

# 日本型雇用制度の変革

山 本 政 一

## I 序 説

およそ、日本的経営の構築が年功序列制度と終身雇用制度、それに企業別ないし企業内労働組合という三つの制度的要素によってなされていることは、もはや常識となっているが、本格的な国際化と成熟社会を迎え、かつ「バブル経済」の崩壊からの十分な立ち直りが、未だ達成されていない中で、全般的な日本的経営の改革が急務とされていることをわれわれは知っている。中でも日本的（ないし日本型）雇用制度の特色とされる年功序列制度と終身雇用制度の維持が、経済・経営環境の変貌するにつれて、ここへきて危ぶまれていることも事実であり、これまでの日本社会ないし日本的経営の構築において制度化されていたところの「四月一斉採用」（新規三月学卒者）制度にも変革がみられるようになっており、次第に「通年採用」制度の導入がすすむ傾向にあることは、従来までの温情的・経営家族主義的・日本的経営の支柱であった年功制度や終身雇用制度の転換を迫るものであって、いわば日本型雇用制度の変革期の到来とみなすことができる。

日本の経済・経営環境が連続的高度成長型から低成長型へ、そして「バブル経済」の酔いからさめて全面的な「リストラ」（事業再構築, restructuring）を余儀なくされている中で、これまで一見、安定的な雇用確保（労働

市場の封鎖性に基づく)の制度的方法とみなされてきた「四月一斉採用」方式ではやっていけない情勢となり、企業が必要とする時に、必要な労働力(資格や能力を備えていることが条件とされる)を、必要な人数だけ採用するという、いわゆる通年採用方式への切り替えがすでに開始されていることを注意しておかねばならないであろう。周知のように、コスト低減と生産性の向上が企業経営にとって至上命令とされる中で、高度成長期における大量の労働力確保(人海作戦といってもよい)が、低成長経済が定着して不況からの脱出が短期間では達成できない状態にある今日の段階において、リストラの矛先が省力化に向けられ、いわゆる過剰労働力(企業内潜在失業者)の整理(解雇や早期退職勧奨など)となって、盛んに人減らしがすすんでいる現実をみると、暫定的ないしはその場かぎりの人員整理だけで問題解決がなされるのではなく、日本型雇用制度をして欧米型契約社会にみられるような合理的通年採用方式への全面的な転換が、今後の日本の産業社会においても、それほどの年月の経過を待たずして実現するものと思われる。「四月一斉採用」方式から通年採用方式への転換は、いわば労働市場の封鎖性から労働市場の横断性への移行であり、その支えとなるものが具体的には、賃金制度の根本的改革と昇進制度の改革、それに定年制度の改革となることは自明である。これらの諸問題は日本型雇用制度の根本的改革となるものであるが、いってみれば日本的経営の転換であり、転換は、すでに日本の主要企業のレベルにおいて、徐々にではあるが、進行しつつあることを思えば、年功制度や終身雇用制度の急進的改革は労使間の不協和音を生ずるおそれがあるものの、漸進的改革については労使間においても、これをよしとすることになるであろう。

おもうに、日本型雇用制度の改革は、すなわち日本的経営の改革につながるものであり、リストラのための単なる人減らしや採用人数の削減だけ

で済まされるべき性格のものではない。長年、日本的経営の支柱とされてきた年功序列制度と終身雇用制度、それに企業別（内）労働組合という温情的・経営家族主義的・日本的経営の抜本的改革を促すものであり、日本型年功社会から欧米型契約社会への転換を意味するものである。景気の先行きを占うための雇用人数の増減（雇用統計）だけに関心を寄せるのではなく、従来までの日本的経営における年功主義（賃金、昇進など）から脱却して業績ないし能力主義に基づく欧米型経営システムの導入を、どのような速度で行うか、ということが当面する課題である。賃金についていえば、実際には学歴によって初任給が決まり、以後は勤務年数（年功）によって定期昇給する（春闘方式の賃上げもあるが）というかたちの年功賃金制度を改めて、同一労働・同一賃金方式の全面的採用（同一労働・同一能力ないし同一能率・同一賃金という単一方式）が必要であり、昇進については業績（ないし実績）を重んじて資格や能力、そして能率に基づく適材適所の任用がなければならないであろう。われわれは年功を重視してきたこれまでの日本的昇進制度を全く無意味であったとは考えないが、欧米型契約社会への傾斜が急速にすすむ中で、日本社会特有の年功にのみ依拠したかたちのままでは日本的経営の活性化は望めないであろう。また、終身雇用制についても、定年まで勤務するかたちの長期雇用制度から「半身雇用」といわれる短期雇用が、日本企業においても、やがて常識化していくことを否定できないのである。

われわれは以下において、日本型雇用の変革が日本社会（年功社会）における賃金制度や昇進制度、そして定年制度の改革であり、ひいては労働条件（処遇）の改善につながるものであって、日本的経営改革の一環をなしていることを確認しながら、日本型雇用の方向性について問題点を明確にしたいと考えるものである。

## II 賃金制度の改革

「バブル経済」崩壊後の景気低迷が長びくにつれて、近年、しきりに日本型雇用の見直しに関する論議がなされており、主として大手企業においては、年俸制の導入（対象を管理職者とする場合が多い）や検討がなされるようになってきた。後に触れるように、いま、日本の大手企業で行われている年俸制は年功給制度から能力給制度への移行をめざす手初めの手法であり、年功社会から契約社会への急激な変革をすぐにもたらすほどの画期的なものではなく、賃金体系においては日本的年功要素を、なお残しながら、全体として賃金コストの低下をはかるものであり、一応は、従来までの日本的経営の支柱であった年功賃金制度の漸進的改革的始まりであるといえる。年俸制の導入が、今までのところ大手企業の管理職者や特定の部門を中心になされていることが実態として報じられているが、コスト低減と生産性の向上によって市場競争力を維持し強化せざるをえない経済、経営環境下において、日本企業の大半が賃金コスト低減の鍵として、年功賃金を見直して、年俸制だけではなく、同一労働・同一賃金原則に基づいた職務給（範囲方式，range rate から単一方式，single rate）の全面的採用によって、いってみれば賃金とは年功に対して支払われるものではなくて、仕事（業績ないし実績）に対して支払われるべきである、という認識を抱くに至った点に注意しておかねばならないであろう。もとより、日本型雇用制度の見直しは、賃金だけに留まらず、労働時間、および厚生福利の問題に及ぶことは当然のことからである。労働条件の内実が賃金、労働時間、および厚生福利の向上でなければならないことをわれわれは知っており、公平の原則に基づいて労働条件の改善がなされるこ

とによって、経営と勤労意欲の向上が定着するはずのものである。

ところで、経済企画庁の調査報告('96. 5, 13), 1996年の「平成8年度企業行動に関するアンケート調査報告書」(東京, 大阪, 名古屋の証券取引所一部, 二部上場の大手企業1,993社〔金融・保険業を除く〕対象)によれば、人件費削減の手段として、年功序列賃金制度の見直しを必要と考える企業の割合が44.6%となっており、過去3年間に見直しを実施した企業の割合の13.4%を大幅に上回っていることが判明している。過去3年間の実施では、主な方策として新卒採用の抑制(60.6%), 残業時間の縮小(58.2%), ベースアップ, ボーナスの抑制(42.7%)などであった。今後3年間に人件費削減策として考えている企業は、44%に達しており、年功序列制度の見直しが今後、もっとすすむ傾向にあることがうかがえる。しかも、年功序列制度を見直す(変更する)としている企業(578社)のうち、実に98.6%が「景気変動に関係なく見直しを継続する」考えであると回答していることが明らかになっている。経済企画庁による今回調査では、総じて約九割の企業が人件費削減を必要と考えているわけであり、賃金コストの低減を景気動向にかかわらず実施することでリストラを達成しようとしているのである。

第1表で示されているように、過去3年間と今後3年間を比較した場合、「能力と年功を同程度」考慮するという企業が過去3年間では23.8%であったのに対して、今後3年間では68.8%の企業が「能力重視」の姿勢を示し、「年功も考慮」(七割能力, 三割年功)する企業が27.5%であった。能力重視の比重の平均値をみると、過去3年間で53.5%であったのに対して、今後3年間では68.8%と高くなっており、年功型賃金制度の能力型賃金制度への移行が、かなり早い速度で進行するであろうことがうかがえる。数字をみると、日本的経営の基礎(下部構造といってもよい)を成してきたと

第1表 年功と能力の比率 (%)

	過去3年間	今後3年間
全面的に能力重視	5.6	8.1
9割能力1割年功	1.3	6.9
8 // 2 //	5.0	18.5
7 // 3 //	16.9	27.5
6 // 4 //	15.6	17.8
能力, 年功同程度	23.8	15.5
4割能力6割年功	13.1	3.0
3 // 7 //	9.4	2.1
2 // 8 //	6.9	0.4
1 // 9 //	2.5	0.2
能力重視の比重の平均値	53.5	68.8

(註) 経済企画庁「平成8年度企業行動に関するアンケート調査報告書」(H. 8. 5. 13)より。

ころの新規学卒者四月一斉採用方式の存続も危うくなってきたということが出来るし、年功賃金が見直されていくにつれて能力給（職能給，そして職務給）への傾斜が一段とすすみ，さらには定期昇給と春闘による賃上げという従来型方式の転換ないし廃止ということも経営側から提起されていくものと考えられる。

われわれが知っているように，日本的年功社会の基礎となっていた年功序列型賃金制度は，学歴と経験年数で初任給が決まるかたちのものであるが，新規学卒者に職業的・専門的経験がない以上，実際には学歴が基準とされて初任給が決まり，以後は勤務年数の経過に伴って定期昇給と春闘（賃闘とも呼ばれているが）によるベースアップによって賃金が上がる仕組みとなっている。年功型賃金の基本は年功，つまり経験年数（勤続年数）を最重要視するものであり，必ずしも仕事の業績ないし実績や能率に基づくものではない点に問題がある。年功型賃金は各人の学歴や年齢，経験という，いわば属人的要素に基づくものであり，属人給と呼ばれているが，属

人給であるが故に仕事に対して支払われるという性格が薄く、各人の仕事の能率とあまり関係なしに支払われるということで、能力主義の見地からすれば、もともと公平処遇とはいえないものである。成熟社会の到来によって高齢化、ME化、情報化が浸透し、ロボット・コンピューターを駆使する時代がやってきており、年齢や、学歴、性別、勤続年数などが、それだけでは無意味となってきたり、国際化時代の到来によって、もはや国籍によって差を設けることも非現実的とみなされる中で、しかも「バブル経済」の崩壊でリストラを実行せざるをえない日本企業においては、コスト低減のための主要な合理化方策として、単なる人減らしだけで問題解決となるはずがないために、年功型賃金を改めて能力型賃金への転換をはかる必要性が生じていることを強く指摘しておかねばならないであろう。

とはいえ、われわれは「年功」のもつ意義を全面的に否定しようとするものではない。およそ、知識や技能が経験によって裏打ちされていくものであることをわれわれは知っている。しかしながら、仕事（職場といってもよい）における「年功」とは、実は業績（能率）を上げながら重ねたところの「経験年数」でなければならないし、事なかれの慢然と経過した勤続年数を指すものでないことを知っておかねばならない。したがって、いわゆる「年功」中心主義ともいえる日本型年功賃金や昇任（昇格）人事制度は改められなければならないし、公認資格制度や公平原則に基づいた競争試験制度の導入ということが有意義となる。おもうに、勤労意欲の向上は公平処遇がなされることによって多くを望めるということが出来るが、公平処遇の第一は、同一労働・同一賃金原則の適用であるべきである。同一労働・同一賃金原則の意味は同一労働・同一能力そして同一能率・同一賃金であって、同一労働に従事していれば誰でも、そのまま同一賃金を受け取るという性格のものではない。同一労働ならば同一能力がなければな

らないし、同一能力があるということは、まぎれもなく同一能率が上がっていないなければならないのである<sup>1)</sup>。

馬場克三教授の論述にもあるように、「わが国の年功序列賃金は、年齢、学歴、勤続といった属人的要因によって個人の能力を判定し、この能力に対して支払うところの能力給の性格をもつものであるが、しかし能力は能率とは必ずしも一致しないばかりでなく、個人の能力と職務の要求する能力とがまた一致するとはかぎらない。属人給はこのような欠陥をもつ。職務給はこれと異なって職務が要求する労働に対して支払われる賃金であって、その職務に就いたものには、その属人的要素を一切無視して支払われる。この場合、各職務間の格差は職務評価によって刻まれることになる。」<sup>2)</sup>、ということを確認しておかねばならないであろう。

日本型年功賃金が属人的要素に基づくところの属人給であったが故に、当然のことながら同一労働（職務）に従事していても同一賃金とはなっておらず、公平処遇（社会的・平均的）の見地からは不合理であり、不適切であったということが出来る。われわれが、しばしば指摘しているように、賃金なるものは、本来、洋の東西を問わず、「イコールペイ・フォア・イコールワーク」(equal pay for equal work) でなければならず、われわれのいう同一労働・同一能力（能率）・同一賃金こそが最も妥当な賃金支払形態といえるのである。年功給から職務給への切り換えが進行し、日本型職務給（レンジ・レート，range rate＝範囲職務給）からアメリカ型職務給（シングル・レート，single rate＝単一職務給）への移行が必至とみられていることも事実である。日本型職務給が年功プラス職務のかたちで、依然として年功部分を多く残していることは、急激な変化を好まないという日本社会特有の漸進的改革として一応は肯けるものの、従来方式にみられるような年功プラス職務のかたちから職務プラス年功というかたちで賃金決定



がなされ、日本企業そして日本社会においても、やがて職務（単一方式）中心の賃金形態が常識化されてくるはずであり、年功賃金については、このまま継続できないことを知っておく必要がある。職務給のあるべき姿はアメリカ型単一職務給であって、属人的要素は無視されてよく、職務の範囲と内容が明確であり、仕事における責任（権限を含む）の度合いに応じて賃率が定められるというものでなければならない。われわれは従来までの日本企業ないし日本社会における「年功」なるものを全く無意味であるとするものではない。しかしながら、注意すべきことは、年功とは慢然と経過（勤続）した年月を指すのではなくて、それは職務を遂行するにあたって業績（能率）を上げながら経過したところの年月でなければならない。仕事の上での経験年数を意味している。しかも、仕事の上では、能率が、たえず問題とされなければならないし、「仕事ができる」ということが処遇（賃金）の基礎となることを何度も確認しておく必要がある。また、職務給には適正な職務分析と職務評価が不可欠であり、それは職務給の適用に際して必要条件となるものである。要は、仕事の範囲と内容が明確に示されており、職務の重要度と責任（権限を含む）の度合いに応じて賃金が支払われるということではなければならない。従来までの日本企業そして日本社会（組織）に定着していた温情的・経営家族主義的・日本的経営からの脱皮に際しての基本的改革の一つが年功給から職務給への移行であるといっても過言ではない。アメリカ型職務給（単一方式）導入の条件ともなるものが適確な職務分析と職務評価であることは確かなことである。

### III 年功賃金見直しと年俸制の導入

年功給から職務給への全般的移行が早晚、必至と予測される中で、段階

的措置とみなされるところの年俸制導入が、主として大手企業において実施されつつあることに注目しておく必要がある。もとより、年俸制が即、職務給であるとはいえないが、日本型年功賃金の能力給移行への一種の道程であるとみなすことができよう。あるいは「日本的合理主義」とも考えられてきた年功序列型賃金制度（年功給）を、いきなり廃止するのではなく、段階的に緩やかな方式で能力給への移行をはかる狙いがそこに見受けられるのである。急激な変化を好まず、現状の改革にあたっては漸進主義を是とする傾向にある日本企業（ないし日本社会）の体質でもあり、欧米型契約社会にみられるような全面的な能力給の導入には、なお年月を必要とするものと思われる。

ところで、現在までの大企業における年俸制導入に関する対応についてみると、たとえば、社会経済生産性本部（亀井正夫会長）の調査結果（1996年5月23日）では、年俸制導入を考えたり計画している企業の割合は全体の七割弱であることが判明している。この割合は前回調査（1992年）の二倍以上に達しており、年俸制については大方の企業（大手企業中心）が今後、積極的に取り組む姿勢であることがうかがえる。現在、年俸制を実施中の企業の割合は9.8%となっている。社会経済生産性本部の分析によれば、「企業は業績中心の賃金制度への移行を考えており、年俸制に高い関心がある」、ということ、なお「業績の評価が難しいという意見が多く、定着にはまだ時間がかかる」、ものとの見解を示している（社会経済生産性本部、1996年1月時点実施、全国八証券取引所上場企業2,230社の人事労務担当者対象、回答企業510社）。調査結果によれば、年俸制適用（対象者）は当面は管理職（部課長以上）を対象としていることが判明しており、また年俸更改での昇給幅は平均14.4%、減給幅は4.0%、減給せずという企業も51.4%あったことが判明している。これらのことから年俸制導入にあた

っては、各企業は賃金制度の抜本的（急進的）改革を避け、緩やかな賃金制度（年功賃金）の見直しとすることによって、社員に不必要な不安を与えないことを考えたものといえる。これまでの温情的（もっといえば、事なかれの）年功賃金から能力・成果主義に基づく契約型能力給へ、いきなり変更することに対しては日本企業（労使共に）の間に少なからぬ不安が生ずることも事実であるために、現在までの大企業の年俸制の実態は緩やかなものとなっている。とはいえ、年俸制導入は、初め緩やかであったとしても、それは能力・成果主義を前提としており、現行の管理職層（一部専門職層を含む）だけを対象とすることで済まされるはずがなく、次第に全社員（全従業員）を対象とすることで全社的能力給体系を敷き、年功給からの全面的な脱皮をはかることになることは必定と考えられる。

年俸制導入の事例についてみると、日経連『日本型年俸制の設計と運用』（1996年）、労働省『1994年賃金労働時間等総合調査報告』などで示されているように、主として大手企業の管理職層を対象として実施されているものの、産業・企業規模別に必ずしも大手企業に限って年俸制導入がなされているとはいえないのである。したがって、大手企業における年俸制（能力・成果主義に基づく）の成功があれば、やがて中小規模の企業においても積極的な導入がみられることになることは疑いえないところである。年俸制導入の幾つかの事例を示すと現行では次のようになっている。たとえば、ソニーでは1969年から部課長（課長補佐以上）を対象（5,090人）としており、全社適用比率は20.4%である。住友金属（1987年実施）では室長以上（1,600人）を対象としており、3年ごとに評価を見直すことになっている。東京ガス（1990年実施）では部長クラス対象、日野自動車（1992年実施）では部次長対象、本田技研（1992年実施）は課長以上（4,500人）対象、NEC（1993年実施）も課長以上（10,000人）対象、富士通（1994年

実施)では主事, 技師, 副参事, 参事, 理事まで(5,000人)対象, 野村総合研究所(1994年実施)では専門職(1,800人)対象(全社員の三分の二に相当)などの事例が紙上でも報じられているが, 年俸制適用対象者が部長クラス中心ということだけに留まらず, 課長職や主事職にまで次第に及んでいることがうかがえる。

次に, 年俸制導入に関する労働省の資料を掲げて参考に資することによろう。

「日本型年俸制」(日経連『日本型年俸制の設計と運用』日経連職務分析センター編, 1996年3月)についていえば, 主として大企業の管理職層や専門職などを中心に適用されていることが判明している。労働省の調査においても第1表に示されているように, 年俸制導入企業は従業員1,000人以上の大企業で7.6%であり, 今後の「導入を予定又は検討している」企業が11.6%にのぼっており, 年俸制導入が大企業においては, ますます進行するものと予想される。日経連によれば(『日本型年俸制の設計と運用』, 年俸制では「定昇, ベア, 賞与という考え方はなくなるし, また家族手当, 住宅手当など……などの変動的な賃金項目はなく, 総額で決定されることになる」。その決定にあたっては「職能・職務, 特に成果をもって賃金決定

第2表 年俸制導入の企業規模別割合 (単位: %)

産業・企業規模	年俸制を導入している企業	年俸制を導入していない企業		
		計	導入を予定又は検討している	導入を予定又は検討していない
調査産業計	4.3	95.7(100.0)	( 3.7)	(96.3)
1,000人以上	7.9	92.1(100.0)	(11.6)	(88.4)
100~999人	4.6	95.4(100.0)	( 4.2)	(95.8)
300~999人	6.8	93.2(100.0)	( 5.7)	(94.3)
100~299人	3.9	96.1(100.0)	( 3.7)	(96.3)
30~99人	4.0	9.60(100.0)	( 3.3)	(96.7)

資料: 労働省「1994年賃金労働時間等総合調査報告」

第3表 年俸制導入企業の月給部分の最大変動幅など (%)

企業規模	月給部分と賞与部分に分けている企業	月給部分			
		プラス最大幅			1企業平均マイナス最大幅
		標準に対する変動幅の上限がある	1企業平均プラス最大幅	標準に対する変動幅の上限はない	
企業規模計	{66.4}100.0	25.0	15.0	74.9	8.5
1,000人以上	{73.1}100.0	31.9	12.9	66.0	16.5
100~999人	{59.9}100.0	34.9	21.7	65.1	15.2
300~999人	{57.4}100.0	57.4	21.9	42.6	15.0
100~299人	{61.3}100.0	23.8	21.5	76.2	15.3
30~99人	{69.0}100.0	20.5	10.7	79.5	5.1

(注) ①〔 〕内の数値は、年俸制導入企業に対する年俸を月給部分と賞与部分とに分けている企業

②資料は1994年『賃金労働時間等総合調査報告』

要素とする」、ことになり、能力・成果主義がとられ、個人業績の測定手段として、「目標管理制度」が採用されることが示されている。そして査定・考課の最終決定は「部門責任者・担当役員に任せる」ことになる。年俸制は、基本的には毎年ごと(3年とか5年とかの期間限定方式の採用もある)の個人の成果(業績)を査定して年単位の賃金を決定するものであるが、通常、賃金の支給は月給方式となっている。また、従業員1,000人以上の大企業では査定による変動幅は月給部分において、一企業平均プラス最大幅は12.9%、一企業平均マイナス最大幅は16.5%(第1表)となっている点に注意しておく必要がある。年俸制導入によって企業(主として大企業)の賃金コストの低減がみられることも事実となっており、年俸制が能力・成果主義に基づくものである以上、当然の結果として年収アップもあれば、年収ダウンということもありうるからである。もともと、年俸制なるものが成果第一主義を建前とするところにはじまっているものであるかぎ

り、成果に対する評価次第で各人の報酬がアップしたり、ダウンしたりすることになる。その意味では従来までの年功賃金制度からの脱却ということになるが、現行の日本企業（主として大企業）における年俸制の多くは管理職層を対象としており、あるいは一部において管理職受難時代の到来であるとする批判も見受けられることは一応、無理からぬことともいえるが、日本企業、そして日本社会が長年にわたって年功賃金制度に甘んじてきた結果、事なかれの・保守的体質の改革に着手することもなくすぎたことに気づくのが、むしろ遅かったことを思えば、年功賃金、そして年功社会からの離脱のための一つの方策として、まずは年俸制度の導入をはかるということはそのことだけで全面的な問題解決とはならないとしても、問題解決への手がかりを提供するものとして、われわれの注意しておかねばならないところである。問題は管理職層を対象とする年俸制度の導入だけで済まされるのではなく、年功賃金制度をして適切な職務分析と職務評価に基づく職務給制度への全面的な移行を促進することがなければならぬであろう。同一労働・同一賃金原則に基づく職務給制度の定着によって、適切な人事考課がなされるはずであり、適切な人事考課を基礎とするかぎり、能力給ないし成果主義が、やたらに罪と化すことはないであろう。とはいえ、年俸制導入が日本企業の管理職層にあれこれの不安を与えていることも現実であり、そのことで経営と勤労意欲の低下が生ずることになれば企業の活性化は期待できないこととなる。したがって、年俸制については将来の方向性が保守的日本型年功賃金、そして年功社会から、より合理的（先進的）な欧米型能力社会ないし契約社会への移行の一つのプロセスであるという認識の上に立って、前向きに改革をすすめることが望まれるところである。日本的・漸進主義的緩やかな年俸制度（現行の日本的年俸制は、年ごとの成果ないし業績に応じて個別に年収を決めるが、一年ごと

の契約制度はとらず、あるいは3年ごとに評価を見直す方式をとったとしても、雇用関係は継続しているかたちである。) のままでよいのではなく、いまは管理職層だけに限定しているものの、年功賃金制度の見直し(職務給、そして能力給への切り替え)がすすむにつれて、次第に全社的に契約主義に基づく雇用形態が生じてくるはずであることを知っておかねばならないであろう。その段階は、まぎれもなく従来までの年功制度(年功社会)の崩壊であり、さらには年功社会維持の前提条件とされてきた学歴社会の崩壊をももたらすことになるであろう。われわれは学歴の功の部分を否定するものではないが、学歴(卒業証書)があるということだけで、仕事ができないのに年功によって賃金が支給され、昇進していくという認識(制度)は誤りであって、その人がどの学校を出たかによって人間の価値(評価)が決まるのではなくて、あくまでも「その人に何ができるか」、によって価値が決まるということを強調しておきたいのである。いわゆる、日本的経営の転換の鍵がその辺に存在する、といっても過言ではあるまい。学歴と勤続年数が全く無意味であるとは考えられないが、ただそれだけで一律に昇進するということでは、国際化と成熟社会の浸透する今後の日本社会(ないし日本企業)の活性化は望めないであろう。要は、仕事ができる、ということではなければならないし、仕事に対して賃金が支払われるという原則の確認が必要であって、単なる年功よりも能力ないし能率が重要視されるべきである。年功社会の維持を是としながら、日本的合理主義の枠内で物事を考え、学歴と経験年数にこだわるだけでは、もはや公平処遇とはいえず、日本企業そして日本社会の活性化は期待できないであろう。日本社会では年俸制導入が、ようやく大企業の管理職層を対象として開始されたばかりであり、年ごとの成果の査定がなされるものの、欧米型契約社会にみられるような全面的な契約主義はとられておらず、その意味において

第4表 男子労働者の企業規模、年齢階級別賃金

単位：千円

年齢階級	大企業				中企業				小企業			
	賃金額		上昇率		賃金額		上昇率		賃金額		上昇率	
歳	平成2	H3	H2	H3	H2	H3	H2	H3	H2	H3	H2	H3
計	331.3	342.7	4.2	3.4	280.3	294.9	5.3	5.2	262.7	275.1	6.2	4.7
18—19	149.1	156.9	4.9	5.2	143.5	153.2	5.7	6.8	142.7	155.0	5.4	8.6
20—24	178.9	188.2	4.5	5.2	170.7	181.1	5.6	6.1	177.9	189.1	6.5	6.3
24—29	222.8	232.3	5.2	4.3	210.7	222.2	5.4	5.5	215.2	226.2	5.8	5.1
30—34	283.1	294.3	4.3	4.0	253.7	268.4	4.6	5.8	251.3	261.4	5.5	4.0
35—39	338.7	349.6	4.2	3.2	296.7	309.9	5.3	4.4	280.1	289.7	5.9	3.4
40—44	389.6	402.8	3.9	3.4	335.2	349.1	5.3	4.1	301.0	313.1	5.8	4.0
45—49	432.5	447.9	4.6	3.6	360.1	380.4	4.6	5.6	310.4	322.9	5.1	4.0
50—54	446.1	459.3	4.6	3.0	361.3	382.0	5.8	5.7	304.0	319.4	6.7	5.1
55—59	392.8	410.7	3.8	4.6	325.8	350.7	6.8	7.6	279.6	293.2	8.1	4.9

(注) 1. 上昇率及び勤続年数は前年に対して計算する。

(出所) 『1993年版労務年鑑』, 日本労務研究会, p.277

は日本型年俸制度（雇用が維持される）といえるかたちのものであり、なお制度の改革が進むこととなるであろう。

#### IV 雇用と処遇の改革

近年、いわゆる「日本型雇用」の是非に関する言及が紙上（新聞や雑誌）において、しきりに取りざたされている。日本型雇用制度と欧米型雇用制度の功罪を対比させて論ずることはよいとしても、「雇用」という概念だけで日本企業、そして日本社会のシステムを解明することはできないことを知っておかねばならないであろう。問題は、日本的経営を構築してきた年功序列制度と終身雇用制度、それに企業別（内）労働組合制度の根本的な改革の必要性に迫られているという、経済・経営環境の変革に基づいて、これまでの安易な日本型雇用なるものが欧米型雇用制度への転換を余儀なくされているところにはじまっているのであり、包括的な日本的経営の改



革の中で取り上げていくことが正しいといえる。つまり、日本型雇用イコール日本的経営とするのではなくて、日本的経営の枠内における日本型雇用ということではなければならないのである。いってみれば、雇用問題は労使関係に根ざすものであり、日本的経営の一環を形成するものであって、年功序列制度や終身雇用制度、それに企業別（内）労働組合との関連づけがなければ空な理論（理屈といってもよい）とならざるをえない。われわれの見解では、日本型雇用という場合の「雇用」は、まぎれもなく日本的経営における年功序列制度に基づくところの「仕来たり」（制度化）であって新期学卒者四月一斉採用によって、そこには一種の「年功的秩序づけ」がなされていたところに特徴があったのである。われわれ日本型雇用という言葉の表現をすべて罪とみなすものではないが、問題は、日本的経営の変革ないし改革ということではなければならないのであって、景気の好不況時の雇用情勢（就職問題）についてだけ言及するということは、いかにも皮相的であり、問題の本質を見失うことになりやすいであろう。

ところで、われわれは日本企業、そして日本社会が集団主義をモットーとし、アメリカ企業、そしてアメリカ社会が個人主義をモットーとするものであることを知っているが、基本的には日本社会が年功社会であるのに対して、アメリカ社会が能力社会であることもよく知られており、年功社会は年功給に根ざし、学歴社会によって支えられていることも確かなことからであり、能力社会は職務給に根ざし、学歴、年齢、性別、国籍、信条（宗教など）などの属人的要素に関係なく、体事ができる、ということで採用され（新規採用にあたってはキャリアが重視される）、仕事に対して支払われるということになっている。したがって、仕事ができなければ解雇されても止むをえないことになる。

雇用と処遇の改善（改革）についていえば、アメリカ型能力社会にみら

れるように、雇用に際しては属人的要素にかかわる差別があってはならず、キャリア(資格を含む)が重視されるべきであり、処遇においては仕事(実績)に対して評価がなされ、支払われるということではなければならないであろう。従来までの日本型年功社会とアメリカ型能力社会における雇用と処遇を対比させてみると、日本型年功社会では年功序列制度と終身雇用制度によって長期雇用制が定着してきており、全般的には非専門的昇進コースと遅い人事考課と遅い昇進がなされてきたために勤労意欲の阻害(士気の低下)を来たすことも、しばしばあったことは事実である。日本型社会特有の集団主義思想の効果については、一応の評価ができるが、集団主義の欠陥として、仕事の範囲と内容が不明確であり、各人の責任と権限があいまいとなるおそれがあったことを注意しておかねばならない。集団主義ではチームワークを重視するために集団のコンセンサスが大切にされており、「和」の精神が尊重されるわけであり、したがって管理者たる者はすぐれた対人関係能力が要求されることになる。従来までの日本的経営においては集団(組織)の中核が課であり、課の中核が課長職であることが認識されており、したがって、一般的にいわれている「中間ボス型支配構造」なるものの構築がなされていたこともよく知られている。命令は課を通して実行に移されることによって一定の秩序が保たれているのである。また、労使関係においては企業別(内)労働組合の存在が前提となっていることから、労使間においては階級的ないし全社会的規模での決定的対立関係へ向かうということではなく、はなしあいによる協議、協調路線が尊重されるのである。おもうに、日本的経営においては、経営側における不解雇の原則と労働側におけるストなし原則が貫かれることによって、日本の労使関係についていえば、第二次大戦後の混乱の一時期を除いては、極めて安定してきたところである。

このような安定的・日本的経営に対して、契約型欧米社会の経営においては、いわゆる日本型雇用における処遇方法とは基本的な違いをみせており、ことにアメリカの場合、能力や実績がモノをいうわけであり、有能であることが第一に求められてくる。そこで仕事については責任と権限が大幅に委譲され、仕事の範囲と内容が明確化しており、仕事の個人化がなされている。年功社会の年功賃金とは異なって、同一労働・同一賃金原則が定着していること、短期雇用制度であり、専門的職能重視の昇進コースがとられ、早い人事考課と、管理面においては、いわゆる「トップダウン」（トップがイニシアティブを発揮して、一社員に対して直接命令を発することも珍しいことではない）が容認（常識化）されており、経営者ないし管理者の責任と権限が大きいことが特徴的である。また、高能率・高賃金の原則が貫かれていることからして、まさに「能力なき者は去れ」という厳しい環境にあることを注意しておかねばならないであろう<sup>3)</sup>。

日本企業、そして日本社会が本格的な国際化時代と成熟社会を迎えたいま、日本的経営の支柱となってきたところの年功序列制度と終身雇用制度に基づく安定的長期雇用仕来たりを安易に継続することが難しくなってきたおり、日本型年功社会特有の長期雇用も、もはや「半身雇用」と呼ばれるまでに至っており、短期雇用への傾斜を次第に増している事実注目しておく必要がある。われわれのいう日本型年功社会は、まぎれもなく学歴主義によって支えられてきたのであるが、いまや誰でも高学歴を取得しているという全般的高学歴社会が現実となっていることからして、雇用と処遇の面での改革が当然なされなければならない、学歴がすべてを決することには決してならないのであって、学歴については、たとえば採用時における初任給算定要素とみなすものの、それはあくまでも暫定的採用給なのであって、今後はこれまでのように年功を経さえすれば定期的（自動的

といってもよい) に賃金が上昇し人事面の処遇が伴うことにはならないはずであり、勤続後一定期間を経て適切な学歴調整がなされてしかるべきである。能力が重視され、専門職(専門職給)や資格制度(資格給)が一般化していくものと考えられる。

われわれはここで、日本経営者団体連盟(日経連、永野健会長)が『新時代の「日本的経営」——挑戦すべき方向とその具体策——』(1995年5月17日)の中で、今後の日本企業の雇用・処遇制度に関する積極的な変革の必要性を説いていることに注目しておくことにしよう。

日経連によれば、「雇用・処遇制度の主要課題と具体的対応策」について、「日本的雇用・処遇制度に欧米の合理性やマーケットメカニズムの要素も加味していくという考え方」をとっており、経営側の「基本的な考え方」としてこれを認識しておくことができる。

日経連『新時代の「日本的経営」——挑戦すべき方向とその具体策——』では、第II部「各論——雇用・処遇制度の主要課題と具体的対応策——」、第1章「効果的な雇用ポートフォリオの導入」について次のように述べている。①雇用システムの検討にあたっては、仕事、人、コストの効果的組み合わせを考える。具体的には職務構成と能力構成との関係を常にチャレンジ型、ダイナミックな形態にしておくことによって、各人の能力や勤労意欲を高め、活力ある企業経営を行うという考え方で“雇用ポートフォリオ”を検討し、導入する。②雇用管理は各企業の考え方や業務内容によって異なるが、基本的には「個の尊重」と「人材の有効活用」の両立が可能となるように、総論で述べた長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型従業員の3タイプの雇用を効果的に組み合わせ、“自社型雇用ポートフォリオ”を考える。③ホワイトカラーの生産性向上を図るためには、職務分担を明確にしつつ、管理・間接部門の業務の見直しを図り、常に適

正な雇用管理をするとともに成果と報酬の関係を密にしていくことが大切である。第2章「企業活性化のための人事諸施策の検討」については、①人事制度の柱は職務にリンクした職能資格制度を導入し、それとの関連で管理・専門職制度、昇進・昇格制度、雇用制度、目標管理制度、能力開発、研修制度、人事評価制度などトータルな処遇制度を整備する。②組織のフラット化などにより、職位に今まで以上に重みをもつため、昇進は厳選主義で臨む必要がある。昇進の条件は、①職位に就くに相応しい能力・適性があるか、②過去の業績結果、仕事の仕方からみて、職位の期待水準にえられるか、③性格、人望等に問題はないかなど総合的に検討する。③経営の高度化、人材の育成を背景に専門職の育成、活用が重要な課題になっている。専門職の活用にあたっては、①専門職の任命基準、②専門職の能力開発と活用の仕方、③専門職の処遇などを明確にし、積極的に活用する。④業績重視、能力開発、人材育成ということから目標管理制度は有用である。目標管理は、自己管理によって仕事が遂行され、そのことが日本的経営の特徴である人間中心（尊重）の理念を反映しているとの基本的考え方に立って導入する。⑤人事評価制度は、職能資格制度、目標管理制度と常に密接に関連をもって組み立てるとともに、評価者訓練を徹底し、評価の納得性を高め、評価結果を賃金、賞与の査定のみに活用するのではなく、能力開発、人材育成といった広い視点に立って活用する。第3章「職能・業績重視の賃金制度の導入と実施上の留意点」については、①賃金管理において企業が最も重視していかなければならない点は、総額人件費である。産業平均の所定内賃金を100とすると福利費も含めた総額人件費は約170となっている。総額人件費の見直しにあたっては、雇用量、労働時間、人件費水準のあり方を検討することになる。②定期昇給の定義は、従来の「年齢、勤続に主体を置いた考え方」から「職能・業績の伸びに応じて賃金が

上昇するシステム」に変えていくとともに、定期昇給という言葉は、毎年賃金が上昇するとの意味合いが強く、今後の経営環境の変化にそぐわない点もあるため、“定期”昇給という言葉は使わず、単に“昇給”あるいは“昇給制度”という言葉を使用する。③昇給制度は原則としては、ある一定資格までは職能の伸びや生計費の高まりを考慮して毎年昇給するが、それ以降は能力や業績反映型の賃金を考える。④賃金カーブは働き盛りの中堅層の中たるみを是正しつつ、賃金全体について、男女を問わず、仕事と賃金との関係を強め、働きに応じて賃金を考えていくシステムに切り替えていく。第4章「裁量労働制の活用と適用範囲の拡充を」については、①ホワイトカラーの業務は、一般に個人の能力差によって生産性格差が生じている場合が多く、「どれだけの時間働いたか」よりも「一定期間にどれだけの成果を上げたか」が問われる。ホワイトカラーの業務については、定期的業務を除いて、一般的に企画判断業務が中心であり、できるだけ各人の自由裁量の下で仕事ができるようにすべきである。したがって、早期にネガティブリスト方式（原則自由）にすることを前提に、すでに指定されている5業務に加えて、適用範囲の拡充をする必要がある。②「労働大臣が指定する業務」に、次の業務が指定されるべきである。①本社および他の事業場の類する部門における企画・立案・調査・分析の業務②顧客・取引先等との交渉・折衝で独自の判断ができる営業・渉外等の業務③法務・税務・財務・経理・特許・広報・広告宣伝・株式・不動産等の専門的な知識を必要とする業務。第5章「中途採用者の活用と民間有料職業紹介事業の積極的推進」、第6章「情報化時代の機動的組織管理」、第7章「経営戦略に沿った能力開発」、第8章「企業福祉の重点施策」、第9章「多様なチャンネルをもつ労使関係」、第10章「グローバル企業の雇用、人事・賃金等処遇制度検討上の留意点」などについて「新時代」（経済・経営環境の激変）に対

応する経営側（日本経営者団体連盟）の包括的提言がなされており、21世紀を間近かにしている日本企業、そして日本社会の制度的変革が急速にすすむであろうということを、そこから知ることができる。

おもうに、労働市場の横断性と職種による賃金相場が定着している欧米社会（アメリカでは職務給・職種給が一般化しており、ヨーロッパでも類似のかたちであるが、実際には職能給的賃金制度をとる場合が多い。ただし、近年の傾向としては契約社会本来のアメリカ型職務・職種給への傾斜が強くなっていることも事実である。）とは異なって、長年の日本的年功社会（封鎖的労働市場）が革命的に一挙に変革するとは考え難いが、とはいえ「日本型年俸制」（いまは、なお年功的要素を残しながらも契約主義を目ざす）の実施が、従来までの年功給から能力給への切り替えであり、成果主義に基づく契約型賃金制度の導入を意味するものであって、いわば日本的経営の根本的な見直しと転換を迫るものとして、これを前向きに認識しておく必要がある。

## V 日本型雇用の方向性

われわれは、これまで主として日本型雇用における賃金制度の改革をめぐって論じてきたが、年功給から能力給への移行が急がれている中で、なお日本的年功要素の存在を認識してきたところである。急激な変革による混乱や不安を回避しながら漸進的改革によって契約型社会への軟着陸を予定しているものということができる。大企業の管理者（部長を対象とするが、課長を含む事例もある）を対象とする年俸制の導入が次第に常識化されている点に注目しておかねばならないのである。このような年功給とは異なる契約型年俸制が大企業の領域だけではなく、中小企業においても、

やがて定着し一般化していくものと予測できるが、当面は、日本型年俸制の実施においては成果主義、能力主義を基本に据えながらも、なお期間限定（任期制）による短期雇用制度の全面的適用についてはこれを避けるなどの措置をとることによって、いわゆる日本的経営における年功部分を当分の間残存させながら、次第に欧米型契約社会の基本に近づくものと考えられる。日本型年功賃金が基本給の低さを諸手当（残業手当その他の諸手当）で補うかたちのものであることはよく知られているが、欧米型賃金（職務給、職種給）にみられるように賃金といえば、実は基本給を指すものである以上、成果主義を掲げる日本の賃金制度が基本給の引き上げをはかることはもとよりであるが、その場合に諸手当支給をどのように調整（解消もありうる）できるか、が問題とされるであろう。

日経連のいう、日本的経営の基本理念としての「長期的視野に立った経営」と「人間中心（尊重）の経営」（1992年8月提唱）が普遍的性格をもつものであるとする見解については産業界の合意が得られているものと解することができるが、現実には企業なるものが企業性（採算性）に基づき営利原則（利益追求）を前提（存立要件）とするものであるかぎり、コスト低減と生産性の向上をはかることが至上命令とされることは至極、当然のことながらであって、従来までの「事なかれの」日本的経営システムのままで、いわば本格的な国際化と成熟社会への対応はできないことを認識しておかねばならないであろう。

日本型雇用の方向性としては、賃金についていえば、従来までの単なる年功型賃金制度から能力給（成果主義に基づく職務給）への転換がすすむであろうし、年俸制が管理職対象という範囲から、やがて全社員対象となるまでに至るものと考えられ、年功賃金の特徴とされてきた定期昇給廃止の時期もそれほど遠くないことを知っておかねばならない。勤続年数や年



齢に伴って定期的に賃金が上がるかたちの定期昇給は、契約型賃金体系には存在しないものである。ベースアップは残るが、定期昇給は残り得ないはずのものであり、これまでの春闘方式における賃上げの内容が、「定昇を含むベア」というかたちをとってきたことは不可解なできごとといえよう。おもうに、年俸制の導入は「年功的処遇と決別し、真の能力主義、成果重視の人事賃金体系への転換」<sup>4)</sup>であり、同一労働・同一賃金原則に基づく職務給（アメリカ型シングルレート）の普及が伴うことにもなる。労働時間については世界的に短縮の傾向にあることはよく知られている。現在までのところ世界で最も労働時間の短い国はドイツである。ドイツでは1993年（製造業）に、所定労働時間だけでなく残業を含む年間総実労働時間が1529時間（1995年、ドイツ金属産業では週35時間制を実現）となっている。これに対して日本では1994年に1909時間となったことが公けにされており、法定労働時間（労働基準法改正、1993年）・週40時間労働制実施（1997年4月）、残業手当は25%以上の割増賃金の支払いを義務づける、などの措置がとられることになっている。なお、週40時間労働制の実施については、中小企業に対して変形労働時間制（繁忙・閑散期に応じて所定内労働時間を調整できる制度であり、平均して週40時間となればよい）の適用によって運用面での緩和措置をとることになる。週40時間・完全週休二日制の全面実施が当面の目標（中小企業を含む）であるが、生産性の向上するにつれて労働時間の短縮がもっとすすんでよいと考えられる。また、日本的経営を支えてきた終身雇用制度については、現実には、もはや「半身雇用」とまでいわれているように、今後は定年まで大過なく勤務できる保障がないということが出来るが、欧米型契約社会への全面的な移行には、なおかなりの年月を必要とするであろうし、急進的な変革よりも漸進的改革をよしとしていくかぎり、当分の間は高齢化社会における企業の高齢化対応策とし

て、労働省が推進している「65歳定年」（「ネクスト65推進事業」）の制度化へ向けて踏み出すことが適切であろう。われわれは高齢化社会への対応が即定年延長となる，というような単なる考え方をするものではなく，現行の年功社会の中での企業における高齢化対策の手はじめとして，「65歳定年」（当面，60歳を過ぎてからの65歳までの継続雇用の確保）の実施があってよいとするものである。年金支給開始年齢を段階的に引き上げて（1994年，厚生年金保険法改正）2013年からは65歳となることでもあり，「65歳定年」制度の確立が政労使一体の当面する課題となっていることを認識しておかねばならないであろう。われわれが知っているように能力重視の契約型アメリカ社会では，基本的には個別企業において定年制があるわけではなく（公務員等の特別の職種部門を除いて定年なし），年齢，学歴，性別，国籍（民族・人種），宗教などによって差別されることはないのであるが，日本型年功社会が制度的に定年制を，なお維持しているという事情でもあり，契約型社会への移行を予定しながらも，現実には定年延長策を打ち出すことは肯定されてよいと考える<sup>5)</sup>。

- 1) この点については，なお拙著『経営学序説』（改訂増補版），第十二章「労務管理」，千倉書房，1995年1月，169～173頁を参照されたい。
- 2) 馬場克三，『経営経済学』，税務経理協会，1966年11月，128頁。
- 3) この点については，なお拙著『経営学序説』，第十五章「転換期の日本的経営」，前掲書，226～229頁を参照されたい。
- 4) 日本経営者団体連盟，『日本型年俸制の設計と運用』，日経連広報部，1996年3月，32頁。
- 5) 労働省『外資系企業の労使関係実態調査』（約2,000社対象，1995年8月実施），によれば，従業員の採用方針は中途採用を主体とする企業が41.9%に対して，新期学卒者定期採用は4.9%である。また，「終身雇用慣行にこだわらない」が51.6%，採用にあたって「当該する職務の遂行能力を重視する」企業の割合が44.9%となっている。賃金については「能力をかなり考慮する」が56.7%であり，外資系企業における能力重視が常識化されていることを知ることができる。

なお、最近における国内企業の「年俸制対象者類型別一覧」（『ワークス，No.3』，リクルート，1995年9月）によれば，次のとおりとなっている。

#### ①管理職対象型

- ・ソニー（1969年～） 課長補佐以上全員
- ・サンスター（'78～） 主事2級以上約200人
- ・新日鉄（'81～） 参事，参事補（係長クラス）以上約3,500人
- ・住友金属（'87～） 室長以上1,600人，3年ごとに見直し
- ・ベネッセコーポレーション（'89～） 部長職以上
- ・藤沢薬品工業（'90～） 部長以上，高度専門職，一部の関係会社社長約130人
- ・東京ガス（'90～） 部長職約200人
- ・本田技研工業（'92） 課長級以上約4,500人
- ・長谷工コーポレーション（'92～） 参事以上約500人
- ・セイコー電子工業（'93～） 課長級以上約500人
- ・日本アイ・ピー・エム（'94～） 課長級以上約5,000人
- ・富士通（'94～） 管理職以上約6,500人
- ・吉本興業（'95～） 係長以上約50人
- ・CSK（'95～） 管理職と営業職約490人
- ・スズキ（'95～） 55歳以上約240人
- ・JR西日本（'95～） 参事・参与約200人

#### ②全社員対象型

- ・喜久屋（'70～） 考課制度の改善と中途採用に大きく貢献
- ・日本タンドムコンピュータズ（'79～） 職能資格制がベースとなっている年収管理型
- ・三井物産デジタル（'88～） 毎年5月に社長が全員と面談し，年俸を決定
- ・デルコンコンピューター（'89～） アメリカ型の完全年俸制

#### ③特定社員対象型

- ・菱屋（'83～） 社歴3年以上の営業職社員約150人
- ・西尾レントオール（'85～） 中途採用者と希望者が対象，「挑戦社員制度」と呼ぶ
- ・岡三証券（'95～） 株式・債券のディーラー
- ・野村証券投資信託委託（'95～） ファンドマネージャーなど専門職

#### ④契約社員型

- ・西武百貨店（'84～） 専門的職種（クリエイティブキャスト）約500人
- ・日興証券（'85～） 職種は特に限定していない
- ・高島屋（'85～） 店頭の営業，事務などの職種
- ・住友信託銀行（'86～） 証券トレーダー，外為ディーラーなど専門的職種
- ・三菱自動車工業（'89～） 外国人社員とカーデザイナー

- トヨタ自動車（'94～） カーデザイナーのほか電気自動車、バイオなどの技術者にも対象を拡大
- 日本長期信用銀行（'95～） 邦銀ではじめて年俸制の日本人外為ディーラーを採用