この二人のどちらが営業課長に就くかで、営業課の仕事の大きさは変わってくる。

普通に考えると、Aさんが課長になった方が仕事のスケールは大きくなるだろう。仕事グレードを決めるとき、一般にはBさんのような働き方を前提とする傾向が強い。それは、平均的な仕事ぶりを基準にするのが最も無難だからである。ということは、Aさんが価値の高い仕事をして、標準的な営業課長の仕事に対して報酬が決まっているために、Aさんは自分の働き以下の給料しか受け取れないことになる。働きぶりが賃金に反映されないのなら、遅かれ早かれ、Aさんは営業課長の標準的な仕事のしかたに合わせて仕事をするようになるだろう。これは、企業にとって大きな損失である。有能な人には、その能力を思う存分発揮してもらった方がいいにもかかわらず、仕事別賃金では、有能な社員を十分に動機づけできない可能性がある。

結局は総額人件費を下げたかっただけではないか？

「成果主義」論者たちは、職能資格制度が年功的運用になる点も批判した。あまり優秀でないにもかかわらず、長く勤めていると徐々に等級が上がっていき、結果として高い賃金がもらえるのはおかしいという主張である。同じような仕事をしている45歳と30歳の従業員を比べたとき、45歳の従業員は勤続年数が20年を超えており、職能等級も上の方に位置されているため、ある程度の金額の給料を受け取っている。他方、30歳の従業員は、勤続年数が10年に満たないために職能等級が低く、給料も低い。同じ仕事を担当しているにもかかわらず、両者の給料が大きく異なるのは問題だということである。

しかし、そもそも、1980年代までの日本企業の賃金制度は、各時点の賃金額と企業業績への貢献を一致させるという考え方で設計されてはいなかった。20歳代後半から40歳代前半までは業績への貢献が賃金額を上回るが、40歳代後半以降は両者の関係が逆転し、定年によって両者の貸し借りが精算されるような賃金体系だった。言い換えれば、30年くらいかけて、賃金額と企業業績への貢献のバランスがとれれば良いという制度だったのである。それゆえ、ある一時点をとって、担当している仕事が同じなのに給料が違うという批判は的はずれなものだった。

ところが、当時の日本企業には、生き残りのために総額人件費を減らさなければならぬという大きな課題があったため、人事担当者は「成果主義」の議論に飛びついた。賃金を下げることにについて、従業員の納得を得られそうな仕組みを提供したのが「成果主義」であった。仕事の成果や業績に基づいて賃金を払うことは、それだけ聞けば反対する理由がない。企業業績に貢献した分だけ給料がもらえるのなら、納得性は高い。かくして、「成果主義」が日本企業を席卷することになった。

従業員のやる気を高めるのであれば、賃金制度改定以外の方法をとることもできたはずである。やりたい仕事を選べるような仕組み（例えば社内公募制）や、仕事で達成した成果をみんなから認めもらえる仕組み（例えば表彰制度）は、従業員のやる気の向上に大きく寄与する。しかし、これらの点を強調するのではなく、賃金制度と従業員のやる気の向上を結びつけたところに「成果主義」をめぐる動きの本質があった。すなわち、総額人件費を合法的に削減できる手法を企業側は「成果主義」に求めたのである。

従業員が受け入れたのは企業に対する不信感があったから

企業側の「成果主義導入論」を従業員が受け入れたのは、長期で帳尻を合わせる賃金制度に対する不安があったからだと考えられる。1990年代の半ば以降、大企業でも倒産する危険性があることを目の当たりにする事件が相次いで起こった。北海道拓殖銀行の破綻、山一証券の自主廃業、日本長期信用銀行の国有化と売却、雪印の事実上の解体など、「絶対大丈夫な企業はどこにもない」と思わせる事件が相次いだ。長期でバランスをとる賃金制度は、企業が存続していて初めて機能する仕組みである。若いときには低い賃金で我慢し、中高年になってから高い賃金を受け取るつもりだったのに、そのときには企業がなくなっていたというのではシャレにならない。「いまの貢献度を測定して賃金を払う」という制度は、このような従業員の不安に応える側面を持っていた。

労働組合は、企業の窮状を理解していたし、従業員と「成果主義」への期待を共有していたために、「これで大丈夫だろうか」という疑問は持ちつつも、「成果主義」の論理に抵抗することはできなかった。むしろ、経営側と合同で人事制度改定に取り組み、議論の過程で従業員の希望を代弁し、不安を解消するように努力した。フェアなしくみを

作れば、従業員の志気は高まり、企業業績も回復するのではないかと考えたのである。

成果主義の問題点は職場実態を無視しすぎたこと

大きな期待とともに導入された「成果主義」であるが、実際に運用していく中でさまざまな問題が発生した。「そもそも成果とは何か」という点に始まって、成果の測り方、成果と処遇の結び付け方、成果の前提となる仕事の配分方法など、次から次へと問題が噴出している。「成果主義」に対する疑問や批判は、すでに多く発表されているので、ここで細かく論じることはしないが、筆者は、職場の実態を考慮することなく、論理的に正しいと思われる仕組みを実施しようとしたことが最大の問題点だったと考えている。

人事制度は、経営者の意図を実現するための道具である。人事制度改革の際、経営側から次のような説明がなされる。「わが社をこういう会社にしたい。そのためには、このようなことができる人材が必要だ。だから、このような制度改革を実施した。従業員は、強い会社の構築をめざして、ともに努力してほしい。」人事制度は、経営者から従業員に対するメッセージである。必要とされる人材像について、具体的かつ明確に示されなければならない。ただ、わかりやすければそれでいいかというと、そうでもない。自分たちの現状とあまりにもかけ離れていたり、職場で日々大切にしていることに反していたりすると、自分たちの目標として共感することができず、絵に描いた餅に終わってしまう。ここ10年の間に導入された「成果主義」の多くは、従業員が大切にしてきたことを無視したために画餅になったのではないだろうか。

会社が制度改革を実施する際、第一線の管理職の考えを聞くことはほとんどない。人事制度を作るのは人事部だが、それを実際に使って職場を管理するのは、第一線のマネージャーたちである。彼らは、人事制度のユーザーである。商品開発をする際、ユーザーの声を聞くのは常識であるにもかかわらず、人事の世界ではユーザーが顧みられることはあまりない。「現場の管理職の言い分を聞いていたら大胆な制度改革はできない」というのがユーザー軽視の理由であるが、実はここからボタンの掛け違いが発生するのである。

ある大手化学品メーカーA社の人事担当者が次のような話をしてくれた。彼は、本社

の人事課長として制度改革の陣頭指揮に当たり、成果をより重視した人事制度の導入に尽力した。制度改革の後、研究所の人事部に異動になり、自分が作った制度の運用を経験することになった。そこで、制度の使いにくさに初めて気がついたという。A社の新しい人事制度は、メリハリのきいた処遇をするために、評価に差をつけることを要求していた。5段階で最も上と二番目の評価を一定割合出すことを求め、下二つの評価ランクもしっかり使うように指導がなされていた。しかし、研究所において、5段階を一杯使った評価がいかにも現場実態と大きく離れているかに気づかされることになった。研究員たちは、大半が平均的な働きぶりを示しており、無理やり高い評価や低い評価をつけることには納得性がないというのである。彼は、この実態を尊重し、本社の人事部にかけあって、評価制度の運用において研究所を例外扱いしてくれるよう頼んだという。

各職場には、その職場の生産性を上げるために大切にされていることがある。それは、第一線の管理職に話を聞かないとわからない。「人事部は成果・業績を上げた人を高く評価しろと言うけれど、私はチームワークを考えて、成果・業績は平均的だけれども職場を活性化させる役割を果たしている人を高く評価したいし、実際にそうしている。」「この職場では、成果が出るのに1年以上かかるし、成果自体が見えにくい。だから、部下の行動をしっかり観察して評価するようにしている。人事部が作った制度は、職場実態に合わせて適当に運用している。」人事担当者が職場に行ってマネジャーと話をすれば、このような話は次から対へと出てくるはずである。ユーザーは、作り手の意図を無視したような使い方をすることがしばしばある。そこでユーザーを責めても問題の解決にはならない。ユーザーが使いやすいように製品を手直しするしかない。

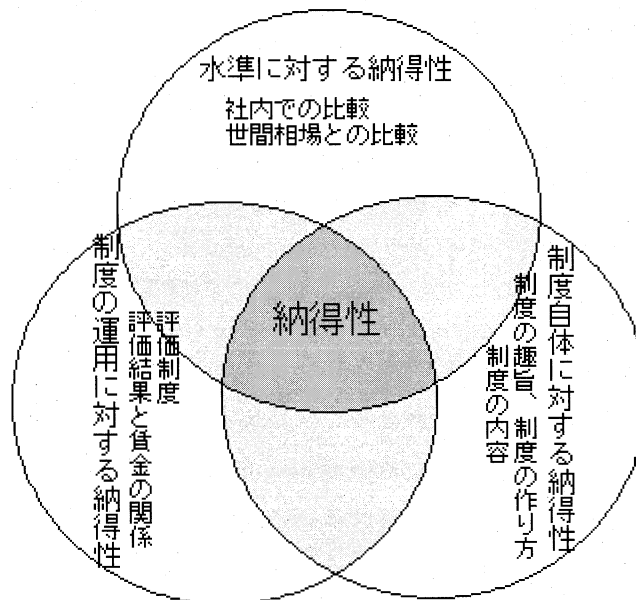
確かに、人事制度は、経営者の意図を反映させるものである。しかし、同時に、制度を使う人たちの思いも大切にする必要がある。経営者と現場の間に挟まれて苦勞するのが、人事部の仕事であり、そこにホンネの情報を入れていくのが労働組合である。相対立する状況をギリギリのところでバランスさせるのが、人事担当者のウデの見せ所である。人事制度改革の要諦は、コンサルティング会社ではなく自社の現場にあることを労組は強調しなければならない。理念と現実の厳しいせめぎ合いの中から、真に使いやすい制度が生まれてくるはずである。

3. 分析の枠組み

以上、この10年間の賃金制度改定を概観したが、この間の迷走ぶりを見ると、変更後の制度が納得性を持つために備えておくべき条件が浮かび上がってくる。それをまとめたのが図2である。賃金制度を変えるとき、(a) 制度自体に対する納得性、(b) 制度の運用に対する納得性、(c) 賃金水準に対する納得性の3つを考えなければならない。これら3つの納得性を見無視して制度を変えると、制度に対する従業員の信頼感を得ることができず、数年で制度が機能しなくなる可能性がある。

これら3つの納得性をさらに詳しく整理したのが図表1-2-3である。図表1-2-2と図表1-2-3を見ながら、賃金制度改定の際に労働組合としてチェックすべきポイントを考えてみよう。

図表1-2-2 賃金制度改定の納得性を構成する要素



図表1-2-3 賃金制度改定をめぐる3つの納得性

<p>(a) 制度自体に対する納得性</p> <p>①制度の趣旨についての理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ・なぜ賃金制度改定が必要なのか、何のための制度改定なのかについての説明があり、その説明を一般の組合員が理解できること。 <p>②制度の作り方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現場実態を反映している → 現場実態を知っている人が制度作成に関わっている ・従業員の声を聞いている → 決定までに従業員の意見を言う場が用意された ・これまでの賃金制度が抱えていた問題を解決する仕組みを持っている → 旧制度の問題点を的確に整理し、問題解決の仕組みが明確に用意されている <p>③制度の内容についての理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内容について十分な説明がなされている → 説明会、文書資料、Q&A ・自分自身の賃金がどう影響を受けるかについて理解している
<p>(b) 制度の運用に対する納得性</p> <p>①評価制度の運用</p> <ul style="list-style-type: none"> (ア) 評価者に対する信頼 → 上司とのコミュニケーション (イ) 評価基準についての理解 → 目標管理制度における目標の妥当性 → 職場の中での仕事の配分方法=自分が得意とする仕事か否か (ウ) 評価結果についての説明 → なぜそのような評価になったのか、これから何をすれば評価が良くなるのかについての説明 (エ) 評価制度に対する信頼 → 考課者訓練の定期的な実施 → 第一線の管理職にとって使いやすい仕組みであること <p>②評価結果と賃金・ボーナスの結びつけ方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平均的な評価をとった場合との差を理解している ・前年よりも金額が下がる場合、その理由を理解できる。また、どうすれば回復できるのかについても示されている。
<p>(c) 水準に対する納得性</p> <p>①社内での比較</p> <ul style="list-style-type: none"> ・同期入社者との比較 ・他の部署で同じような仕事、同じ等級の仕事をしている人との比較 <p>②世間相場との比較</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材紹介会社による市場価格 ・社外の友人との比較 <p>③担当している仕事への満足度との関連</p>

制度自体に対する納得性

賃金制度がどのように作られたかは、従業員の納得性に影響する。経営側は、現行の制度に問題があるから制度改定を考える。いまの制度のどこに問題があり、それをどう変えたいのか、変えた結果としてどのような会社にしたいのかといった議論が、従業員に十分見える形でなされていることが納得性を得るための第一歩になる。「同業他社がやっているから」とか「時代の流れだから」といった漠然とした理由では、納得性が得られない。また、制度改定によって実現したい姿が具体的に描かれていない場合も、従業員は不安になるだけである。このような「曖昧さ」が経営側にある場合、それを正すのが労働組合の重要な仕事になる。

賃金制度を変える場合、労使合同の委員会を作って実質的な議論をするのが一般的である。ここでの議論の質が、その後の制度改定の成否を決めると言っても過言ではない。経営側からの提案を受けて議論するという「経営主導型」が多いようであるが、労働組合から提案して議論をしかけていくことも十分にあり得る。

できあがった新しい制度の説明が的確になされることも納得性に影響する。人事部による説明は、従業員がふだん使っている言葉とは違う用語が多く使われるため、わかりにくいことが多い。労働組合が独自に資料を作り、組合員（従業員）に説明すると制度への理解が深まる。また、制度改定によって、自分自身の賃金がどうなるかという疑問に丁寧に答えていくことも納得性を高める上で重要である。

制度の運用に対する納得性

賃金制度の運用を支えるのは評価制度である。評価には、業績評価、能力評価、情意評価の3つがある。評価については、客観性や透明性が要求されるが、最も大切なのは「納得性」である。評価は人が行うものであるから、必ずと言っていいほど主観が入る。客観的に行うための仕掛けがどれほど精緻に組み立てられていたとしても、最後は評価者が持っている「直感」が重視される。このことで評価者を責めても始まらない。評価には主観が入ることを前提にして制度を作る必要がある。

納得性の高い評価の前提になるのは、評価者に対する信頼感である。上司と部下のコ

コミュニケーションが十分とれていれば、評価への納得性は高まる。次に重要になるのは、評価基準についての理解である。多くの企業で目標管理制度が使われているが、この制度は運用の仕方を誤ると不満を引き起こす原因になる。目標管理制度が納得性を持つための課題は、①目標設定の妥当性、②期の途中で目標が変わったときの対応、③期末の評価の際の基準、④上司が部下の仕事内容をどれだけ把握しているか、⑤評価の結果について上司がどれだけ丁寧に部下に説明するか、といった点である。また、職場の中で誰がどの仕事を分担するのかについても、一定のルールが必要となる。自分の能力が発揮できる仕事を任せられ、信頼している上司によって評価される。しかも、評価結果について十分な説明がなされる一目標管理制度がこのように運営されるなら、大半の不満はなくなるはずである。

しかし、上司と仕事は選べないのが現実である。その状態を前提にすると、考課者訓練が重要になる。評価者が替わると評価結果が変わるのはよくあることである。5段階評価で1段階くらい違うのは許せるが、2段階以上異なってしまうと制度に対する信頼性が極端に落ちる。会社の中での評価基準のすりあわせをするのが考課者訓練である。管理職に昇進したときだけ実施している会社が大半であるが、一定年数ごとに管理職を集めて、評価基準の再確認をする仕組みがあれば、評価に対する納得性は高まると考えられる。

運用面での最後のポイントは、評価結果と賃金・ボーナスをどう結びつけるかである。評点を昇給やボーナスに反映させる場合、どの程度の格差をつけるのが適当かは企業によって異なる。年収ベースで50万円の差がつくのがいいのか、100万円の差が妥当なのかは一概に言えない。労使で十分に話し合うべき点である。

水準に対する納得性

賃金制度への納得性を議論する場合、賃金水準を無視することはできない。いかに良い評価を得たとしても、賃金額が低く設定されていたのでは納得性を得るのは難しい。水準に対する納得性を決めるのは、(ア)社内比較、(イ)世間相場との比較、(ウ)担当している仕事への満足度と将来性である。

社内比較には、同期入社者間の比較と、同じような仕事をしている他の部署の人との比較がある。これらの点について公式な情報を得るのは難しいが、しばしば社内で非公式に流通している。他の人と比べてどの位置にあるのかは評価結果から類推できるが、要求があればだいたいの情報は提供できるようにしておいた方が望ましい。

世間相場との比較は、労働組合が得意としている部分である。同業他社の情報は、経営側には入りにくい労働組合は比較的入手しやすい。経営側との賃金交渉において、「〇〇社はこれだけ出しているのに、わが社がこんな水準では人材が確保できない」といった発言がしばしばなされるが、産別に所属しているからこそ入手できる情報である。こういった情報を組合員に積極的に知らせることで、水準に対する納得性を確保できるはずである。

担当している仕事への満足度は、納得性と関係している。たとえ現在の賃金水準が低くても、この仕事をすることによって自分自身の能力が高まり、将来の昇進につながっていくことが見えていけば、納得性が低くなることはないと考えられる。

ここ10年間に実施された賃金制度改定は、以上の3つの納得性をそれくらい確保しているだろうか。この点を次節で検討しよう。

4. 納得性確保の実態

(1) 資料

ここでは、3つの資料を使用する。厚生労働省の『就労条件総合調査』（1999年までは『賃金労働時間制度等総合調査』）、『2004年連合生活アンケート調査』（以下、「生活アンケート」と略称）、それに「生活アンケート調査」と同じ時期に実施された『賃金制度に関する調査』（「賃金制度調査」と略称）である。『就労条件総合調査』は、1996年、1999年、2004年に「過去3年間の賃金制度改定」について調べており、賃金制度改定に関する日本全体の傾向を確認することができる。他方、連合が実施した2つの調査は、賃金制度に対する個人の考えと労働組合の対応を知ることができる貴重な資

料である。「生活アンケート調査」には20,928人が、「賃金制度に関する調査」には688組合が回答した。

(2) 賃金制度改定の実態

図表1-2-4は、『就労条件総合調査』で「過去3年間に賃金制度改定を実施した」割合をまとめたものである。制度改定を行った企業の割合は、1996年に49.7%、1999年には53.0%に達したが、2004年には38.4%に低下した。1000人以上の大企業をとっても、1996年の61.8%から1999年には71.3%に上昇したが、2004年には61.1%に低下している。これらの数字は、賃金制度改定は1990年代の半ばから終わりにかけて取り組まれたことを示している。

図表1-2-4 過去3年間に賃金制度改定を実施した企業の割合

	制度改定を行った	業績・成果に対する賃金部分の拡大	職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大	職務職種など仕事の内容に対応する部分の拡大	職能資格制の改定・導入	手当を縮減し基本給に組み入れ	年俸制の改定・導入	賃金表の導入	基本給を抑制し、賞与のウエイトを相対的に拡大	基本給を増加し、賞与のウエイトを相対的に縮小	昇給幅の拡大	昇給幅の縮小	定期昇給の廃止
2004年	38.4[100]	20.7	17.6	15.5	10.1	9.8	6.1	5.6	2.4	1.7	-	-	-
1999年	53.0[100]	15.5	15.8	11.3	8.7	6.4	5.4	5.2	2.7	-	10.5	30.1	10.5
1996年	49.7[100]	15.0	15.7	12.1	7.8	4.9	3.0	6.8	3.5	-	11.9	23.3	9.8
企業規模別													
1000人以上	61.1[100]	42.7	27.4	28.8	22.8	20.3	15.7	11.1	3.9	1.4			
300~999人	52.2[100]	33.0	22.5	19.6	21.9	15.8	11.8	10.7	2.3	2.1			
100~299人	41.7[100]	24.4	19.2	16.6	13.5	11.0	6.7	6.3	3.2	2.2			
30~99人	35.4[100]	17.7	16.4	14.4	7.5	8.5	5.1	4.8	2.1	1.5			

- (注) 1) 「過去3年間に実施した制度改定の内容」を「制度改定を実施した企業」を100%として示している。
 2) 調査期日は、1999年以前は12月末日現在、2004年は月1日現在である。
 3) 1996年と1999年に調査した「昇給幅の拡大」、「昇給幅の縮小」、「定期昇給の廃止」は削除され、2004年に「基本給を増加し、賞与のウエイトを相対的に縮小」が追加されている。

制度改定の内容は、「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」、「職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大」、「職務、職種など仕事の内容に対応する賃金部分の拡大」の3項目が上位を占めている。1996年と1999年の調査では、昇給幅の拡大、昇給幅の縮小、定期昇給の廃止という項目が調べられており、昇給額の縮小が最も多くなっていた(1996年23.3%、1999年30.1%)。定期昇給の廃止も約1割の企業で実施されており、

1999年時点で全企業の21.5%が賃金総額の抑制策をとっていたことになる¹⁾。

図表1-2-4は、企業規模別の賃金制度改定実施状況も示しているが、大きな企業ほど各種の改定に取り組んだことがわかる。1000人以上の大企業に注目すると、いわゆる成果主義に当たる「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」は42.7%、「年俸制の改定・導入」は15.7%の企業が実施した。大企業全体に占める割合を計算すると、26.1%と9.6%になる。1999年調査では、大企業の中の71.3%が制度改定を実施し、「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」は38.8%、「年俸制の改定・導入」は16.5%だった。同じように大企業全体に占める割合を計算すると、27.7%と11.8%になる。いかに多くの大企業が成果主義的な賃金制度改定を行ったかがこれらの数字から読み取れる。

(3) 制度自体に対する納得性

賃金制度についての組合員の認識

納得性の第一の構成要素は、制度自体に対する納得性である。通常、人事制度の改定は、経営側か労働組合側のいずれかから労使協議機関で発議され、詳細を労使合同の専門委員会で討議し、出てきた案を労使協議機関で議論して、最終的に合意を得て決定する。その過程で、必要に応じて職場討議が開かれ、制度改定が必要な理由や改定の方向、改定の結果何がどう変わるのかといった点が説明され、質疑が行われる。職場討議で出た意見は専門委員会に上げられて検討の際の材料として使われる。以上のような手順を踏んでいけば、制度自体に対する納得性は確保されるはずである。

今回、連合が実施した2つの調査では、これらの点がどれくらい確保されているかを直接知ることはできない。ただ、組合員の理解度と制度に対する思いを類推できる結果がいくつかある。まず、自社の賃金制度をどのように認識しているかである。組合員約21000人の回答は、能力重視だが年功型賃金制度が最も多く42.8%、以下、典型的な年功型賃金制度26.5%、能力主義賃金制度15.4%、成果主義賃金制度6.4%となった。成果主義賃金制度と回答した組合員はとても少なかった。

この結果を労働組合を対象とした「賃金制度調査」と比べてみると、両者の認識の

ズレが見えてくる。賃金制度の性格を複数回答でたずねたところ、職能重視型が最も多く32.0%、第2位が年功重視型で30.8%、以下、総合決定型26.7%、成果重視型26.6%、職務重視型21.4%となった。これだけではよくわからないので、賃金要素の構成による制度の類型化をしたところ、総合決定型25.1%、仕事・成果型19.0%、年功＋仕事型16.1%、年功型14.5%、その他22.2%となった。組合員の回答と労働組合の回答を重ね合わせることはできないので、はっきりしたことは言えないが、組合員の回答にある成果主義賃金制度6.4%と労働組合の回答にある仕事・成果型19.0%は、あまりにも差が大きい。一部の一般組合員は、自社の賃金制度を必ずしも正確に理解していない可能性が考えられる。

図表1-2-5 人事評価について知らされている情報（「知らされている」の比率）（%）

	評価の対象となる項目	評価者と評価の決定等評価の手順	評価点の付け方等評価方法の内容	評価結果を処遇に結びつける考え方	評価結果・評価点そのもの
総計	59.5	52.9	48.4	48.6	48.4
典型的な年功型の賃金制度	33.7	30.1	25.6	26.8	24.2
能力重視だが年功的な賃金制度	70.4	62.2	57.0	57.2	57.0
能力主義賃金制度	82.4	74.1	69.8	69.9	71.5
成果主義賃金制度	70.1	63.4	60.4	59.5	60.7

制度の周知という点では、「生活アンケート」が人事評価について知らされている情報について調べており、図表1-2-5はそれをまとめたものである。自社の賃金制度のタイプ別に集計した数値も掲載されている。総計で見ると、半数から6割弱の組合員が評価制度について基本的な情報を「知らされている」ことになる。評価制度が賃金制度を根底で支えていることを考えれば、これらの数値は決して高いと言えないだろう。ただ、賃金制度のタイプによって知らされている割合が大きく異なっていることは興味深い。能力主義賃金制度だと回答した人たちが評価制度について最もよく知らされており、逆に典型的な年功型の賃金制度と回答した人たちは評価の仕組みをあまり知らされていない。制度自体に対する納得性を高めるという視点から見ると、

能力主義賃金制度のもとで働いている組合員が最も良い状態にあると推察される。

賃金制度に対する組合員の評価

「生活アンケート」は、現在の賃金制度に対する組合員の評価をたずねている。図表1-2-6を見ると、現在の賃金制度について「現状のままでよい」とする組合員は17.2%であり、「少し問題があり改善すべき」が55.4%、「大いに問題があり抜本的に改善すべき」が17.7%となっている。この結果を賃金制度のタイプ別によってみると、最も問題が多いとされているのが成果主義賃金制度であることがわかる。このあたりからも、成果主義的な賃金制度が持つ危うさをうかがい知ることができる。

図表1-2-6 賃金制度についての評価 (%)

	現状のままでよい	少し問題があり改善すべき	大いに問題があり抜本的に改善	わからない
総計	17.2	55.4	17.7	8.4
典型的な年功型の賃金制度	24.2	49.1	20.1	6.6
能力重視だが年功的な賃金制度	16.8	63.2	12.9	7.0
能力主義賃金制度	17.5	62.5	13.5	6.5
成果主義賃金制度	9.1	54.6	30.8	5.1

(4) 制度の運用に対する納得性

『就労条件総合調査』の示唆するもの

評価制度については、3つの調査がそれぞれ興味深い結果を報告している。まず、『就労条件総合調査』から見よう。この調査は、個人業績を賃金に反映させる企業が53.2%あり、それらの企業の中で業績評価制度を持っている企業が62.8%あることを明らかにした上で、業績評価制度がうまくいっているか否かをたずねている。その結果、「うまくいっている」15.9%、「うまくいっているが一部手直しが必要」45.3%、「改善すべき点がかかなりある」30.4%、「うまくいっていない」0.9%、「はっきりわからない」7.1%となった。多くの企業が評価制度に何らかの問題を抱えていることがわ

かる。

では、どのような問題なのだろうか。『就労条件総合調査』は、業績評価制度の課題として5つの選択肢を提示し、3つまで回答するように求めた。その結果、最も大きな課題は「部門間の評価基準の調整が難しい」54.5%であり、以下、「評価者の訓練が十分にできていない」50.5%、「格差がつけにくく中位の評価が多くなる」36.3%、「仕事がチームワークによるため、個人の評価がしづらい」19.0%、「評価に手間や時間がかかる」24.5%の順になった。この調査は、同時に、業績評価制度の問題点もたずねており、次のような順位になった。この順位を見ると、評価制度自体に対する納得性の低さや勤労意欲の低下が問題になっていることがわかる。

第1位	評価結果に対する本人の納得が得られない	31.4%
第2位	評価によって勤労意欲の低下を招く	29.8%
第3位	評価システムに対して労働者の納得が得られない	16.8%
第4位	個人業績を重視するため、グループやチームの作業に支障がでる	14.5%
第5位	職場の雰囲気が悪化する	5.9%

『就労条件総合調査』は、さらに続けて、課題・問題に対処する方法を尋ねている。14の選択肢を提示し、いくつでも選択できるようにした結果、20%以上の企業が選択したのは以下の7項目だった。評価のためのマニュアル作成や評価者の訓練は、評価の精度を上げることをめざしている。また、評価結果を本人に通知することは評価者の緊張感を高めて、よりよい評価に結びつく。能力や勤務態度を見たり、目標達成のプロセスを見るのは、仕事の結果だけでは個人の本当の貢献を測れないからである。成果主義的な賃金制度を支える評価制度の典型的な問題点と対策が浮き彫りになった。

第1位	評価のためのマニュアルを作成している	46.6
第2位	低い評価を受けている労働者に対する対策を講じている	41.3
第3位	業績評価制度に基づく評価結果を本人に通知している	35.0
第4位	能力や勤務態度などの評価のウェイトを大きくしている	33.7
第5位	評価者に対する訓練を実施している	27.1
第6位	相対評価を取り入れるようにしている	26.3

第7位 目標達成のプロセスに対する評価項目のウェイトを大きくしている 22.8

「生活アンケート」に見る評価制度の実態

「生活アンケート」は、評価制度の運用実態や問題点についていくつかの質問を用意し、調査している。図表1-2-7は、人事評価への納得度について、総計と賃金制度のタイプ別の結果をまとめたものである。総計では、47.0%の人が納得（「十分に納得」＋「ある程度納得」）しており、「納得できない」と答えた人は17.6%にとどまっている。この数字を賃金制度のタイプ別に見ると、納得している人が多いのは能力主義賃金制度であり、典型的な年功型の賃金制度がそれに続いている。成果主義賃金制度の納得度は平均値程度であるが、「納得できない」とする人の割合が最も高いのが特徴的である。

図表1-2-7 人事評価への納得度 (%)

	十分に納得	ある程度納得	納得できない	どちらとも言えない	わからない
総計	4.2	42.8	17.6	19.1	11.9
典型的な年功型の賃金制度	2.5	29.6	17.2	21.1	21.6
能力重視だが年功的な賃金制度	5.0	51.2	15.9	18.3	7.5
能力主義賃金制度	5.9	55.6	17.3	15.6	4.0
成果主義賃金制度	4.0	44.1	22.2	17.8	8.1

次に、人事評価に関する情報開示の程度（図表1-2-5参照）と人事評価の納得度の関係を見ると、評価制度の内容や評価結果について知らされている人の方が知らされていない人よりも納得している割合が20ポイント以上高くなっている。評価制度の内容と運用について組合員に知らせることが、納得度を高める基盤となることがわかる。

「生活アンケート」は、評価制度の課題についても尋ねている。9つの項目をあげ、それぞれについて、そう思う、そう思わない、どちらとも言えない、わからないを選択する形式がとられた。「そう思う」という回答が最も多かったのは「評価結果を十分に説明すべき」70.1%であり、以下、「仕事の目標を明確にすべき」68.3%、「評価する場合、

面接をていねいに行うべき」63.0%、「評価結果を能力開発につなげるべき」61.6%、「評価者の評価能力を向上させるべき」61.2%、「評価項目に、成果が現れにくい行動面等を加えるべき」60.5%、「評価にあたり上司以外の意見も聞くべき」58.3%、「苦情処理制度を充実すべき」50.0%、「評価基準が職場ごとにバラバラである」47.0%となった。上位3項目は、上司と部下のコミュニケーションを密にすることによって解決可能だが、上司と部下の両方に意思疎通をする高い能力が求められており、どうすればそのような能力が身に付くのかについて十分な議論が必要である。

「賃金制度調査」に見る評価の実態

労組を対象として実施された「賃金制度調査」は、評価の現状について調べている。11項目を提示し、それぞれについてどのような状態にあるかをたずねた。その結果をまとめたのが図表1-2-8である。昇給基準や支給基準を明示するという制度的な面はある程度整っているが、評価者と本人の対話、評価結果の本人への開示、評価者訓練といった評価制度の運用面になると問題が多いことがわかる。これは、先に示した「生活アンケート」の結果とも呼応する。ただ、組合員たちが問題だと感じている状況と比べると、「されていない」という回答が低いように思われる。「不十分だがある」という選択肢を選んだ労組の実情には、相当な幅があると考えた方がいいだろう。

図表1-2-8 評価の現状

(%)

	満足できる程度ある	不十分だがある	されていない
評価による賃金の昇給基準を明示	59.4	25.7	11.3
評価による一時金の支給基準を明示	54.1	25.9	15.7
評価に基づく昇給・昇格基準を明示	38.0	35.5	21.0
職務遂行能力の評価基準を明示	37.4	49.7	8.1
職務・職種ごとの評価基準が明確	34.3	42.5	17.8
成果・業績の評価基準が明確	31.2	49.1	14.4
評価結果が本人に開示されている	27.3	42.7	24.8
評価者訓練はきちんと実施	20.1	53.7	21.5
成果・業績が評価に正しく反映	18.5	60.1	15.0
職務遂行能力が評価に正しく反映	18.1	68.8	7.2
評価者と本人の対話が図られている	15.9	62.4	16.4

「賃金制度調査」は、査定に対する労組の関わり方についても調べている。1996年調査、2001年調査の結果も併せて示した図表1-2-9をみると、ルールや基準を労使協議で決める労組の割合は半数弱であり変わっていない。逆に1996年に比べて増えているのは、「査定結果を組合に提示させる」であり、約20ポイント増加した。査定の苦情処理制度を設けている割合も約12ポイント上昇している。他方、1996年と比べて減少しているのは「査定に特に関与していない」であり、約15ポイントの低下になった。

図表1-2-9 査定に対する労働組合の関わり方 (％)

	2004年	2001年	1996年
ルール、基準を労使協議で定めている	49.8	47.0	46.7
査定結果を組合に提示させている	36.5	22.6	17.8
査定の苦情処理制度を設けている	33.2	29.7	21.4
苦情については労使協議を行う	27.8	26.2	22.7
苦情について管理者から説明を聞く	25.5	-	-
特に組合は関与していない	21.7	29.0	36.3

以上の結果を見ると、評価の運用面に労組は積極的に関わろうとしていることがわかる。成果・業績を処遇に反映させる傾向が強まる中で、組合員の不平・不満が集中するのが評価制度である。査定結果を組合に提示させるというのは、経営側に緊張感をもたらすことになるし、組合員から評価についての苦情が出てきたら管理者から説明を聞く（2004年調査で新たに付け加えられた選択肢）というのも、制度本来の趣旨を徹底させるために有効である。評価制度の設計だけではなく、その運用にも踏み込んでいくのは決して楽な活動ではない。しかし、成果・業績と賃金を結びつける制度を労組として受け入れた以上は、避けて通れない活動領域である。

目標管理制度への関与

成果・業績を賃金に反映させる際、評価の基準として良く用いられるのが目標管理制度である。「賃金制度調査」は、目標管理制度の有無とその実施状況について調べている。総計では60.7%の労組が「目標管理制度がある」と回答した。企業規模3000人以上に限

定すると、目標管理制度を持つ割合は73.2%になる。目標管理制度は、相当広く普及していると考えられる。

図表 1-2-10 目標管理制度への労組の関与 (%)

	十分にしている	不十分だがしている	していない
目標面接方法等制度設計への参加	43.9	27.6	28.2
全社レベルの目標に関する話し合い	15.8	31.8	51.8
部門レベルの目標に関する話し合い	11.6	24.5	63.2
目標等に対する個人相談への対応	25.3	45.8	28.4

では、労働組合はどのような関与の仕方をしているだろうか。図表 1-2-10は、目標管理制度への労組の関与についてまとめたものである。制度設計と個人相談への対応については何とかできているが、全社レベルや部門レベルの目標について会社と話し合うところまではいっていないことがわかる。

目標管理制度は、とても合理的に見えるが、実際に運用すると多くの問題点が出てくる。具体的には、第2節でも述べたように、①目標設定の妥当性、②期の途中で目標が変わったときの対応、③期末の評価の際の基準、④上司が部下の仕事内容をどれだけ把握しているか、⑤評価の結果について上司がどれだけいねいに部下に説明するかといった点である。企業の経営環境はめまぐるしく変わっているので、今日立てた目標が明日には意味をなさなくなることは十分にある。人事部は、その都度上司と部下が話し合っただけで目標を変更してほしいと言うけれども、現場サイドからすると、いちいちそんな時間をかけている余裕はない。結局、鳴り物入りで導入された制度も、その趣旨が活かされずに形だけの運用になっている場合が多い。

目標管理制度は、処遇の基準ではなく、育成のために使うととても効果が高い。少し高めな目標を設定して、それに向かって努力することで能力が高まっていく。評価結果を能力開発に結びつけることは、「生活アンケート」の「評価制度の課題」において、第4位(61.6%)になっていた。評価には育成という目的もあることを、もう一度思い出さなければならない。

(5) 水準に対する納得性

水準についての納得性を得るのは簡単ではない。お金は、いくらあっても邪魔にならないので、少しでも高い賃金がほしいと思うのは当然である。この章で使っている3つの調査のうち、「生活アンケート」は年間賃金総額への満足度をたずねている。十分に満足している人が3.7%、まあ満足している人が28.1%、両者を合計すると31.8%が満足していることになる。1994年の満足度と比較すると、2004年は約10ポイント高くなっている。とはいえ、「やや不満」と「大いに不満」を合わせた値は66.8%であり、3分の2の人は賃金水準に不満を持っていることになる。

不満が多いこと自体が問題であることに異論はないが、より重要なのは不満の原因である。社内の支払い基準の不公平感が水準に対する不満として出てくることがあるし、世間相場との比較で不満に思うこともある。残念ながら「生活アンケート」はそこまで踏み込んで調べていないのでこれ以上の議論は難しいが、今後の重要な研究課題の一つである。

(6) この節のまとめ

この節では、**図表 1-2-2**と**図表 1-2-3**に示した分析の枠組みをもとに、データが得られる項目に限定して検討した。資料の制約から、検討できていない項目もたくさんある。検討できた項目についてはその結果を、検討できなかった項目については今後の課題をまとめておこう。解明すべき課題がいかに多いかがわかる。

(a) 制度自体に対する納得性

①制度の趣旨については、確認する資料がなかった。制度を変える理由が理解されていることが制度の運用上、どれくらい影響するかは重要な検討課題である。

②制度の作り方についても検討できる資料がなかった。現場実態の反映のしかた、従業員（組合員）の意見収集の仕方、これまでの賃金制度が抱えていた問題を解決する仕組みを持っているか否かといった点について、今後解明す

る必要がある。

- ③制度の内容については、一般組合員の理解がバラバラである可能性が指摘された。一般組合員が自社の制度をどれくらい理解しているかは、大きな疑問である。ただ、少なくとも評価制度については、相当詳しい情報が組合員に提供されていることを確認できた。

(b) 制度の運用に対する納得性

- ①評価制度の運用については、労働組合は制度設計面には積極的に関与しているが、運用面での取り組みは不十分であることが明らかになった。ただ、評価結果を組合に提示させたり、苦情の処理制度を設けて運用したりする組合が増えていることが確認された。また、目標管理制度についても関わっていているが、まだ不十分な取り組みしかできていないことが推察された。
- ②図表1-2-3で指摘しながら検討できていない項目もたくさんある。上司とのコミュニケーションの程度と満足度、目標管理制度における目標の妥当性、職場の中での仕事の配分方法＝自分が得意とする仕事か否か、これから何をすれば評価が良くなるのかについての説明、第一線の管理職にとって使いやすい仕組みであるか否か、評価結果と賃金・ボーナスの関連について具体的に理解しているかなどである。これらについては、特別に調査票を設計して研究する必要があると考える。

(c) 水準に対する納得性

- ①賃金水準に不満を持っている人は3分の2に達することが明らかになった。ただ、不満の原因については検討できていない。
- ②水準に対する納得性に影響する要因として、以下の項目を念頭に置いて検討する必要がある。社内での比較（同期入社者との比較、他の部署で同じような仕事、同じ等級の仕事をしている人との比較）、世間相場との比較（人材紹介会社による市場価格、社外の友人との比較）、担当している仕事への満足度

との関連である。

5. まとめ — 賃金決定の基準を何に求めるのか？

この章では、賃金制度改定が納得性を持つにはどのような点が重要かを整理し、労働組合が制度改定に取り組むとき、どのような点に注意すべきかを図表 1-2-3 としてまとめた。このリストはまだ完璧ではないが、これからの組合活動の助けになれば幸いである。

賃金制度は、人事制度の中でも最も関心度が高く、その意味で重要である。しかし、従業員が賃金の金額に一喜一憂しながら働くことは、必ずしも企業の競争力強化につながらないと考えられる。それは、従業員の多くが、より高い賃金を稼ぐことを第一の目的として働いている企業は、内外のショックに弱いからである。企業には、良いときもあれば悪いときもある。悪いときに企業を支え、立て直していくために力を出してくれる従業員がいないと、会社はたちまち傾いてしまう。悪いときに支えてくれるのは、賃金を目的に働いている従業員ではない。賃金が目的であるような従業員は、企業業績が悪くなり始めると、すぐに別の企業に移っていってしまう可能性が高い。仕事が好きで、この企業の製品が好きで、同じ職場の仲間が財産だと思っている従業員こそが、悪いときに支えてくれるのである。そういう従業員を増やすような人事制度、賃金制度でなければならない。

このように考えると、賃金制度設計において大切なのは、「この制度のもとで働けば安心だ」という感覚を従業員が持ってくれることである。賃金は、価値の高い仕事をした結果であって目的ではない。この仕事に打ち込んでいい結果を出せば、生活できるだけの賃金がきちんと支払われるという安心感、自分の仕事ぶりを会社はちゃんと見ていてくれるという企業に対する信頼感が根底になければならない。

この安心感、信頼感を得るには、賃金を決める基準に合理性が必要である。自分が影響を及ぼせないような遠いところで決まる指標で賃金・ボーナスが変動するとすれば、その制度はギャンブルに近くなり、誰も努力しなくなる。自分が頑張れば結果を変えら

れる範囲までの指標を大切にすることが基本的な条件である。

図表1-2-11は、賃金決定の基準を明確にするために作成された。企業は、労働や原材料を投入し、企業内に存在する生産設備などの変換システムを使って産出物を生み出す。この産出物に価格がつけられ、市場に投入されると「製品」となる。製品が市場で売れると、企業には売上となって返ってくる。売上高から企業内でかかったさまざまな費用を差し引くと「利益」が出る。この一連の流れの中のどれを賃金決定基準として使うのが問題になる。

伝統的な賃金制度は、投入部分を基準にしてきた。職務給がその典型である。職務分析をして労働の負荷を測り、一定の係数をかけて点数化し、それをいくつかのグレードに分ける。そこには、生産物が市場でどれだけ売れて、どれだけ利益が稼げるかという観点は入っていない。職能給や役割給も労働投入に注目してつくられた仕組みである。これらは図表1-2-11で左の方に配置されており、製造部門や間接部門で働く人たちの賃金基準として合理性があると考えられる。

図表1-2-11の右へ行くほど、市場との関連が出てくる。研究開発部門は、市場でどのような製品が望まれているのか、顧客はどういう点で困っているのかという情報を考慮して仕事に取り組む必要がある。そのために、ほぼ真ん中あたりに配置した。購買部門や営業・マーケティング部門になると、市場の動向を無視しては仕事が成り立たない。その意味で、売上高や利益により近い指標をとることが合理性を持つ。

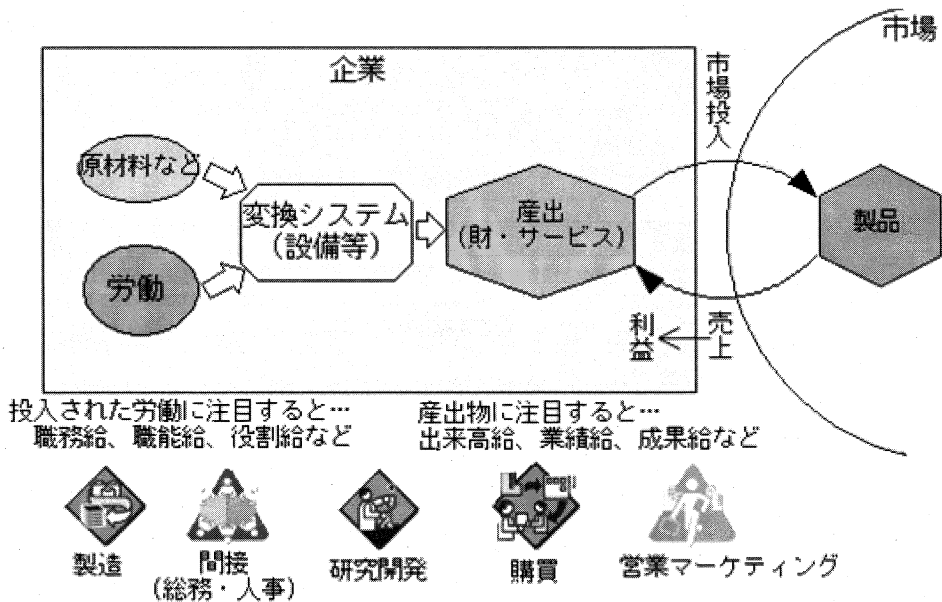
しかし、ここで気をつけなければならないのは、市場は気まぐれであり、時として暴走するという事実である。企業内で何の努力もしていないのに、環境の変化によって突然製品が売れ始めることがある。他方、どんなに努力してもまったく売れなくなることがある。前者の例としては、鳥インフルエンザの脅威が高まったことによって一部の医薬品が大きく売上を伸ばしていることを、後者の例としては、2001年の9・11テロ攻撃後に海外旅行の需要が激減したことを上げれば十分だろう。

このような市場の気まぐれに伴うリスクを誰が負うのが、成果主義的賃金制度の一つの争点である。1990年代に導入された制度の多くは、市場のリスクも従業員に負わせようとした。これでは、安心感とはほど遠い制度になってしまう。人がなぜ組織を作り、

なぜ組織に属して働こうとするかを考えれば、予期できないリスクは企業が負うべきだ
という結論になる。

これからの賃金制度を考えると、この図のどの部分を賃金決定要素とするのかを是非検討していただきたい。そして、最も合理性のある指標、従業員が安心感と信頼感を持ち、仕事に前向きに取り組もうという気持ちになるような指標を選んでいただきたい。

図表 1-2-11 企業活動の流れと賃金のあり方



(注)

- 1) 賃金制度改定を実施した企業53.0%のうち、昇給の縮小と定期昇給の廃止を行った企業が合計で40.6%なので、両者をかけあわせて21.5%という数値を得た。

【参考文献】

厚生労働省『就労条件総合調査』
 日本労働組合総連合会『2004年連合生活アンケート調査報告』
 日本労働組合総連合会『賃金制度に関する調査報告』

第3章 「成果主義」の実態は「能力主義管理」の整備・徹底化 — 真の能力主義を求めて

國學院大學教授

橋元 秀一

はじめに

近年の賃金制度や人事労務管理制度の改革は、「成果主義」であると言われ、当事者もそのように称していることがほとんどである。しかし、その経緯と内容を分析すれば、30数年前の「能力主義管理」に酷似している。本章では、今回の改革が直面していた問題状況を踏まえ、改革の経緯と内容を明らかにするとともに、「能力主義管理」との異同を検討する。その上に立って、今回の改革は「能力主義管理」の整備・徹底化であることを明らかにし、労働組合の立場から真の能力主義をめざす上での論点を解明しようとするものである。

1. 直面していた問題

(1) 長引く不況と雇用の過剰感

内需拡大によって国際的に協調した経済構造を築き上げることをめざしたはずの日本経済は、バブル崩壊によって一気に失速した。経済大国となったものの、新たな経済構造への転換は大きな困難に逢着した。不良債権の処理に手間取り、日本経済はかつてない長期不況に苦しんできた。多くの企業は業績の悪化や低迷に直面した。企業は競争力を失った製品分野の整理淘汰を行い事業構造の再編成を進めるなど、業績回復と新たな戦略・方針づくりに迫られた。わけてもバブル期にふくらんだ設備、雇用、債務といった3つの過剰の削減が重要な課題とされてきた。

雇用に関してみれば、新規学卒者の採用が大幅に減少したばかりでなく、中高年従業員の削減が行われ、日本は高度経済成長以来の過去50年間に経験したことのない完全失業率5.4%（2002年平均、2004年は4.7%）という事態にまで至った。日本銀行の「全国企業短期経済観測調査」によれば、雇用人員について過剰とする企業割合から不足とする企業割合を引いたD Iは1993年から高まりを見せ、資本金2000万円以上の企業で1999年の第1四半期には22に達し、2002年同期でも19、2004年同期になってやっと8となり、2004年第4四半期以降1ないしゼロとなった。資本金10億円以上の大企業についてみれば、1993年第1四半期の2から94年同期には22へと急激に過剰感が強まり、1999年第2四半期には27と最も高い過剰感を示した。2002年の第1四半期でも22と依然高く、2004年同期で13となり、2005年に入ってようやく過剰感が解消されてきた（D Iはゼロ）。ここに示されるごとく、日本企業は1990年代半ばから最近まで、長期にわたって過剰雇用に苦しむこととなったのである。

バブル崩壊によって生じたこのような状況の背後には、周知の通り従業員の年齢構成の偏りや高年齢化の進展の問題がある。1947～49年に生まれた団塊の世代の多くは、日本が最も好景気で急激に経済成長した1960年代半ばから70年代初めに雇用され、日本経済の発展を現場で支え、近年は監督職や管理職として企業を担ってきた。彼らの存在に象徴される従業員の年齢構成の偏りや高年齢化は、この時期、大きな人件費圧力となって企業を苦しめることとなった。

（2）既存制度運用の帰結—メリットからデメリットへ

こうした従業員構成の歪みは、問題として認識されてはいたものの、企業業績が好調であった90年代初めまでは深刻かつ至急解決すべき課題とはなっていなかった。むしろ、勤続を重ねるとともに高い職務能力を発揮しそれにもなっ高賃金となる仕組みは、日本企業の強さの要因とさえ見られてきた。いわゆる「年功賃金」である。しかし、通俗的に「年功賃金」と近年でもしばしば呼ばれてきたこの賃金の実際は、1960年代後半から70年代にかけて、すなわち団塊の世代の

登場とともに、年齢や勤続年数の影響力が大きい賃金制度を「能力主義」賃金へと改革してきたものである。従業員を高校卒の技能職と大学卒の事務・技術職とに二分して、それぞれを職務能力段階に応じて5～7区分する職能資格制度に基づいて処遇してきた。賃金は、勤続とともに必ず上がる最低昇給部分を含みながらも、職務能力と職務や業績に応じて昇給する職能給を中心とする制度へと改変された。実際の昇給額は毎年的人事考課によって決められており、評価が低く昇給額の小さい先輩の賃金を、高い評価の後輩が大きな昇給額を得ることで十分追い越すことができる制度となっている。したがって、賃金制度自体としては先輩後輩間の逆転が十分ありえるものであった。すなわち、勤続年数が長いことのみを評価する「年の功」の賃金制度ではなく、勤続の長ささと企業への貢献の両方を評価する「年と功」の賃金制度であった。そして、「年」と「功」をつなぐものとして職務能力の高さを重視する点に特徴があった。勤続を重ねるとともに高い職務能力を養成し、それを発揮して高い業績をもたらす仕組みがうまく機能している限り、日本の賃金は「年功賃金」であり、かつ「能力主義」賃金であり、そして好業績をもたらさうる賃金制度であった。

組織の拡大にしがって役職上の監督職・管理職が増加するとともに、監督職・管理職と同等の能力があるとされた者は職能資格制度において監督職・管理職と同じ格付けとされ、同様の処遇を受けた。実際の職務においても、監督職・管理職を補佐する管理的業務を担当したり、長い職務経験に基づく専門的な業務や指導的役割を担うことが多かった。このことによって、役職者に昇進しない者のモラルも維持され、企業も全体として高いパフォーマンスを発揮したのである。結果として、実際の職能資格制度の運用は勤続年数の長さにしたがって厚遇を受ける傾向が広がっていった。

しかし、バブル崩壊とともに、認識は一変した。企業業績悪化への対処としての労務費削減が本格化したのである。とりわけ中高年層を人件費圧力とみる認識が一気に広がりを見せ、勤続年数の長い団塊の世代らの中高年齢者の高い人件費への対処が急がれることになった。上で見た企業の雇用人員過剰感が最も強かつ

た1999年に、団塊の世代は50～52歳であった。

(3) 直面する賃金問題とは

企業は従来のやり方では好業績をあげられないどころか、少なくない企業が赤字に陥った。財務状況の改善には労務費の削減が必要とされ、新規採用の中止、いわゆるリストラを含む雇用削減が行われ、そして賃金改革が本格的に俎上にのぼってきたのである。そこには、高水準となった賃金を支給しているにもかかわらず、それに見合う高い業績に結果していないとする見方が広がっていた。また、従業員とくに若年や中堅層の間には、仕事と賃金が見合っていないと感じる者が少なからず見られ、賃金・処遇のあり方への不満が高まっていた。こうした見方を背景に、賃金制度の見直しが広く取り組まれた。この動きは、職能資格制度や職能給など「能力主義管理」が導入された昭和40年代以来のほぼ30数年ぶりに見せた賃金制度改革の広がりとなった。こうした経緯をふまえて、今日の賃金改革が問われている問題とはいったい何であるのか、確認しておこう。

日本は、それまでの環境条件の中で効率的な経済システムを作り、高い能力発揮を広く組織することを通じて、輸出産業を中心に企業業績を上げ高い賃金水準を実現し経済大国となった。ところが、プラザ合意以降の円高時代となり、内需主導の経済への構造転換に迫られた。またグローバル化が進んでロシアや中国を含む大競争時代となり、さらにはバブル経済の崩壊へと至った。また、少子高齢化が進み人々の生活や就業への意識も変化してきた。こうした新たな環境条件に対応しながら、世界のトップレベルとなった経済力に見合う賃金制度へと整備していくことが求められている。それゆえ、賃金水準を下げるのではなく維持・向上を図ることを前提とした対応でなければならない。言わば高能率高賃金を前提とした経済水準の上に立って、近年の環境条件を考慮した整備あるいは再設計が必要とされている。しかし、いくつもの問題が混同されて論じられていることが少なくない。賃金改革の動向を分析するに当たって、問題を整理するための視点を提示しよう。

第一に、上述のように、従来は、勤続とともに職務能力の向上を図り、それに伴ってより高度の職務を担当（職務昇進）し、その結果としてもたらず業績も上がってきた。この基本的な枠組みが、もはや機能しなくなったのであろうか。機能しなくなったとすれば、それはどこに問題があるのか、勤続の長さが職務能力の向上とならなくなったのか、職務能力の向上が職務昇進を伴わないのか、職務昇進しても結果業績をあげられないのか、いずれであるのだろうか。

第二に、従来の基本的枠組みが従業員全体に当てはまらなくなったのか、それとも適用範囲に変化が生じ一部に当てはまらなくなったのであろうか。外注化やパートタイマー等の導入などによって、後者のケースは多く見られるようになってきている。また、技術革新などによって急激に必要とされる職務能力あるいは職務に変化が生じたり、市場の変化によって業績のあり方が変わることもよって当てはまらなくなる場合もあろう。その場合、勤続の長さや能力や業績との対応関係に乖離が生じる場合が多く、従来はさしあたり中途採用で対応したり、個別的な対応で特別な処遇を行ったりしてきた。こうした状況が例外的とは言えないような広がりを見せているのかどうかも問題となろう。

第三には、生じた変化は基本的な枠組み自体に生じたというよりも、担い手である労働者の側の要因によって生じる場合もある。例えば、団塊世代が多数いることからふさわしい職務やポストが不足しているとか、若年者に典型的に見られるように能力や意欲、意識が多様化してきたことなどである。

以下では、これらのことを念頭に置きながら、現在進んできた賃金制度改革が何をどのように対処しようとするものであるのかをみていこう。

2. 賃金改革の屈折

業績の低迷から抜け出し、高コスト体質の要因である人件費の削減をはかること、そして今日の環境条件の中での新しい経営戦略や方針を促進しうる人事管理制度へと改革すること、これがバブル崩壊後の多くの日本企業の追求するところのものとなった。そ

して浮上したのが「成果主義」である。なぜなら、上述した勤続年数－職務能力－職務－業績の連鎖はもはや有効ではないと見られたからである。業績そのものに即して処遇すること、できる限り結果として示される成果に応じた処遇をする制度への改革が進められることとなった。しかし、その過程では、「成果主義」の実態を大きく左右する変化が生じたのである。すなわち、「成果主義」への批判が高まり、「成果主義の日本型」と言いうるものへと修正されていく。

(1) 管理職への年俸制の導入

まず最初に見られたのは、管理職を対象とした年俸制の導入であった。これは課長相当以上の者の賃金について業績に応じて年間賃金を決める制度であり、業績が上がらなければ賃金は上がらないとする考え方に基づいて処遇する賃金制度の象徴となった。課長職相当以上の者というのは、役職が課長以上である者ばかりでなく、職能資格制度の格付けにおいて課長職と同等以上である者が対象とされたということを意味している。上述の理由から、この後者の人数が多くなっていたのである。それゆえ、勤続とともに賃金が上がる仕組みを変えなければ人件費負担がますます大きくなることは必至であった。そこで毎年昇給する部分を廃止し、あくまで業績に応じて変動する賃金に変えようと意図した。勤続年数、職務能力、職務（役職）、業績（成果）と賃金との対応関係に不整合が生じており、こうした状況に対して業績優秀者や若年層の中に不満が見られたこともあって、業績に応じた仕組みとすることで解決しようとするねらいが込められていたと言えよう。

管理職への年俸制は、1992年にホンダが、93年にNECが導入するなど注目を集めた。労働省「賃金労働時間制度等総合調査報告」（2001年より厚生労働省「就労条件総合調査報告」に改称）によれば、ほとんどが管理職と思われる年俸制該当者のいる企業は、従業員1000人以上の大企業で94年に7.9%であったが、96年には15.9%へと倍増し、98年には25.6%と「成果主義」が急速に広がる動きを見せた。しかし、その後は2002年で28.8%、2004年で31.9%と増加の勢いは大きく

減退したように見える。この変化は、何を「業績」や「成果」とみるのか、それをいかに量るのか、当然のことながら、こうした基本的で重要な問題への解答が具体的に迫られたことを通じて取り組みに変化が生まれ、「成果主義」への見直しが生じたことによるものと考えられる。

(2) A社の経験と「成果主義」の修正

管理職に続いて一般従業員にも「成果主義」が導入されたが、実際いくつかの問題が露呈することとなった。それを象徴したのが、次に見るA社のケースである。大手電機メーカーA社は先進的に「成果主義」人事制度に取り組んできた企業として知られている。既に1994年に目標管理評価制度を導入し、98年には職能資格区分を廃止して職責ないし職務に基づく等級制度に変更した。職能系統毎に設定されていた賃率を一本化し、業務目標の難易度に応じた処遇から、「成果」の達成度に応じて処遇する賃金制度へと改定した。こうした動きは、「成果主義」を積極的に取り入れた先進事例として多くの注目を浴びてきた。

しかしながら、同社の「成果重視型」の人事処遇制度は、2001年には大きな修正が必要となった。深刻な問題が顕在化したからである。「成果の達成度」を重視する評価となったことで、①達成しやすい目標を設定する傾向、②自分の業務目標以外への無関心化、③自分の目標達成以上の努力をしない傾向などがみられるようになった。言わば、自らの能力をできるだけ継続的に高め発揮させようとすることや、職場のあるいは集団での仕事の達成に積極的に関わる意欲が低下することになり、個人レベルでも職場レベルでもさらには企業全体にとっても、従業員の意欲を組織し、高い「成果」を生んで企業業績の向上を図ろうとするねらいと齟齬をきたすことになったのである。

それゆえ、個別業務目標として積極的な目標設定を行うこと、そうした目標を達成できなくても業務遂行プロセスを評価することで失敗を恐れずに意欲的に取り組めるようにした。また、個別業務目標ばかりでなく、行動様式・行動の規範・能力開発、さらには個別目標外の成果や全社目標への取り組みも評価するよ

うに修正することとなった。これは、既知の個別業務・職務の範囲を越えて幅広く目標を考慮し、しかも行動結果にとどまらない行動プロセスや能力開発を含む評価をすることで、継続的な能力向上・発揮を組織し集団的な業務遂行をも円滑にしようとするものであった。

A社の経験は何を示しているのだろうか。当初構想された「成果重視型」人事制度とは、個人業績を中心とした評価によって賃金を決定するものであった。この制度では、既知の個人目標の達成には効果を発揮するとしても、仕事とは既知の個人目標を達成すれば良いというものではないことがわかった。個人目標以外の集団的な目標への関与やより高い能力の形成と発揮を継続的に追求することが、日常の業務においても重要であることが自覚されたのである。その結果、個人の結果業績中心の評価に基づく賃金の決め方は大きく修正された。個人目標の達成度に加え、行動プロセスや能力開発、集団の中での役割や貢献といった従来「能力」という表現に込めてきたものが不可欠の評価要素であることが再認識されることとなった。こうして、修正された制度は、「成果主義」と呼びながらも、元来「能力主義」として構想されてきたものに大きく近づいた。すなわち「成果主義」をめざす試行を経て、実際には現下の環境条件にあった「能力主義」賃金制度への整備へと進んでいったと考えられる。

3. 賃金改革のポイント

A社の経験が示したことは、「成果主義」の流行当初から懸念され、少なくない批判もなされていた。「成果主義」を強調するのは人件費の削減を図ろうとするものにすぎないといったことや、結果業績を過度に重視することは日本企業の強さを支えてきた風土や仕組みを破壊することになりかねないとする見解などである。A社をはじめとする「成果主義」導入の先行事例での失敗や問題点が知られるとともに、個人の結果業績重視の「成果主義」のもつ欠陥は広く認識されるようになった。また、賃金制度改定の労使協議・交渉を通じた検討によって問題点の修正が行われながら賃金制度改革が進められてい

った。こうして、90年代の終わり以降に広がった賃金制度は、当事者が「成果主義」と呼んでいても、単純な意味での「成果主義」とは異なる内容をもって成立していった。

こうした経緯を経て広がった賃金改革であったことから、「成果主義」賃金と言いなながらもその具体的な内容はさまざまである。その意味では、賃金制度のあり方は拡散し多彩となったと言えよう。「業績」や「成果」を何であると考えなのか、それを生み出す上での勤続や職務能力、さらには集団との関係などをどのように見るのかによっても制度設計が異なってくるからである。しかし、いくつかの共通した傾向も見られる。それを昨今の賃金改革のポイントとすれば、以下の4点をあげることができよう。

(1) 職能資格制度の大括り化

職務内容が急速に変化したり、技能職と事務・技術職との間の分業の変化、さらには事務・技術職の割合の増大といったことを背景として、職能資格制度の改定が行われ大括り化が進められた。従来の職能資格制度をほぼ維持したままの場合もあれば、中には、「職務能力」基準から「職務」ないし「役割」基準へと変更して職務等級制度または役割等級制度へと改定する場合もあるが、そこでも区分の大括り化が行われた。また、技能職と事務・技術職の区分を廃止するケースもある。一般従業員で3～5区分、管理職で2区分程度にまとめている。また、降格もありうる制度としているが、実際は例外的であるという。

こうした大括り化によって、できる限り職務や成果に即した評価をしやすくし、それによって差がつきやすくするねらいがある。従来のように職務能力段階を昇格していくことで処遇が決まる場合には、勤続年数などの属人的要素に引きずられがちになってしまったことへの配慮もある。こうした職能資格制度による処遇のあり方を改定するために、属人的基準よりも職務・役割基準を重視する傾向が打ち出され、等級区分も大括りとすることによって、処遇における資格制度のもつ影響力を低め、人事考課による賃金決定の性格を強めようとするものと言えよう。

(2) 評価における結果業績の比重が強まり、能力は依然重視

一般従業員について見ると、賃金を決める評価要素としては、依然、職務遂行能力が中心であるが、結果業績の比重も重視されるようになった。職務遂行能力という場合にも、発揮された能力や行動特性といったより具体的で顕在化された能力として評価する傾向が強まったが、結果ばかりでなく行動プロセスをも重視した評価となっている。例示すれば、ある企業は従業員の評価の視点を『仕事を通じた価値創造』の大きさとし、「能力・行動プロセス・成果」の三要素によって見るとしている。また、ある企業は「役割基準による付加価値貢献度に応じた処遇」をするために「個人業績（アウトプット）及び発揮能力・態度意欲（プロセス）を成果として捉え、個人業績を一時金の評価分に反映させ、発揮能力・態度意欲を月例賃金におけるプロセス評価給の昇給・降給に反映」させている。

こうした評価要素の整備は、従業員のやる気と能力を最大限に引き出し成果に結びつけようとするものであり、それはまさにかつての「能力主義管理」がねらいとしたことそのものである。「成果主義」という名の下に実際に起きていることは、賃金決定における評価の仕組みが職務能力中心から業績中心へと変化したことではない。従来から重視してきた職務能力に加え、業績を以前より比重を高めて重視するようになったこと、職務能力重視の内容が、能力発揮のプロセスや発揮の程度（意欲とも言われる）としてより具体的に評価しようとするものとなったこと、これらが実際の整備内容である。

(3) 自動昇給の圧縮ないし廃止と賃金の頭打ち

以上に示されるような考え方で賃金の決め方をすることから、定期昇給制度による最低昇給額の保障あるいは自動昇給部分の圧縮や廃止が行われた。圧縮とは、自動昇給対象を45歳以下のある年齢までに限定するものである。したがって、少なくとも中高年従業員はより高い能力発揮や業績を生み出さなければ昇給しないように改定された。また、職能給や資格給を独自項目として設定している場合、資格等級毎に最高と最低を設定した範囲給とすることによって、長期に同一等級

に滞留した場合上限額に留まることとされた。こうして、勤続を重ねるだけでは賃金は上がらず賃金は頭打ちとなる仕組みが整備されることとなった。また、評価が低ければ賃金が下がることもありうることになったが、実際は例外的なケースとされている。

(4) 人事考課制度や目標管理制度の整備・改善

自動昇給部分が圧縮・廃止され、能力発揮プロセスや業績をより具体的に評価しようとするところから、人事考課の役割が従来にも増して決定的な意義をもつこととなり、評価方式をはじめとして公正な人事考課を行うための改善・整備が進められた。また、評価の前提となる目標設定とその達成度評価のための目標管理制度の考課者訓練に取り組み、考課結果を本人へのフィードバックし人材養成や成果達成に活かすなど、人事考課制度さらには目標管理制度の整備や改善が進められている。

これらの制度の運用について、評価項目などをより具体化したり、評価者訓練を導入したり、評価結果を本人に開示するなど、従来までに比べより積極的な取り組みが進められている。こうした動きは、労働組合が協議等を通じて要求した意向が反映されたことも影響していよう。実際、多くの組合は、制度設計過程で評価基準を明確にすることや考課者間のバラツキが生じないように考課者訓練を行うことを求めたりしてきた。しかしながら、考課が行われる段階で、公正な考課が行われるように組合員に対して具体的に支援する動きはあまりみられず、組合員は個人的な対処をする他ない状況に依然置かれている。一部の組合では、考課へ臨むにあたっての姿勢や対応の仕方などについての解説パンフレットを配布するなどの取り組みが行われているものの、ほとんどは組合員個人にまかせている。賃金が決まる上で人事考課のもつ意味が従来にも増して大きくなり、より具体的で厳格な評価を実施していくのであれば、労使によって公正な運用を図ることができるように、組合の立場からそれをめざす具体的な実施条件の提示や組合員支援策が取り込まれる必要があるように思われる。

4. 30数年前に「能力主義管理」がめざしたもの

高度経済成長の半ば、日本経済はかつて経験したことのない国際化と労働力不足に直面した。進展してきた技術革新、賃金上昇や労働者の意識変化などの状況をも含む新たな環境条件に対応すべく、日経連はいわゆる能力主義管理を提唱した。4年近い研究会を経て日経連能力主義管理研究会『能力主義管理—その理論と実践—』（日経連出版部）が1969年に刊行された。それは、「従来の年功・学歴を主な基準とする人事労務管理から可能な限り客観的に適性・能力を把握し、それにもとづく採用・配置・教育訓練・異動・昇進・賃金処遇・その他の労務管理への移行」（17頁、本節での引用は以下すべて同書）を提唱するものであった。この「能力主義管理」は、1960年代後半以降広く導入され、日本の人事労務管理を特徴づけるものとなった。今日、改革対象とされてきたのは、「能力主義管理」の導入を経て実現してきた人事労務管理である。そもそも、「能力主義管理」とはいかなるものであるのか、同書を基に改めて確認しよう。

（1）理念とねらい

「能力主義管理の理念は、企業における経済合理性と人間尊重の調和にある。

・・・企業における人間尊重とは、業務の上から考える限り、従業員の仕事遂行能力を発見し、十二分に開発し、かつ発揮する機会と場所と環境を与え、またそれに応じて処遇すること」（18頁）という。ここでいう「能力とは企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する仕事遂行能力であり、業績として顕現化されなければならない。能力は仕事に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素からなりたつ。それらはいずれも量・質ともに努力、環境により変化する性質をもつ。開発の可能性をもつとともに退歩のおそれもあるし、流動的、相対的なものである」（19頁）としている。能力は一般的抽象的にとらえられているのではない。従来の学歴、勤続・経験年数による「潜在能力」ではなく、「業績として顕現化」されるものとして含意されており、しかも主体性や環境条件によって変化するとリアル

に認識している。そして、その「顕在能力」を開発し、それに応じた処遇をする人事労務管理への転換こそ企業発展を可能ならしめるものであることを主張するのである。

(2) 手段—職能資格制度による能力向上と顕在能力重視

こうした理念を実現するために、資格制度の見直しによる従業員の格付けを大きく改めて管理の基礎にすえ、画一的年功・学歴管理から職務遂行能力を中心とする個別管理へと人事労務管理体系を近代化することを提案した。資格制度による従業員の格付けの近代化をテコとして、人事労務管理体系の再編成を図ろうとするものであった。移行のための多様な資格制度を認めながらも、職務分析による職務の客観化に基づいて職務遂行能力を段階別に格付けする職能資格制度こそ望ましい姿として提示された。これは、年功や学歴が一定の合理性をもって能力を反映してきた側面を認めつつ、他方で欧米的な職務中心主義の問題点を意識して構想されていた。能力という属人的要素による格付けではあっても、限りなく客観的な職務に基礎づけられた格付けとすることによって、処遇と職務遂行との整合性を担保しようとしたのである。そして、この制度によって、役職昇進ばかりでなく、職務遂行能力の段階的向上を昇格として組織する昇進制度の整備を提唱した。

その「昇進管理のあり方としては、実力主義に徹し、従業員それぞれの能力と適性に応じ、企業としての枠の中で、自由に昇進、降職が行なわれる態勢を作りあげることが必要である。昇進・降職は処遇の中でももっとも能力主義をきびしく貫くべき、また貫きうる分野である」(38頁)としている。また「評価は、職務遂行過程で発揮される、いわゆる顕在能力を主体とするが、職務遂行過程で発揮される潜在能力も評価し、これを従業員の格付序列化に配慮するところに、この制度の意味と特色がある」(41頁)とし、「従来、多くの企業は、能力の指標として、年功、学歴に基礎をおいてきたが、それらは今日的要請に合わなくなってきたので、能力主義人事管理においては、仕事の成果、すなわち業績をよりどこ

ろとすべきであるとする。企業の中で問題とされる能力とは、職務遂行能力であるといったが、それは行動の結果生み出される具体的業績を手がかりとして、把握されるべきものである。ただし、業績は、目標および方法・手順の設定と、遂行過程における種々の措置の結果によって達成されるものであるから、単純に、目標に対する達成度だけから判断されるべきではなく、その全プロセスにわたって、総合的に判断されねばならない」（43頁）と強調していた。これらに示されている通り、「能力主義管理」は、潜在能力を重視した評価を構想してはいない。職務を遂行する顕在能力を評価の中心とし、それは業績に即して評価されるべきものであり、しかも結果業績のみではなく達成プロセスを含めて判断されるべきものとされたのである。したがって、「・・・能力主義人事管理においては、現代経営の要求にマッチした革新指向的人間主義の上に立ちつつ、業績成果中心主義とを併せ貫こうとするものであり、具体的には、人間尊重と業績中心主義とを、業績中心型・育成中心型の同時遂行の『目標による管理』（企業目的と個人目的の一致）によって調和実現しようとする」（45頁）といった考え方に立っていた。また、「能力主義の適正配置が実現されれば、職務給、職能給、いずれも同じことをいい表わすに過ぎない」とまで指摘していた。

そして、この「能力主義管理」の導入がねらいとする重点対象について、次のように述べている。「能力主義管理の対象は全従業員であることはいうまでもないが、その中でもとくにその職務に従事する者の能力によって業績に大きな差のでるホワイト・カラーであり、なお、焦点をしばれば一般従業員に与える影響が大きく、企業発展の牽引車である管理職層である」（28頁）と。「能力主義管理」は、ホワイトカラー、わけても管理職層を強く意識して実施せんと構想されていたのであった。

（3）結果－ホワイトカラーについては問題の先送り

以上のような理念を掲げ、職務遂行能力、職務、業績の連鎖を強く意識した職能資格制度とそれに基づく職能給などの「能力主義管理」は、60年代の後半から

70年代にかけて広く導入され、わが国の人事労務管理制度として一般化した。その結果、勤続を重ねるとともに高い職務能力を養成し、それを発揮して高い業績をもたらす仕組みがおおむね構築され、急速な技術革新と組織拡大に対応する企業態勢が整備されることとなった。こうしてわが国は経済大国へと至るのである。しかし、「能力主義管理」は上述したような構想そのままに実施され実現したわけではない。大企業での導入の実際をやや立ち入ってみると、次のような特徴がみられた。

職能資格制度は全正規従業員を対象とする統一的制度として導入されたことによって、身分格差と批判されてきた職員・工員間の制度格差を解消し、役職制度の整備と相まって「青空の見える昇進」の仕組みを成立させることとなった。しかし、制度の統一性にもかかわらず、その内容には技能職と事務・技術職の間で大きな差異があった。技能職の場合、職務分析やそれに準ずる分析に基づいて設計されたことから職務の客観化が図られ、それゆえ養成する技能内容も明確となり、人事考課の一定の客観化への整備も進められた。これらを前提とし、技能職の現場管理者である監督職は、権限と責任も含めてその職務内容は明確とされたのである。基礎となった職務分析は個々の企業の範囲を越えるものではなかったが、勤続年数・職務能力・職務・業績の連鎖をある程度客観化する役割を果たすことになったといえよう。これに対し事務・技術職の場合、制度の形式性を整える設計に留まり、職務内容や権限の明確化はなされず、きわめて概括的なものであった。管理職や専門職についても同様であり、人事考課の直接の運用者でもあることから組合によって指摘や危惧が表明されたこともあったが、職務内容や権限の明確化への努力は先送りされたまま責任を負うこととされたのである。

こうして「能力主義管理」は、技能職や監督職においては構想に近い内容をもって成立し、職務や業績と具体的につながる内容をもつ職務遂行能力を中心とする運用がなされることとなった。この結果、勤続に伴う職務能力の向上が継続的に組織された人材養成が図られ、職務内容や業績を反映する発揮能力に即した処遇が行われることとなった。とりわけ、監督職は独自の格付けが設けられたこと

もあって、処遇改善も大きく進み、作業長を中心とする現場管理体制が本格的に確立することとなったのである。しかし、事務・技術職や管理職等では、提唱された目標管理制度の導入はあまり進まず、事実上、経験的な職務能力の評価と養成に依ることとなった。「能力によって大きな差がでるホワイトカラー」こそ「能力主義管理」が重点対象としていたのではあったが、実は問題は先送りされたのである。最も重点対象となるはずであった管理職の職務内容や権限の客観化が進まなかったことは、「能力主義管理」の運用に大きな影響を与えた。人事考課制度が整備されたものの、結局は日常の勤務態度や業績を総合的経験的に判断する手法での運用が一般的であり、事務・技術職の職務能力と職務・業績との関係は不明確のままとされた。考課結果が本人に通知されることは少なく、人材養成に積極的組織的に活用されることもなかったのである。しかし、そのことは管理職の対応にまかされたということでもあり、管理職の職場管理能力に依存することを意味していた。管理職による個人差があろうとも、全体として問題となっていない限りは、この方が管理コストは小さくてすんでいたということができる。独自の人事労務管理業務を多く負うことなく、日常業務の遂行の中で管理できるからである。また、それ故に、技能職よりもむしろ重点対象であったはずの事務・技術職で構想された「能力主義管理」に近づけていく整備が進まず、問題が先送りにされ続けることになった要因でもあったといえよう。

5. 改革内容は「能力主義管理」の整備・徹底化

これまでみてきたように、構想された「能力主義管理」の提唱内容は、あたかも「成果主義」を強調する今日の賃金改革など人事労務管理改革の主張のごとくである。今日主張されている諸課題は、「能力主義管理」導入時に意識され改革しようとしていたにもかかわらず、問題を先送りしたものが大半である。その意味で、今日の「成果主義」と称する賃金改革は、実は「能力主義管理」において先送りした諸課題に取り組もうとするものであり、「能力主義管理」の整備あるいは徹底化というべきである。それは、発揮

能力や職務・業績に応じて処遇するものへと改革し、そのための人事考課制度の整備や目標管理制度の導入を図ろうとする今日の改革内容からも明らかである。主たる対象が技能職ではなく、事務・技術職いわゆるホワイトカラーとなっている理由も、この視点からすればきわめて当然であることがわかる。

(1) 整備内容のねらいと問題点

それでは、「能力主義管理」の整備・徹底化として、近年の改革をとらえた場合、それはどのような意味での整備・徹底化であるのかを検討しよう。そこには、今日的状況の中での改革であることによる問題も当然含まれており、問題を整理して理解する必要がある。冒頭で提示した問題整理の視点をふまえながら考えると、勤続とともに職務能力の向上を図り、それに伴ってより高度の職務を担当し、その結果としてもたらす業績も上がるという基本的な枠組み自体が機能しなくなったわけではない。この改革は、それをより機能させるために、この連鎖をさらに具体化しより効果的な整備を図ろうとするものである。その重点は特にホワイトカラーにおかれ、勤続とともに高賃金となるにもかかわらずそれに見合う業績に結果しない状況を発揮能力、行動プロセス、結果業績などに即した評価を行い賃金を決めることで打開しようとしている。そのために、勤続とともに賃金が自動昇給する部分を削減・廃止し、かつ職能資格制度の等級区分を大括り化して昇格しなければ賃金が頭打ちとなる仕組みを整備し、他方で目標管理制度の実施や人事考課制度の整備によって、あくまで発揮能力等に基づいて評価し処遇しようとするのである。従来の制度からすれば、定期昇給を削減・廃止し、職能等級段階の昇格による昇給機会を減少させることになるので、制度として人事考課による昇給の性格が強化されたことになる。人事考課の運用によって、発揮能力、行動プロセス、結果業績などに即した評価を実施すれば、意図した改革が実現する。しかし、この限りでは発揮能力等に見合う賃金となり人件費の削減を図れたとしても、より高い能力発揮より高い業績を実現する保障はない。それは勤続とともに職務能力の向上を図り、それに伴ってより高度の職務を担当し、その結果とし

でもたらず業績も上がるという連鎖が機能してこそ実現するものであり、「能力主義管理」の眼目もそこにあった。そのように考えると、目標管理や人事考課の制度運用が、人材養成や職務配置・昇進との適切な連動が図られなければ、従業員の高いパフォーマンスを継続的に組織することは困難であろう。しかも、ホワイトカラーの場合、職務内容や権限の不明確さが伴っているだけに、その改善努力と相まって取り組まなければ、かつて構想したにもかかわらず、実際は問題の先送りとなったことと同じ轍を踏むことになる。しかも、後述のように、人事考課はもちろん人事労務管理の現場運用者である管理職の職務内容や権限が依然として曖昧であり続けるならば、再び問題の先送りが実際には生じることになりかねない。

(2) 適用範囲の見直し

技術革新や職務内容の変化あるいは企業の事業構造・内容の変化やそれにとともなう従業員職種構成の変化などが進んできたことによって、従来の制度の改革が必要となった面もある。それは正規従業員の中に占めるホワイトカラーの割合が高まったり、ホワイトカラーの中での総合職と一般職といった職務構造の分化が進展したり、非正規従業員が増加したりといった状況が生じてきたことによる。さらには分社化や外注化も進んだことによって、企業内の具体的な職種・職務とそれらの編成が従来と異なってきている。その限りでは、勤続・職務能力向上・職務昇進・業績向上の連鎖の具体的なあり方を再構成する必要が生じ、従来からの制度を修正する必要が生じてきたといえる。それ故、企業によって具体的なあり方は異なることにならざるを得ない。資格制度の大括り化の動きの中にも、職能資格制度において事務・技術職と技能職を一本に統合したり、職能資格制度から役割等級制度あるいは職務等級制度へと改定するなど、さまざまな動きが見られることは、こうした状況を物語っている。

したがって、正規従業員の職務やキャリアルートを再編成して整備し直すこと、それに伴う人材養成のあり方を見直しなどが、賃金改革とあわせて行われる必要

があることはいうまでもない。企業によっては、人事労務管理の複線化問題が改めて浮上することにもなる。それらはまた、非正規従業員化や外注化などの動きとも関連する。今回の賃金改革、人事労務管理改革は引き続き進められていくのかどうか、職務レベルでの改革、非正規従業員や外注化をめぐる方針がどのようになっているのかによって、その帰趨は大きく変わっていく可能性がある。

(3) 労働力供給側の要因

これらはもっぱら企業側の労働力需要に即した視点からの検討であるが、改革は労働力供給の状況に対応して必要な労働力を適正に確保できるものでもなければならぬ。実際、団塊世代従業員が多数いることによる人件費圧力がバブル崩壊後の企業業績悪化の下で一気に顕在化したことが、改革を広く促す直接要因となった。改革が単に人件費圧縮対策に留まるのであれば、少子高齢化の進展に伴って今後急速に顕在化する労働力不足に対応することができないことになる。65歳までの雇用継続や若年層の確保、就業意識の変化など労働力供給側の要因を考慮した対応を一時的対策ではなく織り込んだ改革でなければ、企業は安定的に必要な労働力の量と質を確保することはできないと思われる。それ故、勤続とともに職務能力の向上を図り、それに伴ってより高度の職務を担当し、その結果としてもたらす業績も上がるという基本的な枠組みを、今日の環境条件の変化に即して具体化する必要がある。即ちこれは構想された「能力主義管理」が意図したことでもあった。今回の改革は、業績評価を強める部分的なものではなく、構想されたように一貫した整合的な「能力主義管理」の整備・徹底でなければならない。

そうした視点から見ると、重要な懸念が浮上する。とりわけ職務能力の向上を組織すること、向上した職務能力に見合う職務を提供することに対する企業責任が曖昧になっているのではないかという点である。換言すれば、今回の人事労務管理改革において、職務の見直しや再編成、それに伴う職務昇進の再構成といったレベルでの再検討をふまえた改革となっているのかどうか懸念される。改革が

主として人事考課レベルでの対応であり、かつ能力開発の自己責任のみを強調したり、上長の育成責任を曖昧にする動きが、その代表的なものである。必要な労働力が育成なしに確保できると考えているのかどうか問われよう。企業に依存しない人材養成に基づいて労使間の取引が行われる場合、「能力主義管理」とは異なる仕組みが必要となる。それが可能な企業は、現時点では少数であろう。多くの場合、特に大企業において必要とされる人材を内部養成することなしに確保できない場合がほとんどであるとすれば、人材の能力を大切にそれを伸ばし活かすべく真の能力主義の仕組みを実現することこそが重要な課題となる。

6. 残されている大きな問題－管理職問題の帰趨－

構想された「能力主義管理」において、最も重点とされた対象は管理職であった。近年の「成果主義」の動きも、年俸制の導入に示されるように、最初に重要な対象とされた。人事労務管理制度の一連のプロセスを規定するのは、管理職による運用である。日本の管理職は、従来その業務の多くを業務管理と実務に割いてきた。すなわち、部下の人事労務管理業務そのものは、独自業務としてではなく日常の業務遂行の中でどちらかといえば片手間的な状況で行ってきた。しかし、今回の人事労務管理改革によって目標管理や人事考課の厳格化が進められ、管理職には相当なタスクとプレッシャーが課せられる状況が生まれている。しかも、管理職自身が最も結果業績を問われる状況が広く見られるようになった。今回の人事労務管理制度改革において、現場での制度運用の担い手である管理職をめぐってどのような問題があるのかを解明しなければ、この制度改革の実態とそれを踏まえた実効ある対応策を労働組合は策定できないと考えられる。しかも管理・監督者には、組合員も非組合員もいるとすれば、それぞれへの対応策が求められよう。したがって、人事労務管理制度の問題は管理職の実態を踏まえて論じる必要がある。しかし、残念ながら現時点では十分な情報を得られていない。それ故、管理職の実態を明らかにすることはきわめて重要な課題となっている。ここでは、このことを前提とした上で、管理職問題の重要性と論点を簡潔に提示することとしたい。

実は、この課題は古くて新しい問題である。上述したように、「能力主義管理」の導入時に最重要対象とされながらも多くの問題が先送りされてきた。「能力によって業績に大きな差のする」かつ「一般従業員に与える影響が大きく、企業発展の牽引車である管理職」であるが、その職務内容や権限を明確にした上で、人材養成・昇進・業績向上を図る枠組みが整備され系統的に確保されてきたとは言い難い。管理職への昇進はしばしば「実力主義」と称されるが、それは総合的に勘案して業績をあげていると考えられる人材を登用しているということを意味していよう。しかし、歴然とした業績差が明らかになるとは限らない。ましてや経験のない部署の管理職になる場合もあるとすれば、職務内容や権限、求められる役割を明確とし、あわせて評価基準も明らかにする必要がある。近年の結果業績を求める「成果主義」が特に管理職層を対象として広がっているだけに、部下にも早期に結果を出すことを求めがちにもなる。その結果、部下の育成は後回しになり、人材育成に困難を来すことになる。また、目標管理や人事考課の厳格化など独自の人事労務管理業務に割く時間が増加することによって、管理職の負担は従来よりもますます大きくなる。自らが厳しい業績評価の下にあるだけに、激しい努力を強いられることになりかねない。管理職個人の負担もさることながら、こうした状況を目の当たりにする一般従業員の昇進意欲に影響を及ぼさずにはおかない。結局、中長期的にみれば、管理職の職務内容と責任・権限を明確にし、人材育成を含む組織運営の評価基準を客観化することが必要である。また、こうした管理職の養成のために、一般従業員のキャリア形成と接合した仕組みが必要であるが、そのためにも管理職の職務内容等の明確化が不可欠であるといえよう。再び、こうした改革が進まなければ、今回の制度改定後でも、運用によっては従来たどってきた道と同じ運命をたどる可能性も少なくない。

むすびー真の能力主義を求めてー

近年の「成果主義」賃金への改革は、結果業績主義の導入ではない。改革内容に即して見れば、30数年前にめざした「能力主義管理」を今日の状況の中で整備し徹底していこうとするものである。1969年に発表された『能力主義管理』において構想されたもの

からすれば、今回の改革においても、その実現は依然途上にある。「能力主義管理」は、その理念に示されるように、「企業における経済合理性と人間尊重の調和」をめざして職務能力の向上と能力に見合う処遇を図ろうとするものであった。そこには人間の能力を大切にしようとする考えが明確に込められている。しかし、能力発揮の社会的標準化の欠如と相まって、企業人としての能力発揮の際限のない肥大化の危険をはらむものでもあった。今回の改革に対して、それが「能力主義管理」の整備・徹底の性格を持つものであることを踏まえ、自動昇給の削減・廃止と人事考課昇給の強化に終わらせることなく、勤続とともに職務能力の向上を図り、それに伴ってより高度の職務を担当し、その結果としてもたらす業績も上がるという基本的な枠組みの整備・徹底化を推し進め、組合として規制をしながら真の能力主義の実現を図っていくことが求められている。労働組合の立場からすれば、組合員の能力を大切に、それを伸ばし活かしぬく真の能力主義への改革へと取り組む必要がある。環境変化の中で企業業績が変動し、その時々々の経営目標にぶれがあろうとも、最後は普通の組合員たちのより良い仕事及び生活を望む善良さこそが企業と日本経済の活力の源だからである。現下のパフォーマンスに問題があろうとも、その善良さに依拠した能力向上と発揮にこだわり続け、それを組織する上で必要な改革こそが求められていよう。

最後に、それを推進していく上で、重要となる諸点をまとめておこう。

①職業人生を見通したキャリアの再設計に基礎を置き、企業の育成責任を明確にすること

企業を取り巻く環境条件の大きな変化とそれに対応する経営戦略の展開の中で進んできた職務等の見直し、再編成に伴って、従来からのキャリア設計には大きな変化が生じてきた。したがって、勤続とともに職務能力の向上を図り、それに伴ってより高度の職務を担当し、その結果としてもたらす業績も上がるという基本的な枠組みを、職業人生を見通したキャリア再設計を基礎にして整備する必要がある。この仕組みが整備できなければ、人材養成や業績重視の人事考課も矛盾をきたすことになる。厳しい経営環境にあろうとも、この基本的枠組みの整備を図ることを前提に、人材育成の企業責任を明確にして人材確保を図ることが求められる。これは、

経営戦略・組織戦略とも言う問題に組合が積極的に発言することを意味しよう。

「企業における経済合理性と人間尊重の調和」をめざそうとするならば、組合は職業人生を見通した能力発揮の立場から、企業のあり方を提案すべき状況に直面しているのである。団塊世代の引退後に急速な労働力不足へと展開が予想されている。

将来を見通した人材戦略こそますます重要となるのである。

②人材戦略の前提条件となる事項の協議・交渉を十分に行うこと

こうした人材戦略は、経営戦略はもちろんのこと、各部門の投資計画や事業の外部化、外注化さらには非典型雇用（非正規従業員や派遣社員など）の活用などによって大きな影響を受ける。したがって、職務の見直しや再編成、キャリアの再設計にあたっては、これらの中長期的な基本方針レベルでの協議・交渉を重ね、組合の立場から場当たりの状況が生じないように求めることが重要である。

③公正な制度運用を図る整備を推進すること

既に積極的に取り組んできた組合も少なくないが、目標管理制度や人事考課制度の整備を図り、公正な運用に組合が積極的に関与し監視することが重要である。特に評価基準の客観化、評価結果のフィードバック、異議申し立て・苦情処理、敗者復活可能環境、職場レベルでの運用への関与の仕組みなどの整備を図ることが必要である。しかも、これらの取り組みを企業内部にとどめず、産別レベルでの交流や社会的な標準化への努力と併せて推進することが求められる。同時に、述べてきたように、制度運用の鍵を握る管理職問題への対応も、組合としてこれまでになく積極的に発言すべきであろう。「能力主義管理」の導入時の組合の危惧にもかかわらず現出した結果を繰り返さないためには、不可欠の課題である。

第4章 賃金決定・納得性・制度評価

－2004連合生活アンケート票に基づく実証分析－

同志社大学助教授

浦坂純子

1. はじめに：先行研究サーベイから

2004年2月に発足した「現代日本の賃金制度の現状と展望に関する研究委員会」の企画案には、その筆頭に、1990年代以降の報酬改革・人事改革の標語となっている「成果主義」の内実は何か？という研究課題が挙げられている。かように、日本企業における近年の人事改革の動きは目覚しく、その多くが程度差はあれ「成果主義」を意識した制度構築を図っていることは間違いない。結果、これらを対象とした様々な切り口による研究が蓄積され、同時に克服すべき課題も明らかにされつつある。

制度の根幹である賃金面から「成果主義」を読み解くと、その導入の狙いは「できるだけ賃金支払いの総額を抑えた上で全体の生産性を引き上げることにあるのは疑いのない事実である。その方法として、一部の有能な従業員のやる気を引き上げるために賃金格差を広げていく（後略）」という中村[2005]の表現に尽きる。したがって守島[2005]が「働く人の反発は、当然のことだろう。なぜならば、成果主義的な評価・処遇制度の変化というのは、懐に直接響く可能性がある変化で、働く人は不安になるからだ。」と述べているように、働く側の立場にある労働組合の将来展望を模索すべき役割の一端を担う本委員会が、懐に直結する賃金制度に着目し、その変化を精査することから今後のあり方を見出そうとするのは、至極自然なことである。

「成果主義」導入の狙いから演繹すると、単純な言い方になるが、成果をいかに正確に、かつ公平に評価し、それを賃金などの処遇に結びつけることができるかに第一の関心を寄せざるを得ない。これが実現できなければ、働く側の理解（いわゆる納得性）も当然得られず、労働意欲、生産性ともに高まりようがないからである。換言すれば、近

年の「成果主義」に関わる実証分析の主たる目的は、制度の内容に相当の温度差が見込まれる実態において、どのような「成果主義」であれば、働く側が納得し、労働意欲を高め、生産性が向上するのかを解明することにあると言えよう。あるいは、従来の人事制度に対して「成果主義」そのものが、そのような効果を発揮し得るのかということでもある。しかしながら、これらの関係性は、いまだ確定されてはいない(松繁 [2005])。

注目した先行研究のいくつかに触れてみよう。例えば、都留・阿部・久保 [2003] は、「従業員個人に支払われる月例給与、賞与、年収などの報酬は何によって決まるのか。」という根本的な命題の検討に、企業内人事データを駆使して取り組み、さらに成果主義を標榜する人事戦略変更や人事制度改革が、報酬構造にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにしようとしている。

分析に利用されているのは、いずれも従業員規模1,000人以上の大企業である電子機器メーカー、専門技術商社、石油精製販売会社の企業内人事データである。これらのデータに基づく賃金関数の推定結果から、年齢や勤続年数も少なからぬ影響を与えているものの、日本企業の報酬構造を決定するもっとも重要な要素は「職能資格」とであると結論づけている。

また、過去数年間における人事戦略変更や人事制度改革は、特に職能資格制度から職務等級制度や役割等級制度へと移行させた企業において、賃金に対する年齢や勤続年数の効果を小さくし、査定や役職の効果を大きくするという方向に報酬構造が変化したとしている。これは、賃金の下方硬直性を是正し、賃金と仕事のより直接的な関連づけを目指していることに等しい。ここで見出された賃金関数の変化は、制度の移行に伴う変化としての極めて大きな枠組みを提示しており、異なる種類のデータからも整合的に観察され得るのかを慎重に観察していく必要があるだろう。

一方、大竹・唐渡 [2003] は、都留・阿部・久保 [2003] が最後に挙げた課題の一つである「日本企業の報酬構造の変化が従業員の労働意欲やモラルにいかなる影響を及ぼしたのか。」を取り上げ、成果主義型の賃金制度への変更が、労働者の労働意欲にどのような影響を与えたのかという観点から、制度変更が機能するための評価システムの整備について考察を試みている。

中部地域の製造業83社、1823人から得られたデータを分析した結果、成果主義的な賃金制度の導入そのものは、平均としては労働意欲に影響は与えていないものの、ホワイトカラーにおいては、働き方を成果主義に見合った形、例えば「仕事の分担や役割を明確化する」「仕事に対する責任を重くする」「能力開発の機会を増やす」「仕事の裁量の程度を大きくする」などへ変更した場合には、労働意欲の向上が見られるということであった。加えて、情報公開も重要であり、賃金水準が高い労働者は直属の上司から、低い労働者は労働組合からの情報提供がなされることによって労働意欲を高めている。この結果は、後述する本稿の問題意識とも密接に関係している点であり、注目に値する。

同時に注目したいのが、「企業が成果主義的に賃金制度を変更したことと、労働者が賃金制度は成果主義的なものになったと感じることは、ほとんど無関係である。多くの労働者は、自分の賃金が高くなっている場合に、成果主義的な賃金制度になったと感じている。」という指摘である。大竹・唐渡 [2003] の利用した調査では、企業の人事部による成果主義的賃金導入の有無に関する回答と、過去3年間で個人を評価するポイントとして「業績・成果」を重視するようになってきたか否かに関する各労働者の回答を合わせて入手できるため、両者の制度に対する認識が合致しているか否かが検証可能であり、先に触れた結果を導くに至っている。しかしながら本稿では、後述するように労働者側のデータしか使用できないため、大竹・唐渡 [2003] の指摘を踏まえるならば、制度の実態に対する労働者の認識のズレが、分析を歪める恐れがあることは否定できない。この点については、何らかの対策が必要となるだろう。

中嶋 [2005] は、人事評価そのものではなく、人事評価「制度」に対する従業員の納得度に着目し、それが評価基準のみによって決まるのではなく、評価手続きや評価者の行動に大きな影響を受けるという立場から、マネジメント手続きの実践度がどのように関与しているのかを分析している。

対象となったのは、従業員規模約1100人の生産財製造会社であり、2002年度～2003年度の人事データと社員アンケートによるデータを結合して用いたところ、従来からその効果が見込まれていた期末面接の実施や査定結果の通知に加えて、職場目標に対する納得度や公正な職務配分が人事評価制度の納得度を高めていることが分かった。したがっ

て、目標管理制度の下で面接を充実させるだけでは不十分であり、むしろ期首に職場目標を従業員に納得がいくように説明し、そのための職務配分を公正に実施する必要があるという含意を提示している。

以上の問題意識および一連の分析は、本稿における賃金制度の評価に関する推定とも関連する内容を含んでおり、結果の比較に有用であると考えられる。

2. 問題意識および検定仮説

以上の先行研究を踏まえて、本稿では、2004連合生活アンケート票によるデータを利用し、適用されている賃金制度が賃金決定（関数）、および人事評価（個人査定）に関する納得性、賃金制度の評価にどのような影響を及ぼしているのかを検証する。

「現代日本の賃金制度の現状と展望に関する研究委員会」で実施した賃金制度に関する組合へのヒアリング調査では、年功型、能力主義から成果主義への移行が主流といわれつつも、その実態は一様ではなく、相当の認識の違いがあることが示唆されている。特に、台頭著しい成果主義賃金制度が適用されれば、都留・阿部・久保 [2003] でも見出されたように、年齢や勤続年数などが賃金に及ぼす影響は縮小し、基本的には無関係となるはずであるが、果たして本当にそうなのだろうか。業種や規模といった企業属性要因によって、その状況が異なり得ることも容易に想定される。

また、成果主義賃金制度を円滑に機能させるためには、人事評価（個人査定）の納得性をこれまで以上に高めることが必要不可欠である。その点を含めて、労働者は自らが置かれている状況をどのように評価し、その評価は実際に適用されている賃金制度によって異なるのだろうか。

2004連合生活アンケート票では、サンプルとなった組合員の年間賃金総額、月間所定内賃金をはじめ、性別、年齢、勤続年数、学歴、採用形態、職種、居住地などの個人属性要因に加えて、所属企業・事業所の業種、規模、および自らが認識している「賃金決定の仕組み」が明らかにされている。さらに、人事評価（個人査定）に関する納得性や賃金制度の評価、労働組合の活動についての問いも設けられている。サンプル数も20928

と十分に確保されている。

そこで、まず賃金制度に関する回答（①典型的年功型・②年功的・③能力主義・④成果主義）に基づいた「賃金」関数を個別に推定し、各決定要因の及ぼす影響にどのような差異が生じているかを観察する。

もし結果に目立った差異が観察されず、決定要因が安定的であれば、サンプルの賃金制度に対する認識、あるいはその背景にある、概ね成果主義へ方向付けられた企業の賃金改革への取り組みは、何ら実態を伴っていないことになる。逆に、もし差異が観察されたならば、それは典型的年功型、年功的、能力主義から成果主義へという流れと整合的か否かなど、検証すべき点は多い。ヒアリング調査で表出した温度差を計量的に補完するという意味で、有効な分析であると考える。

次に賃金制度を主たる説明変数とし、人事評価（個人査定）に関する「納得性」および賃金制度の「評価」がどのような要因で決定されるのかを分析する。後者は、中嶋[2005]と共通する問題意識でもある。¹

その際、賃金制度と労働組合との関わりに注目し、労働組合がどのような賃金制度の下で有効に機能し、その役割を果たしているのかを考察する。成果主義賃金制度の下では、いまだ人事評価（個人査定）に関する納得性および賃金制度の評価の高まりに限界があることが予想されるが、大竹・唐渡[2003]でも労働組合の情報提供による一部の労働者の労働意欲向上が確認されたように、そこに労働組合の働きかけが作用し、結果として納得性および評価の向上に寄与していれば、今後の労働組合の活動方針を展望する上で非常に興味深い。

以上の「賃金」「納得性」「評価」に関する推定には、「公営・公務（国営・公営企業・特殊法人）」を除く全業種を対象とし、賃金として時間外手当、一時金を含む「年間賃金総額」を主として用いるものの、時間外手当、通勤手当を除いた「月間所定内賃金」も補足的に用いる。これは、「年間賃金総額」では、成果主義への移行の影響が出やすい一時金は含まれるものの、直接的な影響が想定しにくい時間外手当までもが含まれ、その

¹ ただし、想定する決定要因（説明変数）およびモデルは、本稿と中嶋[2005]とは全く異なる。

時間外手当が除かれている「月間所定内賃金」では、一時金の変化がとらえられないというデータ上の問題があるためである。

賃金制度に関する回答は、あくまでも組合員の主観に基づく認識であり、実際に適用されている賃金制度とは異なっている可能性は残されている。これは、先に触れたように、大竹・唐渡〔2003〕の論点とも共通する問題である。したがって「賃金」に関する推定においては、人事評価（個人査定）に関して知らされている情報に関する設問を利用し、きちんと知らされている（＝賃金制度を熟知している）サンプルのみを対象に同様の推定を行うことで、その点の確認も同時に行うことを試みる。また「納得性」「評価」に関する推定においては、賃金制度を熟知しているか否かを説明変数として取り入れる。

なお連合では、同時期に「2004年度賃金・一時金・退職金調査」に付帯する特別調査として、登録組合を対象に「賃金制度に関する調査」を実施しており、この種の調査とのデータマッチングを図ることが、今後より精緻な分析を目指す上では必要不可欠だろう。

3. 変数の設定

(1) 被説明変数

図表1-4-1は、推定に用いる全変数のリストであり、図表1-4-2は、記述統計量である。先に触れたように、被説明変数として「賃金」「納得性」「評価」についてそれぞれ設定している。

「賃金」については、「2003年1月から12月までに、あなたの勤め先から支払われた年間賃金総額はいくらになりますか。時間外手当、一時金を含め、源泉徴収票に記載された税込みの支給総額でお答えください。」という設問(Q1(1))²に対する回答の対数値を $lincome$ （年間賃金総額）とし、「本年（2003年）6月にあなたの勤め先から支払われた所定内賃金（基本賃金と諸手当の合計額。ただし時間外手当と通勤手当を除外した税込み支給額）はいくらですか。」という設問

² 対応する調査票の設問番号。以下同じ。

(Q1(3))に対する回答の対数値をlmincome(月間所定内賃金)とした。

図表1-4-1 変数リスト

被説明変数		
賃金	lincome	2003年1~12月の年間賃金総額(時間外手当・一時金を含む:対数値)
	lmincome	2003年6月の所定内賃金(時間外手当・通勤手当を除く:対数値)
納得性	nattoku	納得度(4ランクデータ) 1 納得できない 2 どちらとも言えない 3 ある程度納得 4 十分に納得
	nattokud	納得度ダミー(人事評価(個人査定)について十分納得しているあるいはある程度納得している=1)
評価	hyouka	賃金制度評価(3ランクデータ) 1 大いに問題があり改善すべき 2 少し問題あり改善すべき 3 現状のままでよい
説明変数		
性別	sex	性別ダミー(男性=1)
年齢	age	2004年4月1日現在の満年齢
	age2	2004年4月1日現在の満年齢二乗
勤続年数	tenure	2004年4月1日現在の勤続年数
	tenure2	2004年4月1日現在の勤続年数二乗
学歴	highschool	高卒ダミー(高卒=1)
	college	短大・高専・専門学校卒ダミー(短大・高専・専門学校卒=1)
	university	大学・大学院卒ダミー(大学・大学院卒=1)
採用形態	chuto	中途採用ダミー(中途採用=1)
職種	seisan	生産職ダミー(生産職=1)
	jimu	事務職ダミー(事務職=1)
	senmon	専門・技術職ダミー(専門・技術職=1)
	eigyō	営業・販売・サービス職ダミー(営業・販売・サービス職=1)
業種	manufacture	製造業ダミー(金属・化学・その他製造業=1)
規模	smallfirm	小企業ダミー(従業員規模299人以下=1)
	middlefirm	中企業ダミー(従業員規模300~999人=1)
	bigfirm	大企業ダミー(従業員規模1000~4999人=1)
	hugefirm	巨大企業ダミー(従業員規模5000人以上=1)
居住地	tokyo	東京圏ダミー(東京圏=1)
賃金制度	wagetype1	典型的年功型賃金制度ダミー(①典型的年功型=1)
	wagetype2	年功的賃金制度ダミー(②年功的=1)
	wagetype3	能力主義賃金制度ダミー(③能力主義=1)
	wagetype4	成果主義賃金制度ダミー(④成果主義=1)
	wageknown	賃金制度熟知ダミー(人事評価(個人査定)に関するすべての情報についてきちんと知らされているあるいは少しは知らされている=1)
労働組合	union1	労働組合満足度ダミー1(現在の労働組合の活動(賃金・一時金等の引き上げ)に十分あるいはある程度満足している=1)
	union2	労働組合満足度ダミー2(現在の労働組合の活動(賃金・一時金等の引き上げ)に十分満足している=1)

図表1-4-2 記述統計量

被説明変数		サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
賃金	lincome	16025	6.283335	0.3235853	5.298317	7.342132
	lmincome	14913	3.407179	0.3170724	2.302585	4.382027
納得性	nattoku	17511	2.401462	0.8717183	1	4
	nattokud	20008	0.4916533	0.4999428	0	1
評価	hyouka	18902	1.994868	0.6220003	1	3
説明変数		サンプル数	平均	標準偏差	最小値	最大値
性別	sex	20863	0.8589369	0.348095	0	1
年齢	age	20844	38.90621	8.976446	18.5	65.5
	age2	20844	1594.266	733.0956	342.25	4290.25
勤続年数	tenure	20831	16.35337	9.169346	0	48
	tenure2	20831	351.5055	356.0439	0	2304
学歴	highschool	20862	0.5431406	0.4981473	0	1
	college	20862	0.1215128	0.3267301	0	1
	university	20862	0.3026076	0.4593978	0	1
採用形態	chuto	20816	0.259608	0.4384301	0	1
職種	seisan	20773	0.219612	0.4139937	0	1
	jimu	20773	0.3109806	0.462906	0	1
	senmon	20773	0.1879844	0.3907091	0	1
	eigo	20773	0.1332018	0.3398008	0	1
業種	manufacture	20528	0.4263932	0.4945644	0	1
規模	smallfirm	20445	0.2181462	0.4129973	0	1
	middlefirm	20445	0.1531426	0.3601337	0	1
	bigfirm	20445	0.2850575	0.4514529	0	1
	hugefirm	20445	0.3436537	0.4749388	0	1
居住地	tokyo	20805	0.2702716	0.4441107	0	1
賃金制度	wagetype1	20701	0.2674267	0.4426275	0	1
	wagetype2	20701	0.4323463	0.4954138	0	1
	wagetype3	20701	0.1554514	0.3623432	0	1
	wagetype4	20701	0.0644896	0.2456291	0	1
	wageknown	18971	0.3701966	0.4828699	0	1
労働組合	union1	20446	0.4466399	0.4971567	0	1
	union2	20446	0.0710652	0.2569401	0	1

「納得性」については、「個人の能力や仕事ぶりを評価し、評価結果によって処遇に反映させる査定制度の実態についてお伺いします。明確な評価制度がない場合でも、昇給や任用、一時金などで何らかの個人査定があれば、お答え下さい。」と前置きした上で、「あなたは、あなた自身に対する人事評価（個人査定）について納得していますか。」という設問（Q17（1））に対して、「十分に納得」「ある程度納得」「納得できない」「どちらとも言えない」「わからない」から選択された回答のうち、「わからない」を除く四つの回答を納得度の低い順に並べ替えてnattoku（納得度）とした。したがって、「1 納得できない」「2 どちらと

も言えない」「3 ある程度納得」「4 十分に納得」という4ランクデータとなる。また、「3 ある程度納得」「4 十分に納得」と回答したサンプルを1とするダミー変数も作成し、nattokud（納得度ダミー）とした。

「評価」については、「あなたの会社の賃金制度についてあなたはどう評価していますか。」という設問（Q16（2））に対して、「現状のままでよい」「少し問題があり改善すべき」「大いに問題があり抜本的に改善すべき」「わからない」から選択された回答のうち、「わからない」を除く三つの回答を評価の低い順に並べ替えてhyouka（賃金制度評価）とした。したがって、「1 大いに問題があり抜本的に改善すべき」「2 少し問題があり改善すべき」「3 現状のままでよい」という3ランクデータとなる。

（2）説明変数

図表1-4-1に挙げたように、説明変数としては、個人属性要因である「性別」「年齢」「勤続年数」「学歴」「採用形態」「職種」「居住地」、企業属性要因である「業種」「規模」に加えて、「賃金制度」「労働組合」についてそれぞれ設定している。

「性別」については、「女性」を基準として、「男性」を1とするダミー変数を作成し、sex（性別ダミー）とした（F1）。男性は、全サンプルの85.6%を占めている。

「年齢」については、2004年4月1日現在の満年齢をそのまま用いてageとしている（F2）。また、ageを二乗した変数であるage2も同時に作成した。全サンプルの平均年齢は、約38.9歳となっている。

「勤続年数」については、2004年4月1日現在の勤続年数をそのまま用いてtenureとしている（F3）。年齢と同様、tenureを二乗した変数であるtenure2を同時に作成した。全サンプルの平均勤続年数は、約16.4年となっている。

「学歴」については、「中卒」を基準として、「高卒」「短大・高専・専門学校卒」「大卒・大学院卒」をそれぞれ1とするダミー変数を作成し、順にhighschool（高

卒ダミー)、college (短大・高専・専門学校卒ダミー)、university (大学・大学院卒ダミー)とした(F4)。「高卒」が54.1%と最も多く、「大卒・大学院卒」はそれに次ぐ30.2%であった。

「採用形態」については、「標準(新卒)入社」を基準として、「中途採用」を1とするダミー変数を作成し、chuto(中途採用ダミー)とした(F5)。全サンプルのうち4人に1人が中途採用である。

「職種」については、「運輸職(交通機関の運転・整備・積下ろしとその関連業務)」「パート従業員」「その他」を基準として、「生産職(加工・組立・検査・機械操作など工場等の直接間接部門)」「事務職(労働時間の多くが事務系のデスクワーク)」「専門・技術職(研究開発、設計、情報処理、教師、デザイナー等)」「営業・販売・サービス職」をそれぞれ1とするダミー変数を作成し、順にseisan(生産職ダミー)、jimu(事務職ダミー)、senmon(専門・技術職ダミー)、eigyō(営業・販売・サービス職ダミー)とした(F6)。これは、該当者が多かった上位4職種をダミー変数化したものである。

「業種」については、まず「公営・公務(国営・公営企業・特殊法人)」を除いた上で、「資源・エネルギー(電力・ガス・水道)」「交通・運輸(鉄道・道路運送・水運・航空・ハイタク)」「情報・出版(放送・通信・出版・情報処理)」「商業・流通(卸売・小売等)」「サービス・一般(外食・観光・ホテル・教育・介護等)」「金融・保険・不動産業」「建設・資材・林産」「その他非製造業」を基準として、「製造業：金属(鉄鋼・造船・非鉄・金属機械・一般機械・電気機械・輸送機械・精密機械)」「製造業：化学(紙・パルプ・化学・印刷・ゴム・石油・ガラス・窯業)」「製造業：その他(繊維・食品・その他製造業)」を1とするダミー変数を作成し、manufacture(製造業ダミー)とした(A1)。製造業とその他業種を区別してコントロールすることが最大の目的である。

「規模」については、「勤め先の会社や官公庁の総従業員数をお答えください。工場や事業所単位ではなく雇われている企業や官公庁の全体の従業員・職員数でお答えください。」という設問(A2)に対して、「29人以下」「30人～99人」「100人

～299人」「300人～999人」「1,000人～4,999人」「5,000人以上」から選択された回答のうち、「29人以下」「30人～99人」「100人～299人」を1とするダミー変数、「300人～999人」を1とするダミー変数、「1,000人～4,999人」を1とするダミー変数、「5,000人以上」を1とするダミー変数を作成し、それぞれsmallfirm（小企業ダミー）、middlefirm（中企業ダミー）、bigfirm（大企業ダミー）、hugefirm（巨大企業ダミー）とした。巨大企業が最も多く、全サンプルの1/3を占めている。

「居住地」については、「京阪神圏（大阪市、京都市、神戸市とその通勤可能圏）」「札幌市、仙台市、名古屋市、広島市、北九州市、福岡市とその通勤可能圏」「その他の10万人以上の都市」「その他の市町村」を基準として、「東京圏（東京都、神奈川・埼玉・千葉・茨城県などの東京への通勤可能圏）」を1とするダミー変数を作成し、tokyo（東京圏ダミー）とした（F10）。

「賃金制度」については、「あなたの会社の賃金決定の仕組みはどれに近いと思いますか。次の項目中から該当すると思われるものを一つ選んでください。」という設問（Q16（1））に対して、「年齢や経験を重視した典型的な年功型の賃金制度である」「本人の能力を重視はしているが年功的な賃金制度である」「本人の職務遂行能力や実力を重視した能力主義賃金制度である」「年齢や勤続年数はほとんど考慮しない成果主義賃金制度である」「もともと明確な賃金制度がない」「わからない」から選択された回答のうち、「年齢や経験を重視した典型的な年功型の賃金制度である」を1とするダミー変数、「本人の能力を重視はしているが年功的な賃金制度である」を1とするダミー変数、「本人の職務遂行能力や実力を重視した能力主義賃金制度である」を1とするダミー変数、「年齢や勤続年数はほとんど考慮しない成果主義賃金制度である」を1とするダミー変数を作成し、それぞれwagetype 1（典型的な年功型賃金制度ダミー：①典型的な年功型）、wagetype 2（年功的賃金制度ダミー：②年功的）、wagetype 3（能力主義賃金制度ダミー：③能力主義）、wagetype 4（成果主義賃金制度ダミー：④成果主義）とした。これらは説明変数として用いられるだけでなく、サンプルを賃金制度別に4分割する際にも利用する。4割強が②年功的であり、④成果主義は6.4%に

とどまっていた。

さらに、「人事評価（個人査定）に関して、あなたが知らされている情報は何ですか。」という設問（Q17（2））に対して、「A 評価の対象となる項目」「B 評価者や評価決定等評価の手順」「C 評価点の付け方等評価方法の内容」「D 評価結果を処遇（昇任・昇給等に結びつける考え方・基準）」「E 評価結果（評価点）そのもの」の全項目に関して「きちんと知らされている」または「少しは知らされている」のいずれかを選択したサンプルを1とするダミー変数を作成し、賃金制度について熟知しているとの判断からwageknown（賃金制度熟知ダミー）とした。

「労働組合」については、その賃金面における働きかけに焦点を絞り、満足度を変数化している。すなわち、「あなたは現在の労働組合の活動に満足していますか。」という設問（Q19（1））に対して、「A 賃金、一時金の引き上げ」の項目で「十分満足」「ある程度満足」「すこし不満」「非常に不満」「わからない」から選択された回答のうち、「十分満足」「ある程度満足」を1とするダミー変数と「十分満足」のみを1とするダミー変数を作成し、それぞれunion1（労働組合満足度ダミー1）、union2（労働組合満足度ダミー2）とした。

4. 分析方法

まず「賃金」に関する推定では、年間賃金総額と月間所定内賃金を被説明変数とし、それぞれについての賃金関数を最小二乗法（OLS）で推定する。その際、全サンプルに関する推定では、①典型的年功型を基準として、②年功的、③能力主義、④成果主義を表す賃金制度ダミーを説明変数として導入するが、それぞれの賃金制度別に4分割したサンプルに対する推定も同時に行う。さらに、賃金制度について熟知していると判断されるサンプル（賃金制度熟知ダミー=1）に限定した推定も行う。

次に「納得性」に関する推定では、納得度と納得度ダミーを被説明変数とし、前者については順序プロビット、後者についてはプロビットで推定する。説明変数は、おおむ

ね先の「賃金」に関する推定と共通しているが、ここでは年間賃金総額、労働組合満足度ダミー（1または2）、賃金制度熟知ダミーも説明変数に加えている。また、適用されている賃金制度と労働組合、賃金制度を熟知しているか否か、との関わりを考慮するために、「賃金制度ダミー」と「労働組合満足度ダミー（1または2）」の交差項および「賃金制度ダミー」と「賃金制度熟知ダミー」の交差項もそれぞれ導入する。

最後に「評価」に関する推定では、賃金制度評価を被説明変数とし、順序プロビットで推定する。説明変数などは、「納得性」に関する推定をほぼ踏襲しているが、詳細は推定結果の表を参照されたい。

5. 賃金関数に見る差異

「賃金」に関する推定結果は、**図表 1-4-3**、**図表 1-4-4**、**図表 1-4-5**、**図表 1-4-6**の通りである。被説明変数を年間賃金総額と月間所定内賃金に設定した場合で大差が見られなかったため、ここでは前者についての結果を中心に言及する。

推定結果から、次の3点の知見が得られよう。

第一に、賃金制度の変化、特に成果主義への移行に伴って、主たる決定要因であった年齢や勤続年数などの影響力は縮小するはずであるが、そのような傾向は観察されていない。性別も同様である。これは賃金制度を熟知していると判断されるサンプルに限定した推定とも共通の結果であり、サンプルの主観に基づく認識の誤りに起因するものではなく、むしろ概ね成果主義へ方向付けられた企業の賃金改革への取り組みに、安易に予想されるような実態が伴っていない可能性のほうが高いと思われる。³

第二に、説明変数の大半が①～④の賃金制度を通じて同一の符号の推定係数を得ている中で、採用形態、職種、業種に関する説明変数の符号が変化している。特に、「中途採用ダミー」「営業・販売・サービス職ダミー」が④成果主義で負から正の効果に転じていることから、採用後即成果をあげることを期待され、成果が見えやすいサンプルほど、

³ 都留・阿部・久保 [2003] と相反する結果のようであるが、本稿はクロスセクションの分析であり、賃金関数の構造も異なることから、直ちに整合性がないとは言えない。慎重な検討が求められよう。

図表1-4-3 年間賃金総額に関する推定結果(全サンプル)

	全サンプル	全サンプル	①典型的 年功型	②年功的	③能力主義	④成果主義
sex	0.23***	0.23***	0.17***	0.24***	0.22***	0.22***
age	0.08***	0.08***	0.06***	0.08***	0.07***	0.09***
age2	-0.00***	-0.00***	-0.00***	-0.00***	-0.00***	-0.00***
tenure	0.02***	0.02***	0.02***	0.01***	0.02***	0.01***
tenure2	-0.00*	-0.00**	-0.00*	-0.00	-0.00*	0.00
highschool	0.05***	0.05***	-0.00	0.03	0.12***	0.03
college	0.07***	0.06***	0.05	0.03	0.15***	0.06
university	0.16***	0.15***	0.12***	0.12***	0.24***	0.12***
chuto	-0.02***	-0.02***	-0.00	-0.02**	-0.02	0.01
seisan	0.01	-0.00	-0.06***	0.01	-0.01	0.03
jimu	0.01	-0.00	-0.05***	0.00	-0.01	0.08***
senmon	0.07***	0.06***	0.04***	0.05***	0.04**	0.10***
eigyō	0.00	-0.01	-0.03	-0.02**	-0.01	0.12***
manufacture	-0.02***	-0.02***	-0.06***	-0.02***	0.01	0.05**
middlefirm	0.08***	0.07***	0.05***	0.07***	0.08***	0.13***
bigfirm	0.16***	0.15***	0.14***	0.16***	0.14***	0.23***
hugefirm	0.26***	0.25***	0.19***	0.26***	0.26***	0.34***
tokyo	0.07***	0.07***	0.08***	0.08***	0.07***	0.09***
wagetype2		0.05***				
wagetype3		0.05***				
wagetype4		-0.02*				
決定係数(adj)	0.5288	0.5344	0.5738	0.5548	0.4883	0.4715
サンプル数	12806	12731	2380	6155	2368	1002

有意水準***1%**5%*10%

図表1-4-4 年間賃金総額に関する推定結果(賃金制度を熟知したサンプル)

	全サンプル	全サンプル	①典型的 年功型	②年功的	③能力主義	④成果主義
sex	0.23***	0.22***	0.14***	0.22***	0.27***	0.25***
age	0.08***	0.08***	0.08***	0.09***	0.07***	0.07***
age2	-0.00***	-0.00***	-0.00***	-0.00***	-0.00***	-0.00***
tenure	0.02***	0.02***	0.03***	0.01**	0.02***	0.02***
tenure2	-0.00	-0.00	-0.00	0.00	-0.00	-0.00
highschool	0.09***	0.09***	-0.02	0.04	0.18***	0.08
college	0.11***	0.11***	0.04	0.03	0.23***	0.15**
university	0.21***	0.21***	0.14*	0.12***	0.32***	0.20***
chuto	-0.02*	-0.02*	-0.04	-0.03**	-0.02	0.08**
seisan	-0.01	-0.02	-0.08**	-0.00	-0.06**	0.03
jimu	-0.01	-0.02*	-0.11***	-0.02	-0.07***	0.08*
senmon	0.04***	0.04***	-0.02	0.04**	-0.02	0.08
eigyō	-0.02	-0.03**	-0.04	-0.04**	-0.08***	0.10**
manufacture	0.01	0.01	0.02	-0.02*	0.03**	0.08***
middlefirm	0.09***	0.09***	0.07**	0.07***	0.10***	0.20***
bigfirm	0.15***	0.14***	0.16***	0.13***	0.15***	0.26***
hugefirm	0.26***	0.26***	0.22***	0.26***	0.25***	0.38***
tokyo	0.08***	0.08***	0.10***	0.08***	0.08***	0.09***
wagetype2		0.06***				
wagetype3		0.07***				
wagetype4		0.03**				
決定係数(adj)	0.5232	0.5273	0.5784	0.5453	0.4818	0.4794
サンプル数	4805	4789	436	2427	1291	475

有意水準***1%**5%*10%

図表 1-4-5 月間所定内賃金に関する推定結果 (全サンプル)

	全サンプル	全サンプル	①典型的 年功型	②年功的	③能力主義	④成果主義
sex	0.17***	0.17***	0.11***	0.18***	0.19***	0.21***
age	0.07***	0.07***	0.05***	0.07***	0.08***	0.09***
age2	-0.00***	-0.00***	-0.00***	-0.00***	-0.00***	-0.00***
tenure	0.01***	0.01***	0.02***	0.01***	0.01***	0.02***
tenure2	-0.00	-0.00	-0.00	-0.00	0.00	-0.00
highschool	0.07***	0.07***	0.01	0.05***	0.16***	0.12***
college	0.10***	0.10***	0.06*	0.07***	0.20***	0.13***
university	0.21***	0.21***	0.18***	0.17***	0.30***	0.26***
chuto	-0.04***	-0.03***	-0.02	-0.04***	-0.03*	-0.02
seisan	0.03***	0.03***	-0.01	0.02*	0.01	0.04
jimu	0.07***	0.06***	0.01	0.05***	0.05**	0.12***
senmon	0.09***	0.09***	0.08***	0.06***	0.06***	0.13***
eigyō	0.06***	0.05***	-0.00	0.03**	0.05**	0.17***
manufacture	-0.01***	-0.02***	-0.03***	-0.02***	-0.02	0.01
middlefirm	0.04***	0.03***	0.03**	0.03***	0.07***	0.07**
bigfirm	0.12***	0.11***	0.07***	0.11***	0.14***	0.17***
hugefirm	0.19***	0.19***	0.14***	0.19***	0.21***	0.27***
tokyo	0.07***	0.07***	0.05***	0.06***	0.08***	0.10***
wagetype2		0.04***				
wagetype3		0.05***				
wagetype4		0.01				
決定係数(adj)	0.5147	0.5190	0.5403	0.5371	0.4481	0.4691
サンプル数	11939	11870	2234	5767	2212	916

有意水準***1%**5%*10%

図表 1-4-6 月間所定内賃金に関する推定結果 (賃金制度を熟知したサンプル)

	全サンプル	全サンプル	①典型的 年功型	②年功的	③能力主義	④成果主義
sex	0.18***	0.18***	0.09**	0.18***	0.21***	0.19***
age	0.07***	0.07***	0.06***	0.07***	0.08***	0.07***
age2	-0.00***	-0.00***	-0.00***	-0.00***	-0.00***	-0.00***
tenure	0.02***	0.02***	0.02**	0.01***	0.01	0.03***
tenure2	-0.00	-0.00	-0.00	-0.00	0.00	-0.00*
highschool	0.12***	0.12***	-0.05	0.07*	0.20***	0.20***
college	0.14***	0.14***	-0.05	0.09**	0.27***	0.23***
university	0.26***	0.26***	0.11	0.19***	0.35***	0.37***
chuto	-0.03***	-0.03***	-0.05	-0.03**	-0.04**	0.06*
seisan	0.01	0.01	0.01	-0.00	-0.04	0.05
jimu	0.05***	0.04***	0.03	0.03	-0.01	0.12**
senmon	0.08***	0.07***	0.10**	0.05***	0.01	0.11**
eigyō	0.04***	0.03**	0.07*	0.01	-0.02	0.14***
manufacture	-0.01	-0.01*	0.02	-0.02**	-0.01	0.03
middlefirm	0.04***	0.04***	0.03	0.02	0.08***	0.07
bigfirm	0.11***	0.11***	0.06*	0.10***	0.14***	0.16***
hugefirm	0.19***	0.18***	0.14***	0.18***	0.20***	0.25***
tokyo	0.08***	0.08***	0.09***	0.08***	0.08***	0.10***
wagetype2		0.06***				
wagetype3		0.07***				
wagetype4		0.05***				
決定係数(adj)	0.5036	0.5073	0.4915	0.5383	0.4542	0.4705
サンプル数	4443	4428	396	2253	1206	435

有意水準***1%**5%*10%

賃金面でもそれなりに厚遇されていることがうかがえる。「事務職ダミー」も含めて、職種の正の効果が成果主義で強調されている点には注目したい。

なお、「製造業ダミー」が④成果主義で有意な正の結果を得ていることから、サンプルを製造業に限定した推定を行ったところ、④成果主義に近づくほど勤続年数が有意な効果を与えなくなる半面、規模に加えて性別、年齢の効果が拡大していた。勤続年数と年齢の効果が相反する動きを見せる点については、今後さらなる検討が求められよう。

第三に、効果の方向は変わらないものの、大きさの変化が顕著な例として学歴、規模に関する説明変数が挙げられる。前者は、特に③能力主義における正の効果が目立ち、後者は④成果主義で正の効果が拡大している。

6. 「納得性」はどのような要因で決定されるのか

「納得性」に関する推定結果は、**図表 1-4-7**、**図表 1-4-8**の通りである。推定A～Cは「労働組合満足度ダミー1」を用い、推定D～Fは「労働組合満足度ダミー2」を用いることで区分しており、推定ごとに若干の説明変数の取捨選択を行っている。以下、個人属性要因、企業属性要因、賃金制度要因、労働組合要因という四つの観点から考察したい。

第一に、個人属性要因を見てみると、まず年間賃金総額が高いことが納得度を上げていることが分かる。性別では男性、年齢が高く、勤続年数が長く、学歴が高いことが基本的に納得度を下げているが、性別に関しては、被説明変数によって結果が分かれており、納得度ダミーの場合は、係数の符号は一致しているものの有意な結果が得られていない。職種に関しては、生産職、事務職、専門・技術職、営業・販売・サービス職であることが基本的に納得度を上げているが、両被説明変数について有意な結果が得られているのは「事務職ダミー」のみであった。

第二に、企業属性要因を見てみると、結果は若干分かれるが、基本的に製造業であること、規模が大きいことが納得度を上げる結果となっている。

第三に、賃金制度要因を見てみると、何よりも賃金制度に熟知していることが明確に

図表 1-4-7 納得度に関する推定結果 (順序プロビット分析)

	推定 A	推定 B	推定 C	推定 D	推定 E	推定 F
lincome	0.39***	0.39***	0.38***	0.46***	0.45***	0.44***
sex	-0.16***	-0.16***	-0.16***	-0.18***	-0.18***	-0.18***
age	-0.01***	-0.01***	-0.01***	-0.01***	-0.01***	-0.01***
tenure	-0.01***	-0.01***	-0.01***	-0.01***	-0.01***	-0.01***
highschool	-0.22***	-0.20***	-0.21***	-0.22***	-0.21***	-0.21***
college	-0.32***	-0.31***	-0.31***	-0.32***	-0.31***	-0.31***
university	-0.30***	-0.28***	-0.29***	-0.31***	-0.29***	-0.30***
chuto	-0.01			-0.00		
seisan	0.02	0.02	0.02	0.04	0.04	0.03
jimu	0.08**	0.08**	0.08**	0.10**	0.10***	0.10**
senmon	-0.00	-0.00	-0.00	0.00	0.00	0.00
eigyō	0.01	0.00	0.00	0.03	0.03	0.03
manufacture	0.04	0.04	0.04	0.06**	0.06**	0.07**
middlefirm	-0.02	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
bigfirm	0.04	0.04	0.04	0.05	0.05	0.05
hugefirm	0.06*	0.06*	0.06*	0.07*	0.07*	0.07*
tokyo	-0.02			-0.03		
wagetype2	0.23***	0.23***	0.20***	0.25***	0.25***	0.24***
wagetype3	0.23***	0.23***	0.23***	0.25***	0.26***	0.27***
wagetype4	0.11**	0.11**	-0.01	0.11	0.11	0.02
wageknown	0.45***	0.45***	0.46***	0.46***	0.46***	0.46***
union1	0.36***	0.36***	0.31***			
union2				0.42***	0.42***	0.24**
type2*union1			0.06			
type3*union1			0.08			
type4*union1			0.11			
type2*union2						0.20*
type3*union2						0.30**
type4*union2						0.07
type2*known			-0.01			-0.01
type3*known			-0.06			-0.06
type4*known			0.13			0.17*
疑似決定係数	0.0519	0.0519	0.0522	0.0458	0.0458	0.0463
サンプル数	10977	11015	11015	10977	11015	11015

有意水準***1%**5%*10%

納得度を上げていることに注目したい。さらに、①典型的年功型の賃金制度に対して、②年功的、③能力主義であることが納得度を上げている。しかし、④成果主義はそれほどではなく、被説明変数によって結果が分かれており、納得度の場合は、係数の符号はおおむね正であるものの推定C～Fで有意な結果が得られていない。

「賃金制度ダミー」と「賃金制度熟知ダミー」との交差項については、納得度に関する推定Fから、賃金制度に熟知していることの納得度への効果は、成果主義的賃金制度の下で高められる。あるいは、成果主義的賃金制度の納得度への効果は、賃金制度に熟

図表1-4-8 納得度ダミーに関する推定結果（プロビット分析）

	推定 A	推定 B	推定 C	推定 D	推定 E	推定 F
lincome	0.48***	0.47***	0.47***	0.56***	0.54***	0.54***
sex	-0.01	-0.01	-0.01	-0.04	-0.04	-0.04
age	-0.01***	-0.01***	-0.01***	-0.01***	-0.01***	-0.01***
tenure	-0.01*	-0.01*	-0.01*	-0.01*	-0.01**	-0.01**
highschool	-0.23***	-0.22***	-0.22***	-0.24***	-0.23***	-0.23***
college	-0.30***	-0.30***	-0.30***	-0.30***	-0.30***	-0.30***
university	-0.30***	-0.29***	-0.30***	-0.31***	-0.31***	-0.31***
chuto	-0.00			0.00		
seisan	0.12**	0.12**	0.12**	0.13**	0.13***	0.13***
jimu	0.19***	0.19***	0.19***	0.21***	0.21***	0.21***
senmon	0.18***	0.18***	0.18***	0.18***	0.18***	0.18***
eigyo	0.19***	0.19***	0.19***	0.22***	0.21***	0.22***
manufacture	0.06**	0.06**	0.06**	0.09***	0.09***	0.09***
middlefirm	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
bigfirm	0.07*	0.07*	0.07*	0.08**	0.08**	0.08**
hugefirm	0.09**	0.09**	0.09**	0.09**	0.09**	0.09**
tokyo	-0.03			-0.03		
wagetype2	0.34***	0.34***	0.31***	0.36***	0.36***	0.36***
wagetype3	0.39***	0.40***	0.39***	0.42***	0.43***	0.44***
wagetype4	0.25***	0.25***	0.15*	0.26***	0.26***	0.20***
wageknown	0.51***	0.51***	0.53***	0.52***	0.52***	0.54***
union1	0.36***	0.37***	0.29***			
union2				0.25***	0.25***	0.10
type2*union1			0.09			
type3*union1			0.10			
type4*union1			0.14			
type2*union2						0.18
type3*union2						0.31**
type4*union2						0.03
type2*known			-0.01			-0.01
type3*known			-0.09			-0.08
type4*known			0.06			0.11
疑似決定係数	0.0921	0.0921	0.0924	0.0804	0.0803	0.0808
サンプル数	11786	11826	11826	11786	11826	11826

有意水準***1%**5%*10%

知していることによって高められると解釈されよう。

最後に、労働組合要因を見てみると、労働組合の賃金・一時金等の引き上げに関する活動に満足していることが納得度を上げているといえる。さらに「賃金制度ダミー」と「労働組合満足度ダミー2」との交差項については、納得度に関する推定Fから、労働組合の賃金・一時金等の引き上げに関する活動に十分に満足していることの納得度への効果は、年功的、能力主義的賃金制度の下で高められる。あるいは、年功的、能力主義的賃金制度の納得度への効果は、労働組合の賃金・一時金等の引き上げに関する活動に

十分に満足していることによって高められると解釈されよう。「賃金制度ダミー」と「労働組合満足度ダミー1」との交差項では有意な結果が得られていない点にも留意したい。

7. 「評価」はどのような要因で決定されるのか

「評価」に関する推定結果は、図表1-4-9の通りである。「納得性」に関する推定結果と同様、推定A～Bは「労働組合満足度ダミー1」を用い、推定C～Dは「労働組

図表1-4-9 賃金制度評価に関する推定結果（順序プロビット分析）

	推定 A	推定 B	推定 C	推定 D
lincome	0.56***	0.55***	0.63***	0.62***
sex	-0.32***	-0.32***	-0.35***	-0.35***
age	-0.01***	-0.01**	-0.01***	-0.01***
tenure	0.00	0.00	0.00	0.00
highschool	-0.03	-0.03	-0.04	-0.04
college	-0.09	-0.10	-0.09	-0.10
university	-0.07	-0.08	-0.08	-0.09
chuto	-0.07**	-0.07**	-0.06*	-0.06*
seisan	-0.14***	-0.15***	-0.13***	-0.13***
jimu	-0.21***	-0.22***	-0.18***	-0.19***
senmon	-0.16***	-0.16***	-0.15***	-0.15***
eigyō	-0.22***	-0.22***	-0.19***	-0.19***
manufacture	0.01	0.02	0.04	0.04
middlefirm	-0.05	-0.05	-0.04	-0.04
bigfirm	0.02	0.02	0.03	0.03
hugefirm	0.16***	0.16***	0.16***	0.17***
tokyo	-0.06**	-0.06**	-0.07***	-0.07***
wagetype2	0.22***	0.25***	0.24***	0.24***
wagetype3	0.21***	0.19***	0.24***	0.23***
wagetype4	-0.19***	-0.28***	-0.18***	-0.31***
wageknown	0.16***	0.11*	0.18***	0.13**
union1	0.40***	0.45***		
union2			0.35***	0.35***
type2*union1		-0.08		
type3*union1		0.01		
type4*union1		-0.06		
type2*union2				-0.04
type3*union2				0.10
type4*union2				-0.01
type2*known		0.04		0.03
type3*known		0.04		0.04
type4*known		0.25**		0.27***
疑似決定係数	0.0551	0.0556	0.0431	0.0437
サンプル数	11084	11084	11084	11084

有意水準***1%**5%*10%

合満足度ダミー2」を用いることで区分しており、推定ごとに若干の説明変数の取捨選択を行っている。以下、やはり個人属性要因、企業属性要因、賃金制度要因、労働組合要因という四つの観点から考察したい。

第一に、個人属性要因を見てみると、まず年間賃金総額が高いことが賃金制度の評価を上げていることが分かる。これは、先の「納得性」に関する推定結果と整合的であり、理解しやすい結果であるといえるだろう。性別では男性、年齢が高く、中途採用であることが賃金制度の評価を下げている一方で、勤続年数、学歴は有意な影響を及ぼしていない。職種に関しては、生産職、事務職、専門・技術職、営業・販売・サービス職であることが賃金制度の評価を下げている。ここで説明変数として設定した個人属性要因のうち有意な結果が得られたものは、基本的に賃金制度の評価を下げる効果を与えている。

第二に、企業属性要因を見てみると、製造業であることは賃金制度の評価に有意な影響を及ぼしていないものの、巨大企業であることがすべての推定において賃金制度の評価を上げている。

第三に、賃金制度要因を見てみると、やはり先の「納得性」に関する推定結果と同様、賃金制度に熟知していることが賃金制度の評価を上げる結果となっている。さらに、①典型的年功型の賃金制度に対して、②年功的、③能力主義であることが賃金制度の評価を上げているのに対して、④成果主義であることが賃金制度の評価を明確に下げているという対比が際立っている。

「賃金制度ダミー」と「賃金制度熟知ダミー」との交差項については、推定BおよびDから、賃金制度に熟知していることの賃金制度の評価への効果は、成果主義的賃金制度の下で高められる。あるいは、成果主義的賃金制度の賃金制度の評価への効果は、賃金制度に熟知していることによって高められる（負の効果が緩和される）と解釈されよう。

最後に、労働組合要因を見てみると、労働組合の賃金・一時金等の引き上げに関する活動に満足していることが賃金制度の評価を上げており、「労働組合満足度ダミー1」と「労働組合満足度ダミー2」による違いは観察されなかったが、「賃金制度ダミー」との交差項については有意な結果が得られなかった。

8. おわりに

本稿では、「公営・公務（国営・公営企業・特殊法人）」を除く全業種を対象とした包括的な賃金関数をまず提示したが、その限りにおいては、適用されている賃金制度によって、賃金決定要因が明確に異なるという結論には達することができなかった。むしろどれだけ賃金改革が叫ばれようと、実態はさほど変わらず、表面的な動きにとどまっているという見方が優勢にならざるを得ない状況にある。しかしながら、本稿で得られたいくつかの知見が示唆するように、企業属性および組合員の個人属性による差異が見込まれることから、属性コントロールをより丁寧に行った上で、その事実を確認する必要があるだろう。その際、④成果主義で目に付く結果が得られた職種と規模に着目するのが妥当であると思われる。十分なサンプル数を確保できるよう留意しなければならないが、職種や規模によって分割したサンプルそれぞれについて賃金関数を推定することによって他の説明変数の効果に変化が生じるか否かを観察し、本稿およびヒアリング調査から得られた知見との整合的な解釈にまで至ることを今後の課題としたい。

加えて、人事評価（個人査定）に関する納得性および賃金制度の評価がどのような要因で決定されるのかについては、賃金制度に熟知していることが最も重要であることが明らかになった。注目している成果主義賃金制度そのものは、「納得性」に対しては正の、「評価」に関しては負の影響を及ぼしており、特に後者は制度としての未熟さの一端を示す結果であると考えられる。しかしながら、いずれの場合も賃金制度に熟知していることと成果主義賃金制度との相乗効果が観察されており、賃金制度の内容を組合員に周知徹底することは、他の賃金制度と比較して、成果主義賃金制度の下で「納得性」や「評価」を高めるのに極めて大きな役割を果たすといえるだろう。

労働組合についても、その活動に組合員が満足するような状況にあれば、自ずと「納得性」や「評価」を高めることにもつながっているようである。ただし、本稿における分析を見る限りにおいては、労働組合が成果主義賃金制度ではなく、むしろ従来の年功的、能力主義賃金制度の下で有効に機能している様子が見えてくる。今後どのような賃金制度が主流となるかを慎重に見極めた上で、労働組合の活動の方向性を具体的に展望

していく必要があるだろう。

【参考文献】

1. 大竹文雄・唐渡広志 [2003], 「成果主義的賃金制度と労働意欲」, 経済研究 (一橋大学経済研究所), 54 (3), p p. 193-205.
2. 都留康・阿部正浩・久保克行 [2003], 「日本企業の報酬構造—企業内人事データによる資格, 査定, 賃金の実証分析—」, 経済研究 (一橋大学経済研究所), 54 (3), p p. 264-285.
3. 中嶋哲夫 [2005], 「人事評価制度への納得度を決定する要因—職場目標への納得と職務配分の公正さ—」, 日本労務学会報告論文.
4. 中村二郎 [2005], 「成果主義の今後」, ビジネス・レーバー・トレンド (労働政策研究・研修機構), 360, p. 7.
5. 松繁寿和 [2005], 「仕事、役割、能力を見直すために組み込まれたシステムとしての成果主義」, ビジネス・レーバー・トレンド (労働政策研究・研修機構), 360, p. 8.
6. 守島基博 [2005], 「後工程だけの改革だった成果主義」, ビジネス・レーバー・トレンド (労働政策研究・研修機構), 360, p. 10.

第2部

労働組合として賃金運動に求められるもの

第1章 生産現場から見た賃金制度改革

日本基幹産業労働組合連合会

事務局次長 石塚拓郎

はじめに

与えられたテーマは、近年の賃金制度改革について労働組合としてどのように取り組むのかということである。しかし、賃金制度の設計や運用面で、組合員にとって公平で納得性あるものに近づけていくことは、どこの組合も行なっていることであるし、ことさら触れることは避けたい。ここでは、近年の賃金制度改革について、生産現場からどのように見えるのかということに着目したい。

というのも、「中間報告」で鉄鋼業F社の制度は、成果主義の対極に位置して「幾度かの賃金改革を経て、なお組合員については年功的処遇を重視する制度を維持している」と評されているからであり、ここでのコメントは、鉄鋼業の労働組合に携わってきた者の自己弁護になりそうである。

1. それは観念か実態か

かつて今野浩一郎（1998）が述べたように、労働や人事を専門にしている実務家の間には「賃金改革の狼少年論」が根強くあり、私もその一人であった。「これまで不況のたびに「賃金の決め方は変わる」と言われ、企業も大胆にみえる制度改革を行なってきたにもかかわらず、好況になれば改革論議は消えるし、現実も言われたほどには変化していないではないか」（pp. 11）というわけである。

現実の賃金制度はそう劇的に変わるものではないし、またそうなっては組合員の生活に影響し、職業生活の展望も描けなくなってしまうからである。むしろ私は、賃金制度改革の実態もさることながら、その改革について人々がどのように意識し、受け止めて

いるのかということに着目している。つまり、賃金改革の観念的な側面である。

近年の成果主義についてみれば、1990年代と今日とではずいぶん雰囲気が変わっているように思える。かつての雪崩を打ったかのような成果主義への傾斜の時期、そして短兵急な成果主義導入への反発が率直に語られた時期、これらを経て成果主義に対する人々の接し方もだいぶ落ち着きがみられるようになっている。(独)労働政策研究・研修機構(以下、JILPT)のプロジェクト研究によれば、2000年以降に成果主義を導入した企業は、1999年以前に成果主義を導入した企業に比べて、賃金格差の小さい制度設計をしており、実際の運用上の賃金格差も小さいということが観察されている。これをマイルドな成果主義と呼んでいる。(立道 [2005] pp. 169-176)

わが国では、ある斬新な制度が輸入されても、それがそのままの形では定着せずに日本的な修正が施され、その上で根付いていくことはよく見られることである。かつての鉄鋼大手各社における職務給導入とその後の変容の歴史は、その典型といえよう。それは職務給が否定されたというよりは、職能給的な要素が徐々に拡大してきたものである。アメリカからの直輸入が職場に定着するまでにはさまざまな工夫が施され、時間も要したことになる。成果主義についても似たような面があり、日本的な修正が行なわれるようになると、その制度が受け入れられようとしているシグナルであるとみることができる。つまり、成果主義にもとづく賃金制度改革が実際にどこまで広がっているのかという実態についてみれば、それはまだ支配的な制度ではないし、採用されたとしても能力主義と絡み合った形になっており、純粋な形での成果主義はなかなか見つけにくいものである。しかし、成果主義について人々が実務的なツールとして認知し、「使ってみようか」と思い始めていることは間違いないようである。1990年代初頭から10年以上を経て、成果主義はそうした段階に至ったものとみることができる。

2. 今のところの実態は抑制された成果主義

近年では年功的処遇を重視する制度について評判が悪く、それを止めるべきであるという極端な主張から、それを維持したくても出来ない状況になっているとの見方までさ

まざまな評価がある。確かに、経営側の施策には、かつてあった懐の深さや寛容さが無くなり、働く者を見つめる視線もより厳しさを増しているように思える。

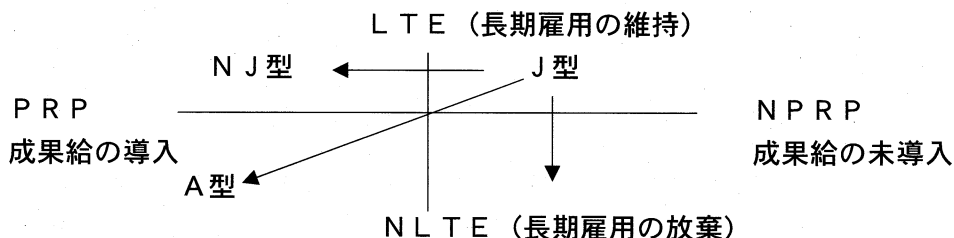
その背景には、グローバルな競争の熾烈化のもとでのコスト切り下げの圧力が高まっていることがある。仮に企業業績が向上しても、「成果の還元は一時金で」ということが当たり前ようになり、固定費を上げることなどとんでもないという風潮が広がっている。また、パート、派遣労働者など雇用形態の多様化がこれだけ進んでいる理由にも、コスト切り下げの圧力がある。

また、賃金制度がかなり大きく変わる背景には、企業のビジネス・モデルの変化があり、それは市場の需要の変化に合わせて供給サイドの仕組みを変えるということである。(今野 [1998] pp. 83-89)

このように見ると、成果主義に向かう賃金制度改革の流れは、いったん動き出したら後戻りのできないもののようにみえる。それが本当なのかどうかは、しばらく時間がたってからでしか評価できない。だが、賃金制度改革の実態の側面をみると、今の段階では少なくとも次のことはいえよう。

その第一は、成果主義に向かう賃金制度改革がかならずしも長期雇用慣行を破壊するような流れになっていないことである。先にふれたJILPTのプロジェクト研究では、わが国企業の人的資源管理で、雇用と賃金の柔軟性について、「長期雇用の維持・放棄」と「成果給の導入の有無」によって図表2-1-1のような4通りのパターンの組み合わせを示している。

図表2-1-1 分化した4つの人材マネジメントパターン



(出所) JILPT労働政策研究報告書 No. 33 pp. 90.

図表 2-1-1 の縦軸は、長期雇用の維持 (LTE) と放棄 (NLTE) の区別を表し、横軸は成果給の導入 (PRP) と未導入 (NPRP) の区別を表す。企業アンケート調査では、J 型 (LTE+NPRP) は 29.8%、NJ 型 (LTE+PRP) は 39.9%、A 型 (NPRP+PRP) は 18.3% である。このなかで、J 型は従来からの典型的な日本企業に、A 型はアメリカ企業に特徴的にみられるシステムとすることができる。この調査のサンプル企業のうち約 6 割が成果給を導入し、また約 7 割は長期雇用の維持をしている。JILPT のプロジェクト研究では、J 型からどの型に向かうのかまでは断定していない。私の感覚では、長期雇用の放棄と成果給の導入が同時に行われている事例がかなりの広がりを見せるようになれば、それは根本的な変化として捉えねばならないが、今のところは「抑制された成果給」という性格づけが妥当である。逆に、そうした性格だからこそ、広がりを見せ始めているのではないかと思う。(宮本 [2005] pp. 81-90)

第二には、成果主義にもとづく賃金制度改革は、ほとんどの場合、適用される対象層を限定していることである。かつては管理職だけが適用になっていたものが、徐々に拡大して、今では組合員の上位層も対象になっている事例は多い。しかし、組合員の内、一人前にすべく教育投資を行なう若手の時代や能力開発の段階にある組合員は、成果主義の適用対象からはずされている。また、製造業で生産業務に従事する組合員も圧倒的に適用対象とはなっていない。すなわち、成果主義を導入しているといっても、それに馴染むところで機能させており、その場合でも、結果だけでなくプロセスを評価の要素に加える事例が増加している。考えてみればこれは当たり前のことであり、やみくもに成果主義を導入すればよいということではない。

3. ホワイトカラーとブルーカラー

以上のように成果主義に向かう賃金制度改革の流れをみると、そこでの主たる対象はホワイトカラーである。バブルの崩壊後、とりわけ 1998 年の金融危機以降、リストラの名のもとに大規模な事業の再編成と雇用調整が行われてきた。その結果として、過剰雇用

という言葉は影を潜め、団塊の世代が定年退職の時期を迎える2007年問題とか優秀な労働力をどのように確保するのかといった事柄が論じられるようになっていく。ホワイトカラーについても、リストラの対象として語られることよりも、その生産性をいかに上げるのか、あるいは成果をどのようにあげるのかといったことで論じられることの方が増えている。ホワイトカラーの生産性という古くて新しい問題に、成果主義がどの程度関係してくるのかは分からないが、企業が後ろ向きのコスト削減だけ指向していた時期を乗り越え、本格的に競争力の強化を考え出した時期と成果主義の導入が拡大していることとは一定の関係があるであろう。このことに関して、仕事管理という切り口から中村・石田（2005）が説得的な議論を展開している。

ではブルーカラーはどうなのであろうか。雇用調整の時期については、ホワイトカラーよりももっと早くから手をつけられ、かつ雇用調整の規模でもそれを上回っている。生産性という面では、定量的に把握できることから、それを向上させるために様々な施策が講じられてきた。非常に大雑把に言って、グローバルな競争の熾烈化のもとで競争力を強化するという企業の課題に照らしてみれば、ホワイトカラーに比べてブルーカラーの問題は、いわば「解決済み」となっていたのであろう。大企業の生産業務について、コスト競争で勝負するような製品の製造ラインは、とうの昔に日本から中国など他のアジア諸国に出ていってしまった。言い換えれば、今日なお日本で生産している製品は、わが国でしか製造できない理由があるものと思われる。うるさい消費者で、市場の懐と規模が大きいという日本での需要家立地が有利であるとか、開発拠点として日本が有利であるとか、そこでは様々なことが言われている。

教科書的にいえば、インフラ・コストや労務費をはじめ国際的にみて相対的に高い経営資源を使って生産している以上、それに見合った高い付加価値を生み出すことが必要であり、それに応じた価格で販売されねばならない。そうでなくして、諸式の高い日本で生産する合理的な理由はないということになる。

4. 生産現場の視点で

近年、日本で物づくりを行なうことが再評価されるようになってきているが、それは日本の生産現場の強みが認識されるようになってきたからであろう。鉄鋼業の事例でいえば、日本と全く同じ製造ラインを中国に持って行っても、同じ製品を作ることはできない。製造現場での技術、それにも増して現場でのノウハウが大ききものを言うからである。中国では日本との合弁企業が増加し、それにも増して技術・ノウハウも移転していくことを考えれば、これから先もそうだとはいえない。中国のはるかに先を行く製品開発を、より早いスピードで行うことが求められている。

こうした生産現場はもちろん一朝一夕にできたものではない。鉄鋼業では、比較的早く近代的労務管理や能力主義が導入されてきた。1960年代初頭にはアメリカ型の点数法職務評価にもとづく本格的な職務給が導入され、フォアマンに倣った作業長制度もその時期には導入されている。能力主義にもとづく職能資格制度の導入も比較的早いほうである。その時々々の環境変化に応じて、賃金制度改革は着実にこなされてきた。職務給を例にとれば、シングル・レートからレンジ・レートへの制度是正の取り組みにみられるように労働組合の果たしてきた役割も大きい。現在の制度については、能力主義にもとづく職務遂行能力の伸長とレベル管理が中心であるが、その能力発揮による成果の要素も部分的に採用している。

成果主義に向かう賃金制度改革が大きな流れとなっているが、少なくとも鉄鋼業の生産現場では、それを導入する必要は感じていない。賃金制度は、その時代々々のもたらす多面的な要請に対応するための実務的な制度であり、地に足の着いた改革を着実に積み重ねていくことが大切である。いかに理想的な制度改革であっても、職場で働く普通の人々の気持ちにしっかりとこない、あるいは腑に落ちないものは、結局機能しないと考えている。

【参考文献】

- 今野浩一郎（1998）『勝ちぬく賃金改革』日本経済新聞社
- 立道 信吾（2005）「成果主義の実態」『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』J I L P T 労働政策研究報告書No.33労働政策研究・研修機構発行所収
- 宮本 光晴（2005）「コーポレート・ガバナンスの変化と人材マネジメント：日本企業の変化と多様性」『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』J I L P T 労働政策研究報告書No.33労働政策研究・研修機構発行所収
- 中村 圭介・石田光男編著（2005）『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社

第2章 電機産業における賃金制度改定と労働組合の取り組み課題

全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会

賃金政策部長 加藤 昇

1. 賃金制度・体系改定の背景

電機産業における賃金制度・体系の改定動向をみると、大手企業の改定がほぼ一段落し、現在は多くの中堅・中小企業における制度改定が進められつつある。こうした最近の賃金制度・体系改定の背景としては、第一に、終身雇用慣行と年功的処遇に代表される日本型雇用システムの成立基盤ともいえる成長型経済が終焉し、安定・成熟型経済に移行しつつあることがあげられる。第二は、経済のグローバル化への対応が求められる中、国内外の競争力確保をはかるための企業レベルにおける事業構造改革が推し進められてきたことである。そして第三には、企業経営を取り巻く環境変化と企業における事業構造改革進展の中で企業内外の雇用構造が大きな変容をみせていることをあげることができよう。

日本における最近の雇用構造変化の特徴点としては、①最近になってようやく改善傾向をうかがわせているとはいえ、依然として高止まり状態にある失業率、②企業の事業構造改革の一環として進められている事業・企業再編とも相俟って進む労働力の移動（雇用労働者の社外または他産業への移動）、③パートや派遣労働者、業務請負企業の労働者などいわゆる非典型雇用の著しい増加傾向、などがあげられる（近年の電機産業における雇用構造をみると、生産分野の海外移転や国内におけるアウトソーシング化が進展してきたこともあって、パートタイム労働者は僅少であるが、派遣労働者・構内で働く業務請負企業労働者が増加傾向にあり、電機連合の調査によると、加盟組合企業における非典型雇用労働者の割合は全体の4分の1程度を占めている）。

こうした雇用や労働市場を取り巻く環境変化が人事・処遇体系全体の再構築を不可避の課題としているといえる。

2. 電機連合の賃金政策と電機産業における賃金制度・体系改定の類型

電機連合は、2001年7月の定期大会で「第5次賃金政策」を確立した。この政策では、従来からの日本的雇用システムの特徴である「長期安定雇用の維持」と企業内における「人材の育成と活用」の理念を大切にしつつも産業構造改革の中で進展する雇用の適切な移動（適性・適職活用）にも対応した新たな雇用システムと賃金制度をめざすことにしている。その賃金制度モデルとしては、「生計費」および「仕事」と「能力」を賃金決定基準とし、管理職や専門職などホワイトカラー層においては、さらに成果主義的要素を加味した〔職群別職種・職能賃金制度〕を基本としている。賃金カーブは従来型の終身雇用を前提とした入社から定年までの長期間に亘る雇用管理のもとでの右肩上がりの年功的カーブを見直し、20～30歳台のキャリア形成期（生計費面では結婚～育児期に該当する世帯形成期）を重視した早期立ち上げ型カーブへの転換をめざしている。そして賃金決定要素（一人ひとりの賃金を決める要素）としては、従来の学歴や勤続などのいわゆる年功的な基準から「労働」の価値、つまり、より「仕事」の要素を強めた制度モデルとしている。

電機産業における最近の賃金制度改定は、この電機連合「第5次賃金政策」が示すコンセプトと大きな差異はなく、改革のベクトルも同方向という点では共通しているものの、賃金体系としては多様化しており、大手企業の賃金体系をタイプ分けしながら紹介すると次のA～Cの3つのタイプに区分される。

Aタイプは複数の賃金項目で基本給を構成する従来型のタイプで、例えば、「生計給（年齢給）＋職能給＋仕事給」といった基本給構成になっている。こうした体系の場合も共通して、生計給（年齢給など）における定期昇給を35～40歳前後でストップするなど、賃金カーブのフラット化、昇給管理については職能（職務遂行能力）面だけでなく、仕事の業績・成果による評価要素のウエイトを高める傾向がみられる。

Bタイプは、成果・業績評価基軸型の賃金体系である。このケースの代表的体系としては、職務や「職責」・「役割」、職能など仕事レベル（グレード）による単一型の基本給（一つの賃金項目だけで基本給が構成される）が典型である。例えば、基本給は「本給」

のみ、そして「技術職Ⅲ級」の本給は「25万円～30万円」というように、職種や職群をベースとした仕事グレード（等級）別の賃率が一定のバンド（幅）で設定されているケースが多い。この場合、毎年の昇給額は仕事グレード（等級）バンドの範囲内で各人の仕事（業績・成果や業務遂行における行動プロセスなど）の評価に基づいて決定されることになる。なお、こうしたBタイプの場合も、賃金テーブル（昇給表）や評価基準について、総合職などホワイトカラー層と技能（製造）職による区分、または、上位資格（例えば「主任」相当職以上）とそれ以下の資格による区分を行い、技能（製造）職や下位資格における昇給管理についてはより支給額の安定性を重視するなどの配慮措置が講じられているのが特徴である。

そして、Cタイプは、職種や職群によって賃金制度が異なる複線型賃金体系である。この場合、技能（製造）職や事務系のサポート職は上記Aタイプの賃金体系、総合職は上記Bタイプの賃金体系というように社内における職種・職群による複線型の体系としている。なお、この場合、高度専門職やホワイトカラー層についてはより成果・業績評価中心型の昇給管理とするケースが多くみられる。

3. 労働組合の取り組み課題

労働組合が賃金制度改定に臨むにあたってまずなによりも大切なことは、賃金制度改定が単に総額人件費削減を目的としたものにならないよう留意するとともに、賃金の社会性重視の観点から水準（絶対額）のあり様についての十分な検証を行うことである。そして、成果主義賃金にとって不可欠の要件である評価制度の確立のみならず、その運用に対しても積極的に関与することが肝要である。

電機連合は、加盟組合が賃金制度改定に臨むにあたって次の具体的な考え方で取り組むことにしている。

- ①賃金制度は、賃金決定のルールを定めた基本労働条件であり、賃金制度改定にあたっては、春闘における労働条件交渉同様に労使対等の立場で協議や交渉にあたる。
- ②何よりも従業員の納得性を高めながら制度確立にあたる必要がある。単に総額人件

費の削減を目的としたものとならないように十分に留意するとともに、数年先を見据えた中期的視点で、従業員の生活安定と仕事のやりがい・働きがいに結びつく制度づくりを基本スタンスとする

- ③賃金制度・体系は次の性格とネライに基づいて設計され、運用される必要がある。
- a) 個別賃金決定を可能とする賃金制度（賃金水準および昇給額が明示されていること）。
 - b) 従業員一人ひとりにとって明示的で分かりやすい賃金制度。
 - c) 従業員の意欲向上と人材育成に結びつく賃金制度。
 - d) 透明性・納得性・公正性の高い評価システムが確立され、その適正な運用をベースとした賃金制度。
- ④成果主義的賃金制度の導入にあたっては、次を基本的考え方とする。
- a) 成果主義賃金については、月例賃金だけでなく一時金への反映を含めた年収全体のあり方のなかで検討する。月例賃金については賃金もっている生計費対応の要素を考慮し、支給額についての安定性を重視する。
 - b) 適用対象とする従業員については、管理職、専門職、研究職など裁量性の高い従業員とすることが望ましい。
 - c) 「目標面接制度」の導入など、個々人の意思と適性を尊重する制度の確立と運用が大切である。併せて、苦情処理や意義申出機能の完備と充実が不可欠である。

4. 賃金決定や処遇をめぐる電機連合の取り組み

前述したように、電機産業における賃金制度改定が進む中で、従業員の賃金決定は、従来の学歴や勤続などのいわゆる年功的な要素が希薄になり、「労働」の価値、つまり、より「仕事」の要素を強めた基準へと変化してきている。そうした中で、産業別労働組合として個別賃金の比較基準や賃金交渉における要求基準（個別賃金の要求銘柄）についても、従来の標準労働者基準（例えば、「高卒・35歳・勤続17年・4人世帯標準労働者」といった学歴や勤続年数、世帯モデルなどによる年功的基準）から、より「職種」や「仕

事」レベル（スキルや能力）の基準へと新たな展開を図っていく必要があると考える。

I T技術者など一部専門職にみられる外部労働市場（雇用マーケット）における賃金決定の動きや非典型雇用労働者の著しい増加に象徴される雇用形態多様化のなかで求められる「仕事」をベースとした公正で社会的な賃金決定が求められている観点からもこうした取り組みは重要な課題のひとつだといえる。電機連合は、春闘における賃金要求基準について、電機産業におけるベンチマークとなるような具体的な職種銘柄による職種別賃金要求に転換していくことをめざしており、現在、その具体化に向けた検討に着手している。

さて、こうした職種別賃金要求方式の確立にあたって、その取り組みの基礎となるのが職種別賃金の実態把握である。しかし、日本の賃金データは、官庁統計を含め男女別・年齢別・学歴別の調査が主流で、職種別のデータは皆無に近いといっても過言ではない。したがって、職種別の産業間・産業内における賃金比較ができにくい状況にある。ようやく、労働市場・雇用構造の変化のなかで、職種別賃金の把握やスキル・職能の社会的評価基準確立の必要性が人事・処遇政策上の共通認識として醸成されつつある。こうした中で、I T技術者の社会的能力評価基準としての「I T S S」（I Tスキル標準）の活用が広がっており、また、厚生労働省は産業別・職種別の「社会的能力評価基準」の確立を進めている。賃金調査に関しては社会経済生産性本部が数年前からホワイトカラー労働者を中心とした職種別賃金実態調査を実施している。電機連合も、職種別賃金要求方式確立への対応策の一環として2002年度から一人ひとりの組合員を対象とした12職種についての職種別賃金実態調査に着手している。

ところで、より「仕事」基準の賃金制度への見直しが進展する中で、従業員にとって自己の能力開発、キャリア形成、スキルアップの有り様は賃金などの処遇面に直結するだけに極めて高い関心事となってきており、いわゆるキャリアをめぐる課題への労働組合の取り組みが益々重要性を増しているといえる。電機連合は、春闘においてキャリア開発課題に関する労使協議の場の設置や従業員の自己啓発などへのサポート体制の強化などの取り組みを進めている。また、「電機連合職業アカデミー構想」として、職場におけるキャリア開発推進者の育成、キャリア問題への相談窓口の設置、大手各社の協力に

よる各社の職業能力開発プログラムの産業内オープン化、などの取り組みも推進している。

第3章 成果主義型賃金に対する労働組合の課題と考察

～U I ゼンセン同盟賃金制度研究会報告より～

U I ゼンセン同盟

前政策局製造政策担当 川合孝典

1. はじめに

1990年代の後半以降、日本企業では、管理職層を中心に仕事の成果に応じて給与が決定する成果主義型賃金制度が徐々に導入されはじめた。一方、組合員層については、年齢、勤続年数や能力などに応じて給与が決定される、職能資格制度をベースにした賃金制度が現在も主流であるものの、一部では組合員層の年功的な賃金項目の圧縮や成果主義への移行が徐々にではあるが広がりつつある。今後、さらに成果主義型賃金の導入が進む動きもあることから、組合側としてもこの考え方をあらゆる角度から検討し、一定の指針を示す必要があるものと考えられる。

成果主義型賃金では、賃金カーブ維持という従来からの考え方をどう捉えるかが、大きな課題となる。実際、U I ゼンセン同盟加盟組合でも、先行的に成果主義賃金を導入した組合の中で、賃金カーブ維持の考え方に対応できなくなる事例が出てきた。

こうした状況下、U I ゼンセン同盟では、2003年に「賃金制度研究会」を発足させて、成果主義的な賃金制度を既に導入した加盟組合の事例を分析し、今後成果主義的な賃金制度を導入した組合について、賃金交渉を行う上でどのような点に留意すべきかの検討を行ってきた。

ここでは紙面の都合上、個々の事例についての詳細内容は割愛することとし、本研究会を通じてU I ゼンセン同盟が認識した、成果主義型の賃金制度に対する労働組合の課題と考察について記載する。

2. 賃金制度改定の背景・ねらい

日本企業を取り巻く経済環境は、高度成長が終焉し、低成長期に入っている。また本格的な人材の流動化やグローバル化時代も幕開けし、そして競合企業との熾烈な競争がさらに激化しており、日本社会の外部環境は大きく変化してきている。

高度成長期から低成長期（成熟期）に入り、企業はこれまで以上に人件費が抑制できる制度を重要視しはじめている。企業経営者は短期的な企業収益への関心を高め、人件費の変動費化を狙う傾向にあるが、特に中高年社員やバブル期に入社した社員が多い企業では、成果主義的な賃金制度の導入によって人件費コストの調整を進めようとする意図が鮮明になってきている。

一方、いかにして人材を発掘するかということが企業にとって重要な課題となっている。賃金を全員一律的に引き上げるのではなく、高い成果を生んだ社員をより引き上げる施策を指向する中で、企業の収益力の維持・向上と経営基盤の強化を図るために、様々なタイプの賃金制度の導入が図られてきている。

3. 賃金制度見直しの概況

「賃金制度研究会」では、UIゼンセン同盟6部会（繊維関連、化学、流通、フード・サービス、生活・総合産業、地方）から各2組合ずつ、合計12組合についての調査を行ったが、事例報告を受けた組合のほとんどで前述のような環境変化に伴い、従来の年功的な賃金制度がうまく機能しなくなったことが制度見直しの理由として挙げられている。

またそれらの新たな賃金制度には、成果主義的な考え方をベースとしているものが多く、企業として競争に打ち勝つためには人材が鍵を握るとの認識のもと、優秀で意欲ある社員の育成・活用を可能とするため、魅力ある企業風土の醸成、存分に能力を発揮できる土壌づくり、成果に報いる処遇制度の整備などを図っている。しかしながら、反面では、新しい賃金制度は企業の人件費抑制も大きな目的となっている。

賃金制度の基準には、大きく分けて「人（能力）」と「仕事（職務）」のふたつの要素

があるが、12組合全ての事例で、「人」については年功的要素である年齢給や勤続給が過去の賃金制度改定時を含めて廃止されていた。成果主義的賃金制度を構築する上では、まず年齢給や勤続給を廃止することが前提となっているようである。しかしながらその原資は、職能給や職務給などに組み入れられており、総原資が変わらないことを労使確認した上で新制度の導入が図られている。

また前述のように年齢給や勤続給といった年功的要素を廃止した組合の中には、従来型の職能資格制度をベースに運用している組合もあったが、大半は発揮能力とその結果としての成果を基準に昇格や評価昇給を実施している。

4. 労働組合としての課題とその考察

これらの調査結果に基づき、既に成果主義賃金制度を導入している組合についての今後の賃金交渉のあり方および今後成果主義賃金制度の導入を検討する場合の留意点について、取り組み方や留意点などをまとめた。

<労働組合としての課題>

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">(1) 制度改定した場合、どのような点に留意して賃金交渉を行ってゆくのか？(2) 客観的な評価基準をどのようにして作るのか？(3) 設定した目標を達成できなかった従業員の下げ幅をどの程度とするのか？
また総額人件費固定の中での賃金格差設定についてどうみるのか？(4) 家族、住宅等の生活給補填手当の縮小又は廃止についてどのように考えるのか？ |
|---|

- (1) 制度改定した場合、どのような点に留意して賃金交渉を行ってゆくのか？

<p>賃金交渉において、賃金カーブ維持を要求に設定した場合、成果主義を導入した組合では定昇等の廃止・縮小によって賃金カーブ維持分の確認ができないこととなる。</p>
--

<p>このような組合では、まず制度上の昇格・昇給が適正に実施されたかどうかを明確にすることが必要であり、その上で賃金交渉後に賃金カーブを確認し交渉前の賃金カーブとを検証する。また今後は、勤続・年齢ではなく職務グレードで並べた賃金カーブ作りと業種毎に横断的な賃金水準の指標作りについて検討を行う必要がある。</p>
--

1) 賃金カーブ維持についての定義

従業員の賃金を年齢や勤続年数の順で並べると、年齢や勤続年数が増すにつれて賃金も上昇しほぼ右肩上がりのカーブで描かれる。これは一本の線で示されるわけではないが、その傾向については賃金曲線で示すことができる。これを賃金カーブと呼ぶ。

賃金カーブの底上げをするのがベアであり、賃金カーブを維持する役割を担うのが賃金カーブ維持分である。この賃金カーブ維持分は、大きく分けて基本給増額部分と生活関連手当の増額部分に分かれる。さらに基本給増額部分には、㊸年齢・勤続・習熟による増額分、㊹昇進・昇格による増額分、また業種によって異なるが㊺昇進・昇格による職務関連手当の増額分に分かれる。これら様々な昇給要素をあわせることで、1年1歳格差を構成している。なお㊸の年齢・勤続・習熟の高まりによる基本賃金増額は定昇相当分と呼んでいる。

2) 賃金交渉の手順

賃金カーブ維持を上記のように定義すると、賃金カーブを維持することは、制度としての定昇の実施のみならず、昇格昇給などの実施するための原資が確保されることが確認されることとなる。更にまたそれに基づいて実施した個々の軌跡とそれらの平均が、前年と比較して遜色ないことを確認しなければならないこととなる。しかし春季労働条件闘争における交渉時にこれらすべてを確認できるわけではないため、次の手順で整理した。

- ① 制度としての定昇は、交渉でなく組合として会社側に実施を確認すべきものであり、要求が必要な組合はそれを要求する。
- ② 賃金カーブ維持のために必要な昇格・昇給その他についても実施を確認する。また、要求が必要な組合はそれを要求する。
- ③ 定昇および賃金カーブ維持原資は、その内容を部会、業種・組合毎にUIゼンセン同盟中央闘争委員会に集約し公表する。

3) 定昇相当分がないような場合

定昇相当分がない場合、あるいはそれに相当するものが非常に小さく定昇相当分といえないような場合は、交渉時に賃金カーブ維持分の確認が困難となる。このような組合では、交渉後に賃金カーブを検証し、交渉前の賃金カーブと比較して遜色ないことが確認できれば賃金カーブを維持できたものとみなす。

4) 職務給テーブルの定期的な見直し

職務給テーブルは、組織変更や技術開発によって職務の難易度、責任度合いなどが変化するためそれまでの評価基準では実態と合わなくなってくることから、定期的に職務分析を行って見直すことが必要である。

5) 賃金交渉での個別ポイント基準

賃金交渉での個別ポイント基準は、これまで基本賃金をベースで設定してきたが、業種によっては、基本賃金+手当(役職手当等)を基準としたいという意見も多い。今後の賃金交渉では、基準内賃金を個別ポイント基準として使うことを検討する。

6) 今後の課題として

これまでの勤続・年齢による賃金カーブではなく、職務ごとに並べた賃金カーブ作りの検討や、業種ごとに横断的な指標作りについて検討を行う。また到達目標による要求基準の設定ができるかどうかの検討も行う。

(2) 客観的な評価基準をどのようにして作るのか？

評価基準は、仕事、成果などどのようなものを使うにしても、評価者間で評価基準がバラツクことのないよう可能な限り統一した評価の仕組みを構築する必要がある。

- 1) 成果主義の下では、評価結果によって個人の賃金が増減するため、評価基準が重要な意味を持つ。評価は、何を持って評価するか、どのように評価するかの仕組み

を作り上げなければならない。

- 2) 仕事又は成果で評価するには、例えば以下の仕組みがある。仕事で評価する場合は、職務分析に基づく職務要件書を作成しこれに基づいて評価する。成果の場合は、目標管理制度によって、上司と部下とで期首に設定した業務目標が期末にどの程度達成したのかを評価する。
- 3) 評価基準は、個々人の成果を客観的に測るものでなければならない。また成果は、程度の差はあれチームワークによる結果であることを認識し、組織のメンバー間での相互依存度と個々人の貢献度をバランスよく評価しなければならない。
- 4) 評価基準が、評価者間で異ならないようにしなければならない。そうでないと従業員の納得感を得られないし、ましてや労働意欲を刺激してやる気を促進させることなどは出来ない。評価者の過誤や部門ごとの不均衡は、可能な限りなくすように評価者の評価能力訓練、複数の評価者による多面評価などの仕組みを取り入れることが重要である。
- 5) 評価結果のフィードバックにも留意が必要である。評価者は、評価結果を被評価者に伝えるだけでなく、なぜそのような評価結果になったかを被評価者へ説明して理解を得られるようにしなければならない。また評価結果が悪かった場合には、評価者は被評価者に次回どのようにしたら改善できるのかを説明する必要がある。
- 6) 被評価者が評価結果に不満を持った場合は、何らかの形で異議申し立てできるような苦情処理機関を設置することが必要である。苦情処理機関では、従業員の苦情や不満の解決を図り納得性を高めるようにしなければならない。

(3) 設定した目標を達成できなかった従業員の下げ幅をどの程度とするのか？ また総額人件費固定の中での賃金格差設定についてどうみるのか？

成果主義型賃金制度における賃金格差の設定にあたっては、生活への配慮と共に労働意欲への配慮が必要である。総額人件費固定の中での賃金格差設定は、結果として労働意欲の低下につながる恐れがある。したがって格差設定にあたっては十分な注意が必要である。

- 1) 成果主義賃金は、成果を達成した者には高い賃金を与え、達成できなかった者には賃金ダウンを含めて低い賃金とする制度である。従って目標を達成できなかった従業員の賃金は、制度に基づいて下げることとなるが、その場合の下げ幅は、生活に配慮して設定すべきである。賃金水準の必要以上の乱高下は、従業員の生活の維持・安定を阻害するだけでなく、労働意欲にも悪影響を及ぼすことになる。
- 2) 一回に行う賃金ダウンとしては、労基法の制裁規定の制限から大きくても10%以下に留めるべきであろう。厚生労働省の2001年就労条件総合調査によると、前年の個人業績の評価が最も低かった者（管理職以外）の賃金の減少率が、「5%未満」と回答した企業数が最も多く、全体の65.4%であり、次に多かったのは「5～10%未満」と回答した企業で18.0%であった。この結果から、既に成果主義型の賃金制度を導入している企業でも、その90%以上が10%以下の下げ幅に留めていることがわかる。
- 3) 賃金格差の設定が、総額人件費固定の中で行われる場合、一部の従業員のみ賃金が上昇し、それ以外は減少するといったことが起こり得る。その結果、労働意欲を刺激するどころか、むしろ低下につながる恐れもあり、そのような設定は望ましくない。また個人間の競争によって、チームワークを失い事業活動の低下にもつながるおそれもあるため、格差の設定にあたっては十分な注意が必要となる。

(4) 家族、住宅等の生活補填手当の縮小又は廃止についてどのように考えるのか？

生活補填手当の圧縮・縮小は、成果主義賃金制度を導入した組合では多くみられる。しかし生活補填手当は、成果主義賃金制度に限定して考えるのでは不十分であり、従来の賃金制度における手当の役割や男女平等の観点からも含めて議論し、その上で考え方を示す必要がある。

- 1) 生活補填手当について議論したが、成果主義賃金制度を導入した組合に関する議論にとどまらなかった。いずれの賃金制度においても、手当の役割は必要でありこれまで通り残すべきという意見や、男女平等の観点から手当は廃止すべきであるとの意見もあった。本研究会では、早急に結論を出すことをせず継続して検討することとした。
- 2) なお仮に生活補填手当の縮小が行われる場合は、少なくとも原資確保ができた上で実施されなければならない。

以 上

【参考文献】

U I ゼンセンコンパス552号 (2003年)

逢見直人 「労働組合からみた成果主義賃金の検証」 季刊労働法207号 (2004年)

厚生労働省「就労条件総合調査」(2001年)

第4章 社会性を持った賃金制度の構築に対し労働組合が果たすべき役割について

JAM労働政策局長

木住野 徹

はじめに

労働市場における「公正」とは、集団的労使関係を前提とする労使の対等性に基づいている。従って、労働協約に他ならない賃金制度の公正性とは、その制度のあり方や運用に対する労働組合の関与如何に掛っていることになる。そこに占める労働組合の役割や責務は決して小さなものではない。労働組合が何をしなければならないかという問いの前提には、労働契約においては労働組合にしか出来ないことがある、ということ強く認識しなければならないと思う。

JAMの構成組織は、その85%が中小企業であり、賃金制度を持っているのは全体の半数程度であるが、中小企業における賃金の取り組みにおいて、「賃上げ交渉」だけでなく、賃金制度に対する取り組みを必要とする状況が生まれている。そこでは、賃金制度の有無に関わらず、賃金体系あるいは賃金とは何かということに対する認識を深め、その確立・整備に向けた労働組合としての取り組みが求められている。

1. 春季生活闘争と中小の賃金決定

JAMでは、今年の春季生活闘争を準備していく過程で、「成果主義」をうたう賃金制度の導入提案が中小企業で続出していることが問題となった。そこには評価制度の経験もないところに「コンピテンシー評価」をいきなり導入するといった極端な例もあり、そうした「無謀な提案」（導入しても運用が出来ない）に対しては、水際で阻止するという対応を示す以外になかった。そうした中小企業における成果主義流行の直接の原因と

して、人件費コストの削減をはかろうという経営者の狙いがあることは想像に難くないが、労働組合としてより重要なことは、経営のそうした「狙い」がいかにか安易で拙速であるかということと同時に、そこで解決が求められている本来の課題を明らかにすることであろう。

(1) 賃金構造維持分

春季生活闘争から「ベア要求」が消えたのは2002年からである。定期昇給相当分、賃金構造維持分を確保するだけなら、労使合意してきた賃金制度の下では要求としての実質と、要求・回答における数値明示の必要が乏しくなる。2002～2005年春季生活闘争までこの状態は続いている。そしてこの間のJAMにおける賃上げ状況は次の通りであった。

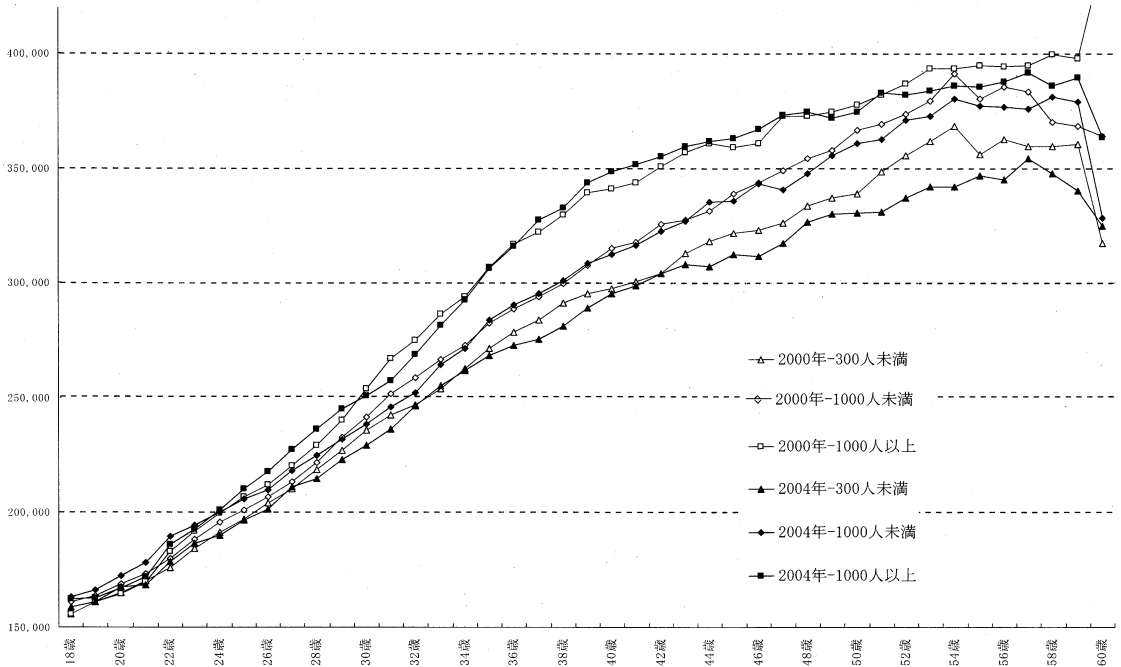
	平均賃上げ額	賃金凍結 (該当単組数/交渉単位数)
2001年	4,478円	12.8% (242/1886)
2002年	3,740円	27.4% (506/1850)
2003年	3,632円	27.1% (486/1792)
2004年	3,897円	11.5% (201/1749)
2005年	4,180円	9.7% (167/1721)

(平均賃上げ額は単純平均。各年とも6月状況)

2002～2003年の状況がいかにか深刻であったかは、上の数字を見るだけでも明らかだろう。言うまでもなく、平均賃上げによっては直接に賃金の水準変化を見ることは出来ない。しかし「賃金構造維持分」の要求に対して、賃上げ原資が上のように変動してきた状況は、とくに「賃金制度がない」ところでは、現行の実態賃金カーブが維持されていないという事実を多数含んでいることを疑い得ない。

JAMで毎年実施している組合員賃金全数調査から、2000年と2004年のデータが揃う単組だけを取り出して、両年の年齢別平均額を比較すると、規模1,000人

2000-2004年同一単組賃金比較（所定内賃金・平均）



以上では、20歳台の水準が上昇、30歳台前半に落ち込みがあり後半からはほぼ横バイ、50歳台で水準低下という傾向なのに対し、規模300人未満では、ほぼ全年齢で水準低下が起こっている（上グラフ参照）。

全体に賃金が増加していく時には、格差は「上げ幅」に見出されてきた。格差は存在し、拡大もするが、賃金は上がっていくものという期待と事実の前に、格差に対する意識は半ばかき消されてきたとも言える。しかし、そうした昇給そのものが、全体として抑制基調に転じた時、格差は「現状を維持出来たところ」と「現状維持出来なかったところ」に生じていく。賃金がカーブを形成していく賃金体系の下では、賃金制度あるいは昇給ルールの有無が格差の発生要因に転化する。このことは、どこまで賃上げできるか、ではなく、賃下げをどう食い止めるかが、問題になっているということである。賃金は上がれば上がるほどよいという状態から、下げることは許されないという前提の下で、下がってしまう事態を

どう食い止めるかが焦点となっているのである。この下では、格差に対する意識もより厳しくならざるを得ない。格差問題を企業間の公正競争という問題と結びつけて把握していかなければならない事情もそこから生じている。

(2) 賃金体系の整備と労使交渉

賃金制度がないところでは、「ベア要求」とはそのまま「賃上げ」を意味してきた。平均賃上げ方式は、平均原資から配分された昇給額を個々の現行水準に積み上げ、賃金制度がない場合には、その積み重ねが賃金カーブを形成してきた。だから賃金制度がない場合にも、この実態カーブから賃金構造維持分を把握することが出来る。その上で、配分も労使交渉で決定していくならば、それは評価制度よりも厳密に、賃金のすべてを労使交渉で決めていることになる。

賃金制度の有無に関わらず、賃金実態上に確認される賃金体系は、当該企業の人事処遇そのものを反映している。経営は経営の立場で、労働組合は組合員の立場で、個別賃金水準を考え、決定してきたならば、それは、人事処遇制度を代替する機能を果たしうる。一人が全員の仕事について把握できる規模の企業ならば、この機能は、制度よりも有効かもしれない。その機能がある場合には、賃金制度の有無は、大きな違いではない。

中小企業における制度導入の趣旨とは、制度によってその機能を獲得しようとすることにあるといっても過言ではない。であるとすれば、制度の導入において最も重要なことは自社の内にすでに存在している賃金体系の把握である。と同時に最大の困難もまたそこに存在している。

労使によって、長らく放置されてきた賃金体系あるいは賃金構造は、この間の中長期的な経済変動とその下にある企業行動の影響を受けて著しい歪みを呈しているのが普通である。早くからその是正に取り組んできたところは、賃金制度の運用も含めて、賃金体系はそれだけ整備されている。しかし、今からそれを始めようとするところは、今後かなり長い期間にわたって、それ相当の決意と覚悟が労使双方に求められる。その是正は「外注」による借り物の賃金制度によって

は不可能である。制度を構築するのであれ、全てを交渉で決めていくのであれ、賃金体系の整備に際して求められるのは、労使による賃金実態の把握であり、その把握能力である。中小企業では労働組合がまずその能力を持ち、経営への提言能力を強めていくことが重要になっていくと思われる。

2. 個別賃金と労働組合

集団的労使関係の中でも、成果主義や目標管理制度が、労働契約関係を実質的に労働者個人と経営の直接的な関係に再編・再分割していく動きであるとすれば、労働組合もまた、制度の在り方や運用についての関与を強めることを通じて、労働組合と労働者個人の結びつきを強めていかなければ、その役割を低下させざるを得ない。研究会討議では、その延長線上に、労働組合もまた経営へのコミットメントを強めていかざるを得ないと指摘されてきた。それを具体的にイメージすることは非常に難しいが、「個別賃金」という問題を突き詰めていくと、実は同じ問題が出てくるように思われる。

平均賃上げ方式にとってかわるべく提起されてきた個別賃金の「取り組み」は、JAMの実態を見ても決して多数の取り組みとはなっていないが、出来るところから少しずつでも進めていかなければならない。その立場から、ここでは個別賃金の「取り組み」と「問題」について考えてみたいと思う。

(1) 取り組みの問題

ポイント水準表示という行為は、言わば「氷山の一角」を意味するに過ぎず、ある特定銘柄ポイントは、すべてのポイント、すなわち労働者一人ひとりの個別賃金の「一角」であり、その全体とは、当該企業の賃金体系そのものに他ならない。しかし、たとえその「理解」はあっても、取り組み自体が、その「理解」を反映していない状態に止まっていること、あるいは止まらざるを得ないことが、この取り組みの広がりを抑えているように思われる。要するに、問題の核心は、賃金体系はどうすれば相互比較できるか、という一点に存在している。

すでに資料として引用しているが、JAMでは結成以来、個別賃金への取り組みの第一歩として、全組合員の賃金実態把握を呼び掛けてきた。労働者一人ひとりの個別賃金データをすべて集約し、賃金分散図を描き、賃金分布の現状を確認し、問題点を見つけ出すという作業は、中堅以上の企業では、賃金制度の運用実態をチェックするためには必要不可欠であり、少なくない単組はすでに長年そうした作業を基に、賃金制度・評価制度に対する労働組合としての関与に多かれ少なかれ取り組んでいる。JAMでは、そのデータの産別集約を進めることを通じて、そうした取り組みの中小への拡大を目指している。現状は構成組織の3割程度の集約に止まっているが、この取り組みは、個別賃金運動を進めていくための言わば「インフラ整備」に当たると言える。

その上で、今後さらに重要になっていくことは、賃金体系の相互公開に進んでいくことである。この場合、賃金体系というのは、直接には賃金分散図のことを指す。

(2) 個別賃金の問題

賃金分散図とは、企業であれ、職場であれ、職種であれ、対象とする全ての労働者の個別賃金水準の状態を一枚の用紙に表出するという利点を持っている。そこに現れた個別賃金のばらつきこそ、賃金体系の実態なのである。私の賃金はなぜこれだけなのか、それに納得がいくのか、いかないのか、という問題は、賃金分散図上の自分の水準を、全体のばらつきの中で捕えることなしにはまず分からない。個別賃金を理解するためには、全体と比較が不可欠になる。賃金体系の意味とは個別と全体の比較の中にある。

ある個人の賃金がなぜその水準なのかを、他との比較において本人に納得してもらえらば、その賃金体系は有効性を持っていることになる。逆の場合は、企業であれ労働組合であれ、説明責任を負わねばならない。企業別労働組合の下で、労使で賃金制度の運用をはかって行く場合には、絶えずその遣り取りを想定して、賃金体系の実態をチェックしていくことが不可欠になる。賃金体系の有効

性とは、要するに関係者の全てにその実態を公開して憚ることがない、というその程度如何に掛っていることであると思う。労働者一人ひとり、誰がどういう思いで働いているかは、企業規模が小さい場合の方がむしろ直接に分かりやすい。大企業ならばアンケート調査に頼ることが必要になろう。しかし、何れの場合も、賃金分散図と合わせて検討することは不可欠である。

しかし、ある個人の賃金が、なぜその水準なのかは、企業内の相対比較だけでは、決して十分ではないことも明らかであろう。研究会討議でなされた労働組合の経営へのコミットメントの強化という課題は、同時に指摘された企業別労働組合の活性化という課題と一体のものである。しかし、この2つの一体の課題は、企業内という範疇だけで労働組合にその能力を求めても、その手だてを見出すことは難しい。労働組合が経営に何を提言していくべきかという課題は、企業という括りではなく、業種あるいは職種の中で自社の賃金体系がどうなっているかという検証を通じていかなければ、具体的なモチベーションを獲得することが出来ないのではないだろうか。

労働組合が経営に対するコミットメントを発揮してきた場面というのは、従来、経営危機に直面した時の「協力」という消極的な場面であったことが多い。個別賃金の問題というのは、最後には、私の賃金はなぜこれだけなのかの説明を、社会的なものとしてなし得ることを迫られる。うちの企業はここが悪いという指摘が労働組合だからこそ出来るという要素を、労働組合自らが獲得していかなければならないとすれば、その取り組みの過程で必要不可欠なことは、賃金体系の企業内外における公開を、実行可能な範囲から少しずつでも進めていくということなのではないだろうか。

以 上

第5章 労働組合の賃金運動に求められるもの ～実践的課題の現状と展望～

日本サービス・流通労働組合連合

政策局長 小林 斉

賃金制度は、企業内外の環境変化に合わせて、柔軟に変革していくべき制度であると共に、賃金制度だけが独立したものではなく、企業経営の根幹をなす制度として位置付けられるべきである。しかしながら、ここ数年の制度改定は、どちらかという総額人件費の適正化、悪く言えばコストカット的な意味合いを念頭に入れて検討されてきた事例も多く見られたのではないかと想定する。本来、賃金・人事制度は、均等・均衡待遇、雇用の流動化、多様な就労形態、就業意識や労務構成の変化、グローバル化、社会的な責任など産業や企業を取り巻く環境及び企業特性を踏まえ、企業労使で納得のいく制度を構築しなければならない。これからの時代は多様性がキーワードであり、決して一律的な発想による対応ではなく、個と組織の求心力を如何に高めていくかが企業の魅力、労働者の納得性につながるものとする。

以下、私たち流通サービス業における賃金制度に対する考え方について述べるが、そのベースの考え方は、「多様な働き方を尊重する労働社会」を実現することにある。

1. 賃金制度における課題

2000年以降、日本の賃金・人事制度は、職務・成果主義賃金の導入という方向で、「日本的人間基準の賃金」から「アメリカ的な仕事基準賃金」へと接近する動きが活発化している。今日こうした職務・成果主義賃金の導入という方向で、企業における賃金・人事制度の見直しが進む中、一方では「年功・能力主義」「和と安定」「企業内労働市場」といった人間基準を「職務・成果主義」「格差と競争」「外部労働市場」といった仕事基準へと変えたことにより、従業員のモラルや生産性が低下し、期待された成果が得ら

れず、日本的な人間基準の大切さを見直す企業も出始めている。

多様な雇用形態を抱える流通・サービス産業では、いわゆる正社員のみならず、パートタイマーや有期契約労働者なども視野にいたした賃金・人事制度の構築が求められる。また雇用の流動化への対応も含め、通年採用・中途採用となる労働者にも理解・納得が得られる賃金体系を構築し、多様な働き方に中立な制度の必要性が問われている。

また、主婦を中心とするパートタイマーの増加や女性の社会進出が進む中で、世帯主モデルに基づいて、一人の男性労働者の賃金で一家が生活するという、年功的な生活給体系が構造的に崩れつつある。また企業の倒産や従業員解雇による雇用の流動化や成果主義の導入により、「〇〇歳・勤続△△年」「賃金水準××円」という標準労働者の考え方が実態と乖離し始めている。

そうした中、各企業では「労働集約型」「人による付加価値の創造」「労働者の多様化」などの産業特性を活かす為に、賃金・人事制度を経営戦略上の重要事項として位置づけ、制度づくりを通じた同業他社との差別化を進め、競争力の高い企業への変革を目指さなければならない。

2. 賃金制度策定にあたっての視点

- ①パートタイマーやいわゆる正社員など全ての労働者の理解・納得が得られるよう、パートタイマーの役職への登用や処遇制度の一本化など福祉・労働条件を慎重に検討し、「均等・均衡待遇」「同一価値労働同一賃金」の具現化を進める。
- ②いわゆる正社員、パートタイマー、有期契約労働者などの処遇に対する納得性の維持と企業の収益力・生産性の維持・向上の両立を念頭に制度・仕組みを構築する。
- ③制度・仕組みの基軸を「年齢・勤続年数」という年功主義から「経験・実績・職業能力・職務」といった成果主義へと移行する。

3. 賃金制度の方向性

(1) 職務・職種毎の相場賃金の確立

多様な雇用形態を前提とした賃金制度を指向すると「標準労働者・世帯別・年齢別の賃金」の概念から、「職務」をベースとした個人の働き方に焦点をあてた賃金制度への転換が求められる。また人材育成期間や最低限の生活の確保を担保するためには、生計費と生産性との賃金バランスのとれた制度設計をしていかなければ、制度の納得性を得ることはできない。

賃金水準は、人材育成の期間終了時の「一人前賃金」と人材力発揮の期間における「職務別賃金」を柱に、「一人前賃金」は生計費を、「職務別賃金」は生産性を重視して設定する。

「一人前賃金」とは、当該企業で働く上で全ての従業員が共通に保持していなくてはならない「職務遂行能力（キャリア、経験年数、知識・技能、資格）」を習得した時点で支給される賃金で、企業ごとのあるべき一定水準のものとする。つまり、人材（企業人・社会人）育成の期間終了時の賃金水準であり、採用から人材育成の期間終了までの年数は企業特性や労務構成などを考慮して、各企業労使で決定していく。新卒採用の目安は10年程度と考えるが、中途採用の場合には労働者の企業人・社会人経験を考慮し、育成の期間を判断しなければならない。

なお、その水準設定にあたっては、生活保障水準を配慮しなければならない。現時点では、連合リビングウェッジの35歳勤続17年の標準労働者の最低到達目標を参考として考える。しかしながら、この水準は地域間格差を反映したものでないため、今後はリビングウェッジの精度をより高める取り組みが不可欠となる。

「職務別賃金」は人材力（個人別・組織別）発揮の期間における生産性を重視した賃金水準として設定することになり、賃金の変動要素を加味した賃金体系となる。つまり、成果・実績主義の観点から職務別・職種別の賃金を設定していく。しかしながら生活保障の観点から「一人前賃金」の水準を下回らない制度設計とし、労働者の生活水準をヘッジしていく。

各企業労使は「生計費」「生産性」「労働需給」「労使関係」の4つを基礎として賃金を決定していくが、「一人前賃金」なり「職務別賃金」は「相場賃金」として賃金水準の維持・向上に取り組んでいく。そのためには産業毎の職務別賃金相場の形成が不可避であり、今後産別としては、職務別賃金の定義を明確化し、各企業が目標としていける相場づくりに着手していく。また、相場賃金については、できる限り「時間」単位でも設定し、時間当たりの公正な均等待遇を目指す。

(2) 年功・能力主義から職務・成果主義への制度移行

今後、賃金・人事制度の改正にあたっては、より職務・成果主義を意識した制度構築を進めていくべきと考える。しかしながらこれまでの職能資格制度を否定するものではない。この制度は、新卒採用者を企業人・社会人として育成する期間の有効な制度であり、職務・成果主義賃金の制度は、労働者個人あるいはチーム・組織として人材力の発揮を求める期間の制度として導入を進めていくべきと考える。それぞれの企業労使が企業特性、労務構成などを踏まえ、「職能・資格」と「職務・役割」の割合やバランスを考え組み立てていくべきである。

「職能・資格」は「年功・能力主義」「定期昇給・年齢給」といった日本の人間基準を前提として考える。この評価の重点については職務遂行能力であるキャリア、経験年数、知識・技能、資格を加味して決定していく。

「職務・役割」は「職務・成果主義」「職務給・役割給」といった「仕事基準」を基に制度設計していくべきと考える。この職務評価の重点は職務の難易度、労働の負荷、責任・権限の重さを見て設定をしていく。また個々の納得性を高めるためには、「職務・役割」毎に共通するコンピテンシー（恒常的に高い業績を上げる者の行動態様）を示すことと、個人の「成果・実績」に基づく処遇の下支えとして「行動していたか」を評価ポイントに加えることも必要と考える。

「職能・資格」「職務・役割」の制度づくりにあたっては、賃金カーブの実態（中位の賃金水準など）を把握し、働く者にとって不利益が生じないようにチェック・フォローすることが重要である。また、職務分析・職務整理を確実に行うこと

が前提となる為、組織改正や労務構成の変化、経営戦略の転換など「人」を取り巻く環境の変化に敏感に対応していく柔軟性も求められる。

加えて、成果主義の賃金制度を導入するにあたっては、労働者個人に全て任せることなく、職務・職種毎の基礎となる人材育成・能力開発の重要性を踏まえ、個人と企業における役割・責任を明確にしていかなければならない。個人は企業が提供する「気づきの教育」の機会を通じて、自分自身のキャリア形成、職務遂行能力を振り返り、「やりたいこと」と「できること」を自己分析し、将来のキャリア目標を明確にし、自己の責任において実現に向けて行動しなければならない。企業は「企業内労働市場」に加えて「産業内労働市場」で通用する職務遂行能力の開発機会を設け、個人による能力開発が自己申告による「職務」へのチャレンジにつながるように、職務に要する能力要件と能力開発の関係を整合させる仕組みを構築していくべきである。

以上、賃金に対する流通・サービス業における考え方や視点について述べてきたが、賃金制度の納得性をより高めるためには、企業としての個別化・多様化への対応（労力をおしまない）と共に、常に現場実態を把握したチェック・フォローが大切であり、労働組合や労使関係が果たすべき役割は今後更に大きくなると考える。一方、賃金の底上げを図る賃金交渉についても、一律的なパターンセッターによる賃上げには限界がきており、交渉単位が企業別労使である以上、企業別労働組合の自立と交渉力の強化による賃金交渉の再構築をしていかなければならない。成熟社会における賃金制度や交渉のあり方については、更なる発展的議論が必要であるが、「人」を活かすために何ができるかといった視点から常に制度、仕組み、運営について検討されるべきと考える。

第6章 自動車総連の取組みについて

全日本自動車産業労働組合総連合会

事務局次長 近藤 治郎

1. 自動車総連加盟組合の賃金制度の概況

自動車総連は組織人員70万人、約1,200組合が加盟している。トヨタ、日産、本田といった大規模な完成車メーカー組合のみならず、約400の車体・部品メーカーの組合、約700の販売会社の組合、約40の輸送会社の組合など自動車産業に関わる多様な業種の組合が加盟している。組織人員300人未満の組合が7割を占めており中小組合の多い産別という側面も持っている。

中小組合が多いこともあり、賃金制度についていえば、賃金テーブルが整備されておらず昇給ルールも不明確な組合が未だ少なくない。この数年、春闘の賃金引き上げにおいて、それぞれの組合の賃金カーブ維持分（あるいは制度維持分）をベースにした取り組みを推進しているが、2005年の結果をみても約200組合がカーブ維持分を割り込んだ妥結となり、約100組合については賃金カーブ維持分を確保できたか判定さえできない状況にある。厳しい経営状況の影響がないとは言い切れないが、それ以上に、賃金制度（＝昇給および賃金決定ルール）が整備されていないことによるものが大きいと考えている。年功、能力、成果など様々な賃金決定要素があるが、一体何をもってどう賃金が決定されるのか明確になっていない企業が未だ多いというのが現実であり、その明確化・整備がまずは自動車総連の大きな課題となっている。

それでは、まず主要組合の賃金制度改定の状況について触れてみたい。近年、多くの労使において、フルモデルチェンジ、マイナーチェンジ、改良とその大きさは異なるが、賃金制度の見直しが行われている。等級別ゾーン給（大きくりに職能や職務を決め、それぞれ下限・上限を決め、考課によって昇降給するような制度）への大幅改定が目立つが、年齢給の修正（例えば、年齢給の昇給ストップを40歳台へ）、職能給の修正（例えば

職能給ウェイトのアップ、より保有から発揮の観点で運用、上限額の設定など）が行われている企業もある。

<参考>メーカー11社の賃金制度（技能職）の改定状況：2000年と現在との比較

<2000年>

- 11社中8社に賃金項目として年齢給有り。職能給と判断できる賃金項目は9社に有り。総合的な積み上げ給も7社に有り。考課による降給が制度としてある組合はない。

<現在>

- 4社が、等級別ゾーン給に変更（基本的に賃金項目1つ）。
- 2000年時点で年齢給のあった組合は以下のように改訂

年齢給を廃止	3社
年齢給を習熟給（勤続給のようなもの）に変更	1社
年齢給の昇給ストップを前倒し（高齢層の年齢給ダウンも廃止）	1社
年齢給をそのまま存続	3社

- 総合的な積み上げ給は3社に有り
- 4社が考課による降給を制度化（1社は高資格層のみ）

いずれの労使も、現制度の問題点の共有化から、制度の骨格、詳細設計を含めて、相当の期間をかけ職場にも幾度となく労使協議の状況を報告しながら改定に取り組んでいる。これは私見かもしれないが、外形的には大きく異なる制度となっているものの、安心感の担保（制度上、降給のしくみはあるがよほどでないとは活用されないなど）、能力育成の重視、チームワークの重視など、結果、バックボーンには共通点が多く見られる。これまでの経営状況、外資の有無、労務構成上の課題など、歴史や環境がそれぞれ異なる中で、制度の外形に込めた意思は意思として重視しながらも、結果、労使協議を重ねる中で、それぞれがバランスを取っていった結果ではないかと考える。また、現時点の

経営状況があまり良くない企業で次のような話も聞いた。現在の賃金制度に関して労使で同じ問題認識を持ち制度改定についてもほぼ同じ方向で議論を進めているが、今すぐに改定を行えばいかにもいい制度であっても人件費削減が目的と思われてしまう懸念もあり、改定を延期しているとのことであった。いずれにしても、労働組合が制度改定に深く関与し、会社側も職場への影響を真剣に考慮しながら進めている（ともすると、職場から見て組合の関与が目立ち過ぎ、第2人事部と揶揄されるようなケースもあるかもしれない）。

一方、中小規模企業労使の賃金制度導入・改定には問題が少なくない。やむをえないことではあるが、会社側で賃金制度を管轄する担当者が総務との兼任であったり、労働組合も非専従であったりして、労使協議が十分行われないうまま、メーカーの賃金制度改定を受けて外形をそのまま導入しようとしたり、外部コンサルタントを入れて、言われるままに制度を導入したりするケースも少なくない。結果、現場の管理者が運用できないような（たとえば昇給0と5千円と1万円の3段階で差をつけるというような）制度であったり、運用してみたら予想以上に昇給0、マイナスの組合員が出たり、職場の混乱を招くケースも見聞きする。賃金制度整備を図っていく上で、賃金制度の外形について自動車総連としてこうあるべきと整理することは困難とは考えるが、制度を検討する上で大切にすべき視点やとりわけ労働組合としての改定への関与については整理・提示する必要があると考え、2003年の9月に「賃金制度整備に関する基本スタンス」として整理し産別内に提示した。その骨子について紹介したい。

2. 賃金制度整備に関する基本スタンス（骨子）

（1）制度を検討する上で大切にすべき視点

①決定要素のバランスをどう取るかが重要

日本の自動車産業は、長期雇用の中で培われた技能・技術・改善ノウハウや他部門を含めた密な連携・チームワークという「ものづくりの力」に支えられて発展してきており、処遇制度についても、技能・技術、ノウハウの伝承・蓄

積を促す能力育成やチームワークを重視する考え方を大切にしてきた。

一方、日本経済や自動車産業に急激な右肩上がりの成長を期待することは難しくなっている環境下、労働条件の大幅な向上が期待できず、また、組合員生活実態報告のアンケートなどからも伺えるように、組合員の意識も「賃金制度はより能力・成果を重視すべき」へと変化しつつある。また、制度運用が結果として年功的となり実際の能力と処遇のミスマッチを生じさせたり、高資格化・高齢化の進展による能力と仕事のアンマッチも少なからず問題となってきた。そして、これまで個々人の成果という概念が馴染まないとされてきた現業部門（生産現場）においても、職場に求められる成果がますます高度化・複雑化してきており、その実現に向けて個々人がどういう役割を果たすべきかという視点もより必要になってきている。そういう意味では、これまで以上に能力育成を大事にしつつ、個々人の保有能力の高まりに応じ、「仕事の要素」や「成果的要素」を加味し処遇に反映することが必要となっている。

賃金決定には、「生計費要素」、「能力的要素」、「仕事の要素」、「成果的要素」などいくつかの要素があるが、どれか1つだけで決めるということにはならず、その決定要素のバランスを職種・勤続・資格ごとにどう取っていくかということが重要になる。例えば、新入社員など、能力が十分に高まっていない層で「成果」を重視しすぎれば、能力の育成を阻害し、中長期的には全体の成果を高めることにはつながらない。また、一定の能力を保有した以降は、就いている仕事や業績結果などにもウェイトをかけていくことが納得感につながっていく。

②成果というが何が成果か

個々人に期待される成果は、本来、会社方針、それに基づく部門・職場の方針・目標と連動していなければならない。職場が生み出す成果を高めようと思えば、当然ながら「部下の育成」等も個々人に期待されるべき成果の1つである。また、ものづくりの現場は当然であるが、事務・技術部門においても強弱はあるもののチームで成果を生み出している。個々人の成果の集合が職場の成果となるという考え方ではなく、職場としてこういう成果を生み出すために個

々人が何をすべきか、それに対してどこまでできたのかと言う視点で考えていくことが極めて重要である。

販売会社などでまあるケースであるが、市場が成熟化する中で各社ともに、車検や点検、用品販売、保険など総合的な営業を経営方針として打ち出している。しかしながら、営業スタッフの処遇は新車販売という一点の個人実績に強くリンクしている過去からの制度を継続しているケースも少なくない。会社として求める成果と、個々人の処遇のあり方が乖離しているのである。こういうケースは他部門においても意外と多いのではないか。

また、個人の一面的な業績結果のみを処遇に強く結びつけることは、本来個人に期待されるべき、そして現実期待されている、多面的な役割を軽視してしまい、職場の生み出す成果を低下させてしまうことになりかねない。

(2) 制度導入・改定を進める上での留意点

① 目的の確認と明確化

会社がどういう観点から現行制度を改定したいのか目的を明確にする必要がある。その前提として、現行制度の課題・問題点を明らかにさせておく。組合としても現行制度に対して、どのような課題・不満などがあるのかをアンケートなどで事前に把握しておき、制度改定に織り込むべき改善点をはっきりさせておく。組合員のやる気や意欲向上につながるための見直しを第一義とし、労務費削減がありき（主目的）の制度変更であってはならない。

② 進め方の確認

議論の進め方、大枠の日程についてもあらかじめ労使確認しておく（例えば、労使双方の代表による労使委員会と適宜実務レベルですりあわせを行う小委員会を設置するなど）。

③ 職場への展開・経過説明と論議

会社との労使協議の際には、職場（組合員）の意見、生の声を大きな力としていく。労使での議論の経過状況をタイムリーに職場に展開し、意見を吸い上

げ労使協議を行っていく。賃金制度は、一度実行するとやり直しが難しく、労使でじっくりと時間をかけて行うことが必要である。少なくとも1年から2年程度の時間をかけて、検討を進めることが望ましい。拙速な導入・改定は、当所の狙いを達成できないばかりかモラルの低下などデメリットが多い点をしっかりと主張する必要がある。

④機関手続き

最終的に労働組合としての正式な職場提案を行い、「機関決定」のステップを必ず踏む。これ自体が導入・改定に向けた労使協議において会社へのプレッシャーになるとともに、導入・改定の狙い・内容をより周知させることにもつながる。今後の進め方（制度の説明方法や制度導入後のフォローの場、頻度など）についても労使で確認しこのタイミングで併せて決定しておくことも重要である。

⑤導入・改定までの周知も重要

新制度が期待効果を発揮するためには、管理職も含めた全従業員がその目的や内容を理解することが必要であり、全従業員に対して、会社が責任を持って新制度の内容や運用について説明を行う。組合でも職場役員ルートを活用し理解浸透を図るなどの活動を実施する。周知期間中に、会社が管理者（考課者）を対象に、研修会や考課者訓練などを行うことも重要である。

⑥導入・改定後のフォローが重要

あらかじめ決めておいた進め方で導入・改定後の定着状況や課題などについてのフォローを行う。また旧制度で課題・問題になっていたことが解消されているかもチェックする。

3. 個人的所感

以上が産別としての一応のとりまとめである。重なる部分もあるが、個人的な所感を付け加えたい。

能力主義か成果主義かという議論がある。「人」基準か、「仕事」基準かという議論である。賃金論的に言えば、それぞれ明確に別物であり、お互い相容れないものなのかもしれないが、現実的には両面をにらみながらそのウェイトをどちらにかけていくかというところに悩んでいるということだと思ふ。もし、完全な成果主義＝「仕事基準処遇」であれば、求められる業務遂行能力は社会的に普遍で(企業独自のものはほとんどなく)、それぞれ個人が個人の責任において個人の負担で獲得・向上させることが前提となる。もちろん、初任給などなくベースの賃金は全ての人が同じとなるはずである。デザイナーなど一部の職種(その中でも限定された一部)にその傾向があるのかもしれない。しかし、ものづくり産業においては、実際、企業が求める能力には社会普遍的なもの以外に個々の企業内でなければ身につかずかつ相当の習熟期間が必要なものが少なくない。ついでに、能力主義＝「人基準処遇」を基本としつつ、成果＝「仕事基準処遇」どう織り込んでいくのかということになっているのだと思ふ。

最近、非典型労働者の増加が社会的問題となっている。自動車総連としても、産業政策面・労働政策面・組織化など多面的に議論をしているが、その中で、成果と処遇ということを考えさせられる。

例えば、自動車メーカーの非典型労働者には「期間従業員」という一般的に数ヶ月という有期直接雇用の従業員が存在する。彼らに対し企業から求められる成果は極めて明確である。ある一定の期間、とにかく休まず、会社の指定する部署で作業を言われたとおりきちんとこなすことである。よって、彼らはその極めて期間限定の明確な成果に対して処遇される。

一方、正規従業員の方はどうか。まさに、期間従業員と同じ時期、同じ持ち場で同じ作業を行っているとしよう。彼らに期待される成果は、期間従業員のそれと同じものが当然ベースになるが、加えて、これまで培ってきた品質保持・生産性向上ノウハウの發揮、多能工化、改善、異常対応、期間従業員の面倒見など、「将来の現場リーダー」としての役割・能力向上も期待されている。まさに、中期的・総合的な役割を求められており、短期間限定の明確な成果で処遇される期間従業員とは、やはり異なる見方が必要と考える。一般的に、「成果要素」を処遇に採り入れようとする場合、ともすると、この期

間従業員の処遇のように単純な発想に陥りはしないか留意が必要ではないかと思う。例えば、目標管理制度のみに頼りすぎれば、極めて期間限定の絞り込まれた項目のみで評価してしまうことになり、本来の中期的で多面的な役割に対する評価が行われないことになってしまう。いずれにしても、会社が何を大事にし、従業員に対して何を期待するのか、何を求めるのか、その点を改めて深く考える必要があろう。

第7章 賃金制度改革の現状と労働組合の課題

連合総研 事務局

これまで、賃金制度の変容に対する考察と労働組合における実際の実践内容や課題について見てきたが、ここでは、労働組合に何が求められるかについて、賃金制度改革の動向と個人の納得度向上に向けた課題を踏まえ、個々の労働者が納得性を持ち、公平で公正な賃金制度となるために労働組合はどのような対応をすべきか、総括的に述べてみたい。

1. 賃金制度の動向 ～連合「賃金制度に関する調査」から～

ここでは連合の「賃金制度に関する調査」の結果から浮かび上がる近年の賃金制度の動向について取りまとめた。

(1) 賃金体系

基本賃金に占める賃金要素の額の比率では、高い順に、①「年齢、勤続、学歴要素」が4割弱、②「職務遂行能力要素」が2割半ばあり、次いで③「職務・仕事内容の要素」、④「個人の成果・業績の要素」、となっている。規模別では、小規模ほど①の比率が高く年功的であり、大規模ほど④の比率が高く、個人成果・業績をより反映する体系になっている。

(2) 賃金制度の性格

自社の賃金制度の性格をどうみるかについては、「職能重視型」、「年功重視型」とするものが3割強あるのに対して、「総合決定型」、「成果重視型」、「職務重視型」も2割強と、拮抗している。300人未満規模では「年功重視型」が5割を占め特徴的である。

また、賃金制度の性格を、賃金決定要素の組み合わせからタイプ分けした分析方法でも、「年功型」（年功要素のみ）は14.5%と少ないが、年功要素も含む他のタイプと合わせると、年功要素を有するものが4割を占める。他方、年功要素を持たない「職務職能型」や「仕事成果型」のタイプについても、合計すると4割を占める。

ここ5年間の基本賃金決定要素の変化については、「年齢・勤続・学歴で決まる部分」が<減った>、「個人の成果業績で決まる部分」が<増えた>とするものが5割程度を占めるなど、賃金の決定要素が仕事にシフトしてきている。

（3）賃金制度と昇給制度

現状の賃金カーブは、年齢に比例して上昇する「直線上昇型」は1割強と少ないが、これも含んだ、定年まで賃金が頭打ちすることなく上昇するものは5割を超えている。他方、中高年で賃金が頭打ちになるものは合わせて3割ある。

しかし、この現状の賃金カーブを、制度上の賃金カーブと対比すると、制度上では頭打ちなく上昇するものの比率は実勢より低く、制度上頭打ちがあっても、上昇を続ける運用をしているところが少なくないことを示しており、制度と運用の乖離が大きい。

昇給制度（基本賃金を昇給させる制度）の有無については、「年齢・勤続」、「序列等級制度の昇格等」、「技能の習得度の評価結果」、「個人の成果の評価結果」によるものが、各6割前後ある。規模別では、小規模で制度が整備されていない。

また、何を「定期昇給制度」と呼ぶかという点では、「年齢・勤続による昇給」は8割半ばで定昇と呼んでいるのに対して、「技能習得による昇給」は4割半ばであり、「個人成果による昇給」や「序列等級制度の昇格による昇給」は3割程度となっている。

制度上の自動昇給でほぼ全員を対象とした昇給がストップする制度については、「ある」が6割半ばと多数を占め、増加傾向にある。また、大規模ほど多い。

同一年齢・勤続年数の組合員間での賃金格差の実勢について、最上位グループ

と最下位グループの賃金を平均的な組合員を100とした指数でみると、最上位グループでは35歳で平均値が113.4となっており、3年前と比べて格差はより拡大傾向にある。最下位グループについても、35歳の平均値は87.8であり、格差の拡大傾向は同様である。規模別では、大規模ほど格差が大きい。他方、これを制度上の格差についてみると、実際にみられる格差よりも大きく、ここでも制度と運用の乖離がみられる。

(4) 評価（人事考課）

賃金制度における、「評価結果によって処遇する評価（人事考課）制度」の有無については、「ある」が8割強であり、これは3年前と大きく変化がない。規模が大きいほど多く、300人未満では6割と少ない。

査定に対する組合の関わり方としては、「査定のルール基準について労使協議で定めている」が約半数である以外は、「査定結果について組合に提示させている」、「査定についての苦情処理制度を設けている」、「査定結果への苦情については労使協議で行う」、「査定結果に苦情について、評価管理者から説明を聞く」が2割から3割程度にとどまる。「査定結果については特に組合は関与していない」とするものも2割程度みられる。規模別では300人未満規模での関わり方の少なさが目立つ。

評価の現状について、満足できる程度かどうか、という点でみると、「評価にもとづく賃金の昇給基準は明示されている」、「評価にもとづく一時金の支給基準は明示されている」については、「満足できる程度ある」が半数を超えているが、特に評価者訓練の実施や、成果・業績、職務遂行能力の評価への反映、評価者と本人とのコミュニケーションでは2割前後と低い。規模別では300人未満規模で低くなっている。

目標管理制度は、6割の企業で導入されている。規模別の差は大きく、300人未満では4割と低い。目標管理制度に対する労働組合の対応としては、「目標面接の実施方法など制度設計への組合の参加」や「目標や評価結果に関する個人から

の対応」は、7割が実施しているが、十分にできているかどうかでは「不十分」とする組合が多い。他方、「全社レベルの目標設定に関する話し合い」や「事業所・部門レベルの目標設定に関する会社との話し合い」は、実施自体が4割台と低い。規模別では、制度設計への参加での差が大きく、300人未満規模では実施が4割と少ない。

(5) 賃金制度の改定動向

賃金制度改定の動向について、3年間に実施されたもののうち特徴的ものを挙げると次のようになっている。

- ① 基本給では賃金体系のフラット化や、賃金体系における「年齢給の縮小・職能給等の拡大」が3割程度と高い。年齢給の廃止も2割みられる。
- ② 生活関連手当の廃止・縮小が2割ある。今後も引き続いて動きが予想されている。
- ③ 「職能資格制度の導入」は、すでに4年以上前に導入しているところも多いため今後の動きは少ないが、「職能等級の縮減」など職能資格制度を見直す動きがみられる。
- ④ 昇給・昇格に関しては、「定期昇給制度の廃止」は大きくないが、「定期昇給額の縮小」の動きがみられる。また、昇給・昇格をより評価と関連付ける動きがみられる。

こうした動きは、「最近3年間」で見れば、規模の大きいところほどみられるが、「現在提案中・今後提案が予想される」動きでは、規模の小さいところでの動きが大きい。

(6) 職能資格や職務等級とリンクした賃金制度

序列等級を設けた制度（職能資格制度や職務等級制度）の有無や運用状況としては、「ある」が約8割を占めているが、300人未満では5割と少ない。

自動昇格制度（上位等級に自動昇格させる制度）があるのは3割を超える程度

であり、多くない。小規模企業でやや多い。

同一等級内の賃金が「シングルレート」か「レンジレート」かをみると、レンジレートが7割半ばと多数である。レンジレートの場合、同一等級内で査定等により昇給ゼロとなる制度があるものが5割強を占める。実際に昇給ゼロの人が「いる」は7割と多い。同様に、査定等により昇給がマイナスになる制度があるものは3割半ばであり、昇給ゼロ制度よりは少ない。実際に昇給マイナスになる人が「いる」が6割強となっている。

(7) 賃金制度改定の動きについての組合の考え方

「定期昇給の廃止」、「生活関連手当の廃止」では、〈推進すべきでない〉と〈あまり推進すべきでない〉の合計がいずれの企業規模でも7割を超えている。他方、「個人成果・業績の基本賃金への反映」や「個人成果・業績の一時金への反映」では、〈推進すべきである〉と〈どちらかといえば推進すべきである〉の合計が約6～7割を占めているが、300人未満企業で約4～5割と低い。

人事考課による査定に対する組合の関わり方については、「評価基準や方法等制度設計への参加」を中心に、「査定結果に関する組合のチェック」、「査定結果への個人の苦情処理への対応」など、いずれも組合が関わることを肯定するものが7～8割を超えている。

2. 賃金制度に対する個人の納得度について ～人事評価制度を中心に～

(1) はじめに

現在の賃金制度改革の方向性は、これまで述べたように、成果主義の導入と能力主義の徹底という点に特徴付けられる。つまりこれらの改革の主眼は、仕事と賃金との関りを適正に反映しないことにもなりかねない年功的要素から業績及び顕在能力等客観的で納得性のある要素に転換させることで、従業員の活力を引出し企業業績の向上を図るものであった。

しかしながら、生身の人間が評価を下す際に100%客観的で納得性のある評価はできないため、100%に近づける方法をいかにして生み出し運用していくか、という点に様々な問題が潜み、会社側も労働組合側も大きな労力を割かざるを得ない。

ここでは、適正に評価するに当り、どのような評価対象項目を設定しどのような客観的な基準を適用するのか、というポイントと、評価の的確さをどのような仕掛けで以って担保していくか、というポイントについて、連合・生活アンケート、賃金制度調査、及び企業ヒアリング等から得られた事例及び問題点を基に探っていくことにする。

(2) 公平性確保に向けた評価対象・評価基準の設定

まず第一に評価対象項目であるが、一般的な表現を用いると、職務遂行能力、行動・プロセス、成果、職務・役割が代表的であり、これらを組み合わせて賃金に反映させているケースが多く見られる。これらの項目の組み合わせ方及び比重の置き方は各企業のビジネスモデルに負うところが大きいですが、仕事基準への移行というトレンドを反映して、成果及び役割が重視されるようになった。

しかしながら、確かにこれらの項目は、運用を誤って実態を反映しない年功的な評価に墮するような可能性は相対的に少ないが、特に成果を巡っては一部問題点も露見した。

成果の達成度を重視したことから達成し易い目標を設定し、目標達成後はそれ以上のチャレンジをしない、また、自己の業務目標以外には関らないといったケースが一部の企業で見られたことは周知の事実である。そこで改善策として、より高いレベルで目標設定すること及びその目標を達成できずとも業務遂行時のプロセスを評価すること、更に能力開発等への取組み等行動結果にとどまらない行動プロセスや能力開発を含め評価することとしたのである。

また、企業内に於いて多数の職種を抱える場合には、職種の違いによる不公平さを排除するために、職種の性格毎に評価基準を設定し適正に運用しなければならない。数値実績で比較的容易に成果を客観的に評価できる営業職等と、数値目標を設

定できない間接部門の職種等における評価基準の設定においては、上に挙げたような様々な評価項目相互のバランスを取りながら基準設定する必要がある。

(3) 納得度の高い人事評価制度に向けた取組み

第二に、評価の的確さを担保するための運用上の仕掛けであるが、これが最大のポイントとなる。

各企業の労使ともこの点にかなりの労力を割いているのであるが、労働組合が関るべき重要事項として挙げられるケースとしては、①個人目標設定の基となる経営計画策定への参画またはチェック、②組合員と上司との目標設定及び成果・評価のフィードバックに係る面談、及び③職能・職務・役割等への格付けの適否に関するチェック、がある。

①に関しては、業務の量・質及びその評価が経営方針及び予算等によって大きく左右されることから、益々その重要度を増している。部門業績が賞与等の賃金に反映されるケースも多くなってきており、全社、部門、及び各職場レベルでのチェック及び理解が不可欠となっている。これが無いと、各人の評価に不公平感が生じる怖れがあり、従業員の不満の原因にもなりかねない。

②、③に関しては、目標設定及びフィードバック面談の実施（時期、回数等）の適否、面談内容が納得を得られるものであるかどうか、及び適正な評価システムになっているかどうか、更にそれが適正に処遇に反映されているか等評価制度の根幹をなす部分である。しかし残念ながら、この部分に関する問題点は最も多い。

連合の生活アンケートによると、賃金決定の仕組みが能力主義賃金制度及び成果主義賃金制度と回答した者の内、80%前後の者が「少し」または「大いに問題があり改善すべき」と回答している。それでは、今後どのような賃金制度改定を望むかという問いにおいては、「仕事基準の賃金制度にすべき」及び「職能差による賃金差を大きくすべき」を<そう思う>とする回答が上位1位、2位を占め、客観的な評価基準が求められているのではあるが、人事評価に対する組合員の評価は非常に厳しい。

人事評価への納得度を訊いた設問で評価制度の抱える様々な問題が浮かび上がってくる。

以下では、評価制度に対する納得性を得るために何が必要かについて、評価項目や手順等の情報開示度合い及び人事評価の抱える課題に関する回答から見てみた。

① 人事評価に関する情報開示度合いと納得性について

これについては、「評価対象項目」、「評価者・評価決定等評価の手順」、「評価点の付け方等評価方法の内容」、「評価結果を処遇に結びつける考え方・基準」、及び「評価結果そのもの」の5項目について、「きちんと又は少しは知らされている」か「知らされていない」かによって納得度の違いを分析した。

上述の5項目とも、やはり「きちんと」又は「少しは知らされている」者の方が「知らされていない」者よりも納得度は高い。しかしながら、「納得できない」とする者の割合に着目すると、「知らされていない」くてもそれ程高くなく(20%~30%程度)、「どちらともいえない」及び「分からない」とする回答が結構多かった(各々20%程度)。これは、納得できない理由が情報開示されていないことに起因するものと言える一方で、「どちらともいえない」及び「分からない」という回答については「知らされていない」が故に納得か否かの判断材料が無いことによるもの、と言えよう。

人事評価に関する情報開示つまり透明性は、成果主義又は能力主義を指向する現代の賃金制度にとって第一に配慮されるべきポイントである。つまり上述の通り、情報開示されていなければ、納得を得るために人事評価において何が問題であるのか等という議論にすら参加できない従業員を生み出すことになり、旧来の曖昧模糊とした制度となる可能性が高いからである。なお、情報開示の度合いは企業規模によって大きく異なり、特に従業員規模300人未満の中小企業では、明確な賃金制度がないということも相俟って、人事評価について知らされている者は40%程度しかない。よって、中小企業においてははまもって賃金制度の確立を急ぎ、賃金制度が確立している企業においては、全従業員に人事

評価に関する情報を開示し、それをよく理解するよう、特に制度導入時には会社側も組合側も真摯に対応すべきである。

② 人事評価の運用に関する課題と納得性について

ここでは、評価者に関する課題（「評価者の評価能力向上が必要」、「評価に当り上司以外の意見も聞くべき」）、面接・面談に関する課題（「評価結果を十分に説明すべき」、「仕事の目標を明確に示すべき」、「面接を丁寧に行うべき」）、評価対象・評価基準に係る課題（「成果が現れにくい行動面等も評価すべき」、「評価基準が職場毎にバラバラ」）、評価後の対応に係る課題（「評価結果を能力開発に繋げるべき」、「苦情処理制度を充実すべき」）に対し「そう思う」と回答した者が、人事評価に対しどの程度納得しているかを見た。

中間報告書にも記載の通り、人事評価に十分に納得及びある程度納得している者でも上記9点に関する課題認識は高く、50%～70%程度の者が「そう思う」と回答している。

一方、人事評価に「納得できない」者については、自らに対する人事評価に対しての回答であるが故に、評価制度を今後考えていく上で切実な問題を提起しているといえる。

裏を返せば、これらの課題がクリアできれば従業員の意欲もより向上し、従業員個人、引いては企業パフォーマンスの向上に繋がるものである。

「納得できない者」の70%～80%程度が上記9点に対する課題認識を有しており、その中でも特に「評価結果の十分な説目」、「評価者能力向上」、及び「仕事目標の明確な提示」に関する課題認識が高い。これらの問題は評価制度の運用上非常に重要なポイントであり、労働組合は、労使協議や苦情処理制度等により運用性能向上に向けた取組みが継続的に求められている。

これら運用に関する点はややもすると形骸化してしまう怖れが高いために、労働組合としては些細な点でも留意する必要がある。例えば、今後の課題として、評価結果の十分な説明や丁寧な面談が必要というものが挙げられているが、これらは、面談が他人を気にしなくて良い会議室等の場所で実施されているか、

といった細かな点にも留意することによって改善できる項目である。

また、こうした課題認識の違いは企業規模により異なっており、「面接を丁寧に行うべき」に関しては規模の大きい企業ほど意識が高く、「苦情処理制度を充実すべき」では逆に規模の小さい企業ほど意識が高いというように、規模及び特性に応じた対応が求められる。

いかにして納得の得られる体系を構築していくか、ある労働組合の言葉を借りれば、労働組合は、会社と従業員との「闘い」を続けることでこれを追求していく必要がある。

3. 賃金制度改革への労働組合の対応のチェックポイント

賃金改革の動向及びこれを成功させるために必須である個人の納得度向上に向けた課題について見てきた。最後に、賃金制度が、働く個人からみて納得性をもち、公平で公正な制度となるために、労働組合はどのように対応していくべきなのか、幾つかのチェックポイントを述べてみたい。

(1) 制度改定・導入の動機が不純ではないか

新しい賃金制度導入にあたっては、なぜ、これまでの制度を改定するのか、あるいはなぜ新しい制度を導入するのかを、まず明確にしなければならない。

木住野論文(第2部第4章)が指摘するように、「成果主義流行」の波に乗って、評価制度の経験もないところに、いきなり運用ができないような新制度導入の「無謀な提案」がなされることが少なくない。特に、賃金制度が未確立の中小企業において、この傾向は顕著である。「成果主義」導入が、単なる人件費削減の手段になってはいないかどうか、など制度の目的、主旨についての踏み込んだ検討が必要である。

加藤論文(第2部第2章)が指摘するように、「労働組合が賃金制度改定に臨むにあたってまずなによりも大切なことは、賃金制度改定が単に総額人件費削減を

目的としたものとならないよう留意する」ことである。

また、経営が成果をあげるためには、既存事業の発展や新規事業創出のための投資、組織や仕事の編成における改革など、さまざまな経営改革が不可欠の前提となる。こうした本質的な経営問題をおきざりにして、社員に成果のみを問うのは誤りである。高橋伸夫（2005）（「仕事に戻ろうー成果主義ブームを振り返るー」、『学士会会報』No. 854）は、「成果主義の犯した最大の罪は、そもそも賃金制度の問題ではなかった経営問題を賃金問題に矮小化してしまったことにある」と述べている。そうならないように、制度の目的、主旨が本当に経営実績に結びつくのか、動機が不純ではないのかを検証しなければならない。

（2）能力開発、適正配置への目配りは十分か

賃金が労働の対価である以上、どれだけ仕事をこなせるか、どれだけ仕事の成果をあげたかが、中心的な賃金決定要素のひとつとなることは、至極当然のことである。けれども、その前提条件となっている仕事の能力、仕事の成果は、能力開発の仕組み、能力に応じた配置などの人事諸制度の運用の結果として決まってくることを忘れてはならない。

このような視点からは、橋本論文（第1部第3章）で指摘されている「職務能力の向上を組織すること、向上した職務能力に見合う職務を提供することに対する企業責任が曖昧になっているのではないか」という点のチェックが欠かせない。その上で、「職業人生を見通したキャリアの再設計に基礎を置き、企業の育成責任を明確にすること」を制度の根幹に位置づけるようにすべきである。また、小林論文（第2部第5章）が述べるように、とりわけ「成果主義の賃金制度を導入するにあたっては、職務・職種毎の基礎となる人材育成・能力開発の重要性を踏まえ、個人と企業における役割・責任を明確にしていかなければならない」ことに留意することが重要である。

賃金体系は、「仕事（job）」と「労働能力（skill）」と「賃金（wage）」を結び付ける仕組みに他ならない。そしてあらゆる賃金実務は、この三者間の整合性の

追求に尽きるといってよいだろう。多分、このことは洋の東西を問わず共通の事柄であり、日本の賃金実務の現場でもこの点に関して違いがあるわけではない。もし、日本の制度に特徴的なことがあるとすれば、「仕事」と「労働能力」と「賃金」の間の関係を、「年齢 (age)」という時間軸に沿って考えていくことであろう。つまり、年齢とともに「労働能力」が高まり、それに応じて「仕事」の内容もまた、易しいものからより難しいものに変化していく仕組みが一方にあって、それに賃金を照応させる工夫があつてこそ、右上がりの賃金プロファイルが成立していると考えられる。仕事に従事しながら労働能力を高めていく教育訓練(OJT)と柔軟な職務配置がこうした仕組みを支えている。

もちろん、「仕事」、「労働能力」、「賃金」、「年齢」の四者間の関係に整合性を確保することは、決してたやすいことではない。ましてや、少子化、高齢化などの人口構造の劇的な変化、激化する国際競争の中での産業構造の再編など、様変わりする内外経済社会環境の下では、ますます困難は増していく。おそらく、その困難さが現在の「年功賃金」批判の内実をなしているともいえよう。しかしながら、そうであればあるほど、「仕事」、「労働能力」、「賃金」、「年齢」の間の新しい調和を求める努力はますます重要性を高めていくともいえる。なぜなら、われわれの職業生活は、その時その時のスポット・ベースで営まれているのではなく、キャリアとして引退の時まで継続していくものだからである。

(3) 成果評価の対象としてなじまない者を対象にしていないか

仕事の成果を評価し、その評価を賃金に反映させる制度の前提条件は、個人が仕事の成果を左右する責任と権限をもっているかどうかである。「成果」が上がらないことを、どこまで個人の責任にできるのかという点の見極めを欠いて、「成果主義」になじまない層にまで適用範囲を拡大してはいないかどうか、チェックすることが必要である。

賃金決定の要素として、仕事の「成果」はたしかに無視できないかもしれない。けれども、それをどの程度重視すべきかについては、実は一概にはいえない。経

営戦略の決定と実行に責任をもつ立場の管理職であれば、「成果」に責任を負い、報酬もそれにみあって変動することはある意味では当然であろう。しかし、仕事に対する裁量権をまったく持たず、組織の命ずるところにしたがっているにすぎない労働者に、「成果」の責任を負わせることはそもそも筋違いである。

石塚論文（第2部第1章）が述べているように、現実には、「成果主義にもとづく賃金制度改革は、ほとんどの場合、適用される対象層を限定している」。要するに、「成果主義」になじまない層にまで「成果主義」を適用することはないように、現場での運用の工夫、「制度の造り込み」が行われているのである。もちろん、管理職だけでなく、組合員の上位層も対象になっていることも多いけれども、「組合員の内、一人前にすべく教育投資を行なう若手の時代や能力開発の段階にある組合員は、成果主義の適用対象からはずされている」し、また、「製造業で生産業務に従事する組合員も圧倒的に適用対象とはなっていない」。

「賃金破壊」から「賃金革命」にいたるまで、巷には「過激」な言辭が満ち溢れているけれども、職場の現実はずっと地味で淡々としているものである。そんな甘いことだから日本は駄目なのだ、といきり立てる「グローバル・スタンダード」論者もいる。しかし、これも、明治以来繰り返されてきた日本後進国論の焼き直しにすぎない。借り物の「スタンダード」は、評論家の飯の種以外には何の役にも立たない無用の長物であることを、われわれは何度も経験してきた。海外の「スタンダード」を、日々の現場合わせて日本の現実に適応させてきた先人の知恵にこそ学ぶべきであろう。実際、戦後日本の賃金もそうやって独自の発展過程をたどってきたのである。

（4）賃金制度の透明性、納得性は十分か

近年の広範な賃金制度改革の進展の中で、賃金格差の今後については、多くの企業が格差拡大の方針で臨む意向であることが、様々な調査によって明らかにされている。考えてみれば、企業はいつでも賃金格差拡大の方向で臨んでいるものなのかもしれない。けれども、問題は、どのように、また、どの程度までの格差

にするのか、ということである。

どのように、という点では、成果主義重視のもとでの格差拡大が進むのだとすれば、賃金制度の透明性・公平性・納得性が、ますます問われていくこととなる。単に評価基準のレベルだけでなく、そのプロセスについても、目配りが必要である。

連合「生活アンケート」の結果によれば、人事評価に関して<知らされている>と答えた人の比率は、「評価の対象となる項目」(59.5%)、「評価者と評価決定等評価の手順」(52.9%)でかろうじて過半数をしめるものの、「評価点の付け方等評価方法の内容」(48.4%)、「評価結果を処遇に結びつける考え方」(48.6%)、「評価結果・評価点そのもの」(48.4%)では過半数に満たない。総じて、人事評価制度の情報開示については、まだまだ不十分な状況にあるといわざるをえない。評価のプロセスが、かなりブラックボックス化しているケースが多いということでもある。これをそのまま放置したままでは、人事・賃金制度の見直しも所期の成果をあげることは難しいだろう。この点に関しては、浦坂論文(第1部第4章)の実証分析によれば、労働者個人が賃金制度の内容についてよく知っていることは、人事評価に対する納得度を高める重要な要因のひとつであることが明らかにされている。制度の情報開示は、納得度を高めることを通じて、制度のパフォーマンス向上につながるのである。

次に、どの程度まで、という点も重要である。実は理想的な格差の幅は、どこにも存在しない。与えられた状況の中で、お互いに納得できる線を労使が探っていくしかないものである。その際、受容限界を超えた格差は、結局「敗者のモラル・ダウン」というしっぺ返しを受けることを、経験は教えている。実は、評価のプロセスや結果についてはあまり情報を得ていない一般従業員も、自分の賃金の相対的位置についてはかなり正確に知っている。労働組合の賃金実態についての情報も流れるし、また同僚とのインフォーマルな情報交換もある。個人アンケートの結果などによっても、ある程度までなら賃金格差を容認するという人は多いけれども、その「ある程度」がどこまでなのかについての合意形成が重要な

のである。

さらには、賃金制度は企業内の賃金格差に対応するものではあるけれども、社内だけで自己完結するものではないという視点も大切だろう。同一労働・同一賃金の原則は、社内的な原則にとどまるものではないことを忘れるべきではない。世間的な賃金水準を下回った状態での大きな格差は、従業員の納得性を損なうであろうし、また上下格差の社会的相場を極端に上回ることも問題を発生させる。それをチェックするためにも、賃金の社会的相場に関する情報が今後ますます重要となっていくであろう。人事や処遇の個別管理化の動きは、実は、企業を超えた仕事や職業能力の評価の社会化への要請を高めるともいえるのである。この困難な課題へのチャレンジこそが、今後の日本の賃金制度改革の帰趨を決めるものといえよう。川合論文（第2部第3章）は、この点に関して、非常に示唆に富む実践的議論を展開している。

以上のことを実践的に考えていくときに、藤村論文（第1部第2章）の問題提起である「3つの納得性」の議論は、きわめて重要な視座を提供するものである。すなわち、そこで提起されている「制度自体に対する納得性」「制度の運用に対する納得性」「水準に対する納得性」の3つの納得性は、「制度の造り込み」のための不可欠の視点であり、同時にこうしたプロセスを経た「制度の造り込み」の深さが、納得性を向上させ、制度のパフォーマンスを上げていくものといえよう。

最後に、石田論文（第1部第1章）が指摘するように、「人事考課が処遇に従前以上にまして決定的な影響を与えるようになった」状況の中で、「仕事」をめぐる集団的ルール作りに向けて労働組合の発言を強化することが、ますます重要となっている。「目標は仕事から来る。仕事の水準は経営計画から来る。労働組合が組合員の報酬の決定に関与するという、これを外したならば労働組合でなくなるという最後の一线の維持は、実はかつて「経営参加」と呼ばれていた領域を、いかに独創的に各レベルの「労使協議制」と連結させるのかにかかっている。」

(5) これからの賃金政策の基本的視点－標準化、社会化、透明化

今後とも、労使双方からの賃金制度の新機軸を求める模索が続いていくだろう。その際、戦後初期以来繰り返し指摘されてきながら、いまだに真の意味での解決を見いだし得ないでいる未完のテーマに、今一度立ち返ってみることも重要であると思われる。

それは、公正な評価基準の確立に関わる次の三点に集約されるだろう。

第一には、標準化である。一社一賃金体系と俗に呼ばれるような錯綜した状況を改め、賃金制度の統一規格の形成をはかるべきだろう。製造分野では世界に冠たる標準化、規格化の実績を誇る日本が、こと賃金になるとなぜこのような事態になるのだろうか。もっとも、各社の賃金体系が千差万別で統一規格がないとはいっても、何も共通性がないかといえば、必ずしもそうではない。多様で複雑な個別企業の賃金体系を比べる作業に関わったことのある人は、最初はどこから手をつけていいかしばし呆然とした経験をもっていることだろう。しかしながら、しばらく観察していると、その基本構造は意外に似ていることにも気付くはずである。「仕事」と「労働能力」と「賃金」を結び付ける仕組みは、職能資格制度の下での労働能力の格付けをベースに、その上に査定による評価を積み重ねるという基本型が支配的なパターンといってよい。賃金体系が、いわば各社別の方言で書かれてはいても、その基本構造に共通性があるという事実は、標準化の手がかりとして重要である。賃金体系における標準化という課題は、何かまったく新しい基準を作って各社の基準をそれにあわせなければ実現しないと考える必要はない。要するに相互に了解可能な標準語をつくる努力をすればよいのである。労働組合による企業を超えた情報交換は、この面で大きな力を発揮することであろう。

第二には、社会化である。そもそも、同一労働同一賃金とは会社の中でのことではなく、社会の中でそれが実現するかどうかの問題であることを想起すべきである。会社の中でいくら「仕事」「労働能力」「賃金」の間の整合性がとれていたとしても、それが社会的な相場とかけ離れていたのでは、働くものの満足は得ら

れないのはもとより、公正な賃金とはいいがたい。およそ市場が正常に機能している限り、一定の品質と数量の商品には一物一価の法則が働いて、いわゆる相場がたつものである。そして買い手はその相場を受け入れるのがルールである。情実を使って特別にまけてもらうというケースがみられないわけではないが、それが常態となることはない。ところが賃金だけはこの当たり前のことがなかなか通用しない現実がある。買い物をするときには、支払能力がないことが値段をまけてもらうことの理由にならないことは誰でもがわかまえていのに、賃金を支払うときには支払能力がすべてであるかのごとき論法がまかりとおるのは、よく考えるとおかしなことである。もちろん、この問題の背後には、何が同一労働かがはっきりしないという事情も大きく作用している。各企業毎に特殊化した「仕事」と「労働能力」を前提とすると、社会的に同一労働を確定することは不可能であるとの議論もあるけれども、同一産業の類似職種をとれば共通性がまるでないことはない。ベンチマークとなる「仕事」「労働能力」の共通基準を見出す努力の中から、賃金における社内均衡と社外均衡のリンクをはかることは十分に可能であると思われる。

第三に、透明化を追求しなければならない。すくなくとも、賃金表がないなどという事態は早急に克服されなければならない。また、査定基準や査定結果の公開性の原則の確立も重要であろう。どのような仕事を、どのように努力したら、いくら賃金になるという基準が不明確なままで、公正な評価が成り立つはずがない。さらには、あまりに複雑で素人にはほとんど理解できないような賃金規定もまた問題となろう。人事の専門家にしか分からないような難解な規定は、もっと単純に分かりやすくする工夫がなされてしかるべきであろう。訳も分からずにやみくもに努力したところで、ろくな成果が生まれないのは職業生活の常識である。能力主義強化、成果・業績主義の導入をめざすのであれば、少なくともその前提条件の整備がなければならないといえるだろう。

賃金制度と労働組合の取組みに関する調査研究報告書

2006年7月 初版発行

編集 財団法人 連合総合生活開発研究所

所長 中名生 隆

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋1-3-2
曙杉館ビル3F

TEL 03(5210)0851(代)

FAX 03(5210)0852

制作 株式会社 コンポーズ・ユニ

〒108-8326 東京都港区三田1-10-3

TEL 03(3456)1541(代)

FAX 03(3798)3303
