

〈有識者アンケート〉

賃金体系・制度・評価の運用と課題

労働市場における賃金決定

——一九九七年から二〇一三年を振り返る

一橋大学大学院経済学研究科教授 川口 大司



はじめに

第二次安倍政権成立以来、春闘を前にして政府が経済団体に賃上げ要請を行うのが恒例化している。このような政府の民間部門への働きかけは大きく分けて二通りに解釈できるだろう。一つは日本銀行がインフレ実現を目指して金融緩和政策を行っているので、インフレに歩調を合わせて名目的な賃上げを求めるというものである。もう一つはより構造的かつ実質的な介入を求めるもので、利潤を内部留保の形でため込むことや雇用を非正規化させることを通じて実質的な労働分配率が下がっているの、労働分配率の向上を求めるといふものである。仮に二%のインフレが実現した時に、前者の立場は二%の賃上げを求める一方で、後者の立場は二%以上の賃上げを求めるといふことである。政府の賃金決定への介入を主張するのであればどちらの立場に基づくものか明確にする必要がある。

ある一九九七年以降のデータを用いて労働生産性と賃金の関係を振り返り、賃金決定のあり方に実質的な変化が起こっているかを調べてみる。仮にこの期間の労働生産性と賃金の関係がおよそ安定的であるとするならば、実質的な労働分配率の向上を目指す後者の立場は足元が危うい。また、インフレに見合った賃上げをとる前者の立場にしても、インフレが賃上げをもたらすのか、賃上げがインフレをもたらすのか因果関係の同定が政策議論には必要不可欠であり、賃上げがインフレをもたらすという因果関係が明確にならなければ、政府が音頭をとる賃上げ運動を正当化することは難しいであろう。

一九九七年から二〇一三年のGDP統計と賃金統計を用いた分析の結果を先取りして紹介しよう。賃金を実質化する際に用いる物価指数を労働生産性を実質化する際に用いている物価指数とそろえてGDPデフレーターを用いると、期間中に実質労働生産性と実質賃金の関係は安定している。その一方で、賃金を実質化する際に多くの論者が行うように消費者物価指数を用いて実質化するすると実質労働生産性が伸びている中で実質賃金が伸び悩んでいるようにみえてしまう。用いる物価指数によって結果が異なるのは、消費者物価指数でみると物価下落はほぼ観察されないのに対して、GDPデフレーターで見ると大幅な物価下落が観察されるため、消費者物価指数で実質化した実質賃金が伸び悩む一方で、GDPデフレーターで実質化した実質賃金は伸びていることが観察されるためである。

なお、本稿の議論は筆者がすでに日経ビジネスオンライン、日経研月報などほかのメディアで紹介させていたものである。二〇一四年暮れに発表された二〇一三年GDP確報をもとにアベノミクス開始後のデータを追加したということを持って重複をご容赦願いたい。

物価と賃金の関係

初歩的な経済学で賃金がどのように決定されるかを復習しよう。規模に関して収穫一定のコブ・ダグラス型マクロ生産関数を $Y = AL^{\alpha}K^{1-\alpha}$ と仮定しよう。ここで Y は生産物、 A は技術水準、 L は労働投入、 K は資本投入である。労働市場に企業と労働者が多数存在して特定の企業や労働者に賃金決定の市場支配力がない状況では、各企業は労働の限界生産物が実質賃金に等しくなるまで労働投入を増やそうとする。そのため、名目賃金を W 、生産物価格を P で表すとすると、均衡において

$$W/P = \alpha A^{\alpha} L^{\alpha-1} K^{1-\alpha} = \alpha \left(\frac{Y}{L}\right)$$

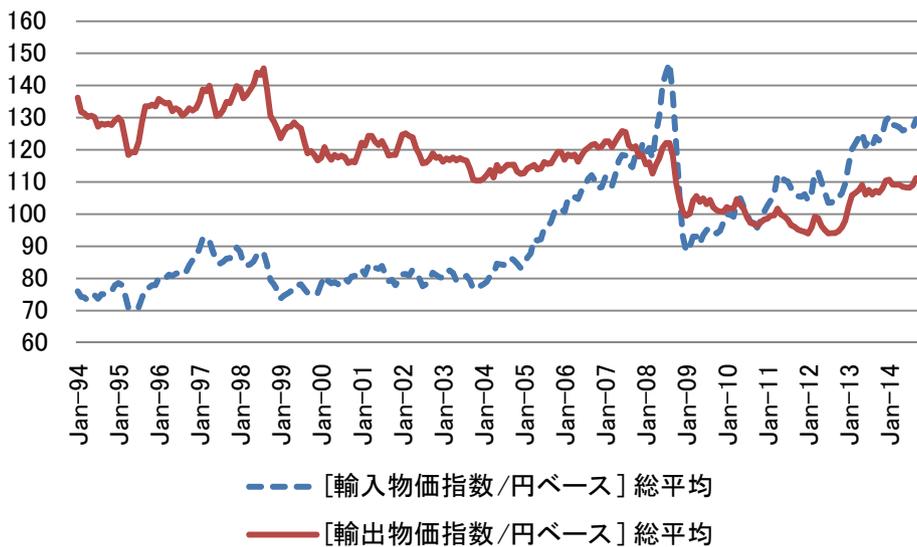
が成立する。

すなわち、実質賃金は労働の平均生産物価値に比例する。労働の平均生産物価値とは付加価値を労働投入で割ったもので、労働生産性ともよばれる。国内で生み出された付加価値の合計額である国内総生産（GDP）がYに対応し、労働投入であるすべての労働者の労働時間を合計した総労働時間がLに対応するが、これらはGDP統計と労働統計から把握することができる。仮にこの基礎的な理論が正しいとするならば、賃金は労働生産性に比例することになるため、賃金を上げるためには労働生産性を上げるような努力が必要だという結論が導かれる。

このスタンダードな経済理論が正しいかを労働生産性と賃金のデータを用いて検証してみよう。国民経済計算の確報が二〇一三年のものまでしか入手できないため、二〇一四年を含む直近の姿を描き出すことはできないが、安倍政権成立以前に安定的な賃金決定の仕組みが観察されているかを調べるることができるし、安倍政権成立以降の一年間の姿を描くこともできる。

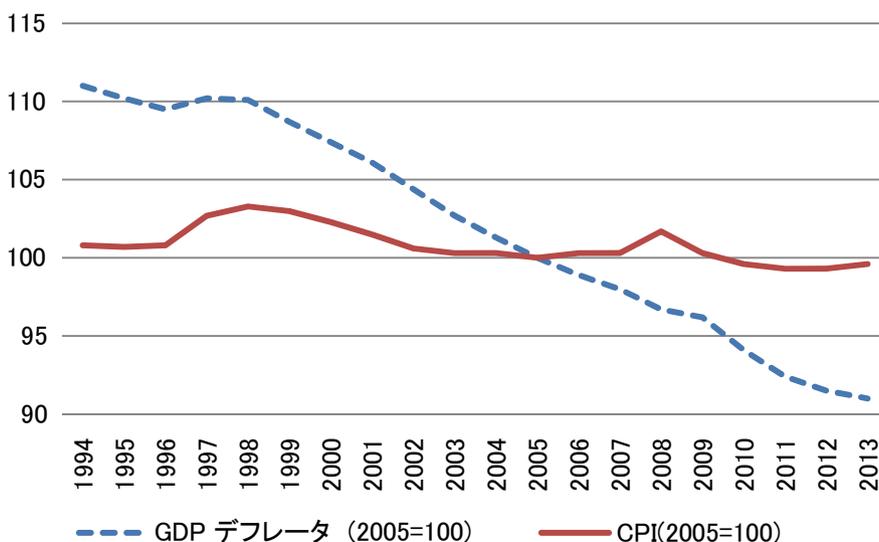
労働生産性とは労働者が一時間あたりに生み出す価値のことで、時間当たり賃金は労働者が一時間あたりに受け取る給与である。時系列データを分析するにあたっては貨幣価値が時間とともに変わるため、労働生産性も賃金も同じ価格指数を使って実質化する必要がある。ここでは国内総生産を実質化する際に用いる指標であるGDPデフレーター（連鎖方式、二〇〇五年基準価格）を用いる。賃金を消費者物価指数（CPI）を使って実質化することがあり、それは労働者の生活水準を測定するた

図1 輸出入物価指数 (2010 = 100)



出典：日本銀行「企業物価指数」

図2 GDPデフレーターと消費者物価指数



出典：内閣府「国民経済計算」、総務省「消費者物価指数」

めには正しいが、賃金決定のあり方を検証する方法としては、労働生産性の実質化も賃金の実質化もGDPデフレーターで行う必要がある。

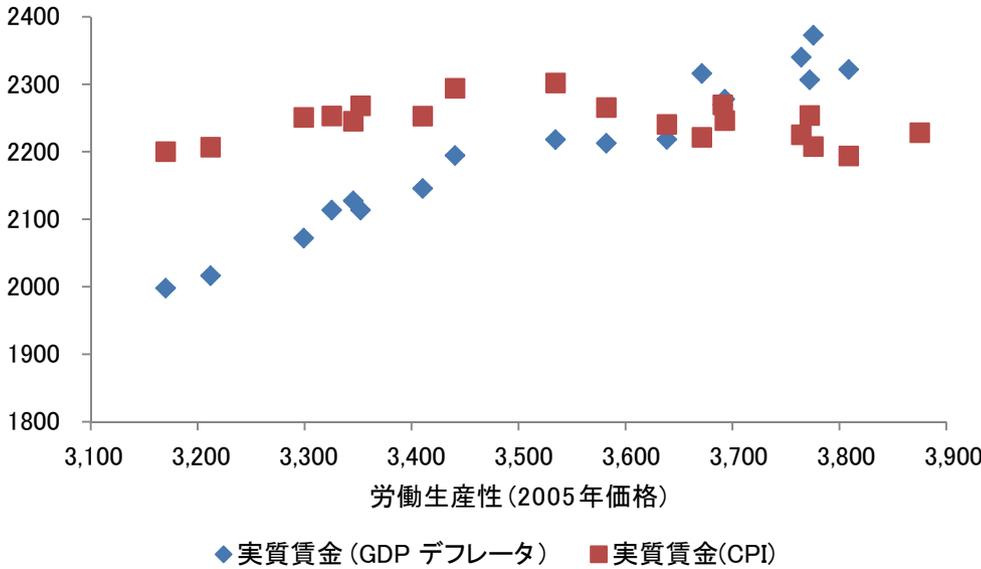
GDPデフレーターとCPIはともに価格指数であるがそれぞれのバスケットに入れるものが異なっている。GDPには消費のほか、投資、政府消費、純輸出（輸出－輸入）が入るのでGDPデフレーターとCPIのバスケットに

はズレがある。このズレのうち輸出・輸入の価格指数の動き方がGDPデフレーターとCPIの動き方のズレを説明することが知られている。図1に掲出した日本銀行「企業物価指数」によると二〇一〇年を一〇〇とする輸出物価指数は一九九四年一月に一三六・二であったものの二〇一四年一月には一六・〇になっている。一方の輸入物価指数は一九九四年一月に七六・〇で

あったものの二〇一四年一月には一三一・三になっている。二〇〇八年の金融危機後の急激な円高によって円ベースの輸入価格が急減したことを除いて、この二〇年ほどで日本の輸出価格は下がり輸入価格が上がるという交易条件の悪化が起こった。

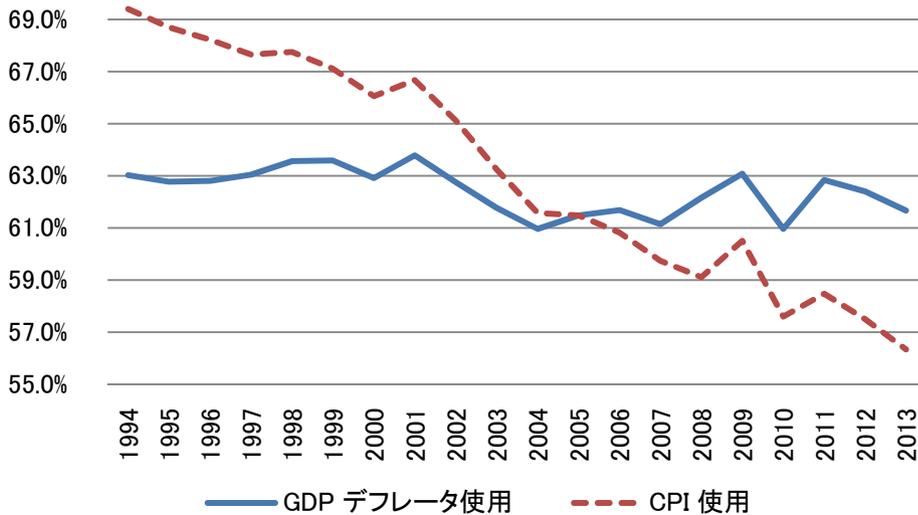
このため図2に示すように二〇〇〇年代の日本はGDPデフレーターで見ると大幅なデフレ、CPIで見ると小幅

図3 時間当たり労働生産性と賃金 (2005年価格)



出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、内閣府「国民経済計算」、総務省「消費者物価指数」、総務省「労働力調査」
 注：時間当たり労働生産性は内閣府「国民経済計算」の国内総生産（2005年基準 93SNA 連鎖指数で実質化 暦年）を総労働投入時間で除すことで求めた。総労働投入時間は厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（所定内労働時間+所定外労働時間）に12をかけ、さらに総務省「労働力調査」の就業者数、年平均をかけることで求めた。時間当たり実質賃金は厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より（決まって支給する現金給与総額*12+年間賞与+その他特別給与額）/（（所定内労働時間+所定外労働時間）*12）という計算式で時間当たり名目賃金を求め、GDPデフレーターあるいはCPIで除すことで求めた。

図4 実質賃金が労働生産性に占める割合



出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、内閣府「国民経済計算」、総務省「消費者物価指数」
 注：図3の注を参照のこと。

間当たり実質賃金を時間当たり実質労働生産性で割ったものが図4に描かれている。時間当たり賃金をCPIで実質化した時には賃金/生産性比率は六一%から六三%の間を上下動している。労働生産性が上がった時に賃金が上がるという関係が日本経済全体で観察されるのは、生産性が上がると企業は生産量を増やそうとするが、同時に労働投入も増やすため人手が足りなくなり賃金が上がるといふメカニズムが働くためである。また、労働生産性向上と賃金上昇の間に一定の比例的関係が生まれるのは、労働投入の生産への貢献が一定の値であるというコブ・ダグラス型生産関数が想定する技術的関係が日本経済全体では大まかに成立しているためである。つまり、完全競争の

間を除外した時間当たり労働生産性とGDPデフレーターで実質化した賃金、あるいは消費者物価指数で実質化した賃金の関係を描いたものが図3に示されている。これを見ても労働生産性と賃金の関係は、賃金をどちらの価格指数で実質化するかに大きく依存している。賃金をCPIで実質化すると労働生産性が上がっても実質賃金はほとんど上がっていないように見える。しかし賃金をGDPデフレーターで実質化すると労働生産性の上昇と実質賃金の上昇はほぼ一対一で対応している。コブ・ダグラス型生産関数と完全競争市場の組み合わせが予測する通りである。この点をより明確に見るために、時間当たり実質賃金を時間当たり実質労働生産性で割ったものが図4に描かれている。時間当たり賃金をCPIで実質化した時には賃金/生産性比率は六一%から六三%の間を上下動している。労働生産性が上がった時に賃金が上がるという関係が日本経済全体で観察されるのは、生産性が上がると企業は生産量を増やそうとするが、同時に労働投入も増やすため人手が足りなくなり賃金が上がるといふメカニズムが働くためである。また、労働生産性向上と賃金上昇の間に一定の比例的関係が生まれるのは、労働投入の生産への貢献が一定の値であるというコブ・ダグラス型生産関数が想定する技術的関係が日本経済全体では大まかに成立しているためである。つまり、完全競争の

なデフレであった。輸出品価格下落によってGDPデフレーターには下降圧力がかかり、輸入品価格上昇によってCPIには上昇圧力がかかる。GDPデフレーターでカバーされCPIでカバーされないものとして投資財価格、政府消費財価格もあるが、GDPデフレーターとCPIのズレはほぼすべて交易条

件の悪化で説明できるとされている（愛宕（二〇一三））。いずれにせよ、CPIとGDPデフレターの動きが大幅に違うため、賃金の実質化を行うにあたっては、GDPを実質化する際に使うGDPデフレーターを使って実質化をしないとズレが生じることは明らかだろう。実質GDPを総労働投入時

間を除外した時間当たり労働生産性とGDPデフレーターで実質化した賃金、あるいは消費者物価指数で実質化した賃金の関係を描いたものが図3に示されている。これを見ても労働生産性と賃金の関係は、賃金をどちらの価格指数で実質化するかに大きく依存している。賃金をCPIで実質化すると労働

労働市場とコブ・ダグラス型生産関数が日本経済全体でみると大まかに成立していることを示している。

労働生産性と賃金の関係を論ずるときに、賃金を実質化するのにCPIではなくて労働生産性を実質化するのに用いたGDPデフレータを用いるのが適切なのは、食料やエネルギーなどの輸入品の価格が上がったからといって国内企業の賃金支払い能力が上がるわけではないことから明らかである。もっとも労働者の購買力を測るのはCPIであるため、名目賃金がCPI以上に下がって、労働者の生活水準が下がっているのは事実である。ただ日本の労働者の購買力低下は交易条件が悪化して日本人の購買力が下がったことを反映していることを認識する必要がある。国内労働者の購買力低下すなわち生活水準低下は問題だが、国内労働者の生活水準向上のために大切なのは、交易条件を改善することである。交易条件の改善のためにはエネルギー政策、製造業の立地政策、通商政策など多岐にわたる政策的対応が求められることになるが、問題の所在を取り違えて労働市場にむやみに介入しようとすることは避けなければならない。

おまじろ

私のここでの主張は新しい発見ではない。齋藤誠氏は交易条件の悪化による富の国外流出をずいぶん昔から指摘しており、深尾京司氏は交易条件の悪化が賃金に与える影響を数量的に分析している（齋藤（二〇一四）、深尾（二〇一三））。

労働生産性が上がっても賃金が上が

らないという指摘はアメリカやイギリスでもされているが、それに対する批判をハーバード大学のフェルドスタイン教授やロンドン大学のファンリーネン教授らが行っている（Feldstein, 2008; Pessoa and Van Reenen, 2013）。

ファンリーネン教授らは労働生産性と賃金の乖離を論ずるにあたっては、①賃金の平均値と中央値の差、②税や社会保険支払いをも含めた企業の労働コストと労働者の手取り賃金の差、③CPIとGDPデフレータの差——の三点に注意を払うことが必要であるとしている。フェルドスタイン教授は②と③の点に注意を払えばアメリカで労働生産性と賃金の乖離は起こっていないとしているし、ファンリーネン教授らも①、②、③のすべての点に注意を払えばイギリス・アメリカの両国で労働生産性と賃金の乖離は起こっていないとしており、とくにアメリカではCPIとGDPデフレータの乖離に注意を払うことが大切であるとされている。上記の私の分析は③の点にだけ着目したものであるが、それだけで日本でも労働生産性と賃金の乖離は起こっていないことをおおよそ示すことができた。

労働生産性と賃金の間にはこの二〇年ほどでみてみると安定的な関係があり、労働生産性があがれば賃金が上がるという安定的な関係が成立していることが明らかになった。この事実を前提にすれば、政府の賃金決定への積極的介入が支持されるのは、実質賃金（CPI）を変えない範囲で物価水準の上昇に見合った名目賃金上昇に対して働き掛けるということであろう。もっともこの際に用いる物価水準とは消費者

物価指数ではなくてGDPデフレータであるべきだろう。GDPデフレータに着目するとアベノミクス開始後の二〇一三年においても〇・五%ポイントのデフレになっている点には注意が必要である。

物価水準を上昇させデフレ脱却を果たすためには、名目賃金を上昇させてコストプッシュ型のインフレを起こせばいいという逆転の発想もあるのかもしれない。名目賃金の下落こそがデフレションの原因であるとの認識もあり（吉川（二〇一三））、その逆の考え方も政策論としてはありうるのだろう。ただこの議論を展開する際に、一部にみられるような内部留保の変化や雇用慣行の変化といった実質面の話をするのは議論を混乱させるだけではないだろうか。

非マクロ経済学者の私の手にはおえないが、ニューケインジアン型の動学的一般均衡論モデルなど、内的整合性が保たれている経済モデルの中で、名目賃金へのショックが物価水準に波及していく因果関係を明確に論じていると、そしてそのモデルの予測が日本経済の現実と整合性を持っていることを示すことが今後の課題であろう（ニューケインジアン・フィリップス・カーブの精確な推定ということかもしれない）。このような専門的知識に基づいた政策提言でなければ、専門家による政策提言としては受け取れないからジャーナリスト、民間エコノミスト、その他のあまたの有識者によってなされている政策提言と同列の重みしか持たず、その種の政策提言はすでに供給過剰であろう。

【参考文献】

- Feldstein, Martin. 2008. "Did wages reflect growth in productivity?." *Journal of Policy Modeling*. Elsevier, vol. 30(4), pages 591-594.
- João Paulo Pessoa & John Van Reenen, 2013. "Decoupling of Wage Growth and Productivity Growth? Myth and Reality." *CEP Discussion Papers* dp1246, Centre for Economic Performance, LSE.
- 愛宕伸康「物価安定の目標はCPIでなく『日本再興戦略』の目標はGDPデフレータで1%。この差って何?」二〇一三年七月八日 <http://www.jcer.or.jp/angle/print4613.html> (二〇一四年三月二七日閲覧)
- 齋藤誠「アベノミクス二年(上)」日本経済新聞「経済教室」二〇一四年二月九日
- 深尾京司「賃金上昇の条件——生産性向上のみでは困難」日本経済新聞「経済教室」、二〇一三年一月一日
- 吉川洋「デフレション」、日本経済新聞社、二〇一三年

プロフィール

川口大司（かわぐち・だいじ）

一橋大学大学院経済学研究科教授
一九七一年東京都生まれ。一九九四年早稲田大学政治経済学部経済学科卒業、二〇〇二年ミシガン州立大学大学院博士課程修了Ph.D. (Economics)。大阪大学講師、筑波大学講師、一橋大学准教授をへて、二〇一三年より現職。労働経済学専攻。主要な著書に『法と経済で読みとく 雇用の世界——これからの雇用政策を考える——』（大内伸哉との共著）がある。

賃金制度の長期的推移と展望

明治学院大学名誉教授 笹島 芳雄



今日の賃金制度をみると企業によって実にさまざまなあり、過去においても同様であることから、賃金制度の変化を的確に把握することはほぼ不可能である。したがって、本稿では賃金制度の大きな動きを述べるに過ぎないが、わが国の賃金制度がどのように変化し、今後、どのような方向に向かうかを示すには十分であると考える。本稿での分析の対象は正規従業員の賃金制度のうち、の定例給与部分であり、賞与・退職金を含まない。

1 明治初期から大正、昭和初期にかけて

明治時代（一八六七～一九一一年）前期は、富国強兵、殖産興業のスローガンの下で、欧米から機械、技術やさまざまなノウハウが積極的に導入された時期である。賃金制度の原型が生まれた時期であるが、賃金制度を明確に定めた組織では、官吏を含め、職員（ホワイトカラー）、職工（ブルーカラー）の賃金は等級別に定められていた。等級は能力を示すものとされ、経験や技能の向上に応じて昇級し、賃金も上昇するというシステムであった。明治時代後期になると、工業化が進み熟練工の不足が表面化するとともに、熟練工の労働移動が活発となった。賃

金制度の面では明治時代前期のシステムを受け継ぐとともに、職工層については生産能率を高めるために賃金給と称する請負給（単純出来高給）が広がった。欧米で一九八〇年代に開発された能率給システム（ローワン式、ハルレー式）が、発表後一〇年を経ずして日本でも導入されたという。

明治期の一例を示すと、世界遺産となった富岡製糸場（一八七二年）の工女の賃金体系は、フランスの工場に準じて当初は能力に基づく等級制であったが、一八九三年に三井家に払い下げられて出来高制に変更された（和田英『富岡日記』ちくま文庫）。

大正時代（一九一一年～一九二五年）には、第一次世界大戦中の好景気により熟練工不足が深刻化し、物価が急騰し、さらに大戦後の不況や労働運動の活発化がみられた。こうした変動は労務管理にも影響を及ぼし、賃金体系の複雑化をもたらした。新卒を採用し企業内で養成する基幹工確保策が進められ、物価上昇には物価手当や臨時手当などの支給や臨時昇給があり、労働移動を防止し定着を進めるための勤続手当や勤続を反映した昇給もみられた。欧米と比べたわが国賃金制度の今日の特色の一つが、さまざまな手当の存在である。諸手当は大正時代からす

に見られ、その頃から賃金制度が複雑化したといわれる。今日に至るわが国賃金制度の重要な特色は、従業員の生計費に配慮する点であり大正時代に始まった。生計費配慮を明確に打ち出したのが呉海軍工廠の伍堂卓雄「職工給与標準制定の要」（一九二二年）であり、その要点は次の通りである。

- ① 従来、賃金は労働需給や能力により定まり、労働者の生計費は省みられていない
- ② 職工は一定年数を経ると技能にはほとんど差がないことから、従来の賃金では若者は余裕が生じ、金銭を浪費する傾向がみられる
- ③ 一人前の職工の賃金は、家族の扶養に差し支えない程度とせざるを得ない
- ④ 生計費の上昇により、家族扶養に必要な賃金が実現できていないことから、賃金は年齢と共に増加する方式とした方がよい

「職工給与標準制定の要」を実践した事例として、横浜船渠が一九二九年に導入した合理的賃金制度がある（図表1参照）。日給は年齢給、資格給、採点給で構成され、年齢給は日給全体

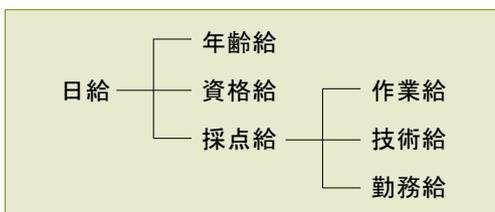
の五〇%から六五%も占めていた。生計費配慮を体現している。なお、資格給とは役付手当であり、作業給は業務の難易度、技術給はスキル度、勤務給は勤務評価に対応した賃金である。

2 昭和初期から戦時体制下まで

一九三一年に満州事変が始まり、経済社会は戦時体制に入ると共に、経済統制が進められた。賃金面でも政府はインフレ抑制の観点から国家総動員法（一九三八年）に基づき賃金統制に乗り出した。一九三九年には賃金統制令により初任給の年齢別公定と昇給内規の届出認可を盛り込んだ。

戦時中の賃金統制は、賃金統制が終了した後も長らく日本企業の賃金制度に影響し、その影響は今日なお無視することはできない。多くの企業に存在する家族手当は一

図表1 横浜船渠(株)「合理的賃金制度」



資料出所：加藤尚文（1967）

例である。

家族手当が始まったのは、第一次世界大戦の戦中及び戦後における物価上昇に対する経営者の配慮である。その後の不況期に人件費削減のため、家族手当対象者から人員整理したこともあり家族手当は衰退したが、一九三七年の日華事変以後に再び導入され出した。労働力不足から労働移動が活発化し、熟練労働者や経験労働者の定着対策として家族手当を利用する動きが生じたからである（長沼弘毅（一九四七））。

一九三九年の賃金臨時措置令により賃金引き上げが凍結された一方、物価はじりじりと上昇したため実質賃金は低下し、とくに扶養家族を有する労働者の生活は厳しさを増した。一九四〇年、政府は一定の条件下で家族手当の支給を認め、以後、支給条件を緩和する改正が続いた。以上を受けて、家族手当は爆発的に普及し今日に至っているのである。

戦時下、政府は賃金決定における生計費配慮の強化に乗り出した。一九四三年に生産増強勤労緊急対策要綱を閣議決定し、賃金に関して「勤労者の生活の恒常性を確保し勤労能率の向上を期するため、賃金統制を合理的ならしめると共に、賃金統制上必要なる措置を別途講じること」とした。これを受けて、中央賃金専門委員会は賃金形態に関する指導方針において「賃金は労働者及びその家族の生活を恒常的に確保すると共に勤労業績に応ずる報償たるべきものとす」とした。一九四五年には、厚生省・軍需省共編「勤労規範草案」において「生活の本拠は家にある。給与の支給に当り、年齢と家族と

に考慮を払うべき所以にして、これを給与の根幹たらしむべし」とした。

民間でも生計費配慮を強める動きが見られた。一九四〇年の第一八回全国研究会において、日本工場協会は各地方団体に対して賃金制度に関する意見の具申を求めたところ、大阪府工業懇話会は、「賃金（定額日給）＝年齢保証給＋勤続給＋技能給＋能率給」とする賃金構成を提案した。さらに、賃金が具備する要件として、①生活の保証を行うものであること、②年齢及び扶養家族数を反映すること、③勤続年数及び経験を反映すること、④技術、熟練度、作業級を反映すること、⑤勤怠、熱心等の作業振り及び人格的要素を反映すること、⑥生産能率、作業結果の品質等を反映すること、を指摘している。京都工場懇話会及び愛知県商工振興会の意見においても、賃金のあり方として、生産奨励と同時に生活保証の要素が重要であることを指摘し、労働者の技術・能力、年齢、勤続年数、労働者家族数等に配慮することが望ましいとした（大西清治・瀧本忠男（一九四四））。

昇給制度は明治時代に既にみられるが、その頃から戦時中に至るまで、全員一斉昇給ではなく、賃金水準によって前回の昇給実施時期からの必要経過期間（六カ月から二年）が決められ、昇給実施者は対象者の三分の一から三分の二程度であった。今日のように全員一斉昇給が行われるようになったのは、一九四二年の重要事業場労務管理令において全員の年一回昇給を規定したからである。

3 戦後直後から高度成長初期

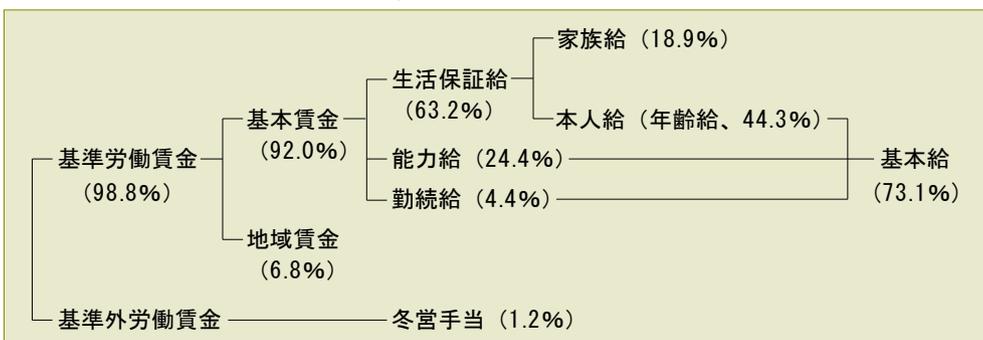
戦時中に政府および民間が推進した生計費配慮型の賃金制度は、戦後直後の一九四六年に成立した電産型賃金体系によって開花した。

図表2は電産型賃金体系を示しており、生活保証給が六三％を占めるといいう生計費配慮型の賃金体系となっていた。電産型賃金体系の構造は、前述した戦時体制下で提案された賃金制度と酷似している。戦後の厳しい経済情勢の下では、生計費配慮型の賃金制度は労使双方に対して説得力のある制度であったことから、電産型賃金体系は多くの企業に広がった。

電産型賃金体系は年功的賃金制度であるとみられることも可能である。年齢および勤続年数で決まる賃金は五割近くとなる上、年齢と相関の高い家族給を加えると基準内賃金の七割ほどが年齢・勤続年数で決まるからである。すなわち、生計費配慮型賃金制度と年功的賃金制度は表裏一体の関係にある。

生計費配慮型賃金制度に対する見直しの動きは、経済が安定した一九五〇年代前半に現れる。経済活動、技術水準などの面で格段に進んでいたアメリカから人事管理の分野でもさまざまなノウハウを導入する動きがみられる中で、担当業務の困難度、複雑度、責任度等を反映する賃金である職務給制度の導入が賃金制度の合理化につながるとして経営側から強く主張された。他方、労働組合勢力は厳しい生活情勢の下、生計費配慮型賃金制度の継続を強く求めた。

図表2 電産型賃金体系



資料出所：加藤尚文（1967）

（注）1. ()内の数値は、1947年10月現在の数値である。
2. 本人給は年齢で定めていることから、年齢給という用語を書き加えた。

両者のせめぎ合いの中、徐々に生計費配慮型賃金制度の修正が始まった。一九六二年には鉄鋼大手三社（八幡、富士、日本鋼管）では生産労働者に対して職務給を導入した。いずれも基準内賃金の約一五％程度であった。その後、相次いで他の鉄鋼メーカーにも広がった。一九六六年には松下電器で「仕事別賃金」という名称の下に職務給が導入された。

4 高度成長時代からバブル経済まで

日経連（現経団連）は一九五七年には、勤続・年齢給を核とする制度から職能給を核とする制度への漸進的移行を主張していたが、本格的に主張したのは研究会報告『能力主義管理』（一九六九年）であり、同報告において「賃金体系の役割として、有能な人材の確保に加えて、従業員に能力開発・能力発揮の適正な動機付けを与え得るよう設計されている必要がある」と述べている。職務遂行能力のレベルを示す職能資格制度を用意し、職能資格が高いほど高い職能給を対応させるというのが職能給の考え方である。

職能給は年齢・勤続を重視する年功給と職務給の両者の性格を保有しており、いわば両者の折衷と考えることができる。加えて、職能給は労働者の柔軟な配置と能力開発の促進という特質をもつことから、日経連はそれまで主張・推進してきた職務給に代えて職能給を積極的に推進するに至った。職能給は一九七〇年以降、能力主義賃金であるとして次第に広まっていった。

職能給を導入した企業の一般的な賃金体系は「基本給Ⅱ職能給Ⅲ年功給Ⅳ勤続給Ⅰ」の構造であり、生計費配慮の年齢給が含まれていることに留意しなければならぬ。一九九〇年の労働省「雇用管理調査」によれば、職能資格制度の導入率は五〇〇人以上企業では七七%にも上った。

職能給および職能資格制度は広く普及し、今日においてもなお多くの企業で利用されている。しかし実務上の経

験を積み重ねると共にさまざまな問題が現れてきた（労政時報第三〇〇号、同第三二七号）。最大の問題は職能給および職能資格制度の運用が多くの企業で年功的運用に流れたことである。勤続年数が高まると、自動的に昇給したり上位資格に昇格するという運用である。その結果、多くの企業では職能給は実質的には年功給とそれほど変わらない賃金となっていた。

5 バブル経済後から今日まで

職能給の問題が表面化しなかったのは、日本経済が順調に成長し、その恩恵を受けて企業組織も企業業績も拡大していたことから、従業員の年功的処遇が可能であったからである。しかし、一九九〇年代初めのバブル経済の崩壊、冷戦構造の崩壊と社会主義諸国の市場経済化、経済のグローバル化の進展などにより、それまでの右肩上がりの日本経済や企業経営がもはや期待できない状態に至り、年功的処遇を行うことが難しくなってきた。

どの企業でも企業内外の環境変化に対応して、時代に適合する人事制度、賃金制度の構築が不可欠である。企業環境の変化により、一九九〇年代以降労働者の個人業績をその都度の賃金に強く反映させる制度、すなわち成果主義賃金、が広がっていくこととなった。成果主義賃金への傾斜を強めた要因を掲げると、第一は従業員の高齢化である。年功給の場合には、高齢化が進むと企業業績とは無関係に人件費が増加することとなるが、企業業績が低迷する時代には人件費の自動的増加を受け入れることはできない。年功的運用

に流れていた職能給、職能資格制度の抜本的改革か、年功給にはなりにくい職務給の導入を促進することとなった。第二の要因は、企業業績の低迷とコーポレート・ガバナンスの変化である。一九九〇年初頭以降、企業業績が長期にわたって低迷する中で、上場企業的主要株主が金融機関や取引先から企業業績や株価動向に敏感な内外の機関投資家に変化し、株主資本利益率や企業業績の上昇を通じた株価上昇が求められるようになった。その結果、人件費の節減や人件費の従業員への効果的配分が模索され、その一環として成果主義賃金が推進された。

第三に、「非世帯主従業員の増大」を指摘できる。従業員の中で未婚男性や女性が増加している。女性の多くは非世帯主である。したがって従業員のうちの非世帯主の割合は高まる傾向にある。非世帯主は世帯主ほどには生計費配慮型賃金を求めない。「非世帯主従業員の増大」により、企業は必然的に賃金の年功的性格を弱め、能力主義的性格、成果主義的性格を強めざるを得ないのである。

以上の他、従業員の高学歴化の進行、労働市場の流動化、長期雇用慣行の変化、労働時間の弾力化なども成果主義賃金への圧力として作用してきている。一九九〇年代初頭から次第に広がっていった年俸制は成果主義賃金の代表的事例である。個々の企業の現場では、成果主義賃金の内容はさまざまである。職能資格制度を改革して能力・実績に基づき、昇給・昇格・昇進を厳格に行うとか、自動的昇給を縮小・廃止して人事評価に基づき、昇給を拡大することも

しばしば成果主義賃金と呼ばれている。一九九〇年代、二〇〇〇年代と数多くの企業において様々な賃金制度改革が進められたが、改革内容を整理すると、①賃金の自動的昇給の縮小・廃止、②人事評価に連動した昇給の拡大、③賃金と担当業務との関係の強化、である。③は職務給の導入のケースに対応する。成果主義賃金の広がりは職務給の導入を促進している。職務給は、担当業務の重要度・困難度・複雑度が高ければ高いほど高い賃金とする賃金の考え方であり、考え方の根底には成果主義賃金の思想が流れているからである。

前述したように一九五〇年代、六〇年代に職務給の導入が盛んに主張され、一部の企業において部分的にはあるが実際に導入された。当時推進された職務給は、主として製造業の生産部門労働者の賃金への導入であったが、一九九〇年代に入って再び主張された職務給は、主としてホワイトカラーを対象としている。職務給の代わりに役割給とか職責給という名称を用いる企業も多い。

図表3は職能給、年齢・勤続給と役割・職務給の採用状況の推移をみたものである。一九九九年以降では、職能給、年齢・勤続給の採用比率がゆるやかな減少傾向にある一方、役割・職務給は急速に広がっていることを示している。

6 賃金制度の長期的推移の総括と展望

これまで、わが国企業の賃金制度の長期的動向を見てきた。大胆に整理すると、明治時代は欧米の影響を受けて

図表3 職能給、年齢・勤続給と役割・職務給の採用比率

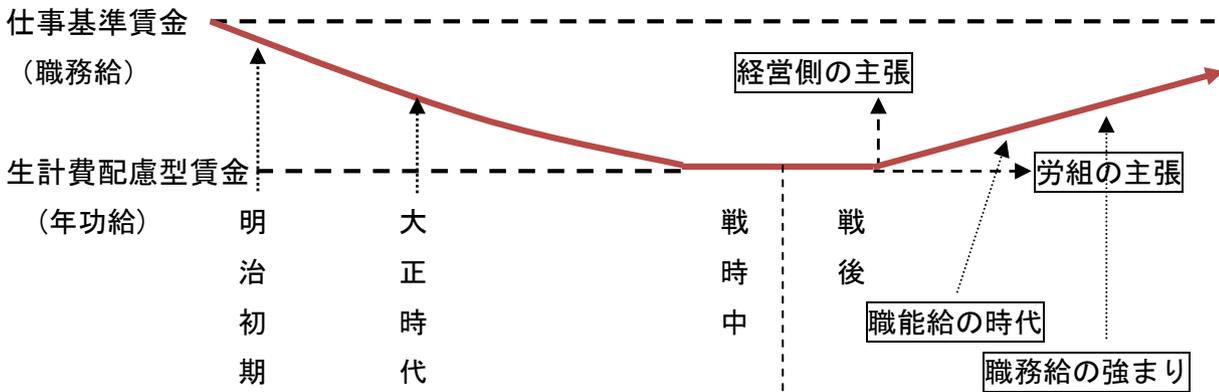
(単位：%)

賃金の種類		1999	2000	2001	2003	2005	2007	2009	2012	2013
職能給	管理職層	81	82	67	61	58	70	70	66	69
	非管理職層	85	87	77	69	70	81	81	77	81
年齢・勤続給	管理職層	—	—	32	—	—	34	27	23	26
	非管理職層	78	73	73	69	—	62	59	48	62
役割・職務給	管理職層	21	44	50	53	61	72	71	79	76
	非管理職層	18	25	32	34	41	57	51	58	58

資料出所：日本生産性本部「日本の人事制度の現状と課題」

(注)「—」は調査していないことを示す。

図表4 わが国の賃金制度の長期的動向



そもそも日本以外の国においては、個々の労働者の賃金決定は担当業務の責任の重さ、複雑さ、困難さを評価して賃金決定するという方式である。日本の賃金制度も徐々にグローバル・スタンダードに接近しつつあると言えよう。

成果主義賃金の発生・普及要因については上述した。その要因は依然として継続している。その要因が継続する限り、従業員の賃金決定において、担当業務を重視する傾向は続くと考えられる。すなわち、基本給決定において、職務給(≡役割給・職責給)のウェイトはさらに高まって行くと考えられる。

経営側に対して、生計費配慮型賃金を守ろうとする労働側との攻防の中で、両者のベクトルの和のごとく、徐々に仕事基準賃金に向かう動きが進行したのである。その過程では、賃金と担当業務とのリンクが弱い職能給がまず広がった後、次第に両者のリンクが強い職務給が広がりつつあると言えよう。二〇一五年の今日においても、依然として以上の動きは継続している。図表4は以上を図式化したものであり、赤の太線が日本の賃金制度を示している。

担当業務や能率を重視する仕事基準賃金の色彩が強かったが、次第に従業員の生計費を重視する生計費配慮型賃金

に接近していった。その動きが頂点に達したのが戦時中から戦後直後にかけである。その後、仕事基準賃金を主

張する経営側に対して、生計費配慮型賃金を守ろうとする労働側との攻防の中で、両者のベクトルの和のごとく、徐々に仕事基準賃金に向かう動きが進行したのである。

〔注〕

本稿では、論稿の性格上、様々な文献・資料等を利用してはいるが、紙幅等の関係もあり、一部の言及に留まっている。明治から戦時中にかけての動向については昭和同人会編(一九六〇)、孫田良平編(一九七〇)、戦後については孫田良平編(一九七〇)、社会経済生産性本部(二〇〇一)にかなり依拠している。全体を通して笹島芳雄(二〇一三)を参考とした。

〔主たる参考文献(刊行年順)〕

大西清治・瀧本忠男(一九四四)『賃金制度』、東洋書館

長沼弘毅(一九四七)『生活賃銀と家族手当制度』、ダイヤモンド社

昭和同人会編(一九六〇)『わが国賃金構造の史的考察』、至誠堂

加藤尚文(一九六七)『事例を中心とした戦後の賃金』、技報堂

孫田良平編(一九七〇)『年功賃金の歩みと未来—賃金体系—』、産業労働調査所

雇用システム研究センター『日本の賃金(二〇〇〇プロジェクト)』編(二〇〇二)『日本の賃金—戦後の軌跡と新世紀の展望』、社会経済生産性本部

笹島芳雄(二〇一三)『日本の賃金制度—過去、現在そして未来—』『経済研究』第一四五号所収、明治学院大学

プロフィール

笹島芳雄(ささじま・よしかお)

明治学院大学名誉教授。労働経済、社会政策専攻。著書に『65歳定年制実現のための人事・賃金制度』(労働法令、二〇一三年)、『最新アメリカの賃金・評価制度』(日本経団連出版、二〇〇八年)など多数。

企業の賃金政策をどう変更すべきなのか

日本能率協会コンサルティング常務取締役 **高原 暢恭**



日本企業の賃金政策の基本思想は、年功主義から能力主義へ、能力主義から成果主義へと変遷を遂げてきたと言われている。それらの変遷には、企業の生き残り戦略が大きくかかわっている。これからの賃金政策をどう変えるべきかという課題についても、これからの企業の生き残り戦略に左右されることは間違いないことである。

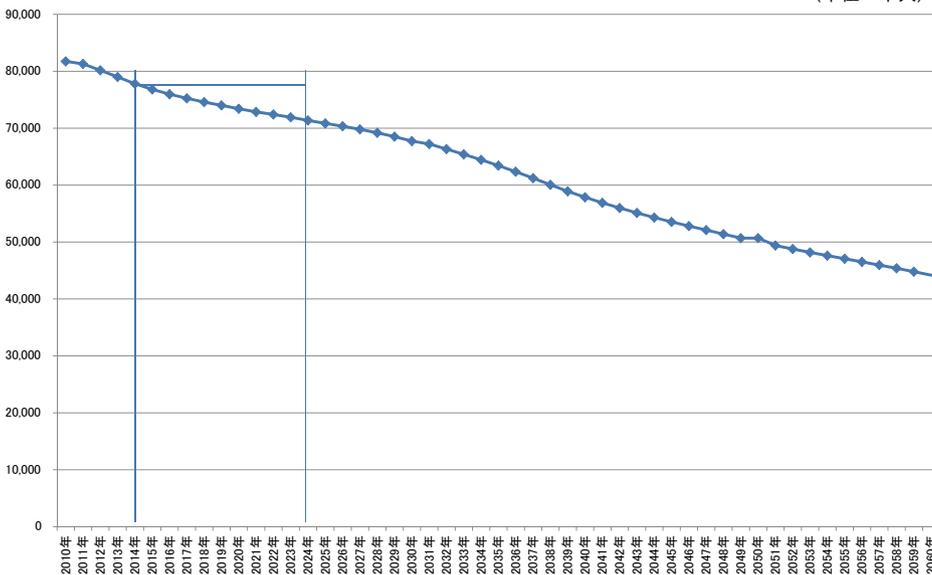
今後の賃金政策のあり方を巡っては、二つの大きな潮流がある。一つは、グローバル競争に勝つために、成果主義の方向へと徹底していくべきだとする潮流である。もう一つは、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスをしっかりとさせていくべきだとする潮流である。

成果主義を徹底させるべきだと主張する人は、今後直面する少子化の影響についての理解が足りないようにみえるし、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスを強く主張する人は、企業の競争激化という要因についての理解が足りないように思える。企業は現実社会で生きており、利益を出すことが至上命題である。常にその前提に立つたうえで、今後の日本社会の諸条件の変化に適応していけるよう、今後の構想を打ち出さなければならぬ。

1 生産年齢人口の減少が改革の引き金に

これからの日本の社会を考える上で、極めて悩ましい問題は人口の減少である。なかならず、図表1に示したように、生産年齢人口（一五～六四歳）の減少が日本企業の活動に重要なインパクトを与えることになる。

図表1 生産年齢人口（15～64歳）（単位：千人）



ある。これは、八・三％の減少である。因みに、二〇六〇年では四四一八万人まで減少することなので、二〇

国立社会保障・人口問題研究所 『日本の将来推計人口』（平成24年1月推計）P.15より作成。
出生中位（死亡中位）推計

一四年比で四三・二％の減少である。これはとてもないことである。二〇六〇年の状況はなかなか想像し難いが、今後一〇年で八・三％もの生産人口が減少するというだけを考えてみても、今から戦略的に対応していかないと、人材力の低下によって、日本企業がグローバル競争から取り残されないうも限らないことになる。

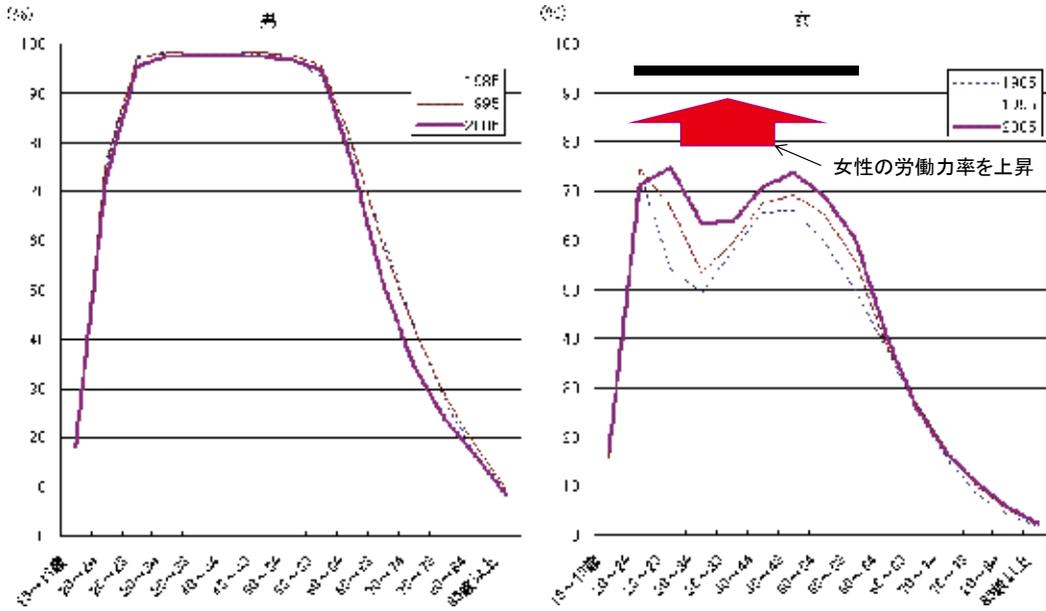
日本の総人口は、二〇一四年が一億二六九五万人で、一〇年後の二〇二四年が一億二四〇万人で四・四％の減少。二〇六〇年が八六七四万人で、二〇一四年比で三一・七％の減少である。一方、世界の人口は、二〇一四年が約七一億人、二〇二四年が約七九億人で一〇％の増加であり、その後どんどん増えていき、二〇五〇年が約九五億人、二〇六五年には一〇〇億人を超えるということである。今後日本企業は、どうしたら世界経済の中心に居続けられるのか、よく考えなければならぬ。決して対策が後手に回らないよう、戦略的な手を構想すべきである。

2 これからの賃金政策をどう三つの課題

生産年齢人口という視点から見ると、その減少を補うために、少なくとも三つの課題に対応していかなければならぬ。

図表2 年齢別労働力率（1985年～2005年）

女性の25～29歳の労働力率は、1985年から2005年の20年間の間に54%から75%へと大幅に上昇



資料出所：http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2010/kouhou/useful/u16.htm
総務省統計局 国勢調査 eガイドより作成すると同時に、女性の就業率の上昇イメージを追加。

ないということがみえてくる。第一が女性の活用であり、第二が高齢者の活用であり、第三が外国人の活用である。これは論理的な帰結であって、独創的な発想ではない。ある意味では自明なことなのだろうが、自明なことであっても力を込めて語る必要があるのは、

その対応に相当な苦勞が伴うからである。

(1) 女性の積極活用

図表2（総務省統計局国勢調査eガイドより）によると、女性の二五歳（二〇〇五年から二〇〇五年の間で、五

四%から七五%に大幅に上昇したということが伝えられている。男性の労働力率は、失業率も低くともあり、男性はほぼ職業を得ているということになるが、女性の場合は、まだ労働力率を高めれば、生産年齢人口の減少をカバーできる可能性がある。しかし、単なる数だけの問題でもない。政権では、すべての女

性が輝く社会づくりということを訴えているし、二〇二〇年までにあらゆる分野で指導的地位に占める女性の割合を三〇%に持つていこうという主張も多くの人が唱えられている。

女性の積極的な活用を訴え、その条件を整えていくということは、男性の働く意識や環境を変えていくということもつながつている。このためには、すべての人材の能力開発を行い、かつより一層の労働条件の改善を図り、仕事の効率化を図る必要がある。また女性の積極的な活用を考える場合、どうしても出産・子育て期の企業対応を検討していく必要がある。もちろん女性だけの問題ではないが、育児休暇などをどのように取得してもらい、復帰後は仕事と子育ての両立をどう図り、活躍環境をどう整え、役職などの処遇をどのようにしていくかということである。

生産年齢人口の減少などの状況を考えれば、女性の活用について積極策に転じられなければ企業は例外なく衰退に向かっていると思ってしまう。そこに何らかのコストアップ要因があったとしても、それをカバーして余りある事業力を構築して対応していかなければ、企業競争力は維持できない。

(2) 高齢者の積極活用

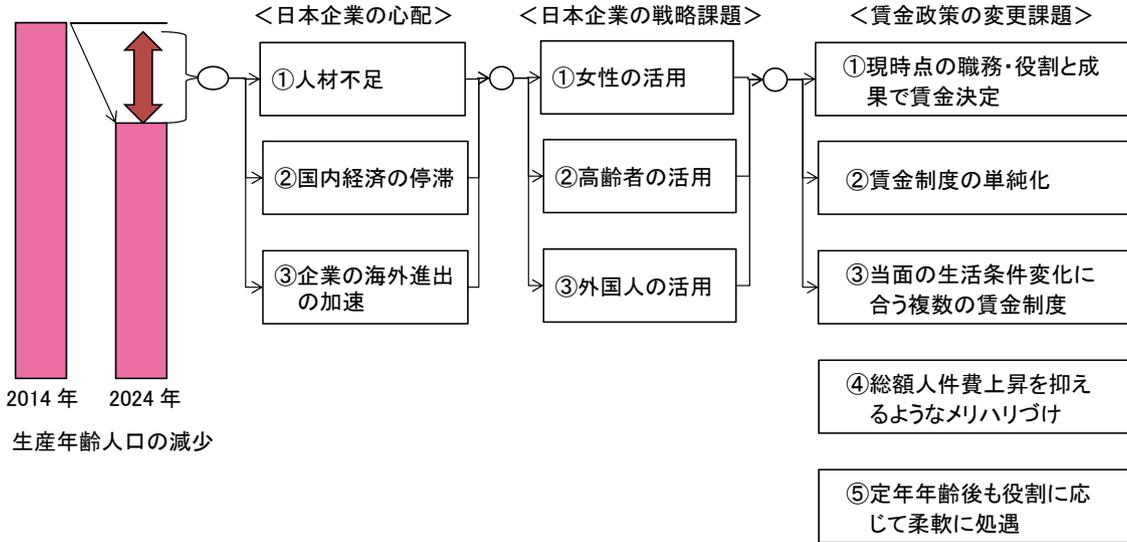
次に高齢者の活用である。生産年齢は一五歳から六四歳までなので、六〇歳定年後六四歳までの定年再雇用者は、生産年齢人口にカバーされている。しかし、今の定年再雇用は、現役時代に比べて極端に給与を抑えた形になっているものが多い。現役時代に六〇万円

も七〇万円ももらっていた人でも、だいたい月二五万円程度に抑えられ、できるだけ定常的な仕事に関わってもらおうという仕組みである。

この六〇歳～六四歳の定年再雇用者の活用をもっと積極的にし、課長や部長などの役職にも就けるようにし、年収水準も役職に就いたならば現役と変わらないようにするなど、コア人材として戦力化する必要がでてくる。また六五歳以降についても、同様の考え方で積極的に活用をしていく必要がある。六〇歳定年を変えて、六五歳定年にするということも一つの方策となるが、もう少し定年年齢についても柔軟に対応できるような枠組みが必要であろう。もともと、六〇歳定年を前提に六五歳までの定年再雇用の義務化を進める際、企業サイドとしては、無能で手に余る高齢者をさらに五年も抱え込まなければならなくなるのではないかと心配がでていた。企業としてはできるだけ賃金を低くして、自分から身を引いてもらいたいという気持ちで定年再雇用の賃金枠組みの中ににじみ出ていると言っている。

高齢者のパフォーマンスについては、極めて個人差が大きい。すでに五〇歳代で、職場でお荷物になってしまっている人もいれば、七〇歳になっても、第一線でありりと活躍している人もある。そういう人を年齢で一律に対応するのではなく、人によって処遇を変えていくことが求められる。欧米で行われているような定年退職年齢の複線化を進めると同時に、せめて六〇歳定年を過ぎたならば、解雇の自由度をもっと高め、解雇や退職勧奨によ

図表3 賃金政策をどう変えていくか



る退職の場合には年金支給年齢にならなくとも支給するなどの施策があつてもいいだろう。一方で、六五歳を超えて企業に雇用されて活躍をする人には、年金支給が不要なほどの年収が獲得で

きるので、そういう人には年金を出さなくてもいいということにもなり、年金原資確保との連動も取れるようになるだろう。そうすることで有能な高齢者の積極活用を促していくのである。

活用を促していくのである。

(3) 外国人の積極活用

次に外国人の積極活用である。日本では生産年齢人口が減少するものの、東南アジア、南アジア、アフリカなどでは、大幅に増加することが想定されている。これらの人材を日本企業のためにどのように活用するかというところが、もつと研究されなければならない。

現在も、日本企業は海外に生産拠点を移すなどのやり方で、外国人の活用を行っている。企業活動に国境はないので、そのようなことは今後も進んでいくだろうが、ここで特に強調したいのは、日本国内での外国人の積極的活用である。日本国内での業務に外国人をもつと積極的に活用し、管理者としても積極的に登用するということがある。

日本企業の外国人の活用は、生産拠点の海外移転とセットで進んできたため、安い賃金を求めて

外国人を登用してきたという印象がある。しかし、日本国内で就業する場合は、同一労働同一賃金の原則に従い、日本人と同じ賃金体系で処遇しなければならない。

日本企業は、成果主義と言いつつながら、コア人材については、終身雇用の価値観の中で、長年の苦勞の共有の中で培った信用をベースに経営幹部として登用するというをやってきた。ある時期に大きな成果を上げたというだけでは信用せず、何年にもわたつての成果の累積が登用評価のベースである。しかし、外国人は、そのような価値観があること自体を信用できないと思う。だから、国籍を意識することで、ガラスの天井がある(ある一定以上昇格しない)という意識になりがちである。

日本人は、外国人がガラスの天井を意識しているという理解をあまり持たないケースが多いので、評価フィードバック面談でも曖昧なやりとりをしてしまい、外国人から不審がられることになり、優秀な人材を流出(転職)させてしまうということになる。

日本企業は、今後一〇年間で少なくとも全社員数の一〇%くらいが外国人で占められるというくらいの状態をイメージして処遇のあり方を考えていかなければならない。使用言語については、英語を公用語にする会社が増えていくが、必ずしもこだわる必要はない。競争力の観点からは、業務上の深いコミュニケーションが必要になる。だれでも深いコミュニケーションをするには、ネイティブ言語のほうがいい。しかし、一〇%も外国人がいることを想定すれば、自然と英語が乱れ飛ぶよう

になる。だからTOEICの得点が何点以上でないとい昇格させない(賃金が上昇しない)というような枠組みを作つて無駄な努力をさせる必要はない。

3 一〇年後の賃金制度の構想

以上生産年齢人口の減少対策の方向性を軸に、賃金政策のこれからの方向性に言及してきたが、賃金制度という視点から、まとめ直したい(図表3参照)。

(1) 主要トレンド

賃金制度の改訂が必要な論点は、今までの問題意識を総括すると以下の五つとなる。

- ①長年の勤続ではなく、担当する職務・役割と成果によつて賃金を決めていく方式とする。職務・役割が下がれば賃金も下がるということは当然のこととして認識できるようにする。
- ②賃金制度を単純化し、文化の違う人にも昇格の意味を簡単に示せるように、基本給は範囲給であつてもレンジ幅は少なく、階差型(開差型)とする。
- ③人生のステージ(出産・子育て・介護などを含めた)ごとの生活条件の変化に対応するため、複数の賃金制度を用意し、乗り換えを許容する。
- ④総額人件費上昇を抑えられるように、職務・役割が下の方ほど、世間水準と企業の支払い能力を重視し、経営幹部は、企業業績と個人業績に連動してメリハリを大きくつける。
- ⑤定年年齢後の職務・役割も人によつて多様とし、職務・役割の違いで賃金の差を大きくする。

こういうタイプの賃金制度を、職務・役割基軸の賃金制度というように私は呼んでいるが、これによって、柔軟な賃金管理が可能となり、多様な有能な人材を企業に吸収しつつ、人件費競争力もつけられるようにしていけるものと考えている。これからの産業界の大変革を率直に話し合えば、労使の合意も得られるものと思われる。

(2) 多様な賃金制度の併存とニーズに合った複数の処遇コース

多様な賃金制度の併存と乗り換えという点について補足する。たとえば、課長相当の人材が子育て期に育児休暇を取り、その後職場に復帰したものの、他の人と同じように全面的な業務ができるような状況でないとした場合、つまり保育園の送り迎えなど、いくつかの制約があり、しばらくは、子育て優先で仕事をしたいと考えた場合、できるだけ勤務時間の明確な仕事に就くように職務・役割を変えることが希望になるだろう。通常、そういう職務・役割は定常的業務になりがちなので、課長相当の賃金水準ではなく、一般職の下位等級の賃金水準が相当ということになる。

この場合は、職場に復帰した人も遠慮なく、そうしてほしいと要望をだし、かつ会社側も遠慮なく賃金を下げることができ、賃金制度が必要だということである。この前提として職務・役割が違えば賃金の変更は当然だという価値観を創り上げる必要がある。普通は下位等級から、上位等級に向けて徐々に職務・役割が上がっていく、それにつれて賃金も上昇していくことになる。

しかし、状況に応じて、希望職務・役割が下位であるならば、賃金を低くし、条件が変わって、またバリバリと課長相当の仕事ができるようになるならば、それに見合う賃金にしていくのである。全身全霊で会社の業務に没頭する人材群をある一定割合確保していくということは企業の至上命題だとした上で、人生の中では、そのような対応が取れない時期があることを認め、変更させる職務・役割に連動して、賃金を切り替えていけるようにするということがある。

職務・役割の変更は、そんなにタイミングよくできないということもある。そのタイムラグは双方許容しなければならぬ。それでも作業的な業務を行う職務・役割の数は多いので、上から下への乗り換えはまだ容易ではあろう。

プロフィール

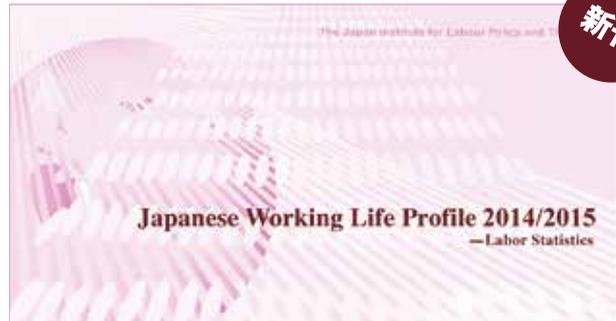
高原暢恭 (たかはら・のぶやす)
株式会社日本能率協会コンサルティング常務取締役。

一九五五年生まれ。早稲田大学大学院(博士課題前期・労働法専修)修了。HRM分野を専門とするコンサルティングタレントを三〇年間勤める。HRM分野にあっても現地現物を自分の目でみて現実的に考えるという現場主義の精神を大事にしている。コンサルティングタレントとして、HRM革新にかかわった企業の業界は、建設素材業、土木業、工作機械業、製菓業、食品業、電子機器業、広告代理業、リース業、商社、ソフトハウス等、広範囲に及んでいる。

Japanese Working Life Profile 2014/2015

—Labor Statistics

学校卒業から職業生活の終わりまで、日本の労働者の生活をわかりやすく提示した英文統計集。すべて公的な統計を使用し、労働市場、賃金、労働時間、労使関係、社会保障などを網羅しています。(主な項目は日本語訳付き)



新刊

持ち運びやすいポケットサイズです

労働政策研究・研修機構 [編] 92頁 2015年1月刊 ISBN978-4-538-75014-9 定価：1,000円 + 税

contents

ホームページでも詳細をご覧ください……<http://www.jil.go.jp/publication/eng/jwlp.htm>

- | | | |
|-------------|-----------------------|-------------|
| I. 国民経済の状況 | II. 人口・労働力 | III. 雇用 |
| IV. 労働移動・失業 | V. 労働条件 (賃金・労働時間・その他) | VI. 教育・能力開発 |
| VII. 労使関係 | VIII. 勤労者生活 | IX. 社会保障 |

(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel: 03(5903)6263 Fax: 03(5903)6115 E-mail: book@jil.go.jp

あるべき賃金をめぐる論争のひろし

連合総合生活開発研究所主任研究員 早川 行雄



はじめに

連合総研では、二〇一三年一〇月に「雇用・賃金の中長期的なあり方に関する研究委員会」を立ち上げ、賃金問題の原点に立ち返ったあり方論議を開始した。昨二〇一四年九月には論議経過の中間報告として『賃金のあり方に関する論点整理―正社員と非正規雇用労働者を含めたトータルとしての賃金のあり方をめざして―』を取りまとめ、連合総研ブックレットとして刊行している。中間報告のポイントには次頁のチャート図のとおりだが、問題意識の背景として、企業内教育訓練を軸とした長期雇用慣行、あるいは勤続を熟練に読み替える定昇制度や法定外福利費を特徴とした賃金制度などに象徴された「日本的労使関係システム」(ただし多くの中小企業には該当しない部分が多い)が変容する一方で、そこで担われていたさまざまな生活保障機能を代替補完する福祉システムの整備が放置されてきた結果、非正規雇用の、いわゆるワーキングプア層が主たる生計維持者とならざるを得ない事態が招来していることがあげられる。

さらに深刻なことは、こうした低賃金・不安定雇用の非正規労働者の比率が高まったことが、「賃金デフレ」と称

される今日の長期停滞の根因となつていくことである。因みに厚生労働省の『労働経済白書(二〇〇七年版、二〇一四年版など)』は名目雇用者報酬が減少し、労働分配率が低下傾向を示すに至った要因の大部分は非正規労働者の増加によって説明できるとしている。確かに本稿の主題は賃金の中長期的なあり方の検討であつて、足下喫緊の課題への対応を必ずしも直接の目的とするものではないが、賃金の中長期的なあり方を論じるに際して、今日的課題克服の方向性が示されねばならないのも事実であろう。その課題認識が中間報告の副題「正社員と非正規雇用労働者を含めたトータルとしての賃金のあり方をめざして」に込められているのである。

あるべき賃金の含意

ここで検討する「あるべき賃金」ないしは「賃金のあり方」とは、個別具体的な賃金制度あるいはそれに関わる評価基準などを対象としたものではない。個々の賃金制度やその基盤を構成する諸理念については、それぞれの歴史的な背景または労使それぞれの意図といったものを析出しようである。

また、およそ検討の対象となりうる賃金制度であれば、自ずと一長一短がある

であろうが、個別の制度が具体的な職場において適格的であるか否かは、その時々経済・社会の発展段階、産業特性、さらには労使の交渉力の実態などによってさまざまに異なりうる。その意味では、超歴史のかつ産業・企業横断的に、そしてまた労使の双方から一律に妥当と評価される賃金制度を想定することは、不可能ではないとしても著しく困難であるといえよう。

したがって、ここでいう「あるべき賃金」とは、少なくとも第一義的には制度や体系に関わりのない、議論の前提となる条件を満たすミニマムとしての賃金水準ないしは所得総額を指すものと考えてよい。それはあたかも、ある工業製品が数万点の部品から構成され、輸送や販売それぞれの段階でコストが発生するとしても、企業全体として、中間投入を控除して利益を確保できる売上高を達成するために製品単価を設定するという作業に似ているかもしれない。もとより実際の企業経営においては、購買から販売にいたる全過程でのコスト管理(当然、人件費管理の要素もある)が重要なファクターとなるが、「あるべき賃金」の検討においても、単に賃金の総額にとどまらず、生計費や再生産費用としての側面、あるいは公的給付(間接賃金)を含めた

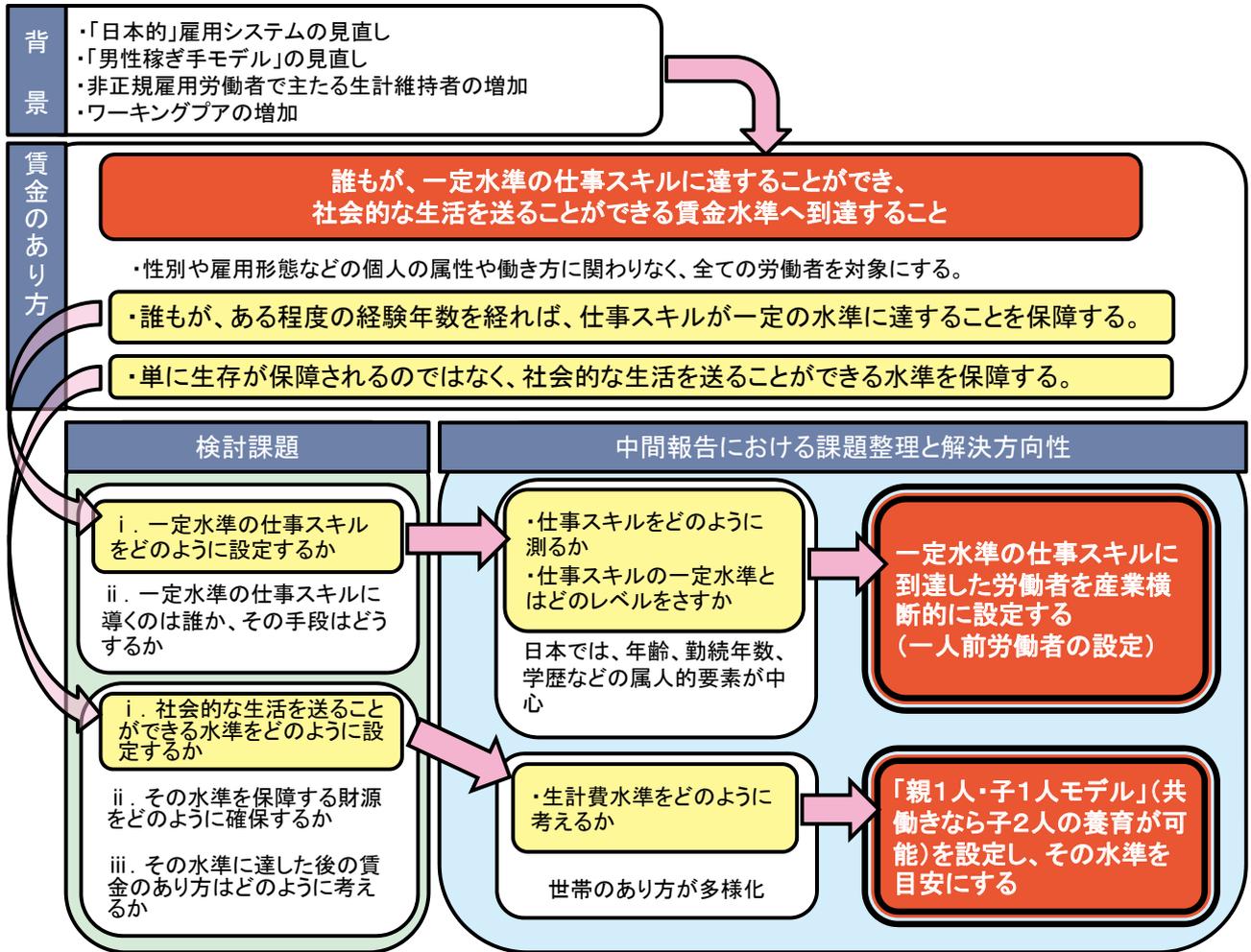
所得水準のあり方をも考察する。加えて、企業の製品単価設定との類推から離れて、あるべきとされた賃金または所得水準が社会的に公正であると判断されるための基準についても若干の検証を試みることにする。

あるべき賃金の対象

「あるべき賃金」とは誰の賃金を指すのであろうか。中間報告においては、『二一世紀連合ビジョン』が「すべての人に働く機会と公正な労働条件が保障された社会」を掲げていることに鑑み、性別は当然として雇用形態の相違をも超えて「誰もが、一定水準の仕事スキルに達することができ、社会的な生活を送ることができる賃金水準へ到達すること」を提起している。ここでは「すべての人」「誰もが」がキーワードとなつているが、それは横断面で切り取られた特定時点に存在する全労働者の意味ではなく、就労からの時系列的歩みの中において全労働者が到達すべき水準と解すべきものである。この点が最低賃金との根本的相違であり、正規雇用であつても新卒初任賃金には原則として適用されないこととなる。

中間報告は連合リビングウェッジを参照しながら、あるべき賃金の検討対象として「親一人・子一人」の世帯モ

チャート図



デルを採り上げていく。単身世帯ではなく「親一人・子一人」世帯を対象に考えるのは次世代の再生産を念頭に置いてのことである。また「二人親子二人」世帯を採らないのは、二人親世帯では住居や家具什器などで規模の経済が働き、生計費の一部が節約できることとなるが、逆にこの世帯モデル生計費を二分したのでおよばないと想定されるからである。そしてこの「親一人・子一人」世帯の世帯主たる生計維持者を一定の仕事スキルを有した「一人前労働者」と位置づけ、世帯生計費との見合いであるべき賃金水準を考察することとなる。また、あるべき賃金水準に到達したのちの賃金は、原則としてライフステージごとの生計費に見合つて漸増して行くことが想定される。

一人前労働者とは何か

それでは「一人前労働者」とはどのような働き手なのか。産別労組によつては一定の熟練度（一人前である、人に教えられる、トラブルに対応できるなど）を有することを一人前と想定しているが、社会的・産業横断的な基準が予め存在するわけではない。研究委員会では、議論を進めるための前提として表1のような「一人前労働者」のイメージを想定した。ここではあえて仕事スキルを直接設定せず、経験年数で代替させている。非正規労働者を含めた全労働者がこの仕事スキルに到達するには、いつでも、どこでも、だれでもが無償でアクセスできる良好な公共教育訓練が大きな役割を果たすこととなる。

表1 一人前労働者のイメージ

銘柄	年齢	勤続年数	職種	仕事スキル	対象
一人前労働者	設定あり	経験年数で設定	設定なし	設定なし	全従業員

表2 参考「連合リビングウェイジ」(2013年調査)

世帯数	世帯構成	月間必要生計費 (自動車保有の場合)
単身世帯	成人男子(賃貸1K)	163,557円
2人世帯	父+男子小学生(賃貸1DK)	209,173円
2人世帯	夫婦(賃貸1DK)	217,165円
3人世帯	父+女子中学生+男子小学生(賃貸2DK)	258,216円
3人世帯	夫婦+男子小学生(賃貸2DK)	254,123円
4人世帯	夫婦+男子小学生+男子小学生(賃貸3DK)	297,409円
4人世帯	夫婦+男子高校生+女子中学生(賃貸3DK)	330,543円

さいたま市で実施した調査を基に算出

賃金との関係で捉えれば、当該産業においてこの賃金を保障されるべきはどの労働者層に該当するのかを検討することに他ならない。産業横断的な仕事

スキルをアプリアオリに定立しようと仮定するより、産業・業種あるいは職種ごとに、あるべき賃金の対象労働者を抽出して、事後的に産業・業種間ないしは職種間の事例を相互に比較検討することを通して、その社会的な妥当性を検証してゆくことの方が、現実的かつ建設的なアプローチになると思われる。

あるべき賃金の水準

あるべき賃金の水準を考えるために、再び連合リビングウェイジに立ち戻る。中間報告で提起をしているあるべき賃金水準は、単に生存が保障されるだけではなく、社会的な生活を送ることができるとする水準である。社会的な生活とは憲法二五

条に謳われた健康で文化的な最低水準の生活であり、当然にも次世代の労働力の再生産を可能とするような生活である。

連合がこうした観点から独自に算出したのがリビングウェイジであり、「食料費」「住居費」「光熱・水道費」「家具・家事用品」「被服・履き物費」「保健・医療費」「交通・通信費」「教育費」「教養・娯楽費」「その他」「保険料」「税・社会保険料」の一二の費目ごとに試算を行

っている。その結果は表2のとおりであるが、注意

すべきは表2に記載している金額は必要生計費であり、必要とされる可処分所得の額である。連合の推計によれば「親一人・子一人」世帯(表2太線囲み)の税・社会保険料込みの年収は三〇七万円余となる(自動車非保有の場合)は二五〇万円余)。また連合リビングウェイジは生活保護などの特別な公的扶助は受けけないことを前提とし、小学生対象の児童手当も除外されている。一方で公立高校の授業料無償化のような現物給付は(支出なしとして)生計費の推計に反映される。

ここで新たに生じる論点は、給与所得(直接賃金)および公的給付(間接賃金「給付付き税額控除など税制上の支援措置を含む」)をあるべき賃金との関係でどのように位置づけるかということだ。あるべき賃金の水準を公的給付を含めて設定する場合、一部の対象労働者にとっては現行賃金(給与所得)の水準低下をもたらすことも想定される。しかしそのケースであつても、現金給付、現物給付による公的な補償を含む総所得が減額となることは容認されるべきではない。

あるべき賃金に対応したあるべき労働時間

「雇用・賃金の中長期的なあり方に関する研究委員会」はその名称が示すとおり、あるべき賃金と併せて雇用のあり方、すなわちあるべき働き方についても考察の対象としている。中間報告では主として賃金のあり方についてとりまとめ、働き方については検討課題として「社会的な生活を送ることができる労働時間のあり方をどのように

考えるか」との提起を行っている。研究委員会としてはあるべき働き方の検討は今後の論議に俟たれることとなるが、ここではそのエッセンスを紹介する。

あるべき賃金が次世代の再生産をも考慮した世帯生計費として設定されているのと同様に、あるべき働き方、具体的には労働時間の長さや配分についても育児や教育のみにとどまらず介護も含めた再生産のための生活時間確保が必要とされる。こうした労働時間のあり方について、研究委員会のアドバイザーである上智大学の三浦まり教授は男性の働き方革命が必要であり、長時間労働を解消し、家族的責任や地域社会への貢献と両立しうる労働時間と生活時間の配分が求められるとしている。同じくアドバイザーの法政大学大原社会問題研究所の藤原千沙准教授は確保されるべき生活時間として①日々の再生産・家事労働および休息時間の確保、②次世代の再生産・子育て(出産・養育、日常のケア)時間の確保、③前世代の再生産・家族ケア(専門介護ではなく見守りケア)時間の確保の三要素をあげている。

こうしたことを前提にすると、生活の基礎単位である一暦日における労働時間の上限設定が重要であり、そこで予定されたあるべき働き方(労働時間)をもって、再生産費用を含むあるべき賃金を稼得しうるのだけなければならないことになる。

賃金の公正さを担保する理念——賃金の諸側面からの考察

本稿の最後に、「あるべき賃金」を一

定の仕事スキルを持った「一人前労働者」に、同一価値労働同一賃金の原則を適用することであると位置づけることの可否について検討する。これは「一物一価」という市場経済の原則を賃金に当てはめた同一価値労働同一賃金という基準が、生計費や再生産費用としてみた「あるべき賃金」の公正さをそれ自体として担保しうるのかという問題である。

研究委員会の論議からは離れるが、筆者はこの問題の検討にはアマルティア・センの平等論が某かの示唆を与えていないかと考えている。センは適切な所得分配について「必要」に基づく概念と「功績」に基づく概念という対抗する二つの基本的な考え方があり、必要とは生存から社会生活の維持までを含む生計費であり、功績とは労働の対価とみなしてもよからう。その上で「必要」に基づく概念は「功績」に基づく概念よりも解釈に統一性があり、「不平等」とは何かといった分配上の判断を下すための基礎として高い優先順位を持つと述べている。「不平等の経済学」(一九七三)。

それでは「必要」に基づいて相対的に大きな所得シェアを受け取り、なおそれが平等であると判断される根拠としての「必要度」は、どのような方法で認定されるのか。これに対するセンの答えは「ケイパビリティ」(capability: 通常「潜在能力」と訳される)の平等こそ「必要」が平等に充足しているかを判断する最善の情報的基礎であるというものだ。「不平等の再検討」(一九九二)など。ケイパビリティとは人が生活するに当たって必要とされる

諸機能(「栄養の補給」といった基礎的なものから「幸福の追求」など洗練されたものまで多岐にわたる)を組み合せ、実現する可能性ないしは自由度といった概念である。センのケイパビリティ概念は、アリストテレスの「ニコマコス倫理学」などに由来するとも言われるが、近代が大きな節目(連合運動方針という「パラダイムシフト」)を迎えようとする時代にあつて、「あるべき賃金」の構想をギリシャ哲学にまで遡る壮大な温故知新があつてもよいのではないか。

ところで同一価値労働同一賃金の原則は所得の分配を専ら「功績」に依存するものであるから、センの立論はこれに対するアンチテーゼともみなしうる。しかし、たとえば主たる生計の維持者たる一般労働者と家計補助的なパート労働者が同一価値労働に従事していた場合であつても、賃金に格差が生じることを是認するのか。まず実際の格差が「必要」に基づくものか、専ら雇用形態の違いによる不当な差別(労働契約法第二〇条違反)かの峻別が先に立つが、この逆説を解く鍵は、「必要」に関わる所得の一部分を給与所得(直接賃金)から外出しして、現物給付に重きを置いた公的給付(間接賃金)に置き換えることの裡に見出されるのではなからうか。公的給付には財源問題が必然的に付随するが、連合が法人企業の税・社会保険負担率をGDPの一割程度にまで段階的に引き上げることなどを提言していることなども勘案しながら、公正で合理的な負担のあり方が検討されるべきであろう。

〔注〕
本稿の執筆に当たっては、「日本の賃金—歴史と展望—調査報告書」(二〇一三)など連合総研における先行研究や「雇用・賃金の中長期的なあり方に関する研究委員会」席上での委員、アドバイザー各位からの助言、コメントから貴重な示唆をいただいた。とはいえ、本稿にはなお予断、偏見、誤謬が潜入している可能性を排除できない。申すまでもなくそれらは専らこの賃金問題に関する真摯な学習を怠つてきた筆者個人の責に帰すべきものである。

プロフィール

早川行雄(はやかわ・ゆきお)

連合総合生活開発研究所主任研究員、JAM参与。JAMでは春闘方針、運動方針の経済情勢を担当。連合総研「好循環」への反転を目指して二〇一四〜二〇一五年度経済情勢報告」では第Ⅱ部第Ⅰ章「賃金、雇用における格差の現状と課題」執筆。最近の主な論説として「TPP協定交渉参加国労働組合の見解その背景にある思想ととりまく情勢」(農業と経済)2015年昭和堂、「自民党安倍政権における経済政策(アベノミクス)の実像」(労働法律旬報)2013年9月旬報社、「現代資本主義と賃金闘争」(労働大学調査研究所)会報2013年12、「民主社会を破壊する資本主義の金融化」(経営民主主義)2014年8月経営民主ネットワーク)など。現在、社会運動ユニオニズム研究会、新時代に向けた中小企業問題研究会で活動中。二〇一四年から労働審判員(東京都)。

Mail magazine
メールマガジン

労働情報

雇用・労働分野の最新情報を配信中!
週2回(水曜日と金曜日)無料配信

パソコン・携帯から
カンタン登録

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

(編集・発行)
独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) (研究調整部広報企画課)
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 E-mail: j-mm@jil.go.jp



グローバル化に対応した賃金処遇制度の改革へ向けて ——日米比較で見えてくる賃金改革への必要性和方向性(1)

フォーラムHR賃金・労務研究所代表 **肥後 文雄**



1 はじめに

春の賃金交渉が活気を帯びて来た。だが、年功昇給の継続はもう考えにくい。ほとんどの日本の賃金調査・統計は、年齢併記の学歴別基準である。誰もが「毎年昇給があること」を期待し続けて来ている。年功給や硬直的な号俸制の賃金表、定期昇給、年功的運営の職能給がこれを支えてきた。一方、一九九〇年代の成果主義の嵐は、企業や社会の意識改革に大きなインパクトを与え、仕事や貢献度基軸の賃金指向を強めてきた。しかし初期の目標管理と一体の成果主義賃金は諸種の弊害や反発も伴ってきた。近年の不況・デフレ下の賃金改革はやや停滞気味であったが、その必要性はますます高まっている。

近時、ビジネスのグローバルな展開につれて、企業は国内外での多国籍社員を含む多様な人材の確保、登用の機会が増え、その賃金・処遇制度の再構築が不可欠となっている。こうしたニーズへの対応は日本の経営管理のなかでもっとも遅れている分野と言える。日本の人(ひと)基準、複雑な基本給・諸手当や年功的処遇制度を、とくに外国人社員に理解させるのは容易ではない。業績反映度の低い昇給、遅すぎる幹部への登用、長時間労働等が外

国籍人材にどう映るか。国内外で競合する欧米や現地企業に比べての魅力度はどうであろうか(2)。欧米の「ライン管理」の下では、上司自ら部下の個別賃金を決め説明する立場にあるので制度はシンプルである。

内向きでは限界

——米国グローバル流賃金制度と比較して

戦後日本の賃金・処遇制度は、主に米国の制度を参考にしてわが国の雇用慣行や環境条件に合わせてそれなりに機能してきた。しかし、これまでの内向きでパッチワーク的な対処では、変転極まりないグローバル化の環境に適合し難い。日本では文化や雇用環境の違いを強調し変革・急変を好まない傾向がある。たとえば、職能給、日本的年俸制、洗いや昇給などの特異性志向とくに日本的に修正された職務給では本来の機能は生かされず、基本給の構築を複雑にしている。独自性を求めるほど、グローバルな思考や手法から隔たったものになる。

グローバル賃金のモデルはやはり米国である。常に先駆的手法を編み出し発信する情報量も多い。長年の経験をもとにシンプルで分かり易く、多様な価値観の世界でも普遍性がある。新興国の中国、ロシア、インド、ブラジル、

またEUの先進諸国でも米国報酬協会(3)のセミナーが毎年開かれ、改革のスピードは日本を凌いでいる。

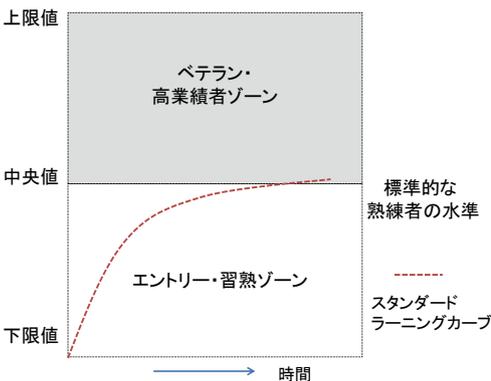
年功・定昇制からの脱却モデル

日本の賃金は、「学歴別の右肩上がりのカーブ」で示される。対して、米国の職務ベースの賃金カーブは、職層群に分けられ、各層間の格差は大きく、上層ほどカーブの傾斜が立っている。上ほど広いレンジ幅、高い昇給率(日本との管理職は逆で低い)、昇格での格差などの構築による。社員の昇給は個々の職務等級での習熟に応じて、その仕事で標準レベルになるとその後の昇給カーブは水平に推移する。その後は能力と業績に応じてリタイヤまでに昇格で数等級のカーブで終える人、あるいは数多くのカーブを描くかは自らの努力次第である。

職務ベース給は立ち上がりの早いラーニングカーブ

一般に、新たな職務での知識・能力やスキルの習熟度は、当初は著しく時間の経過とともに緩やかになる(図1のラーニングカーブ)。昇給はこれにほぼ対応させ、はじめの昇給率は高いが、世間の標準レベル(該当の職務等級レンジの中央値)に近づくと昇給率は

図1 ラーニングカーブと賃金レンジ



は緩やかに減速していき、一人前になると昇給はなくなり、その後は、ゼネラル・インクリーズ(日本のペアに相当)だけになる。流動性の高い社会では、伸びに即した立ち上がりの早い昇給が人材確保に欠かせない。米国の賃金の基本的原則は「社内の公正性と外的競争性」で、「企業は、同一労働者の世間水準を支払うことがフェアな賃金市場賃金率、すなわちジョブレートを支払ったことになると企業は考え、従業員も公正に扱われていると認識する」。これが職務ベース賃金・昇給のコンセプトである。職務等級別の賃金レンジの中央値(ターゲット賃金)より上の付加ゾーン(図1)は、標準者

を上回るスキルや成績、貢献度の高い評価に対するもので、また即戦力の優れた中途採用者の高処遇にも対応でき

脱年功・脱定昇のモデルを求めて
——定昇のない米国の賃金

米国の職務ベース賃金には主に年功型のステップ昇給と、業績反映型のメリット昇給の二つの昇給方式がある。前者は「勤続だけで、誰でも評価なしに自動昇給する」制度で、米国でもセニヨリテイ・ペイと呼ばれ、連邦や州の公務員（上級層を除く）と非営利企業など限られた業種しか用いていない。この制度が今の日本の公務員の賃金表、また民間の職能等級の賃金表で用いられている。いわゆる日本の号俸制昇給制度の原型である。しかし、米国の連邦公務員では昇給ははじめの三年だけ毎年、その後は隔年、七年目から三年毎、一八年でその等級の上限に達し停止する。昇給は毎年ではなく日本の定昇とは違うが、全員自動的に昇給する点では年功給の範疇に入ろう。一方、民間企業の九割以上が用いているのが後者で、「業績を評価により反映させる昇給方式」である。号俸制の賃金表は用いず、「オープンレンジ」(図2)で、レンジ内を自由に区分し、極めて単純な「昇給ガイド」と「レンジ」だけで柔軟に昇給率を決め運用できる。昇給は標準者水準に達すると(恒常的B評価では)昇給はなくなる。残念ながら、このメリット昇給方式(詳細は後述)は在日外資系企業を除き近年まで日本ではあまり関心を持たれなかったが、めざす改革の最良のモ

2 職務給への誤解

職務給は、米国のジョブベース給(Job Based Pay)を日本で名付けた用語である。日本での導入当初、「同一労働同一賃金の原則」が大きく影響した。これによって、「職務給は技能レベルや経験が違った人がいても、誰がやっても同じ賃金である」という理解が広く定着した。あるいは、「同じ仕事をやる限り賃金は変わらない。だから昇給機能はない」という認識に繋り、「純粹の職務給は、一職務に一賃金、シングルレート(単一給)が原則」とも理解されてきた。そこでは、職能給が専ら昇給機能を担ってきた。しかし、いわゆるグローバルな職務給・ジョブペ

図2 2つの昇給方式 (米国)

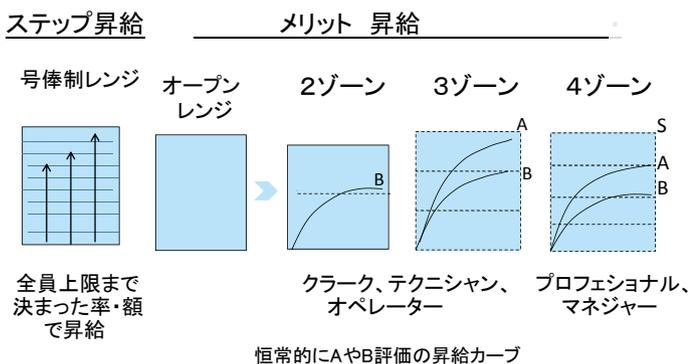


図3 ジョブベースの範囲給は職能給の機能も併せ持つ

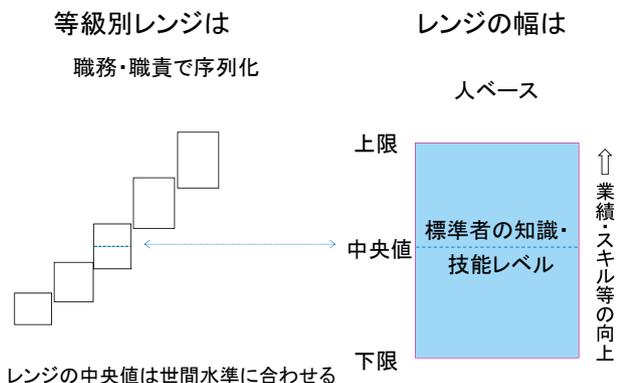
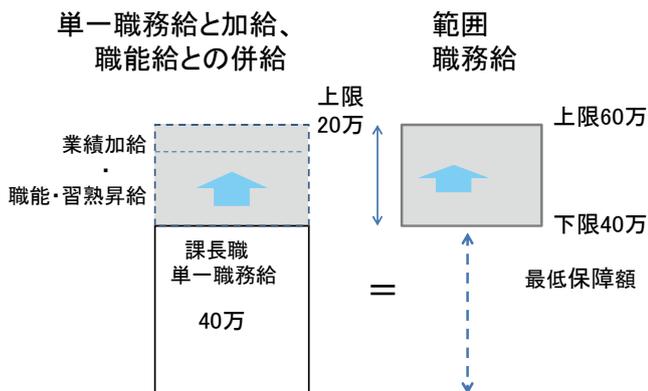


図4 範囲給を取るとシンプルになる



仕事と人の要素の双方で賃金決定

まずは何処の企業でも存在するような対比し易い職務をもとに、①「職務基準の等級別レンジ」を設ける。仕事の価値、責任、貢献度の違いで序列・グループ化し、世間の賃金水準と比べ設定する。次に、その等級別レンジの枠内で、②「個々人別の基本給」を決定する。属人要素の個人の能力やスキルの伸び、その発揮による業績・貢献度を反映した賃金・昇給額を決める。「仕事の価値と人の価値双方が反映された賃金決定システム」で、「範囲給を用いる」ことが鍵である。当然ながら、

職能給との併用は不要である。同様に、業績加給などとの併給も範囲給で不要となる(図4)。たとえば、よくみかける課長職の単一職務給(四〇万円)と職能給の習熟・査定昇給、さらに業績加給なども一本にまとめられる。即ち、「単一職務給の四〇万円は範囲職務給の下限の保証額」に当たり、職能給と業績加給などの部分(二〇万円)は範囲職務給の上限・下限の枠に当たる。範囲職務給に切り替えることですべての要素(基本給項目)をカバーでき、昇給管理の効率も上がる。日本では単一職務給を管理職に多用しているが、グローバル世界では、シングルレート(定額)は昇給のないブルーカラーとコミッションのあるセールス職にほぼ限定して使われる。また、『基本給は、個々人の継続的に

向上する現在価値に見合う報酬」という考えからみてもホワイトカラーへの定額は、日本以外では不可解な適用と映ろう。

米国では仕事に必要とされる能力やスキルは、職務経験とともにその職務の資格要件として職務記述書の必須項目で評価項目になる。昇格でも潜在能力は実績と併せて重要な要素である。四〇代で社長、リーダーを生む社会では、早くから評価制度が充実し、キャリアデベロップメント、後継者・幹部の早期選抜・育成等が盛んで、現在は、「パフォーマンス・マネジメント」という形で体系化されている。能力主義を標榜する日本より、現実の仕事へのベースに具体的かつ実践的である。

簡素化されてきた職務評価

さらに近時、米国では賃金決定に伝統的な職務分析を経ずに、市場の賃率をそのまま用いる「マーケットプライシング法」が八〇%を占めて来た。数年前まで職務分析の主流であった「得点要素法P・F法」は年々減少して二〇%を切り、「要素比較法」も二%と激減した。職務給導入で必須とされた職務分析の省略で膨大な手間と費用がかかった障壁が取り除かれてきたと言える。

3 成果主義賃金とペイ・フォー・パフォーマンス

日本の初期の成果主義は、目標管理による数値偏重、結果重視などで品質や顧客サービスを犠牲にし、リスク回避や短期業績指向、チームワークの阻害などモチベーションの低下をもたら

した。いまはプロセス重視などの修正期にある。

一方、実力主義社会、米国の賃金処遇指針の「ペイ・フォー・パフォーマンス (Pay for Performance)」は、日本の成果主義賃金のモデルと目されているが、結果主義ではない。ペイ・フォー・パフォーマンスは、何を達成したか (What)、いかに効果的に遂行したか (How) を重視し、スキル・能力の発揮度や行動・環境条件などを評価する。結果だけでは真の有用性もみえず改善への資料も出てこない。「企業の期待する望ましい行動とゴール達成状況の双方を業績として捉え、組織への貢献度に対応した報酬を決める」という趣旨である。

米国や英国では、目標管理は煩雑な手続き、訓練の必要性、形式主義で年中行事に陥る等の理由から提唱後一〇年ほどで限られた層以外には用いられない。現在はゴールセッティング理論という単純な形を用いている。

日米における基本給の違い

また、日本では、「成果主義賃金は、個々人の業績にリンクして賃金が決まる。従って、年々の評価により、基本給が毎年上下に変動する。減給、降格は当然」という風潮にあり、年俸制や、一般職での「洗い替え昇給方式」が成果主義賃金の特徴になっている。

一方、米国では「昇給は、パフォーマンスなもので、その価値は累積され、降格でない限り在籍する間、減額することはない」「基本給は固定的、安定したものとして考え、常態での賃金カットはしない」「短期の業績は変動給によ

り行う」などの記述が多い(4)。

賃金が大きく変動するのはマネジメントの変動給だけである。この場合も必ず基本給区分があり、基本給と賞与を一本化した年俸はない。基本給の変動を当然視する日本の年俸制や洗い替え等は、リスク含みの賃金 (at Risk Pay) に当たり、モチベーションを損なう制度とみなされる。賃金をペナルティとして使わない。流動性の高いアジアを含むグローバルの世界では、基本給が減給になるのは、「当人は不要解雇の示唆」であり、早々に辞められてしまうリスクがある。

4 メリット(業績)昇給制度が改革の切り札に

メリット昇給は、年功と定昇のない仕事ベース、業績反映型、シンプルで柔軟性もあり懸案の改革目的をすべて達成できるスマートな昇給方式である。メリット昇給は、「業績のレベルに対応した基本給に対する永久的な増額、累積昇給」と定義されている。各人の過去の貢献に報い、将来に向かってさらに最善の業績を持続するように動機づけていくことをめざしている。

日本でもキヤノンをはじめとしたグローバル先進企業、また電機産業などで、業種を問わず急速に普及しつつある。しかし原型は煩雑な賃金表を使わないシステムなのに、相変わらず号俸制賃金表を用いるケースが多く、折角の簡便性が損なわれている。また、メリット昇給は「等級内で昇・降給する」と理解されている事があるが、プラス志向のモチベーション論(強化理論、期待理論、衡平の理論(5))に立脚し

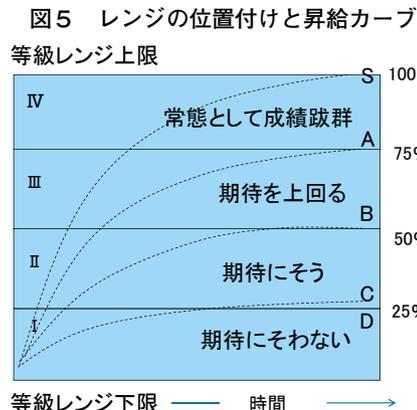
ており減給などはそぐわない。

賃金レンジ(幅)と簡潔なガイドのみで昇給管理を

各等級のレンジを習熟段階(エントリーからベテランまで)に応じて二、五つのゾーンに区分する。初任時段階から立ち上がりの早いラーニングカーブに符合する昇給率をとる。各ゾーンの位置付けは個々人の業績評価と関連し、図5(四ゾーン区分の例)のレンジ内のカーブに沿い昇給していく。

業績評価に対応した昇給率

レンジ最上のIVゾーンにはベテランまた常に成績が抜群(S評価)者のみが到達できる。恒常的に期待を上回る(A評価)者はレンジの七五%水準に到達できる。標準的・期待に沿う成績(B評価)者はレンジの中央値(五〇%水準)まで。一人前の賃金水準になったら「標準以上の成績の場合のみ昇給がある」。新任の期間はともかく、期待に沿わない者(C、D評価)は、昇給は早い段階からなくなり、レンジ



出典：東京経営者協会研究レポート「グローバル化に対応した賃金処遇制度の改革」2015, 14pの一部を筆者が修正加筆。

図6 レンジと昇給ガイド
昇給ガイド表 (昇給率)

レンジ	S 評価	A 評価	B 評価	C 評価	D 評価
IVゾーン	2~3%	1~2%	昇給なし	昇給なし	昇給なし
IIIゾーン	3~4%	2~3%	0~2%	昇給なし	昇給なし
IIゾーン	4~5%	3~4%	2~3%	1~2%	昇給なし
Iゾーン	5~7%	4~5%	3~4%	2~3%	昇給なし

出典：L.A.Berger.The Compensation Hand Book 4thEd.

昇給率等筆者が一部修正加筆

の二五%レベルに達するのも難しい。こうした考え方に沿った基準での一般的な昇給ガイド表の例を示す(図6)。すなわち、はじめの昇給率は高く、世間標準に早く近づける。そこに到達すれば、その時点から昇給は僅かなくなる。しかし、たとえばIIゾーン上限で留まっても、良い成績(S・A)を取ったら常に昇給する機会がある。

昇給後の仕上がり水準で管理

いくら昇給するかより、「昇給後の基本給の絶対額水準が企業からみる当人の価値、貢献度」を示す。高い賃金レンジのところへ達した人は、昇給率が抑えられるが、基本給の絶対額でみればその仕事・等級で成績の良い人だけが得られる、世間の水準からみても高く処遇されていることになる。この適用の利点は、同じ評価でも基本給の低い者の昇給率が高い仕組みで、高い者に追いつき易く、調整のスピードが早い。

同じ評価の者同士の賃金は次第に収斂していく。中途入社者や合併など異なる経緯で生じた差異のある基本給の調整が容易。また年功制からの賃金改訂時の賃金調整に極めて柔軟に対処できる。

レンジの上限超は一時金で処遇

レンジ上限に近い、あるいは上限をオーバーしている場合に、業績が良い人にはメリット昇給の代わりに一時金で該当成績昇給率のたとえば全額あるいは五〇%見合いの額を年に一括して支払う方式が増えつつある。日本では言う張り出し昇給に似ているが、逆に有能な人材の確保と基本給のインフレ化を避ける意図がある。

さらに、社長一人で取り仕切れるほどシンプルで、海外での管理でも人事担当が駐在しなくても問題ない。その点で、中小規模の企業に適した制度ともいえよう。

また、すべての社員に生産性のある仕事ぶりが期待でき、貢献度見合いの賃金を支給する環境下では、高年齢者が即、高コストではない。働く内容に対応する公正な賃金を払い年齢差別の問題も生じないグローバル対応可能なシステムである。

メリット昇給導入の前提要件

ただし、メリット昇給制度の導入には、①個々人の貢献度を測りうること、かつ測ること。個々人の業績が測りえないような職務に対しては、個別賃金に差を付けるべきでない。②仕事の遂行、業績に係わることに「自分で何らかのコントロール・関与する余地があ

ること。個人の関与外の理由で評価するのも公平性を欠くことになる。③上司・マネジャーが、報酬決定の能力や知識(マニユアル)をもっていること。管理者の効果的な訓練が欠かせない。④制度と運営について従業員に事前のコミュニケーションが必須で、上司や会社に対する信頼関係を築くこと——が重要であり、前提条件となる。

5 金銭だけが報酬ではない

人はお金だけが目的で働く訳ではない。二〇〇〇年代からグローバルでは総報酬(Total Rewards)という考え方が定着しつつある。従業員の貢献に対する報酬としての金銭的給付と非金銭的給付を言い、主に①賃金、賞与等の現金給付、②福利施設・医療、従業員と家族を含む生活保障、年金・退職後医療、諸休暇、③良い労働環境、ワーク・ライフ・バランス・フレックスタイム、職場内の良好な雰囲気や人間関係、介護・育児、コミュニティ活動、④業績や特別の認知・表彰・勤続・提案・表彰と会食、⑤キャリアデベロップメント・学習・習熟機会やスキルアップ支援——五つの要素をあげている。これらの充実が有能な人材確保とモチベーション向上には欠かせない。日本では恩恵的という視点からコスト削減の対象として取り止めたことが多く含まれるが、コストでなく人材投資と考える。

米国の処遇制度のモットーは、「有能な人材を惹きつけ、意欲を喚起し、定着化を図る」ことである。こうした施策プログラムの有無が企業としての魅力度の尺度になる傾向が高まっている。

[注]

1 本稿は筆者が寄稿した東京経営者協会研究レポート「グローバル化に対応した賃金処遇制度の改革」第一部米国のグローバル賃金との対比で見える日本の問題点と課題」から抜粋し、再構成した。

2 「優秀な人材が応募してくれない。賃金も低い、日系企業の人的資源管理が魅力的でない」中国進出日系企業の基礎的研究」JILPT資料シリーズNo121, 52-53p

3 米国のワールドアットワーク World at Work。旧称 American Compensation Association 米国報酬協会一九五〇年創立の非営利法人の改称名

4 Berger, Zingheim, Milkovich 等。

5 良い業績により大きな昇給を—報奨による強化理論。適正な報酬・昇給が得ることをあらかじめしらせられていると期待し努力する。業績均衡の公平な処遇がやる気につながる。

【その他の文献】

肥後文雄「定昇のない業績賃金メリットペイ」同友館 二〇〇三年
Berger L.A. & Berger D.R. The Compensation Handbook 4th-Edit. McGrawHill 2000
Milkovich G.T & Newman J.M. Compensation 6thEdit. McGrawHill 2000
World at Work Workspan (monthly) 2001-2014
Zingheim P.K. & Schuster J.R. Pay People Right. 1999

プロフィール

肥後文雄(むい・ふみお)

フォーラムHR賃金・労務研究所代表。JSR(株)(現)から合弁企業を経てエクソン・ケミカル・アジアパシフィック地域本社、エクソン化学(株)、エッソ石油(株)に在職。この間、グローバルなジョブベース給の管理運営に携わる。その後、二〇一〇年まで東京経営者協会経営労務相談員。ワールドアットワーク(旧称アメリカ賃金報酬協会)国際会員、日本賃金学会会員。日本経営倫理学会会員。