

「日本企業の賃金改革を検証する」

一橋大学教授 ^{つる}都留 ^{つよし}康 氏

1. はじめに

私は、日本の労使関係や人事制度、企業の中の雇用システム、企業組織全体などについて経済学的な視点から研究しています。企業の人事制度については、ここ数年、聞き取り調査とアンケート調査、それから今日お話しする人事データの分析という3つの方法を使いながら調査研究しています。

聞き取り調査にもアンケート調査にも限界があります。聞き取り調査の場合、ごく限られた数のところに行って非常に深い話を聞くわけですが、それが果たしてどれくらい一般性があるのかはわからないという限界があります。そのような限界を克服するためにはアンケート調査を行う必要がありますが、アンケート調査では聞き取り調査ほど情報が深くない。それから、答える人の主観に左右されるという問題があります。

私は前々から、別の方法がないものかと思っていましたが、私の見出した別の方法というのが今日お話しする企業の人事データを使うことです。人事データを使ったというところがこの研究の新しい点で、日本ではほとんど行われていませんし、こういう研究が行われているアメリカなどでもそう多くはありません。そういう意味では、ネタの新鮮さは申し分ありません。あとは職人の“にぎり”が上手かどうかの問題になります。これはお話を聞いていただいた後ご判断いただくしかあり

ません。

今日の話のポイントを一言で言うと、90年代に日本企業が行ってきた人事制度改革が果たしてどのような効果を持ったのかということです。これについては、各種の成果主義批判本がベストセラーになるくらいですから、非常に関心の高い“はやり”のテーマです。しかし、そういうセンセーショナルな話の前に、もうちょっと冷静に客観的な事実をながめてみよう、90年代から21世紀にかけて何が起こったのかを分析することによって成果主義が何をもちたらし、何をもちたらしできなかったのかということを見ていこう、というのが私の基本的なスタンスです。

2. 着実に進む変化

もともと日本企業は、1970年代の初めから、いわゆる年功制の克服ということで能力主義を標榜し、能力主義に基づく職能資格制度を大企業で採用してきました。それによって、純然たる年功序列制から能力に基づく処遇に移ってきたと言われています。しかし、バブル崩壊後の長期不況の中で、70～80年代にすでに克服したはずの年功制がなお根強いという批判が再び出てきて、今回は能力主義ではなくて、成果主義が叫ばれたわけです。

すでに克服したはずの年功制がなぜいまだに批判されているのかを考えるためには、先ほど言った、企業の中での従業員個人の情報、すなわち性別などの基本属性、勤続年数、査定結果、賃金や

賞与の額、などといった人事データの詳細な分析が必要となります。しかし、通常はそういうデータが会社の玄関から外に出ることはないわけです。

私は幸いにして、業態を異にした3つの大企業の人事データを入手・分析することができました。その結果を使って書いたのが今日お配りしている論文で、今日はそれに基づいてお話ししていきます。この人事データを分析することによって、日本企業の賃金制度がどのように変わってきたのか、これからその変化はどういう方向に向かっていくのかということを見たいと思います。

今回取り上げる3つの企業の人事制度をまず概観します。

(1) A社の人事制度

A社は機械関連のメーカーです。この会社では、もともとは職能資格制度をとっていました。組合員も管理職層も日本型の職能資格制度によって処遇されていました。しかし、1997年～1999年の準備期間を経て2000年に、基幹職 基幹職というのは管理職のことですが に対して職能資格制度を廃止して、アメリカ型の職務等級制度を導入しています。

職務給というのは職能給に対立する概念で、職務遂行能力（職能）ではなくて、仕事の価値（ジョブ・サイズ）によって基本給を決める仕組みです。平たく言うと、人の能力にお金を払うのではなくて座っている椅子にお金を払う、そういう仕組みです。それがこのA社の特徴です。

(2) B社の人事制度

次のB社は商社です。A社と同様に非管理職層について職能資格制度を維持し、やはり2000年に管理職層を対象として役割等級制度を導入しています。役割等級制度というのは、先ほど見たA社の職務等級制度に近い概念ですが、職務等級制度と役割等級制度の違いは、職務等級制度は職務分析・職務評価というのを行ってジョブサイズを決

定するという非常に面倒な手続きを経ています。役割等級制度はそのところを省略しています。企業の戦略に対する貢献度のようなものを設定し、その役割をいくつかに分けて各人をその役割のゾーンの中に入れていくという制度です。つまり、役割等級制度のポイントは、厳密な職務分析を経たものではないということです。

B社で面白い点は、この役割等級制度とセットにして「貢献等級制度」を導入していることです。役割等級は、その時々その人の役割によって上下変動をするわけですが、そうすると基本給がそれに連動してアップ&ダウンしますから賃金の変動が大きくなるわけですね。それに対する一定のリスク分担の意味で、過去のその人の査定点の合計を貢献等級として、それは下げない。過去に自分が積み上げたものが貢献等級として評価される形になっています。等級によって違いますが、大体役割等級で基本給の60%が決まり、貢献等級で40%が決まるという仕組みをとっています。

(3) C社の人事制度

C社は装置産業の企業で、90年代末に、旧X社が旧Y社という競合他社を吸収合併して成立した企業です。両方の企業とも比較的似たような職能資格制度を持っていて、合併後も職能資格制度を維持しています。

(4) サンプルについて

結果からみると、非常にいいサンプルが集まったと思っています。A社は職務給、B社は役割給、C社は職能給という現代日本の賃金制度の3つのパターンが揃っているからです。それからもう一点、C社は、合併、経営統合した企業なので、経営統合の過程でいろいろな人事制度の混乱などがあるからサンプルとしてはあまり使えないと思っていました。しかし、実は人事制度を統合する過程の中でいろいろな面白いことが起こっていました。企業合併、経営統合が、これから日本経済の中で

重要な問題になってくるので、合併企業があったというのはかえってよかったと今では考えています。

3. 職務給導入の効果 A社の場合

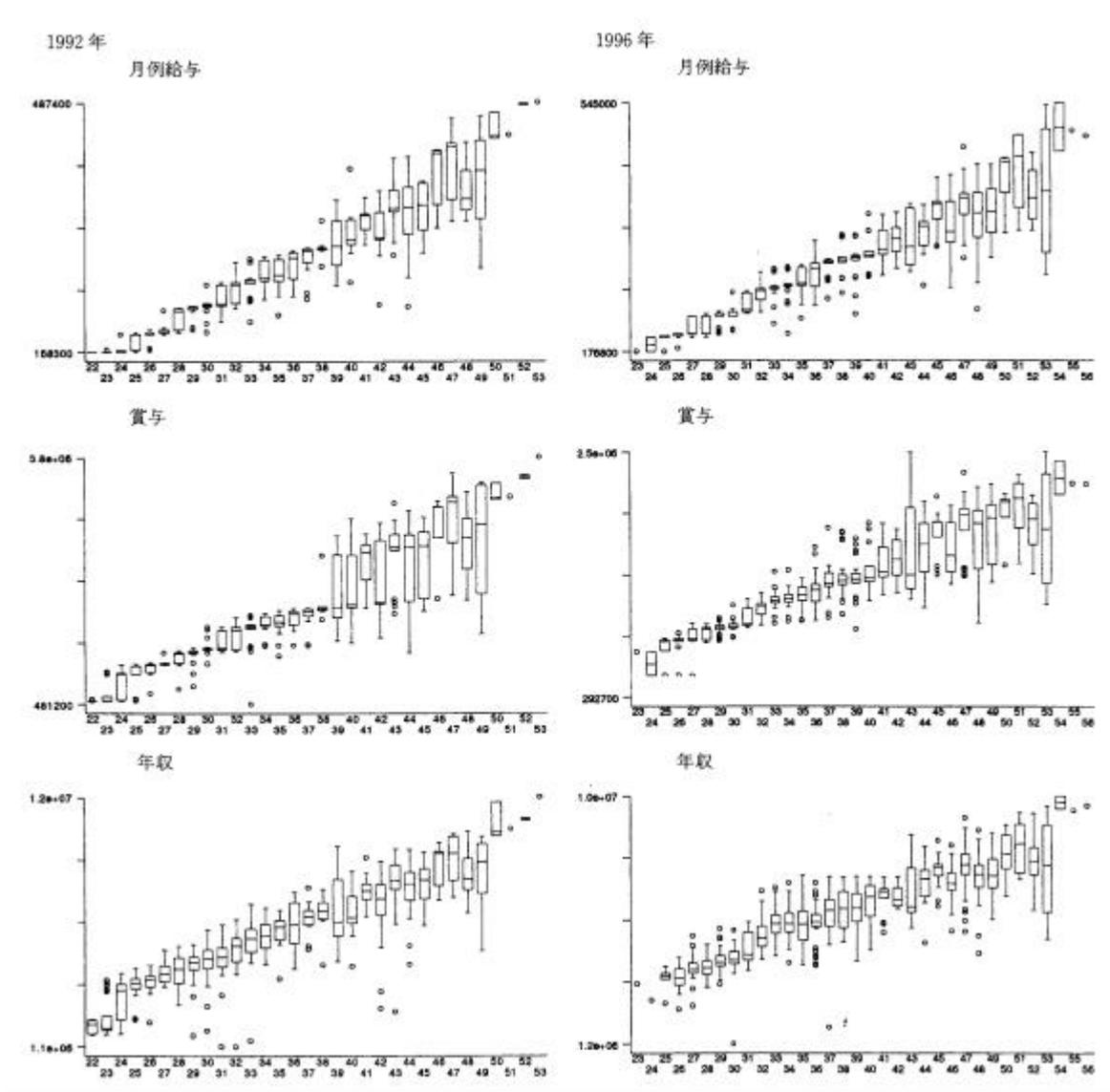
最初に、非管理職層については職能資格制度を維持して、管理職層については職務給を導入したA社の事例を見ていきます。

A社は、一番長い期間、人事データが取れた企業で、1992年～2001年までの約10年間分のデータがあります。図1は「箱ひげ図」というもので、

一つの図の中で賃金のばらつき状況と傾きを一挙に示す図です。四角い箱の部分が、全体の25%から75%までの範囲を示します。それから箱の中に横棒が引いてあるのは中央値 上と下から数えてちょうど真ん中の賃金 です。四角い箱から上下に伸びたひげは、25%～75%の範囲から外れた部分に存在している人達を示します。ですからこの図を見ると、賃金の分布状況と傾きが一目でわかります。

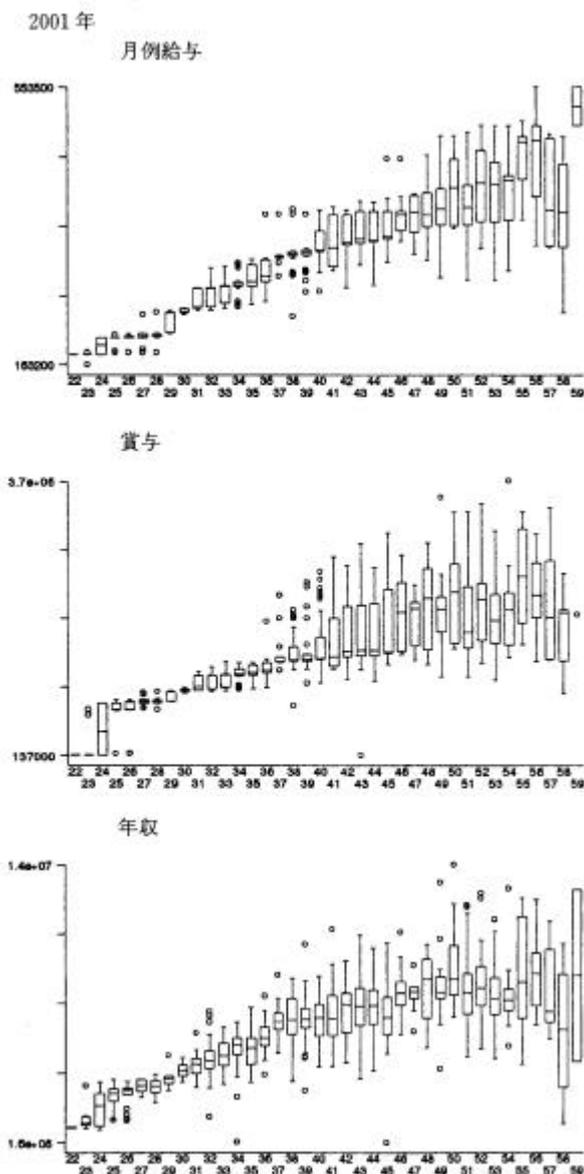
それでは1992年の年収を見ていただきましょう。年齢が高まるほど右に直線的に上がって行って、中高年層になるとばらつきがだんだん大きくなる

図1 年齢別月例給与、賞与、年収の分布状況（A社）



というカーブが存在しています。職務給導入後の2001年には、40歳ぐらまでは右肩上がりですが、その後はフラットになり、なおかつばらつきが広がっています。これは、職務給を導入したことによって何がもたらされたかを如実に示しています。

話の先取りになりますが、図3のC社の2001年の年収を見ていただくと、先ほどのA社と全然違います。右肩上がりでグッと上がっていて、しかも合併前と比べてほとんど図の形が変わりません。つまり、A社のような制度改革をすると、賃金の傾きとかばらつきの状況が大きく変わるということなんです。



この変化をもたらした大きな要因として、職務給の導入が挙げられます。それから、賞与について言えば、賞与に対する年齢の効果 年齢が上がると賞与が上がるという効果 がどんどん小さくなって、賞与に対する査定の効果の強まりが見られるようになっていきます。職務給を導入したこと、それから年齢の効果を弱めて査定効果を強めた結果として、このような賃金カーブが2001年に現れたということがわかります。

4. 役割給導入の効果 B社の場合

次に、役割給を導入したB社を見ます。図2を見ると次のことがわかります。すなわち、やはり年齢が高まると月例給与 B社の場合は賞与データがないので月例給与だけの分析になるんですが は、改革前の1996年とか1997年は右肩上がりの形をしていました。制度導入前の1996年と1999年には、37~38歳から段差ができていますが、この年齢で管理職層に上がっていきですね。だから、非管理職層のカーブが37歳ぐらまであって、グッと段差が上がって管理職層になっていく。2000年にこの企業が役割給を導入した結果、37歳以降の賃金のカーブが変化しています。ばらつきが96年と比べて非常に大きくなっていることがわかります。こういう変化は、A社と基本的には似たような変化だといえます。

これも多少分析してみるとやはり同じで、査定や役職が高くなると賃金が増すという効果が大きくなっていることがわかります。そのことを示したのが表1です。この表は、B社の賃金を改革前の1996年と改革後の2001年を対比してシミュレーションしたものです。まず、比較する参照基準であるベースケースですが、勤続20年、職能資格は副参事、役職なし、査定点70点(100点満点)とします。ケース1~ケース4は勤続年数や査定点

などを変えています。

図2 年齢別月例給与の分布状況（B社）

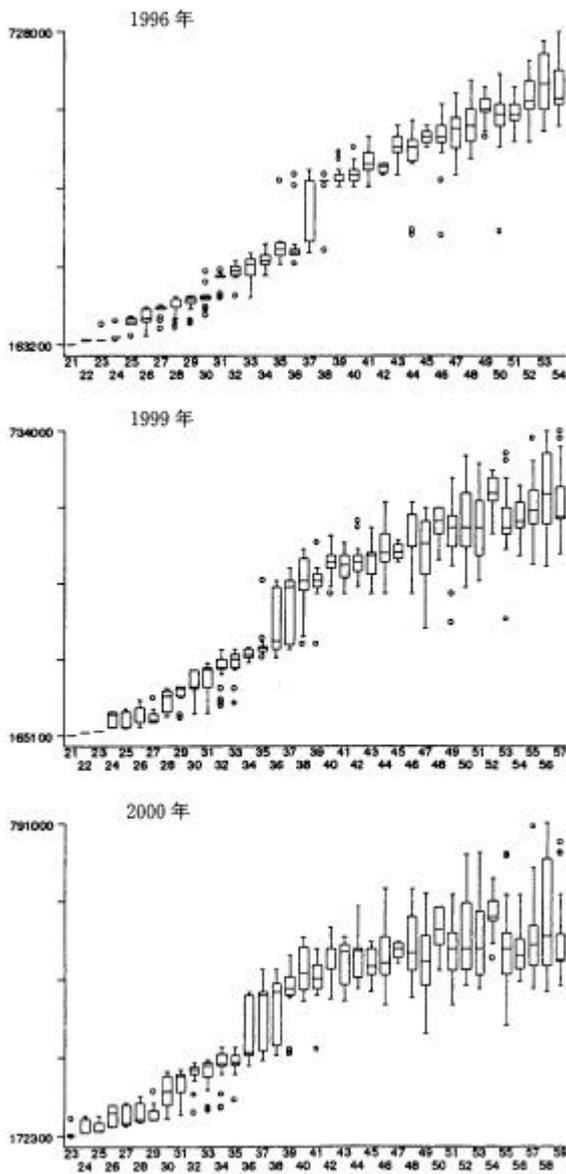


表1 シミュレーションの結果（B社）

	ベースケース	ケース1	ケース2	ケース3	ケース4
1996年	100	110.76	106.58	100.85	102.65
2001年	100	102.61	106.63	106.90	103.95

注) ベースケース：勤続20年、副参事(貢献等級1級)、役職なし、査定点70点
 ケース1：勤続30年
 ケース2：参事(貢献等級2級)
 ケース3：課長職
 ケース4：査定点80点

1996年時点では、勤続年数を30年にする（ケース1）と110.76になる。つまり、勤続を10年延ばすと他の変数がまったく変わらない状況でも賃金が10%上がります。職能資格を参事に昇格させてみる（ケース2）と106.58、つまり賃金が6.58%上がります。次に、査定点を80点にする（ケース4）と、102.65になります。

同じことを改革後の2001年にやってみます。ベースケースは同じです。勤続年数を30年に延ばしてもたった2.61%しか賃金が上がらない。ところが査定点を80点に上げると103.95に上がっていて、1996年よりも効果が大きくなっている。つまり勤続年数の効果と査定点の効果が逆転している。勤続年数という意味での年功賃金が薄まる一方で、その個人の成績や役職等の影響が確実に強まっているというのがB社の結果です。

5. 職能給維持の結果 C社の場合

次に職能給を維持した装置産業C社の事例を見てください。先ほど述べたように、この会社は、1990年代末に旧X、旧Yの両社が経営統合して成立した会社です。図3の左側が合併前の旧X社で、右側が合併した後に成立したC社です。まず、図を見比べて感じる点は、この2つの図がとてもよく似ているということです。これは、実は大変なことなんです。というのは、旧X社も旧Y社もかなり大きな企業ですから、C社には、何千人も旧Y社の従業員が入ってきているんです。なのに、ほとんどこの図の形状が変わっていない。これは、合併に際してかなり政策的に賃金カーブの傾きと分布状況が似るようになるようにやった結果なんです。

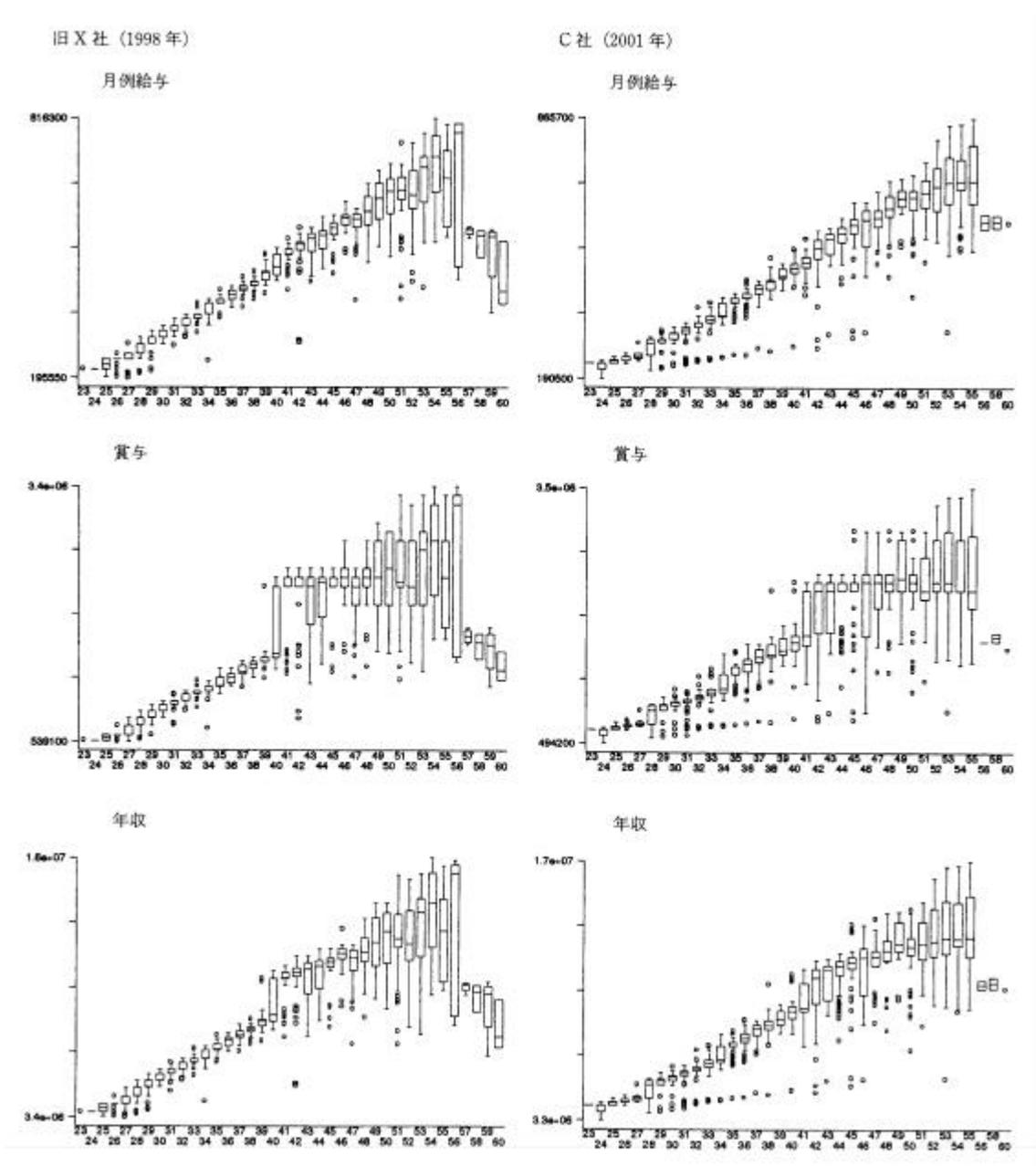
それからもう一つは、月例給与のところを見るとわかるように、分布幅が狭くて右肩上がりにギュッと上がっていくという年功賃金の典型的な姿が維持されています。先ほどのA社やB社の図では、特にその改革後は、40代以降の賃金は頭

打ちでばらつきが非常に大きい形をしていますが、C社の場合には、合併後もはっきりした右肩上がりの賃金が成立しています。この背景には、この企業が職能資格制度を維持していることがあります。なぜなら、職能資格制度は、その制度の基本思想として職務遂行能力という概念があって、職務遂行能力は年齢が高まることによって陳腐化することはない、つまり「人はバカにならない」ことが前提となっているからです。他方、A社

とかB社の職務や役割という概念には、能力は下がり得るという前提があり、そこが一番違う点です。

しかし、旧X社とC社との間には違いもあります。それは、旧X社の時代に比べてC社では、賃金決定において査定の効果が強くなっている点です。直感的に言うと、この会社は吸収合併した旧Y社の社員を自分たちの職能資格制度に比較して似たようなところに当てはめていったわけですが、

第3図 年齢別月例給与、賞与、年収の分布状況(旧X社およびC社)



当てはめる際に査定効果をより賃金に反映するという変化も同時に行っている。これはおそらく、合併に伴って社内の融和を重視して、旧Y社の社員も大体似たような処遇になるように努力する一方で、この業界も競争が激化していますから、査定効果を強めることによって競争力を強化しようとした、ということでしょう。

6. 人事制度改革の目的と結果

(1) A社の場合

上で述べたように、A社では、2000年に職務給を導入したことにより賃金構造が変化し、40歳代以降の賃金格差が拡大して賃金カーブの傾きが緩やかになりました。賞与の決定に際して、年齢の効果を小さくして査定効果を強めることも確保できました。

この変化は、実はA社の職務給導入というタイプの人事制度改革の意図どおりの面と、意図とは異なる面とがあります。意図どおりだというのは、管理職層に職務給を導入することによって、職能資格制度のもとでは絶対にできなかった個人の賃金切り下げに成功しているということです。要するに、成績のよくない管理職の賃金を職能資格制度の時には下げることができなかったけれども、職務給によって下げることができるようになったという意味です。

意図と異なる点とは、賃金のばらつきの拡大が基本給よりも賞与から来ているということです。つまり賞与のばらつきを大きくすることによって年収ベースでばらつきが大きくなっている。賞与の格差拡大だったら職能資格制度でももちろんできるわけです。職務給では、職務等級に各人を格付けし、そのことによって格差が拡大するのが本来の意図なんですが、A社ではもしかしたら職務等級への格付けの過程で、現状からかけ離れたアップ・ダウンがなかったのではないかと思います。

例えば、職能等級10等級だった人が、大体その10等級と同等程度の職務等級に横滑り的に移動する人もいれば、上や下に格付けされる人もいるはずなんですが、実際には横滑りが多かったのではないかという感じがします。

(2) B社の場合

B社の場合、先ほどのシミュレーション結果のように、勤続年数の効果を小さくして査定とか役職の効果を大きくするというのは、B社の人事部が意図したとおりの結果です。しかしB社では、この役割等級制度の導入という人事制度改革に先立って、管理職層の賃金テーブルの書き換えを行って格差を拡大することを試みているんですが、この会社では、賃金程度の変更では対応できない問題があったので役割等級制度を導入したと聞いています。

それはどういうことかということ、商社というビジネスそのものの変化なんですね。ご存じのように、商社の伝統的な役割は、物流とか納期管理とか売掛債権管理などの仲介機能なわけです。ところが、この仲介機能というのは、最近のeビジネスなどによって役割が低下していて、いま商社で必要とされるのは、メーカーと一体となって製品を開発していくことなんです。仲介機能から製品開発へのコラボレーションへと、商社の中核的なビジネスが変化してきています。

そのような事業構造の変化の中で、従業員に求められるスキルが変わってきたということです。仲介機能の時代には、その人の経験や人間関係などが非常に重要な役割を演じていました。ところが、メーカーと一体になって製品開発していく時には、そういったスキルではなくてこの商社の場合どちらかというと電子機器の関連ですから

、昔は文系の4年生大学卒がメインだったけれど、最近は理系の大学院卒も採るといような変化が起こってくる。そうすると、従来の商社機能で必要とされたスキルが急速に陳腐化する。高

い資格を取った人が、必ずしもその資格に対応する仕事をしていないという事態が現れています。

こうした技術革新によって従来のスキルが陳腐化し、高い資格を持っている人がその資格に見合う仕事をしていないというのは、商社だけではなく、今の日本企業でかなり一般的に見られる現象で、これにどう対処するのは重要な問題ではないかと私は思っています。

7. 経営統合の成否 C社の場合

C社の合併の問題に入っていきます。合併という意思決定はその会社の経営戦略ですから、製品市場での補完性とか、あるいは財務面でのメリット、そういうことがあって合併するんですが、合併がうまくいくかどうかは、合併した後に雇用関係がうまく回っていくかどうか非常に大きく依存します。

ではこの合併の中でどんなことが起こったのでしょうか。図3で確認したように、合併前の旧X社とC社の賃金構造は極めて似ています。これは先ほど言ったように、膨大な数の旧Y社の社員を人事施策の転換によって新しいC社の中に位置づけていったということで、この面では非常にうまくいっていると思います。しかし相違点もあって、旧X社の時代に比べてC社では査定効果が強くなっています。このことは微妙な問題を引き起こしています。

われわれはC社について、人事データの分析と併せて従業員の意識調査（アンケート調査）を行いました。人事データには社員番号が入っていますが、このアンケート調査でも社員番号を記入してもらいました。だから、アンケート調査の回答結果と、人事データの客観的な情報が社員番号によって照合できる形になっています。これが、このアンケート調査の大きなイノベーションになっています。つまり、どういう状況に置かれたらどんな意識を持つのかということ进行分析できるんで

すね。それをやった結果、面白かったのは、合併を前向きに受け止めているのは、旧X社、つまり残ったほうです。残ったほうは、中高年以上の人達が合併を非常に迷っている結果が出ています。吸収された側の人は、若い人が合併を前向きに受け止めています。これは、おそらく旧Y社の場合には当然合併されたわけですから、その会社の将来展望というのがそれほど明るくなかった。それが合併でC社になることによって、若手は将来の展望が出てきたというふうに受け止めたのだと思います。旧X社、つまり存続したほうの若手は、おそらく競争相手が増えたという意識だろうと思うんですね。

それともう一つ面白かったのは、職場の人間関係が悪化したという回答が、やはり旧Y社の社員のほうが多いんですね。旧Y社の社員は合併に際し、いろんな変化に対して前向きに対応しようという意識がアンケート調査の結果からも痛々しいほど窺われますが、人間関係は悪化したというふうにも答えていて、とりわけ人事データで査定の結果がよくない人はそのように感じています。査定の効果を強める、しかもそれが合併した中で行われると、やはり職場の人間関係がよくないと感じたりするネガティブな感情を生み出すということがわかりました。これは、合併した他の企業でも生じていることだと思います。

8. 真の課題とは何か

(1) 最近の変化の特徴

繰り返しになりますが、日本の賃金は職能資格制度によって大枠が形成されてきていて、現在でも多くの企業で職能資格制度は重要な位置を占めています。A社やB社に見られるように、やはり非管理職層、組合員層は職能資格制度で、管理職層で別の制度を導入するという2階建ての構造になっている企業が多く、今後もこういう企業は増えていくだろうと思います。

過去数年間、いわゆる人事制度改革の中で、賃金構造はやはり確実に変化してきました。変化の第1の特徴は、賃金に対して年齢や勤続の効果が小さくなっているということ、それから、査定や役職の効果が大きくなっているということです。賃金に対して年齢とか勤続の効果を小さくするというのは、要するに年功度を薄めるということですので、このことは、職能資格制度を維持したままでも実行可能です。しかし、職能資格制度を廃止した企業では何が求められているかということ、年功度を薄めるというだけではなくて、賃金を仕事と直結させるということです。これが最近の変化の第2の特徴です。

(2) 歴史的な展開における意味

この2つの変化を日本の賃金制度の歴史的な展開の中に位置づけて考えてみたいと思います。戦後日本の賃金のご存じのとおり、最初は年齢給中心で、有名な電産型賃金体系などがありました。そのような年功序列を脱するために日本企業は1960年代の初め、鉄鋼業 八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管などを中心に、アメリカ型の職務給を導入しました。つまり年齢給に対する対抗概念として、厳密な職務分析に基づく職務給を導入したわけです。八幡製鉄で行われた職務給の導入などは、1960年代の初めくらいですが、最近のヘイ社などの経営コンサルティングがやっていることとほとんど変わりません。ジョブサイズとかアカウントビリティとかそういう英語になっていないだけで、ほとんど同じことをやっています。

しかし、その鉄鋼業でも導入後すぐに、高度成長の中で次々と新鋭工場ができ高炉ができるという企業の規模拡大・組織変更が起こって、従業員が非常に頻繁に会社の中を異動しなくてはならなくなりました。そうすると、職務給というものの窮屈さが徐々にあらわになってきて 鉄鋼業の場合には、90年代近くまで職務給という名前を残していますが、事実上はもう職務給という名

前の職能給にどんどん変化していくということがありました。先ほど言ったように、60年代末には日経連が職能給を推奨するということをやりましたから、日本企業は職能給＝職能資格制度を採用していくということになったわけです。

先ほど言った最近の変化の第1の特徴、つまり査定の効果や役職の効果を大きくするというのは、職能資格制度が年功的に運用されるという問題点を是正する努力だとみていいと思います。職能資格制度だって、きちんと年功に流されないように運用されれば別に問題ないわけです。しかし、職能資格制度において査定の効果や役職の効果を大きくするという是正策でも解決できない問題があるんです。それが、先ほど触れた資格の高い人が高い資格に見合う仕事をしていない、できないという問題です。

この克服策が、先ほど言った第2の特徴、つまり賃金と仕事との直接リンクということになるわけです。しかし、仕事との直接リンクといっても、既に鉄鋼業で職務給を導入してうまくいかなかったという歴史的な経験がありますから、アメリカ型の職務給を、いまからどんどん日本企業が導入できるかということそう単純でもない。そこで出てきたのが、先ほどのB社の例で出てきた役割等級制度です。つまり、厳密な職務分析と職務評価を回避して、私に言わせれば、中身の曖昧な「役割」という概念で人を格付けしていくというやり方が出てきました。おそらく、役割等級制度は管理職層については30%ぐらいの普及率になっていると思いますが、今後さらに伸びてくると思います。

しかし先ほど言ったように、職務等級制度、つまりアメリカ型の職務給は、はっきりと職務分析によってジョブサイズを確定するという根拠が明確だからそれが日本企業に通用するかどうかは別として いいんですが、役割等級制度は根拠が明確ではないという問題があります。ですから、この役割等級制度が最終的な到達点かという

と、おそらくそうではないだろうと思います。

それからもう一つ注目されるのは、やはり日本企業の場合は仮に成果主義的な賃金制度を導入したとしても長期雇用は維持していますから、能力の伸びというのを考えざるを得ないわけです。短期的な業績だけではその人の処遇をしていくうえで十分でないという意識がありますので、その能力の伸びをとらえようとするのがコンピテンシー評価だと思います。だから、簡単に言うと、目標管理制度によって短期的な業績を測る、それからコンピテンシー評価によって長期的な顕在能力の伸びを測ることによって、何とか長期雇用と成果主義を両立させようとしている、ということなのだろうと思います。

(3) 労働組合の課題

このように、現在日本の賃金改革は、今日紹介した3社の制度が基本的な手法です。どの制度を導入するにしても、管理職による運用がうまくいくのかどうかが決定的に重要になります。90年代の末は、どういう制度を導入するのかということが一番のポイントでしたけれども、もう2000年以降は、どの制度かということよりも、むしろ導入した制度の中でどれぐらいうまく運用していくのが重要な点になっていくと思います。

そういうふうに考えますと、労働組合の第1の課題としては、賃金制度の選択を経営側が行うときに、選択ミスを防ぐということが大事だと思います。よくあるパターンとして、トップマネジメントなり人事部が、何か思い込みとかあるいは外部のコンサルタントの変な入れ知恵とかで、自分の会社に合っていない賃金制度を導入することがあります。本当は職能資格制度を維持すべきなの

にアメリカ型の職務給を導入したり、本当は役割等級制度を導入すべきなのに職能資格制度を維持したりなど、制度選択を誤る可能性があります。実際、私はいま盛んにその種の聞き取り調査をやっているんですが、かなりあります。

コンサルタント会社に大金を払ってめちゃくちゃな結果になったとしても、コンサルタント会社はお金を返してくれません。きちんと自分の頭で考えている企業はもちろんたくさんありますが、あまりきちんと考えずに丸投げする人事部もあります。だから、何が一番自社にふさわしい賃金制度なのかということを経験としてよく見極めていくことが大事だと思います。

それから2番目は、やっぱり管理職が運用するというその運用への関与ですね。例えば目標管理制度の運用で、面接の仕方を組合員にトレーニングしている労働組合もあります。

3番目には、短期的な業績でも、コンピテンシーでも仕事の結果で見ますから、当然いろんな不満が出て来ます。日本では伝統的にそういう問題を「苦情処理」という言葉でとらえますが、苦情処理というのはほとんど利用されていない。会社の苦情処理機構も利用されないし、組合に文句を言ってくる人も少数です。そういう不満とか不安を苦情処理と言う形式語でくくらずに、実際に例えば役割等級制度導入の中で賃金が下がる人のその目線に立っているいろいろな不安とか不満を受け止めるべきだろうと思います。

このように考えると、労働組合は成果主義化の中でやるべき仕事というのはまだたくさんあると思うし、そこからしか日本の企業の真の人事改革は完結しないということを強調して私の話を終わりたいと思います。

(注)

都留康・阿部正浩・久保克行(2004)「日本企業の報酬構造 企業内人事データによる資格、査定、賃金の実証分析」『経済研究』第54巻、第3号、pp.264-285.