

# 成果主義の賃金改革と2つの市場

樋口 純平

(和歌山大学准教授)

日本企業における賃金制度の変容は、過去10年以上にわたって成果主義という改革との関係から関心を集めてきた。また、その一方ではグローバル化の進展にともない日本的な雇用システムの特徴とその変容が米国などの国際比較的な視点から論じられ、賃金研究におけるもう1つの関心領域をかたちづけている。これらの議論では、いずれも職務や成果にもとづく賃金決定と市場との関係性に一定の関心が払われてきたが、成果主義の研究では主に製品市場での成果＝組織業績と賃金決定の関係に関心が注がれてきたのに対し、国際比較的な研究では外部労働市場における世間相場賃金との関係により注意が向けられてきた。本稿の目的は、賃金制度の変容という現象をめぐってこの2つの市場がどのような関係に立っているのかを、日米主要大企業の事例調査の知見を手がかりとして考察することである。その際に注目するのは、製品市場と賃金決定の関係は複雑な組織的機構を媒介するのに対し、労働市場と賃金決定の関係はより直接的なつながりをもつという点である。そこから、等級制度、人事考課、賃金制度、にもとづく賃金決定は、労働市場と製品市場の双方との関係性を強めることで、それぞれからの異なる作用によるコンフリクトを生じさせる可能性があるとの見方を示す。そして、日本の成果主義の改革では、製品市場との関係を強める一方、労働市場への接近は限定的であるがゆえに、内部的な一貫性を保ったきめ細かい賃金決定が可能となることを示唆する。

## 目次

- I 小論の目的
- II 概念整理——賃金改革と2つの市場
- III 事例の検討——日米比較の視点から
- IV 含意

### I 小論の目的

近年の日本企業における賃金制度を論じる上で、成果主義というタームに関わる議論を避けてとおることはできない。2000年前後に大企業を中心に行われてきた成果主義と呼ばれる人事改革をつうじて、日本の賃金制度はその設計と運用を確実に変化させてきたからである。この成果主義の賃金決定については、成果給の導入にともなう

補完的施策の重要性について論じた初期の玄田・神林・篠崎(1999)や守島(1999)に始まり、近年でも、導入要因の再検討を行っている阿部(2006)、企業業績と人件費管理に与える影響について分析しているMiyamoto & Higuchi(2007)、導入にともなう運用上の問題について指摘している中嶋・松繁・梅崎(2004)など、様々な角度から研究が進められてきた。しかしその一方で、この成果主義という動きが、職務や役割といった仕事基準の制度要素の台頭にともない近年関心を集めている外部労働市場での世間相場を反映した賃金決定とどのような関係にあるのかという点に関しては、これまで十分な分析や議論がなされてこなかったように思われる。もちろん労働政策研究・研修機構(2006)のようにこの点に関心を払っ

た分析もないわけではないが、やはり成果主義の導入指標の1つあるいは企業事例に見られる現象の1つとして言及されるにとどまり、分析のフォーカスとなることは少ない。

一方、内部労働市場の変容と市場志向的な雇用関係への傾斜は日本に限らずアメリカ等でも議論されてきたグローバルな動きであり、組織や個人の成果を反映した賃金決定の増加もこうした文脈の中で言及されることが少なくない<sup>1)</sup>。特に日本の動向を視野に入れた研究としては、Jacoby (2005) によるコーポレートガバナンスと雇用関係の日米比較が近年高い関心を集めてきた。そこで指摘されるように、1990年代後半の日本では、アメリカの分権的で株主志向・市場志向のコーポレートガバナンスと雇用関係に移行すべきとする論調が勢いをえた。Jacobyの議論はそこから人事部の役割を中心に日米企業の特質と変化について論じるという包括的なものであるが、賃金決定のあり方はその分析で注目される要素の1つである。そして日米雇用関係の特性を組織志向と市場志向として概念化した上で、変化の方向性としては両国企業が市場志向にシフトしているが(「方向性の収斂」"directional convergence"), その程度はもともと市場志向のアメリカの方がさらに大きく、日本企業はなお組織志向の特徴を色濃くとどめていることが明らかにされる。しかし、同書では日本の成果主義の議論に必ずしも十分な関心が払われていないこともあり、市場志向という枠組みの中に世間相場を反映した賃金決定と組織や個人の成果を反映した賃金決定が混在するかたちで位置づけられている。また、須田(2007)、Suda(2007)は日本とイギリスの比較調査にもとづいて、日英企業の賃金決定を、人・ストック・組織ベースと職務・フロー・市場ベースという制度の補完性タイプとして把握した上で、日本の賃金決定に前者から後者へとシフトする動きを見出している。ここでいうストックとは勤続や能力にもとづく長期的な貢献を、フローとは成果にもとづく短期的な貢献を指す。その際、日本の変化については新たに形成される補完性タイプについての慎重な留保が付されているが、議論の基調としては職務や成果を外部労働市場と整合的に位置づける

概念構成がとられている。

上記のような方向性の収斂が各国の経路依存性を孕みながら進行することや、そこで補完性タイプの変化が生じるという論旨には説得力があるが、本稿ではそうした変化の過程で賃金決定にどのような緊張が生じうるのかという問題について考えてみたい。特に本稿が注目するのは、成果主義の賃金改革の中心となる職務・役割や成果などの制度的要素が、労働市場と製品市場という2つの市場と別々のルートから結びついていると見られること、そして製品市場とそれらをつなぐルートはより複雑な組織的機構を媒介せざるをえないということである。この製品市場へのルートを考えた時、個人の付加価値やその企業業績への貢献度を明確に測定することができれば問題はなく、それを労働市場と結びつけて考えることもできる。しかし、組織内の多くの賃金決定において現実にもそうした仮定が成立しえないことは自明である(都留・阿部・久保 2005:15)。また、外部労働市場は専門化・標準化される傾向のある職務要素と結びついて形成されやすいが、同時にそれは組織特性を帯びることで世間相場賃金からの乖離をもたらず内部労働市場の主要な構成要素でもあった(Doeringer and Piore 1971)。このような視点をふまえると、成果主義の賃金改革は労働市場と製品市場という2つの市場とどのような関係にあるのかが改めて問われることになる。この小論では、こうした問題を労働市場との関係が日本よりも鮮明なアメリカとの比較をふまえて考察してみたい。

以下に、本論の構成を述べる。まずⅡでは、成果主義の賃金改革と2つの市場についての概念整理を行う。その際、本稿で論じるのは主に大企業における正規従業員の賃金決定である。次にⅢでは、日米の主要大企業の人事制度調査を行った石田・樋口(2009)の事実発見を主な手がかりとして、賃金改革と2つの市場との具体的な関係について検討する<sup>2)</sup>。そしてⅣでは、これらの議論をふまえて成果主義の賃金改革の位置づけを改めて考えてみる。

## II 概念整理——賃金改革と2つの市場

一般に、大企業において賃金決定のベースとなるのは、組織への貢献のあり方とそのレベルを規定する社員等級制度である。また、欧米の組織労働者などを除けば、通常は同一等級内でも個人の能力や成果にもとづいて人事考課による格差づけが行われる。そしてその結果は、等級のレベルに即して昇給などの具体的な配分ルールを規定した賃金制度に反映される。したがって、賃金決定の分析においては等級制度と人事考課をふまえた賃金制度の設計と運用に関する理解が必要となる。

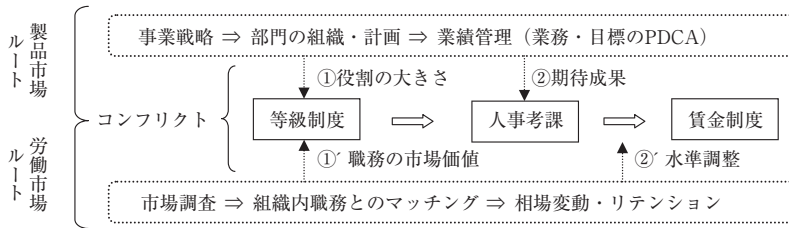
ここで、まず成果主義という賃金改革の特徴とその背後にある論理を日本的な文脈に即して考えてみる。この点について論じる上で、本稿では今野（1998）や石田（2003）によって議論されてきた需要サイド重視＝市場での成果から構成される賃金決定という見方に注目する。今野によれば、従来の日本的な能力主義の賃金制度では、職能資格制度に対応して決まる職能給に年齢・勤続にもとづく生活給を加えたものが賃金の基本的な構成要素であった。その際、生計費に配慮して決まる生活給は従業員の所得と生活の安定を保障するため、長期的にみて安定した労使関係と労働意欲をもたらした。また、職能資格制度の設計基準となる職務遂行能力にリンクして決まる職能給は、従業員の能力開発意欲を刺激し、長期的に向上した能力が仕事に投入され成果に結びつくというサイクルを生み出した。このような制度設計の基本には、企業業績に直接つながる成果やそのベースとなる仕事のあり方よりも、いずれは成果に結びつくという期待に立って人材の意欲や能力を重視する発想がある。その際、仕事や成果が労働力の需要サイドを構成するのに対し、意欲や能力は供給サイドを構成する。ここから、従来の能力主義の賃金制度は供給サイド重視の設計と特徴づけられる。これに対して近年では、組織の業務内容が長期的な経験を活かしにくいものに変化してきたことに加え、能力開発をしても市場開発力には結びつきにくいリスクの高い市場的条件に移行しつつある。ここから近年の賃金制度では、市場の変化

に対する短期的な対応力を高めるために、仕事と成果という需要サイドを重視したものに改める必要が生じたものとしている（今野 1998:83-92）。また、石田はこうした議論をふまえて、需要サイド重視の賃金制度を構成する組織の中の仕事や成果と、企業業績という市場での成果との間には、市場の発するシグナルを組織機構により媒介するメカニズムが必要となることを指摘した。すなわち、事業戦略にもとづいて部門や職場の各レベルで成果の実現に向けた業務（計画）遂行のPDCAサイクルを回す組織的な業績管理の仕組みである。そこから賃金制度では、業績管理を展開する上で期待される「成果」とそれを安定的に生み出す「役割」にもとづいて、そのベースとなる等級制度や人事考課を構成することになるとしている（石田 2003:182-188）。

以上の議論は、近年の日本の賃金決定が、成果主義という人事改革をつうじて主に製品市場との結びつきを強めるルートに光をあてたものといえる。この論旨を図示すれば、図1の上段「製品市場ルート」に対応した組織機構と賃金決定の関係として描くことができるだろう。ここで留意する必要があるのは、1つに製品市場への接近という意味での賃金決定の市場化は、なお部門や職場レベルにおける重層的な組織機構を媒介しなければ成立しえないということである。すなわち、顧客や競合他社の動向といった市場のシグナルを賃金決定の制度的基盤として組織的に変換するプロセスが必要となる。いま1つには、①に見られる仕事基準の役割の設定が、製品市場ルートから必然化される企業ごとに固有で可変的性格を孕んだものとして等級制度の解釈に結びついていることである。その意味では、職務分析や職務評価（調査）をつうじて役割の職責内容を詳細に規定するにせよ、能力要件の具体化をつうじて職責との結びつきを強めるせよ、文脈上は同じ役割等級化を軸とした仕事基準への傾斜であり、その程度やアプローチの違いとして位置づけることが可能になる<sup>3)</sup>。

こうして製品市場ルートからの賃金決定の位置づけが明らかになれば、次に問題となるのは図の下段に示されている労働市場ルートからの賃金決

図1 賃金改革と2つの市場の関係



定がそれとどのように関係するのかという点である。その際、本稿で想定している大企業の正規従業員に関しては、これまでのところ日本に職種別労働市場が広範に形成されていないことから有力なモデルを提示することがむずかしい。そこで、職種別労働市場の影響が強いアメリカ企業を念頭に置いて労働市場ルートからの賃金決定を整理してみる。この労働市場ルートについてあらかじめ指摘しておく必要があるのは、市場のシグナルの組織的変換に主眼が置かれる製品市場ルートの賃金決定とは違い、このルートでは人材の定着と獲得を目的として、職種別の世間相場賃金というシグナルを直接的に賃金に反映することが目指されることである。組織内にある職務の世間相場賃金を把握するためには、通常、同一地域や業界内での類似職務の賃金を調べる必要がある。そこから当該職務の世間相場賃金＝市場価値が見出されることになるが、その際に重要なのは、さらにそこから当該職務の社員等級における適切な格づけをめぐって、職務分析と職務評価にもとづく組織内価値とのマッチングがはかれることである (Milkovich and Newman 2005 : 250-252)。このような調整はしばしば解消しがたい不調和をもたらし、傾向的に世間相場賃金を優先する方向に向かいやすい。そして、この調整の主たる判断基準が外部労働市場に置かれるに及び、「賃金決定に事業戦略と遂行される業務とを結びつける内部的連携のためのあらゆるこころみは頓挫する」ことになる (Milkovich and Newman 2005 : 251)。つまり、賃金決定において労働市場ルートとの接合 (①) が強化されるほど、製品市場ルート (①) との確執は大きくなるということだ。さらに、職務設計において世間相場賃金になじみにくい能力要素の

比重が高まれば、こうした不調和は一層大きくなるものと考えられる。

また、この等級の設定を所与としても、次にはそれをベースとした人事考課と賃金制度の位置づけが問題となる。製品市場ルートの強化は、業績管理のインセンティブを効果的に機能させるために、個人の成果－人事考課の結果－賃金の配分、という連関を強める方向に作用するだろう<sup>4)</sup>。その際、人事考課の中で目標達成に向けた行動やプロセスをどの程度加味するかという判断はあるが、どのようなバランスをとるにせよ上記の連関を確保する方針とは整合的に位置づけられる。これに対して労働市場ルートからの影響は、昇給率の決定において変動する世間相場とそれをふまえたリテンション (人材のつなぎ止め) の必要性を招き込むことになるだろう。つまり、上記の連関をむしろ緩める方向に作用するものと考えられる。アメリカでライン管理者に昇給原資の範囲内で裁量を与える「弾力的な賃金決定」(笹島 2001 : 103-104) が見られるのも、そのような理由からであろう。したがって、人事考課と賃金制度の関係性から見ても、製品市場ルートの影響 (②) と労働市場ルートの影響 (②') は異なる作用をもたらすものと想定できる。

以上の議論をふまえると、製品市場ルートに接近する成果主義の賃金決定が労働市場ルートと接合された時、そこには双方からの影響にともなうコンフリクトが生じるのではないか、という見方が成り立つ。別の言い方をすれば、製品市場に起因する成果主義の賃金改革に横断的な労働市場を志向する改革論が流れ込んだ時、2つの改革論理の間には矛盾や葛藤が胚胎するのではないか。それが実際にどのようなかたちで現れているのか、

あるいは現れていないのか、以下ではこの点を日米の企業事例に即して検討する。

### Ⅲ 事例の検討——日米比較の視点から

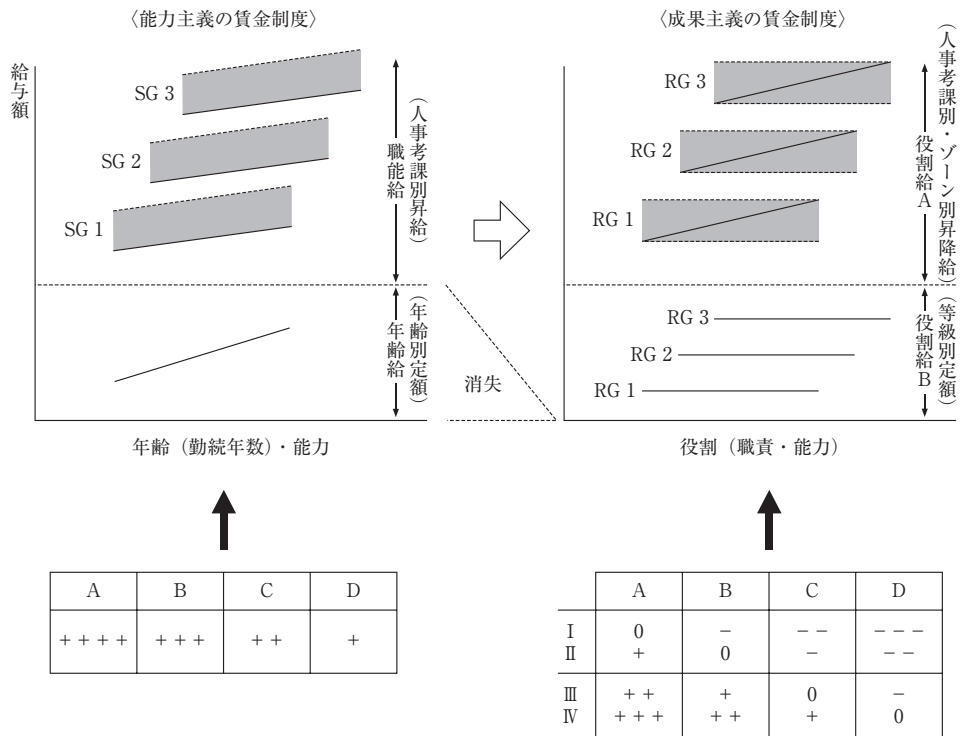
#### 1 日本の改革事例

まず日本の主要大企業の事例から、成果主義の賃金改革に見られる構造的な特徴を一般化して示すと次のようになる（図2参照）。図の左側にあたる従来の「能力主義の賃金制度」については、生計費に配慮した年齢給と職能資格制度にもとづく職能給という2つの機能的な柱を持った編成として、先に記した今野（1998：81）の説明と整合的に理解することができる。解釈の要点は、個別の賃金項目の名称や数よりも、各企業の主要な賃金項目が、年齢給を基礎給や固定給と呼ぶにせ

よ、あるいは職能給を職務能力給等と呼ぶにせよ、既述のような構造的な特徴を帯びていたということである<sup>5)</sup>。問題は、これが成果主義の改革によってどのように変化したかである。

図の右側にあたるのが、賃金の改革事例が示す役割給を主体とした成果主義以降の賃金制度である。ここでも「役割給」とは各社賃金項目の個別の呼称に関わらず、支配的になりつつある制度の構造的な特徴を指してこのように表現している。具体的には、等級別に人事考課の結果と等級内での賃金水準（賃金ゾーンⅠ～Ⅳ）のマトリクスで昇降給を規定した役割給Aと、等級別に定額で与えられる役割給Bへの変更である。ただし、ここには企業別にいくつかのバリエーションが見られる。まず右側の概念図と最も正確に対応する、①役割給Aと役割給Bの2項目から成るタイプ、②役割給Aを主体とし、役割給Bをそ

図2 日本企業の賃金改革



注：1) 図表上段のSGは職能資格等級を、RGは役割等級を表している。また、実線は等級内での昇給の仕方、実線と点線の間の網掛け部分は人事考課による査定幅のつけ方を示す。

2) 図表下段は人事考課別の昇給表を表している。具体的な表示形式は、昇降給額又は号俸であり、+/-が多いほど昇降給が大きいことを示す。

出所：石田・樋口（2009：27-37）をもとに構成。

の基準額として一体化させた単1項目のタイプ、そして、③役割給Bを主体とし、役割給Aをゾーンのない洗替え方式で設計するタイプ、である。

しかし①～③のいずれのタイプにせよ、いくつかの共通した傾向が認められる。まず年齢・勤続部分の抑制又は廃止にともない、賃金決定において等級の位置づけがより重要になったことである。役割給Bでは年功的昇給は全く生じず、役割給Aでも等級別の標準的水準（ポリシーライン）を超えて滞留すればゼロ又はマイナス昇給が発生する。このため、現実的な配慮として若手社員の年功的処遇を行おうとすれば、役割給Aと昇等級の運用を寛大化する他なくなった。傾向として一般社員ではゼロの対角線が右上方にずれる設計となり、管理職直前の等級からマイナス昇給が増加することになる。その一方で、役割給では「等級別のあるべき賃金水準」という考え方が明確に打ち出されている。その際、事例企業では製造業を中心に戦略と組織の再編を行った経緯があり、賃金改革もその一環として位置づけられる傾向にある。そこから抽出される役割の設定は、制度構造としては組織目標に貢献する職責の大きさと能力の内容により構成されることになる。ただし、それらをいかなるバランスで制度化するかは、各社の方針や改革の経緯、そして管理職と非管理職による違いなどが現れる。職責を重視すれば職務等級に近くなり、能力を重視すれば職能等級に近くなる<sup>6)</sup>。次に人事考課では、役割によって個人に期待される成果の基準となる目標レベルが明確化されるので、業績管理のPDCAサイクルの中で目標内容に照らした成果の評価とそれに寄与する行動の評価が行われることになる。その際、人事考課の結果は賃金表における昇給額や絶対額と直接的に結びつく。ただし、企業によっては絶対評価による考課結果が昇給額を統制するための相対評価の分布によって調整されることがある。この点は、原則的にそうした調整をしないことを明言している企業と、若干の調整を加えることに言及している企業とに分かれる。したがって、人事考課と賃金決定の連関は完全なものとはいえない。

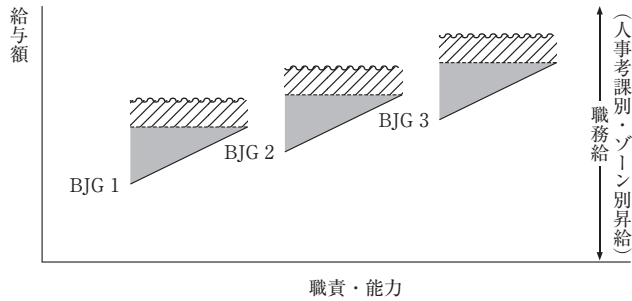
最後に労働市場との関係から言えば、近年の賃金改革の過程で外部労働市場での世間相場をポリシーラインに反映させるようになったのは製薬業種1社にとどまっている。また、その際の企業内職務と世間相場賃金の整合やズレの調整に関しては、その情報と処理ノウハウを持つ外部のコンサルティング企業と人事部が協働して行っている。しかし、そこでの対応のむずかしさは、むしろ外部労働市場が未成熟であるために同業他社の賃金情報が十分に把握できないという側面が大きいようだ。そして、この事例を除けば、主要大企業各社の賃金改革で労働市場ルートに接合しようとする動きは見られない。その意味で、日本企業の賃金改革においては、製品市場ルートからの一方向的な影響が強く表れているものと考えられる。

## 2 アメリカの改革事例

次に日本の賃金改革との比較から、アメリカの賃金改革の特徴について検討する。その際にあらかじめ指摘しておく必要があるのは、アメリカの制度変更は日本の成果主義の改革よりも漸進的と見られることであり、旧制度体系と新制度体系というかたちでの明確な画期を見出すのがむずかしいことである。それを前提として、アメリカの企業事例における現在の賃金決定を一般化して示すと、図3のように表すことができる。

前節で見た成果主義の賃金決定（図2の右側）と比較して分かることは、まず共通点として、賃金を決める制度的な枠組みが仕事基準の等級制度をベースとした人事考課別・ゾーン別の賃金表から構成されていることである。すなわち、等級内での賃金水準が低いゾーンにある間は相対的に高い昇給が与えられ、ゾーンが上昇すると共に昇給率が逡減し、全体として等級別の標準的水準に収束するような賃金管理である。その際、アメリカ企業では従来から処遇の決定において職務等級にもとづく成果の評価を行うのが一般的であったが、事例企業では職務等級の設計を大括りなものに見直すと共に、等級や人事考課の設計と運用において人材の能力や行動の側面により配慮するようになっていく。その意味で、能力基準の賃金体系を仕事基準にシフトさせてきた日本企業とは、

図3 アメリカ企業の賃金決定



	A	B	C	D
I	++	+	0	0
II	...	...	...	0
III	...	...	...	0
IV	++++	+++	++	0

注：1) 図表上段のBJGはブロードバンド化した職務等級を表している。また、実線は等級内での昇給の仕方を、実線と点線の間の網掛け部分は人事考課による査定幅のつけ方を、点線と波線の間の斜線部分は外部労働市場との関係から追加的に措置される昇給を、示す。

2) 図表下段は人事考課別の昇給表を表している。表示形式は昇給率(%)である。

出所：石田・樋口(2009:114-135)をもとに構成。

相反する動きといえる。その一方で、アメリカ企業でも戦略や組織の再編を受けて業績管理を強化しようとする動きが生じており、製品市場ルートからの評価・処遇制度への規定性がより強くなりつつある点は日本の賃金改革とパラレルな展開と考えられる。その際、事例の中には日本の役割等級のように、役割(Role)をベースとして職責と能力(行動)を律するという制度モデルを明確に志向している企業もあるが、変化の基調としては職務等級の部分的な見直しにとどまるものと見られる。

こうした製品市場ルートの強化という日本とパラレルな動きをふまえて、もう1つの労働市場ルートからの影響について確認する。アメリカの企業事例では多くが90年代以降の雇用流動化の進行を経験しており、調査時点ではむしろ行き過ぎた外部労働市場の影響を修正する局面にあった。しかし外部労働市場の影響は依然として大きく、賃金決定では労働市場ルートからの強力な規定性が日本との間に際立った違いをもたらしている。

まず制度設計に関わる基本的な前提として、日米双方の制度に見られる「等級別のあるべき賃金水準」が、アメリカでは例外なく職務の間相場賃金と結びついている。すなわち組織内での職責や能力の大きさととどまらず、外部労働市場での職務の価格に照らした上でのあるべき水準が想定されることになる。その際、職務評価と市場調査の結果が大きく乖離した場合には、後者の結果を優先してそれによく対応する等級に当該職務を割り振るといった対応が見られる。この時、賃金決定への製品市場ルートからの規定性は揺らぐことになる。また、研究開発従事者などでは労働市場での専門的な資格や学位の位置づけが大きいために、企業内で負っている実質的な職責にかかわらず、その有無によって割り振られる等級が決まる傾向が強い。さらに役割体系を志向している事例では、役割に関わる職責や能力の設定において業績管理への貢献と労働市場との整合性にいかなる折り合いをつけるのかが重要な問題となっていた<sup>7)</sup>。いずれの場合も、等級設定の段階ですでに

製品市場ルートと労働市場ルートの確執が生じる可能性を示している。

それでは、人事考課と賃金制度の関係についてはどうか。まず設計上の違いとして、日本の成果主義の賃金制度では、人事考課で低い評価を与えられた者にはマイナス昇給がつくようになった。しかし、アメリカの企業事例の基本給制度には降給が見られない。その理由は、おそらく標準を下回るような評価結果が連続することは降給や降格による懲罰的なメッセージよりも解雇を帰結するためと考えられる。その一方で、アメリカの事例では人事考課結果の寛大化・中心化傾向が目立ち、人事担当者の間では従業員のパフォーマンスの相違を評価に正しく反映する必要があるとの問題意識が見られた。寛大化・中心化傾向は必ずしも労働市場ルートに起因するものとはいえないが、製品市場ルートからの業績管理よりも外部労働市場をつうじた人材のソーティング効果を意識した結果と解釈できるかもしれない<sup>8)</sup>。しかし、人事考課と賃金制度の連関に関わってより本質的なのは次の点である。図表下段の昇給表は、点線の矢印で示しているように、ガイドラインとはなっても人事考課の結果と昇給率(額)との関係を直接的に規定していない。なぜなら昇給の運用では、部門(ないしは職場)における昇給原資の範囲内で、ライン管理者が外部労働市場に関わる次のような場面に対処しながら個別的に昇給率を決めているからである。典型的には、特定職務の世間相場が相対的に大きく上昇した時や、特定職務に人材を採用する際に既存人材よりも高い市場水準で雇入れをする必要が生じた場合、等であり、人材がより高い賃金で他社に引き抜かれそうになるのを防ぐというケースもある。これを制度運用により処理するために、人材のリテンションや既存人材の公平性の維持に配慮した昇給が行われることになる。つまり昇給の判定に、ある人材が当期に示した成果や能力・行動といった人事考課の結果とは別の労働市場に関する配慮が入り込むということである。さらにこうした局面では、必要な昇給額がしばしば多額に及び、通常の昇給原資の範囲内では処理できないことも少なくない。そこでエクイティと呼ばれる調整用の昇給原

資を用い、図の斜線部が示すような昇給が図表下段の昇給表で決まる昇給とは別途措置されることになる。すなわち、人事考課の結果にもとづく賃金の適正な配分を行うという製品市場ルートからの規制力は、こうした外部労働市場への配慮によってその連関を緩めざるをえなくなる。

以上の観察をふまえると、アメリカ企業の賃金決定にも日本と同じように製品市場ルートを強化する動きが見られるが、他方では労働市場ルートからの影響が日本よりも著しく強いことが分かる。そのことが、賃金決定において微妙なバランスの追求を余儀なくさせている。

## V 含 意

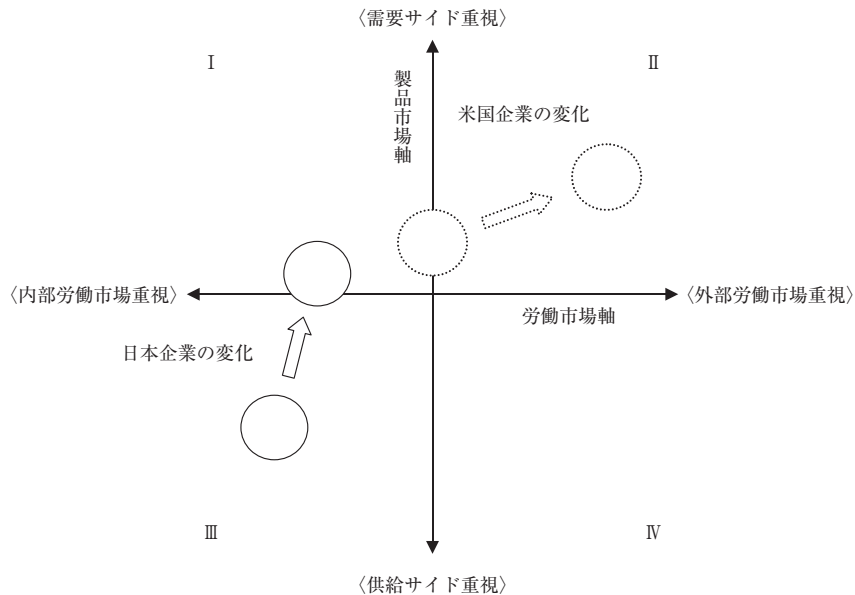
この小論では、賃金改革における製品市場ルートと労働市場ルートからの影響に着目し、日本の成果主義への変化を米国で生じている変化と対比させながら検討してきた。ここから、日本における賃金決定の位置づけを改めて考えてみる(図4参照)。

まず、日本の主要大企業で観察された賃金改革の知見から明らかなことは、職能体系から役割体系への移行をつうじた需要サイド＝製品市場への接近である。その一方、外部労働市場への接近はさしあたり限定的なものとも見ることができる。したがって変化の基調としては、供給サイド重視と内部労働市場重視の相互の関係として括られる象限Ⅲから、成果主義の賃金改革をつうじて需要サイド重視へと転換する一方、内部労働市場を重視する姿勢はなお崩していない象限Ⅰへのシフトとして描くことができるだろう。しかし、さしあたり限定的な動きとはいえ、日本の主要大企業で外部労働市場への傾斜が制度として現実化しつつあることは軽視できない変化と考えられる。

こうした日本の賃金改革の位置づけは、アメリカの企業事例との比較をつうじてより鮮明になる。広範に形成された職種別労働市場によって本来的に内部労働市場と外部労働市場の双方に目配りせざるをえなかったアメリカ企業の賃金決定は、90年代を中心に外部労働市場を重視する方向へと大きくシフトした。日本の改革事例と比べ



図4 成果主義の賃金改革——アメリカとの比較



れば、アメリカの賃金決定における外部労働市場ルートからの影響は鮮明である。その際、職務と成果をベースとしたアメリカ企業の賃金決定はもともと需要サイド重視の側にあったといえるが、近年、業績管理の展開を軸としてその傾向を強めつつある。しかし、アメリカの事例では外部労働市場の強い影響下で製品市場＝需要サイドへの接近を模索していることから微妙なバランスの追求を迫られることになる。また、そこには人材の職能的要素を組み込むかたちで外部労働市場から距離を取ろうとする複雑な動きも含まれている。しかし、本稿の文脈から重要なのは、いずれにしても現在のアメリカの企業事例が位置する象限Ⅱは、賃金決定において製品市場ルートと労働市場ルートの確執を生みやすい領域と考えられることだ。

ここで再び日本の賃金改革に目を転じれば、従来の日本が置かれた象限Ⅲでは、属人的な基準にもとづいて意欲と能力を伸ばすことに主眼を置いた供給サイド重視の賃金決定が外部労働市場からの影響を遮断してきた。しかし、需要サイド重視への転換は必然的に仕事基準への制度変更をとまなうために、賃金決定が外部労働市場と接合するルートを開く。その際、職種別労働市場を形成す

る動きは漸進的なものと考えられるため、象限Ⅰから象限Ⅱへのルートは日本国内では十分に開かれていない。そのようなかたちで、製品市場に接近しながらも外部労働市場との距離が保たれている現在の日本企業の位置は、むしろ、役割、人事考課、賃金制度、という内部的な一貫性を保ったきめ細かい賃金決定が成立しやすいことを示唆するだろう。しかし、今後、外資系企業との人材獲得競争等を契機として日本が外部労働市場への傾斜を深めてゆけば、賃金決定に2つの市場がもたらす確執を招き込む可能性も否定できない。また、近年加速している海外での事業展開に目を転じれば、日本企業はすでに進出先の諸外国において外部労働市場の影響に直面し始めているはずである。

以上の考察は、主として日米の主要大企業における事例調査の知見にもとづく1つの解釈であり、理論的にも実証的にも検討を加える余地が少なくない。例えば、本稿では明示的に論じてこなかった賞与と変動給の位置づけや、近年重要性を増している人事部の役割との関係をどのように考えるのかといった問題である。また、個人の成果が企業や事業の業績に直結しやすい組織上層部では、賃金決定との関係において製品市場と労働市

場が相互に重なり合う側面も出てくるだろう。ここでは、象限Ⅱにおけるバランスの取り方や強みの出し方が見出されるかもしれない。さらに視野を広げれば、賃金決定はコーポレート・ガバナンスをつうじて資本市場というもう1つの市場とも結びついている。いずれも、この小論では論じることのできていない今後の検討課題といえる。

\*本稿の掲載にあたり、震災直後の混乱のさなかに拙稿への貴重なコメントをお寄せくださった諸学兄に、厚くお礼申し上げます。

- 1) この点については、雇用流動化と内部労働市場の変化が進行したといわれる1990年代を中心に、賃金決定にとどまらず雇用保障や作業組織まで含めてアメリカの雇用関係の動向を包括的に論じている Jacoby と Cappelli の討論形式による論考が参考になる (Jacoby and Cappelli 1999)。
- 2) この調査は2004～2005年を中心に、日米の多様な業種における大企業を対象として、等級制度、賃金制度、人事考課の仕組みを調べたものである。調査時点から現在までのインターバルはあるが、日米の主要企業における賃金決定の実態を詳しく観察することができた調査である。対象となったのは、日本企業では、電機、製薬、小売、自動車、鉄鋼、の5業種9社である。アメリカ企業については11業種11社を調査しているが、この内、制度の内容が大きく異なる労働組合員の制度については分析から除外した。このため、電機、電子、製薬、小売、建設、銀行の6業種6社がここで主な検討対象となる。なお、本稿では分析の必要に応じて各社の人事関連文書やインタビュー記録等の原資料にもとづく若干の補足を加える。
- 3) 本稿では役割概念についてこのような文脈的解釈を強調するが、実態的ルールとしての役割等級の設計内容、ないしはそれと職務等級や職能資格等級との相違について検討することの意義を軽視するわけではない。例えば都留・阿部・久保 (2005: 53-57) は、各等級の理念型を想定した上で各々を環境条件に対する選択的なものと位置づける説明によりこの点で有益な示唆を与えている。しかし、平野 (2006: 47-50) が指摘したように現実的制度設計では各要素は「ハイブリッド化」する傾向がある。それらは、成果主義改革の基軸となる製品市場ルートからの規定性をふまえることで統一的な解釈をすることができるというのが本稿の見方である。
- 4) ただし、こうした連関を確保するにあたり、中嶋・松繁・梅崎 (2004) の指摘するような考課者負担の増加にともなう制度の「意図せざる結果」については別途検討する必要があるだろう。
- 5) ただし厳密な議論をすれば、ここにはいくつかの留意点がつく。例えば関西系の手電機メーカーでは成果主義以前から職務分析をていねいに行ってきた経緯があり、その主要企業の1つ (文献中ではC社と記載) では、成果主義改革以前の1980年代からある種の職務等級 (仕事格づけと呼称される) をベースとした制度設計を行っている。しかし、そこでも従来は賃金決定が年齢給と担当職務にもとづく習熟昇給を含んでいたために、能力主義の賃金体系と近似した性格を帯びていた。なお、こうした能力主義体系の下での職能給と職務給の関係をめぐる機微については梅崎 (2008) における文

献レビューに詳しい。

- 6) 賃金決定を律する経営改革の全体像を人事関連の社内資料やインタビュー記録をこえて実証的に跡づけるには、組織改革や業務改革の実態までを視野に入れたより詳しい事例調査が要求される。こうした経営改革の文脈に踏み込んで賃金改革を記述している研究として、Inagami & Whittaker (2005) に見られる日立の事例研究と、中村・石田 (2005) に見られるトヨタの事例研究がある。両者の分析には経営改革を捉えるパースペクティブに相違があるものの、いくつかの重要な共通性が見られる。1つに日本の基幹産業における主要大企業1社に分析を集中することで近年の経営改革とそでの賃金改革についての規範的なあり方を認めようとしていること、2つにそこでは組織と業務の改革をへてそれを受けた人事改革へとつながる経路が1990年代以降の段階的かつ持続的なプロセスとしての詳細な記述により説明されること、3つにその結果として、逆説的ではあるが、賃金改革が分析の中ではむしろマイナーな位置づけを与えられていることである。両者の研究が示唆することは、組織全体に及ぶ改革の道筋がはっきりすれば、日立の「HITACHI VALUE」にせよトヨタの「テーマ管理」にせよ、人事制度にもそれを受けとめるための枠組みが要請されざるをえないという点である。こうした文脈的理解に立てば、近年の賃金改革事例に見られるハイブリッドな等級設定についても無理のない解釈が可能になる。例えばトヨタでは90年代以降からテーマ管理を軸とする組織と業務の改革を推進してきたが、人事管理については一貫して能力開発主義の立場を堅持した。それらは、同社の役割概念を組み込んで再編された職能資格等級を帰結する。一方、本稿で依拠している企業事例にも大手自動車メーカーが含まれているが (文献中ではH社と記載)、同社ではトヨタよりも深刻な経営不振を背景にドラスティックな経営改革を行った。そうした経緯は、人事面でも需要サイド重視へのより抜本的な転換として、相対的に純度の高い役割等級への制度変更を帰結する。なお、成果主義の賃金決定における経営改革の文脈的理解を強調しているものとして、自身のコンサルティング経験にもとづく成果主義類型を明快に提示している山本 (2006) があげられる。
- 7) こうした問題意識を端的に示すものとして、「私たちは、外部労働市場と整合させ、なおかつ内部的な業績管理にも活用できるように、役割とコンピテンシーの位置づけをよく考えなければなりません」との人事担当者の言明がある。なお、この発言は分析で依拠している文献中には掲載されていないため、インタビュー資料からここに直接引用している。
- 8) この点に関して、笹島 (2008: 133-137) はアメリカ企業で人事考課結果の寛大化・中心化傾向が見られる点と、一部の最低評価が解雇につながる可能性についてサーベイ調査をもとに言及している。

#### 参考文献

- 阿部正浩 (2006) 「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』No.554, 18-35.
- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学——労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房.
- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較——成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房.
- 今野浩一郎 (1998) 『勝ち抜く賃金改革——日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社.
- 梅崎修 (2008) 「賃金制度」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用

- システム』ナカニシヤ出版, 73-106.
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久 (1999) 「職場環境の変化と働く意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部 (編) 『職場と企業の労使関係の再構築——個と集団の新たなコラボレーションにむけて』 43-67.
- 笹島芳雄 (2001) 『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部.
- (2008) 『最新アメリカの賃金・評価制度——日米比較から学ぶもの』日本経団連出版部.
- 須田敏子 (2007) 「日本型賃金制度の補完性タイプの変化——日英企業のケース分析から探る」『日本労働研究雑誌』 No.560, 58-65.
- 都留康・阿部正浩・久保克行 (2005) 『日本企業の人事改革——人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社.
- 中嶋哲夫・松繁寿和・梅崎修 (2004) 「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果——企業内マイクロデータによる分析」『日本経済研究』 No.48, 18-33.
- 中村圭介・石田光男 (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.
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社.
- 守島基博 (1999) 「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』 No.474, 2-14.
- 山本紳也 (2006) 「コンサルタントが見た成果主義人事の15年」『日本労働研究雑誌』 No.554, 61-68.
- 労働政策研究・研修機構 (2006) 『現代日本企業の人材マネジメント——プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ』労働政策研究報告書 No.61.
- Doeringer, P. and Piore, M. (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington Books.
- Inagami, T. and Whittaker, D. (2005) *The New Community Firm: Employment, governance and management reform in Japan*, Cambridge University Press.
- Jacoby, S. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate governance and Employment Relations in Japan and United States*, Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社).
- Jacoby, S. and Cappelli, P. (1999) "Career Jobs: A debate," *California Management Review*, Reprint Series, 42(1) 123-179.
- Milkovich, G. and Newman, J. (2005) *Compensation* (8th ed.), McGraw-Hill.
- Miyamoto, D. and Higuchi, J. (2007) "Paying for Success: Performance-related pay systems and its effects on firm performance in Japan," *Asian Business & Management*, 6 (S1) 9-31.
- Suda, T. (2007) "Converging or still Diverging? A comparison of pay systems in the UK and Japan," *International Journal of Human Resource Management*, 18(4) 586-601.

ひぐち・じゅんべい 和歌山大学経済学部准教授。最近の主な著作に『人事制度の日米比較——成果主義とアメリカの現実』（ミネルヴァ書房, 2009年, 石田光男と共著）。人的資源管理論専攻。