

日本的雇用慣行の変容と再構築の影響

幸田 絵里

はじめに

近年、日本では従来の「終身雇用」「年功序列型賃金」「企業別労働組合」を3つの柱とする日本的雇用慣行が変化しつつある。長引く不況の影響もあり、希望退職やリストラが行われ、個人の能力評価に成果主義を取り入れる企業も現れた。事実上の終身雇用が行われなくなっている状況である。

成果主義への流れは、時代を遡ると戦後GHQ¹の影響から始まる。GHQが仕事基準の人事・賃金すなわち仕事基準賃金の導入を提起したが、日本の企業風土に合わず導入方法の検討が繰り返されてきた。しかし、1993年の円高ショック以降、労働市場は売り手市場から買い手市場へと転換し、成果主義の導入が再び検討されたのである。

既存の日本的雇用慣行にアメリカでの雇用慣行をそのまま採り入れるのならば不具合が生じることは明らかである。例えば、成果主義をそのまま採り入れれば、日本では能力評価が困難であるとかセーフティネットが不十分でなどの問題が生じる。アメリカ独自の成果主義は日本人の気質上、そぐわない点が多くあるためである。成果主義賃金の先駆的導入事例であった「富士通」でも失敗を恐れ高い目標に挑戦しなくなったり、評価方法の不公平さが弊害となってあらわれた。変わりつつある日本的雇用慣行に対して、今後どのような雇用政策をとっていくのが望ましいのか、また新たな日本的雇用慣行の再構築について考察する。そこで、日本における成果主義の導入方法を考察する際によく比較されるアメリカの雇用慣行を考察し、日本とアメリカではどのように異なるのかを検討したい。

第一節 日本の雇用慣行とは何か

1-1 日本の雇用慣行の3つの柱

第一に、終身雇用制度とは新卒者が企業に採用され、原則として定年まで同じ企業で働くという就業形態である。企業は不景気となってもなるべく解雇を回避し雇用を維持しようとする。しかし、これは制度と呼ばれるものの雇用契約ではなく、あくまで企業と労働者間の「暗黙の契約」である。企業側としては労働者に長期にわたる雇用を保障し、また労働者側としては、企業側のそれに応えるべく会社に忠誠を尽くすという形で成立している。

第二に、年功序列型賃金とは年功（年齢や勤続年数）に応じて、平均的な賃金が上昇するというシステムである。この賃金の上昇程度は、学歴や企業規模によって異なる。初任給のスタート地点が同じ位でも大学・大学院卒の上昇程度が最も大きく中卒の上昇程度が最も低い。

第三に、企業別労働組合とは、一つの企業の従業員を一つの労働組合に組織したものである。ホワイトカラーとブルーカラー²の労働者が同一の労働組合に所属するということが大きな特徴である。³

1-2 日本の雇用慣行の歴史

戦前の日本では、年功給による賃金形態であった。年功給とは時間軸賃金ともいい、誰から見ても分かりやすい時間を基に賃金を決定する仕組みである。年齢や勤続年数が長くなればなるほど、それに比例して賃金が決定する。明治政府は「殖産振興、富国強兵」をスローガンのひとつに掲げ、国営の製鉄所として第一号の近代製鉄所を完成させた。1901年の八幡製鉄所の設立を契機に本格的に日本の工業化、近代化が進み、社内で技術や技能の定着を目的とした熟練者を育成するため年功賃金、終身雇用という制度が誕生した。この時点で確立された年功賃金、終身雇用が昭和前期までの労使関係に寄与することとなる。

戦後、民主化を進める意図でGHQは労働組合の社会的発言力の強化や電産型賃金体系等の新しい賃金体系を提案した。電産型賃金体系は、1946年10月に日本電気産業労働組合が要求し、47年から実施された。内容としては、本人給と家族給を合わせて生活保障給⁴ (68.2%)とし、それに能力給 (19.4%)と勤続給 (3.7%)を加えたものを基本賃金 (91.3%)とする。そのうえ、基本賃金に地域給 (8.7%)⁵を加えて基準賃金とし、超過労働、特殊労働等の諸手当を基準外賃金として加えるというものである。戦前の年功給から、生活年功給としての賃金形態となった。

しかし、1973年のオイルショック以降、日本の経済成長率は失速した。そのため、生活年功給を維持することが難しくなり、賃金体系は職能給へと転換した。職能給とは、職能資格制度をベースに個々の労働者を等級づけすることによって賃金が決定するものである。一種の資格制度と能力給制度が結合しており、雇用を維持するためにとられた賃金体系である。ここでの能力給制度によって、より現代の成果主義に近い能力評価が行われている。

この後1975年以降、職能資格制度を多くの企業が採り入れ、本格的な能力主義となった。1995年以降は能力主義を見直す動きがあり、2001年以降職能給に役割給を加えた賃金形態となる。

このように、戦前から戦後の変化を見ても、日本の雇用慣行は雇用が保障され、失業率が高くなりにくくなった仕組みであることが分かる。能力主義が採り入れられたといっても、その中に年功主義を組み込む形で成り立ってきた。⁶

図1 学歴、性、年齢階級別賃金 (男性)

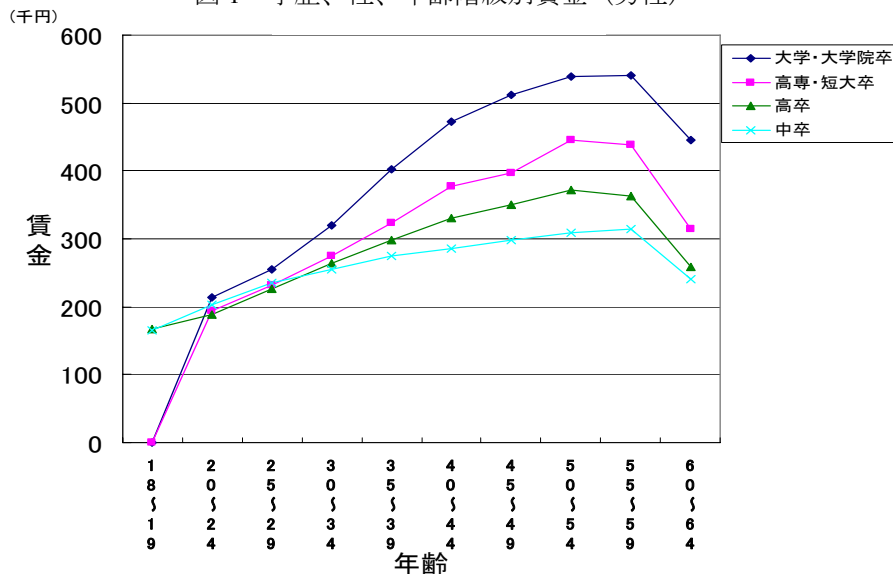
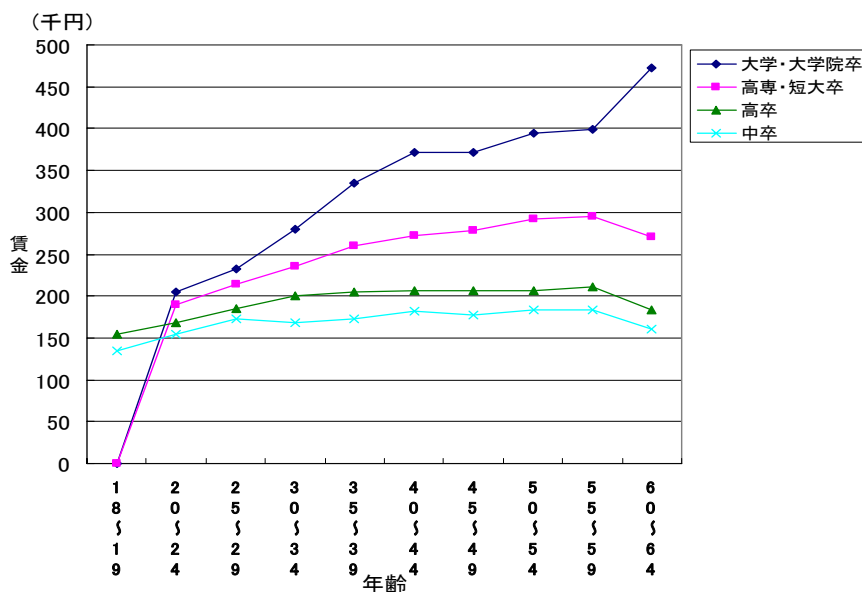


図2 学歴、性、年齢階級別賃金（女性）



(出所) 厚生労働省平成17年度賃金構造基本統計調査より作成

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z05/kekka1-3.html>

1-3 野村正実による「全部雇用」論

日本の低失業率を支えてきたのは、日本的雇用慣行である終身雇用や年功序列型賃金だけではない。全部雇用の実現である。全部雇用とは野村正実によると、仕事を求める人々がともかくも仕事を見つけることができる状態のことをいう。なお、全部雇用では労働者全員が労働条件に満足しているとは限らないし、その能力を十分に発揮しているとも限らない。現行賃金率で働きたいと思っている人すべてが就業しているという完全雇用とは異なることに注意しておかなければならない。

全部雇用は、縁辺労働力が存在するために実現する。縁辺労働力とは、労働力と非労働力との間を行き来している人々のことで、その主力は既婚女性である。好況の時には労働力として就業し、逆に不況の時には仕事から離れる。しかし、職探しをしないので失業者とはならず非労働力となる。

日本には中小企業が多く存在し、中小企業で働く労働者数が多い。また農業の自営業主も多い。縁辺労働力の主力である既婚女性は、自営業主や家族従業者、また中小企業に勤める夫を持つ妻のパートタイマーとして存在している。高度成長期以前は農業が自営業の拠点で、日本は多くの自営業主と家族従業者を抱えていた。そして、高度成長によって農業は衰退を始め、サービス業等の自営業が増加した。高度成長期前後でも、縁辺労働力が多く存在することが分かる。こうして、日本では縁辺労働力による低賃金での労働が存在し、全部雇用が実現してきたのである。⁷

1-4 日本の雇用慣行のメリット・デメリット

日本の雇用慣行のメリットとして挙げられるのが、雇用の保障と低失業率であろう。長期的な雇用が、従業員の安定的な生活を実現するので、従業員もそれに応えて忠誠心、愛社精神を発揮し高い労働生産性の実現へとつながる。次に年功序列型賃金は、年齢の上昇につれ住宅ローン等必要経費がかさむことに配慮された賃金形態である。ホワイトカラーとブルーカラーが同一の労働組合に組織されている企業別労働組合は、企業単位で運営されるため、それぞれの企業の問題に柔軟にまた敏速に対応することができるというメリットがある。

デメリットは、外部労働市場⁸が未発達であるため、転職によるキャリアアップが難しい点である。希望退職やリストラによって、暗黙の契約とされてきた終身雇用が守られなくなっている状況である。このようにして排除された中高年の労働者は、新たな仕事を求めても転職が難しく失業しやすい。また長時間労働もデメリットとして挙げられる。欧米人に比べて、日本人はよく働きすぎだと言われる。これは企業が大きな利益を得るために、熟練労働者の稼働率を引き上げることが必要なのである。

また90年代に入り働く能力の違いに対して年功序列型賃金への疑問の声が出始め、成果主義を唱える企業も多くなった。しかし、仕事を頑張った分の成果が目に見えて出なければ処遇を受けられないという成果主義は、日本には浸透しにくい。能力評価を任されるのは直属の上司ではなく、自分と遠い上司が能力評価を行うために公正な評価が難しいのである。⁹

1-5 比較としてのアメリカの雇用慣行

アメリカは「人種のサラダボウル」と言われるように、広大な大地に多数の民族が暮らしている。異文化・異言語が混在している多民族国家では価値観や行動様式が異なるために、日本の終身雇用制度のように暗黙の合意というものが通用しない。そのため、アメリカでは強い契約観念が存在する。

またアメリカでは移民が多く、ヨーロッパから渡ってきた個人主義が、開拓農民によってさらに強い個人主義へと変化を遂げ、それが定着した。したがって、職業に関しても個人個人が自分自身のキャリアを決定しなければならない。

採用方法は職位別である。職位とは経済辞典によると「組織において、1人の組織構成員が、割り当てられた一定の職務を果たすための地位」とあり、あくまで自分自身のキャリアが重視される。企業からリクルーターが大学に赴き、企業の提示した職位を希望する学生と面接を行う。面接では、企業側は学生のキャリア目標や仕事経験、社会的貢献度等を、また学生側は入社後、自分自身のキャリア目標が達成できるか、昇進状況や初任給の交渉をも行う。リクルーターによる一次選考を通過した学生は求人されている事業所へ行き、部門長と面接を行い部門長が最終決定をください。入社後は採用された職位に就く。もし、就職した企業で自分自身のキャリア目標が達成されない場合、転職を繰り返してキャリアを高めていくのである。アメリカでは外部労働市場が発達しており、日本よりも転職することは容易である。「企業の人事管理も、個人のキャリア形成も人材の流動性を前提にしているといえる。」¹⁰

アメリカは直接金融が主流で、株主が企業の経営に対しての権利が強く、短期的な配当を望む。ゆえに経営者は株主の利益を重視した経営を行わなければならない。高い利益と高い配当

を維持するための経営目標や経営戦略を決定するため、それに応じる職務体系を作り、従業員を雇用する。企業にとって、従業員の雇用維持が主たる経営目標ではないのである。企業の利益を維持するための、事業の縮小や廃止も当然のこととされる。これによって従業員が雇用調整の対象となり、解雇されることも当然のことで、この時行われるのがレイオフ¹¹である。レイオフは先任権の低い勤続年数の短い人から行われ、呼び戻しの際は先任権の高い勤続年数の長い人から復職できる。

アメリカでは社会的弱者は保護される立場にあり、平等雇用が基本である。雇用に関する人々の平等な権利を守るための法律や政府のガイドラインの強制力も強い。人種・皮膚の色・性別・宗教・出身国による差別を禁止する「公民権法第7篇」、40歳以上の労働者を対象に年齢を理由とする差別を禁止する「雇用における年齢差別禁止法」、賃金管理における性差別を禁止する「平等賃金法」、障害者に対する雇用差別の禁止と便宜の提供を求める「アメリカ障害者法」等である。「アメリカでは、雇用における人権問題としての平等雇用が人事管理の太い柱になっていることを十分に理解しなければならない。」¹²

1-6 アメリカの雇用慣行のメリット・デメリット

アメリカでは、自分の意思で職業を選択し、自分で目標を定め、それを達成させるという前提があるため外部労働市場が発達しており、転職によるキャリアアップがしやすい。このため能力の高い人は、より早く昇進し、いっそうその能力を高めることが可能である。また定年退職制度がないので、自分が元気に動ける間は、働くことができる。成果主義の面でも、管理者が人事権を持つので個人の能力評価や成果の差を評価しやすく、能力・成果の差に応じて報酬格差をつけやすい。

デメリットとしては社会に大きな所得格差が生じることが挙げられる。実際に貧困層の人々も多く存在する。また先任権があるため、若年労働者が失業しやすい。15～24歳の若年労働者の失業率は、現在も10%を上回る水準にある。個人主義であることから、自己責任が非常に重く、自分でキャリア転換の責任を負わなければならない。個人は職位別の採用であるため、企業側は自由に従業員を配置転換や転勤させることができない。

第二節 雇用慣行の日米比較

2-1 日本における能力評価の方法

1-2で述べたように、日本企業の人事制度は急速に変化しつつあり、最近では年功賃金のなかに能力主義をとり入れる形式で変化してきた。この形式が制度化されたものが職能資格制度である。以下、職能資格制度について述べる。

2-1-1 職能資格制度への流れ

高度成長期には、一方では職務分析の追求がなされ、他方では職務とは別のところで、年齢や勤続年数に基づく年功制を受け継ぐというものであった。しかし、高度経済成長の終了とともに年功制を維持することは困難となり、職能資格制度が主張されるようになったのである。

職能資格制度では、社員が行う職務に対して評価するのではなく、社員が保有する職務遂行能力に対して評価が下される。職務遂行能力とは、どのくらいの量の仕事ができるのか、どのくらいのレベルの仕事ができるのかについて分析・評価される。職能資格制度の目的は社員ひとりひとりの職務能力の形成と向上であるため、特定の職務に固定されることはない。職能資格制度は能力主義に一元化したものではなく、年功賃金の形式を残したものである。

2-1-2 職能資格制度の概要

職能資格制度は2つの制度的特性をもたらした。1つは「賃金と職務の分離」であり、もう1つは「昇格と昇進の分離」である。¹³賃金についてみると、この「賃金と職務の分離」の特性から、同一の職務に対して同一の昇格と昇給、同一の等級に対して同一の等級をもたらした。「昇格と昇進の分離」については管理職ポストの昇進と区別された昇格をもたらした。

また、能力評価に関しては、職能資格要件を明らかにすることで、達成度の評価という意味での絶対評価であった。ただ、昇格に関しては職能等級上での絶対評価ではあったが、昇進に関しては選抜という意味での相対評価であった。

さらに、職能資格制度では職能等級を「資格」とすることで、社員の身分を保障した。「資格」という名前によって、社員はそれぞれの立場を理解し、さらに職能等級の向上につながるのだろう。

以上では職能資格制度の能力主義的な部分を述べてきたが、以下は年功賃金的な要素について述べたい。

この制度には、職能給という概念のほかに年齢給という概念も存在する。よって、職能給による、社員間に生じる賃金格差はより改善されたといえるだろう。賃金格差が改善されたことによって、社員たちに生活の保障がなされたのではないだろうか。また、定期昇給に関しては能力評価を前提するとしながらも、実際は経験の評価という形で自動的昇給となっていた。同様に昇格に関しても、経験の評価というスタイルをとっていた。同一等級上での最低滞留年数を設定し、在職年数に応じて自動的に昇格するシステムであった。職能資格制度は年齢給や昇給、昇格に関しては、職能給で発生する賃金格差をなるべく少なくすることが付加された能力主義であったといえるだろう。

2-2 アメリカにおける能力評価の方法

アメリカでは職務内容に応じて賃金決定を行うことが公正であるとされているため、職務の責任度・難易度・重要度で決める賃金原則である「内的公正の原則」にのっとって評価される。内的公正の原則は、具体的に職務給のことを指す。職務評価は、職務分析の実施→職務記述書の作成→職務評価の実施→職務等級制度の構築という流れで行われる。

2-2-1 職務分析

職務分析とは、特定の職務に関して、職務内容の詳細や職務遂行の特徴を調べる作業のことである。それぞれの特徴を調べるために必要な情報として、職務内容の要素(効果的職務行動・コミュニケーションの範囲・業務上の成果物など)と作業特性(予測性・労働時間・選択の幅など)から成るもの、要求されるスキル(専門技術力・リーダーシップ・人間関係能力など)と人的接触(企業内・企業外)から成るものの2種類の収集すべき情報がある。前者は当該職

務に関連する特有の事項、後者は当該職務を遂行するために必要とされる能力に関する事項の情報から職務分析が行われることとなる。これらの情報収集の方法には、面接法、質問票、職務観察法、日誌法の4種類があり、これらを組み合わせることとなる。ただ注意すべき点は、職務分析に関わる社員は正確な職務分析に協力するためかなりの時間が奪われるということである。しかし、公正に評価を行うために必要なことを理解しなければならない。

職務分析を具体的に実施する方法として、「職責と任務¹⁴の調査」と「職務要件の調査」が挙げられる。職責を明らかにするためには、「何を」「何のために」「どうするか」を記述する。また任務を明らかにするためには、職責に対して具体的に記述することである。次に、「職務要件の調査」を行うためには職責ごとに、職責を果たすためにはどのような知識、技能が必要であるか調査する。またそれぞれの知識をどこで取得したのかも同時に調査する。具体的には、知識を中学校で得たのか、高校で得たのか、また現在の職務での経験から得たのかなどである。

2-2-2 職務記述書

職務分析で得られた情報を整理して記述したものが、職務記述書である。職務記述書の様式は企業によってさまざまで、様式が特定されているわけではない。職務記述書には、職務特定・職務の概要・職責と任務・説明責任・職務要件・作業条件の6つの内容から構成されている。

まず、職務特定には職務名・職務番号・ステータス・所属部課名・上司の職務名・作成日・作成者氏名・承認者の氏名と職務などが記述される。このなかで最も重要なのが職務名の設定である。他の企業の類似した職務に配慮したり、企業内の他の職務との関係にも配慮しながら設定しなければならない。職務名の設定の際に参考となる資料として、アメリカ労働省雇用訓練局から刊行されている「職業辞典」(Dictionary of Occupational Titles)がある。この辞典には職務名ごとに職務内容・関連業務が記載されている。ステータスとは公正労働基準法上で、イグゼンプトかノンイグゼンプト¹⁵かの区分である。

次に、職務の概要では職務の主な特徴や職務内容を示している。この内容に基づいて、他の企業の類似職務の賃金相場を把握するのが一般的である。

職責と任務の欄では、組織内における当該職務の存在理由が明確となる。説明責任の欄には、担当職務の職責および任務を適正に果たしたときに得られる成果を簡単に記述する。職務要件の欄では、職務遂行で必要とされる知識や技術・技能の内容、就業する場所や場面での物理的・精神的条件を記述する。最後に作業条件の欄には、職務遂行の場における不快な環境や不健康な環境の状況を記す。例えば、高温・低温・高所などが挙げられる。¹⁶

2-3 日本での転職とアメリカでの転職の相違点

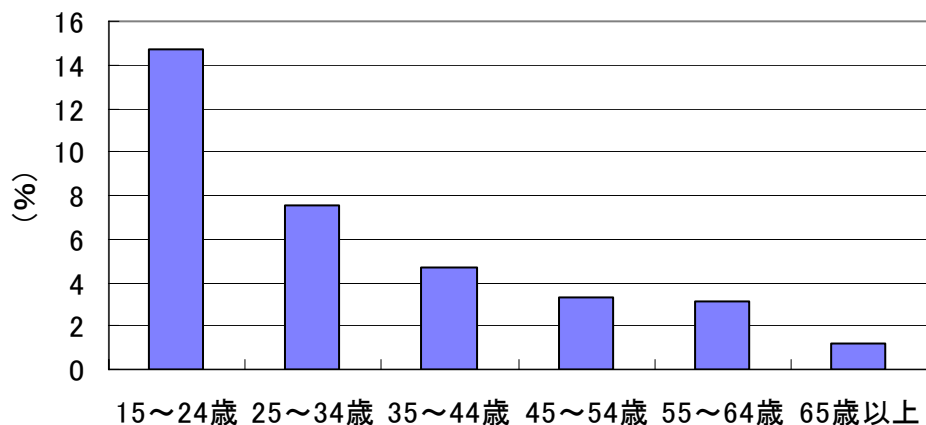
2-3-1 日本での転職

日本では、内部労働市場¹⁷に比べ外部労働市場が発達していないため、アメリカほど転職が容易ではない。外部労働市場が発達していないのは、日本的雇用慣行の終身雇用・年功序列型賃金の影響が大きいだろう。

これまでの日本的雇用慣行では企業間の移動が難しい仕組みになっている。若いうちは安い賃金である代わりに、勤続年数が長くなるにつれて高い賃金を受け取るという年功賃金や、定年まで勤めるとより多くの退職金がもらえる定年退職金制度、その会社でしか役にたたないような能力開発などが、その例である。これらの制度は、企業が労働者の定着性を高めるという

意図があったが、終身雇用が保障されなくなると労働者にとっては大きなリスクとなる。今後、成果主義がさらに定着するとなると、企業間の移動を妨げている賃金制度・退職金制度・能力開発制度を見直す必要があるだろう。しかし、この制度の見直しは労働者の定着性を低める要素を含んでいる。企業は、そうしたことを踏まえて、別の方法によって定着性の問題に対処しなければならない。

図3 日本の転職率 (年齢階級別)



(出所) 総務省平成14年就業構造基本調査より作成

<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2002/kakuhou/index1.htm>

2-3-2 アメリカでの転職

アメリカでは外部労働市場が発達しているため、日本に比べ転職しやすい環境であるといえるだろう。また、学生時代から将来必要になるだろう資格の取得や勉強をするので、個人の保有能力で考えても転職しやすいといえる。

アメリカの多くの企業では、転職の際の採用活動の中で、能力主義と成果主義をミックスしたような、成果の上がる行動を生み出すための能力、つまりコンピテンシー¹⁸が考慮される。コンピテンシーを測定する面接の方法には、非言語的的感受性プロフィール (PONTS) や課題統覚試験 (TAT) など様々なものがあり、現在でも新たな面接法が開発されている。¹⁹

コンピテンシーを明らかにすることで、採用した際にどのような成果をどの程度あげることができるのか把握することができる。なお、コンピテンシーによる評価を直接的に労働の質・量による評価に結びつけることは困難である。コンピテンシーの評価方法は、労働者の行動を加工した後、成果をあげた行動によって評価されるという複雑な仕組みとなっている。

2-4 ホワイトカラー・ブルーカラーの日米比較

2-4-1 ホワイトカラーの賃金カーブ

日本では年功賃金制度であるから、勤続年数が短ければ賃金は低く、勤続年数が長くなれば賃金が高くなるのに対し、アメリカでは成果主義に応じた賃金カーブという点から日本とアメリカの賃金カーブは重ならないのでは、と思われるかもしれないが実際はそうではない。日本

とアメリカの賃金カーブは、ほとんど同じ形状を示すのである。異なる点といえば、若年層ではアメリカの方が賃金カーブは急で、高年層では日本の方がカーブの低下がやや大きい。²⁰

2-4-2 ブルーカラーにおける資格給

日本における製造業では資格等級を定め、できる仕事が増え経験を積み、次のステップへ進むことができ、技能向上が昇格基準となる。ある程度まで資格等級が高くなれば、昇格基準は技能ではなく役職で決定する。なお、技能向上の認定は直属の上司に任される。技能レベルの一覧表に基づいて評価される。報酬は、基本給・資格給・資格査定給・年齢給の4種類に分かれている。このなかで最も比重大きいのは、資格給でほぼ4割を占める。また、ブルーカラーにおける賃金カーブは50歳でピークに達し、その数年後から徐々に低下していく。

アメリカでは、技能給 (Pay for skill) や知識給 (Pay for knowledge) という賃金方式がある。どちらも同じようなものである。これらの賃金方式では、これまで経験してきた仕事を資格等級を決定する際の要因のひとつとする。資格等級の決定は直属の上司でもなく、監督者でもなく、チーム全員の承認によるものである。同じ資格等級の間では、報酬の幅はなく、定期昇給も査定もない。また、報酬の上昇度は日本と比較すれば小さくなっている。²¹

第三節 新しい日本的雇用慣行へ

3-1 能力主義と成果主義

3-1-1 能力主義

能力主義とは職能給に代表される職能資格制度のような、社員の能力を基準とした人事制度である。この人事制度では、賃金や処遇が技能の幅や深さによって決定されるため、社員はより多くの技能、より深い技能を修得しようというインセンティブを持つ。社員は日々の業務の中で、より多くの技能を身に付けようという積極的な意思を持つことによって、長期的に社員の技能レベルの向上につながるのである。

このようにして得られる技能には2つのタイプがある。1つはどの企業でも通用する一般的な技能で、もう1つは特定の企業でのみ通用し、他の企業では通用しない特殊な技能である。かつて日本企業において、多く活用されてきた技能は後者の特殊な技能であるといわれてきた。つまり、転職の際には社員が保有している技能のほとんどは失われる可能性の高い技能であった。一般には転職の際に失われる特殊な技能よりも、転職後にも有効な技能を身につけようとするが、能力主義を採用している会社では逆の考えが多いだろう。つまり、特殊な技能を積極的に身につけようとするほど、能力主義を採用している会社では高い評価が得られるのである。つまり、能力主義を採用している会社では、社員に特殊な技能を身につけようという積極的な意思を導くインセンティブを持つのである。雇用する側からみても、社員が積極的に技能を身につけようとするのは好ましいことである。

また、社員のジョブ・ローテーション²²が行いやすいというメリットもある。社員はジョブ・ローテーションを繰り返すことによって、様々な技能を身につけることが可能である。また雇用主にとっても、柔軟な配置換えができるということは部門の縮小や拡大など景気の波にも対応することが可能で、企業戦略上好ましいことである。能力評価という点でもジョブ・ローテ

ーションを繰り返すことによって、一人の社員が複数の上司に評価されるため、評価の誤差がある程度減らすことができる。

しかし、一方で能力主義の下では、個人の能力評価が容易ではないことがデメリットのひとつとして挙げられる。勤続年数が長い社員は、より多くの経験を積んでいるとみなされ、年功的な運用になりがちである。この結果、社員の努力と報酬との間に直接的な関係がなくなり、一生懸命働いている社員とそうでない社員との報酬がほとんどいっしょになってしまい、積極的に高い技能を身につけて、一生懸命働こうという意思を持たなくなるかもしれない。

能力主義の人事制度の下では、より多くの、より深い技能を身につけようというインセンティブは働くが、それに応じた能力評価が困難で、個人の能力や技能をどのように評価するかということがポイントとなるだろう。

3-1-2 成果主義

成果主義とは、社員が企業に対してあげた成果を賃金に比例させるという制度である。言い換えると、企業活動への貢献度が高いものほど高い処遇をし、低い者ほど低い処遇がなされるということである。もちろん高い処遇・低い処遇というのは賃金の大きさで表される。社員の労働の量・質に対応した賃金ということである。よって成果主義は、社員の間処遇における格差をうむことになるだろう。

成果主義のメリットは努力インセンティブを生むということである。社員が努力することで成果があがり、それに伴って賃金が上昇すれば社員はより努力する可能性がある。

ここで問題となるのが、企業活動への貢献度をいかにして正確に把握するのかということである。公正に、また正確に評価するためには評価制度の整備が必要である。

業務の多くはチームワークで進めることが多いため、ひとりひとりの社員の成果を正確に把握することは困難である。個人があげた成果は個人であげた成果だけとは限らず、そのチームでの成果、同僚の成果でもあるからである。チームワークで進める業務には、成果主義の評価には多面性があるといえるだろう。また仕事の向き・不向きでも個人のあげる成果に影響を及ぼすし、どのような態度で仕事に取り組んでいるかということも成果に影響を及ぼすだろう。ゆえに、成果主義において評価を行う際にはいくつかの要因が考えられる。それは、職務遂行能力（能力の差異）・担当業務の内容（仕事の向き・不向き）・職務行動（どのように仕事に取り組んでいるか）・環境（チームワーク）の4要因だろう。

3-2 アメリカにおける成果主義とは

アメリカ企業では職務を基軸として人事管理が行われる。例えば、職務分析や職務記述書の作成、職務評価による職務等級の決定等を基に、職務の責任や権限が明確となり、職務内容に対応した成果を評価するというものである。

アメリカでは *pay for performance* という賃金管理方法が広く実施されている。*Performance* とは業績で、業績に応じて賃金が支払われる。これは年間通じて全く変動しない基本給に対して、賃金の一部になんらかの事情で変動する賃金を含む賃金体系のことを指す。つまり、個人における賃金管理については個人業績に基づいて決定されることとなる。ここでは個人業績の評価や人事評価が重要な役割を果たしている。人事評価の影響を受ける賃金のことをメリットペイという。個人の業績はまず基本給決定において、賃金に影響をもたらす。通常1年に1度行わ

れる基本給の改定において、個人業績が大きく影響する。次に、個人の業績が影響を与えるものは、ボーナスの支給決定である。アメリカにおけるボーナス制度は、日本のボーナス制度と大きく異なり、一時金ボーナス (lump-sum bonus) というボーナスが存在し、これは様々な場面で利用されている。例えば、賃上げ率を抑制して一時金ボーナスを支給するというものがある。

アメリカの人事評価制度は、従業員に個人業績の情報を提供することを目的として実施されることが多い。人事評価の結果は、賃金決定や昇進・昇格の決定だけでなく、能力開発にも利用されていることがこれを示しているだろう。

ここで、アメリカにおける成果の評価方法についてみていきたい。アメリカ民間企業における人事評価手法としては、目標管理制度を導入している企業が多く、日本で広く利用されているものと同じものである。他に論述法、決定的事項記録法を利用している企業も多い。²³

3-3 日本で成果主義を採り入れることの意味

長く続いてきた日本的雇用慣行は、いま変化しようとしている。成果主義の導入で、仕事に対する従業員の意欲を高め、企業業績の向上につなげるのが意図されている。能力の差に対する年功賃金への疑問の声が出始め、実際にアメリカのような成果主義を採り入れた企業もある。しかし、全部の企業が成果主義をうまく機能させることができているわけではなく、実際うまく機能せず成果主義を取りやめた企業も存在する。アメリカで行われてきた成果主義を日本でそのまま採り入れることは難しい。これまで日本には日本なりの雇用慣行が存在してきた。既存の日本的雇用慣行を壊してしまうのではなく、これを生かしながら新しいものを採り入れなければならないのではないだろうか。日本的雇用慣行の中に、どのように成果主義を採り入れるかということが問題になる。

これまでの日本的雇用慣行には、年功序列型賃金を根底にした能力主義で行われてきた。ここで、成果主義を採り入れる際に年功序列型賃金をとりやめて、能力主義と成果主義でやっていくことになれば、様々な社会的問題が生じることが予想される。今後は年功序列型賃金を根底に置き、そのうえで能力主義・成果主義を調和させるのが好ましい成果主義の採り入れ方なのではないだろうか。

3-4 新たな日本的成果主義の構築

3-4-1 職能資格等級制度

職能資格等級制度とは、職務（職務遂行能力）によって社員を職能資格等級に位置づけし、処遇を決定する制度である。職能資格等級制度は以前の職能資格制度とは異なり、より能力と年功のバランスを重視した制度となっている。職能の発展段階に応じた職能資格等級を設定し、そこに社員を位置づけることで、会社側が求める職能が明らかとなる。また社員側は会社から求められる職能が明らかになることで、社員ひとりひとりの職能の向上につながるという制度である。個人の職能を評価することによって、それぞれの不足している点や今後高めていく職能を知ることができ、社員がそれぞれキャリアアップしやすい制度であるといえるだろう。

職能資格等級の一般的定義を例として挙げると、事務職4級では「実務知識と経験的判断に基づき、自らまたは下級者を指導しながら例外事項および困難な事項を含め日常継続的に発生

する担当事務を主導的役割をもって遂行できる能力」²⁴とあるのに対し、事務職3級では「実務上の経験的知識をもとに、積極的に創意工夫を行い、複雑な担当事務を下級者を指導しながら自主的に行い得る能力」²⁵となる。実際には3級と4級の職能の違いは分かりづらく、何となくイメージできる程度にとどまっているように感じる。この一般的定義は、職能資格等級ごとにどんな職能を要求するかを表現したものである。要求する職能の表現として、「何をよりどころにして」「どんな業務をどのように行い得る能力か」となっている。

また職能等級資格制度は、一般的定義の他に職能評価項目別評価基準というツールからも評価される。この基準は、職能の保有や発揮についてレベルを明確化させるものである。職能に対する規律性（職務遂行にあたり規律を正しく守って快活に取り組んだか）・協調性（同僚・上長との人間関係は円滑でチームワークに貢献したか）・積極性（与えられた職務に対し積極的に取り組んだか）の観点から5段階のレベルで示される。例えば、規律性の観点でみると、レベル5では「職場規律を常に守り、勤務態度は極めてよく他の模範となっていた」となっており、レベル4では「職場規律を守り、勤務態度も良好であった」となる。また協調性の観点でみると、レベル5では「同僚との人間関係は、極めて円滑でしかも上長への協力も秀でて明るい雰囲気を作っていたのでチームワークへの貢献は極めて大きかった」となっており、レベル4では「同僚や上長に協調していこうと努力しており、グループで職務を行おうという認識もみられた」となる。²⁶

この他にも、滞留年数や持ち点（滞留年数中の評価得点の累積点）、直近評価（直近1～2年の職能評価結果を評価記号に置き換えたもの）を3要件として、昇格審査が行われる昇格基準というものもある。この3要件を満たした社員に対して、面接や論文などで審査機関が審査を行い、昇格かどうかの決定は社長に任される。

このように職能資格等級制度では、職能評価と昇格基準がオープンにされているので、それによって位置づけられる資格等級には社員から納得が得やすいように感じる。²⁷

こうして社員をひとりひとり資格等級に位置づけることを出発点とし、現実はその職務を遂行している「人」を通じて実態を把握する必要がある。これを職務調査と呼ぶ。職務調査の効果として、社員ひとりひとりの仕事を記述することによって、自分自身の仕事を再認識することや、上司が部下の職務を再確認することが挙げられる。また、職務調査を行う際の留意点として、実態から離れた記述、つまり建前記述とならないことや評価をあまりに意識しすぎて記述しないことなどが挙げられる。

職務調査を行う際には、職務調査票というものを使用する。これは会社ごとに形式は異なるが、役職名や勤続年数、社内での仕事内容など内容はそう異なるものではない。こうしてまとめられた職務調査票は直属の上司に提出し、評価が行われるのである。

3-4-2 目標管理制度

目標管理制度とは従来のノルマという形の数値目標ではなく、社員の目標は上司の目標とリンクし、その上司の目標はそのまた上の上司の目標にリンクする。したがって、社員の目標が課長の目標にリンクし、その目標は部長、本部長、役員へとリンクし、最終的には社長の目標まで一本の線につながる事となる。このように目標管理制度がうまく機能した場合、社員ひとりひとりの目標の累積が企業目標へとつながるのである。一般に大企業ではトップの考えはなかなか末端の社員まで浸透しない。しかし、目標管理制度によると、トップの目標が末端の社員に浸透させることはそう困難なことではない。それぞれがお互いに目標がリンクされてい

るためである。基本的に目標は上司からたてていき、その目標に沿うよう部下は自らの目標をたてる必要がある。お互い目標が分からないまま、上司が一方向的に仕事を部下におしつけるのではなく、上司の目標を公開することで従来のノルマという形の数値目標とは異なる、成果主義をとり入れることが可能となる。多くの日本企業が採用している成果主義の方法である。

目標管理制度での評価方法は、純粹に本人の目標に対する達成度だけで行われる。「目標を達成することはできなかったが、彼はよくがんばっていた」とか「今回は目標が低すぎたから簡単に達成することができたから評価は低め」ということは通用しない。目標に対する達成度だけが絶対評価されるのであって、個人の感情など違う要素が加味された評価であってはならない。評価を受ける社員にとって「なぜ目標は達成したのに評価されないのか」と思わせてはモチベーションの低下につながるからである。

この制度での評価スタイルは、まず期の最初に目標をたて、期末に達成度に応じた賞与が与えられ、翌年には前年の成果に応じた昇給が実施されるしくみとなっている。

また、目標管理制度がうまく機能するためには、目標が数値目標化できることや目標のハードルが同じ高さであること、常に目標が現状にマッチしていることなどが挙げられる。これらの条件が揃わなければ、目標管理制度はうまく機能しないだろう。²⁸

3 - 5 労働組合と成果主義

3 - 5 - 1 成果主義をめぐる労働組合の歴史

日清戦争後の日本では職工たちの流動的な労働市場が形成され、賃金形態は技能にほぼ対応する「等級別賃金」であった。この流れの中で、自らの地位の向上を図るため職業別労働組合運動が誕生した。第一次世界大戦後、大企業を中心にした労働争議が頻発し、その中心にいたのは熟練工であった。1920年代に入り、生産力発展の動きの中、熟練工を足止めする必要がある、さらなる労働争議や組合の拡大を避けるために、経営者たちは労使関係を再構築する必要がある。そこで誕生したのが年功序列型賃金である。

第二次世界大戦後、アメリカの占領下のもとで労働組合の保護育成が図られ、多くの工職混合の企業別労働組合が誕生した。また、電気産業労働組合から電産型賃金という新しい賃金体系が提起された。この賃金形態には基本給・生活保障賃金（本人給と家族給）にさらに能力給20%を含む内容であった。この一連の流れは年功序列型賃金へと導き、労働組合は企業に包み込まれる形となった。日本の賃金制度は、労働者の年齢や勤続年数によるものとなり、経営者の意のままに決定されると1947年世界労連代表団によって批判された。一方で、労働者側では年功序列型賃金は努力に報いるかたちであるという考えが定着していた。しかし、努力すれば報われる賃金制度という意識は、労働者に長時間労働や会社人間になることをもたらした。労働者は被用者の意のままとなっていったのである。労働組合の必要性が明らかになってくる。1955年、春闘が発足した。²⁹

3 - 5 - 2 新たな労働組合運動へ

今後の日本の賃金制度は、成果主義をベースとした賃金制度に移行していくか、労働組合の介入の度合いによるだろう。労働者が気持ちよく働けるような環境を創り出していかなければならない。これからの労働組合の位置づけ、労働組合としての役割を再度考えていく必要があるだろう。

第四節 日本の雇用に関するセーフティネット

4-1 セーフティネットの必要性

日本の雇用を取り巻く環境の変化の中で、セーフティネットの重要性が問われている。少子高齢化や不況等の影響を受け、全部雇用を実現させてきた縁辺労働力は少なくなり、パートタイマーの増加や女性の社会進出も多くなった。また失業率が高い期間が長引いており、セーフティネットの拡充が急務である。

4-2 雇用保険

雇用に関するセーフティネットとして、雇用保険が挙げられる。雇用保険の目的は、労働者が直面する失業による所得の不確実性を排除し、その生活の安定を図ることである。雇用保険制度には、「失業等給付」と「雇用保険三事業」の大きく二つから構成されており、そこから求職者のための給付だとか教育訓練のための給付というかたちで枝分かれしている。

4-2-1 失業等給付

これは、労働者が失業した時に生活の安定を図ることを目的として支給されるものである。失業等給付は、求職者給付・就職促進給付・教育訓練給付・雇用継続給付から構成されており、さらに求職者給付から枝分かれしている「一般求職者給付」が雇用保険制度のなかで支出規模の約6割を占めている。失業等給付の目的として、第一に景気変動による失業のリスクを分散し、生活安定を保障する所得再分配機能が挙げられる。第二に補助金としての機能を含めた社会的な投資である。第三には、失業保険制度における財政面で、好況時には黒字・不況時には赤字となることで経済安定化機能を果たすという点である。

4-2-2 雇用保険三事業

雇用保険三事業とは、雇用保険が行う「雇用安定事業」「能力開発事業」「雇用福祉事業」の三事業から構成されている。これら三事業の目的は、失業の防止・雇用機会の増大・労働者の能力開発および向上を図るためである。それぞれ雇用保険法で定められている。

まず、「雇用安定事業」について述べる。雇用安定事業では、労働者を休業させる必要がある事業主に対して助成を行うことや、高年齢労働者に対して定年の引き上げや再就職の援助を行う事業主に対して必要な助成を行う。この事業では、主に労働者を取り巻く事業主に対しての助成が行われる事業である。企業は熟年労働者を失わずにすむし、また被用者は一定の収入が保障され、お互いになくってはならない事業である。

次に、能力開発事業は仕事をするうえでの能力を高めようとする労働者への助成を行う。具体的には、労働者の職業訓練・教育訓練に対する援助・再就職を容易にするために必要な知識や技能を修得するための講習給付金などが挙げられる。

最後に雇用福祉事業とは、被保険者に対して職業生活上の環境の整備改善・就職の援助を含めた社会福祉の増進を行っている。具体的な事業としては、就職・雇入れ・配置などの相談、求職者のための再就職に必要な資金の貸付、身元保証などである。

4-2-3 雇用保険の加入資格と受給資格要件

雇用保険の加入資格は「正規従業員（正社員）については、1日ないし1週間の所定労働時間が、同様な業務を行う労働者・従業員の概ね4分の3以上であること、1ヶ月の労働日数についてもそれを4分の3以上とする基準がある。派遣労働者などについて、登録型のケースでは、他の常用労働者との比較で加入資格が決められる。また、短期契約のケースでは、最低2ヶ月間の雇用継続期間が必要となる。」³⁰

受給資格要件は、①雇用保険の被保険者として、6ヶ月以上継続的に雇用保険料を支払っていること、②公共職業安定所に求職の申し込みをすること（求職活動中の失業者として正式に認定されること）、の2つの条件を満たすことである。しかし、離職が自己都合の場合、失業等給付が3ヶ月の待機期間を経て支給される。なお、法人の代表者、農業・漁業協同組合の役員等を除き、65歳の誕生日以降に新規雇用される者は、雇用保険の被保険者から除外される。

つまり、雇用保険の給付を受けられるのは被保険者だった期間が離職前の1年間で通算6ヶ月以上ある人である。逆に雇用保険を受けられないのは1週間の労働時間が20時間未満の者や1週間の労働時間20時間以上30時間未満で、1年未満の短期雇用されている者である。また社長や役員など会社の経営陣、生保や損保の外務員や臨時内職的な被用者が対象外となる。³¹

このように、雇用保険は対象から外される人も多く、また90日から330日までしか保障されないため、十分にセーフティネットが機能しているようには感じられない。

この制度は厚生労働省が管理しており、各地の公共職業安定所が受付窓口となっている。ゆえに、失業者が失業給付を受けるためには、一般にハローワークと呼ばれる公共職業安定所に行き、必要な手続きを行って、求職活動中の失業者として正式に認定される必要がある。

4-3 ハローワーク（公共職業安定所）

上でも述べたとおり、ハローワークは厚生労働省が管轄する役所の一部であるので、国民が納める雇用保険料でなりたっている。したがってハローワークは誰でも利用することができ、求職者と求人をしている会社との仲介をし、全国の情報を提供している。また、ハローワークには求職者の年齢や事情に応じて、いくつかの専門機関に分かれている。例えば、仕事と育児・家事・介護を両立させたい求職者向けの「両立支援ハローワーク」、在職中の45歳以上を対象者とした、高齢者向けの就職情報や職業訓練などを提供する「高齢者雇用就業支援センター」、管理職や技術職の再就職を支援する「人材銀行」などが挙げられる。なお、人材銀行を利用する際には、30歳以上で3年以上課長職以上の役職経験者であることや、技術資格免許などが必要な職業を対象としている。

4-4 生活保護

生活保護は日本国憲法第25条で定められた「健康で文化的な最低限度の生活」を営むことを目的とした制度である。生活保護には、①生活扶助、②教育扶助、③住宅扶助、④医療扶助、⑤出産扶助、⑥生業扶助、⑦葬祭扶助の7つの扶助がある。この中で毎月支給されるものは①と②である。生活保護の対象者は、事実上、疾病・障害・高齢・片親世帯等のみで、十分な保護がなされていない状況である。今後、雇用保険の給付期間の延長や求職中の生活保障等が求められるだろう。

4-5 セーフティネットの国際比較

4-5-1 失業保険制度についての比較

日本では雇用保険法に基づき、65歳以上の者・公務員・船員を除いた全被用者を対象としている。受給要件や給付の期間については、上で述べたとおりである。給付額については、離職前賃金の50~80%とされており、低賃金であるほど給付額の率が高い。日本では低賃金層や、自らの意思で離職したわけではない労働者に対して、手厚くケアするしくみとなっている。

一方、アメリカでは社会保障法・連邦失業税法・各州失業保険法に基づいており、適用範囲については、事業主単位である。詳細については、原則として1暦年中に少なくとも20週は1日1人以上の労働者を雇用する事業主、または1暦年のうち各四半期において1500ドル以上の賃金支払いのあった事業主が適用範囲となっている。受給要件や給付額、支給期間については各州が決定する。一般に、給付額は離職前賃金の50~70%とされており、給付期間は4~30週であるが、最大26週と決めている州が多数である。なお、自己都合によって離職した失業者に関しては給付の対象とならない。

また、ドイツについては社会法典第3編の「雇用促進」に基づき、適用範囲は原則としてすべての被用者となっている。(官吏・満65歳に達した者・昼間学生などは適用除外。)受給要件は離職前3年間に通算12ヶ月以上の被保険者期間があること・満65歳未満で、公共職業安定所に失業申告をしていることが挙げられる。また、給付額は離職前賃金の67%で扶養する子供がない場合60%となる。給付期間は雇用期間・年齢によって異なり、6~32ヶ月である。ドイツには失業保険のほか、国の一般財源を財源とする「失業扶助」という制度も存在する。この制度の対象者は失業保険の受給が終了した生活困難者であり、給付額は離職前賃金の57%で、給付期間は満65歳を迎えるまで原則無期限となっている。³²

日本・アメリカ・ドイツを比較すると、給付期間の短いアメリカ、最も給付期間の長いドイツ、日本はその中間に位置するといえるだろう。給付期間が長期であるということは、失業者にとって次の仕事を見つけるまでにじっくりと時間を費やすことができるといえる。その期間中、職業訓練を受けてキャリアアップも図れるだろうし、自分に合った仕事を納得いくまでじっくりと探せるだろう。しかし、逆をいえば失業した時点から次に就職するまでの期間が長いために意欲の低下や能力の低下が危惧されるのではないだろうか。

4-5-2 公的扶助についての比較

アメリカでは1996年に貧困家庭一時扶助(TANF)³³を導入した。アメリカにおける公的扶助は社会保障法に基づき、一般財源となっている。この制度の対象者は未成年・妊婦のいる世帯などで、給付内容は州ごとに異なる。この他に、高齢者や障害者を対象とした補足的所得保障(SSI)³⁴や、所得水準が連邦の基準を下回る世帯を対象とした食料スタンプ、勤労所得税額控除(EITC)³⁵と呼ばれる一般扶助などの制度もある。

またドイツでは社会扶助法に基づき、自治体の一般財源を財源としている。この制度の対象者は資力調査によって生活困窮者と認定される必要がある。ドイツにおける公的扶助には、生計費を保障する生活扶助・困難の内容に応じた特別扶助・生活扶助の一環である就労扶助がある。給付内容は生計費を基礎に個別に算定され、給付水準は子供が多い世帯ほど高い。また失業扶助との併用が可能である。

日本は最近、小さな政府を目指しているため自立と自助が求められ、保護される範囲が狭まっている。実際に、生活保護の受給者のうち高齢者・障害者・疾病が80%を占め、片親世帯を含むと全体の90%を占めることとなる。このことから、より広範囲かつ成果主義における再就職者をカバーするセーフティネットの拡充が求められるだろう。アメリカは、貧困家庭一時扶助（TANF）を導入して、この受給者が年々減少している状況である。しかし、まだ極貧層と呼ばれる最低生活の指標とされる貧困水準の半分未満の所得しか持たない層や人種間の格差に取り組む必要があるだろう。ドイツでは地方自治体にとって負担が大きいという問題に直面している。国際比較によると、日本はさらなるセーフティネットの拡充と、就労支援サービスの充実などが挙げられるだろう。

まとめ

日本の雇用慣行は戦前の年功給から始まり、その時代の状況に合わせて変化してきた。その根底には年功主義の考え方があることや、日本の低失業率を下支えしてきた縁辺労働力による全部雇用の実現があったことを忘れてはならない。日本の雇用慣行は日本なりの歴史と背景から「終身雇用」「年功序列型賃金」「企業別労働組合」を3つの柱として成立してきた。個人主義であるアメリカの成果主義を採り入れるには、これまでの日本の雇用慣行の成り立ちの歴史を意識しながら慎重に行わなければならない。

少子高齢化の進展や成果主義の採用など、今日の日本の雇用慣行を取り巻く環境は変化している。しかし、日本の雇用慣行の変えるべきものと変えるべきではないものを見分けることが必要である。個人の能力を適正かつ公正に評価し、誰もが納得できるような成果主義を採り入れた日本の雇用慣行を再構築しなければならないだろう。誰もが納得できる成果主義は、個人の働く意欲を高め、企業の生産性向上にもつながる。しかし、あくまで誰もが納得できる評価方法でなければ、日本の企業風土には適合しないだろう。

また成果主義を採り入れるには、アメリカのようにキャリアアップできる転職可能な環境を整えなければならない。そのために、外部労働市場をより発達させる必要がある。失敗してもそこからはい上られるよう整備しなければならない。今後は、失敗からはいあがった先で労働者が定着しやすいようなセーフティネットのさらなる強化が必要であろう。

成果主義を日本でうまく機能させるためには、労働者が働く環境の整備だけでなく、労働者自身が成果主義に見合うような能力を開発する必要がある。これまでの日本の雇用慣行では終身雇用・年功序列型賃金を見越した能力開発が行われていた。つまり、新卒で就職した会社でしか通用しない能力の開発しか行っていなかったのである。アメリカのようにより転職しやすい能力を開発するために、他社でも通用する能力の開発が望まれる。労働者が自分でキャリアをつくるのが可能な、より能力開発に重きを置いた社内研修制度の見直しが必要である。今後の日本での人事制度は、能力開発を起点として、そこから目標に向かってチャレンジし、それが成果として、賃金として反映されるものへと変化していかなければならない。「能力開発」「目標へのチャレンジ」「成果の処遇への反映」の三者がバランスよく成立した人事制度が望まれるだろう。能力開発や職業訓練については、地域レベルで取り組むのもよいのではないかと。今後NPOとの連携も望まれるだろう。

これまで長い間続いてきた日本の雇用慣行から新たな日本の雇用慣行へと移行する流れの中

で、労働者・被用者・労働組合の三者がうまく調和し、三者がそれぞれ役割を果たすことができるような環境づくりも必要である。

日本とアメリカでは雇用慣行の歴史が異なること、それぞれ合う仕組み・合わない仕組みがあること、また労働市場の状況が異なることなど以上のことを踏まえたうえで、日本的雇用慣行のメリットを生かしながら、日本の風土に適合する新たな日本的雇用慣行を再構築しなければならない。

注

¹ GHQ (General Headquarters) とは、連合国最高司令官総司令部のこと。第二次世界大戦後、最高司令官 (マッカーサー) が日本政府に対し指令を出し、それを施行していた。

² 1920年代のアメリカで使われた言葉で、カラーは襟という意味である。一般にホワイトカラーは事務職や設計などデスクワークをする人を指し、ブルーカラーは現場作業に従事し、肉体を使って労働する人を指す。

³ 八代尚宏「雇用問題を考える」、『経済政策の考え方』、有斐閣、1999年、pp.112-115。

⁴ 生活維持に主眼を置いた給与で、生活費を保障するもの。家族手当や住宅手当、物価給などがそれにあたる。

⁵ 全体の給料を5%下げて物価の高い都会は手当金を上乗せするもの。寒冷地給という暖房費等を保障するものもある。

⁶ 楠田丘『日本型成果主義』、生産性出版、2004年、p.34, pp.52-53。

⁷ 野村正實『雇用不安』、岩波新書、2003年、p.120。

⁸ 一般的に労働市場のこと。企業から企業への競争的な労働力の移動が行われる。

⁹ 楠田、前掲書、pp.26-28。

¹⁰ 竹内一夫「アメリカモデルと日本モデルの特性と成立の条件」、中條編、『日本の雇用システム 産業構造改革と労使関係の再編』、中央経済社、2002年、p.5。

¹¹ レイオフ (layoff) とは景気の低迷等、企業側の都合による一時解雇を指す。この際、一定の手当てが支払われ、再雇用されることが前提となっている。

¹² 竹内、中條編、前掲書、p.10。

¹³ 楠田、前掲書、pp.67-68。

¹⁴ 職責とは職務を構成する主要な活動。任務とは職責を果たすために行う具体的な職務行為。

¹⁵ イグゼンプトとは法定労働時間である週40時間を越えて就業したときに残業手当支給対象とならない者のことで、ノンイグゼンプトとは対象となる者のことである。

¹⁶ 笹島芳雄『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部、2001年、pp.35-43。

¹⁷ 内部労働市場とは、一つの企業内における独自の労働市場のこと。企業内労働市場とも呼ばれる。

¹⁸ コンピテンシーとは、特定の職務や状況下において成果に結びつけることのできる個人の行動様式や特性のこと。

¹⁹ 永井隆雄『転職心理作戦』オーエス出版、2002年、pp.54-57。

²⁰ 小池和男『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社、1993年、pp.84-85。

²¹ 小池、前掲書、pp.121-127。

²² ジョブ・ローテーションとは職務転換ともいう。教育やモラル向上を目的とし、社員を様々な部課や職場を転勤という形で転換していくこと。

²³ 笹島、前掲書、pp.126-139。

²⁴ 大藤裕康『これからの職能資格等級制度』ぎょうせい、1993年、p.18。

²⁵ 大藤、前掲書、p.18。

- ²⁶ 大藤, 前掲書, p.23。
²⁷ 大藤, 前掲書, pp.15-32。
²⁸ 城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済新報社, 2005年, pp.63-75。
²⁹ 山下東彦『戦略としての労働組合運動』文理閣, 2005年, pp.136-150。
³⁰ 有田謙司他『失業と雇用をめぐる法と経済』成文堂, 2003年, p.101。
³¹ 戸田覚『ハローワークの使い方』学習研究社, 2002年, p.152 - 153。
³² 厚生労働省『2002～2003年海外情勢報告』参照。
³³ 厚生労働省『2002～2003年海外情勢報告』参照。
³⁴ SSIとはSupplemental Security Incomeのことを指す。1971年年金補充制度によるもので低所得者の障害者や高齢者への給付が行われる。
³⁵ EITCとはEarned Income Tax Creditのことを指す。負の所得税と呼ばれるもので、ある世帯の所得が所得税の課税最低限を下回る場合にその差額の一定割合を負の所得税として給付するもの。

参考文献

- [1] 楠田丘編『日本型成果主義』, 生産性出版, 2004年。
 [2] 有田謙司・浜島清史・石田成則・柳澤旭・塚田広人・横田伸子共著『失業と雇用をめぐる法と経済』, 成文堂, 2003年。
 [3] 河合正弘・武蔵武彦・八代尚宏著『経済政策の考え方』, 有斐閣, 1999年。
 [4] 野村正實『雇用不安』, 岩波新書, 2003年。
 [5] 中條毅編『日本の雇用システム 産業構造改革と労使関係の再編』, 中央経済社, 2002年。
 [6] 城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』, 東洋経済新報社, 2005年。
 [7] 笹島芳雄『アメリカの賃金・評価システム』, 日経連出版部, 2001年。
 [8] 大藤裕康『これからの職能資格等級制度』, ぎょうせい, 1993年。
 [9] 小池和男『アメリカのホワイトカラー』, 東洋経済新報社, 1993年。
 [10] 永井隆雄『転職心理作戦』, オーエス出版, 2002年。
 [11] 山下東彦『戦略としての労働組合運動』, 文理閣, 2005年。
 [12] 戸田覚『ハローワークの使い方』, 学習研究社, 2002年。
 [13] 厚生労働省『失業者生活関連情報 Q&A』
<http://www.mhlw.go.jp/index.html>
 [14] 雇用保険 guide
<http://koyou-hoken.com/>
 [15] 新日本製鉄株式会社八幡製鉄所
<http://www.yawata.nsc.co.jp/default.htm>
 [16] 厚生労働省『雇用保険制度の見直しについて』
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/08/dl/h0804-1a.pdf>
 [17] 厚生労働省『2002～2003年海外情勢報告』
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kaigai/03/2-4hyo9.html>