

(2016年6月20日講演)

## 1. 「人事・賃金制度の変遷について」

労働政策研究・研修機構 研究員 西村純委員

本日お配りしているパワーポイントを印刷したものと、事前にお送りした拙稿のディスカッションペーパーと、小池先生の本についての書評の三つがお手元にあると思います。これらをベースに報告したいと思っています。

ディスカッションペーパーの目的は非常に素朴なもので、1つ目は人事・賃金制度の変遷をざっと眺めてみたときにどういう特徴があるのかを明らかにすることです。もう1つは、マクロ賃金管理とミクロ賃金管理の連関を把握すると言いますか、ようは、官製春闘などと呼ばれたりもしますが昨今再びベースアップを実施しようという動きが見えている中で、賃金の成果主義化以降の人事・賃金制度のもとで、ベースアップとはいったいどのように実施されているのかについて事例をもとに見てみようと。

このディスカッションペーパーと小池先生の『戦後労働史からみた賃金』との共通点と言うと大それたことになるかもしれませんが、賃金テーブルに関心を置いているという点で観察するポイントは重なっているように思っています。成果主義にかかわって賃金の研究は多くあったと思いますが、主に社員格付け制度（資格等級）の設計基準について、より具体的には役割等級は、人基準なのか仕事基準なのかとかという点や評価制度の変化について多くの議論がなされてきたと思います。一方で、では、実際に賃金テーブルがどのように変わったのかということについては、これまであまり関心が注がれてこなかったと思います。このあまり関心が注がれてこなかった点を起点に議論しようというのが本日の報告であります。

成果主義を90年代後半以降、成果主義以前を90年代半ば以前というふうに大きく分けまして、それぞれの時代の特徴を確認しますと、まず、戦後以降90年代前半までの人事・賃金制度の動きをやや大胆にまとめると、過去に形成されてきた年功賃金カーブをある程度前提としつつ、賃金カーブの中に経営管理の要素や、社員が日々担っている仕事の要素をどういうふうに入れ込んでいくかというようなところの模索だったのかなと私自身は思っています。

成果主義以前の特徴としては、社員格付け制度では職能資格制度という代表的な制度がありました。同じ職能資格等級と言っても、制度の中に職務の要素をどの程度加味するかというところには若干の違いがあるかもしれませんが、職能資格制度が典型的な社員格付け制度であったと言えます。

賃金表についてもいろいろなタイプがありますが、基本的には積み上げ型の賃金表でした。査定込みの定期昇給をベースに年々昇給していくという積み上げ型の賃金表になって

いるところに特徴がありました。この時代の人事・賃金制度の狙いとしては、社員のやる気を焚きつけたり、技能育成のためのインセンティブをどう付与するかというようなどころにあったと思われます。

一方で、成果主義以前と以後の違いということでは、まず、様々な社員格付け制度が登場した、つまり制度が拡散したことが指摘できます。例えば職務等級であったり、役割等級であったり、様々な社員格付け制度が登場しています。また、賃金表では積み上げ型以外の賃金表の台頭が挙げられると思います。資格ごとの定額であったり、後段で説明しているように賃金表の中にゾーンが設定され、そのゾーンごとに昇給管理をしていくというような、必ずしも積み上げ型ではないような賃金表が出てくることになりました。

もう一つの特徴としては、成果主義以前は社員のやる気の焚きつけであったり、能力育成のインセンティブというところに制度の狙いが置かれていたと思うのですが、そういうものに加えて企業業績への貢献度合い、つまり、付加価値創造への貢献度合いが、資格等級や賃金表の設計において考慮される部分が大きくなったことが挙げられると思います。

これからざっと DP の構成に沿って戦後から簡単にお話させて頂くのですが、まず戦後～60年代ということで、職能等級が現われる前の賃金にはどのような特徴があったのか。皆さんも既にご承知のことと思いますが、戦後すぐに出てきた賃金に電産型賃金体系というものがあります。この電産型賃金についてはいろいろな議論がされていますが、その後の人事・賃金制度に与えた影響として、雑然とした賃金を整備したことが指摘できます。具体的には、基準内賃金と基準外賃金の区別、基準内賃金における高い基本給比率など、今に続く賃金体系の基本的な構成を整備したという点で、その後の人事・賃金制度の形成に小さくない影響を与えていると思います。もう1点は、能力査定込みの賃金を導入したことです。ホワイトカラーかブルーカラーかを問わず能力査定のようなものを組み込んだ賃金制度が設計されたという点は重要なことであったと思います。

電産型賃金体系を40年代半ば以降～50年代の話とすると、50年代半ば以降60年代くらいまでの話になると思うのですが、この時期には職務給が模索されていました。職務給の模索については、結果としてはあまり広がらなかったようです。

この時代で無視できないこととしては、定期昇給の登場があります。これは当時の組合の大きなベースアップ要求や生活給思想によってどんどん上昇していく賃金水準と、現状の労働者の労働の質との間の乖離が大きくなっていくことを背景に、賃上げのペースを緩やかにするという目的で入れられたものでありました。定期昇給が導入されたことによって、その後も続く年々賃金カーブが年功的に上がっていくという年功賃金の概念が制度的にも根拠を持って確立されていったという意義がこの時期にあったのではないのでしょうか。

そういう意味では、能力査定込みの賃金であったり、基準内賃金の中で高い基本給比率であったり、査定込みの定期昇給というようなその後ずっと維持されていくような特徴の基本的な部分は、この時期に形成されたと言えます。

続いて60年代後半～90年代半ばは、能力主義の時代と言えらると思います。特徴としては、

典型的な社員格付け制度としての職能資格制度の存在を挙げるすることができます。外部労働市場が発達していない中でも、実際の職場を見てみるとそこには仕事が存在しているわけで、その仕事というものに着目して制度を設計しようとしたところがこの制度における設計思想の重要なところですが、課業遂行に必要な専門的な能力と、一般的な人間として求められる能力としての協調性やチャレンジ精神などの双方を重要な能力の要素とみなし、それに基づいて制度が設計されました。専門的な能力を重視するのか、それとも一般的な能力を重視するのかという二分法ではなく、双方の能力を評価して昇給や昇格に反映させることで、賃金に仕事の価値に応じた合理的な面と生活を維持するという安定的な面を埋め込もうとした制度でした。

この能力主義時代の昇給管理は、基本的な特徴としては査定付きの定期昇給ということで、わずかであっても年々昇給するという昇給管理が行われていました。それに対応するように、賃金テーブルの特徴としても積み上げ型になっていました。

能力主義と同時に、特定の産業ではより職務を重視した人事・賃金制度を構築しようという試みもありました。その代表的な産業が電機産業ではないかと思われます。仕事別賃金というような形で、各企業で導入が試みられましたが、昇給管理や賃金テーブルの特徴を見てみると、職能給に非常に近いものだったと言えます。例えば職能給の下での昇給表と呼ばれる賃金表と仕事別賃金における本人給表はほとんど似たようなかたちになっています。

では、この時代のマクロ賃金管理と個別企業の賃金はどういう関係にあったのか。この点については先行研究も少なくクリアに描くのは難しいのですが、数少ない研究を見ると、外部労働市場は未発達であったとよく言われますが、だからといって必ずしも企業単独で賃金水準を決定できていたわけではなく、ある程度企業横断的な相場というものはあったと指摘されています。

ただし、企業横断的な相場はあったとしても、絶対に逸脱してはいけない基準とは言えなかったということで、相場はあっても、その相場に準拠するのか、それともその相場を参考程度にして昇給水準を決めるのかという対応は企業によって異なっていました。同じ企業であっても、ある年は準拠したり、ある年には参考程度にとどめるという形で、対応方法が異なることもあったようです。

そういう意味では、諸外国、特にヨーロッパ諸国で形成されるような賃金相場というものは、日本における企業横断的な相場というものは異なっていると言えます。日本の場合は、ヨーロッパとは異なり、規模にかかわらず遵守すべき絶対の基準として設定されるような相場ではなかったと言えます。

さて、成果主義以降の話に移りましょう。小池先生の本でも、成果主義以降についての賃金制度はあいまいな部分が多いことが指摘されています。例えば、成果主義における等級とは何かということを考えてみても、一言でその特徴を示すことができるような代表的な制度はないと思います。しかし、むしろ制度が多様になったということが成果主義以降

の一つの特徴だと思います。なぜ多様になったのかと考えることで、成果主義化に伴い制度がどのように変わったのかを理解することができるのではないのでしょうか。多様になった背景として、企業固有のビジネスモデルに沿った人事・賃金制度の設計を各企業が考え始めたということがあると思われます。

多様化している中で出てきたのが、職務等級であったり、役割等級であったわけですが、DPの23ページで紹介している武田薬品の例を見てみますと、一般社員層の制度における職務等級の中での格付けルールについて見てみますと、その決定要素として仕事の任せられ方、職務知識といった6つあり、さらにその6つの中でT~Aというレベルに分かれています。ですので、「仕事の内容についてはQレベルで、職務知識についてもQレベルであるが、問題解決の力が突出しているのでKレベル」というような形で、その人の技能みたいのところ、能力みたいのところも加味する部分が残されているわけですね。そのため、同じような仕事をしていても、能力発揮の程度に応じて格付けされる等級が異なったりする可能性も出てくるような制度になっています。職務等級と呼ばれるような制度であっても、一般社員層については能力的な要素が加味される制度が維持されていることは、見逃してはならない特徴だと思います。

次に昇給管理の特徴ですが、査定に基づいた賃金額の決定という特徴は引き継がれていると思います。変化としては、それまでとは違ったような賃金テーブルが登場したことが挙げられると思います。きちんとした名称はなく、論文等ではゾーン別等級表というような名称で紹介されています。そのイメージを先行研究から抜粋しているのですが、要するに、賃金レンジ内のあるべき水準、ここでは「ポリシーライン」と呼ばれているのですが、ポリシーラインに同一資格等級にいる社員の賃金を集めるといいますか、収束させるような昇給管理をする点に、この賃金表の特徴があります。

28ページに、より数字を踏まえた具体的なゾーン別昇給表を挙げています。等級ごとに4つくらいのゾーンがあり、各ゾーンの賃金レンジが設定されています。この表では、例えばIV等級のゾーン1では8万円~13万円の間というような形で、ゾーン2になると13万円~18万1,300円という形でゾーンの幅が決められていて、そのゾーンごとに昇給額が設定されています。上のゾーンに行けば行くほど、マイナスの昇給が出てくるという形になっています。

Bが標準評価になるのですが、標準評価を取ったときに昇給はゼロというところが当該等級のポリシーラインとなります。これでいくと、18万1,300円がポリシーラインということになります。それより上に行くと、18万1,300円に下がりやすいような昇給（降給）額が設定されており、18万1,300円以下の場合には、18万1,300円に近づいくような昇給（降給）設定になっています。

なぜこういうテーブルになると、ポリシーラインに収束するのかと言いますと、一つは、賃金テーブルでは上のゾーンに行くと標準評価であるBでもマイナス昇給になるという形となっているので、賃金テーブルで設定されているマイナス昇給額がポリシーラインに近

づくことを促す一つの要因になっています。また、こういう賃金テーブルを導入しているところでは、調整率というルールを導入している場合がわりとあります。例えばこの事例に出している会社では、調整率は次ゾーン同一評価における改定額を賃金改定前適用ゾーンにおける改定額で割ったものとなっています。IV等級でゾーン1の社員がS評価を取った場合の調整率について説明してみましょ。今、賃金を12万5,000円と想定し、その人がSを取ったとしますと、ゾーン1にいた場合のS評価は1万円ですのでその額が分母になります。そして、ゾーン2のS評価は8,000円なので、その額が分子となり、8,000円/1万円、0.8という調整率になります。

ゾーン1で12万5,000円の人がS評価を取ると、まず、1万円のうち5,000円が昇給額として適用されて13万円になります。13万円になった時点でゾーン2に移るので、それ以降の昇給額を調整率という考え方を通じて算出します。1万円のうち5,000円を使っているので、残り5,000円分あります。この残り5,000円に調整率である0.8を掛けると4,000円になります。その結果、5,000円+4,000円=9,000円がその人の昇給額になります。この調整率ですが、計算の結果、ゼロ、もしくはマイナスになった場合は、調整率はゼロとなります。そのため、ゾーン2の上限に足した社員で評価がBですと、調整率がゼロとなりそれ以上の昇給は発生しなくなります。一方、ゾーン3に上がってしまうと、計算結果がマイナスやゼロの場合は、調整率はゼロとなりますので、マイナス昇給となるような評価をとったとしても、ゾーン2になってしまいますことは回避されます。このようなルールは、ポリシーライン付近に社員の賃金を集める力があると言えると思います。

成果主義以前と成果主義以降の人事・賃金制度の変化について解釈してみると、まず、年功的に上がっていくときのスパンや横になる時期が早まっているとは思いますが、それでも査定付きの昇給によってある程度賃金カーブが年功的なカーブを形成するという面は維持されているように思います。この点は以前と以後で共通する特徴と言えるのではないのでしょうか。

ただ、賃金の決め方と上がり方の双方の面において、今野先生は「人間系、仕事系、市場系」といった形で分けられていますが、その類型に基づく、市場系の要素がより強くなっていると思われる。つまり、成果主義とは制度設計において市場をより意識した改革であったと言えます。社員格付け制度の決め方においては、企業業績や企業の付加価値にどれだけ貢献したかという、製品市場における貢献の度合いみたいなものに基づいて役割等級であったり職務等級みたいなものが設計されるようになった。賃金テーブルという上がり方に影響を与えるところでは、ゾーン別昇給管理で見たように、労働力の価格を一つの均衡点に収斂させていく機能を制度の中に取り込みました。

これらの変化から制度の設計思想の変化を指摘するとすれば、社員のモチベーションの維持・向上のための制度から、より企業業績への貢献度合いに応じて報いる制度という方向に変わってきつつあるのではないのでしょうか。そこが成果主義以前と以後の制度設計の面での大きな違いであると言えると思います。

成果主義以前は社員のやる気を引き出すことに重点が置かれていて、より顕著な例としては能力や労働意欲向上のために組織構造と昇格を切り離すといったことを経営者団体自体が推奨していたと思います。それが成果主義以降、経営戦略やそれに基づいた事業計画との結びつきを強めているのではないのでしょうか。

その意味では、賃金は人で決めるのか仕事で決めるのかという、能力主義時代にあったような主要な論点というのは後退して、経営戦略の遂行と達成に適した人事・賃金制度はどのような制度なのかという論点が、企業の組織内でも前面に出てきたのかなと感じます。組織業績に貢献できるようなビジネスパートナーとしての人事部というような議論がこの間あったと思いますが、そういう動きとも整合している部分があるようにも思えます。

さて、日本の制度を国際比較の視点で見るとどのように言えるのか。一つの特徴としては緩やかな相場形成力という点を挙げることができます。企業横断的な相場のようなものは日本にもありますが、各企業が絶対に守らなければならない基準としての相場は形成されていないと考えられます。

あと、ブルーカラーとホワイトカラーへの同一制度の適用ということで、これは海外の国を見ると未だにブルーカラーとホワイトカラー、職員と工員の賃金制度は全然違ったりしますので、そういうところも日本の一つの特徴と思われる。

もう一つ、海外との比較を念頭におくと、緩やかな昇格管理があるのではないのでしょうか。ドイツなどでは等級を上げるためには作業内容の変更を証明しなければいけない。それを格付け委員会で審査して、作業内容が確かに変わったということになると初めて昇格するようなどころがあるが、日本の場合にはそこまで厳密なものではなく、半年前と今とで作業内容がどう変わったのかということとはあまり議論になることがない。特に一般社員の下レベルにおいてはそういうことはないと思うので、諸外国に比べると緩やかな昇格管理と言えらると思います。

一方で、逆に厳しい昇給管理といえますか、日本の場合には一般社員層にも降級ありの賃金テーブルが適用される場合があるということで、その面では外国よりもある意味で厳しい賃金制度になっていると言えらるのではないのでしょうか。

あとは、能力査定をブルーカラーも受容しているということも特徴として挙げることもできます。諸外国でも能力査定制度を入れているところがドイツやスウェーデンにあるが、実際の運用面では査定のインセンティブ機能がかなりズタズタにされていると言いますか、制度の持つ機能を形骸化させているところがあります。従業員が制度を制度としてきちんと受容した上で、運用されているというのは日本の特徴であると言えらると思います。

そういう人事・賃金制度の評価については肯定派もいれば否定派もいるということで、肯定派は労働者の頑張りや技能の伸びを促す制度であって、日本の強い経営力みたいなものを支えているという解釈をしています。

ただ、賃金制度のインセンティブ効果によってもたらされる技能の向上が、企業の競争力の向上に繋がるという議論の立て方に対して、最近はやや批判的な見解もあるように思

います。書評で少し書かせて頂いていますが、技能が企業の経営にとって非常に重要であるというのは否定できないし非常に大事だと思うが、ただ、技能向上のみに焦点を当てるというのは少し問題があるのではないかというのが正直な思いとしてあります。

私自身があまり日本の輝いていた時代を知らない世代なので、物心ついたときから「しょぼん」としていた姿を見てきたのですが、ブルーカラーのホワイトカラー化を伴わなくても世の中には、特に外国には強い企業があるわけで、そういう企業がなぜ潰れずに元気に維持されているのかというところが、小池先生の理論では説明できないように思います。

付加価値創造というのは経営管理みたいなところから要請される労働給付（労働支出）の水準やレベルによって左右される部分があると思うのですが、そういう経営管理を実施していくために要請される熟練水準があって、その熟練水準を安定的に確保するためにどのような賃金制度が必要なのか。例えば安定的な熟練供給を確保するためのインセンティブ制度の構築のために、企業は必要以上の人件費を負担しているという解釈もできると思います。組織階層におけるポストの数と資格等級上の職位を持っている人数が大きく乖離している状況は、見方を変えれば過大なコストを負担しているとも言えるかもしれません。

否定派は、制度が主観に基づいていて恣意的に運用されているといったことや、従業員の態度や姿勢を賃金決定において重視することによって働きすぎの問題を引き起こし、諸外国の普通の人々が享受している何気ない豊かさみたいなものを享受することができていないというような問題点を強調します。ただ、客観的と言われている諸外国について、実は運用実態にまで踏み込んだ形ではあまり明らかにされていない部分が割と多く残されているようにも感じています。実際に、ドイツでも産別協約では15等級に格付けされている仕事であっても、入社してすぐに15等級ではなく、やはり11等級くらいに格付けしている。なぜ11等級に格付けするかというと、新入社員を教えている人がマックス13等級くらいのベテラン社員だったりすると、いきなり15等級で入ってくると、なぜ自分より賃金の高い人間に教えなければいけないのかと言って怒るから、そこは運用上、最初は11等級で入ってもらって、教えていって成長していったら、1年か1年半置きに1つずつ上げていくというような話を聞いたことがあります。フランスでも、同じ職務であっても企業ごとに格付けされている等級は違っているということがあるようです。産別協約に一応の定義はあるが、その定義は抽象的過ぎて自由に解釈できるので、結果的に企業の解釈によって格付けされていて、同じ仕事でも格付けが異なっていることは往々にしてあるそうです。外国が客観的で公正という点は、もう少し多くの情報を収集して判断するひつようがあるのかな、とったりもします。

もう一つ、働く側の視点を加味した賃金研究みたいなものが手薄になっているように感じます。例えば春闘に代表されるような相場形成みたいなところで、労働組合ではどういう取り組みをしているのか。賃金制度についても、能力主義時代には賞与にも安定的な部分があり、生活を維持するような側面を持っていたということが指摘されています。それは働く側の主張なりそういうものがある程度反映されていたということだと思うのですが、

現在はどうなっているのか。そういう面も含めて見ていく必要があるのかな、と個人的には思っています。まとまりのない話で申し訳ありませんが、以上で報告を終わらせて頂きます。