

企業が将来にわたって存続・発展していくためには、前章で指摘した企業内外の変化に柔軟に対応し、問題点を克服していくことが不可欠となる。具体的には、「硬直的な人件費管理」を「業績即応型の人件費管理」へ、「高止まりの賃金水準」を「適正な賃金水準」へ、「年功型賃金システム」を「成果・貢献度反映型の人事賃金システム」へ、「一律型賃金管理」を「多立型賃金管理」へと再構築していくことが望まれる。

## 1. 業績即応型の人件費管理

付加価値に占める人件費の割合を示す労働分配率は90年代後半以降、著しく上昇し、利益を圧迫、すでに危険水域に入っている企業も少なくない。

企業経営環境が先行き不透明な中であって、何より急ぐべきは業績の変動に即応できる人件費管理の徹底である。これをなし得るか否かによって、企業の生き残りや盛衰が決せられるといっても過言ではあるまい。

また、「1人当たりの人件費」を、どのように管理していくのかも、きわめて重要な点であり、従業員活力の維持や「自分の賃金は自分で稼ぐ」意識の高揚からも、その適正な管理が求められている。

### (1) 「人件費支払能力」にもとづく管理

業績即応型の人件費管理を行なうにあたっては、短期と中期に分けて対応策を検討することが有効であろう。短期的には半期あるいは1年間の業績変動に即応した人件費管理の徹底を行なう必要があり、また中期的には経営指標にもとづく経営実績を分析し、今後の経営計画を策定する中で人件費原資と1人当たり人件費の支払能力を算出し、管理していくことが肝要である。

経営計画の策定にあたっては、「企業成長」「体質改善」という2大目標のバランスよい達成を目指し、順次さまざまな経営指標の値を決定し、最後に人件費を導き出していく。このプロセスを通じて算出された人件費が、当該企業の支払能力となる。

企業成長の指標には、売上高、付加価値、利益などの指標を活用する機会が多いが、売上高、付加価値率、従業員数、設備効率（設備生産性と労働装備率）から導き出され、企業の成長性を見極めにはきわめてバランスよい指標である「付加価値生産性」の採用が適切であろう。企業はこの付加価値生産性を向上させ、成長を続けなければならない。また、体質改善の指標としては総資本に占める自己資本の比率を示す「自己資本比率」が最適である。

### (2) 1人当たり人件費の管理

人件費は、1人当たりの総額人件費に従業員数を乗じたものであり、つまり賃金と雇用からなっている。したがって、人件費を業績即応型にするためには、

「1人当たりの総額人件費」と「雇用」の両面から柔軟に変動させる必要がある。

1人当たりの総額人件費は、1人当たりの生み出した付加価値、すなわち付加価値生産性に応じて決定することが重要になる。

短期的な業績変動に対しては、業績に連動した賞与・一時金の決定、残業調整や期間を限った賃金カットなどが基本となる。中長期的には、賃金体系(月例給与、諸手当等々)や福利厚生費のあり方の見直し、賞与、退職金制度の成果・貢献度反映型(業績連動型賞与、ポイント式退職金等々。第V章、第VI章で解説)への転換などが検討されよう。

人件費・賃金は、それぞれの企業の経営環境・将来展望、業績や付加価値生産性に応じて決定されるべきであり、従業員個人々人についても、各人の仕事、成果・貢献度、付加価値生産性に見合った賃金水準を目指すことが肝要となる。

### (3) 雇用のポートフォリオ

雇用の面からの人件費適正化へのアプローチとしては、雇用の削減が直接的な手段としてあるが、これはマクロレベルにおいて失業率の増加という社会問題と消費者の購買力低下、心理的なマイナス効果を招来することから、極力、避ける努力が求められる。雇用の維持は、企業に課せられた社会的責任である。

したがって、定年退職等による自然減などに応じて行なわれる新たな採用にあたって、多様な雇用形態を組み合わせる「雇用のポートフォリオ」の実践が有効となる。また、雇用の多様化・柔軟なワークシェアリングを行なうこともひとつの選択肢となる。これらにより、「雇用の維持・創出」と「人件費の抑制」を両立させることが可能になる。

## 2. 適正賃金水準への是正

すでに述べたとおり、わが国企業の賃金水準は世界トップクラスにある。長期景気低迷下、人件費圧力が高まる中であって、また、国際競争力の維持・強化の観点から、その適正化は喫緊の課題である。

経済成長期にあっては、春季労使交渉で賃上げ交渉が行なわれ、ベースアップが行なわれてきたが、不安定成長時代に入り企業間競争が激化する中で、今後はベースダウンを行なわざるを得ない企業も増えるであろう。

各企業は、そのおかれた競争環境に応じ、春季労使交渉で労組と十分に話し合って、賃金水準の適正化を図る一方で、中長期的には水準見直しと従業員の活性化を両立させるために、賃金制度自体の見直しを行なうことが望まれる。

つまり、すべての従業員の賃金を一律・同様に改定するのではなく、職種、職務、役割、成果・貢献度などの要素にもとづいて、それぞれの適正な水準を模索した制度構築が、企業の存続・発展と従業員の活性化のために求められているのである。

### 3. 成果・貢献度反映型の人事賃金システムへの切り替え

#### (1) 戦略的な原資配分を可能とするために

年齢給、勤続給などに代表される年功型賃金は、従業員に安心感を与え、企業への帰属意識を高めてきた一方、賃金原資の柔軟な配分を妨げてきたという問題点を抱えている。

今後、不安定成長、企業業績の変動が激しくなると見通される中、戦略的に原資配分を行なっていくためには、年功型賃金からはできる限り離脱し、各人の成果・貢献度に応じて決まる賃金項目を賃金体系の中心に据えていくことが求められよう。

成果・貢献度を反映させることができる賃金項目としては、職能給、職務給、役割給、成果（業績）給などが考えられる。これらのうち、いずれの賃金項目を選ぶかは、それぞれの会社の考え方・事情によるところであるが、一般的には職務、役割、階層、成果・貢献度の現われ方の違いなどに応じてふさわしい項目（ひとつまたは複数の項目の組み合わせ）を選択していくことが望ましかろう。

成果・貢献度反映型の賃金体系を構築することにより、戦略的な原資配分の可能性は広がり、仮に人件費原資自体が縮小していく状況に際しても、組織の牽引車たる従業員層の活力維持や企業間競争に勝ち抜くために必要な優秀人材（ハイパフォーマー）の確保を可能にするのではないだろうか。

#### (2) 定期昇給から定期賃金改定へ

賃金項目にかかわらず「定期昇給制度」をとってきた企業は多い。かつては人員構成がピラミッド型を成していたことから定昇原資は内転原資でまかなえてきた。しかし今日、ピラミッド型構成は崩れ、定昇原資が持ち出しとなっている企業は少なくない。定昇制度は企業の人件費管理の観点から、その見直しが迫られる時機にきている。

今後は、「毎年だれしものが昇給する」という制度・運用ではなく、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」制度とすることが望まれる。

また、賃金決定要素は、年齢・勤続などの属人的要素が成果・貢献に結び付かないならば、これらを極力、縮小あるいは廃止し、貢献度との結び付きがより強い賃金項目のウエイトを拡大していくことが大切となる。

属人的要素と異なり、職能、職務、役割、成果（業績）などの要素には、時間経過と賃金がリンクするという性格はなく、そのため定昇概念はない。従事職務の変更や、昇進・降級、職務内容の変化、職務習熟、職務遂行能力の伸長・減退、昇格・降格などに伴い、その都度賃金を見直す「賃金改定」、あるいは一定の時期を定めて改定作業を行なう「定期賃金改定」をすることになる。そして、その場合、これまでのように全従業員が対象にはならず、該当者だけとなる。

### (3) 諸手当、福利厚生施策の見直し

現在、多くの企業では、賃金の中に多種多様な手当が存在している。旧労働省「賃金労働時間制度等総合調査」(99年)によれば、所定内賃金に占める諸手当の割合は16.1%となっている。

しかしながら今後、賃金処遇の成果主義化を推し進めていく中においては、成果の直接的な対価ではない扶養・家族手当、住宅手当、通勤手当、食事手当などの諸手当や、社宅、独身寮、厚生施設、レクリエーションなどの法定外福利厚生施策とその費用について、個々にその費用対効果を検証し、改めてその存廃も含めて見直す時期にきているといえよう。

## 4. 多立型の賃金管理への転換

### (1) 全社一律型の限界

さまざまな職務、役割、階層の者を、ほぼひとつの処遇体系の中で一律的に管理してきた企業は少なくない。ひとつの処遇体系である限り、仕事と貢献度の相違に対して、運用で多少の差異は設けようとも、そこにはおのずと一定の限度がある。

つまり、いかなる仕事でどのような働き方をし、いかに成果・業績を上げようとも、その差異は処遇上、それほど大きな差とはならないという結果になっている。

成果・貢献度反映型の賃金制度に向けて見直しを行なうためには、これまでのような全従業員一律的な処遇システムのままでは、その目的を十分に達成することはむずかしからう。

### (2) 成果・貢献度の発現状態に応じ設定する多立型賃金体系

会社組織の中には、さまざまな職務、役割があり、それぞれの職務、役割の遂行を通じて現われる成果、組織貢献の有り様も区々である。限定的な内容の仕事・職務を遂行することから得られる成果と、未知なる分野において新しい価値を創出する職務を遂行することで得られる成果とでは、いずれも「成果」であることに変わりはないが、その質や貢献度はまったく異なる。

また、成果の現われ方についても、前者は遂行によりまず確実にもたらされるものであるが、後者は成果がもたらされるかどうか不明であるし、もたらされるにしても、それがいつどのような形でなのかは予測しがたい。

このように成果の現われ方が異なるものを同一の視点からみて、さらにその成果の処遇への反映を同じ枠組みの中で行なうことは、より合理性を追求する中においては適切とはいえないだろう。

したがって、成果の質と現われ方の差異に着眼し、たとえば職務、役割、階層などを切り口として、人事賃金処遇の軸を複数設定するという視点が今後、

大切となってこよう。「全社一律的な賃金体系」から、成果・貢献度にもとづく「多立型の賃金体系」への転換が、いま求められている。

## 5. 納得性・公正性ある仕組みづくり

### (1) メリハリを納得もって受け入れられる条件整備

今後、成果・業績にもとづくメリハリのある処遇を行なっていくためには、賃金決定の方法や人事考課制度の内容・運用方法などについて、従来以上に従業員の納得が得られるものへと充実していく必要があるだろう。そのためには第一に、「透明・公正・明確な基準の設定」、第二に「契約性の担保」という視点が重要となろう。

### (2) 透明・公正・明確な基準の設定

旧労働省が行なった「評価制度に関する調査」(96年)によると、「評価者が変わると同じ従業員に対する評価が違ってくる可能性があるか」との質問に対し、約90%の企業が「変わる可能性がある」と回答している。このような状況が起こる原因はいくつか考えられるが、その最大の要因は、評価基準の抽象性に起因しているとみられる。

したがって今後は、でき得る限りだれの目にも明らかで、考課結果に考課者の主観が入り込む余地を極力減らした、透明性ある具体的な基準を用意する努力が必要である。

たとえば、職能資格制度・職能給を導入・運用する場合は、昇降格判定の判断指標となる職能資格基準については、これまで一般的であった職能要素(折衝力、企画力等々)ベースの抽象的な表現のものから、「課業ベースの職能資格基準」(例:「労使交渉資料の作成ができています」「所得・住民税の個人別解釈・適用ができています」)など顕在能力の測定が容易なものへ置き換えていくことが望まれる。

また、成果・貢献度反映型の制度をとる際に、賃金改定や賞与決定時にもっとも重視される業績考課基準について、その制度設計において、成果・貢献度を適正に把握できる評価基準を用意する必要がある。

### (3) 契約概念の取り入れ

納得性・公正性ある制度設計・運用に際し、いまひとつの欠かせないポイントが「契約性」の視点である。

「会社の経営状態がどうで、今後どうしたいか。何をもちてゴールとするか」「賃金はどうしたら上がり、どうなれば下がるのか」という基準を示し、一種の「契約!」を行なうことは、企業・従業員双方にとって分かりやすいものとなる。現在、一般的に採用されているのは、「目標管理による評価制度!」である。

目標管理評価制度には契約性があり、多くの企業でこれを活用している。

目標による管理・評価制度では、まず会社として基本方針を示し、その上で部門別、さらには個人別に「何を遂行するか」を設定していくという形での「目標の連鎖」がなされる。そして、本人の意向を踏まえつつ上司・本人の話し合いを行ない、上司の承認した当期「遂行業務・目標」を決定し、期中はその達成に向けて邁進する。

そして、期末において遂行度合い、達成度合いを評価し、その結果を処遇や能力開発に反映・活用していく。

目標による管理・評価制度には、目標設定や設定目標の難易度評価、さらに環境変化等による期中変動対応など、むずかしい点もある。とくに、一番問題となる目標設定については、面談などを通じて上司と本人が真摯に「何を目標とするか」を徹底的に話し合い、目標の適正化を図るという取り組みが不可欠となる。いずれにせよ、目標管理・評価制度は、現下において考え得る最善の方法であり、実際、多くの企業で人事管理システムの中に組み込んでいる。