

賃金制度改革の着地点

石田 光男

(同志社大学教授)

日本の賃金制度がもっとも円熟した1980年代は「能力主義」の賃金制度であった。1990年代以降の環境の激変を受けて、「成果主義」の賃金制度が追求されてきた。小論では日本を代表する大手企業9社の事例を観察し、何が変わったのかをできるだけ簡潔に述べたい。その変化を要約すれば以下ようになる。1. キーコンセプトの変化。職務遂行能力から役割へ。2. 社員等級の変化。職能資格等級から役割等級へ。3. 基本給の変化。年齢給+職能給から役割給へ。4. 人事考課の変化。能力考課+情意考課+業績考課からコンピテンシー評価+成果評価へ。企業で使用されている用語は多様であるが、実はこのような要約を可能にする簡明な変化であったことを論ずる。この簡明さの背景には、組織から人事を発想するのではなく、市場から人事を発想するパラダイムチェンジがあった。市場⇒経営戦略⇒組織再編⇒仕事管理⇒人事・賃金管理という論理の流れがはっきりしたということである。このため、人事・賃金管理は仕事管理との整合性を確保できる「役割」という概念を発見する必要があった。「役割等級」を軸に、一方では成果評価を、他方では「コンピテンシー評価」を備えることによって、市場から発信される価格情報を組織内の管理規則 (administrative rule) に翻訳可能になったのである。まことに大きな変化をくぐったと言わざるをえない。

目次

- I 何が変わったのか——概観
- II 社員等級制度
- III 基本給
- IV 評価制度
- V 変化を促した人事思想

I 何が変わったのか——概観

成果主義という標語が世に流通して十数年を経過している。これだけの年月を経過しても、その評価についての毀誉褒貶こそにぎやかではあるが、そもそも成果主義が何であるのかは明瞭な像を結んでいない。異様なことである。議論を実証的なベースに置き直すために、賃金論の基本に立ち返り1980年代から何が変わったのかをはっきりさ

せたい¹⁾。

さて、今般の賃金改革は次のように要約できる。①賃金制度は拡散した。②賃金制度の拡散は、賃金制度が個別企業のビジネスモデルに統御される関係を深めたためである。③拡散しつつも、その中心は1980年代の制度から大きな変革を遂げた。以下、簡潔に説明したい。

①賃金制度の拡散。流通小売りのある企業B社では、組合員の基本給は全員が一律の定額である。その上に「個人成果給」(月当たり一人当たり売上げ平均額に対する個人の売上げ額の指数にリンク)と「ショップ成果給」(売場別の月次売上げ目標金額に対する実績額の達成度合いをランク付け)が乗る。「個人成果給」と「ショップ成果給」は3カ月ごとに集計され、したがって給与は3カ月ごとに大きく変動する。もちろん、上のような売上

げに直接リンクした「成果給」の設定は売場に従事する従業員に限定されているが、仕入れや、企画・人事部門等でも、「成果給」の売上げリンクのかわりに、定性的な目標値を応分に加味して同様の賃金制度が適用されている。

そんな企業がある一方、ある鉄鋼企業 F 社では何度かの賃金改革を経て、なお組合員については年功的処遇を重視する制度を維持している。ここでは人事考課は職場での長期にわたる技能序列を反映した運用を重視し、これを「歩み管理」と称している。実態を汲んだ巧みな表現である。

このように賃金制度の拡散は大きい。

②ビジネスモデルとの連携の強化。1980年代に普及していた能力主義的人事制度はこれに比べて収斂の度合いが高かった。かつて今野浩一郎(1998)が、1980年代の能力主義的賃金を「供給重視の賃金制度」と巧みに表現したように、右肩上がりの市場環境下で企業が保有する人的資源の能力向上が、結果として製品やサービスの需要を生み出し、制度上増大する賃金コストを市場が吸収してくれることを暗黙の前提に、当時の賃金制度は組み立てられていた。その通念があればこそ、能力向上を促進する賃金制度が合理的であり、その能力向上を受け止めるにふさわしい職能資格制度に基づく職能給が普及したことは周知の事柄である。

今般の改革の拡散性は、この賃金改革が、そうした1980年代までの市場に対する楽観を捨て去った地点で構想されていることに根拠がある。「失われた10年」は日本企業にそのことを容赦なく教え込んだ。そうすると、今般の賃金改革は、「市場を取りに行く」改革でなくてはならない。今野流に言えば、「需要重視の賃金制度」でなくてはならない。

「市場を取りに行ける」=「もうかる」という目的を達成するためには、賃金論を起点に発想しても達成できない。そのためにはビジネスモデルを明確にして、企業が市場で支持され評価される経営戦略とそれに応じた仕事管理の仕組みを作り、その上で賃金論をそのビジネスモデルに適合的に構想せざるをえない。つまり、私流に言えば、仕事論があって、賃金論が乗る²⁾。

表1 変化の要約

	1980年代	2000年代
コンセプト	職務遂行能力	役割
社員等級	職能資格等級	役割等級
基本給	年齢給+職能給	役割給
人事考課	能力考課+情意考課+業績考課	コンピテンシー評価+成果評価

上記小売企業 B 社は「売り切る」力が生命線というビジネスモデルから必然化した賃金制度である。他方、鉄鋼業にあっては、製品開発もさることながら、製造部門での集団作業による年功的技能の蓄積が競争力の源泉であるとみての賃金改革である。

いずれの企業も、今時の人事改革は経営の改革、仕事の仕組みの改革、人事の改革、がこの順番で、不即不離の関係で進められた。今や、個別企業は市場での生き残りを賭けて企業特有のコア・コンピテンスを活かしたビジネスモデルを構築しなくてはならなくなった、そのことに賃金の拡散性も由来している。

③拡散傾向の中で、中心になる制度はどうか変わったのか。これを要約したのが表1である。

以下はこの変化の要約が私の独断でないことを説明するために費やされる³⁾。観察する企業の改革の骨子は表2のとおりである。

以下、Ⅱ 社員等級制度、Ⅲ 基本給、Ⅳ 評価制度・人事考課の変化を説明し、Ⅴ 変化を促した人事思想で、こうした変化を促した人事のものの考え方の変化を述べる。

Ⅱ 社員等級制度

組織とは hierarchy の謂いであり、hierarchy とは序列のことであるから、社員の序列化をいかにはかるのかが企業組織にとって最も基本的な課題である。

社員等級を区分する基礎を、①職務に置くのか、③職能に置くのか、②それともその中間的概念である役割に置くのか。用語の違いにこだわらずにおおまかに分類すると事例は次の表3のようにグループ化できる。

これを見るだけでも、今回の人事改革が実質的

表2 各社の改革の骨子

	社員等級	基本給	評価制度
A社	職責に基づくグレード	1. 本給 (32%) 「職責等級別」・「達成度区分別」・ゾーン別昇給方式。範囲給 2. 職責給 (60%) 「職責等級別」・「達成度区分別」定額方式	1. 目標面接による「達成度区分」⇒一時金、昇給 2. コンピテンシー・レビュー⇒昇級
B社	職務等級制度	1. 基本給 全員一律定額 2. 個人成果給 3. ショップ成果給 * 上記は販売員。スタッフは1+職務成果給 (上記2+3に対応)	1. 4つの評価タイプ別評価基準設定 タイプ1; 数値実績中心の職種 タイプ2; 数値実績はあるがそれだけでは判断しづらい職種 タイプ3; 数値実績はあるが、割合が極めて小さい職種 タイプ4; 数値目標を設定しづらい職種
C社	仕事格付け制度	1. 仕事給 (30%) 等級別定額 2. 実績給 (70%) 等級別・人事考課別・ゾーン別昇給方式。範囲給	1. ターゲットプラン⇒一時金、昇給 2. キャリアアッププラン⇒昇格
D社	職能資格制度	1. 本給 等級別・人事考課別・ゾーン別昇給方式。範囲給	1. 成果評価⇒一時金 2. 行動・プロセス評価 3. 能力評価⇒昇格 4. 行動・成果評価 (1+2) ⇒昇給
E社	ミッションスタンダード	1. 役割給 等級別定額 2. プロセス評価給 等級別・人事考課別昇給方式。範囲給 (4万円)	1. アウトプット評価⇒一時金 2. プロセス評価⇒昇給、昇格
F社	職能資格制度	1. 本給 等級別・人事考課別昇給方式。範囲なし。 2. 加給=年齢給 3. 職能給=職能資格別定額+資格別基準額×査定係数	1. 能力評定=「歩み管理」
G社	職務等級制度	1. 職務給 等級別・人事考課別・ゾーン別昇給方式。範囲給	1. 業績評価 2. ACE (Accountability & Competency Evaluation) 評価 1=60%, 2=40%⇒賞与 1=40%, 2=60%⇒昇給 2の3回分⇒進級
H社	役割等級制度	1. 月次給 等級別・人事考課別・ゾーン別昇給方式。範囲給	1. 業績評価⇒一時金 2. コンピテンシー評価⇒昇給
I社	役割基準の職能資格制度	1. 資格給 等級別定額 2. 能力給 等級別・人事考課別昇給方式。範囲給 (2万8000円)	1. 上期・下期営業数値達成度評価 2. 上期・下期目標達成度評価 3. 年間目標達成度評価 4. 職務遂行能力評価 (コンピテンシー評価)

表3 社員等級の区分

①職務等級	職務等級 (B社, G社), 仕事格付け制度 (C社)
②役割等級	職責グレード (A社), ミッションスタンダード (E社), 役割等級 (H社)
③職能等級	職能資格等級 (D社, F社, I社)

なものであったことが瞭然としている。1980年代までに大手企業の9割を占めていた職能等級制度が中心的な制度ではなくなった。それに代わり、職務等級や役割等級が中心的な地位にせり出してきた。

しかし、職務等級と役割等級とは何が違うのだろうか、職務、役割、職能のいずれが今時の改革

をよりよく表現しているか。以下事例に則して観察する必要がある。紙幅の制約もあり要点を直截に述べる。

1 職務等級

この制度の観察の要点は次の点である。日本の雇用・労働研究は、これまで、人と職務との関係が柔軟（フレキシブル）であることを日本の最も重要な特徴の一つとしてきた。そうであれば、問題の第一は、職務とは何かという問題であり、第二は、職務の評価に能力的規定を体系的に組み込めるかどうか、あるいは、職務が変わらなくても能力の伸長に応じて昇級が許されるかどうかの問題である。

C社（電気機器製造業）の「仕事格付け制度」は1966年の導入以降、いわば職能等級的運用に性格変化を遂げて今日に至っていることから、観察から外す。

B社（流通業）は旧来の販売部門をすべて子会社にして、非典型雇用の活用をせずに、「正社員で売り切る力」を発揮しきるビジネスが企業の死活を制すると考えた。これを人事制度に翻訳したのが、個々の社員が「売る専門性」を高めること、そのためには、個々の担当業務の内容を詳細に明示し、それを徹底的に修得させるべく「業務修得度チェック表」を運用することであった。確かに職務重視にならざるをえない。だが、4～27等級に区分された職務等級が可能な理由として次の点が重要である。①大半の等級においてポストをとらせることで職務をとらせることが可能になっている。4～11等級はグループマネジメント職であるからポストでとらえられる。12～23等級もショップ長、アシスタントショップ長、店長等であるからポストでとらえられる。ポストに就かない一般職は24～25等級の二つの等級区分しかない⁴⁾。②職務の能力的規定は、「専門性を高める」という観点から、「○○ができる」「××している」と表示される。職務分析、職務記述書、職務評価を行わず、コンピテンシーの直接的記述となっている。この二つの理由から、日本の雇用事情にふさわしくアレンジし直した職務等級制度と言うことができる。

しかし、次の二つの理由からこれはB社に固有の制度で、普及は困難であると思われる。第一には、賃金制度が著しく成果主義的であって、職務等級制度は副次的な位置づけでしかないというコンセンサスがあるということ。基本給は等級に関係なく固定であり、3カ月に一度、数値目標の達成を中心として、個人成果給、ショップ成果給が変動する、それでよいのだという合意がある。第二に、成果が上がらない人間は3カ月単位でポストの入れ替えがある。ポストへの就任は適材適所で行われるので、飛び級がむしろ普通である。したがって、職務等級は中長期にわたる社員秩序の形成という意味は希薄である。こうしたコンセンサスはなお日本企業一般には調達困難だと思われる。

G社の「職務等級制度」は経営幹部については、ヘイによるポイントによって各ポストを点数化し等級決定（経営幹部層だけで11の等級区分）している。つまり、①職務をポストでとらえている。②ヘイシステムであるため、職務評価に、マネジメント・ノウハウや知識経験を含み、能力的規定を包含している。経営幹部については、こういう職務等級制度は、一般企業でも妥当性は高い⁵⁾。

問題は組合員層についてである。G社では、一般社員については「同じ職務に就いても各人の働き方で価値が変わるため、担当職務だけで給与は決められない」という理由から、ヘイシステムは採用せずに、独自の「ACE (Accountability & Competency Evaluation) ポイント」という方式で「各人の職務を点数化」した⁶⁾。これを職務等級制度と呼称している。

この「ACEポイント」の前提となる基準は「ACEシート」と呼ばれるものによって与えられる。それは「全職種にわたり計70～80種類」が策定された。内容は、各職種について、1. 仕事の内容、任され方、2. 職務知識、3. 問題解決、4. 折衝の内容・程度、5. 仕事の取り組み姿勢、6. チームワーク・指導・育成の6項目について、それぞれ6段階のレベルを定義づける。6つのレベルに点数が付与され、項目間のウエイトづけがなされ、両者を乗じて「格付けポイント」が算出される。そのポイントを6つに区分して6つの

「職務等級」が設定される。

この仕組みは、①「1. 仕事の内容、任され方、2. 職務知識、4. 折衝の内容・程度」は職務を評価していると言えるけれど、「3. 問題解決、5. 仕事の取り組み姿勢、6. チームワーク・指導・育成」は担当者の能力を評価している。このことは、結局は、職務をまずとらえてではなく、人をまずとらえて行う以外にはない⁷⁾。②能力的規定は、①のように、等級定義の一つの基軸になっている。したがって、能力が伸長すれば「ACEポイント」が増加し、昇級がありうる。だからG社の一般職の社員等級は「職務等級」とは言い難い。ただし、職務評価要素を含んでいるために、異動や職務内容の変更にともない、「ACEポイント」が動き、基本給（「職務給」）の昇給額に影響がでる。

要約しよう。観察のポイントは、①職務をどうとらえるか、②担当者の能力的規定をどのように組み込むのか、であった。①日本で可能な職務のとらえ方は、ポストをとらえるということである。したがって、管理職については「職務等級制度」はありうる。一般職にもポスト管理が浸透しているB社ではそれが可能である。G社は、その条件はなく、人に即してとらえるほかなかった。したがって、G社の一般職は「職務等級制度」とは言い難い。②能力的規定によって、社員の中長期にわたる能力育成を図るという機能は、G社にあっては、職務評価と能力評価の合成の等級制度によって可能になっている。B社は社員等級による社員秩序の形成という観点をむしろ自覚的に捨てたところに「職務等級制度」が成り立っている⁸⁾。

このように、「職務等級制度」は管理職を中心にポストを等級化するという限りで可能であるが、社員全体に広げるには、職務の原理と職能の原理を組み合わせる必要がある。職務の原理で貫くことは難しい。

2 役割等級

表1で「役割」の序列が主流になっていることを示した。それは何故か。

詳細が不明なA社を除く。E社の「ミッションスタンダード」、H社の「役割等級制度」もい

ずれも、市場での成果（需要側）の要因から処遇を決定する方向に賃金人事制度が切り換えられた。この点が、この制度の解釈に決定的に重要である。

[年齢、学歴、性]を基準とした伝統的年功賃金から、[職務遂行能力]を基準とした能力主義的賃金へというのが、多くの企業の戦後賃金史であった⁹⁾。これが、1990年代に入って行き詰まった際に、そうした戦後の人事制度が、いずれも[人]の属性を基準とした、[供給側]重視の賃金論であったことを、多くの日本企業は気づかされた。この反省にあたって、二筋の方途が考えられた。1つは、やはりというべきだが、[人]ではなくて[職務あるいは仕事]基準に切り換える途であり、もう1つは、[供給側]重視を[需要=市場側重視]に切り換える途である¹⁰⁾。[職務あるいは仕事]重視の途が「職務等級制度」となり、[需要=市場側]重視の途は「役割等級制度」となる。

E社の事例がわかりやすい。「市場」を重視→「付加価値」の重視→「付加価値」への貢献=「成果」×「役割」という筋をたどる。この「役割」をE社は、「職責」×「職務」に分解したが、この分解は必ずしも本質的ではない。人それぞれの「役割」の序列が組織内でどうしたら説得的に説明できるのかに尽きる。人それぞれの「役割」の序列は、経営者=部門の長であれば部門の役割から規定できるし、一般職であれば、個々人の能力の伸長=専門性の発揮の程度から規定できる。いずれも、「人」に着目しているために、正社員全員にわたって「役割」の序列を設計できるということがこの仕組みのメリットである。

要約しよう。①「人」基準にとどまることによる受入れやすさ。能力開発との馴染みやすさ。「人」基準にとどまって、[需要側]の規定を受け止めうる概念として「役割」が案出された。「職務等級」のように「職務」をどう規定するのかという日本に不慣れた作業は避けられる。特に、一般職の能力開発を受け止める概念としても汎用性が高い。管理職の場合は、ポスト=人という関係にあって、職務と人とは分離していないために、既述したように、「職務等級」と「役割等級」とでは大差が生じないけれど。②「役割」という概

念とパフォーマンスとの馴染みややすさ。今般の人事改革の精神は市場で決定される「付加価値」に個人がどの程度貢献したかを軸にするという改革であった。「役割」×「成果」が付加価値貢献度だという説明は自然である。(ア)「成果」の納得的な評価は「目標」の妥当性や公平性の確保が重要な要件である。(イ)「役割等級」が「目標」の妥当性や公平性の尺度を与える。「役割等級」は「付加価値」への貢献度の常態的等級であるからだ。「役割等級」は「成果」の基準となる「目標」の妥当性を根拠づける機能を持つ。③他方、「役割等級」は個々の社員の行動を等級づけすることから、人材育成の目標を提示するという機能を持つ。中長期的な人材開発機能である。④こうして、旧来の「職務遂行能力」という概念に代わって「役割」という概念が大企業を中心に人事賃金制度の中核的概念となる気配が強い。

3 職能等級

1980年代まで主流であった職能等級制度が維持された企業はこれを何故維持したのか、今回の人事改革で職能資格制度は、この場合、どのように改革されたのかが重要である。

F社は鉄鋼大手2社の合併によって形成された企業であり、今回の人事改革は両社の合併調整がメインで、そのためもあって、旧来のそれぞれの企業の社員等級制度も大きくは変更していない。そのために、「職能資格制度」のままである。組合員レベルで「職能資格制度」が採用されている積極的な理由は次の通りである。「鉄のラインというのは4~5人の団体作業の和が一番大切で、その中で、やはりあいつはできるねというのは徐々に差がでてくる。技術力、知識、トラブルに対する対応能力、とりまとめる力であったり、あいつが上に行くのはしようがないという雰囲気が段々でてくる」。こういう職場運営を必然化する技能の長期的蓄積こそが企業の競争力の源泉であるという理由が大きい。当事者は評価の考え方を「歩み管理」と巧みに表現している。「職能資格制度」はこのような技能や職場運営を受け止めるのに最もふさわしい制度であろう。

D社の人事改革は、2003年に「処遇制度改革」

として実施された。この「処遇制度改革」のねらいは「それぞれの役割に応じて価値を生み出していくこと」=「仕事を通じた価値創造」を実践する者を高く評価し高く処遇することを分かりやすく明確に示す」と語られている。しかし、社員の等級制度は従来の「職能資格制度」を継続している。上のねらいは、「能力定義書」を職種別に制定し、どういう能力を上げれば昇格できるかを明示したこと、目標管理制度において目標と評価の関係をわかりやすくし、フィードバックをルール化したことによって果たされると判断したのであろう。「職能資格制度」に限って言えば、「各等級の差をはっきりさせるのに適当な」等級区分に改め、結果的に、総合職は5等級であったものを4等級に、専任職9等級を5等級に「大ぐくり化」した。

I社は管理職(S職)は「職務等級制度」に切り換えた。店長、支社長等、店の規模で等級が決定される。組合員層(M職、J職)についても、「職務等級制度」を模索したが、結局は「役割(仕事)基準の職能資格制度」に落ち着いた。I社はその理由を次のように説明している。「MJ職の人は、基本的には実務能力を伸ばしながら複数の職務を経験する必要があるキャリア形成の時期にあたります。いろいろな仕事を経験しながら一人ひとりが自分自身の適性を見極めていく時期です。そのMJ職の人にとっては、人事異動や職位・職務の変更があるたびに、処遇が変わるような仕組みではなく、個人にとって大切なキャリア形成や会社の組織の改変などに柔軟に対応できる「職能資格制度」に、より大きなメリットがあります」と。

とはいえ、「役割を通じて発揮された能力と成果の大きさを反映」(M職の処遇の考え方)とか、より下層のJ職にあっても、「役割に応じた実務能力と成果の大きさを反映」とされており、「役割」を軸に、一方ではそれを担うべき「能力」、他方ではその「役割」にふさわしい「成果」を評価するという仕組みは、役割等級制度と同様の人事思想に立つ制度である。

要約しよう。職能等級制度は日本の職場への馴染みややすさが第一の特徴である。しかし、職務等

表4 3つの社員等級制度の強みと弱み

	対象	人と仕事のミスマッチ是正機能	人材育成機能	成果評価機能
職務等級	職務またはポスト	強	弱	普通
役割等級	人	強	普通	強
職能等級	人	弱	強	弱

級制度や役割等級制度のように、社員の等級区分をゼロセットで見直す契機を欠く。いずれかといえば、一般職の技能や能力の育成に企業の競争力の源泉を求めるビジネスモデルになお有効な制度である。それでも、人事改革の中で、一方では旧来の等級区分の「大ぐくり化」と他方では等級区分を「職務遂行能力」から「役割」に比重を置く制度になりつつある。そして、その「役割」を一方では「(職務遂行)能力」の評価、他方では「成果」評価につなげるという傾向が見られる。そうすると、この「職能等級制度」も「役割等級制度」と近似的な性格を帯びる。

4 3つの社員等級制度の比較

以上、「職務等級」「役割等級」「職能等級」の3つの制度の内容を立ち入って観察すれば、「役割等級」が基軸になる可能性が高いことがわかる。

一つには、把握すべき対象が、[人]基準ゆえに「役割」は「職務」よりも社員全体を首尾一貫して位置づけるのに適切であること。つまり、[人]基準の日本の雇用慣行に適合的であること。

二つには、[人]とやっている[仕事]のミスマッチという年功的処遇の問題を「職務等級」同様は是正することが可能であること。この点は「職能等級」には欠けている機能である。つまり、[人]と[仕事]のミスマッチの是正機能を持つこと¹³⁾。

三つには、[人]基準であるために、「等級」定義に、各等級に必要とされる「能力」の規定を置きやすく人材育成との連携を図りやすいこと。つまり、人材育成機能である。この機能は「職能等級」の最も得意とする機能で、「職務等級」には不向きな機能である。

四つには、処遇は供給サイドではなく、市場=需要サイドからの決定へというパラダイムチェンジの要請に「役割」という概念は適合的であるこ

と。この変革を人事機能で受け止めようとするれば、需要→「付加価値への貢献」=「役割」×「成果」という概念構成をせざるをえず、要点は「成果」評価の基準となる「目標」水準を社員秩序からいかに律するかに絞られる。供給サイドからの規定である「職能資格等級」にこの機能は弱い。「役割」は、元来、組織の「目標」達成に向けての「役割」であり、その等級は「目標」達成水準の恒常的差等を意味しているから、その機能に強い。つまり、成果評価機能である。ただし、「職務等級」もその機能を付与することは可能である。

この節のまとめとして、検討した3つの社員等級制度の強みと弱みを一覧にして示すと表4のようになる。

III 基本給

1 変化の特徴

A社は旧制度がわからず、F社は合併調整で比較にならず、B社は特殊である(基本給は組合員全員一律定額)。これ以外の企業の賃金体系の推移をまとめると、表5のようになる。

表5からわかる第一の変化は賃金体系の簡素化が進んだことである。基本給だけを見ても、C社：3→2、D社：6→2、E社3→2、G社：2→1、H社：5→1、I社：4→2、という具合に給与項目が簡素化した。

第二の変化は、年齢給の廃止である。C社、E社、G社、I社には元々年齢給があったが、これらはいずれの企業も廃止している。

第三の変化は、等級別定額=等級別シングルレートの登場である。年齢給の廃止にともない、それに代わって等級別定額=シングルレートの賃金項目が拡大した。C社の「仕事給」、E社の「役割給」、I社の「資格給」がそれである。

表5 各社の賃金体系の推移

C社	1986年 基礎給 = 年齢給 仕事別基本給 仕事別本人給	2001年 基礎給 = 年齢給 仕事給 等級別定額 実績給 ゾーン別昇給	2004年 仕事給 等級別定額 実績給 ゾーン別昇給
D社	旧来 基本能力給 職能給 資格給 職務給 特称加算 指導員加算	2003年 本給 ゾーン別昇給 本給加算 (組長 2万円等)	
E社	旧来 固定給 = 年齢給 職務能力給 資格 定額 職務能力給 査定 昇給	2003年 役割給 等級別定額 プロセス評価給 昇給 (4万円上限)	
G社	旧来 基本給 昇給 職務給 考課別定額	1997年 本人給 = 年齢給 職務給 ゾーン別昇給	2003年 職務給 ゾーン別昇給 ステップ減らす
H社	旧来 本給 昇給 資格手当 仕事給 成績給 年齢給	2004年 月次給 ゾーン別昇給	
I社	旧来 基本給 = 年齢給 資格給 等級別定額 習熟給 昇給 業績給 考課別定額	2002年 資格給 等級別定額 能力給 (2万8000円上限)	

第四の変化は、「ゾーン別昇給管理」の一般化である。昇給管理にも微妙ではあるが、重要な変化が進行した。C社の「実績給」、D社の「本給」、G社の「職務給」、H社の「月次給」がそれにあたる。

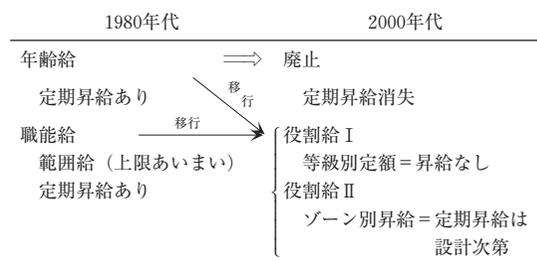
2 改革後の基本給

こうした4つの変化を受けて、基本給の形姿は、表6のように変化したとみて大過ない。1980年代に典型的にみられた、「年齢給」+「職能給」は、2000年代には、定額の「役割給I」とゾーン別昇給の「役割給II」とに変化した。

上図はモデルであって、実際には表5から次のような3タイプが識別できる。

表6のモデルは、表7のタイプ1であり、これに属するのは、C社の「仕事給」(30%) = 等級別定額 + 「実績給」(70%) = ゾーン別昇給の場合だ

表6 基本給の変化



けである。E社、I社は「等級別定額制」を軸にしたタイプ2である。これには若干の「加給」があるが、比重としては極めて小さい。他方、「ゾーン別昇給」のみで基本給を構成するタイプ3の事例はD、G、Hの3社である。

どのタイプが主流かは断言できない。が、「等級別定額制」と「ゾーン別昇給」とが賃金表の構成原理になったということに着目すべきである。

表7 基本給のタイプ

	タイプの内容	事例
タイプ1	「等級別定額制」+「ゾーン別昇給」	C社：「仕事給」+「実績給」
タイプ2	「等級別定額制」(+加給)	E社：「役割給」(+「プロセス評価給」) I社：「資格給」(+「能力給」)
タイプ3	「ゾーン別昇給」	D社：「本給」, G社：「職務給」, H社：「月次給」

新たな賃金表の意義は、定期昇給を極小化するルールであるということである。「等級別定額制」には等級内部にとどまる限り昇給はない。「ゾーン別昇給」は、表8に示したように、等級別範囲給の内部における個別賃金の位置（表中の上位4分の1 = Iから下位4分の1 = IV等）によって上位賃金に厳しく、下位賃金に寛大な昇給額を設定して、長期に等級にとどまる限り範囲給の中位水準であるポリシーラインに収束する昇給管理である。そのためには、上位賃金の低評価者は降給が規定されるのが普通となった。この結果、降給総額と昇給総額との割合によっては、「ゾーン別昇給」とは言っても制度上の昇給が発生するとは言えない仕組みである。

表8 ゾーン別昇給管理

	S	A	B	C	
I	0	-	--	---	ポリシーライン
II	+	0	-	--	
III	++	+	0	-	
IV	+++	++	+	0	

上述した、社員等級制度のリセットと、基本給の「制度昇給」の極小化とがあいまって、従来の年功的処遇は賃金制度上大きく改編された。

もちろん、家族制度や家族構成員の就労状況の変化が、人事改革の変化ほど急速でないから、20代から30代の社員の賃金水準は、初任給が現行の水準である限り年功的にならざるをえない。この要請は、一つは等級昇格の運用によって、二つには「ゾーン別昇給」にあたって、下位等級の範囲給の「昇給」運用によって果たすほかない。

ポリシーラインに収束するような賃金設計はいわゆるマイナス昇給を組み込むという意味である。「等級別定額制」をとるタイプ2のE社、I社は基本的にはマイナス昇給はないが、少額の「加給」

部分でマイナス昇給の措置がとられることがある。多くの事例で強調されていることは、「普通にやっていたらマイナスはない」という説明である。だが、マイナス昇給が制度上ありえなかった、1980年代までの旧制度との違いは明白である。

IV 評価制度

成果主義の時代は、究極的には個々人の働きぶりの評価 = 人事考課の比重が増大した時代と認識されている。だが、誰でもが感じていると思うが、今時の人事賃金改革を観察した際に、賃金制度の簡素化と裏腹に、評価制度が複雑さを増していることである。事例を複数観察して、頭に残ることは、随分複雑になったな、というとりとめもない感慨である。

ここで、そうではないのだ、「このように変わったのだ」ということをはっきりさせたい。評価制度の変化が明示されなくては、人事制度が画期的に動いたということにはならないからである。時代は動き、評価制度も動いたのである。

1 評価制度のパラダイムチェンジ

今時の人事改革が経営改革から出発したことに起因して、評価の位置づけが変わった。この変化は、企業経営において評価の占める位相が変化したということであって、これを敢えて図示すると、図1のようにならうか。①経営戦略、仕事管理の領域が輪郭を明瞭にし、「市場で評価される」べく「付加価値増大に向けて個人の貢献」があるという筋道をはっきりさせた。「個人の貢献」をどのように評価するのが最重点の課題となる。②この評価は「成果評価」である。「成果」の評価には基準が必要である。その基準は「期待される成果」としての「目標」に求めるほかない。安定

図1 成果主義時代の評価制度の骨格

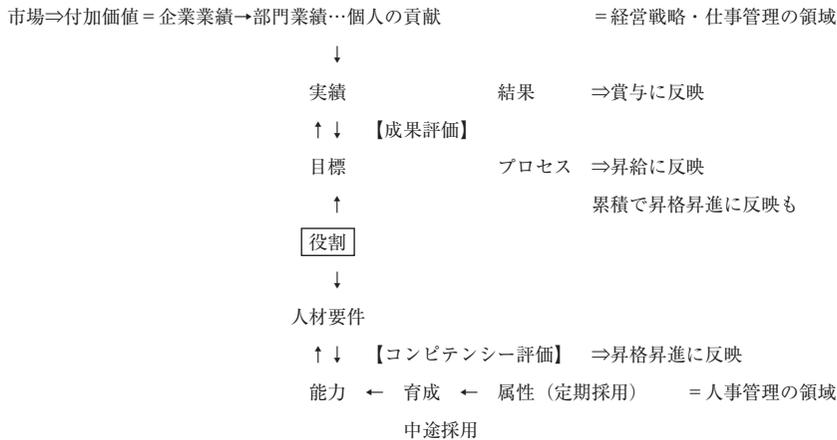
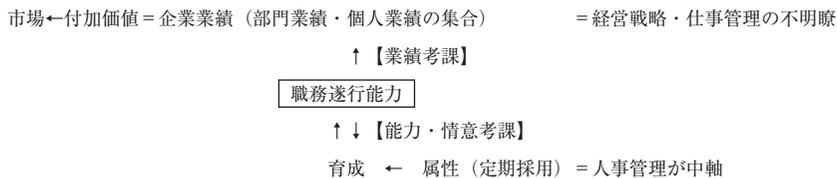


図2 参考・能力主義時代の評価の位相



的に「期待される成果」のレベルに階層性や序列があるのが機能的組織というものである。今時の改革はそれを「役割」ととらえた。したがって、「役割等級」が「目標のレベル」を統御し、「目標」に照らして「実績」を評価するのが「成果評価」である。③「成果評価」は「役割等級」を基準とするが、もう1つの問題は、その「役割」を担う「人」を供給（育成、もしくは中途採用）するために、「役割」を能力的にも規定し、「人」を適切な「役割」に位置づけなくてはならない。つまり、「役割」と「人」=「能力」との調整が必要になる。これが「コンピテンシー評価」である¹²⁾。ここでも「期待される行動」を基準に「実際の行動」を評価するという形式をとる。「役割等級」に「期待される行動」の水準が示されていなくてはならない。

他方、参考までに、能力主義時代の評価の位相を敢えて図示したのが図2である。ここでは、今野（1998）の解釈のように、すべては「職務遂行能力」の育成と評価が起点になっていた。「能力が高まれば」付加価値増大に結びつき、それは右肩上がりの市場が評価してくれるはずである、と

いう楽観がさほど無理なく許される幸運な時代であった。「評価」は「職務遂行能力」を評価する「能力考課」が軸であった。その基準は、「職能要件」や「職能等級基準」の規定によるというよりは、職場の序列、相対評価が究極的な基準であった。それは長期にわたる日常的な仕事振りからにじみ出る秩序によるわけであるから、実は説得力は高かった。「業績評価」は「能力評価」を期ごとの観察で多少の色を付けるという運用であったし、「情意考課」は人柄であり、評価も安定的であったに違いない。

したがって、変化は、何よりも市場の力が企業組織に優越した力を及ぼしたことによる、経営戦略、仕事管理の輪郭の明瞭化が引き起こした変化である。その結果、人事管理との接合は、企業目標、部門目標の達成に「貢献する」上での「役割」の序列となる必然性があった。接合部としての「役割」は、一方では、「期待される成果」の水準を、他方では「期待される行動」のレベルを指し示すものでなくてはならない。

このようにして、「役割等級」が尺度となつて、「成果評価」と「コンピテンシー評価」とがな

表9 「成果評価」と「コンピテンシー評価」

	成果評価系列	コンピテンシー評価系列
A社	達成度区分⇒一時金, 昇給	コンピテンシー・レビュー⇒昇級
B社	4タイプの評価⇒個人成果給, ショップ成果給	
C社	ターゲットプラン⇒一時金, 昇給	キャリアアッププラン⇒昇格
D社	成果評価⇒一時金	能力評価⇒昇格 行動・プロセス評価⇒成果評価とかみ合わせ=行動・成果評価⇒昇給
E社	アウトプット評価⇒一時金	プロセス評価⇒昇給, 昇格
F社	(?)業績評定⇒一時金	能力評定⇒昇給, 昇格
G社	業績評価 業績評価60%・ACE評価40%⇒一時金	ACE (Accountability & Competency Evaluation) 評価⇒進級 業績評価40%・ACE評価60%⇒昇給
H社	業績評価⇒一時金	コンピテンシー評価⇒昇給, 昇級
I社	上期・下期営業数値達成度評価⇒業績賞与(営業担当) 上期・下期目標達成度評価⇒基準賞与(営業担当)⇒賞与(後方担当) 年間目標達成度評価⇒50%を昇給	職務遂行能力評価⇒50%を昇給 ⇒試験とあわせ昇格

れる、というのが成果主義時代の評価の構造となった。

2 事例との照合

そのような評価の構造は、各事例にどの程度あてはまるのか。細部にとらわれずに俯瞰したのが表9である。①各社とも「成果評価」系列と「コンピテンシー評価」系列が配列されている。B社は成果評価の中に、「コンピテンシー」的定性評価をスタッフ部門を中心に取り込むという形で、やはり例外的な事例と言える。F社は能力主義を継承しており、両系列の未分化がうかがわれる。②「成果評価」が一時金決定に反映され、「コンピテンシー評価」が昇格(昇級, 進級)に反映される。昇給は事例によって三分されている。B社, F社を除けば、「成果評価」で昇給決定をする事例は, A社, C社であり、「コンピテンシー評価」で決定する事例は, E社, H社であり、両評価の組み合わせがD社, G社, I社という具合である。旧来は「業績考課」が昇給に反映されることはまずなかったのと比較すれば、短期的評価を処遇に反映させる変化がここにも発見できる。

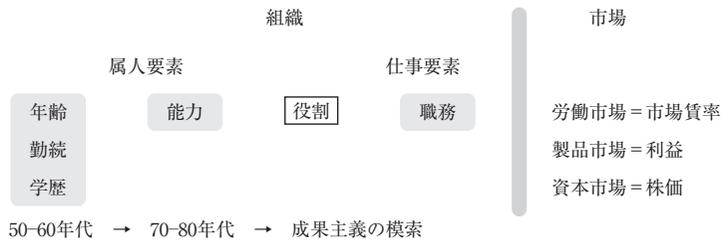
V 変化を促した人事思想

以上、何が変わったかを述べた。改革事例の用語は多様であるが、改革の意図から推していくと実は、その多様性の背後に首尾一貫した改革思想が通っており、その改革思想に即して制度を観察すると、制度は思いの外簡単であると言いたかったのである。

問題はその改革思想とは何かである。1980年代までのそれとは何が違うのか。その分岐点は組織と市場の関係をどのように考えるかに専らかわっている。組織から人事を発想するのか、市場から人事を発想するのか、この違いである。

1980年代までの日本企業も敗戦後の混乱からことあるごとに人事改革を心がけてきた。その努力は組織内の活性化を促すために、いかなる要素によって組織内の序列を、そして報酬を決定づけるかをめぐってなされた努力の歴史である¹³⁾。[年齢・勤続・学歴]をベースに多少の査定を加味した1960年代までの時期。ここから貿易や資本の自由化による国際競争力の圧力を背景に、[能力]をベースにした制度への改革が進行した

図3 処遇の決定基準



のが1970年代から1980年代の「能力主義」の時代であった。

この間、一貫しているのは、第一に、[年齢・勤続・学歴]+査定という決定要素のうちの査定部分を職務遂行[能力]という概念構成を通じて、整序・強化し、[年齢・勤続・学歴]をその分だけ薄めることによってその年功的性格の修正に腐心したが、[能力]という決定要素自体に[年齢・勤続・学歴]が過分に織り込まれる傾向をどうしても排除できなかつたことである。つまり、年功賃金の企業負担の問題は終始継続した。社員の高齢化とともに問題は年々むしろ深刻化した。第二に、80年代までの改革・制度設計は市場を起点に構想されず、組織内部からの発想に終始していたことである。「右肩上がりの市場」「組織の能力開発、人材育成の成果は市場が評価してくれる」という暗黙の楽観が報酬制度をおおっていた。「供給重視」の人事制度と呼ばれるゆえんである。とはいえ、第三に、市場が起点にはなりえなかつたけれど、[能力]に、より客観的な仕事要素を組み込み、年功制への傾斜を防ぐ試みの数々がなされた。その試みは常に、[職務]をうかがい、[職務]を[能力]の側に引き込み、[能力]が内包する年功要素を[職務]から規制する努力に他ならなかつたが、配置と課業の柔軟性を風土とする日本の職場にとってはその努力も「労多くして効少なき」結果となりがちではあつた。

図3に即して、要約すれば、報酬決定要素を左から右への(あるいは属人要素から仕事要素への)、[年齢・勤続・学歴]という「事前的」要素から[能力]という「事後的」要素への比重転換が1980年代までの改革の内実であつた。年功的運用が執拗につきまとい、その弊害を防ぐために

[能力]に[職務]を組み込む地道な努力が製造業を中心に重ねられたけれど、従業員の能力の伸長や長期勤続に表現される長期にわたる誠実な勤務に報いるのが道義的にも正しいという規範意識は、年功的運用を執拗に呼び戻したと言ってよい。この意味では、1980年代までの日本の人事制度は[能力]を基軸にした人材開発競争による活性化と誠実な勤務に報いる道義観との調和の制度であつた。企業組織は「優しかった」と言わなければならない。「優しい」企業が世界市場でも最高のパフォーマンスを演じたのだから、日本企業の輝きは本物であつたのだろう。1980年代とはそういう時代であつた¹⁴⁾。

その輝きの頂点で舞台は暗転した。その後の苦闘は、一言で言えば、組織の論理を市場の論理の側から解体すること、どこまで解体できるかの苦い試行であつた。人はそれを成果主義と呼称した。

図3に戻られたい。市場から発想するといつても労働市場、製品市場、資本市場がある。これを人事制度に翻訳するにはどうするのか。市場の記号=価格を組織の記号=ルールにどのように置き換えるのかを考えること、これが経営企画の最大の業務であつた。

まず、第一に、労働市場に存在する賃率を受け止める。これを可能な限り追求する。いかに組織内で競争があつたとはいえ、組織内部で決まる賃金は年功的に高止まっている。市場賃率を引き込めば引き込むだけ、賃金コストは低減する。だが、長期雇用の正社員の市場賃率は我が国には存在しない¹⁵⁾。市場賃率が広範囲に存在するのはパート雇用、派遣労働、業務請負である。ここに労働需要が集中し、その供給制度も拡充し、外部人材市場は急速に拡大した。企業は業務の再編を通じて、

熟練を要さない職域や仕事を切り分け、それを担う労働力を外部化した。

第二に、労働市場に直接ゆだねられない正社員の人事をどうするのか。それは製品市場（売上、収益）もしくは資本市場（株価）という市場でのサイン＝記号を人事制度にどのように落とし込むのかという問題となる。そのためには、(ア)経営戦略の再構築、(イ)組織の再編、(ウ)仕事（業務）管理の再構築を経て、その上ではじめて(エ)人事管理に行き着く、という手順にならざるをえない¹⁶⁾。

市場→経営戦略→組織再編→仕事管理→人事制度へという論理を、人事制度が受け止めるためには、一方では組織目標に照らして個々人の職務遂行を促進する機能を用意しなくてはならない（仕事管理機能）、他方では人材を序列化し処遇する本来の人事機能（人事管理機能）を確保しなくてはならない。この点で旧来の「職能等級制度」は仕事管理機能との連関が弱かったのである。

仕事管理機能と人事機能を接合するためには、個人の業務目標の水準を規律する等級制度を持つ必要があった。「役割」は組織目標達成への貢献度の等級であるから、その要請に応えやすい。

ここまで論理的に詰めれば、仕事管理機能と人事管理機能を発揮させるべく、仕事管理機能については目標と実績を評価する「成果評価」を、人事管理機能については「コンピテンシー評価」を設定するのは一つの必然であった。

小論のテーマである着地点の地盤を語るには、なお、こうした改革と新しい制度の運用が組織内でいかに合意の体系として編成されつつあるのかを考察しなくてはならない。それは労使関係に新たな課題を提起することになる。この点は機会をあらためて論じてみたい。

1) この論文が依拠している事実関係は、連合総合生活開発研究所（連合総研）の研究プロジェクト「現代日本の賃金制度の現状と展望に関する調査研究」でのケーススタディに基づいている。最終報告書は近刊の予定であるが、ここに、拙論を公表することを快諾された連合総研に心より感謝申し上げます。主として労働組合を対象にした調査であるので、経営層の賃金には十分に触れられない。一般に経営層の賃金は成果主義的改革が激しい。小論は、それほど激しくはないとされる組合員の賃金でさえも後戻りできない改革を経過したことを強調する。ケーススタディの対象は広い産業にまたがっ

ているが、いずれも日本を代表する大企業に観察は限定されている。

- 2) あえて、誤解を恐れずに言えば、人間にたとえれば、仕事論が体であり、賃金論は服装である。人間の活性化には、体力の増強がまず必要であって、次に服装を取り替えて気分をよくしたり人間関係をよくする、というのに似ている。この仕事論の重要性については、石田（2003）、中村・石田（2005）、中村（2006）を批判的に検討いただきたい。
- 3) 賞与は重要な項目であるが、紙幅の関係で省略する。
- 4) 26～27等級は「見習社員」である。
- 5) G社では経営幹部は旧来の「職能資格等級」は6つの等級であったが、職務等級は11の等級になった。各ポストのアカウンタビリティ（成果責任）のレベルを厳密に評価した結果である。柳下（2005）。
- 6) 『労政時報』1997年6月6日号。
- 7) 実際、当事者は次のように述べている。「組合員は……個人毎の職務分析ができていないため、職務の範囲が限定されていない……」（柳下（2005）p.213）。
- 8) B社労働組合は「専門性を高める」ことを担保するために、研修を大規模に実施している。会社の人材開発機能を組合が代替しており、会社にはその部門はない。成果主義的賃金決定とあいまって、B社の人事制度は、企業内市場での短期的マッチングを徹底した制度と概括できる。
- 9) この点については楠田・石田（2004）がわかりやすいので参照されたい。
- 10) 職能資格制度を「供給重視」と指摘した今野（1998）は慧眼の書である。
- 11) 職務等級を導入し、人と等級の関係をリセットしたB社は、平均して15～16%の年収減になった。また、役割等級を導入し、人と等級の関係をリセットしたE社は、4000人強の組合員のうち500人程度が等級を下げた。
- 12) 「コンピテンシー」を旧来の「職能要件」と比較して、前者が「……をしている」、後者が「……ができる」と作文技法の違いとみるのは表面的である。「役割」が経営戦略や仕事管理の側からの規定を受けているために、「能力」の規定がリアルにならざるをえないことになったと理解すべきである。そのために、「コンピテンシー」の規定は職掌別、部門別に展開する根拠が与えられている。
- 13) この経営の努力は労働組合にとっては新しい格差設定の導入提案であるから深刻な波紋を職場組合員に投げかけた。組合分裂のかなりはこの賃金改革がもたらしたものである。こうした労使関係上の緊張が弛緩するのは1970年代を迎えてからである。
- 14) この間の経緯について楠田・石田（2004）を参照されたい。その時代の人事制度の設計者がどれほど深く時代の空気を解釈し、それを実務に落とし込んでいたかを生き生きと伝えている。
- 15) 新聞広告、求人情報誌等で、車体組立の職長、薄板圧延の班長等は無理としても、経理課長、人事部長、生産管理の係長等の求人存在しない。米国との違いはこの点で歴然としている。したがって、そこに言葉の正確な意味での市場賃率は存在しない。あるのは、企業規模、年齢、役職、学歴に応じた相場観である。これを組織の内部の賃率決定としては適用できない。
- 16) 紙幅の制約から触れられなかったが、戦略の再構築に即応し、また仕事管理機能の円滑な遂行のために、持株会社制度の下での事業会社への組織分割が進んだことは、人事管理の前提が何であったかを雄弁に語る。

参考文献

- 今野浩一郎（1998）『勝ちぬく賃金改革——日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社。
- 石田光男（2003）『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房。
- 楠田丘著・石田光男監修・解題（2004）『賃金とは何か——戦後日本の人事・賃金制度史』中央経済社。
- 中村圭介・石田光男編著（2005）『ホワイトカラーの仕事と成果——人事管理のフロンティア』東洋経済新報社。
- 中村圭介（2006）『成果主義の真実』東洋経済新報社。

柳下公一（2005）『G社「成果主義」の成功法則』日経ビジネス人文庫。

いしだ・みつお 同志社大学社会学部産業関係学科教授。
最近の主な著作に『ホワイトカラーの仕事と成果——人事管理のフロンティア』（共編著，東洋経済新報社，2005年）。
労使関係論専攻。