

去る1月23日、公表された日本経団連の経労委報告（『2012年版経営労働政策委員会報告』）は、今次の春季労使交渉に向けて、「仕事役割貢献度を基軸とした人事・賃金制度を構築する」という観点から、いわゆる定昇制度を「抜本的に見直すこと」を提起した（同報告72頁）。今年度に限らず、昨今のこうした経労委報告の論調が示していることは、経営サイド主導で進んできた成果主義賃金改革が、その歩みをさらに前へと進めたということであろう。定昇制度や昇給カーブの維持をめぐる、今次の労使交渉の帰趨がどのようなものとなれ、能力主義から成果主義へという制度改革の流れ自体は、もはや逆転不能な流れであるように思われる。

能力主義と成果主義

能力主義から成果主義へという賃金制度改革の内容を理解する上では、管見の限り今野「1998」や石田「2003」などの文献が最良の指針である。そこでの議論を整理すれば、第一に、従来の職能資格制度とそれを基軸とした能力主義賃金制度は、労働力供給サイド重視の賃金制度であったとい

うこと、これが大事な理解のポイントということになる。この制度のもとでは、労働者はその保有する仕事能力の向上に応じて、社内での資格ステータスの上昇を享受し、より高い報酬を受け取る。賃金決定基準の中心は、あくまで「仕事」やアウトプットである（成果）の側にはなく、労働者がインプットする（仕事能力）や（仕事態度）（意欲）の側にあった。これに対して、90年代半ば以降の成果主義の改革は、需要サイドの論理に基づく賃金制度改革であるということ、これが制度改革を理解する上での第二の大事なポイントである。ともに査定や賃金決定の個別化を制度の中核とすると、決しても、決して能力主義と成果主義は同質のものではない。先に触れた経労委報告にもあるように、賃金決定基準の中心は（能力）や（意欲）、（態度）といった労働力のインプット側にあるのではなく、あくまで（仕事）の価値や（成果＝貢献度）といったアウトプットの側、労働力を需要するサイドの側にある（今野「1998」、第3章、第5章）。こうした制度の変化を領導したものは、言うまでもなく市場経済の構造変化と、その下でのグローバ

と労働組合



同志社大学社会学部 産業関係学科教授

上田眞士 うえだ・まさし

1961年1月、京都府生まれ。1985年3月、東京大学経済学部卒業。2000年3月、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程修了（課程博士学位取得）。労働組合職員を経て、久留米大学商学部教授、2010年4月より現職。2012年1月より、IMF-JC労働リーダーシップコースの運営委員、ゼミを担当。主な著書、論文：『現代イギリス労使関係の変容と展開－個別管理の発展と労働組合－』（ミネルヴァ書房、2007年）、『賃金制度は企業社会を観察する（鏡）』（同志社大学社会学部産業関係学科編『“働く”を学ぼう－仕事と社会を考える－』人文書院、2011年）、『労働・労使関係政策の展開－規制と誘導の体系－』（玉井金五・久本憲夫編『高度成長のなかの社会政策』ミネルヴァ書房、2004年）など多数。

ル競争の強まりである。市場の力の強まりが、組織のあり方に変更を迫ったというように表現することもできよう（石田「2003」、186頁）。これに贅言を重ねることは、冗長であるように思う。

成果主義賃金改革と「経営者社会」

ここで強調したいことは、こうした成果主義賃金改革に伴って、企業社会（会社内部に展開する社会関係）の性格が、大きく変化しつつあるように思われるということである。誇張を怖れずに言えば、能力主義が支配した従来の企業社

会のあり方は、「労働者社会」としての性格を濃厚に帯びていた。社員等級制度（職能資格制度）の機軸が労働力供給サイドのロジックであったということは、そこでの企業内秩序が労働者側の論理によって深く刻印されてきたということを意味しよう。そして、その具体的な表現は、一般従業員から経営者層にまで伸びるキャリアの展開であったし、終身雇用規範の確立やいわゆる従業員主権型企業と呼ばれた日本の経営のありかたであったと言っても良い。

これに対して、成果主義的改革が向かう企業社会のあり方は、端

SQUARE

的に言えば「経営者社会」化の強まりと特徴づけることができよう。ここでは、単に経営者の発言力が強大となるということをお願いではない。むしろ、正規社員に限って言えば、一般従業員層まで含めて「経営者」としての性格を、濃淡の程度はあれ帯びるようになるということが、「経営者社会」という考え方の中心である。目標面談を通して業績目標が合意され、組織の上層から非管理職層まで通して、組織目標の達成に向けてPDCAを回していく、それらの働き方は同質な「経営者」としての働き方であると集約して、おそらく大過なかつ^{※1}。

「経営者社会」化の下での労働組合

大雑把な言い方をすれば、戦後日本の大企業労使関係は、英米的な「奴らと俺たち」という階級分断の不在に特徴づけられてきた。会社内部には、一つの連続した企業社会が形成されてきたと言ってもできる。能力主義的な制度の下では、その企業社会は経営サイドも「労働」の顔を併せ持つ、「労働者社会」としての性格を多分に有していた。他方、昨今の成果主義の制度改革が志向する企業社会は、これとの対比で言えば、労働サイドも「経営」の顔を持つ、「経営者社会」化の進展として理解することができよう。

では、そうした「経営者社会」化したところにある企業社会の中で、企業別組合にはどのような機能が期待され、どのような課題が登場してくるようになるのだろうか。「経営者」のような働き方が企業社会に広がるについても、従業員が被雇用者であることには変わりがない。労働組合が必要なことには変わりはないし、だからこそ、これまでとは異なった厄介な問題が発生すると言ったこともできよう。思

「経営者社会」化の進展

いつく限りで、ごく簡単に二点を指摘するに止めたい。

まず、一つには、ワークライフバランスの問題が、労働組合が正面から取り組むべき問題として、従来にも増して重きを持つことになろう。問題の根源は、「経営者」のような働き方が、一般従業員層にまで広がるということにある。グローバル競争の強まりを前提におけば、時短のかけ声とは裏腹に成果主義の下では、過重労働の問題が深刻化する危険性は大きい。肝心なのは、具体的な取り組み方であろう。業績目標を設定する目標面談のあり方が、焦点であることは誰の目にも明らかであるように思う^{※2}。

また、いま一つには、非正規労働者の組織化という課題に、企業別組合が如何に取り組めるかが、重大な意味を持つてくることになろう。企業社会が「経営者社会」と向かう動きには、「経営者」のような働き方になじまない業務、それに携わる多くの人々の企業社会からの疎外が伴ってきた。端的にいつて、非正規雇用の拡大であり、外部人材活用の肥大化である。ここでは、より多くの人を企業社会へと繋げていこうとする、包摂的

な発想を持てるかどうか、鍵となるように思われる。企業別組合が非正規労働者の組織化に取り組むことで、何らかの形でキャリアがタテに接続していくことが、日本的な産業民主主義の展開にとってはこの上なく重要であろう(中村「2009」、第5章参照)^{※3}。労働組合の真価にかかわる、そうした課題であるように思いつ。

参考文献

- 石田光男「2003」
- 「仕事の社会科学…労働研究のフロンティア」…ミネルヴァ書房
- 今野浩郎「1998」
- 「勝ちぬく賃金改革…日本型仕事給のすめ」…日本経済新聞社
- 小池和男「1977」
- 「職場の労働組合と参加…労資関係の日本比較」…東洋経済新報社
- 中村圭介「2009」
- 「壁を壊す」第書林

※1 筆者は、石田光男教授や中村圭介教授が展開する「部門業績管理」や「仕事論」に関する所論から、多くのことを学んでいる。但し、ありうる誤解が筆者の責に帰するとは言ってもない。

※2 詳しくは近刊予定の労働時間決定に関する、石田光男教授の論考を参照されたい。職場を同じくする石田教授との日常の対話を通して、多くのことを教えて頂いた。

※3 キャリアのタテの広がり、産業民主主義を持つ重要な意義を論じた文献としては、小池「1977」も是非参照されたい。