

これからの賃金はこうなる

賃金システム研究所所長 赤津 雅彦
中小企業診断士



はじめに

働いている社員にとって、毎月の給与などの賃金は「生活の糧」であり、多ければ多いほど良いわけだ。一方、賃金を払う側、つまり企業にとって賃金は、人件費という「コスト」なので、少なければ少ないほど良い。賃金を考える場合、立場によってその取り組み姿勢は大いに違う。弊社は神奈川県に本社のある賃金制度改革専門の経営コンサルタント会社で、今年で創業26年になる。創業当時より、社員側にも企業側にもメリットがあるような仕組みを模索し、提案し続けている。つまり、「人も企業も活かす」ということをモットーとしている。500社を超える、あらゆる業種の賃金制度改革成功事例を陰で支援してきた経験を踏まえて、「自社の賃金制度はこのままでいいのだろうか?」「どのような賃金制度にすべきなのか?」「勤労者の賃金は、いったいどうなるのだろうか?」といった「勤労よこはま」読者の疑問にお答えしたい。

1 時代とともに、年功給 職能給 階層給へ

今から57年ほど前、日本が戦争で焼け野原になった後の復興期から、経済が急成長を遂げた1970年代にかけては、企業の伸びと共に物価や生活費の伸びが期待できた。労働組合も賃金の伸びを主張し、企業もそれに応えるだけの余裕があったかもしれない。ところが、90年代以降の状況は、大きく様変わりした。賃金制度改革の記事は、連日のように紙面をにぎわしているし、リストラのニュースは、もはやニュースにもならなくなった感がある。

こうした賃金制度改革の現場を目の当たりにし

特集：賃金を考える

男女間、正規非正規社員間などの格差、ワークシェアリングなど賃金に関わる議論が活発になっています。今、賃金に対する考え方は、企業、労働者ともに変化しつつあると言えます。今月号では、賃金制度、最低賃金など賃金をめぐる論点を整理し、「賃金」についてあらためて考えます。(編集部)

てきた筆者は、70年代半ばまでの日本の常識は、それ以降まったく通用しない事の方が多いと感じている。例えば、70年代に多かった賃金制度改革支援の依頼は、「年功主義から能力主義へ移行したい」といった程度のものであった。まだ昇給額(毎年、社員の賃金をいくら上げるか)を問題にすることが常識とされた時代といえる。ここでいう能力とは、「・・・ができる」ということを意味した。つまり、年齢が若くても、「できる社員」を優遇しなくては、企業は競争に勝てないという論理だった。もっともなことで、このことが、職務を遂行する上での能力の向上と毎年の昇給額とを連動させた「職能給」を普及させることになった。自動的に賃金が増える年齢給的な部分を併存させた仕組み(「併存型職能給」)も、この時代に急速に普及した。戦後、年功給を温存してきた企業にとって、「職能給」は当時としては画期的なものだったに違いない。

しかし、90年代以降「職能給」は「年功主義の弊害」の代名詞のような扱いを受けるようになってしまった。職務遂行能力で社員の賃金を決めるという発想自体は、条件が合えば、筆者は今でも使える仕組みかもしれないと考える。この条件とは、

【「職能給」を温存できる条件】

全社員が新規卒者として入社
(社内に中途採用者がいない)
社員の貢献度(業績や発揮される職能など)が前年より向上し続けている
全社員の能力に見合った職務(役割)が社内にある
終身雇用(長期雇用)制度を維持している
企業の支払い能力が右肩上がりに向上している
目標到達度評価(絶対評価)方式を取り入れていない(あるいは、ヒトとヒトとを比較する「相対評価」方式を採用していた)
つまり、いい加減な人事評価で社員が満足する場合 など

90年代以降の弊社への来談企業の内、9割超が、これらの条件に合わなくなっており、「職能給」を中心とした賃金制度に、もはや限界を感じておられる。小手先の運用方法の変更では、にっちもさっちも行かないところまで来ている。読者企業はどうだろうか？上記の「職能給を温存できる条件」に当てはまるだろうか？実は、これらの条件に当てはまらなくなり、色々と模索した結果、挙げ句の果てに、こうした事態に対し唯一相談できる「駆け込み寺」にたどり着いた、という企業があまりに多い。ここ数年こうした企業が急増している。

「職能給」がここまで嫌われるに至った主な理由は、時代に合わなくなったその本給構造にある。つまり、「職能給」が毎年の「昇給額」の積み上げ構造になっている点と、欧米のような先進国型のまともな人事評価を実施しようと、きちんと基準を定めた「絶対評価」を導入しても、社内での公平感に結びつきにくい構造となっていることによる。それと、「職能給」とは名ばかりで、中身は加齢や勤続年数での運用を偏重している年功給と何ら変わりがない点だ。

「職能給」を導入してしばらくすると、若年層社員の賃金が他の社員と比較して低くなる（いわゆる「中だるみ」^{*1}）ばかりでなく、中高年層賃金の高騰を招く^{*1}。その結果、若年層で優秀な「異能人」を確保できない。このまま「職能給」を温存すると、企業の生産性が向上しないのに、5年後には人件費だけが、8%も増えてしまう。こうした事態に対処するために、中高年層社員の賃金をカットしたり、あるいは、「人減らし」が必須となる。

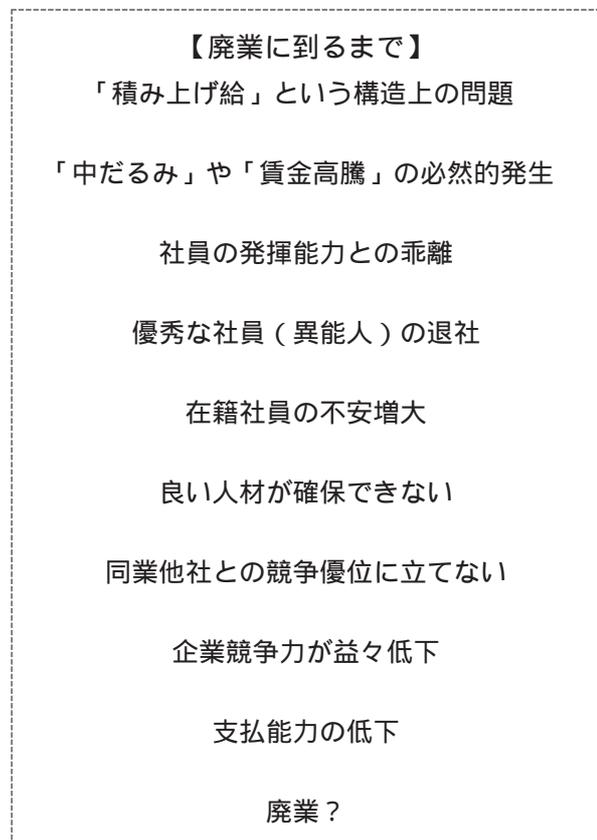
企業は何も好んで「人減らし」等を行っているのではないことは確かだ。企業が生き残るために必死の覚悟でこうしたことを行っている。ただ、こうした「職能給」の構造的な欠陥に、もっと早い段階で気づくべきだったという「経営責任」は、問われるかもしれない。

「人減らし」まで行かなくとも、「職能給」のような「積み上げ給」構造の賃金制度を採用した企業では、働けるのは60歳まで（企業によっては実際的には55歳まで）といった「定年」をもうけざるを得ないのが現状だ。70歳まで働きたい日本

人^{*3}が多い中、こうした構造の賃金制度は、高齢者雇用促進を妨げる要因にもなっている。

また、年齢や勤続等に代わる新しいモノサシを模索する企業においては、近年、人材育成にも使える「絶対評価」の仕組みを導入している。企業の方向性に沿った評価要素を社員の目標（基準）とし、達成度合いによって評価が決まる仕組みだ。人事評価制度は、少しずつ先進国型になりつつある。しかし、評価結果を社員給与の「昇給額」のみに反映する仕組みのままでは、企業の支払能力を超えて人件費が高騰することはあっても、有能な中途採用者の処遇面などで、社内賃金の公平感は決して向上しない。賃金が「昇給額」構造のまま、で、「絶対評価」を行おうとして、その多くが失敗している。管理職に導入されつつある目標による管理制度（目標を定め、マネージメントするための計画・実施・反省までさせる制度）を処遇に反映させる場合も同様な問題が生じる。

ここで、最近実際に起こった事例をフローチャート化してみた。廃業の原因が、本給構造であったことがわかる好例だ。



「職能給」を温存させたままでは、企業の生き残りが危うい。このままでは、ほんとうに危ういところにまで来ている。

2 「人も企業も活かす」ことに成功した事例

横浜に本社のあるA社は、社員30名ばかりのいわゆるベンチャー企業だった。筆者がこの企業の賃金構造改革を担当したのは、もう10年も前のことだ。当時、A社の人事・賃金制度の中身は、借り物の「職能給」だった。借り物という意味は、本屋の店頭で賃金制度に関する情報を仕入れても、当時は、大手企業の職能資格制度（「職能給」を基本とした人事制度）のものばかりだったということだ。これをそのまま真似したもので、決してA社に適合した制度とは言えない代物だった。「階層給」に関する書籍も、当時すでにあったのはあったが、マイナーな場所に陳列されている程度だったに違いない。A社は、新しい賃金制度に関する情報をなかなか入手できなかった。試行錯誤を繰り返し、新しい仕組みは無いかと探していたところ、A社の社長は弊社のうわさを聞き付けて、直接指導の依頼に来られた。

ここで注目したいのは、A社には、社長自らが、自社の賃金制度を改革しようとする、強い「改革意思」、言い換えれば、リーダーシップが感じられた点だ。次に、弊社の経営理念でもある「人も企業も活かす」仕組みづくりを支援するという点について、社内で「コンセンサス」を得ていたこと。それに、各社員の賃金既得権を保障した、「現給移行」手法に同意されていた点だ。昨今の日本経済は危機的な状態なので、「減給移行」もやむを得ない場合もあるだろうが、原則的には、これまでの月給額を保障して移行することは、社員の不安を払拭する意味でも、重要な要件と筆者は考えている。A社がこうした要件を満たしていたので、筆者は快く相談に応じることにした。

【賃金制度改革の3大要件】

社長のリーダーシップ
新しい制度に対する社内コンセンサス
現給移行

毎晩遅くまで開催されるA社の経営者会議を毎週のように傍聴させていただいた。参加者のひとりひとりが熱心に社員のことを思い、新しい仕組みづくりを目指していた。経営コンサルタントとして、筆者の立場は、あくまでもサポーター。主役はA社であり、A社に働く社員だった。当時は、職能資格制度を改良した「役割等級制度」にも、まだ年齢による運用マニュアルが温存されていた。「課長になるには35歳以上」など、筆者もあくまでも「目安」ということで年齢基準による運用ルールを是認していた。しかし、A社は違っていた。「企業を弱体化させる年齢基準の運用は行わない」という新しい社風が、すでにA社には芽吹いていた。

「DKモデル[®]」という新しい賃金の仕組みを提唱している筆者だが、理論化するまでには、A社のような熱心な数多くの企業の方々との協働作業（コラボレーション）が、たび重ねられている。これらの企業に共通していることは、どうかして「人も企業も活かす」仕組みを導入したいという経営者の強い思いだ。

A社は、今では社員600名を超える、横浜を代表する優良企業にまで発展している。「人も企業も活かす」という理念が消えないかぎり、不況下でも、A社は繁栄し続けることだろう。

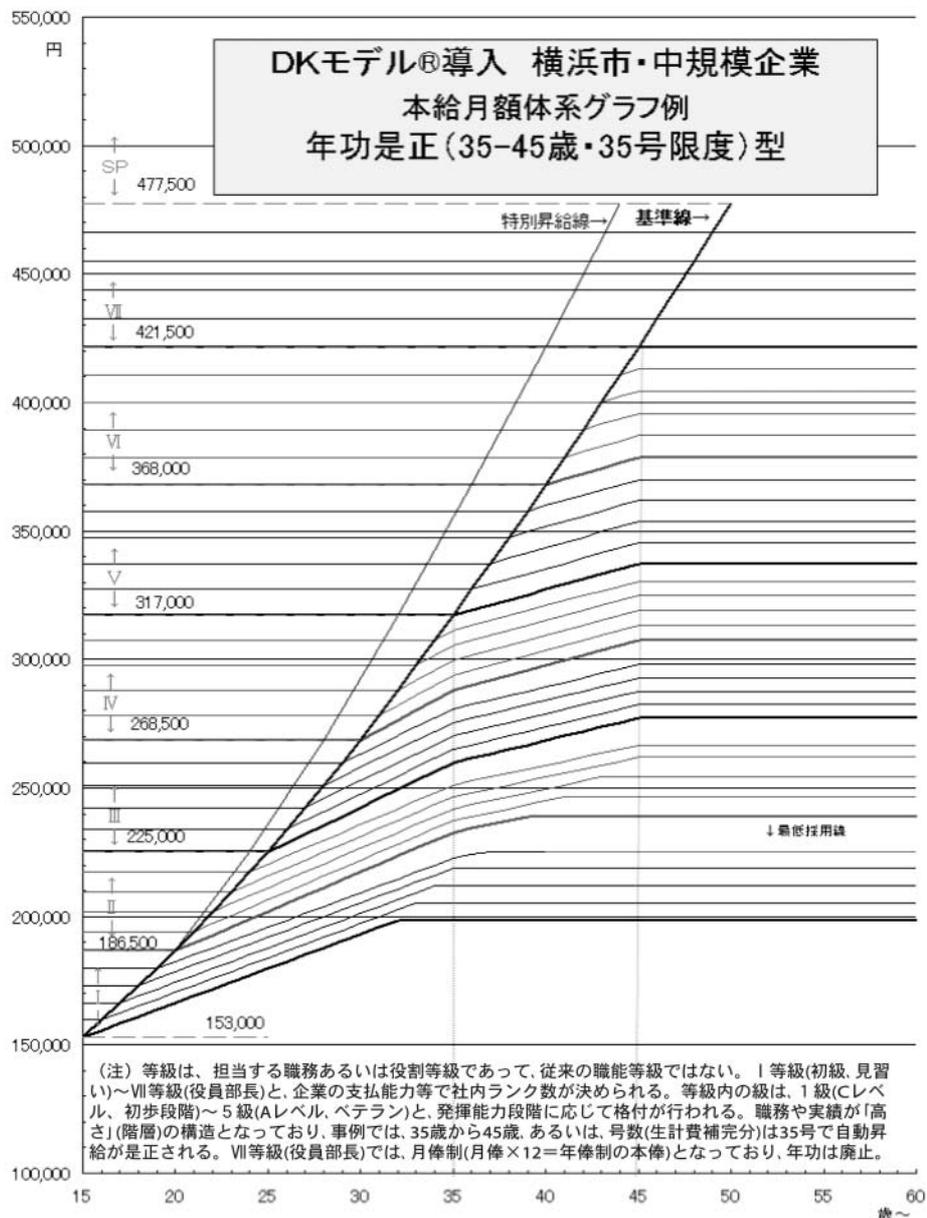
ここでは、紙面の関係で、本給構造のみを紹介している。概ね次ページの図のような体系グラフとなる。＜優良企業になるきっかけを作った「DKモデル[®]」の概要＞

3 月給は「安定性」、ボーナスは「変動性」、退職金は、「時価性」確保へ

さて、これからの賃金についての本題に入ろう。すでに述べたように、これからの月給の本給構造は、「階層給」とならざるを得ない。「階層給」というのは、社員の社内での「役割」やその役割をどの程度発揮して、企業に貢献したかという「発揮能力」の段階（階層）に応じて、給与が決まる仕組みのことをいう。その「役割」とは、担当する職務の社内価値ランキングのことだ。つまり、この階層が上にならなければ、原則的には社員各人の月給は増えない。「階層給になる」ということは、私の月給が減らされるの？と不安になら

れる読者もおられることだろう。不安になるのは当然である。そうでなくとも、毎日のように賃金カットが話題になるのだから。

「階層給」で社員の給与が減額されるのではない。むしろ、降給しなくて済むような本給構造になる。毎月の給与は、サラリーマンにとっては、生活の糧なので、できる限りの「安定性」が求められる。月給額の急激な上げ下げは、極力避けることが望まれる。筆者が顧問となった企業では、「目標到達度評価」という仕組みを採用し、5年ほどすると、A社のように生産性が向上する。その結果、社員の給与は減額どころか、昇給している。「階層給」導入後、読者諸氏の月給が増えることはあっても、減ることは無い。少なくとも、新制度への移行時には、前の給与額が保障される。ただ、企業の生産性が伸びない企業では、一様に昇給し続けることは難しい。



【これからの賃金制度例】

- ・本給体系(月給、時間給等)
DKモデル®「階層給」へ
＜生活を脅かさないよう配慮＞
- ・賞与
業績連動ポイント式へ
＜限りなく変動費化＞
- ・退職金
貢献度重視の別テーブル式、
あるいは 確定拠出型へ
＜時価会計への対応＞

ところで、社員ひとり1人がやる気を出したら、ものすごいエネルギーとなる。通常、中小企業では、1人の社員が1千万円ほど稼いでいる。そのおよそ半分が人件費だ。例えば毎月の給与が30万円程度でも、もし、1人あたりの稼ぎが大手優良企業なみの2千万円に、つまり2倍になれば、それだけ人件費へまわせる配分を多くすることが可能だ。ただ、この際に30万円が、いきなり倍の60万円になるような運用はしない方が良い。毎月の給与は、社員の目標が達成できた際のみ、ワンランク上の階層へ上がるようにする。つまり、評価がBでも必ず給与が上がるとは限らない。「社

内賃金相場^{*5}による賃金額(絶対額)と絶対評価結果との比較で、評価時にCレベルの給与額であるような場合は昇給するが、すでにBレベルにいる場合は、昇給しない場合もある^{*6}。毎月の給与は、ある意味であまり変化しないように運用する。よほどのことが無い場合、毎月の給与は減らさないような細かな配慮が必要だ。少なくとも筆者が関与した場合は、ここまで気を遣って支援する。余談だが、最近の公務員給与改革では、この原則は守られていないようで、残念としか言いようが無い。

一方、人件費の2割近くをしめるボーナス(賞与や一時金)は別だ。企業の支払能力に応じてボーナスの総額が算出され、各社員が獲得したポイント(役割や評価結果に連動)に応じた額として配分される。社員のボーナス支給額は、これまで以上に変動するようになるだろう。とくに管理職層や経営者層はこの傾向が顕著になる。ということは、今後の対策としては、ボーナスを当て込んだ無理な住宅ローンは組まない方が良くということだ。

退職金はどうなるだろうか？社員側としては、老後の公的年金も、あまりあてにならなくなるのでは、という不安にかられ、退職金頼みだ。しかし、人事担当者や経営企画担当者が昨今の課題にしているのは、「いかにして退職金を廃止するか」だ。酷なようだが、もともと「積み上げ給」構造の賃金制度を温存している企業が10年後も存在しているという保障はどこにも無い。最近の倒産件数の多さがそのことを物語っている。

こうした企業と「心中」しないために、社員としては、30歳代で自分が勤めている企業が将来的に信用できる企業がどうか、人生をかけるだけの価値がどうかを見極めることも必要だろう。企業も社員を選ぶが、社員も企業を選ぶ時代だ。

【これからの本給体系運用例】

- ・一般社員(～)は、年功主義を残す(つまり、35～45歳までは、自動昇給あり)
- ・管理職層(～)は、年功是正(または、廃止)
- ・経営職層(～役員)は、年功廃止(「年俸制」運用)

「階層給」の代表的な本給体系が「DKモデル^R」である。最近の事例では、概ね30歳代で「標準生計費」相当額が確保された後、自動昇給は是正されている。その後は、企業の期待通りに行動しなくては昇給停止もあり得るので、自分の能力を活用し、正しく評価してくれる企業かどうか、つまり、「相性」の良い企業かどうか、比較的早い段階で分かる。つまり、社員は求人が比較的多い30歳代という、早い段階での意思決定が可能となるので、中高年の場合と比較して好条件での転職のチャンスが与えられる。

一方、「積み上げ給」構造の本給体系を温存したままでは、50歳代まで少しずつ少しずつ昇給が行われる。それで、会社と「相性」が良くない、つまり人事評価であまり良い評価が得られない社員でも、勤続が長くなることがある。その結果、好条件による転職の機会を逃すことにもなる。

これに関連して、次のようなたとえ話がある。「カエルとナベの中のお湯」の話だ。カエルをナベの水の中に入れ、コンロでナベの水をじわじわと時間をかけて焙る。そうすると、ゆっくり水の温度が上昇するが、その温度変化があまりに緩やかなので、カエルは温度が上昇していることに気づかない。むしろ暖かく気持ちいいので、もつと中に留まろうとする。その内、お湯はたぎり出し、カエルはナベから飛び出すチャンスを逸して死んでしまう。一方、最初から熱いお湯を入れたナベにカエルを入れると熱さに気づき、一瞬のうちに飛びだし、このカエルは命拾いする。

ここで、カエルは、企業で働く社員、ナベやお湯を人事制度の仕組みや運用と捉えると分かり易い。じわじわと暖める運用は、「年齢給は50歳まで毎年300円昇給、評価がB(平均)なら、さらに3千円昇給」等の「積み上げ給」運用をさす。

有能な若年層社員の賃金を低く押さえる一方、企業の支払能力を超えて中高年層の賃金が異常に高くなるような、従来の「職能給」運用は、早期に廃止すべきだ。社員の発揮機能に見合った給与の「高さ」を早めに確保し、貢献度が上昇しない社員に対しては、自動昇給を停止するような運用へ改善しなくては、今後の企業存続も、社員の納得性も得られない。こうした運用を可能とするに

は、本給構造を抜本的に「階層給」構造に変えることが前提となる。

仮に10年後の退職時に、読者企業が存続していても、社員は期待通りの退職金は期待できないかもしれない。会計基準がグローバル化され、時価で財務状態を表示しなくてはならなくなるにつれ、これまでのようなやり方で退職金額を確定した仕組みが機能しなくなりつつあるからだ。企業としては、自社の財務状態を株主や債権者等にできるだけ良く見せたい。なぜなら、財務状態が悪いことが外部に分かると企業評価が下がり、経営を行うための資金が集まらなくなる。取引条件も厳しくなり、最悪の場合、廃業せざるを得なくなるからだ。これまで日本では、含み資産（あるいは隠れ債務）等が、ある程度許された環境だった。しかし、これからは、ありのままの額を時価で表示しなくてはいけないので、退職金を社員に支払うと約束した部分は、負債として扱われ、結果として企業評価を悪くすることになりかねない。

ただ、企業によっては、これまで以上に企業内福祉を充実させるところまででてくるだろう。いわゆる「カフェテリアプラン」などがその好例で、社員がお金の使い道を自由に選べる仕組みだ。まるでカフェテリアで自分の好きな食べ物を選ぶように、豊富なメニューから、自分の責任で選んでいく。将来に受けとるべき退職金についても、このメニューに組み込まれる。こうした仕組みを導入した企業には、良い人材が集まりやすい。

一方、支払能力が低下している多くの企業経営者は、本音では、できれば退職金制度は廃止したいと考えているようだ。時価会計の流れからしても、退職金制度廃止までいかなくとも、月給支給時や毎年の賞与支給時などに「退職金」分として前払いされるような仕組み(確定拠出型)が、将来支払う退職金額を約束する仕組み(確定給付型)にとって変えられるのは、そう遠い将来の事ではない。

おわりに

賃金制度改革を現場で体験してきた経験から、「これからの賃金」について論じてみた。日本の産業全体が復活することが筆者の希望とするところだ。横浜の企業全体とまでゆかなくとも、せめ

て「勤労よこはま」読者企業が、この拙論をきっかけに「人も企業も活かす」ことに成功することを節に祈っている。

- * 1 (4ページ)「中だるみ」現象や中高年層賃金の高騰を招く「職能給」構造については、拙著「賃金システム再構築マニュアル」(実務教育出版)第2章を参照。
- * 2 (4ページ) 相対評価の評語によるABCで「昇給額」を決める仕組みでは、8.3%の人件費増が必要となる。拙著『赤津雅彦の人事・賃金相談Q&A：人事・賃金制度の「改革」と「運用」』(労働法令協会)P. 38-42のシミュレーション参照。
- * 3 (4ページ) 総務庁「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」1995年の男性を対象とした調査でも、日本では引退年齢を65歳以上とする者の割合が88.1%とアジア地域の中でも断トツなのがわかる。
- * 4 (5ページ) この職務価値は、社内の需給関係で決まる。
- * 5 (7ページ) DKモデル^Rを採用している企業では、社員が担当する職務(社内の役割)等級ごとに、最低保障額が定められるだけでなく、等級内が発揮能力段階によって、CレベルからAレベルまでの階層構造となり、絶対額による「社内賃金相場」が形成されている。
- * 6 (7ページ) いわゆる「Z・Z原則」をさし、賃金の絶対額と絶対評価の結果を連動させる筆者が命名した手法。
- * 7 (7ページ) 厚生労働省調査(98、99年)をもとに算出すると、企業で支払う正社員人件費総額100の内、賞与・期末手当は18.7と、ほぼ2割となっている。

赤津 雅彦(あかつ まさひこ)

神奈川県労働大学講師、神奈川県経営アドバイザー、厚生労働省「中小企業賃金制度モデル等作成委員会」委員歴任。

主な著書：「新訂 賃金システム再構築マニュアル」(2002年 実務教育出版)、「赤津雅彦の人事・賃金相談Q&A」(2001年 労働法令協会)、「赤津雅彦の賃金相談Q&A」(2000年 労働法令協会)ほか

ホームページ：<http://www.akatsu.org>
<http://www.paysystem.org>