

1. 成果主義の問題点

近年、成果主義を導入する企業が急速に増加している。年功的処遇から成果主義へ、年功賃金から成果主義賃金へ、という流れは、押しとどめられない流れのように見える。しかし、成果主義は日本企業に根づくであろうか。年功賃金は消え去るのであるであろうか。成果主義によって会社は活性化するのであるであろうか。成果主義が内包している問題点や、処遇と賃金にかんするこれまでの歴史を振り返ると、成果主義が日本企業に定着するかどうか、疑わしい。

最近報道された富士通のちょっとした騒ぎが、思いがけなくも、成果主義の「成果」を示している。富士通は1993年に大企業のトップをきって成果主義を導入した。それから8年後、現社長が就任してから業績がずっと下方修正され続けていることについて、「社長の責任をどう考えるのか」と雑誌記者から質問をうけた富士通社長は、次のように答えた[『週刊東洋経済』2001年10月13日号:94]。

「くだらない質問だ。従業員が働かないからいけない。毎年、事業計画を立て、その通りやりますとって、やらないからおかしなことになる。計画を達成できなければビジネス・ユニットのトップを代えれば良い。それが成果主義というものだ。」

雑誌記者がさらに、「従業員がやらないから、といえばそうだが、まとめた責任は社長にあるのではないかと」質問したところ、社長は次のように言った。

「株主に対してはお金を預かり運営しているという責任があるが、従業員に対して責任はない。やれとって(社長は従業員に)命令する。経営とはそうしたものだ。」

この社長発言は、富士通社員の神経を逆なでし、強い反発を招いたということでニュースになった。しかしこの社長発言は、たんなる一時のニュースというにとどまらず、成果主義の特質を鮮明にしたという点で注目される。

第1に、社長自らが、8年間の成果主義の実践にもかかわらず「従業員が働かない」と認めている。社長発言によれば、富士通社員は社長の考えている方向での働き方をしていない。成果主義は成果を生まなかったのである。

第2に、成果主義は「ビジネス・ユニットのトップ」にまでは適用されるが、社長には適用されない。というよりは、成果主義は社長が従業員に命令する命令の仕方である。成果主義は、社長を含めた会社全体を律する原理ではない。社長というもっとも重要な役職者を律する原理は不明のままである。

富士通の不幸な経験は、富士通独自の要因によっている面があるとしても、大半は成果主義そのものに内在する問題点に起因している。成果主義は、以下のような問題点を内包している。

(1) 成果主義の誤った前提

成果主義の第1の問題点は、成果主義は誤った想定を前提にしている、という点にある。成果主義は、成果を出した社員の処遇を高め、高い賃金を払う。高い賃金と早い昇進を手にした社員は、ますますやる気を出してがんばるであろう。それでは、成果を出さなかった社員はどうであろうか。今年も成果を出せなかったから、来年は頑張ろう、と考える社員はもちろんいる。しかし現実には、社員に能力差があり、能力ある社員は毎年それなりの成果をだすであろうし、能力の劣る社員はほぼ毎年、成果を出せないであろう。成果を出せない社員は会社生活をどのように考えるであろうか。やる気をなくすであろう。組織全体としての効率性は、やる気を持った社員がますますやる気を発揮するというモメントと、処遇が下がってますますやる気をなくす社員が組織を停滞させるモメントとの合成によって決まる。

やる気を持った社員が組織を引っ張るので組織は活性化すると仮定することは、あまりに楽観的である。

たしかに、成果を出せない社員は会社を去れ、という考えはありうる。しかし、判例で確立している整理解雇4要件によって、このような従業員追い出しは現実的には実行しえないであろう。たとえこのようなことができたとしても、このような選択をする会社の社風はじつに殺伐としたものになるであろう。営業のような個人成績が明確に出る分野ではまだその弊害は少ないかも知れないが、開発などのようにチームワークの必要な分野では、致命的な否定的影響をもたらす恐れがある。

(2) 低く設定される目標

第2に、成果主義による成果は、毎期のはじめに設定した目標に対してどの程度の達成度があったのかによって評価される。社員が合理的に行動するとするならば、目標の設定にさいして、かならず低い目標を設定する。100の能力を持つ社員が100という目標を設定すれば、努力しないと目標を達成できない。ましてより高い目標にチャレンジして110という目標設定をするならば、目標を達成できない可能性が大きい。しかしこの社員が90という目標設定をするならば、簡単に目標を達成できる。目標を上回ることも容易である。したがって目標達成度によって評価される場合、社員は目標をできるだけ低くする。目標を低く設定するという個々の社員にとって合理的な行動は、会社全体としてのパフォーマンスを低下させる。かくして成果主義は、高いパフォーマンスを旨とする意図とは正反対の結果をもたらすであろう。

このような弊害は、すでに富士通で現れている。2001年春、富士通は成果主義の手直しを発表した。人事担当取締役は次のように語っている。「クリアしやすい目標を立てて、それを達成すれば良しとする雰囲気は生まれていた」[『日経ビジネス』2001年5月21日号:28]。

目標管理制度が組織のパフォーマンスを低下させるということは、ソ連型社会主義計画経済という壮大な実験で実証済みである。ソ連型社会主義においては、まず工場などの生産単位が、計画を担当する国家機関にたいして自分の生産能力を申告する。計画を担当する国家機関は、申告された能力と過去の実績をもとにそれぞれの生産単位にノルマを課す。ソ連型社会主義においては、ノルマの達成はきわめて重要な事項である。申告した生産能力が低ければ、生産単位に課せられるノルマも低くなる。低いノルマの達成は容易である。そのため当然のことながら生産単位は低い生産能力を申告する。個々の生産単位のような合理的な行動の結果として、経済全体は停滞した。1989年のベルリンの壁の崩壊とそれに続くソ連の解体は、このような経済的メカニズムを背景としていた。しかし日本企業は、ソ連型社会主義という壮大な実験の失敗から何も学んでいないかに見える。

(3) 働く意欲

第3の問題点は、成果主義は従業員の働くモチベーションとして賃金のみを重視していることである。たしかに賃金は生活を支えるものであり、また会社内においては地位を表すものでもあるため、社員のもっとも関心のある事項である。しかし賃金は社員にとって働くモチベーションの重要ではあるが一つの要素にすぎない。会社の製品に誇りを持っている、会社や職場を心から愛している、お客様の笑顔を見たい、など、社員が懸命に働く理由は賃金の他にもある。非金銭的な動機を無視して人事制度を組み立てても、社員の動機づけには成功しないであろう。

経営学の教科書は、マズローの欲求5段階説をはじめ、人びとの働くモチベーションをさまざまに解説している。当然のことながら、働くモチベーションが賃金のみであるなどという説は存在しない。それにもかかわらず、成果主義の制度設計にあたって、なぜ賃金のみを

重視するのであろうか。

これまで私は成果主義を導入したいいくつかの会社において、制度設計をおこなった人事担当者や組合幹部にインタビューをしたことがある。制度の概要を聞いた後、私は話をしていた人に、その人がなぜ一生懸命働くのか、何度か尋ねたことがある。答えてくれた人は全員、会社の発展のためであるとか、組合員の生活を守るためである、というような答えを返してきた。高い賃金を稼ぐためである、と答えた人は誰一人としていなかった。成果主義の制度設計をする人自身は、自分は高い賃金が欲しくて一生懸命働いているのではないと言いながら、自分以外の社員は賃金が唯一のモチベーションであるという想定に立った成果主義を制度設計している。

(4) 勤労意欲の衰退

成果主義の考えがこれからも強まるとすると、これまで日本企業のエネルギーを支えてきたガンバリズムは衰退していくであろう。ガンバリズムとは、頑張ることに価値を見いだす価値観を指している。

ガンバリズムは学校教育と企業内の昇進競争を貫く重要な価値観となっている。学校教育においては、高等学校や大学の入試偏差値がきわめてこまかくランクづけられていることを前提としている。そしてたとえば大学入試を受けようとする高校生にたいして、今のままであれば偏差値50の大学しか入学できないが、頑張れば51あるいは52の大学に合格することも可能である、頑張れ、と励ます。この場合、もし格差が大ぐくりに、偏差値50の上位が偏差値60というようなものであれば、いくら努力してもこのような大幅な偏差値のアップは困難なので、ガンバリズムは成立しない。

これまでの日本企業は、ガンバリズムを奨励してきた。たとえ能力がそれほどあるとはいえない従業員に対しても、とにかく真面目に頑張ればそれなりに処遇しよう、という人事政策をとっていた。少なくともそのようなことを建前としてきた。しかし成果主義は、出した成果がすべてであり、頑張ったかどうかという主観的なプロセスは評価の対象外となる。100の能力を持った社員が99の成果を出し、90の能力を持った社員が頑張って91の成果を出した場合、99の社員は高く評価され、91の社員は悪くすれば賃金が下がる結果となる。もしそうなれば、90の能力の社員は頑張ることをバカらしいと思うであろう。採用試験の段階でいかに人をセレクトしたとしても、社員には能力のばらつきがある。現実にはさまざまな能力差を抱える人間集団にとって、ガンバリズムを否定した場合、どのような形で勤労意欲を全体として高めることができるのか、成果主義は答えを持っていない。

また、頑張る本人が、小さな差異を大切と考えることも、ガンバリズムの成立に必要である。もし偏差値50と51の差にたいして、わずかに1の差か、こんなつまらない小さな差のために頑張るのはバカらしい、と思うようになれば、ガンバリズムは消滅する。今日、若い世代は小さな差異に対して敏感性を失いつつあり、その意味でガンバリズムの前提が崩れつつある。

さらにガンバリズムの歴史的基盤であった伝統的な勤労倫理、勤労のエートスが消滅しつつある。伝統的な勤労倫理とは、安丸良夫[1974]のいう通俗道徳である。勤勉、儉約、謙譲、孝行、正直、忍従、献身、敬虔というような通俗道徳の規範は、江戸時代中期から明確な規範の形をとり始め、明治期の近代日本に引き継がれてきた。こうした通俗道徳が規範として受け継がれた最後の世代は、おそらく団塊の世代であろう。団塊の世代は、親から通俗道徳を明示的あるいは黙示的に教え込まれた。しかしこの世代は、自らが親となった後、子供に通俗道徳を教えていない。

通俗道徳の衰退は、もちろん団塊の世代が次の世代に通俗道徳を教えなかったことだけによっているのではない。通俗道徳を支えた強固な基盤は自営業であった。労働力調査によれば、戦後日本の出発時点で自営業主とその家族従業者は全就業者の63% (1948年) を占め

ていた。その比率は今日では17%（1999年）にまで下がってしまった。さらに、自営業のなかでも商店などの都市自営業では、生活の場と仕事の場との分離が進み、家族総働きのなかで伝統的勤労倫理が若い世代に受け継がれるという形での世代間継受が困難になっている。

ガンバリズムは通俗道徳の中に含まれている価値観であった。通俗道徳が全体的に衰退しつつある中で、成果主義によるガンバリズムの否定が進みつつある。競争を煽り立てることによって働く意欲を刺激することは、短期的には有効な場合があるであろう。しかし通俗道徳に代わる別の勤労倫理をうち立てない限り、長期的には勤労倫理そのものが衰退していくであろう。

2. 年功制から成果主義へ？

成果主義の導入は、「年功制から成果主義」というスローガンのもとに進められている。たしかに、年功制から成果主義への変化という構図は理解しやすい。厳しい経営環境のもとで、もはや年功的な昇進、賃金引き上げはできない。従業員の意識もこれまでとは変わりつつある。年功的な処遇では能力や意欲のある従業員のやる気がそがれてしまい、組織としての活力が失われる。成果とは関係のない年功によって賃金が決まることは不公平である。こうした議論は一見するときわめて明快である。

しかし、「年功制から成果主義へ」という図式で済むならば、話は簡単である。戦後ずっと大企業男性正社員の処遇を特徴づけてきた年功制がバブル崩壊後の長引く不況の中でついに終わりを迎え、成果主義という新しい時代に入る、というストーリーになる。しかし年功制の終焉はこれまでも何度となく語られた。年功制が時代遅れのものとなったとする主張の中身も、今日の年功制批判とほとんど同じである。それにもかかわらず、今日また年功制の終焉が叫ばれているという事実そのものが、いかに年功制が根強いものであるのかを物語っている。

すでに1955年に、日経連は年功賃金を強く非難していた。

「賃金の本質は労働の対価たるところにあり、同一職務労働であれば、担当者の学歴、年齢等の如何に拘らず同一の給与額が支払われるべきであり、同一労働、同一賃金の原則によって貫かれるべきものである。...これに反し職務と関係のない担当者の身分や学歴や、年齢等によって給与を定めたり、ましてや職務と無関係に担当者の生活費を基準とするような賃金制度は労働の対価たる賃金の本質に反するものであり、公平な刺戟に欠けるので働く者に働きがいのある賃金とはいえない。」[日経連,1955:4-5]

日経連の主張は明確である。仕事にたいして支払われる職務給こそが正しい賃金であり、日経連傘下の企業は職務給の導入に努めるべきである。しかし日経連のたび重なる職務給導入のかけ声にもかかわらず、職務給の導入はほとんどまったく進まなかった。

60年代になると日経連は職務給の導入をあきらめ、それに代わって「能力主義」を唱え始めた。「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」[日経連,1969:52]が大事である、というのが日経連の主張となった。

職務給導入の主張とは異なり、能力主義導入の主張は企業によって受け入れられ、松下電器における仕事別賃金の導入など、60年代に主要な企業の大半は能力主義に移行した。能力主義を導入した会社の導入説明にしたがえば、この時点で年功制は消滅したか、あるいは賃金と処遇を決める主要な原則ではなくなった。

ところが、制度としては能力主義に移行したはずであるにもかかわらず、1973年の第一次石油危機、79年の第二次石油危機、85年の円高不況など、経済的な困難が日本経済を襲

うたびに、もはや年功制では立ちゆかない、年功制の打破と実力主義が必要である、とビジネスジャーナリズムは叫び、企業の共感を得てきた。能力主義制度のもとで年功制が生き続けてきたのである。

なぜこのような事態になったのかといえば、日経連も企業も、制度の理念と制度の運用とは別物であることを理解しなかったからである。理念として年功制を否定する能力主義制度が、実際の運用において年功制的に運用されてきた。たとえばNECは、制度と運用との乖離を次のように率直に記している。

「仕事給制度は昭和40年代に始まった制度で、全組合員の職務分析を行い、各職務をポイント化し、その結果にもとづいて処遇する精緻な仕組だった。納得性の高い制度といえる一方、制度のメンテナンスに多大な労力を必要とするため、職務記述書の改版が追いつかなかった。また職務記述書は評価の基準であると同時に育成・成長目標でもあるが、特にホワイトカラー職場においては、その職務を行なっているか否かの判断がむずかしく、どのようにすれば職務が遂行できるようになるのかを示すこともできないことから、評価基準や育成・成長目標としては不十分だった。結果として、格付け基準が不明確となり、入社年次による一律的な格付けになりがちだった。一方、資格制度は能力の定義があいまいであり、年功的な運用となっていた。」[日経連, 2001:61 - 62]

戦後最悪の失業率を更新しつつあるポストバブル不況のもとで、今度こそ年功制は廃止され、成果主義が定着するであろうか。イエスと答える論者は、年俸制という新しい賃金形態をイエスと答えるひとつの理由に挙げるかも知れない。しかし、年俸制という賃金形態が成果主義を保障するわけではない。ある会社の年俸制の歴史がそれを示している。

従業員3100人の大日本スクリーン製造では、1970年から管理職に年俸制を適用している。「希望者は社長と話し合いができることとするなどプロスポーツ選手の契約更改に近い方式を取り入れており、プロとしての処遇」を意図した。しかし実際には「標準より悪い評価であっても報酬は右肩上がりに上昇し、勤続年数が同じであればそれほど大きな格差がつかない年功的な年俸制」[労務行政研究所, 2000:236-36]となっている。

なぜ年功制はかくも根強いのであろうか。そもそも年功制とは何であろうか。この問いに答えるためには、なぜ年功制、年功賃金が成立するのかを検討しなければならない。

3. 年功制の成立と存続

(1) 特殊日本的熟練論

年功制、年功賃金という言葉が使われるようになったのは、1950年代初頭である。東京大学社会科学研究所の氏原正治郎と藤田若雄が、大工場の職場秩序にかんする実態調査の中から見いだした事実を説明する概念として、年功制、年功賃金という言葉を使いはじめた。当初は氏原や藤田を中心とする小さなグループの範囲内でこの言葉が使われていたが、1960年前後になると、研究者はもとより、社会的に広く使われる言葉となった。

それでは氏原と藤田はどのような意味において年功制という言葉を使ったのであろうか。氏原正治郎と藤田若雄との間では年功制の理解の仕方が少し異なっている。年功制をめぐるその後の議論に大きな影響を与えたのは氏原の主張である。氏原は1953年に発表した有名な論文「わが国における大工場労働者の性格」において、京浜工業地帯の大工場の労働者について次のように記した。

「労務者たちは、最初、特別の職業的訓練も受けず、職業意識ももたず、いわば偶然によって、職場に入ってくる。彼らは、若干の例外をのぞいて、前任古参の労務者の指揮と主導のもとに、作業にしたがいながら、漸次「見よう見まね」で技術を修得する。年功を積むにしたがって、技能も向上すると同時に、序列が上がり、後任者の作業指導を行い、面倒も見なければならなくなる。ところで、かくて獲得された技能は、たとえその職場では、高く評価

されるものではあっても、社会的評価を勝ちとり得る底のものではない。...このような特殊な熟練は、企業によって、評価されるべきであった。ここに、労務者の年功序列に基づくところの給与制度の意味がある。」〔氏原，1953：254-55〕

氏原によれば、特殊日本的熟練によって年功賃金が成立するというのである。欧米に較べて工業技術が立ち後れているため、日本企業における技能は標準化されていない。それ故に熟練が客観化されず秘伝的要素を持つ。初等教育しか受けていない労働者は、見よう見まねでの技能習得となる。こうして習得した技能は他企業では通用しない。そのため長期勤続となり、年功賃金になる。

特殊日本的熟練論によれば、年功制、年功賃金は近代的な経営と工業技術にマッチしていない。ここから容易に次のような考えが導きだされる。遅れた日本企業といえども、国際競争に立ち向かうためには技術革新が不可欠である。技術革新は作業を標準化し、特殊日本的熟練を解体するであろう。また他方で進学率が上昇し、学校教育を前提とした労働力養成に切り替わるであろう。一言でいえば、日本の経済と社会の近代化にともなって特殊日本的熟練は解体し、それとともに年功制もまた消滅するであろう。

特殊日本的熟練論者によるこのような予想にもかかわらず、年功制は消滅しなかった。1955年から1973年までの高度成長をへて、日本経済は世界第2位の経済大国となった。それにもかかわらず年功制は存続していた。この事実の前に、特殊日本的熟練論は影響力を失った。

(2) 企業特殊的熟練論

特殊日本的熟練論が影響力を失った後に有力な理論として登場したのが、特殊日本的という形容句を取り去り、代わりに企業特殊的という形容句をともなった企業特殊的熟練論である。それは、ごく大まかにまとめると、次のような主張である。

大きな企業にはさまざまな職務がある。企業ごとに仕事の仕方や機械設備などが異なるため、それらの職務をこなしていくためには企業特殊的熟練が必要となる。長期勤続の従業員は、やさしい仕事から始まり次第にむずかしい仕事につくようになる。その過程で企業特殊的熟練を蓄積する。賃金は熟練にたいして支払われるので、年令と勤続年数が上がるにつれて熟練の蓄積も高まり、その結果、年功賃金となる。したがって、大企業が発達する段階になると、どの国においても年功賃金カーブが成立する。決して特殊日本的熟練によって年功賃金カーブが成立するのではない。ただ、日本は遅れて資本主義化したため、大企業の封鎖性がたとえばアメリカなどよりも強くなり、そのため年功賃金カーブがよりはっきりした形で現れた。

日本においてこのような考えが定着したちょうどその時期に、アメリカでドリンジャーとピオーレが内部労働市場論をタイトルとした本を出版した。ドリンジャーとピオーレはアメリカにおいて企業特殊的熟練にもとづく内部労働市場が成立していると論じた。彼らの内部労働市場論は、上述の日本での議論をよりスマートに体系化したものと受け取られた。そのため、年功賃金をめぐる日本での議論が、内部労働市場論と同じものと理解され、以後、年功賃金は内部労働市場論として論じられるようになり、今日にいたった。

(3) 日本における内部労働市場論にたいする疑問

日本の年功賃金を内部労働市場論によって説明することは、今日では定説といえる。しかし、日本における内部労働市場論について、私はいくつか疑問に思っていることがある。

第1の疑問は、ドリンジャーとピオーレが主張した内部労働市場論と、日本において内部労働市場論といわれているものが同じものであるのかどうかについてである。Doeringer & Piore[1971]と日本における内部労働市場論とを比較すると、いくつかの重要な点で異なっている。日本における内部労働市場論は、ドリンジャーとピオーレの内部労働市場論を日本

的に受容したものである。日本における内部労働市場論は、隅谷三喜男[1974]がドリンジャーとピオーレの内部労働市場論を日本に紹介したことから始まる。そして、この隅谷論文からすでに内部労働市場論の日本的受容がおこなわれている。ドリンジャーとピオーレの内部労働市場論のどこがどのように日本的に受け取られ変容されたのか、ここで論じる余裕がない。別の機会にくわしく論じたいと考えている。

第2の疑問は、内部労働市場ははたして市場であるのか、という点についてである。日本の内部市場論者で、内部労働市場と呼ばれているものがある意味において市場であるのかを論じている論者はいない。彼らは、内部労働市場が市場であることは自明のことである、と考えているかのごとくである。

日本の内部労働市場論の源流となったドリンジャーとピオーレは、内部労働市場を次のように定義した。すなわち、内部労働市場とは、「その中で労働の価格づけと配分が一群の管理上のルールと手続きによって統制される製造工場のような管理の単位」[Doeringer and Piore, 1971:1-2]である。

この定義によるならば、内部労働市場は市場であるはずがない。「価格づけと配分が一群の管理上のルールと手続きによって統制される製造工場のような管理の単位」は、組織であって、市場ではない。もしこのような組織をも市場と呼ぶならば、およそ組織というものは存在し得ないことになる。

第3の疑問は、企業特殊的熟練が蓄積されることによって賃金が上がっていくという説明は、熟練と賃金に対応している、あるいは賃金は熟練にたいして支払われていることを前提にしているが、その前提は誤っているのではないか、という点である。

熟練と賃金との関係については、ブルーカラー労働者を見るとはっきりする。量産をおこなう生産職場には、秒単位のくり返し作業をおこなう直接生産労働者と、設備の保全や高度の検査などをおこなう専門工とがいる。ごく短期の教育訓練によって一人前となる直接生産労働者と一人前になるのに何年もの教育訓練期間を必要とする専門工との間には、熟練において明白な格差がある。しかし日本の大企業においては、同学歴、同年齢で入社年次と人事査定の結果が同じであれば、直接生産労働者と専門工とは、同じ額の賃金である。このことは、賃金は熟練を反映していないということを示している[野村, 1993:第1章]。

しかし、賃金は熟練にたいして支払われている、という有力な説もある。小池和男の知的熟練論である。それによれば、日本の大企業の生産職場には仕事表が存在している。部下の熟練の幅と深さを熟知した職長が「仕事表」を作成する。「仕事表」は熟練の幅を評価する「仕事表」と熟練の深さを評価する「仕事表」の2枚一組からなり、三カ月ごとに改訂され、査定の重要な参考資料である。「仕事表」が人事査定の重要な参考資料となっているので、日本企業においては熟練と賃金に対応している、というのである[小池,1991:72-74]。しかし「仕事表」なるものは小池氏によって創作されたものであり、熟練の幅と深さが会社によって正確に評価されているという知的熟練論には実証的な根拠がない[野村,2001]。

4. 生活保障としての年功賃金

特殊日本的熟練論は日本における年功賃金の根強い存続を説明することに失敗した。企業特殊的熟練論ないし内部労働市場論は、実証的に支持されないものであった。それではこれまで日本において年功賃金が根強く存続してきた理由をどのように説明すればよいのであろうか。

年功賃金カーブを説明する理論として、ミクロ経済学はインセンティブ仮説をはじめとしてさまざまな仮説を提出してきた。それらのほとんどは実証不可能であるか、非現実的な論理であり、ここで検討するに値しない。

日本の年功賃金カーブを説明する仮説として、唯一説得力を持っているのは、生活費保障仮説である。すなわち、男性（夫）が家族で唯一の稼ぎ手であることを前提として、彼の賃金が家族全体の生計費をまかなうにたるものになるための賃金が年功賃金である。男性は若年で就職をするとき単身であり、その賃金は低くても生計費をまかなうにたる。やがて結婚をしさらに子供が生まれれば、生計費は増大していく。子供の教育費や持ち家の購入を考えると、ある年齢層までは生計費は増大していく。こうした生計費の増大に応じて賃金は上がっていく。

戦後日本の賃金は、電産型賃金体系として出発した。電産型賃金体系は全体として生活費保障をおこない、そして個別には人事査定で個人差をつける賃金体系であった〔遠藤,1999:第4章〕。そしてこの生活費保障としての賃金という考え方は、年令に対する過敏な日本社会の体質を背景として、働く人々の強い支持を受けた。年功賃金カーブが生活費保障であるということは、電産型賃金体系から出発したという歴史的事実から見て、まったく正しい。

5. 賃金論の行方

長引く経済的不況を背景に、年功賃金では立ちゆかない、成果主義賃金の導入しなければならぬ、という声が90年代後半から急速に強まった。しかし賃金論において、理想の賃金論、唯一の正しい賃金なるものは存在しない。賃金にとって問題なのは、賃金総額と従業員の納得性である。会社にとっては賃金総額はコストの問題である。賃金総額が決まれば、その賃金総額をどのように分配すれば従業員にとって納得性のいくものになるのかが次の課題となる。年功賃金よりも成果賃金の方が成果が上がるということは、決して確実なことではない。

これまでの歴史を振り返るならば、日本は年功賃金の下で世界第二の経済大国となった。この事実は、日本の働く人達にとって、年功賃金が納得性のいくものであったということ、そしてそれゆえ、成果をあげたということを示している。成果主義の導入によって年功的な処遇を完全に捨て去ることを意図しても、その実現は困難であろう。成果主義制度の運用において、年功制が忍び入る可能性が大きい。

参考文献

氏原正治郎,1954,「わが国における大工場労働者の性格」日本人文科学会『社会的緊張の研究』,有斐閣.

遠藤公嗣,1999,『日本の人事査定』,ミネルヴァ書房.

小池和男,1991,『仕事の経済学』,東洋経済新報社.

隅谷三喜男,1974,「日本的労使関係の再検討 年功制の論理をめぐって」(上)(下),『日本労働協会雑誌』8月号,10月号.

日本経営者団体連盟,1955,『職務給の研究』,日本経営者団体連盟.

日本経営者団体連盟,1969,『能力主義管理 その理論と実践』,日本経営者団体連盟,2001年再刊.

日本経営者団体連盟,2001,『成果主義人事制度事例集 先進12社の全評価システム』,日本経営者団体連盟.

野村正實,1993,『熟練と分業』,御茶の水書房

野村正實,1994,『終身雇用』,岩波書店.

野村正實,2001,『知的熟練論批判 小池和男における理論と実証』,ミネルヴァ書房.

安丸良夫,1974,『日本の近代化と民衆思想』,青木書店,1999年平凡社ライブラリーで再刊.

労務行政研究所,2000,『先進35社成果主義人事の事例集』,労務行政研究所.

Doeringer, P. B. and M. J. Piore, 1971, Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Heath Lexington Books, Lexington.