

成果主義について考える

いし い しげ お
石井 繁雄

情報労連・政策調査室次長

はじめに

バブル経済崩壊後の長期不況の中で、日本企業は大幅な人員削減を行い、さらに、総額人件費の削減を含めた賃金制度の抜本的改革を進めてきた。「成果主義賃金」はこのような状況の中で登場してきた。最近では、賃金制度見直しに取り組む企業が急増し、春闘の交渉時期には、日本型雇用慣行の崩壊、年功賃金から成果主義賃金への移行、定期昇給の廃止といった記事が、毎日のように新聞に登場している。

一方、単組に目を向けると、「成果型賃金制度に移行し、定昇がなくなったので明示できない」、「年齢や勤続年数で賃金を決めていないので年齢ポイントによるモデル賃金を記入できない」といった声が多く聞こえるようになった。

マスコミ報道や単組の声のとおり、定昇制度は廃止され、年功賃金が崩壊しつつあるのか、成果主義の導入が進み、賃金格差の拡大や年功賃金の崩壊が進んでいるのだろうか。

本稿では、情報労連が昨年実施したヒアリング調査や賃金構造基本統計調査の分析などから、これらについて考察してみたい。

年功賃金は崩壊しているのか

年功賃金＝「能力評価や業績評価を伴わない、加齢とともに増額する賃金」、年功昇進制＝「年齢や勤続年数とともに昇進・昇格するシステムである」といったように、年功制そのものが誤認・誤解されている。そのために、「仕事の能力や成果を反映させない非効率な制度」といった不正確な事実認識の中で、その崩壊論・解体論が広がっているのではないだろうか。

年功賃金は、「能力評価や業績評価を伴わない、賃金昇給システム」ではない。たとえば、定期昇給は、人事考課による勤務評定が行われ、その結果、定昇額についても金額に格差をつけているのが主流である。

仕事であろうが、スポーツであろうが、勉強であろうが、繰り返し練習を重ねることで、その能力が磨かれるものである。日本の企業は、これをOJTとしてを巧みに人事システムの中に組み込み、勤続年数が長い人ほど熟練度が向上し、仕事の能力が高まるような仕組みを築いてきた。知識や技能は、年齢と勤続年数を積み重ねながら仕事を遂行することで高まるものであるから、能力や

業績の向上と、年齢や勤続年数の上昇とは、相関関係が非常に高いのである。このため、かなり以前から、基本賃金を年齢給や勤続給を中心として構成するような賃金制度は姿を消し、賃金と仕事を関係を重視した「決め方（制度）」へとシフトしてきているにもかかわらず、年齢と勤続年数の上昇とともに賃金が増加するという「上がり方」（＝年功賃金）に大きな変化は生じていないのである。

制度的に能力主義、成果主義への移行を進めても、賃金実態としての年功的カーブが大きく変わることはない。

定期昇給は本当に廃止されているのか

残念ながら、新聞紙上に掲載される定昇廃止の記事は、誤報が非常に多い。大手新聞社には、労働関係専門に扱っている記者はいないし、賃金に関する知識を持っている記者は皆無である。会社の人事担当者の説明をそのまま、掲載している記事が多い。人事担当者が定昇廃止といえ、記者はその通りに書いているだけである。「30代半ばまで無査定で毎年、賃金が増加する」と記事に書いていながら、一方で、定昇廃止といった矛盾した内容を書いているのが実情である。

実際に行ったヒアリング調査では、私の個人的な見方ではあるが、定昇制度を完全に廃止している企業はなかった。但し、定昇に対する認識の違いから、当該組合は定期昇給を廃止したと主張することがほとんどである。

例えば、「社員（組合員）の大部分が毎年、1年・1歳を経過すれば、定期的に昇給する賃金額」と一般的な定義をすると、定昇ではないということになる事例が多い。最近の制度見直しは、評価によっては昇給がゼロ、又はマイナスになったり、

50歳以上は昇給がゼロになることもあるため、必ずしも全員（大多数の人）が昇給するわけではないから、定昇ではないということになる。運用実態を尋ねると、降給した人はゼロ（もしくは限りなくゼロに近い人数）、昇給ゼロの人も数人ということであった。となれば、大多数の人は定期昇給が実施されていることになる。制度と運用は必ずしも一致しているものではないということである。

もう一つの事例では、資格等級が20前後もあり、昇格することで賃金が増加するシステムである。この制度では昇格昇給はあるが、定期昇給はないということになる。この場合、毎年の昇給はないとしても20も等級があれば、少なくとも2年に1回以上はほぼ全員が昇格することになり、その意味では定期的に昇格する仕組みは残っていると考える。

このほか、年齢給など無査定賃金を廃止し、職能給に統合し、職能給が必ずしも毎年は上がらないとする事例などがある。大手企業ではこれまでの制度見直しの経過措置との関係などから、制度が複雑になっており、厳密に定昇と区分できない賃金項目もあるようである。

定昇の定義は各社各様であり、用語は同じであってもその内容は企業ごとに大きく異なっているのが実態である。企業内では年齢給の1歳間差額のみを定昇としている事例では、年齢給を廃止したので、定昇は廃止したということになる。この場合、外部から見て定昇であるといえるような賃金増額があっても、企業内では定昇と定義していないので、外部には定昇を廃止したと伝え、それがマスコミでは「社・定昇廃止」という記事となるのである。

実際に定昇を完全に廃止している企業は少数のようである。ただし、定昇額の縮小は進んでいる。年齢給などの無査定賃金を廃止し、その原資を業

績給等に配分しているためである。

日本の企業の多くは、定昇を廃止したいと考えているのであろうか。年功賃金は日本特有のものと受け止められているが、実は欧米においても、ホワイトカラーの賃金は年齢・勤続年数の上昇とともに上昇している。たとえば、年齢給や勤続給といった賃金は日本独自のものではなく、ヨーロッパの企業にもある。その意味で定昇は欧米のホワイトカラーの賃金にもある制度なのである。定昇廃止の動きが加速し、多くの企業で廃止したならば、定昇のないことが日本の特徴ということになりかねないであろう。

年齢と勤続年数を積み重ねながら仕事を遂行することで、技能や知識が向上することを重視するならば、働く側の安心感とモチベーションの維持のためにも、定昇制度は維持・継続すべきだと考える。

賃金制度見直しの背景はなにか

賃金制度見直し・成果型賃金制度の導入は、バブル崩壊を契機に、その動きが顕著になった。その背景には、経済のゼロ成長、競争範囲の拡大と激化、市場の不確実性の増大などさまざまな要因があると考えられる。

最も大きな要因といえるのは競争範囲の拡大・激化と市場の不確実性の増大である。前者はコストの削減を、後者は支払能力の変化に柔軟に対応できる処遇システムの志向へと、企業の政策を大きく転換させた。

人件費を削減したいという企業側の意図は、企業業績に連動して賃金を決定する賃金制度の導入をもたらした。人件費を抑制する中で、人件費の効果的配分をしたいという考え方が強まり、業績に連動させる成果主義賃金へと結びついたのでは

ないだろうか。

2つ目の要因は、経済のゼロ成長である。経済のゼロ成長化は、春闘におけるベアゼロを生み出した。引上げ額での個々人の賃金差をつけることができなくなったため、定期的な昇給を含めた昇給制度全体を、格差がつくような制度へと組み換える動きへとつながったのではないだろうか。

仮に5%の賃上げがあったとしよう。賃上げ率は、高い能力と業績の人には8%、普通の人には5%、低い能力と業績の人には2%といったように格差をつけることは可能である。しかし、昨今のようにベアゼロ、定昇のみといった賃上げでは、格差をつけるだけの賃上げ原資がない。積み上げ方式など、賃金制度によっては、そのままにしておく、格差が縮小することもある。そこで、年齢給などの無査定賃金を縮小・廃止し、その原資を業績給等へ配分したり、査定による定昇額の金額差を拡大させるなどの見直しを行っているのである。

第3は、高齢化・高学歴化による人件費増である。従業員の多くが中・高齢化、高学歴化がすすみ、人件費増が顕著になり、その対応が企業にとって大きな課題となっている。賃上げはしていないのだが、要するに、高い価格の労働力の比重が増えたために、コスト削減が必要になったのである。

第4は、女性の社会進出と世帯賃金思想の変化である。年功制度の対象者の多くは男性であった。女性も30代前半までは年功的賃金上昇が見られたが、その程度は男性に比べて極めて小さい。男女共生参画社会を目指すことは、男性中心の昇進・昇格が変化せざるを得ない。

一方、中高年の男性を世帯主として一家の生計費を稼ぎ出す大黒柱と考える「世帯賃金思想」の基盤に揺らぎがでてきている。女性の労働力率が上昇して、中高年男性の賃金に、配偶者を含めた家族全員の生計費を反映させるという考え方が薄

らいできている。さらに、単身者の増大も世帯賃金思想を弱める要因となっている。

第5は、企業格付け制度の普及、国際会計基準の導入などが、企業業績を高めざるをえない圧力となって、企業業績に連動して賃金を決定する賃金制度の導入（＝成果主義賃金）へとつながったのではないだろうか。

賃金制度の見直しの現状

成果主義に基づく賃金制度の内容は、各社各様であり、何が成果主義なのかの判断は難しく、受け止め方には、人（組織）によってかなり隔たりがある。パートタイマーの定義同様、「成果主義といわれるものが成果主義である。」という実態である。各社とも、これまでよりも査定幅が拡大したことだけは共通している。

定義はともかく、これまで聞き取り調査をした企業に共通することは、潜在能力（＝職務遂行能力）に加えて、成果＝何らかの具体的な結果をもとに賃金を支払おうとする考え方を取り入れた賃金制度への移行である。その意味では、保有能力だけではなく、発揮能力にも着目した賃金項目が基本給に加えられている。

各企業の賃金制度は、基本給が職能給だけ、あるいは職務給だけで構成されている事例も増えているが、これまで多くの企業で採用されていたのは、いくつかの賃金項目を組み合わせた基本給である。とりわけ、これまで、スタンダードだった「基本給＝年齢給＋職能給」は、今日の賃金制度見直しの中で急速に減少している。

年齢給を廃止・縮小し、その原資を仕事給（職能給、職務給、業績給などの仕事に着目した賃金）に移行させ、考課に基づく査定幅を拡大し、これら賃金の昇給格差を拡大させている。具体的な仕

組みとしては、メリット昇給制度の導入や、業績によって賃金額が年度ごとに変動する業績給の採用などである。定昇についても、従来よりは評価による昇給額の差が大きくなっており、もっとも低い評価では昇給額ゼロ、又はマイナスという事例が非常に増えている。

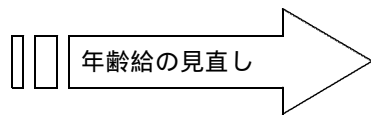
このほか、企業によって様々な制度を導入している。以前には見られなかった仕組みとしては、飛び級（職能等級を1ランク上の等級に移行するのではなく、一度に2ランク上の等級に昇格する制度）降格・降給などがある。

このほか、一時金は業績連動方式へ、退職金はポイント式へと見直している事例が多かった。

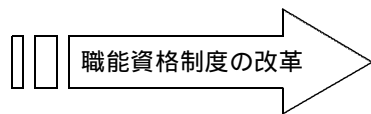
こうした制度面の見直しだけに目を奪われてしまいが、これらの制度がどのように運用されているか、当該の労働組合はもとより、産別としてもヒアリングや賃金実態調査を行うなどして、運用面を把握することが重要である。

飛び級や降格・降給が制度化されていようが、それがどのように運用・実施されているか。情報労連傘下の組合では制度はあるものの、制度を導入してから1、2年であるため、実際に飛び級や降格は実施されてはいない。このようなことがもし頻繁に行われるようならば、従業員のモラルやモチベーションの低下につながる恐れがあるだけでなく、労働組合における組合員の連帯感をも喪失させることになりかねない。このような制度はより慎重に運用されることが望ましいことは言うまでもない。

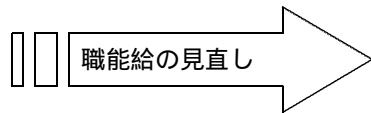
基本給 = 「年齢給 + 職能給」の見直し



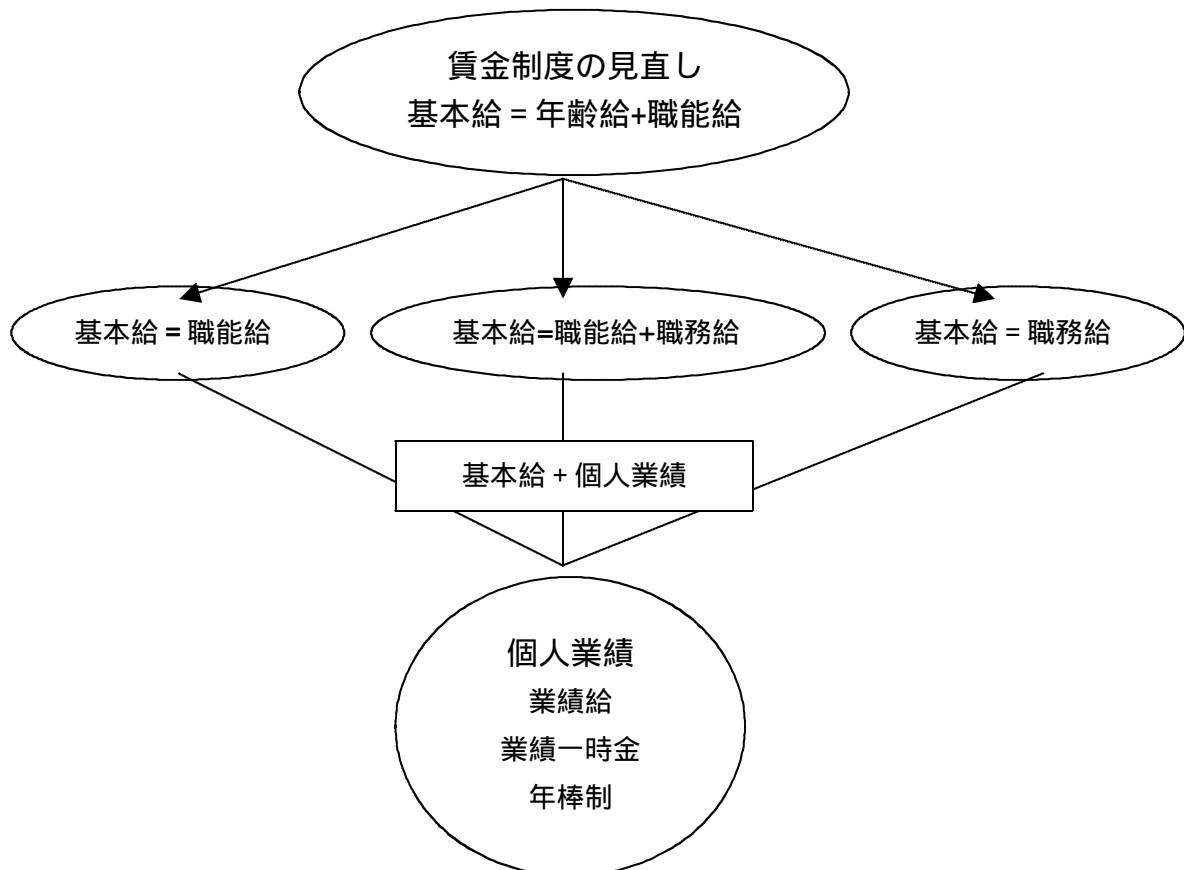
年齢給の縮小・廃止、年齢給上限年齢の引下げ
(定期昇給の縮小廃止)
基本給に占める年齢給比率の引下げ
生計費の低下に応じ、一定年齢以降の年齢給の引下げ



昇格において、卒業方式から入学方式へ
標準滞留年数・最長滞留年数の廃止
職能等級数の削減により昇進の短縮化(一方で等級の大幅増もある)
職能等級基準の明確化
飛び級、降格・降給



考課に基づく査定幅の拡大・職能資格別管理の強化



賃金分散の推移

1976年から2003年までの厚生労働省「賃金構造基本統計調査」から、企業規模1,000人以上・産業計・標準労働者(高校卒・男子、大学卒・男子)の年齢別所定内賃金額を5年ごとに抽出し、その

賃金分散(ばらつき)について時系列に観察してみた。成果型賃金の導入が大企業を中心に進められていることから、1,000人以上の規模を選択し、少しでも正確な比較ができるように年齢別の標準労働者とした。さて、成果主義賃金が導入されはじめた90年代から現在に至るまでの賃金はどのような変化をみせているであろうか。

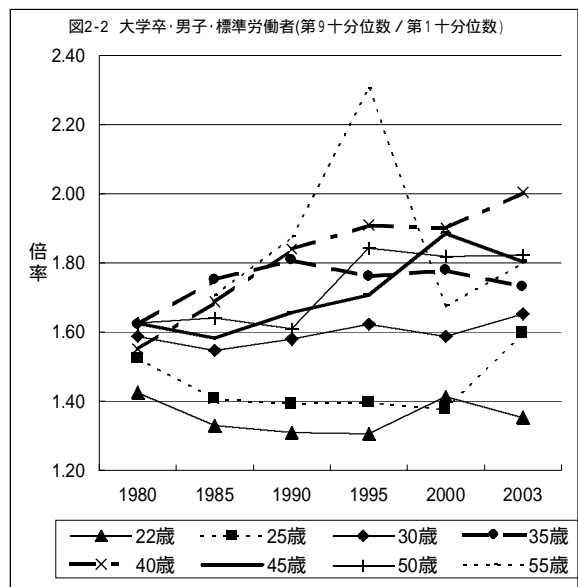
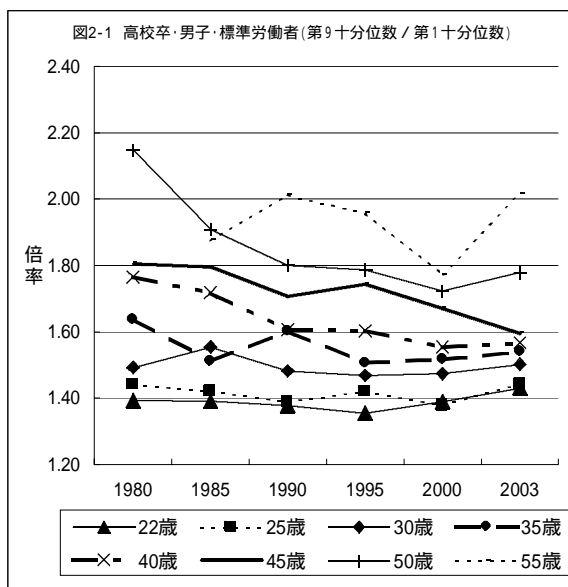
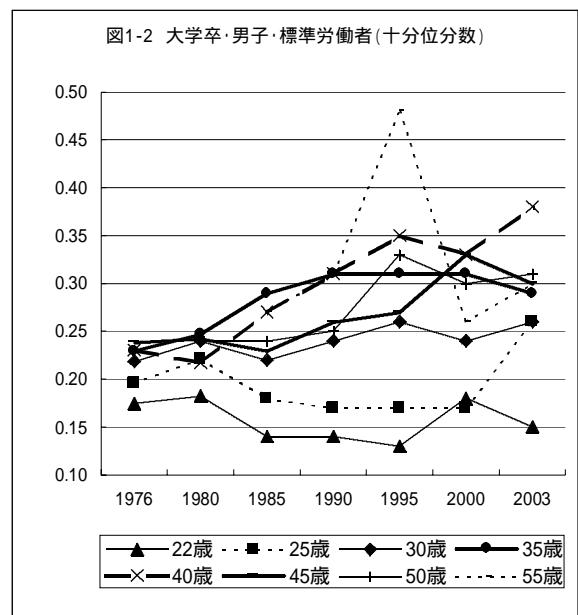
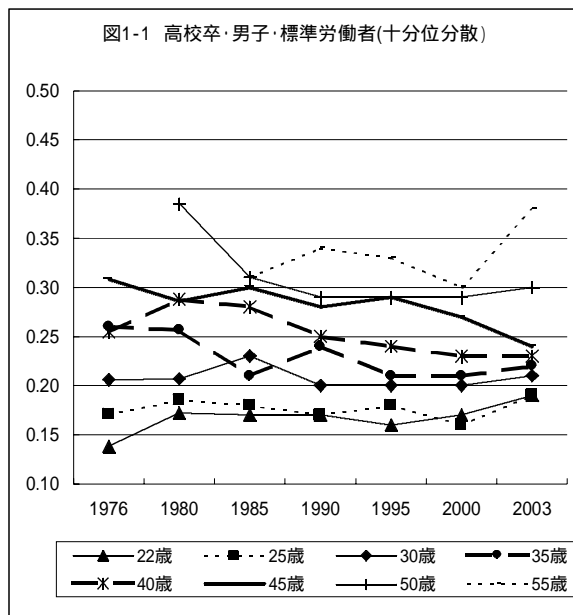


図1-1、図1-2は四分位分散と十分位分散の推移をみたものであり、図2-1、図2-2は、上位10%(第9十分位数)の賃金水準を分子とし、下位10%(第1十分位数)分母として、その倍率を算出したものである。

高校卒・男子の四分位分散と十分位分散は、若年層についてはほとんど変化がなく、35歳から45歳については、若干、分散の縮小傾向が見られる。第9十分位数と第1十分位数との倍率を見ても、同様の傾向となっている。一方、大学卒・男子については、35歳までは大きな変化は見られず、40・45・50歳の3ポイントについては、分散、倍率ともにやや拡大の傾向が見られる。

賃金制度を見直しても、経過措置などが設けられるため、すぐに大きな変化が現れるわけではないが、成果型賃金の導入が進めば、多少なりともその影響を受け、同年齢内の賃金格差の拡大が見られるのではないかと仮定したのだが、高卒に限ってみれば、格差は縮小傾向にある。大学卒については、このデータにおいては、中高年齢者の格差がやや拡大しているようである。ただし、このデータだけで単純に高校卒男子は縮小し、大学卒男子は拡大とは判断しきれものではない。就労構造が高校卒から大学卒に年々、シフトしてきてことなど進学率の変化も考慮するならば、高校卒、大学卒とも、分散の変化は極めて小さいものといえるのではないだろうか。

研究者による様々な分析も試みられており、さらに詳細な分析が必要であろうが、成果型賃金導入が進みつつあるにもかかわらず、現在までのところ、賃金のばらつきに大きな変化はみられないというのが結論である。

情報労連「中小労組を対象とした成果型賃金導入に対するガイドライン」

情報労連では、8月に開催した定期全国大会において、成果型賃金に対するガイドラインを報告した。これは、中小労組から、会社側からの賃金制度見直し提案に対する相談や、指針を示して欲しいとの要望が寄せられたために、プロジェクトを立ち上げて作成したものである。

このガイドラインは、働き甲斐につながる制度改革を目指したものであり、必ずしも成果型を推進するという考え方に立つものではない。導入時ならびに運用・検証にあたって、「労使間協議を義務付ける」こと、「コスト削減のみを目的とした導入は認めない」ことを基本に組合として最低限担保すべき事項を整理したものである。

労働組合、とりわけ中小労組においては、専従役員を配置できるわけではなく、実態としては、必ずしも労使対等の原則が貫かれているわけではない。経営側による一方的な制度見直しなどが行われるケースもある。そのため、ガイドラインとはいえ、かなり厳しい導入条件とした。以下にその概略を紹介する。

基本的考え方

1. 賃金の一部が成果・業績に基づき決まる賃金を含む制度を成果型賃金と定義した。

なお、プロ野球選手の年俸制のような、『賃金の全額が成果・業績に基づき決まる賃金』となる賃金は「成果主義賃金」とし、成果型とは区別した。「成果主義賃金」の組合員への導入は、受け入れないこととする。

2. 具体的な成果・業績を客観的に把握できることなど、納得性、透明性、公平性が担保されな

ければならない。

3. これまで以上に査定幅が拡大するため、働く者の連帯感や生活の安定といったことについて、十分な配慮と徹底した職場討議が必要である。

労働組合のスタンス

導入の是非を含めて、成果型賃金に適した企業であるかどうか、労使協議を通じて慎重に検討すること。

導入の目的は、働きがいのある賃金制度を追求することであり、コスト削減のみを目的とした導入は認めないこと。

賃金制度の移行にあたっては、移行前制度における総枠原資の確認等を行った上で、制度設計に関する論議を行うこと。

具体的な評価制度においては、納得性、透明性、公平性が担保されていること。

労働側の連帯感や生活の安定といった点を十分に考慮すること。

制度の運用・検証に至るまで労使協議を行うこと。

導入にあたっては、職場討議を十分に行うこと、また、導入後も、職場討議を通じた実態の把握と検証に努めること。

具体的対応

導入の検討から運用に至るまで、賃金制度検討委員会（仮称）を設置するなどして、以下の項目について、労使協議を行うこと。

なお、賃金制度導入や見直しの提案があった場合には、県協、ならびに全国組合本部を通して、

情報労連本部に報告すること。

現行の賃金制度の具体的な問題点の把握

成果型賃金制度の具体的な導入目的の明確化

成果型の人事管理の適した企業であるかの判断を行うこと

成果・業績を客観的に測定できる業務の洗いだし

適用対象者の明確化

成果・業績、職務遂行能力を、可能な限り正確に把握する基準づくり

目標管理制度の導入

従業員に対する評価基準の公開

従業員に対する評価結果のフィードバックの導入

評価者訓練制度の導入

評価に対する苦情処理機関や窓口の設置

人材育成・能力開発の具体的計画

能力開発にリンクした適正な配置（社内公募制度、自己申告制度）

制度設計、評価基準作成にあたっての職場討議の徹底

賃金決定基準や賃金水準を明示する「賃金表」の設定

下支えとしての賃金水準の設定

「降給・降格」がある場合の救済制度

年齢給等の無査定賃金項目の設定

昇給システムへの定期昇給の組み入れ

査定のリカバリー制度

- ・ 導入後の実態の把握と検証
- ・ 昇給時期 4月1日