

財界の賃金政策の最近の動向

労働総研 金田豊

(1) 「2020年版経労委報告」の提起する人事賃金制度の特徴

a. 日本型雇用システムの否定と新たな賃金人事制度構築の方向の提起

日本経団連の2020年版経労委報告は、今までのメンバーシップ型システム、いわゆる年功賃金、長期継続雇用、終身雇用のシステムから、仕事に応じた賃金＝ジョブ型雇用にしてジョブ型の仕事に対する賃金に変えていきたいという方向を出してきた。そうしないと日本の産業、企業の国際的な立場から言っても先行きが難しくなると方向転換を打ち出した。

一般のマスコミも、それを最大限に宣伝している。中身的には「仕事、役割、貢献度」の賃金ということです。これは、いままでも言ってるものですが、それをさらに進めていく。新しい人事制度で進めていこうとしていると言ってもいいのかもしれませんが、賃金のシステムとしてはそんなに変わらないが、運用の仕方を含め人事制度全体を変えていくことだと思うのです。

それはそんなに簡単にいくのかということですが、今年の経労委報告の中で強調されてるのは、働き手の「エンゲージメント」を向上させるということです。働く目的意識と言いますか、自分が積極的に行動していく意識を持って取り組み。そうでないと、この新しい方向の提起は意味が無いということで、「エンゲージメント」の向上が非常に強調されている。

エンゲージメントが何かというのは経労委報告に説明が出ていて、要するに会社の経営政策、成長の方向と、キャリアの確保を含めて自分がこれから進む方向が一致して、自ら進んでやれるようになり、労働強化も苦にならない。そういう体制にしなければいけないということが強調されている。働き手の精神構造とか行動様式そのものを自分の意識で進めていこうとする。そういう方向、思想統制の方向に進めようということが一つの特徴だという感じがします。

それをどこで評価するかで人事評価制度を確立しないといけない。これをどうするかで、それぞれの企業が自分の身の丈に合った、自分のところで設計した人事評価システムを整備して対応する。それぞれの労働者が「エンゲージメント」を発揮して、やったことをちゃんと評価できるようにする。そういう意味で新しいことが提起されている。

このような柔軟化、多様化、流動化はこれまでもずっと言われてきたことですが、そのための仕組みがより整備されないといけない。そうすると裁量労働制をもっと拡大して、自分が働きたいように働ける。高度専門職プロフェッショナルの方は、労働時間の規制に関わらず、自分がやりたい時にやれるように労働時間規制も外していく。そういうことになれば労働時間の長さで決めるのではなくて、その人がどれだけ成果を上げたかを評価することで、処遇を決めていく。

だから、所謂労働時間規制を無くしていく。その手始めとして柔軟な労働時間の対応を拡大していくことが強調されていく。

今までの長期継続雇用は、OJTも含めてその人の能力を利用するような仕組みで、能力があったらそれを評価して賃金その他の処遇をセットする責任が経営者側にあったわけですが、ジョブ型ではその仕事につく人を外部から雇ってきてもいいわけですから、自分のところで養成して長期継続雇用をする必要がなくなる。自分が能力開発をしてキャリアを豊富にしていくことは、自己責任だとされる。

すぐに役立つものを外部労働市場から獲得する。必ずしも外部だけではないでしょう。内部労働市場の中からも自己責任でそういう対応が出来るようになった労働者を獲得してあげればいい。その仕事が無くなれば今度は別のところで自分の働き口を探せばいい。

そうなれば労働市場というか、転職というか、流動化、多様化をさらに進める。これは今までもやってきた経営者の政策です。しかし、企業内で正規雇用と非正規雇用という区分けをつけて、非正規雇用は労働市場から確保しても、必ずしも正規雇用をそんなにすぐに流動化していくという体制は無かった。そこをここで変えていこうと、色々な規制を変えていく。仕事が無くなったら、その労働者を移動させる。あるいはその企業から別の企業に代わってもらうことを選択させる。これまで、解雇の規制は終身雇用の中で重視されて、裁判上色々な実績も積み上げてきたわけですが、そういうものは無くしていかないと自由にはやれなくなる。そして、裁量労働制をもっと推進する。IT・デジタル化の下で、これを何とか進めないといけないということです。

そうするとこれは「働き方改革」の次の段階ということになります。これまでの第一段階は基準法上の色んな、我々から言えば改悪を進めた。働き方が自由になるように装い、規制が新しい形で進んできた。そこから今度は、労働者のほうが自ら取り組んで、自分の能力とこれからのキャリア期待に合うものを探して異動するような状況に、働き方改革の方向に進化しないといけない。働き方改革の新しい段階と結びついていると思います。

しかし、経団連でもそういう方向を打ち出したのはいいけれども、そんなものがすぐ出来るとは思ってないですね。だから具体的にどうやるかということになると、今までの制度が出てくることになりますから、実質的に何が変わるのかよくわからない。そういう経団連の方向提起だと思うのです。

一つは一番基本的なことですが、ジョブ型雇用を中心に据えるというけれども、その前提になる外部労働市場が整備されていなければならないわけです。外部労働市場が未整備の状態であって、なおかつ内部労働市場を中心に規制が強化されてきた労働法上の色々な規制措置、あるいは労働慣行の在り方がジョブ型雇用と不整合を起こすはずですよ。

だから、こんなものがすぐできるはずがないというのは、経団連も承知済みだ。現状を見てもメンバーシップ型の存続する企業はかなり多い。多いということはメンバーシップ型雇用、終身雇用なり年功賃金に無視できないメリットがあることを考慮しなくちゃいけない。

今すぐに自分の会社全般にジョブ型雇用を持ち込んで、全社の賃金システムをジョブ型にしていこうなんてことは現実的ではない。そんなことはするなということになっています。メンバーシップ雇用を中心に据えて、旧来型の日本的雇用システムを中心に据えながら、そこにジョブ型雇用が活躍できるような場を作って、それに対するシステムを作っていく。複線型の管理体制で、これはすでに成果主義賃金を導入したときに、それとセットで多立型賃金の体系論として出来ていた。だからジョブ型とメンバーシップ型を上手く組み合わせると、いうふうになってる。

今までのメンバーシップ型は、企業ごとのシステムですから企業分断型です。それでジョブ型になったら労働市場型ですから、外部労働市場を含めて一定のシステムが確立していないといけない。しかしここで経団連が出てくるものは両方をうまく組み合わせると、内部型と外部型を組み合わせろということ。結局出てくるものは自社型雇用システムの確立を目指す。だからここでジョブ型を言いながら外部労働市場をどう整備するかということとは全然頭のないわけです。それで個別企業分断のシステムを作れと言って、その中でジョブ型を採用しろということですから、土台無理な話なのです。

b. 経団連の今後の具体的な取り組みの方向性

具体的にどうするかが、経労委報告の中に5項目で書かれている。それはIoT含めて非常にデジタル型技術が進んでいくわけですから、それに対応できる人材は欲しい。これはもう企業内だけで養成するのは間に合わないから外部から取りたい。その時にそれがどのくらい市場の中で賃金水準として存在しているか無視するわけにはいかない。だから高度人材確保を、市場価値を保留しながら上手くやらないといけない。そうするとそこは自社型雇用システムで両方セットにしたものと、すぐに合うはずが無い。だから企業内の自社型雇用システムとは異なる処遇で、ジョブ型を取れということになる。ジョブ型が対応出来るだけの雇用賃金システムを別に作っておけばいいわけです。

これは昔からやっていたことで、私が全国金属にいたころ数値自動制御旋盤が入ってくる。その時、数値制御をやる人間がいらないから採用したいと言った。そうすると職能給システムがあるわけですが、それではあわないわけです。どうしようかということで、そういう人材が必要なことから、今までの体系とは別の手当をつけ採用していった。それと同じことを今経団連がやっている感じがします。

従って長期継続雇用・終身型雇用を維持しながら、その中で雇用の柔軟性を確保しようとすることになる。しかし、維持しながら柔軟性を確保と言っても正規雇用についてはそう簡単にはいかない。そこで準備が着々と進んでいた。行政レベルでも多様な正社員という仕組みが提起されたのはもう数年前ですね。労働白書にも出てきますが、その中から段々進んでいって限定正社員と無限定正社員が出てくる。もともと、正社員はみんな無限定だったのですが、わざわざそれを無限定と言うようになったのは、向こうも巧妙だと思います。

だからこの無限定正社員はもともとの自社型雇用システムの中に位置づけ、そうでないものはその仕事が無くなったら、限定正社員は仕事が無くなったら配置転換するとか、どこか系列に行かせても構わないという形にする。仕事が無くなったら解雇できるようにしよう。労働時間も短時間労働正社

員を認めるということになっている。いろんなことがすでに進んでいるわけですから、柔軟化、多様化を進めるということは、そういう現状にあるものを上手に使いこなすということだろうと思います。

それから社員のキャリア形成・能力形成はみんな自立化しろ、自己責任だということです。もう会社はOJTで色々面倒見てやるなんてことはない。自分で能力開発をしたら、それを評価して、その人の賃金を上げてやるということで、職能資格システムの自動昇給賃金体系は、ここではあまり機能しないようにしようということです。

自己責任で自分の能力開発をして、それで会社側にそれを認めさせて新しい仕事を確保するということになります。それが出来なければ、あんたはそれだけの能力があるんだから、それが評価される企業を見つけたらもっと良い待遇になるんじゃないですかと言って追い出されちゃう。希望退職もそういうことと結びつくだろうと思います。

ジョブ型にはスキルを向上させたら、それを評価していく。そういう職能の自己責任による開発を適正に評価してやる。この適正が曲者で、昇給は査定ですから、あなたの開発した能力は会社の経営に意味がないということになればあまり評価されないということです。

そうなればあまり昇給しない。だから昇給は全面的に査定が支配する。それからその昇給がとどまったら、もう賃金はストップです。それは今までの職能給でも、その職級にいる限り昇給しないですから。そういうシステムをもっとうまく使えということです。その人が昇格しよう、賃金を上げようと思ったら、昇進し昇格していかないとイケない。これはもう完全に経営側が握っている権限です。

それから定期昇給を認めても、そのウェイトは下げて、昇格しなければ昇給しない。このシステムは既に職能資格制度で職能給システムの中にあっただけです。だから、それを使いこなす。そこで査定をすればいいわけですから。だから査定制度を確立しないとイケないと経労委報告が言っているわけです。そうすると労働者の側はあまり変わらないのかと思われちゃ困る。そこで、メンバーシップ型の旧来型で行く社員とジョブ型でいく社員の両方から、経営トップに採用すると言っている。ジョブ型で行っても、経営者側に行かれるルートはちゃんとあるよという実績を示しておく。

(2) 大企業に見る新賃金人事制度に対応する最近の賃金人事制度改定例

それでどんなことがあるのか。マスコミでは大企業が一斉にこれに応じて、いろんな改定をやってると報じています。レジュメは、新聞に載った記事ですが、トヨタの場合でもプロ集団を育成強化すると言っています。今まで5段階に置かれていた役職集団を幹部職にして、上位職に抜擢をするスピードを速くする。これまで、5段階の下から飛び級は出来なかったが、それを無くして幹部職に一本化するわけですから、どこから引き抜いてきてもいいというふうにする。従来の役職登用は、何年度にどういう資格になってないとうまくないとなっていたのが無くなってくる。そういう人事異動を系列会社も含めてやる。

だからその企業でダメなところは系列に追い出せばいいわけで、そういう人事異動の権限は強化して、柔軟な配置と役割を実現できる。昇給は人事評価に一本化して、今までは定期昇給も一定額はすることになってたようですが、それを人事評価によるものに一本化していく。それで評価が悪い場合、トヨタの場合は最低ランクで定昇ゼロになると言っています。今までのシステムを、もっとやりやすくしようということになる。実際は「労務行政」に中身がかなり詳しく出てますが、ものすごく複雑で実状を知らないとなかなか掴みきれないところがあります。

東芝も同じようなもので、役割と等級制度を決めて、職場でやっていく。年功序列型じゃなくて、能力や成果を重視する。役割の中身ですが、役割と言うのが曲者であって、その仕事は、会社の経営政策にどんな役割を持っているのかも一つの要素でしょうから、そうするとそこに成果が入らないことはない。だからこそ成果主義の多立型賃金体系に仕事と成果が一緒になるような仕組みが出来たというのは意味があるわけです。そういうことのウェイトで、もっと経営者側がイニシアティブをとれるようにしていけばいいということです。

どこのランクにつけるかは、経営側の自由になるわけですから、若手で優秀な技術者とか、中途採用を高いキャリアにつけるとか、技術のある人を採用したらどこへ付けるかもやりやすくなる。そこに海外の人材採用も含めてやる。人材登用の仕組みですね。技術部門のようなところでは、新入社員でも3000万から4000万円の年収が可能になると希望を持たせるという仕組みですね。

三菱商事は、人材を「現場プロ」「経営実践」「経営人材活用」のキャリアステージ3つくらいに分けて、その中で報酬をステージ別にした。これもトヨタと同じで仕組みは非常に複雑ですから簡単

ではないと思います。今まで役職の上の方は二つあったのを職務給に一本化し、評価は目標管理で貢献度によって評価することになるわけですから、成果主義管理も生きていくことになると思います。

KDDI は新聞で一括採用はやめて技術者の通年採用が出来るようにしようということのようです。

これらは経団連が具体的にどういうふうにしていけと言っているものと見てもいいのではないかと。七面倒くさい賃金関係のものがあるけれども、それが全面的に機能していくというよりもむしろ、今の段階でやりやすいものを使っていくということだと思います。マスコミもそこに目をつけて宣伝をしていると思うのです。

(3) 財界大企業の賃金制度改革の展開の中で何が新しいのか

それなら、こういう賃金制度の展開では、今まで通りじゃないということになりかねないです。何が違うのか、新しいんだらうということを見てみました。

申し上げたように「仕事・役割・貢献度を基軸にした賃金制度」では 2007 年には出てきた。それは成果主義管理が行われてきて、その矛盾がある程度出てくる。これは目標管理と結びついています。その結果、個別労働者の目標達成度で評価されるなら、短期間に目標が達成された方がいいわけです。七面倒くさい技術開発はしないで、その評価期間の中で完結するようなものにする。経営計画にとって重要度が低いものは評価が低いわけですから、安全点検であるとか修理業務とかをやっていたのではあまり芳しくない。だから別のことを考える。そうすると何が起こるのかと言うと事故や大災害が起こってくる。

それから開発が非常に安直なものになってくる。だから技術開発の展開のテンポが非常に遅れてくるし、安全性がダメになる。それをちゃんとするにはやっぱり賃金制度をハイブリッドにした賃金体系の中でやっていけということになったと思うのです。

しかし、なかなかそんなわけにはいかない。生産性向上、コスト削減がそれによってうまくいったかというところでもない。この間に進んだことは、日本型雇用システムを破壊するのを、賃金システムの側から破壊しようとしたのですが、これはダメだということがはっきりしてきた。そこで雇用そのものを破壊するということになって、正社員を動かして、多様な正社員であり、限定正社員が出されてくる。さらに、正社員を減らして非正規雇用、不安定雇用を拡大していく。その中で成果主義管理が新しい賃金システムに移っていく。

この「仕事・役割・貢献度賃金」が適応される企業内の雇用のウェイトは正社員が少なくなるので、そういう意味で新しい段階にしていくには、ジョブ型雇用を採用する。既に非正規雇用が 4 割を占め、非正規雇用はどっちかと言えばジョブ型に近いわけです。そして限定正社員をジョブ型にしていき、高度な技術を持った者も別のシステムにしていく。

そういう形でジョブ型雇用を進める仕組みというのは段々出来つつある。旧来型システムの適応範囲は減っていくわけですから。そうなるとその残っている正社員部門がジョブ型に対応するようになってくれないと困る。そのためにはその労働者に減私奉公で戦時中のスローガンが復活してくるようなものを求められる。会社の経営政策を十分理解して、その実現が自分の行動の規範と一致するようなものになる。

そういうものになっているかどうかを経営者側が評価をしていくということです。そこで、この「エンゲージメント」が非常に重視されることになるということですね。この「エンゲージメント」は今年の経労委報告でかなり出てくるけれども、去年の労働白書、政府のものですが、そこでもかなりのページ数を使っている。

どういうことを言っているかということ、国際的にそういうことが進んでいて、個人の色々な考え方や態度を評価するわけで非常に主観的なものですが、これを数値的に数量的に評価していくというのです。数量的な評価の仕方を国際的に色々検討して目途をつける。そういう例が色々あって、「エンゲージメント」を人事評価の基準にすることは可能であるという方向が出てきました。経団連の方はこの経労委報告の前年の秋の段階、去年の春闘の後ですがトップマネジメントの調査を進めていますけど、その時に「エンゲージメント」をどういうふうにこれからやっていくかということが出てきます。

そういう準備段階を経て、これが打ち出されてきた。どちらかと言えば精神主義になってきて、骨太方針の一億総活躍社会ですね。なんとなく「一億」なんとかの戦前と似てるんですが、そういう非常に精神主義になってくる要素が多くなってきたのではないかと。

それをやるためにジョブ型を入れて、自己責任で能力開発するための教育訓練制度をちゃんと作れと言うことになってきています。

だからそういう教育システムは公的に、あるいは民間のこういう教育管理が機能するような場を作ってやる。労働法制も改悪して、色々な権利・規制を無くしたほうがいいたらうとなる。

こうなってくればその先にはもう成果を上げるとしたら請負の方がいいということになって、派遣が段々請負になってくる。その先では安倍政権の出している「雇用によらない働き方」ですね。それと一本化していくような方向づけになっていくだろうと思います。

(4) 財界の賃金人事政策の展開とその内容

a. 財界の新賃金政策提起はいつもその狙いを貫けず修正を繰り返してきた

そういう現状を踏まえた新しい局面を十分我々も考えないといけない。しかし、そういう経営者の政策というのは上手くいったかを見てみると、この経労報告自体がそうだし、その前に日経連が出していた本、本気の成果主義にしてくにはどうするかなんて本までありますけども、それで見ても出してくる新しい政策はいつも、年功賃金終身雇用＝日本型雇用の脱却を言っている。何十年同じこと言ってるんだと思いますね。

昔、日経連が新しい賃金政策を出してくるとき、経営側は労働組合の賃金闘争を如何に抑えるかっていうことだった。それで、賃金決定機構の中で労働者の賃金闘争が機能すべきところを破壊していくということをやった。それに対して組合側は電産型賃金で生活給システムを求めて賃金闘争をやってきた。それで一定の成果を上げてきた。それをなんとか潰さなきゃいけないと経営者側が出したのが、まず安定賃金ですね。

よその会社が賃上げしたら、黙ってても賃上げしてやるからあまり闘争するなというのが安定賃金です。そのための制度として定昇制度を置いておけば、賃上げなんてしなくたって、あんたの賃金は上がってくよということになる。それでもうまくいかなくて今度は職務給にしてくる。その仕事について賃金が決まっているんだから、仕事のグレードが別の段階にいかなければ、賃金上がらないよというシステムにする。そういう職務給システムで、その職級に定員にありますから、その定員が移動しない限り自分の賃金が上がっていかない。ここで配置転換が出来なくなる。仕事に賃金つけたら配置転換が出来なくなって、その後、能力主義管理が出てくる。

当時、日経連が能力主義管理という厚い本を出しました。座談会を見ていくと賃金制度というのは人の異動を邪魔するものであってはいけないと言っていますね。

今までの熟練工、例えば製鉄で火の色を見て銑鉄を取り出すべきか否かを判断するという最高の熟練工は、光を分析して自動的に判断されるようになりいらなくなる。するとその熟練工をどこかに持っていった時に、その仕事は職務給では低くなる。それを何とかするには職能給にして人に賃金をつけていった方がいいと、職能給になった。

しかし、職能給にしたけれども会社の期待するような能力発揮になってくれないと困る。だから潜在能力の評価ではなく、その能力で成果を上げてくれたらそれに応じて職能給の等級を上げてやるということにした。そこまでいけば、その次の段階で成果主義です。だから次の段階で成果主義が入り、多立型にして今までの仕組みも残しようということになる。ということで、仕事役割・貢献度賃金制度＝成果主義人事制度の再設計をやってみた。しかしこれもやはりうまくいかなかった。今度は雇用を変えたけれども、雇用の変わり方の方が早かったんだと思うんですね。格差と底辺層拡大です。

それで、人をもっと動かしたいということがあって、ジョブ型雇用が今度出てきている。以上を振り返ると、30年も色々やっただけでも結局上手くいかなかった。その途中のところは賃金システムを変えるよりも、雇用システムを変えることで賃金を変えちゃったわけですから、今度はそういう雇用システムがジョブ型になってきた。

しかし経団連は、今までのものを一気に変えるのは無理だよということになっている。結局、企業別の、個別企業の中での賃金システムにしかならない。そこがうまくいけばジョブ型になっちゃうだろうし、そこをどうするかということです。だからマスコミでもあまり賃金制度の細かい中身は取り上げないですね。

そういう過程で経営者はどんな制度を出してきてもうまくいかなかったのは、よほど経営者に能力がないということなのか。そうではなくて経営者の狙いどころは別にあつたのではないか。賃金システムの中で春闘から始まったあの統一闘争をどうやって壊すかということだったのではないか。その

基本に生活給があったわけですから、その生活給をどこで抑え闘争を分断していくかということがあったのではないかと。

そういうことがあって、闘争を抑えるのは安定賃金制度だとなった。それから生活分野と賃金を分断するのは職務給だとなった。それはそれなりの成果を上げて、その中に労使協調体制を巻き込んで、春闘終焉にいたるわけです。十分向こうは闘争分断に成果を上げてきたんだと思います。

だから経営側から見たその成果は賃金システムそのものよりも、本当の狙いであったのは、賃金の引き下げ、賃金コストの引き下げであり、その基礎にある闘争力の分断であり、労使協調体制の一層の推進だった。十分成果を上げてきたんですが、その体制の中で今度、ジョブ型システムが出てきているのは何か。これまでは、組織的に抑えてきた。今度はジョブ型の中で、組織よりも個人的に抑えようとしてきたのではないかと。

個別支配の労務管理体制を完成させていけばいいわけですから。そこではもう労働基本権というものも無くして賃下げと労働統制がうまくいけばいいんです。だから、そここのところを見て、これに対する労働側の対抗措置も取っていかないといけない。そういう目でいけば生計費の賃金の原則にたった統一闘争、8時間働けばまともに生活できる労働時間の原則を守ることを意味は非常に大きいと思います。

以上です。

(本稿は 2020 年 9 月 28 日労働総研賃金・最賃問題研究部会における金田氏の報告を文章化し報告者の確認を経て金融・労働研究ネットワーク研究会の 2020 年 12 月 13 日研究会で事前配布したものです
金融・労働研究ネットワーク研究会事務局)