

# 賃金制度改革の検証

『日本労働研究雑誌』編集委員会

日本企業の賃金制度の骨格は、職能資格制度であるという点については、異論の少ないところであろう。従業員の職務遂行能力を評価して資格等級を定め、それに基づいて処遇をする。これが職能資格制度である。この制度は従業員の職務能力の伸張によって処遇を決めるしくみであるから、人材育成に適している。小池和男氏の提言にある「高度な技能、技術の持ち主を育てる」には「幅広い範囲給が効果的である」とは、職能資格制度のかかる特性を端的に表現したものと考えてよい。しかしながら、実務家を中心に、職能資格制度の持つ欠点も指摘されてきた。資格等級が職務遂行能力によって決められるとはいっても、能力定義が抽象的であるので、運用が多分に「年功的」に流れやすくなる、あるいは一度格付けされた資格等級から降格させることは困難であるなどがその例である。職能資格制度は、仕事が変わっても賃金が変わらないため、仕事の幅を広げるには適しており人材育成面でたしかに利点を持つ。だが、従来主流であった職能資格制度が、さまざまな環境変化の下で「ゆらぎ」を経験しているかにみえる。こうした「ゆらぎ」の背景にできるだけ迫り、賃金制度改革の動向を検証するために、われわれは以下の論文を構成した。

田口論文（「新日本製鐵における賃金制度の変遷とその特質」）は新日本製鐵を事例にとり、その賃金制度の変遷過程を、高度経済成長期前にまで遡って分析した。基本賃金の構成をイ）安定賃金（長期の決定基準に対応し、その内訳は基本給や職能給などの従業員基準型と職務給や業務給と呼ばれる仕事基準型からなる）とロ）業績連動賃金（短期の決定基準に対応するもので、その内訳は団体の業績手当と個人の業績給からなる）に分けてその変化を分析すると、イ）安定賃金は、「年功」による序列化（高度経済成長前夜期）から「職務」による再序列

化（高度経済成長期）を経て、労働生産性を高めるべく、職務と賃金の関係を弾力化する「職務」序列に「能力」序列が加味され（安定成長期）、90年代には高付加価値の推進から能力序列に特化してきた。一方ロ）業績連動賃金は、高度経済成長期前夜期には、「団体型」としての役割が重視されていたが、高度経済成長期には、「個人型」が付け加えられた。その後、安定成長期を経て90年代には業績連動賃金は「個人型」の役割に特化してきた。賃金制度のうち、安定賃金の序列付けと業績連動の役割に注目し、ほぼ半世紀に及ぶ長いスパンでその変化を分析したこの論文は、賃金制度が経営環境に規定されていることを解明しただけでなく、環境が変化しても能力の序列付けが依然重要であることを示している点で示唆に富んでいる。

いうまでもなく、賃金制度は評価制度と深く関わっている。賃金の格差をつきやすくする評価制度の導入が喧伝されるなかで、井川・松繁論文（「もう一つの評価・報酬制度改革」）は、賃金の非年功化や賃金格差の拡大を第一義としない賃金制度改革を、ある企業の事例にもとづき考察した。分析の対象となった企業では、評価制度の改革が行われたが、改訂前は、情意、能力、業績といった評価要素が長期の報酬（基本給など）と短期の報酬（賞与など）に区別されることなく反映されており、どのような要素が評価されて報酬に結びつけられているかがわかりにくかった。改訂後は長期の報酬に結びつけられる行動評価（ベクトルの方向を示す）と短期の報酬に結びつけられる業績評価（矢印の長さを示す）とを明確に区別することで、何が評価されたのかをわかりやすくし、会社の方向を社員に伝わりやすくすると同時に社員も評価結果に対応しやすいしくみになった。また目標の設定過程に下からの意志を伝達するよう

にするなど、部員全員で目標設定に関与することで部員間での情報の共有や相互理解が促進されるようになった。成果を非年功的にどう分配するかではなく、よい成果を出すためにはどういう評価や目標設定のしくみを作ったらよいかを伝えるよい事例である。

職能資格制度は、一度ある資格等級に格付けされると能力が落ちて「降格」がしにくい制度といわれてきた。久保論文（「合併に伴う人事制度の統合と雇用・処遇の変化」）は、1990年代に合併した会社の個人レベルの人事データを用いて、人事制度の統合が実際にどのように行われているのかを分析した。その結果、企業にとって労働費用が高く（年齢・勤続年数が高い）、査定結果の低い従業員ほど退出確率が高いこと、また合併に際して評価の高い従業員ほど高い職能資格に再配置される傾向にあること、また統合前の職能資格をコントロールすると、年齢の高い従業員ほど低い職能資格に割り振られる可能性が高いことを明らかにした。久保論文は、合併というイベントによって事実上の降格が行われているだけでなく、そのことで職能資格制度が維持される可能性をも示している。

賃金制度の改定は、従業員の生活に大きな影響を与える労働条件の変更であり、場合によっては、従業員の労働条件の低下をもたらす可能性がある。この問題について賃金制度の変更に着目し、それに関する労働法上の諸問題を整理したのが山川研究ノート（「賃金制度変更に関する労働法上の諸課題」）である。賃金制度の変更方法をイ）就業規則による変更、ロ）労働協約による変更、ハ）個別労働契約による変更、の三つに分けて判例法理の現状を検討した。まずイ）の場合、一部の労働者に不利益が集中するケースでは、労働者間の利害の多様化に伴い統一的・画一的な労働条件の決定という要請を貫徹することが困難になってきてい

る。また年功主義的の制度から成果主義的の制度へ変更するケースでは、賃金決定が個別に行われることから従来の裁判例とは異なる合理性判断が裁判例および学説において要求されていることが示された。またロ）の場合、高齢者などの一部の労働者グループのみに不利益が集中する労働協約の変更の規範的効力および一般的拘束力を検討すると、判断枠組みは形成されてはいるが判断基準の明確化は進んでない。最後にハ）の場合、賃金の一方的変更は許されないが、職種・職務内容と賃金との連動が明確になると配転や降職が一方的な賃金減額効果を有するので、配転・降職の有効性判断が厳格になされるか、労働者の同意や就業規則の根拠規定が必要になる可能性がある。また変更解約告知は労働条件承諾か解雇かを迫る性格を有するので、雇用を維持しながら変更の合理性を争う留保付承諾を認めるべきとの議論も生じている。判例法理の今後が注目される。

ところで、90年代のわが国の賃金制度の「ゆらぎ」の背景には、賃金の「グローバルスタンダード」＝アメリカの職務給や成果給への強い「共振」があったように思われる。アメリカ企業の賃金制度の最近の変化をレビューした竹内紹介（「アメリカの賃金制度」）によれば、一方で確かに伝統的な職務給は依然主流であり、また業績に応じた変動給を導入している企業も少なくないものの、水平的な人事異動や配転を容易にし広い技能形成を促すブロードバンド型賃金や自主管理チームをベースにしたチーム奨励給を導入している企業も存在しており、その意味で、アメリカ企業の賃金制度の動向を、職務給や成果給といったある特定の賃金タイプへの収斂とみなすステロタイプの思考は実態に当てはまらないことを示している。

責任編集 佐藤 厚・佐藤博樹・藤村博之  
（解題執筆：佐藤 厚）