

3種の公平性と人事管理

守島 基博

米国の大学で賃金論を学んだ時、賃金制度を設計する際に準拠すべき3種類の公平性があると習った（Milkovich and Newman（1984）*Compensation*, Plano, TX: Business Publications, Inc.）。内部公平性、個人公平性、そして外部公平性である。「内部公平性」とは、組織内で異なった仕事や役割がもつ組織への価値の違いに均衡して賃金は決定されるべきという指針である。一方、「個人公平性」とは、従業員の組織への貢献度合いに応じて、賃金が支払われるように制度を設計すべしという指針である。賃金の払い方だけではなく、人事評価制度の構築の際にも使われる公平性である。

そして、最後の「外部公平性」とは、他社の同様職務と比較した場合の公平性であり、比較対象は、同業他社、競合企業、地域の労働市場の他社など、状況に応じて変化する。今や、新入社員の初任給を語るときくらいにしか使われなくなった、「賃金相場」という考え方に近い。近年は、優れた人材を市場から獲得する能力という意味で、賃金の市場競争力と呼ばれるようになってきた。

これまでわが国組織の人事部門は、内部公平性を維持することに大きな関心を寄せてきた。制度設計にあたり、職能等級や年齢、学歴などの違いによる賃金額の差の付け方に、心を砕いてきた。時には、細かくてあまり意味のない格差を作っても、内部での公平性の維持に心を砕いてきた。ただし、あくまでも正社員間での内部公平性である。雇用形態の違いを超えての内部公平性には、あまり関心がなかった。

そして、今世紀の初め辺りに、いわゆる成果主義的な賃金制度が導入されるにつれて、個人公平性に関心が移り、公平性という観点で賃金制度は大きな転換点を迎える。目標管理やその他の制度が矢継ぎ早に導入され、個々の組織への貢献度合いに応じての賃金格差を設けるための工夫がなさ

れた。だが、年齢や勤続年数などを指標とした賃金の内部公平性に慣れ親しんでいた労働者や労働組合が、強い戸惑いや反発を示したこともあり、結果として、内部公平性を維持しつつ、個人公平性を確保しようとした制度となり、どっちつかずの仕組みになった組織も多い。

そして今、外部公平性を重視しないとならない時代になっている。企業としては、特定のスキルや経験、知識をもった人材を、外部労働市場から確保しないとない状況が発生しており、内部公平性にある程度目をつむっても、市場の要求する賃金を支払うことが必要になってきた。同時に組織内部で多様な人材と雇用形態を抱えることで、人事管理で内部公平性を維持することは、極めて難しくなってきた。

さらに、変化が大きいのは、働く人の方だ。生産年齢人口が減少し、人手が不足する中で、働く人のバーゲニングパワーは大きくなっている。雇用仲介サービスは大きく進展し、登録を行うと、その日のうちに、自分が他社へ移った場合の賃金額がイメージできるようになってきた。今働く企業で、外部公平性が実現されているかは、すぐにわかるようになったのである。

従業員の賃金を決めるにあたって、他社の状況を考慮する。この当たり前のことが、新卒社員の場合を除いて、これまでは軽視されてきた。だが、人事管理として、それを考慮しないと、必要な人材が確保できない、または現存の人材を失う可能性が高くなっているのである。

研究面でも、内部公平性や個人公平性の影響に関する検証は多いが、外部公平性の効果に関する探究は少ない。研究者も、賃金面での外部公平性への関心が必要な時代なのである。

（もりしま・もとひろ 学習院大学教授・一橋大学名誉教授）