

TOP page

資料室

イベント情報

講師を探す

Worker's 広場

関連リンク

## 資料室



HOME | 資料室 | 労働組合 | 経営対策活動 | 賃金政策

労働組合

労働者福祉・共済

一般教養

組織活動

組織運営と法律

労働安全衛生

経営対策活動

教育・宣伝活動

労働時間をめぐる諸問題

教育活動

選挙活動

組合組織（公務員）

教育カリキュラム

[🔍 キーワード検索はこちら](#)

### 賃金政策

## 年功から、能力・成果重視に

戦後、日本の賃金体系は、年功から能力・成果重視へと推移しています。これまでの賃金体系に関する大まかな流れを見ていきましょう。

### 年功賃金

戦後、日本の賃金制度は年功型が主流でした。年功賃金とは、年齢・勤続などの要素を基準に賃金を決め、賃金が勤続年数により上昇する制度です。この時代の背景としては、若年労働者の豊富な存在と日本経済全体が右肩上がりの経済成長を遂げたこと、さらには、当時の賃金水準が低かったことを挙げることができます。

経済の高度成長期には、企業も高い生産性と利益を確保させることができたために、年功制もうまく機能していました。年齢という基準は誰にも分かりやすいという客観性をもっており、「いずれ上がる」という希望を将来に託せるという意味でも、従業員に一定の安心感を与えることができたのです。

### 「能力資格制度」の導入

1960年頃から、先進企業では、「職能資格制度」を導入し始めました。年功賃金では、公平に人の評価ができないと考えたのです。職能資格制度とは、仕事を等級に分類し、その等級の要求する能力に合致した社員をその等級に格付けし、これを基準に昇進・昇格を決定するシステムです。この職能資格制度は、今日の多くの企業の賃金制度のベースになっています。

### 「成果主義」の台頭

経済が低成長の時代に入り、企業環境の厳しさが増すなかで、年功制はしだいに否定されるようになりしました。年功賃金では、賃金の伸び率が生産性の伸び率を上回って、経営を圧迫すると指摘されはじめたのです。かわりに、経営者は「成果主義」を主張しはじめました。成果主義の賃金制度とは、会社に対する貢献度に応じて処遇を決めようというものです。従業員各人の役割や目標をまず決め、それをどの程度達成したかを評価することにより、昇給昇格を決定します。成果主義の賃金制度は、会社の期待に応えた者を高く処遇する仕組みであり、従業員の努力が企業の実績と結びつくと考えられたことから、経営者の間で成果主義を評価する声が高まっています。

### 「能力」と「成果」の調和

企業が、成果主義の賃金システムを導入しはじめると、さまざまな問題が指摘されるようになりました。例えば、「従業員が失敗を恐れて、高い目標に挑戦しなくなる」ということや、「短期的な成果だけを追い、本質的な生産性の向上につながらない」といったデメリットが浮き彫りになったのです。また、日本の人事制度の特徴であった「時間をかけて人を育てる」ということがおろそかにされる、という指摘があります。つまり、目先の成果を急ぐあまりに、長期的な観点での人材育成が軽視されるという問題です。これでは、短期的には利益が出せても、企業の継続的な発展にはつながりません。

労働組合は、成果を重視することを否定はしませんか、成果だけに一元化された人事処遇制度は、労使にとって決して望ましいとは考えません。今後は、これまでの「能力主義(職能資格制度)」の長所を残しつつ、「成果主義」の観点を取り入れていくことが妥当と考えています。

具体的には、成長期にある若年層では能力主義に重点を置いて人を育て、後半の成熟期は成果主義に重点を置くなど、能力と成果の調和を図ることが望ましいと考えています。また、安心して働くために、従業員の年齢に応じた生計費を確保するという観点も忘れてはなりません。

人事処遇制度は、人材の育成を基軸とする「人間基準」であることが、なにより大切です。

資料に関する解説やサイト内ブックマーク、簡単なクイズもできる無料会員登録のお申し込みはこちらになります。

**Worker's Library 会員登録**

**お申し込みはこちらです。**

[>>一覧へ戻る](#)

[▶ サイトマップ](#) [▶ このサイトについて](#) [▶ 個人情報保護の取組みについて](#)

[▶ ページTOPへ](#)

[TOP page](#)

[資料室](#)

[イベント情報](#)

[講師を探す](#)

[Worker's広場](#)

[関連リンク](#)

**Worker's Library** 静岡で働く人のための資料閲覧サイト  
JAPANESE TRADE UNION COFEDERATION DB SITE **【ワーカーズ・ライブラリー】**

Copyright© WORKER'S LIBRARY All rights reserved.