

静岡県

-働くものと県民のためのシンクタンク-

労働研究所

会報

〒422-8062 静岡市稲川 2-2-1

コハラサウスサイドビル 7F 静岡県評内

静岡県労働研究所

Tel.054-287-1293 Fax054-286-7973

E-mail.kenpyo@mail.wbs.ne.jp

http://shizuokaroken.cool.ne.jp/

新しい息吹が始まっています！

大企業の賃金制度の変遷

職務給制度による

成果主義

報告者 中澤秀一氏

静岡福祉大非常勤講師 特別研究員

4月15日
(金)

↑(成果)を時価評価する処遇制度」のことである。

最近話題となつてい
るこの制度は、様々な
評価をされている。3

月22日付の朝日新聞によると、
成果主義人事制度について「労
使ともに約9割が」問題あり
「と見ており、更に制度そのもの
については「経営側の15%が
」機能している」と評価し、労
働側はゼロ」と、労使間に食い違
いが見られた。

今回の記事は、静大生が受持
ち、感性の豊かさが発揮されて
います。

成果主義の台頭

中澤氏は、労働政策研究・研
修機構のビジネスレイバー・ト
レンドの3月号特集の「成果主
義がもたらしたもの」から引用
しながら報告を次ぎように行な
いました。

成果主義とは「賃金と仕事を
結びつけ、現在の仕事(職務)や
役割(職責)のなかで、各社員が
どれだけ会社に貢献できたか」

そして、問題の理由で最多は
「評価・目標管理制度」、約9割
の労使があげ、「上司が公平に評
価していない」、「チームでの業
績を個人の評価に当てるには無
理がある」など公平・公正に評
価されているのかを疑問視して
いることが浮き彫りとなった。

ここで成果主義賃金の議論に
移る前に、日本の賃金システム
の変遷を確認しよう。従来、年
齢と賃金が結びついた年齢給
(勤続給)と能力給(年功的職
能資格制度により決定される)

↑な年功賃金体系であった。そ
れが90年代以降、管理職を対象
に年俸制が導入され、従来型の
賃金カーブの是正、実績主義の
強化が図られた。また、目標管
理評価制度といったかつては上
司が一方的に評価していた「人
事考課」も部下と共に目標を設
定するようになった。しかし、
安易な目標の設定、結果主義的
評価などの問題点も浮上した。

90年代中盤では、一般従業員
にも年齢給の廃止・圧縮の波が
押し寄せ、終盤には成果主義賃
金体系が登場する。これの大き
な変更点は、「職務グレード制」
や「役割グレード制」といった人
事処遇体系の変更と、「職務給」
、「役割給」、「職責給」といった賃
金体系の変更である。

成果主義が反映される職務
給、役割給は職務グレードが高
くなればなるほど額も大きくな
る。逆に言えばグレードが変わ
らない限り、賃金も伸びないが、
この場合、毎年一定範囲で金額
が変動する「範囲給」という仕組
みが採用されていることが多
い。

成果主義の実状

近年の傾向として、職務給や役割給を中心として範囲給を採用し、他方、年齢給等の属人的給与項目は廃止されている。

実例として、比較的機能していると評価される武田製薬は、97年に抜本的な人事制度改革を「やったものが報われる報酬体系」、「透明性・納得性の高い評価制度」をスローガンに開始。段階的に基本給や各種手当を減らし、職務給の比率を高くし、03年以降は新職務給のみとなっている。そして、賃金決定の中核である評価制度は、コンビテンシーベースの評価項目・評価基準の全てを公開し、年度末に上司と話し合って決める仕組みで不満があるときは調停委員会に不服を申し立てることができるようになってきている。

今後の課題

今まさに浸透中の成果主義であるが、これはメリットとデメリットがある。良い点としては、従業員のインセンティブを高める可能性と、より優秀な従業員を集める可能性が高く、また、目標管理の制度化が進むことで、従業員だけでなく上司も仕事に対して理解を深めるようになり、仕事の内容に関する見直しも可能になるといったことがあげられる。

一方、成果をあげた一部の従業員だけを厚遇してしまうと、従業員全体の士気が低下する可能性や、従業員の能力開発がおろそかにされてしまうといった問題もある。

従業員の不満を排除し、インセンティブを高めるには評価に対する公平感・納得感を持たせなくてはならず、そのためには、公平・納得性のある評価制度の構築が必要である。

最後にあたって、欧米の成果主義を取り入れるだけでなく、従来の雇用制度と併せた「日本型成果主義」を作り上げること。また、職務評価・役割評価システムを、正規・非正規従業員間の均等待遇に生かすことが可能であるのか。各種手当を廃止していく現在、「自立可能な」賃金をどうやって確保していくのか、等が提起され発表は終了しました。

【座談の輪】

公務職場の労働者の参加が多く、これから導入されようとしている職場の実態が報告されていました（公的な病院、小中学校の職場に目標管理制度や成果主義による評価が必要とされるか。もっと研究と議論が大事）

成果主義賃金は、労働者同士競わせて人件費の削減、生産性の向上が企業が目標となっている。個人成果のため、労組の団結に支障をきたすものとなっている。

（文責 片桐）



【今後の日程表】

◆ 5月20日(金) 18:30～第19回定例研究会
「成果主義賃金の実態と傾向」 中澤特別員
会場：静岡県評会議室7F

◆ 5月26日(木) 18:30～第36回所員会議
静岡県評会議室7F

◆ 6月17日(金) 18:30～第20回定例研究会
会場：静岡県評会議室7F