

職務主義という選択¹

前市岡楽正

《要旨》

- ・ 右上がりの年齢別賃金カーブは日本独自のものではないが、その背後に潜んでいる職務のあり方は特殊日本的である。その重要な要素は、職務の不明確さ（職務範囲の曖昧さと広範囲な異動）、人事評価の曖昧さ（職務遂行能力の評価、広範囲に及ぶ評価項目）、長期にわたる僅差での累積的な昇給・昇進システムの3つである。こうした仕組みが大量の会社人間を産み出してきた。
- ・ 今後長期的には、年齢別賃金カーブの傾きは緩やかになっていくとみられる。その際重要な問題は、年功に代わる給与・ポストの決定要素を何にするかである。職務遂行能力を基準にする職能給という選択（薄められた年功制）はモラルを低下させるだろう。また、業績という選択（例えば年俸制）が合理的なものであるためには、職務が明確に規定されていることが前提となる。結局のところ、職務主義への漸進がとるべき道であろう。その利点としては、合理性・説得性、職務の明確化がもたらす好影響、モラルの維持、労働費の高齢化・高学歴化からの中立性などがある。職務主義は、他の選択肢よりは経済合理性において優れていると考えられる。また、その持つ会社人間減少への効果は大きい。

《本文》

年功賃金の時代は終わり、能力主義の時代が始まるという。そうかもしれない。しかし賢明な選択ではない。代案は職務主義への漸進である。

[長期雇用と年功賃金は崩壊しつつあるか]

終身雇用と年功賃金は、企業別労働組合と併せて、日本的雇用慣行の「3種の神器」といわれてきた。終身雇用とは、主として学校卒業と同時に採用され、一定の年齢（定年年齢）まで雇用されることをいう（以下ではより適切な用語である長期雇用を使用する）。年功賃金とは、年齢や勤続年数に応じて上昇していく賃金制度（右上がりの年齢別賃金カーブとして顕れる）であると、一般的には理解されている。長期雇用は年功賃金の必要条件である。

長期雇用と年功賃金は崩壊しつつあるのだろうか。統計をみる限り、少なくとも現在までのところ、これらは基本的に維持されてきている。まず長期雇用であるが、勤続年数は、企業規模計で1990年が12.5年、2000年が13.3年と長期化している。企業規模1000人以

¹ 本稿は、拙著『安定への選択 21世紀の労働問題』（K B I 出版 1998）第8章第2節の後半部分（p.221～238）を修正・アップトウデイト化したもので、ある懸賞論文への応募作である。入選は果たせなかったが、最終選考には残った。cf. 「週刊東洋経済」2002年11月16日号 p.110.

上でもそれぞれ 15.8 年、16.8 年と長くなっている(賃金構造基本統計調査、調産業産業計、男子、以下同じ)。次に、年功賃金であるが、20~24 歳を 100 として、賃金の最も高い 50~54 歳の賃金(所定内給与)をみると、企業規模計で 1990 年 209.7、2000 年 211.0 であり、年齢別格差は拡大している。ただし、賃金が 2 番目に高い 45~49 歳では 1990 年 210.8、2000 年 202.4 と年齢別格差は縮小している。企業規模 1000 人以上では、50~54 歳は 1990 年 249.4、2000 年 247.8 であり、45~49 歳は 1990 年 241.8、2000 年 233.5 と年齢別格差は縮小している。結論として、過去に関する限り、日本的雇用慣行崩壊論は必ずしも支持しできない。

将来についてはどうか。年功賃金は長期的には徐々に修正されていくとみるのが妥当であろう。なぜなら、既に多くの人々が指摘しているように、労働力人口の高齢化、低成長および国際競争の激化による労務費抑制の必要性の増大、高齢化に伴う若年層の減少による若年層賃金の上昇、企業の盛衰や産業構造の変動の激化、労働者の価値観の多様化などの環境変化が予想されるからである。しかし、その変化の速度と程度を過大にみるべきではないだろう。まず、変化の速度はゆっくりしたものとみるのが妥当だろう。なぜなら、変化をもたらす諸要因は、いずれも急激に起こるものではないし、かなりの程度予想可能なものであるし、さらに、そもそもこうした雇用慣行は急激に変更することが困難な性格を持っているからである。次に、変化の程度も喧伝されているようには大きくないと思われる。そう考える理由の第 1 は、これらの制度が、過去における高齢化や国際化や産業構造の変化、あるいは低成長への移行などの環境変化(これらは、今後、日本的雇用慣行に変容を迫る環境変化とされているものである)に耐えて、良好な経済的パフォーマンスを示してきたことである。第 2 に、長期雇用や右上がりの年齢別賃金カーブは、その程度と適用範囲は日本ほどではないにしろ、諸外国にも広くみられる。このことは制度の経済的・社会的妥当性を示すものであろう。

[日本の特殊性は何か]

長期雇用と年功賃金(右上がりの年齢別賃金カーブ)が必ずしも日本だけに見られるものではないとすれば、日本的雇用慣行は存在しないのか。そうではない。

日本の企業社会の重要な特徴の 1 つは大量の会社人間の存在である。大量の会社人間を産み出した要因は様々に説明できようが、その直接の原因が雇用慣行のあり方であることは間違いなからう。会社人間を大量に生み出す雇用慣行のあり方をこそ、日本的雇用慣行と呼ぶべきであらう。長期雇用と年功賃金のうち、長期雇用には多義性はないから、日本の特長が潜んでいるのは年功賃金の背後である。右上がりの年齢別賃金カーブとして顕れているものの根元にある日本のメカニズムは何か。主な項目を 3 つ挙げてみよう。

第 1 は、<職務の不明確さ>である。換言すると、職務範囲の曖昧さと広範囲な異動である。ある調査によれば、外資系企業では 65.3%が「個人 1 人 1 人の職務分担を明確に区分する」としているのに対し、国内企業ではその割合は 39.4%に過ぎない(平成 5 年版労働白書 p.223)。また、日本の場合、異動によって幅広い職種の変更が行われていることはよ

く指摘されている。要するに、ある特定の時点においても、時間の流れの上からみても、自分の仕事は何なのかが不明確である。このことは後述の競争的な昇進・昇格競争の下では、企業への無限定的なコミットに結びつきがちである。また、職種的大幅な変更は、キャリア形成を企業の裁量に大きく委ねていることを意味し、自分の職業生活に見通しをつけるのを困難にし、受動的態度を生む。企業に入ることが「就職」ではなく「就社」だといわれる所以である。

第2は、<人事評価の曖昧さ>である。まず、職務範囲が曖昧であるから、担当職務の成果自体が曖昧なものにならざるを得ない。加えて、広範囲な異動の可能性は、現在の仕事の成果に基づく評価だけではなく、もっと広く職務遂行能力を評価の対象とすることに結びつく。仕事の成果の形で顕れている顕在能力のみではなく、潜在能力も含めた総合的な能力を評価の対象にするわけであるから、評価は恣意的にならざるを得ない。さらに、評価対象（職務遂行能力）の曖昧さは評価範囲の拡大をもたらす。評価範囲は職務遂行能力を越えて、態度や性格といったものにまで及ぶ可能性が大きい。こうした状況の下では、社員は企業に部分的にではなく全面的に依存せざるを得ない。

第3は、<長期にわたる僅差での累積的な昇給・昇進システム>である。幾人もの人が指摘しているように（あるいはサラリーマンなら誰もが知っているように）、現行の年功制は、年齢や勤続年数に応じて賃金やポストが自動的に上昇していく制度ではない。それはできるだけ多くの人をできるだけ長く競争に駆り立てるシステムとなっている。長期にわたって格差は僅差である（同期入社間での差は入社後長期間にわたって小さい）から、エリートも油断するわけにはいかないし、ノンエリートも頑張る。小さな段差の階段を一つ一つ上っていくような構造になっているから、途中で息を抜くわけにはいかない。途中での息抜きは後々まで影響する。多くの段階があるから、たとえトップグループとの差はかなりあっても、自分のすぐ上には頑張れば追いつけるグループがいる。したがって、自分はトップグループではなくても、準トップグループにはおりたい、あるいはせめて平均的なグループには属したいと考える。脱落への恐怖がノンエリートを駆り立てる。この脱落への恐怖は、現行制度が「年功制」として認識されていることにも関係している。年功は、長期雇用の下では、だれもが重ねてゆくものであるから、落伍は「××年入社であるにもかかわらず」という具合に、誰の目にも明らかになる。「本来なら当然あるべき位置にいない」ということになる。

誰もが気づくように、こうした競争システムは子供時代からの受験競争・序列化と連続的である。子供時代からの努力を無にするにはかなりの決断が必要である。年齢を重ねていくに従って、また地位が上がっていくに従って、要するに否定するものが大きくなればなるほどそれはより困難となる。「先だって、学生時代の友人が、がんでなくなった。帰宅はたいてい午前様。朝は7時半に家を出て、1時間半かけて会社へ。仕事熱心で頑張り屋だった。49日の法要の帰り、駅前のそば屋で仲間と飲みなおした。『なぜ、そんなに会社に尽くすんだ』が話題になった。ひとりが『出世階段の途中で降りると、それまでの自分の

人生を否定することになるんだよ』といいきった。ほろ苦い気持ちをのみ込んで、会話が途切れた」(朝日新聞社説 1994年5月15日)。要するに、「降りにくい」仕組みになっている。

以上のうち、第1番目の<職務の不明確さ>は、その他の項目と密接に関係しており、いわば支点となっている。つまり、この点を修正すれば事態は大きく変わり得る(後述)。

こうして産み出される会社人間は否定的側面と肯定的側面を持つ。否定的側面については既に多くが語られており、ここで繰り返す必要はない(10年程前には経団連や経済同友会などの財界団体でさえ「脱会社人間」を主張していた)。しかし、会社人間の肯定的側面を無視するのは正しくない。それは良好な経済的パフォーマンスである。他の条件を一定とすれば、個々人のより多くの部分を動員できる組織が、個々人の一部しか動員できない組織よりも、特定の目標をよりよく達成できることは明らかである。また、組織の必要により柔軟に対応できる人間から成る組織の方がそうでない組織よりも効率的であるのも明らかである。つまり、一般的に、会社人間から成る企業はそうでない企業よりも経済的パフォーマンスにおいて優れていると考えられる。また現実においても、高度成長以来の日本経済の良好な経済的パフォーマンスが、その一部を会社人間という人間類型に負っていることには大方の意見が一致すると思われる。したがって、一定数の会社人間は常に必要である。

[是正されるべきは何か]

長期雇用は是正されるべきか。そうではない。それは熟練の蓄積、離転職コストの節約など経済的効率面で優れているし、雇用の安定を通じて社会的な安定にも資する。広く先進諸国にみられるなど一定の普遍性を有する。長期雇用それ自体が会社人間を生みだしているのでもない。さらに統計をみるかぎり勤続年数短縮化の傾向はみられない。結局のところ、長期雇用は今後ともできるだけ維持していくよう努力すべきであるし、それは可能でもあろう。雇用流動化それ自体は追求すべき目標などではない。

年功賃金についてはどうか。この問題を考えるに当たっては、年功賃金という言葉の2つの意味を区別する必要がある。1つは、右上がりの年齢別賃金カーブという意味である。もう1つは、賃金カーブの背後に隠れている賃金決定方式と職務のあり方である。賃金決定方式と職務のあり方が違っていても、結果としての年齢別賃金カーブがともに右上がりになることは大いにあり得る(欧米で支配的な職務給であっても、年齢が上がっていくにつれてより上位の仕事、より高賃金の仕事に異動していくならば、年齢別賃金カーブは右上がりを示す)。これまでの議論から明らかのように、修正を要するのは、大量の会社人間を産み出す日本的な賃金決定方式と職務のあり方である。

[目指すべき方向]

今後、年齢別賃金カーブの傾きが徐々に小さくなっていくとすれば、年功に代わる給与・

ポストの決定要素を何にするかがポイントとなる。年功に代わる決定要素として考えられるのは、職務遂行能力（職能）と業績（成果）と仕事（職務）の3つである。

まず、職務遂行能力を基準にする職能給という選択がある。これは、従来の賃金の決め方や職務のあり方を変えずに、年功のウェイトを下げていくという方法である。具体的には、「能力主義人事」の名の下に、「同期」間の賃金格差や昇進スピード格差を従来よりも拡大させることになる。従来の方法を「年功制」と呼ぶなら、これは、いわば薄められた年功制である。その意味では新しいものとはいえない。

職能給は「同一能力同一賃金」という考え方に基づいているが、既述のように、これの最大の問題は、潜在能力を含む職務遂行能力の判定は困難で、主観的・恣意的にならざるを得ないことである。ある特定の時点において潜在能力なるものが、測定可能な形で存在するわけではない。したがって、ある人の潜在能力がどれほどかなどということが分かるはずがない。また、ポスト・仕事が業績あるいは顕在能力をつくるという面が大きいことは誰でも知っている。その場合、ポスト・仕事が既にあった潜在能力を顕在化させたという言い方は可能であるが、もしもそのポストや仕事がその人に与えられていなかったら、その潜在能力は顕在化しなかったはずであるから、そのポスト・仕事を与えられる前には潜在能力は存在しなかったと言っても同じことである。結局のところ、ある人の潜在能力は、潜在能力の代理変数と考えられるもの（年齢や経験年数、性、学歴または学校）から判断する他はない。能力主義は代理変数を必要とする。年功を代理変数とする能力主義が従来の方式であった。

ポスト・賃金の決定要素としての年功のウェイトが低下していく状況の中で、職務遂行能力の比重が高まっていくとき何が起こるだろうか。短期的には（年功のウェイトがある程度高い間は、すなわち「同期」格差が小さい間は）それは競争を激化させることを通じて、企業のパフォーマンスの向上に結びつくかもしれない。しかしおそらく長期的には、逆の結果になるだろう。なぜなら、職務遂行能力の測定・評価に対する労働者間の納得性の低下によって、全体としてのモラル低下の影響が予想されるからである。これまでの「年功制」が一定の説得力をもったのは、年功の要素が強かったためであることを忘れてはならない。

業績（成果）はどうか。この典型は年俸制である。年俸制とは成果に応じて年俸を上下させる賃金制度である。これは、業績という客観的なものに基づいている点では、潜在能力を含めた職務遂行能力を基準にするよりも優れている。しかしこの制度が有効であるためには、あるいは合理的なものであるためには（したがって、納得性を持つためには）職務とそれに対応する賃金が明確に規定されていることが前提として必要である。そうでなければ、営業課長と人事課長の業績をどうして比べられるのか。

結局のところ、職務給が最も望ましいと思われる。職務給への漸進がとるべき道であろう。念のために書くと、職務給とは「各職務についてその必要とする知識、熟練、努力、責任の度合い、作業条件などの職務の困難度と重要度を評価要素として職務の相対的価値

を評価し、その価値に応じて決める賃金をいう」(労働省『労働用語辞典』日刊工業 1993 p.427)。職務分析による職務内容の把握と、それに基づく各職務間の相対的価値の判断(職務評価)にもとづいて格付けされた各職務に賃金が対応する。職務給は、その純粹形においては、一つの職務等級に一定額の賃金が対応する。したがって、同一の職務に留まるかぎり賃金は一定だが(単一職務給)、その職務の達成度合い(業績・成果)に応じて賃金に格差を設けるなど、職務以外の要素を付け加えることは当然可能である。しかし「基本は職務給」というのがここでの主張である。

なぜ職務給なのか。理由の第1は、その<合理性・説得性>である。職務給の基礎にある「同一労働同一賃金」という考え方は、現代人にとって最も合理的だと考えられているのではないか。同じ仕事をして同様の成果をあげている2人の賃金は、年齢・勤続・性・学歴・能力等々が高かろうと低かろうと同じであるという考えは、最も多くの人に説得力を持つものと思われる。能力について付言すれば、たとえ自分にある仕事をする能力があるとしても、その仕事をしていない以上、それに見合った賃金を受けられないのは当然であろう。社長は1人でいいのである。過去の経緯を考慮しないなら、職務給はいわば現代の「当たり前」であり、これに反対する理由を見つけるのは難しい。

第2は、<職務の明確化>である。職務給採用の前提となる職務分析によって、職務内容が客観的に把握され、公表される。これにはいくつもの好影響が期待できる。まず、責任と権限の明確化はプロ意識・当事者意識の醸成に資するであろうし、無限定的なコミットの抑制にもつながる。2つ目にそれは、キャリア形成における社員の主体性を増大させる。すなわち、企業内における各仕事・ポストが明確にされることによって、社員は具体的に自分の進路を目標として設定することが出来る。また、キャリア形成における受動性の減少は、特定の企業への過剰な依存を減少させる。さらに、意識的なキャリアの形成と企業内における職務経験の客観的な表現は、転職コストを減少させる。転職のコストの低減は雇用流動化の条件であるし、大きなリスクやコストを被ることなく転職できる可能性の確保は、自立した個人からなる企業であるための条件である。3つ目に、職務の明確化は、人事評価の曖昧さを減少させ、昇給・昇進競争のゲームのルールを透明化させることによって、過剰な競争を抑制する。

第3は、<モラルの維持>である。特に高齢層のモラル維持に役立つ。今後、高齢労働者の数は絶対的にも相対的にも急増する。さらに、定年延長の社会的要請も強まっていくとすれば、高齢者のモラルを維持していくことはますます重要となる。にもかかわらず、現行の年齢別賃金カーブは55歳後半から減少しており、さらに、早期退職優遇制度や出向転籍制度の普及などの高齢者排出圧力の高まり、ポスト不足対策としての専門職制度や役職定年制の普及など高齢層冷遇の仕組みが強まっている。今日の若年層は明日の中・高年層であるから、このままでは全体としてのモラルは低下していくであろう。従来のような年功賃金カーブ、つまり「できるだけ多くの人をできるだけ長く競争させる」システムの維持が次第に難しくなっていく状況の中で、モラルを維持していくためには、年

齢ではない、かつ透明性・納得性のある仕組みを構築していく必要がある。もちろん、職務分析と職務評価に基づいているとはいえ、異質な職務を等級付け、量的なもの(賃金)に換算するのであるから、職務給もやはり、恣意的な要素があることは間違いない。しかし重要なのは、ゲームのルールが明確に規定され、公表されていることである。たとえ間違ったルールであってもそれが誰の目にも明らかに存在していることの意味は大きい。環境変化に応じて、あるいは労働者間での納得性をより向上させるために、ゲームのルールは何時でも修正可能である。

第4は、<労働費の高齢化・高学歴化からの中立性>である。すなわち、職務給の場合、労働者の年齢や学歴の構成変化によって労働費が変動することはない。このことは、理屈の上では職能給についてもいえるが、職能給の場合、職務遂行能力の代理変数として年齢・勤続や学歴がとられる場合(つまり従来方式)、労働力の高齢化・高学歴化は労働費を増大させる。この場合、職能給は高齢化によるポスト不足対策にはなっても、労働費高騰対策にはならない(労働費の抑制こそが雇用慣行変更の最大の要因であった！)。

[実現可能性と意義]

職務の明確化と職務給の採用という方向、すなわち職務主義という選択が大量の会社人間産出という現行システムの欠点を是正することは明らかであるが、職務主義の選択が実際に行われるかどうかは、企業が選択者である以上、経済的パフォーマンスにおける優劣という点に大きくかかっている。既述のように、筆者は会社人間からなる企業が最も効率的であると考えている。したがって、職務主義は、従来のシステムよりも経済的効率性において劣っているといえる。しかし、われわれが当面している選択は、現行システムと職務主義との間の選択ではない。それは、年功に代わる給与・ポストの決定要素を何にするか、職能か成果か職務かという選択である。そして、上述のように、職務という選択は、他の選択肢をとる場合よりは経済合理性において優れていると考えられる。ここにこの提案の実現可能性がある。職務主義の提案は、「できるだけ多くの人ができるだけ長く」競争するシステムではないが、そうしたシステムが維持困難な状況の中で、「頑張る人は頑張る」システム、「その他の人もそれなりに頑張る」システムである。それは現在に比べれば経済的効率性において劣るが、会社人間の減少(および必要な会社人間の確保)への効果は大きいと思われる。それは、脱会社人間、すなわち、企業と個人の関係の限定化・近代化のための有力な手段であろう。ここにその社会的意義がある。

[本稿は筆者個人の見解に基づく]