

賃金制度の見直しと労使関係

「労働政策研究会議」の報告から

労働経済、労働法、労使関係などの研究者と労使実務家らで構成する日本労使関係研究会は九月一五、一六の両日に二〇〇六年労働政策研究会議（後援Ⅱ労働政策研究・研修機構）を東京都内で開いた。総括テーマは「賃金制度の見直しと賃金政策」。各企業でこ

の一〇年の間、賃金制度の変革をめざして、成果主義の導入が急速に進んだ。成果主義導入の影響は賃金制度にとどまらず、人事管理全般にも及ぶ。賃金

決定のありかたも変え、労使関係にもインパクトを与えている。成果主義導入から一定の時間が経過したいま、様々な問題点も明らかになってきている。

労使関係の視点を重点に、会議でのいくつかの報告を紹介したい。

標榜方式で鉄鋼大手の賃金カーブ接近

梅崎修・法政大キャリアデザイン学部専任講師の報告は「鉄鋼大手企業における賃金プロフィールの接近…一九六〇、七〇年代」と題し、高度経済成長期の鉄鋼産業で、産業別組織（鉄鋼労連）の運動によって大手各社の賃金プロフィールが接近し格差が縮小したという過程を明らかにしている。現在の賃金制度等の問題を論じたものではないが、一企業の賃金構造と産業別レベルが絡んだ賃金交渉との関係が分析されている。労使関係の視点でいえば、

もつとも興味ぶかい報告といえた。

報告によると、大手鉄鋼五社の賃金プロフィールは一九六〇年代末から七〇年代前半までに接近した。

この間、賃金交渉の仕組みが、一人平均方式から標準労働者方式に変更された。両方式の違いは何か。

まず前提として、大手五社の基本給のベア金額は春闘によって決まる「産業相場」である。しかし、一人平均方式は各従業員にこの金額を積むわけ

はない。全従業員を分母にして、「産業相場」を分子にした平均賃上げ率を出し、その率をかけた金額が個々人の賃上げ額となる。ところが、平均年齢

が高い企業では分母の平均賃金が大きくなり、平均賃上げ率は低下する。そのため、企業にとって従業員一人当たり労働コストの増額は各社で同じだが、従業員の側からいえば同じ条件の賃上げとはいえない。

一方、標準労働者方式（当初は三五歳、勤続一二年）の場合は、分母を標準労働者の平均賃金とするので、平均賃上げ率は年齢構成の影響をうけない。ただし、移行期には、年齢構成の若い企業では従来平均方式に比べて賃上げ額が低くなるという問題が存在した。それを別途財源によって埋め合わせるとし、差額財源を賃金プロフィールの接近に使うこととした。その背景には大手企業で内部労働市場が形成され

経営状況や従業員のキャリアパスが似通ってきたという要因がある。その結果、生涯所得を予測しやすくなり、さらに他社の賃金構造との比較に関心が高まった。鉄鋼労連も情報共有に努力した。

春闘交渉は賃金プロフィールをも意識して交渉されるようになり、さらに標準労働者方式への転換がプロフィールの接近を促した。以上が報告の大雑把な要約だが、梅沢氏が論文末尾で指摘しているように、大手鉄鋼各社の事業内容が変化している現在、この仕組みはどう変化したのか。さらに、鉄鋼産業で標準労働者方式の賃金決定が行われ、電機、自動車で実施されなかったのは、鉄鋼産業が寡占状態であったことと関係していないか。その状態からの変化は従来方法の基盤を崩していないか。今後の研究課題だろう。

成果主義、人事制度にインパクト

中村圭介・東京大社会科学研究所教授は先に上梓した『成果主義の真実』（東洋経済新報社）の内容を踏まえて報告した。それによると、成果主義は賃金制度に大きな変化を起こしつつある。とくに管理職への影響が大きい。定期昇給が廃止されたうえ、賃金は職務遂行能力への対価ではなくなった。それは、日本企業の大きな特徴だった年功賃金をなくし、潜在的保有能力を評価する能力主義を変えたことを意味する。

さらに、同氏は人事管理全体に影響を及ぼすとして、次の六点を指摘した。第一は、年功賃金ではなく、顕在能

力評価となれば、高齢者活用の道が広がる。第二に、能力開発の重要性が従来以上に高まる。第三に、中期以降のリターンマッチを考えねばならない。第四に、管理職に昇進しなかった層の中期以降のモラル維持をどう図るかが問われる。第五に、日本の企業秩序の基盤だった年功制が崩れることによって、従業員相互の人間関係が変わっていかざるをえない。最後に、これまで、企画部門、財務部門、職場に任されていた仕事管理と賃金管理がどう連携をとるかが課題として浮上する。

以上が報告骨子だが、前掲の著書では、労使関係面にも触れている。成果主義の浸透に対しての労働組合の課題について幾つか指摘しているので紹介したい。

日本の労組は賃上げなどの平均水準については交渉したが、組合員個人が受け取る額は交渉せず、それは人事考案を行う会社の専権事項だった。成果主義はこの事態をさらに進めた。個別化が進む中で、集団としての労組の果たすべき役割はなにか。まず、これが問われる。

次に、会社の業績目標によって、組合員の仕事密度が決まるとすれば、労働組合が業績目標や経営計画への発言力強化が課題となる。

三つめには、中期以降の賃金がありまらぬとすれば、組合員の中からベアの強い要求が出てくること予想され、その意味で春闘の再構築が求められてくるかもしれない。

企業の従業員の人間関係そのものに変化をもたらすとすれば、企業を基盤とした日本の労働組合にも重い課題を

突きつけるのは当然のことかもしれない。

人事制度変革の 従業員認識度

松繁寿和・大阪大学大学院国際公共政策研究科教授の報告「人事の経済分析」は、一言でいえば、人事制度を改革しても、それを果たして従業員がきちんと認識しているだろうか、従業員が理解していないとすれば、人事制度改革はどんな意味を持つのだろうか、という内容だ。

同氏は、従業員の人事制度に対する認識のレベルを二つに分けて調べた。一つは、人事制度の内容について質問した。二つは、実際に支払われている賃金の水準や格差について尋ねた。三つは、働く環境や条件を正確に把握していることと、当人の仕事の能力は大きく関係しているのではないかとという仮説に基づいての調査である。

一つ目の人事制度の理解度調査は、たとえば「管理職の基本給は何によって構成されるか」などが設問内容で、正解は「業績給」と「能力給」。事前の社内研修で説明された内容だが、この設問も含め正解率は非常に低い。全体平均の正解率は六割程度だという。二つ目の報酬制度の認識調査では、「三五歳の総合職の最高額はいくらか」などを尋ねたが、かなりずれた回答が多かった。しかも最高額も最低額もほとんど実際よりも高い水準を回答していた。

三つ目の調査では、人事評価が高い人は人事制度に関してよく知っているが、報酬の分布などの知識に関して

はあまり関係ないという結果が明らかになった。

以上の調査結果に基づき、同氏は「会社の人事部が考えた方向に、働く意欲とか働き方が変わるわけではないかもしれない。であれば、成果主義などを入れた意味は何だったのか考え直さなければいけないケースがあるのではないかと締めくくった。

合併・買収後に 賃金は上昇、なぜ

久保克行・早稲田大商学部助教授の報告「合併・買収と従業員の賃金」は、合併・買収後に従業員の賃金は上がるのか、それとも下がるのかを調べた。

結論は合併後、賃金は上昇し、従業員一人あたり年間四〇万円ほど増えている。そのうち、産業連関で分ければ、非関連合併のほうが関連合併よりも賃金上昇率が高い。また、資本関係がない非グループ合併のほうがよりグループ合併のほうがやや高い。

では、なぜ、合併・買収で賃金が上がるのか。合併・買収で経営者は効率化を図るが、その場合に、従業員の自然減を主とし、若年層の採用を控える。となると企業内の平均年齢が上昇し、平均賃金も上がらざるをえない。これが同氏の解釈の一つ。もう一つは、賃金水準が高い優秀な従業員が残る確率が高いためだという解釈を示した。

この報告に対しては、「雇用を守るから賃金を上げない、あるいは優秀でない人をリストラして、残った人の賃金を上げる、その関連を見る必要がある」との意見が出た。また、企業の実務家からは、「合併前から賃金のすりあわせをする。だから、どの時点で見ると変わってくる」という発言もあった。さらに、「合併のとき、高きに合わせるという納得の得られやすい方法をとることが多いのではないか。関連して、もう一つ、労組があると、どうしても高くなる」など、労使関係要因も視野に入れるべきだとの意見が実務家から出た。

(調査部長 江上寿美雄)

国際労使関係協会 (IIRA) 第14回世界大会リマで開催

統括研究員上村俊一

国際労使関係協会 (The International Industrial Relations Association、IIRA) の第14回世界大会が、去る 2006年9月11日から14日まで、ペルー国の首都リマで開催された。この大会は、ペルー労使関係協会会長のルイス・バルデス教授が IIRA 会長の任にあることからリマで開催されたものであり、発展途上で開催されたのは IIRA 設立以来初めてのことである。大会は、リマ大学のキャンパスを会場として行われた。

なお、IIRA は、国際的なレベルでの労使関係の知識の発展、交換のため1966年に設立され、労使関係の学術的研究を世界的規模で促進することを目的としている。その会員は、労使関係の分野における研究者や実務家である。

今回の世界大会のメイン・テーマは、「社会的アクター、職場組織及び新技術」というものであり、4日間にわたって、次の5つのテーマごとにワークショップが開催された。

- ①社会的対話、経済的自由と労使関係
- ②人的資源管理と新たな労使関係
- ③生産的な雇用と教育
- ④社会的保護の政策
- ⑤アメリカ諸国の統合と自由貿易

また、上記のワークショップの他にも、特別セミナーが開催された。9月12日午後には、EU財団が、「労使関係、未来のトレンドとグローバルイゼーション」と題するセミナーを主催した。EU財団は、EUの社会労働分野における研究機関であり、EUの財政により運営されている。本部は、アイルランド国の首都ダブリン。このセミナーの目的は、経済のグローバル化が進展する中、ヨーロッパの労使関係の動向と日本、オーストラリア、ブラジル、中国、インド、南アフリカ共和国における労使関係モデルと最近の動向の比較研究を行うことであった。セミナーには、EU財団の労使関係部門における研究者のほか、上記7カ国の労使関係の研究者が招聘され、労使関係の最新の動向について発表を行い、熱心な議論を行った。日本については、私が発表を行った。

800万人の人口を抱える南米有数の大都市であるリマは、2005年の経済成長率が5%を超えるという好調な成長を続けるペルーの首都として、活況を呈していた。大会に参加して、主催者であるペルー労使関係協会の熱心な運営ぶりが強く印象づけられた。会場となったリマ大学においても、学生ボランティアによる、参加者への親切なアテンドが心に残った。なお、南米で開催されたこともあってか、大会への日本人の参加者が極めて少なかった(ほとんど見なかった)ことが、残念ではあった。