

大揺れ! ニッポンの賃金制度

年功賃金に呪縛される日本企業。将来展望は。



それでも年功賃金は復活しない

成果主義が

総崩れしたワケ

明治大学教授・遠藤公嗣

日 本の賃金制度はどのような変遷を遂げたのか。そして今後、どこへ向かおうとしているのか。ここでは多様な賃金形態を分類したうえで、それを占っていること賃金形態とは賃金の決め方のこと

であり、何をどのように基準にして賃金額を決めているかによって分類できる。

まず、何を基準とするかで、賃金形態は2大分類できる。左側の図を見ていただきたい。上が「属人基準賃金」であり、下が「職務基準賃金」だ。

日本の年功賃金の代表格は職能給

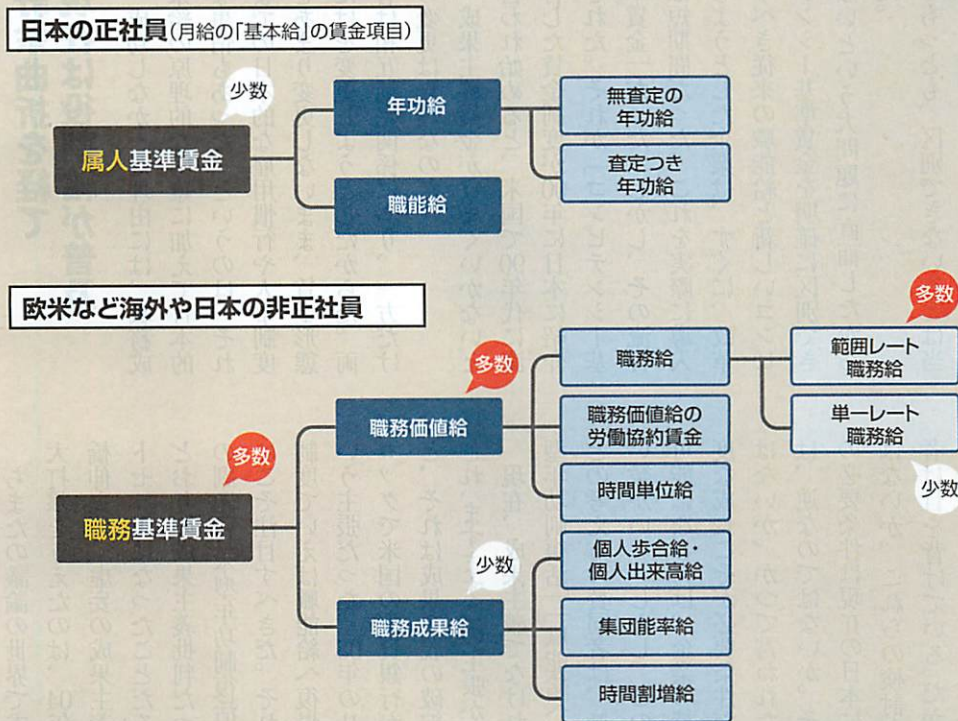
上の属人基準賃金は、社員が持つ属性、たとえば年齢、勤続年数、学歴、性別、「職務遂行能力」などを基準として支払う。日本の正社員の「年功給」や「職能給」である。しかし、日本の正社員以外、たとえばアジアを含む外国や、日本の非正社員では、属人基準賃金はほとんど見られない。日本独特の賃金形態であ

る。

職能給は、属人基準賃金の代表格だ。1980年代いっぱいまで、日本企業が高い業績を上げる重要な理由として職能給が称賛された。職能給は職務遂行能力を評価するので、正社員はその伸長に努力し、それが日本企業の高い業績をもたらすのだという因果関係の主張だ。この能力は、建前はともかく、勤続とともに伸長するのが普通だから、正社員の勤続とともに賃金額が増加するように、実際の職能給は制度設計されていた。

しかし90年代初めにバブル経済が崩壊し、日本企業の業績が悪化すると、この因果関係に疑問が抱かれるようになった。きっかけとなったのは、93年に富士通が「成果主義」の導入を盛んに宣伝したことだった

■「ヒト」に払うか、「職務」に払うか ―賃金形態の分類表―



(注) 賃金が複数の賃金項目で構成され、賃金項目それぞれが異なる賃金形態であることは、世界中で珍しくない。「多数」「少数」は、対応する2つの賃金形態の間での普及度を示す
(出所) 遠藤公嗣著『これからの賃金』を基に本誌作成

(66歳略年表)。
これ以降2000年前後まで、成果主義はホワイトカラー人事制度改革のキーワードとなった。賃金でいえば「成果主義賃金」ということだ。成果主義導入の主張は、主に経営コンサルタントとマスメディアによるものであったことに留意したい。

成果主義賃金との言葉は、米国の輸入であろう。米国政府が組織した大規模な委員会が、米国ホワイトカラーの賃金制度を調査した。その報告書「成果に支払う賃金」は91年に刊行され、それが米国で評判になっていったからだ。
この報告書の内容を理解するに

は、上図下の職務基準賃金の意味と、その分類を理解しなければならぬ。

どの国もすべて職務を基準に賃金

職務基準賃金は、職務を基準として支払う。米国はもちろん、アジアを含む外国や日本の非正社員でごく普通に見られる、一般性ある賃金形態だ。職務基準賃金は、さらに2大分類できる。多数派の「職務価値給」と、少数派の「職務成果給」である。

「職務価値給」は、職務の「価値」を決め、この価値を基準として賃金を支払う。働く内容すなわち職務には、たとえば難易度などさまざまな点で違いがある。この違いを価値という言葉で表現するのだ。

この価値は、ある時間単位の賃金額で表現される。職務の遂行には一定の時間が必ずかかるので、適不適はともかく、どのような雇用にも職務価値給は支払うことができる。だから職務価値給は古くから現在まで、また世界各地で最も普及する多数派の賃金形態だ。職務の価値の決め方の違いによって、職務価値給はさらに分類できる。

「職務給」は、職務価値給で最も重要な一形態だ。職務給は、職務分析・職務評価という手法で職務の価値を決定し、決定された価値に、賃金額をつける。

「範囲レート職務給」が、職務給の多数派である。職務につけられる賃金に幅があるのだ。幅の中のどの額かは人事査定の結果で決められ、その額がその職務に従事する社員に支払われる。範囲レート職務給は、欧米諸国のホワイトカラーで最も普通である。単一レート職務給は少数派だ。

「職務成果給」は、職務遂行の成果を数値で測定できなければならず、それを基準として賃金を支払う。この原理的な困難からして、職務成果給が実施可能な場合は非常に少ない。だから、職務成果給だけが支払われる社員はごく少数だし、支払われる場合でもほかの賃金項目と組み合わせで支払われる。職務成果給は従来から、生産労働者や一部のグレーカラー(営業職など)に支払われてきた。そのため世界各地のどこでも見られるが、どこでも少数派だ。

前出の報告書「成果に支払う賃金」は、従来からの範囲レート職務給の普及を確認し、これに加えて「変動給」の発展に注目した。変動給は、ホワイトカラーに適用される職務成果給だ。しかし、成果が数値で表れないホワイトカラーでは、原理的な困難さは倍加している。さて日本では、成果主義賃金は言

業だけの輸入だったから、それが何を意味するのかが明確でなかった。変動給の一つであるストックオプションの導入から職能給の単なる改善までも、総じて成果主義賃金と呼ばれ、その意味は企業ごとにバラバラだったといつてよい。そして変動給ないし職務成果給の導入は、成功したとはいえなかった。

紆余曲折を経て 現在では役割給が普及

成功しなかった理由には、職務成果給の原理的な困難に加えて日本的な事情もあった。というのは、それまでの日本的な雇用慣行や人事制度をあまり変更しないまま、賃金形態だけを変更しようとしたからだ。両者は相互補完関係にあり、一方だけの変更は無理なのだ。

成果主義賃金がうまくいかないと言われ始めると、米国で90年代に流行した賃金制度が00年に日本に紹介された。それが「コンピテンシー基準賃金」だった。しかし、その流行は短期間だった。これを実際に導入しようとした企業は、すぐに、改革すべき従来の職能給と新しいコンピテンシー基準賃金を明確に区別できないという大問題に直面したからだ。

もつとも、区別できないことは当然であった。日本企業に高い業績を

もたらしたといわれる職能給を米国の経営コンサルタントが学び、それを米国風にアレンジして90年代に流行させたのがコンピテンシー基準賃金だったと思われるからだ。両者の根は同一なのである。なお米国では00年代から現在までで、コンピテンシー基準賃金はほぼ廃れたと推測できる。

ちまたの議論の世界で成果主義に大打撃を与えたのは、04年刊行の高橋伸夫著『虚妄の成果主義』がベストセラーになったことだろう。書名どおりの成果主義批判だったが、その副題「日本型年功制復活のススメ」にこそ注目すべきだ。それは、賃金制度でいえば職能給へ復帰すべきという主張だった。08年のリーマンショックで米国の投資銀行が破綻すると、それは成果主義の破綻だと理解され、ますますこの主張が強まった。現在、成果主義でなければ「日本型年功制復活」「職能給へ復帰」だ、との考え方の賛同者は、無視できない数がある。しかし、この考え方が可能になるには、企業の持続的で高度な成長こそが必要条件だったのである。かといって言われた因果関係は、逆なのではないか。そして、この必要条件是現在の日本にないのではないか。これらの検討から、賛同者は目を背けている。だから「昔はよかった」論にしかならない。

■賃金制度改革は1990年代以降、迷走した

1991年	バブル崩壊 米国政府の報告書「成果に支払う賃金」刊行
93年	富士通が「成果主義」導入
95年	日経連が「新時代の『日本的経営』」を発表
97～98年	金融危機(山一証券などの破綻)
2000年	本寺大志著『コンピテンシー・マネジメント』刊行
02年	日経連が「成果主義時代の賃金システムのあり方」を発表
04年	高橋伸夫著『虚妄の成果主義』刊行
08年	リーマンショック
10年	日本経団連事業サービス人事賃金センター編著「役割・貢献度賃金」刊行

(出所)筆者作成

ところで、ちまたの議論でなく、

実際の日本企業はどう考えてきたのか。日本企業の多数派の考え方を代表するのが日本経営者団体連盟(日経連、02年に経済団体連合会と統合)だとすると、日経連は、ちまたの議論と異なった考え方をとってきた。

日経連は、90年代末まで職能給を推奨し続けた。有名な95年の報告書「新時代の『日本的経営』」の「雇用ポートフォリオ」では、正社員は職能給であるべきことが明記されている。報告書に成果主義の言葉はほとんど登場しない。

この考え方が変わるきっかけは、97～98年に山一証券などの有名企業が相次いで破綻したことだろう。これらの破綻は、日経連に大きな衝撃を与えた。日経連と関係が深かったある研究者は当時、「日経連は自信

喪失なんですよ」と私に解説した。

日本が向かう？ 範囲レート職務給

02年の日経連の報告書「成果主義時代の賃金システムのあり方」では、ホワイトカラーの正社員には「役割給」を、生産労働者の正社員には「範囲レート職務給」を、それぞれ推奨することになった。報告書名の「成果主義」に意味がなく、本文で役割給と範囲レート職務給を推奨していることこそが重要だ。この考え方は10年経団連企業がまとめた『役割・貢献度賃金』でも同一だ。

役割給とは、範囲レート職務給ではないものの、これに近づく賃金だ。キャノンの説明によると「役割・職務+職責」であり、これらを基準にする賃金のことである。職務

解体する年功賃金

40代以上は賃金がフラット化

今後、日本企業で年齢と賃金との関係はどうなるのか。

経団連が行った「2014年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」によると、賃金の課題として「高年齢層の賃金カーブが高止まりしている」を挙げた企業が最多だった（図上）。今後、目指したい賃金カーブの形状としては、ミドル以上はフラット化しうえで査定による変動幅をつける「上昇後査定変動型」が6割を超えて断トツだった（図下）。

賃金査定への不満は続きそう

ただ、この調査が暗黙のうちに賃金カーブを前提としているということは、日本企業が依然としてヒトごとに決める賃金形態を想定していることを示す。海外のように、年齢に関係なく、職務ごとに賃金を決める職務給では、そもそも賃金カーブという発想はないからだ。日本企業が職務給に全面的に移行するのは当分先といえそうだ。

では今後、「上昇後査定変動型」はどんな形で実現していくのだろうか。1つは、従来のヒト基準の主流である職能給を継続することだ。ミドル以上ではもはや職務遂行能力は恒常的に伸びないという理屈で、昇給の頻度や幅に大きな差をつける。ただ、職務遂行能力は通常落ちないので降給がないという特徴がある。

もう1つが役割給だ。これは職務給に

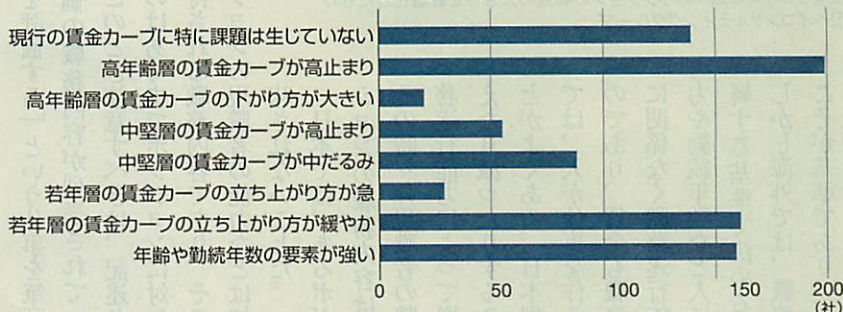
上司から与えられた役割（職責）を加味したもの。役割部分があいまいなのは企業にとって都合がいい。配置転換したとき、職務給のみだと賃金ダウンで不公平感が出てしまうこともあるからだ。役割部分で色をつけて、配転後も賃金を下げない工夫をする。なお、海外とまったく同じ職務給を導入したと公表する大企業

もあるが、実はその場合も範囲レート給になっており、新たに異動してくる人材の元の賃金を考慮して、範囲レートの中で降給とらない措置を取る。

いずれにしろ日本では、客観的に計測しにくいヒト基準の査定評価が付きまとうため、賃金決定をめぐる社員の不満は消えることがない。（編集部）

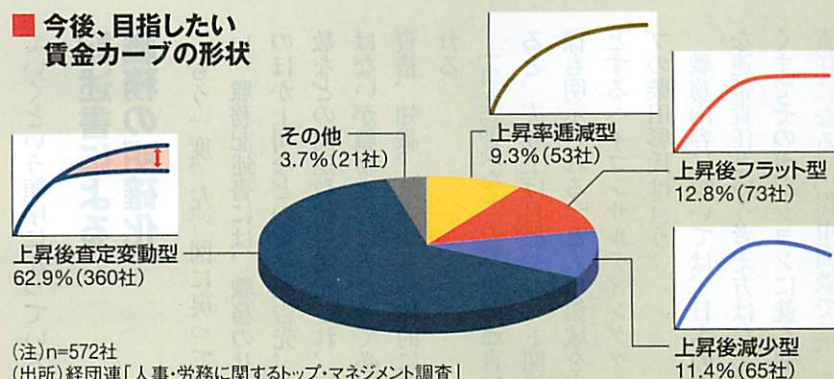
■ 50代以上の賃金に企業は苦慮 ―賃金カーブについて現在の課題を聞いた―

高年齢層=50歳以上、中堅層=30～49歳程度、若年層=30歳程度



(注)n=574社、複数回答 (出所)経団連「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」

■ 今後、目指したい賃金カーブの形状



(注)n=572社 (出所)経団連「人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」

実際の日本企業は、やはり職務基準賃金への移行を考えるが、その中で多数派の職務価値給の中の職務給の多数派である範囲レート職務給への移行をにらんでいる。特殊なものがない可能になれば一般的なものを目指すというのは、私には当たり前の動きと思われる。

最初は成果主義賃金が、次いでコンピテンシー基準賃金が目指された。そして、これらがうまくいかないと、属人基準賃金への復帰という空論が出てきた。総じて、これらは議論の迷走だと私は思う。

近年の賃金制度改革は、日本独特の属人基準賃金が不可能になってきたことに原因がある。そうすると、移行する先は、一般性のある職務基準賃金しかない。

役割給は日本企業に実際にも普及していて、しばらくは定着するだろう。それは、一般性がある範囲レート職務給への過渡期のものだと私は考えている。

ただに支払うなら職務給だが、職責も加えるので、役割給なのだ。職責とは経営方針や上司の意思を社員が反映することであり、いわば会社への忠誠心のことだ。

えんどう・こうし 1950年生まれ。74年東京大学卒業、90年経済学博士（東京大学）。97年から現職。「これからの賃金」など著書多数。