

# 業績・成果給化する賃金と一時金の課題

## ～一時金の特色・動向と抱える問題点～

すえき  
居樹のぶお  
伸雄

社会総合研究所・主幹研究員 元・関西学院大学・教授

### 1. 業績・成果給化する賃金の実態と動向

#### (1) 賃金制度の変遷と一時金の関わり

一時金と賃金（基本給）制度とのかかわりは非常に深い。そこで、まず日本における賃金制度に注目すると、企業毎に区々とはいえ、大きな流れも見られる。高度成長期は年功給全盛であった。年功給はいくつか類型化出来るが、公務員などの査定の入らない年功給に対して、民間企業の多くは査定を組み込まれた昇給表管理型年功給であった。ちなみに、もう一つは賃金表のない企業における年功的処遇であった。

このため、民間企業の賃金管理はルール上、仕事や能力と関連が弱いが、能力対応の賃金管理が行われてきたといえる。しかし、ルールがあいまいでしかも青天井の昇給表管理では高齢化への対応に苦慮することとなった。そこで、年功給を能力反映型賃金と位置付けた上で、その理論化を進めたのが職能給（能力主義賃金）である。

天井の設定、昇格管理の強化（昇格昇給の組み込みによる差異化）など、賃金面では年功給より厳しくなったが、能力基準で公正処遇を目指した

もので、能力開発重視の点も含め、労働組合の多くも制度改定に協力的であった。しかし、さらなる高齢化により、能力主義処遇にも課題が目立つようになったのである。つまり、それぞれの能力レベル（資格等級）に見合った仕事を与えることが難しくなった企業が多い。

そこで、成果主義が注目を集めた。まず、個人業績に差のある上級ホワイトカラー層に、それに相応しい処遇として年俸制が広がった。現在では大企業における管理職年俸制の普及率は4割近いと見られる。一方で、まだ大勢を占めていないともいえる。しかし、特に大企業の管理職処遇はほぼ成果主義処遇になっているのである。つまり、一時金部分に個人業績反映を強めており、年俸制とあまり変わらない処遇を実現している。管理職層には年俸制または一時金活用型の成果主義が広がっているのである。

同時に、管理職処遇以外にも成果主義が広がってきたが、組合員層に年俸制を導入する企業は少ない。多くの企業は基本給を役割給・職務給化すると同時に、一時金のばらつきを広げる形を採っているのである。一時金は個人業績反映を強めつつある。ちなみに職務給・役割給といった基本給部分には個人業績はあまり反映されない。それほ

ど差がない従業員層であり、成果主義の定義をやや広げ、貢献度対応型としているのである。それでもマイナス昇給を組み込みやすく、成果主義的色彩を盛り込む事は出来る。

しかし、事例を見ると大企業ではある程度定昇を圧縮する例があるものの、中堅、中小企業の場合は定昇を残す例が圧倒的に多い。その上、職務評価を実施している例は少ない。つまり、職務評価なし・定昇ありのケースがほとんどであり、能力主義の模様替え程度の制度改定となっているのが現状である。ちなみに、この場合も、一時金部分の制度変化が比較的大きいといえる。

## (2) 成果配分から見た一時金と月例賃金との関連

ここで、月例賃金と一時金とを対比しつつ、一時金の特徴を成果配分からの視点でクローズアップしてみる。有期雇用である非正規社員の多くに、一時金や退職金制度が適用されていないことから明確なように、月例賃金の役割は大きく重要である。また、社会性の高い賃金部分でもある。

そこで、成果配分との関連を整理しておく、日本では3段階で成果配分が行われてきたといえる。まず、春闘賃上げが第1段階の成果配分といえる。生産性基準原理(旧・日経連)は、その論理が一方的な点(実質経済成長率が元になっている)を除くと相場形成の賃金論である。つまり、多くの企業の平均的な支払い能力(一人当たり経済成長率=生産性)を元に賃上げのあり方を考えている。これに代表されるように、春闘(賃上げ)が第1段階の成果配分である。

そして、第2段階の成果配分が一時金決定である。ここは個別企業の業績反映部分となる。労働組合は生活一時金としての性格を強調するが、経営側は成果配分的側面を強調しており、その両面があるとすると、部分的には企業業績反映部分を担っていることになる。

ちなみに、第3段階が成果主義で個人業績に差があれば、賃金や一時金に個人業績を反映させることになる。たとえば、労使交渉で決定された一時金の原資を元に再配分することもある。成果主義における業績評価のほか、能力主義における成績考課などを元に、多くの場合、個人業績反映は一時金部分で行なわれてきたのである。

## 2. 一時金の特色と動向

### (1) 年収に占める高いウエイト

一時金は日本独特の賃金で、しかも年収に占めるウエイトが高いので、軽んずることは出来ない。欧米ではあるとしてもたかだか月収1カ月分程度に過ぎない。先に述べたように、成果配分的色彩と生活一時金的色彩を併せ持つため、月例賃金より変動幅が大きい点に特色がある。近年、その変動幅がさらに拡大する傾向も見られる。

### (2) 年間臨給方式の広がり

日本経済も成熟期に入り、ある程度見通しが可能となってきたため、大企業を中心に年間臨給方式も普及してきた。大企業では既に4分の3近く、大勢を占めている。電機産業が冬夏型から夏冬型に移行して以来、夏冬型の年間臨給方式が広がった。一方、中小企業の多くは未だにそのつど交渉である。1年を展望した経営は容易ではないためであろう。

### (3) 賃上げとの一括交渉も

近年では賃上げ幅が小さくなったため、賃上げと一時金的交渉を一括して実施する労使も増加している。経営側としては年間の人件費管理が行ないやすくなり、労働側も交渉労力の省力化や年間賃金を視野に入れた交渉が可能となる。さらに、

年俸制従業員との比較もしやすいといった点も挙げられる。

### 3. 業績連動型一時金に見る 特色と業績賞与との違い

#### (1) 広がり見せる業績連動型一時金

ところで、業績連動型の一時金（一時金のデジタル化）も広がりを見せている。これは個人業績重視の成果主義とは異なり、企業業績を反映するものである。先に触れた成果配分の区分では成果主義が第3段階で、一時金は第2段階に整理したが、業績連動型もその枠内にある。もちろん、確保された原資配分に当たっては、さらに成果主義的内容を盛り込む事は出来る。いわゆる業績賞与化である。業績賞与と業績連動型一時金は混同して論じられることが多いが、ここでは区別して取り上げることとしたい。

バブル崩壊後、多くの経営トップは人件費の削減・変動費化を求めるようになってきたが、賃金制度改定のねらいに人件費の削減を掲げる事は許されない。賃金制度の改定は賃金水準一定、人件費一定を原則に公正処遇を目指すものでなければならないからである。

さて、一時金の変動費化はどうであろうか。欧米に比べて人件費の固定費化が進んでいるというが、その多くは雇用調整の違いに帰するといえる。その点を考慮して置く必要はあるが、その上で、一時金部分にもう少し企業業績反映を強めることは可能であろう。労働側にとっても魅力的な部分もある。企業業績の非常に良い企業ではこれまでより、あるいは世間より、多めの一時金が支給されるからである。また、鉄鋼産業のように、労働側が業績連動型一時金の導入を要求する例もある。しかし、ある程度企業業績を重視するのは良いと

しても、連動では行き過ぎの面も多いといえる。

#### (2) 基本算式を元に業績連動型一時金の特色を見る

まず、業績連動の仕組みから見ておこう。調査などによると、業績指標の大半は利益指標である。営業利益ベースが約4割、経常利益ベースが約4割で併せて9割前後を占めている。それ以外は付加価値や売上高などをベースとしたものとなっている。業績連動型一時金の中には経営目標の達成度を指標とする例もあるが、大半は利益関連指標に基づくもので、分配率など配分構造を固定化（一時金の変動費化）することが目的となっている。

さて、企業業績の代表的指標は付加価値（人件費込みの利益）であり、ここでは付加価値ベースの業績連動型一時金の算式を元に特色を確認したい。かつて、アメリカではラッカー・プランが開発された。分配ルールを設定することで、従業員の協力と労使関係の安定を図りつつ経営参加を促すものである。賞与のない企業で、成果が出ればボーナスを支給する方式である。日本では、一時金が定着しているため、この算式を元に賞与・一時金の変動部分を決定する算式が基本となる。そこで、最低保障されるのは月例賃金と一時金の固定部分となる。

従来は業種によって異なるものの一時金がやや安定傾向にあり、労働分配率（付加価値に占める人件費の割合）がある程度変動してきた。今度はルール上、先に分配構造（労働分配率）が決定（固定化）されるため、企業業績に連動して一時金の変動することになる。一時金の変質ともいえる。企業業績を従来より重視する点は労働側としても協力できるかもしれない。しかし、企業業績に連動させるとルール造りの時を除いて労使交渉の余地がなくなる。

図表 1 業績連動型一時金の基本形（算式）

$$\begin{aligned} \text{一時金の} & \text{企業成果} \\ \text{変動部分} & = (\text{付加価値}) \times \text{労働分配率} - \left[ \begin{array}{c} \text{月例賃金} \\ + \\ \text{一時金の} \\ \text{固定部分} \end{array} \right] \\ \\ \text{付加価値} & = \text{利益} + \text{人件費} = \text{売上高} - \text{外部コスト} \\ \\ \text{労働分配率} & = \frac{\text{人件費}}{\text{付加価値}} \left[ \begin{array}{l} \text{自社の過去数十年のデータを} \\ \text{もとに適正分配率を決定} \end{array} \right] \\ \\ \text{一時金の固定部分} & : \text{大企業では4ヵ月分が一般的} \\ \\ \text{一時金の変動部分} & : \text{上限は4ヵ月～2ヵ月の例が多い} \end{aligned}$$

(3) 労働分配率の特色と動向

ここで、労働分配率の特色を見てみると、産業・企業毎のばらつきが大きく、景気変動の波を受け易い。しかも労働分配率が高いのは労働集約型産業で、低いのは資本集約型産業である。賃金を比較すると同等か労働集約型産業の方が低めの傾向がみられるので、賃金水準を表わす指標とはなっていない。

ところで、最近の春闘で連合などが求めてきた分配問題は、残念ながら労働分配率の急騰で注目度が低下することは避けられないであろう。株主配当や役員報酬の増加に比べて人件費への取り分が少ないといった主張は、不況期には展開しにくくなるのである。

(4) 問題点抱える業績連動型一時金

自動決定されるため、労使の予想を超える企業業績となると、慌てる企業が出て来る。電機A社は経営側から廃止を求める事態となった。鉄鋼B社では連動を弱める見直しを行なった。つまり、従来方式に戻る動きともいえる。自動車C社では一時金交渉に際して労使共通の指標を用いるもの

の、ルール化一歩手前で留めてきた。また、今回のブームの火付け役である電機D社では、ルール自体を毎年労使で点検し手直しすることになっており、労使の手の中に辛うじて残してきたのである。

企業業績が予想以上に良い時は経営側が慌てるが、逆に企業業績が悪化した場合、労働側が慌てる事態となりかねない。固定部分（大企業では4ヵ月分が一般的）はあるものの、一時金減額幅は従来より大きく、まさに一時金の変動費化が実現されるからである。最近の一時金調査では、09年の夏冬とも平均十数%ダウンしているが、非連動型では1割程度のダウンに留まっているのに対して、業績連動型では2割近くダウンしているのである。

業績連動型一時金の良い点は多額な一時金について固定部分を設定し、生活一時金的性格部分を明らかにする点である。しかし、この点は業績連動型としなくとも可能である。課題は既に述べたように、労使の手の届かないところで決定されるため、極端な場合予想外の額で支給されるような事態が生じる恐れがある点にある。見直しや廃止を避けるためにも労使交渉の余地を残しておきた

いものである。

何よりも業績連動型一時金では経営責任が不明確となり易い弱点がある。経営権をもたない従業員層が業績悪化の影響をまろに受ける仕組みは課題を抱えていると言える。

ところで、左辺の一時金変動部分に右辺の月例賃金と一時金の固定部分を移項すると、左辺全体が人件費トータルとなる。一方、右辺は企業業績と労働分配率だけになる。つまり、企業業績とトータルな人件費が一定の割合でリンクすることになる。実は業績連動型は一時金の変動費化ではなく、一定の歯止めがあるとはいえ、人件費全体が変動費化する点にこそ、特色がある。分かりやすくいえば、いくら賃上げしてもその分は一時金部分で自動調整され、一定の人件費枠に収まることになる。それぐらい強烈なインパクトをもつものであり、労働側としては十分な検討が欠かせない仕組みだといえよう。

## 4 . おわりに

さて、2010年夏の一時金は前年を上回る企業が多くなりそうである。しかし、下げ止まるものの08年冬以降低水準のままである。企業業績が回復する中、まずは一時金の水準を回復させる取り組

みが優先される。しかし、一時金が多ければ良しともいえない。あまりに多額な一時金は賃金のあり方としては歪みも感じられる。

一時金の一部は、本来、月例賃金でカバーすべきなのかもしれない。賃金は本来後払いは認められていない。その点、一時金や退職金は灰色である。例えば、退職金を賃金の後払いと位置付け、賃金化する発想などに表れている。一時金もあまりにも多額であると、退職金同様に賃金の後払い的色彩が強まる。

賃上げでは超過勤務手当や退職金などへの影響が大きいため、経営側は出来るだけ一時金で対応しようとする姿勢が出がちである。これまで、労働側はそのような動きに引きずられてきた面もある。しかし、安易な一時金での対応は問題も生じやすい。本来月例賃金部分に含むべきものがあるとすれば、賃金政策と一時金政策を連携させて、一時金のあり方を検討した上で取り組むべきといえる。たとえば、一時金の固定部分を4ヵ月とすれば、この部分は月例賃金に組み込むべき、ともいえる。日本では超過勤務（残業）の割増率が低めであり、さらに一時金を含めて考えると割増になっていないとの指摘もある。そこで、月例賃金との関連を含めて、あるべき姿を描く政策的取り組みが求められているのである。