

小越洋之助著

『終身雇用と年功賃金の転換』

評者：片岡 洋子

はじめに

終身雇用と年功賃金の時代は、ついに終わった、これからは〇〇の時代である、というタイトルは週刊誌やビジネス書に、この何十年も使われ続けてきた。後半のこれからは〇〇の時代、の〇の中身は時代によって、能力主義であったり成果主義であったり流行り廃りがあるが、その前の部分、終身雇用と年功賃金については、いわば、なくなりそうで、なくならなかったからこそ、繰り返し使われるフレーズになっている。狼少年のように何度も言われるため、あまり信用されず、また今度もかけ声だけで、存在し続けるのだろうか。著者は、本書のタイトルにもあるように、終わったわけではなく、「転換」した、と見ている。どのように転換してきたのかを、理論編から始めて、実態分析編、そして政策課題編で締めくくる。

著者は、終身雇用慣行という用語ではなく、終身雇用という表現を用いつつ、新規学卒採用から定年までの事実としての長期継続雇用が、とりわけ高度成長期より労使間の慣行として存在してきた、と整理している（23ページ）。年功賃金についても、終身雇用と一体である、というだけでなく、年功賃金の大前提は労使関係であり、日本の労働組合が企業別組合化した点

を重視している。日本的雇用慣行の三種の神器を、ばらばらにではなく、一つの塊として分析しようとしている。

本書の特徴を挙げるとすれば、まず第一点目は労使関係も含めて終身雇用と年功賃金を論じていることである。第二点目は、賃金実務家を含めた議論の整理を行っていることである。

賃金を論ずるにあたり学者の議論に限定せず、賃金実務家の理論も詳しく論じていくという姿勢には大きな意義がある。企業の実務担当者が、賃金制度を構築していく際に何を参考にするのかを考えれば、実務書の果たす役割は大きい。またそのためのセミナーも数多く開催される。そして、賃金制度改定に際して、交渉する相手が、企業単位の組合であることを考えれば、労使関係も含めた分析でなければならない、ということも明らかであろう。このような意味においても、本書はバランスの取れた本であるといえる。

仕事別賃金と職務給

結論を先取りすると、著者は終身雇用も年功賃金も少なくとも現段階で終焉してしまった、とは見ていない。ただし、どちらも長い間に変容してきており、その変わりようを少なくとも1950年代までさかのぼり、整理している。

理論を整理する際には、終身雇用と年功賃金はそれぞれ章を分けており、その意味では同時に議論するわけではない。ただし、労使関係もふくめて、理論を整理する際には切っても切れないという立場は貫かれているとあっていいであろう。

1960年代の電機産業における「仕事別賃金」の導入をめぐる議論は、日本企業の賃金制度が今日のような形になる上での基礎ともいえる。これを著者は同一価値労働同一賃金論との関係で論じている。しかし、松下電器産業を中心に、

関西家電労組が推進した仕事別賃金を、簡単に「仕事別賃金（実際は職務給）」(77頁)と書いてしまっているのかは、疑問がある。職務給をどのように定義するかも論者によってまちまちである。大学でテキストとして使われる図書でも、職務給を職能給との対比で、「仕事の価値を重視する」と説明するものもあれば、別の図書では職種給、職務給、年功給、職能給の4種類を説明し、職務給を企業内で相対的に価値付けられた職務への賃金と説明するものもある。この場合職務給は、アメリカを中心に職務分析と職務評価によって決定されるものであるのに対し、職種給を1950年代までヨーロッパで広く適用されていた賃金で職種別に熟練度も重視すると説明する。本書における、「社会的相場に基づき職種別の横断賃率を適用」したという説明だけでは、仕事別賃金が職務給であるという説明としては不十分である。著者なりの職務給の定義が必要であろう。そのうえで、職務給がなぜ反対にあったのか、仕事別賃金がなぜ成立したのか、職務給に反対して仕事別賃金ならなぜいいのか、という疑問に答える、という作業が必要ではないか。仕事別賃金には、組合の提案を企業が受け入れる、という通常とは逆の流れで成立した賃金制度であることや一企業にとどまらず複数の企業への波及効果が見られたことなど、現在でも研究する価値が十分あるテーマである。また、賃金の決め方だけでなく、賃金の水準の議論も同時にしなければ、この仕事別賃金と職務給の関係を整理するのは困難であろう。また、松下労組のなかでの仕事別賃金への取り組みがどのような方針の下でおこなわれ、どのような結果を生んだのかについての精査も必要であろう。当時最低賃金を算出する作業と、横断賃率への取り組みがあった。この2つの側面での整理が必要ではないか。著者はこの部分では精緻な整理を行っているが、一部で

飛躍している部分がある。電算型賃金が男女格差を縮小する可能性についての1950年代から後の時代の分析についても、同じことが言える(89~90頁)。

本書の構成は、3部構成であるとはいえ、理論編ですべての理論整理を終えてから、実態分析に入るというよりも、実態分析の中でも重要な議論の整理をおこなっている。強いて言えば、より新しい問題を実証分析編でおこなっている。その中において、パートタイムや、フリーター、NEET、ホワイトカラーの裁量労働制など、実に今日重要になっている事柄が次々と議論される。理論を理論で終わらず、著者が現実起こっている問題への対応を一番重視していることが、このような構成に影響しているであろう。また日本企業の多くが職能資格制度のもとで職能給へと落ち着いた後に、制度全体を職能給という名称で呼んでいるにもかかわらず、実際は、年齢によって決まる部分を残した賃金制度が続いてきた現実を直視し、分析するために実態分析編に譲ったと見ることもできる。多くの日本の大企業は、著者の言い方を借りれば、年功賃金または年齢給と職能給の並存型が中心であった。

実務家を議論の土俵に上げる意味

現実には年功賃金とその名称は同じであっても、内容は時代とともに変化してきており、職能給のなかにも年齢部分を残してきたというその実態を知るためには賃金実務家の主張は重要な意味をもち、その実務家の主張を、時代を追って丁寧にとどっているところは本書の中でも価値ある部分である。実務家の影響は、実際の賃金制度を改定する際に企業の人事担当者にとって、相当大きなものだと思える。大量に出版される実務書を見てもそうである。その中でも社会経済生産性本部の楠田丘の職能資格制

の導入マニュアルは企業に大きな影響を与えてきた。

日本企業の多くが、新卒採用後社内で人事担当者を育成してきたことを考えれば、賃金実務化の影響を考えずにはいられない。大学で人事の専門教育を受けてこなかった人が、入社後人事部に配属になり、そこから初めて賃金制度の構築法について、社内で研修を受け、先輩からあるいは社外のセミナーに出て、勉強を始める。そこではわかりやすいマニュアルに頼り、十分な理論背景を理解しないことも大いにありうる。しかし、そのマニュアルに潜む問題点の指摘までは、賃金制度を商品としてあつかう実務家からは期待できない。

楠田丘の問題点は、年齢給（生計費を保証する部分）と職能給を、賃金体系の中で別々に定義し、年齢給だけで生活の最低限の保障をすべきであるといったり、別の文献では合算して生活保障をすればいいといったり、主張に一貫性がないことである。そのために特に中高年の賃金水準の切り崩しに理由を与えてしまうことにあると著者は指摘している（213頁）。賃金制度の用語については、名が体を現さないことは多いが、実務書において同一の著者が、同じ年功賃金という言葉の定義を文献によって変化させていることは問題であり、より一層の混乱を招く原因ともなる。研究者からのこのような指摘は今後の賃金制度設計に大いに生かされるべきであろう。

ところで賃金を構成する要素をどのように考えるのかは、なにが公正で、何が公正でない、と判断するかという問題に行きつく。労働者が能力主義をどのように考えているのか、アンケート調査結果からは、現実の能力評価は公正であるとは、とてもいえない状況にあることが示唆されている（228頁）。

学校での評価と能力評価

職能資格制度において職務遂行能力とは、人事考課によって、労働者の能力、業績、属人的要因で査定される。さらにその査定の結果、上位職能への昇格と昇給が決まる（199頁）。この手順を著者は、学校教育を例に説明しているが、この点は疑問が残る。小学校・中学校の教育目標は科目ごと学年ごとに細かく決められている。教育目標は具体的でありそれに基づいた教科書、試験が行われる。また、学習への意欲は重要ではあるが、その結果としての試験の成績のほうが、通知票に記される成績には大きく反映される。日常の学習態度を試験の成績よりもウエイトを置くとは考えにくい。つまり、学校における成績は、何を目標とすればよいのかが明示されている。明示されているからこそ、何を、どこまで勉強すればいいのかわかっている。

しかし、企業における職務遂行能力は、同じように基準を設けることはできない。ここでは能力とは何かの定義すらあいまいである。顕在能力だけでなく、潜在能力も含むと解釈されることが多い。潜在能力の代理変数として、学歴、年齢や勤続年数、性別等が用いられることはあっても、そもそも表にあらわれない能力の測定には相当の困難を要する。そして、測定結果に対する根拠があいまいであれば、公正であると考えられる根拠も失われる。

顕在化している能力であっても、職務の遂行との関連が示されていなければ、潜在能力の評価と同様の問題がおきる。例えば、英語に関する検定試験に合格しているからといって、英語を駆使して仕事を行う能力の証明であるとは言えない。英語が不得手で試験に合格していないものよりは、仕事を上手にこなせる可能性が高いだろう、ということまでしか言えない。実際に仕事をさせて見ない限りは、どのような成果

を生むかは予測しかできないのである。さらには、仮に検定試験に合格した従業員がいても、英語を使う仕事に従事していなければ、その能力を顕在化することはできない。どのような職種に就くかが自己の選択にゆだねられない現在の多くの日本企業においては、能力発揮の機会が与えられないという問題も存在する。

能力に関する更なる問題点は、必要とされる能力そのものが、技術の進歩等によって変化することもあげられる。パソコンを使いこなせる能力、というのはもはや必要最低限のものとなった。かつて職場にパソコンが普及する前は、必要とされなかった能力が、現在では不可欠となっている。逆にワープロ専用機を使いこなす能力は、もはや必要ではなくなった。専門的な職業も、技能の陳腐化がおこれば専門職どころか、企業から必要なくなる運命をたどることになる。職務基準が職務遂行能力要件を根拠づける前提として必要であることに異論はないが、きめ細かい規定は、すぐに改定を要し、頻繁な改定は職務遂行要件の根拠への信頼を揺らがせる。そのためかあるいは改定の労を省くためか、抽象的な基準による、あいまいな基準しか示さないということがおこる。能力評価に関しては、見逃せない問題点があることの指摘以上の対応策が見えて来ない。これはこれからの日本の賃金制度を考える上での課題でもある。

終わりに

本書は、終身雇用と年功賃金をテーマとしているが、その分析の中身には企業別組合という実態が欠かすことができないという姿勢が貫かれている。しかし、組織率が20%をきった現在、大企業正規従業員を中心とした企業別組合に対する期待感は低いといわざるを得ない。著者の視線は非正規雇用・有期雇用など、不安定な層の状況改善にも向けられている。そこには、若

者が正社員になりたくてもなれない、という問題だけでなく、正社員になれたとしても、長時間労働やサービス（不払い）労働の恒常化、さらにベースアップがないためかつての50歳代、60歳代の社員が20歳代、30歳代の時のようには賃金は上昇しないなど、問題をあげるときりがいいほどで今後の展望は悲惨としか言いようがない。

このような状況の中で、何が頼りになるのか、本書では一筋の光を、非正規労働者を組織している個人加盟のユニオンに見出している。大企業正社員の従業員組合は、正規と非正規の格差是正の問題には取り組まない。運悪く大企業の正規従業員になれなかった者は、大樹に寄りかかることがそもそも許されない。ただし、小枝のような組織の方が、現実には頼りがいがあり、成果を挙げつつあることが強調されている。

企業別組合の存在意義が問われることは、終身雇用と年功賃金の今後のあり方にも、少なからず影響を与えると考えられる。著者は、終身雇用は、解体ではなく転換と位置づけており、今後も続くとしている。年功賃金については、生活費保障の部分が次第に削られ、解体する危険性を指摘している。その責めを、成果主義を容認した企業別組合に問うている。三種の神器の中で最も危機に瀕しているのは年功賃金で、その次が企業別組合といえるだろう。しかし、年功賃金と企業別組合の密接な関連を指摘する著者の立場を、さらに一歩進めて考えると、この両者はともに崩壊する可能性があり、それだけでなく、相互に関連しあっている三種の神器は、終身雇用だけを残して残りの二つが崩壊すると考えるよりも、三つまとめて崩壊の道をたどると考えた方が自然ではないだろうか。キャノンのように、終身雇用は残すが、年功賃金は廃止する、しかも制度改定には、そのつど組合の了承を得ていることを強調する企業も存在す

る。しかし、一部温存、その他の廃止が可能なのだろうか。今後の予想はあくまで予想であって、将来になってみないと結局のところはわからないのであるが、本書の問題提起を素直に読めば、生活の糧としての賃金の安定的確保ができなくなれば、労使関係も企業別ではなくなり、さらには一社に定年まで勤めるという慣行も崩れていくと考えるのは、飛躍しすぎであろうか。これまでの慣行に何らかのメリットを見出しているとすれば、今後再び、三種の神器が息を吹

き返す可能性も十分にあるため、単純な予測はできないが、少なくとも現状の山積する雇用問題に対する痛いほどの問題意識が感じられる。単に現状分析にとどまらない、時代をさかのぼった理論編も含め一読に値する良書である。

(小越洋之助著『終身雇用と年功賃金の転換』ミネルヴァ書房、2006年1月刊、vi+354+8頁、定価4,200円+税)

(かたおか・ようこ 文京学院大学経営学部専任講師)

法律文化社

〒603-8053 京都市北区上賀茂岩ヶ垣内町71* 価格は定価(税込)
☎075(791)7131 FAX 075(721)8400 <http://www.hou-bun.co.jp/>

社会政策における福祉と就労

社会政策学会編「社会政策学会誌第16号」 ● 3150円

I 共通論題 II 社会政策における福祉と就労

福祉と就労をめぐる社会政策の国際的動向

—— Making Work Pay 政策に関する対立構図を中心に…… 埋橋孝文

福祉政策の中の就労支援—— 貧困への福祉対応をめぐって…… 岩田正美

職業生活への移行支援と福祉…… 小杉杉子

就労・福祉・シテイズンシップ…… 田村哲樹

—— 福祉改革の時代における市民像…… 武川正吾

II テーマ別分科会 II 報告論文と座長報告

社会契約の再構成…… 田中拓道

—— 社会的排除とフランス福祉国家の再編…… 田中拓道

貧困政策にみるフィリピンにおける社会開発政策の特徴…… 小田川華子

パートタイム社会オランダ…… 権丈英子

—— 賃金格差と既婚男女の就業選択…… 権丈英子

III 企画論文

—— (座長報告)

IV 書評

—— 企画論文

The Korean Developmental Welfare Regime…… Moo-Kwon CHUNG

Social Transformations and the Development of Welfare Pluralism in Reform China…… Yeagen XIONG

投稿論文

マネジドケア普及期における米国企業の従業員医療給付

—— 医療保険購入戦略の分析を中心に…… 長谷川千春

—— 相対的剥奪の実態と分析…… 阿部 彩

—— 日本のマイクログデータをを用いた実証研究…… 阿部 彩

地域福祉の主流化 ● 福祉国家と市民社会 III

武川正吾著 ● 2415円

人口の高齢化が進むいま、行政、地方自治、地域社会などにかかわるさまざまな課題が、地域福祉のなかに集約的にあらわれている。この「地域福祉の主流化」と呼べる状況の契機となった社会福祉法の概要をさぐり、「地域福祉計画」の理念とポイントを提示する。

姉妹本
福祉国家と市民社会 ● イギリスの高齢者福祉 ● 2625円
福祉社会の社会政策 ● 続・福祉国家と市民社会 ● 2625円