

日本の人事・賃金制度のトレンド、実態、本質についての研究

On the Trends, Actual Conditions, Essence of the Japanese Personnel-Wage Systems

プロジェクト代表者：尾西 正美（経済学部・教授）

Onishi Masami

1. はじめに～本研究のねらいと問題設定～

日本企業の人事・賃金制度の中に“成果主義”が採り入れられ始めてから、すでに十数年の歳月が経過している。成果主義の導入が取り沙汰されるようになってからおよそ10年間における、成果主義型賃金・給与制度の構築をめぐるさまざまな動きについては、拙著『成果主義・業績連動の報酬制度論』（学文社 2001年）において分析を加えていたが、その後6～7年が経過しており、その間の動向には興味深いものがある。成果主義型賃金・給与制度の浸透状況については、一部の調査結果によれば、大企業を中心に、部分的導入事例をも含めると成果主義の導入・採用比率は80～90%にもものぼるとされている。本研究は、2001年以降における動向をふまえ、かなり高い比率で企業に浸透している成果主義のトレンドや実態をより一層明らかにすることを究極のねらいとしている。

2. 成果主義の特質：「脱・年功」の賃金・給与制度改革

かつて日本企業は、「日本的経営：三種の神器（終身雇用、年功序列、企業内組合）」を基にして成長を成し遂げてきたのであるが、バブル経済崩壊前後の頃にそうした構図に綻びが目立ち始め、新たな人事・賃金制度のパラダイムとしての「成果主義」の導入によって日本企業は活路を見出そうとした。そして成果主義的思考の重要な特質の一つが「年功序列（賃金）からの脱却」である。年功序列とは、年齢や勤続年数が賃金・給与の決定に大きく影響するシステムを指している。それに対して、成果主義では、年齢や勤続年数にかかわらず、能力や実力、あるいは達成した成果に応じて賃金・給与が上下するシステムである。年功序列的処遇を排して成果主義的処遇に移行させる一つの方法としては、賃金・給与を構成する年功的な要素、具体的には「年齢給」の部分を大幅に縮小するか廃止することがあげられる。「年齢給・廃止」の事例は、成果主義へのシフトに合わせるかのように、次第に増えてきている。成果主義型賃金・給与制度への転換に際しては、この「年齢給」やそれに類する賃金・給与部分を廃止・削減することが大きなテーマとなる。

3. 賃上げシステムの変貌：「ベースアップ(ベア)廃止」の賃金・給与制度改革

日本企業における賃金・給与制度の基本構造について考察する場合には、戦後しばらくして始まり、その後数十年間にわたって機能してきた「春闘による賃上げ（ベースアップ+定期昇給）システム」を抜きにして語ることができない。しかしながら、そのシステムも今日ではいわば「制度疲労」を起こしており、長期に及ぶ不況という経済環境の悪化、そして成果主義の浸透に伴ってその意義が問われるようになり、根本的な改革を求められるようになってきた。とりわけ21

世紀に入ってからその領域での改革は急ピッチで進み、かつては半ば「常識化」されていた春闘での「ベースアップ要求」が提出されないという事態さえも生じてきた。全従業員の一律的賃上げではなく、個別的処遇に重点を置く成果主義型賃金・給与制度への転換が進むなかで、また、国際競争力維持の観点から国際的に見て高水準とされる賃金・給与の抑制を推し進めようとする経営者側の攻勢の下で、ベースアップを廃止しようとする流れが強まってきた。労働組合側も数年間にわたって「ベア要求」の提出を見送るなど、改革が進んでいる。ただ、2005年以降により鮮明になってきた景気回復の流れのなかで、ベアが復活するかどうか注目されている。

4. 賃上げシステムの変貌：「定期昇給見直し」の賃金・給与制度改革

ベースアップによる賃上げのシステムはドラスティックに改革されたが、毎年、自動的に全員の賃金・給与が引き上げられる「定期昇給制度」の改革に経営者の目が向けられるようになるのは自然な流れであった。成果主義型賃金・給与制度の導入の動きのなかで、定期昇給を見直し、あるいは廃止する企業が大企業を中心に散発的に現れてきているが、なおも大勢を占めているとはいえないであろう。実際に、ここ数年における「春闘（春季労使交渉）」の展開を見る限りでは、ベースアップという表現に代えて「賃金改善」という言葉が使用されたりして、ベアをめぐる情勢には微妙なところがあるが、完全成果主義へ移行している企業を別にすれば、経営者側からは定期昇給確保（維持）の回答が多く見られているようである。従業員のモラルアップのための賃上げはなおも必要なのかもしれない。

5. 賃金・給与制度改革の行方は？：「職能資格給」から「職務給」へ

「脱・年功」の賃金・給与制度から「成果主義」の賃金・給与制度への移行が進むなかで、日本企業の賃金・給与の具体的な仕組みはいずれの方向に向かっているのでしょうか。一つの大きなトレンドとしては、もともと能力主義の要素を包含していたが、次第に年功的な運用に変化していた「職能資格制度」から、年齢や勤続年数にかかわらず、能力・成果・実績等を基にして賃金・給与が決まる「職務給」や「役割給」などへの移行という実態がしばしばクローズアップされている。また、「職種別賃金制」の導入に取り組む事例も現れてきており、日本型賃金・給与制度の変化をめぐる今後の動向が注目されるであろう。

なお、成果主義に関する話題に言及する際には、一般的に民間企業における動きが中心に据えられるが、ここ数年のトレンドを観察する限りでは、成果主義の波は、民間企業にとどまらず、地方自治体、病院、学校など公的機関の中にも次第に、そして着実に押し寄せていることに注意しなければならない。なおも「萌芽的研究領域」ともいえようが、民間企業での成果主義がいわば成熟期あるいは反省・見直しの時期にさしかかりつつあるのとは対照的に、公的機関への成果主義の導入は今後の重大な研究テーマとなるであろう。