

成果主義賃金とその問題点

松浦 章

はじめに

成果主義賃金そのものについていえば、その形態はさまざまであるが今や約 80%の大企業がその制度を導入、社会全体の「実力主義」「自己責任」中心の風潮もあり、経営者のみならず従業員、特に若年層には賛意をしめすものが少なくないという。一方、その弊害についてもさまざま論じられるようになってきた。

導入する側の企業の意図は、概ね、①人件費総額を抑制する、②賃金から年功的要素や、住宅手当・家族手当などの生活費的な要素を排除し、「仕事」のみを基準とする、③目標の設定とその到達度合で賃金を決定することで、社員間の競争を激しくし、企業の活性化を図る、といったところにある。

ここでは成果主義賃金制度そのものの概略と運用の具体的な内容、その問題点について考察する。

1 終身雇用と年功賃金の時代

まず、成果主義賃金導入に至る以前の終身雇用と年功賃金から見ていこう。この問題での研究では、小越洋之助氏『終身雇用と年功賃金の転換』（ミネルヴァ書房、2006年）が詳しい。

(1) 終身雇用

小越は、年功賃金と一体不可分の終身雇用について、慣行か制度かという二つの論点があることを紹介したうえで、「民間大企業における終身雇用を新規学卒採用から定年までの事実としての長期継続雇用として、日本経済の展開、とりわけ高度成長期における労資間の慣行として事実として存在してきた」と「慣行」的立場をとる。

同時に、「それが個別企業を超えた社会的価値規範となり、経営者の行動をも規制していること、また、終身雇用を構成するいくつかの部分は就業規則や労働協約で明示された制度であるかぎり、終身雇用制度と表現するのも誤りではなく」「いわば『慣行的制度』」と位置づけている。そのうえで、あくまでも終身雇用は、「大企業と中小零細企業および非正規雇用という縦断的労働市場または労働市場の二重構造における大企業労働者の雇用慣行である」とする。

(2) 年功賃金

年功賃金を考える視点としては次の4点をあげている。

- ① その対象となる労働者は官公庁や大企業の正社員、基幹工としての男性標準労働者であり、労働市場の二重構造のなかでの「良好な雇用機会にある」相対的高

賃金層の賃金支払い方法の問題である。

- ② 終身雇用と一体となって論じられており、制度としては学歴別初任給、定期昇給制度、人事考課からなりたつ。定期昇給制度は一時金（賞与）や退職金の算定にも影響する。また採用政策（新規学卒=未経験労働者の定期採用）、企業内教育訓練制度、企業内福利厚生制度も無関係ではない。
- ③ 技術の変化と労働力構成の変化に着目する必要がある。技術の変化は勤続年数・企業内経験年数に依拠する割合が高く、労働力構成についてはいわゆるピラミッド型を維持できたことが重要である。
- ④ 労資関係の所産であり、その賃金面を表示しているということ。労資関係の日本的形態が年功賃金という賃金体系を成立させた。日本の労働組合組織が企業別組合化したことも大きい。

この視点から小越は年功賃金の諸説を次のように分析・整理した。

「年功賃金は学歴を前提とした年齢・勤続年数をベースに、労働能率、勤怠などを評定する人事考課で決定する賃金体系であり、賃金形態上は『能率・忠誠度査定をとまなう時間賃金の分化形態』に属する。これを賃金制度としてみれば、学歴別初任給、（年齢・勤続年数対応の）定期昇給制度、人事考課から成立する」

（3）筆者自身の経験から

筆者は1974年に損保産業に就職し、2006年2月末まで約32年間働いてきたが、自分自身の経験からすると、これらの分析は概ね合致するものと考えられる。オイルショック（1973年）のあとの70年代後半から80年代は徹底して企業への帰属意識が注入され、その結果、損保でも長時間過密労働による過労死（まだ過労死という言葉はなかったが）や過労自殺が発生した。

このように、「企業中心社会」といわれる現在の日本社会の支配構造が確立しようとする時期ではあったが、まだ雇用についての不安などはなく、よほどのことがない限りだれもが定年まで勤めることを前提としての生活設計をたてていた。当時は年齢と考課及び家族構成で全ての社員の賃金がわかった。本給の他は家族手当、住宅手当、役職手当だけで、いわばガラス張りだったのである。考課の差といっても入社8年目まではまったく横並びであり、その後もお互いの賃金に大きな差はうまれなかった。それでは、賃金格差が少ないことで仕事に対する情熱が損なわれたかといえば決してそんなことはない。「早く仕事を覚え一人前の損保マンになろう」という気概はみんな持っていた。

2 雇用をめぐる規制緩和と財界の提言

（1）日経連「新時代の『日本的経営』」

それでは、そうした賃金制度が変えられていくのはいつの頃であろうか。大きくは

90年代初頭、規制緩和の流れが、アメリカの圧力と相俟って政府と財界の政策の中心となりはじめてからであろう。規制緩和の柱として、金融、証券、保険、農業、教育、などととも雇用・労働問題がクローズアップされてきたのである。

非正規労働者の増大など、今日の雇用問題を語る時必ず引き合いに出されるのが、1995年の日経連（当時、現日本経団連）報告書、「新時代の『日本的経営』—挑戦すべき方向とその具体策」である。その内容は従来の雇用形態を、

- ① 「長期蓄積能力活用型」
- ② 「高度専門能力活用型」
- ③ 「雇用柔軟型」

に区分けし、①の長期雇用者と②、③の有期雇用者を組み合わせた「自社型雇用ポートフォリオ」の導入を企業に求めるものであった。

要は、従来の終身雇用者を大幅に削減し、有期の流動化する雇用者に肩代わりさせるというものである。

（2）財界全体の要求・政策として

さらに、「財界は1990年代以降、長期間継続してきた終身雇用や年功賃金という日本の雇用慣行を縮小させ、『労働時間から成果』をスローガンとして労働者に競争と労働強化をもたらす能力＝成果主義を強調してきた。したがって財界のこの政策は日経連だけでなく、経済同友会や社会経済生産性本部に共通したものとなっている」と、財界全体の共通の要求・政策であったことを強調している。

事実、日経連に呼応するように1996年には経団連（当時）の会長・豊田章一郎が、『魅力ある日本の創造』と題したいわゆる「経団連ヴィジョン」を発表した。雇用問題について、豊田は、「雇用政策のパラダイムを、これまでの同一企業グループにおける雇用の安定から、社会全体における就労機会の確保に転換する必要がある」と終身雇用の見直しを主張した。さらに「雇用関連規制の抜本的見直しや企業年金のポータブル化（転職しても勤続年数を通算して企業年金を受け取れる制度の導入）などを通じて主体的な転職の円滑化を図る」と労働法制度の改正に言及し、〈裁量労働の対象業務の範囲の拡大〉、〈労働者派遣事業の対象業務を原則自由とすること〉、〈有期雇用の上限最長1年の制限を撤廃し、3年から5年を認めること〉など、企業にとってのみ使い勝手のいい制度への転換を強く求めた。

現状を見れば、その後の政府の全面的なバックアップで彼らの意のままに推移したことがよくわかる。まさに、財界の全般的な規制緩和政策がこの時期展開され、その大きな柱に雇用問題があったといえよう。

¹ 投資で、複数の株式や債権を組み合わせたものを「ポートフォリオ」というが、そこからさまざまな形態の雇用の組み合わせを「雇用ポートフォリオ」と表現した。

3 年功賃金の解体から成果主義へ

こうした雇用政策の転換のなかで成果主義賃金の導入が図られてきた。むしろ 90 年代以前にも財界は一貫して「能力主義」を叫び、さまざまな形で職務・職能給を導入してきている。それでも職能のなかには年齢要素を含む「経験」「蓄積」が反映され、現実には年功賃金と定期昇給は根強く存在してきた。日本的経営の「三種の神器²」として世界的に注目されたこと、企業帰属意識を維持するためには終身雇用と年功賃金がまだ不可欠の要素であったことなどが大きな要因と考えられる。しかし、バブル崩壊後は、財界にとって円高・不況というたしかにせっぱつまった状況があったにせよ、永年の懸案であった雇用・賃金制度を抜本的に転換させる絶好のチャンスであった。

小越が前掲書で紹介している、労働総研理事・金田豊の次の一文が、当時の財界の意図を端的に述べている。

「初任給を低く抑えたままで、年功賃金を解体できる方法は何か。乱暴な話だが、長期継続雇用の基幹的な従業員を少なくし、べつの雇用形態、すなわち、有期雇用契約の労働者に置き換え、同時に基幹的従業員も、一定の勤続後は成績によって賃金が決まる（年俸制）仕組みにすればそれが可能だというのが日経連が辿りついた結論である」

その後の相次ぐリストラと労働法制改悪が、今日の、三分の一が非正規労働者、他方正規労働者が長時間労働に苦しむ、という状況を生み出したといえる。

また小越は終身雇用と年功賃金の転換を早めた要因として、早期退職制・希望退職募集とともに、企業組織再編と雇用の変動をあげ、その具体例として損保産業での合併に触れている。少し長くなるが引用しておきたい。

「1990 年代から 2000 年代にかけてドラスティックな合併劇を繰り返してきたのは、なんといっても金融分野であり、銀行、生保、損保、証券などの企業再編、『合従連衡』は常識を超える動きでさえある。ここでは一例として損害保険業の例を示す。・ ・ ・大きな動きの一つは大手企業の一つの安田火災と日産火災、大成火災の合併（正確には安田火災への日産火災、大成火災の吸収合併）による『損保ジャパン』の成立である。このケース（合併）の場合、労働契約は『包括継承』され、解雇問題は発生しなかったが、労資関係上でみれば著しい変化があった。安田火災は連合系『損保労連』、日産火災、大成火災は中立系『全損保』に加盟していた。合併による組織再編で、全損保加盟当該支部は約 3,000 人から、かなりの少数派になった。また賃金体系にも変化があった。安田火災では 31、2 歳から査定によって少なくと

² 日本的経営の特徴を示す「終身雇用」、「年功賃金」、「企業別組合」を指す。天皇の皇位継承の正当性を示すとされる「三種の神器」（剣、鏡、勾玉）から転じた。

も一年で 100 万円の格差がつく年俸制が導入されていたことなど元全損保の労働者にも成果主義賃金化が推進され、職場全体は集団的労資関係の不在の状況となっている。旧日産火災、大成火災からの労働者は、旧安田のシステムへの統合への対応などから恒常的長時間労働になった」

上記のとおり、この時期の長時間労働はすさまじいものがあった。旧日産火災、大成火災の社員が、旧安田火災のシステムを学ぶにあたって、旧安田の社員も忙しく時間をとって教える余裕もない。したがって膨大なマニュアルを早朝出勤して読み、パソコンを操作して対応するという生活がしばらく続いたのである。

4 成果主義賃金の特徴

それでは成果主義賃金の特徴を見ていこう。浪江巖は、2002 年の日経連労使関係特別委員会「成果主義時代の賃金システムのありかた—多立型賃金体系に向けて—」から、財界の意図を次のとおり整理した。³

- ① 基本給については「年功型賃金」からの離脱と「成果・貢献度反映型」賃金の構築が求められる。
- ② 従来の毎年だれしものが昇給するという「定期昇給制度」にかわって、定期に各人の成果・業績を評価し、昇給も降給もあり得る「定期昇降給制度」が望ましい。
- ③ 成果の直接的対価ではない「諸手当」や「法定外福利厚生施策」を存廃も含めて見直す。
- ④ 賞与、退職金制度も企業業績とリンクさせ、各人の成果・貢献度の反映を強める制度に転換する。
- ⑤ 「全社一律的な賃金体系」から「多立型賃金体系」への転換が必要。

小越は成果主義賃金の特徴を「能力主義賃金を成果・貢献度重視型に転換させた制度」で従来の職能給との違いは「年功要因の完全否定」であり、評価の基準を「潜在能力評価ではなく、顕在能力」にシフトさせるものとしている。要するに、「職能給」という制度は定着したものの、「職能」の評価が、結局勤続年数をベースに行われている、それでは「年功賃金」と変わらない、目に見えた「成果」での評価に変えるべきだ、というのが財界の問題意識であったといえる。

それでは「顕在能力」をどう判断するのか。この点ほぼ共通して取り入れられているのは「目標管理制度」である。企業のトップから、中間管理職そして一般職員へと、そのセクションごとに目標が数値化され下におろされる。結果として全体の目標を全員が共有、さらには一人ひとりがその目標をやったのかやれなかったのかが評価され、賃金にはね返るといえるものである。成果主義導入企業の 9 割以上が、この「目標管理制度」を採用しているものと考えられる。その特徴は「上から下への目標のブレイクダウン」

³ 浪江巖「現下の賃金管理と『成果主義賃金』」(『経済』2006年6月号)新日本出版社。

である。すなわち「目標は上司の目標とリンクする。上司の目標はそのまた上司の目標へつながるといった具合に、最終的には社長の目標にまで一本の線につながるようになる」⁴というものである。従来も評価システムは当然存在し、目標達成にどう貢献したかが昇進・昇格や賃金アップに反映される仕組みにはなっていた。決定的な違いは、評価の差がストレートに大きな賃金格差となってあらわれるということである。

5 成果主義賃金の問題点

成果主義賃金・年俸制の問題点をさらに掘り下げてみよう。問題は大幅な賃金格差にとどまらない。損保業界の特徴は以下のとおりである。

(1) 「利益至上主義」の上に立った制度

第一に、「利益至上主義」の体質の上にこの成果主義賃金を実施されていることである。成果主義の柱である「目標管理制度」の「目標」が、上から強要された問答無用の「ノルマ」になっているのである。いくら社員の自主的な努力という装いをこらしても、必達目標は上意下達である。当然のことながら、部・支店長から課・支社長へ、さらにその下へと、「工夫」を凝らしバージョンアップされて徹底されることになる。できない、やらないは通用しない。

(2) 歪んだ「ものさし」と「人格権」侵害

次に考えられるのは、人間の価値判断の「ものさし」が、唯一「会社施策に忠実かどうか」になっていることである。そして「施策に忠実」とは、会社の決めた目標をその内容がどうであれ整齊とやりきることにほかならない。顧客にとって、代理店にとって、その目標が妥当かどうか、よい内容かどうかなど関係ないのである。

「目標管理」の目的が「顕在能力」のみを見るということはすでに述べた。このことは逆にいえば、当座の会社が決めた目標ができなければ能力がない、とみなされるということになる。「君は能力がない」というレッテルは、ともすればその労働者の「人格権」まで否定しかねない。

(3) すべての労働者が対象に

さらに「人格権」の侵害は、成果主義・年俸制の対象者にとどまらない。「上から下への目標のブレイクダウン」である限り、企業は徹底してすべての労働者の統制を図ろうとする。「あなたのためにみんなが迷惑するんだ」、「君一人のために課の成績が悪くなる」、こうした言葉はどの損保会社でもはや珍しくないであろう。さらにひどい場合は「君のために僕の年収が100万円下がるんだよ」という表現になる。その結果モラルハラスメントが日常茶飯事となるのである。

⁴ 城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済新報社、2005年。

6 成果主義導入の影響

それでは、こうした状況は損保固有のものなのだろうか。財界の主張するように、成果主義の導入で企業と従業員の活性化は図られているのであろうか。この点では、2004年に日経BP社が現場のビジネスパーソンを対象に、成果主義について行ったアンケートがある。このアンケートの結果と日経BP社の分析の一部を紹介しよう。

① 78.7%が成果主義を導入

成果主義を「導入済み」であるのは78.7%にも上った。成果主義がこの10年で急速に浸透したことがうかがえる。

② 「職場の士気低下」が「士気向上」を上回る

成果主義が職場の人間関係に与えた影響について、「職場の士気が向上した」との回答が21.8%だったのに対して、「士気が低下した」との回答は36.7%で、成果主義へのマイナス評価がプラス評価を大きく上回った。「低下した」との回答は、「特に影響はない」(35.2%)の回答をも上回っている。

③ 世代間のギャップ

世代別で見ると、60代以上に限って、「士気の向上」が48.4%と「低下」の16.8%を大幅に上回った。経営者や役員が多いこの年齢層と、50代以下の現場世代との認識のギャップが明らかになった。

④ パワー・ハラスメントの増加

パワー・ハラスメント（職場での上下関係を利用した嫌がらせ）をあげた人は、全体の17.1%。この数字も決して軽視はできない大きさではないか。

⑤ 約4割が「自分または周囲にうつになった人がいる」

回答者本人、あるいは周囲に、成果主義が主な原因でうつになったとみられる人がいるかという問いには、「自分」がなったと答えた人は12%、「自分以外（上司、同僚、部下、他部署の人、友人・知人など）」が29.6%であった。⁵

きわめて特徴的な結果といえよう。とりわけ「うつ病」の発生率の高さには驚かざるをえない。また、自由回答欄には、「暴言を受け、心の病に苦しんでいます」、「心労が重なり病気療養中」など、痛切な記述があったことを紹介し、成果主義の導入が、働く人々の精神面に深刻な圧力を及ぼしている事態が浮き彫りになった、とアンケートを締めくくっている。

おわりに

働く側の立場としては、成果主義が「生活費原則」を一切考慮しないという問題、すなわち賃金の考え方の根本問題を問うことも重要である。また賃金抑制の実態がどうなっているのか、「やる気のある若年層に厚く」という財界のいい分が中高年労働者の切

⁵ 日経BPコンサルティングが2004年6月にネットで行ったアンケート。回収件数は2,618件、性別は男性90.3%、女性7.6%、無回答2.0%となっている。

り下げのみに終わっていないか、はたして数値目標が一般社員になじむのか等々、その運用面も検証を要する。賃金が若者に厚くなっているかどうかの点は、小越が次のような分析を行っている。

「成果主義賃金化によって中高年層の賃金はどんどん下がっています。成果主義賃金で賃下げのターゲットになったのは中高年層とみてよい。しかも若者の賃金も格差は広がるものの、大幅に上がっているわけではないのです。だから努力したらみんな報われるかというところではない。ごく一部の人は報われるが、全体としては賃下げになるという仕組みです」⁶

最後に、経営学者・高橋伸夫氏の『虚妄の成果主義』を引用しておこう。

「考えてもみてほしい。住宅ローンや自動車ローンも安心して組めないような賃金体系の会社において、将来の見通しが立つわけでもないのである。その会社において、自分の10年後の未来の姿にある程度の期待ももてないような人が、その会社の10年先のことを考えて仕事をするわけがない」⁷

けだし名言といえる。いずれにしろもう一度原点に立ち戻り、あらためて日本経済と企業の真の活性化に向けての雇用制度・賃金制度を考えるべき時だと思われる。

⁶ 小越洋之助「格差と貧困の拡大をどうみるか」(『経済』2006年7月号)新日本出版社。小越は連合総研の「賃金決定の仕組み別賃金カーブ」(2005年)を引用し、成果主義でも年功型でも若年層にはほとんど賃金に差がないことを明らかにしている。

⁷ 高橋伸夫『虚妄の成果主義』日経BP社、2004年。