

成果主義と働き方の 多様化が求められる 雇用システムと労働市場



1. はじめに

成果主義と雇用システム

いま雇用システムが大きく変わりつつあり、企業が「成果主義」を掲げて人事改革を進めていることと、多様な働き方を希望する、あるいは多様な働き方をする労働者が増えていることがそれを突き

動かす主要な力になっている。しかも、この二つの動きは相互に深い関連がある。

前者の「成果主義」は人事管理の全体構造を変える動きであるが、ここでは、そのなかの中心的課題である賃金に絞って考えてみたい。よく知られているように「成果主義」に対しては多くの批判があり、「成果主義」を修正する企業も出てきている。しかし、

それで改革の動きが止まるわけでもないし、これまでの年功

型の賃金決定システムに戻れるわけではない。大切なことは新しい賃金決定システムを開発することであり、そのための努力を継続することにある。ただ注意す



● 学習院大学経済学部教授
今野浩一郎 いまの・こういちろう

1946年生まれ。東京工業大学経営工学科大学院修士課程修了。神奈川大学工学部助教授、東京学芸大学教育学部助教授を経て、92年より現職。主な著書：「人事管理入門」（日本経済新聞社）、「勝ち抜く賃金改革」（同）、「中国企業の経営と雇用管理」（日本労働研究機構）他多数。

特集 = ヒューマンな長期安定雇用の確立に向けて

べきことは、「成果主義」に基づく賃金改革というところ、成果に基づく賃金ということばかりに議論が集中しがちであるが、それ以上に重要なことは、賃金の基本的な部分（いわゆる基本給）が仕事（あるいは役割）をベースに決定される方向に変化しているということである。

働き方の多様化と雇用システム

仕事と生活の調和を求める労働者が増えていること、それを受けてワークライフバランスの政策の重要性が叫ばれていること、パートタイマー、契約社員、派遣労働者等の正社員型でない労働者が増えていることなどからすれば、多様な働き方が雇用システムに変化を迫る重要な要因であることは明らかであろう。そうになると、多様な働き方をする全ての労働者を公正に評価し処遇する雇用システム

を如何に構築するかが問題になる。しかしそれは、わが国の雇用システムが正社員という単一的な働き方を前提に形成されてきたシステムであるため大変難しい仕事である。たとえば学歴、勤続年数等の年功的な尺度で賃金を決定する年功賃金ではパートタイマーの処遇を決めることは難しく、年功的尺度に代わる尺度をもって、社員間の処遇の公平性を実現できる雇用システムを作る必要がある。そのため、ここでも仕事（役割）に依存せざるをえない場面が多くなるのである。

このように企業内の賃金決定システムが変われば、労働市場における賃金の相場形成の仕組みも変わらざるをえない。この点に間違いはないと確信しているが、問題は、どの方向で変わることがあるべき賃金決定システムを実現することになるのかである。今回は主にこの点を考えてみたい。

2. いつの時代も必要な賃金の市場相場

企業内賃金決定と市場相場

市場相場

まず問題になることは、わが国

に賃金の市場相場があるのか、あるいは、企業内の賃金決定システムの特質からみて市場相場は必要なのかである。市場相場について多くの誤解があると思うので、この点から考えてみる必要がある。

わが国には、欧米諸国と異なり労働市場のなかで形成される賃金の市場相場あるいは社会的相場はない（なお、ここでわざわざ社会的相場というのは、労使交渉によって職種別相場が決定され、それが市場相場として機能している欧州のような場合を想定しているからである）。それは終身雇用制度のもとで労働市場の内部化が高度

に進み、それを前提に年功という社内的な基準で労働者の価値を評価し、賃金を決めていくからである。こうした日本の賃金決定システムの特質を考えると、社員の賃金を決定するにあたり市場相場を重視する必要はないし、そこに市場の要素が入る余地は小さい。

賃金の市場相場があるとすれば、春闘で決定されてきた賃上げ率であるが、これとて社員の平均賃金の上げ幅（つまり総原資の増加額）を決める相場であり、その総原資を社員にどのように配分するかは社内的な事情によって決定されてきた。したがって、個別賃金の市場相場はないし、個別賃金を決定するにあたり市場相場の役割はない。

経営者、人事担当者、労働組合リーダー、研究者に関わらず、このように考える人が多いと思う。しかし、そうした発言を聞かされたとき、企業の社内的な事情のみで決

定された賃金は安定性を欠き、安定的な賃金決定システムを作り上げるには市場相場の存在が不可欠である、という基本的な原則を忘れていたのではないかと思う。労働者は自分の賃金が適正な水準にあるかを気にするものであり、それが彼ら(彼女ら)が比較対象と考えている他社と余りに異なれば不満に感じるのは当然のことである。また賃金を決定する企業側も、社員の確保と労働意欲を考えれば、自社の賃金水準が比較対象とすべき他社に比べて適正であるかが気になるはずである。

市場相場の日本的特質

労働者と企業がそうした思いをもつ以上は市場相場が必要であるし、年功賃金のもとでも市場相場はあったと考えるべきである。ここでは、それを示し有力な証拠を提示したいと思う。

一つは社員を序列化する社員格

付け制度が企業を超えて標準化していることである。わが国の社員格付け制度が職能資格制度で統一されていることは知られたことであるが、これまでの調査によると(注)、それに加えて、どの企業も社員をおおむね10段階から11段階によって区分し、管理職にはほぼ等しい格付け段階を対応させている。社員格付け制度は賃金序列を決める基本的な枠組みであるので、それが標準化されているということは、賃金の市場相場が形成される基本的な条件ができていたことを示している。

つまり標準化された社員格付け制度のもとで、賃金は次のような手順で決定されている。ある会社では、標準的な大卒社員は30歳に社員格付け制度(職能資格制度)の5級に昇進するものとしよう。この会社は賃金統計をみて30歳の標準的な大卒者の賃金を確認し、それを基準にして、当該社員の賃

金と5級に対応する賃金を決める。こうした賃金決定プロセスが長い間に何度も繰り返されることによって、わが国では年功賃金に適合的な市場相場ができたのである。だからこそ、多くの企業が賃金を決めるに当たって、学歴、年齢、勤続年数別の賃金統計とくにモデル賃金統計を活用してきたのである。

3. 成果主義化と働き方の多様化と市場相場

成果主義と賃金決定システムと市場相場

このように見てくると、いつの時代であっても賃金の市場相場は必要であり、相場形成の仕組みは企業の賃金決定システムに適合的な形態として作られる。つまり年功賃金であれば年功的な要素(学

歴、勤続、年齢など)をもって相場が形成されるし、決定要素が他の要素に変化すれば、それに合わせた市場相場を作る必要がある。

前述したように、賃金の成果主義化を議論するにあたり、賃金決定要素として成果が余りに強調されすぎている。賃金はいつの時代も、労働者の長期的な価値を表現する安定的な賃金部分(基本給)と、短期的な価値を表現する成果に基づく変動的な賃金部分(業績給)から構成されるが、市場相場を考えるうえで問題になるのは基本給である。短期的な成果は、労働者の裁量を超えた社内外の様々な事情によって変動するので、業績給をもって賃金の市場相場をみることは適切ではないだろう。それに対して基本給は、長期にみてもどの程度の成果をあげることが期待できるので決定される、労働者の価値を正しく反映した賃金であるので、市場相場はそれをもつ

特集 = ヒューマンな長期安定雇用の確立に向けて

て形成される必要がある。

このようにみてくると、今起きている賃金決定システムの変化を

どのように捉えるべきであるのか。成果に基づく賃金が改革の方向であるとする、成果が「担当

している仕事で期待されている成果」×「期待されている成果水準

と比較したときの達成度」によって決まるという方程式を念頭に入れておく必要がある。ここで前者

が労働者の安定的な価値を、後者が短期的な価値を表現している。

さらに、大きな成果が期待されている仕事を担当し、期待されている水準を超えて成果をあげれば、最終成果は大変大きくなるという関係を考えてもらおうと、「担当している仕事で期待されている成果」とは、仕事（役割）の重要度や大きさを表していることが分かる。したがって、基本給の決定は仕事（役割）ベースになり、市場相場はそれに合わせて仕事（役

割）基準で形成されねばならないということになる。

働き方の多様化と賃金決定システムと市場相場

これまでの賃金決定システムは、新規採用された社員がある幅をも

ちながらも勤続とともに能力を高め、年功的に昇進していくこと、しかも、その多くが家庭責任をも

つ男子世帯主であること（ここでは、こうした社員を「典型止社員」と呼ぶことにする）を前提に作られてきた。そのため、学歴、年齢、勤続年数の年功的要素をベースに賃金を決めることに合理性と納得性があつたし、男子世帯主のライフ・ステージにそって変化する生計費にも適格的であつた。

しかし年功的な人事管理は、こうした特徴をもつために働き方の多様に適応できないのである。これ

で企業は、上記の典型止社員の範疇から外れる女性、非止社員等に対して、例外的な存在として別扱いするという方法で対応してきた。しかし、ここまで働き方が多様化し、典型止社員と同等に活躍する女性、非止社員が増加してくれば、そうした対応が許されるわけもない。しかも、人材を有効に活用して経営成果をあげるといふ経営本来のあり方からすれば、「有能な人材には高度な仕事をまかせ、高い報酬を払う」ことが原則であり、そこには、男性だから女性だから、正社員だから非止社員だからという区別はない。厳しい市場競争に直面する日本企業にとつて、その原則を無視して、人材を無駄にする余裕はないはずである。

つまり、いま求められていることは「有能な人材には高度な仕事をまかせ、高い報酬を払う」という原則に立ち返って人事管理の再編を進めることであり、この点に疑問を挟む余地はないだろう。そうなる」と問題になるのは再編の方

向である。上の原則にたてば、高度な仕事に従事している社員、難しい仕事のできる社員を高く評価し処遇することが再編の方向になり、賃金（とくに基本給）は仕事（役割）ベースで決定される方向で再編されざるをえない。その結果、ここでも賃金の市場相場は仕事（役割）を基準に形成されることが必要になるのである。

これまでみてきたように仕事（役割）ベースの市場相場を必要とする状況になりつつあるが、それを可能にするインフラは余りに未整備である。とくに、このことは賃金統計に現れており、成果主義化を進めている企業は仕事（役

割）

割）

4. 市場相場形成のための社会的仕組みの方向

仕事別賃金統計の現状

これまでみてきたように仕事（役割）ベースの市場相場を必要とする状況になりつつあるが、それを可能にするインフラは余りに未整備である。とくに、このことは賃金統計に現れており、成果主義化を進めている企業は仕事（役

割）

割）

割）

割)の大きさからみた賃金の市場相場を知ろうとするが、そのための適当な賃金統計がなく苦勞している。これまでの賃金統計が年功賃金に整合的な賃金相場を知らせる役割をもち、したがって学歴、勤続年数、年齢といった年功的な要素を基礎にして作られてきたのであるから、仕事(役割)をベースにした賃金統計の整備が遅れているのは当たり前のことであろう。

仕事(役割)別賃金統計を新たに開発するには、まず、既存の統計を正確に捉えておくことが必要である。いまでも仕事(役割)別賃金統計がないわけではなく、その数は意外に多い。図表は賃金統計を体系的に捉えるための視点を整理したものである。賃金統計は「調査対象範囲」、「仕事の括り方」、「賃金データの特性」の三つの観点から分類できる。

第一の「調査対象範囲」からみた賃金統計の特性は、どの産業、仕事あるいは地域を対象にしてい

るかで決まる。「仕事の括り方」からみた特性は、対象としている仕事の範囲をどの程度にするのか(仕事範囲の定義)と、その仕事をどのようにランク分けするのか(たとえば上級、中級、初級など)によって決まる。ランク分けについては、経験年数等の個人属性によるもの、部長、課長などの職位によるもの、職務分析によって決定される仕事の大きさ(ジョブ・サイズ)によるもの、能力によるものなどがある。最後の「賃金データの特性」は、入手した賃金データが企業内で形成されている賃金か、外部労働市場によって形成されている賃金かによって分かれる。

このように分類基準を整備しておく、既存の仕事(役割)別賃金統計の現状が分かりやすくなり、図表に例示を示しておいた。最も広い「調査対象範囲」をもつ統計は「賃金センサス」と「民間給与の実態調査」であるが、「仕事

の括り方」は前者が属性型、後

《図表》賃金統計の一覧表(例示)

			仕事の括り方					調査対象範囲						
			(仕事範囲の定義)	ランク区分あり				ランク区分なし	仕事範囲	産業範囲		地域範囲		
				属性型	仕事レベル型		能力レベル型			全産業	特定産業	全国	地域	
					順位型	ジョブサイズ型	職能資格型							その他能力型
賃金データの特性	企業内部型	賃金センサス(厚生労働省)	職種	○					115職種	○		○	○	
		民間給与の実態調査(人事院)	職種		○				94職種	○		○		
		能力・仕事別の賃金実態調査(社会経済生産性本部)	職種				○		営業/情報技術者	○		○	○	
		職務・役割に基づく賃金調査(産労総研)	職種			○			営業等の4部門	○				
		トラック運送事業の賃金実態(全日本トラック協会)	職種					○	16職種		トラック運送業	○	○	
	市場相場型	パートタイマーの募集時時給表(アイデム)	職種					○	パートタイマー24職種	○			○	
		労働者派遣事業報告(厚生労働省)	職種					○	法令で定める派遣26業務中心	○		○	○	
		職種別賃金実態調査(東京労働局)	職種					○	38職種	○			○	

(出所) 上野隆幸「仕事別賃金データの現状と課題」(『賃金実務』No.947、平成16年4月)

特集 = ヒューマンな長期安定雇用の確立に向けて

者が職位型と異なる。それに対して特定の産業・職種に限定した調査も多く、トラック業界の運転手等、医療産業の看護師等を対象とする統計がその典型である。また産労総研「職務・役割に基づく賃金調査」は仕事範囲を部門で捉え（営業、製造など）、職務評価で決定されたジョブ・サイズ別に賃金を調べている。このようにして既存統計を整理すると、①仕事の括り方（つまり、仕事の捉え方）が時代にあっていない、②仕事の括り方が統計の間で統一されていない、③広い範囲の仕事を体系的にカバーしている統計がない、④現業系職種の統計が多く、ホワイトカラー系の統計が少ない等の問題点が明らかになる。

仕事基準の市場相場装置を作るための課題

それでは、仕事（役割）ベースの市場相場を形成するための仕組

みを作るには、何が課題になるのか。仕事（役割）に基づくというのであれば、まずは、企業を超えて通用する「仕事とは何か」の標準を作らねばならない。広い括り

方で仕事を捉えることもできるし、狭い括り方で仕事をとらえることもできる。ただ余りに広くすると、何に対応して賃金が決まるのか曖昧になるし、余りに狭くすると、配置や異動の柔軟性が損なわれる。現在「仕事」を表現するために職務、仕事、役割、職種などの多様な言葉が用いられているが、このことは「仕事とは何か」について社会的な合意が形成されていないことを示している。したがって、組織と働き方の現実を踏まえ、またモチベーションや能力開発への影響を考えて、市場全体で共有できる適正な仕事の括り方（仕事の定義）を決めなければならない。つまり、この仕事を括る作業は「仕事の定義のデファクト

スタンダード」を作る作業なのである。

このように「仕事」の捉え方に標準ができて、どのように仕事の価値を評価し、仕事のランクを作るのかについても統一した考え方がない。いま流通している評価手法は、アメリカ系のコンサルタントが提案している評価手法から、職能資格制度に部分的な修正を加えた日本版の手法までじつに多様である。しかも評価方法の細部に入ると、仕事に求められる能力をみて評価する方法、仕事のプロセスに注目して、どんな難しい問題を解決するのかを評価する方法、さらには仕事に求められている成果責任の大きさを評価しようとする方法まで幾つもの方法が提案されている。いずれにしても、評価方法についても一定の社会的合意が出来ないかぎり、企業を超えて仕事を基準にして賃金を比較することはできないだろう。

このような作業を通して、わが国に合った相場形成の新しい仕組みを作らねばならない。その具体的なシステムを提案できるまで至っていないが、組織と仕事の変化

が激しいこと、それに合わせて労働者が仕事を柔軟に変えなければならぬこと（つまり、配置の柔軟性が確保されねばならないこと）、さらに能力開発のインセンティブを組み込むことができるようにするなどを考慮すると、過去の米国型のように仕事を狭く捉えることは避け、大括りに捉えることが必要だろう。この方向で仕事（役割）ベースの相場形成システムを開発したいと考えている。

（注）この詳細については、今野、大木、畑井「能力・仕事基準の人事・賃金改革」（社会経済生産性本部、2003年）を参照してほしい。