

職務・市場・人から探る日本型賃金制度の変化

須田 敏子

目 次

- I. 調査のフレームワーク
- II. HRM 理論との関係
- III. 日本とイギリスの賃金制度比較
- IV. 調査結果と考察
- V. 要約

キーワード：職務要素・市場要素・人要素，日本型賃金制度とイギリス型賃金制度，連続的变化，コンフィギュレーションアプローチ

I. 調査のフレームワーク

多くの調査からは1990年代中盤以降，さまざまな面で人事制度を改定する動きが報告されている。なかでも評価・昇進・昇格・賃金といった処遇に関わる制度は大きな変容をみせており，筆者は賃金制度の変化の方向について調査を実施した。なお本調査では，賃金制度変化の方向性とともな，なぜ・どのように賃金制度が変化しているのかについても調査を行っているが，本論文ではそのうちの賃金制度変化の方向性とどのように変化しているかの部分を議論する。まず調査で設定したフレームワークから特に重要な国際比較と調査の分析要素の2つを紹介する。

1. イギリスとの国際比較

本調査では日本とイギリスの賃金制度比較という国際比較を行う。その理由は，ある1国の制度を対象とするとその国で習慣化され，当然のこととして受け止めてられている制度の特色を明らかにできないという問題があるためだ (DiMaggio and Powell 1991, Scott 1995)。国際比較調査によって習慣化され，認識されにくい部分も含めてある国における特定の制度の特色を把握することが可能となり，日本の賃金制度の全体像により近づくことが可能となる。しかもイギリスは，人事システムを含めたビジネスシステムあるいは経済構造の国際比較（先進諸国間）において，組織型資本主義あるいはインサイダー型に分類される日本とは対極にある市場型資本主義あるいはアウトサイダー型に分類されている国であり (Dore 2001, Whitley 1992, Albert 1992, Marginson and Sisson 1994)，習慣化され認識されにくい部分を含めて賃金制度に関する概念が大きく異なっていることが予想され，比較対象の国としては適切な国といえる。

2. 賃金制度の分析要素

本調査では個人賃金を決定する要素、賃金制度を構成する要素として、職務 (job)、市場 (market)、人 (person) の3つの要素を特定。この3つの要素から日本とイギリスの賃金制度を分析していく。3つの要素が個人賃金を決定し、賃金制度を構成する理由は以下のとおり。

労働市場は外部労働市場と内部労働市場に大別されるが¹⁾ (Williamson 1975, Doeringer and Piore 1971)、本調査の賃金制度の分析要素として用いる労働市場は主に外部労働市場である。経済学の理論によれば、個人の賃金レベルは外部労働市場と組織内における職務と個人の価値によって決定される (Dunlop 1964, Williamson 1975, Elliott 1991)。なお内部労働市場においては、賃金構造 (pay structure)²⁾ を含む賃金制度が賃金を決定する要素となる。

賃金構造は職務ベースと人ベースという2つのタイプに大別されるが、イギリスを含めた多くの先進諸国で用いられているのは職務ベースの賃金構造であり (Lawler 1990, 2000, Milkovich and Newman 2002)、他方、日本で普及しているのは人ベースの賃金構造である (小池 1994, 1999, 永野 1996)。職務ベース賃金構造では、賃金レートは職務評価を通じて決められた組織内の個人が担当する職務の相対的な価値と、マーケットサラリーサーベイなどによって収集された市場賃金 (外部労働市場における担当職務に対する賃金) に基づいて決定される (Armstrong and Murlis 1998, Milkovich and Newman 2002, Gomez-Mejia and Balkin 1992)。したがって、職務ベースの賃金構造では職務・市場・人の3要素が賃金構造の決定要素となる。これに対して人ベースの賃金構造ではスキル・知識・行動といった人の要素が賃金レートや賃金構造を決定するため、理論的には賃金レベルは組織内外における人要素の相対的な価値によって決まることとなる。だが実際には人要素に対する市場賃金は確立していないため、市場賃金は個人賃金の決定に直接影響を与えることはない (Lawler 1990, Schuster and Zingheim 1992)。そのため人ベース賃金構造では、市場要素は個人賃金の決定要素とはならず、人の要素のみが個人賃金の決定要素となる。

個人の賃金レベルは時間の経過や貢献度 (能力などの人要素のインプットと成果など人要素のアウトプット双方を合わせて本論文では貢献と記述する) の変化に応じて賃金等級内あるいは等級間で昇給する。職務ベースの賃金構造では、昇給の際に考慮されるのは職務要素と人要素であり、同時に市場賃金の動向も個人の昇給決定に影響を及ぼす (Armstrong and Murlis 1998, Lynch 2000)。また昇給は昇進によっても発生するが、職務ベースの賃金制度では昇進は職務昇進を意味する。さらに職務ベースの賃金制度では職務に応じて必要な知識・スキルが特定されているため (person specification)、職務昇進は要求される人要素の向上も伴う (Gibson 他 1994, Cascio 1998)。以上のように職務ベース賃金では、職務・人・市場の3つの要素が個人の昇給決定要素となる。

1) グループ企業間の出向など中間的な労働市場を入れ、3つに区分する場合もある。

2) 日本では「賃金構造」は社会全体の賃金格差の構造を表す場合が多いが、本論文では英語の pay structure の日本語の表記として賃金構造を用いる。Pay structure は経済学などでは社会全体の賃金構造をさすこともあるが、ビジネススタディの分野では組織内の個人賃金格差を表す構造として用いることが多い。

人ベース賃金が普及している日本では、昇給は人要素を基準に行われるが、昇給額の決定はほとんどの場合人事考課を通じて決定されるため、昇給に関して個人の貢献度が考慮されることとなる(小池 1994, 1999, 永野 1996)。昇進については、職能資格制度の下では昇進は資格昇格を意味し、資格昇格と職務昇進はゆるやかに連動しているものの直結してはいない(労務行政研究所 1996)。市場賃金については資格昇格に伴う昇給を含めて個人の昇給決定に直接影響を与えることはない。以上のように人ベース賃金では、人の要素のみが個人の昇給決定要素となる。

II. HRM 理論との関係

賃金制度を分析するうえで必要となるのが理論的な背景であり、本論文では HRM (Human Resource Management) 理論との関係から賃金制度を論じていく。現在、英米における HRM 理論において普及したアプローチとしてユニバーサル、コンティンジェンシー、コンフィギュレーションの3つがある。3つのアプローチに対するこれまでの議論をまとめると以下ようになる(MacDuffie 1995, Delery and Doty 1996, Richardson and Thompson 1999, Boxall and Purcell 2003)。

ユニバーサルアプローチ

ある特定の人事施策は常に高いパフォーマンスをもたらすとする立場。この立場ではどういった組織にもあてはまるベストプラクティスがあるという前提に立っているため、人事を取り巻く組織内外の状況要因は考慮されなくなる。そのため、この立場では HRM 理論が必要性を指摘する人事施策内部のフィットと、人事施策と人事施策を取り巻く組織内外の状況要因とのフィット(外部フィット)のうち、内部フィットだけが問題となり、外部フィットは考慮されなくなる。

コンティンジェンシーアプローチ

特定の人事施策がパフォーマンスの向上をもたらすかどうかは組織内外の状況要因によって異なるとする立場。この立場では人事施策と人事施策に影響を及ぼす状況要因との関係に焦点が当てられる。SHRM (Strategic Human Resource Management) では、主要な状況要因として戦略に焦点をあて、経営戦略と人事戦略間のフィットを実現するための条件を追及する。

コンフィギュレーションアプローチ

パフォーマンスの向上をもたらす人事施策の組み合わせが存在するが、どういった組み合わせがパフォーマンス向上に効果をもたらすかどうかは組織内外の状況によって異なるとする立場。この立場では個別の人事施策以上に人事施策の組み合わせ、あるいはバンドル(束)としての人事施策全体に焦点があてられる。人事施策の特定の組み合わせによってシナジー効果が生まれ、単一の人事施策が生み出す効果の総計以上の効果が生まれるとする。さらにこの立場では人事施策間のフィット(内部フィット)と、バンドルとしての人事施策と組織内外の状況要因とのフィット(外部フィット)の両方を重視する。SHRM の考え方と組み合わせると、一貫性をもつ統一的な人事施策の組み合わせあるいはバンドルが経営戦略とフィットしたときに、パフォーマンスは最大化す

るという立場をとる。

以上3つのアプローチのうち、コンティンジェンシーとコンフィギュレーションは焦点の当て方が異なるものの、同じベストフィットアプローチに分類できる。実際に Boxall and Purcell (2003) はコンフィギュレーションアプローチをコンティンジェンシーアプローチの洗練されたバージョンとして扱っている。

以上のように HRM のあり方に対して現在普及したアプローチとして3つがあるが、このうち本研究ではコンティンジェンシーとコンフィギュレーションというベストフィットアプローチを採用することとする。これにはいくつかの理由があるが、特に重要な理由はベストプラクティスアプローチでは、日本とイギリスの賃金制度がなぜ非常に異なっているかを説明できないということである。後述するように日本とイギリスでは基本的な特色が大きく異なっているが、このように異なる賃金制度が長く維持されてきたということは、それぞれの賃金制度が何らかの形で（異なった形で）合理性をもっていたと解釈するのが適当と思われる。この異なった形でそれぞれの制度で合理性が成り立つことは、ベストプラクティスアプローチでは説明することができない。

だが本調査ではベストプラクティスアプローチは人事・賃金制度に対するアプローチとしては採用しないものの、「職務分析に基づく構造化されたインタビューのほうが一般的な内容に関する構造化されないインタビューよりも将来のパフォーマンスの予測度合いが高い」、「特定で具体的な目標を設定したほうが一般的で抽象的な目標よりもモチベーションとパフォーマンスの向上効果が高い」(Cascio 1998, Vecchio 1995) などすでに多くの研究によって妥当性が支持されているベストプラクティスについては前提条件として活用していくこととする。

Ⅲ. 日本とイギリスの賃金制度比較

1. イギリスとの比較からみた日本型賃金制度の基本的特色

日本の賃金制度の変化を知るためには、日本型賃金制度の基本的特色を特定することが必要となる。ここでは本調査が設定した職務・市場・人の3要素から日本とイギリスの賃金制度を比較することで日本型賃金制度の基本的特色を特定していく。

3要素から分析すると、日本とイギリスの賃金制度の特色として以下の3つの対照的な特色が挙げられる。

- ①人ベース (person-based) 対職務ベース (job-based)
- ②組織ベース (organisation-based) 対市場ベース (market-based)
- ③ストックベース (stock-based) 対フローベース (flow-based)

以上の3つの対照的な特色について以下に論じていく。第1の人ベース対職務ベースについては、イギリスの賃金制度では職務が賃金構造と昇給の2つの面で賃金のベースとなっており、組織内外における職務価値の評価に基づいて賃金が決定される。これに対し、日本の賃金制度は職務遂行能

力・属人的要素などの人の要素が賃金構造・昇給の2つの面でベースとなっている。以上の点から、日本の賃金制度は人ベース賃金、イギリスの賃金制度は職務ベース賃金と特色付けられる。

第2の組織ベース対市場ベースについては、日本の賃金制度では賃金は組織内での評価によって決定し、外部労働市場における賃金が個人賃金の決定に直接考慮されることはない³⁾。他方イギリスの賃金制度では、個人賃金は組織内での担当職務の相対的な価値（職務評価）と外部労働市場における職務の価値（市場賃金）の両者を考慮して決定される。以上のように組織内の評価のみで賃金が決定する日本型賃金制度は組織ベース、外部労働市場での価値が考慮されるイギリス型賃金制度は市場ベースと特色づけられる。

日本・イギリスの双方の賃金制度において、第1の特色と第2の特色は相互にフィットしている。日本型賃金における人ベース賃金と組織ベース賃金の関係については、人を賃金のベースとした場合には、賃金のベースとなる個人の人的資源はスキル・知識・モチベーション・態度・行動などの面で1人ひとり異なっている。そのため、職務のように市場における一般賃金レートを確認することが難しくなる。人的資本理論が示したように、人的資源と賃金との関係にある程度は測定することができるが、これは学歴・職業訓練レベルなどに応じた全体としての傾向であり、個人が有するあらゆる側面について価値を正確に測定することは不可能である。このため人を基準とした場合には、市場賃金の導入は難しくなり、組織ベース賃金となる。これに対して、職務をベースとした場合には外部労働市場での賃金レートを収集することが比較的容易となる。そのため職務ベース賃金をとる場合には市場賃金を考慮することによって賃金決定に対する客観性・一貫性を向上させることが可能となり、市場賃金の導入は適切な方法といえる。

第3の特色は人の要素の捉え方に関するものである。日本・イギリスの賃金制度は両者とも昇給要素として人の要素を考慮している。職務ベースのイギリス型賃金制度では職務昇進が昇給の前提となるが、同一職務等級内での昇給には成果・スキルなど人の要素が考慮される。このように人の要素が考慮される点では両者は同じだが、人要素で焦点をあてている点が両者では異なっている。日本の人ベース賃金で広く普及しているのが、職能資格制度に基づく職能給である。この場合賃金は職能資格等級に連動して決定されるが、職能資格等級はこれまでの人事考課の考課点の蓄積で決定されることが多い（日経連 2001⁴⁾、日本能率協会マネジメントセンター 2000）。蓄積型昇格の下では、どんなに高い評価を受けたとしても、さらに高い評価によって高レベルの仕事に抜擢されたとしても、考課点の蓄積が昇格の要件として設定された点数に満たなければ、原則的には資格昇格は通常発生しない。そのため職能資格等級は社員の現時点における価値・貢献度を反映しているとは必ずしも限らなくなる。資格等級に連動して決定される賃金も蓄積型となり、賃金レベルは長期

3) 世間相場としての賃上げ動向やモデル賃金などを個人賃金決定の参考にすることは考えられるが、たとえばモデル賃金は学歴別・性別・扶養家族の有無などの属人的要素別の平均賃金であり、イギリスにおける市場賃金のように個人の賃金決定の直接的な要因となるものではない。

4) 2002年に日経連は経団連と合併し、日本経団連となっているが、本論文では日経連と表記する（略称表記）。

的な評価の結果を反映して決定されることとなる。以上のような現時点での価値・貢献度以上に長期的な評価の蓄積、すなわち長期的な価値・貢献度を重視する制度を本論文ではストックベース賃金と呼ぶこととする。これに対して現在の価値・貢献に基づいて決定する制度をフローベース賃金制度と呼ぶ（八代2002）。

職務ベース・市場ベース賃金は本質的に現在の社員の価値・貢献によって賃金を決定するものであり、ストックベース賃金が職務ベース・市場ベース賃金と両立することは難しい。職務は現在の個人の価値・貢献の内容・レベルを決定するベースであるし、市場賃金は外部労働市場における個人の現在価値を担当職務の現在価値によって表したものであるためだ。

現在の価値・貢献度を必ずしも反映しているとは限らないストックベース賃金においては、賃金レベルがその時々で変化せず安定していることが望ましい。現在価値に連動しない賃金はその時々で変化したとすれば、社員の賃金に対する納得感は減少すると思われるからだ。この点、人ベース・組織ベース賃金は職務ベース・市場ベース賃金よりも賃金レベルを安定させる可能性が高い。職務ベース賃金では担当職務が変更することによって賃金が上下する可能性があり、市場賃金はその時々での市場における需給関係を反映したものであるため、需給関係の変化によって賃金が上下する可能性がある。これに対して、人の価値は長期的には変化するものの、担当職務が変わるように突然変化するということはない。また組織内での評価については、評価者が変わることによって短期間でも評価が変化することは考えられるが、この点は人事部が介在することで極端な評価の変化による処遇の変化はある程度おさえることができる。これに対して外部労働市場での変化は組織内の人事部のコントロールを超えた外部労働市場の動向によって決定するものである。

2. 日本型賃金制度の問題と雇用制度との関係

以上みてきたとおり、日本の賃金制度の特色としては人ベース・組織ベース・ストックベースの3つが挙げられる。だがこの3つの特色は問題を含んでいるといわざるを得ない。第1に、職務ベース賃金では職務という賃金決定の具体的な基準が存在するのに対して、人ベース賃金では賃金決定の具体的な基準が欠落してしまっているということ。理論的には、職務遂行能力に基づいて職能資格・賃金レベルが決定することになっているが、現実には職務遂行能力は具体性にかける場合が多く、基準としての妥当性が低くなりやすく、そのため賃金レベルと個人の貢献レベルとの間に乖離が生じやすくなってしまふ。第2に、市場賃金という内部評価に比べて客観性が高い基準が欠落し、組織内の評価のみを判断基準としているために、主観的な判断で賃金が決定されやすいということ。第3が、長期的な評価に基づくストックベース賃金のために賃金レベルと現在の貢献度・価値との間に乖離が生じやすいということ。

こういった問題を抱えた賃金制度を日本企業はなぜ維持しているのであろうか。その主な理由は長期雇用にあると考えられる。前述のとおり人・組織・ストックベース賃金制度では、職務・市場・フローベース賃金制度に比べて、少なくとも理論的には賃金レベルは安定しやすい。しかも日本の

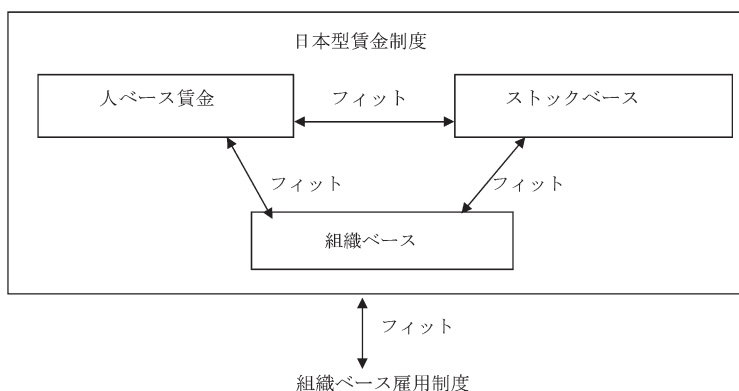


図1 日本型賃金制度の特色・賃金制度と雇用制度間の関係

人ベース賃金では人の要素として年齢・勤続年数を昇給要素として考慮しており、社員は安定した賃金に加え、インフレ率以上の昇給を得ることがほとんど確実となる。このように安定した賃金と昇給が可能となっている場合には、昇給判断が主観的であったとしても社員がそれを受け入れる可能性が高まると考えられる。従って、具体性・客観性の高い基準の欠如、現在の貢献度との乖離という日本の賃金制度がもつ問題は、安定的な賃金・昇給によってある程度解決あるいは緩和されるのである。

だが雇用保障が低い場合には、安定的な賃金・昇給ともその前提を失うため、機能しなくなってしまう。つまり日本型賃金制度の3つの特色を成り立たせるためには、長期雇用が前提条件として必要となる(長期雇用中心の雇用形態を本論文では組織ベース雇用と記述する)。別の見方をすると、日本型賃金制度の3つの特色は組織ベース雇用を促進するものといえる。たとえば人ベースについてみると、職務の数がビジネスあるいは組織の必要性によって限定されるのとは異なり、人的要素には少なくとも理論的には数の制限がなくなり、余剰人員が理論的には発生しなくなる。さらに安定的な賃金を提供するストックベース賃金は長期雇用に適しているし、また市場賃金を考慮しない組織ベース賃金が組織ベース雇用に適していることはいうまでもない。以上のように日本型賃金の3つの特色はすべて組織ベース雇用に適したものである(図1)。

これに対して職務・市場・フローベースという特色をもつイギリス型賃金の3つの特色は市場ベース雇用に適したものである(転職が多く、必要に応じて従業員を採用する雇用形態を本論文では市場ベース雇用と記述する)(図2)。なぜならこれら3つの賃金制度の特色によって個人の賃金決定に対する客観性・一貫性が向上し、賃金レベルと個人の現在価値を一致させることができるためだ。個人の現在価値と賃金レベルの一致は市場ベース雇用の下では絶対に必要な条件となる。もし転職が一般的な社会で、現在価値と乖離した賃金レベルを提示したならば、転職できる価値の高い社員から辞めていってしまうからだ。

以上のとおり、日本の雇用制度は組織ベース、イギリスの雇用制度は市場ベースと考えられるが、

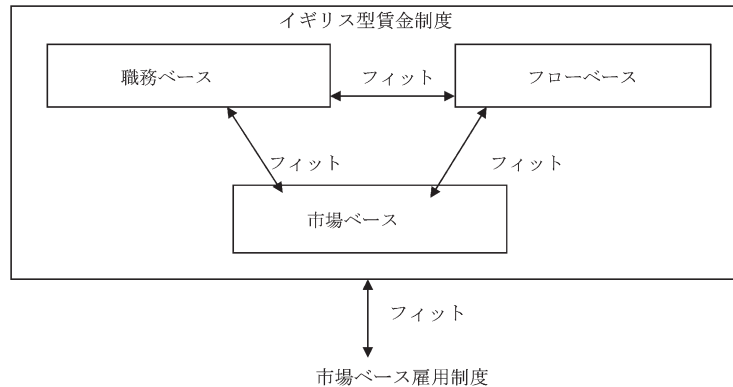


図2 イギリス型賃金制度の特色・賃金制度と雇用制度間の関係

実際に男性社員の間で日本とイギリスの平均勤続年数を比較すると、60歳以上を除いてすべての年齢層で日本の方が、平均勤続年数が長くなっている（日本労働研究機構2002⁵⁾）。

以上みてきたとおり、日本とイギリスの賃金制度の特色はそれぞれに内部フィットしており、バンドルとしてある特定のタイプの賃金制度を構成している、と捉えることができる。そこで本調査ではHRMに対する3つのアプローチのうちベストフィットアプローチ（コンティンジェンシー・コンフィギュレーション）を採用しているが、このベストフィットアプローチの中でも、特にコンフィギュレーションアプローチに焦点を当てることとする。さらに賃金制度の特色をバンドルとして捉えると、賃金制度はバンドルとして効果を発揮するためにバンドル内の特色のひとつが変化すると、それは賃金バンドル内の内部フィットを崩すこととなり、バンドル内の他の特色の変化を促すという仮説を設定することができる。以上のような仮説に基づいて、日本企業10社、イギリス企業8社を対象に近年の賃金制度の変化についてケーススタディを実施した。以下はケーススタディの結果である。

IV. 調査結果と考察

1. 日本のケース企業における賃金制度の変化

以上のように日本の賃金制度の特色として人ベース・組織ベース・ストックベースという3つ特色が特定された。だがすべての日本のケース企業は近年賃金制度の改定を行っており、その結果、この3つの特色に変化が起きてきている。そこで本論文では3つの特色からなる日本型賃金制度のバンドルを伝統的的日本型賃金制度とし、現在のケース企業における賃金制度との違いを比較する。

5) 日本労働研究機構は2002年に労働政策研究・研修機構に改組しているが、本論文では日本労働研究機構と表記する。

方法は本調査が賃金制度を構成する要素として特定した職務・市場・人の3要素からの比較である。

第1の違いは人要素の内容に対する変化である。伝統的な賃金制度は人ベース賃金をとっており、現在でも人要素は賃金の決定要因となっているが、ケース企業では人要素の中で変化が起きている。変化の方向としては、年齢・勤続という年功的属人要素による自動昇給を弱め、査定昇給を強めていることが挙げられる。

第2の違いは職務要素に関する変化である。伝統的日本型賃金制度の主要な特色は人ベース賃金であったが、近年ケース企業では職務給・役割給⁶⁾の導入など職務要素を賃金に連動させるところが増えている。ケース企業のうち3社で全社員に対して、3社である階層の社員に対して（多くが管理職層）職務給あるいは役割給を導入している。すなわち、過半数のケース企業で職務要素を賃金に連動させているのである。

第3の違いは市場要素の導入である。ケース企業のうち3社はなんらかの形でマーケットサラリーサーベイに参加して職務に対する市場賃金を収集している。さらに2社では同一産業内の企業の社員階層別・職種別などの賃金データを収集し、賃金レベル決定の参考要因としている。以上のようにケース企業では市場賃金を導入する動きが始まっている。だが職務要素の導入に比べて市場賃金の導入はまだ進んでいないようだ。ケース企業によると、その原因は市場賃金収集の難しさにある。

2. 賃金制度変化の連続性

以上のようにケース企業における現在の賃金制度はいくつかの点で伝統的日本型賃金制度とは異なっている。この変化に対して、筆者はこれらの変化は同時に起こるのではなく、賃金制度内のある側面では変化が起こり、その変化が影響して別の面での変化を誘発する、ということを発見した。ケース企業における賃金制度の変化は、以下のように連続的に起きているのである。

- ・A社では1993年に成果給を重視するために目標管理を導入し、目標管理・業績評価・賃金を直接連動させた。さらに1995年にプロセス評価の基準を明確化するためにコンピテンシーを導入。1997年に職務給・市場賃金を導入している。
- ・B社では1996年に人事考課結果による賃金の違いを拡大。1999年に上級管理職層に、2000年に中間管理職層以下の層に役割給を導入、同時に市場賃金を導入した。
- ・C社では1990年代前半から徐々に年齢給を減少させ、査定昇給を拡大してきた。2000年に管理職層、2002年に非管理職層に対して、査定昇給の割合をさらに拡大すると同時に役割給を導入した。さらにC社では将来、分析型職務評価に基づく職務給、市場賃金の導入を目指している。以上のようにケース企業では、年功給を減少させ、査定昇給を拡大することから賃金制度の変化

6) 本論文の職務給・役割給の区分は、ケース企業における区分に基づいている。ケース企業ではより厳密な職務分析、分析型職務評価に基づく賃金を職務給、厳密度の低い職務分析、非分析型職務評価に基づく賃金を役割給と区分している。

はスタートした。だがこの人事考課による賃金差の拡大は別の問題を引き起こすこととなった。つまり職能資格制度という人ベース賃金では評価の対象となる基準が具体性を欠き曖昧となってしまう。この人ベース賃金をそのままにして査定昇給の幅を拡大したために公平感・納得感に関する問題が起こったのである。もっともケース企業において査定昇給は長年導入されており、査定昇給に関わる問題は新しい問題ではない。だが‘遅い選抜’という人事慣行の下（小池 1994, 1999）、過去においては少なくともキャリアの中盤までは査定昇給の割合は高くなかった。さらに年齢が昇給要素として考慮されていたために、インフレ率以上の昇給がほぼ保証された状態であった。キャリアの中盤以降に比較的低い処遇となった社員でも、年功的昇格・昇給のために処遇がひどく低くなるということはなく、これがモチベーションを維持させるために機能した。つまり、遅い選抜と年功的昇給によって査定昇給の問題は緩和されていたのが、査定昇給の拡大によって問題が表面化したのである。

この問題に対してまずケース企業が行った対応は、人事考課の透明性の向上、人事考課への被考課者の参画など考課プロセスの変革である。たとえば多くのケース企業で考課項目や考課基準の公開などが行われた。ケース企業は問題の原因を手続きの公平性（procedural justice）が低いと捉え、手続きの公平性向上によって問題を解決しようとしたのである。だが人事考課プロセスを変更したケース企業は、人事考課プロセスの変更だけでは問題解決に十分ではないことを次第に理解するようになった。つまりより根源的な問題は、等級・賃金レベルの決定に具体的な基準が存在しないことにあることを認識し始めたのである。人ベースの等級では個人の貢献度（能力などインプットと成果などアウトプットの両面において）に対する具体的な基準の確立が難しい。ケース企業は人事考課の基盤となる個人貢献度を測定する具体的な基準を導入することなしに、査定昇給を拡大させたのである。これが問題の本質である。そう感じたケース企業は、職務給・役割給など賃金レベルの決定に職務要素を導入した。職務評価は客観的な評価ではなく必然的に主観的な判断を含んでいるものの（Armstrong and Murlis 1998, Gomez-Mejia and Balkin 1992）、人ベース制度よりも高いレベルの具体性・客観性を実現することができる。

いったん職務要素を導入したら、次のステップは市場賃金の導入である。職務給・役割給など職務要素を導入すれば、職務に対する市場賃金を導入することによって賃金レベル決定に対する客観性を向上することができる。そのため、職務要素を導入したケース企業は市場賃金の導入を模索することとなる。だが職務に対する市場賃金レートが入手可能となるためには、労働市場で多くの企業が職務ベースの賃金制度を導入することが前提となる。現在、日本企業の間には人ベース賃金が広まっており、ケース企業が市場賃金を導入しようとしてもデータ収集の面で問題が生じてしまう。多くの日本企業が職務ベースの賃金制度を導入することが、職務に対する市場賃金が日本企業に広まる条件といえる。

以上見てきたように、ケース企業における賃金制度の変化は連続的なものである。この連続的な変化を職務・市場・人という賃金制度を構成する要素から分析すると以下のように、変化のステー

ジを3段階に分類することができる。

賃金制度変化の連続性

第1ステージ—人ベース賃金制度内の変化

人ベース賃金制度という特色に変化はないが、人の要素の中で年功的要素が減少し、人事考課による賃金格差が広がる。この変化によってストックベースからフローベースへの賃金制度の変化ととらえられる。



手続きの公平性向上のための人事考課プロセスの変化



第2ステージ—職務要素の導入

個人貢献のレベルに対するより具体的基準を確立するために職務要素を等級制度に導入する。この変化は人ベース賃金制度から職務ベース賃金制度への変化を伴っている。



第3ステージ—市場要素の導入

職務ベース賃金を導入した場合には、職務に対する市場賃金を導入することで賃金決定に対する客観性を向上することができる。この第3段階の変化は組織ベース賃金から市場ベース賃金への変化を伴っている。

以上のように人ベース賃金内の焦点が年齢・勤続年数（年功的属人要素）から貢献レベル（能力・成果）へシフトしたことが、職務要素・市場要素の導入という変化の引き金となっている。この変化の連続性は、コンフィギュレーションアプローチを支持するものである。ケース企業における賃金制度の変化を図3に記載した。そしてこれらの変化はケース企業の賃金制度が、別のタイプの賃金制度のバンドルに変化しつつあることを示している。さらに雇用制度に関しても、組織ベース雇用制度から市場ベース雇用制度への変化が予測できる。人事制度内のインターナルフィットあるいはコンフィギュレーションの視点にたてば、賃金制度が変化しているということは、人事制度の別の側面も変化していると考えられるからだ。日本企業全体としての雇用施策の動向としては、厚生労働省の雇用管理調査によれば大企業も含めて1990年代以降、終身雇用維持が減る方向で変化してきている⁷⁾。ケース企業においてもほとんどのケース企業で希望退職制度あるいは早期退職制度を導入するなど、雇用施策の転換がみられる⁸⁾。

さらに第2・第3ステージの変化である職務要素・市場要素の導入目的については前述のとおり、

7) 雇用施策に関する調査は数多いが、多くの調査の中でも雇用管理調査は規模・回答率の点で妥当性（内的妥当性）・母集団への一般化能力（外的妥当性）が高い。2001年の調査では、対象企業数は5800社で回答率は73.9%。

8) 本調査では、終身雇用を転換する方向で雇用施策を明確に変化させているケース企業ほど賃金制度変化の度合いが強いことを発見したが、本論文ではこの部分は議論からはずす。

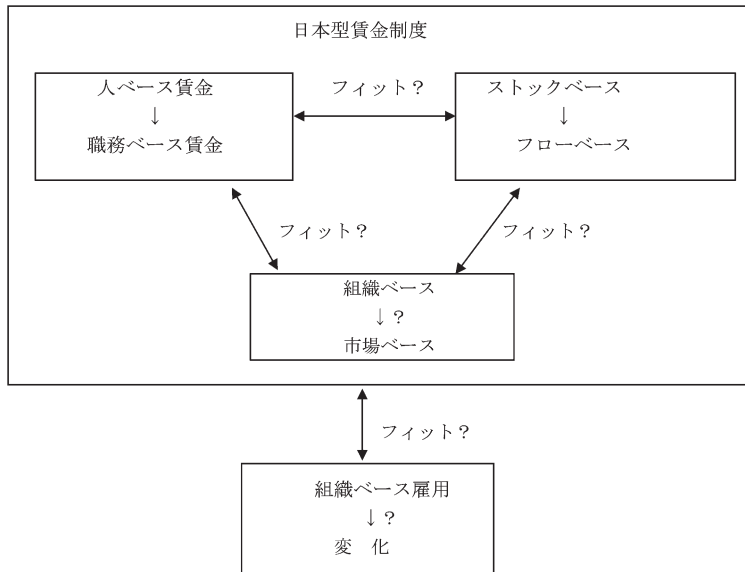


図3 日本型賃金制度の変化・賃金制度変化と雇用制度間の関係

注) 市場要素の導入は一部にスタートした段階のため、変化に?をつけた。賃金制度の3変化はすべて過渡期のため、それぞれの要素間のフィットに?をつけた。さらに組織ベース雇用の変化については本論文では深く分析していないため、雇用制度の変化、賃金制度変化と雇用制度のフィットの双方に関して?をつけている。

個人賃金決定に対する基準の具体性と客観性の向上がその目的として考えられる。さらにこの個人決定に対する基準の具体性・客観性向上という目的からは、賃金決定にはなんらかの客観性の高い基準が必要となるという分析が成り立つ。そこで変化以前の賃金制度には個人賃金決定に対する具体的で客観的な基準が存在したのかどうかという疑問が起こる。その答えは、学歴別年次管理の下、年齢が客観基準として機能した、というものであろう。年齢は非常に具体的・客観的な基準である。だがいったん同一年次の社員の間で人事考課による賃金格差を拡大すると、もはやこの年齢という基準を活用することは不可能となる。その結果、個人賃金決定は具体的で客観的な基準を失ってしまい、ケース企業は別の基準として、職務ベース・市場ベース賃金を導入することとなったと考えるのが妥当と思われる。

3. イギリスのケース企業における賃金制度の変化

本論文は日本の賃金制度の変化を対象としているが、本調査で比較対象として選んだイギリスのケース企業についても簡単に賃金制度の変化の方向を紹介する。イギリスのケース企業においては日本のケース企業とは異なり、職務ベース・市場ベース・フローベースという3つの基本的特色には変化はみられなかった。だが、同じ基本的特色のフレームワークの中でケース企業の賃金制度にはいくつかの変化が発見された。

変化の主な方向としては、職務評価方法の変化、賃金構造の変化、個人賃金決定方法の変化とい

う3つが指摘できる⁹⁾。1番目の職務評価方法の変化に関しては、ポイントファクターという分析型職務評価からジョブランキングあるいはジョブクラシフィケーションといった非分析型職務評価への変化が挙げられる。過去においてはイギリスのケース企業8社のうち7社でポイントファクター(分析型職務評価)が導入されていた。だが現在では8社中6社でポイントファクターからジョブランキングあるいはジョブクラシフィケーションといった非分析型に職務評価方法が変化してきている。

2番目の賃金構造の変化に関しては、賃金バンドのブロード化・ルーズ化(broadly and loosely banded pay structure)が指摘できる。すなわち、ケース企業8社のうち7社で賃金バンドの数が減少し、各賃金バンドの賃金幅が広がるという賃金バンドのブロード化が起こっている。さらに6社で従来は最高ポイント・最低ポイントによって設定されていた賃金幅が、上位4分位・下位4分位という緩やかな形の賃金幅に変化している。最高ポイント・最低ポイントによって賃金幅が設定されていた時代にもすべての社員の賃金がこの幅におさまっていたわけではない。だが現在の上位4分位・下位4分位という賃金バンドに比べれば、従来の賃金幅は明らかに厳格な賃金幅の設定ということができる。筆者はこの賃金幅の柔軟化を賃金バンドのルーズ化と呼んでいる。

3番目が個人賃金決定方法の変化である。以前はケース企業8社のうち7社でポイントファクター職務評価を通して決定された組織内部における担当職務の相対的価値をベースに個人賃金が決定していた。だが現在ではケース企業のうち6社で市場主導の賃金決定(market driven pay determination)に個人賃金の決定方法が変化している。市場主導の賃金決定とは、担当職務の労働市場における賃金をベースに個人賃金を決定するという方法である。従来はポイントファクターによって個々人の職務の組織内での相対的価値が点数によって順位づけられ、そしてこの順位に基づいて組織内の賃金構造に各職務が振り分けられ、これが個人賃金レベル決定のベースとなっていた。そして賃金構造内の各賃金バンドの賃金レベルは市場賃金を考慮して決められるというものであった。だが近年ケース企業では、マーケットサラリーサーベイに参加し、簡潔な職務記述書に基づいて各職務に対する市場賃金を入手し、これをベースに個人賃金を決定するという方法に賃金決定方法が変化してきている。ケース企業ではこの新しい賃金決定方法を市場主導の賃金決定(market driven pay determination)と呼んでいる。以上のような賃金制度の変化によって、市場ベース・フローベース賃金制度というイギリス型賃金制度の特色はよりいっそう促進されているといっていだろう。

V. 要 約

本調査ではイギリスの賃金制度との比較から日本の賃金制度の変化の方向性を分析した。本調査

9) 職務評価と賃金構造は個人賃金決定方法に含まれるが、ここでは職務評価・賃金構造以外の個人賃金方法の側面に焦点をあてているため、職務評価と賃金構造を個人賃金決定方法とは別の面として議論する。

ではまず文献調査による日本とイギリスの賃金制度の比較から、日本型賃金制度＝人ベース・組織ベース・ストックベース、イギリス型賃金制度＝職務ベース・市場ベース・フローベースという基本的特色を明らかにした。だが本調査が実施したケーススタディからは、日本型賃金制度の3つの基本的特色のすべての面で変化が生じていることが明らかとなった。さらに本調査からは、3つの側面での変化は一樣に起こっているものではなく、まずストックベースからフローベースへの変化が起こり、これが人ベース・組織ベースという他の側面に影響を与えて、これらの2つの面での変化を促進させた、ということが発見された。この連続的な変化はコンフィギュレーションアプローチの主張に一致するものである。他方イギリスのケース企業では賃金制度の基本的特色に変化がみられなかった。だが同じ基本的特色の中でいくつかの側面で変化が発見され、さらにこのいくつかの側面における変化はお互いに関連しており、日本と同じようにコンフィギュレーションアプローチの主張に一致するものであった。

さらに図3からみてとれるように日本のケース企業における賃金制度変化の方向はイギリス型賃金に似かよる方向への変化である。本論文の目的は、日本の賃金制度が、どういった方向に、どの程度、どのようにして変化しているかに関するものであるため、以上の点が結論となる。だが同じ調査では、なぜ日本とイギリスの賃金制度は変化しているのか、なぜ日本とイギリスの間で賃金制度の変化の度合いに差があるのか、なぜ日本型賃金制度がイギリス型賃金制度に似かよる方向に変化しているのか、に関しても分析を行なっている。別の機会にこの問題を論じていきたいと考えている。

参 考 文 献

- Albert, M. (1991) *Capitalisme Contre Capitalisme*. (小池はるひ [訳] 1992『資本主義対資本主義』竹内書店)
- Armstrong, M. and Murlis, H. (1998) *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy & Practice (4th ed.)*, Kogan Page.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.
- Cascio, W. F. (1998) *Applied Psychology in Human Resource Management (5th ed.)*, Prentice Hall.
- Delery, J. E. and Doty, H. D. (1996) 'Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions', *Academy of Management Journal*, 39, 4.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1991) 'Introduction', in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.
- Doeringer, P. B. and Piore, M. J. (1971) *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, Health & Company.
- Dore, R. (2001) *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism*. (藤井真人 [訳] 2001『日本型資本主義と市場主義の衝突：日・独対アングロサクソン』東洋経済新報社)
- Dunlop, J. T. (1964) 'The Task of Contemporary Wage Theory', in J. T. Dunlop (ed.) *The Theory of Wage Determination*, Macmillan.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1994) *Organizations: Behavior, Structure, Process (8th ed.)*, Irwin.
- Gomez-Mejia, L. R. and Balkin, D. B. (1992) *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*, South-Western Publishing.

- 小池和男 (1994) 『日本の雇用システム』 東洋経済新報社
- 小池和男 (1999) 『仕事の経済学』 東洋経済新報社
- 厚生労働省 (1993) 『雇用管理調査』 厚生労働省
- 厚生労働省 (2001) 『雇用管理調査』 厚生労働省
- Lawler, III, E. E. (1990) *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, Jossey-Bass Publications.
- Lawler, III, E. E. (2000) *Reward Excellence: Pay Strategies for the New Economy*, Jossey-Bass Publications.
- Lynch, P. (2000) 'Time-Based Pay', in R. Thorpe and G. Homan (eds.) *Strategic Reward Systems*, Prentice Hall.
- MacDuffie, J. P. (1995) 'Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Productivity Systems in the World Auto Industry', *Industrial and Labor Relations Review*. 48, 2.
- Marginson, S. and Sisson, K. (1994) 'The Structure of Transnational Capital in Europe: The Emerging Euro-Company and Its Implication for Industrial Relations', in R. Hyman and A. Ferner (eds.) *New Frontier in European Industrial Relations*, Blackwell.
- Milkovich, G. T. and Newman, J. M. (2002) *Compensation (7th ed.)*, McGraw-Hill.
- 永野 仁 (1996) 『日本企業の賃金と雇用』 東洋経済新報社
- 日経連 (2001) 『人事制度の導入に関する調査』 日経連
- 日本能率協会マネジメントセンター (2000) 『HRM 調査研究報告書』 日本能率協会マネジメントセンター
- 日本労働研究機構 (2002) 『データブック：国際労働比較2002』 日本労働研究機構
- Richardson, R. and Thompson, M. (1999) *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review*, CIPD.
- 労務行政研究所 (1996) 『職能資格制度に関する調査』 労務行政研究所
- Schuster, J. R. and Zingheim, P. K. (1992) *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, Lexington Books.
- Scott, W. R. (1995) *Institutions and Organizations*. (河野昭三・板橋慶明 [訳] 1998 『制度と組織』 税務経理協会)
- Vecchio, R. P. (1995) *Organizational Behavior (5th ed.)*, Dryden Press.
- Whitley, R. (1992) 'The Comparative Analysis of Business Systems' in R. Whitley (ed.) *European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts*, SAGE Publications.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economies of Internal Organisation*, Free Press.
- 八代充史 (2002) 『管理職の人的資源管理：労働市場論的アプローチ』 有斐閣

A Study of Change in Japanese Payment System: Comparison with the UK

Toshiko SUDA

ABSTRACT

This article seeks to describe the recent changes in Japanese payment systems. Comparisons are made with UK payment systems in order to help contextualise the changes. The article identifies three basic factors that determine individual pay levels and constitute the payment system as the job, the market and the person. As a result, the Japanese payment system is identified as a person-, organization- and stock-based payment system, and the UK payment system is identified as a job-, market- and flow-based payment system. Using ten Japanese case studies, the author's research investigated the direction and extent of change, and how and why change is taking place. Eight case firms in the UK were also studied in order to make comparison with the Japanese firms. The case studies reveal that some aspects of the basic characteristics have been changing in the Japanese case firms, but there has been no change to the basic characteristics in the UK case firms. The case studies also find that changes of the Japanese payment system in various aspects do not occur at the same time. The changes to the payment system are sequential. The stages of changes are divided into three stages according to the three basic factors of job, market and person. This change sequence supports configuration approach.

Key words: job, market and person factors, Japanese type of payment system and UK type of payment system, change sequence, configuration approach