

修士論文概要

「日独米における賃金制度の国際比較研究」

— 岐路に立つ日本の賃金決定システムの課題と改革の方向 —

田 口 和 雄

問題意識

現在の日本経済を取り巻く環境条件の変化は、賃金制度にこれまでない構造変化を迫っている。その環境変化は、主に日本経済の成熟化と安定成長、労働力の高齢化、円高の進展に伴う国際競争力の低下などである。

これらの環境変化は、これまでの日本の経済と企業のめざましい発展を支えてきた基礎条件の根本的変化を意味している。高度成長時代の環境条件の下で形成された職能資格制度を基本とする日本の賃金制度も変革を迫られており、バブル経済が崩壊した後の景気後退の深刻化は、その動きを加速している。

世界の中で高賃金国となった日本企業が、こうした環境変化の中で成長を維持するためには、現在の経営体質を高付加価値型に転換しなければならない。そのためには、厳しい環境に適応力のある有能な人材をいかにして多く確保し、有効に活用するかがポイントとなる。しかしながら、今後の労働市場の動向をみると、優秀な若い労働力を確保することがますます難しくなり、高齢化した労働力を活用しなければならない状況となっている。さらに、成熟化した経済の中で、労働の対価として労働者に配分できる報酬（賃金、ポストなど）が、以前のようなペースで拡大することは期待できない。

こうした厳しい環境条件の中で、既存の賃金制度によって「優秀な労働力を確保し、適正に処遇し、有効活用を図る」という課題に応えることは難しく、それに代わる新しい賃金制度が、確立されているわけでもない。そこで本論では、こうした状況を踏まえて、欧米先進国との国際比較を通して、新しい賃金制度のあり方を考えたい。

先行研究の概要

賃金制度の国際比較に関する主な先行研究として、労働省労働統計調査課（1959）『諸外国の賃金決定事情』、同（1966）『諸外国の賃金事情』がある。

これらの先行研究は、国ごとに異なる経済的・社会的基盤の特殊性が、賃金制度の構築にどのように影響しているかを明らかにするために、賃金決定に関わる決定機構（労使関

係)や決定基準(仕事、人)などのメカニズムについて詳しく分析している。

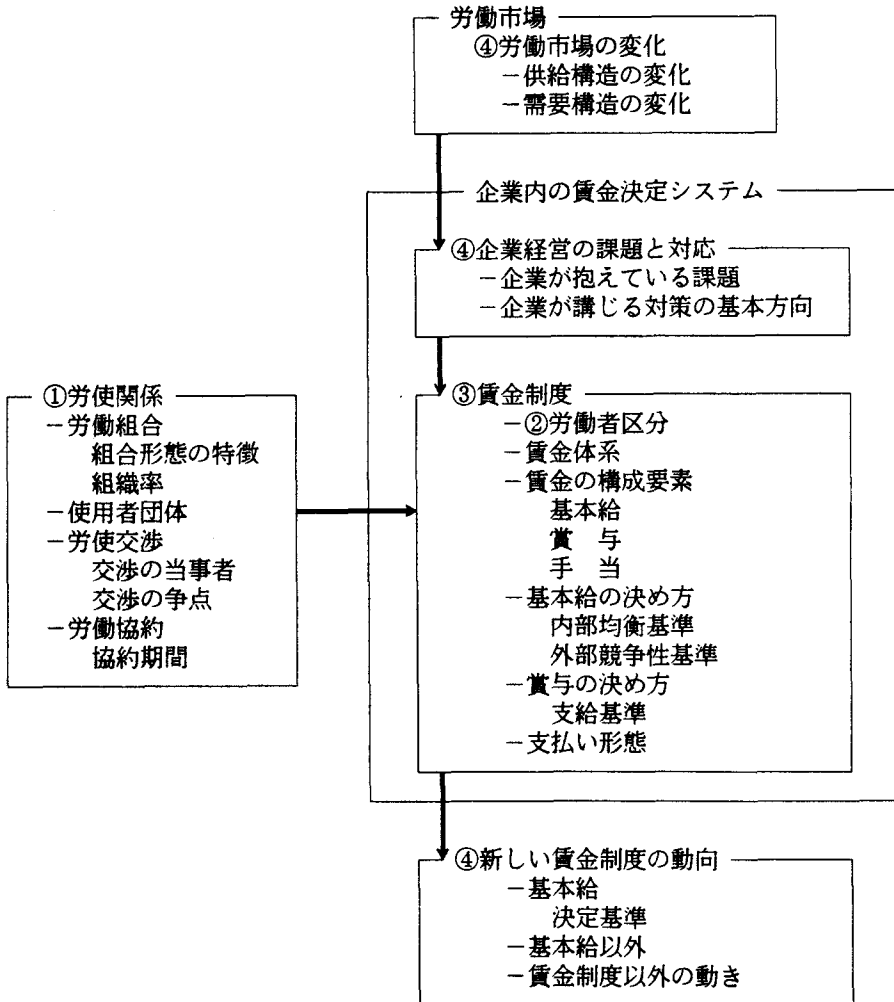
しかし、これらの先行研究が残した課題は、次の諸点である。

- ① 最近の欧米先進国における賃金制度の趨勢
- ② 国際比較の視点から、日本の賃金制度が取り組むべき課題の検討

本論の目的

本論の目的は図表1に示している国際比較のためのフレームワークをもとに、先行研究が残した2つの課題を検討することにある。

図表1 論文のフレームワーク



注：○で囲んでいる数字は、第1章から第3章における節の番号である。

本論の中心的な分析対象である賃金制度は、一般的に「個々の労働者に支払われる賃金の決め方、支払い方の総体をいい、賃金の構成ないし体系および賃金の形態を総称するもの」⁽¹⁾と定義されており、賃金体系、賃金構成、賃金形態の3つの概念を含んだ制度である。

フレームワーク内にある企業内の賃金決定システムにおいて、賃金制度は使用者との賃金の配分を決める労使関係と、企業経営の抱える問題と対策とを考慮しながら決められる。企業経営の抱える課題と対策は、労働市場における需要側、供給側双方の動向に影響される。

上記の2つの課題の中の第1の課題に答えるため、本論では、まず労働市場の構造変化と現行の賃金制度の特徴を明らかにした上で、賃金制度がどのように変わりつつあるかを国際比較の観点から分析する。欧米先進国の中からは、程度の差があるものの、同じような問題を抱えているアメリカとドイツを取り上げ、日本との3カ国比較を試みる。

第2の課題については、日本の賃金制度はバブル経済の崩壊による景気後退が深刻化する中で構造的欠陥が明らかになっており、そのために新たな制度を模索しなければならない。しかし、こうした状況は日本にとどまらず、他の先進国においても共通してみられている。そこで、最初の課題で検討した国際比較の研究成果をベースに、今後の日本の賃金制度が取り組まなければならない課題を検討したい。

本論の構成は4章からなっており、第1章で日本の賃金制度、第2章でドイツの賃金制度、第3章でアメリカの賃金制度について明らかにする。第1章から第3章は、第4章における国際比較を容易にするために節の構成を統一してある。まず第1節では、賃金決定に影響を与える労使関係について考察し、労働事情の全体像を把握する。第2節では、被用者がどのように区分され、それが企業内の賃金決定にどのように関連しているのかを考察する。第3節では、賃金制度の現状を考察する。第4節では、賃金制度に影響を与えている労働市場の構造変化と、それを背景に進められている賃金制度の改革の新たな試みについて考察する。

第4章では、第1章から第3章までの各国の賃金制度の分析をもとに国際比較を試み、2つの課題に関する答えを導き出す。

本論の結論

まず最初の課題に関連して、先進諸国における近年の賃金をめぐる状況には、次の共通した傾向が見いだされる。

- ① 賃金の決定要素における変化：パフォーマンスと能力を重視する方向へ
- ② 賃金にかかわる交渉における変化：分権型交渉が中心に

3カ国が指向している新しい賃金制度の方向は、能力に基づく賃金を重視することであるが、その方向は国によって異なる。ドイツやアメリカの場合、職務に基づいた現行の賃金を基本として、それに顕在能力やパフォーマンスに応じた賃金を組み合わせる方向に変えようとしているのに対し、日本の場合、潜在能力の評価を中心においた現行の方式から顕在能力の評価への変更である。

さらに、3カ国における賃金制度の構造変化が、賃金決定に関わっている労使交渉にも変化を及ぼしている。労働者の職務範囲、職務に発揮している能力、パフォーマンスは、企業間、個人間のバラツキが大きく、個人の評価を企業を越えて統一して行うことは難しい状況にある。

このような状況のもと、企業を越えた横断的な労使交渉によって社会的相場を形成する力は弱まり、企業レベルでの労使交渉が賃金決定に影響力を及ぼし始めている。それに伴い、賃金決定の主導権が、ナショナル・センターや産業別に組織化された労使の中央組織から、企業内の組織に移行している。こうした動きは、国レベル・産業レベルでの集権的団体交渉から企業レベル・事業所レベルへの団体交渉への権限移動であり、団体交渉の分権化である。

これまで、集権的団体交渉を行っていたドイツでは、産業レベルの中央交渉の影響力が低下する一方で、企業レベル・事業所レベルでの団体交渉の比重の高まりがみられている。他方、ドイツに比べて団体交渉における分権化が強いアメリカと企業別団体交渉の日本では、組合の組織率低下とともに一層、企業内における賃金決定の傾向が高まっている。

本論の2番目の、日本の賃金制度改革が取り組むべき課題については、次の3点をあげることができる。

- ① 賃金制度改革の必要性
- ② 賃金決定要素における顕在化した能力の重視
- ③ 新たな社会的相場形成システムの整備

まず第1点については、環境条件の変化からみて賃金制度の改革は避けられない状況であり、その改革を実施する必要性に迫られている。

3カ国とも既存の賃金制度で「生産性向上のために、有能な労働者を確保し、有効活用する」という課題に対応することは限界に達しているため、それに代わる新しい賃金制度の構築に向けて試行錯誤の試みが行われている。とりわけ、アメリカ、ドイツでは積極的に新たな試みに取り組んでいるが、それに対して、日本は遅れをとっている状況にある。低下しはじめている国際競争力を回復するためにも、賃金制度改革を本格的に実施しなければならない。

第2点について、ドイツ、アメリカが取り組んでいる能力に基づいた賃金制度は、あく

までも、これまでの仕事や職務を基本としつつ、発揮された能力に対して公正に支払う仕組みである。そこで、日本でも、賃金制度改革を行うのであれば、ドイツやアメリカの経験を参考にして、現行の制度を仕事に直接活用された能力（顕在能力）と業績に直結した制度に改革する必要がある。

第3点については、企業内部の内部均衡基準（internal equity）と外部労働市場における外部競争性基準（external competitiveness）を直結する新しい社会的相場形成の仕組みを整備することである。

ドイツ、アメリカの賃金制度の改革は、業績と能力をベースにして賃金の企業間あるいは個人間の多様性を促進することに特徴がある。しかしながら、あくまでも仕事をベースにする社会的相場形成が依然として強く、賃金の多様性はその土台の上に形成されている。

日本の現状をみると、学歴・勤続をベースに形成されている既存の社会的相場形成メカニズムは、高齢化や高学歴化などの環境変化の中で、ホワイトカラーを中心にキャリア形成が多様化し、個人間の賃金格差が拡大しているため、その存在意義を失っている。そうすると、新しい社会的相場形成システムを整備する必要がある。

《注》

- (1) 日本経済新聞社（1972）『賃金制度の話』日本経済新聞社 P.12.