

仕事基準による 基本給与の決め方

ヒューマンキャピタルソリューション研究所代表パートナー
前田 卓三

これまで、報酬は三つの「P」、すなわち Position、Performance、Person の価値に対して払う（これを付加価値報酬制—CVA という）と述べてきた。そして最も重要な Position（職責）の価値は、影響の大きさ、責任の大きさ、難しさで測ったPVI（職務価値指数）で表わし、これが基本給与のベースとなることを説明してきた。

今回は、この基本給与の決め方について述べてよう。

PVIの二つの目的

基本給与決定のためにPVIを算出するのであるが、それには大きく二つの目的がある。一つは「内部公平性」、二つには「外部競争力」である。前者は言うまでもなく、「同一価値労働、同一賃金」の原則である。日本でも Position の概念がない、すなわち労働の経済価値を測る手法もないのに「同一労働、同一賃金」という言葉がよく使われるが、これは労働組合などが都合主義で権利の主張などに使うのであって、実際には価値とは関係なくほとんどあいまいな物差しで給与が決まり、結局年功的になって単純労働でも三〇年勤続すれば驚くほど

の高賃金を支払っているケースが蔓延している。“公平”の基準が世界先進国のそれとはまるで異なっているのである。

後者については、PVIのオリジンである北欧などでは、コンサルティング会社がその名称はともかく自社のPVIを使用している企業の給与調査を行い、あるいはその企業が現在使用していなくてもコンサルティングが企業訪問を行い、簡便法で調査参加企業の主にマネージャークラス以上のPVIを測定し、これをもとにデータを作成して公開している。PVIは業種、規模、職種などに関係なく共通の物差しになり得るよう設計されているから、企業は自社の競争力を勘案してPVIをベースに給与決定に当たっている。

「人基準」の日本では、この共通の物差しがないため労働市場のデータがなく、せいぜい何歳の課長はどれくらい、部長はどれくらいといった非常に漠然としたものしかわからない。したがって市場競争力を測って給与を決定することはできない。しかも年功的運用を行っている会社と、実力主義を徹底している会社とでは比較のしようがなく、近年では意味のよくわからない成果主義を取り入れている会社も多いから、もうほとんど比較は不可能である。今後少子高齢化が進み、ますます労働流動性が求められる日本は、世界に通用する給与決定の



内部公平性とは

物差しがないことが大きな問題となるであろう。この意味でも、日本は一刻も早く、「仕事基準」に転換する必要があるのである。このような状況であるから、日本においてはPVIは前者の内部公平性実現が第一の目的となる。

では一体内部公平性とは何であろうか？

日本ではしばしば「結果平等」主義と言われ、それが高じて悪平等といわれる。しかしここでいわれる「平等」とは何に對しての平等なのか？「人基準」の日本では、仕事と人がごちゃ混ぜになつてその区別がないから、しばしば情緒的な人間としての「生活の平等」へと変換される。これまで再三述べてきたのでもう繰り返さないが、要は日本においては、仕事の価値をより多く産み出した人への配分を減らし、そうでない人へ再配分するということを情緒的にわざわざ行うのである。日本の発展段階ではその方がうまくいくときもあったが、GNPが世界第二位になり、マズローのいう人の欲求段階が最終段階に近づいた今日もいまだにそれを行っているのである。

付加価値報酬制は、「仕事の価値」に対し

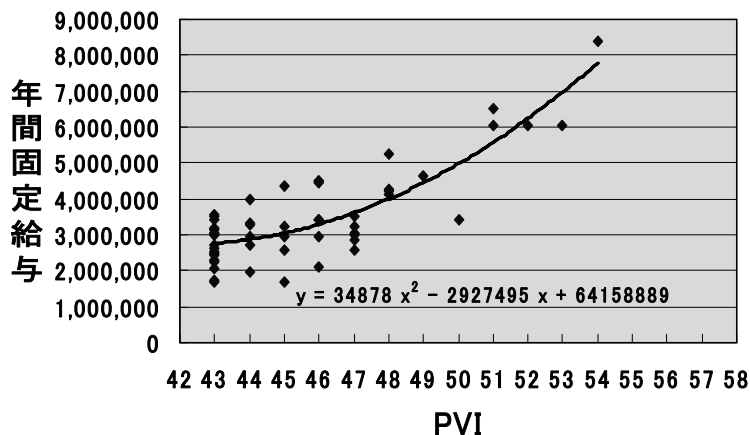


手順

- このことを念頭において、さて給与の決定である。そこで考慮しなければならないのが
1. 原資
2. 給与カーブ
3. 変更によるショック度
4. 調整期間である。

前号で説明した手法で算出したPVI（職務価値指数）をもとに行つた職務価値／給与ギャップ分析（J-DAS）（図1）から、中央ライン上に乗る給与額（J-DASによる理論給与額）が明らかとなるが、このうちPVIの最も高い人、中間の人、最低の人（新入社員）のJ-DAS理論基本給をメルクマールに、かつ原資、変更による増減ショック度などを勘案していくつかのパターン給与カーブを設計する。本例では、PVIの低い人で、オーバーバイになった人の減額ショックを緩和するための「救済バランス型パタ

（図1）J-DAS



「イン」の例を掲げた（表1および図2）。この給与カーブ設計は、まさに会社の戦略であり、実際には、会社のこれまで積み上げてきた実体、風土、今後の人材マネジメントの方針、原資、PVI分布、調整期間、部署別傾向、生活面など多くの要素をシミュレーションしながら決定する。

企業の心配

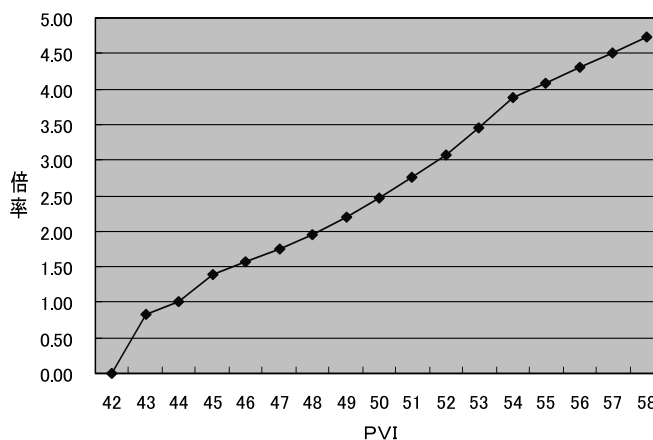


- これまでの給与の払い方を変えるにあたっての企業の心配事項は、おおよそ次のようなものであろう。
- (1) 給与が下がる人への対処
 - (2) 社員のモラル低下
 - (3) 給与管理の煩雑さ

(表1) パターン1(救済バランス型)

PVI	倍率	直前倍率差	給与上昇率	パターン1給与	段階差
42	0.00				
43	0.84	0.84		1,800,000	
44	1.00	0.16	1.19	2,040,000	240,000
45	1.38	0.38	1.38	2,815,200	775,200
46	1.56	0.18	1.13	3,182,400	367,200
47	1.75	0.19	1.12	3,570,000	387,600
48	1.96	0.21	1.12	3,998,400	428,400
49	2.20	0.24	1.12	4,488,000	489,600
50	2.46	0.26	1.12	5,018,400	530,400
51	2.75	0.29	1.12	5,610,000	591,600
52	3.07	0.32	1.12	6,262,800	652,800
53	3.45	0.38	1.12	7,038,000	775,200
54	3.88	0.43	1.12	7,915,200	877,200
55	4.09	0.21	1.05	8,343,600	428,400
56	4.30	0.21	1.05	8,772,000	428,400
57	4.51	0.21	1.05	9,200,400	428,400
58	4.72	0.21	1.05	9,628,800	428,400

(図2) パターン1図



(1) 給与が下がる人への調整法

日本のほとんどの組織がとってきた職能資格制は、あいまいな人の要素に給与を払う「人基準」であるのに対して、3Pの価値に払う付加価値報酬制は、基本的に「仕事基準」であるから、決定給与に以前とはかなり大きな差が出てくるのが通常で、やり方にもよるが上がる人下がる人がおおよそ半々となる。給与水準の高い管理職はともかくとして、問題はPVIの低い非管理職の中高年齢層で、概は年功的運用で仕事の中身に関係なく給与

はかなり上がっており、基本給与が大幅に下がる。非管理職のみならず管理職においてもインフレで管理職になった人などは当然PVIは低く出るから、同様に給与が大きく下がる。このことが、企業をして仕事給にすることを躊躇せしめていることが多い。

しかし、その差額が大きければ大きいほど、これまでの給与が価値に関係ないところに払われてきたことの証左であり、これに手をつけなければ永久に是正されないどころか、いずれ会社は破綻するか、大リストラを敢行せざるを得なくなる。

さて差の調整法であるが、通常は新体系への変更は翌年度を通知期間として、実際に変更を開始するのは翌々年度からで、しかも調整に数年かける。一〇年もかければショックはほとんどないがそれでは長すぎる。普通は一年を通知期間、その後三年程度をかけて調整する。もちろん下がる人もその間にがんばってPVIを上げれば給与を下げられずに済む。PVI測定は年に一度は行うから、上がる人も安心はできない。

また、調整するに当たっては、できることならば、上げる人への調整を先行させ、下げる人へのそれを遅らせることである。その意義は、社員はこのような新体系の導入に当たっては、リストラの一環ととらえがちであるから、これによりそうしたネガティブ意識を払拭することができる。事実、筆者が関与し、

(表2) 救済バランス型による給与比較

PVI	現行固定給	パターン1給与	現行との差額
51	6,504,000	5,610,000	-894,000
51	6,060,000	5,610,000	-450,000
52	6,051,840	6,262,800	210,960
53	6,060,000	7,038,000	978,000
45	3,240,000	2,815,200	-424,800
45	1,702,800	2,815,200	1,112,400
44	3,985,200	2,040,000	-1,945,200
45	4,380,000	2,815,200	-1,564,800
48	3,500,000	3,998,400	498,400
43	1,668,024	1,800,000	131,976
43	1,719,360	1,800,000	80,640
48	3,600,000	3,998,400	398,400
49	4,350,000	4,488,000	138,000
46	3,850,000	3,182,400	-667,600
46	4,500,000	3,182,400	-1,317,600
46	4,500,000	3,182,400	-1,317,600
46	3,420,000	3,182,400	-237,600
46	2,400,000	3,182,400	782,400
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
合計	386,294,030	366,482,550	-19,811,480

成功した企業はたいていこの上げ先行型をとったところである。しかしこれは一時的に原資持ち出しとなるから、その余裕がなければ上下降を同時に行うしかない。だからこそ、改革は多少の余裕があるときに行うべきなのである。筆者が手がけたある東北の電設工事会社は、余裕がなかったにもかかわらず、引き上げ先行を行い、四年後に持ち出し分など吹っ飛ぶような価値創造企業に変身した。

(2) 社員のモラル低下

次に企業が心配するのが、給与が上がる人とはともかく、下がる人が半数も出るのでは社内のモラルが低下すると同時に、人間関係

もギクシャクして社内融和が崩れ、結局マイナスになってしまわないかということである。

筆者の答えは「心配するなかれ」である。これまで多くの企業のお手伝いをしてきたが、そうなった会社はただの一社もない。通常は給与が上がる人は黙って喜び、下がる人は声を大にして文句をいうから、心配するのは理解できる。しかし、どこの会社も二六・二の原理が働いており、上の二割の層が会社を牽引している。会社が衰退するときは、たいていはこの上の二割がやる気をなくしたときか、その二割を養成していないときである。付加価値報酬制は価値を創造している人

に対しより多くの配分をするものであるから、かれらは間違いなくやる気を起こす。それに真ん中の六割が引つ張られて、会社全体の活力は上昇する。下層の二割はもともとモラルは低いのが通常であるが、これまで仕事をしなくてもそこそこに給料をもらえたものが今度はもらえなくなるから、かならず頑張るようになる。新制度を入れたことで会社を辞める人はまずこの階層の人であり、(実際には過去ほとんどいなかった)会社にとってむしろ辞めて欲しい人である。それはそうであろう。いい仕事をする人を公正に評価しよ

うとするこの制度で、仕事のできる人が辞めるわけがなく、ますますいい仕事をしようとするのは誰が考えても当然であろう。

これまで、付加価値報酬制に反対した労働組合もない。なぜなら、彼らの要求はたいてい①やつたらやつただけの報酬②公正透明な評価③雇用の確保の三つであり、付加価値報酬制はこの要求をすべて満たしているからである。

声を大にして文句を言うのは給料が下がる人たちであるから、なかには社長がみな社員は反対なのだと思解して、中途半端なことをしたり改革を中断してしまう会社もあった。繰り返しておきたいが、組織を活性化する鍵は、いい仕事をしている上層の二割の社員のやる気を喚起することである。社内の和が崩れるとあって、真ん中に合わせるような経営はもはや組織を衰退化させるだけであることを再度強調しておきたい。

また、これまできちんとした評価をしてこなかった日本の組織では、評価をやりすぎると社内がギクシャクして、調和が崩れると考えている経営者も少なくない。しかし、皆がまだ貧乏で一緒になって総中流を目指していた戦後ならともかく、いまや、その「平均化」思想こそが組織や個人の活力を奪っている。

(3) 給与管理の煩雑さ

社員一人ひとりのPVIを測定して、それ

を年一回（期中に変更があればその都度）アップデートすることは大変な時間とコストを費やし、費用対効果からみて不可能と杞憂する社長や人事部が少なからず存在する。しかもそれはしばしば変更したくない口実に使われる。しかしこれは大変な勘違い、間違っている。第一に定性面では、もはや終身雇用の保証もないのに人財という大切な会社の財産をいい加減に処遇して良いのかということ、言い換えれば時間と費用をかけても会社のため、そして何よりも個人のためにきつちりと評価を行うことは会社としての責任であること、第二に定量面では、きつちり第三者がPVIを測るのは管理職からで、それ以下の一般社員は人事部がやればできること、しかも入社数年の社員群はまだ責任も与えられておらず、全職種共通にある一定の塊に収まり、一人ひとりのPVIを測定する必要はないこと、PVIは人でなくあくまでポジションであるから、一度全組織のPVIが確定すれば、新しいポジションができない限り何度も行う必要はないこと、人の評価ではなく仕事の評価であり、“鉛筆ナメナメ”の世界ではないから管理ははるかに容易であること等々である。このことは実際にやってみればすぐにわかる。そもそも人事部の最重要の仕事は、人財の最大活用であるから、時間と費用はかけるべきである。ただし、これまでのような人基準における的をはずしたかけ方は

やめるべきである。

いわゆる職務給との違い

わが国において、「職務給」といういろいろな誤解や偏見があるようである。これらも、日本企業が仕事ベースの報酬体系に変えたがらない理由に含まれる。職務給という言葉はおそらく米国の「Job-based Salary」の翻訳であろう。近年では米国では「Performance-based Pay」、つまり結果重視が強調され、さらに九〇年代に、人の側面も重要だということが「Competency」（行動特性）ということがもてはやされた。日本はどうかというと、能力主義を謳った職能資格制が年功給の温床となったことから、九〇年代から結果重視の「成果主義」が流行したが、一貫して職務給の流れにはなっていない。その理由としては①職務主義は自分のことしか考えなくなるため、全体を大事にする日本の組織にはそぐわない。②ローテーションがやりにくい。③職務等級が上がらなければ給料は上がらないから、社員のモチベーションが下がる。④職務評価はホワイトカラーの評価ができ

ない。

などである。

確かに④を除いて米国の制度はそのような側面があり、日本の組織には向かないかもしれない。

しかしそのような「不具合」をすべて解消したのが、この付加価値報酬制なのである。それでは単なる「いいとこ取り」ではないかと思われる人もいよう。が、そうではない。何が違うかといえば、「仕事は人が行うもの、だから仕事基準といっても人の側面こそが重要である」（ここは日本の伝統的考えと同じである）、しかし「仕事と人はコインの裏と表であるが、両者は明確に区別しなければならぬ」（日本ではその区別がない。それがしばしば個人の自己犠牲を伴う）ということである。米国では、人と仕事があまりにもドライにとらえられ、コインの裏表ではなく全く別の存在にとらえられる。これは米国の欠陥であり、彼らはそれを承知している。

筆者はだから誤解の多い職務給という言葉は使わない。そのためか、3Pコンセプトに基づく付加価値報酬制の考えを導入したキヤノンや花王、伊勢丹などもわざわざ「仕事給」とか「役割給」と呼んでいるようである。

日本に存在しないポジション概念についてページを割いてきたが、次回は二つ目のPと、Personのつらえ方について説明しよう。