

特集 「ブラック生協」にならないために

04

近年における賃金形態の変化と、
ジョブ・ローテーション型人材育成

山縣 宏寿（諏訪東京理科大学経営情報学部講師）



山縣宏寿氏

はじめに

近年、生活協同組合（以下、生協）においても役割給が導入されるなど「職務基準賃金」¹⁾への接近とも評価される²⁾賃金形態の変化が認められる。本稿は、そのような賃金制度上の変化が、組織内の人材育成に対してどのような問題を投げかけているのかについて若干の検討を加えたい。

このような課題設定を行う筆者の意図について、まず概説しておくこととしよう。筆者が指摘するまでもなく、賃金制度の運用において処遇の公平性を担保することは極めて重要な問題である。だが例えば 1990 年代以降、特に頻発している各種の賃金差別訴訟事件を見ても明らかなように、我が国においては必ずしも処遇の公平性が、十分に担保されてきたとはおよそ言い難い状況が存在する。そのような中、生協においては、それらとは様相を異にする取り組みが、重ねられてきた側面が認められる。本稿が検討の対象とする役割給が導入される以前について述べれば、兵藤（1995）も指摘するように、各生協によって名称の差異はあるが、職能資格制度に基づく職能給をベースとした能力主義管理が生協にも一般的に導入されてきたと言える。研究史上の議論に目を転じれば、この能力主義管理については様々な問題の指摘が行われ、それらの指摘としては、例えば職場への競争的職場秩序の貫徹³⁾、「強制された自発性」の喚起⁴⁾、あるいは「やる気」、「忠誠心」、「積極性」など、評価者の恣意が混入し易い情意考課による査定差別⁵⁾等の諸問題が指摘されてきた。研究史においてこのような指摘が行われるなか、兵藤（1995）は、職能給を基礎とする能力主義管理が生協のなかに広がっていくに際し、生協は「競争主義を糧として生きる組織ではないはずであり、公平な処遇を実現する上で「工夫」が必要であるとの指摘を行っている⁶⁾。

筆者は、兵藤（1995）がその重要性を強調する人事労務管理上の「工夫」について、後述のある

生協を調査対象とし、職能給の運用について検討を行ったことがある。その結果として、筆者が調査対象とした生協においては、職能給導入直後の1980年代、それに続く90年代において、研究史上に照らしても注目し得る、処遇上の公平性を担保する上での「工夫」が積み重ねられていたことが確認された。すなわち我が国では一般的に査定結果が公開されず、査定に係る救済制度が欠如していると言われるなか、同生協においては、査定結果が被査定者に公開されると共に、査定結果に不満をもった場合、「苦情申告制度」により、理事会と労働組合との交渉の場が設定されるなど、個別救済の仕組みが制度化されていたことが把握された。これらの取り組みは、ただ単に制度上にのみ謳われた形骸化されたものではなく、実際に制度運用がなされており、生協の職員労働において処遇の公平性を担保する試みが、理事会・労働組合双方によってなされていたものと評価し得るものである⁷⁾。

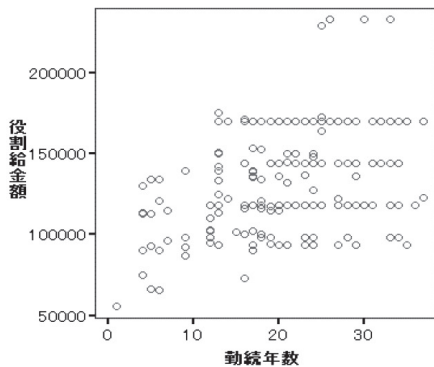
しかし、先述の通り、2000年代に入り、従前の職能給に代わり、「職務基準賃金」に接近しているとも評価される役割給が生協にも導入されるに至っている。その意味で、新たな賃金制度のもとでの、生協の職員労働をめぐる処遇の公平性を担保する取り組みは、あらためて検討の対象とされる必要性を生じさせていると言える。本稿はこのような問題関心から、従前の職能給をベースとする能力主義管理に代わり、近年、新たに導入されてきた役割給に焦点を当て、同制度運用について検討を行うと共に、人材育成に関連する課題について取り上げようとするものである。

分析の対象

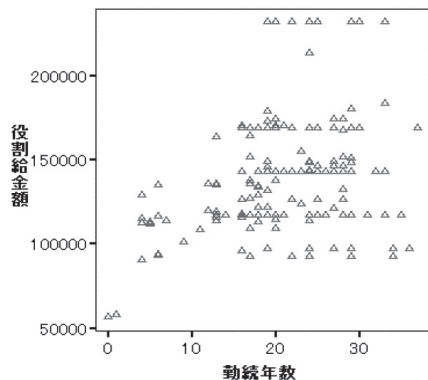
以下では、生協における役割給の運用について具体的に検討を行っていくが、本稿では一つのケースとしてA生協を取り上げることとしたい。A生協は、関東甲信越地域以北の東日本に位置し、戦後直後に設立された生協に端を発する生協である。また後述のように分析の対象時期となる、2000年代において、A生協の総事業高は1000億円超、組合員数は100万人超となっている。また同生協においては2006年に正規職員全体を対象に役割給が導入されているが、同生協の役割給は、A生協を中心とする事業連合に属する他の複数の生協においても基本的に同一の制度導入が図られてきた経緯がある。A生協はその規模に加え、他の生協に制度導入上の影響力を有している点から一定程度の代表性を備えているものと位置付けて許されるであろう。

A生協において正規職員全体を対象に役割給が導入された2006年時点の賃金制度は、基本給、役割給、資格給、調整給からなり、各賃金項目の構成比は、基本給は全体の55.9%、役割給は38.8%、以下同様に、資格給は1.0%、調整給は4.3%となっている。A生協の賃金制度では、基本給と役割給とで全体の9割以上を占めるが、基本給は正規職員の年齢に従い、基本的に一律に決定され、年齢以外で差がつかない、いわゆる「紛れのない」賃金項目となっている。このため、以下では役割給にのみ特に焦点を当て検討を加えていくこととしたい。なお、分析対象の母集団は、A生協労働組合員849名（女性99名、男性750名）、平均勤続年数は18.6年、平均年齢は42.7歳であり、分析対象年度は、制度導入後3年経過した2009年とする⁸⁾。

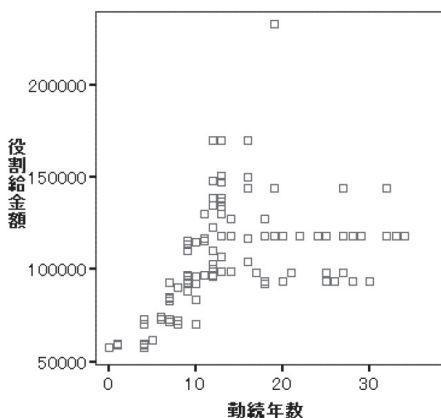
図表 1 勤続年数別役割給（本部他）



図表 2 勤続年数別役割給（店舗）



図表 3 勤続年数別役割給（宅配）



出典:A 生協(2009)「賃金資料」より作成

役割給の運用と それに起因する課題

紙幅の都合上、詳細については省略せざるを得ないが、A 生協の役割給の概要をごく簡単に確認しておく必要がある。A 生協の役割給において、その運用の基礎となる役割等級は、A 1、A 2、A 3、B 1、B 2、B 3 などの各等級からなり、A 1 等級では、係などが設定され、A 2 等級では主任等が、A 3 等級では係長などの各役職が括られている。以下同様に、B 1 等級は、事務長、副店長（年供給高予算 12 億円未満）など、B 2 等級ではバイヤー、売り場担当企画等が、B 3 等級では課長代行、店長（年供給高予算 12 億円未満）などが括られている。各等級内では、各号俸で役割給が設定され、5 段階の評価に基づき、各号俸内の役割給が受給される。

図表 1～3 は、本部、店舗、宅配業務に就いている正規職員の役割給受給額を各業態ごとに縦軸に役割給受給額を横軸に勤続年数をおき、散布図にてその様子をまとめたものである。これらの図表から把握して頂きたい点は、本部、店舗、宅配の各業態によって、役割給受給額の分布が明らかに異なっている点である⁹⁾。このことは端的には、本部（図表 1）では 15 万円弱以上の分布が認められるが、宅配（図表 3）では、その分布がかなりの程度限定的となっていることなどからも明らかである。このように、各業態で役割給受給額の分布に相違が生じる重要な要因の一つは、各等級において、より上位の等級に昇級しない限り、号俸アップによる役割給受給額の昇給が見込めない「頭打ち」の効き方が、各業態によって異なることにある。この「頭打ち」は、各図表中において横一列に役割給受給額が分布しているラインに相当する¹⁰⁾。

このような分布は、役割給が導入される以前の職能給の運用においては、問題がかなりの程度、希釈化される。なぜなら職能給の場合にはそれに限って言えば、あくまでもその職能等級に就く上での職務遂行能力が評価の対象であり、その要件を満たすことで職能給が支給される。従って役割給とは異なり実際に就いているポストとは直接的にはリンクしていないからである¹¹⁾。

またこのような役割給の分布は、同時に日本において一般的に様々な組織において採用されているジョブ・ローテーション型人材育成のあり方についても、重要な問題を投げかけることとなる。A生協においても、理事会は人材育成の方針として「現在と将来にわたり仕事を通じての成長と発展を図る」とし、「業態を超えた全組織的な視点での人材育成を計画的に推進する」¹²⁾としている。しかしながら、多言を要すまでもなく、業態間で役割給の分布に少なからず不均衡が生じる役割給運用のもとでは、「業態を超えた全組織的な視点での人材育成」は、その前提となる異動・配置換えが、従前とは異なる困難さを伴わざるを得ない。職能給の場合には、あくまでも職務遂行能力によるランク付け、評価に基づくものであり、異動・配置換えが行われても、賃金に連動する幅は、賃金全体で見て相対的に小さいものになるが、役割給のもとでは、その性格上、変動する幅が大きくなるためである。このことは、従前からの人材育成のあり方を基本的に踏襲するのであれば、役割給運用上、一定程度の対応が要請され、その効果が限定的な場合には、人材育成のあり方について、再検討が必要となろう。更に役割給の場合には、職能給の場合とは異なり、異動について人事部が強い権限を持っている日本においては、業態間の異動・配置換えによる処遇の意図的な操

作が可能となる余地が大きくなる。そのような意味でも、今日、生協らしい新たな「工夫」が求められていると言ってよいであろう。

- 1) 「職務の価値にたいして支払う賃金形態」、もしくは「職務の成果にたいして支払う賃金形態」を指し、代表的なものとして職務給などが挙げられる。詳細については遠藤公嗣(2005)『賃金の決め方』、ミネルヴァ書房を参照されたい。
- 2) 遠藤公嗣(2008)「職務給と『同一価値労働同一賃金』原則－均等処遇のために－(上)」『労働法律旬報』1684号
- 3) 黒田兼一(1998)「競争的職場秩序と労務管理」戦後日本経済研究会編『日本経済の分水嶺』、文真堂
- 4) 熊沢誠(1997)『能力主義管理と企業社会』、岩波書店
- 5) 木元進一郎(1994)「人事考課＝査定の日・英比較」『経営論集』、明治大学経営学研究所
- 6) 兵藤釗(1995)「生協事業の今後と職員問題－仕事・処遇・参加をめぐる－」生協総合研究所編『生協労働と職員問題』コープ出版
- 7) 拙著(2010)「生協における賃金・査定と労働組合」鈴木玲編『新自由主義と労働』(法政大学大原社会問題研究所叢書)、御茶の水書房。
- 8) なお、中途採用者については、勤続年数が短くても前歴評価により、相対的に高い役割給を受給している可能性がある為、分析に際して分析の対象から外している点については留意されたい。
- 9) 詳細な分析、また他にも言及すべき論点はあるが、紙幅の都合上、別稿にて論じることとしたい。
- 10) 詳細は別稿に譲らざるを得ないが、仮に「頭打ち率」を、各業態の等級において頭打ちに該当する正規職員÷各構成人員で算出すれば、本部、店舗、宅配の順で、下位の等級の頭打ちの効き方が強い結果となっており、その効き方は業態によって明らかに異なっている。
- 11) 職能給のこのような性格は「管理序列と処遇序列の分離」と呼ばれている。詳しくは木下武男(1999)『日本人の賃金』、平凡社新書等を参照されたい。
- 12) A生協(2009)「2009年度CDP活動方針について」