

〔論文〕

# 日本の「賃金停滞」に関する研究（5） 賃金制度

奥西好夫

## 1. はじめに

本シリーズの(1)では、日本の「賃金停滞」の一因としてフルタイムの正規雇用労働者で賃金制度が改定され、その影響で賃金が低下した可能性を指摘した。具体的には、「2000年前後のいわゆる「成果主義」ブームを経て、多くの企業で従来の職能給から職務給（あるいは役割給）への移行が進み、年齢-賃金プロファイルはフラット化しレントも縮小したと見られる。これは正規雇用のインセンティブを低め、 $v$ が低下する遠因となった可能性がある」（奥西 2023、p. 27）と述べた。本稿ではその点をより詳しく説明する。

まず第2節では、賃金決定方式の種類として変動給と固定給の違いを説明し、雇用労働者では固定給が一般的であること、次いでアメリカの賃金論の教科書に依拠して、賃金決定の原則と、賃金の決定要素として「職務」による場合と「人」による場合の決定手順や特徴を説明する。その上で、日本の代表的な賃金決定方式である職能給と職務給について説明する。最後に、変動給の問題点を経済モデルによって可視化する本人-代理人関係モデルを紹介する。

第3節では、戦後日本の賃金決定要素の変遷を、「職能給」普及以前と「職能給」批判以後に分けて振り返る。その上で、職能給の原典とも言える日経連能力主義管理研究会（1969）を再読し、その中に職能給をめぐるその後の混乱のいくつかが既に含まれていたことを指摘する。

第4節は、日本における年齢-賃金プロファイルの動向を、定量的なデータ、研究を用いて確認する。まず、年齢-賃金プロファイルの長期動

向では厚生労働省「賃金構造基本統計調査」を用いて1965年から2023年の年齢-賃金プロファイルの推移を示し、カーブがフラット化してきたことを示す。次いで、奥西（1998）に依拠して年齢-賃金プロファイルの2大要素であるカーブの傾きとカーブの拡がりに影響する要因を統計的に確認する。最後に、菊池（2018）などに依拠し、「成果主義」ブーム以降の賃金プロファイルや労働意欲等の変化に関する分析の結果を紹介する。

最後の第5節「おわりに」は全体のまとめに充てられる。

## 2. 賃金決定方式の種類

### (1) 変動給と固定給

賃金の決定方式に関する最も単純な分類は、変動給（variable pay）か固定給（fixed pay）かという対比である。労働者がその労働（インプット）により財やサービスというアウトプットを生み出すとき、アウトプットに応じて賃金を支払うのが変動給、アウトプットからは独立して予め決められた一定額を支払うのが固定給である。なお、固定給の場合、しばしばインプットされた労働時間の長さに応じて支払われることが多い。

変動給の代表例は、予めアウトプット1単位当りの単価を決め、それにアウトプットの量を乗じて金額を決める出来高給（piece rate）、アウトプットの種類（売上高）に一定割合を乗じて金額を決める歩合給（commission）などである。一方、固定給の代表例は、予め一定の労働時間の労働に対応した単価を決めておき（time

表1 賃金形態別適用労働者割合 (2014年、産業計、無期・フルタイム労働者)

(単位: %)

賃金形態の種類	企業規模計 (30人以上)	1,000人以上
労働者計	100.0	100.0
定額制 (*)	97.5	98.0
時間給	4.5	1.7
日給	5.6	2.1
月給	83.6	89.0
年俸制	3.7	5.2
出来高払い制	2.3	1.9
定額制+出来高給 (*)	1.4	0.9
出来高給	1.0	1.0
その他	0.2	0.1

資料出所: 厚生労働省「就労条件総合調査」(2014年)

注: 調査対象は常用労働者30人以上の民間企業。対象労働者は企業全体の全常用労働者のうち期間を定めずに雇われている労働者で、パートタイム労働者は除く

\*賃金の一部が出来高給の労働者の場合、定額部分が50%以上なら「定額制」に、50%未満なら「定額制+出来高給」としている

rate)、それに労働時間の長さを乗じて金額を決める方式である。金額を設定する労働時間の取り方により、時間給、日給、週給、月給、年俸等の種類がある。なお、変動給に関しては、アウトプットの適用対象が個人単位か集団単位か、またアウトプットの測定方法が絶対量・金額か、それともアウトプットの順位など相対的なポジションかといった区分もある<sup>1)</sup>。

経済学的な観点からは両者の特徴は以下のように整理できる(ラジアー1998、第5章など)。まず、変動給は労働者に対してアウトプットを増やそうとするインセンティブを与える。さらに、より生産性の高い労働者に有利なため、そうした労働者の雇用を増やすことにつながる。ただし、アウトプットの測定指標が適切でない場合(例えば量のみカウントして質は無視するなど)、雇用主にとってはマイナスとなるし、測定指標の精度を上げようとするればコストもかかる。また、アウトプットは必ずしも労働者の労働時間の長さや能力、努力だけでは決まらず、運、不運も含め労働者にとって避けがたい要因の影響も受けるので、そうしたリスクの負担はマイナスである。一方、固定給の場合は、こうした変動給のメリットとデメリットは逆転する。なお、どういう場合に変動給の割合を高め

るのが適切なのかについては、本節の(4)で簡単な経済モデルを用いて補論として説明する。

では、雇用労働者の場合、固定給と変動給の割合は実際はどうであろうか。表1がそれを示している。それによると、正規雇用労働者の約98%が報酬の半分以上を定額制(固定給)で貰っている。一方、報酬の半分以上を出来高払い制(変動給)で貰っている正規雇用労働者は約2%に過ぎない。さらに、固定給における時間の単位は、正規雇用労働者の場合、圧倒的に月給である。一方、パートタイム労働者や派遣労働者、臨時労働者は時間給で支払われることが多く、出向社員や嘱託社員、契約社員は月給が比較的多い(表2)。なお、本稿では取り上げないが、雇用形態によって社会保険の適用や退職金、賞与の支給状況も異なっている(表3)。正規雇用労働者(出向者も含む)の場合、大半の者が賞与や退職金を支給されているが、パートタイム労働者、臨時労働者、派遣労働者などはそれらの支給割合が低い。

では、なぜ雇用労働者は変動給の利用が限定的なのだろうか。第1に、雇用関係では多くの場合、労働者個人のアウトプット(本シリーズで一貫して用いているノーテーションでは「 $v$ 」)を特定するのが困難であるため、実際に

表2 雇用形態別、賃金額の算定基礎\*別労働者割合 (2019年、産業計、事業所規模5人以上)

(単位: %)

雇用形態	計	時間給	日給	週給	月給	年俸	その他	不明
雇用形態計	100.0	28.1	5.4	0.0	62.7	2.9	0.5	0.4
正社員	100.0	4.8	3.6	0.0	87.5	3.6	0.3	0.2
正社員以外	100.0	61.7	7.9	0.0	27.0	1.8	0.7	0.7
出向社員	100.0	4.7	2.1	-	83.6	7.3	1.2	1.2
契約社員(専門職)	100.0	27.5	9.7	-	56.4	5.2	0.5	0.6
嘱託社員(再雇用者)	100.0	14.5	7.7	-	70.4	6.1	0.7	0.7
パートタイム労働者	100.0	75.5	7.7	0.0	14.9	0.7	0.6	0.6
臨時労働者	100.0	52.1	24.9	0.0	18.1	0.5	0.3	4.2
派遣労働者	100.0	66.2	2.7	0.2	29.1	1.3	0.1	0.4
登録型	100.0	76.7	2.2	0.2	19.7	0.8	0.1	0.2
常時雇用型	100.0	55.9	3.3	0.2	38.3	1.7	0.1	0.5
その他	100.0	52.7	9.5	-	32.7	2.2	1.8	1.1

資料出所: 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2019年)

注: 各雇用形態の定義は以下の通り。

正社員: 雇用期間の定めがない雇用労働者で、他企業への出向者などを除いた正社員(職務、勤務地、勤務時間等の限定者も含む)

出向社員: 他企業から出向契約に基づき出向してきている者(出向元に籍を置いているかどうかは問わない)

契約社員(専門職): 特定の専門的職種に従事し、専門的能力の発揮を目的として雇用期間を定めて契約する者。定年退職者等の再雇用者、「臨時労働者」、「パートタイム労働者」、「その他」の労働者であっても、「契約社員」の定義に当てはまる場合も含む

嘱託社員: 定年退職者等を一定期間再雇用する目的で契約し雇用される者。「臨時労働者」、「パートタイム労働者」、「その他」の労働者であっても、「嘱託社員」の定義に当てはまる場合も含む

パートタイム労働者: 常用労働者のうち、フルタイム正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週の所定労働日数が少ない者  
臨時労働者: 常用労働者に該当しない労働者(雇用契約の期間が日々または1ヵ月未満の労働者)

派遣労働者(登録型): 労働者派遣法に基づく派遣労働者で、派遣会社に派遣スタッフとして登録しておく形態

派遣労働者(常時雇用型): 労働者派遣法に基づく派遣労働者で、派遣元と常時雇用契約を結んでいる状態で働く形態

その他: 上記以外の労働者(例えば、フルタイム正社員と1日の所定労働時間と1週の所定労働日数がほぼ同じで、パート、アルバイト等これに類する名称で呼ばれている者等)

\*月払いでも、時間単位や日単位で賃金が計算されているときは、「時間給」や「日給」としている

表3 雇用形態別、社会保険、福利厚生等の適用状況別労働者割合 (2019年、産業計、事業所規模5人以上)

(複数回答、%)

雇用形態	計	雇用保険	健康保険	厚生年金	企業年金	退職金	賞与支給	福利厚生施設	自己啓発援助
雇用形態計	100.0	83.9	83.0	80.5	18.2	51.3	65.8	43.3	25.6
正社員	100.0	92.7	97.2	96.1	27.2	77.7	86.8	55.8	36.4
正社員以外	100.0	71.2	62.7	58.1	5.3	13.4	35.6	25.3	10.1
出向社員	100.0	88.4	93.0	91.9	42.8	74.8	85.4	71.0	51.0
契約社員	100.0	85.0	89.9	86.7	7.1	20.1	45.1	27.4	11.7
嘱託社員	100.0	83.7	90.4	86.6	11.6	19.5	59.4	43.2	16.5
パートタイム労働者	100.0	64.0	48.7	43.1	2.7	8.0	29.3	20.4	6.1
臨時労働者	100.0	47.5	36.6	34.8	2.0	10.8	21.2	12.3	2.7
派遣労働者	100.0	86.4	86.6	84.1	7.7	17.0	24.8	31.9	19.2
登録型	100.0	86.5	85.2	83.2	6.1	9.5	15.1	28.7	16.5
常時雇用型	100.0	86.3	88.0	84.9	9.2	24.3	34.3	35.0	21.9
その他	100.0	83.3	83.0	79.3	5.3	18.4	48.0	27.6	12.5

資料出所: 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2019年)

注: 各雇用形態の定義は前掲表2の通り

変動給を採用するのが難しいという事情がある。逆に言うと、タクシー運転手や保険外交員など、個人別の売上高を特定しやすい場合は変動給を利用する余地が大きい。

第2に、そもそも雇用関係では、雇用労働者に事前に決められた賃金を支払った後、雇用主が残余を利潤として受け取る (residual claimant)、すなわち事業リスクを負担するのが原則である。雇用労働者は事業リスクを負担しない代わりに、雇用契約の範囲内で雇用主の指揮命令に服することになるが、この方式は雇用主にとっても雇用労働者にとってもメリットが大きい。これは Alchian and Demsetz (1972) が論じた「古典的企業」(classical firm) の場合に他ならない。彼らは複数の労働者がチームとして働き、個別の  $v$  を識別するのが難しい場合どうしたらよいかを考えた。一つの解決策はメンバーの一人に監視役を依頼し、問題のある労働者を入れ替える権限を与えることである。しかし、それだけでは監視役がその任をきちんと果たすか疑問である。それを解決するには、一般の労働者には (ちゃんと働けば) 予め決めた固定給を支払い、監視役は残余利益を受け取ることにする。そうすれば監視役にチームメンバーの働きぶりをきちんと監視し、必要に応じてメンバーを適切に入れ替えるインセンティブが生じるというロジックである (以上は、ミルグロム、ロバーツ 1997, p. 325 に紹介されている)。

第3に、法規制の問題がある。日本の労働基準法 27 条には「出来高払制その他の請負制で使用する労働者については、使用者は、労働時間に応じ一定額の賃金の保障をしなければならない」という規定がある。ここで「一定額の賃金の保障」とは、厚生労働省の解釈では、賃金総額の 6 割以上が固定給であれば問題がないとされている (菅野・山川 2024, p. 382)。

## (2) 賃金決定の原則と賃金の決定要素

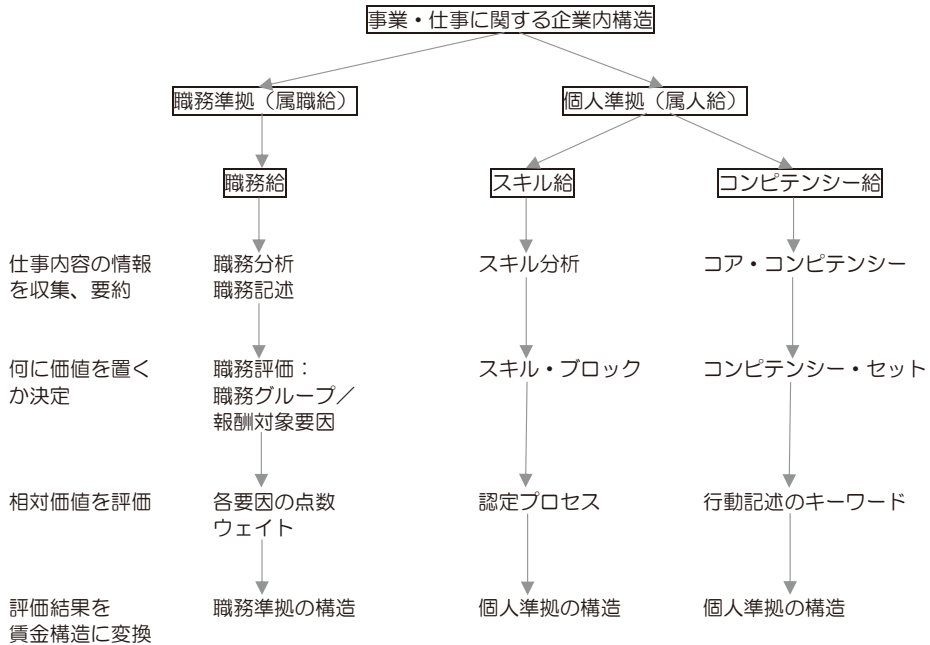
経済学ではしばしば、労働力サービスは市場で取引され、その価格である賃金は労働需要と労働供給が一致するところで決まるとされる。しかし、日雇い労働のように日々オープンな市場で取引される労働力もあるが(外部労働市場、

あるいはスポット・マーケットと呼ばれる)、全体から見れば例外的で、雇用労働者の多くは長期的な雇用契約の下で働いている (内部労働市場と呼ばれる)。その場合、適用される賃金形態は表 1 で見たように圧倒的に固定給である。もっとも固定給と言っても永久に賃金額が固定されているわけではない。日本の場合、通常 1 年に 1 回賃金が改定されることが多い。問題はどのような要因 (理由、根拠等) で、どれくらい賃金上がるかである。(賃金改定には昇給だけでなく、降給もあり得るが例外的である。)

ここで重要な点は、内部労働市場の場合、企業が自らの賃金制度 (賃金水準や賃金体系など) を、自社の戦略や労働力の特性、さらには外部市場の動向等に応じてある程度独自に設定できることである。したがって、賃金改定の頻度や程度、それに賃金の決定要因も企業によって異なり、ばらつきが出てくる。ただし、企業が自らの賃金制度を設計する上で考慮すべき原則とでも言うべきものがある。アメリカにおける「賃金論」の代表的な教科書である Milkovich and Newman (2005) は、賃金制度の目的として効率性 (efficiency)、公平性 (fairness)、法令遵守 (compliance) の 3 つを挙げた上で、それらの目的を達成する上で必要な手段として次の 4 つを挙げている。(i) 内部整序 (internal alignment)、(ii) 外部競争性 (external competitiveness)、(iii) 従業員貢献 (employee contributions)、(iv) 賃金制度の管理 (management of the pay system) である (p. 14)。

(i) は組織内における職務やスキル水準の比較のことである。一般に、それらが組織目的に対してどの程度貢献しているかに応じて賃金に差をつけるのが適切と見なされる。(ii) は外部の競合組織との賃金比較である。自社の賃金が低過ぎれば労働者の採用、維持が困難になるかもしれないし、高過ぎれば自社の競争力を損ねているかもしれない。(iii) は賃金が労働者の成果に対応しているかどうかである。それによって労働者の態度や行動は直接影響を受ける。(iv) は賃金制度が適切に運営されているかどうかである。いくら制度設計が立派でもそれが正しく運用されなければ本来の目的を達成するこ

図1 固定給の決定要素



資料出所: Milkovich and Newman (2005) p. 149, Exhibit 6.1 による (Gerhart 2023 p. 177, Exhibit 6.1 とほぼ同一内容)

とはできない (pp. 16-19)。

例えば、固定給の決定要素として何を重視すべきかを検討するには、これら4つの原則に照らして考えることになる。労働者の「能力」水準を採用したいのなら、(i) 労働者間の能力差は比較できるか、それは企業目的への貢献度に対応しているか、(ii) 自社の労働者の能力水準の相対比較に応じて賃金を決めた場合、同業他社との比較で問題は生じないか、(iii) 労働者の能力は成果と対応しているか、(iv) 労働者の能力はそれほどコストをかけずに適切に測定できるかといった問いに対して答える必要がある。これらの中でも賃金体系の決定要素に大きく関わるのが (i) の内部整序 (内部公平性、internal equity と呼ばれる) である。

ミルコヴィッチ、ニューマンは賃金の代表的な決定要素を、職務に基づくもの (job-based) と人に基づくもの (person-based) の2つに分類している。前者は課業、行動、責任など仕事内容に関わる要素、後者は従業員が有するスキル、知識、コンピテンシー (それらが従業員が

就いている特定の仕事で使われているかどうかは問わない) である (p. 67)<sup>2)</sup>。その上で、彼らは職務準拠の賃金体系として職務給 (job-based pay) を、人 (個人) 準拠の賃金体系としてスキル給 (skill-based pay) とコンピテンシー給 (competency-based pay) を取り上げ<sup>3)</sup>、それぞれの決定プロセスを説明する (図1)。いずれの場合も、働いている人を見ることから始まる。その上で、① (仕事や人に関し) 相互に似ている点、異なる点の情報を収集し要約する、② それらのうち何に価値を置くか決める、③ (価値を置くことにした要因について) 相対的な価値を定量化する、④ (定量化された) 相対的な価値を賃金構造に変換する、という共通のステップを踏む。

アメリカで最も一般的なのは職務給であるが、その場合、①のステップに相当するのは職務分析 (job analysis) と職務記述 (job description) である。職務分析とは仕事内容の異同に関する情報を収集するための体系的なプロセスを意味する (p. 87)<sup>4)</sup>。職務記述は職務に関する

情報を要約したもので、通常つぎのような内容を含む。職務の名称、関連する他職務との関係、職務内容の概略、重要な責務、含まれる課業、必要とされる資格・能力要件などである。ただし、管理職や専門職の場合、誰がその職務に就くかで職務内容が異なりうることをミルコヴィッチ、ニューマンも認め、「現実には職務準拠アプローチと人準拠アプローチがブレンドされる古典的事例だ」としている（例えば報酬管理のマネージャーポストに、ITに強い人物が就くのと、タフな交渉が得意な人物やカウンセリングが専門の人物が就くのとでは、自ずと仕事の内容ややり方も異なるであろう）(p. 103)。なお、職務分析は非常に手間暇のかかるプロセスで、さまざまな仕事の担当者に質問用紙を配って記入して貰い、専門家が本人や上司に面接をして内容を確認して貰う、あるいは実際に働いているところを観察するのが基本であった。しかし最近ではネットを使って、仕事の担当者によくつかの質問に答えて貰うなど簡略化が進んでおり (pp. 98-101)、職務分析自体を止めてしまった例も多いようである (pp. 104-105)。

職務給の②のステップは職務評価 (job evaluation) で、職務の相対価値を体系的に決めて組織の職務構造を作り出すプロセスである。評価は職務内容、必要なスキル、組織にとっての価値、組織文化、そして外部労働市場の組み合わせに基づいて行われる (p. 117)。ここで外部労働市場が職務評価に影響を及ぼす点については一部に異論がある。例えば、ヘイ・システム (アメリカの大企業を中心に広く使われている職務給システム) の開発者は、職務評価は科学的な職務分析に基づいて行われ、外部労働市場からは独立していると考えている (p. 118)<sup>5)</sup>。なお、①の職務分析と同様、②の職務評価も組織内の全ての職務に同時に等しく行われるわけではなく、まず主要な職務をベンチマークとして選んで行い、その後、ベンチマーク以外の職務に展開するのが一般的である (pp. 120-121)。

職務評価の手法として主要なのは、順位付け (ranking)、分類 (classification)、得点 (point) である (pp. 122-133)。これらのうち、欧米諸国で最も一般的なのは得点法で、以下の手順に

従う。まず、報酬対象要因 (compensable factors) を決める。これは組織が価値を置く仕事特性のことで、組織の付加価値に貢献する要因が選ばれる。しばしば選ばれる要因のカテゴリーは、必要とされるスキル、必要とされる努力、責任、労働条件である。なお、ヘイ・システムでは、ノウハウ、問題解決、アカウントビリティである。報酬対象要因が決まると、それぞれの要因に適した尺度を決めて得点化する。次いで各要因の重要度を反映するようにウェイトを決めて、報酬対象要因全ての総得点を算出する (pp. 126-136)。

職務給は、フレデリック・テイラーの科学的管理法に端を発するとされ、ある仕事を最も効率的にこなすのに必要な作業手順や動作が分かっており、その前提で適切な職務設計や職務評価も決まるというロジックに基づくものであった (Milkovich and Newman 2005, p. 147)。しかし、今日では単に与えられた職務を効率的にこなすだけでなく、各人が創意工夫をこらし、与えられた職務を変えたり超えたりして付加価値を高めることが求められるようになっていく。そうした文脈で、アメリカでも個人のスキルやコンピテンシーに基づいた賃金制度の導入例が増えている。

まず、スキル給であるが、これは個人が仕事に関して身に付けたスキル、能力、知識の深さ、広さに応じて決まる賃金制度のことで、製造業の組立て作業で導入例が多い (p. 148)。その決定プロセスの最初はスキル分析で、仕事に必要なスキルに関する情報を特定し収集する。相互に関連するスキルはスキル・ブロック (skill block) としてまとめられ、さらにレベル分けされる (図 1)。次に各従業員がどのような内容、水準のスキルを持っているかが判定、認定される。その方法は、同僚による審査、実演、認定試験などさまざまである (p. 155)。

ミルコヴィッチ、ニューマンはこうしたスキル給の特徴として、以下の点を挙げている。多くの従業員が最高位のスキル水準まで到達する可能性があるのが賃金コストが高くなりがちである、それを回避するには従業員の柔軟性が高まることを活かして少数精鋭化 (leaner staff-

表4 職務給、スキル給、コンピテンシー給の比較表

項目	職務給	スキル給	コンピテンシー給
評価される内容	・報酬対象要因	・スキル・ブロック	・コンピテンシー
価値の定量化	・各要因の点数とウェイト	・スキル水準	・コンピテンシー水準
昇給要因	・昇進	・スキル獲得	・コンピテンシー開発
経営者の関心	・従業員を仕事内容にリンク ・昇進と配置 ・職務給と予算による費用管理	・スキルの効率的な利用 ・訓練の提供 ・訓練、認定、仕事割当による費用管理	・コンピテンシーの企業価値への貢献を確認 ・コンピテンシーの開発機会を提供 ・認定、割当による費用管理
従業員の関心	・賃金をより稼ぐため昇進を目指す	・スキル向上を目指す	・コンピテンシー向上を目指す
利点	・明確な期待 ・向上感覚 ・実際に行った仕事の価値に基づく賃金	・継続的な学習 ・柔軟性 ・より少ない労働力	・継続的な学習 ・柔軟性 ・横方向の異動
限界	・煩雑な手続きの可能性 ・非柔軟性の可能性	・煩雑な手続きの可能性 ・費用管理が必要	・煩雑な手続きの可能性 ・費用管理が必要

資料出所：Milkovich and Newman (2005) p. 175、Exhibit 6.16 の主要項目を抜粋 (Gerhart 2023 p. 200、Exhibit 6.14 とほぼ同一内容。ただし、Gerhart 2023 では職務給の最下行にある「非柔軟性の可能性」(Potential inflexibility)が削除されている)

ing) を図る必要がある。一方、従業員のスキル向上意欲を高める効果は強く、従業員からは好意的に受け止められる傾向がある。ただし公平性を確保するにはスキル認定プロセスの設計が重要である。一方、企業戦略との関係では攻めより守りの戦略 (defender strategy) に向いている、マルチ・スキリングによる柔軟性の向上は必ずしも生産性の向上に繋がらないかもしれない、従業員の中には (スキルを上げ、賃金も上がれば) 現状に満足して異動したがらず (happy “camper”)、他の従業員が新たなスキルを身に付ける機会を阻害するかもしれないとする。総じて「ある特定の状況下の短期的な試み」 (“only short-term initiatives for specific settings”) と否定的な評価をしている (pp. 156-157)。

コンピテンシー給については、そもそも「コンピテンシー」とは何かという問題がある。ミルコヴィッチ、ニューマンはその点についてまだ合意がないことを認める。ただ、スキル給や職務給が特定の課業に関する情報を取り上げるのに対し、コンピテンシーは組織に注目し、組織のあらゆるレベル、職務で優れた仕事成果を

生み出すための土台を形作り、基礎的で広範な適用可能性がある知識、スキル、行動を抽象化しようとするものであると言う。これらは、「コア・コンピテンシー」 (core competencies) と呼ばれ、コア・コンピテンシーのそれぞれを行動レベルに翻訳したものが「コンピテンシー・セット」 (competency sets) である (Milkovich and Newman 2005, p. 158)。しかし、ミルコヴィッチ、ニューマンは「コンピテンシー」概念は依然として曖昧であり、賃金の決定要素として職務給やスキル給より有効と言えるかどうか懐疑的である (pp. 164-170)。

最後に表4を参照しながら、職務給、スキル給の2つを簡単に比較しよう (コンピテンシー給は内容が曖昧であるのと、その特徴はスキル給と類似しているので省略する)。職務給の一つのメリットとして、予め職務 (ポスト) によって賃金が決まっているので、ポストの増減によって費用をコントロールしやすい点が挙げられる。「経営者の関心」項目にある、従業員を仕事内容にリンク、職務給と予算による費用管理、そして「利点」項目にある、実際に行った仕事の価値に基づく賃金などはそのことを意味して

いる。

また、もう一つのメリットとして、上位ポストに昇進しないと大きく昇給しないことから、昇進を通じたインセンティブ機能が働くことが挙げられる。「従業員の関心」項目にある、賃金をより稼ぐため昇進を目指す、「利点」項目にある、明確な期待 (clear expectations)、向上感覚 (sense of progress) はそのことを意味している。ただし、これは組織が拡大し上位ポストの数が増えることが前提であり、逆に組織が縮小しポストが減るときには失職のリスクが高まることを意味する。

一方、スキル給のメリットとしては、スキル向上が行われ、それを通じて労働力の配置、活用に柔軟性 (flexibility) が生まれることが挙げられる。すなわち労働力の質的柔軟性に関してはスキル給が職務給より適している (ただし、人数としての量的柔軟性に関してはおそらく職務給の方が大きい)。デメリットとしては、継続的な学習やスキル向上は、スキル給の本来の趣旨からは賃金が上がり続けることを意味し、費用管理 (cost controls) が大きな課題となる。費用を抑制するには、スキル認定の厳格化、柔軟性を活かした省力化 (reduced work force) などの対応が必要になる。

なお、職務給にもスキル給にも共通する課題として、煩雑な手続きの可能性 (potential bureaucracy) が挙げられる。職務給における職務分析や職務評価、スキル給におけるスキル分析やスキル認定プロセスは、全ての職務、全ての従業員に対して厳密かつ正確にやろうとすれば際限なく時間やコストを費消することになりかねない。しかも本来の目的は職務分析やスキル分析そのものではなく、あくまで賃金決定プロセスの中で一つの判断材料を得ることである。したがって、多くの従業員が賃金決定の公平性に一定の信頼をおける範囲内で管理コストの節約を目指すことが重要である。

### (3) 職能給と職務給

前項ではアメリカの賃金論の教科書に依拠し、アメリカにおける職務給とスキル給に関する基本的な知識、情報をまとめた。その意図は、

本稿の主題である日本の賃金制度について、端から日本独自のものと考えてのではなく、海外の先進国と共通の枠組みの中に位置づけ比較したいからである。

さて、日本の正規雇用労働者の月給 (基本給) 決定要素として代表的なのは職能給と職務給 (あるいは最近では役割給) である。それぞれの字義的な定義を述べるのは容易であるが、具体的な制度設計や実際の運用はかなり多様であり、何がどう違うのかを理解するのは難しい。ただ、これらの点を一応理解しないと 1990 年代後半以降の賃金停滞期に行われた賃金制度改革の内容や意義を評価することはできないので、本項では予めこれら 2 つの代表的な賃金決定要素について簡単に説明しておきたい。追加的、補足的な説明やコメントは次節以降で適宜行う。

まず、1960 年代後半から 1990 年代後半まで、日本の大企業を中心に代表的な賃金決定要素であったのが「職能給」である。ここで「職能」とは「職務遂行能力」の略で、職務 (個人ごとに割り当てられた仕事) をこなす能力のことである。この給与制度を持つ企業は、通常「職能資格等級表」で全社的な正社員の職務遂行能力に関する等級及びそれぞれの資格要件を定めている。「職能資格等級表」は全正社員に共通のことが多いが、事務・営業・技術職と技能職など職群によって分けている場合もある。いずれにせよ、個人が担当しているポストの多様さからすればはるかに大括りな分類なので、資格要件といっても抽象的、一般的な表現にならざるを得ない。表 5 に Y 社 (非製造業、大企業) の職能資格等級基準書の例を掲げたが、J1 レベルから S6 レベルまで 12 等級あり、上位等級に昇格するにつれ、担当業務の範囲や自らの意思決定、行動が影響を及ぼす範囲が広がり、仕事内容も定型的なものから非定型で高度な専門知識や判断力、行動力を要するものへと変わっていく。

職能資格等級は通常は 10 前後の等級 (グレード) に分けられ、各等級内はさらにいくつかのランク (号数) に細分されている。こうした区分を前提に、資格等級及びその中のランクに対応して賃金額が決められている。なお、職能資



表5 Y社の職能資格等級基準書(1997年)

職能区分	職能資格等級	職能基準	
		組織コース	エキスパートコース
専門職 上級	S6	部門業務について広範囲で高度な専門知識を有し、組織運営の責任者として目標達成に寄与する力量を有する者。経営方針・部門方針に基づき担当部門における課題を明確にし、課題解決のための実行計画を立案する。業務の推進に当たっては、部門やゾーンを代表してチームのメンバーを指導・育成しながら業務目標の完遂を目指すことが期待される。	担当分野では当該部門を代表する高度な専門知識と技術を有し、個人の業績貢献度が著しく高い者。長年にわたる経験の中で蓄積した知識・技能を存分に発揮し、複雑困難な状況下でも、社内外の関係者と十分な交渉を行い、常に高い成果を上げ、部門やゾーンの業績向上に多大な貢献をすることが求められる。
	S5		
専門職 中級	S4	部門業務について高度な専門知識を有し、組織運営の推進役として目標達成に寄与する力量を有する者。部門の方針に基づいた実行計画の立案・推進の要となり、的確な現状分析と考察により従来の概念にとらわれない新しい効果的な具体策を提案し実行する。業務の遂行に当たっては、関連部門との連携を図りながら下級者を指導し、職場内をまとめながら業務の推進に当たることが期待される。	
	S3		
専門職 初級	S2	担当業務に関する専門知識を有し、組織の実行計画の立案と実施に参画し、その目標の達成に努力し実務の要となる力量を有する者。実行計画の遂行に当たっては、自主的な業務改革と問題提起の姿勢を持つとともに、グループの中心的存在として後進をまとめながら、業務の推進に当たることが期待される。	
	S1		
一般職 上級	J6	担当業務に関する関連知識を有し、上司の指示のもと日常継続しておこなう判断業務をほぼ独力で処理できる力量を有する者。実務の第一線にある者として、担当業務の改善・効率化に積極的に取り組み、確実な業務の推進が期待される。	
	J5		
	J4		
一般職 初級	J3	担当業務について基礎的な知識・技能を有し、日常継続的に発生する定型業務を独力で処理できる力量を有する者。定型業務を正確かつ責任を持って処理するとともに、社内業務全般の正しい業務行動を身に付けることが期待される。また、一方では仕事への前向きな取り組み姿勢・意欲が必要とされる。	
	J2		
	J1		

資料出所：Y社提供の資料による

注：原資料には上表の右側に「求められる能力」に関しキーワードによる記述があるが、ここでは省略した

格等級は賃金を決めるだけでなく、役職位とも対応している。ただし、1対1の対応ではなく、ある等級が複数の役職位（例えば係長と課長、次長と部長など）に対応しているのが普通である。また、資格等級によってその等級に到達するのに必要な勤続年数や年齢を明示的に、あるいは慣行として決めている例もある。

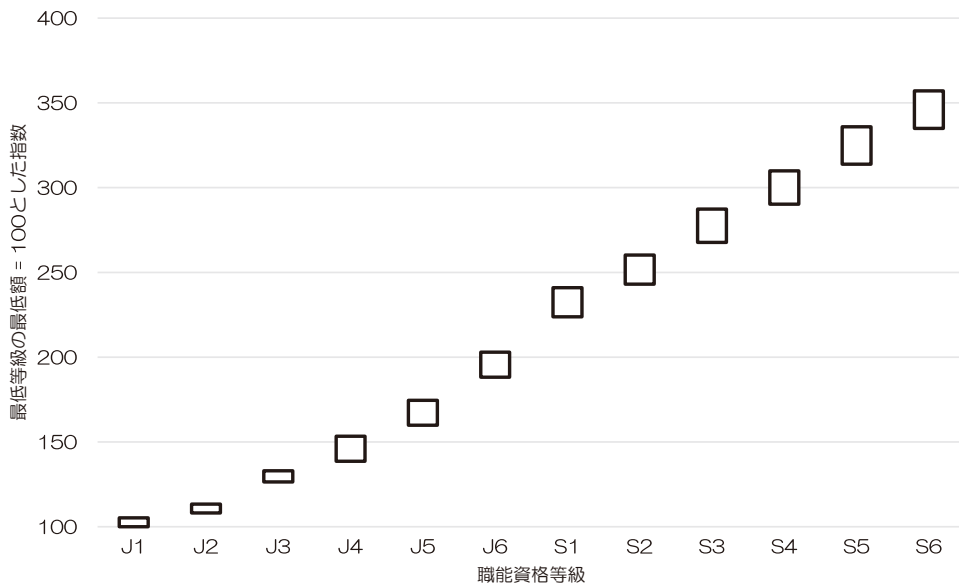
しばしば職能給は年功的な昇給になりやすいと言われるが、これは実際の運用にもよる。上位の役職位のポスト数や昇格の資格要件を厳しく管理せず、一定の年齢層に達したもののなかから従来の昇進確率で昇格させていれば、確かにそうした傾向は生じやすいであろう。

図2にY社の賃金表を図示した。実際の賃金表は金額で表示されているが、ここでは等級・

ランクが一番低い賃金額を100とした指数で示している。それを見ると、職能資格等級に応じて賃金の範囲（レンジ）が上がっている。各等級にレンジがあるのは、各等級内により細かな賃金ランクがあるためである。Y社の場合、一般職では同一等級内に21から46のランクがあり、中間管理職では同一等級内に46のランクがある。さらに図2では、隣接する資格等級間でレンジの重なりがないのが特徴である（S5等級の最高ランクがS6等級の最低ランクを賃金額で若干上回っているのが唯一のオーバーラップである）。しかし、これは職能給の一般的な傾向という訳ではなく、等級間でオーバーラップがある例も多い。

Y社における昇給の仕方について簡単に説明

図2 Y社の職能資格等級と職能給額 (1997年)



資料出所：Y社提供の資料による

注：Y社の職能給賃金表は一般職(J)と中間管理職・専門職(S)を含むが賃金表は同じで、上図はその金額に基づく。この上に経営職の賃金表があるが、役割給制度適用のため上図には示していない

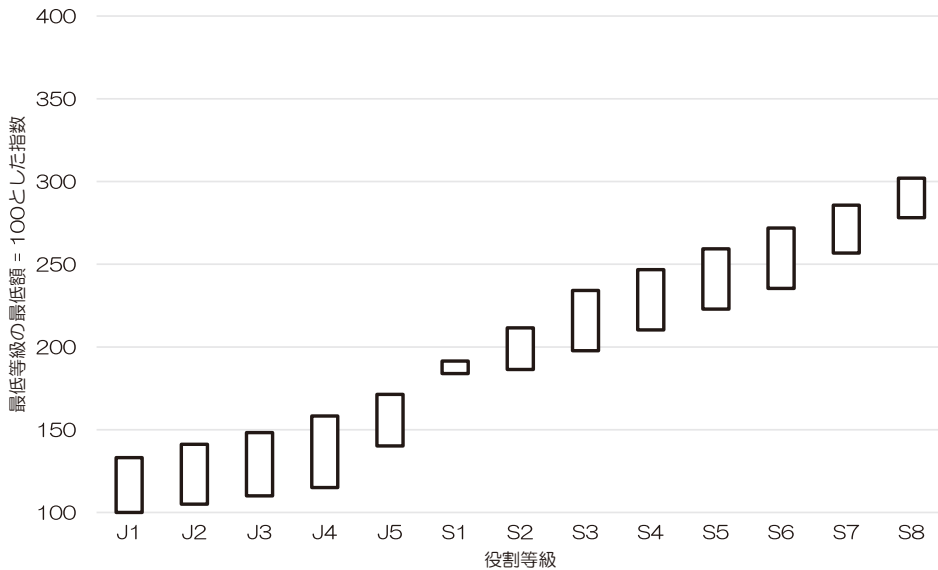
しておく、職能資格の昇格も同一資格内の昇給も総合評価の結果による。「総合評価」とは、毎年の人事評価をもとにした「成績考課」(所属部門・個人の業績、仕事の成果・プロセス、情意)と職能資格等級ごとに定められた基準に基づく「能力考課」の2つの結果を総合したものである。

では、一般的に職能資格制度で評価される職務遂行能力とは何か。これこそ正に運用による。厳しく解釈すれば、現在の職務を十分行うのに必要とされる能力を身に付けているかどうか、あるいは新たに上位資格に昇格する場合は、新たな職務で必要とされる能力を既に身に付けているかどうかである。しかし多くの日本企業ではそうした杓子定規な判定はしない。例えば、ある職種Aで係長として成果を上げてきた者が全く別の職種Bの課長に昇進するといったことは(企業にもよるが)しばしばある。彼女は職種Bで新たに必要とされる知識はまだほとんど持っていないが、これまでの人事評価の結果(地頭がいいし、ガッツもある、職種Aに留めておくにはもったいない、…など)から職種Bでも

十分務まるであろうと総合評価されたのである。一方、職種Cで課長を務めている者が、もともと能力やガッツが不足しているためか、心身の不調から十分な成果を上げていないとしよう。彼はより低い資格に降格するであろうか。おそらく答えはノーで、同じ資格に対応した別のポストに異動するだけである。すなわち、職能資格等級はいったん上がると、下がることはほとんどないのが一般的な運用である<sup>6)</sup>。

つぎに、職務給の例を見よう。その定義、導出プロセス等は、前項で見たアメリカの場合と基本的には同様である。図3はZ社(非製造業、大企業)の場合を示している。Z社では、「職務給」ではなく「役割給」という名称を用いているので以下でも役割給と呼ぶことにする。この場合、賃金を決めるのは役割等級と呼ばれる等級と、等級内のレンジを構成するランクである。役割等級はもちろん職能資格等級とは異なり、従業員自身の属性ではなく、従業員が割り当てられた職務(ポジション)の属性、より具体的には職務価値によって決まる。Z社の場合、職務価値は①職責(当該ポジションの責任、影響

図3 Z社の役割等級と役割給額（2017年）



資料出所：Z社提供の資料による

注：Z社の賃金表は、一般職(J)、中間管理職(S)、経営職(部長職)の3つからなるが、この図では前2者についてのみ図示している。なお、J、Sを付けた等級名は図2のY社の等級名を模して付けた仮名であり、原資料の等級名とは異なる。また、Z社では、役割給のほか一定の基本給部分(3つのテーブルごとに異なる定額)が定められており、上図の計数はその定額と役割給の合計額に基づいている

の大きさ)、②職務遂行能力(当該ポジションに必要な能力要件)、③企業戦略(当該ポジションの企業戦略上の位置づけ)の3つの要素で決められている。これらのうち、②の職務遂行能力は、職能給の場合と同じと思われるかもしれないが、全く同じではない。ここで言う職務遂行能力は、ある具体的な職務、ポジションで業務を遂行する上で必要とされる能力や知識、経験等のことである。これに対し、職能給の場合の職務遂行能力は、必ずしも具体的な職務、ポジションと紐付けられたものではなく、これまで社内で培ってきたさまざまな経験や知識、能力も個人の職務遂行能力の対象となる。

図3で特徴的なことは、役割等級が上がるにつれて賃金レンジが上がるのは当然として、図2と比べ賃金レンジの幅が広いことである。もっともZ社で各等級に含まれる賃金ランクの数が多いという訳ではない。一般職に対応する役割等級内のランク数は16から39、中間管理職に対応する役割等級内では20から30(S1のみ7ランク)であり、先に見た図2のY社の場

合よりむしろ少ない。また、図3では隣接する等級間のオーバーラップが大きいことも特徴である。しかし、Y社のケース(図2)が職能給の典型例では必ずしもないと同様、図3のようにレンジが広く、オーバーラップが大きいのが職務給の典型例というわけでもない。実際、「成果主義」ブームのころにはシングル・レートの職務給(その場合、等級間のオーバーラップはない)が採用された事例も相当数見られた。

Z社における昇給の仕方についても簡単に説明しておく、役割等級が上がるためには上位の役割等級を持つポジションへの異動が必要である。各等級内での昇給は毎年的人事評価結果(S、A、B、Cの4段階)の結果による。等級内のランクの位置によって、どの評価だと何ランク上に進めるかが決まっており、双六のようにそれにしたがって上がっていく(積み上げ方式)。ただし、評価が低い場合は昇給がないか、C評価の場合はランクの位置によって降給もあり得る。また、図3には含まれていないが、経営職の場合はゼロベース方式で毎年的人事評価

結果によって賃金額は上下に変動する。

#### (4) 補論：本人－代理人関係モデル

本節の(1)では、雇用労働者の賃金決定においては固定給が一般的であることを指摘し、変動給と固定給のウェイトを決める要因は何かについても簡単に触れた。本項ではその点に関し、もう少しフォーマルな経済モデルを用いて変動給のウェイトを決める要因について議論したい。

経済学では、しばしば個人や企業の行動に関し、それによって生ずる損得の要因を数式で表しその最適解を求めて分析する。ここでは、「本人－代理人関係」の簡単な数学モデル(ミルグロム、ロバーツ(1997)、第7章のモデルを簡略化したもの)を紹介する。ここで「本人」(principal)は何らかの自己目的を実現したいと思っているが、それを自ら実行するのではなく誰か他人、すなわち「代理人」(agent)に依頼して実現しようとする。代理人が本人のためにどこまで一生懸命、誠心誠意行動してくれるかは保証の限りでないが、本人の時間的制約や専門的な知識、能力の欠如等からこうした関係は広範に見られる。

ここでは、労働者(代理人)が企業(本人)のために働くとする。企業は労働者に一生懸命働いてもらいたいが、どれだけ一生懸命働いたかという「努力水準」( $e$ )は、誤差( $\varepsilon$ )を伴う不完全な「成果指標」( $X$ )としてしか観察できないとする。誤差は確率変数(random variable)であり、その平均は0だとする。すなわち、

$$X=e+\varepsilon, \quad E(\varepsilon)=0 \quad (1)$$

さらに、労働者にとって、努力は肉体的、精神的なコスト( $C$ )を伴うものとし、それは努力水準が上がると加速度的に増えると仮定する。すなわち、 $C(e)>0$ が存在し、 $C'>0$ 、 $C''>0$ である。一方、企業の利潤( $P$ )は、労働者の努力水準が上がれば増えるものと仮定する。すなわち $P(e)$ が存在し、 $P'>0$ である。

企業は、労働者の成果( $X$ )という観測された変数に基づき、次のルールで賃金( $w$ )を支払うとする。すなわち、賃金は固定給部分( $\alpha$ )

と変動給部分( $\beta X$ )からなり、 $\beta$ は変動給部分の強さを示すパラメーターである( $\beta>0$ )。

$$w=\alpha+\beta X=\alpha+\beta(e+\varepsilon) \quad (2)$$

ここから先に進むためには、労働者が不確実性を伴う賃金(上の(2)式では $\varepsilon$ という確率変数が入っているため、それを含む賃金全体 $w$ も不確実となる)からの効用をどう評価するかという問題を解決する必要がある。その導出過程を省略し結論だけ言えば、この場合、危険回避的な労働者の確実同値額(確実等価所得, certainty equivalents)は次のようになる<sup>7)</sup>。

$$\begin{aligned} E(w)-C(e)-\frac{1}{2}r\text{Var}(w) \\ =\alpha+\beta e-C(e)-\frac{1}{2}r\beta^2\text{Var}(\varepsilon) \end{aligned} \quad (3)$$

ここで、 $r$ は絶対的危険回避度と呼ばれるパラメーターで、危険回避的な個人の場合、 $r>0$ となる。若干補足すると、「危険回避的」(risk-averse)とは不確実な事象に対する経済主体の態度の一つの類型で、結果に不確実性があると(分散が正であると)、結果の平均値(期待値)が同じであっても、より低い価値しかないと見なす態度のことである。このため、危険回避的な個人にとっては、「期待値が $E(X)$ で、それが不確実な場合の価値(確実同値額)」 $<$ 「期待値が $E(X)$ で、それが確実な場合の価値」となる。それは次のように言い換えることができる。

$$\text{確実同値額}=\text{期待値が}E(X)\text{で確実な場合の価値}-\text{リスク}\cdot\text{プレミアム}$$

さらに、この確実同値額は以下の近似式で表すことができる。

$$\text{確実同値額}=E(X)-\frac{1}{2}r\text{Var}(X)$$

つまり、(2)式が示す賃金には $\varepsilon$ という不確実要因が含まれるため、労働者から見た賃金の価値は、その期待値 $E(w)$ よりもリスクに対するマイナス評価の分だけ低くなる。それがリスク・プレミアム、 $\frac{1}{2}r\text{Var}(X)=\frac{1}{2}r\beta^2\text{Var}(\varepsilon)$ である。

さて、労働者は自らコントロール可能な $e$ の水準を(3)式を最大化するように選択する。そ

の条件は、(3) を  $e$  に関し微分して 0 とおくことによって求められる。

$$\beta - C'(e) = 0 \tag{4}$$

これはインセンティブ両立制約 (incentive compatibility constraint) と呼ばれ、企業はこれを所与として行動する。一方、企業の確実同値額は、企業が危険中立的 (リスク・プレミアムはゼロ) であると仮定すると、つぎのようになる。

$$P(e) - E(w) = P(e) - (\alpha + \beta e) \tag{5}$$

ここで、企業と労働者が、両者の雇用関係から得られる余剰を最大化しようと行動するなら (マーシャル的効率)、(3) + (5) を (4) の制約の下で最大化する  $(e, \alpha, \beta)$  は何かということになる。それには、(4) を (3) + (5) に代入して、それを  $e$  に関して微分して 0 とおけばよい。その結果は次のようになる。

$$\beta = \frac{P'(e)}{1 + r \text{Var}(\varepsilon) C''(e)} \tag{6}$$

以上のモデルから得られる重要な含意 (implications) として次のものがある。まず、本人-代理人関係の下では、最適な努力水準は、単一の経済主体が自ら目的達成のために行動する場合と比べ、以下の理由から低くなる。単一の経済主体が行う場合の目的関数は  $P(e) - C(e)$  である。すなわち、利益と努力コストの差を最大化するような  $e$  の水準を自ら選べばよく、他人の努力を不完全ながら観測したり、それをもとに報酬を決めて支払ったりする必要はない。この場合、最適な努力水準 ( $e^*$ ) は

$$P'(e^*) = C'(e^*) \tag{7}$$

を満たすように決まる。一方、本人-代理人関係の場合の最適な努力水準 ( $e^{**}$ ) は (4) 式と (6) 式から、

$$C'(e^{**}) = \frac{P'(e^{**})}{1 + r \text{Var}(\varepsilon) C''(e^{**})} < P'(e^{**}) \tag{8}$$

を満たすように決まる。 $(P' - C')$  が  $e$  の減少関数と仮定すると (この仮定は (7) 式が利益と努力コストの差の最大値を与えるための必要十分

条件である)、 $e^{**} < e^*$  が導かれる。これは、代理人を使うことによるインセンティブの低下、本人にとってのコストの発生を意味している。

また、(6) 式から最適なインセンティブの強さ ( $\beta$ ) は以下の 4 つの要因に依存することが分かる。

- ① 追加的な努力によってもたらされる利潤増加の程度 ( $P'$ ) が大きいほど  $\beta$  は大きくなる、
- ② 努力指標が正確に測定される ( $\text{Var}$  が小さい) ほど  $\beta$  は大きくなる、
- ③ 労働者のリスク回避度 ( $r$ ) が小さいほど  $\beta$  は大きくなる、
- ④ 労働者のインセンティブに対する反応の程度が大きい ( $C''$  が小さい) ほど  $\beta$  は大きくなる。  
(一般に、労働者に裁量の余地が大きい場合、こうしたことが起こりやすい。)

これらのうち、労働者へのインセンティブ強化によってアウトプットが加速的に増える (①)、あるいは労働者が賃金変動によるリスクをあまり気にしない (②) 場合にインセンティブを高めることが、企業、労働者の双方にとって望ましいというのは当然予想される結果であろう。また、労働者にとって努力を増やしてもそれほど苦にならない (④) 場合もインセンティブを高めるといえるのは分かる。おそらく理論的にも実務的にも重要なのは、②の努力指標 (成果指標) の測定精度の問題である。実際、成果が正しく測定されないことや、評価者の「不公平な」評価に対する不満などから努力水準を落としたり、成果を上げるためではなく自分の評価を上げるための行動に注力したりするなど、インセンティブ問題の多くはこの点に由来しているからである。

### 3. 戦後日本における賃金決定要素の変遷と日経連の「能力主義管理」

#### (1) 賃金決定要素の変遷—「職能給」普及以前

戦後日本の賃金決定要素の変遷をみると、何度か大きな変化を経験している。まず、1945年8月の終戦から1950年代前半までの混乱期には、激しいインフレや生活困窮への対応から「生活給」を保障するとの考えが重要であった。その後1950年代後半から1960年代にかけて高度

経済成長の方向付けが確立していった時期には、「職務給」や「職能給」など個人の労働投入・成果と賃金との関連を強める方策が経営側から模索された。そうした経緯を経て1970年代、80年代に職能給が広く普及することになる。

しかし、1990年代にバブルが崩壊すると職能給批判が高まり、いわゆる「成果主義」ブームが沸き起こった。その後ブームが去って優勢となったのは、成果主義とのネーミングには必ずしもそぐわない職務給の一種、「役割給」であった。戦後長らく「年功賃金」批判が続き、現在でも賃金決定で年功的要素が払拭されたわけではないが、年齢による賃金カーブはかなりフラット化した。以上の大きな流れに沿って、戦後日本の賃金決定要素の変遷を説明していきたい。

まず、1946年の電産型賃金である。ここで「電産」とは日本電気産業労働組合協議会（電産協、1946年4月発足）のことで、電力会社10社の企業別組合で構成された産別組織である。この産別組織と経営側との間で締結された賃金協定が「電産型賃金体系」で、基本賃金は生活保障給（本人給・家族給）、能力給、勤続給の3つで構成され、本人の年齢と家族数によって決まる生活保障給が平均して全体の73%を占めていた（兵藤1997、p. 55）。この協定は、組合側の交渉当事者が企業別組合ではなく電産協という産別組織であったことなど注目点はいくつかあるが、兵藤は組合側から能力給の要求が出されたこと、しかしその具体的基準の設定は経営側に委ねられ、結局、学歴、職位などになってしまったことに注目する。一方、小池和男（2015）は、能力給の比率は低いが（約2割）、ホワイトカラーのみならずブルーカラーにも及んだことに注目する（p. 86）。また、電産型賃金がどれくらい普及し、いつ頃まで強い影響を保ったのか統計上の根拠は乏しいが、「すでに1950年時点で、電産型賃金の特徴はきわめて小さくなっていった」と推測する（pp. 97, 100-101）。

その後1950年の朝鮮戦争で日本経済は復興の緒を掴み、1955年には「春闘」が始まり、政治的には「55年体制」がスタートした。賃金制

度については、1954年秋、日経連傘下の関東経営者協会がベース・アップの排除を目指して定期昇給制度の確立を呼びかけ、1956年春には日経連も第一の課題として昇給制度の整備をあげた（兵藤1997、pp. 156-157）。そうした中、「50年代半ばの時期には（中略）、しだいに定期昇給制度の整備策のうちに職務給化への志向が浸透しはじめた」（p. 161）。具体例としては、1962年4月の鉄鋼大手3社（八幡、富士、日本鋼管）で作業員を対象に従来の年功序列給のほかに職務給が導入された。当時、八幡製鐵の労働部長であった小松廣は、技術革新に対応しやすい高卒の作業員が年功的な賃金体系に不満を抱くようになったこと、また生産現場の仕事は職務分析・評価になじむことをその背景として挙げている<sup>8)</sup>。

しかし、そのまま職務給が優勢となっていったわけではない。1961年の日本生産性本部による賃金決定要素に関する企業アンケート調査では「年功給+職能給」が約4割と最多数で、「年功給」が約3割でこれに次いでいた（表6）。ただし、「今後の方向」としては「職能給+年功給」と「職務給+年功給」が拮抗する状況だった。一方、1966年の東京商工会議所による企業アンケート調査では約半数の企業が「総合決定給」で、「職務給」と「職能給」はいずれが優勢とも言い難い状況であった（表7）。日経連は、1966年に今後の労務管理の基本方向は「企業における能力主義の体制の確立にある」と主張し、それが日経連能力主義管理研究会の報告書（1969）へと繋がった（兵藤1997、pp. 167-188）。同報告書の内容については次項で詳しく見るが、そこで職能給が職務給より望ましいと明確に主張されたわけではない。しかし、兵藤は「職務給化をめざす経営実践がいくつかの点で隘路に逢着していた」ことを指摘する。具体的には職務の定型化が困難である、資格制度を職能に基づく形で再編するのが本筋である、上位職務への昇格・昇進は勤労意欲維持の点から避けがたい、従業員の集団的機動的な運用は効率的であり企業にとって棄てがたい等の意見である。こうした事情もあり、1960年代の半ば頃から、日本鋼管（1966年）、八幡製鐵、富士製鐵（1967

表6 賃金体系の現状と今後の方向 (1961年)

(%)

賃金体系の種類	現状	今後の方向
年功給	29.9	0.0
職能給	2.1	9.6
職務給	0.0	16.5
年功給+職能給	37.6	12.5
年功給+職務給	12.7	11.8
職能給+年功給	12.3	21.0
職務給+年功給	3.6	27.9
その他	1.8	0.7
合計	100.0 (284社)	100.0 (272社)

資料出所：日経連能力主義管理研究会(1969) p. 476、第7表。原資料は日本生産性本部生産性研究所「年功賃金に関するアンケート」(1961年10月現在)

表7 職務給、職能給等の実施状況 (1966年)

(%)

賃金体系の種類	企業規模計	3,000人以上	1,000-2,999人	500-999人	300-499人	299人以下
職務給	10.3	18.5	7.9	5.9	8.8	9.7
職能給	14.1	16.9	14.6	17.6	8.8	11.2
その他の職務または能力に基づく給与 総合決定給	8.7	12.3	4.5	5.9	17.6	8.3
上記のいずれも採用せず	2.9	4.6	—	3.9	8.8	1.4
無回答	15.4	4.6	13.5	19.6	14.8	25.0
合計	100.0 (311社)	100.0 (65社)	100.0 (89社)	100.0 (51社)	100.0 (34社)	100.0 (72社)

資料出所：日経連能力主義管理研究会(1969) p. 475、第6表。原資料は東京商工会議所「労使関係の合理化・近代化に関する実情調査」(調査時期は1966年10月末現在)

注：調査対象は東京都内所在の311社

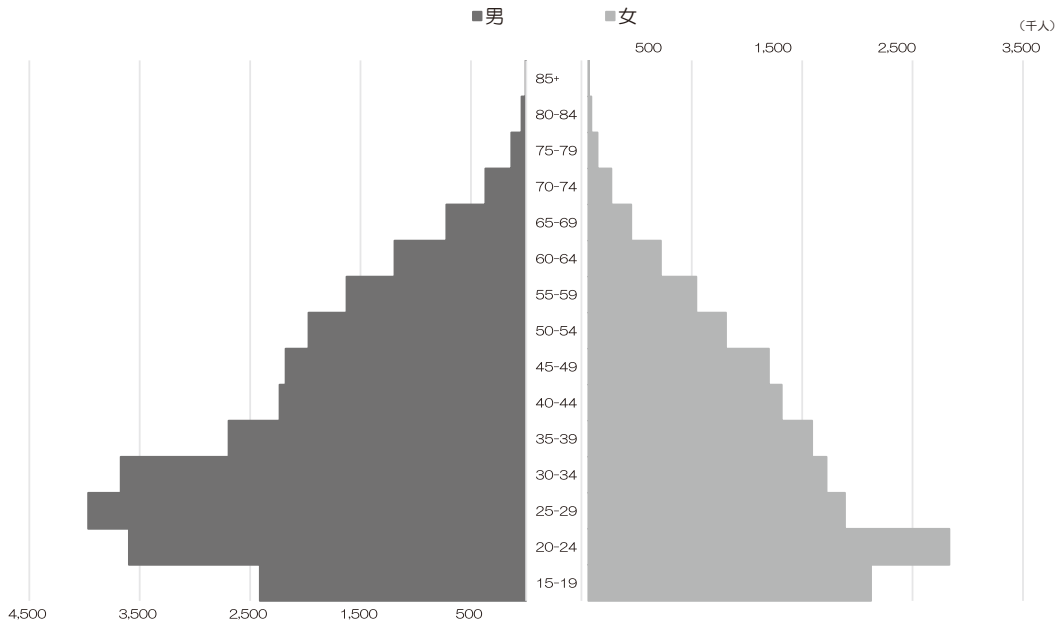
年)、三菱電機(1968年)、松下電器(1969年)、トヨタ(1969年)、日産(1970年)、三井造船(1969年)、三菱重工(1969年)、石川島播磨(1971年)など、資格制度を導入する大企業が相次ぎ(兵藤1997、pp. 183-184)、1970年代、80年代に職能給は広く普及していった。

## (2) 賃金決定要素の変遷—「職能給」批判以後

ところが、特に1990年代後半になると職能給批判が強まり、人事労務分野の実務家や研究者の間だけでなく一般論壇でもいわゆる「成果主義」ブームが加熱し、実際に賃金制度の改定

も相次いだ。ここで「成果主義」とは何を意味するのか、論者によってさまざまで、しばしば曖昧であったが、奥西(2001a)はそれらの最大公約数を次のように要約した。「①賃金決定要因として、成果を左右する原因となる諸変数(技能、知識、努力など)よりも、結果としての成果をより重視すること、そして、②長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること、さらに、③実際の賃金により大きな格差をつけること」である(p. 6)。今から振り返ると、このような意味での「成果主義」的傾向がその後強まったとは必ずしも言えないが、それについては追い

図 4-1 労働力人口ピラミッド (1960 年)



資料出所：総務省統計局「国勢調査」

追いで見ていくとして、ここでは当時、「職能給」批判が強まった背景について見ておきたい。

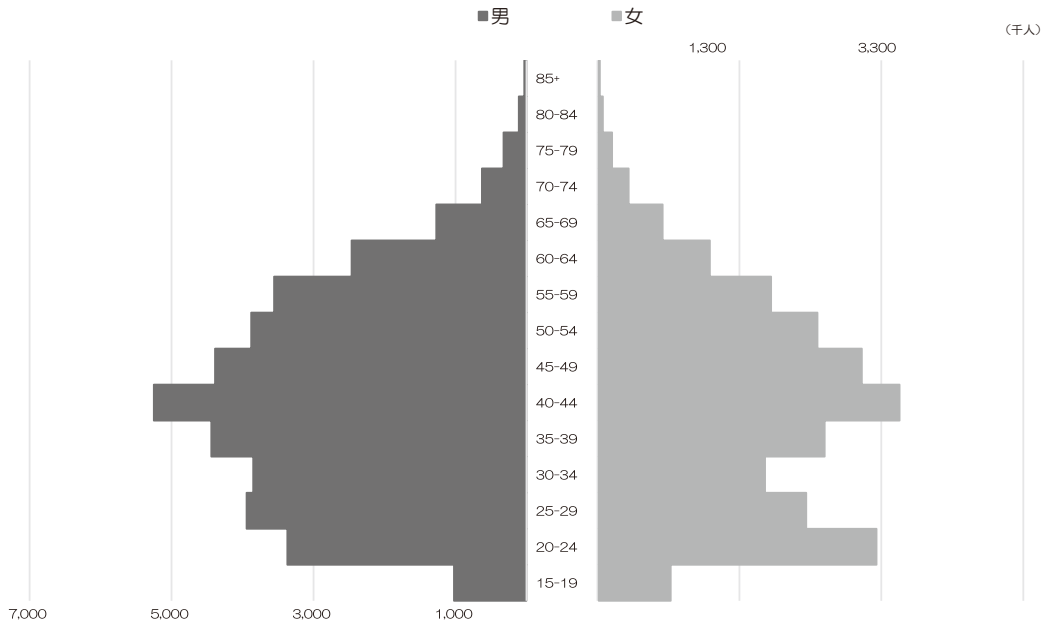
言うまでもなく、大きな要因としてバブル崩壊と企業経営の苦境、その対応としてのコスト削減とりわけ人件費削減策の強化がある。こうした動きについては、既に本シリーズの(1)で説明した。すなわち、人件費削減策として「1990年代以降、売上高の増加、新製品の開発、省力機械設備の導入、価格転嫁など財・サービス市場の拡大や物的資本投資に関する積極的な対策のウェイトが減り、雇用削減、非正規雇用への代替、賃金制度の改定など雇用・賃金の根幹に関わる「リストラ」対策が波状的に続いた」のである(奥西 2023, p. 26)。さらに、1990年代にいわゆる「団塊の世代」が40歳代となり、2000年には50歳前後という管理職適齢期を迎えたことも指摘したい。

図 4-1 には 1960 年の、また図 4-2 には 1990 年の労働力人口ピラミッドを描いている。1960 年はほぼピラミッド型であるが、1990 年には 40 歳代前半をピークとして中高年齢層が分厚い形へと大きく変化した。仮に賃金が年齢とともに

急勾配で上がるカーブを描くとしても、若い層が多数入社し、定年を迎えるまでに徐々に退職していき、全体としてピラミッド型の従業員構成が維持されるなら、定期昇給があってもそれ自体は賃金総額の増加要因にはならない。しかし、図 4 が示すように従業員の年齢構成がピラミッド型から(過渡的にせよ)逆ピラミッド型に変化していけば話は違う。本シリーズの(1)、巻末注の 12 で、1983 年春闘に際し、当時の日経連会長、大槻文平がベアゼロ論を唱えたことを記したが、彼はその際、定期昇給制度にも触れ、次のように述べている。「わが国の多くの企業には、定期昇給制度がある。わが国の年功序列賃金体制の下にあっては、定年退職する者は一般に賃金が高く、これに代替する新入社員は賃金が高い。戦前における定期昇給原資は、この退職者と新入社員の賃金差額によって賄われたのであるが、今日においてはそれだけでは足りなくなり、定期昇給原資の相当部分を新しく会社から持ち出さねばならなくなっている。すなわち、総人件費は定期昇給のたびにふくらむのである」(奥西 2023, p. 31)。



図 4-2 労働力人口ピラミッド (1990 年)



資料出所：総務省統計局「国勢調査」

ちなみに、こうした問題意識は何も経営者側だけが抱いていたわけではなく、その対極の立場にあった藤田若雄がつとに指摘した点でもある。彼はまず「後払い的な賃金」体系を前提し、定年退職者は本来支払われるべき賃金の全額を受け取るが、定年前の退職者には不払い分が残るとする。そのため従業員には「永年勤続の志向性」が生まれる。しかし、従業員が定年までに順次辞めていかないと賃金の支払総額は増えてしまう。藤田はこうした緊張関係の解として、企業忠誠心をめぐる競争が行われ、極論すれば「昇進コースを驀進する」「御殿内策謀の達人」と、これと対決し「企業離脱的方向をとる」反骨精神の持ち主という二群の人々の対抗関係が自生的に形成されるとみる（藤田 1959、pp. 158-167）。こうした「忠誠と反逆」の対抗関係以外の解はあるのか、ないのか種々議論はあろうがここでは触れない。いずれにせよ、労働力の年齢構成が高齢化したり、組織の規模拡大が停止したりすれば、企業が従前のような定期昇給制度、後払い的な賃金制度を維持するのが困難となるのは不可避である。その意味でバブル

とその崩壊という激変がなくとも、賃金制度の改革、具体的には賃金カーブのフラット化は不可避であったと思われる。

こうした中で、個別企業のみならず、経営者団体からも職能給制度の見直し論が提起されるようになった。日経連労働問題研究委員会（2001）報告（第3章4節）は、「人事・賃金制度の改革を進めよう」との見出しの下、以下のように述べた。「これからの賃金体系・人事制度の基本は、企業への貢献度に応じた処遇を徹底することである。貢献度をどのように測定するかは企業の実情によって異なるが、少なくとも仕事（職掌・職種）と責任（経営上の役割・経営への影響度など）の差異に応じてその成果を適切に評価することが必要である。一般に、年齢・勤続・学歴などの属人的な要素が重視されがちだが、それらが貢献・成果に結びつかない場合は、それらの要素を極力除く運用が大事である。」「長期勤続の従業員については、一般職層の間は、職務の差異に応じつつ、職能給管理で運用し、管理・専門職層は職務の価値に即した貢献・成果を基本とする」（p. 38）<sup>9)</sup>。

さらに2009年版の日本経団連の報告(経団連経営労働政策委員会2008)には、「仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度の構築・運用」(第3章1節)との見出しの下、「役割給」が登場した。「仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度は、仕事・役割の相対的価値に基づく賃金等級を適切に設け、仕事と役割と処遇の相関を高めることを基本としつつ、ときどきの貢献度を評価して処遇に反映する仕組みである。仕事・役割・貢献度に対応する賃金項目としては、職務給、役割給、発揮された能力による職能給、貢献給(業績給、成果給)などを用いることが適当である」(p.30)。

1990年代後半から2000年代にかけては、個別企業にとって試行錯誤の時期であったが、2010年頃ようやくそうした動きが「役割給」との名称で一つの方向に収斂していったように見える。(例えば次節の(3)で取り上げるX社もそうである。)役割給の基本的な考え方は、企業内のさまざまなポスト、ポジションの役割や職責をその重要度、難易度等で評価し、それに応じて賃金額を決めるものである。その際、ポスト、ポジションの役割や職責は仕事の数だけ異なるわけではなく、いくつかの異なるグレードに分類するので職務評価の手間が節約できる。こうした役割給は、職能給のように個人の「能力」を直接評価しようとするのではなく、また、伝統的な職務給(例えばヘイ・システム)のようにさまざまな仕事の職務内容を詳しく分析して職務価値を評価するのとも異なる。今野・佐藤(2022)は、役割給を、運用が年功的になりがちな職能給や、職務評価にコストがかかり、柔軟な異動の障害になりがちな伝統的な職務給の問題を克服し、「日本企業の新しい有力なモデルになりつつある」と評価している(pp.66-67)。

以上見たように、1990年代以降、日本企業の賃金制度は大きく変化したと見られるが、それは賃金決定要素の変化という観点からは、統計的にどこまで確認できるであろうか。表8は、1990年代後半から2022年までの、正規雇用労働者の基本給決定要素の変化を見たものである。該当する要素は複数選んでよいので、金額

ウェイトとして何が最重要の要素かまでは分からないが、ある程度の推測は可能であろう<sup>10)</sup>。

まず、「職務・職種など仕事内容」は、全規模(30人以上)ではそれほど大きな傾向的变化はないが、大企業(1,000人以上)では1990年代後半の5割程度から、2022年の約8割に増えている。次に「職務遂行能力」は、全規模で約8割から6割台へ、大企業で約9割から約7割に低下した。「業績・成果」は、全規模で6割台から4割台へ、大企業で8割台から6割台へと低下した。最後に「学歴・年齢・勤続年数等」のいわゆる年功的要素は、全規模で8、9割から5、6割へ、大企業の管理職で約7割から約4割へ、管理職以外で約9割から約6割へ低下した。

こうした結果から推測できるのは、一つには、職能給は大企業を中心に依然として有力な賃金決定要素の一つではあるものの退潮傾向が見られることである。二つ目は、特に大企業で職務給のウェイトが増えたと思われることである。以前は職能給が大企業で最も利用割合の高い要素であったが、今は職務給とその地位が入れ替わっている。三つ目として、解釈が難しいのは業績、成果給の退潮である。変動給的な要素が強いことが忌避されたのか、職能給時代には硬直的な職能給の欠点を補う観点から重要であったのが、そうした意義がなくなったということなのか、理由は分からない。最後に年功的要素が退潮傾向にあることは確かであるが、大企業の管理職以外では、まだ過半数の企業が賃金決定要素の一つとして用いていることをどう見るか、意見が分かれるかもしれない。

### (3) 補論:日経連能力主義管理研究会(1969)報告書の内容

日経連は1965年の総会で「能力主義」を具体化するための研究会設置を決め、66年から69年にかけての検討を経て『日経連能力主義管理研究会報告:能力主義管理 その理論と実践』(1969年2月)としてその成果を取りまとめた。同報告はその後普及した「職能給」の理論的支柱になったと言われるが、実際の内容は「能力主義(人事)管理」のあり方について、組織管理、要員管理、採用管理、配置管理、能力開発、

表8 基本給の決定要素別企業割合（産業計、無期・フルタイム労働者）

(複数回答、%)

年	企業計	職務・職種 など仕事内容	職務遂行能 力	業績・成果	学歴、年齢・ 勤続年数等	学歴	
						学歴	年齢・ 勤続年数等
＜企業規模計（30人以上）・管理職＞							
1996	100.0	75.0	79.9	68.7	81.3	—	—
1998	100.0	70.1	69.6	55.1	72.6	—	—
2001	100.0	72.8	79.7	64.2	73.9	31.8	72.5
2009	100.0	77.1	68.5	45.4	57.8	16.5	56.6
2012	100.0	72.5	70.7	42.2	48.6	14.7	47.0
2017	100.0	76.6	69.3	43.9	58.5	16.7	57.4
2017*	100.0	77.4	64.9	40.0	61.5	21.1	60.1
2022*	100.0	79.3	66.6	43.4	57.4	18.7	55.7
＜企業規模計（30人以上）・管理職以外＞							
1996	100.0	74.9	78.4	66.1	87.2	—	—
1998	100.0	68.8	69.2	55.3	78.5	—	—
2001	100.0	70.6	77.3	62.3	80.6	34.2	79.0
2009	100.0	71.8	67.5	44.4	65.5	20.5	63.7
2012	100.0	68.2	68.7	40.5	61.3	20.9	58.5
2017	100.0	73.6	67.6	43.3	67.0	21.0	65.3
2017*	100.0	74.1	62.8	39.0	69.0	26.8	67.1
2022*	100.0	76.4	66.3	42.0	65.8	24.0	63.4
＜1,000人以上規模・管理職＞							
1996	100.0	51.1	92.0	80.5	73.7	—	—
1998	100.0	48.1	85.5	72.9	64.4	—	—
2001	100.0	58.5	84.0	78.1	52.8	19.1	50.7
2009	100.0	70.9	77.3	70.0	35.2	11.7	33.1
2012	100.0	67.7	74.0	60.4	33.1	11.9	31.3
2017*	100.0	71.0	65.9	53.9	41.6	18.5	40.6
2022*	100.0	78.6	70.0	57.9	40.6	18.7	38.3
＜1,000人以上規模・管理職以外＞							
1996	100.0	50.3	91.4	73.4	92.5	—	—
1998	100.0	46.6	86.5	65.6	88.9	—	—
2001	100.0	53.0	86.2	70.1	82.4	31.8	79.7
2009	100.0	66.2	80.0	65.3	60.3	21.0	56.7
2012	100.0	62.0	77.4	59.0	56.9	25.8	52.0
2017*	100.0	65.3	68.7	51.7	62.4	28.2	58.6
2022*	100.0	74.3	72.6	56.3	58.8	28.7	53.8

資料出所：1996、1998年は労働省「賃金労働時間制度等総合調査」、2001年以降は厚生労働省「就労条件総合調査」

注：調査対象は常用労働者30人以上の民営企業。1996、1998年は各年12月末日現在、2001年以降は各年1月1日現在

\*印は、会社組織以外の法人(医療法人、社会福祉法人、各種の協同組合等)および複合サービス業を調査対象として含む(それ以前は含まない)

昇進管理、能力評価、賃金管理など広範な内容を体系的に論じたもので、要約を除く本文448ページ中、直接、賃金管理に関する箇所は34ページに過ぎない。しかも、そこに職能給の制

度設計や運用に関する説明はほとんどない。ただ、この報告書には「能力主義管理」提唱の背景、その理想、現実との妥協など、時に相反する内容も包摂した豊かな内容が書かれており、

職能給を理解する上で必読の資料と言ってよい。

まず、出発点となる「能力主義管理」であるが、同報告は次のように定義する。「能力主義管理とは、労働力不足・賃金水準の大幅上昇・技術革新・開放経済・労働者の意識の変化など、経済発展段階の高度化にともなうわが国企業経営をめぐるきびしい環境条件の変化に積極的に対応して、従業員の職務遂行能力を発見し、より一層開発し、さらにより一層有効に活用することによって労働効率を高める、いわゆる少数精鋭主義を追求する人事労務管理諸施策の総称である。とくに現在の段階では、従来の年功・学歴を主な基準とする人事労務管理から可能な限り客観的に適性・能力を把握し、それにもとづく採用・配置・教育訓練・異動・昇進・賃金処遇・その他の人事労務管理への移行をすすめることである。それはいわゆる画一的年功制からの脱皮である」(p. 52、下線は引用者)。なお、同報告における「年功制」の定義は、以下のごく常識的な現象論である。「年功制の意味については、人事管理の諸活動において、各人の属人的要素である、学歴・年齢・勤続年数を基準とする管理運営方式として一般的に理解しておきたい。それは、制度として行われることもあり、慣行として行われることもある」(p. 88)。

ここでのポイントは、経済環境の変化に対して従来の年功的な人事管理は不適合となっており<sup>11)</sup>、労働者の職務遂行能力による人事管理(能力主義管理)へ転換すべきであるとの主張である。ただ、分かりにくいのは、このすぐ後でそれは年功制の全面否定ではないとしていることである。「能力主義管理は年功制のアンチテーゼではなくそれからの脱皮、あるいは修正であることにとくに注意を喚起したい。われわれは年功制をいまだちに、いっきょに撤廃しようと意図するものではないし、そのようなことは不可能である」(p. 53)。また、「能力主義管理は、年功制の長所はこれを伸ばし、その短所は改めようとするものである」、「もともと年功制の中にも能力主義が部分的に存在していたこともたしかであろう」(p. 54)とも述べている。

つぎに、能力主義管理における「能力」につ

いては以下のように定義する。「能力とは企業における構成員として、企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕現化されなければならない。能力は職務に対応して要求される個別的なものであるが、それは一般には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素からなりたつ。それらはいずれも量・質ともに努力、環境により変化する性質をもつ。開発の可能性をもつとともに退歩のおそれも有し、流動的、相対的なものである」(p. 55、下線は引用者)。

この説明は、その後の職能給の実際の運用実態からすると、いささか戸惑いを覚える点があくつかある。第一に、能力は業績として顕現化されなければならないという点、第二に、能力は担当職務に即して個別に定義されるという点、第三に、能力は向上するだけでなく、低下することもあるという点である<sup>12)</sup>。第一の点に関しては、職能給では、顕在化した短期的な業績だけでなく、しばしば長期的な業績の推移や将来に向けた潜在的な能力期待も評価対象となる。第二の点に関しては、職能給の導入企業は、通常、全社的な職能資格等級表などで職能の水準を定義しているが、その内容は一般的、抽象的な表現であり、個別の職務ごとに具体的な能力基準を定めている例は少ない。第三の点に関しては、これまで経験を積んできた職務群(職種)から未経験の職務群(職種)に異動した場合、新たな職務での能力は一時的にせよ低下すると思われるが、その際、職能資格等級を下げることはない。同一職務を継続する中で顕現化された能力が低下した場合も同様である。これらは、日経連の研究会報告が掲げた理想に現場が従っていないということなのであろうか。むしろ、報告を読み進めると理想と現実の矛盾をそのまま受け入れたり、ある種の理想論を過度に強調したりしている箇所があると感ずる。

例えば、職務と担当者の職務遂行能力との関係である。両者の関係は、理念的には「職務の要求する能力を分析し、その能力に見合った人を発見し、その能力をもつよう開発し、そして、その能力をもてる人をその職務につけることである」(p. 70)。しかし、日本企業の組織では

「集団の和を柱とした非常に融通のきく妙味のある仕事の体制」が成り立っており、年功制に基づく職位と、ある集団で実際に仕事を担っている者が必ずしも一致しておらず、「職務あるいは職位というものが非常に不明確になっている」(pp. 92-93)<sup>13)</sup>。こうした「集団を一単位として考えその中における個人の能力や責任は表面化せずに、できる者もできない者も集団の中に温かく包み込んできた」体制 (pp. 93-96) をそのまま肯定すべきであろうか。組織編成の効率化や人材の適正配置、賃金の公正性等の観点からは明らかに問題がある。しかし、昇進には適材適所 (マッチング機能) 以外にもいくつかの機能があり、過去の働きに対する報酬としての側面 (長期インセンティブ機能) も全く無視はできないであろう (Baron and Kreps 1999, pp. 404-406)<sup>14)</sup>。

また、職務と配属される人間の適性について、次のように述べている。「『現在ある職務を行なうのに適した状況であること』、あるいは、『現在ある職務を直ちに行ないうる』といったことを考えているのではない。特に流動的な労働市場から適性者の選抜を考えるのではなく、終身雇用を前提にして新規学卒者を中心に適性を考えるわが国企業では、『ある人がどのような職務の方向に向かって育成され、また努力することが向いているかという可能性、あるいは可塑性』が問題である。われわれが『適性』の問題を考える上で大切なことは、それが能力開発、育成計画など密接不可分の関係にあるということである。」「このように従業員1人ひとりの能力伸長という時間的要素を考慮に入れた適性概念が能力主義時代のわが国企業には特に必要となるものと考えられる。」「わが国の封鎖的な労働市場を前提とするならば、現在の職務もさることながら、今後従事するであろう職務 (予定職務) の遂行能力をいかに開発し、育成していくかという点を考えていかなければならない」(pp. 253-254)。つまり従業員の職務配置においては、現在の能力だけでなく、将来の職務や能力伸長の可能性を考慮すべきであるというのである。実際、日本企業では、現在の職務内容に満足するのではなく、1ランク上の立場ならどう

すべきかを考えて行動せよといった指導は普通に行われており、従業員にもそれを受け入れる土壌がある<sup>15)</sup>。しかし、これは職務給が一般的なアメリカではなかなか受け入れ難い管理方法と思われる<sup>16)</sup>。

さらに、日経連報告書では、上で述べたように職務が求める能力を従業員が当初十分に備えていない場合の他に、職務が求める水準を超える能力を有していることもあるとし、その場合の職能資格制度のあり方について以下のように述べている。「この制度は、その発生の根源がわが国の企業における職務と能力の不均衡、たとえば職務の要求する資格要件に比較し、それ以上の高い能力をもった人が多く、その処遇解決策という役割をもたされて普及したのが実情である。」「職務遂行能力は、企業目的に貢献するものでなければならないことは明らかである。しかし、資格制度の場合には、職務遂行の過程で発揮されるいわゆる顕在能力を主体に評価すべきであるがこれのみに限らず、これを従業員の格付序列化に配慮するところに、この制度の意味と特色がある。この顕在化されない潜在能力をどのようなやり方で評価するかということになると、きわめて困難な障壁がある。このあたりに日本の人事考課制度の大きな悩みの根源があるわけである。したがって運営管理をあやまると、旧来の学歴・年功管理に墮してしまうおそれが多分にある」(pp. 311-312)。

最後に、この報告書で職能給と職務給がどう区別され、それぞれどう評価されているかについても触れたい。以下にその点に関する記述を引用するが、結論としては両者の区別や評価は必ずしも明確でない。

まず「第1部 理論編、第1章「能力主義管理」の概念、第5節 能力主義管理の特徴的内容」の中では、「職務による賃金処遇はいまただちに100パーセントの職務給への移行を意味しないが、職務給の基本給に占める部分をできるだけ速やかに、可能な限り拡大することである」(p. 72、下線は引用者)としており、将来的な展望として職務給を想定しているように読める。

また、「第2部 実践編、第9章 賃金管理、第2節 能力主義の賃金体系」の中では、「職務の内

容が比較的確定し易い職種には職務給が適し、賃金体系に占めるウェイトも高くなるだろうが、職務内容の確定がしにくく、能力によって職務内容に幅の多い職種には、職能給を適用することが有効である」(p. 469)としている。ここでは職務給と職能給の違いを明確に指摘しているが、両者の使い分けが望ましいという趣旨なのかどうか、よく分からない<sup>17)</sup>。

さらに、上と同じ章節の別の箇所では、「個別企業で賃金体系の基本的方向を職務給・職能給化さらに労働の量的側面にも着目した能率給の導入ならびに拡大、したがって年功給的要素の縮小に据えて改善をはかってゆく際、以下の問題点の解決を回避することはできない。(中略)職務給、職能給化の問題も単に賃金制度の問題としてのみとらえられるべきではなく、総合的な人事管理の一環として、組織機構の整備状況や、昇進管理のあり方、能力開発の推進状況などによって、いかなる方法論のもとで、どの程度、職務給・職能給化をはかってゆくかを考えなければならないのである」(pp. 477-478、下線は引用者)としており、職務給と職能給を特に区別せずに併記している。

最後に、上と同じ章節の中で、「現段階では、職務給は属人的要素を排した属職給として認識され、職能給はきわめて属人的要素の強い属人給であると認識されているが、能力主義の職務中心の管理を推進することにより(具体的には、職務の要求する能力を有する者が適職に配置されるという能力主義の適正配置の実現が基本である)職務給、職能給はいずれも同じことを言い表すようになる。職務給、職能給の一致をはかることが能力主義管理であるともいえよう」(pp. 481-482、下線は引用者)と述べている。

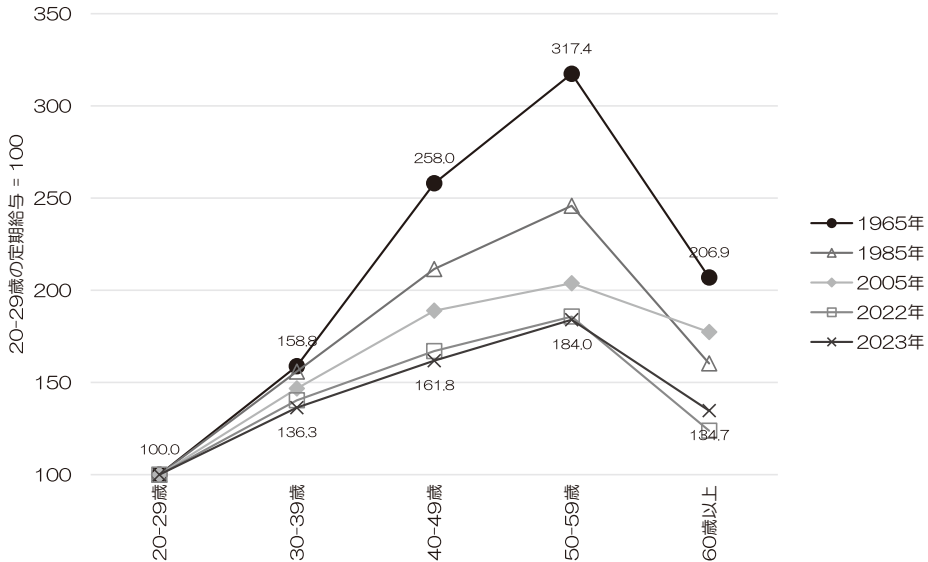
以上の内容をまとめよう。職能給の「能力」とは報告書のエグゼクティブ・サマリーでは、業績として顕現化されたもの、職務に対応した個別的なもので、能力開発によって伸びる可能性もあるが退歩のおそれもある流動的、相対的なものであった。しかし、現実の運用はむしろこうした定義に反することが多く、報告書の本論を読むと、職務と担当者の能力は個人レベル

では必ずしも対応していないが職場集団全体でみれば対応している、現在の能力だけで配置を決めるのではなく可能性を考慮することが重要であるなどの指摘がある。また、「能力主義管理」の最大の眼目とも言うべき「画一的年功制からの脱皮」に関して、年功制の全面否定ではない、今すぐ撤廃しようとは考えていない、その長所を伸ばし短所を改める、年功制も部分的には能力主義である等と書かれており、具体的にいわゆる年功的要素に関し何をどうしようとしているのか明確でない。

その後の展開も含め俯瞰的に見るならば、職能給が結果的に普及し実際に多くの企業で成果をもたらした大きな要因は、この報告書の「能力主義管理」や「能力」に関する建前としての定義ではなく、むしろ上のパラグラフで記したようなそこから逸脱部分も含めた柔軟性にあったのではないか。その意味では、筆者は工職身分差別撤廃の流れを受けて1958年、八幡製鐵に導入された作業長制度(兵藤 pp. 163-165)<sup>18)</sup>など「青空の見える」労務管理の実践、小池和男の「ブルーカラーのホワイトカラー化仮説」(小池 2015、pp. 4-7)、海老原嗣生の「誰もが階段を上れる社会」(海老原・荻野 2018、pp. 56-64)等の意義を評価する点では人後に落ちないつもりである。それは戦後日本に高度成長をもたらした陰の脇役「人事屋」のロマンティズムであったかもしれないが、立派に機能した。しかし、低成長への移行、労働力構成の高齢化によって前提条件が大きく変わってしまった。厳しい言い方になるが、理念通りに適切に運用できない制度は制度設計自体に問題があると見なすべきではないか。スキル給はコスト管理が甘いというアメリカでの評価もそれなりの根拠はある。実際、日本でも環境条件の大きな変化によって従来型の職能給の運用は保たなくなり、「成果主義」ブームを経て大きな賃金制度改革を余儀なくされたのだと考える。

最後に「職務給、職能給はいずれも同じ」という考えについても一言指摘しておきたい。ミルコビッチらも職務給であれスキル給であれ、いずれも職務と人の両方の要素を含んでいると述べているが(巻末注2を参照)、確かに両者で

図5 年齢-賃金プロファイルの推移 (1,000人以上規模企業、男、大卒)



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より算出  
 注：定期給与(各年6月)は所定内給与と所定外給与の合計。年齢階級は元の階級が5歳刻みの場合は労働者数をウェイトにして10歳刻みに変換している

共通する点は多々ある。ただ、実際の制度運用においては、理念、考え方の違いが運用の違いをもたらすという意味で同じとは言えない。喩えて言うなら山頂を目指して山登りをするとき山頂に到達すれば結果は同じであるが、全員が山頂まで到達できるわけではないし、ルートや登り方の違いによってどれくらいの人何合目まで到達できるかという違いは当然ある。日本の職能給はより多くの方がより高い地点(少なくとも賃金額の水準で)まで登れる仕組みであったかもしれない。しかし、今や将来の高賃金によるインセンティブが使えなくなったときどうすべきかが問題なのである。

#### 4. 日本における年齢-賃金プロファイルの動向

##### (1) 年齢-賃金プロファイルの長期動向

前節の(2)の表8でも見たように、日本企業でいわゆる「年功賃金」的な要素が賃金決定から払拭されたかと言えば必ずしもそうとは言えない。しかし、1990年代の半ばには大多数の企業で学歴、年齢・勤続等が賃金決定要素の一つであったのに対し、近年ではその割合は半分近

くまで減っている。そうした変化は年齢-賃金プロファイルの変化にも反映している。

図5は、年齢-賃金プロファイルの傾きが最も急な大企業(1,000人以上規模)、男、大卒者の定期給与の賃金カーブを1965年、1985年、2005年、2022年、2023年の5時点について描いたものである。1965年は高度経済成長の前半期でまだ年功的な人事管理が優勢であったとみられる時期である。果たして50歳代の賃金は20歳代の賃金の3倍以上であった。しかしこの倍率は、高度成長から安定成長に転じた1985年には約2.5倍、バブルが崩壊し賃金停滞期に入った2005年には約2倍、より最近の2022、23年には1.8倍程度にまで下がっている。このように年齢-賃金プロファイルの傾きは明らかに緩やかになっている。

やや不規則な動きが見られるのは60歳以上層である。1965年から1985年にかけては他の年齢層と同じく平行に低下しているが、1985年から2005年にかけて、また2022年から23年にかけては相対的な低下率が鈍化したのか、むしろ絶対額が増加すらした様子が窺える。20歳代を100とした相対的な賃金指数では絶対

表9 年齢階級別定期給与額の推移 (1,000人以上規模企業、男、大卒)

年齢階級	定期給与額 (月額、千円)					変化率 (年率換算、%)			
	1965年	1985年	2005年	2022年	2023年	1965 -85年	1985 -2005年	2005 -22年	2022 -23年
20-29歳	32.9	221.9	303.7	317.2	321.2	10.0	1.6	0.3	1.3
30-39歳	52.2	346.0	445.4	445.0	437.7	9.9	1.3	▲0.0	▲1.6
40-49歳	84.8	469.2	573.8	529.6	519.7	8.9	1.0	▲0.5	▲1.9
50-59歳	104.3	545.5	618.9	588.9	591.0	8.6	0.6	▲0.3	0.4
60歳以上	68.0	355.6	538.5	392.6	432.8	8.6	2.1	▲1.8	10.2

資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より算出

注：定期給与(各年6月)は所定内給与と所定外給与の合計。年齢階級は元の階級が5歳刻みの場合は労働者数をウェイトにして10歳刻みに変換している

額の増減は分からないので、表9で賃金額自体の増減を確認すると、60歳以上層の賃金は1985年から2005年にかけてと、2022年から23年にかけて、他の年齢層と比べ高い増加率で増えている。その要因としては、まず1980年代後半から2000年代にかけて、60歳定年が一般化するとともに60歳代前半層で定年後の継続雇用が進み、以前よりは良好な雇用機会が増加したことが挙げられる(本シリーズ(3)、奥西2024a、p.9)。ただし、その頃は定年後の継続雇用の場合、定年前と同じ仕事を続けても賃金は2、3割から5割程度減少するのが普通であった。しかし、2010年代以降は人手不足傾向が強まり60歳代の雇用需要も増えている(奥西2024a)。さらに2012年に改正された労働契約法(29条)で有期・無期雇用労働者間の不合理な労働条件の相違が禁止されたことも継続雇用労働者の賃金引き上げに寄与した可能性がある<sup>19)</sup>。

一方、長期的に見て年代別の賃金上昇率がほぼ一貫して低いのは40歳代と50歳代である(表9)。賃金停滞期の2005~22年には、40歳代、50歳代の賃金は60歳以上層ほどではないが名目金額で減少している。これは本シリーズ(1)の図26で見た年齢階級別給与総額変化率の推移とも整合的である(奥西2023、p.26)。また、2022年まで続いた賃金停滞期を脱したと見られる2023年には、わずか1年間の変化とは言え、20歳代の賃金が増加したのに対し、30歳代、40歳代の賃金が名目で減少したことが注目される。具体的な現象としては、2023年には多くの大企業でベアが復活したが、年齢を通じて

一律のベアを実施するのではなく、若年層のベア率を高くするという動きも見られた<sup>20)</sup>。新卒者の採用難からその初任給を引き上げようとする方向性は理解できるが、企業内での人材育成の弱体化、中途採用の強化といった方向性も考慮した場合、これ以上の年齢-賃金プロファイルのフラット化が望ましい均衡点なのか自明ではない。

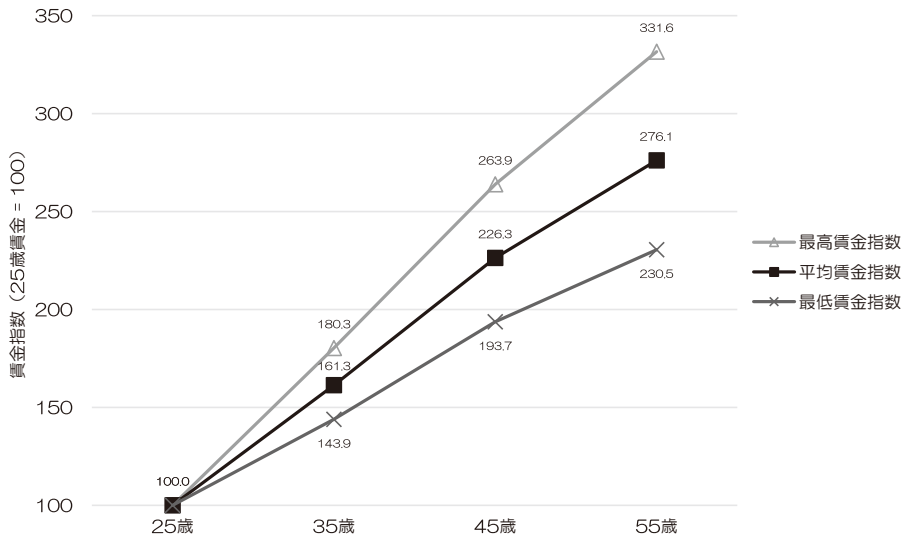
## (2) 年齢-賃金プロファイルの傾きと同一年齢内賃金格差の要因

前項では年齢-賃金プロファイルの長期的動向を見たが、そこで問題にしたのはいわゆる賃金カーブの傾きである。それに注目した理由は、日本では長らく「年功」賃金が一般的であるとされ、その解消が課題となってきたことである。もっとも、賃金カーブが右上がりになるのは、理論的には何も「年功」が理由とは限らない。例えば年齢とともに人的資本の蓄積が進み能力が向上するためかもしれないし、長期雇用関係の下で定着促進策や長期インセンティブを与えるためかもしれない。さらに、年齢とともに賃金が平均的に上昇するとしても全員が一律に上昇するわけではなく、年齢とともに賃金格差(賃金のばらつき)も拡大するのが一般的である。

奥西(1998)は、「賃金停滞期」に入る時期、まだ多くの企業で「成果主義」的な賃金制度改革が始まる前の1997年の年齢-賃金プロファイルについて、その傾きとばらつきがどのような要因の影響を受けているのかを定量的に分析した。その特徴が現在まで引き継がれているとは



図6 賃金カーブと絶対賃金格差 (1997年)



資料出所：奥西(1998)p. 5、図6

注：原データは一橋大学経済研究所共同研究プロジェクト「21世紀の人的資源管理システム構築に向けての基礎調査」で、1997年6-7月に行った企業アンケート調査。サンプル・フレームは東京都23区内に本社のある上場企業、店頭登録企業、および従業員300人以上の未上場企業。このフレームから1,800社を無作為抽出し、450社の有効回答を得た。原則として、男、大卒、事務系従業員の状況を尋ねている

限らないが、議論の出発点としてそこでの事実発見を確認しておきたい。

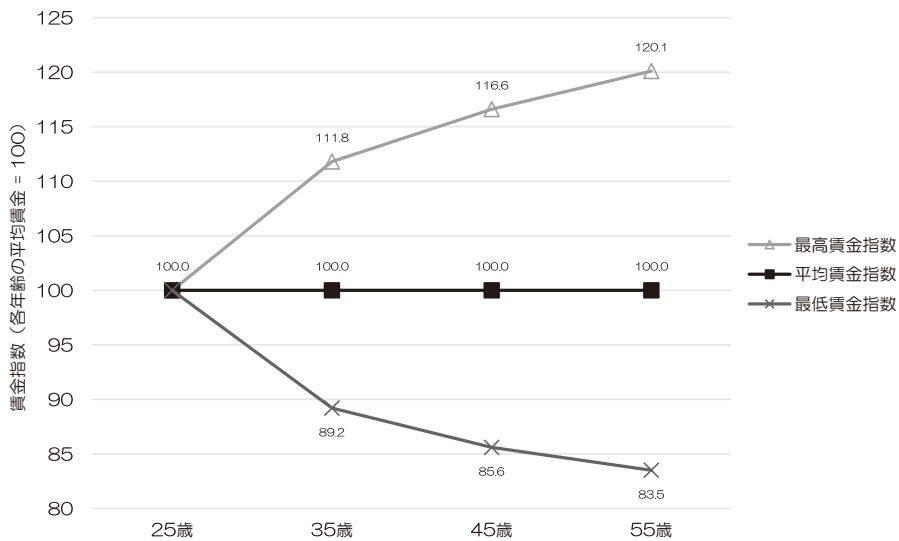
分析に用いたデータは、都留、守島、奥西の3名が共同で行った一橋大学経済研究所の研究プロジェクト「21世紀の人的資源管理システム構築に向けての基礎調査」で行った東京都23区内に本社のある主に大企業へのアンケート調査結果（有効回答数450社）である<sup>21)</sup>。

まず、図6は25歳の賃金を100としたとき、35歳、45歳、55歳の賃金が平均いくらであるか、すなわち通常の賃金カーブを描いている（なお、賃金データは男、大卒、事務系従業員が対象である）。さらに平均賃金だけでなく、各年齢時の最高賃金と最低賃金のカーブも描いている（最高賃金や最低賃金に関しては、何らかの事情でごく少数の人が全体の分布から大きくかけ離れている場合は除くように依頼した）。平均賃金カーブに注目すると、25歳時を100として、45歳時は226.3となっている。以下の分析では、この226.3を「45歳・平均賃金指数」と呼び、賃金カーブの傾きの指標として用いる。

つぎに45歳時の最高賃金指数と最低賃金指数の差70.2（ $= 263.9 - 193.7$ ）を「45歳・絶対賃金格差」と呼ぶ。これは同一年齢内の賃金格差の指標と言えるが、その大きさは賃金カーブの傾きの大きさも反映している。そこで45歳時の平均賃金を100とした時の最高賃金と最低賃金の差を見ることにした。図7を参照されたい。これは各年齢の平均賃金を100とした時の各年齢の最高賃金と最低賃金を示している。45歳時では、平均賃金100に対し、最高賃金は116.6、最低賃金は85.6であり、両者の差は31.0となる。これを「45歳・相対賃金格差」と呼び、同一年齢内の賃金のばらつきの指標として用いる。

ちなみに、「45歳・絶対賃金格差」と「45歳・相対賃金格差」の間には極めて高い正の相関があり（相関係数0.966）、「45歳・絶対賃金格差」と「45歳・平均賃金指数」の間にも正の相関がある（相関係数0.285）。しかし「45歳・相対賃金格差」と「45歳・平均賃金指数」の間にはほとんど相関関係がない（相関係数0.073）。つま

図7 各年齢における相対賃金格差 (1997年)



資料出所：奥西(1998)p. 5、図5

注：前掲図6と同じ。なお、25歳時の賃金のばらつきは調査していないが、格差がないものと仮定した

り、賃金カーブの傾きと45歳の労働者間での相対的な賃金格差の大きさはほぼ独立である。

以下の分析では、年齢・賃金プロフィールの2つの特性値、すなわち45歳・平均賃金指数と45歳・相対賃金格差に注目して、これらに影響しているであろうさまざまな要因を検討するが、その準備として、サンプルをこれら2つの変数それぞれの大きさによって大、中、小3つのグループに3等分した。表10の表頭に書かれた2つの変数とその下にある「小」「中」「大」とあるのがそれを示している。ここで、各グループのサンプル数(n)が若干異なっているのは、3等分した時の閾値付近に同順位企業が多数固まっているケースがあるためである。表10の見方であるが、左上のブロックの1行目、説明変数「45歳・平均賃金指数」を横に見ると、184.5、225.0、271.3と並んでいる。これは45歳・平均賃金指数が小であると分類されたグループにおける45歳・平均賃金指数の平均値が184.5であり、中のグループは225.0、大のグループは271.3であることを示している。この場合は、そもそも小、中、大のグループに直接使った変数なので、平均値が小、中、大の大小関係で

並んでいるのは当然の結果である。

注目したいのはその次のブロック「賃金決定要素」である。まず賃金カーブの傾き(45歳・平均賃金指数)に関しては、年齢・勤続が最重要と答えた企業の割合が「小」グループで低く、「大」グループで高いことが予想されるが、結果はどのグループも割合が低く、かつ割合の大きさに有意な差は見られない。ただし、賃金のばらつき(45歳・相対賃金格差)に関しては、ばらつきが「小」のグループで年齢・勤続が最重要と答えた企業の割合が他より高いのは理にかなっている。それと同様に、ばらつきが「大」のグループで業績が最重要と答えた企業の割合が他より高いのも理にかなっている。しかし、これらはいずれも統計的に有意な差ではない。

注目されるのは職能給か職務給かで賃金カーブの傾きや賃金のばらつきに有意な差があるかどうかであるが、結論的には両方とも有意差はなかった。例えば、賃金カーブの傾きについて、職種・職務・職位が最重要と答えた企業の割合は「小」グループでやや高いが有意差ではない。賃金のばらつきについても特に傾向は見られない。職能を最重要と答えた企業(全体の約半分

表 10 賃金制度、企業特性と賃金カーブの傾き、賃金のばらつきとの関係 (1997 年)

(推計値の下のカッコ内は標準誤差)

変 数	45 歳・平均賃金指数 (25 歳平均 = 100)			45 歳・相対賃金格差 (45 歳平均 = 100)		
	小 (n=121)	中 (n=113)	大 (n=116)	小 (n=82)	中 (n=108)	大 (n=98)
<b>&lt;賃金特性値&gt;</b>						
45 歳・平均賃金指数 † (25 歳平均 = 100)	184.5 (1.8)	225.0 (1.0)	271.3 ** (2.6)	219.8 (4.3)	219.4 (3.5)	233.4 (4.2)
45 歳・絶対賃金格差指数 † (25 歳平均 = 100)	57.3 (5.9)	68.5 (5.4)	88.8 ** (6.0)	26.6 (1.3)	54.5 (1.4)	124.6 ** (6.8)
45 歳・相対賃金格差指数 † (45 歳平均 = 100)	30.6 (3.1)	30.4 (2.4)	32.8 (2.2)	11.8 (0.5)	24.8 (0.4)	53.9 ** (3.2)
<b>&lt;賃金決定要素 (ダミー変数、%)&gt; †</b>						
年齢・勤続	5.8 (2.1)	6.2 (2.3)	4.3 (1.9)	12.2 (3.6)	2.8 (1.6)	3.1 (1.7)
職種・職務・職位	14.9 (3.2)	8.8 (2.7)	7.8 (2.5)	12.2 (3.6)	7.4 (2.5)	11.2 (3.2)
職能	44.6 (4.5)	48.7 (4.7)	45.7 (4.6)	43.9 (5.5)	54.6 (4.8)	43.9 (5.0)
業績	32.2 (4.2)	35.4 (4.5)	39.7 (4.5)	28.0 (5.0)	33.3 (4.5)	40.8 (5.0)
<b>&lt;その他賃金制度&gt;</b>						
年俸制導入企業割合 (%)	14.0 (3.1)	20.4 (3.8)	21.6 (3.8)	20.7 (4.5)	15.7 (3.5)	23.5 (4.3)
ボーナス/年取 (%) †	30.4 (0.8)	30.7 (0.6)	32.8 (0.7)	30.6 (0.7)	31.3 (0.7)	31.2 (0.9)
降給頻度 (%) †	8.0 (0.7)	10.0 (0.8)	10.3 (0.8)	6.4 (0.8)	9.5 (0.7)	11.9 ** (0.9)
<b>&lt;企業規模 (ダミー変数、%)&gt;</b>						
300 人未満	14.9* (3.2)	8.0 (2.5)	3.4 (1.7)	12.2 (3.6)	9.3 (2.8)	7.1 (2.6)
300-999 人	43.0 (4.5)	43.4 (4.7)	28.4 (4.2)	47.6 (5.5)	36.1 (4.6)	37.8 (4.9)
1,000-4,999 人	29.8 (4.2)	36.3 (4.5)	49.1 ** (4.6)	31.7 (5.1)	39.8 (4.7)	39.8 (4.9)
5,000 人以上	3.3 (1.6)	7.1 (2.4)	15.5 ** (3.4)	3.7 (2.1)	9.3 (2.8)	11.2 (3.2)
<b>&lt;労働力特性&gt;</b>						
労働組合あり (ダミー変数、%)	72.7 (4.0)	61.1 (4.6)	75.0 (4.0)	69.5 (5.1)	69.4 (4.4)	64.3 (4.8)
40 歳以上者比率 (%) †	46.1 (1.7)	47.1 (1.6)	44.3 (1.4)	49.5 ** (2.0)	47.3 (1.5)	42.3 (1.6)
男・大卒者比率 (%) †	35.4 (1.9)	37.9 (2.1)	37.9 (1.8)	36.1 (2.0)	38.8 (2.1)	36.7 (2.0)

資料出所：奥西(1998)p. 7 の表 2、p. 8 の表 3 より

注：カッコ内の標準誤差を算出する際、0/1 のダミー変数(賃金決定要素、企業規模、労働組合の有無)については二項分布を用いた。\*\* 印は 5% の有意水準で、また \* 印は 10% の有意水準で「小」グループと「大」グループの点推定値が異なることを示し、有意に大きい方の推定値に印を付けた

† 「45 歳・平均賃金指数」とは、25 歳の平均賃金を 100 としたときの、45 歳の平均賃金指数。いわゆる賃金カーブの傾きを表す  
 † 「45 歳・絶対賃金格差指数」とは、25 歳の平均賃金を 100 としたときの、45 歳の最高賃金指数と最低賃金指数の差で「45 歳・相対賃金格差指数」に「45 歳・平均賃金指数」を乗じたもの

† 「45 歳・相対賃金格差指数」とは、45 歳の平均賃金を 100 としたときの、45 歳の最高賃金指数と最低賃金指数の差

† 「賃金決定要素」は、男・大卒・事務系管理職の基本給決定要素として、制度上考慮されているもののうち、最も重要なものに関する回答企業割合。元の質問では「年齢」「勤続」「職種・職群」「職務の価値」「役職位の高さ」を別々に聞いているが、前 2 者、後 3 者はそれぞれ統合した

† 「ボーナス/年取 (%)」は、45 歳・男・大卒・事務系従業員の年取に占めるボーナスの割合

† 「降給頻度 (%)」は、個人の能力や仕事の成果を理由として、年取が前年より下がるケースの発生頻度で管理職についての結果。元の質問の選択肢は、①まず起こりえない、②ほとんど起こらない(せいぜい年、数%程度の従業員)、③少数ながら起こる(年 1、2 割程度)④かなりの頻度で起こる(年 2、3 割程度)、⑤しばしば起こる(年 3 割程度以上)。それを、① = 0%、② = 5%、③ = 15%、④ = 25%、⑤ = 35%と読み替えて算出した

† 「40 歳以上者比率 (%)」は、男・大卒・事務系従業員に占める 40 歳以上の者の割合

† 「男・大卒者比率 (%)」は、従業員全体に占める男・大卒者(事務系以外も含む)の割合

を占める最大多数派)も、賃金カーブの傾き、賃金のばらつきとも、大中小の各グループにはほぼ均等に分布しており、特段の特徴は見られない。以上の結果が示しているのは、賃金決定要素として何を最重視しているかによって、賃金カーブの傾きや賃金のばらつきに有意な差があるとは言い難いことである。サンプル数の少なから標準誤差が大きくなっている面もあると思われるが、サンプル数で最大多数派を占める職能給の中でも、賃金カーブの傾きやばらつきが小さいグループから大きいグループまではほぼ均等に分布しているのを見ると、同じく職能給と言っても具体的な制度設計や運用によって実際の年齢-賃金プロファイルにはかなり大きな相違があるものと見られる。

賃金決定要素以外に表10から読み取れる影響要因としては、降給頻度が高いほど賃金のばらつきが大きいこと、企業規模が小さいほど賃金カーブの傾きは緩やかで、規模が大きいと傾きが急なこと、40歳以上者の比率が高いほど賃金のばらつきが大きいことがある。なお、労働組合がある場合の影響として、賃金カーブの傾きを急にし、ばらつきを小さくしていると読めないこともないが、統計的に有意な差ではない。

以上の表10に示した結果以外で興味深いものをいくつか示すと以下の通りである。まず、労働者・仕事属性のうち、「労働者の能力・業績のばらつき」が非常に大きいと賃金カーブの傾きが急で、賃金のばらつきも大きい、いずれも有意差には至らない。「労働者の能力・業績の観測の難易度」は、把握が容易であると賃金カーブの傾きが急で、賃金のばらつきも大きい、有意なのは後者のみである。「協働の必要性」に関しては、「多くの人の共同作業からよい結果が生まれる」場合は賃金のばらつきが小さく、「ひとりひとりの独立した作業でよい結果が生まれる」場合は賃金のばらつきが大きい傾向が見られるが、有意差には至っていない。

「昇進」との関係では、(45歳時の)賃金カーブの傾きが大きい企業では、課長昇進年齢の遅い人と早い人の差が有意に小さく、40歳、50歳の課長以上昇進者割合や50歳時の部長以上昇進者割合が有意に高い。一般に管理職昇進は

大きな昇給を伴うので、より多くの人々が45歳時に昇進しているほど賃金カーブの上がり方も大きくなるためと思われる。一方、(45歳時の)賃金のばらつきが大きい企業は、平均的な課長昇進年齢が早い、30歳時の課長以上昇進者割合が高い、40歳時の部長以上昇進者割合が高い、昇格に差がつき始める年齢が早いなどの傾向が有意に確認できる。これらは管理職昇進に関し早期の選抜が行われる企業では45歳時の(同年齢内)賃金格差が結果的に大きくなるためと考えられる。

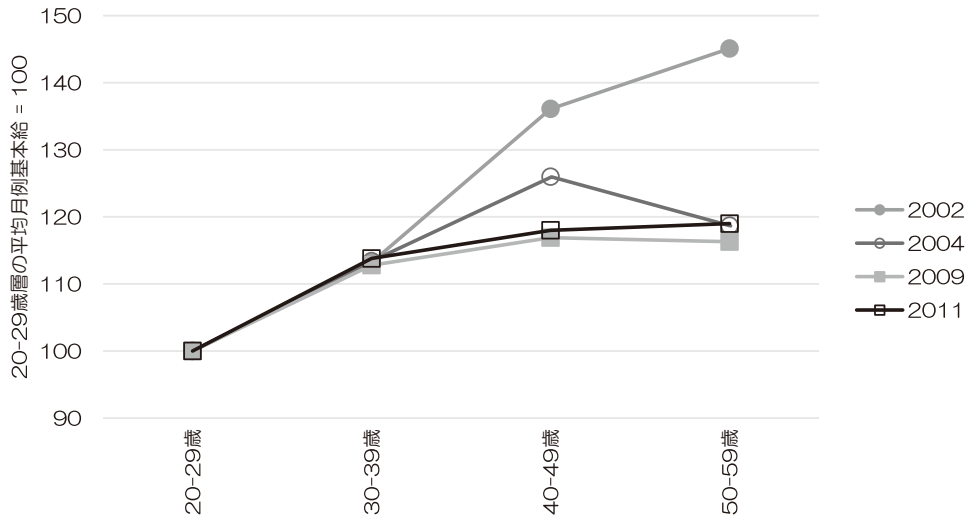
「外部市場との流動性」では、(45歳時の)賃金カーブの傾きが大きい企業では50歳代の離職率が有意に高く、有意ではないものの早期退職優遇制度や転職支援制度がある企業が多い。また、中高年齢者の出向・転籍を実施している企業が有意に多い。これは、賃金カーブの傾きが高いまま高齢者比率が高まると企業の人件費負担が拡大する一方なので、そうした事態を緩和するために企業が高齢者の離職を促進している可能性がある。また、(45歳時の)賃金のばらつきが大きい企業は20歳代、30歳代の離職率が有意に高い。これは若年層が中期の賃金格差拡大を嫌って早めに転職するせいかもしれない。

最後に、「企業業績」との関係では、賃金カーブの傾きが小さい企業で、1986-96年度、1991-96年度の経常利益増加率が高い傾向が見られたが、標準誤差が大きく有意差ではない。唯一有意差が見られたのは、賃金のばらつきが大きい企業に、同業種・同規模の他社と比較した最近の業績が「上回っている」企業が多いことである。しかし、これは賃金格差の拡大が業績にプラスの影響を与えたのか、業績が拡大したので賃金格差を拡大できたのか、これら以外の変数が影響した結果なのか、何とも言えない。

### (3) X社における役割給導入前後の変化

本項では、1990年代後半以降、いわゆる成果主義的な賃金が実際に導入された企業で、賃金プロファイルや従業員意識がどう変化したかについて、菊池(2018)のX社に関する事例調査結果を中心として、その他の関連する研究結果

図8 X社の年齢-賃金プロファイルの推移  
(課長・係長層、2002、04、09、11年)



資料出所：菊池(2018)p. 21、図13

も含め紹介したい。

菊池は、大手小売業Aグループの中核的企業X社を対象として、2003年に同社の課長・係長層の賃金制度が職能給から役割給に変更されたことによる賃金体系の変化を定量的に明らかにした。同社では2003年だけでなく、2010年にも制度変更が行われたため、賃金の観測時点は2002、2004、2009、2011年の4時点で、10年近い長期間の変化をフォローしており貴重な事例を提供している。

制度変更の経緯を簡単に説明すると、X社ではまず2000年に部長職に対して役割給が導入され定期昇給が廃止された。次いで2003年に課長・係長職従業員に対しても、部長職と同様の制度変更（役割給の導入と定期昇給の廃止）が行われた。しかし、こうした課長・係長職に対する制度変更によって新たな問題が生じたため、2010年に再度制度変更が行われ、役割給における同一等級内のレンジ拡大、隣接する等級間の重複部分拡大、さらに定期昇給の復活（年々の査定結果によって昇給額が上下するのではなく、年々の昇給額は積み上げられていく）が行われた（p. 7）。

2003年の制度変更で新たに生じた問題とは、導入された役割等級が必ずしも職務価値ベース

ではなかったこと（つまり同一価値労働同一賃金とは言い難い面があったこと）、低い人事評価は降給に直結するため評価者は低評価を付けづらく、評価結果の硬直化を招いたこと（安易に前年と同じ評価を付けるなど）、さらに、シングルレートに近い役割給では異動による職務変更に伴って賃金が上下し、特に降給となる場合、人事異動への抵抗が生じたことなどである（pp. 15-16）。

さて、こうした賃金制度変更の結果、X社の年齢-賃金プロファイルはどのように変化したのか。菊池論文ではX社の課長・係長職の賃金データを用い、大きな制度変更があった2003年と2010年の前後、すなわち2002、2004、2009、2011年の4ヵ年の年齢-賃金プロファイルを取り上げている。まず、図8はこれら4時点の平均賃金プロファイルを描いている。一見して明らかかなように、職能給時代の2002年は、20歳代（係長となるのは最短でも29歳のため、実際は29歳を意味する）から、30歳代、さらに40歳代、50歳代と賃金は右上がりに上昇していた。そして、同じく課長・係長という中間管理職層であっても、賃金は20歳代と50歳代で1.5倍近い開きがあった。それが役割給となった後の2004年には40歳代と50歳代の賃金が大き

く低下し、平均賃金プロファイルはかなりフラット化した。こうしたフラット化のプロセスはその後も続き、2009、2011年になると40歳代で見られた小さなピークも消失した。2010年の賃金制度改革が平均賃金プロファイルに与えた影響は小さく、50歳代の賃金が40歳代と比べわずかに上昇した程度である。すなわち、職能給から役割給への変更によって40歳代、50歳代の賃金は20歳代、30歳代と比べて大きく低下し、賃金カーブのフラット化が進んだ。2010年の賃金制度の再改革で同一役割等級内のレンジ拡大、隣接する等級間のレンジ重複部分の拡大、積上げ型定期昇給の復活が行われたが、それによる賃金カーブへの影響はほとんど見られなかった。

つぎに、同一年齢内の賃金のばらつき度合いがどう変化したかを見よう。図示は省略するが、年齢階級別の賃金の標準偏差や変動係数(標準偏差÷平均値)は2002、2004年には年齢が上がるほどばらつきも増えていたが、2009、2011年にはこれらの指標は年齢に関わらず、ほぼフラットに変化した。つまり賃金カーブが2000年代前半から2010年前後にかけて大きくフラット化したのと同時に、同一年齢内のばらつきも50歳代や40歳代を中心に小さくなり、年齢に関わらず同程度のばらつき具合となったのである。

この間の事情をもう少し詳しく見るために、各年齢層内の賃金を一つの平均賃金で把握するのではなく、第1・十分位数(賃金が最低の者から人数で10%上のポジションにいる者の賃金)、中位数(賃金が最低の者から最高の者まで順に並べたとき、ちょうど真ん中のポジションにいる者の賃金)、第9・十分位数(賃金が最低の者から人数で90%上のポジションにいる者の賃金)の3種類に分けてその年齢プロファイルを描いたのが図9のa~dである。(なお、既に述べたように20-29歳層は全員が29歳で賃金に差がないため、第1・十分位数=中位数=第9・十分位数となっている。)

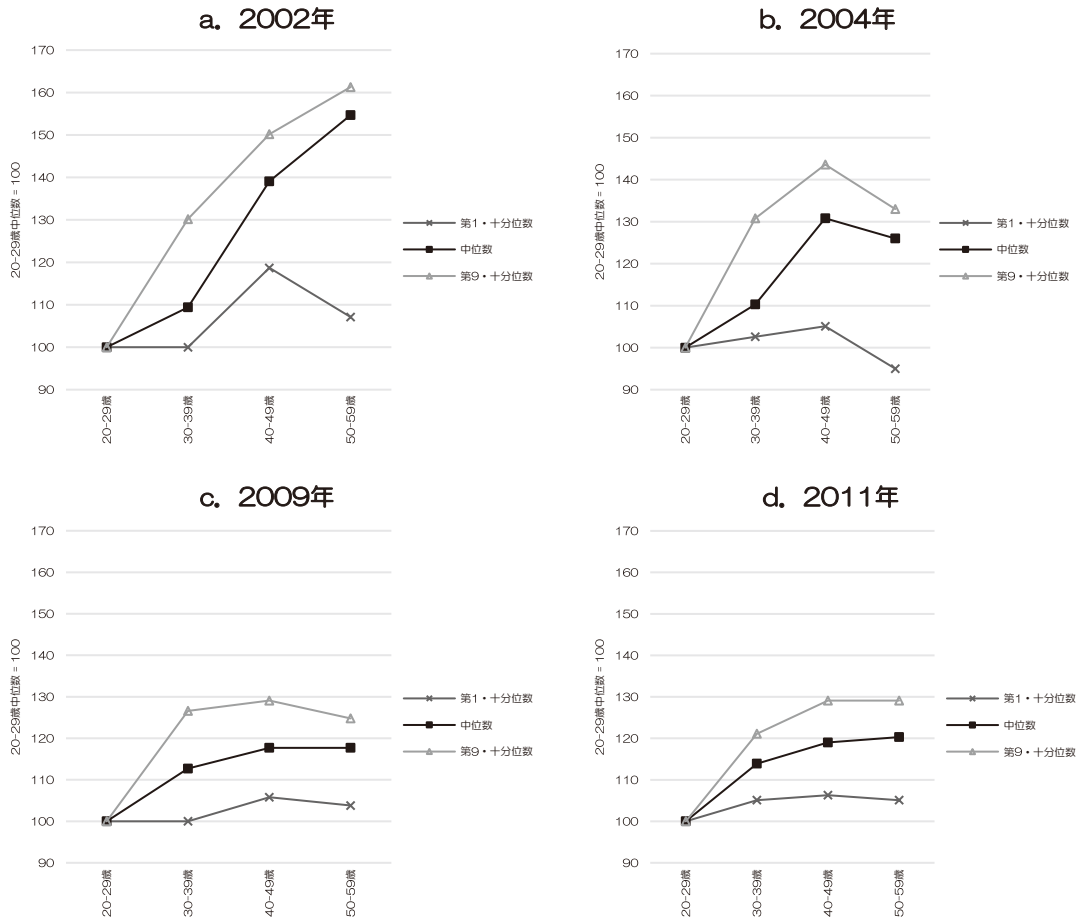
まず確認できるのは、先の図8で見た平均賃金プロファイルの年次推移と、この中位数プロファイルの年次推移(図9)が類似しているこ

とである。すなわち、2009年はかなり急勾配の上昇カーブ、それが2004年には50歳代で大きく低下、2009、2011年は全体としてフラット化したという推移である。その上で、大きく低下したのは2002年から2004年にかけての第9・十分位数で、特に40歳代、50歳代の第9・十分位賃金が大きく押し下げられ、それと連動して中位賃金も押し下げられた。なお、2004年には50歳代の第1・十分位賃金も大きく低下している。すなわち、この間、同一年齢階層内の賃金のばらつきが平準化したのは、ばらつきの大きかった中高年齢層のばらつきが減ったからであるが、それを引き起こしたのは2000年代前半の高年齢・高賃金層における大幅な賃金圧縮である。さらにこの時期には、高年齢・低賃金層でも賃金圧縮が行われ、それが50歳代の平均賃金や中位賃金の低下をもたらした。大企業でここまで大きな賃金構造の変化が10年足らずのうちに起きたのは、デフレと賃金停滞が特に深刻であった2000年代とはいえ、ある意味驚きである。

ところで、菊池(2018)と類似した研究に中嶋・松繁・梅崎(2004)がある。後者は、1995年度から2000年度にかけて成果主義賃金制度(管理職の年俸制、年齢給の廃止、成果重視の査定など)を導入した消費財製造業A社を取り上げ、1995年度上半期と2000年度上半期の年齢-賃金プロファイルを比較分析したものである。それによると、年齢による賃金へのプラス効果が管理職層で強まったこと、また、同じく管理職層で賃金のばらつきが縮小したことが確認された。これらはいずれもA社の成果主義賃金導入の意図に反するものであり、中嶋・松繁・梅崎は、人事評価者が被評価者の減給などをおそれ、評価差をつけにくくなったためではないか(実際、管理職層に対する人事考課差は減少した)と推論している。これを菊池のX社に関する研究結果と比較すると、X社では年齢に対する賃金カーブの傾きがフラット化したことが大きく異なるが、高賃金層に属する労働者間で賃金格差が縮小した点は同様である。

このほか、都留・阿部・久保(2005)の「第5章 職務等級制度導入の前後比較-昇格・降格

図9 X社の年齢-賃金プロファイル格差指数の推移  
(課長・係長層、2002、04、09、11年)



資料出所：菊池(2018)p. 22、図14、15、16、17

が労働意欲・個人業績に及ぼす影響」(pp. 127-144)は、2000年に職能資格等級制度から職務資格等級制度(賃金はシングル・レート)へ管理職層の格付・賃金制度を変更した機械関連メーカーA社の人事データ、従業員意識調査を用いた分析である。それによると、2000年から2001年に管理職層の6.9%(277人中19人)<sup>22)</sup>で降格・降給が起るなど、毎年、降給と昇給が生じる仕組みになったこと、労働意欲に関しては管理職層で向上し、非管理職層で低下したことが明らかになった。(なお、賃金制度の変更がなかった非管理職層でなぜ労働意欲が低下したのかは特に説明がない。管理職層については自身の格付がどう変化したかが影響している。)

菊池(2018)は職能給から役割給への変更に伴う賃金プロファイルの変化以外に、従業員の賃金制度変更に対する受け止め方についても調査している。例えば、X社では職場によって役割等級の分布が異なっていたことから、より高位の等級が多い職場の従業員は満足度が高く、より低位の等級が多い職場の従業員は満足度が低いという傾向がみられた(pp. 26-28)。それとも関連するが、職能資格制度の時代には、どの職場も「会社にとっての価値は変わらない。今の仕事を一生懸命こなすことに価値がある」と教えられてきたのが、「異動によって賃金が変わるのは納得性がない」、「異動があまりない所属のため、今後退職まではもう賃金が上がらな

と思うと、モチベーションが下がった」など、賃金決定基準の変更に戸惑う意見も出された (p. 32)。さらにこうした不満は異動配置や人材開発に対する意識にも連動した。すなわち、現状の異動配置は適材適所になっている、人材育成の考え方が考慮されている、今後より高い役割を目指したいといった肯定的な評価は、低位の役割等級が多い職場の従業員では相対的に少なかった (pp. 32-34)。

このように賃金制度変更の影響は単に賃金プロファイルの変化をもたらすにとどまらず、個々の従業員の認知のあり方を通じて労働意欲等にも影響すると見られる。そのほかの既存研究を見ても、玄田・神林・篠崎 (2001) は、社会経済生産性本部の「職場生活と仕事に対するアンケート調査」(1998年9月、大企業27社の従業員を対象に実施。分析対象はホワイトカラーの非管理職)を用いて行った分析で、成果主義的賃金制度を導入した企業で、個人の働く意欲が向上したかどうかに一貫して有意にプラスの影響を与えるのは「仕事に関する能力開発の機会」が増加した場合であること、また、「仕事の分担・役割の明確化」も多くの職場で有効であることを明らかにした。

さらに、大竹・唐渡 (2003) は、中部産業・労働政策研究会の「職場に関するアンケート」(2000年7月、東海地方の製造業を中心に行い、労働者1,823人、企業83社が回答)を用いた分析で、「成果主義的賃金制度導入のダミー変数」は、労働意欲の上昇確率に対して有意に効いていないこと、成果主義的賃金制度を導入した企業の従業員のみサンプルを限定した場合、「能力開発の機会」は労働意欲の上昇確率に対して有意にプラスの効果を持つが、成果主義的賃金制度を導入していない企業の従業員サンプルでは有意な効果が見られないこと、また「仕事の分担や役割を明確化すること」、「仕事に対する責任を重くすること」も労働意欲向上に効果があることを明らかにした。

これらの研究がいずれも強調するのは能力開発機会の確保、充実であるが、本シリーズの(4)で見たように、近年企業が提供する訓練機会が中堅・大企業で減っていることは気になる傾向

である (奥西 2024b, p. 25, 図 7-5 を参照)。また、評価や報酬で個人ベースの成果を問題にするのなら、職務・役割分担の明確化は必須であり、かつて日経連能力主義管理研究会 (1969) で指摘された「集団の和を柱とした非常に融通のきく妙味のある仕事の体制」(p. 92)、「集団を一単位として考えその中における個人の能力や責任は表面化せずに、できる者もできない者も集団の中に温かく包み込んできた」体制 (p. 93) からの脱却は当然ということになる。

## 5. おわりに

本稿では日本の「賃金停滞」期に正規雇用労働者の賃金制度が大きく変更され、それがさらに賃金停滞を強める要因となったことを説明した。1970、80年代の日本企業の賃金決定要因として優勢だったのは個人の職務遂行能力(職能)の資格等級によって賃金を決める「職能給」であった。この制度は運用が年功的になりやすいといった批判もあったが、従業員の定期異動やOJT、後払い賃金や定期昇給などともリンクしながら長期の能力開発にきわめて有効であった。しかし、1990年代後半から職能給批判が強まり、2000年前後の「成果主義」ブームへ繋がった。職能給批判の背景には、バブル崩壊で企業業績が悪化し経済の高成長がもはや見込めなくなる中、「団塊の世代」が管理職適齢期を迎えて人件費増加圧力が強まったことがある。キャリア後期に高賃金の管理職・専門職有資格者が増える職能給制度の下では人件費増加圧力に抗することはできないと判断されたのである。

もっとも「成果主義」の内容は論者によってさまざまで、最初から「正解」があったわけではない。個人の業績と賃金をリンクさせる変動給的な賃金制度を唱える論者もいたが、幸いそれが普及することはなかった。個人ごとの労働成果の測定が困難な雇用労働者の場合、変動給は不向きで固定給が一般的だからである。また、固定給を維持しながら個人の成果によって賃金格差を広げインセンティブを強めようという考えもあった。これもその後の推移を見ると、同



一企業内で個人間の賃金格差が拡大したという事例はあまり聞かない（むしろ、本論文で紹介したX社では賃金格差の縮小現象が生じた）。おそらく、労働成果が似たり寄ったりの従業員間で無理に賃金格差を広げると、インセンティブにはかえってマイナスであることが予想されたためであろう。

結局、「成果主義」ブームが去った後に残ったのは、年齢-賃金プロファイルのフラット化が一層進んだことと、役割給と呼ばれる職務給の一種が普及したことである。賃金カーブのフラット化は明らかに人件費の削減に貢献する。職務給は人ではなくポストに賃金が張り付いているので、賃金総額のコントロールは低賃金ポストと高賃金ポストの増減を通じて行われる。個人の能力評価を下げる必要はないので、その方がコスト・コントロールが容易なのかもしれない。

こうして、企業は単に低賃金の非正規雇用を増やすだけでなく、高賃金の正規雇用の賃金圧縮にも成功した。しかし、そのコインの裏側としていくつか大きな問題も生じている。例えば職能給制度の下では、企業主導の定期異動を通じた段階的なOJTという有力な能力開発のツールがあったが、それが職務給制度の下でも可能か疑問である。また、本シリーズ(4)で見たように企業によるOff-JTの受講者割合が減っていることも懸念される。さらに、職務給制度の下で労働者は職務・役割分担の明確化を望んでいるが、これは従来の職場集団における種の「助け合い」とはまた異なる働き方である。その対応はうまく進んでいるのだろうか。そもそも、長期間働いても従来ほどには賃金が上がらないとすれば、そして企業は労働者間の賃金格差拡大に慎重であるとするれば、何が労働者のインセンティブとして機能するのだろうか。残された課題は重い。

(2024年7月31日脱稿)

## 参考文献

今野 浩一郎・佐藤 博樹 (2022) 『人事管理入門 (新装版)』 日経 BP、日本経済新聞出版本部。  
海老原 嗣生・荻野 進介 (2018) 『人事の成り立ち―「誰もが階段を上れる社会」の希望と葛藤』 白桃書房。

大竹 文雄・唐渡 広志 (2003) 「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』第54巻第3号、2003年7月：193-205。  
奥西 好夫 (1998) 「企業内賃金格差の現状とその要因」『日本労働研究雑誌』第40巻第10号、通巻第460号、1998年10月：2-16。  
奥西 好夫 (2001a) 「「成果主義」賃金導入の条件」『組織科学』第34巻第3号：6-17。  
奥西 好夫 (2001b) 「第2章 高齢化と雇用制度改革の方向性―60歳定年制からポスト60歳定年制へ」清家 篤 (編著) 『生涯現役時代の雇用政策』 日本評論社：39-84。  
奥西 好夫 (2006) 「「同一価値労働同一賃金」への懐疑」『職務研究』 日経連職務分析センター、No. 249、2006年5月：64-71。  
奥西 好夫 (2023) 「日本の「賃金停滞」に関する研究 (1) 問題の概観」『経営志林』 法政大学経営学会、第60巻第3号：1-31。(本論文では「シリーズ(1)として引用」)  
奥西 好夫 (2024a) 「日本の「賃金停滞」に関する研究 (3) 労働力人口と人手不足」『経営志林』 法政大学経営学会、第61巻第2号：1-41。(本論文では「シリーズ(3)として引用」)  
奥西 好夫 (2024b) 「日本の「賃金停滞」に関する研究 (4) 人的資本」『経営志林』 法政大学経営学会、第61巻第2号：1-29。(本論文では「シリーズ(4)として引用」)  
菊池 史和 (2018) 「「成果主義」的人事制度の導入がもたらした賃金構造等の変化に関する実証研究―小売業X社における事例」 法政大学経営学研究科経営学専攻修士課程、人材組織マネジメントコース、2017年度修士論文。  
玄田 有史・神林 龍・篠崎 武久 (2001) 「成果主義と能力開発: 結果としての労働意欲」『組織科学』第34巻第3号：18-31。  
小池 和男 (2015) 『戦後労働史からみた賃金』 東洋経済新報社。  
小松 廣 (1999) 「技術革新下の労働管理」、エコノミスト編集部 (編) 『高度成長期への証言 (下)』 日本経済評論社：218-232 (初版は、1984年、毎日新聞社より『証言・高度成長期の日本 (上・下)』として刊行)。  
菅野 和夫・山川 隆一 (2024) 『労働法 第13版』 弘文堂。

都留 康・守島 基博・奥西 好夫 (1999) 「日本企業の人事制度」『経済研究』第 50 巻第 3 号、1999 年 7 月：259-283.

都留 康・阿部 正浩・久保 克行 (2005) 『日本企業の人事改革 人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社.

中嶋 哲夫・松繁 寿和・梅崎 修 (2004) 「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果—企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』日本経済研究センター、No. 48、2004 年 3 月：18-33.

日経連能力主義管理研究会 (編著) (1969) 『能力主義管理 — その理論と実践 (2001 年新装版)』日経連出版部.

日経連労働問題研究委員会 (2001) 『労働問題研究委員会報告 (2001 年版)』日経連出版部.

日経連労働問題研究委員会 (2002) 『労働問題研究委員会報告 (2002 年版)』日経連出版部.

日本経済団体連合会 (編) (2008) 『経営労働政策委員会報告 (2009 年版)』日本経団連出版.

兵藤 釗 (1997) 『労働の戦後史 (上)』東京大学出版会.

藤田 若雄 (1959) 『サラリーマンの思想と生活』東洋経済新報社.

若松 義人 (2015) 『「トヨタ式」大全：世界の製造業を制した 192 の知恵』(PHP 文庫) PHP 研究所.

ミルグロム, ポール, ジョン・ロバーツ (1997) 『組織の経済学』NTT 出版. (Milgrom, Paul and John Roberts (1992) *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall.)

ラジアー, エドワード P. (1998) 『人事と組織の経済学』日本経済新聞社. (Lazear, Edward P. (1998) *Personnel Economics for Managers*. John Wiley & Sons.)

Alchian, Armen A. and Harold Demsetz (1972) “Production, Information Costs, and Economic Organization.” *The American Economic Review*. Vol. 62, No. 5, December 1972: 777-795.

Baron, James N. and David M. Kreps (1999) *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. John Wiley & Sons.

Gerhart, Barry (2023) *Compensation 14th edition*. McGraw-Hill.

Gold, Michael Evan (1983) *A Dialogue on Comparable*

*Worth*. ILR Press, Cornell University.

Milkovich, George T. and Jerry M. Newman (2005) *Compensation 8th edition*. McGraw-Hill/Irwin.

## 巻末注

- 1) 例えば、日本の戦前の製糸女工に対してしばしば用いられた「等級賃金制」では、女工が一定期間に紡いだ生糸の長さや品質によって女工間に順位を付け、その順位に応じて予め決められた賃金が支払われた。
- 2) もっとも、Milkovich and Newman (2005) は「現実の世界では、仕事に就いている従業員の知識やスキルを抜きに職務を記述するのはしばしば困難であるし、逆に仕事の内容なしに個人の仕事関連の知識やコンピテンシーを定義するのも困難である。したがって、職務に基づくとか、人に基づくとか言うよりも、むしろ実際は職務と人の両方を含んでいる」と述べている (p. 67)。
- 3) *Oxford Advanced Learner's Dictionary, 9th edition* (2015) によると、“skill” の意味は、① the ability to do something well と、② a particular ability or type of ability とあり、“competency” (= “competence”) の意味は、① the ability to do something well、② (省略)、③ a skill that you need in a particular job or for a particular task とある。いずれも語義的には「能力」(ability) であり、日本語で適切に訳し分けることは困難と考え、本稿ではそのまま「スキル」、「コンピテンシー」とした。
- 4) ここで「仕事」(work) に関する用語の意味を整理しておく。ある労働者が行っている仕事は通常いくつかの行動、活動等で構成されている。それらの一つ一つの意味があるまとまりで、分析の最小単位となるのが「課業」(task) である (例えば、社長の秘書が行う「電話対応」など)。ある一人の労働者は通常、いくつかの課業を行っているが、そうした課業の集合がその人の「ポスト」(position) になる (例えば、社長秘書は電話対応以外にも、「メール対応」、「来客接遇」、「スケジュール管理」などさまざまなことを行っている)。担当者が違って同一のポストであれば、それらをまとめて「職務」(job) と呼ぶ (社長秘書が行っている仕事と他の役員秘書が行っている仕事と同じであれば、同じく「役員秘書」の job となる)。さらに相互に類似した職務を

まとめて「職種」(job family)と呼ぶ(「役員秘書」の仕事と各部課の総務系の仕事が類似しているなら「秘書」、あるいは「事務」などが職種となる)(以上、Milkovich and Newman 2005, pp. 89-90などを参照)。

- 5) かつてアメリカで地方公務員の男女間賃金格差(“comparable worth”)問題をめぐって、ヘイ・システムに基づく「職務価値」と市場の労働需給の結果としての価格(賃金)のいずれを重視すべきかとの論争が起きたが、それは職務評価に外部市場の需給要因を含めるべきか否かという問題でもあった。興味ある読者はGold (1983)、奥西 (2006) を参照されたい。
- 6) これは柔道や剣道の級位、段位と似ている。一方、大相撲の番付は成績によって上下する。雑談になるが、以前、モンゴルの経営者団体から派遣された研修生一行に、日本の職能資格制度は柔道、剣道方式で、大相撲方式ではないと説明したら、よく理解できたと言われたことがある。
- 7) (3) 式に含まれるリスク・プレミアムの近似式の導出については、ミルグロム、ロバーツ (1997)、pp. 272-273 を参照。なお、(3) 式の導出では、期待値、分散に関する次の公式を使っている。 $X$  を確率変数、 $a$ 、 $b$  を定数としたとき、 $E(a+bX)=a+bE(x)$ 、 $Var(a+bX)=b^2Var(X)$ 。
- 8) 「昭和30年代(1955～64年)に採用された高校出の人たちが、技術革新とともに機械になじんでくる。ところが、そのころは非常な年功序列給なんです。熟練工は何倍も金を取っているわけです。そうすると若い高校出は、自分たちが実際の計器類を操作し、相当働いていても、金は役付き工に全部吸い上げられていく。そのため不満が起きてくる。そしてその不満もだんだん大きくなるわけですね。高校出が5年、6年、7年とたっていけば、相当な仕事をして、給料を見たら高年齢の熟練工が吸い上げている。その不満がポツポツ組合の要求としてではないけれども、所得の平等とか何とか、抽象的な不満として出始めるわけです」(小松 1999, pp. 221-222、カッコ内は引用者が追加)。  
「(1962年の職務給導入について)計器類、電力を使う肉体労働については、その仕事を、ピタッと格付けができるわけです。これは13級の仕事、ほかの溶鉱炉のほうの13級とこれとは、ちょうど価値

が科学的に見合っていると、それができるわけですね。ところが、いわゆる昔の職員は、いま私なら私がスタッフで労働部にいて、労働課長もいるとしますね。そうするとどちらが会社に貢献しているのか、技能工のようにコストで決めるのは非常に難しい。それで職能給を採用したわけです。考え方は同じなんです。職能給と職務給は、つねにバランスをとっていくということです。日本の職員というのは非常に労働力の価値を判断しにくいものですからね。ただ能力があるけれども遊んでおるといのは、これはまた全然問題外としまして、能力に応じた仕事をやらせているとしても、どちらが貢献度がなくてどちらが能力が高いかということは、非常に判断が難しい。そこに職能給というやや中途半端なものができてくる背景があったわけですね」(小松 1999, p. 224、カッコ内は引用者が追加)。

- 9) 翌年の報告書(日経連労働問題研究委員会 2002)でも、「成果主義賃金・人事制度の徹底を」(第4章1節)との見出しの下、以下のように念押しした。「個々人の生産性に即した処遇を徹底するためには、各自の成果にもとづく賃金・人事制度の構築・運営が必要である。」「具体的には、賃金は年齢・勤続を要素とする年功的部分を極力縮小し、担当職務・業務における遂行の成果にもとづいて賃金が決められる体系が望ましい。昇給制度についても、年功的要素でなく遂行結果に裏打ちされた習熟昇給を基本とし、一定資格(管理職・専門職など)以上の昇給は業績評価による運用をめざすべきである」(pp. 31-32)。
- 10) 小池 (2015) は、労働省統計における「職務給」と「職能給」の区別について、レンジの有無や程度に関する情報がない点など、強く疑義を呈している(第4章)。本稿でも「職務給」や「職能給」といった名称でしか判断していないので、そうした批判からは免れない。
- 11) 年功制が経済環境の変化に適合しなくなったという点について、日経連報告書はいくつかの箇所でも説明しているが、簡潔に述べているのは例えば以下である。「年功制は、技術革新のテンポが緩やかで、進学率も低く、経験と学歴が能力の指標であり得た時代においては能力主義的要素を多分にもっていた。しかしその条件が崩れ去ろうとしている今日においては、新しい条件に対応した新しい能力主義が

要請され、われわれはそれを追求しているに他ならない。」「能力主義でありえなくなった点は、技術革新（経営管理面の技術を含むことはいうまでもない）の急速な進行により、大半の職種において経験と能力の相関が薄れ、また、学歴も進学率の急上昇によって同学歴者の間に能力のバラツキがますます拡大し、年功・学歴による入社年次別全体的管理が不公平となったことである。」「能力主義管理においては経験・学歴そのものにもとづく人事管理ではなく、それにもとづく能力の発揮度にしたがって配置・昇進・賃金その他の処遇を行わなければならない。年功・学歴は能力と関係する限り認めるが、それ以上の評価はすべきでない」（日経連能力主義管理研究会 1969、pp. 75-76）。

- 12) この点に関しては、次のように過激なことも述べている。「能力は相対的に流動するのがむしろ常態なのであって、それに従ってとられる人事的措置を抜きて、格下げなどと称してこと改めて特別視するには及ばないはずのものである。一般の配置、異動と同じ感覚で受けとめられてよいものである。今後能力主義人事管理に徹して行くためには、企業の従業員に抜きてや格下げに慣れてもらわねばならない。そのためには時たま例外的に行うのではなく、もっと頻繁に常態的に行うことが必要である。ショックもあまり度重なればショックではなくなるはずである」（日経連能力主義管理研究会 1969、p. 61）。
- 13) 「年功制の場合は、ある程度年をとらなければ、重要な仕事につくことができないように一見思われるのであるが、実際はそうではなく、いくら年が若くても能力さえあれば、かなり重要な仕事にタッチしてきているのであって、ただ組織上の地位が低いというだけである。年功で昇進するといっても、実際の仕事となると、能力のない者に重要かつ困難な仕事ができるわけではないのであって、どうしても能力のある人のところに年功を問わず仕事が集まるようになってきている。そして能力のない人は、実際には職位の上と下を問わず大して仕事はしていない。結局集団全体としてみれば概ね能力に応じた仕事を遂行しているという結果になっている」（日経連能力主義管理研究会 1969、p. 93）。
- 14) こうした問題はもちろん実務的にも認識されている。例えば「業績の評価は、上級職務と下級職務が能力的に連続しているところでは、そのまま昇進の

ための評価の基準となしうが、能力的に断絶している職務への昇進（例えば、技能職から監督職へ）の場合には、適格性判定の一応の基準とはなりえても、そのまま活用することはできない」（日経連能力主義管理研究会 1969、p. 407）。しかしどこまで適切に対応されているかは疑問が残る。

- 15) トヨタ式の考え方は「仕事は二階級上の立場で考えろ」とであるという（若松 2015、pp. 240-241）。
- 16) 筆者の個人的な体験になるが、アメリカの研究所である秘書の人事評価を行った際、あまりいい評価をつけず、本人から不満を言われたことがある。私が「別の秘書のXさんはもっとバリバリいろんなことを精力的にこなしているのと比べ、差があるから」と説明したところ、「Xさんは自分より職務等級が上の秘書なので彼女がバリバリ働くのは当然だ。しかし、自分は等級が低い秘書なので、今の働きぶりでは問題はない」と反論された。彼等の従業員格付けや賃金制度の違いを改めて実感する経験であった。
- 17) 担当者の能力によって成果にあまり差が出ない仕事なら（シングル・レートの）職務給でよいが、担当者の能力で大きな差が出るような仕事なら、同じ職務を担当していても能力の差を評価する職能給が相応しいとの趣旨なのか、それとはまた別のことなのか、特段の説明がないので分からない。
- 18) 小松廣によると、作業長制度導入前は「工員で入社した者は伍長、組長と工員の道を歩むわけですね。片方の大学出は、スタッフ機能をもっているので、監督員とか、掛長、工場長になっていく。工員のほうは、うまくいって掛長ぐらいにいくこともあるにしても、大体組長、役付でおしまいになる。これに対する不満が相当ありましたね。」一方、新たな作業長制度とは「作業長というものはあくまでも、いわゆるそのころの工員が試験を受け、それから管理能力を養って作業長になり、掛長になり、それから工場長になる道をつくった制度です。これによって能率も非常に上がった。それから人事管理を十分もたせていますし、コスト・ダウン、生産管理は全部もたせていますから、これらに彼らは責任をもっている。だから、いわゆる職制上の接触、自分の部下、工長以下の工員との接触は、自分たちが工員出なだけに、人事管理面だけではなくて、労使の接触面が実際にとれるわけですね」（小松 1999、p. 222）。

- 19) この法規制は2018年に成立した働き方改革関連法により新たに改正された短時間・有期雇用労働者法の中に盛り込まれることになった(2020年4月より施行)。同法における均衡・均等待遇の原則や関連する最高裁判例等については、菅野・山川(2024) pp. 842-863を参照。また、年齢-賃金プロフィールと高齢者雇用に関する理論、実証研究としては奥西(2001b)を参照。
- 20) 例えば、『日本経済新聞』(2024年3月13日付け)の記事、「企業はベアの中身を競え 投資家を引きつける報酬戦略」、同2024年3月28日付け「大企業の賃金、若手厚く中堅は減 働き方多様化、薄れる年功 中小は全世代で伸び」を参照。
- 21) 本調査を用いたより包括的な分析結果については都留・守島・奥西(1999)を参照されたい。
- 22) この数値は、都留・阿部・久保(2005)のp. 133の表5-5より算出した。

