

〈論 文〉

## 職能賃金再考

——シンポジウムの開催とその成果——

石 水 喜 夫

### I はじめに

昨年（2012年）11月25日，京都大学において，職能賃金の現状について大手企業から報告を受け労使関係者を中心に討議するシンポジウムを開催した<sup>1)</sup>。

ここにおける「職能賃金」とは，労働者の職務遂行能力に応じて支払われる賃金一般であり，その具体的な賃金額の決定にあたっては，あらかじめ定められた等級表（いわゆる「職能等級表」）が想定される。これら職能賃金に関する仕組みは，日本的雇用慣行，あるいは年功賃金と呼ばれるものの具体的な制度的表現であると考えてよからう。そして，1990年代にこうした慣行が改革の対象として取り上げられて以降，職能賃金を如何に取り扱うかが，労使関係における主要課題であったと言ってもよい。

この改革論議の帰趨を究明することは，もとより限られた数の大手企業，経営者団体，ナショナルセンターの意見，報告のみによることはできず，より広範で組織的な，また，統計分析にも支えられた研究が必要であることは言を待たない。したがって，研究報告としての本シンポ

ジウムに限界があることは言うまでもないが，進行する現代的事態に関し，実務者の意見をもとに検討を加えることは，今後の賃金研究にとって少なからぬ意義を有するものと思われる。

また，研究と教育とを不可分のものとして運営する大学においては，この職能賃金を学部学生に如何に講じるかは，極めて実践的な教育的課題でもある。これに関しては，後ほど「Ⅲ．賃金制度改革の動向と現在」でも触れるが，入職期から中堅にかけての標準労働者についてみれば，1990年代以降にみられた賃金構造の変化は小さく，賃金制度変更の影響はあまりなかったと考えられる。かまびすしい世情の論議が，一般論として学生の社会認識に影響を与えることがあるが，そうした一般論に流れることなく，入職初期のキャリア形成からおおよそ管理職処遇に入るまでの間における，企業の人材育成，賃金・処遇制度の実像を可能な限り正確に学生に伝えることは，現代の大学教育における重要な課題でもあろう。

本シンポジウムは，このような問題意識のもとに学生の参加を期待して企画，開催した。その成果を「シンポジウム開催記録」として収録するにあたり，本稿は「職能賃金再考」と題し，以下，「Ⅱ 1990年代の労働市場改革論議」において，これまでの改革論議を簡単に紹介するほか，「Ⅲ 賃金制度改革の動向と現在」において，この間の主要な賃金統計の動きを説明する。その上で，「Ⅳ シンポジウムの成果」において，本シンポジウムの意義を教育上の観点から簡単

---

1) 本シンポジウムは，第54回京都大学11月祭の研究室企画として石水研究室が主催したもの。経済学研究科からは開催経費の補助を受けた。参加人員は登壇者も含め約60名。シンポジウムの題目は「働き始める前に知っておきたいこと～日本のサラリーマン，その賃金と処遇～」である。開催にあたってご支援下さった方々にこの場を借りて厚く御礼申し上げます。次第である。

に整理し、「シンポジウム開催記録」を活用いただくにあたっての導入としたい。

## II 1990年代の労働市場改革論議

日本社会は1991年にバブル崩壊に直面し、その後、長期の経済停滞を経験することとなった。この過程で、毎年、春闘（春季生活闘争）として労働組合側から提起される賃金要求に対し、賃金コストの抑制、さらにはその削減が企業側の課題とされた。

こうした労使の駆け引きにおいて、特に重要な意味をもった文書に「新時代の『日本の経営』」がある。この文書は、1995年5月に日本経営者団体連盟（2002年、日本経済団体連合会に統合）が取りまとめたもので、賃金制度をも含む雇用慣行全般に対する経営側の総合的な認識が提示された。そこでは、労働者の労働条件が市場で実現された成果に準拠すべきであることが述べられるとともに、「企業横断的な労働市場」を育て、その論理のもとに経営が行われることは、単に、柔軟な経営環境を用意するというばかりでなく、労働側にとっても、一人ひとりの労働者の能力発揮に資するものであることが謳われた。

「人材の流動化」など労働移動をも含む市場準拠の経営の主張は、長期経済停滞のなかで人件費コストの削減を図る場合の一つの論理であったといえるが、この報告文書の傑出した構想力は、市場メカニズムの活用を社会改革の切り札として提示したところに表れていた。同報告書には、「同質性の高い組織風土」を改革し、「従業員の自主性、自律性、独創性」を高めていく、さらには、「企業偏重型生活スタイル」の改革が「社会や家庭のバランス」を回復させるといったビジョンが書き込まれている。

これに対し、日本労働組合総連合会（連合）は、「新時代の『日本の経営』」は「総額人件費の抑制をねらうもの」だとする反論文書を発表

したが、経営側から幅広く提起された論点に対し有効な反論を展開できていないことは明らかだった。当時の政権枠組は、自社さ（自由民主党・日本社会党・新党さきがけの3党連立）政権であり、その首班は日本社会党委員長である村山富市であったが、この政権のもとで、同年12月、「構造改革の経済社会計画」が閣議決定されることとなる。この閣議文書では、「市場メカニズムの重視」、「規制緩和の推進」、「自己責任原則の確立」などの考え方が強く打ち出され、市場メカニズムの活用によって経済活性化をねらう「構造改革」を日本社会における経済運営方針とすることが宣言された。

なお、こうした労使間の論議が、企業経営や国の経済運営方針に影響を及ぼしたことは疑いないとしても、それを日本国内の内在的な論議としてのみ理解することは正しくない。日本のバブル崩壊後の時代は、世界的にみれば同時に米ソ冷戦構造終結の時代であり、また、グローバリズムの時代であった。特に、米ソ冷戦の終結は、東西欧州の政治経済情勢に大きな影響を及ぼし、その後の市場経済化の動きを見越しながら、OECD（経済協力開発機構、本部はパリ）は、1992年に「労働市場研究」を開始し、1994年には「雇用戦略」を策定した。それらは市場調整メカニズムを労働問題への対処に積極的に用いるという宣言であり、1996年のOECDによる日本審査においては、日本的雇用慣行の改変と構造改革の実施が具体的に求められている（この審査をめぐる状況に関しては、依光正哲・石水喜夫『現代雇用政策の論理』（新評論、1999年）に詳細を収録）。

## III 賃金制度改革の動向と現在

日本的雇用慣行をめぐる議論は、1990年代の改革論議から始まって、今日では議論がほぼ一巡している。日本経済団体連合会と日本労働組合総連合会は、2009年1月、「雇用安定・創出に

向けた労使共同宣言」を公表し、「我が国は、これまで大きな経済危機を労使の努力で乗り越えてきた経験がある。長期雇用システムが、人材の育成及び労使関係の安定を図り、企業・経済の成長・発展を支えてきたことを再認識し、労使は雇用の安定、景気回復に向けて最大限の努力を行う」と表明された。

この宣言の発出は、2008年秋に発生した、いわゆる「リーマンショック」や2008年末から2009年始めにかけての「年越し派遣村」報道を直接のきっかけとしているが、1990年代以降の雇用慣行の改革論議が、企業における人材育成システムを損ない、賃金制度改革にも様々な問題を投げかけた現状に対する労使の反省の色が表れていると読むこともできる。それというのも、1990年代以降、改革論議を主導してきた構造改革の認識は、2000年代の後半に至り、経営側においても、かなり大きく変容しているからである。

表1により、雇用や人材育成に関する人事労

務担当者の認識をみると、10年間で大きな変化を経験していることが分かる。調査は、能力開発や人材育成を「会社主体」で行うか「個人主体」で行うかをたずねたものであるが、企業規模計についてみると、1997年では、「個人主体」とする回答が多かった。1990年代には、市場メカニズムの重視や自己責任原則が強調され、職業能力の形成にあたっては、個人の責任で職業能力を身につけるべきことが重視されていたものと理解される。ところが、それから10年経った2007年の調査では、「会社主体」に回答が集中し、認識に大きな変化が生じたことが分かる。日本企業においては、若手から中堅クラスの従業員について、職務経験を積みながら人材育成を図ることが一般的にみられるが、そうした職務設計を自己責任に委ねることは現実的ではなく、転職によって人材が他社に移るようなことがあれば、その痛手は企業にとっても大きい。こうしたことから、個々の従業員の意向を尊重しつつも、会社主体で職務配置と人材育成を行

表1 雇用や人材育成についての考え方

(単位：%)

		計	能力開発や人材育成を会社主体で行う	能力開発などは本人主体で行う	どちらともいえない	必要に応じて人材を採用する	その他
規模計	平成9(1997)年	100.0	23.7	48.9	26.3	-	-
	平成19(2007)年	100.0	76.3	19.7	-	1.7	1.7
大企業	平成9(1997)年	100.0	21.8	51.8	25.4	-	-
	平成19(2007)年	100.0	78.3	16.7	-	1.7	2.5
中小企業	平成9(1997)年	100.0	31.2	37.7	29.9	-	-
	平成19(2007)年	100.0	71.2	26.9	-	1.9	0.0

資料出所：日本生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室作成（平成23年版労働経済白書p. 307より転載）

- (注) 1) 上場企業の人事労務担当者を対象としたもの。  
 2) 設問項目の変更を踏まえて比較可能なように接合してある。  
 3) 大企業は500人以上規模、中小企業は500人未満規模である。

うことの意味が、今日、多くの企業で確認されているものと解釈できよう。

また、年功賃金制度のベースにある定期昇給についての考え方も大きく変化してきた。表2により、経営側の賃金制度についての認識をみると、2003年調査では「定昇制度を廃止し成果や業績による賃金とすべき」との回答が60.6%あったが、短期間のうちに急速に低下し、2008年においては25.5%となった。定期昇給（定昇）とは、勤続年数の上昇が職業能力の向上につながることを認めて定期的に昇級させる仕組みのことであるが、1990年代以降広がった、市場準拠の考え方により、成果や業績といった市場価値で算定されたものに賃金を結びつけることが試みられた。しかし、そのような手法では所期の目的を達成することができないことが次第に明らかになってきているものと思われる。

図1によって、賃金制度における業績・成果給部分の動向をみてみると、1990年代から2000年代前半にかけて急速に拡大したが、2000

年代後半において著しい落ち込みをみせている。賃金制度改革の核心とされた業績・成果主義は、かつての推進力を急速に失っている。

組織で働く労働者にとって、個々の労働者の業績や成果を市場価値によって算定することは決して容易ではない。価値が製品に体现される製造業の職場においてすら、それが容易でないことは経験的に知られていることであるが、業績・成果給をホワイトカラーの職場で用いるためには、目標管理制度を含む業績評価制度を必要とする。しかし、その運用は多くの課題をかかえている。まず、表3により、業績評価制度の問題点をみると、「評価によって勤労意欲の低下を招く」、「評価結果に対する本人の納得が得られない」などの問題点が指摘されている。特に、「評価結果に対する本人の納得が得られない」とする企業割合は、大企業ほど高い。また、表4により、業績評価制度の評価側の課題をみると、「部門間の評価基準の調整が難しい」、「評価者の研修・教育が十分にできない」、「格

表2 今後の望ましい賃金決定のあり方

(単位：%)

	定昇プラスベア方式でいくべき	定昇を中心として必要があればベアを行うべき	定昇のみとして成果や業績は賞与に反映すべき	定昇制度を廃止し成果や業績による賃金とすべき	その他
平成15 (2003)年	0.6	6.7	25.5	60.6	6.7
平成16 (2004)年	1.1	5.7	30.4	56.9	5.9
平成17 (2005)年	1.0	9.3	36.0	45.3	8.3
平成18 (2006)年	1.4	15.1	40.7	34.6	8.1
平成19 (2007)年	0.9	15.3	45.7	29.3	8.8
平成20 (2008)年	2.9	22.2	39.7	25.5	9.8

資料出所：日本経済団体連合会「春季労使交渉・労使協議に関するトップ・マネジメントのアンケート調査結果」

(注) 1) 経団連会員企業及び東京経営者協会会員企業の労務担当役員以上の「トップ・マネジメント」を対象としたもの。

2) 本調査項目は平成20(2008)年調査をもって廃止された。

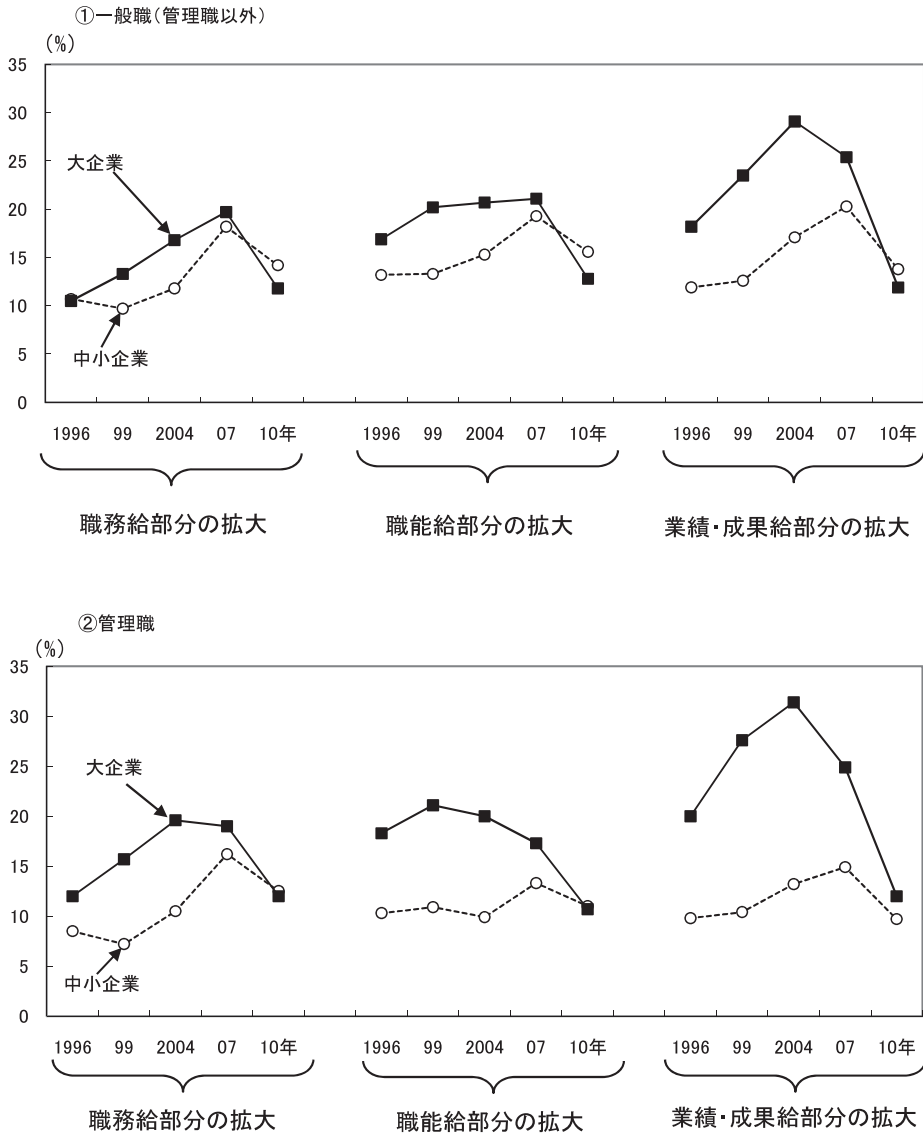


図1 賃金制度の見直しに伴う諸要素の変化

資料出所：厚生労働省「就労条件総合調査」(労働省「賃金労働時間制度等総合調査」)

- (注) 1) 300人以上規模企業を大企業、300人未満を中小企業とした。  
 2) 企業規模別の数値は企業規模別構成比の値をもって按分した。

差がつけにくく中位の評価が多くなる」、「評価に手間や時間がかかる」などがあげられている。特に、「評価に手間や時間がかかる」とする企業割合は、大企業ほど高い。かりに、業績・成果主義の推進が企業にとっての件費コストの抑制が目的であったとすれば、その運用に伴って、評価者訓練なども含め様々な間接的なコストが

明らかになってきたという側面もある。

図2により、今後の賃金制度の見込みについてみると、「短期成果重視型」は、今後、増加するようにはみえず、今まで拡大してきた業績・成果主義は、今後の賃金のあり方としては期待が低下していると考えられる。日本企業の賃金制度は、かつて最も割合の高かった「個人属性



表3 業績評価制度の問題点

(単位：%)

	業績評価制度がある企業	評価による問題点がある企業	問題点の内訳（3つまでの複数回答）						評価による問題点がない企業	
			評価によって勤労意欲の低下を招く	評価結果に対する本人の納得が得られない	評価システムに対して労働者の納得が得られない	個人業績を重視するため、グループやチームの作業に支障がでる	職場の雰囲気が悪化する	その他		
			規模計	[45.1]	100.0	50.5	20.9	19.1		14.4
1000人以上	[83.3]	100.0	56.5	19.7	33.2	20.6	9.2	1.6	5.5	43.5
300～999人	[70.2]	100.0	61.0	22.5	32.2	19.9	9.9	3.1	3.6	39.0
100～299人	[56.9]	100.0	52.4	24.4	19.2	16.1	11.2	4.8	3.3	47.6
30～99人	[38.6]	100.0	47.7	19.2	16.3	12.5	12.2	6.2	3.1	52.3

資料出所：厚生労働省「就労条件総合調査」（平成22（2010）年）

(注) 1) [ ] 内の数値は、全企業のうち業績評価制度のある企業割合である。

2) 業績評価制度の問題点として、企業規模別にみて割合の最も高いものを網がけした。

表4 業績評価制度の評価側の課題

(単位：%)

	業績評価制度がある企業	評価側の課題がある企業	課題の内訳（3つまでの複数回答）					評価側の課題がない企業		
			部門間の評価基準の調整が難しい	評価者の研修・教育が十分でない	格差がつけにくく中位の評価が多くなる	評価に手間や時間がかかる	仕事チームワークによるため、個人の評価がしづらい		その他	
			規模計	[45.1]	100.0	80.5	52.7		37.7	34.2
1000人以上	[83.3]	100.0	89.9	62.7	48.2	29.5	37.5	14.3	2.4	10.1
300～999人	[70.2]	100.0	89.2	65.1	52.1	37.7	31.2	13.4	1.4	10.8
100～299人	[56.9]	100.0	86.6	57.7	42.7	33.8	31.0	15.3	0.9	13.4
30～99人	[38.6]	100.0	76.1	48.2	32.9	34.0	22.3	15.5	1.2	23.9

資料出所：厚生労働省「就労条件総合調査」（平成22（2010）年）

(注) 1) [ ] 内の数値は、全企業のうち業績評価制度のある企業割合である。

2) 業績評価制度の評価側の課題として、企業規模別にみて割合の高いものの上位3つを網がけした。

重視型」が大きく割合を下げ、年齢、勤続、学歴などの外形的要素によって賃金を決定することは、今後、大きく退けられていくものとみられ、中長期的には「職能重視型」の賃金が広がってきたことから分かるように、労働者の職務遂行能力を測定することが、賃金実務において、ますます重視されるものと考えられる。

日本の大手企業では、若手から中堅クラスの従業員に複数の職務を経験させながら人材育成を進めている。そこでは、一般に職務は変わっても賃金に変わりはない。このような慣行の裏

には、賃金は従業員の職務内容に応じて決まるのではなく、従業員のもつ能力に応じて決まるとみなす規範が存在しているものと思われる。このような賃金の性格を表現する言葉に「人間基準」という言葉がある。賃金実務では「仕事基準」に対置して「人間基準」というが、仕事基準が労働者の行う仕事に賃金額を対応させるものであるのに対し、人間基準とは、その労働者の職務を遂行する能力に賃金額を対応させるものであり、その人の能力を測ることが不可欠である。

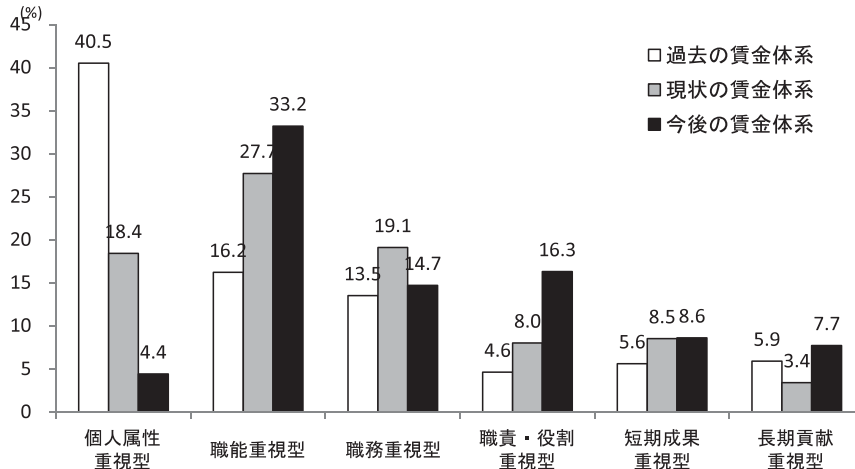


図2 賃金制度の現状と今後の見込み

資料出所：労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と賃金の在り方に関する調査」（平成21（2009）年）

- (注) 1) 個人属性重視型とは年齢・勤続・学歴等個人の属性を重視すること。  
 2) 職能重視型とは本人のもつ職務遂行能力を重視すること。  
 3) 職務重視型とは主に従事する職務・仕事の内容を重視すること。  
 4) 職責・役割重視型とはある職位に期待される複数の職務群の遂行状況を重視すること。  
 5) 短期成果重視型とは1年以内程度の個人の短期間の仕事の成果・業績を重視すること。  
 6) 長期貢献重視型とは1年を超える長期間の会社に対する貢献の蓄積を重視すること。

今まで、勤続年数を職務遂行能力の代理変数とみなし、職能賃金を年功的に運用する傾向がみられたが、そうした自動昇級的な定期昇給制度は、査定昇級的な定期昇給制度へと移行していくものと考えられ、労働者の納得を得て、その働きがいを引き出していくためにも、職務遂行能力を測るということが、賃金制度における今日的課題として、真っ正面にすえられる必要がある。また、そのことは、問題意識を共有した労使関係者の間で地道に討議されている。

日本企業の賃金制度は、これまでの改革論議のなかで、様々な変化を経験してきたが、標準労働者（新規学卒就職後継続して勤務する労働者）の賃金カーブについてみれば、図3にあるように、入職期から中堅にかけての賃金カーブに大きな変化はみられない。これを標準労働者の賃金分散なども加味して解釈すれば、20歳代から30歳代にかけての賃金構造にはあまり変

化はなく、管理職処遇に入るところからの賃金格差が従来にまして拡大し、平均でみれば高齢層において大きな賃金抑制効果をもつようになっている。1990年代以降、賃金制度は確かに変化してきたが、少なくとも管理職処遇に入るまでは、従業員の能力伸張に期待し、職務遂行能力の賃金制度を用いることによって、人材育成に注力するのが、引き続き、日本の主要企業の一般的な人事・処遇制度であると考えてよいだろう。

#### IV シンポジウムの成果

職務遂行能力を測るためには、それぞれの企業において何が価値ある行動であるかが明らかにされなくてはならない。それぞれの企業にはその掲げる社会的使命があり、それを達成するために重視される企業としての考え方がある。

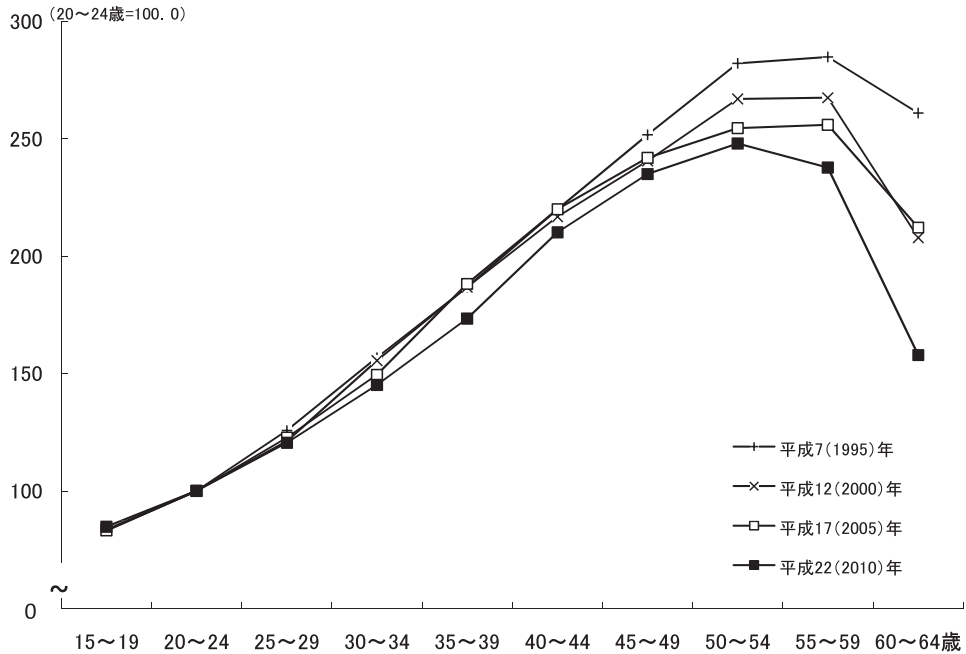


図3 標準労働者（勤続勤務者）の賃金カーブ

資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

- (注) 1) 標準労働者とは、学校卒業後直ちに企業に就職し、同一企業に継続勤務していると見なされる労働者のこと。
- 2) 数値は、産業計の男性労働者による所定内給与について、中学卒、高校卒、高専・短大卒、大学卒のそれぞれのウェイトで合算し、学歴計の値として示したものの。

それらが示されることによって初めて、その構成員たる従業員にとって何が価値ある行動であるかが明らかにされる。そして、その価値ある行動を取ることができる能力が「職務遂行能力」であり、その能力が高まるということが、職能賃金において賃金が上がるということである。

本シンポジウムでの説明における各社の論理構成を改めて見直してみると、結果として酷似した説明の手順がとられていた。すなわち、各社ともおおむね、企業としての使命、価値創造にあたっての企業方針、職務遂行能力の測定の順に説明がなされている。このことは、職務遂行能力の測定の基礎には、必ずしも市場価値に収斂するわけではない、それぞれの企業の価値観が存在していると推察してよいだろう。一般論では語りきれない優良企業の歴史、経営方針などをもとに、各社の人事・処遇制度を学ぶ機

会をもったことは、職業選択期にある学生達にとって貴重な社会経験であったと思われる。

なお、シンポジウムの会場では、おおむね本学の学生が大勢を占めていたようであり、回収されたアンケートから、学生であるとみられるものの反応を以下に簡単に記し、今後の社会教育充実に向けた参考として供するものとした。

〈シンポジウム全体に対して〉

- ・企業人事の方々から賃金をはじめとした人事制度の実務を聞くことができ有意義なシンポジウムでした。大学ではモデルによる説明が主ですが、3社がそれぞれの実状に合わせて人事制度を設計していることを知って参考になりました。
- ・実際の人事担当者のお話を聞くことができた



のでためになりました。

- ・グローバルに活躍する企業の実際の話が聞けて、このような機会がなかなかないなかで、おもしろかったです。
- ・企業の本音が少し分かりました。

#### 〈職能賃金について〉

- ・職能的な雇用慣行の魅力について実際に企業で働かれている方のお話を聞くことができよかったです。私自身日本企業が人材育成に力を入れている点に魅力を感じており日本企業への就職を考えているのですが、本日のシンポジウムを通して改めて「人間基準」の魅力を感じました。
- ・誰がいくら稼いでいるか分からない大きな組織のなかで、成長性や将来性も見すえた人材育成のインセンティブとなる給与体系を決定することは本当に大変なことだと感じました。
- ・それぞれの処遇決定方式を説明するなかで、各社が何重もの目標、理念を掲げながら細やかな処遇を苦慮しながらも行っていることが分かりよかったです。
- ・どの会社もグローバル化に力を入れていること、職務給と職能給の組み合わせを工夫、苦勞していることが分かりました。

#### 〈企画への要望、今後の検討の視点など〉

- ・評価制度構築の際に重視すべき点が、企業ごと、部門ごとに違うのかどうか、もう少し話を聞きたいと思いました。
- ・賃金と処遇というテーマであるがゆえに、若干テクニカルな話題が多くなってしまい、制度の裏にある理念や目的など主観的部分をもう少し多く聞ければ、企画としてなおよかったと思います。
- ・企業を動かす中心部分はやはり長期雇用で、企業での人材育成がきちんと継続的になされている様子が分かりました。しかし、今、非

正規労働者が増加傾向にあり、将来は、二極化した、そこから外れた道が用意されていくのではないかと思います。

- ・現状の説明という点では非常に詳しい説明がなされており有意義でしたが、今後の改善や発展という視点に欠けていたと感じました。
- ・このシンポジウムは学生だけではなく、現役で働いている人にも聞いて欲しいと感じました。

#### 〈「働きがい」について〉

- ・最後に、皆さんの「働きがい」というディープな部分について考えを聞かせていただけてよかったです。
- ・「働きがい」とは何かというテーマは企業の役員にとっても難しい問題だということが分かりました。

#### 〈登壇者等への意見〉

- ・三井化学さんの説明では、人材育成に関して実務としてたくさんのオプション、制度を設けていることはよく分かりました。人材育成にもコストがかかっているの、その育成の成果をどのように評価して賃金に反映しているのか、もう少し詳しく聞きたいと思いました。実務の面から話を聞かせていただきありがとうございます。
- ・トッパン・フォームズさんの説明は大変分かりやすかったです。等級昇格の試験でどこまで職務遂行能力を測れるかは難しいと思いました。

#### 参考文献

- 石水喜夫『現代日本の労働経済—分析・理論・政策—』岩波書店、2012年。
- 金子美雄『賃金論ノート』労働法令協会、1952年。
- 『賃金論』労働法令協会、1956年。
- 編『賃金—その過去・現在・未来—』日本労働協会、1972年。

楠田丘『賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度史—』中央経済社, 2004 年。

—『改訂新版賃金表の作り方』産労総合研究所経営書院, 2006 年。

—編『人材社会学—輝かしく明日をめざす—』産労総合研究所経営書院, 2011 年。

依光正哲・石水喜夫『現代雇用政策の論理』新評論, 1999 年。