

[ 論 文 ]

# グローバル化の下での日本の賃金制度の変化<sup>1)</sup> —成果主義賃金をめぐって—

朝 日 吉太郎

はじめに

- I 従来の日本の賃金制度の基本性格とそれが変化する必然性
- II 年功制度の定着と発展
- III 成果主義賃金の導入
- 結び

はじめに

2003年の日本の春闘<sup>2)</sup>では、財界が昨年につづいてベースアップ・ゼロ回答を行うとともに、さらに、成果主義に基づく賃金制度の導入がはかられ、昇給制度の圧縮・見直しによる従来の年次昇給制度の転換が進められた。戦後の年功賃金制度が1960年代に定着して以来、初めて定期昇級部分がマイナスとなる制度改革が主張され、賃金制度改革をめぐる財界戦略は新たな段階に入ったのだといわれている。春闘ではこのような賃金制度改革を含めた財界の強烈的賃金抑制攻勢が行われた。2003年度3月期の連結決算で1兆5000億円という史上

キーワード：賃金制度、年功賃金 グローバル化 成果主義 電産型賃金

1) 本論文は、著者が2003年9月22日にベルリン工科経済大学FHTW Berlin, カールスホルスト・キャンパス本部棟で行った同大学主催の学術講演会(演題: Die Veränderung von japanischem Lohnsystem unter der Globalisierung)の原稿に多少の修正を加えたものである。ドイツでの講演という性格から、本論文では、ドイツ人の研究者、学生のための講演として、日本人には自明の説明も加えてある。

2) 春闘とは毎年年初から春にかけて行われる賃金ラウンドのことである。これにより民間経営における賃金の基本水準が決定される。しかし、広域協約制度を持たない日本では、これはあくまでも産業別の基準であり、賃金水準は最終的には企業別に決められる。1955年5月から始まった春闘は、労働運動の右翼的再編の後、「管理春闘」、「春談」などと表されるように労働者側の敗勢続き、近年では隔年春闘、春闘廃止といった声もでてきている。

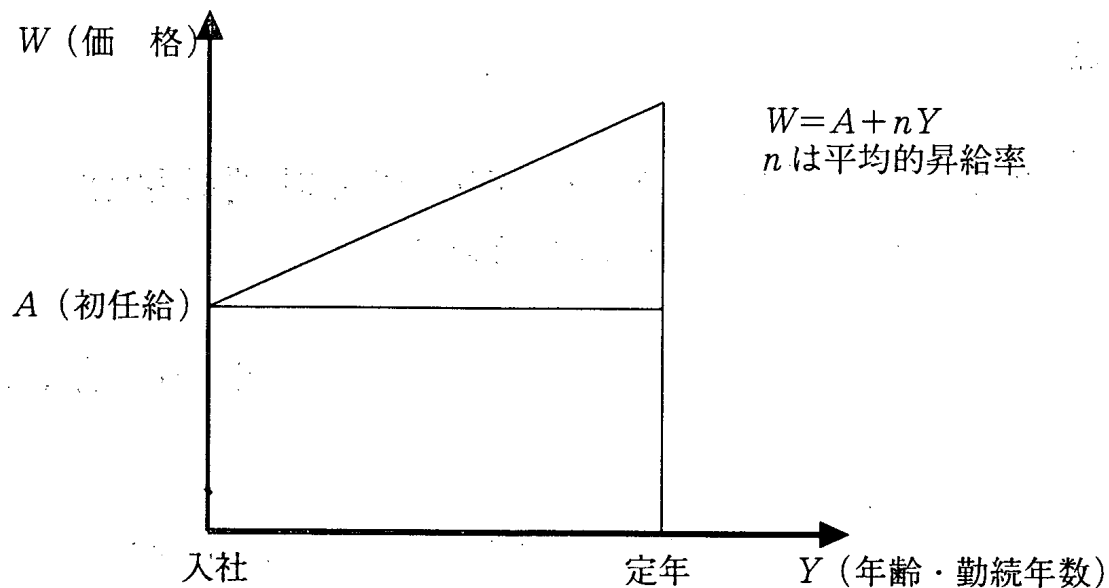


図1 右肩上がりの賃金モデル

最大の企業利益を得たトヨタに対してトヨタ労組は、ベースアップ・ゼロと引き替えに昇級制度を守ったと、たいへんやさやかな「成果報告」をしている<sup>3)</sup>。電気産業などでは、定昇圧縮・廃止と成果主義賃金など賃金制度の見直し交渉が進んでいる<sup>4)</sup>。

本論文の目的は、グローバル化のもとで競争力確保を理由に日本財界がねらう今日の賃金制度の再編、すなわち成果主義賃金制度の導入の意味を検討することにある。

本論で私は、(1) この新しい動向が生み出される理由、すなわち今日のグローバル化がせまる蓄積体制の変更と、従来の日本型の賃金制度にたいする財界戦略の論理的帰結としての賃金制度改定ととらえること、(2) 多くの論者の主張のように、成果主義賃金が、新しい賃金制度が従来の日本的労使慣行を破壊し

3) このような労働組合の対応に対して政府系調査機関JILでも、有識者による連合幹部の「労働貴族ぶり」にたいする批判的意見が紹介されるといった事態となっている。

4) 日本経団連によれば、春闘前後の状況として、日立、NEC、サンヨー、シャープ（定職圧縮による成果主義賃金）、松下（部門別賃金制度と35歳昇級停止）、富士通（定昇圧縮）、ホンダ（主任クラスの定昇廃止）、三菱、豊田（年齢部分を圧縮）、三菱造船、石川島播磨（年功賃率縮小）、東京電力（自動昇給を9年から3年に制限）、中部電力（定昇廃止）などの変更が示されている（日本経団連「2003年度春期賃金交渉の結果」）。なお、この講演後、11月になって日立、松下など大手電機メーカーによる年功型賃金の廃止が報道されている。

ている一面を持つ点を指摘することに加えて、同時に、伝統的な右肩上がり賃金制度をモデルとして、そこから派生する良好な労使関係への志向を内抱しつつ新たな労働市場分断構造の再編の手段として利用されていることを明らかにすること、(3) 最後に、日本の賃金制度の将来を検討する上で成果主義賃金制度の問題点を検討し、今後の展望を検討すること、を課題にしたい。

## I 従来の日本の賃金制度の基本性格とそれが変化する必然性

20世紀の後半、日本の賃金制度の根幹となってきたのは年功賃金制度である。この日本に独特な賃金制度は、賃金の額が、初任給+昇給率×勤続年数(+諸手当)によって与えられ、長く勤続すれば賃金が上昇するという右肩上がりの賃金制度である(図1)。この賃金制度は、企業横断的労働市場を前提として形成されてきた欧米の同一労働同一賃金原則による仕事給(成果給)としての集团的賃金体系とは異なり、企業ごとに分断された労働市場を前提とした企業別、個人別の賃金制度としての性格を持っている。

### 1. 右肩上がりの賃金制度の機能

この右肩上がりの賃金制度のもつ労働市場、労使関係に関する本質的作用について、要約していえば、私は以下のように捉えている。

右肩上がりの賃金制度は、第一に、収奪賃金としての機能を持つ賃金制度である。それは、(1) 若年層の賃金抑制と中高年の解雇を利用した生涯賃金からの収奪機能、(2) 非正規労働者に対する種々の差別、特に女性差別を利用した収奪機能、(3) 中小企業の支払い余地を拡大することで独占的巨大資本による収奪機能である。これらの機能がもつ賃金抑制機能は、日本資本主義の高い生産性を保証し、独占的巨大企業がそれに従属する中小零細企業を抑制し、独占的収奪を可能にする日本的な産業構造を発展させてきた。

この賃金制度は、第二に、企業内における労働力調達のフレキシビリティを拡大する機能をもつ。独占資本主義の発展にともなう企業間技術格差の形成に対応し、日本特有のOJTと合体し昇級におけるコストダウンと労働者の企業内

労働力移動を促進する賃金制度としての機能を持ってきた。

この賃金制度は、第三に、この賃金制度による労働市場の企業別分断化を背景にしてサバイバル競争を生み出すことで、労働者を企業内に統合し、労働者の忠誠心を高めるロイヤリティ・インセンティブ機能を持つ賃金としての機能をもつ。そして、この賃金制度は、人事考課など上司のあいまいで、恣意的で、不公正な査定によって左右されることから職場専政を生み出す。このことが、日本独自の企業別に分断された協調的労資関係を形成してきた。そして、利益構造上で上位のポジションを握る労働官僚の利益構造を背景に、企業別労働組合が企業に統合される原因となってきた。日本の労使関係は、このような、年功賃金制度を根幹として展開している有機的関連をもった総体として存在してきたのである。

## 2. 右肩上がりの賃金制度の資本蓄積上の制限と変化の必然性

しかし、以上のような右肩上がりの賃金制度は、コスト抑制を望む資本にとっては、成立当初からその修正を求めざるえない蓄積制限でもあった。

なぜなら、ルール化され客体化されたこの賃金体系は、(1) 生計費の生涯モデルとしての意味を持つようになり、資本の側の恣意的なコスト削減を阻むものとして機能した。また、(2) 少子化、高学歴化、高齢化という社会変化のなかで、自動的に労務コストを上昇させる作用を生み出したからである。したがってこの賃金制度が、導入され定着した後に、資本の側からいかなる方法で介入余地をもつ修正が行いうるのか、いいかえると、いかなる制度によって企業管理型の賃金制度に修正できるか、これが独占資本主義の復活と民間労働運動の右翼的潮流の相対的勝利を背景した財界の基本的な戦略課題となる必然性を持っていたのである。

この賃金制度の大きな流れは、1. 電産型賃金体系の形成と定着時期（1946年から1955年頃まで）、2. 定期昇給制度の導入と能力給化の時期（1955年前後から1975年頃まで）、3. 職能給、職能資格制度の定着期（1975年頃から1995年頃まで）、4. 新日本的経営の主張と成果主義賃金の導入期（1995年以降か

表 1 人事・賃金制度の展開

年 代	1945－1955	1955－1975	1975－1995	1995～
人事制度	制度模索	年功職階制	職能資格制	成果主義
賃金制度	生活給 (電産型賃金)	年功給	職能給	職能給 業績給 年棒制
賃金規定要因	生活給	能力主義		成果主義

ら今日)という段階に区別できよう(表1)。以下では、それぞれの時期の財界の賃金戦略をとりあげるとともに、これらの時期を通じて貫徹された財界の賃金戦略の本質的特徴と、その現象形態としての今日の賃金制度改革の意味をとらえたい。

## Ⅱ 年功制度の定着と発展

### 1. 電産型賃金体系の成立 1946年から1955年頃まで

年功賃金制度の原型といわれる電力産業の賃金制度は、1946年の電力産業のストライキ闘争の中で生み出された。このストライキはGHQの開放政策の中で合法的活動をはじめた共産党など左翼運動の影響をうけた労働組合運動の昂揚の中で行われた。旧財閥が解体され、総じて政治的指導力を相対的に弱めていた日本独占資本主義は、このストライキの影響を強く受けざるを得なかった。

このいわゆる電産型賃金制度は、戦後直後の大量失業とハイパーインフレに対して、生活防衛を行うことを目的とし、そのため、その生活給的性格を色濃く持っていた。

電産型賃金は、生涯賃金を右肩上がりに傾斜して配分する年齢給のモデルを前提として、理論的な右肩上がりモデルを現実の賃金をめぐる当時の労使慣行に対応させるために修正しつつ創造されたものと考えるのが妥当であろう。また、この適応対象は、個別企業であり、戦後日本の労働市場が企業横断的に形

基準労働賃金	100%
1. 基本賃金（基本給）	
(1) 生活保障給	67.0%
本人給・家族給	(46.9%・20.1%)
(2) 能力給	20.5%
(3) 勤続給	4.6%
2. 地域賃金	7.9%
基準外労働賃金	
1. 超過労働賃金	
2. 特殊労働賃金	
3. 特殊勤務賃金	
賞与金	

（出所）数値は、孫田良平『年功賃金の終焉：昇給ゼロ時台への対応』日経新書、1978年。

（注）パーセンテージは、1946年11月の賃金交渉妥結時の比率。

図2 電産型賃金制度

成されていないことや、そのため労働運動の基盤が個別企業における従業員の企業管理闘争としての性格を色濃く持っていたことに影響されている。そのための右上がり賃金であり、そして右上がり賃金の内実をとるための長期雇用が労働者側から要求されたわけである。

電産型賃金制度は、図2のように、基本的な生活賃金部分（生活保障給）を中心に、労働者ごとの技能格差に対応した賃金の能力別バリエーションを組み込み、右肩上がりの生涯消費構造に能力水準の反映を考えたものである。この年齢給的な基本賃金こそが労働運動の獲得目標となった生活賃金である。生活賃金の配分は賃金総額の、1946年末に約70%という比率であり、いかに重視されていたかを知ることができる。その熟練度別修正部分である能力給部分は、当時の労働者間における年齢別の技能格差に対するフェアな配分傾斜として考えられた格差を想定していた。

これらは、いずれも、労働成果に対する支払いという内容ではなく、労働力

の再生産費用として考えられていたと推測される。日本独自の複雑労働力の生計費モデルというべきものであり、当時、労働組合運動内に影響を拡大していたマルクス主義の影響を反映したものと考えられる。

しかし、この賃金制度の生活給部分が世間相場の企業が立ち入ることの困難な賃金コストの前提とされたのに対し、能力給部分は企業内でのOJTを前提とする日本の技能形成慣行の中で、企業によって管理できる部分として位置づけられた。そして、日本独占資本主義の復活と、GHQによる左翼労働運動弾圧と民間企業による協調主義的労働運動の定着もあいまって、財界側からの年功賃金制度の修正の試みがこの部分を焦点として展開した。また、生活擁護を目指す賃金体系は、それが企業別に分断された労働市場であるがゆえに、先に述べた反労働者的性格をもつ賃金制度として、かえって賃金抑制や、労働者支配を行う重要なモメントになるなど転倒された関係が形成されるように作用した。

## 2. 生活給から能力給へ 1955年～1975年

### (1) アメリカ的労務管理方式の導入と失敗

電産型賃金に対抗して、財界が求めたのは2つの路線であった。

第一は、アメリカの賃金管理方式である職務給の導入である。GHQ労働諮問団によって提起された職務給制度は、仕事基準原則をもとに、職務分析を通じて、個々のタスクを確定し、その上で職務改装序列を編成する方式である。この制度のもとでは、労働者は、単一賃金レートの職務給に位置づけられ、昇格がなければ昇級が生じないというものである。したがって、この賃金制度は、生活最低限を保証するものでも、労働者の技能の潜在的評価も含まないことで、労務コスト削減の手段として期待された。

しかし、この賃金制度は、(1) 外部労働市場が存在しないため、企業内キャリア評価の道具に変形せざるをえず、(2) 高度経済成長期の人手不足の中での労働力確保の課題からみても、労働者が求める年齢に対比した賃金昇級要素を反映せざる得ないものであった。

## (2) 能力給部分の拡大

第二の路線は、電産型賃金の構成要素のうち、基本生活費部分のしめる割合を減らし、その代わりに能力給部分の割合を増大させることで、企業による賃金管理をはかろうというものであった。

### A 定期昇給制度の導入

1954年に日経連は「物価引き上げの要因となる賃上げは認めない」「企業経理の枠を超えた賃上げは認めない」「労働生産性向上を伴わない賃上げは認めない」といういわゆる「日経連賃金3原則」を提起した。その中でも、年齢給制度とインフレーションに対応した生計費上昇のためのベースアップを中心とした賃金交渉に対して、年齢ではなく勤続年数を変数とする賃金制度への移行を主張した。これは実質的に生活給的側面を弱め、賃金全体の中の能力給比率の増大を目指すものであった。また、「定期昇給制度には、『職務給へのかけ橋』としての位置を与えられ、定期昇給とその他の昇給の区別、勤続年数に基づく自動昇給と考課昇給の区分、職務中心昇給額の設定、昇給に当たっての人事考課の採用など、『年功賃金の職務給化』が目指された」<sup>5)</sup>。

### B 年功制の意義の変化

熟練度は労働者の年齢と関連をもつことが考えられるが、それは、同一職種、あるいは関連職種に従事したならといった条件の下であり、必ずしもタイトな関係ではない。それよりは技能はむしろ同一企業における勤続年数に左右される要素が大きいと考えられる。年齢ではなく勤続に基づく熟練形成という立場から、年功制度は、「年の功」から「年と功」を勘案する賃金制度へと用語の意義変化が行われ、そして、企業による賃金管理をいっそう可能にする制度として変質させていくことが財界の戦略目標になった。

この制度が受け入れられた背景の一つには、若年層と勤勉な層の支持があっ

5) 丹下晴喜「従業員処遇の日本の特徴について－年功制賃金の改革と関連して－」朝日吉太郎編、平成13年度～14年度科学研究費補助金研究成果報告書『グローバル時代の日独経済の新展開－新市場形成・産業再編・先進技術戦略を中心に－』（課題番号13572023）、平成15年3月、p. 261.



た。年齢的生活給の割合が高く、したがって、昇級率が高い年功賃金は、生涯賃金が一定であるとするると特に若年層の賃金を抑制するものであり、若年層からの不満が生じていた。

また企業においても、特に、高度経済成長期で人手不足の中で新規学卒者の獲得競争に打ち勝つために、また、高学歴化が進むにつれて、企業は初任給の上昇が求められるようになった。そのため初任給の上昇を昇級率の緩和によって緩衝する必要が出てきた。年齢や勤続年数の生活費部分に関する客観化された昇級ルールはそのための大きな制限であった。

### C 職階制の導入と人事制度の導入

1960年代になると職階制を導入した能力主義管理が企業の賃金政策が主流になっていく。

基本的生活費部分の傾斜を緩和し能力給部分を拡大すれば、労働者の能力を査定する企業は、賃金決定に際しての恣意性をより拡大することができる。生活給からの乖離は、さらに、当時の職務給導入の影響を受け、職階制の導入によって、昇進しないものへの賃金抑制を可能にした。この能力査定や昇格査定には人事制度の導入が不可避であり、それは同時に、労働者間に個別処遇の格差による能力競争やサバイバル競争を組織し、労働者の生産意欲を高めるとともに、上司による職場専制を持ち込む可能性を増大させる。また、技術革新や商品スタイルの変更のテンポの拡大を理由として、能力査定での、特に中高年労働者の、賃金抑制が可能になる。しかし、高度経済成長の中で資本の強蓄積が展開する中で、「急激に企業が成長し、新しい業務の創造が求められ、そしてポストは山ほどあるという」この時期には、新たな賃金制度が持つ中高年の合理化の側面は表には出ず、協調的労使関係を形成し、労働者の生産意欲を高める上でも「年功職階制は最も有効」に作用した<sup>6)</sup>。

6) 成果配分賃金研究委員会編『21世紀における日本の人事賃金制度—成熟社会に向けた人事賃金制度の展望と再編策—』社会経済生産性本部雇用システム研究センター、1995年、p. 27,

この時期は、戦後の独占資本主義の復興、労働運動の効用、高度経済成長に基づく人手不足といった要因の中で、労働力の価格として生活給を中心に生み出された電産型年功賃金に対して、財界は、企業査定が可能な能力給部分を拡大しながら、コスト削減のための修正を進めようとした時期と評価できる。昇給制度の導入によるベースアップの停止に対しては、1955年以降春闘を開始した労働運動の再昂揚に対応するためにベースアップと定期昇給は労務管理上不可欠であった。

### 3. 職能給・職能資格制度の導入 1975年～1995年

1960年頃から本格的に導入されていった能力主義的賃金制度に基づく年功賃金は、低成長期に入って、職能資格制度と人事考課を前提にする職能給制度へと変化する。

高度経済成長が終わった日本では、すでに先進工業国の後追いが終了し今度は追われる立場へと変化したことや、新たな低成長期に対応した企業収益性が重視される中で、賃金制度に対する企業の管理はいつそう強められ、労働者の個別処遇の差別化とサバイバル競争がいつそう進められた。この環境の中で、展開したのが職能給・職能資格制度である。

#### (1) 職能給と職能資格制度

職能給・職能資格制度とは、労働者個々人の「職務を達成する潜在的能力」を評価し、仕事遂行能力を段階的に秩序づけ、労働者に査定に基づく資格を与えてそれぞれの段階に位置づけ、それぞれの段階に応じて支払いを行う制度である。

職能給・職能資格制度の特徴は、第一に、仕事の組織における役職職位の上昇（昇進）と労働者の技能段階上昇（昇格）を相対的に切り離したことである。第二の特徴は、人事考課＝査定を媒介とした昇格に対応して職能給を決定する制度としたことである。職能給・職能資格制度は、低成長期に移り減量経営や円高不況の中で労務コスト抑制の必要から昇進定員を限定する必要が生じてい

る環境にあって、高度経済成長期に大量に雇用され次の昇進による昇給を期待している正規労働者に対して、昇進がない昇給を保障することで、労働者間の長期的な競争を組織することができる環境を与える制度として機能した。

ところで、この職務遂行能力とは、非常に曖昧なものであり。このため、職能は労働者による目標設定（目標管理）とその達成度に対する上司の査定（人事考課制度）が不可避となる。このため、低成長の下で企業間の職場移動が困難になるなかで、上司による査定をめぐる労働者間のサバイバル競争が激化し、職場専制と企業人間が作り出される環境が進展した。この中で、企業の求める長時間過密労働に対応して過労死が生まれるという異常事態が生み出されていった。さらに後にみるように、目標管理制度として仕事の達成に関する職務計画と査定制度の発達は、今日の成果主義賃金の前提を作っていた。

## (2) 職能給の年功賃金的性格

職能給は、「職務を達成する潜在的能力」を評価するかぎりにおいて、仕事給ではなく、労働力を基準にする賃金であるといえる<sup>7)</sup>。また、職務を達成する潜在的能力の内容はあいまいで、単に直接的な技能だけでなく、職務態度や情意までもが重視される。その意味で職能給は年功賃金の形態が変化したものとしての性格を色濃く残している。

それでは、年功賃金制度が職能給・職能資格制度として形態変化しながら、なぜ財界が当初要求していた職務給に変化しなかったのでしょうか。

その理由は、すでに冒頭で年功賃金の基本性格を述べた際に示したように、第一に、年功賃金自体が収奪賃金としての性格を持つものであること、第二に、経済成長期に獲得されたQC運動など職場集団の持つ生産力や企業内労働市場のフレキシビリティに対して財界が積極的な評価を行っていたこと、第三に、生活保障賃金を要求する労働者の要求にこたえ、長期勤続による右上がりの安

7) 日本ではこれを属人給とよび、潜在的能力を基準にすることでこのような賃金制度を能力主義と呼んでいる。能力主義というと出来高主義、成果主義と混同しやすいので注意する必要がある。能力主義については熊沢誠『能力主義と企業社会』岩波新書、1997年参照。

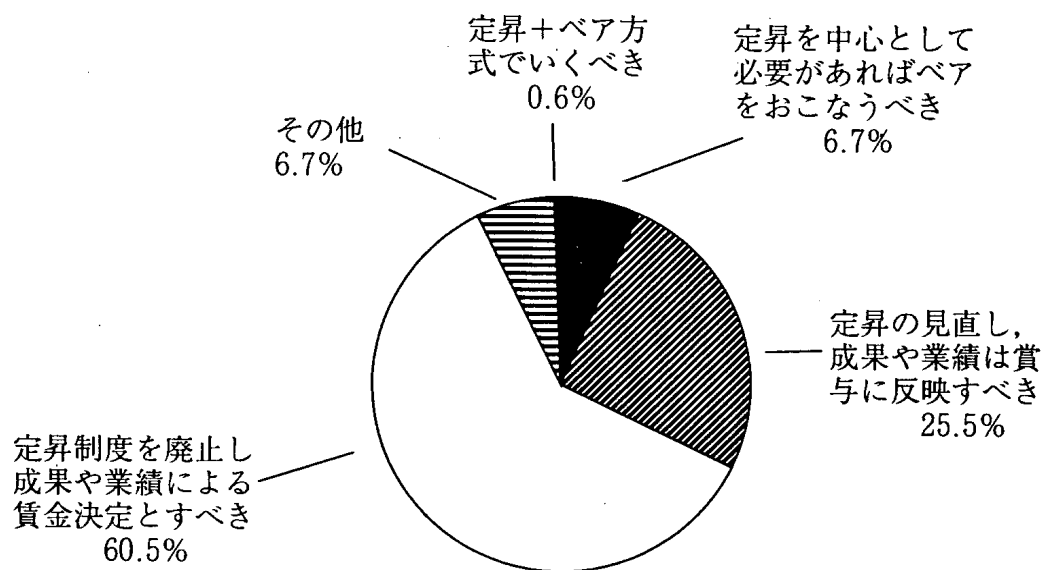


図3 今後の望ましい賃金決定のあり方

定的生活設計モデルを保証することが労働者の企業統合の前提であるという労務管理的視点を財界が持つようになっていたことである。特に総合的な労務管理費としての機能については、「どんなコスト高にみえようとも」、財界は、日本の「良好な労使関係」を支えるものとして一貫して評価し続けてきたことを重視する必要がある<sup>8)</sup>。

別の言い方をすれば、技能労働力調達のための前提、労働者統合の要件という条件が変化すれば、この賃金制度を変化させようとするのは当然の成り行きであった。

8) 日経連「賃金制度委員会報告」1993年。

### Ⅲ 成果主義賃金の導入

#### 1. 今日の導入の背景

##### (1) グローバル化の影響

1995年、日経連は、グローバル化の下での競争激化に対処する必要性から、日本の高コスト体質の是正を主張し、その手段として「新日本的経営」路線を提起した<sup>9)</sup>。ここで日本資本主義の主要な蓄積制限とみされたものは、長期雇用制度と年功賃金であった。長期雇用や定期昇給などによる相対的に集団的な処遇制度を廃止し、個人の能力と実績にあった処遇を通じて個々の労働者のやる気を引き出すことが、高コストを削減し、企業を活性化することであるというのである。2003年春の日本経団連の調査では、定期昇給制度を廃止、見直しを考える企業は、86%にものぼり、定昇の維持を思考しているのは7.3%にすぎない(図3)。

1989年のベルリンの壁崩壊後におきたグローバル化の流れがこれを促進する要因となった。東西冷戦の終焉によるアメリカの軍事技術の民間移転は、ITなどの最先端技術に基づく新たな技術体系への対応を要求した。ソ連・東欧の旧体制の崩壊とともに、広大な市場と大量の安価な労働力が立ち現れた。さらに、マルクス主義の権威の失墜は、ポスト資本主義のビジョンを失わせ、新自由主義イデオロギーの浸透を促すとともに、これらのなかで抵抗力を低下させている労働運動をいっそう抑制することを可能にした<sup>10)</sup>。

9) 日経連「新時代の日本的経営」1995年。

10) 朝日吉太郎編著『グローバル化とドイツ経済・社会システムの展開』文理閣、2003年参照。

表2 能力主義に対する財界の評価

長 所	短 所
1. 向上心, 自己実現意欲の発揮 2. 年の功に発揮できない報酬体系にたいして, 職場の活性化が可能	1. 能力と成果はかならずしも一致せず, 中高年になると割高 2. 情勢変化の中で蓄積されてきた能力と求められる職務成果の間にギャップが生じている 3. 処遇の物差しが勤続となりがちで, 能力のある若手の抜擢などが困難 4. 能力の陳腐化, 能力発揮の低下に対応せずこれまで蓄積された能力に基づき, 処遇が決められる 5. 結果として, オーバーペイメントが発生し, 人件費コストに悪影響がある

(出所) 雇用システム研究センター定昇制度研究委員会編『賃金改定と定昇制度の再編—成熟社会における定昇制度の展望と再編策—』社会経済生産性本部・生産性労働情報センター, pp. 60-61.

## (2) 職能給・職能資格制度自体の限界

戦後日本の賃金制度の歴史は、みてきたように、労働力の価格規定＝生活給という自然的な規定にたいして企業、労働者の潜在的な能力に対する報酬、すなわち職務達成能力を主張することで、賃金決定に対する企業管理の割合を拡大してきた歴史であった。しかし、これらは、なによりも集団主義的な技能形成を前提にした技能労働者の長期的囲い込みを前提に、労働者間に大きな格差を持ち込み、勝者・敗者をはっきりさせることで敗者のモラルを低下させないようにする労務管理意図をもった賃金であり、結局のところ勤続年数や年齢への配慮を通じて年ごとの昇級を保証する年功賃金のヴァリエーションであった。職能給・職能資格制度は、その条件内で、昇進と昇格を分離し、さらに、人事考課制度を組み込んで個々の労働者の仕事の能率を最大限に高め、中高年労働者の昇進・昇格・昇給を抑制しつつ若年労働者の活力を引き出し、同時に総コストを削減しようとするものでもあった。しかし、グローバル化という劇的な環境変化の中で、財界にとって、総賃金抑制を妨げ、さらなる激烈な競争を妨害する非効率な賃金体系として攻撃の対象となった(表2)。すなわち、先に述

べたグローバル化の下での条件変化に対応して、場内平和のために行ってきた基幹労働者に対する「大盤振る舞い」を見直し、企業内労働市場のスリム化を通じた総コスト抑制を達成するために、(1) 幹部候補者層のスリム化、(2) 派遣労働者利用などによる技術労働者の時限的雇用、(3) 一般労働者の昇進・昇給停止と流動化、不安的雇用者の利用等によって達成することが目的とされているのである<sup>11)</sup>。

以上に加えて、技術上の制限にたいする主張も行われた。同一企業においても技術体系が変化すれば、それまでの技能体系に関する普遍的な技能は必要とされても特定の技能は役に立たなくなる。市場ニーズに合わせたフレキシブルな生産に対応できる労働力調達機構の柔軟性を確保することは企業の死活問題になるが、従来柔軟であった日本の労働力調達機能もいっその技術変化のテンポアップに追いつかなくなり、長期的視野にたった人的資本投資では対応が困難になるという主張がされはじめた。すなわち、日本的な経営はすでに古くさくなったというわけである。

企業は、年功による能力主義的賃金管理から、職務達成的賃金管理へと賃金制度の変更を求めるようになった。財界は、これまで聖域としてきた基幹労働者層に対する新たな労働市場のセグメント化を要求し、ここに成果主義の理念をあてはめて、セグメントごとの賃金制度の分離をすすめ、総賃金抑制を図ろうとしてきた。

## 2. 財界の加点主義人事構想の過渡的性格

成果主義賃金が展開する直前に、職能給・職能資格制度から成果主義賃金への移行には、様々な模索があった。ここでは、現実にはひとつの画期をつくることがなかった賃金制度ではあるが、両者の橋渡しをするものとして位置づけられ、成果主義賃金の性格を理解するうえで重要だと思われる、財界の加点主義人事構想を検討したい。

加点主義人事とは、社会経済生産性本部の成果配分賃金研究委員会が、1995

11) 朝日吉太郎「『新日本的経営』戦略と『日本的労使関係』の変容」(清野良栄『分析・日本資本主義』文理閣、1999年)参照。

年の『21世紀における日本の人事賃金制度－成熟社会に向けた人事賃金制度の展望と再編策－』において主張した、職能資格制度にかわる新たな人事制度である。

加点主義人事の主な特徴は、(1) 複線型昇進制度、(2) 目標面接制度・公募制度、(3) 育成型生産労働ベースのアセスメント、(4) 年俸制・役割・業績給を通じて、賃金査定を要素を洗い替え、積み立て方式にかえながら、管理職昇進にかわる専任職動昇給を見直したことである。

しかし、報告は「人と企業との新しい関係の創造」、「成熟社会への脱皮」といいながら、のちの成果主義賃金の手法につながる以上の内容については、「日本型人事・賃金を捨て去るのではなく」、「日本型人事・賃金の本質は崩さず」に、「より新しい社会に向けて適用」「脱皮」というトーンで提起されていて、はなはだ模索的である<sup>12)</sup>。それでは何が日本的な賃金制度となるかという「年齢給・職能給にかわる欧米的職務年譜給」ではなく、「職能給・役割給などの月例賃金に成果配分賃金を加える、積み上げ方式の年収制」である<sup>13)</sup>。ここでとりわけ強調されているのが、職能給の重視であり、加点主義人事は、職能制を一層前向きのものに変えるものと捉えられ、さらに、この職能給は、「生活給としての年齢給や家族手当と併用することが望まれる」とか、「定昇制度は、日本型人事・賃金の最も重要な象徴的部分であり、これからも定昇制度を維持していく必要がある」<sup>14)</sup>とされている。結局、加点主義人事の主張は、職能資格制度に職能等級制度の基準を明確化し、総賃金抑制のために昇格と昇進の分離を一層明確にし、その下で労働者の能動性をいっそう引き出すために、目標面接制度を通じて労働者に役割と責任を自覚させ、公募制度によるチャレンジ機会の付与によってやる気を出させることを目標としていて、職能給・職能資格制度の労務管理的意義とフォレキシブルな労働者パフォーマンスを維持する性格を持っていた。

12) 社会経済生産性本部の成果配分賃金研究委員会『21世紀における日本の人事賃金制度－成熟社会に向けた人事賃金制度の展望と再編策－』社会経済生産性本部雇用システム研究センター、1995年、p. 29-32.

13) 前掲書、p. 39.

14) 前掲書、p. 35.



しかし、職能給制度の維持という考え方は、財界団体では繰り返されるものの徐々にトーンが低くなり、大型合併にともなう大量リストラや、不良債権を理由に大量リストラなど、企業の現場では、「日本的なもの」を払拭するような極端な成果主義も導入されていくのである。その際に正統化イデオロギーとして主張されたのは、成果主義イデオロギーである。

### 3. 成果主義賃金の特徴

#### (1) 成果主義とは何か

成果主義賃金とは、(1) 企業の賃金原資総額を抑制することを目的に、(2) これまでの賃金制度がもってきた年功的、能力主義的要素を排除して、(3) 労働の成果や貢献度に基づいて行う賃金制度である。

成果主義賃金の導入は、目標管理制度と新しい賃金支払い形態の二つの要素に基づいている。

一般に成果主義というと出来高払いのような仕事給のイメージを持たれるが、結果のみを査定するのではなく、途中のプロセスを含んで、やるべきことは何か、やるべきことをやっているか、結果は出ているかが、管理される。職能給・職能資格制度では、能力がいかんして発揮されたかが評価対象とされるので、潜在能力や意欲、態度などの客観的に計測しにくい評価基準からなるのに対して、成果主義賃金では、職務の求めるものにたいして何を達成できたかが評価対象とされ、実際に行った成果行動や中間成果が評価される。

また、導入に際しては、これまでの能力主義的管理が、平均主義で、集団主義的であるため個人の能力を発揮することや、生産力を上昇させることに向かないのに対して、成果主義は、個人重視で、個人のチャレンジ精神が発揮される個人優先主義であるという議論が多い。それらは、年功賃金制度を年齢給的な毎年自動的に賃金が上昇していく集団主義的、平等主義的な硬直的賃金制度であるとして、このような硬直的な賃金制度の解体と、雇用・解雇に関する企業の自由裁量権を拡大しなければ、「大競争時代に」対応できないと主張している。ところが、実際には、賃金査定は絶対的評価ではなく、また、能力主義

はみてきたようにこれまでの長期にわたる日本の競争力をささえてきた高パフォーマンスの制度であるから、このような認識は、本来誤っているし、むしろ成果主義賃金導入のために意図的にふりまかれている虚偽のイデオロギーとしての性格を持つ。しかし、現実には賃金制度改定に際しては、このような誤った認識を労使双方がもっており、この立場から、職能給・職能資格制度を排除し、その対案として成果主義賃金の導入がはかられることが多い<sup>15)</sup>。

## (2) 成果主義賃金の内容とねらい

成果主義賃金は、(1) 目標の申告、(2) 上司による目標チェックと確定、(3) 中間フォロー、(4) 目標達成度のレビューと従業員による評価の納得という、一連の課程からなる。

### A 目標管理制度

制度運営上の重点は、目標管理制度である。この制度の特徴は、これらの課程を上司と部下の合意をつうじて運営することにあるとされる。職能給・職能資格制度の人事考課における職務達成管理をさらに効果的なものにするためには、労働者から引き出した「自発的」な目標設定をつうじて職務役割の責務を自覚させ、その成果にみあうフェアな処遇を行うことが必要とされる。

成果主義賃金が加算主義賃金制度と異なる点は、後者が職能給を前提にしながら、役割・業績を加算するという点で能力主義の正統性と日本的労務管理への配慮を踏襲していたのに対して、前者では、職能給的生活賃金的側面をいっさい（あるいはかなり）排除しても、労働者に正当化される今日の労使関係を前提にしていることである。この差異の背景にはグローバル化が生み出した情勢変化がある。

労働者の生産性を高め、同時に企業内率所を保全するために、能力主義に替

15) 石田光男によれば、日本の能力主義管理がもった驚異的活力を「決して理解しようとしないう風」の改革論は、80年代までの日本の活力をなかったものとし、従って歴史の歩みをないがしろにする荒縄のような粗雑な知性によって組み立てられていると論難されてもしまかなうであろう」と、今日の俗説を批判している（石田光男「成果主義的人事管理と労使関係」、『季刊家計経済研究』2002年春号、第54号、p. 35）。

わって必要なイデオロギー装置は、チャレンジ型の目標申告であり、成果評価での合意である。企業の生産目的にとっては、目標管理が不可欠である。

しかし、目標設定の場では、現実には企業が提示する目標に従業員が自己設定をするという形式を取り、また、その成果については、従業員が自己分析・自己評価をするとともに上司との面談で評価に対する合意がなされる。すなわち、このシステムは、丹下が述べているように、「本来トップダウン的な性格のものを……ボトムアップ的なものとして提示させ、上司による評価を、自己評価、面談、修正、納得という形態に置き換え、総じて、評価に対する不満を吸収しようとする」ものである<sup>16)</sup>。

## B 賃金支払制度

賃金支払い方法は、従来の月給制から年俸制や実績反映型ボーナスの導入など、年齢や勤続に関係なく毎年の成果に対応して支払われる。また、年功制度とは違って、前年の実績は、翌年の査定の際には「洗い替え」られ、ゼロからの査定となるため、毎年定昇がある右肩上がりのモデルは廃止される。従来のような右肩上がりの賃金は、トップを走る勝ち組のみが結果として得ることのできる観念的なモデルとなり、圧倒的多数の労働者の賃金モデルは、一般的に言えば降給、降給による年収の上下が発生する昇給、降給併存のラッパ型の賃金モデルとなる。

しかし、重要なのは、絶対評価で目標を大きく達成していても、賃金総額は企業全体の成果にリンクされるため、結局個々人の賃金は、企業の生産性の増減に直接結びつけられた相対的評価に甘んじなければならない<sup>17)</sup>。また、その成果の配分はそもそも削減された総労務コストに対応したものであり、したがっ

16) 丹下晴喜「従業員処遇の日本の特徴について」朝日編「グローバル化時代の日独経済の新展開」2003年、p. 267。

17) 石田光男は、「成果主義は、その出生の経緯からいって、市場での成果にリンクした業務遂行をどう引き出すのかという切迫した経営課題を組織内のルールの体系にどのようにして翻訳するのかといった、いわば市場と組織の緊張関係にその動力源をもっている」として、「市場での成果→期待される成果」という翻訳をおこなうために労働者のパフォーマンスの基準を表現するための「儀式」と考えており、本論の正統化イデオロギーというとらえ方に共通する点がある（石田、前掲書、p. 36-38および、p. 41の脚注5）参照）。

て成果評価はいっそう相対的なものとならざるを得ない。この中で予想されるのは、ごく一部の「勝ち組」労働者への刺激的な高給処遇と、その対局としての「負け組」労働者に対する降格、降給である。そのため労働者はいっそう成果競争を強いられることになる。

## 5 成果主義の問題点

これまでつちかってきた日本的経営システムのメリットを放棄することが、はたして企業にとって有効に作用するであろうか。1995年以来、成果主義賃金制度を導入し、もっとも年功賃金的要素を排除してきた富士通が、今年になって、成果主義賃金の見直しを公表したことが話題になり、その他、様々な問題点が、労使双方から指摘され始めている（表3）。

### (1) 目標設定水準の低下

目標達成度の評価は、目標設定との対比で決定されることから、「低い目標設定による高達成度の追求」という、個々の労働者にとっては合理的で、企業・組織にとっては悪しき目標管理が発生する。野村正實によれば、このような目標管理制度が組織のパフォーマンスを低下させるのは、ソ連型社会主義で実験済みだという。「日本企業は、ソ連型社会主義という壮大な実感の失敗から何も学んでいないかにみえる」<sup>18)</sup>

チャレンジ精神のいちじるしい低下、事なかれ主義などの評価が財界からされるなかで、他方では目標管理は労働者競争を助長し過労死、過労死予備軍を大量発せさせる原因となりつつあるという労働組合側からの指摘もある。

つまり、成果主義は、管理側の規律が緩やかであれば、組織パフォーマンスは著しく損なわれ、逆に管理が厳格で、労働者がきまじめであればあるほど、現代の苦汗制度へと転化するのである。

18) 野村正實「成果主義と年功賃金」、『季刊家計経済研究』2002年春号、第54号、p. 18.

## (2) 個人主義イデオロギーの蔓延と集团的パフォーマンスの低下

成果主義が労働者を効率競争に駆り立てる手法は、従来の能力主義が小集団活動などを通じた職場の社会関係を媒介に、集団の一員として一人前に集団作業を行える自己能力を発達させようという社会的陶冶競争ではなく、人よりできることを昇進、昇格、昇給で勝ち抜いて示していく個人的要求を刺激することである。やる気と努力あるものは勝ち組になり、会社に不要な人材は、流出していく制度として期待された。

また特に、今日の賃金制度の中でボトムとされている青年層の低賃金状況は、親からの独り立ちができない青年層を生み出している。それゆえに青年層は彼らの新たな技能適応力、行動力、やる気を理由に、右肩上がりの賃金制度におけるボトムからの脱出を要求し、成果主義を支持している。

しかし、指摘されているのは、処遇の個人主義化にともなう集团的パフォーマンスのためのモチベーション低下である。特に指摘されているのは、集団作業における協力への手抜き、部下の訓練を行わない、部下の相談に乗らない、上司による成果の取り上げ、など、個人の直接的成果と評価されない業務に対してそれを回避しようとするビヘイビアが生まれているところである。

## (3) 勝ち組、負け組の固定化と負け組の競争からのリタイア

能力主義管理の下では、有能で成果を比較的容易に達成できる労働者とともに、それほど有能ではないが、情意・努力を評価されて、同等の処遇を受ける労働者がともに評価されたので、様々な能力を持つ労働者が努力を発揮するモチベーションが存在した。ところが成果主義の下では、負け組となる労働者と勝ち組となる労働者は、明瞭に分離される。つまり、処遇は成果評価によるものであり、努力それ自体は評価の対象にならない。さらに、努力ではカバーできないほどの成果上の格差が発生すると、負け組と選別される労働者は、負け組としか処遇されないことで自己能力の限界を意識し、勝ち組との競争にたいするファイトも仕事一般にたいするモラルも低下させる。組織は分裂し、全体としてのパフォーマンスが低下する。

財界は、成果主義を、やる気と努力あるものは勝ち組になり、処遇に不満な人材は流出していく制度として位置づけており、中高年の冷遇が大量の「不要」な労働者の排出要因になると考えていたが、実際は予想を反する結果が生じている。

すなわち、このような処遇に直面し、企業社会の将来を見切って、転職するエンプロイアビリティを持つ有能な労働者層が、早期退職制度を利用して、転職したり、新たに企業を起こしたりしているのに対して、企業が流出を期待した、もっとも企業にとどまってほしくない層は転職もできず、モチベーションを低下させつつ企業に残ってしまうのである。

表 3 成果主義賃金と目標管理の問題点

## (1) 目標設定過程における問題点

問 題 点	回答 (%)
1 上司の目標・方針・施策が曖昧で下位の目標が抽象的	30.0
2 上位者からの目標が一方的な押しつけ	14.3
3 目標設定過程での話し合いがない	20.2
4 評価を意識しすぎた低いレベルの目標を設定	21.8
5 目標設定基準が部署によりマチマチ	68.1
6 毎年の目標がマンネリ化	36.4
7 管理者の課題形成力・目標設定能力が低い	39.8
8 設定に時間をかけ個人も今日設定が新年度にかかる	18.5
9 個人目標は上位目標との数字あわせで動機づけになっていない	20.7
10 目標設定面接における管理者のコミュニケーション能力不足	34.7
11 その他	3.8
12 不明	4.8

## (2) 目標達成過程での問題点

問 題 点	回答 (%)
1 上位者による目標設定後のフォローがない	42.3
2 上位者が権限委譲をしない	7.3
3 上位者に部下の目標達成を支援する能力が不足	21.0
4 上位者に部下の目標達成意欲を引き出す能力が不足	41.5
5 メンバーの自主的な目標達成意欲が低い	24.1
6 数値目標の達成が優先で能力開発指導を軽視	34.7
7 個人の目標達成に傾きすぎて職場内の協力関係が希薄	9.2
8 タイムリーな進捗管理が行われていない	36.7
9 目標達成に向けた情報交流がない	27.5
10 状況変化に即した施策の変更が打ち出せていない	23.8
11 その他	5.3
12 不明	7.0

## (3) 成果評価過程における問題点

問 題 点	回答 (%)
1 目標による管理は絶対評価だが処遇は相対評価	52.9
2 摩擦、葛藤の回避で率直なフィードバックがなされていない	30.3
3 査定職が強く今後の課題、能力開発の話が置き去り	30.8
4 制度として面接の場はあるが実際はされていない	16.2
5 人事評価と達成度評価との区別が曖昧	40.3
6 悪かった点の指摘に留まり前向きな指摘ができない	14.0
7 本人の自己評価と上司評価との食い違いが多い	15.7
8 結果のみにとられプロセスの振り返り評価がない	33.9
9 設定度に基づいた達成度の絶対評価をしていない	14.0
10 達成度と人事評価の関連が明示されていない	25.5
11 その他	3.1
12 不明	4.2

出所) 産業能率大学「目標による管理実態調査報告」(労働新聞, 2001年1月22日), 小越洋之助「日本の『新賃金制度』は固まったかー成果主義賃金の検証と新支店からの把握ー」賃金と社会保障 No. 1339 (2003年2月上旬号) p. 26より作成。調査は期間2000年2月18日～3月10日。無作為抽出477社。企画・人事担当部門を対象。回答社数357社。回答は複数回答。

## (4) 目標管理と不公正感

個人の目標設定が高ければ達成度が低くなり、低ければ上司から批判されるこの関係は、結局、いずれにせよパフォーマンスが低いと評価されるシステムである。個人の業績があがっても企業や事業部の業績がわるければ、個人の業績は評価されない。また、非定型型の職種では、目標や成果を数値化することが困難である。さらに、目標設定での上司の押しつけや指導の欠如、フィードバックでの指導の欠如、評価に際しての評価基準についての客観性のなさなどから、かなりの労働者は、公正な評価がなされていないと考え、また、多くの企業が評価基準を不透明としていることなどについて批判が高まっている。

## (5) 手間と費用問題

労働者の不満とはかわって、企業が丁寧な目標設定と評価をしようとする



今度は労力と期日がかかりすぎ、費用も馬鹿にならないといった問題も発生する<sup>19)</sup>。

この問題に対して、財界は、一般職の定形型の職務については、時間賃金で対応するとして、企業内の労働市場に新たなセグメントを作り出し、ここでは職務給を導入するなど、目標管理、評価コストを下げるという多立型賃金体系の方向性を示している<sup>20)</sup>。

## 結び

電産型賃金は、労働力の価値規定を前提とする生涯賃金の傾斜配分からなる、企業管理が及ばない年齢と勤続による技能上昇という、生活主義（労働力の価値規定主義）を基本理念として成立し、そのため客観的な賃金決定ルールとして、財界の攻撃対象となった。年功賃金制度は、「年の功」から「年と功」へと賃金の構成要素を企業が査定可能な部分を拡大してきた。能力主義はそのための正当化イデオロギーであり、まそ、それとともに日本企業に特有な非常に柔軟な労働力調達体制を作り、賃金抑制を行う手段であった。低成長期に突入すると、財界が提起した職能給・職能資格制度は、以上の高パフォーマンスを保障する能力主義を一方では保持しながら、昇進・昇格制限を達成し、労働者を競争に駆り立てる手段として、特に低賃金層である若年労働者の活力を阻害することなく、同時に低成長期における賃金抑制をすすめるための有効な賃金制度として有効に機能した。

今日財界がおしすすめている成果主義賃金は、能力給から仕事給へ、あるいは、労働力基準から労働（成果）基準へと360度の転換であると一般にみられているが、その実態は、職能給・職能資格制度が徐々に要求するに至った個別労働者の能力管理と業績管理の延長として、仕事の達成度を個別に評価する加点主義に移行しようとした戦略展開の延長線で展開されている。

この転換の中で、右肩上がりというルールが伴う能力主義は総賃金コスト削

19) 『日経連タイムス』2001年11月15日。

20) 日経連『成果主義時代の賃金システムのあり方—多立型賃金体型に向けて—』2002年5月。

減をめざす企業には労務管理上不利であるとされるが、労働者の意欲を考えると企業は能力主義自体を否定することはできない。そのため能力主義的な内容を持ち能力主義に変わる新たな労務管理上の正当化イデオロギーが必要とされる。そして能力主義は実力主義にそして成果主義へと読み替えられていった。この転換が職務給制度として展開していない理由はここにある。

すなわち、個別の能力はその発揮形態でのみ客観化され、量的測定が可能であると考えられ、業績に対応した賃金を主張することで毎年向上すると想定されている能力を、毎年1から測り直すという点で右肩上がりの賃金制度のルールを破壊してきたのである。

しかし、21世紀の賃金制度として期待された成果主義は、なるほど、従来賃金の年功的性質の破壊を通じた賃金抑制のために、今日も昇給停止政策を支援するイデオロギーとして利用されてはいる。そのトレンドはますます強まっているかのようだが、同時に導入後8年のここにいたって躓きの石にぶつかっていることが示され始めている。グローバル化への企業体質の強化を主張するあまり、合理化、賃金抑制をしすぎたツケを、日本企業はそろそろ払わなければならなっているのである。

今日財界はこれまでの導入の失敗を踏まえ、成果主義賃金の「正しいあり方」を導入しようとしている。このスローガンは「公正・納得・透明」である。しかし、小越が指摘するように、総賃金抑制戦略の中に位置づけられている成果主義賃金は、その評価と処遇に対しては、個別労働者の絶対評価ではなく企業の収益相対主義、総体効果で望まざるをえない<sup>21)</sup>。すなわち、労働者の競争は労働者に対する現代の苦汗制度として機能するということが前提なのである。合理化は欠陥商品とモラルハザードを生み出し、労働者の賃金制度への批判は高まらざるを得ない。

「良好な労使関係」と労働者のメンタリティの統合の上に高度なフレキシブルな労働力調達機構とコストパフォーマンスを実現してきた戦後の年功型賃金

21) 小越洋之助「日本の『新賃金制度』は固まったかー成果主義賃金の検証と新支店からの把握ー」, 労働経済研究所編『賃金と社会保障 春闘ハンドブック2003年版』旬報社, 2003年2月上旬号, p.29。

制度と能力主義管理は、グローバル化の中で不要となったのであろうか。成果主義賃金制度にこの要素を組み込めるか、あるいは成果主義賃金に替わる賃金制度へと移行していくのか、今日、労務管理政策の焦点として、その検討が求められているのである。

新自由主義的競争原理の導入が声高に叫ばれる中で、日本の財界はこの新たな制限の突破を模索中しなければならない事態に追い込まれ、協調主義的労働組合の労働官僚層も労働者の厳しい批判の中にある。