

■□ 報告Ⅱ

職能給導入とその後の変容

山縣 宏寿 (諏訪東京理科大学講師)



皆さん、こんにちは。この度はこのような機会を頂き、誠にありがとうございます。私は、「生活協同組合における職能給導入とその後の変容」というテーマで話をさせていただきます。

まず簡単に自己紹介をさせていただきますと、学位は経営学で取得し、専門は中でも特に人事・労務管理、労使関係になります。従いまして、生協論というかたちで真正面から論じてきた者ではありません。これまであくまでもそれらの専門から生協をフィールドとして調査・研究をして参りました。また、法政大学大原社会問題研究所でも、人事労務管理、労使関係について研究をしてきました。

新自由主義¹⁾の中での 生協労働の役割

私の主要な問題関心の一つは、新自由主義下における生協労働になります。具体的に言いますと、生協における賃金制度を辿りながら、新自由主義のもと労使関係や組合の規制により、どのように生協労働を「まともな労働」として守り、実現してきたのか、それに連なる試みについて検討することです。そして、それらの取り組みの今日的意義や課題について論じることが、私の本日の主な報告内容になります。

その際、議論の前提として2つの点を確認しておきたいです。まず「新自由主義」についてです。私が「新自由主義」といった場合、その内容は主としてデヴィッド・ハーヴェイが論じた「新自由主義」に依拠しています。

デヴィッド・ハーヴェイは、「新自由主義」を、労働運動への攻撃と階級権力の再確立と捉えています。前者についてハーヴェイは、労働者に対する二面的な総攻撃が起こっているといます。ひとつは市場における労働に対する資本の支配の完成であり、もうひとつは労働市場の空間的・時間的調整の変容という形態です。

こうした動きを念頭におき、今日の日本における労働を考えると、全くの無縁ではなく、多言を要すまでもなくむしろそれらと軌を一にするような労働の壊れ方が進展しています。

コメンテーターの先生方と事前の打ち合わせを行った際、「結局のところ、報告を通して最も主張したいことは何か」というご質問を頂きました。

それに対する私の答えを結論の先取りになりますが端的に申しますと、「新自由主義」というテーゼに対して、生協における労働がアンチテーゼになってもらいたい。そういう「壊れる労働」のなかであって、生協であるがゆえに、新自由主義的労働とは違う労働を提起し、労働を守ることがで

きる。その主体として、非常に有力な主体が生活協同組合ではないのかということ、それが私の最も述べたいこととなります。

杉本貴志先生の解題で、自由競争下、労働が壊れていくなかで、言わば最初の働き方改革が生協運動にあったのではないかという指摘がありました。その指摘を踏まえると、今日においても労働破壊が進むなか生協労働が果たす意義があるのではないのか、ということが私の提起したい点になります。

もう一点、念頭にあるのは、杉本先生もお話しになっていましたが、生協労働の二重性です。すなわち一つは、賃労働者という側面です。生協労働者は、個別の協同資本のもとで働くという意味では、その労働の一般的な性格から免れ得るものではなく、賃労働者としての性格を有しているということです。

もう一つの側面は生協運動の担い手としての生協職員という位置づけです。この2つの側面があるがゆえに、繰り返しになりますが生協労働は、今日の新自由主義的労働破壊に対してできることがあるのではないのか、ということが私の申し上げたいことです。

以下、私の報告についてですが、分析の対象としては個別の事例に基づいてお話しするというかたちになり、検討の分析対象期間は1982～2009年です。分析対象の生協は、関東圏の大規模な生協のひとつであるCK生協です。同生協は2013年に組織合同をしており、供給高はおよそ1794億円になります。

CK生協を取り上げる意義ですが、同生協には、全国の生協にあって先進的な制度や仕組みを率先して取り入れているという特徴があります。組織合同の際にも、CK生協の賃金制度が他の生協に取り入れられ

ていくなど、一定の影響力を有していると把握することができます。

能力主義 - 職能給の導入

まず同生協における賃金制度の変遷を確認しておきたいです。CK生協は1982年に職能給を導入しています。2003年に管理職に役割給を導入した後、2006年に正規職員全体に役割給を導入しました。今回は、時間の都合上、パートについては割愛し、正規労働者にのみ焦点を当てます。

職能給が生協内に入ってきた際、後述するようにそれは労働にとって一大事でした。そのような能力主義管理に基づく職能給が導入されるなかで、生活協同組合として労働に対してどのような取り組みを行ったのか、最初に確認させて頂きたいと思います。

話の手順として能力主義管理の導入とその運用について、職能給が能力主義管理の方途である点を共有しておきましょう。

まずこの能力主義管理という言葉についてですが、これは1969年に、当時の日経連が『能力主義管理－その理論と実践』という著名な本を出して、それが徐々に広がっていったものになります。

この能力主義管理が広がるなかで問題になったのは、個人処遇化という問題です。従前までの賃金は相対的に個別管理されるものではなく、労働者の年齢や勤続年数など労働者の属性により全体で管理される性格のものでした。しかし職能給の導入によりある特定の労働者をピンポイントに捉えて、その人の処遇を上げたり下げたりすることが可能となりました。このような仕組みが能力主義管理のひとつの特徴として研究史上では指摘されています。

もうひとつは、査定を導入によって労働者間の競争が激化したという点で、例えば

熊沢誠先生の議論に見ることができます。同点について木元進一郎先生や黒田兼一先生は、能力主義管理の導入は、職場のなかで競争的職場秩序が支配する、その契機になったとの評価をされています。

また、個別処遇化というかたちで、ピンポイントで当該労働者の処遇を上げたり下げたりすることができるということによる、使用者の恣意による差別の強化が可能になり、労働組合の機能が後退するきっかけのひとつになったとの指摘も行われています。

労働問題を研究する立場からいえば、能力主義管理についてはこのような危機感をもって捉えられており、それが1980年代頃になって生協内にも広がっていった、ということになります。

能力主義の無毒化

それでは企業のなかで能力主義管理により様々な問題が引き起こされるなかで、生協は能力主義管理をどのように改変し、「まともな労働」を守ろうとしたのかということ、これからお話ししたいと思います。

その際、日本における査定制度の特徴について確認しておくことが便宜上よいでしょう。日本における査定制度の特徴としては、次の点が非常に重要です。すなわち日本においては、査定結果は完全に非公開という形でブラックボックス化され、当該労働者に対しても開示されないことが許容される、非常に稀な特徴を有している点です。

また、査定結果に対して異議申し立てがあったとしても、日本の場合には、個別救済制度を根本的に欠いている点を査定制度の特徴として挙げることができます。査定結果に仮に問題があったとしても、そこに労働組合が関与できるかといえば、査定に

ついては経営側の専決事項として、基本的に労働組合の関与を排除することができる仕組みになっています。

ちなみに、アメリカの場合、黒人・白人などの人種上の問題があるため、かなりデリケートな問題として扱われ、査定結果は公開され、一般的に被査定者にきちんと説明が行われると共に、当該査定結果に対して被査定者のサインが求められるなど、日本とは異なる仕組みのもと運用されていると言われています。

しかしながら日本の場合には、ある意味、経営側の恣意が混入しやすいかたちになっており、かつ何か問題が生じたとしても、個別救済の手だてが制度上、脆弱なものとなっている。そうした仕組みとあいまって能力主義管理が導入されたという特徴を指摘することができます。

それでは、CK生協の場合はどうだったのでしょか。CK生協の能力主義管理導入をめぐる交渉では、そのプロセスにおいて査定結果は必ず被査定者に対して公開・通知をすることを条件として、能力主義管理が導入されたという経緯を確認することができます。

また、毎年 の査定結果については、賃金の個票レベルで組合側に査定結果を提示して、不当に評価が下げられ格差がつけられていないか、組合側が検証可能な仕組みを制度上担保した上で能力主義管理が導入されました。

さらに画期的なのは苦情申告制度です。公開された査定結果に対して、被査定者が何か問題がある、納得できないと感じた場合、労働組合に対して異議申し立てをすることができる仕組みになっていました。そして、理事会側と労働組合側が対等な立場で協議することができ、実際に査定結果が上方修正された例も確認することができま

す。CK生協の場合には、毎年、「賃金苦情申告書」というかたちで、職員から苦情を聞き取って、労使で協議してそれを処理する仕組みを、併せて生協内に入れたわけです。

他に問題となる点として、相対評価の問題を挙げることができます。いま、仮に全員が非常によく頑張り、高評価である90点以上の点数をとっていたとします。しかしながら、相対評価の場合には、定められた比率に基づいて、そのなかの何%の査定者は必ずマイナス査定を受けなければいけないといった事態が生じ得ます。

さらに厄介なのはこうした事態は、職場の中で競争的職場秩序が浸透し査定結果をめぐる競争が激化すればするほど、そうした問題が生じやすくなる点です。CK生協における能力主義管理の導入でこの相対評価が入っており、労使協定では、一定の比率によって査定結果を配分することになっていました。

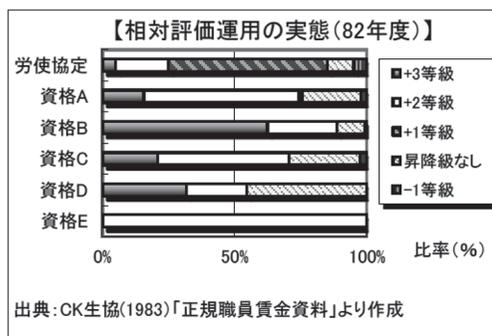


図1

しかしながら、その制度運用を検証すれば、相対評価は有名無実化し、基本的に絶対評価に基づき運用が行われていたと指摘することができます。この点は、上図から確認することができます。

図1における最上段の横棒グラフが制度上、定められた相対評価の比率になります。

職能給の根幹となる職能等級上の資格AからE、全てにおいて、一見して定められた相対評価の比率とは異なる比率になっていたことが把握できます。制度的には厳然として相対評価が入っているにもかかわらず、実際に働いた内容、評価に基づき、職員の頑張り进行评估するかたちで絶対評価として運用されていたわけです。

別の観点からCK生協の能力主義管理運用の実態を検証しておくこととしましょう。いま、職能給受給額と勤続年数とで相関係数をとり時系列で並べると、制度が導入された82年度では相関係数は、0.82、83年度は0.818、84年度は0.815であり、職能給受給額と勤続年数との間に非常に強い正の相関関係を認めることができます。

やや補足しておけば、相関係数は一般的に、0.8を超えると「非常に強い相関がある」と評価することができます。これらの数値から明らかなように、CK生協の職能給は勤続給に近い性格を帯びながら運用されていたと言えます。

端的に述べれば、能力主義管理が広範囲に企業などに導入された場合には、先述の通り様々な問題点が指摘されてきましたが、CK生協の場合には、制度上、職能給が入っているにもかかわらず、査定結果を公開する仕組みや、個別救済制度の具備、相対評価を絶対評価で運用する他、実際には勤続給とほぼ同じようなかたちで職能給の運用が行われました。

言わば、制度自体は入っているけれども、それが問題になる部分については生協内部での取り組みにより問題を希釈化、無毒化して、生協の職員が連帯して生協運動が展開できるようなかたち、生協運動を阻害しない方向性で、制度自体を改変されていたという事です。そういう取り組みが1980年代に行われていました。

相対評価から絶対評価へ

それではその後、CK生協の能力主義管理はどのような経過を辿るのでしょうか。結論から述べれば、CK生協の能力主義管理は、91年以降、一般的に研究史で指摘される方向とはむしろ逆の動きをしています。一般的には、能力主義管理導入にあたっては、当初は絶対評価で導入し、それを相対評価に衣替えするというのがよくあるパターンです。そのようななか、CK生協の場合には、当初、相対評価で制度を入れて、実際は絶対評価に運用し、さらにその後、運用の実態に合わせて、制度上でも、相対評価を絶対評価に切り換える制度改訂を91年に行いました。

また、毎年査定結果が蓄積しないように、一定の水準に毎年リセットし、当該1年度の差しか生じない職能給のタイプを、「洗い替え方式」と呼びますが、一般的には、経年と共に格差が蓄積される「積み上げ方式」のタイプへの職能給への切り換えが散見されます。しかし、これについてもCK生協は逆のことを行っています。

すなわち1982年の制度導入においては、格差が経年と共に職能給の受給額の差が蓄積される「積み上げ方式」の職能給が導入されましたが、これは格差が大きくなり、その程度を調整することが困難であるとの認識から、91年にむしろ格差が一定の範囲にコントロールできる「洗い替え方式」の職能給に制度改訂が行われました。

以上の点を確認した上で、CK生協の制度の特殊性が、例えばどのような点で表れているか、一つの例を示しておきましょう。生協内に能力主義管理が導入されるなかで、外見的に非常に特徴的な点として男女間賃金格差の程度が挙げられます。

能力主義管理が広範に浸透し、90年代に入ると男女間賃金格差に関する訴訟が多

く見られるようになります。国際的に見ると、日本の男女間の賃金格差の解消は非常に遅れていて、およそ100:60というのが当時の一般的な男女間の賃金格差の状況でした。

例えば研究史において非常に有名な訴訟では、職能給の部分で男性は高評価が与えられ、女性には結婚・出産を契機にそれまで高い評価を与えられていたものの、低い評価が与えられ続け、職能給が低い額で抑えられていたことが明るみとなり、大問題になりました。

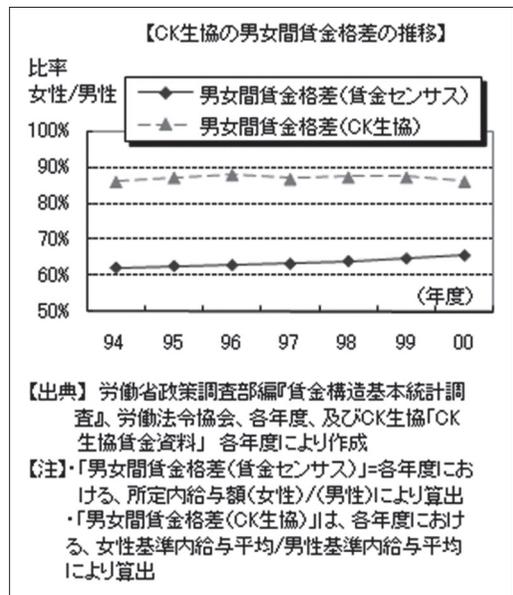


図2

しかし、CK生協の場合には、男女間賃金格差は日本全体の賃金格差の水準からするとかなり限定的で、ある意味、それらとは一線を画す結果になっていました。

賃金構造基本統計調査の全産業における男女間の賃金格差を見ると、94年を起点として描けば、図2の通り、およそ100:60で推移していましたが、CK生協の場合には100:90を少し下回るぐらいの水準になっていました。

このような差は国際比較上、ヨーロッパ

の男女間賃金格差の差が小さいところから少し落ちるぐらいの水準であり、それをCK生協は達成していたこととなります2)。

この背景には、生協においては、ただ単純に賃労働に純化したかたちで労働が把握されていたのではなくて、生協運動の担い手という位置づけがなされていた、というのが大きかったのだらうと思います。生協運動の担い手である労働者を分断することが、結局、生協運動を衰退させることにつながるという判断から、そのようなことがないよう各種の工夫や仕組みと共に能力主義管理が導入されたものと、言ってよいでしょう。

役割給による業態別賃金格差のひろがり

では、2000年代以降において、その後どのような変化が生じたのでしょうか。その点について確認していくこととしましょう。2000年代に入ると、職能給に代わり役割給が広範に導入されていき、生協の中にも役割給が導入されていきます。この役割給の位置づけ、評価については管見の限り、現時点で定まっておらず、学会のなかでも論争が行われています。役割給について論じている論者の一人として、社会政策学会の代表幹事を務めている遠藤公嗣先生を取り上げれば、「役割給は、基本的に仕事給や職務給により近づいた賃金」との指摘を行っています。遠藤先生の議論に従えば、従前の能力主義管理よりも、賃金形態としては、より望ましい賃金形態として把握することができます。

以下では賃金形態が仕事基準に接近しているという観点から、この役割給の生協内での運用について、お話をしていきます。

役割給導入後のCK生協の賃金制度は、基準内給与と基準外給与に分かれていてい

ますが、そのうち基準内賃金は役割給、基本給、資格手当、調整給の各賃金項目で構成されています。そこで、役割給の導入から3年後の役割給の部分、個票データを用いて分析してみましょう。(図3～5)

分析に対象は労働組合員549人のうち、男性474人、女性75人、平均勤続年数は19.1年になります。分析作業としては、まず基準内給与から役割給のみを抽出し、その散布図を描き、本部勤務者、店舗勤務者、宅配勤務者ごとに役割給受給額を分解していきます。

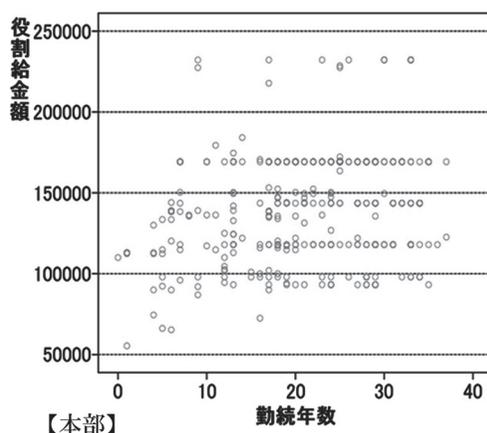


図3

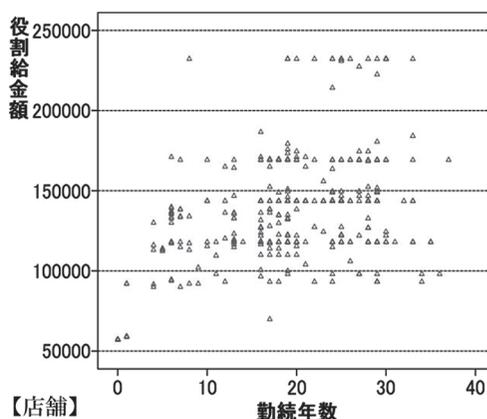


図4

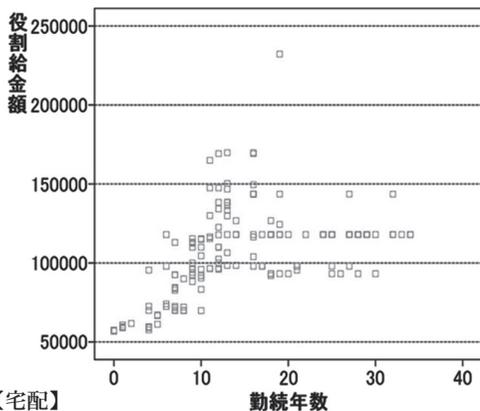


図5

これらの散布図から、いま仮に回帰直線を求め、それらを比較すると、結論として店舗では20.9年の勤続を重ねて、ようやく本部勤務者の役割給の水準に達することがわかります。また、宅配で働いている人は、140年の勤務を経て、ようやく店舗勤務者の賃金水準に到達するぐらいの差が開いており、本部、店舗、宅配間で到底、無視することが困難な程度の役割給受給額の差が生じていることが把握できます。

それでは、こうした役割給受給額の差は何に起因するものなのでしょうか。

人事労務管理の分野に「管理序列と処遇序列の分離」という言葉があります。これは、実際に就いているポストと、その人がもっている賃金が、基本的に分離して、双方の関係性が相対的に弱いことを指し示す言葉です。仮に低いポストに就いている場合であっても、年齢給や職能給などの部分で勤続年数などが高くなれば、相対的に高い賃金がもらえるというのが日本の賃金の特徴のひとつでした。

これまで分離していたこれらの関係が、役割給の下では従前に比べ結合してしまっているというのが、以下で確認していく内容です。

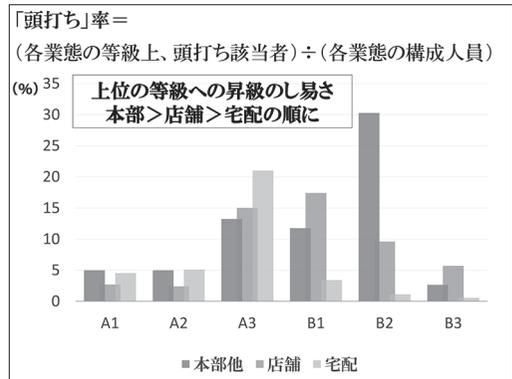


図6

業態による「頭打ち」の違い

各業態のなかで、最高号俸に達している人を「頭打ち該当者」といいますが、いま、その人数を本部・店舗・宅配の構成人数で割った値を「頭打ち率」としましょう。上図を参照すれば、宅配では、比較的低い等級（A3）で頭打ち率のピークが来ています。店舗では、宅配より1つ高い等級（B1）で頭打ち率のピークが来ていて、本部はそのままの1つ上の等級（B2）で頭打ち率のピークを迎えており、それらの等級では上位の等級に昇級しない限り、役割給受給額の増加が見込めない人たちがたくさんいることがわかります。（図6）

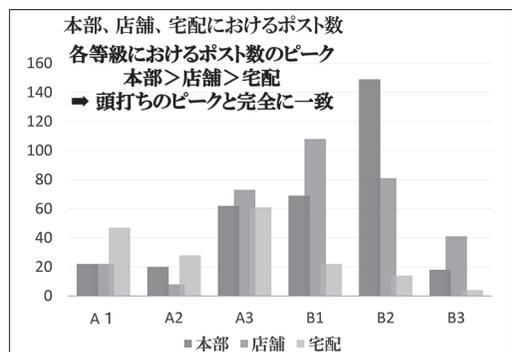


図7

それでは、これらの「頭打ち率」は何によって規定されているのでしょうか。本部・店舗・宅配のポストの数を調べると、図7の通りとなります。この図に示されるようにポスト数のピークも、宅配、店舗、本部の順に、各々A3、B1、B2となり、ポストが最も多い等級とが頭打ち率のピークの等級とが完全に一致していることがわかります。

すなわち、このことは、役割給の下では原理的に上位の等級のポストが、存在しなければ、昇級できないため、現在の等級の頭打ちまで昇給しきってしまっている。それ以上何年働こうと賃金が上がらない、という状態が生じているわけです。

役割給のもとでの今後の課題

このことはさらにどのような問題を引き起こし、それに対してどのような対応が必要になるのでしょうか。この点について、若干の私見を述べておきたいと思えます。

周知の通り、日本においては配置転換が経営側の専決事項として認められています。その法的根拠として重要な点の一つは、平たく言えば、日本においては、勤続年数や年齢など、労働者の属性によって賃金が規定される部分が大きいため、例えば配置転換をしたとしても労働者側の不利益の程度はかなりの程度、限定的であるという点です。

この点について相対的に管理序列と処遇序列が接合している役割給のもとではどうなるのでしょうか。CK生協の場合、このような特徴を持つ役割給が賃金に占める割合はおおよそ57%です。この数値を見てもかなりの程度限定的と評価することはおおよそ困難と言わざるをえません。

「働き方改革」で「同一労働同一賃金」

といった場合、もちろん、それがいい部分もありますが、日本の雇用体系のルールは、基本的に勤続年数や年齢など、労働者の属性基準をベースに作られてきた側面があります。

賃金のあり方が仕事基準に接近した場合、職能給の場合における査定結果に基づいた格差ではなく、経営側が専決事項として持つ配転命令権により、賃金があまり伸びない職場に、経営側に不都合な労働者を配置させる、そのことを通じて、当該労働者の処遇を低く抑えることが原理的に可能になります。これは非常に危険なことです。

そうしたことが生じないように、職能給において各種の規制や取り組みを行ったのと同様に、何らかの対応が必要になると考えられます。

「働き方改革」で「同一労働同一賃金」が注目されていますが、注意しなければならないのは、賃金が仕事給に接近すれば、そのことによって公平な処遇が自動的に達成されるという性格のものではないということです。繰り返しになりますが、そのことは、これまで査定を通じて差をつけるといった方法ではなく、配置転換を通じて、簡単に処遇差をつけることができるという危なさを持っています。

さらに役割給のもとでは配置転換に伴い、(調整給による激変緩和措置が数年間はあるとは言え)賃金が大きく動いてしまうという点は、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になります。

なぜなら、これまでのジョブ・ローテーション型人材育成の仕組みに、賃金変動の可能性が高まると、その運用上、硬直性もたらされるからです。その意味でも役割給のもとでは、配転命令を経営側に認めた根拠が成立していないという可能性は、論点として非常に大きい問題と言えます。

かつて生協内部で能力主義管理をうまくコントロールするように様々な工夫を行ったのと同様に、役割給の導入、それに伴う問題についても、工夫や取り組みなどを行い、問題をクリアしていく必要があります。そうした生協独自の取り組みが、労働に対して社会的に示唆に富むものとなると考えています。

注

1) 新自由主義

DavidHarvey(2007)『新自由主義』作品社
DavidHarveyは新自由主義について端的には、「新自由主義とは何よりも、強力な私的所有権、自由市場、自由貿易を特徴とする制度的枠組みの範囲内で個々の企業活動の自由とその能力とが無制約に発揮されることによって人類の富と福利が最も増大する、と主張する政治経済的实践の理論である」と述べている(DavidHarvey2007:10)。

また同著は、労働者に対する二面的な総攻撃として以下の点を挙げている。

① 市場における労働に対する資本の支配の完成

・(必要とあれば暴力を伴い)労働者階級の諸機関を解体

・フレキシブルな労働市場の確立

・国家による雇用構造の再編を技術的に誘導

・労働力の大部分を過剰労働力化

② 労働市場の空間的・時間的調整の変容

・「底辺へ向かう競争」による安価で従順な労働力の創出

・世界規模で「使い捨て労働者」の典型化

2) しかしながら、正規・パートの雇用形態間処遇格差について述べれば、当時の賃金格差の水準とほぼ同水準だったということも、特徴点の一つとして指摘しておく必要があります。