

目 次

はじめに	
1 章 企業経営における賃金報酬の役割	
1 賃金とはどのようなものか	9
2 労働の市場価格としての賃金	12
3 経営コストとしての人件費	16
4 「付加価値」創出の仕組み	18
5 マンパワーのやる気を引き出すには	24
2 章 日本の賃金制度の変遷	
1 どうする賃金決定の基本軸	33
2 ほぼ役割を終えた生活給	36
3 年功制賃金の特質と問題点	43
4 年功賃金は経営の阻害要因に	47
5 出来高給の限界と年俸制の萌芽	50
3 章 職務給の特徴と問題点	
1 アメリカにおける職務給	54
2 職務給運用の実際	59
3 職務給の問題点とブロードバンド化	64
4 日本での導入がうまくいかない理由	71
5 国家公務員の年功的職務給	75
4 章 職能給の運用実態と改善事例	
1 年功賃金，職務給から職能給へ	86

2	職務分類型の職能給	89
3	職能資格制度の標準的な賃金体系	92
4	「資格制度」の意味	102
5	職能資格制度が抱える問題点	107
6	職能資格制度から職務給への動き	116
7	従来型制度を修正する取り組み	119
5	責任等級にもとづく新賃金体系	
1	新しい実力型賃金の考え方とは	128
2	賃金表の基本デザイン	139
3	等級別賃金表の仕組みと号俸改定	146
4	昇格の基準と進め方	155
5	等級別賃金表のつくり方	164
6	学卒・中途採用初任給の決め方	174
7	標準昇給図表のつくり方	178
6	賞与の考え方と支給方法	
1	日本の賞与の特質とは	185
2	賞与総額の決定方法	188
3	個人配分方式のパターン	194
4	部門別業績賞与の方法	198
7	年俸制の考え方と導入法	
1	年俸制導入の背景にあるもの	201
2	年俸制の導入方法	205
3	賞与の算定・支給方法	214

8章 責任等級制と評価制度の整備

1	顧客サイドからの制度再構築	217
2	業績評価とプロセス評価	222
3	課題設定型の成績評価の手法	225
4	プロセス評価の方法	244
5	成績決定とフィードバック	251

表紙カバーデザイン——口下充典

第1章

企業経営における賃金報酬の役割

1 賃金とはどのようなものか

賃金や給与、報酬というものは、日常的に支給したり支給されたりするごくありふれた金銭のやりとりである。ところが、「では賃金とはいったいなんなのか」と問いかけられると、たいていの人は面食らってしまうようだ。即座に明快に答えることのできる人はまれである。

たとえば労働基準法は、賃金について「この法律で賃金とは、賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのものをいう」（第11条）と定義している。これは要するに、使用者が労働者に何か仕事をさせたことと引き換えに金品を渡したら、それは法律上すべて賃金になるという意味にすぎない。確かにそのとおりだが、これでは事実関係を説明しているだけで、本質的な説明とはいえない。

賃金が発生する仕組み

まずどういうときに賃金が発生するかを考えてみよう。当たり前のことだが、使用者が賃金を出して人を雇うのは、そこに仕事があるからである。賃金で、その人格とか身柄を買うわけではない。そんなことをしたのは、昔

の人買い、奴隷制度の時代に逆戻りしてしまう。わざわざ人を雇い、賃金を支給するような仕事とはどんなものだろうか。

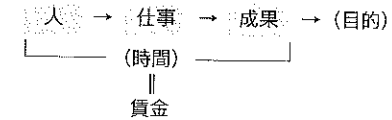
- ・何をしてほしいかを説明して、人に任せられる目的の明確な仕事がある
- ・その仕事をやらせてもらえば使用者の利益になるような成果が得られる
- ・その成果がもたらす利益は与える賃金の額よりも大きい
- ・外部に委託したり自分で処理するよりも、また代替りの製品やサービスを購入するよりも高い成果が得られる（費用対効果が大きい）

人を雇うという行為は、このような範囲の明確な「期待収益」が見込まれる仕事があるときに、お金の力で人のパワーを一定の時間量あるいは作業量で買い取り、その仕事をやらせて期待する成果を実現しようとするにほかならない。その意味では、会社が従業員を雇うのも一般家庭で家政婦を雇うのも、あるいは政治家が秘書を雇うのも目的はひとつである。これを図示すると図表1-1のようになる。

ただし賃金を支給し仕事をさせるときは、ある共通の社会的約束事がある。

- ・人はだれからも雇用を強制されない。だれでもあらかじめ雇用の前に仕事の内容や賃金その他の労働条件を知る権利があり、自らの自由意思のもとづいて雇用される。またいつでもやめる自由がある
- ・使用者は、雇用の前にあらかじめ賃金、労働時間あるいは作業量などの約束を明示しておく義務がある
- ・いったん仕事を引き受けたら、人は使用者の指示に従ってその成果を出すために、約束の時間あるいは作業量まで、能力やエネルギーを集中して仕事に取り組む義務があり、期待どおりの成果を生み出す責任がある
- ・使用者は、雇った者が約束どおり指示に従って仕事をしているかぎりは約束の仕事が終わる途中にみだりに解雇することはできない
- ・使用者の指示に従って仕事を終えたら、使用者は約束どおり賃金を全額一括で支給しなければならない。その約束が守られないのは不法行為であり、人は使用者に賃金を請求する法的権利がある
- ・仕事の成果は使用者に帰属し、仕事をした本人であっても所有権は主張

図表1-1 賃金の本質



できない

- ・約束の労働時間あるいは作業量が終わったら、人はその仕事から完全に解放され、それ以上拘束されない

これらのことを要約すると、賃金の社会経済的な働きは、使用者が人の使用権を時間で買い取り、一定の時間あるいは仕事量に達するまで、使用者の指揮命令下に人をおいて仕事をさせる権利を獲得するところに本質がある。

使用者の意図する仕事の成果を得るために、お金の力で一定の時間、人を動機づけ、仕事にその人のパワーを結びつけること、これが賃金のもっとも重要な機能なのである。

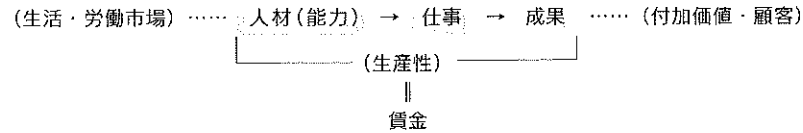
賃金の決定要素とは

企業を経営する立場からいえば、賃金は、使用者の意図する「仕事の成果」を得るために、人の「仕事をする能力」を一定の時間または作業量で買い取るものである。ここから賃金の直接的な決定要素は次の3つに集約される。

- ①人材……能力・意欲
- ②仕事……質・種類・量
- ③成果……貢献度

ただし人にはそれぞれ安定した生活基盤が必要である。賃金収入に大半を依存して生活する雇用労働者にとり、その生活コストは賃金水準決定の最低ベースとなろう。また流動的な労働市場のもとでは人材の市場価格が形成され、個々の賃金決定に間接的に影響する。仕事の成果は、最終的には会社の商品・サービスとなって顧客の手に渡り、企業同士の競争のなかで顧客から評価される。ここで実現される付加価値が賃金原資となるから、賃金水準決定には企業の収益力の裏づけ（支払能力）も大きく影響する。このような賃

図表1-2 賃金決定要素のつながり



賃金決定要素のつながりをひとつのチャート図にすると図表1-2のようになる。

2 労働の市場価格としての賃金

「世間相場」というけれど

ここで賃金の価格形成、つまり社会的な賃金水準の問題にふれておこう。株や金利のような相場が立っているわけではないが、資本主義社会における労働の自由市場のもとでは、賃金にも市場価格がある。

毎年、いろいろな調査機関が「今年の高卒初任給は平均16万5000円」とか、「大卒男子30歳のモデル賃金は32万円」とか、「大卒男子40歳のモデル年収は800万円」というような調査結果を発表している。これらの統計は、労働者を学歴・年齢・性別などの属性で分類し、その賃金水準を集計したもので、このような調査結果をそのまま「世間相場」と呼ぶことには若干問題がある。ただこれを無視して会社の賃金を決定することもできない。新しく賃金表の水準を決めたり、毎年の学卒初任給や賃上げ予算を決めるときには、このような賃金の動きを把握することが不可欠である。

賃金が世間相場より低いと、会社の採用競争力は弱まり、極端な場合、人材を流出させてしまう原因になる。そこまできなくても、従業員はほかの会社と比較して不満をもち、モラルは低下せざるをえない。世間相場よりも高くすれば、反対に優秀な人材が集まりやすく、従業員のモラルは高まる。ただし競争社会のなかで人件費を他社より多く負担することは、それだけ経営のリスクがともなうのも事実である。このような相反する事情のなかで、できるだけバランスのとれる最適な賃金決定をしようと経営者はあれこ

れと心を砕くことになる。

労働組合のように賃金を受け取る生活者の立場からすれば、「要するにいくら支給されるのか」「それは他社に比べて高いのか低いのか」という金額・水準の問題に関心が集まるのは当然のことである。受け取る側からすれば、賃金はできるだけ高いほうがいいに決まっており、こうした相場には敏感にならざるをえない。この「要するにいくら」という世間相場を調べて、経営の支払能力と労働者の要求との調整点を求め、労使の合意を形成する政策的手続きがいわゆる春闘の考え方だった。しかし最近のように、定期昇給分を確保するのがやっとという低賃上げのもとでは、労使の交渉幅は極端に狭くなり、春闘方式そのものが形骸化してきている。

実際は、賃金の金額・水準は商品の「値札」にすぎない。値札の金額をいくら集めて相場を調べても、商品そのものの本質を把握したことにはならない。一番大事な問題は、人材あるいは労働力という商品の機能・品質であり、それを社会的に評価し値段に結びつける価値尺度の中身である。

一般の商品の場合は、その機能・品質が市場で評価されて値段がつけられる。機能が品質が違えば、値段はもちろん変わる。機能が品質が同じでも価値尺度が変化すれば値段のつけ方も変わる。後で詳しくふれるように、日本と欧米とでは社会的な価値尺度に大きな違いがあり、この価値尺度が大きく変化しつつあるのがいまの日本である。

また機能が品質、価値尺度がともに同じでも、需給関係が変われば値段は上下する。たとえば地域による需給関係の違いがある。同じ日本でも、東京と地方とでは賃金水準に大きな格差がある。イギリスでもロンドンとそれ以外の地域には賃金格差がある。またパートタイマーの時給や派遣社員の料金が景気によってかなり上下するように、時系列的な需給関係の変化もある。

個々の賃金を決める尺度

一度決まった賃金は既得権となって下がりにくいという「下方硬直性」があるものの、ここまでの議論に関してはモノの値段も労働力の値段も、長期