

# 日本企業における賃金の個別化と賞与

鬼丸 朋子

## 1. 問題の所在

1990年代以降の不況の中で、日本の大企業は、総額人件費削減のためにいわゆる年功型の賃金構造を改めようとしている。代わって、これまで以上に個人の成果を反映するような性格を付与された成果主義賃金の導入が推し進められている。

だが、第二次大戦以降の日本の大企業における賃金制度の特質は、人事考課によって生じる賃金の個人間格差の累積にあるといえる。このように考えれば、成果主義賃金の進展は、いっそうの賃金の個別化すなわち人事考課を媒介とした個人別賃金決定に結びつく。したがって、日本の大企業における賃金制度を分析・検討する上で、賃金の個別化の歴史的な変遷およびその特徴を明らかにする必要がある。

この視角で研究を進める際の一つの有効な方法として、賃金制度の国際比較が挙げられる。今回は、成果主義賃金の中でも賞与の業績給化傾向を足がかりと捉え、日米の賞与制度を概観する。近年の賞与の業績給化とそれに伴って生じる個人間格差の拡大を鑑みた時、これまで看過されがちであった賞与に関しても一層の研究蓄積が求められるからである。

## 2. パフォーマンスと賃金との関係性

日本の大企業は、(1)定期昇給の廃止、(2)年齢・勤続給の縮小・廃止、(3)賞与の業績給化、(4)年俸制の導入、(5)職務給、役割

給、コンピテンシーといった仕事関連要素の活用、(6)一般従業員・管理職間における別立て賃金制度といった様々な形で成果主義賃金を導入している。これらはいずれもこれまで以上に成果を重視する点で一致している。しかし、従来の賃金制度が能力を評価していなかったわけではない。実際にはこれまでも、人事考課を媒介とした長期に渡る労働者間競争が存在していたといえる。ただし、近年の成果主義賃金は、目標管理制度(MBO)等の活用によって、潜在能力よりも顕在能力を重視する傾向にある。賞与の業績給化は、この評価軸の変化を敏感に反映している。

成果主義賃金でこれまで以上に問題となるのは、パフォーマンスと賃金との関係、さらに言えばパフォーマンスの評価ツールである人事考課と賃金との関係をどう捉えるかである。両者の関係は、以下の二つの見解に大別できる。

一方で、成果主義賃金に親和的な見方がある。すなわち、業績・成果に対するインセンティブを喚起する賃金システムを構築することに積極的意義を見出す見解である。労働者の働きぶりを評価し、賃金に反映させるという観点からすれば、人事考課によって労働者の労働能力の多寡をはかり、それに基づいてインセンティブ賃金を支払うことは労働者のやる気を引き出す上で合理的な方法と考えられるからである。心理学および経済学の研究成果から、パフォーマンスに基づいた賃金支

払いがパフォーマンスの改善を導くことが指摘されている。ただしそこでは、(1)パフォーマンスの正確な測定が可能であること、(2)賃金とパフォーマンスとの関係が明確に示されなければならないことの2つが条件とされている。

他方で、成果主義賃金は労働者間競争の激化を招くと捉える見方がある。その理由としては、人事考課の評価基準が本来無規定的で客観化され得ない能力基準によるためであることが挙げられている。つまり、人事考課は、個別企業内での使用者の賃金決定における裁量権の拡大、人件費の削減・変動費化を進める中心的ツールと位置付けられているのである。また、賃金とパフォーマンスとをリンクさせる上で、内発的動機づけの減少や公平さの減少や払いすぎの不公平等の潜在的な陥穽があることも指摘されている。

両見解の一つ論点は、評価基準およびパフォーマンスの明確さ・客観性といった点にあると考えられる。双方の見解のどちらがより実態を捉えているかは、具体的事例の分析を通じて初めて示され得ることである。以下では、その予備作業として日米の賞与制度を鳥瞰する。

### 3. 日米の賞与制度

日本の賞与制度は、著しい企業規模間格差の存在が指摘されるものの、正社員に関する限り、大企業を中心に殆どの企業に存在する。賞与には、必要不可欠な生活費の一部という側面と、好況不況の際の賃金のバッファという側面と、業績給という側面とが混在している。とはいえ、多くの場合、賞与は年2回程度(算定は基本給×支払い月数を基礎とする場合が多い)企業業績を加味しながらもかなり安定的に支給されてきた。

しかし実際には、賞与は一律に配分されるものではなかった。すなわち、(1)勤怠率を

加味する、(2)考課係数を乗じる形で人事考課を加味する、(3)本給部分の決定にすでに考課結果が反映されている、という三重の考課結果の反映がみられる。日本企業は、人事考課を活用することで、賞与にも賃金決定における恣意的な裁量部分を取り込んできた側面がある。これに加えて、現在の日本企業は、人事考課の曖昧さを温存したまま労働者の成果を直接反映し得る個別賃金決定方式を模索している。成果主義賃金は、その要請に応えようとするものである。この企図を反映して、賞与の業績給化を含む成果主義賃金は、業績部分をこれまで以上に重視することで総額人件費を抑制しながら業績・成果へのインセンティブを喚起するように設計されている。

これに対してアメリカでは、ボーナスは短期的インセンティブを喚起するためのツールとして使用されている。アメリカのボーナス制度は、いずれもこの目的に即して設計・運用されていると考えられる。

具体的には、次の目的のためにボーナスが活用されることが多い。第一に、基本給昇給による固定的人件費の増大や賃金の頭打ちによる従業員の勤労意欲の低下を防ぐための方策としてボーナスが利用されるパターンが挙げられる。この場合、報奨金(Awards)福利厚生(Benefits)一時的報奨金(Short-term incentives)ストック・オプションなどの長期的奨励金(Long-term incentives and perquisites)等、個人に対する刺激と固定費の減少を狙った変動給の比率を増やそうとする企業が多くなっている。第二に、個人業績だけでなく、集団業績やチームワークの向上に資する目的でボーナスを活用するパターンが挙げられる。具体的には、集団奨励給(Group incentive)利潤分配制度(Profit sharing plans)成果分配制度(Gain sharing plans)等の集団を対象とした刺激給・変動給

制度を導入する企業が増えている。一般化は難しいが、概して、個人刺激給が個人業績を評価し、顕著な業績を上げた者に対してボーナスをもって反映させるのに対し、団体業績給は団体業績の水準が決まればそれに応じてボーナス原資の総額が決定され、個々の従業員への配分は原則として基本給に比例する形で支給されるという違いがある。

これらのボーナス制度は、従来一般従業員、専門職、監督者にはあまり支給されていなかった。これらの従業員グループにも支給されるようになったのは最近の傾向であるといえる。

以上のように、アメリカのボーナスの特質として、(1)全員に賞与が支給されるわけではない(管理職以上の人間に適用されることが多い)(2)短期的なインセンティブ喚起を目的としているという二点を挙げることができる。

#### 4. むすびに代えて

このようにみえてくると、アメリカでボーナスといわれているものと日本の賞与とはその目的が異なるものであるといえる。主要な違いの第一点目として、アメリカのボーナスは一般に短期のインセンティブ喚起を目的としているのに対し、日本の賞与は生活保障的要素と業績反映的要素とが未分化であり、賞与の低下が及ぼす影響を測りがたいことが指

摘できる。違いの第二点目は、アメリカのボーナスの場合はその効果を最大限に引き出すためにパフォーマンスと賃金との関係性の明示・客観的指標の設定が明確に意識され、制度の設計時に考慮されているのに対し、日本の場合は成果主義賃金においても激しい労働者間競争の一端を担ってきた人事考課による評価の特質が温存される傾向にあることである。つまり、賞与の業績給化をはじめとする成果主義賃金の導入によって、日本の労働者は、従来の意味での能力に加えて仕事と賃金との関係の明確化が要請してくる成果までも厳しく求められるようになったのである。その結果、日本の労働者は、これまで以上の労働強化・労働者間競争の激化の波にさらされようとしている。

とはいえ、成果主義賃金の導入による賃金の個別化の進展が、日本企業の賃金システムならびに日本企業で働く労働者にどのような影響を及ぼすのか、さらに国際的な視点から見た賃金の個別化問題の検討といった点については、今後事例研究を通じていっそうの検討を加える必要がある。人事考課を媒介とした個人別賃金決定を採用しているのは、日本の大企業に限定されない。特にホワイトカラーについては、諸外国でも人事考課を通じて賃金決定が行われている。これを賃金の個別化という側面からいかに捉えていくかが今後の課題である。

(経済学部講師)