

経営環境の変化と報酬制度

——日本の成果主義——

佐野陽子

I はじめに

日本の給与制度は、高齢化による人件費増や国際的に高い賃金水準に直面して、これまでのシステムを維持できない段階にきている。企業体が競争にさらされない場合はそれほど深刻でないかもしれないが、そのツケはどこかにまわるのであって、規制業種においても人件費の高騰が表面化するの、時間の問題といえることができる。それでは給与制度は、どのように変わるのだろうか。能力主義的管理や年俸制などは普及するのだろうか。

本稿では、第1に賃金体系の変遷を調べ、第2に企業業績が賃金におよぼす影響を検討し、第3に従業員から見た望ましい賃金観に触れ、最後にこれからの報酬のあり方を考える。今後の報酬には、3つの要素が必要である。1つは定昇のない安定した固定給部分、2つは仕事の種類に応じた大ぐくりの職務給与部分、3つ目は個人やグループの業績に対応した成果ボーナス部分である。これら3つの要素の性格を明確にして、手当や属人的要素を廃したもっとも単純な形態が、今後、望まれるところであろう。

II これまでの賃金体系

江戸時代の農業日雇いの賃金には、男が米3升、女が米1升という記録がある（1升は1.8リットル）。これは、力仕事の生産性を大まかに表していたのだろう。他方、その昔の奴隷の値段は、子供を産む女性の方が高かった。（ちなみに、日本の

1993年の軽作業員の日給は、男9970円、女6910円である。）その後、近代の産業の発展により、新しい仕事が増えていった。建設業では、旧来の大工、左官、とび工に加えて、型枠工、溶接工、タイル工など多種類となった。そして、この時期、賃金は職種別に定まっていた。

さらに仕事が多様になり訓練や習熟が必要になると、職種のみで賃金を表すわけにいかなくなった。たとえば1970年頃は、技能工（何らかの経験・習熟を必要とする現業労働者）を4段階に分けていた。トップは「指導工」であり、以下、「熟練工」「半熟練工」「未熟練工」となっており、これはスキル習熟度に見合うものである。いわゆる一人前の技能工は、「熟練工」に当たる。このとき賃金は、熟練度の段階に応じて格差がつく。

ひとつの地域内でこのような職種別賃金が確立していると、雇主的いかに問わず賃金が平準化する。よそより高い賃金を支払う雇主はコスト高となるし、よそより安い賃金の雇主のところには労働者が居着かないからである。労働者が移動したり通勤したりする範囲で、賃金はこのような競争状態では、職種別に格差が安定する傾向がある。

しかし現代になると、このような職種別賃金は主流ではなくなる。職種別賃金が続いているのは、建設業や林業などの現業日雇い労働が多く、日給制で職種を軸に賃金が決まっている。また、軽作業や定型的作業の請負労働やパートタイマーなども、時間給や日給である。このような仕事の賃金は、ひとつの地域内で散らばりも大きくないのが特徴である。

それでは、何故このような単純明快な職種別賃

金が普及せず、時間給でも日給でもない月給制が増えてきたのだろうか。これは、工場や企業組織の大規模化と関係が深い。近年になるほど、官公庁や民間企業が大きくなった。もちろんいつでも小零細企業は多いが、これらは成功すれば大きく成長し大企業になるものと見なされた。このような大企業の特徴は、労働者の囲い込みである。つまり、自社の従業員を定着させ、経験者にするため、企業のまわりに塀を張りめぐらせたようなものだ。

各企業は、他企業との連携を断ち、内部養成・子飼い志向を強め、同時に独自の賃金制度をつくらうとした。ここで注目すべきは、このような大企業・大工場の仕事はこれまでの小企業の仕事と異なり、新しい技能や大規模の管理・運営に習熟する必要であった。これらは伝統的な熟練技能ではなく、大量生産の運転作業やメンテナンスである。それゆえ、多数の労働者を一括管理するために、企業内部のシステムをつくる必要があった。

企業はひとつの城のようなもので、城へ入る門は常に開けひろげられてはいない。国の法律や社会のルールを犯すことはなくとも、個々の城には城の掟がある。城の外は外部労働市場と呼ばれるが、城の内側を対比させて「企業内労働市場」と呼ぶことがある。城の人事労務に関する掟が閉鎖的で独自の程度、内部化が進んでいるという。今日、内部化が進んだ分野という、官庁や銀行などが代表的となろう。

さて、企業内労働市場の報酬制度の特徴は何だろうか。第1に、企業ごとに個性があり、2つとして同じ制度がないことである。年功賃金と一口にいうが、いろいろの年功賃金のあることがわかっている。第2に、外部労働市場の賃金動向と直結していないことである。他企業の賃金は、考慮すべき要素のひとつではあるが、それに合わせる必要はない。第3に、企業の構成員の間のバランスを考慮することが必要で、「公正比較」が重視されている。

多人数の従業員の給与を一堂に会して、合理的に定めようというのが、職務分析に基づいた職務給体系である。職務の内容を、①必要とされる知

識や技能、②肉体的・精神的負荷、③責任、④不快な作業環境・危険度などの要素に分けて点数をつける。この制度の特徴は、③や④の企業により差異があるような要素を含んでいることだ。イデオロギーとしては、同一労働同一賃金や一物一価原則に則っている。そしてたとえば、老舗でしきたりを重んじる企業、製造現場を尊重する企業、従業員の貢献に報いようとする企業などいろいろで、それによっても職務評価の内容が異なることである。一口にいえば、市場賃金を参考にしつつも企業の裁量の余地が大きいことが特徴である。とくに、技術の変化の早い大規模生産事業所では、既存の職務でないもの、その企業特有のスキルが必要とされた。その結果、労働市場全般に通用する熟練工ではないが、特定の仕事に特化する必要があったのである。

このような職務給体系は、アメリカの政府部門や大企業で発達した。組織が大規模化したとき、地域内の職種別賃金では間に合わなくなり、労働力の囲い込みを維持し、かつ組織内の公平性を保つための体系的な扱いが必要となったからだ。日本では、旧来の請負制度から離れ、このような企業への定着が図られ始めたのは、1920—30年代といわれている。重工業を中心に、勤続を重視する傾向が見られるようになった。

しかし日本では、職務(JOB)を基礎にした作業組織ではなく、封建時代の商家で^{でっか}丁稚を雇い入れて仕込むとか、親元から預かって勤め上げてから返すというような全人間的な労務管理が大工場でも取り入れられた(そして供給源は、常に農村であった)。その結果、個人の仕事というより共同の仕事という観念が強く、労働時間という意識も薄かった。ゆるい意味の職種別賃金は引き続き残っていたが、賃金はまるごとでいくらという総合的な決め方であり、^{でっか}届人給であった。

第2次大戦後は、生活給思想が強まり、年齢給の要素が付け加わった。これは、戦時中の賃金統制、労働運動の高揚、戦後の急速なインフレなどの結果といわれている。同時に、戦前の工場で強かった労務者(ブルーカラー)と職員(ホワイトカラー)の身分差や賃金格差が縮小した。他方、年

齢給は世帯主の生計費負担を前提としていたから、男女別賃金格差の源泉ともなった。基本給は引き続き、総合的な本人給が多かった。

1950年代には、アメリカの職務給を進んだものとして導入する動きがあったが成功しなかった。代わりに、職能資格給が導入されるようになり、大規模組織では賃金体系の主流となった。これは、職務でなく個人の職務遂行能力を基礎とするものである。職務ベースというのは、人が入れ代わっても賃金が変わらないシステムだが、職能ベースというのは、人の格付けであるから職務に関わりなく賃金が決まるという特徴がある。

日本の場合、企業にはすべて賃金体系があるというわけではない。小規模企業では、職種別賃金を参考にしたりはするが、体系をつくる必要はなかった。このような場合、入社時の初任給に昇給を積み上げていく。それゆえ下がることはないが、今後どのように上がっていくのか従業員にもわからない。他方、職能資格ベースの職能給体系は、典型的な例が官庁に見られる。職務能力の記述や詳細なランキングがつくられており、ヒエラルキーを形成している。

職務給にしる職能給にしる、それ自体には年功的な要素は入っていない。しかし、上位の職務に就くとか、上位の職能に該当するというような判断において、在職年数が考慮されると、昇給カーブは年功的な色彩を帯びる。大規模企業の場合、いまや賃金体系上は、勤続給や年齢給はほとんど姿を消し、あってもその割合は僅少である。しかし昇進昇格に年功的要因が働くと、結果として年功的賃金となる。現在、このような傾向は、若年者や現業層に強く、管理職層では弱まるといわれている。

アメリカにおいて職務給はその後、修正が加えられ、能力の要素が取り入れられるようになった。それは、硬直的な職務給の下では人の異動が難しく、上がつかえているときは能力が上がっても賃金が上がらず、従業員のやる気を失わせるという。これに対して能力給は、職場の訓練や能力開発と結びつき、人事の異動を容易にするという。技術進歩や国際競争など、企業を取り巻く環境の

変化が急なとき、フレキシブルな体系が求められるのであろう。

他方、職能資格給においても、変化が大きいとき、あまりに複雑な体系はうまく機能しない。さらにこれは職務給と異なり、ポストがなくとも能力が高まれば給与も上がるという特徴があるから、高齢化は人件費の増大につながる。職能資格は、在職年数とともに能力は高まるという前提に立ちがちだから、企業内に留まる限り下がることはない。いまとなると、決してフレキシブルな制度ではないことがわかる。

年功賃金というときの年功要素は、勤続要素と年齢要素からなっている。大企業に見られる本人給と職能給の組み合わせ体系の場合、若年者では本人給の割合が多く、中高年になると職能給部分がふくらんで給与が増えていく。まるごとの総合給では区別がつかないが、同じく年齢要素と勤続要素の組み合わせと見られる。海外では低賃金部分は年齢に関係なくフラットな傾向が強いが、日本では年齢要素が利くため右上がりの勾配をもつのが特徴である。

賃金体系の推移を図示すると、図1のようになる。賃金体系という用語は、社長が1人ひとりの賃金を決めきれない大規模組織で使われるもので、職種別賃金の時代にはそれが当たらない。また賃金体系というときは、基本給を対象とするが、手当、賞与、退職給与、さらに福利厚生を含めないとトータルな待遇に当たらない。しかしここでは、基本的な流れとして基本給を取り上げる。また、各種制度は一時点でも併存するのが常であるのでナナメに表した。

図1の下部にあるのは、賃金体系の変化の背景にある要因である。労働市場が企業内部化し、産業活動が大量生産化し、人的資源の資質として大規模組織特有のスキルが要求され、組織形態のヒエラルキーが確立してくるということをすでに述べた。現在の状況については最後に述べる。

III 企業業績と賃金

賃金水準や賃金体系が、企業によって差があり

時代	過去 → 現在 →
賃金体系	職種別賃金 総合給 (アメリカでは職務給) 職能給 重視 職格重視 年俸制 能力重視 業績重視
労働市場	自然発生型地域単位→企業内部化→企業グループ、分社化、グローバル化
産業活動	農業、建築業、手工業→大量工場生産→情報、サービス、グローバルビジネス
人的資源が必要とする資質	マニュアルスキル→コンセプチュアルスキル→自発性、創造性、情報収集力
組織形態	家内生産、 くみあしき 組組織→ヒエラルキー、官僚的の制度→フレキシブル、フラット、スモール

図1 賃金体系の推移

多様であることはあまり知られていない。もちろん、大企業は中小企業に比べて給与もボーナスも高く、労働環境も良いが、これは平均値であって大企業のなかにも、また中小企業のなかにもいろいろある。さらに、大企業より待遇の良い中小企業もたくさんある。たとえば、同じ大学の同じゼミナールを卒業したホワイトカラー男子が、10年後、20年後にどのような給与差があるか見ても歴然である。たとえば10年後でも、大手メーカーと外資系金融では年収で2倍の開きがある。

古くは、イギリスの地域労働市場の調査研究により、このような企業間の賃金差が確認されている。1959—66年の機械工場のデータを分析し、D. I. マカイら(1971)は、性別、職種別賃金が同一地域でも2倍近い開きがあることを発見した。さらにこの差は、失業率の低い地域でも、また低い時期においても縮小する傾向はなかった。同時に、高賃金工場はすべての職種で高賃金であること、特定の職種の人手不足があっても工場内賃金格差は変わらないことも見出した。

マカイらは、工場間の賃金差の要因を利潤や賃金コストの生産物価格への転嫁力に求めた。同様に、産業間賃金格差の要因を企業間の支払能力差

に求めた研究もある。アメリカのキャラスとオズワルド(1989)は、計量的手法を用いてこれまでの諸研究を分析した。企業業績が賃金に与える影響について、量的な把握には至らなかったが、給与水準に少なからぬ影響を与えていることが明らかになった。

生命保険会社の高賃金性を分析した小宮隆太郎(1989)は、生保ではとくに長期勤続者ほど高い報酬が得られることから、利益配分の性格が強いという結論に達した。企業間競争があるもののこのような中核的従業員に利益を分配するというのは、労働者管理企業と共通点があるというのが小宮の結論である。

金融業などの高賃金を説明するのに、効率賃金仮説がある。これは、高賃金を保てれば良質の労働力を維持できるはずというもので、高収益が条件になっている。とくに金融では、従業員が悪いことをしないように監視し続けることは大変なコスト高になるから、失職したら失う利益(賃金)を大きくすれば、解雇されるような行動をつつしむだろうという。

いずれにしても、賃金に企業差があるのは日本だけでなく広く見られるところである。そこで、

労働者は何故、高賃金企業へ移動しないのかという疑問が出てくる。ひとつには、賃金の情報を労働者は知らないということもあるかもしれない。またひとつには、高賃金ではあるが労働時間が長い、仕事がついという職場もあるかもしれない。しかし多くは、労働者が雇われたいと思っても、企業は扉を開けてくれないであろう。

一般に、月給の多い企業は賞与も多いし退職給与も多い。さらに福利厚生も充実していて、募集をすれば応募者も多い。これまでの有名大手企業がそうであった。しかし、大都市圏のサービス産業がらみのスモールビジネス、輸入関係の成長企業、さらには外資系金融などでは、若くとも管理職に就いて高給を得ている者が増えている。また、年功給の轍を踏まず能力主義的な給与体系を取り入れようとするのは、地方のベンチャー企業に多いという。

最近、ベンチャービジネス振興のために、ストックオプションという制度を店頭上場企業は導入してよいことになった。これは、アメリカで、経営管理層の報酬制度としてよく用いられている。従業員持株制と似ているが、ストックオプションは、権利取得時の株価でその後株価が上がったときに売買することができるという報酬である。これは該当者の経営努力を高めるものだ。さらに、当初は高い報酬を支払えないが、企業業績が増えれば株価が上がるので埋め合わせできるという成功報酬制度である。

給与に企業の支払能力が影響を与えることは確かだが、従業員に全般的に同じような与え方ではない。図2のように、ひとつの企業が必要とする人的資源を、①役員、②経営管理職、③一般職従業員、④非正規従業員——パートタイマー、嘱託等——、⑤直接雇っていないが同一の職場で働く派遣労働者、請負労働者、というように5段階に分けるとする。このうち、外部労働市場の影響を受け当該企業の支払能力と関係ないのが⑤ハケンであり、次いで④パートである。

さらに③一般職という正社員となると、外部労働市場の影響が減り企業の事情が反映することになる。パートやハケンと同じように事務職にも、

経営関与度

↑強い

↓強い

企業外労働市場との関わり

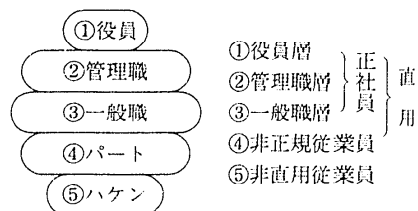


図2 経営関与度と人的資源グループ

ボーナスなどでとくに業績の違いが出る。より一層、企業独自の影響が強いのは②管理職と、次いで①役員である。実際に変動が大きいのは、基本給もさることながら、諸手当やボーナスである。退職給与は、退職金規程など、別建てになっているから、一応別にしておこう。

管理職や役員層には、給与や賞与のほかに、実物給与がある。たとえば、個室のオフィス、秘書、送迎車、会員制クラブ、さらには交際費などがある。このほか、もっとこまかいことをいえば、デスクの大きさや椅子の形状まで入るかもしれない。このような実物給与部分は、企業差がさらに大きく、一般の福利厚生と同じく、支払余力のある企業ほど支出を増やす傾向がある。

要するに、管理職や役員など、経営の中枢に近いほど、企業業績・成果と待遇の結びつきが強く、パートやハケンなど企業外との関係が深いほど、業績と賃金の関係は薄い。それゆえ、管理職や役員は、業績の良いときは報酬も多いが、悪いときは給与の切り下げやボーナスの辞退が起こっている。

ところでストックオプションという報酬制度は、企業の成長性を買って入職した者が成功の暁に報いられる仕組みだが、成長しなければ骨折り損にもなりかねない。同様に、長期雇用下の年功賃金は、多かれ少なかれ成功への投資という要素があった。中途の異動が少ない場合、いったん入職したら企業と運命を共にすることになる。そして長期勤続者ほど管理職や役員になりやすいから、その結果、成功報酬を手に入れることができる。

また、勤続が長くなるほど退職したときに失う

ものも多くなるから、転職が少なくなり長期雇用が促進される。もちろん、企業自体の存続が危ぶまれるようなときは、早く見切りをつけた方が得策となる。従業員持株制やストックオプション制は、成果配分の約束をして従業員の経営関与意識を高めるものであった。終身雇用・年功賃金も、同じような機能^{かけ}をもち、従業員にとっては投資であり、賭である。違いは、制度化しているか、暗黙の約束であるかということころだろう。

このような成果配分を、通常の給与やボーナスに繰り入れずに、制度として別建てにしたものは、株式以外では利潤配分プラン（プロフィットシェアリング）や成果配分プラン（ゲインシェアリング）である。これは、企業全体や部門やグループについて実施されるものだが、個々の従業員への成果リンクの報酬である。業績給、出来高給、歩合給、臨時ボーナス、褒賞などを挙げることができる。これらは制度化されており、成果と報酬を関係づけることを目的としている。

このように、成果配分や成功報酬を制度化するのは日本では遅れている。業績給や歩合給といっても、給与のすべてというより一部がこのような名目になっており、給与は変動が少なく安定している方が望ましいと考えられている。また、チップ（心付け）制度がないのも独特の慣行である。チップは主に接客業務の場合だが、日本では一般に、仕事はお金のためにするものではないという考え方があったから、チップ制度も成功報酬制度も発達しなかったのかもしれない。また、家族主義的な関係を強調することから、家族のなかで金銭の授受はないものという考えの延長になったのかもしれない。といって、働くことが報酬と無縁というわけではなく、短期より長期的に報われればよいという意味だろう。

それでは、成果というときは何を指すのだろうか。また、成果をどのように測定するのだろうか。個人なのか。グループなのか。また、後々まで影響が続くように基本給に組み込むのか。各期ごとに清算するような歩合給や奨励給なのか。成果配分プランなのか。成果（パフォーマンス）の内容は、事業活動により、部署により異なるものだ。例を

挙げれば、販売高、生産性、製品・サービスの質、投入量、顧客満足度などがある。いずれにしても、評価・査定が必要である。

成果に基づく報酬が個人の成果ばかりでなく集団の成果を指すとき、どのような範囲があるだろうか。まず、個々の従業員の属する職場である。次いで事業所、さらに企業全体と大ぐくりになっていく。そしていまは企業というだけでなく、子会社や系列会社を含む企業グループというのも選択肢として考えなければならない。

用語として企業業績の「業績」と「成果」を本稿では同義に使っている。両者ともパフォーマンスを示すものとした。しかし、海外の使い方は、メリット給（merit pay）とパフォーマンスの給与（pay for performance）は若干異なるようだ。メリット給は日本で業績給というように、基本給の一部となるが、パフォーマンスの給与はどちらかというと変動給与であり、成果の配分という意味がある。同時にパフォーマンスは、人事評価の対象となる能力や業績全般を指す場合があり、パフォーマンスに対する給与とは、固定的な職務給以外をすべて含む場合もある。この場合は、パフォーマンスの給与の一部が業績給ということになる。

いずれにしても、今日の産業界において、企業による従業員の囲い込みは続いており、企業の支払能力のあるなしが賃金水準、とくに長期勤続者の報酬に与える影響は小さくない。

IV 従業員から見た業績と給与

通常の給与は、どれが企業業績分でどれが生活給分かが分けられていない。ところで従業員は、企業の支払能力と給与が、多かれ少なかれリンクしていると見ているのは確かだ。ここでひとつの調査結果を検討しよう。これは、エネルギー産業に属する大手企業の労働組合が、組合員に対して1988年に行った労働時間に関する意識調査によるもので、そのなかに業績と賃金に関する設問を入れたものである。調査の対象は、以下のとおりである。

調査時期 1988年7月

調査対象 エネルギー大手企業労働組合
 回答者数 533人(男子464人, 女子69人)
 職 場 男子 支社, D事業所, 製造工場,
 屋外現業, 出向者, 本社
 女子 一括(小人数のため)
 従業員数 約1万人

同じ労働組合が, その1年前の1987年に実施した「資格制度・賃金体系に関する組合員意識調査」によると, 組合員は現行の賃金制度に満足していなかった。すなわち, 現行の賃金は第1に「学歴」, 第2に「勤続年数」, 第3に「年齢」で決まっている。しかしもっと重視すべき要素は, 第1に「個人の能力」, 第2に「仕事の内容」, 第3に「個人の業績」であるという。個人以外の業績は選択肢になかったが, ここではこの業績要素を掘り下げることとなる。

この企業内労働力の特性として, この1988年調査で明らかとなった2点を述べておこう。ひとつは職場別のモラル(やる気)であり, もうひとつは賃金体系についてである。

まずモラルについては, 全体として仕事に働きがいを持ち, 満足度も高く, 集団として活性化しておりモラルが高いことがわかる。職場別では, D事業所と製造工場では不満の要素はあるが, それを埋め合わせる要素もあり, 平均的なモラルの状態と思われる。屋外現業部門は労働条件に対する不満が他に比べて強いが, 働きがいのある仕事や社会的評価などの要因でそれを埋め合せているようだ。女子は強い不満こそないが, 仕事に対するコミットメントが弱く, 会社にあまりいろいろ求めない代わりに, 仕事に対する意欲も希薄なように思われる。出向グループは, 自分たちの仕事に誇りをもち, 意欲はある程度高いが, それに見合った働き場所がなく, それが不満となって表れているようだ。

この企業の賃金についてだが, 年齢や勤続など, 年数に従って給与が増える仕組みになっているかどうかを量的分析によって確かめる方法がある。その際, 性や学歴によって賃金上昇の大きさが異なるゆえ, 性・学歴別に賃金曲線を測定する。全国平均の結果は, 年齢と勤続年数によって昇給

が説明できるというもので, 高学歴ほど, また女子より男子の方が昇給の早いことがわかっている。

当該企業の賃金構造は, 学歴間の格差や男女間の格差が全国平均よりやや大きい, 全国平均の賃金構造ときわめて類似していることがわかった。すなわち, 基本的に, 性, 学歴, 勤続, 年齢で給与を十分に説明できるという年功型であった(佐野陽子「企業内賃金構造について」『変化する経済環境と労働市場の適応力——その理論的・実証的研究』雇用職業総合研究所・(財)統計研究会報告書, 平成元年7月)。

さて, この調査のなかで, 業績と待遇に関する質問は以下のとおりである。各質問の回答はYESかNOを選択することになっている。

〔質問〕 あなたは, 業績が待遇全般にはね返る仕組みについて, どのような考えをおもちですか。次のa～eのそれぞれについて当てはまる番号を1つずつ選んで記入してください。

《現在の状況について》

- a 個人の業績が待遇にはね返っている
- b 職場の業績が待遇にはね返っている
- c 事業所(部)の業績が待遇にはね返っている
- d 企業全体の業績が待遇にはね返っている
- e 企業グループの業績が待遇にはね返っている

《今後のあり方について》

- a 個人の業績がもっと待遇にはね返ってほしい
- b 職場の業績がもっと待遇にはね返ってほしい
- c 事業所(部)の業績がもっと待遇にはね返ってほしい
- d 企業全体の業績がもっと待遇にはね返ってほしい
- e 企業グループの業績がもっと待遇にはね返ってほしい

回答者数は533人で, 6カ所の職場で組合が配布

したものである。回答率は100%だが、ランダム性については問題が残る。

回答結果は表1のとおりである。現状について業績が待遇にはね返っていると思う者の比率は、はね返ってほしいと思う者の比率よりはるかに低い。このことは、給与の決定要因として、1987年調査で示された、業績をもっと重視してほしいという組合員の希望と一致する。また、現状については、「企業の業績」がはね返っていると思う者の比率がもっとも高く、一番低いのは「職場の業績」「事業所の業績」「個人の業績」である。

希望として、もっと待遇にはね返ってほしいと思う者の比率がもっとも高いのも、「企業の業績」であるが、「個人の業績」も劣らずに高い。また、「職場の業績」も高いが、このなかでは「企業グループの業績」が一番高くない。職場別に見ると、出向、本社、女子のグループの経営関与度があまり強くないからのようだ。

「希望」と「現状」の差が大きいのは、D事業所の「個人の業績」「職場の業績」「事業所の業績」に関してであり、屋外現業の「事業所の業績」や女子の「個人の業績」も開きが大きい。総じてこのギャップが小さいのは「企業の業績」についてであり、ギャップの大きいのは「個人の業績」「職場の業績」「事業所の業績」についてである。ここで「個人の業績」のみならず「職場の業績」や「事業所の業績」にも強い関心をもつのは、実際の

仕事がチームワークや組織の仕事の関係が強く、個人の貢献を正確に把握することは難しいと見ているからだろう。

いずれにしても当該企業の従業員は、エネルギー供給圏内においてはとくに企業イメージの高いことと同時に、賃金水準に対しても満足度が高い(1990年の組合員意識調査によると、満足55%、不満38%であり、一般の調査結果より格段と満足が多い)。しかし年功賃金には批判的であり、能力・業績や仕事内容を重視した給与制度を望んでいた。

そこで業績の範囲について確かめたところ、「企業の業績」が待遇にはね返ってほしいし、ある程度ははね返っていると見ている。次いで「個人の業績」が待遇にはね返ることを希望しているが、実際にはあまり実現していない。同様に実現の足りないのは、「職場の業績」と「事業所の業績」である。1万人ほどの規模の組織では、身近の職場とか、事業所とかも考えないと参加意欲が高まらないのかもしれない。これまでは、たとえば営業所がいくら業績を上げても、何ら報酬にははね返らなかった。それでも企業への帰属意識は高く、職場の小集団活動は盛んで、つぎつぎと新しい活動やアイデアが生まれているが、今後はどうだろうか。

表1 業績と待遇の関係——現状と希望——

業績が待遇全般にはね返るか 現状——はね返っていると思う者の比率
希望——はね返ってほしいと思う者の比率

(単位：%)

職 場		サンプル 人数	個人の業績		職場の業績		事業所の業績		企業の業績		企業グループの 業績	
			現状	希望	現状	希望	現状	希望	現状	希望	現状	希望
男 子 (464)	支社	148	34	82	23	80	23	75	63	87	45	70
	D事業所	69	26	87	22	84	16	75	63	76	32	71
	製造工場	74	34	79	19	68	32	71	74	89	42	75
	屋外現業	60	37	88	32	85	29	90	64	90	37	79
	出向	28	18	67	25	74	30	81	57	89	30	75
	本社	85	33	84	22	68	24	65	71	77	33	69
女 子(69)		69	16	76	21	78	25	70	78	88	47	61

資料：「労働時間に関する組合員意識調査」1988年。

V これからの報酬制度

賃金体系の推移を考えると、今後、職能資格に基づいた給与から、能力や業績・成果を勘案した給与に移行すると思われる。それは、経営環境や企業の人的資源政策が変わるからである。図1に戻ると、大量生産・ヒエラルキー型企業内労働市場が変わるであろう方向が例示されている。大企業が分社化、グローバル化により、あるいは持株会社制度が取り入れられるなど、労働関係はローカル化・分権化するだろう。産業活動は情報化・サービス化が進み、人的資源に要求される資質も創造性や自発性が重要となる。そして組織形態は、フレキシブル化・フラット化・小規模化するであろう。これらは、すでによく指摘されているところである。

このような変化を背景に、年功制度は説得力を失い、職能資格制度は過去の技能の蓄積を表すだけとなり、職務給は硬直的にすぎ、これらはいずれもコスト高となる。これを克服するためには、実態に合う給与制度が必要である。

これからの報酬制度が備えるべき特質は、第1に多様な仕事や働きに対応できること、第2に長期的な期間を前提としない短期決戦型であること、第3にどの部分が生活を保障しどの部分が成果の報酬かを明確にするような制度をつくること、第4に雇用契約の内容を当事者が互いに確認できることである。その結果、もっとも重要なことは、報酬制度は単純明快でなくてはならず、とくに従業員にとって、自分の給与を自分で計算できないというような奇妙なことがあってはならない。

以上を総合すると、これからの報酬制度は、ある程度以上の規模の組織を想定すると、3つの要素が必要である。1つは固定的な生活保障部分で、貧しい時代には最低賃金制がこれを保障した。2つ目は、仕事の種類・職種・職務に対応する部分で、厳密に言えば職務給部分だが、できるだけ種類が少ないのが望ましい。営業とかコンピューターというような職域といった方がよいかもしれない。これは仕事が変われば自動的に変わるし、こ

の部分の給与は下がることもあるから、手当というような性格である。

3つ目は、業績や成果にリンクした成果給部分である。そして、業績リンクは、基本給というよりボーナスとして可変的に決めるのが望ましい。その意味では、成果配分的な性格が強い。

要するに、生活給的基本給、職域手当、成果配分ボーナスの3つの給与が、これまでの年間給与にあたる。そして、さらに単純明快にするために、これまでの性・学歴・勤続・年齢などの要素は排除する。したがって、生活給的基本給は定期昇給がなく、全従業員が同額である。さらに給与制度を複雑化していたこれまでの家族手当、管理職手当などの手当は一切廃止する。そして成果給は、個人のみでなくグループ(職場・事業所・企業など)についても綿密なリンク方式を開発する必要がある。問題は、全体の給与のなかのこれら3者の割合である。これは、各組織体の実態とビジョンに合わせて決めることになるだろう。

最近の興味深い事例として、名古屋に本社があるDPEの全国チェーン企業の場合を紹介しよう。従業員は200人余りだが、若手の社長の発案により、給与をつぎのように改めた。月給は1歳1万円で、45歳以降は45万とする。手当は一切なしで、月給は全員この方式だから、男女差も学歴差も勤続差もない。個人の差がつくのは、年齢と年2回のボーナスである。何故、月給をこのように単純化したかという点、社長の言によると、「従業員には常に能力いっぱいの仕事をしてもらいたい。ところが毎月のように評価を行うと、とても大変で正確にできない。そこで年2回人事評価を綿密に行い、ボーナスに反映させる」とのことである。

このような思い切った新しい給与制度は、1歳1万円という低からぬ月給ゆえに実現できたのかもしれない。しかし、従業員の履歴や属性を一切考慮しないというのは、時代を先取りしたビジョンによると思われる。1年で1万円の定期昇給というのは、年功給に輪をかけたような高額なものだが、現実には従業員に受け容れられる可能性は、これで相当に高まったことだろう。

これからの報酬制度を成功裡に運営させるため

には、スモール・フレキシブル・グローバル・ローカルがトレンドということを認識する必要がある。そして、自発性・創造性・情報収集力を高める人的資源開発が重要であり、そのためには組織の構成員は経営関与度を高めなければならない。小さな組織のパートナーシップの関係が望ましく、組織の成果は当然、分配されるべきものだろう。ただし小さな組織の場合、評価とか考課の必要はなく、全員平等な「山分け」に近くなるかもしれない。

参考文献

Carruth, A. A. and Oswald, A. J. (1989), *Pay Determination and Industrial Prosperity*. Oxford: Clarendon Press.

Heneman, Robert L. (1992), *Merit Pay*. Addison-Wesley Publishing Co.

MacKay, D. I., Boddy, D., Brack, J., Diack, J. A. and Jones, N. (1971), *Labour Markets under Different Employment Conditions*. London: Allen & Unwin.

Mikovich, G. T. and Newman, J. M. (1996), *Compensation*. Fifth Edition, IRWIN.

Schuster, J. R. and Zingheim, P. K. (1992), *The New Pay*. Lexington Books.

小宮隆太郎 (1989 年) 「企業としての生保」 今井賢一・小宮隆太郎編 『日本の企業』, 東京大学出版会

佐野陽子 (1991 年) 「金融機関の給与はなぜ高いか」 石田英夫・佐野陽子・重里俊行著 『変貌する金融機関と人材』, 東洋経済新報社

(さの・ようこ 慶応義塾大学教授)