

職務の呪縛を解け

小池 和男

日本の大メーカーから課長クラスの人が英工場あるいは米工場に派遣されたとする。そこでかれはやや愕然としよう。自分には定期昇給がないのに、そこに働く英人課長、米人課長には定期昇給がある。かなりの日本企業は課長クラス以上、ときにその下でも、定期昇給を廃止している。ところが、日系企業でもその地の人にはその相場で払っている。わたくしのみたかぎり、ふつうの英企業、米企業の大卒ホワイトカラーは、定期昇給がある。基本給は社内資格ごとの範囲給であって、おなじ仕事についていても、年々査定つきの定期昇給で範囲給の上限まであがっていく。範囲給の幅は、下限を100とすれば150-160がふつうだ。社内資格の数は大卒入社から部長クラスまでまず10前後か。そして最近日本企業で流行している方式とは異なり、となり同士の範囲給は大いに重なりあう（いまの日本企業では重ならないことを誇る）。すぐうえとは下限でみると15%ほど上となるだろうか。下の仕事につく勤続の長い人は、上の資格に早くあがった有能な人よりサラリーが高くなる。これは日本の話ではない。

いったい、こうした一種の先進国相場をどれほど知ったうえでいまの日本のサラリーの「変革」がすすめられているのであろうか。いまや競争範囲ははるかに先進国の企業同士となっている。その情報を活かさなくてはもったいない。他国の実情を誤解した「変革」でなければさいわいである。

いいたいことはまず、他国の実際をていねいに調べるのが肝要、ということだ。うえでのべたことはわたくしの狭い見聞や探索で、それをきちんとした研究で検討することが重要なのだ。それはいそがしい産業界よりもまさに労働政策研究・研修機構の役目ではないだろうか。その役割をたす特集を組んだことに敬意を表する。

なお注文がある。職務給という観念の呪縛からの解放である。わたくしの見聞や探索のほかにも、ていねいに他国のサラリーをみたこれまでの研究はほぼ似た傾向を見いだしてきた。最近の新たな

傾向があるかもしれない、その検討は今後の課題とされねばならないが、これまで社内資格給ごとの大きな範囲給であることがほぼ見いだされてきた。

にもかかわらず、うえで描いた認識が共有されなかったのは、職務観念の呪縛による。一見日本企業の職能給と似ても、欧米企業は職務を基準とする社内資格給なのに、日本は職務を無視し人による、という固定観念である。だが、いったい職務を基準とするなら、おなじ職務について50-60%（ときに数百%）もある差をなにで説明するのであろうか。

大卒ホワイトカラーのこなす職務、たとえば人事課長なら上手下手で膨大な差がでよう。それが高度な仕事というものであろう。その上手に報いられないならば、上手を活用したことになる。上手に報いるには範囲給が欠かせない。それも大幅な範囲給が必須であろう。つまり職務給とはいわれたことしかししない簡単な作業に適しており、それゆえ欧米の生産労働者に広くみられるのだ。いったい他国の研究所、研究センターの大学で職務給があるか、それをすこしでもふりかえれば、うえの言説の意味が了解されよう。

さらに高度な技能、技術の持ち主を育てるにはどのようなサラリーが必要か、それを考察しなければならない。世界でも高賃金の日本では、高度の技術、技能の持ち主を育てなければ、くらしが支えられない。たんに有能な人のみつけるだけなら、ごくすくない人の奪い合いになる。それよりもやや大勢の人から育てることができたら、その企業の方が高い競争力となる。そのためにこそ、幅ひろい範囲給が効果的である。有能な人事課長を育てるのに、おなじ潜在能力なら、まえに訓練課長、給与課長を経験させたほうがはるかに上手な人事課長となる。それには経験の幅を評価できる範囲給が適切で、そのゆえに範囲給をもつ社内資格給が案外にひろく先進国相場となったのであろう。

（こいけ・かずお 法政大学イノベーションマネジメント研究科教授）